



Claudia Bunte

Die chinesische KI-Revolution

Konsumverhalten, Marketing
und Handel: Wie China mit Künstlicher
Intelligenz die Wirtschaftswelt
verändert



Springer Gabler

Die chinesische KI-Revolution

Claudia Bunte

Die chinesische KI- Revolution

Konsumverhalten, Marketing und Handel:
Wie China mit Künstlicher Intelligenz die
Wirtschaftswelt verändert

Titelillustration: Tinkerbelle GmbH, Lena Waldispühl



Springer Gabler

Claudia Bünte
Kaiserscholle GmbH
Berlin, Deutschland

ISBN 978-3-658-29794-7 ISBN 978-3-658-29795-4 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-29795-4>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Stellen Sie sich vor, Sie würden gefragt: „Wer ist der Präsident der USA?“ Das wird kein Problem sein. „Wer ist der Präsident von China?“ Wird schon schwieriger, aber geht noch? Und wie ist es hiermit: „Wer ist der Premierminister von Indien?“

2010 wurde ich genau das gefragt. Auf einer internationalen Managementkonferenz meines damaligen Arbeitgebers, einer der Top-Automobilhersteller. Fredrik Härén, ein hervorragender Sprecher, führte uns in die Thematik „Ost und West“ ein und zeigte mit relativ einfachen Fragen wirkungsvoll auf, wie wir „Westler“ Asien unterschätzen. Er stellte nämlich genau diese Frage: Wer lenkt die Geschicke dieser drei Staaten. Nur ein einziger Manager im Raum – bei über 1000 Teilnehmern, mich eingeschlossen – wusste alle drei Namen. Und das bei einer Firma, die 2010 zwei von sieben produzierten Autos in China verkaufte. Wie konnte es sein, dass wir das nicht wussten? Weil China und Indien, die beiden bevölkerungsstärksten Länder der Welt – fast 40 % der Welt lebt in ihren Grenzen – so weit weg sind? Ich begann, mich mit dem Thema Asien auseinanderzusetzen, auch deshalb, weil ich einige Monate später für meinen Arbeitgeber in Peking u. a. ein Projekt im Bereich Premiumfahrzeuge leiten durfte. Neben vielen anderen Besonderheiten fiel mir dabei auf, wie weit China 2010 bereits wirtschaftlich entwickelt war und wie wenig wir im sogenannten Westen davon allgemein wussten – und dadurch China unterschätzten. China hat in den Jahren seit 1980 wirtschaftlich nicht nur ein wenig aufgeholt. China, so die Prognosen, wird in den nächsten Jahren die USA als führende Wirtschaftsmacht überholen. Und langsam dämmert es vielen im Westen, dass das keine Utopie ist.

Eine ähnliche Unterschätzung einer Entwicklung kann man aktuell wieder beobachten – dieses Mal in Bezug auf Künstliche Intelligenz. Auch hier stehen wir am Anfang einer Entwicklung, die aller Voraussicht nach nicht linear, sondern eine S-Kurve sein wird und sehr viele Bereiche der Wirtschaft und unseres Alltages betreffen wird. Das wird massiver und schneller vonstattengehen, als sich viele von uns aktuell vorstellen können. KI wird (mit den Worten von Präsident Macron) die treibende Kraft für den wirtschaftlichen Erfolg für Firmen und Staaten im 21. Jahrhundert sein.

Es gibt Expert*innen, die davon ausgehen, dass China und nicht die USA in dieser Schlüsseltechnologie weltführend sein werden: Weil China über die größte Bevölkerung der Erde verfügt. Weil 800 Millionen Menschen „mobile only“, also nur noch über das

Smartphone und fast permanent online sind und so Unmengen an Daten produzieren. Und weil China ein Datenschutzgesetz hat, das eine kombinierte Analyse von Daten erlaubt sowie die Ein-Parteien-Regierung, die einen Schwerpunkt auf KI legt.

Es lohnt sich also, bei den Themen Wirtschaft UND KI nicht nur auf die USA zu achten, sondern sich auch China genauer anzusehen. Deshalb fahre ich immer wieder nach China, um am Puls der (neuen) Zeit zu bleiben. Nach 2012 und 2017 zuletzt auf einer intensiven Innovationsreise im November 2019. Zehn Tage, drei Megacities, 40 Firmen – alle tätig im Bereich KI. In Peking, Shanghai und Shenzhen. Viele der Fotos und Beispiele im Buch sind auf dieser Reise entstanden und daher aktuell. Auf dieser Reise entstanden auch viele der Interviews mit Expertinnen und Experten, die sowohl Europa und die USA als auch China in ihrem beruflichen Leben kennen gelernt haben. Sie teilen ihre Einschätzungen zu beiden Welten und zu KI, Plattform-Ökosystemen, Handel, Marketing und wie sich die Customer Journey in China verändert hat.

Ich möchte mit diesem Buch einen Beitrag dazu leisten, so praxisnah wie möglich aufzuzeigen, wo chinesische Marketing- und Vertriebssysteme aktuell stehen und was Marketing- und Salesmanager*innen daraus lernen können. Sicherlich kann und sollte nicht alles unkritisch übernommen werden. Dennoch zeigen zahlreiche Praxisbeispiele und die Interviews mit Kennern beider Welten, welche Elemente sinnvoll übernommen oder adaptiert werden könnten. Und ich möchte anstoßen, die Haltung „Wir sind überlegen“ abzulegen und sich sachlich, faktenbasiert und neutral dem zu nähern, was anderswo auf der Welt entsteht. Lassen wir uns darauf ein, uns unterschiedliche kulturelle, wirtschaftliche und technische Ansätze offen anzusehen. Wenn wir genau hinschauen, können wir von der rasanten Entwicklung von KI und China lernen. Wenn wir das Gelernte in Konzepte, Produkte und Prozesse umsetzen, können wir aktiv mitgestalten, dass etwas Neues entsteht – und zwar so, wie es zu unserer Gesellschaft, unserer Kultur passt.

PS: Sie werden bemerken, der Text „gendert“. Weil ich überzeugt bin, dass Sprache steuert und die Bilder in unseren Köpfen und damit unser Verhalten und Selbstverständnis beeinflussen. Die Welt ist bunt und genau das will ich mit dem kleinen * würdigen. Selbst, wenn es für einige am Anfang beim Lesen noch etwas sperrig erscheint, ist die Sternchenform fair, umfassend und bezieht alle mit ein.

Im Buch unterscheide ich zwischen „Konsument*innen“ und „Kund*innen“: „Konsument*innen“ sind die Endverbraucher, „Kund*innen“ sind die Business-Partner der Plattformen. Beispiel: Claudia Bunte als Privatperson ist damit eine Konsumentin (z. B. bei Alibaba Taobao), die Marke Nivea ist eine Kund*in für Alibaba im Alibaba-Ökosystem.

Inhaltsverzeichnis

1	Ni hao – eine Einführung	1
1.1	Was Sie über dieses Buch wissen müssen und was es nicht ist	1
1.2	Daten sind das neue Öl – und was ist dann Künstliche Intelligenz?	2
	Literatur	8
2	China und die Wirtschaft: Der Riese erwacht nicht, er ist längst auf der Überholspur	11
2.1	China: „Der Westen“ – im Wirtschaftsmatch	12
2.2	Einschätzungen von Beatrix Frisch von Mackevision CG Technologies: „Die Annahme von Innovationen ist in China generell positiver“	17
2.3	China: „Der Westen“ – im Datenschutzvergleich	20
2.4	China: „Der Westen“ – KI-Strategien eines Staates	28
2.5	China: „Der Westen“ – Wer holt die KI-Meisterschaft?	41
2.6	Einschätzungen von Matthias Müller, German Centre for Industry and Trade: „China ist in Sachen KI das derzeit größte Testlabor der Welt“	45
2.7	Fazit: Darum wird der Sack Reis, der in China umfällt, wichtig für uns	48
	Literatur	50
3	Mehr als eine einfache Definition – das ist Künstliche Intelligenz	53
3.1	Aktuell und greifbar: Definitionen von „Künstlicher Intelligenz“	53
3.2	Express-Kapitel: KI, wie geht das eigentlich?	56
3.3	Wirtschaft auf Speed: KI ist DER Erfolgsfaktor für die Wirtschaft von morgen	58
3.4	Vier Stufen: Wie Künstliche Intelligenz sich entwickelt	59
3.5	KI im Marketing – das Beste seit geschnitten Brot	64
3.6	Aber: KI im Marketing steckt noch in den Kinderschuhen – im Westen	67
	Literatur	71
4	„Copy – Paste“ von China auf Europa funktioniert nicht – Aber ohne wird es nicht (mehr) gehen	73
4.1	Unter der Lupe: Europäisches Datenschutzrecht	74
4.2	Überblick: Chinesisches Datenschutzrecht	75

4.3	Wie geht es mit dem Datenschutz in Europa vermutlich weiter: Die Verlockung des kurzen Weges	76
	Literatur.	79
5	Tschüss, Einzel-App – willkommen, Plattform-Ökosystem: Die Grundlage der digitalen Revolution	81
5.1	Die digitale Revolution in der Wirtschaft – Ein kurzer Überblick.	82
5.2	Wie aus Einzelapps Plattformen werden und warum die Payfunktion Geburtshelfer dabei ist.	83
5.3	Einschätzungen von Heiko Anemüller, Head of Retail Products ING Bank: „In China ist Bargeld zur Nebensache geworden“	90
5.4	GAFA, BAT und was ihre Ökosysteme bisher können	92
5.5	GAFA und BAT sind gleich, und auch nicht	101
5.6	Einschätzungen von Matti Antila, Leiter SMB Microsoft Finnland und Autor Platformbusinessmodel.com “Western platforms dominate the scale of the business – chinese platforms the pace of change”	109
	Literatur.	113
6	Die digitale Revolution macht Firmen schlau: Smart Retail – eine erste Wirtschaftsanwendung.	117
6.1	Neue Chancen für den Handel: Smart Retail/ New Retail – eine Definition	118
6.2	Das ist neu an Smart Retail	120
6.3	Einschätzungen von Arne Weber, geschäftsführender Gesellschafter von Faytech: „China ist komplett digital“	122
6.4	Smarter als der Westen? Ein Vergleich von Smart Retail in China und im Westen.	125
6.5	Einschätzungen von Jens-Peter Labus von Labus Digital: „Ein Haufen Technologie macht noch keine Marke“	131
6.6	Fresh Hippo macht's vor: Die Hochzeit von online und offline im Lebensmittelhandel (Case).	135
	Literatur.	139
7	Konsumverhalten ändert sich – Marketing deshalb auch	141
7.1	Darum sind wir faul: Unser Gehirn läuft gerne auf Kaloriensparflamme.	142
7.2	Schön verwöhnt in China – besser, frischer, schneller	144
7.3	Einschätzungen von Sascha Kurfiss von XQ Digital: „Der Vorsprung wird eher zu- als abnehmen“	154
7.4	Marketing und Sales von morgen: Wer nicht schnell genug ist, verliert	155
7.5	Die Digitale Revolution lässt auch Neues im Marketing entstehen: Ein New Marketing	157
7.6	New Marketing as a Service: Das bieten Tencent, JD und Alibaba ihren Marketingkunden als Mart-Tech-Suites	162

7.7 Einschätzungen von Dr. Peter Petermann von der GroupM-Mediaagentur
Wavemaker: „Wer sich hier nicht verändert, stirbt“ 168

7.8 Fazit: Das bedeutet New Marketing für das Marketing in China 174

Literatur. 178

**8 20 Praxistipps: So können Sie sich auf das New Marketing im Westen
vorbereiten. 181**

8.1 Consumer Insights: Daten, Künstliche Intelligenz und die Analyse 182

8.2 Strategy: Die Rolle von KI in der Strategieentwicklung 185

8.3 Offer: Produktentwicklung und Produktanpassung 187

8.4 Execution: So gelingt Werbung und Vertrieb mit KI 188

8.5 Performance-Management: Mit KI zu neuen Marketing-ROI-Höhen. 190

8.6 Organisatorisches: So sollten Sie aufgestellt sein 192

Literatur. 196

9 Ausblick: So wird KI unsere Arbeit entwickeln. 197

9.1 KI heute und morgen: Wie wir arbeiten werden 197

9.2 Blick in die Kristallkugel: Wie KI unsere Arbeit in Marketing
und Vertrieb verändern wird 204

9.3 Was Marketing weiterhin von Menschlicher Intelligenz braucht 207

9.4 Fazit: Alles bleibt anders – und das ist auch gut so 211

Literatur. 212

10 One more thing: Nachwort und Danke. 215

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abs	Abschitt
App	Application – Anwendung
AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
AI	Artificial Intelligence
Art.	Artikel
ATL	Above The Line
B2B	Business-to-Business
B2B2C	Business-to-Business-to-Consumer
B2C	Business-to-Consumer
BAT	Baidu, Alibaba und Tencent
BER	Flughafen Berlin Brandenburg „Willy Brandt“
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BSE Sensex	Bombay Stock Exchange Sensitivity Index
BTI	Bertelsmann Transformationsindex
BTL	Below The Line
bzw	beziehungsweise
CAGR	Compound Annual Growth
C2B	Consumer-to-Business
C2C	Consumer-to-Consumer
CPC	Central Committee of the Communist Party of China
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CI	Corporate Identity
CMO	Chief Marketing Officer
CNBC	Consumer News and Business Channel
CO ₂	Kohlenstoffdioxid
CRM	Customer Relationship Management
d. h.	das heißt
D2C	Direct-to-Consumer

D-A-CH	Deutschland-Österreich-Schweiz
DAX	Deutscher Aktien Index
DMP	Data Management Platform
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
E-Commerce	Electronic Commerce
E-Government-Dienstleistungen	Electronic-Government-Dienstleistungen
ERTM	Electronic Route to Market
EU	Europäische Union
F & E	Forschung & Entwicklung
FinTech	Financial Technology
FMCG	Fast Moving Consumer Goods
FT	Financial Times
GAFA	Google, Apple, Facebook und Amazon
GDP	Gross Domestic Product
ggf.	gegebenenfalls
GG	Grundgesetz
GRCh	Charta der Grundrechte der Europäischen Union
i. d. R.	in der Regel
ICT	Informations- und Kommunikationstechnologie
ID	Identity Document
IoT	Internet of Things
IP	Internet Protocol
ISMS	Informationssicherheits-Managementsysteme
IT	Information Technology
i.V.m.	in Verbindung mit
IWF	Internationaler Währungsfond
KI	Künstlich Intelligenz
km	Kilometer
KOL	Key Opinion Leader
KUKA	KUKA AG, eine der weltweit führenden Anbieter von Robotik
KPI	Key performance indicator
lit	littera
M&A	Mergers & Acquisitions
MAL	Monthly Active Landing Pages
MAU	Monthly Active Users
McK	McKinsey & Company
M-Commerce	Mobile Commerce
MGI	McKinsey Global Institute
Mrd.	Milliarden
MROI	Marketing Return On Investment
NLP	Neuro-Linguistic Programming

O2O	Online-to-Offline
O2O	Online to Offline
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
OoH	Out of Home, Außenwerbung
OmO	Online merge Offline
OSCCA	Office of State Commercial Cryptography Administration
OtoO	Online to Offline
P & G	Procter & Gamble
PhD	Philosophical Doctorate
PISA	Programme for International Student Assessment
PoS	Point of Sale
PR-Kampagnen	Public Relations-Kampagnen
PUDO	Pick Up Drop Off
pwc	Pricewaterhouse Coopers
QR-Codes	Quick Response-Codes
R	Freie Programmiersprache für statistische Berechnungen und Grafiken
R&D	Research & Development
RMB	Renminbi, chinesische Währung
ROI	Return on Investment
RTTI	Runtime Type Information
SKU	Stock Keeping Unit
SMS	Short Message Service
SPSS	Programm zur statistischen Auswertung
SSE	Shanghai Stock Exchange
STEM	Science, Technology, Engineering, Math
TMIC	T-Mall Innovation Center
u. U.	unter Umständen
u. a.	unter anderem
usw.	und so weiter
UK	United Kingdom
USP	Unique Selling Position
z. B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Das Milliardengeschäft mit der künstlichen Intelligenz (Brandt, Das Milliardengeschäft mit der künstlichen Intelligenz, 2018)	3
Abb. 1.2	Simulation der Wertschöpfungsgewinne der Wirtschaftsleistung bis 2030 (McKinsey Global Institute 2018, S. 23).	4
Abb. 1.3	Top 3 Unternehmen nach Marktkapitalisierung Q1/2008 (eigene Darstellung, Daten von (Financial Times 2018))	5
Abb. 1.4	Top 3 Unternehmen nach Marktkapitalisierung Q1/2018 (eigene Darstellung, Daten von (Financial Times 2018))	6
Abb. 1.5	Treiber für KI. (Eigene Darstellung)	7
Abb. 2.1	Steigerung Bruttoinlandsprodukt pro Kopf kaufkraftbereinigt. (Eigene Darstellung nach (International Monetary Fund 2018)).	14
Abb. 2.2	Schätzung Steigerung Bruttoinlandsprodukt 2016 – 2050. Eigene Darstellung nach (pwc 2017).	15
Abb. 2.3	Pro Kopf Einkommen 1800 – 2040 (Gapminder 2019).	15
Abb. 2.4	Das Soziale Kreditsystem in China (Benrath und Bartsch, Asien in Zahlen – Teil II – Punktabzug für zu seltene Besuche bei den Eltern, 2018)	25
Abb. 2.5	Verkehrs-Videoüberwachung an einer normalen Kreuzung in Peking November 2019 (eigene Darstellung)	26
Abb. 2.6	Prozentualer Anteil des genannten Landes am Funding-Budget von KI-Startups global 2017. (Eigene Abbildung nach (OECD 2018)).	34
Abb. 2.7	Investitionen in KI-Startups nach Herkunftsland des Geldes (Bertelsmann-Stiftung 2018)	35
Abb. 2.8	Schaltzentrale der Stadtverwaltung Shenzhen (Wolff und Yogeshwar, 2019)	37
Abb. 2.9	PISA Ergebnisse China, Deutschland, USA 2015. (Eigene Darstellung nach (OECD 2016))	39
Abb. 2.10	Chinesische Hochschulabsolventen im Inland und Ausland 2001–2013. (Eigene Darstellung nach (National Bureau of Statistics of China 2014a, b). CAGR bezeichnet das durchschnittliche jährliche Wachstum über die angegebene Zeit)	40

Abb. 2.11	Grad der KI-Aufnahmefähigkeit eines Landes (McKinsey Global Institute 2018, S. 32. Der zweite Teil der Analyse (Landesgruppen 3 und 4) wird hier aus Platzgründen nicht gezeigt. Zu den in der Grafik gezeigten Fußnoten führt McKinsey aus: 1) for the threshold, we calculated a global average and then measured standard deviation. If countries are generally one standard deviation above the average, we categorized them as „above“ and one standard deviation below average as „below“; we categorized the rest as being „within.“ For certain dimensions where values for leading countries are far higher than the average, we lowered the threshold to show relative differences clearly. 2) VC = venture capital; PE = private equity; M&A = mergers and acquisitions. 3) PISA = Programme for International Student Assessment, OECD; STEM = science, technology, engineering, and math; GHCI= Global Human Capital Index; WEF= World Economic Forum. 4) GTCI= Global Talent Competitiveness Index. 5) The score is calculated based on a weighted average of each area that can have a different degree of impact on GDP growth per their elasticity. NOTE: The contents of this table are indicative. Countries in each group are listed in alphabetical order)	43
Abb. 2.12	Simulation Einfluss von KI auf die Wirtschaft einzelner Länder (McKinsey Global Institute 2018, S. 36). „Consensus“ ist eine internationale Firma, die Wirtschaftsprognosen erstellt. Gezeigt wird in der Grafik das erwartete Wachstum des Bruttoinlandsproduktes über Zeit)	44
Abb. 3.1	Vier Arbeitsweisen von KI (Berendt 2017)	55
Abb. 3.2	Lernarten Künstlicher Intelligenz (eigene Darstellung in Anlehnung an Ramesh 2017)	55
Abb. 3.3	Menschliche Fähigkeiten und Ihre Entsprechungen innerhalb von KI (eigene Darstellung).	57
Abb. 3.4	Gefühltes versus tatsächliches Wachstum von KI – Grafik 1 (Urban 2015). . .	63
Abb. 3.5	Gefühltes versus tatsächliches Wachstum von KI – Grafik 2 (Urban 2015). . .	63
Abb. 3.6	Beispiele für Anwendungsfälle von KI aus unterschiedlichen Bereichen (Meyer und Reese 2017)	64
Abb. 3.7	Einsatz von KI im Marketing in D-A-CH 2019. (Bünthe, Künstliche Intelligenz – die Zukunft des Marketings, 2019b, S. 11)	65
Abb. 3.8	Einsatz von KI im Marketing weltweit 2018 (Adobe Systems 2018)	66
Abb. 3.9	KI-Nutzung in Unternehmen und im Marketing in D-A-CH 2019 (Bünthe, Künstliche Intelligenz – die Zukunft des Marketings, 2019, S. 10). . .	68
Abb. 4.1	Trampelpfad und angelegter Parkweg (Grosser 2015)	77
Abb. 5.1	Modell von Plattform-Ökosystemen (Accenture 2016, S. 12)	85
Abb. 5.2	Typen von Plattform-Unternehmen (Evans und Gawer, The Rise of the Platform Enterprise. A Global Survey 2016, S. 14).	86

Abb. 5.3	WeChat-Funktionen (Radovic 2017)	89
Abb. 5.4	Chinas Top 20 Plattform-Ökosysteme 2016 (Evans P. C., The Rise of Asian Platforms – a Regional Survey 2016, S. 10)	93
Abb. 5.5	Top 25 der öffentlich gehandelten Plattformen weltweit (Evans und Gawer, The Rise of the Platform Enterprise. A Global Survey 2016, S. 24).	94
Abb. 5.6	Kurzübersicht Baidu (Nitsche und Thalhammer 2019)	96
Abb. 5.7	Kurzübersicht Alibaba (Nitsche und Thalhammer 2019)	98
Abb. 5.8	Kurzübersicht Tencent (Nitsche und Thalhammer 2019)	99
Abb. 5.9	Umsatz und Gewinn von GAFA-Unternehmen versus Tencent und Alibaba 2017; (Lashinsky 2018)	100
Abb. 5.10	Typische Customer Journey in Europa und in China (eigene Darstellung).	103
Abb. 6.1	Fresh Hippo-Informationen über Warenherkunft. (eigene Darstellung)	122
Abb. 6.2	Fußgängerampel in Shanghai (eigene Darstellung).	126
Abb. 6.3	Schnellladestationen an jeder Ecke (eigene Darstellung)	127
Abb. 6.4	Ablagefläche für das Smartphone (eigene Darstellung)	128
Abb. 6.5	Ranking der Länder mit höchsten erwarteten Umsätzen im E-Commerce weltweit 2019 (Statista 2020)	129
Abb. 6.6	Umsatzvergleich ausgewählter Online-Verkaufstage China vs. USA (Brandt, Kaufrausch am Tag des Singles 2019).	130
Abb. 6.7	Startbildschirm eines Users der Taobao-App zum 11.11.2019 (Labus 2020)	131
Abb. 6.6	Hema: Bezahlen mit Gesichtserkennung (eigene Darstellung).	136
Abb. 7.1	Bestellung im Restaurant mit QR-Code. (eigene Darstellung)	145
Abb. 7.2	KI-unterstützte Küche in einem Restaurant in Peking 2019. (eigene Darstellung).	146
Abb. 7.3	Restaurant Haidilao: Roboterarm stellt Tischbestellungen zusammen. (eigene Darstellung).	147
Abb. 7.4	Roboterkellner im selben Restaurant in Peking (eigene Darstellung).	148
Abb. 7.5	Hema-Liefersystem im Shop. (Alibaba 2018).	150
Abb. 7.6	Auslieferungsvarianten in China. (Alibaba 2018; Sotolongo et al. 2019)	152
Abb. 7.7	Warenauslieferung bis zum Briefkasten. (eigene Darstellung)	153
Abb. 7.8	Das Kano-Modell: Zusammenhang von Kundenanforderungen und -zufriedenheit (eigene Abbildung) nach (Fleig, Ohne Jahresangabe)	156
Abb. 7.9	Der Marketing-Zyklus: Vergleich des Reifegrads des Marketings in Europa und China im B2C-Bereich. (Eigene Darstellung)	159
Abb. 7.10	Übersicht Datensammlung der Plattform-Ökosysteme Tencent und Alibaba (Auswahl) (eigene Darstellung)	165
Abb. 7.11	„Uni Marketing“ – Die New-Marketing-Tool-Suite von Alibaba. (Tung 2017, S. 13)	166
Abb. 8.1	Der Marketing-Zyklus: Tipps zur KI-Transformation im Marketing (Eigene Darstellung)	182

Abb. 9.1	Veränderung der Team-Größen im Marketing in der nahen Zukunft. (Bünthe, Künstliche Intelligenz – die Zukunft des Marketings, 2019, S. 25)	205
Abb. 9.2	21 neue Marketing-Jobs bis 2030. (Cognizant 2019, S. 5)	206
Abb. 9.3	Verortung der Aufgaben von Menschen und Künstlicher Intelligenz: Struktur (Lee 2018a)	208
Abb. 9.4	Verortung der Aufgaben von Menschen und Künstlicher Intelligenz: Beispiele (Lee 2018a)	209

Überblick über das Kapitel

Dieses Kapitel ordnet das vorliegende Buch kurz in den Bereichen Wirtschaft, Marketing, Datenschutz, Wissenschaft und Praxis ein. Danach folgt eine Einführung in Künstliche Intelligenz als Wirtschaftsfaktor und es wird die Frage beantwortet, warum häufig gesagt wird, Daten seien das neue Öl: Das Kapitel zeigt, welche Umsatzzahlen für KI prognostiziert werden, wie sich diese Umsätze auf USA, Europa und Asien verteilen und welche Investitionen die einzelnen Länder in KI tätigen. Und es erklärt, warum gerade heute das Thema KI eine so hohe Aufmerksamkeit erfährt, obwohl die ersten technischen Weichen bereits in den 1950er-Jahren gestellt wurden.

1.1 Was Sie über dieses Buch wissen müssen und was es nicht ist

Dieses Buch richtet sich an Marketingmanger*innen in Europa. Es ist von Marketing- und Retailpraktiker*innen für Praktiker*innen geschrieben. Es geht primär um die Anwendungspraxis und Sie werden viele praktische Beispiele entdecken. Ich werde daher inhaltlich zwar auf die Vor- und Nachteile von Künstlicher Intelligenz eingehen und auf die ethischen Aspekte möglicher Jobverluste und Gefahren einer allzu autonomen KI. Ich beleuchte KI-Entwicklung in China und stelle die Frage, welche der dortigen Innovationen im Marketing für Europa und den USA sinnvoll sein können – daher werde ich auch die unterschiedlichen Datenschutzbestimmungen dieser Regionen unter die Lupe nehmen. Aber: Sie halten ein Marketingbuch für Marketer in den Händen. Daher liegt der, durchaus kritische, Fokus des Buches auf der praktischen Anwendung von Tools für das Marketing. Andere Bücher, viele davon in der Literaturliste eines jeden Kapitels, beschäftigen sich ausführlicher mit Datenschutz, Ethik und Entwicklungsszenarien von Künstlicher Intelligenz.

Außerdem liegt es in der Natur der Sache, dass sich Künstliche Intelligenz exponentiell entwickelt. Daraus ergibt sich für jedes Beispiel und jeden Praxiscase in diesem Buch, schneller zu altern als ich schreiben kann, die Druckerei drucken und das E-Book hochladen kann und (pardon) Sie lesen können. Sehen Sie es mir und Ihnen also nach, dass das eine oder andere Beispiel schon wieder überholt ist. Darin liegt auch schon die erste Erkenntnis und Botschaft dieses Buches. Es geht nicht mehr darum, statisch einen Best-Case zu kopieren, sondern zu lernen, mit den exponentiellen Veränderungsraten mitzuhalten und diese erfolgreich zu managen.

- Ein Buch, dass 2020 erscheint, kann nicht alle Entwicklungen zum Thema KI in den nächsten Monaten und Jahren voraussehen. Neuigkeiten, Filme zu KI im Marketing und weitere Studien haben mein Team und deshalb auf folgender Website gesammelt und aktualisieren sie regelmässig, damit Sie als Leser*innen und ich als Autorin am Puls der Zeit bleiben: <https://kaiserscholle.de/de/new-marketing/>. Oder hier:



So sehr diese Sätze auf die USA und Europa zutreffen, für China gelten sie in noch weit größerem Umfang. Insbesondere zum sogenannten „Singles Day“ am 11. November jeden Jahres optimieren Retailer und Ökosysteme wie Baidu, Alibaba und Tencent ihre KI-basierten Systeme. Der Singles Day ist in China in etwa vergleichbar mit dem „Black Friday“ in den USA oder dem „Prime Day“ bei Amazon. Das Verkaufsvolumen stieg dabei für Alibaba von 5,16 Milliarden US-Dollar im Jahr 2013 (das entspricht 4,7 Milliarden Euro), (Hecking, Alibaba bricht alle Shopping-Rekorde, 2014) auf 10 Milliarden Dollar allein in der ersten Stunde (Spiegel online 2018) und auf 30,8 Milliarden Dollar insgesamt am 11. November 2018 – das ist eine Steigerung von 27 Prozent gegenüber dem Vorjahr 2017 (Kling, Singles’ Day: Alibaba meldet Umsatzrekord von 30,8 Milliarden Dollar, 2018). In 2019 stieg der Umsatz weiter auf 38,4 Mrd. US-Dollar (Alizila 2019).

1.2 Daten sind das neue Öl – und was ist dann Künstliche Intelligenz?

KI entwickelt sich zu einem wichtigen Wirtschaftsfaktor. So wird z. B. prognostiziert, dass im Jahr 2025 knapp 90 Milliarden US-Dollar durch KI-Anwendungen umgesetzt werden. Davon entfallen nach dieser Berechnung rund 43 Milliarden US-Dollar auf die USA, je-

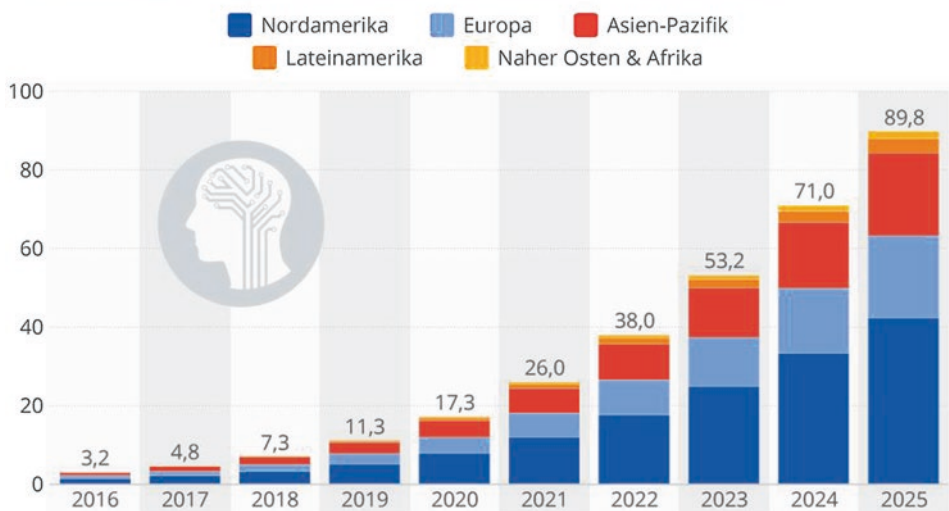
weils 20 Milliarden auf Europa und Asien-Pazifik. Das wäre eine Verachtfachung des globalen Umsatzes mit KI in nur 6 Jahren von 2019 bis 2025. Im Vergleich zu 2016 soll der Umsatz bis 2025 sogar um mehr als das 28-fache steigen (siehe Abb. 1.1).

Peking strebt in seinem aktuellen KI-Plan für 2025 einen Umsatz der KI-Branche allein in China von 52 Milliarden an (Webster et al. 2017). Nach Prognosen des McKinsey Global Institute kann Künstliche Intelligenz das globale Bruttoinlandsprodukt (BIP) bis 2030 zusätzlich um durchschnittlich 1,2 Prozentpunkte pro Jahr steigern. KI übertrifft somit den jährlichen Wachstumseffekt, den bislang Dampfmaschinen (0,3 Prozentpunkte), Industrieroboter (0,4 Prozentpunkte) und die Verbreitung der Informations- und Kommunikationstechnologien (0,6 Prozentpunkte) erzielten. Insgesamt ist mit Künstlicher Intelligenz bis 2030 ein zusätzlicher globaler Wertschöpfungsbeitrag in Höhe von 13 Billionen US-Dollar möglich, siehe Abb. 1.2 (McKinsey & Company 2018). Die Schätzungen, wieviel Umsatz wann mit KI zu erwarten ist, liegen also weit auseinander. Alle Schätzungen gehen aber von einem sehr steilen Wachstum aus.

Daher investieren Unternehmen und einzelnen Länder in KI als Wachstums-Feld. Auf Unternehmensseite wurden alleine in 2016, einer McKinsey-Studie zufolge, weltweit geschätzt 26 bis 39 Milliarden US-Dollar in KI investiert, wobei 20 – 30 Milliarden auf „Techgiganten“ und 6 – 9 Milliarden auf Startups entfielen (McKinsey Global Institute 2017, S. 5). Auf Länderebene fallen ähnlich hohe Investitionen an: Die 3 Milliarden Euro,

Das Milliardengeschäft mit der künstlichen Intelligenz

Prognostizierter Umsatz mit KI-Anwendungen weltweit (in Mrd. US-Dollar)



@Statista_com

Quelle: Tractica

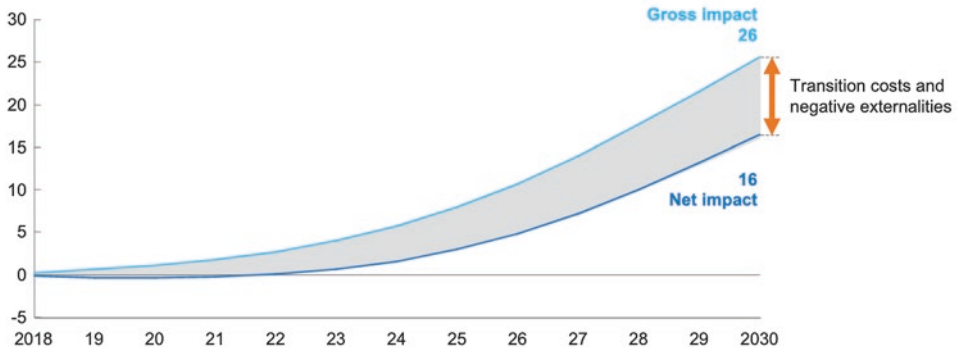
statista

Abb. 1.1 Das Milliardengeschäft mit der künstlichen Intelligenz (Brandt, Das Milliardengeschäft mit der künstlichen Intelligenz, 2018)

The economic impact of AI can build up at an accelerating pace.

SIMULATION

Value-added gains of economic output
Cumulative boost vs. today, %



NOTE: Numbers are simulated figures to provide directional perspectives rather than forecasts.

Abb. 1.2 Simulation der Wertschöpfungsgewinne der Wirtschaftsleistung bis 2030 (McKinsey Global Institute 2018, S. 23)

die die deutsche Regierung in die Entwicklung von KI bis 2025 investieren will (Heide 2018), erscheinen noch vergleichsweise gering. Allein die Stanford University in den USA verfügt über ein jährliches Budget von 6,3 Milliarden US-Dollar (Wolff und Yogeshwar 2019).

Dabei galt immer schon: Wer seine Konsument*innen am besten versteht, hat Wettbewerbsvorteil, weil er oder sie die besseren, nämlich kundengerechteren Produkte und Services anbieten kann. Daher war das Sammeln und Analysieren von Daten immer schon wichtig. Früher, also bis vor rund 10 – 20 Jahren, war das sinnvolle Erheben von Daten nur ex post durch Marktforschung und Beobachtung möglich und daher zeitlich langwierig und finanziell aufwändig. Dabei stellte die Strukturierung der Daten eher kein Problem dar, weil das Sammeln der Daten in der Regel nach einem vorher vereinbarten Protokoll, einer vorab festgelegten Struktur erfolgt. Insbesondere durch das Internet können Unternehmen heute Unmengen an (Konsument*innen)-Daten sammeln. Allerdings liegen diese Daten jetzt in der Regel unstrukturiert vor und in einer Anzahl, die ein Team von Mathematiker*innen selbst mit Analyseprogrammen wie „SPSS“ oder „R“ nicht mehr sinnvoll analysieren kann. Früher war also das Generieren von Daten der limitierende Faktor, heute, bei einem Meer von Daten, liegt die Begrenzung im Bereich der Analysefähigkeit. Daher kommt die heute viel zitierte Methapher vom Öl und den Daten: In der Industriellen Revolution wurde zunächst Kohle, später Öl, die Basis für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens, weil beide, zusammen mit einem Motor als Transmissionsriemen menschliche Muskelkraft ersetzbar machten, und das zu geringen finanziellen Kosten. Heute sind es Daten, die Unternehmen erfolgreich machen. Weil sie damit Konsument*innen besser verstehen, genauer ansprechen können und ihre Angebote an diese besseren Informationen anpassen können. Daher wird wie oben schon beschrie-

ben gesagt, Daten seien das neue Öl. Dass diese Methapher zutrifft, zeigen die folgenden Abbildungen. In der Tat sind Unternehmen, die verstärkt auf Daten setzen, in steigendem Maße erfolgreich. Die Angebotsportfolios der drei vor zehn Jahren weltweit größten Unternehmen fußten noch stark, aber nicht ausschließlich auf Öl: General Electrics deckte z. B. hauptsächlich die Segmente Energie, Erneuerbare Energien, Öl und Gas, Luftfahrt, Gesundheit, Transport und Licht ab. Exxon Mobil und Petrochina fokussierten sich klar auf Öl und seine Derivate (Siehe Abb. 1.3).

Nur zehn Jahre später hat sich das Bild komplett gewandelt. 2018 sind Apple, Alphabet (der Mutterkonzern von Google) und Microsoft die weltweiten Top 3 (siehe Abb. 1.4). Deren Portfolios basieren auf Daten – Kundendaten, Bilddaten, Bewegungsdaten, Kaufdaten, Suchdaten – die Liste ist lang.¹

Und so wie früher der Motor oder die Dampfmaschine die Umsetzung des Öls in Kraft ermöglichte – und damit menschliche Muskelkraft ersetzte – ist es heute die KI, welche,

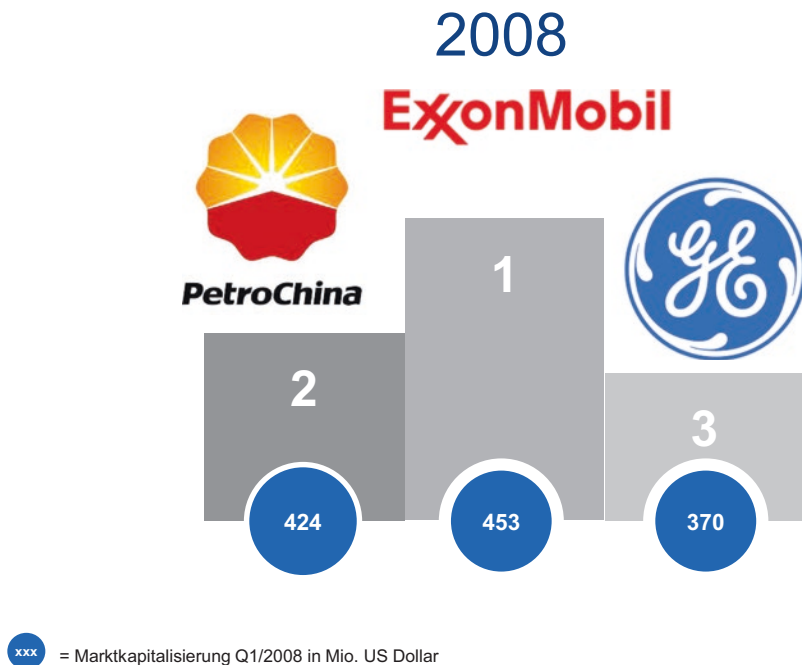


Abb. 1.3 Top 3 Unternehmen nach Marktkapitalisierung Q1/2008 (eigene Darstellung, Daten von (Financial Times 2018))

¹ Seit dem Börsengang von Saudi Aramco im Dezember 2019 ist jetzt wieder ein ölproduzierendes Unternehmen auf Platz 1 nach Marktkapitalisierung. Vor dem Hintergrund der wachsenden Digitalisierung weltweit auf der einen Seite und der Umschichtung von Transport- und Verkehrsleistungen auf erneuerbare Energien ist abzusehen, dass diese Entwicklung kein langfristiger Trend sein kann.

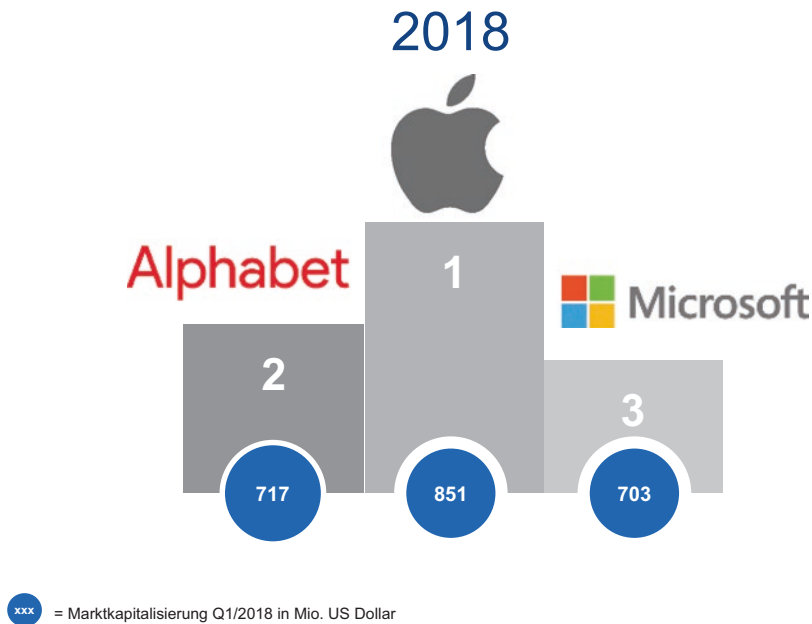


Abb. 1.4 Top 3 Unternehmen nach Marktkapitalisierung Q1/2018 (eigene Darstellung, Daten von (Financial Times 2018))

bildlich gesprochen, als Transmissionsriemen dient, um Daten in sinnvolle Anwendungen umzuwandeln. KI ist deshalb wichtig, weil sie hilft, schneller und besser als Menschen dies könnten, Daten zu analysieren und daraus zu lernen. Zwar ist das nicht die einzige Anwendung von KI – wie wir noch sehen werden – aber es ist diejenige, welche die Weiterentwicklung der KI vorangetrieben hat. Das lässt sich sehr gut feststellen anhand der Top drei Unternehmen im gezeigten Ranking: Alle drei Firmen arbeiten strategisch und operativ mit KI und deren (Weiter)-Entwicklung.

Die drei wichtigsten Gründe, warum das Thema plötzlich für die Wirtschaft und die breite Öffentlichkeit interessant wird, obwohl KI als Konzept bereits seit den 1950er-Jahren entwickelt wird (Kurzweil 2005, S. 264), zeigt Abb. 1.5: Zunächst einmal braucht es ein Konzept und erste Entwicklungen im Bereich der KI. Das allein war aber nicht von Erfolg gekrönt. Nach anfänglichen Fortschritten kam es ab den 1970er-Jahren zu einem Stillstand in der Entwicklung, dem sogenannten „KI-Winter“, weil sich mit der bis dahin entwickelten KI kein materieller Erfolg für die Unternehmen einstellte. Erst seitdem es kostengünstig ausreichende Rechenleistung und Speichermöglichkeiten für große Datenmengen gibt UND Daten in genügend großen Mengen gesammelt werden können, ist KI für die Wirtschaft interessant und wird hochgradig wichtig für Marketing und Vertrieb (Wilbertz 2018). Das Sammeln geht z. B. über Clouds vonstatten, das Internet of Things (IoT) oder wenn Konsument*innen ihre Daten über Smartphones freiwillig im Austausch für kostenlose Services zur Verfügung stellen. Denn in Marketing und Vertrieb entscheidet sich der Erfolg

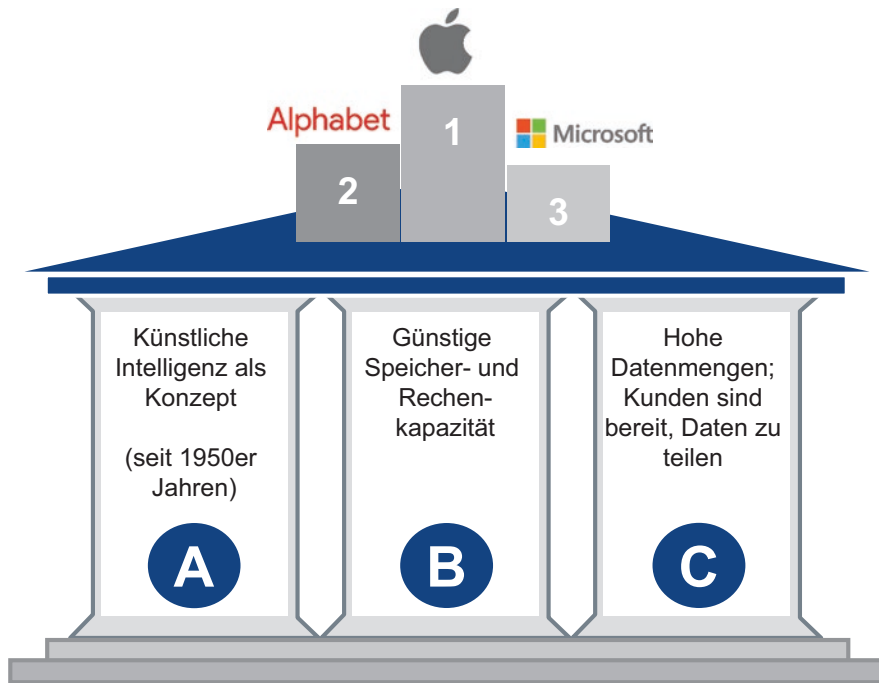


Abb. 1.5 Treiber für KI. (Eigene Darstellung)

eines Produktes oder eines Serviceangebotes der Firma. Nur, wenn geklickt, gekauft und kommentiert wird, ist die Firma letztendlich erfolgreich. Und je besser man die Bedürfnisse der potentiellen Konsument*innen kennt, umso mehr verkauft man und umso mehr hat man zufriedene Konsument*innen, die im besten Fall sogar weiterempfehlen. Aber dann ist KI auch notwendig, denn die Daten liegen in der Regel, anders als früher in der Marktforschung, unstrukturiert vor. Eine KI kann mit unstrukturierten Daten besser und schneller Muster erkennen und Insights generieren als ein Mensch.

Management Summary

Künstliche Intelligenz ist bereits heute wichtig und wird entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg von Staaten und Unternehmen sein

- Wirtschaft, Beratung und Wissenschaft sagen voraus, dass Künstliche Intelligenz und in ihrem Zuge die fortschreitende digitale Transformation in den nächsten Jahren weltweit ein wichtiger Faktor für die Wirtschaft, die Politik und die Gesellschaft werden wird.
- Alle großen Wirtschaftsmächte inklusive den USA, China und Europa investieren daher massiv in die Entwicklung von KI. Politiker betrachten sie als eine Schlüsseltechnologie, ein relevantes strategisches Feld für ihre Länder.

- KI hat bereits heute sichtbare Auswirkungen auf die Wirtschaft. Die drei im Jahr 2018 nach Marktkapitalisierung weltweit größten Unternehmen stützten ihre Geschäftsmodelle bereits auf Daten und KI; nur zehn Jahre früher waren die Basis noch fossile Brennstoffe.
- KI ermöglicht es, Daten besser und schneller zu analysieren als Menschen dazu in der Lage wären. Wenn Daten das neue Öl sind, dann ist KI der neue Motor, der aus dem Treibstoff sinnvolle Energie macht.

KI nimmt aktuell Fahrt auf, weil drei Faktoren zusammentreffen

- KI wird in Politik und Wirtschaft derzeit verstärkt diskutiert und mit viel Geld unterstützt, weil jetzt erstmalig drei Faktoren zusammenfallen, die positive Auswirkungen auf die Wirtschaft haben und daher KI interessant machen:
 - Das ausgearbeitete KI-Konzept, das seit den 1950er-Jahren entwickelt wird
 - Bezahlbare Speicher- und Rechenkapazitäten,
 - Ausreichende, unstrukturierte Daten.

Literatur

- Alizila. (14. November 2019). *By the numbers: 2019 11.11 global shopping festival*. <https://www.alizila.com/by-the-numbers-2019-11-11-global-shopping-festival>. Zugegriffen am 26.11.2019.
- Financial Times. (31. März 2018). *FT Global 500 March 2008*. <http://media.ft.com/cms/7f24a88e-0faa-11dd-8871-0000779fd2ac.pdf>. Zugegriffen am 01.08.2019.
- Heide, D. (2018). *Bundesregierung will Milliarden in KI investieren und den USA und China zuvorkommen*. <https://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/digitalisierung-bundesregierung-will-milliarden-in-ki-investieren-und-den-usa-und-china-zuvorkommen/23626960.html>. Zugegriffen am 13.11.2018.
- Kurzweil, R. (2005). *The singularity is near*. New York: Penguin Group.
- McKinsey & Company. (05. September 2018). *Künstliche Intelligenz: Größeres Potential als die Dampfmaschine*. <https://www.mckinsey.de/news/presse/2018-09-05-ki-studie-mgi-dampfmaschine>. Zugegriffen am 01.08.2019.
- McKinsey Global Institute. (Juni 2017). *Artificial intelligence: The next digital frontier?* <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Advanced%20Electronics/Our%20Insights/How%20artificial%20intelligence%20can%20deliver%20real%20value%20to%20companies/MGI-Artificial-Intelligence-Discussion-paper.ashx>. Zugegriffen am 01.08.2019.
- McKinsey Global Institute. (September 2018). *Notes for the frontier: Modeling the impact of AI on the world's economy*. https://www.mckinsey.de/~media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Deutschland/News/Presse/2018/2018-09-05%20-%20MGI%20AI-Studie%20Dampfmaschine/MGI-Studie_Notes_from_the_Frontier_2018.ashx. Zugegriffen am 01.08.2019.
- Spiegel online. (11. November 2018). *Alibaba nimmt fast zehn Milliarden Dollar ein – in einer Stunde*. <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/singles-day-alibaba-nimmt-10-milliarden-dollar-ein-in-einer-stunde-a-1237851.html>. Zugegriffen am 30.07.2019.

- Webster, G., Creemers, R., Triolo, P., & Kani, E. (01. August 2017). *Full translation: China's ,new generation artificial intelligence development plan' (2017)*. <https://www.newamerica.org/cyber-security-initiative/digichina/blog/full-translation-chinas-new-generation-artificial-intelligence-development-plan-2017/>. Zugegriffen am 16.07.2019.
- Wilbertz, B. (2018). *Künstliche Intelligenz und social listening*. <https://www.talkwalker.com/de/blog/kuenstliche-intelligenz-und-social-listening>. Zugegriffen am 26.06.2018.
- Wolff, T., & Yogeshwar, R. (20. August 2019). *Der große Umbruch – Wie Künstliche Intelligenz unser Leben verändert*. <https://www1.wdr.de/mediathek/video/sendungen/video-der-grosse-umbruch%2D%2Dwie-kuenstliche-intelligenz-unser-leben-veraendert-100.html>. Zugegriffen am 01.09.2019.

China und die Wirtschaft: Der Riese erwacht nicht, er ist längst auf der Überholspur

2

Überblick über das Kapitel

Die chinesische und die westlich geprägte Welt sind deutlich unterschiedlich. Um die Innovationskraft verstehen und richtig einordnen zu können, die gerade bei KI von China ausgeht und weiter ausgehen wird, zeigt dieses Kapitel, wie sich China im Vergleich zur westlichen Welt wirtschaftlich entwickelt und bis 2050 voraussichtlich entwickeln wird. Dabei wird deutlich, dass China den Westen bereits in einigen Punkten rasant überholt hat und dass dieses Überholen weitergehen wird, insbesondere (aber nicht nur) durch den chinesischen 5-Jahresplan rund um „Made in China 2025“. Wie es sich u. a. anfühlt, diese Entwicklung hautnah seit 30 Jahren mitzerleben, berichtet anschließend Beatrix Frisch, General Manager China von Mackevision CG Technologies im Interview. Das Kapitel zeigt anschließend die Unterschiede im Datenschutz sowie dem Datenschutzgefühl (also welche Daten wie schützenswert sein sollten) im Westen und in China. Es diskutiert die damit verbundenen Auswirkungen auf die Implementierungsgeschwindigkeit der chinesischen Gesellschaft in Bezug auf neue, datenverarbeitende Technologien, wie Künstliche Intelligenz eine ist. Es legt dar, dass genau diese Unterschiede im Datenschutz einer der entscheidenden Faktoren dafür sein wird, dass China im Bereich Künstliche Intelligenz die weltweite Führung übernehmen wird.

Anschließend werden die drei wichtigsten 5-Jahrespläne vorgestellt und diskutiert, also: „Made in China 2025“, das die Industrieproduktion Chinas optimieren und mit hochwertigen Erzeugnissen Chinas Position als wichtige Produktionsmacht weiter ausbauen soll; der 5-Jahresplan Chinas von 2017, der die Zeit von 2017 bis 2050 umfasst und der China an die Spitze der führenden Wirtschaftsmächte bringen soll; der Plan des Zentralkomitees zur Rolle der KI von 2017, der KI als den entscheidenden Faktor für China auf dem Weg zur führenden globalen Macht definiert. Das Kapitel zeigt weiter, wie stark China den Bereich KI bereits heute unterstützt. Es liefert Zahlen zu den

finanziellen Mitteln im eigenen Land, zur globalen Unterstützung von KI-Startups (hier ist China global führend) und bringt Beispiele für die unbürokratische Unterstützung der Behörden, sobald ein Thema im Fokus der chinesischen Planung steht. Außerdem gibt einen breiten Überblick über das Schul- und Universitätsprogramm Chinas, das so angelegt wird, dass es die nötigen Expert*innen hervorbringt, um zu einer „AI first“-Nation zu werden. Es folgt ein Interview mit Matthias Müller, dem General Manager des German Center of Industry and Trade in Shanghai, über seine Erfahrungen nach über 20 Jahren in China. Das Kapitel schließt ab mit einem Fazit, warum es sich lohnt, nach China zu schauen.

2.1 China: „Der Westen“ – im Wirtschaftsmatch

Typischerweise schauen wir in Europa bei technischen Innovationen in die USA. Und tatsächlich lohnt sich auch bei KI und digitaler Transformation der Blick „über den großen Teich“. Allerdings sind die Entwicklungen auf den Gebieten der KI und der digitalen Transformation in Asien, allen voran China, deutlich schneller und massiver. Aber warum fällt das in Europa und den USA so wenig auf?

Der sogenannte „Westen“ behandelt den sogenannten „Osten“ noch häufig wie die Zeitgenossen von Queen Victoria im 19. Jahrhundert: Die westliche Kultur und Wirtschaft dünken sich noch immer überlegen, China und Indien scheinen vergleichsweise zurückgeblieben und brauchten ggf. sogar Hilfe. Redewendungen wie „developed world“ und „developing world“ sind dafür nur ein erstes, sprachliches Zeichen.

Ab etwa 1850 bis in die 1970er-Jahre mag dieses Bild von China noch richtig gewesen sein:

Der Untergang des kaiserlichen Chinas und damit das westliche Bild war geprägt vom Opiumkrieg und Drogenabhängigen, von günstigen Arbeitskräften aus China für den Bau der US-Eisenbahnen in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts, der sogenannten „Hunnenrede“ Wilhelms des II. 1900 angesichts des Boxeraufstandes in China und der Abschottung Chinas nach dem Erstarken des Kommunismus und dem „großen Sprung vorwärts“ von Mao Zedong. Dieser sogenannte große Sprung sollte den zweiten Fünfjahresplan 1958–1962 inhaltlich ausfüllen und die chinesische Wirtschaft auf Augenhöhe mit der westlichen Welt bringen. Tatsächlich musste der Plan gestoppt werden, da die Auswirkungen in eine Hungersnot mündeten, bei der nach vorsichtigen Schätzungen rund 30 Millionen Menschen durch Hunger und Gewalt ums Leben kamen (Gottschalk 2011). So sehr das westliche Bild von diesen rund 120 Jahren geprägt sein mag, so falsch ist es im historischen Vergleich. Denn die 1500 Jahre vor 1850 und die Jahre seit etwa 1980 passen gar nicht in das Bild einer im Vergleich zum Westen unterentwickelten Kultur oder eines zurückgebliebenen Wirtschaftsraumes. Im Gegenteil: China war viele Jahrhunderte räumlich, kulturell und wirtschaftlich eines der führenden, wenn nicht das führende Land auf der Welt. Unter der mongolischen Herrschaft war China ab etwas 1215 das nach Fläche

größte Land der Erde, ganze vier Mal so groß wie das Römische Reich. Zeitgleich gab es hier die größten Städte der Welt. Man kannte den Buchdruck 500 Jahre vor Gutenberg, und Schießpulver und Papiergeld wurden bereits genutzt (ZDF History Ohne Jahresangabe). Zu Beginn der Ming-Dynastie, direkt nach den Mongolen gibt es um ca. 1430 herum im Reich der Mitte die größte Schiffsflotte der Welt (Dabringhaus 2011)

Etwa seit den 1970er-Jahren erholt sich China wirtschaftlich von der 120 Jahre dauernden Fremdherrschaft und inneren Machtkämpfen, ohne dass dies vom Westen ausreichend registriert wurde. Das, was man ab den 1970er-Jahren von Chinas Wirtschaft hauptsächlich wahrnahm, wirkte zunächst nicht wie die Leistungen einer sich wirtschaftlich entwickelnden Industrienation: Die in den Westen exportierte Billigware „Made in China“ machte China zur „Werkbank“ des Westens und die Qualitätswahrnehmung war gering. Die Studentenaufstände 1989 auf dem Platz des Himmlischen Friedens in Peking und deren blutige Zerschlagung mit den anschließenden, recht halbherzigen, wirtschaftlichen Sanktionen des Westens wirkten im Westen wie ein weiteres Kapitel einer Politik, die keine Demokratie zulassen wollte und wirtschaftlich abhängig vom Westen war. Dieser kurze Abriss macht verständlich, warum der Westen größtenteils zum Gefühl einer gewissen Überlegenheit tendierte, sowohl in moralischer, wirtschaftlicher wie kultureller Hinsicht. „Wie sollte China also jemals in der Lage sein, Vorreiter in Wirtschaft und Kultur zu werden“ hätte man sich fragen können.

Diese Sicht ist heute mehr als überholt. China holt nicht nur auf, es hat den Westen in vielen Bereichen längst überholt und weite Teile der Weltwirtschaft bereits von sich abhängig gemacht. Das gleiche gilt, mit in zeitlicher Verzögerung, für Indien. Ich bin daher genau wie Hans Rosling (2019) der Meinung, dass eine einfache Aufteilung der Welt in „die“ und „wir“ oder „Westen“ und „Osten“, „developing world“ und „developed world“ längst nicht mehr ausreicht, um die Komplexität der Welt zu erklären.¹ Schauen wir uns das näher für China an:

Zum einen zeigt China ein enormes wirtschaftliches Wachstum. Zwischen 1980 und 2017 wuchs das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf, kaufkraftbereinigt, um den Faktor 34, während das BIP Deutschlands und der USA nur um den Faktor 4 bzw. 5 zulegte, zugegeben von einem sehr hohen Niveau kommend. Das BIP Indiens, dem bevölkerungsreichsten Land nach China, wuchs im selben Zeitraum um den Faktor 13 (siehe Abb. 2.1). Gleichzeitig sank die Zahl der Menschen in extremer Armut – das sind Menschen, die bis 1 US-Dollar am Tag zur Verfügung haben: Lebten in Indien und China 1997 noch 42 % der Bevölkerung in extremer Armut, ist dieser Wert 2017 in beiden Ländern gesunken: In Indien fiel er auf absolut 12 %, das sind 270 Millionen Menschen weniger Menschen, die in Armut leben. In China reduzierte sich der Wert sogar auf 0,7 % absolut – das sind rund eine halbe Milliarde Menschen, die nicht mehr in absoluter Armut leben müssen (Rosling 2019, S. 69). Von Chinas positiver wirtschaftlicher Entwicklung profitieren vielleicht nicht alle Chinesen gleichermaßen, aber sie verbessert substantiell das Leben fast aller Chinesen.

¹ Ein ganz wunderbares Buch, das aufräumt mit „wir“ und „die“ ist „Factfulness“ von Hans Rosling sowie dessen NGO „gap minder“ (<https://www.gapminder.org>).

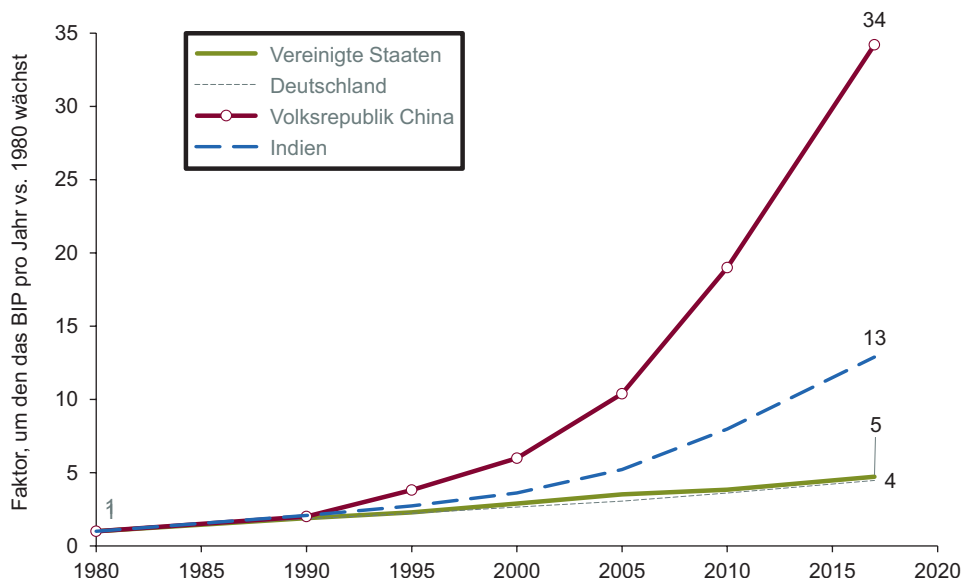


Abb. 2.1 Steigerung Bruttoinlandsprodukt pro Kopf kaufkraftbereinigt. (Eigene Darstellung nach (International Monetary Fund 2018))

Diese Entwicklung wird sich auch in Zukunft fortsetzen. Abb. 2.2 zeigt, dass pwc von 2016 bis 2050 ein Wachstum des Bruttoinlandsprodukts um 175 % für China und um 407 % für Indien prognostiziert. USA und Deutschland bleiben nach diesen Berechnungen mit 83 % bzw. 53 % Wachstum des BIP relativ abgeschlagen zurück (pwc 2017). Nun könnte man argumentieren, dass China viel größer und von einem extrem niedrigen Niveau gestartet ist, so dass Vergleiche der Steigerungsraten unfair sind. Schauen wir uns daher „noch“ fairere Daten an: Die Gapminder Foundation zeigt das Einkommen eines Landes pro Kopf, kaufkraft- und inflationsbereinigt, von 1800 bis 2040, siehe Abb. 2.3. Die zugrundeliegenden Daten kommen ebenfalls vom IWF. Es ist unschwer zu sehen, dass selbst bei diesem sehr fairen Vergleich der Daten zwei Dinge auffällig sind: Erstens: Die USA und Deutschland sind sehr stetig gewachsen, außer in den Jahren während der beiden Weltkriege. China und Indien dagegen blieben bis ca. 1980 abgeschlagen. Zweitens: Seit ca. 1980 holen beide auf (Gapminder 2019). In einem TED Talk errechnet Hans Rosling, Gründungsmitglied von Gapminder, den Zeitpunkt, zu dem China, bei vergleichbarem Einkommen seiner Bürger*innen, zu den USA aufgeschlossen hat, für das Jahr 2048. Bis dahin sind es noch gut 28 Jahre und es ist ein Jahr vor dem 100. Geburtstag der Volksrepublik China. Wenn nichts dazwischenkommt, und es kommt häufig etwas bei Trendanalysen dazwischen, ist China auf einem sehr guten Weg, dies zu schaffen.

Bereits heute gehört China zu den industriellen Maschinenräumen der Welt. Der Industriesektor trägt mehr als 40 Prozent zum Wirtschaftswachstum bei, zugleich sind 90 Prozent aller exportierten Güter Industrieprodukte. Autos kommen weltweit zu 28 % aus China,

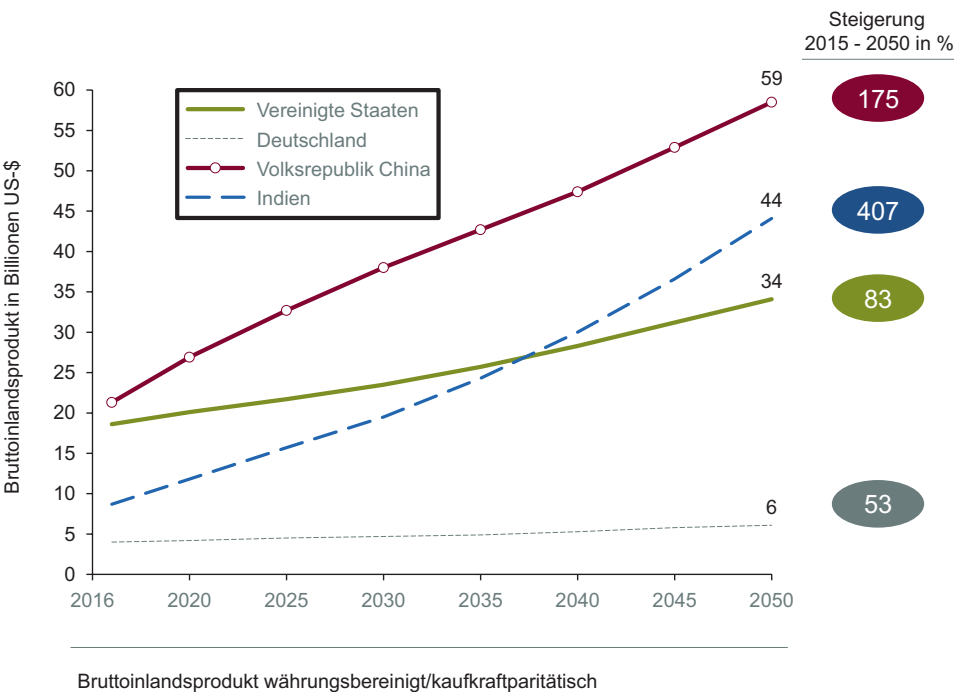


Abb. 2.2 Schätzung Steigerung Bruttoinlandsprodukt 2016 – 2050. Eigene Darstellung nach (pwc 2017)

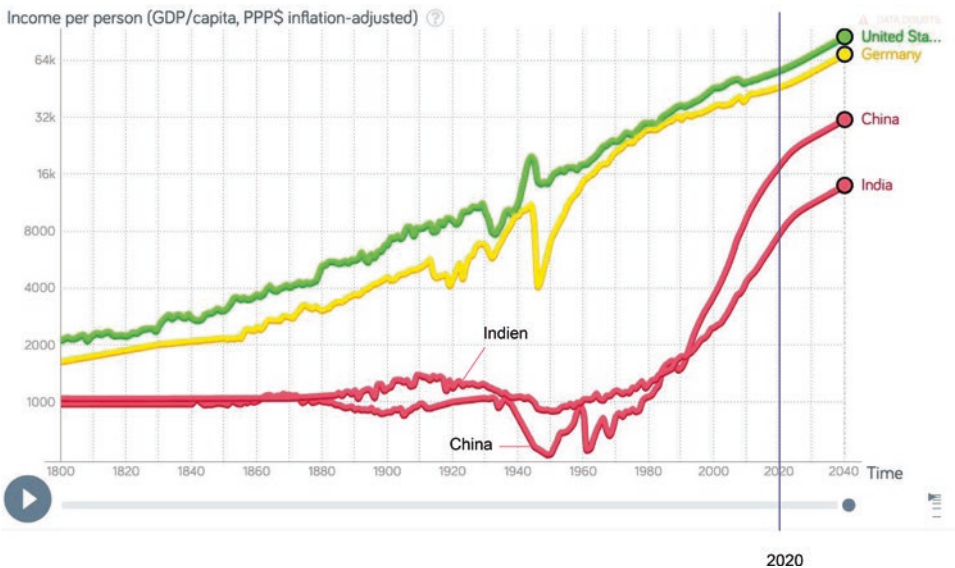


Abb. 2.3 Pro Kopf Einkommen 1800 – 2040 (Gapminder 2019)

Schiffe zu 41 %. Bei Zukunftsgütern wie Computern und Handys werden zwischen 80 und 90 Prozent der weltweiten Produktion in China gefertigt. Und der Coronavirus zeigt diese Abhängigkeit im Frühjahr 2020 sehr deutlich: Apple spricht im Februar eine Gewinnwarnung aus, es mangle an iPhones weltweit, und Deutschlands Medikamentenversorgung hängt am Tropf von China. Doch nach wie vor wird in China vor allem mit der Hand gearbeitet. Die Automatisierungsquote in der Produktion liegt weit unter den Werten von europäischen Industrieländern oder auch Chinas ostasiatischen Konkurrenten wie zum Beispiel Südkorea. Während China nur über 49 Roboter auf 10.000 Arbeiter verfügt, nennt der Durchschnitt der Welt 69 Roboter auf 10.000 Arbeiter ihr Eigen, ausgenommen Spitzenreiter wie Südkorea (531 Roboter) und Deutschland (301 Roboter), die die Durchschnittswerte weit übertreffen (Benrath et al. 2018). Das soll der Plan „Made in China 2025“ grundlegend ändern, den ich in diesem Buch ebenfalls vorstellen und diskutieren werden. Dieser Plan ist aber nur ein kleines Teilstück des von Xi Jinping, dem chinesischen Staatspräsidenten, angestrebten Projekts. Seit 2012 führt er das Land und ist seit 2018 durch keine Amtszeitbegrenzung mehr eingeschränkt. Seine politische Vision umfasst die Zeit bis 2049, wenn Chinas kommunistische Partei 100 Jahre alt wird. Bis dahin will Xi China zur führenden Wirtschafts- und Militärmacht entwickeln und nennt das den „Chinesischen Traum“.

Zum diesem „Chinesischen Traum“ gehört auch der Ausbau der sogenannten „Neue Seidenstraße“, das größte Infrastrukturprojekt Chinas außerhalb der eigenen Grenzen. Der Plan sieht vor, einen Seeweg und einen Landweg von China bis nach Europa zu schaffen. China will angeblich 900 Milliarden US-Dollar in dieses Vorhaben investieren (Steinmetz 2017) und bietet den betroffenen Ländern großzügige Kredite an, wenn sie sich daran beteiligen. 60 Länder haben von diesem Angebot bereits Gebrauch gemacht. China hat parallel dazu den Hafen von Piräus in Griechenland gekauft und hält 10 % der Anteile des Flughafens von Toulouse in Frankreich (Lepault und Franklin 2018). In Dschibuti, einer kleinen Republik an der Ostküste von Afrika, hat China 2017 die erste Militärbasis außerhalb Chinas eröffnet. Dschibuti liegt strategisch günstig am Eingang zum Roten Meer, einem Teil der seeseitigen Seidenstraße (Steinmetz 2017).

China engagiert sich ebenfalls in Afrika und vergibt dort Kredite für Infrastrukturprojekte (Lepault und Franklin 2018), kauft global Wasservorräte und Land auf und war bereits 2012 nach der US-Notenbank der größte Gläubiger der USA (Hackhausen 2012). Mit mehr als einer Billion US-Dollar in 2017 liegt die Verschuldung der USA bei China in 2018 schon bei 1,2 Billionen US-Dollar (Manager Magazin 2018).

Uns mag nicht alles gefallen, was wir sehen, angefangen von fehlender Mitbestimmung der Bürger*innen am politischen Geschehen über den aus westlicher Sicht mangelnden Datenschutz bis hin zu einem ungunstigen Gefühl in westlichen Wirtschaftskreisen, die eigenen Innovationen, einmal in China auf den Markt gebracht, würden nicht mehr so geschützt, wie man es von einem europäischen Patentschutz erwarten könnte. Aber nur, weil es uns nicht gefallen mag, heißt dies nicht, dass es nicht stattfindet oder uns nicht betreffe.

Es gibt Stimmen, die meinen, dass sich China, um wirtschaftlich weiter erfolgreich zu sein, in Zukunft mehr um seine Bürger*innen kümmern müsse. Dyer, ein Journalist der Financial Times und vormaliger Büroleiter der Financial Times in Peking, schrieb dazu im Jahr 2014:

„On the economic side, the growth model that relies on funneling cheap bank loans to investment projects is running out of steam and needs to be replaced by more emphasis on consumers. Most of the goals that China has set itself for the coming decades, whether it is encouraging more innovation or winning cultural recognition, are rooted in the initiative of private citizens. The next Chinese era will be less about the state and much more about the individual. XI's challenge is to chart a series of reforms that start to address these demands without provoking a backlash from the party's many and powerful vested interests“ (Dyer 2014, S. 277).

Sollte dies umgesetzt werden – und es sieht ganz danach aus – wird es dem einzelnen Chinesen und der einzelnen Chinesin wirtschaftlich immer besser gehen und der individuelle Konsum wird weiter zunehmen. E-Commerce, B2C-Marketing und KI als unterstützendes Tool kommen in diesem Spiel eine Schlüsselrolle zu, die ich im Folgenden noch eingehender erörtern werden.

Chinas wachsende Bedeutung in der Wirtschaft wird uns in der sogenannten „entwickelten“ Welt umdenken lassen müssen. In nur wenigen Jahren wird ein normaler Börsenbericht in Deutschland starten mit dem DAX, gefolgt vielleicht vom *SSE Composit Index* für China und womöglich erst danach dem *Dow Jones Index* der USA. Einige Zeit später wird der *BSE Sensex* eventuell noch vor dem Dow Jones kommen. Was das ist? Der Aktienleitindex für Indien; Indien, nach Einwohnerzahl 2018 noch rund 4 % hinter China (International Monetary Fund 2019), wird im Jahr 2050 das bevölkerungsreichste Land der Erde mit dann geschätzten 1,6 Milliarden Einwohnern sein und damit eine Bevölkerungszahl aufweisen, die rund 25 % höher ist als die Chinas (UN 2019).

2.2 Einschätzungen von Beatrix Frisch von Mackevision CG Technologies: „Die Annahme von Innovationen ist in China generell positiver“

Beatrix Frisch ist in Personalunion Regional Director APAC und General Manager China von Mackevision CG Technologies, einem der weltweit führenden Provider für 3D Visualisierungen. Zudem ist Mackevision seit Anfang 2018 Teil von Accenture Interactive. Frau Frisch lebt und arbeitet seit über 30 Jahren in China und hat die rasanten Veränderungen im täglichen Leben, der Wirtschaft und im Marketing live miterlebt. Nach dem Studium der Sinologie und Abschluss in Marketing Ostasien, arbeitete sie bei diversen Unternehmen der Automobilbranche im China-Geschäft, für den Sportartikelhersteller adidas, und anschließend fünf Jahre als freiberufliche Beraterin für diverse Unternehmen. Seit 2015 ist Mackevision ihr Arbeitgeber, deren Standort in China sie maßgeblich aufbaute. Hier berichtet sie von ihren Chinaerfahrungen.

Was ist für Sie der größte Unterschied zwischen China und der westlichen Welt, wenn es um Innovationen und Marketing geht?

Einerseits ist die Annahme von Innovation generell positiver und willkommener denn in der westlichen bzw. entwickelten Welt (Japan gehört hinzu, liegt aber im Osten). Jedoch

ist dies auch ein natürliches Phänomen, wenn man bedenkt, dass jahrhundertlanges Abschotten sowie die Kulturrevolution mit den folgenden Jahren des Chaos keine Modernisierung ermöglichten. Mit Deng Xiaopings Vorstoß, den Fortschritt proaktiv ins Land zu lassen, wurde das Innovationsklima zunächst nur langsam genährt. Vorwiegend kamen veraltete Technologien und Produkte ins Land, was sicherlich auch mit dem zunächst vergleichsweise geringerem Einkommens- und Entwicklungsniveaus in China zu tun hatte. Schnell jedoch kam die Lust am Neuen, auch mit wachsender Möglichkeit, ins Ausland zu reisen und zu guter Letzt natürlich auch mit der rasanten Verbreitung des Internets, das weitere Impulse setzte. Daraus entwickelte sich jedoch ein Hunger nach dem nächsten neuen Trend, der zu einer relativ schnellen Müdigkeit mit Blick auf das gerade Erreichte führte. Insofern gab es oft wenig Chancen, das, was gerade neu und in war, vernünftig und nachhaltig weiter zu entwickeln.

Im Gegensatz hierzu hat sich das Marketing nicht so schnell und auch nicht in der gleichen Art entwickelt, wie in der „westlichen“ Welt. Der Unterschied liegt darin, dass Chinesinnen und Chinesen ein vermehrtes Maß an Informationen zu einem Produkt haben wollen. Dies liegt zum einen am gewissen Mangel an einer durchgängigen Erfahrung mit den Produkten oder Serviceangeboten, zum anderen durchaus auch an der anderen Sprachkultur, die eher visuell orientiert ist (chinesische Schriftzeichen sind keine Buchstaben, sondern stammen von Piktogrammen). Das Marketing in China muss also sehr visuell und erläuternd sein. Experience Marketing hat in China daher einen weitaus höheren Stellenwert als im Westen.

Ein weiteres Phänomen ist die rasante Entwicklung des Online-Handels und die Rolle des digitalen Marketings. Dies ist vor allem der Größe des Landes geschuldet, die eine durchgängige und gleichmäßige Durchdringung mit Gütern und Services erschwert. Zudem ist durchaus eine Differenzierung von Bildungsständen und Einkommen zu bedenken, die sich wiederum in zeitlich versetzten Adaptionen von Innovationen zeigt (Tier 1-Städte bzw. Megalopolen gegenüber Tier 4 und 5)

Marketing wurde in der Anfangszeit vor allem durch die ausländischen Firmen geprägt; die chinesischen Marken entwickelten ihr Marketingverständnis zuerst nachahmend aus, denn was die Ausländer ausführten, galt als Vorbild und „state of the art“. Eine kopierte Marketingbotschaft konnte fast schon eher als Hommage oder Kompliment für die originale Marke gesehen werden. In der Zwischenzeit und mit wachsendem Nationalstolz entwickelte sich dann eine China-eigene Marketingwelt, in der die Notwendigkeit für Markenstrategie und konsistente Marketingplanung zunächst erst langsam erkannt und angegangen wurde.

Was würden Sie sagen: Ist China bei KI im Marketing vor oder hinter Europa? Wie viele Jahre?

Im Prinzip ist meiner Einschätzung nach China definitiv vor Europa anzusiedeln, alleine basierend auf dem fast unbegrenzten Zugang zu einem der größten Datenpools der Welt. In China kennt man keine gesetzliche Restriktion à la DSGVO, es ist maximal der Export personenbezogener Daten ins Ausland geschützt und ab einem Umfang von 50.000 persönlichen Datensätzen gesetzlich verboten. Mit der Vorgabe von Echtnamen-

Registrierungen für Telefon und Internetkonten vor einigen Jahren wurde dieser Zugang zu Echtdaten möglich und einfach. Alleine aufgrund der Bevölkerungsgröße und der massiven Durchsetzung der Nutzung von mobilen Diensten und Anwendungen im Alltag kann man von einem guten Entwicklungsstand ausgehen. Zumal auch die Bevölkerung hier keine Aversionen zeigt, einfach gesagt, weil sie nichts anderes kennt.

Wieweit allerdings die tatsächliche Nutzung und Anwendung der Daten im Bereich KI vorangeschritten ist, ist für mich schwer einzuschätzen, da ich hier keine direkten Erfahrungen besitze. Jedoch ist davon auszugehen, dass die meisten chinesischen Unternehmen einfacher auf die Anwendung von KI eingehen können, da sie weniger etablierte Strukturen vorweisen. Auch die Belegschaft ist im Schnitt jünger und eher der digitalen Generation zuzuordnen, was die Einbindung von KI vereinfacht und somit die allgemeine Entwicklung in und mit dieser Ressource vorantreiben kann und wird.

*Was wäre aus Ihrer Sicht die größte Veränderung, die Marketing- und Salesmanager*innen in Europa in den nächsten 5 Jahren erfahren werden?*

Der Bedarf und die Anwendungsmöglichkeiten für Programmatic Marketing, von Diensten zur Individualisierung und die Integration zwischen verschiedenen Industrien werden sich rasant weiterentwickeln. In unserem eigenen Bereich der 3D-Visualisierung mit Computer-generierten Bildern (CGI) erleben wir einen der schnellsten Wandel der letzten fünf Jahre. Bedarf und Verfügbarkeit an Ressourcen (KI, Mensch und Maschine) treiben die Entwicklung fast schon in Wochenschritten voran.

Sie erleben seit 30 Jahren die positive wirtschaftliche Entwicklung in China mit. Hätten Sie ein paar Beispiele aus Ihrem Alltag, die diese Entwicklung zeigen?

Die Mobilität ändert sich: Vor drei bis vier Jahren konnte man noch ein Taxi an der Straße heranwinken. Mittlerweile geht dies nur noch mit einer der gängigen (und mehr werdenden) Mobilitäts-Apps wie DIDI.

Bezahlen mit Bargeld wird als veraltet angesehen, man nutzt hier nur noch das Mobiltelefon mit WeChat Pay oder AliPay – das gilt auch für den Straßenverkäufer.

Flugzeuge sind vorwiegend mit chinesischen Passagieren gebucht, Ausländer sieht man nur noch selten. Und: Chinesische Kollegen nehmen mittlerweile tatsächlich ihren Urlaub, um die Welt zu erkunden.

Das Prozedere für Visa (Reise-oder Arbeitsvisa) ist für Ausländer komplexer und schwieriger geworden – China scheint die Einreise von Ausländern generell beschränken zu wollen, und für Arbeitsvisa gerade wegen einer wachsenden eigenen Arbeitsbevölkerung.

Das Stadtbild ändert sich: Die alten Gebäude weichen modernen mit wenig chinesischen Merkmalen. Einerseits ist es nachvollziehbar, dass alte (marode) Gebäude verschwinden; doch gleichzeitig verlieren die Städte auch an kultureller Identität.

Doch bei allem Fortschritt bleiben einige Phänomene auch unverändert: Bankgeschäfte zum Beispiel bedürfen einer Vorort-Präsenz mit einem Zeitaufwand von mindestens einer Stunde (ausgenommen ist der Transfer zwischen Konten bis zu einer gewissen Summe innerhalb Chinas).

Woran liegt diese positive Entwicklung aus Ihrer Sicht? Was macht China richtig?

Das hat nichts mit richtig oder falsch zu tun, sondern hat zum einen mit dem enormen Bedarf, der nach den langen Jahren der Abschottung erkannt wurde. Zum anderen ist es natürlich die Tatsache, dass China ein Ein-Parteien-Staat ist, der in sozialistischer Manier eine Planungsökonomie betreibt und somit alle Entscheidungen in zentraler Art trifft, mit Roll-out in die Provinzen. Sämtliche Infrastruktur ist staatlich, Innovationsprojekte werden staatlich geplant und gelenkt. Das Einzelschicksal hat sich einerseits dem unterzuordnen, auch ggf. die Natur. Für die Hochgeschwindigkeitsstrecken werden z. B. gerade Strecken geplant, so weit möglich; liegt ein Dorf, Feld oder Wald im Weg, so gibt es keine Umweltschützer, die sich in den Weg stellen. Andererseits ist die chinesische Bevölkerung stolz auf die Entwicklung und unterstützt sie, auch wenn es einmal gegen den eigenen Willen und das eigene Wohl geht.

Marketing lebt ja viel von Daten und Datenverknüpfung. Was unterscheidet den Datenschutz in China von dem in Europa?

Seine Nichtexistenz und die Unterordnung unter das Allgemeinwohl. Es erscheint mir außerdem oft so, dass in China das berühmte „bigger picture“ nicht gesehen wird oder in zu engen Grenzen, den chinesischen Grenzen. Die Tatsache, dass andere Länder und Kulturen anders funktionieren, scheint auch den chinesischen Marketern fremd oder schwierig zu sein.

*Wenn Sie Marketingmanager*innen und Werber*innen in Europa einen Tipp geben sollten, was sie mehr/besser machen sollten, um wettbewerbsfähig zu sein, was wäre das?*

Sich informiert halten, was in den diversen Regionen der Welt geschieht. Anzunehmen, dass überall deutsche, westliche oder amerikanische Verhältnisse bestehen, ist genauso falsch, wie anzunehmen, dass das deutsche Marketing für amerikanische Konsument*innen passt. Die kulturellen und sprachlichen Belange und Bilder sind divers und diffizil.

Im Ausland zu arbeiten, vor allem in einem Land, das weniger bekannt oder entwickelt ist, erweitert den Horizont.

Zudem sollte man danach streben, relevant zu bleiben, zu wissen: „Was sind Trends, technologische Bedingungen und Bedarfe, ohne die sich die Welt in der nahen Zukunft nicht mehr bewegen wird?“

2.3 China: „Der Westen“ – im Datenschutzvergleich

Frage man Politiker*innen aus Europa und China, ob Datenschutz wichtig sei, stimmten vermutlich alle zu. Aber europäische Politiker*innen meinen mit dem Schutz von Daten eher Individualdaten, also den Schutz der persönlichen Daten vor Missbrauch, z. B. gegenüber Unternehmen oder dem Staat. Erst an zweiter Stelle kommt der Landesschutz bei der Datensicherheit. Für chinesische Politiker*innen ist es genau umgekehrt. Es gilt in erster Linie, die Gemeinschaftsdaten aller Chinesen vor anderen Ländern zu schützen und dafür zu sorgen, dass die Sicherheit der Gesellschaft gewahrt bleibt. Ein individueller Schutz der Persönlichkeitsdaten vor dem eigenen Staat steht dabei weniger im Fokus.

China schützt sich gegen Datenverlust und Datenklau vor allen Dingen als Land, während in Europa mit dem neuen DSGVO mehr die Individualrechte der Bürger auf Schutz ihrer Daten gesichert werden. Wie wir sehen werden, erlaubt diese gegensätzliche Priorisierung innerhalb des Datenschutzes in China chinesischen Firmen mehr als denjenigen aus Europa und den USA, Daten zu verknüpfen und zu verarbeiten. Denn chinesische Firmen sammeln und speichern eine größere Menge an Daten und dürfen diese nach chinesischem Recht stärker verknüpfen als es westlichen Firmen erlaubt ist. Kombiniert mit Künstlicher Intelligenz bei der Verarbeitung dieser Daten wird für China daraus ein entscheidender Wettbewerbsvorteil.

Gesche Joost, Designforscherin an der Universität der Künste Berlin, die zur Zeit ein Forschungsjahr in Peking absolviert, fasst es sinngemäß so zusammen: In China werde Sicherheit und individueller Datenschutz anders gegeneinander abgewogen als in Europa. In China sei wichtiger, dass durch eine größere Überwachung und damit auch durch das Aufgeben eines individuellen Datenschutzes die Sicherheit der Bevölkerung insgesamt steige. So sei beispielsweise die Kriminalitätsrate gesunken, seit mit KI Personalüberwachung möglich sei. China habe eine andere Tradition, was die Abwägung des individuellen Sicherheitsbedürfnisses gegen das der Gesellschaft angeht. (Wolff und Yogeshwar 2019).

Die chinesischen Datenschutzgesetze

Erst 2014 hatte Chinas Staats- und Parteichef Xi Jinping die Cybersicherheit zu einer Frage der nationalen Sicherheit erklärt (Alsabah 2017). Seitdem gibt es in China viel Bewegung im Datenschutz, eine regelrechte Aufrüstung. Das ist insbesondere vor dem Hintergrund der rasant wachsenden Nutzung von Onlinediensten wichtig und nötig. 731 Millionen Internetnutzer gab es in 2016 in China (Alsabah 2017) und es musste festgelegt werden, wer wann wie diese Daten verarbeiten und nutzen darf. Das Cybersicherheitsgesetz vom 1. Juni 2017 regelt einen Teil davon. Es soll für Datensicherheit, den Schutz kritischer Infrastrukturen sowie zu einem kleineren Teil für den Schutz der Privatsphäre chinesischer Bürger sorgen. Auf diese Weise zwingt es auch ausländische Unternehmen zu einem hohen Grad an Transparenz. Bei Nichteinhaltung drohen empfindliche Strafen bis zum Entzug der Gewerbeerlaubnis. Nach Alsabah ergeben sich daraus für westliche Firmen vier Herausforderungen (Alsabah 2017):

Erstens müssten laut dem Cybersicherheitsgesetz von 2017 IT-Produkte, die zu den sogenannten „Kritischen Infrastrukturen“ zählen, eine staatliche Sicherheitsprüfung bestehen. Das neue Gesetz klassifiziere folgende Infrastrukturbereiche als kritisch: Kommunikationswesen, Energie, Transport, Wasserversorgung, Finanzwesen sowie E-Government-Dienstleistungen. Darüber hinaus werde nicht genauer definierte Bereiche genannt, die Auswirkungen auf die „nationale Sicherheit“, „das Wohlergehen der Bürger“ oder das „öffentliche Interesse“ haben. Diese vagen Formulierungen erlaubten es den Behörden, weitere Bereiche als „kritisch“ einzustufen. Die Sicherheitsanforderungen würden für alle Produkte gelten, die mit digitalen Daten zu tun haben. Ausländische Technologien betrachtet man besonders kritisch.

Zweitens seien Unternehmen verpflichtet, bestimmte Daten in Zukunft lokal zu speichern. (Nutzer-)Daten, die von Betreibern „Kritischer Infrastrukturen“ gesammelt werden, müssen nach dem Cybersicherheitsgesetz innerhalb Chinas gespeichert werden.

Drittens zwingt das Antiterrorismusgesetz von 2015 Unternehmen, staatlichen Behörden Zugriff auf die Daten von Terrorverdächtigen zu gestatten. Das könne sich als äußerst problematisch erweisen, etwa für Unternehmen, welche die sogenannte Ende-zu-Ende-Verschlüsselung einsetzen. Sie verfügten damit nicht über die technischen Möglichkeiten, die Daten ihrer Konsument*innen einzusehen und könnten einer entsprechenden Aufforderung daher nicht nachkommen. Das Gesetz lasse hier keine Ausnahmen zu.

Viertens schreibe die „Verordnung über den kommerziellen Einsatz von Verschlüsselung“ (1999) vor, dass Unternehmen ihre Daten nur mit staatlich genehmigten Technologien verschlüsseln dürften. Der Import von Sicherheitsroutern, Firewalls und Verschlüsselungssoftware müsse vom Office of State Commercial Cryptography Administration (OSCCA) genehmigt werden. Diese Regelung schränkte den Import und Verkauf von ausländischen Verschlüsselungsprodukten in China stark ein.

Die Individualdatenschutzrechte der chinesischen Bürger sind im Cybersicherheitsgesetz indirekt dadurch geschützt, dass in China generierte Daten chinesischer Bürger nach diesem Gesetz auch in China bleiben sollen. Generell gilt, dass Daten aus China nicht weitergegeben werden dürfen, wenn:

- Es sich um personenbezogene Daten handelt, für die keine Einwilligung vorliegt oder die den persönlichen Interessen der betroffenen Person entgegenstehen,
- Daten, die kritische Infrastrukturen betreffen, dem öffentlichen Interesse entgegenstehen oder der nationalen Sicherheit schaden können und
- anderweitig von öffentlichen Sicherheitsstellen vom Transfer ausgeschlossene Daten.

Den Nutzern muss vor dem Datentransfer mitgeteilt werden, um welche Daten es sich handelt, wie umfangreich diese Daten sind, was der Zweck der Übertragung ist und wer diese Daten erhält. Die Nutzer müssen dieser Erklärung zustimmen. Handelt es sich um Minderjährige, muss die Einverständniserklärung der Erziehungsberechtigten eingeholt werden (W4, Ohne Jahresangabe).

Es ist ersichtlich, dass es weniger um den Schutz individueller, persönlicher Daten geht, sondern vielmehr darum, dass chinesische Daten in China bleiben. Es ist also ein als Persönlichkeitsrecht „verpackter“ Landesdatenschutz.

Individualrechte gegenüber dem chinesischen Staat sind dagegen weniger geschützt. Hier gibt es zahlreiche Vorgaben, viele Behörden, die Daten sammeln und massenhaft Löcher bei der Datenspeichersicherheit:

Bis dato gibt es in der Volksrepublik kein einheitliches nationales Gesetz zum Schutz von personenbezogenen Daten. Ein 2003 vom Staatsrat in Auftrag gegebener Entwurf liegt auf Eis. Im März 2017 wollten einige Delegierte des Nationalen Volkskongresses das Thema wieder auf die Tagesordnung setzen, stießen aber kaum auf Gehör. Das werde noch mindestens drei oder fünf Jahre dauern, sagte einer der Delegierten, Yang Zhen, den Me-

dien (Shi-Kupfer und Chen, Massenhaft Nutzer – mangelhafter Datenschutz, 2017, S. 2). Es gibt offenbar ein sich oft überlappendes Nebeneinander von branchenspezifischen Regulierungen, nach Shi-Kupfer und Chen, zum Schaden der Nutzer: Sie müssten jedem Datentransfer, sei es für die Onlinebezahlung eines Wohnungskaufs, einen Krankenhausbesuch oder für die Registrierung an der Universität neu zustimmen. Ihre Daten lägen mit unterschiedlichen Standards kodiert und unterschiedlich gut geschützt gleich bei mehreren Behörden. (Shi-Kupfer und Chen, Massenhaft Nutzer – mangelhafter Datenschutz, 2017, S. 1).

Immer wieder kommt es offenbar zu Datenschutzlücken bei den von Behörden gesicherten Personendaten: So verlor eine Studentin aus der östlichen Provinz Shandong ihr gesamtes, für das Studium vorgesehene Geld, an eine Hackerbande. Als Köder dienten den Kriminellen die persönlichen Daten der Studentin, die sie sich – mit 600.000 weiteren Datensätzen – aus der offensichtlich nicht gut geschützten Datenbank des lokalen Bildungsbüros gezogen hatten. Im Zweifelsfall werden die Firmen oder die Nutzer zur Verantwortung gezogen, nicht aber staatliche Stellen (Shi-Kupfer und Chen, Massenhaft Nutzer – mangelhafter Datenschutz, 2017, S. 2).

Chinesen wertschätzen ihre Individualrechte aber offenbar auch weniger als Bürger der westlichen Welt. Nach einer Umfrage der Boston Consulting Group aus dem Jahr 2014 fand nur die Hälfte aller befragten Nutzer in China, dass man beim Teilen von persönlichen Daten vorsichtig sein müsse, 26 Prozentpunkte weniger als der Durchschnitt der Befragten aus weiteren zehn Ländern. 63 Prozent stimmten zu, dass ihre Kreditkarteninformationen „relativ bis sehr privat“ seien. In den USA waren es 87 Prozent, in Deutschland 93 Prozent. (Shi-Kupfer und Chen, Massenhaft Nutzer – mangelhafter Datenschutz, 2017, S. 1). Das mag auch daran liegen, dass für viele chinesische Nutzer die Bequemlichkeit über der Frage des Datenschutzes steht: 96 % gehen, laut Studie, mit Smartphone online, und damit von unterwegs aus (Dorloff 2019). Vor einem Kauf die AGBs gründlich durchlesen oder mühevoll Formulare ausfüllen, will offenbar kaum jemand. Auch bei Lee finden sich entsprechende Kommentare: „But people in China are more accepting of having their faces, voices, and shopping choices captured and digitized. This is another example of the broader Chinese willingness to trade some degree of privacy for convenience.“ (Lee 2018, S. 124).

China erarbeitet weitere Vorlagen zum Schutz von Daten, insbesondere personenbezogenen Daten: Ende 2016 legte Chinas nationales Komitee für die Standardisierung von Informationssicherheitstechnik einen Entwurf zur nationalen Vereinheitlichung der rechtlichen Standards für den Schutz personenbezogener Daten vor. Im Mai 2017 entwarf das Komitee ein weiteres Dokument zum Schutz personenbezogener Daten bei grenzüberschreitenden Transaktionen, das vor allem den Onlinehandel betrifft (Shi-Kupfer und Chen, Massenhaft Nutzer – mangelhafter Datenschutz, 2017, S. 2). Das Gesetz, das seit 1. Januar 2019 in Kraft ist, regelt den E-Commerce in China. Es enthält sieben Kapitel mit insgesamt 89 Artikel, die Vorschriften für E-Commerce-Betreiber, Verträge, Streitbeilegung und rechtliche Verantwortlichkeiten im Zusammenhang mit E-Commerce-Geschäften festlegt. Das Gesetz legt mehr Nachdruck auf die Pflichten und Auflagen der E-Commerce-Betreiber und stärkt

gleichzeitig den Schutz der Verbraucher*innen. Insbesondere sind die Betreiber von E-Commerce-Plattformen verpflichtet, bei der Registrierung von echten Namen die Cybersicherheit zu gewährleisten, die Sicherheit der Person, des Eigentums der Verbraucher sowie geistiges Eigentum zu schützen. Das Gesetz verbietet es E-Commerce-Betreibern mit marktbeherrschender Stellung, den Wettbewerb auszuschließen oder einzuschränken. Plattformbetreiber, die Transaktionen auf ihren Plattformen in unangemessener Weise einschränken, können mit einer Strafe von 500.000 Yuan (etwa 65.000 Euro), in schweren Fällen bis zu 2 Millionen Yuan, belegt werden. Eine ähnlich hohe Strafe kann auch gegen Plattformbetreiber verhängt werden, wenn sie es versäumen, die notwendigen Schritte gegen die Verletzung von Rechten des geistigen Eigentums durch Händler auf ihren Plattformen zu unternehmen, die ihnen bekannt sind oder bekannt sein sollten (Fung Business Intelligence 2018, S. 57).

Obwohl dieses Gesetz sehr weitreichend aussieht, werden auch hier wieder primär die Firmen und die Nutzer haftbar gemacht und nicht die Regierungsbehörden (Shi-Kupfer und Chen, Massenhaft Nutzer – mangelhafter Datenschutz, 2017, S. 2).

Das chinesische Social Credit System

Die chinesische Regierung ist auf den reibungslosen Aus- und Aufbau eines nationalen Datennetzwerkes angewiesen. Dieses Datennetzwerk bildet den Grundpfeiler des von der Zentralregierung vorangetriebenen gesellschaftlichen Bonitätssystems (*Social Credit System*), mit dem das Verhalten von Firmen und Einzelpersonen überwacht und gesteuert werden soll. Mit Strafen und Belohnungen will Peking Unternehmen und Bürger*innen zu regelkonformem Verhalten erziehen. Das Social-Credit-System befindet sich derzeit in der Pilotierung, 2020 soll es flächendeckend eingeführt werden. Obwohl zur Zeit die Teilnahme daran noch freiwillig ist, soll es angeblich schon von über 50 % genutzt werden (Ryssel 2019). Das Ganze soll folgendermaßen funktionieren: Jeder Chinese, jede Chinesin und jedes Unternehmen startet mit 1000 Punkten. Für „Wohlverhalten“ baut man Punkte auf, wegen „Fehlverhaltens“ verliert man Punkte. Der höchste Wert liegt bei 1300 Punkten, der niedrigste Wert beträgt 600 Punkte (Siehe Abb. 2.4).

Zur Berechnung der Punkte wird das System die riesigen Datenmengen aus den zahlreichen Quellen nutzen, die der Regierung zur Verfügung stehen. Das sind einerseits traditionelle Quellen wie Kreditbewertungen, Strafregister, Meldedaten oder Schulzeugnisse. Ebenso fließen aber auch Daten aus digitalen Speichern ein, etwa die Suchbegriffe, die die Person im Internet eingegeben hat, ihre Shopping-Vorlieben in Internetläden oder die Kommentare, die sie in Sozialen Medien gepostet hat. Außerdem wird ein großer Teil des öffentlichen Raums in China kameraüberwacht. Mithilfe von Gesichtserkennung können etwa Verkehrssünder auf diese Weise identifiziert und ihre Sozialkredite abgewertet werden. Eine künstliche Intelligenz verarbeitet die Datenströme und berechnet für jeden Chinesen und jede Chinesin den individuellen Punktestand.

„Wohlverhalten“ ist z. B. die Pflege älterer Familienangehöriger, positiv auf die Nachbarschaft einzuwirken, Blut zu spenden, aber auch, sich lobend über die Regierung in

Abb. 2.4 Das Soziale Kreditsystem in China (Benrath und Bartsch, Asien in Zahlen – Teil II – Punktabzug für zu seltene Besuche bei den Eltern, 2018)



Sozialen Medien zu äußern. Als „Fehlverhalten“ wird angesehen, zum Beispiel bei Rot über die Ampel zu gehen oder betrunken Auto zu fahren, in Online-Spielen zu betrügen, aber auch, sich regierungskritisch in Sozialen Medien zu Wort zu melden oder „illegal“ gegen die Behörden zu demonstrieren.

Dass diese Überwachung im Verkehr bereits live geschaltet ist, zeigt Abb. 2.5. Die Aufnahme hat die Autorin im November 2019 auf einer ganz normalen Straße in Peking aufgenommen. An der Kreuzung filmen Kameras, welche Fußgänger*innen bei Rot über die Ampel gehen. Deren Gesichter werden direkt an der Straße auf einer großen Videowand gezeigt. Die Augen der Verkehrsünder*innen werden dabei noch mit einem schwarzen Balken belegt, so dass nicht unmittelbar erkenntlich ist, welche Person sich gerade regelwidrig verhalten hat. Der Film, aus dem die Bilder kopiert sind, findet sich hier:

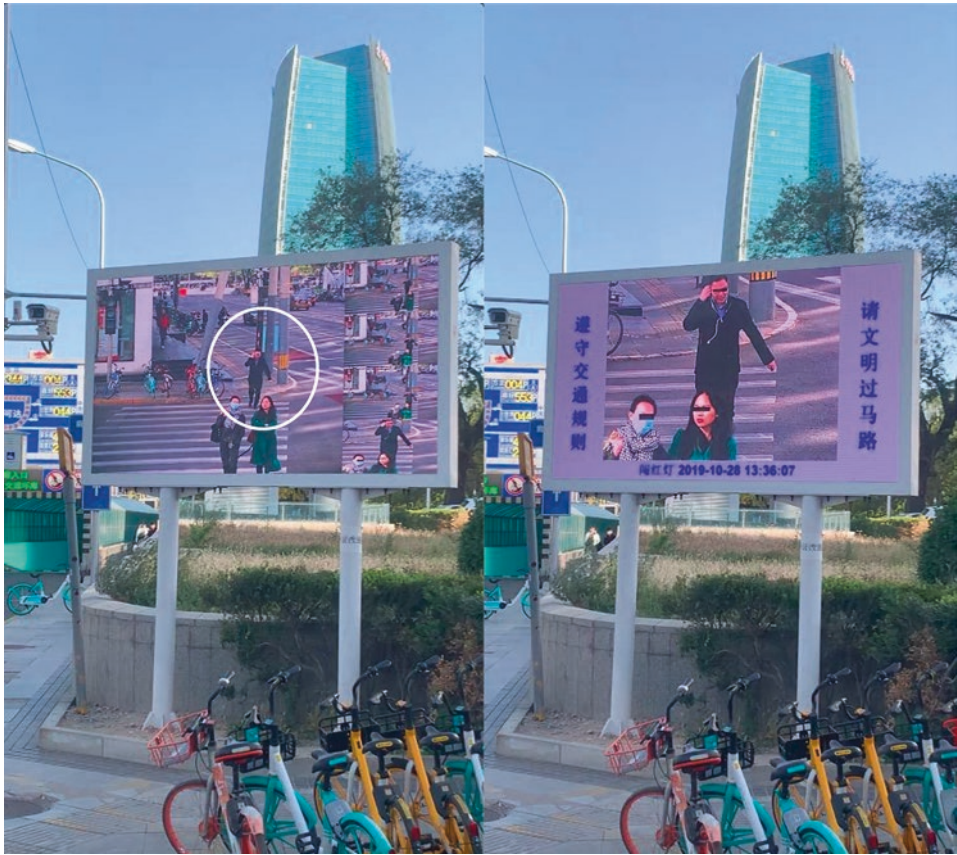


Abb. 2.5 Verkehrs-Videoüberwachung an einer normalen Kreuzung in Peking November 2019 (eigene Darstellung)



Ein hoher Punktestand im zukünftigen Social-Credit-System wird mit vielen Vorrechten belohnt: Vorrang bei Schulzulassungen und der Vergabe von Arbeitsplätzen, leichter Zugang zu Krediten oder zu kostenlosen Fitnessseinrichtungen, kürzere Wartezeiten in Krankenhäusern und ähnliches mehr. Ein Chinese oder eine Chinesin mit niedrigem Punktestand hat einen schwereren Zugang zu Krediten, zu Flügen und Bahnangeboten und muss mit möglichen Sperren für bestimmte Berufe im öffentlichen Dienst und einem ein-

geschränkten Zugang zu öffentlichen Dienstleistungen rechnen. Aus westlicher Sicht besonders besorgniserregend ist die Idee, Menschen mit geringem Punktestand mit Name, ID und Foto im öffentlichen Raum an den Pranger zu stellen oder der Plan eine Tonwarnung vor dem Freizeichen einzubauen, wenn man eine entsprechende Person anrufen will (Benrath und Bartsch, Asien in Zahlen – Teil II – Punktabzug für zu seltene Besuche bei den Eltern, 2018). Erste Nachteile wurden schon eingeführt: 17,5 Millionen Chinesen und Chinesinnen durften im Jahr 2018 nicht fliegen, 5,5 Millionen nicht mit dem Schnellzug fahren, weil ihre Sozial-Punkte zu niedrig waren (Wurzel 2019). Chines*innen, die die Sicherheits-App von Qihoo 360 auf ihrem Smartphone installiert haben, sollen in Zukunft gewarnt werden, wenn sie es mit jemanden am Telefon zu tun haben, der auf der Schwarze Liste des Bezirksgerichts Chaoyang steht (Trivium China 2019, S. 44). Auch die wichtigsten Tech-Firmen Chinas sind auf die eine oder andere Art und Weise am System beteiligt:

„That is to say: We haven’t found any evidence to suggest that behavioral shopping data (like what items people purchase online), and social media data (like what people say in chat rooms), will feed directly into the national social credit database. You won’t get a black mark on your record for buying cigarettes. However, private tech platforms are participating in the social credit system, particularly in the areas of fintech and ecommerce. It’s a little difficult to tease the concepts of fintech and ecommerce apart, because many of China’s major ecommerce players are also China’s biggest online lenders, and they operate financial services platforms“ (Trivium China 2019, S. 44). Trivium China zufolge hat beispielsweise Alibaba 2015 ein Abkommen mit dem Obersten Volksgerichtshof unterzeichnet. Alibaba schränkt danach Nutzer*innen, die auf der schwarzen Liste der säumigen Zahler des Gerichts stehen, im Kauf von Luxusprodukten ein. Zu den anderen großen Technologieunternehmen, die sich an diesem System beteiligen, gehören Suning Electronics, Jingdong Finance, der Netzwerksicherheitsgigant Qihoo 360, Tencents WeBank, die Bike-Sharing-Plattform Mobike und CTrip (Trivium China 2019, S. 44).

Auch das Punktesystem stößt auf vergleichsweise wenig Gegenwehr bei der Bevölkerung: Eine repräsentative Befragung von 2200 Chinesen*innen durch die Freie Universität Berlin ergab kürzlich, dass 80 Prozent der chinesischen Bevölkerung Sozialkreditsysteme befürworten. Ebenfalls 80 Prozent ließen sich auch jetzt schon, bevor das System flächendeckend eingeführt wird, freiwillig bewerten (Benrath und Bartsch, Asien in Zahlen – Teil II – Punktabzug für zu seltene Besuche bei den Eltern, 2018).

Eine solches System, aufgebaut auf der Kombination von verschiedenen persönlichen Daten, kann es nach dem aktuell geltenden DGSVO in Europa nicht in gleicher Weise geben: Gem. Art. 6 Abs 1 lit. e) DSGVO müsste zunächst eine Rechtsgrundlage im Unions- oder Mitgliedsstaatenrecht geschaffen werden, welche die Datenverarbeitung für ein Sozialpunktesystem rechtfertigt. Ein solches Gesetz wiederum wäre in Deutschland nur im Rahmen des Grundgesetzes, Art. 2 Abs. 1 i.V.m. Art. 1 Abs. 1 GG, möglich. Auf europäischer Ebene wäre Art. 8 GRCh zu beachten. Das Ziel des Sozialpunktesystems und die Art und Weise, wie es in China umgesetzt wird, ist mit diesen Grundsätzen nicht vereinbar. Es fehlte den Behörden somit an einer geeigneten Rechtsgrundlage (Ryssel 2019). Dennoch sind Bewertungen, die ein Wohl- oder Fehlverhalten anzeigen, in Europa durch-

aus üblich, in Deutschland etwa beim Bewerben um eine Wohnung oder beim Abschluss eines Telefonvertrages: Das Schufa-Auskunftssystem beispielsweise ist ein Punktesystem, in dem das bisherige Kreditverhalten einer Person überprüft und transparent gemacht wird.

China katapultiert sich also gerade in die Pole-Position auf dem Weg zur führenden Wirtschaftsmacht des 21. Jahrhunderts. Ein für europäische Verhältnisse laxes Personendatenschutzgesetz auf der einen und das sehr strikte Landesdatenschutzgesetz auf der anderen Seite macht China zum Land des Weltmeisters im Datensammeln. Kombiniert China diese Daten nun noch sinnvoll mit einem Analyse- und Lernwerkzeug von Weltklasse, einer entsprechenden KI, werden es die westlichen Länder schwer haben, mitzuhalten. Das schauen wir uns im nächsten Kapitel an.

2.4 China: „Der Westen“ – KI-Strategien eines Staates

China entwickelt sich zu einem „AI-first“-Staat und es entwickelt sich schnell: Eine große Menge an zentral und dezentral gesteuerten Strategien und taktischen Maßnahmen sind darauf angelegt, dass China im Bereich KI führend wird. Diese Ausrichtung auf KI wird in China, aller Voraussicht nach, schnellere und stärkere Auswirkungen auf die Wirtschaft und das Leben normaler Bürger*innen haben als in westlichen Staaten. Denn anders als im Westen, wo es eine klare Trennung zwischen Regierung, Gesellschaft und Wirtschaft gibt, basiert das chinesische System auf einer Symbiose dieser drei Bereiche. Alle drei sind dadurch schneller in der Lage, einander so zu stimulieren, dass gemeinsame Ziele besser erreicht werden können. Dass diese Symbiose auf Kosten von persönlichen Datenschutzrechten und anderen Bürgerrechten gehen kann, mag aus demokratisch geprägter, westlicher Sicht von Nachteil sein, ändert aber wenig an der eben getroffenen Aussage.

Die chinesische Staatsführung hat 2015 und 2017 die drei für unsere Diskussion wichtigsten Pläne bis 2025, bzw. 2050, vorgestellt. Diese Pläne sollen kurz im Bereich Wirtschaft und KI zusammengefasst werden.² Zum einen wird deutlich, dass China den Anspruch hat, bis 2050 die global führende Macht zu werden und zum anderen, dass KI dabei eine Schlüsselrolle einnehmen soll.

Der sogenannte „Made in China 2025“ Plan des Ministerpräsidenten Li Keqiang

Dieser Plan von 2015 (Staatsrat der Volksrepublik China 2015), den ich hier kurz zusammenfassen werden, soll nach eigener Aussage die Strategie Chinas in bezug auf das ver-

²Die ursprünglich in Chinesisch veröffentlichten Reden und Anordnungen der Regierung wurden in englischen Übersetzungen recherchiert und von den Autoren hier ins Deutsche übersetzt. Obwohl diese Recherche mit großer Sorgfalt erfolgte, kann nicht ausgeschlossen werden, dass es zu Übersetzungsfehlern gekommen ist. Ich gebe deshalb immer auch die offizielle Originalquelle an, unter der der chinesische Text zu finden ist.

arbeitende Gewerbe für die kommende Dekade ausformulieren (Staatsrat der Volksrepublik China 2015, S. 1):³

Angesichts von zunehmenden Umwelteinschränkungen und der Verknappung von Ressourcen, steigenden Kosten für Arbeit und Produktion sowie nachlassenden Investitionen und Exporten könne ein ressourcen- und investitionsintensives Entwicklungsmodell, das auf Expansion ausgerichtet sei, nicht aufrechterhalten werden. China müsse daher sofort die Entwicklungsstruktur anpassen und die Qualität der Entwicklung erhöhen. Das verarbeitende Gewerbe sei der Motor, der die sogenannte „Neue chinesische Wirtschaft“ antreiben werde (Staatsrat der Volksrepublik China 2015, S. 2). Aktuell sei man aber im Rückstand, verglichen mit den Leistungen des verarbeitenden Gewerbes sogenannter entwickelter Länder. Dieser Bereich der chinesischen Wirtschaft sei zwar groß, aber qualitativ noch nicht ausreichend entwickelt. (Staatsrat der Volksrepublik China 2015, S. 4).

Strategisch sollen folgende drei Stufen hintereinander erreicht werden: (Staatsrat der Volksrepublik China 2015, S. 7 – 9)

In der ersten Stufe soll China in zehn Jahren zu einer wichtigen Produktionsmacht aufsteigen: Bis 2020 will man die Industrialisierung erreichen, die Fertigungskraft konsolidieren und die Digitalisierung der Fertigung erheblich vorantreiben. Bis 2025 soll sich die Gesamtqualität der Fertigung und die Innovationskapazität deutlich verbessern, die Arbeitsproduktivität insgesamt soll sich erheblich erhöhen und die Integration der IT in die Industrie ein fortgeschrittenes Niveau erreichen. Die zu erreichenden Wirtschaftsindikatoren und ihre Wachstumsraten bis 2025 werden ebenfalls definiert. Hierbei wird z. B. angestrebt, dass die Breitbandabdeckung für das Internet von 37 % im Jahr 2013 auf 82 % im Jahr 2025 ansteigen soll.

In der zweiten Stufe bis 2035 soll das chinesische verarbeitende Gewerbe ein mittleres Niveau unter den Weltherstellern erreichen.

In der dritten Stufe bis zum Jahr 2049, dem hundertsten Jahrestag der Gründung des sogenannten „New Chinas“, also der Volksrepublik China, soll Chinas Status im verarbeitenden Gewerbe konsolidiert und China zum führenden Land unter den Fertigungsländern der Welt geworden sein.

Die drei wichtigsten politischen Instrumente sind dabei Technologieaustausch mit ausländischen Unternehmen für den Marktzugang zu China, beschränkter Zugang für Ausländer und der Kauf von ausländischen Unternehmen und deren Knowhow.⁴ Die zehn strategischen Wirtschaftsbereiche, auf die man sich fokussieren will, sind (Benrath et al. 2018):

- Fortgeschrittene IT
- Automatisierung & Robotik

³Der Originaltext findet sich hier: <http://www.gov.cn/zhuanti/2016/MadeinChina2025-plan/index.htm>.

⁴Beispiele dafür sind Lenovos Kauf von Teilen von IBM oder der Carve-Out von Teilen Osrams zu Ledvance und der Verkauf von Ledvance an ein chinesisches Konsortium.

- Luftfahrt und Luftfahrtausrüstung
- Maritime Ausrüstung und High-Tech-Versand
- Moderner Schienenverkehr
- Fahrzeugtechnik mit neuer Energie
- Energieversorgung
- Landwirtschaftliche Ausrüstung
- Biopharma und fortgeschrittene medizinische Produkte
- Neue Materialien

Anspruchsvoll sind auch die CO₂-Ziele, die Peking ausgerufen hat: Innerhalb von 10 Jahren, von 2015 bis 2025, will China seine CO₂-Emissionen um 40 Prozent reduzieren. Zum Vergleich: Deutschland plant, seine Emissionen in einem Zeitraum von 30 Jahren, von 1990 bis 2020, um 40 Prozent zu reduzieren, ein Vorhaben, dass es aller Voraussicht nach nicht erreichen wird (Benrath et al. [2018](#)).

Interessant ist außerdem, dass in diesem Text kein einziges Mal das Wort Künstliche Intelligenz genannt wird, sondern damit verwandte Begriffe wie „IoT“ (Internet of Things) und „Digitalisierung“. Dass nur zwei Jahre später ein ganzes Strategiepapier zu KI erscheint, zeigt, wie dynamisch China sich auf Regierungsebene den schnell weiterentwickelnden Marktbedingungen anpasst (Webster et al. [2017](#)).

Xis Rede auf dem 19. CPC Nationalkongress am 18.10.2017 (Xi [2017](#))⁵

In dieser Rede stellt Xi einen 3-Stufen-Plan für China vor. In der ersten Stufe wolle man bis 2020 eine insgesamt mäßig prosperierende Gesellschaft schaffen, in der zweiten Stufe bis 2035 China grundsätzlich modernisieren und bis 2050 aus China ein auf allen Gebieten hervorragendes, modernes sozialistisches Land machen.

Ziele, die bis 2035 erreicht sein sollen, sind:

- „China’s economic and technological strength has increased significantly. China has become a global leader in innovation.
- The rights of the people to participate and to develop as equals are adequately protected. The rule of law for the country, the government, and society is basically in place. Institutions in all fields are further improved; the modernization of China’s system and capacity for governance is basically achieved.
- Social etiquette and civility are significantly enhanced. China’s cultural soft power has grown much stronger; Chinese culture has greater appeal.
- People are leading more comfortable lives, and the size of the middle-income group has grown considerably. Disparities in urban-rural development, in development between regions, and in living standards are significantly reduced; equitable access to basic pu-

⁵Die hier genutzte Quelle der englischsprachigen Übersetzung von Xis Rede ist Xinhua, die offizielle Nachrichtenagentur der Regierung der Volksrepublik China. Insofern darf davon ausgegangen werden, dass die englische Übersetzung dem offiziellen Inhalt der Rede Xis entspricht.

blic services is basically ensured; and solid progress has been made toward prosperity for everyone.

- A modern social governance system has basically taken shape, and society is full of vitality, harmonious, and orderly.
- There is a fundamental improvement in the environment; the goal of building a Beautiful China is basically attained“ (Xi 2017, S. 24–25)

Drei Dinge fallen hier auf: Zum einen wird der Plan wie schon das Strategiepapier zu „Made in China 2025“ mit klaren, messbaren Zielen verbunden. Zum zweiten sind die formulierten Ziele erneut nicht nur gesellschaftlicher oder wirtschaftlicher Natur, sondern allumfassender, da auch die Umwelt, das Regierungssystem, chinesische Kultur und das Rechtswesen mit einbezogen werden. Und zum dritten will China nun schneller, nämlich bis 2035, weltweit führend sein bei Innovationen. Noch 2015, also nur zwei Jahre vorher, wollte man bis 2049 führend sein.

Die Ziele, die China bis 2050 erreichen soll, sind noch anspruchsvoller:

- „New heights are reached in every dimension of material, political, cultural and ethical, social, and ecological advancement.
- Modernization of China’s system and capacity for governance is achieved.
- China has become a global leader in terms of composite national strength and international influence.
- Common prosperity for everyone is basically achieved.
- The Chinese people enjoy happier, safer, and healthier lives.“ (Xi 2017, S. 25)

Auch hier fällt auf, dass die Ziele breit angelegt sind, allerdings auch weniger greifbar, vermutlich, weil 33 Jahre im Voraus geplant wird. Dennoch ist der Anspruch, führend in der Welt zu sein, klar erkennbar. Dass KI dabei eine wichtige Rolle spielen soll, geht aus der letzten der drei Quelle hervor:

Plan des Zentralkomitees zu KI in China vom 08.07.2017 (Webster et al. 2017)⁶

In diesem Plan erläutert das Zentralkomitee der Kommunistischen Partei Chinas die strategische Wichtigkeit von KI als grundsätzlich weltverändernd und essentiell für Chinas Entwicklung auf dem Weg zur führenden globalen Macht:

„The rapid development of artificial intelligence (AI) will profoundly change human society and life and change the world. To seize the major strategic opportunity for the development of AI, to build China’s first-mover advantage in the development of AI, to accelerate the construction of an innovative nation and global power in science and technology, in accordance with the requirements of the CPC Central Committee and the State

⁶Der offizielle Text ist hier zu finden: http://www.gov.cn/zhengce/content/2017-07/20/content_5211996.htm.

Council, this plan has been formulated.“ (Webster et al. 2017). China geht also davon aus, dass KI die Welt grundlegend verändert wird.

Im Kapitel „Strategische Situation“, gleich zu Beginn des Dokumentes, wird folgendes Resümee gezogen:

- KI entwickle sich inhaltlich zu einer der wichtigsten Schlüsseltechnologien
- KI stehe im Fokus des internationalen Wettbewerbs und werde von allen entwickelten Ländern als strategische Technologie erkannt, die Wettbewerbsfähigkeit und die Verteidigung des eigenen Landes sicherzustellen. China müsse daher KI ebenfalls in dieser Weise strategisch nutzen
- KI sei der Motor für die weitere wirtschaftliche Entwicklung, der Haupttreiber für eine neue Runde innerhalb der industriellen Transformation
- KI biete neue Möglichkeiten für einen modernen sozialen Aufbau. China sei dabei, eine „mäßig prosperierende Gesellschaft“ zu formen mit großen Herausforderungen wie sie z. B. eine überalterte Gesellschaft und der Umweltschutz darstellten. KI könne breit eingesetzt werden in wichtigen Bereichen wie Bildung, Gesundheitswesen, Umweltschutz, Stadtplanung. KI nehme dabei eine „unersetzliche Rolle bei der wirksamen Wahrung der sozialen Stabilität ein“
- Als disruptive Technologie berge KI jedoch auch selbst Risiken, die mitberücksichtigt werden müssten
- China sei noch nicht auf Augenhöhe mit den entwickelten Ländern bei der weiteren Erforschung von KI

Die deshalb aufgestellten Ziele und Maßnahmen geben die Richtung bis 2030, also für rund eine Dekade vor: Bis 2020 soll „die gesamte Technologie und Anwendung von KI mit dem weltweit erreichten Niveau Schritt halten“. Woran man genau erkennen kann, dass dieser Zustand erreicht ist, wird ein Detail erklärt, außerdem werden messbare Zahlen genannt. Die Größenordnung der Kernbranche von AI soll 150 Milliarden RMB übersteigen (rund 19,5 Milliarden Euro), verwandte Branchen sollen 1 Billionen RMB erreichen (rund 120 Milliarden Euro).

Bis 2025 sollen bedeutende Durchbrüche bei den grundlegenden Theorien zur KI erzielt werden. Einige Technologien und Anwendungen sollen dadurch ein weltweit führendes Niveau erreichen und die KI zum Hauptantrieb werden für Chinas wirtschaftliche Transformation und die Modernisierung seiner Industrie. Auch hier werden explizit die zu erreichenden Ziele formuliert und unter anderem auch Umsatzzahlen vorgegeben: Der Umfang der Kernbranche von AI soll mehr als 400 Milliarden RMB (52 Milliarden Euro) betragen, das Volumen verwandter Branchen wird 5 Billionen RMB (646 Milliarden Euro) übersteigen.

Bis 2030 sollen Chinas KI-Theorien, -Technologien und -Anwendungen ein weltweit führendes Niveau erreichen, so dass China zum wichtigsten KI-Innovationszentrum der Welt werde. Diesem Ziel und den damit verbundenen Auswirkungen auf die Wirtschaft will man näherkommen, indem man 1 Billion RMB in KI-Kernbranchen (129 Milliarden Euro) und 10 Billionen RMB in KI-verwandte Branchen (1,29 Billionen Euro) investiert.

Für unsere weitere Diskussion relevant sind noch die vier Prinzipien, die proklamiert wurden. Diese sind: Führung in Technologie, Systementwicklung, Marktbeherrschung (ohne dass beschrieben wurde, ob im In- oder Ausland) und Open-Source-Nutzung.

Die weiteren Ausführungen des Plans machen detaillierte Vorgaben, wie genau diese Ziele zu erreichen sind. Allein um zu verstehen, wie grundlegend diese Vorgaben sind, lohnt es sich, den Text komplett durchzulesen. Aus Gründen der Reduktion auf das Wesentliche unserer Diskussion zu KI im Marketing wird an dieser Stelle darauf verzichtet.

Insgesamt zeigen die Strategien zum verarbeitenden Gewerbe von 2015, zu KI als Schlüsseltechnologie und der Plan für China insgesamt, die beiden letzteren von 2017, dass China

- bei der Planung wichtiger Strategien immer den Dreiklang aus Regierung, Gesellschaft und Wirtschaft mit einbezieht und sich zum Ziel setzt
- sehr schnell ist bei der Anpassung von Vorgaben an neue, sich dynamisch entwickelnde Gegebenheiten
- über die in Europa und den USA üblichen Legislaturperioden hinaus plant, dies in der Regel in drei Schritten vollzieht, bis 2049 also in gut 3 Dekaden
- in Künstlicher Intelligenz die Schlüsseltechnologie für die positive Entwicklung aller Bereiche des Landes sieht und diese Technologie entsprechend unterstützen wird

Diese Unterstützung erfolgt unter anderem durch ein konsequentes finanzielles Engagement im eigenen Land, eine explizite Förderung von Startups in der ganzen Welt und eine schnellere (oder reduzierte) Bürokratie. Hinzu kommen die Ausrichtung des Bildungswesens auf für KI wichtige Fähigkeiten, vor allem mathematisch-naturwissenschaftlicher Natur und das gezielte Anwerben von KI-Talenten weltweit. Schauen wir uns das jetzt hintereinander an.

Finanzielle Unterstützung im eigenen Land

Zwar sehen, wie beschrieben, auch die führenden westlichen Industrienationen in KI eine der Schlüsseltechnologien dieses Jahrhunderts (FAZ 2018) und unterstützen sie mit finanziellen Mitteln – die EU z. B. bis Ende 2020 mit geplanten 20 Mrd. Euro aus privaten und öffentlichen Händen (John 2018), die deutsche Regierung bis 2025 mit 3 Mrd. Euro aus öffentlicher Hand (Heide 2018). Gegen die finanziellen Ressourcen, die China bereitstellen will, wirken diese Summen aber recht klein: China, das bis 2030 führend auf dem Gebiet der KI führend sein will, schätzt diese neue Branche auf einen Wert von 130 Milliarden Euro (Hua und Jahn 2018) und plant u. a. einen 1,76 Milliarden teuren KI-Gewerbepark in Peking (Neuerer 2018). 2017 hat China 8,7 % der staatlichen Haushaltsausgaben daher in R&D investiert, die USA dagegen nur 2,9 % (Manuel 2019). Dies finanzielle Unterstützung geht gar nicht mal nur von der Zentralregierung aus, sondern von den vielen lokalen Funktionären, die darum wetten, der Partei zu zeigen, wie gut sie in der lokalen Umsetzung sind. Ein gutes Beispiel dafür sind die Investitionen in Xi'ong'an, eine Region etwa 80 km entfernt von Peking, die so umgestaltet wird, dass sie, wenn alles nach Plan läuft, die weltweit erste Stadt sein wird, die speziell auf autonom fahrende Autos ausgerichtet ist. Baidu hat einen Vertrag mit der lokalen Administration

geschlossen, dort eine solche KI-Stadt zu entwickeln, mit Verkehrsmanagement, autonomen Fahrzeugen und bestimmten Umweltschutzmaßnahmen. Schätzungen gehen von einer Investition von 583 Milliarden US-Dollar in die Infrastruktur von Xiong'an aus (Lee 2018, S. 133 – 134).

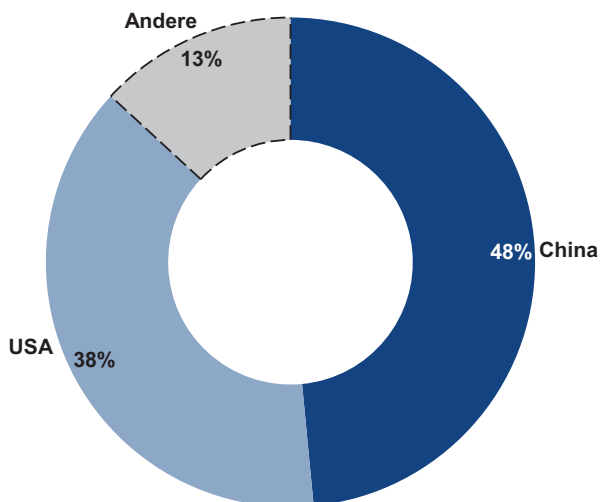
Globale Unterstützung von Startups

Untersuchungen von Investitionen in Startups im Bereich der Künstlichen Intelligenz zeichnen ein ähnliches Bild: Die Finanzierung von Private Equity-Firmen in Startups in China nimmt in den letzten Jahren deutlich an Fahrt auf: War der Anteil von chinesischen Startups bei Private Equity-Firmen 2015 noch bei nur mageren 3 %, lag er 2017 bereits bei 36 %. Damit liegt China auf Platz zwei hinter den USA. Die Halbjahreszahlen für 2018 deuten bereits an, dass sich der Trend fortsetzt (OECD 2018).

China investiert jedoch nicht nur in China, sondern auch global in Startups und überholt dabei sogar schon den bisherigen Platzhirschen, die USA, mit einem Anteil von 48 % (Abb. 2.6).

Abb. 2.7 zeigt graphisch die aktuellen Größenverhältnisse. China und Europa sind dem Augenschein nach bei der Unterstützung von KI mit Geld vergleichsweise klein, aber China holt deutlich auf: Alleine von 2014 bis 2017 hat sich der Anteil Chinas an der globalen Gesamtzahl von Höchstleistungscomputern von rund 15 % auf fast 32 % mehr als verdoppelt. Der Anteil der mobilen Nutzer weltweit in China mit 20 % versus den USA mit 6 % führt man auf den ersten Blick auf die größere Bevölkerung zurück (1,3 Milliarden versus 327 Millionen). Anteilig gibt es in den USA jedoch noch mehr Mobiltelefonnutzer pro Einwohnerzahl als in China. Allerdings habe ich bereits dargelegt, dass bei KI die schiere Menge an Echtzeitdaten über Konsumenten den KI-Wettstreit entscheiden kann. Und da hat heute schon China „die Nase vorn“.

Abb. 2.6 Prozentualer Anteil des genannten Landes am Funding-Budget von KI-Startups global 2017. (Eigene Abbildung nach (OECD 2018))



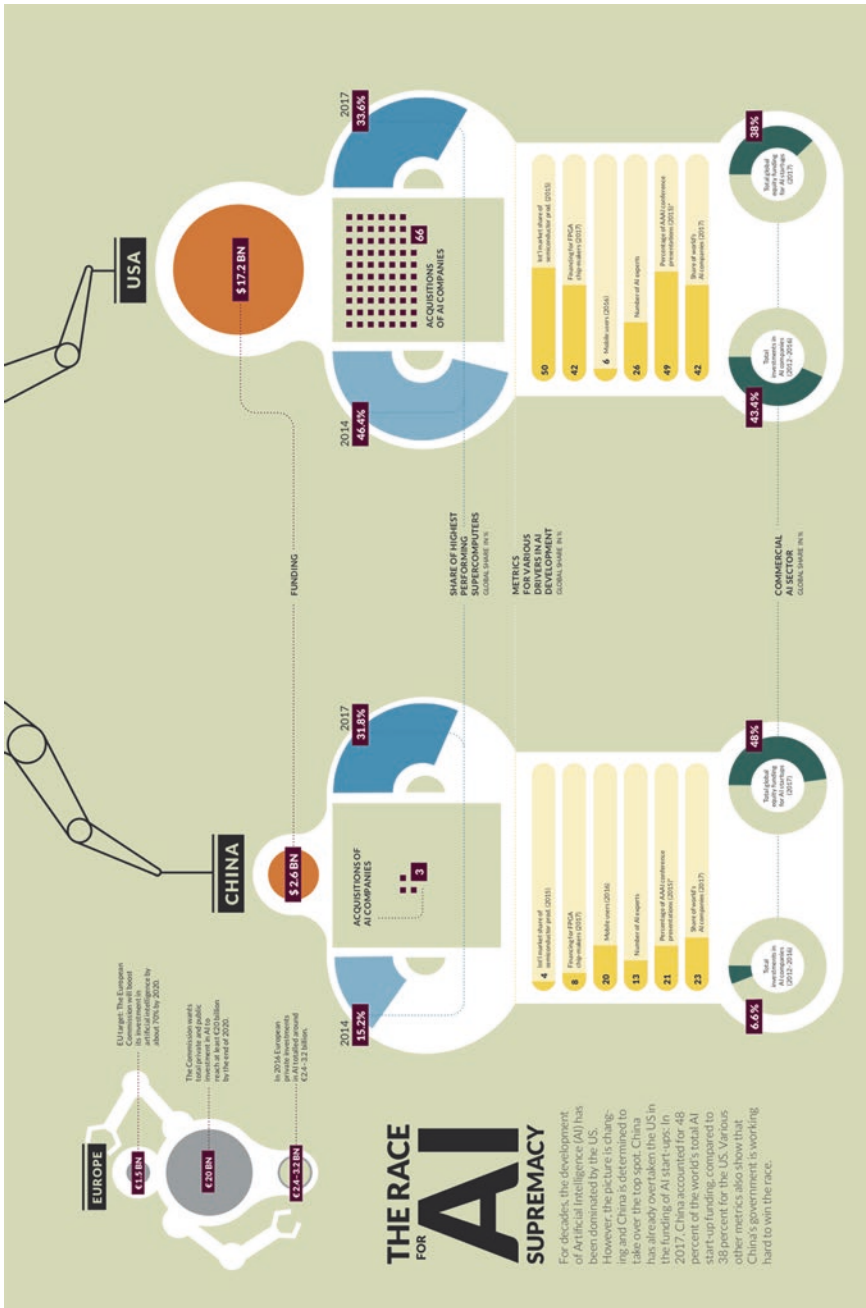


Abb. 2.7 Investitionen in KI-Startups nach Herkunftsland des Geldes (Bertelsmann-Stiftung 2018)

Unbürokratische Bürokratie

Man muss nicht viel Phantasie haben, um sich vorzustellen, dass ein Staat, der ein Bonus/Malus-System für Unternehmen und Bürger*innen eingeführt, ein vergleichsweise laxes Persönlichkeitsdatenschutzgesetz und klare 5-Jahrespläne inkl. Budget für das Thema KI entwickelt und kommuniziert hat, in der Lage ist, den entsprechenden Firmen und Startups rund um KI bei Genehmigungen und anderen bürokratischen Prozessen bevorzugt weiterzuhelfen. An zwei Beispielen wird dies exemplarisch deutlich:

Die Planstadt Shenzhen

Shenzhen, bis dahin eher landwirtschaftlich geprägt, wurde unter Deng Xiaoping im Mai 1980 zur ersten Sonderwirtschaftszone Chinas, unter anderem wegen seiner günstigen Lage direkt gegenüber von Hongkong. Bis dahin war die Stadt rund 300.000 Einwohner groß. Seitdem Shenzhen Sondergenehmigungen und Unterstützung vom Staat erhält, ist die Stadt bis 2017 auf 11 Millionen Einwohner angewachsen. Sie besitzt eine eigene Börse. Nicht nur einige der wichtigsten chinesischen Hightec-Firmen, wie etwa BYD, Dingoo, Gionee, Hasee, Huawei, Skyworth, Tencent, Xunlei oder ZTE siedelten sich dort an, auch viele ausländische IT-Unternehmen haben Niederlassungen in der Stadt. Dazu zählen beispielsweise Siemens und der weltgrößte Elektronikhersteller Foxconn, der mit mehr als 300.000 Mitarbeiter*innen iPods für Apple und Bauteile für Sony, Nintendo und Hewlett-Packard herstellt (Wikipedia [2019a](#), [b](#)).

Ganz nebenbei hat Shenzhen auch die erste flächendeckende Ausrüstung mit Gesichtserkennungskameras weltweit; die Stadt beobachtet ihre Bewohner rund um die Uhr (Lohse [2018](#)). Die dabei gesammelten Daten werden in einem System namens „Skynet“ zentral gesammelt. Bereits heute ist die Polizei in Shenzhen damit in der Lage, per Foto eines Gegenübers und dem Abgleich mit einer App, den Betreffenden zu identifizieren. Selbst, wenn er oder sie den Ausweis nicht dabei hat, oder nicht zeigen will, kann sie feststellen, ob er oder sie polizeilich gesucht wird (Orth [2019](#)). Alle gesammelten Daten werden in einer Schaltzentrale der Stadtverwaltung zusammengeführt. Hier ist dokumentiert, wie die Wasser-, Strom- und Gesundheitsversorgung aktuell aussieht und bei welchen Häusern illegale Bautätigkeiten stattfinden. Über Bodycams der Polizist*innen und Mitarbeiter*innen werden auch Nebenstraßen kontinuierlich überprüft. Wer heute als Autofahrer*in an einem Zebrastreifen in Shenzhen nicht anhält, um Fußgänger*innen über die Straße zu lassen, bezahlt direkt, in Echtzeit, die dafür vorgesehene Strafe per App im Smartphone – so vernetzt sind Autodaten und Smartphonedaten in Echtzeit.

Abb. 2.8 zeigt die beschriebene Schaltzentrale der Stadtverwaltung im Jahr 2019. Der wirtschaftliche Erfolg bleibt dabei nicht aus. Bereits heute hat Shenzhen dieselbe Wirtschaftsleistung eines Landes wie Schweden (Wolff und Yogeshwar [2019](#)).

Der Beijing Daxing International Airport

Peking hat gerade in nur 4 Jahren Bauzeit und Baukosten von 10 Milliarden Euro (Ankenbrand, China will 2019 weltgrößten Flughafen eröffnen, [2017b](#)) einen zweiten in-



Abb. 2.8 Schaltzentrale der Stadtverwaltung Shenzhen (Wolff und Yogeshwar, 2019)

ternationalen Flughafen errichtet. Dieser Flughafen ist der nach Fläche größte weltweit und etwa doppelt so groß wie der geplante neue Flughafen in Berlin (BER). Die geplanten Fluggastzahlen sollen den bisher größten Flughafen der Welt, Atlanta, übersteigen. Der Zeitplan wurde bis auf wenige Monate eingehalten. Der Bau dieses Flughafens ist nicht nur ein Prestigeobjekt, sondern war auch wirtschaftlich nötig geworden, da der alte Flughafen bereits aus allen Nähten platzt und die Anzahl der Passagiere weiterwachsen wird. Er ist Teil eines großen Umstrukturierungsprojektes für Peking. Peking soll nur noch die für eine Hauptstadt üblichen Aufgaben übernehmen, wie etwa die Staatsregierung, internationale Kommunikation, Forschung und Entwicklung. Alles andere soll ausgelagert werden in das Umland, in dem eine neue Metropolregion, „Jing-Jin-Ji“ genannt, entsteht (Ingenieur.de 2019). Es liegt nahe anzunehmen, dass hier die Schnelligkeit von Genehmigungen eine Priorität für alle Behörden ist, die mit dem Bau beschäftigt sind. Im Vergleich zu den Auflagen, Verzögerungen und Kosten des Berliner Flughafens ist die chinesische Geschwindigkeit sehr hoch: Der Berliner Flughafen wurde 1997 genehmigt, der Spatenstich folgte 2006, die Fertigstellung war für 2011 geplant, sollte also auch innerhalb von 5 Jahren erfolgen (Stern 2019). Mit einem Bauvolumen von ursprünglich 2 Milliarden Euro soll die Eröffnung nun bis zum 31.12.2021 stattgefunden haben. Die Kosten belaufen sich nach Schätzungen vom Februar 2018 auf 6,44 Milliarden Euro, sind also mehr als dreimal so hoch wie geplant (Hartl 2019). Der Hauptgrund für die bislang rund 8 Jahre dauernde Bauverzögerung liegt in der fehlerhaften Bauausführung, die einige wichtige Bestimmungen, z. B. beim Brandschutz, nicht erfüllt. Selbstverständlich geht Personenschutz vor Prestigegewinn. Als Laie kann man sich jedoch des Eindrucks nicht erwehren, dass die Zusammenarbeit von Behörden und Bauleitung durchaus mehr Hand in Hand gehen könnte. Beim Beijing Daxing International Airport war dies vermutlich gewährleistet.

Investitionen in Bildung

Der KI-Plan der Regierung von 2017 sieht explizit vor, dass in Bildung und Ausbildung von KI investiert werden soll, (Webster et al. 2017) wörtlich aus dem Chinesischen übersetzt steht dort:

„Construct an AI academic discipline

Improve the disciplinary layout of the AI domain. Establish AI majors. Promote the construction of a discipline in the domain of AI. Establish AI institutes as soon as possible in pilot institutions. Increase the enrollment places for masters and PhDs in working in AI and related disciplines. Encourage colleges and universities to broaden the content of AI professional education on an original basis. Create a new model of „AI + X“ compound professional training, attaching importance to cross-integration of professional education for AI and mathematics, computer science, physics, biology, psychology, sociology, law, and other disciplines. Strengthen cooperation in production and research. Encourage universities, research institutes, enterprises and other institutions to carry out the construction of an AI discipline.“

In Summe sollen also AI-Universitätsabschlüsse und AI-Universitätsinstitute geschaffen werden sowie Ausbildungen von „KI + X“, die KI mit Mathematik, Informatik, Physik, Biologie, Psychologie, Soziologie, Recht und andere Disziplinen kombinieren. Außerdem wird dazu angehalten, Produktion und Forschung bei KI stärker zu verknüpfen.

Die ersten sichtbaren Erfolge dieser spezifischen Ausbildungen in China werden sicherlich noch ein paar Jahre auf sich warten lassen werden. Allerdings kann man schon heute absehen, dass die Investitionen der letzten Jahre in das Bildungssystem ein gutes Fundament darstellen, um darauf aufbauend junge Talente in KI auszubilden:

China verbessert offenbar seit Jahren die Schulbildung und seine Universitäten. Der „Bertelsmann Transformationsindex“ (BTI) attestiert China im Bereich „Bildungspolitik/Forschung und Entwicklung“ im Jahr 2006 sechs von 10 möglichen Punkten, 2010 sieben und 2016 schon acht von 10 „Bildungspunkten“. Damit liegt China vor Staaten wie Brasilien, Indien, Russland und Südafrika (Bertelsmann-Stiftung 2018). Im neusten BTI erreicht China erneut acht von 10 Punkten. Vergleiche mit Deutschland oder den USA können leider nicht gezogen werden, da der BTI diese Länder nicht mit einbezieht (Bertelsmann-Stiftung 2006–2018).

Die positiven Ergebnisse der Bildungspolitik sind auch sonst sichtbar: Im aktuellsten globalen Pisatest von 2015/2016 führt China vor Deutschland und den USA. Während China und Deutschland sich von 2010 bis 2015 verbesserten, fallen die USA sogar weiter ab (Siehe Abb. 2.9). Allerdings muss man die Zahlen mit Vorsicht genießen. Der Pisatest weist für China mehrere Regionen aus: Shanghai, Hongkong und die Sonderverwaltungszone Macao. Die Zahlen des Pisa-Testes für Shanghai 2009 und 2012, hier lag Shanghai auf Platz 1, sollen nicht repräsentativ sein, weil sie lediglich an Eliteschulen erhoben worden seien (Erling 2018). Daher habe ich diese für die Abbildung bewusst nicht ausgewählt. Außerdem muss darauf hingewiesen werden, dass das primäre offizielle Bildungsziel Chinas, hier formuliert von Xi, weiterhin sei, Erbauer des Sozialismus und Nachfolger heranzuziehen, die die Auferstehung Chinas als großer Nation beförderten. Lehrer hätten als „Ingenieure der Seele“ den Patriotismus der Jugend zu wecken (Erling 2018). Der Staat

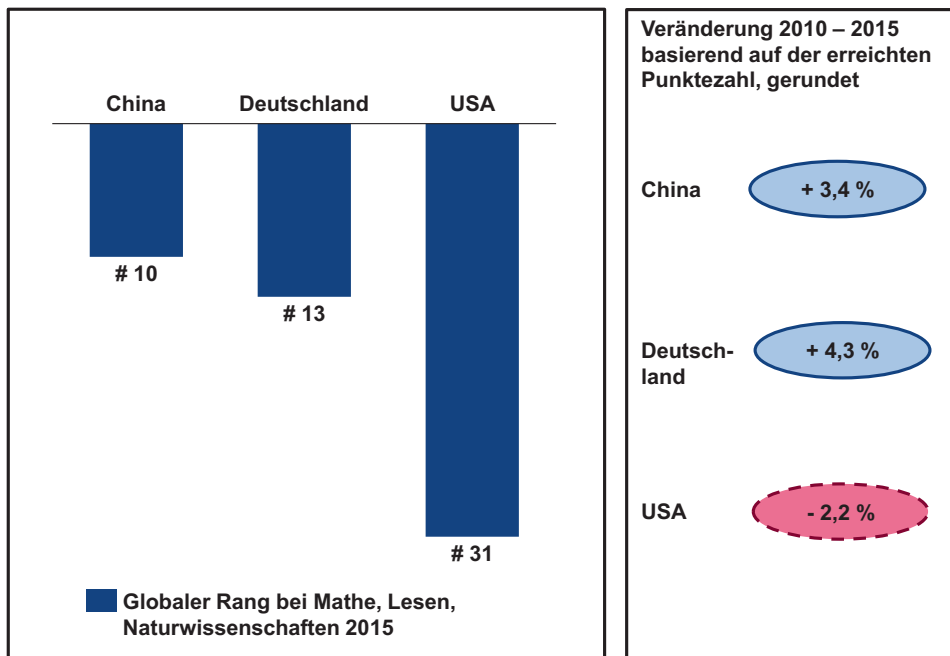


Abb.2.9 PISA Ergebnisse China, Deutschland, USA 2015. (Eigene Darstellung nach (OECD 2016))

dämmt folglich derzeit offenbar die privaten Initiativen der boomenden Nachhilfeindustrie wieder ein. Diese Branche ist in den vergangenen Jahren deutlich gewachsen. Es gibt 382.000 private Organisationen in China, die auf außerschulische Nachhilfe und Fortbildung spezialisiert sind (Erling 2018). Aktuell liegen die privat finanzierten Ausgaben für Nachhilfe im schulischen Bereich bei umgerechnet rund 70 Milliarden Euro. Darüber hinaus legt das chinesische Schulwesen weiter großen Wert drauf, dass die Schüler*innen die Lehrenden möglichst gut kopieren. Eigene Weiterentwicklungen der Schüler*innen sind zumindest an den allgemeinbildenden Schulen in China nicht sehr verbreitet.

Außerdem gibt es ein für sich entwickelnde Länder übliches Ungleichgewicht zwischen dem Bildungsstand von Stadt- und Landbewohnern: Während der Bildungsstand in Städten mit dem anderer Länder mithalten kann, brechen offenbar zwei von drei Schülkindern auf dem Land die Schule vor Ende der Schulpflicht ab (derzeit 9 Schuljahre).

Bisher war das geringere Bildungsniveau für die chinesische Wirtschaft nicht unmittelbar von Nachteil, weil der größte Teil der Produktion und die Haupteinnahmen durch Arbeiten als „verlängerter Werkbank“ für die westliche Welt generiert wurde. Derselbe geringe Bildungsstand wird aber aller Voraussicht nach die Weiterentwicklung des Landes behindern, so der Stanford-Ökonom Rozelle (Ankenbrand, Bildungsproblem in China: Zwei von drei chinesischen Landkindern brechen Schule ab, 2017a). Denn um führend bei Innovationen, KI und in der Wirtschaft zu werden, braucht es viele, selbständig denkende und weiterentwickelnde Geschäftsleute mit einer hochwertigen Ausbildung.

Allerdings scheint die Qualität der chinesischen Universitäten noch nicht auf einem ähnlich hohen Niveau im Vergleich zu anderen Ländern zu sein. Laut Bertelsmann-Stiftung sind im Times Ranking der 100 weltweit besten Hochschulen 2014–2015 nur zwei chinesische Universitäten zu finden (Bertelsmann-Stiftung 2018, S. 43).

Das ändert aber nichts dran, dass die Anzahl der Studenten an chinesischen Hochschulen jedes Jahr um 16 % steigt. Vielleicht erlaubt China wegen der noch nicht optimalen Qualität der inländischen Hochschulen seinen Talenten außerdem zunehmend, im Ausland zu studieren, wie Abb. 2.10 zeigt. Auch deren Anzahl wächst jährlich um jeweils 14 %. Schätzungen gehen davon aus, dass in China zwischen 200 und 300 Millionen Chinesen Englisch lernen. Das ist eine Größenordnung, welche der Bevölkerung der USA entspricht. (Dyer 2014, S. 142). Im Jahr 2030 werden, laut Vorhersagen, 37 % der Wissenschaftler*innen in der Welt aus China kommen, nur 4,2 % aus den USA und 1,4 % aus Deutschland (Wolff und Yogeshwar 2019). Selbst wenn man die Bevölkerungszahl dieser Länder zur Gewichtung und damit zum fairen Vergleich heranzieht, bleibt die Tatsache, dass ein Land, das 37 % der Wissenschaftler*innen vereinigt, wahrscheinlich dann mehr und auch bessere Forschung und Patente hervorbringen wird. Das legt schon das Gesetz der Wahrscheinlichkeit nahe. Bereits 2017 lag der chinesische Anteil der weltweiten Patentanmeldungen bei 43,6 %, während die USA als zweitgrößter Anmelder auf 19,2 % kam (World Intellectual Property Organization 2018, S. 7).

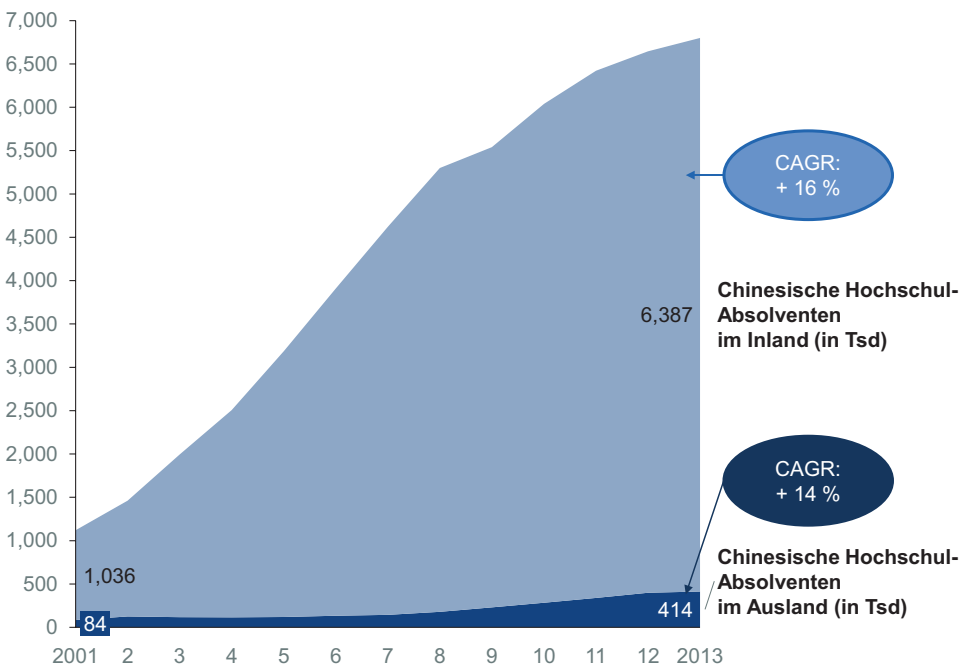


Abb. 2.10 Chinesische Hochschulabsolventen im Inland und Ausland 2001–2013. (Eigene Darstellung nach (National Bureau of Statistics of China 2014a, b). CAGR bezeichnet das durchschnittliche jährliche Wachstum über die angegebene Zeit)

Gezieltes Anwerben von KI-Talenten weltweit

Auch dies ist eine explizit in der KI-Strategie der Regierung formulierte Maßnahme: „Improve the AI education system, strengthen the construction of a talent pool and echelons, especially accelerate the introduction of the world's top talent and young talent, forming China's AI top talent base“ (Webster et al. 2017). Mit anderen Worten, es sollen sowohl im Inland die besten Talente gesucht und ausgebildet als auch im Ausland Toptalente angeworben werden.

Durch all diese Aktivitäten ändert sich auch die Art und Weise, in der China am Wirtschaftsgeschehen teilnimmt. Bisher war „Made in China“ zunächst geprägt von „Copy – Paste“, gefolgt von „Copy – Optimize“. Dies wandelt sich gerade immer mehr zu „Hack, Combine and Share“ (Kurfiss 2019). Die neue Generation der Startups in China ist in der Lage, eigene, neue Dinge kreativ zu entwickeln und das in einer so disziplinierten Art und Weise, dass die Geschwindigkeit und der Erfolgsdruck der Startup-Szene in China sprichwörtlich wird: „There are only the quick and the dead.“ Diese neue Art des Denkens führt dazu, dass chinesische Firmen ihre Plattformen öffnen, mit anderen kollaborieren und die beste, kreativste, innovativste Idee gewinnen wird. Man könnte es so zusammenfassen: „China kopiert nicht mehr, China erfindet“ (Wolff und Yogeshwar 2019).

Dieses Kapitel hat gezeigt, wie China in diesem „KI-Spiel“ gerade seine Figuren in die richtige Stellung bringt. In einem Satz: China ist auf dem Weg zu einem „AI-first“-Land. Aber wer hat denn nun eigentlich bei KI die Nase vorne? Das zeigt das nächste Kapitel.

2.5 China: „Der Westen“ – Wer holt die KI-Meisterschaft?

Das ist natürlich schwer letztgültig zu sagen, denn jeder Blickwinkel auf KI ist ein wenig anders. Ich gehe im Folgenden auf zwei Beispiele ein:

Kai Fu Lee, „AI Superpowers“

Lee geht von seinem Wissen als KI-Experte und Kenner sowohl der westlichen als auch der chinesischen Welt aus und vergleicht die aktuellen und zukünftigen KI-Fähigkeiten der USA und Chinas, welche beiden Ländern ermöglichen, im Bereich KI weltweit zu führen (Lee 2018, S. 107–136). Dies erläutert er anhand seiner vorher aufgestellten vier Entwicklungswellen von KI (siehe Abschn. 3.4):

Welle 1: Internet-KI: Hier sieht Lee das Verhältnis der Fähigkeit zu führen bei etwa 50:50 zwischen den USA und China. Er sagt vorher, dass in etwas fünf Jahren, also um 2023 herum, China einen leichten Vorteil haben wird und begründet das mit der Tatsache, dass China mehr Internetnutzer*innen hat als die USA und Europa zusammen. Diese Nutzer*innen bezahlen mobil, so dass der Datenfluss bis zum Abschluss eines Kaufs digital geschlossen ist.

Welle 2: Business-KI: Hier haben, Lee zufolge, aktuell die USA die Nase vorne (90:10). Er sagt jedoch voraus, dass China in den nächsten fünf Jahren aufholen wird auf etwa 70:30, wobei 30 die chinesische Seite der Gleichung ist. Die Führungsposition der USA liege, Lee zufolge, daran, dass in der Welt der Business-KI die offline-Daten der Unter-

nehmen in den USA in der Regel strukturiert zur Verfügung stehen, während sie in China eher unstrukturiert vorliegen.

Welle 3: Perception-KI: Hier liegt aktuell China vorne in einem von Lee geschätzten Verhältnis von 60:40. Er rechnet mit einem wahrscheinlich noch deutlicheren Vorsprung von China vor den USA in 5 Jahren, (80:20), weil chinesische Bürger*innen eher als US-Amerikaner*innen bereit sind, auf die persönlichen Schutzrechte ihrer Daten zu verzichten, um einen eigenen Convenience-Vorteil zu erzielen.

Welle 4: Autonome KI: Hier seien, Lee zufolge, US-amerikanische Unternehmen, z. B. bei selbstfahrenden Autos, China zwei bis drei Jahre in der Entwicklung voraus. Das liege an dem Umstand, dass selbstfahrende Autos eine Komplexität darstellt, die nur von Weltklasseteams in KI gelöst werden könnten. Diese Weltklasseteams seien aktuell eher bei Google und Co in Silicon Valley als anderswo auf der Welt zu finden. Die Firmen in den USA hätten viel früher angefangen, selbstfahrende Autos zu entwickeln, Google beispielsweise im Jahr 2009, während China ernsthaft erst 2016 damit begonnen habe. Zusammenfassend sieht Lee die USA bei Autonomer KI gegenwärtig noch in einer Führungsrolle im Verhältnis 90:10. In fünf Jahren geht er eher von 50:50 aus.

Kurzgefasst führt China nach Lees Meinung schon heutzutage eindeutig bei Perception-KI und hat auch bei Internet-KI den Führungsplatz inne, allerdings nicht allein. In fünf Jahren, mutmaßt er, wird China bei Internet-KI und bei Perception-KI an erster Stelle stehen und sich bei Autonomer KI den ersten Platz mit den USA teilen.

McKinsey Global Institute, „Notes from the Frontier“

Das McKinsey Global Institute kombiniert Zahlen und Experteneinschätzung und bewertet mit einer sehr ausführlich beschriebenen Logik die heutige „Readyness“ einzelner Staaten für KI (McKinsey Global Institute 2018, S. 30–34). Dafür gebe es KI-Indikatoren, zu denen gezählt werden: Investitionen in KI, KI-Forschungsaktivitäten und potentieller Produktivitätsanstieg durch KI und Automatisierung. Als sogenannte „KI-Enabler“ werden betrachtet: Digitale Absorber, z. B. Breitbandausbau, Innovationsgrundlagen, Humankapital, z. B. mathematisch-wissenschaftliche Fähigkeiten von Schüler*innen, Austauschfähigkeit des Landes mit anderen Ländern, Arbeitsmarktstruktur und -flexibilität).

McK trennt nach der Analyse die untersuchten Länder in vier Gruppen, abhängig von ihrer „AI-Readyness“ (siehe Abb. 2.11).

In der ersten Gruppe – „aktiv global führende Länder“ – befinden sich nach dieser Analyse nur die USA und China, die aktuell auch die Spitzenpositionen einnehmen. Es lohnt sich, die Originalzusammenfassung der McK-Analyse dazu zu zitieren (McKinsey Global Institute 2018, S. 32):

„These two countries are currently leading the race to supply AI, and they have unique strengths that set them apart from all others. Scale effects enable more significant investment, and network effects enable these economies to attract the talent needed to make the most of AI. Together, they are responsible for the vast majority of AI-related research activities. They are a long way ahead of other countries on AI-related patents, publications, and citations. They also make substantial investment in AI. In terms of external investment

Varying conditions among countries imply different degrees of AI adoption and absorption, and therefore economic impact.

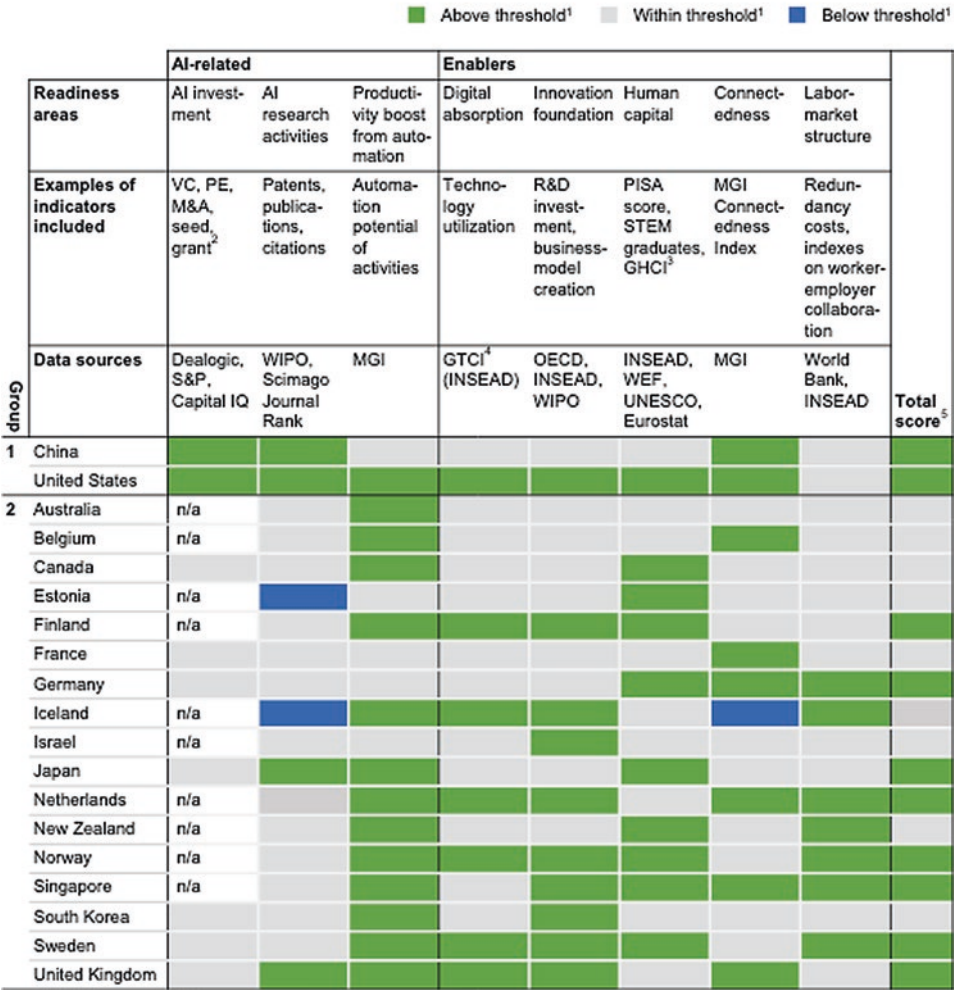
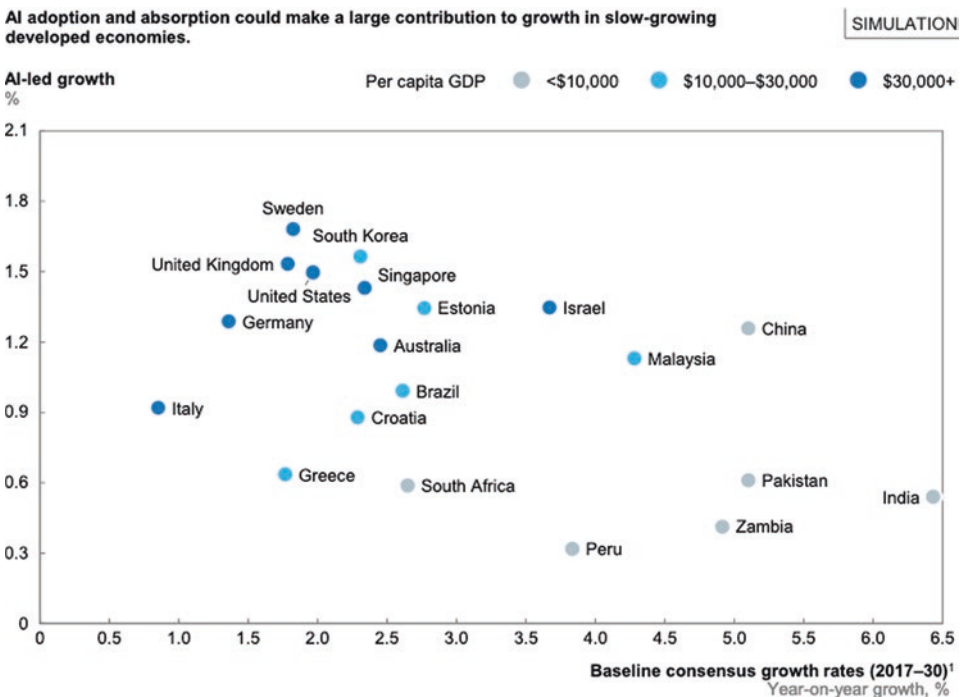


Abb. 2.11 Grad der KI-Aufnahmefähigkeit eines Landes (McKinsey Global Institute 2018, S. 32. Der zweite Teil der Analyse (Landesgruppen 3 und 4) wird hier aus Platzgründen nicht gezeigt. Zu den in der Grafik gezeigten Fußnoten führt McKinsey aus: 1) for the threshold, we calculated a global average and then measured standard deviation. If countries are generally one standard deviation above the average, we categorized them as „above“ and one standard deviation below average as „below“; we categorized the rest as being „within.“ For certain dimensions where values for leading countries are far higher than the average, we lowered the threshold to show relative differences clearly. 2) VC = venture capital; PE = private equity; M&A = mergers and acquisitions. 3) PISA = Programme for International Student Assessment, OECD; STEM = science, technology, engineering, and math; GHCI= Global Human Capital Index; WEF= World Economic Forum. 4) GTCI= Global Talent Competitiveness Index. 5) The score is calculated based on a weighted average of each area that can have a different degree of impact on GDP growth per their elasticity. NOTE: The contents of this table are indicative. Countries in each group are listed in alphabetical order)

(investment from one firm to another), including venture capital, private equity, and M&A, the United States accounted for 66 percent, while China was a distant second with 17 percent in 2016. However, China's share is growing rapidly. These countries also have solid enablers. In 2016, they invested about 2 to 3 percent of GDP in overall R&D. Depending on national priorities and business opportunities, these huge R&D investment capacities could be channeled into AI. Although China's capacity to innovate is increasing, the economy is digitizing quickly, and investment in AI is substantial. China and the United States are also the large contributors to global trade (in terms of both exports and imports), responsible for more than 20 percent of all the value being traded globally."

McK simuliert dann die KI-Absorption der einzelnen Länder in der Zukunft (nicht ohne darauf hinzuweisen, dass die Ergebnisse der Simulation nur indikativ zu verstehen seien) und sagt voraus, dass die aktuelle „KI-Absorptionsfähigkeit“ eines Landes der Treiber für den zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg sein wird. In einigen Ländern sei das Wachstum der Wirtschaft durch KI sogar so groß wie die Prognose für das Wachstum des Bruttoinlandsproduktes (siehe Abb. 2.12).



¹ Consensus based on IHS Markit, Economist Intelligence Unit, and Oxford Economics.
NOTE: Numbers are simulated figures to provide directional perspectives rather than forecasts.

SOURCE: IHS Markit, Economist Intelligence Unit, Oxford Economics; McKinsey Global Institute analysis

Abb. 2.12 Simulation Einfluss von KI auf die Wirtschaft einzelner Länder ((McKinsey Global Institute 2018, S. 36). „Consensus“ ist eine internationale Firma, die Wirtschaftsprognosen erstellt. Gezeigt wird in der Grafik das erwartete Wachstum des Bruttoinlandsproduktes über Zeit)

Legt man diese Analyse zugrunde, sind die USA und China zur Zeit am besten gerüstet, aus KI das Optimale für ihre Wirtschaft herauszuholen.

Beiden Einschätzungen, der von Lee und der von McK, ist gemeinsam, dass USA und China das Spiel unter sich ausmachen werden. Europa spielt keine Rolle mehr, andere Länder wie beispielsweise Indien noch nicht.

2.6 Einschätzungen von Matthias Müller, German Centre for Industry and Trade: „China ist in Sachen KI das derzeit größte Testlabor der Welt“

Matthias Müller lebt seit 1998 in China. Hier verantwortete er zunächst bei der *German Industry and Commerce Beijing (GIC)* und der *German Chamber of Commerce in China (AHK)*, zuletzt als Head of Marketing, die Marketingaufgabe. Von 2004–2006 betreute er als Director of Marketing/PR das Marketing der *TUI China*. Seit 2006 leitet er als Managing Director und Head of Marketing & Sales das *German Centre for Industry and Trade* in Taicang (Jiangsu Provinz), vor den Toren Shanghais.

Was ist für Sie der größte Unterschied zwischen China und der Westlichen Welt, wenn es um Innovationen und Marketing geht?

China hat in den letzten zwei Dekaden den Aufstieg zur zweitgrößten Volkswirtschaft sowie zum größten Absatzmarkt der Welt (für so ziemlich alle Produkte) vollzogen. Seitdem haben nicht nur etliche ausländische Unternehmen ihre F&E auf dem chinesischen Markt platziert, sondern China selbst hat mit viel Geld und Aufwand die F&E-Aktivitäten der heimischen Unternehmen gezielt gefördert. Das heißt, nicht nur, dass China eine Vielzahl an Patentanmeldungen zu verzeichnen hat, sondern auch, dass die lokalen Unternehmen immer besser und wettbewerbsfähiger werden. Heute konkurrieren die deutschen Firmen in China zunehmend mit chinesischen Unternehmen.

In Bezug auf Marketing muss auch hier gesagt sein, dass China der zweitgrößte (und wahrscheinlich sehr bald der größte) Werbemarkt der Welt ist. Es sind einfach die unglaublichen Dimensionen, die den Unterschied zu den einzelnen westlichen Ländern ausmachen.

Was würden Sie sagen: Ist China bei KI im Marketing vor oder hinter Europa? Wie viele Jahre?

China ist bei KI weltweit gemeinsam mit den USA führend und Europa gefühlt 5–10 Jahre voraus.

*Was wäre aus Ihrer Sicht die größte Veränderung, die Marketing- und Salesmanager*innen in Europa in den nächsten 5 Jahren erfahren werden?*

Ich würde das nicht nur auf den Marketing- und Sales-Bereich runterbrechen, sondern auf die europäische Wirtschaft insgesamt. Fakt ist, dass sich gerade global die Kräfteverhältnisse komplett verschieben. Die asiatische Region, und allen voran China ist im Kommen und wird wirtschaftlich in Zukunft eine bzw. die führende Rolle einnehmen. Das ist für viele Manager*innen aus den westlichen Industrienationen immer noch sehr gewöhnungsbedürftig. Aber diese Veränderungen finden statt. Von daher kann ich nur empfehlen,

sich damit abzufinden bzw. diese Realitäten zu akzeptieren, um künftig entsprechend agieren/reagieren zu können und sich eine gute (Ausgangs-)Position in diesem neuen Umfeld zu schaffen.

Sie erleben seit 20 Jahren die positive wirtschaftliche Entwicklung in China mit. Hätten Sie ein paar Beispiele aus Ihrem Alltag, die diese Entwicklung zeigen?

Das ist wirklich nicht einfach. Was ich in meinen über 20 Jahren in China an Veränderung miterlebt habe, ist für mich auch heute noch einfach unglaublich. Es gibt unzählige Beispiele. Ich denke aber, dass man insbesondere den Aufbau der chinaweiten Infrastruktur hervorheben muss. Die chinesische Regierung hat das komplette Land vernetzt, man kommt wirklich schnell und bequem von A nach B – und das bedeutet in China im Zweifelsfall eine Entfernung von mehreren tausend Kilometern. Als Student bin ich in China noch von Shanghai nach Peking mit dem Zug rund 15 Stunden gefahren. Heute fährt der schnellste Zug die Strecke in rund 4 Stunden und kommt auf die Minute (!!) genau an. Alles wird runderneuert, Autobahnen, Flughäfen, etc., und alles i. d. R. „state of the art“. Als ich 1998 nach dem Studium in Peking gelandet bin, gab es einen Flughafen (heutiges Terminal 1). Dann kam Terminal 2, Terminal 3 (größtes Terminal der Welt) und gerade ist der neue Flughafen in Daxing (bei Peking) in Betrieb genommen worden.

Ein weiteres Beispiel ist sicherlich auch das Dienstleistungsangebot, welches insbesondere in den letzten 10 Jahren aufgrund der Digitalisierung nicht umfassender sein könnte. Alles, was das Leben und den Alltag einfacher und effizienter macht, gibt es i. d. R. per App. Alleine mit WeChat kann ich überall zahlen, Flüge buchen, Steuern und Strafzettel bezahlen, Taxis rufen, Essen bestellen, Stromrechnung begleichen, Kinotickets buchen, und, und, und.

China arbeitet mit 5-Jahresplänen. Können Sie kurz erklären, was im aktuellen 5-Jahresplan steht und was mit „Made in China 2025“ gemeint ist? Was ist der „Chinesischen Traum“?

Beim aktuellen 5-Jahresplan geht es im Wesentlichen um die Transformation der Wirtschaft, der Umwelt bzw. den Umweltschutz und vor allem auch gesellschaftliche Themen. Daran kann man sehr gut ablesen, wie sich Chinas Interessen und Prioritäten seit Ende der 70er-Jahre von Deng Xiaoping eingeleiteten Öffnungspolitik verändert haben. Heute geht es um ein kontrolliertes wirtschaftliches Wachstums, die gezielte Förderung von Innovationen und Hi-Tech. „Made in China 2025“ ist das erklärte Langzeitziel Chinas, die weltweite Technologieführerschaft zu erreichen – insbesondere in den Bereichen Digitalisierung, Robotertechnik und Automatisierung. Vor allem aber hat China seine Umweltprobleme erkannt und geht diese gezielt an, z. B. weg von der Kohle hin zu alternativen Energien. Aus meiner Sicht allerdings sind die gesellschaftlichen Themen die spannendsten. Wenn man sich überlegt, in welcher Geschwindigkeit China sich komplett gewandelt hat ... das geht an einer Gesellschaft nicht spurlos vorbei. Nicht umsonst heißen die aktuellen Schlagworte und Ziele im 5-Jahresplan „harmonische Gesellschaft“, „soziale Stabilität“ usw.

Der „Chinese Dream“ unterscheidet sich eigentlich nicht so sehr vom „American Dream“. Prinzipiell ermöglichen die politischen Rahmenbedingungen den Chines*innen

alle Freiheiten, Karriere zu machen und es zu materiellem Reichtum zu bringen bzw. den Lebensstandard zu verbessern. Aber anders als in den USA geht es nicht so sehr um das Individuum, sondern um die Verwirklichung des „Chinese Dream“ aus dem chinesischen Kollektiv heraus, mit einer starken Nation und der kommunistischen Partei im Rücken.

Welche Rolle spielt bei diesem Langzeitziel aus Ihrer Sicht KI und Big Data?

Eine sehr große Rolle. KI und Big Data sind die wesentlichen Grundvoraussetzungen, um „Made in China 2025“ und den Chinesischen Traum zu realisieren. Kein anderes Land verfügt über so einen großen Datenbestand wie China bzw. kann darauf zurückgreifen. Derzeit ist China in Sachen KI das größte Testlabor der Welt. Zudem hat die chinesische Regierung größtes Interesse an der Digitalisierung, um die Gesellschaft zu überwachen und deren Sicherheit zu gewährleisten. Ob es nun um Verkehrsüberwachung, Strafverfolgung oder andere Bereiche geht, es kommt überall zum Tragen. Bei der Gesichts- und Spracherkennung liegt China mittlerweile bei 100 %.

Wir sprechen in Deutschland sehr viel darüber, dass unsere Verwaltung eher langsam arbeitet. Sie haben viel mit Behörden in China zu tun. Sehen Sie Unterschiede, z. B. in der Geschwindigkeit? Wenn ja, welche?

Generell bereitet bürokratischer Aufwand nirgendwo in der Welt viel Freude. Aber ich kann deutlich erkennen, dass China sich auch hier ständig weiterentwickelt und mittlerweile sehr, sehr viel digital bzw. online abgewickelt werden kann. Die Ämter werden immer moderner und kundenfreundlicher gestaltet. Und auch wenn eine Behörde voller Menschen ist, läuft die Abwicklung doch sehr zügig und organisiert. Und dass auf meinem Steuerbescheid „Thank you for contributing to China's prosperity“ steht, ist einfach eine nette Geste, über die ich immer noch schmunzeln muss.

Welche Erfolge hat China bereits zu verzeichnen?

China wird in den deutschen Medien sehr oft hart angegangen. Das ist aus meiner Sicht nicht immer fair und hängt zu allererst davon ab, aus welcher Perspektive man beurteilt. Viele Stimmen westlicher Industrienationen fordern von China z. B. Demokratie. Ein Mitspieler aus meiner Fußballmannschaft hier in China, der aus einem kleinen armen afrikanischen Land kommt, sieht zuerst, dass China es geschafft hat, die Grundbedürfnisse von 1,4 Milliarden Menschen zu befriedigen, oder anders ausgedrückt, seine Bevölkerung „durchzufüttern“. China hat seit Anfang der 80er-Jahre über 700 Mio. Chinesen aus der Armut geführt. China exportiert weder Terrorismus noch Wirtschaftsflüchtlinge. Und die umfassende Modernisierung der Infrastruktur, die stete Erhöhung des Wohlstands, der Ausbau des Sozialversicherungssystems und die Stärkung der Arbeitnehmerrechte sind weitere Errungenschaften. Auch mit der gewachsenen internationalen Verantwortung geht China meines Erachtens gut um, ist eine gemäßigte Stimme im UN-Sicherheitsrat und stellt u. a. ein der größten Blauhelm-Kontingente.

*Wenn Sie Marketingmanager*innen in Europa einen Tipp geben sollten, was sie mehr/ besser machen sollten, um wettbewerbsfähig zu sein, was wäre das?*

Na ja ... die Marketingmanager*innen können ja letztendlich auch nur vermarkten, was die europäischen Firmen an Produkten zu bieten haben. Ich denke vielmehr, dass Europa

auffassen muss, nicht den Anschluss zu verlieren, insbesondere bei der Digitalisierung und bei Innovationen. Wenn Europa aus gemeinsamer Stärke heraus agiert und international mit einer Stimme spricht, werden die Firmen auch wettbewerbsfähig bleiben. Unabhängig davon sollte man immer ein Auge auf die Entwicklung und Fortschritte im asiatischen Raum und vor allem in China haben. Beispielsweise macht uns China gerade bei der 5G-Technologie vor, wie es geht.

2.7 Fazit: Darum wird der Sack Reis, der in China umfällt, wichtig für uns

Die chinesische und die westlich geprägte Welt unterscheiden sich deutlich voneinander. Während der Westen von Demokratie, Datenschutz und den wirtschaftlichen Erfolgen der industriellen Revolution zehrt, stellt China gerade die Weichen, um die führende globale Macht des 21. Jahrhunderts zu werden. China hat drei sogenannte 5-Jahrespläne, die diesen Anspruch in die Tat umsetzen sollen: Einen Plan zur Optimierung der Industrie bis 2025, einen Plan, China zur führenden globalen Macht bis 2050 aufzubauen und einen, der KI priorisiert, weil man diese Technologie als Treiber für die beiden anderen Ziele ansieht. Für alle Staaten der westlichen Welt ist augenfällig, dass China in einer schnellen wirtschaftlichen Entwicklung begriffen ist. Und vielleicht können wir noch nicht in seiner Gänze nachvollziehen, mit welcher Entschlossenheit diese Entwicklung vorangetrieben wird und welche Schwerpunkte Hand in Hand mit Gesellschaft, Führung und Wirtschaft gesetzt werden.

Das kollektive kulturelle Erbe macht es für die Menschen in China leichter als für jene in westlichen Gesellschaften, mit neuen Technologien kollektiv umzugehen. Der geringe Personendatenschutz und die Tatsache, dass China das bevölkerungsreichste Land der Erde ist, spült deutlich mehr Daten zum Analysieren in die KI-Systeme, als dies im Westen derzeit möglich ist. Der strengere chinesische Landesdatenschutz bringt es außerdem mit sich, dass einerseits die eigenen Daten im Lande bleiben und andererseits der Knowledge-transfer nach China hinein besser funktioniert als aus China heraus. Die Regierung unterstützt darüber hinaus mit viel Geld die Ausbildung von KI-Expert*innen im In- und Ausland, die Optimierung des Schul- und Ausbildungssystems auch in Bezug auf KI-Fähigkeiten und erleichtert bürokratische Vorgänge rund um KI.

Es kommen in China also die drei Faktoren zusammen, die es braucht, um auf dem Sektor der KI führend zu werden: KI-Technologie und Fachpersonal, große Mengen miteinander verknüpfter Daten und ein genügend hohes Budget, um daraus Neues zu entwickeln. Kein Wunder, dass die „Big Three“, also Baidu, Alibaba und Tencent den Vergleich mit den „Big Four“ der westlichen Welt, Google, Apple, Facebook und Amazon, nicht scheuen müssen. Hier werden die nächsten KI-Innovationen entstehen, hier werden wir hinschauen müssen, um lernen zu können. Es wird für uns im Westen wichtig werden, ob und wie der sprichwörtliche Sack Reis in China umfällt. Wo wir tatsächlich heute schon im Bereich Marketing von China lernen können, zeigen die nächsten Kapitel.

Management Summary

China wird vom sogenannten Westen unterschätzt

- China war 2000 Jahre lang die führende Wirtschaftsmacht der Welt, lediglich in den letzten 200 Jahren spielte China eine weniger bedeutende Rolle. Das ändert sich gerade. Seit etwa 1980 wachsen das Pro-Kopf-Einkommen und die Wirtschaft, parallel sinkt die Armut. Zeitlich verzögert, aber ebenfalls deutlich sichtbar, vollzieht Indien eine ähnlich steile Wachstumskurve.

Dabei wird China gerade bei KI vermutlich weltweit führend werden – Das hat vier Gründe

- China will führen, nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch in der Gesellschaft. Davon zeugen die aktuellen 5-Jahrespläne des planwirtschaftlich geführten Landes. Das Ziel ist die Weltführerschaft bis 2049, dem 100. Geburtstag der Kommunistischen Partei in China. Ein extra Plan identifiziert KI dabei als wichtigen Treiber und fördert diesen Treiber mit klar definierten KI-Zielen, Geld und mit der Unterstützung durch die Behörden.
- China tut alles, damit sein Ziel der Weltführerschaft erreicht werden kann. Es steckt deutlich mehr Geld in die KI-Entwicklung als viele westliche Staaten, unterstützt die KI-Bildung, kauft weltweit Expert*innen ein und sorgt dafür, dass die Behörden darauf ausgerichtet sind, schnell und unbürokratisch Unterstützung zu leisten.
- China hat rund 1,4 Milliarden Menschen, die finanziell nach und nach in den Mittelstand wachsen und nun das Geld haben, sich Smartphones anzuschaffen. So entsteht auf der einen Seite ein großer Handelsmarkt im eigenen Land, auf der anderen Seite können Unmengen von Daten gesammelt und analysiert werden.
- China hat ein anderes Verständnis von Datenschutz als der sogenannte Westen. Aus diesem Grunde können über KI Daten einzelner Personen umfassender analysiert werden. Wer die meisten verknüpften Daten besitzt und diese am besten und schnellsten analysieren kann, hat aller Voraussicht nach den optimalen Schlüssel zum wirtschaftlichen Erfolg.

Im aktuellen KI-Wettlauf steht es gerade 1:1 zwischen den USA und China, Europa, UK und Deutschland spielen eine nur untergeordnete Rolle

Literatur

- Alsabah, N. (31. März 2017). *Peking will gläserne Unternehmen*. <https://www.zeit.de/politik/ausland/2017-03/netzpolitik-china-cybersicherheit-zensur-internet>. Zugegriffen am 29.07.2019.
- Ankenbrand, H. (21. September 2017a). *Bildungsproblem in China: Zwei von drei chinesischen Landkindern brechen Schule ab*. <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/agenda/bildungswesen-in-china-63-prozent-der-kinder-brechen-schule-ab-15209056.html>. Zugegriffen am 26.07.2019.
- Ankenbrand, H. (17. Oktober 2017b). *China will 2019 weltgrößten Flughafen eröffnen*. <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/agenda/china-will-2019-weltgroessten-flughafen-eroeffnen-15250177.html>. Zugegriffen am 31.07.2019.
- Benrath, B., & Bartsch, B. (30. November 2018). *Asien in Zahlen – Teil II – Punktabzug für zu seltsame Besuche bei den Eltern*. <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/infografik-chinas-sozialkredit-system-15913709.html>. Zugegriffen am 30.07.2019.
- Benrath, B., Bartsch, B., Giesel, J., & Helfert, B. (12. Dezember 2018). *Asien in Zahlen – Teil 3 – Made in China 2025*. <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/infografik-made-in-china-2025-15936600.html>. Zugegriffen am 29.07.2019.
- Bertelsmann-Stiftung. (2006–2018). *BTI 2018 transformationsindex*. <https://www.bti-project.org/de/daten/>. Zugegriffen am 16.07.2019.
- Bertelsmann-Stiftung. (2018). *The race for AI supremacy*. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/deutschland-und-asien/projektthemen/asia-in-infographics/>. Zugegriffen am 05.10.2019.
- Dabringhaus, S. (2011). *Mitte der Welt. Zeit Geschichte, 1*, 84.
- Dorloff, A. (24. März 2019). *Auf dem Weg zur totalen Überwachung*. 29. Juli 2019 von <https://www.tagesschau.de/ausland/ueberwachung-china-101.html>
- Dyer, G. (2014). *The new era of competition with China*. London: Penguin.
- Erling, J. (18. September 2018). *Drillen bis zum Umfallen*. <https://www.welt.de/politik/ausland/article181543616/Schule-in-China-Peking-will-Nachhilfe-Boom-stoppen.html>. Zugegriffen am 26.07.2019.
- FAZ. (2018). *Macron setzt auf Künstliche Intelligenz*. <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/kuenstliche-intelligenz/emmanuel-macron-setzt-auf-kuenstliche-intelligenz-15514715.html>. Zugegriffen am 29.05.2018.
- Fung Business Intelligence. (Oktober 2018). *Spotlight on China retail*. http://www.iberchina.org/files/2019/china_retail.pdf. Zugegriffen am 25.02.2020.
- Gapminder. (03. Oktober 2019). *Income per person*. [https://www.gapminder.org/tools/#\\$state\\$time\\$value=2040&startOrigin=1800&endOrigin=2040&showForecast:true&delay:100;&entities\\$show\\$country\\$/\\$in@=usa&=chn&=deu&=ind;;;&marker\\$axis_x\\$zoomed-Max=2040;;;&chart-type=linechart](https://www.gapminder.org/tools/#$state$time$value=2040&startOrigin=1800&endOrigin=2040&showForecast:true&delay:100;&entities$show$country$/$in@=usa&=chn&=deu&=ind;;;&marker$axis_x$zoomed-Max=2040;;;&chart-type=linechart). Zugegriffen am 03.10.2019.
- Gottschalk, G. (2011). *Der Wahn des Tyrannen. Geo Epoche, 51*, 111.
- Hackhausen, J. (01. Oktober 2012). *Wie China den Dollar knacken will*. <https://www.handelsblatt.com/finanzen/maerkte/devisen-rohstoffe/neue-weltordnung-china-hat-die-usa-in-der-hand/7202126-2.html?ticket=ST-2968219-FagM14NfSoGXRO7KG9nq-ap5>. Zugegriffen am 30.07.2019.
- Hartl, R. (03. Juli 2019). *Flughafen Berlin (BER) Kosten*. 31. Juli 2019 von <https://www.flughafen-berlin-kosten.de/>
- Heide, D. (2018). *Bundesregierung will Milliarden in KI investieren und den USA und China zuvorkommen*. <https://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/digitalisierung-bundesregierung-will-milliarden-in-ki-investieren-und-den-usa-und-china-zuvorkommen/23626960.html>. Zugegriffen am 13.11.2018.

- Hua, S., & Jahn, T. (2018). *Wie China bei der Künstlichen Intelligenz zur Supermacht aufsteigt*. <https://www.handelsblatt.com/technik/thespark/technik-der-zukunft-wie-china-bei-der-kuenstlichen-intelligenz-zur-supermacht-aufsteigt/23225468.html>. Zugriffen am 25.08.2018.
- Ingenieur.de. (01. Juli 2019). *Pekings Giga-Flughafen Beijing Daxing Airport ist fertiggestellt*. <https://www.ingenieur.de/technik/fachbereiche/verkehr/pekings-giga-flughafen-stellt-alles-in-den-schatten/>. Zugriffen am 31.07.2019.
- International Monetary Fund. (April 2018). *World economic and financial surveys*. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2018/01/weodata/index.aspx>. Zugriffen am 08.07.2019.
- International Monetary Fund. (April 2019). *Die 20 Länder mit der größten Bevölkerung im Jahr 2018 (in Millionen Einwohner)*. Statista – Das Statistik-Portal. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1722/umfrage/bevoelkerungsreichste-laender-der-welt/>. Zugriffen am 02.07.2019.
- John, N. (2018). *ec.europa*. https://ec.europa.eu/germany/news/20181207-kuenstliche-intelligenz_de. Zugriffen am 07.12.2018.
- Kurfiss, S. (01. August 2019). *Creativity is China's greatest future resource*. 11. September 2019 von <https://homeofcreativebusinessleadership.com/news/207223>. Zugriffen am 11.09.2019.
- Lee, K.-F. (2018). *AI superpowers: China, silicon valley, and the new world order*. Boston: Houghton Mifflin Hartcourt Publishing Company.
- Lepault, S., & Franklin, R. (2018). *China – Die Welt des Xi Jinping*. <https://www.youtube.com/watch?v=ABbacXcp80I>. Zugriffen am 07.08.2019.
- Lohse, E. (25. Mai 2018). *Merkel in China: Wo die Kameras alles sehen*. <https://www.faz.net/aktuell/politik/ausland/china-kameraueberwachung-bei-merkels-besuch-in-shenzhen-15607878.html>. Zugriffen am 31.07.2019.
- Manager Magazin. (10. Januar 2018). *China weist Schuldenkönig Trump in die Schranken*. <https://www.manager-magazin.de/politik/weltwirtschaft/china-fuehrung-in-pekings-weist-trump-in-die-schranken-dollar-faellt-a-1187151.html>. Zugriffen am 25.02.2020.
- Manuel, A. (Mai 2019). *How to win the technology race with China*. https://www.ted.com/talks/anja_manuel_how_to_win_the_technology_race_with_china. Zugriffen am 15.07.2019.
- McKinsey Global Institute. (September 2018). *Notes for the frontier: Modeling the impact of AI on the world's economy*. https://www.mckinsey.de/~media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Deutschland/News/Presse/2018/2018-09-05%20-%20MG1%20AI-Studie%20Dampfmaschine/MGI-Studie_Notes_from_the_Frontier_2018.ashx. Zugriffen am 01.08.2019.
- National Bureau of Statistics of China. (01. Oktober 2014a). *Anzahl der Absolventen allgemeiner Hochschulen in China in den Jahren 2001 bis 2013 (in 1000)*. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/225949/umfrage/anzahl-der-absolventen-allgemeiner-hochschulen-in-china/>. Zugriffen am 16.07.2019.
- National Bureau of Statistics of China. (01. Oktober 2014b). *Anzahl der Studenten aus China, die im Ausland studieren in den Jahren 2001 bis 2013 (in 1000)*. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/225965/umfrage/anzahl-der-chinesischen-studenten-die-im-ausland-studieren/>. Zugriffen am 16.07.2019.
- Neuerer, D. (2018). *Deutsch-Französische Kooperation – China investiert massiv in Künstliche Intelligenz*. <https://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/deutsch-franzoesische-kooperation-china-investiert-massiv-in-kuenstliche-intelligenz/20982190-2.html>. Zugriffen am 20.02.2020.
- OECD. (06. Dezember 2016). *PISA 2015 results (Bd. I)*. <http://www.oecd.org/education/pisa-2015-results-volume-i-9789264266490-en.htm>. Zugriffen am 15.07.2019.
- OECD. (Dezember 2018). *Private equity investment in artificial intelligence*. <http://www.oecd.org/going-digital/ai/private-equity-investment-in-artificial-intelligence.pdf>. Zugriffen am 15.07.2019.

- Orth, S. (23. März 2019). *Couchsurfing in China: Urlaub im Überwachungsstaat*. <https://www.spiegel.de/reise/fernweh/couchsurfing-in-china-urlaub-im-ueberwachungsstaat-a-1258657.html>. Zugriffen am 31.07.2019.
- pwc. (Februar 2017). *The world in 2050 – The long view: How will the global economic order change by 2050?* <https://www.pwc.com/gx/en/issues/economy/the-world-in-2050.html>. Zugriffen am 08.07.2019.
- Rosling, H. (2019). *Factfulness: Wie wir lernen, die Welt so zu sehen, wie sie wirklich ist*. Berlin: Ullstein.
- Ryssel, J. M. (05. März 2019). *Sozialpunktesystem in China: Eine Welt ohne Datenschutz?* <https://www.datenschutzbeauftragter-info.de/sozialpunktesystem-in-china-eine-welt-ohne-daten-schutz/>. Zugriffen am 30.07.2019.
- Shi-Kupfer, K., & Chen, G. (20. August 2017). *Massenhaft Nutzer – mangelhafter Datenschutz*. <https://www.zeit.de/politik/ausland/2017-08/china-datenschutz-digitalisierung-gesetze>. Zugriffen am 26.06.2020.
- Staatsrat der Volksrepublik China. (07. Juli 2015). *Made in China 2025*. <http://www.cittadella-scienza.it/cina/wp-content/uploads/2017/02/IoT-ONE-Made-in-China-2025.pdf>. Zugriffen am 16.07.2019.
- Steinmetz, V. (21. Juli 2017). *Was China in Dschibuti vorhat*. <https://www.spiegel.de/politik/ausland/china-eroeffnet-militaerbasis-in-dschibuti-welche-ziele-verfolgt-pekings-a-1158755.html>. Zugriffen am 07.08.2019.
- Stern. (27. März 2019). *Bau von BER-Flughafen: Erinnern Sie sich an diese Nachricht? Sie ist 20 Jahre alt – aber erschreckend aktuell*. <https://www.stern.de/reise/deutschland/ber-flughafen-2020-so-wurde-vor-20-jahren-ueber-den-baubeginn-berichtet-8641102.html>. Zugriffen am 31.07.2019.
- Trivium China. (23. September 2019). *Understanding China's social credit system*. <http://socialcredit.triviumchina.com/wp-content/uploads/2019/09/Understanding-Chinas-Social-Credit-System-Trivium-China-20190923.pdf>. Zugriffen am 24.02.2020.
- UN. (2019). *World population prospects 2019*. United Nations. <https://population.un.org/wpp/Graphs/Probabilistic/POP/TOT/356>. Zugriffen am 02.07.2019.
- Webster, G., Creemers, R., Triolo, P., & Kani, E. (01. August 2017). *Full translation: China's 'new generation artificial intelligence development plan' (2017)*. <https://www.newamerica.org/cybersecurity-initiative/digichina/blog/full-translation-chinas-new-generation-artificial-intelligence-development-plan-2017/>. Zugriffen am 16.07.2019.
- Wikipedia. (15. März 2019a). *Digital ecosystem*. https://en.wikipedia.org/wiki/Digital_ecosystem. Zugriffen am 06.07.2019.
- Wikipedia. (24. Juli 2019b). *Shenzhen*. https://de.wikipedia.org/wiki/Shenzhen#Die_Zeit_vor_der_Gr%C3%BCndung_der_Sonderwirtschaftszone. Zugriffen am 31.07.2019.
- Wolff, T., & Yogeshwar, R. (20. August 2019). *Der große Umbruch – Wie Künstliche Intelligenz unser Leben verändert*. <https://www1.wdr.de/mediathek/video/sendungen/video-der-grosse-umbruch-2020-wie-kuenstliche-intelligenz-unser-leben-veraendert-100.html>. Zugriffen am 01.09.2019.
- World Intellectual Property Organization. (2018). *World intellectual property indicators 2018*. 04. September 2019 von https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_941_2018.pdf. Zugriffen am 04.09.2019.
- Wurzel, S. (03. März 2019). *Reiseverbot für Millionen Menschen*. <https://www.tagesschau.de/ausland/sozialkredit-ranking-china-101.html>. Zugriffen am 30.07.2019.
- Xi, J. (18. Oktober 2017). *Secure a decisive victory in building a moderately prosperous society in all respects and strive for the great success of socialism with Chinese characteristics for a new era*. http://www.xinhuanet.com/english/download/Xi_Jinping's_report_at_19th_CPC_National_Congress.pdf. Zugriffen am 16.07.2019.

Mehr als eine einfache Definition – das ist Künstliche Intelligenz

3

Übersicht über das Kapitel

Aktuell ist vielen noch nicht klar, was eigentlich mit Künstlicher Intelligenz gemeint sein soll. Vergleichsversuche mit dem menschlichen Gehirn springen ebenso zu kurz wie die Annahme, KI sei, wenn Maschinen ohne Aufsicht lernten. Das Kap. 2 bietet einen Überblick über die aktuell gängigen Definitionsversuche von Künstlicher Intelligenz und liefert eine pragmatische und praxistaugliche Definition. Zudem gibt es einen Ausblick auf die Weiterentwicklung von KI in insgesamt vier Phasen. Es geht auf die besondere Bedeutung von KI in der Wirtschaft generell ein und widmet sich intensiv der Bedeutung von KI im Marketing, sowohl global als auch in Deutschland, Österreich und der Schweiz (D-A-CH). Für D-A-CH zeigt es die neuesten Erkenntnisse der Studie „KI – die Zukunft des Marketings“: Für wie wichtig erachten Marketingmanager*innen heute KI im Marketing und inwieweit rechnen sie damit, dass diese Bedeutung noch zunehmen wird. Abschließend geht dieses Kapitel darauf ein, wie weit Wunsch und Implementierungswirklichkeit in der westlichen Welt im Marketing noch auseinandergehen.

3.1 Aktuell und greifbar: Definitionen von „Künstlicher Intelligenz“

Künstliche Intelligenz, Artificial Intelligence (AI), Machine Learning, Deep Learning, Big Data Analytics, Allgemeine KI, Spezifische KI, digitale Transformation, Natural Language Processing, Bots, Skills ... es gibt eine verwirrende Anzahl von Begriffen rund um das Thema Künstliche Intelligenz. Der Begriff scheint ein sogenanntes „Kofferwort“ zu sein – jeder packt hinein, was er oder sie für richtig hält. Und tatsächlich sind die Definitionen noch

nicht klar und in der Wissenschaft einheitlich akzeptiert. Da dieses Buch einen klaren Praxisbezug haben soll, wird hier bewusst auf eine ausführliche Diskussion möglicher Definitionen verzichtet und vielmehr praxistauglich der Stand der Diskussion zusammengefasst.

Aktuell gibt es noch keine allgemein anerkannte Definition von Künstlicher Intelligenz, da hierfür zunächst „Intelligenz“ als Begriff geklärt sein müsste, was ebenfalls noch nicht der Fall ist. In der Wissenschaft besteht daher immer noch Uneinigkeit, was diesen Begriff angeht (Buxmann und Schmidt 2018; Nilsson 2009, S. 13).

Grundsätzlich kann man **Intelligenz** definieren als „die Fähigkeit [des Menschen], abstrakt und vernünftig zu denken und daraus zweckvolles Handeln abzuleiten“ (Duden 2019).

In diesem Sinne ist Künstliche Intelligenz am besten beschrieben mit dem „Bereich der Informatik, der sich mit dem Erwerb kognitiver Fähigkeiten beschäftigt, die in der Regel menschlicher Intelligenz zugeordnet werden. Hierzu zählen Lernen, Problemlösung und Mustererkennung“ (Amazon 2018). Nilsson, einer der Pioniere von KI und Robotik der Stanford University in den USA, beschreibt Künstliche Intelligenz so: “Artificial intelligence is that activity devoted to making machines intelligent, and intelligence is that quality that enables an entity to function appropriately and with foresight in its environment. According to that definition, lots of things – humans, animals, and some machines – are intelligent” (Nilsson 2009, S. 13). Schrank, ein weiterer Experte, dieses Mal von der Yale University, definiert KI so: “AI is the science of endowing programs with the ability to change themselves for the better as a result of their own experiences” (Schrank 1987, S. 59–60).

Obwohl diese Definitionen durchaus unterschiedlich sind, haben sie eine Gemeinsamkeit: Es wird mehr oder weniger explizit von einem Lernprozess ausgegangen. Für die weiteren Kapitel dieses Buches sollen unter **KI** daher verkürzt und vereinfacht **alle Unterstützungssysteme verstanden werden, die lernen können, unabhängig davon, ob ein Mensch daran beteiligt ist oder nicht – also alle adaptiven Systeme.**

KI kann vereinfacht in vier Gruppen eingeteilt werden (siehe Abb. 3.1): Vorprogrammierte Systeme, die jeweils nicht lernen – und entweder Menschen in ihren Entscheidungen unterstützen (Gruppe 1) oder vollständig automatisiert arbeiten (Gruppe 2); adaptive Systeme, die lernen, während sie arbeiten – auch entweder von Menschen unterstützt lernen (Gruppe 3) oder ohne Hilfe von Menschen lernen (Gruppe 4). Streng genommen sind Gruppe 1 und 2 nach der oben gewählten Definition keine KI-Systeme, da sie nicht lernen, sondern automatisch einmal programmierte Abläufe abrufen.

Dabei werden grob drei Arten des Computerlernens unterschieden. Abb. 3.2 zeigt jeweils ein Beispiel dazu:

- Das Überwachte Lernen, bei dem der Computer Daten und die Antworten zu einer Aufgabe erhält und daraus lernt.
- Das Unüberwachte Lernen, bei dem der Computer Daten ohne Antworten erhält und selbständig Muster in den Daten erkennen muss.
- Das sogenannte Verstärkende Lernen, bei dem der Computer Daten erhält sowie das Ziel, das er beim Lernen erreichen soll.

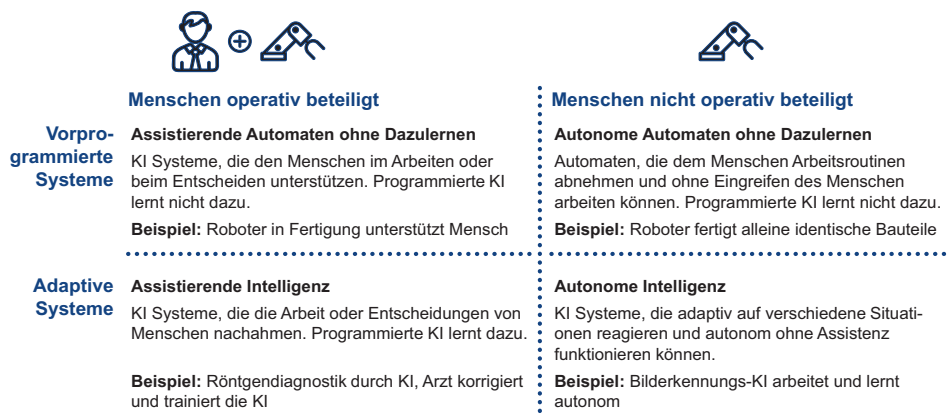


Abb. 3.1 Vier Arbeitsweisen von KI (Berendt 2017)

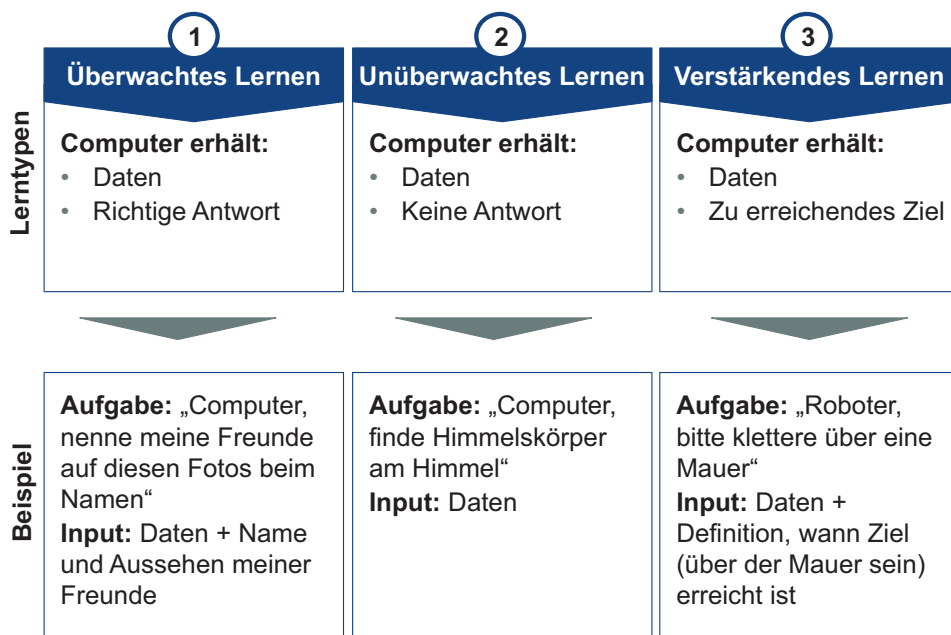


Abb. 3.2 Lernarten Künstlicher Intelligenz (eigene Darstellung in Anlehnung an Ramesh 2017)

Für ein tieferes Einarbeiten in die Materie bieten sich die Bücher von Temark, Gentsch und Kurzweil an (Tegmark 2017, S. 63; Gentsch 2019, S. 8, 17 f.) (Kurzweil, How to create a mind, 2014) (Kurzweil 2005).

In der Wirtschaft, der Politik und der Gesellschaft wird KI momentan, wie schon erwähnt, eher als sogenanntes „Kofferwort“ genutzt: Außen am Koffer steht KI dran, aber jeder packt etwas Anderes als Inhalt in seinen persönlichen KI-Koffer. Daher lohnt es sich

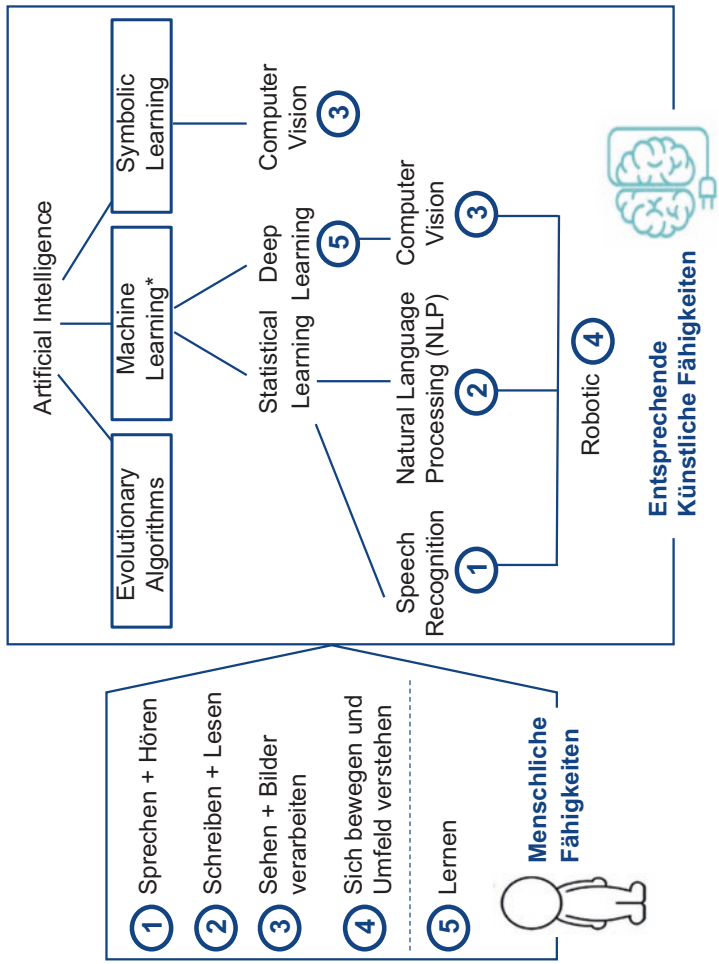
bei Diskussionen zum Thema KI erst einmal mit dem Gegenüber zu klären, was er oder sie mit KI meint. Auch das ist übrigens nicht neu, sondern wurde schon 1987 von Schrank moniert (Schrank 1987, S. 61).

3.2 Express-Kapitel: KI, wie geht das eigentlich?

Wie ich bereits ausgeführt haben, können unter Künstliche Intelligenz eine breite Anzahl verschiedener Ansätze und Tools verstanden werden. In der Regel sind die Bezeichnungen nicht disjunkt und für jemanden ohne KI-Expertise ist schwer, einen einfachen, praxistauglichen Überblick zu erhalten. Folgenden Ansatz finde ich sehr hilfreich, wissend, dass er nicht erschöpfend ist (siehe Abb. 3.3): Geht man davon aus, dass Künstliche Intelligenz menschliche Intelligenz nachbilden soll, kann man menschliche Fähigkeiten definieren als sprechen, hören, schreiben, lesen, sehen und erkennen, sich bewegen und seine Umgebung erkennen. Außerdem gehört das Lernen dazu. Das versucht KI nachzubilden. Grundsätzlich werden hier das sogenannte „symbolische Lernen“ und das „maschinelle Lernen“ unterschieden. Maschinelles Lernen wird auch „Nicht symbolisches Lernen“ oder „neuronales Lernen“ genannt. Das symbolische Lernen nutzt einen Top-Down-Ansatz und versucht, das menschliche Lernen über Begrifflichkeiten nachzubilden, während das Maschinelle Lernen einen Bottom-Up-Ansatz gebraucht, um das Gehirn möglichst genau nachzubilden. Für das Maschinelle Lernen werden große Datenmengen benötigt.

Robotic und Computer Vision kopieren die menschlichen Fähigkeiten der Bewegung und Umfelderkennung sowie das Sehen und Verarbeiten von Bildern. Speed Recognition und Natural Language Processing (NLP) innerhalb des Machine Learnings replizieren Sprechen/Hören und Schreiben/Lesen. Die Nachbildung der Lernleistungen des Gehirns erfolgt im sogenannten Deep Learning. In diesen Bereich fällt auch eine zweite Möglichkeit des Sehens und der Bildverarbeitung von Maschinen.

Dass dieser Versuch eines Überblicks nicht disjunkt und vollständig ist, erkennt man daran, dass menschliche Fähigkeiten wie schmecken, riechen und Dinge anzufassen und zu fühlen hier (noch) nicht aufgeführt sind. Das liegt daran, dass die derzeitigen KI-Entwicklungen, z. B. beim Riechen, über Algorithmen berechnen können, wie eine Kombination von Molekülen in der angegebenen Konzentration berechnet, wie der Mensch den Geruch vermutlich wahrnehmen wird. Es fehlt den Systemen aber an „Zellen“, den Geruch selber aktiv wahrzunehmen. KI kann also berechnen, welche Informationen eines Geruchs im Gehirn ankommen, aber nicht selber mit einer „Nase“ riechen. Rainer Bisschoff, der Leiter des Forschungslabors KUKA fasst diese Entwicklung so zusammen: KI sei in vielen Bereichen bereits besser als der Mensch und zwar immer dort, wo es wiederkehrende Aufgaben mit einer großen Wiederholungsrate gebe, die Schnelligkeit und Präzision erforderten. KI sei heute noch weniger leistungsfähig, wenn die Sensorik ins Spiel komme. Die Lösung dieses Problems werde noch zehn bis 20 Jahre dauern. Als Beispiel nennt er das Schachspiel. Hier gebe es Computer, die in der Lage seien, Schachweltmeister zu schlagen, aber keine Maschinen, die den Schrank aufmachen, das Schachspiel her-



* In den drei Ausprägungen: Überwachtes Lernen, unbeaufsichtigtes Lernen, verstärkendes Lernen

Abb. 3.3 Menschliche Fähigkeiten und Ihre Entsprechungen innerhalb von KI (eigene Darstellung)

ausnehmen und die Figuren präzise aufstellen könnten; etwas, wozu jeder Sechsjährige in der Lage sei (Wolff und Yogeshwar 2019). Damit legt Bischoff anschaulich dar, dass die dritte Welle von KI, die sogenannte Wahrnehmungs-KI, noch ein paar Jahre auf sich warten lassen wird (siehe Abschn. 3.4).

Im engeren Sinne unserer Definition, dass KI *adaptive* Systeme sind, die sich anpassen können, lohnt es sich, vor allem den Bereich des sogenannten Deep Learnings zu verstehen. Vereinfacht ausgedrückt wird hier versucht, die Architektur und damit auch die Entscheidungsfindung des menschlichen Gehirns zur rekonstruieren (Lee 2018, S. 8). Dem Algorithmus werden dabei keine Entscheidungslogiken oder -hierarchien vorgegeben. Vielmehr wird der Algorithmus mit Daten zu einem bestimmten Thema gefüttert, und er versucht, hinter den Daten ein Muster zu erkennen, also selber ohne vorgegebene Entscheidungshinweise zu lernen. Das ist dann einfach, wenn die Daten jeweils markiert sind mit einem „Output“, also z. B. Kunde „hat gekauft“ und „hat nicht gekauft“. Der Algorithmus versucht nun, das Muster in den Daten zu erkennen, welches dazu führt, dass der Kunde kauft (Lee 2018, S. 10).

Ähnlich wie ein Kind, welches zu verstehen beginnt, dass eine rot leuchtende Herdplatte verbrannte Finger bedeuten kann, aber eine dunkle Herdplatte nicht, kann ein Algorithmus beginnen, Zusammenhänge zu verstehen. Es ist unschwer nachzuvollziehen, dass die Ergebnisqualität besser wird, wenn viele Daten vorliegen und wenn diese mit einem Output markiert sind. Wenige Daten oder keine Markierung eines gewünschten Outputs dagegen führen zu schlechteren Resultaten. Was uns im Kindesalter in vielen Bereichen des Lebens relativ leicht fällt, nämlich laufen, sehen, hören, sprechen, fühlen und das alles gleichzeitig, ist in seiner Komplexität für eine einzelne KI heute noch nicht parallel zu realisieren. Aus diesem Grunde fokussieren sich alle aktuellen KIs bei Deep Learning im Speziellen und auf dem Gebiet Künstlicher Intelligenz im Allgemeinen auf einen klar umrissenen Aufgabenbereich – etwa „nur“ die Bilderkennung oder „nur“ die Texterkennung. Deshalb wird Deep Learning, ebenso wie die anderen Bereiche in Abb. 3.3 zusätzlich noch als sogenannte „Narrow AI“ bezeichnet. Diese Bezeichnung wird der Leistung hinter Deep Learning eigentlich nicht ganz gerecht, denn allein diese Entwicklung stellte 2012 bereits einen großen Durchbruch dar. Spätestens mit der Perfektionierung des autonomen Fahrens wird KI sich von vielen „Narrow“ AIs zu einer „General“ AI weiterentwickeln – und damit in die unmittelbare Nähe der menschlichen Intelligenz rücken.

3.3 Wirtschaft auf Speed: KI ist DER Erfolgsfaktor für die Wirtschaft von morgen

Man kann sich fragen, warum gerade jetzt Künstliche Intelligenz Wirtschaft und Medien so intensiv diskutiert wird. Nach dem Internet, der digitalen Transformation und der Automation scheint Künstliche Intelligenz die nächste Gattung der hilfreichen Werkzeuge für die Wirtschaft, und insbesondere für Marketing und Vertrieb zu sein, mit deren Nutzung man schneller und besser mit den Konsument*innen interagiert. Künstliche Intelligenz hat

längst das Nischendasein einer Spezialtechnologie hinter sich gelassen. Sie wird nicht mehr nur in der Wissenschaft, sondern zunehmend auch in der Wirtschaft und Politik wahrgenommen und kontrovers diskutiert.

So sieht Elon Musk, der Gründer von Tesla, beispielsweise eine negative Entwicklung durch Künstliche Intelligenz: „Elon Musk’s Billion-Dollar Crusade to Stop the A.I. Apocalypse“ (Dowd 2017). Die Antwort von Bill Gates bei CNBC lautete: „I don’t agree with Elon Musk about A.I. „We shouldn’t panic about it“ (Clifford 2017). Und Spiegel online titelte: „Ein Gott braucht keinen Lehrmeister. Vor Kurzem ist etwas passiert, das die Geschichte der Menschheit mindestens so sehr verändern wird wie die Erfindung des Telefons. Mitbekommen hat es kaum jemand. Es geht um künstliche Intelligenz.“ (Stöcker 2017).

Längst sehen die führenden Industrienationen in KI eine der Schlüsseltechnologien dieses Jahrhunderts (FAZ 2018) und unterstützen sie mit großen finanziellen Mitteln; die EU z. B. bis Ende 2020 mit geplanten 20 Mrd. Euro aus privaten und öffentlichen Händen (John 2018), die deutsche Regierung bis 2025 mit 3 Mrd. Euro aus öffentlicher Hand (Heide 2018). EU-Kommissionspräsidentin von der Leyen bescheinigt KI, Auswirkungen auf unser tägliches Leben zu haben, spricht die Nutzung für die Medizin an und sagt KI voraus, dass es ein Schlüssel für die CO₂-Neutralität der EU bis 2050 sein wird (Leyen 2020). China, das bis 2030 auf dem Gebiet der KI führend sein will, schätzt diese neue Branche auf einen Umsatzwert von 130 Milliarden Euro (Hua und Jahn 2018) und plant u. a. einen 1,76 Milliarden Euro teuren KI-Gewerbepark in Peking (Neuerer 2018). China investiert also allein in einen Gewerbepark die Hälfte der Summe, die Deutschland insgesamt in KI investieren will.

Auch die Wirtschaft fokussiert zunehmend auf KI: CEOs, 2017 von pwc in einer weltweiten Studie nach dem Einfluss von KI auf die Business-Strategie befragt, gaben folgende Antworten: 72 % glauben, dass KI der ausschlaggebende Geschäftsvorteil der Zukunft sein wird. 67 % sind davon überzeugt, dass KI aufgrund der Kombination von künstlicher und menschlicher Intelligenz einen positiven Einfluss auf Unternehmen haben wird (was auch heißt, dass 33 % entweder diesen positiven Einfluss NICHT sehen oder keine Aussage getroffen haben). „54 % der CEOs bestätigen, dass KI die Produktivität in ihrem Unternehmen bereits erhöht hat und zwei von drei CEOs sind der Meinung, dass KI die Welt nachhaltiger verändern wird, als das Internet.“ (Meyer und Reese 2017).

Heute sind die Unternehmen, die verstärkt auf automatisierte Datenanalysen setzen und mit KI arbeiten, überdurchschnittlich erfolgreich (siehe Kap. 1).

3.4 Vier Stufen: Wie Künstliche Intelligenz sich entwickelt

Kai-Fu Lee beschreibt in seinem Buch „AI Superpowers“ insgesamt vier Stufen einer Entwicklung von Künstlicher Intelligenz. Diese seien hier kurz wiedergegeben. Weitere Informationen und viele Beispiele dazu finden sich, leicht fasslich und klar beschrieben, in seinem Buch (Lee 2018, S. 104 – 139). Lee unterscheidet vier Wellen:

Welle 1 – die sogenannte Internet-KI: In dieser Phase befinden wir uns nach Lee aktuell. User bewegen sich online, eine KI könne dadurch Daten sammeln und interpretieren. Die für ein lernendes System notwendigen „Output“-Orientierungen seien beispielsweise „hat geklickt“ versus „hat nicht geklickt“, „hat gekauft“ versus „hat nicht gekauft“, „war lange auf einer Seite“ versus „war nicht lange auf einer Seite“. Endprodukte seien dabei z. B. das Empfehlungsmarketing, „User, die diesen Artikel angesehen haben, haben sich auch für diesen Artikel interessiert“. Die KI lerne persönliche Vorlieben des Users, die sie online verfolgen könne. Daraus ergebe sich über die Verweilzeit ein besseres Empfehlungsmarketing – eine Entwicklung, die der User oder die Userin erkennen können als „the internet „getting better““ (Lee 2018, S. 107), also als eine „Verbesserung des Internets“. Eine Kombination von Online- und Offline-Verhalten erfolge dabei aber noch nicht. In dieser Welle sei KI ausschließlich auf die Online-Bewegungen und Daten ausgerichtet

Welle 2 – die sogenannte Wirtschafts-KI: Auch in dieser Phase befänden sich die sogenannten entwickelten Märkte. Welle 1 und 2 laufen also parallel. In dieser Welle nutze eine KI nicht die Daten, die online entstehen, sondern die vorliegenden Daten von Wirtschaftsunternehmen mit dem Ziel, das jeweilige Unternehmen weiterzuentwickeln. Auch hier ist eine sinnvolle Analyse und ein Lernen der KI nur möglich, wenn die Daten in strukturierter Form vorliegen, zahlreich sind und ein gewünschter Output gelabelt werden kann. Nicht jedes Unternehmen und nicht alle Industrien haben diese Datenqualität, so dass anzunehmen ist, dass nur bestimmte Firmen KI hier sinnvoll nutzen können. Ein Beispiel dafür ist der Finanzbereich, und hierbei sind es vor allem kreditgebende Unternehmen, denn für diese ist das Ausfallrisiko und damit ein Verlust des Kreditgeldes sehr hoch. Wer einen Kredit beantragt, muss eine Vielzahl von Angaben über sich, seine Familie und seine Vermögensverhältnisse preisgeben. Kreditunternehmen haben damit strukturierte Kundendaten. Und sie verfügen über die wichtige Output-Variable, nämlich „Kreditausfall“ versus „Kredit zurückgezahlt“. Eine KI kann damit lernen und berechnen, mit welcher Wahrscheinlichkeit ein Kreditbeantragender ausfällt – und zwar VOR dem Abschluss des Kreditvertrages. Daraufhin können Kreditunternehmen entscheiden, ob sie z. B. den Zins anheben, um das Risiko besser abzusichern oder ob sie Anwärter*innen von vornherein ablehnen.

Eine anderer Teil der Wirtschaft, der in Welle 2 bereits aktiv mit KI arbeitet, ist die Versicherungsbranche. Versicherungen haben über Fragebögen und Vertragsangaben strukturierte Daten ihrer Konsument*innen. Ein möglicher Output wäre z. B. „Inanspruchnahme“ oder „Nichtinanspruchnahme“ der Versicherung. Eine lernende KI in Welle 2 könnte damit nach einem gewissen Zeitraum besser als Mitarbeiter*innen vorhersagen, wie hoch das Versicherungsrisiko zu einem spezifischen Kunden ist. Also etwa welche Konsument*innen demnächst mit hoher Wahrscheinlichkeit eine Versicherung beanspruchen werden. Oder prognostizieren, ob ein Versicherungsanwärter ein finanzielles Risiko für die Versicherung darstellt.

Dass Unternehmen beide Wellen, also die Internet-KI und die Wirtschafts-KI miteinander verknüpfen, ist möglich und wird auch genutzt: „Chronos“, eine KI-unterstützte Anwendung von Lapius, hilft Versicherungsanbietern dabei, das Versicherungsrisiko vor dem Abschluss einer Versicherung zu kalkulieren, ohne dass der Versicherungsanwärter langwierige Formulare ausfüllen muss, die häufig fehlerhaft oder nicht vollständig abge-

geben werden (Chronos 2019). Der Versicherungsanwärter macht online „nur“ noch ein paar wenige Angaben z. B. zu Alter, Geschlecht, ob Raucher oder Nichtraucher und lädt ein von der eigenen Computerkamera erstelltes Foto des Gesichts hoch. Chronos errechnet aus diesen Daten und dem Foto das individuelle Versicherungsrisiko für die gewünschte Versicherung, weil es parallel auf die Daten der beteiligten Versicherung zugreifen kann. Es kombiniert damit Welle 1 und Welle 2. Der Antragsteller erhält aufgrund seiner/ihrer Angaben zusätzlich eine Information zum erwarteten Lebensalter.

Noch ist nicht veröffentlicht, ob und um wieviel besser Chronos das Versicherungsrisiko für das Unternehmen und damit die Kosten der daraufhin angebotenen Versicherung für den Antragsteller vorhersagt. Zumindest finden sich online dazu keine Angaben. Selbst, wenn die genutzte KI noch nicht erfolgreich genug sein sollte – die Daten und Fotos, die die Anwarter hochladen, sind strukturiertes Datenfutter für eine lernende KI. Es ist also nur eine Frage der Zeit, bis sie besser als ein menschlicher Versicherungsaktuar dem Versicherungsunternehmen vorhersagen kann, mit welchem Preis das Versicherungsangebot für genau diesen Anwarter aus Versicherungsunternehmenssicht optimal bepreist ist.

Wenn Sie es selbst ausprobieren wollen: <https://www.lapetussolutions.com/chronos/> Übrigens, die Bilderkennungs-KI reagiert mit „Humor“, wenn Sie statt eines Bildes von sich z. B. ein Bild von George Clooney hochladen.

Welle 3 – die sogenannte Wahrnehmungs-KI: Künstliche Intelligenz lernt aktuell noch in Inseln: Sehen (Bild- oder Gesichtserkennung), hören (Spracherkennung), fühlen/anfassen und weitere Fähigkeiten entwickeln sich in der sogenannten „narrow KI“ noch nebeneinander. Aber bereits jetzt fangen KI-unterstützte Systeme an, so Lee, die Umwelt „zu sehen“. Sobald diese getrennten Fähigkeiten in einer KI zusammengefasst werden könnten, würde für uns als Anwender*innen die reale und die digitale Welt miteinander verschmelzen. Aktuell seien digitale Systeme noch darauf angewiesen, dass wir sie per Keyboard und Fingerwischen auf Smartphones bedienen. Damit seien diese Eingabeelemente „Portale“ für das World Wide Web (Lee 2018, S. 118). In der Wahrnehmungs-KI-Welt der nahen Zukunft hat es keinen Sinn mehr, sprachlich zwischen „online“ und „offline“ zu unterscheiden. Wenn man einen Liter Milch bestellen könne, indem man, auf dem Sofa sitzend, den Bestell-Satz spreche, sei man dann online oder offline? „Lee entwickelt für diese Phase eine neue Bezeichnung: OmO = online merge offline“. Er führt aus, wie z. B. das reale Einkaufen in einem Supermarkt der Zukunft ausssehen werde: Der Supermarkt kombiniere dabei eigene Daten über mein Einkaufsverhalten mit dem Inhalt meines Kühlschranks, der Geburtstage meiner Familie, meinem Kalender und lieferte dann ein Einkaufsergebnis, das eine Kombination darstellt von Standardeinkäufen („Karotten und Kartoffeln wie immer, Frau Bünte?“) und Vorschlägen für besondere Anlässe ist („Ihr Mann hat morgen Geburtstag, wir haben seinen Lieblings-Wein im Angebot“). Die Interaktion mit dem Einkaufenden erfolge dabei über Sprache und Text am Einkaufswagen, begleitet also den Einkaufenden durch den gesamten Laden. Selbstverständlich erfolge die Bezahlung ohne Anstehen an der Kasse und auf Wunsch auch eine Lieferung nach Hause (Lee 2018, S. 119–121).

Damit eine KI wie in diesem Beispiel sinnvoll interagieren kann, muss sie sehen, wo ich im Laden bin, mit mir sprechen können und wissen, welches meine Vorlieben sind. Darüber hinaus muss es eine Hardware geben, die diese Fähigkeiten „ausspielt“, in diesem

Fall den Einkaufswagen, der mit mir interagiert. Es sieht in etwas so aus, wie die Autor*innen von „Minority Report“ sich 2002 die Einkaufswelt vorgestellt haben. In diesem Film erkennen KI-gestützte Webeflächen in einem Einkaufszentrum anhand der Iris des Probanden, wer er ist und machen auf ihn zugeschnittene Einkaufsangebote.

Je mehr ein Einkaufender Daten teile, um so bedarfsgerechter würden die Vorschläge sein, die ihm oder ihr beim Einkauf gemacht werden. Nach Lee sind wir am Beginn dieser Phase. Alexa von Amazon, Siri von Apple, Google Home von Google sind der Beginn dieser Welle drei im Westen: Wenn Alexa für mich die Eieruhr in der Küche stellt – bin ich dann online oder offline? Ein praktisches Beispiel, wie diese Welle drei in der Praxis funktioniert, habe ich im Abschn. 6.6 beschrieben.

Welle 4 – die sogenannte Autonome KI: Das ist der Bereich, zu dem es sehr viele, geradezu apokalyptische Vorstellungen gibt. In dieser Phase seien KI-Fähigkeiten soweit zusammengewachsen, dass die KI autonom, also ohne Zutun von Menschen, reibungslos funktioniert. Lee nennt als Beispiele autonomes Fahren, selbstfliegende Drohnen und intelligente Roboter. Auch diese Welle sei bereits in Vorbereitung, wird aber vermutlich, wie die drei Wellen davor, noch länger nicht sinnvoll funktionieren.

Jede Welle betrifft einen anderen Bereich des menschlichen Lebens, in dem KI unterschiedlich eingesetzt und von Welle zu Welle tiefer in den Lebensalltag eingreifen wird. Soweit die vier Wellen.

Menschen neigen dazu, exponentielle Entwicklungen zu unterschätzen, weil sie sie gedanklich nur linear weiterführen. Eindrucksvoll veranschaulicht dies die berühmte Geschichte von einem (vermutlich) indischen Herrschers, der einen verdienten Untertanen für die Erfindung des Schachspiels belohnen will, indem er ihm einen Wunsch erfüllt. Dieser wünscht sich daraufhin ein Reiskorn auf dem ersten Feld des Schachbretts, auf dem zweiten dann zwei, auf dem dritten vier und so weiter. Der König gewährt diesen Wunsch leichten Herzens, weil er nicht ermessen kann, wie schnell sich durch das exponentielle Wachstum ein paar wenige Reiskörner zu großen Mengen aufhäufen, die weder er noch die gesamte Welt an Reisvorräten hätte. Rechnerisch sind es auf allen 64 Feldern des Schachbretts 18,4 Trillionen Reiskörner. In Gramm umgerechnet ist dies das rund 870fache der weltweiten Reisernte 2006 oder 1200 mal die globale Reisernte von 2004. Bei Künstlicher Intelligenz unterliegen viele genau diesem Irrtum. Viele Jahrzehnte lang war KI eine wenig beachtete Technologie, mit der sich lediglich IT-Expert*innen und Daten-spezialist*innen befassen – mit zunächst nur geringen Anwendungserfolgen. In den 1980er-Jahren war man von den geringen Fortschritten so ernüchtert, dass diese Phase heute sogar als „KI-Winter“ bezeichnet wird.

In das Bewusstsein einer breiteren Öffentlichkeit rückt die KI erst seit den 2010er-Jahren mit Anwendungen wie Bilderkennung, Textbots und Sprachanwendungen wie beispielsweise Alexa oder Siri. Diese sogenannten „narrow AI“-Anwendungen sind inzwischen in den Teildisziplinen erfolgreich, bei denen der Fokus sich auf eine spezielle Aufgabe richtet. Wie unsere Welt sich verändern wird, sobald diese getrennten Fähigkeiten verschiedener KIs sich zu einer einzigen „Super“-KI zusammenfassen lassen, ist augenblicklich noch nicht erkennbar. Aktuell geht es uns noch so wie in Abb. 3.4 zu sehen ist. Viele von uns können sich nicht vorstellen, dass etwas, das noch kaum das Foto eines

Hundes von dem eines Muffins unterscheiden kann, in nur wenigen Jahren schneller und besser agieren kann als wir.

Abb. 3.5 zeigt humoristisch, wie schnell sich diese Überlegenheit in Unterlegenheit umwandeln kann.

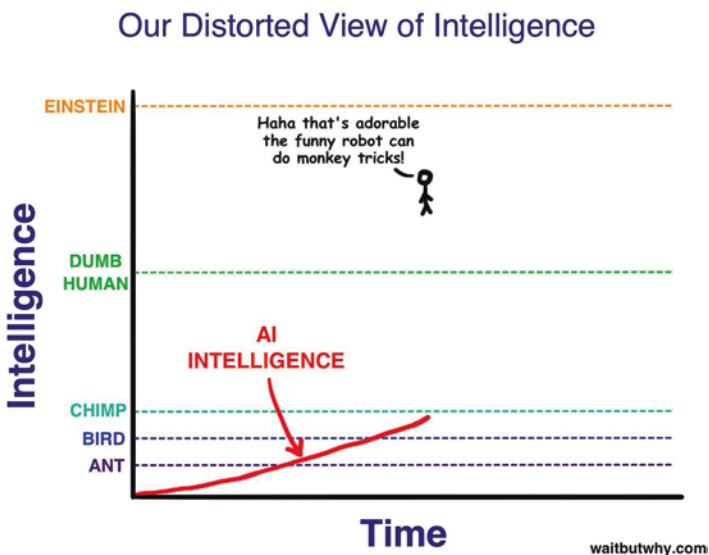


Abb. 3.4 Gefühlt es versus tatsächliches Wachstum von KI – Grafik 1 (Urban 2015)

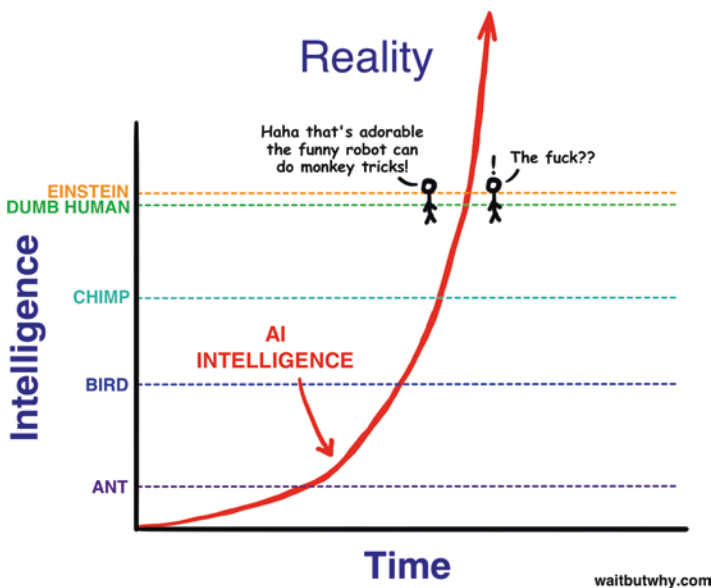


Abb. 3.5 Gefühlt es versus tatsächliches Wachstum von KI – Grafik 2 (Urban 2015)

3.5 KI im Marketing – das Beste seit geschnitten Brot

Die Bedeutung von KI für das Marketing wird dennoch recht unterschiedlich bewertet, befindet sich aber immer im mittleren bis oberen Bereich der Skala: In einer Studie von pwc liegt Marketing (hier „Medien“ genannt) eher im „mittleren Bereich“ (Meyer und Reese 2017). Pwc hat dabei untersucht, inwieweit KI Potential hat, Zeit einzusparen, die Qualität zu steigern und Peronalisierungen zu verbessern. Die Bereiche Gesundheit (Rang 1), Automobil (2), Finanzdienstleistungen (3) und Transport und Logistik (4) liegen noch vor denjenigen von Technologie, Medien, Telekom (5), siehe Abb. 3.6.

Jürgen Schmidhuber, ein renommierter Forscher im Bereich KI, sieht den Nutzen von KI für das Marketing eher im oberen Bereich: „Heute sind die profitabelsten Auswirkungen der KI im Bereich des Marketings, was vielleicht nur für ein oder zwei Prozent der Weltwirtschaft gilt, die aber ausreichen, um Firmen wie Amazon und Alibaba und Tencent

Ranking des Einflusses von AI auf Basis ihres Potentials, Zeit zu schaffen, Qualität zu steigern und Personalisierung zu verbessern.

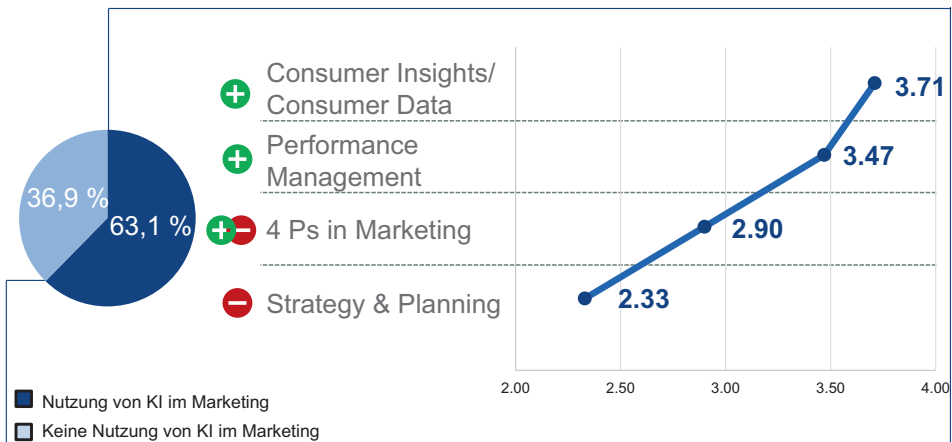
Rang	Branche	Anwendungsfälle mit hohem Potential
 1	Gesundheit	<ul style="list-style-type: none">• Unterstützung von Diagnosen• Früherkennung potenzieller Pandemien• verbildlichung von Diagnosen
 2	Automobil	<ul style="list-style-type: none">• autonome Flotten für Fahrgemeinschaften• semi-autonome Funktionen wie Fahrerassistenzsysteme• Motorüberwachung und vorausschauende, autonome Wartung
 3	Finanzdienstleistung	<ul style="list-style-type: none">• personalisierte Finanzplanung• Betrugserkennung und Geldwäscheprävention• Automatisierung im Kundengeschäft
 4	Transport und Logistik	<ul style="list-style-type: none">• autonome LKW-Transporte und Lieferungen• Verkehrskontrolle und Staureduzierung• erhöhte Sicherheit
 5	Technologie, Medien, und Telekommunikation	<ul style="list-style-type: none">• Medienarchivierung, -suche, und -empfehlungen• Erstellung benutzerdefinierter Inhalte• Personalisierung in Marketing und Werbung
 6	Einzelhandel und Kunden	<ul style="list-style-type: none">• Personalisierung in Design und Produktion• Produktnachfrage prognostizieren• Inventar- und Liefermanagement
 7	Energie	<ul style="list-style-type: none">• intelligente Messsysteme (Smart Metering)• effizienterer Netzbetrieb und Speicherung• vorausschauende Wartung der Infrastruktur
 8	Produktion	<ul style="list-style-type: none">• verbesserte Überwachung und automatische Korrektur von Prozessen• Supply-Chain- und Produktionsoptimierung• On-demand-Produktion

Abb. 3.6 Beispiele für Anwendungsfälle von KI aus unterschiedlichen Bereichen (Meyer und Reese 2017)

und Facebook und Google und Baidu zu den wertvollsten Firmen der Welt zu machen. Was heute schon sehr gut funktioniert und sehr profitabel ist für manche Firmen, das ist nur die Spitze des Eisberges und wird bald einen sehr viel größeren Teil der Wirtschaft betreffen“ (Schmidhuber 2018).

Marketingmanager*innen selber sagen, dass KI im Marketing wichtig ist und wichtiger wird: Mein Team und ich haben 2019 bereits zum zweiten Mal eine eigene Studie unter 207 Marketingmanager*innen in D-A-CH durchgeführt. 52 % davon sind Führungskräfte. Die Studie ist repräsentativ für die deutsche Industrie. Die Ergebnisse sind sehr klar: Alle halten KI für wichtig, aber kaum jemand setzt sie schon intensiv ein. Ein paar der Details: 82 % der Befragten geben an, dass KI wichtig für Unternehmen ist, 81 % sagen, dass KI wichtig für das Marketing ist und 92 % glauben, dass die Bedeutung von KI im Marketing in der nahen Zukunft noch zunehmen wird. 50 % meinen, dass KI das Marketing mehr verändern wird als Social Media dies getan hat (Bünthe, Künstliche Intelligenz – die Zukunft des Marketing Welle 2, 2019a, S. 8–9 und 20). Diese Zahlen decken sich gut mit den Zahlen von pwc, die in einer anderen Studie im Jahr 2019 CEOs befragt haben: Hier geben 85 % der CEOs im globalen Schnitt an, dass KI die Art, wie sie in Zukunft Geschäfte tätigen werden, signifikant verändern wird (pwc 2019, S. 34).

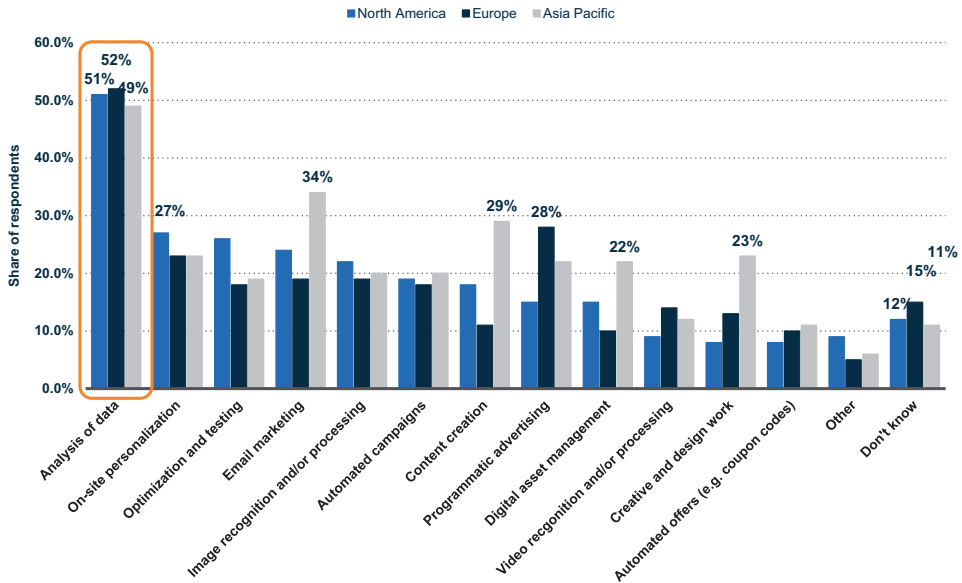
Dort, wo KI im Marketing bereits genutzt wird, werden mit ihrer Hilfe vor allem Daten analysiert also die Anwendung umgesetzt, aus der KI ursprünglich kommt. Das trifft sowohl für Marketingmanager*innen in D-A-CH (unsere eigene Studie, siehe Abb. 3.7) als auch für andere Regionen zu (siehe Abb. 3.8).



n = 103 ± 100 %; n = 65 entspricht 63,1 %, die KI im Marketing einsetzen; Skala: 1 (keine Nutzung) – 7 (volle Nutzung)
 Q8. Setzen Sie KI in Ihrem Marketing ein? Q13. Wie sehr treffen folgenden Aussagen auf Ihre Marketingabteilung zu?

Abb. 3.7 Einsatz von KI im Marketing in D-A-CH 2019. (Bünthe, Künstliche Intelligenz – die Zukunft des Marketings, 2019b, S. 11)

Marketing related use of AI worldwide 2018, by region



Note: Worldwide; November 2017 to January 2018; 18 years and older; 341 Respondents; marketing, creative, and technology professionals in the digital industry

Abb. 3.8 Einsatz von KI im Marketing weltweit 2018 (Adobe Systems 2018)

Teilweise wird KI im Marketing in Deutschland, anders als man es vermuten würde, schon mehr angewendet als in den USA und China. Salesforce zeigt in seiner neusten Studie von 2019, dass 39 % der deutschen Marketingmanager*innen bereits KI benutzen, während dies in Hongkong, die für China befragte Region, nur 26 % tun, in den USA sogar nur 21 % (Salesforce 2019, S. 32–33, 41)¹. Die Stichprobe ist jeweils groß genug, um erkennen zu können, dass die Unterschiede zwischen Deutschland und den USA signifikant sind.

Und auch hinsichtlich der Auswirkungen von KI im Marketing auf den Erfolg des Unternehmens zeichnen die Marketingexpert*innen ein positives Bild. So scheint es nach ihren Aussagen einen positiven Zusammenhang zu geben – KI-einsatzende Unternehmen sind rund 14 % erfolgreicher (Bunte, KI – Die Zukunft des Marketings 2018, 2018, S. 40). Außerdem ist für 80 % der Marketingexperten der Einsatz von KI im Marketing zumindest ein treibender Faktor für den Erfolg, für gut ein Viertel sogar DER entscheidende Faktor (Bunte, Künstliche Intelligenz – die Zukunft des Marketings, 2019b, S. 44).

¹Die Zahlen für Hongkong sollten mit ein wenig Vorsicht interpretiert werden. Zum einen ist Hongkong als Megacity nicht repräsentativ für die Bildung aller Chines*innen, zum anderen wurden hier nur 150 Manager*innen befragt, während sich die Aussagen zu Deutschland auf stabilerer 300 Befragungen gründet und die USA-Zahlen sogar auf 600.

3.6 Aber: KI im Marketing steckt noch in den Kinderschuhen – im Westen

Obwohl also alle sagen, KI im Marketing sei wichtig und werde in Zukunft noch viel wichtiger und der Meinung sind, KI habe einen direkten Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens, bleibt der tatsächliche Einsatz und das Wissen über KI im Marketing innerhalb der Marketingexpert*innen hinter den Erwartungen zurück. Dies gilt sowohl weltweit (zu finden im aktuellen „AI-Survey“ von McKinsey & Company (McKinsey und Company 2019)) als auch in D-A-CH:

In der bereits erwähnten globalen Studie von Salesforce geben nur 29 % der Befragten an, KI tatsächlich schon zu nutzen. Weitere 46 % planen nach eigenen Angaben eine Nutzung (zusammen 75 %). Damit liegt KI nur auf Platz 18 von 18 insgesamt abgefragten Unterstützungstools im Marketing. Führend in diesem Ranking sind „Marketing Analytics/Performancemess-Tools“ mit 81 % aktueller und 16 % geplanter Nutzung (zusammen 97 %), gefolgt von „Marketingdatabase“ (65 % und 30 % = 95 %). Auf Platz drei landet „Email-Kampagnenmanagement“ (66 % und 28 % = 94 %) (Salesforce 2019, S. 50).

In unserer eigenen 2019er D-A-CH-Studie zeichnet sich dasselbe Bild ab, und zwar beim Wissen über KI, beim Einsatz von KI im Marketing, der Anzahl der Mitarbeiter, die sich mit Daten beschäftigen und dabei, wer über Budgets und Einsatz entscheidet:

Wissen über KI

Marketingmanager*innen stellen sich kein gutes Wissenszeugnis aus, was KI angeht. Auf einer Skala von 1 (sehr gering) bis 7 (sehr hoch) geben sie sich im Durchschnitt eine 3,95. Damit glauben sie zwar, besser über KI Bescheid zu wissen als ihre Marketingabteilung (Durchschnittswert 3,14), aber das Wissen an sich wird als eher mittelmäßig eingeschätzt. Das ist insbesondere vor dem Hintergrund interessant, dass die Befragung anonym durchgeführt wurde (Bünte, Künstliche Intelligenz – die Zukunft des Marketings, 2019, S. 14).

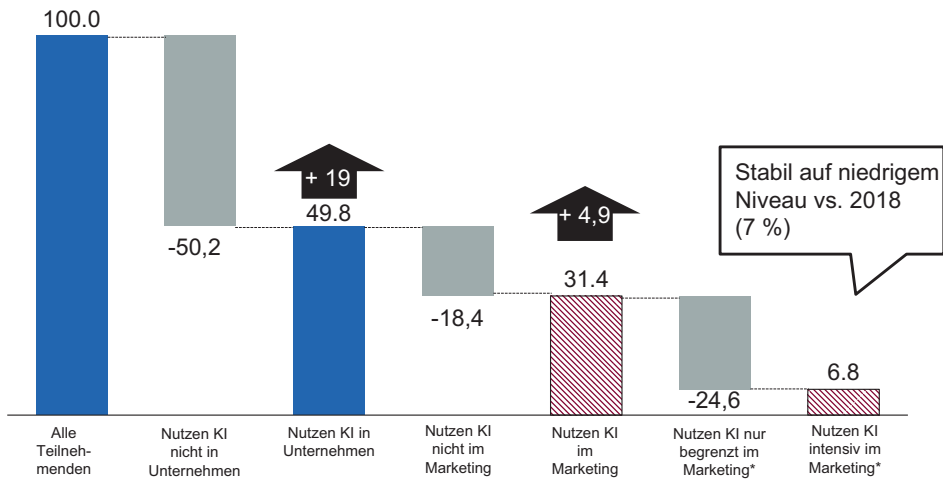
Einsatz von KI im Marketing

Während zwar fast 50 % der Unternehmen, in denen die Befragten arbeiten, KI an einer beliebigen Stelle einsetzen, sind es im Marketing nur 31,4 %. Gefragt nach der Intensität des Einsatzes geben nur rund 7 % an, im Marketing verstärkt von KI Gebrauch zu machen. Und obwohl die Nutzung von KI im Marketing um rund 5 Prozentpunkte von 2018 auf 2019 zunahm, und damit statistisch nicht signifikant, sind es im selben Zeitraum in den Unternehmen signifikante 19 Prozentpunkte (siehe Abb. 3.9). Man könnte also sagen, dass Marketing im Vergleich zu anderen Disziplinen eines Unternehmens KI eher zögerlich als euphorisch implementiert (Bünte, Künstliche Intelligenz – die Zukunft des Marketings, 2019, S. 10).

Anzahl der Mitarbeiter mit Fokus auf Daten/Analysen

In vier von zehn Marketingabteilungen arbeiten weniger als 5 % der Mitarbeiter hauptsächlich im Bereich Datenanalyse, Data Science, Consumer Insights. Das heißt, vier von zehn

KI-Nutzung in Unternehmen heute; in % der Teilnehmenden



Balken von links nach rechts: n = 207; n = 104; n = 103; n = 38; n = 65; n = 51; n = 14
 Q6. Setzen Sie KI wenigstens in einem Bereich in Ihrem Unternehmen ein?; Q7. Wie setzen Sie aktuell KI in Ihrem Unternehmen ein?;
 Q8. Setzen Sie KI in Ihrem Marketing ein?; Q9. Wie setzen Sie aktuell KI in Ihrem Marketing ein?
 * Begrenzte Nutzung: 1 - 4; Intensive Nutzung: 5 - 7; Skala: 1 - 7

Auffällige Veränderung
 en vs. 2018
 in PP

Abb. 3.9 KI-Nutzung in Unternehmen und im Marketing in D-A-CH 2019 (Bünthe, Künstliche Intelligenz – die Zukunft des Marketings, 2019, S. 10)

Abteilungen besitzen intern kaum Mitarbeiter mit ausreichenden Kenntnissen und/oder Zeit, die nötig wären, um mit KI sinnvoll zu arbeiten und sind daher auf externe Hilfe von Dienstleistern angewiesen. Aber: Diese Zahlen steigen von 2018 auf 2019 schon um 8,4 Prozentpunkte und damit fast signifikant an (Bünthe, Künstliche Intelligenz – die Zukunft des Marketings, 2019, S. 14–15).

Entscheidung über Einsatz und Budget von KI im Marketing

Interessant ist auch, dass neben dem CMO auch der CEO über den Einsatz und das Budget im Marketing mitbestimmt. Beim Einsatz von KI im Marketing tun das die CMOs in 68 % der Fälle, die CEOs in 63 % der Fälle alleine oder sind daran beteiligt. Beim Budget für KI im Marketing überholen die CEO aktuell noch die CMOs und entscheiden in 74 % zu 54 % der Fälle mit (Bünthe, Künstliche Intelligenz – die Zukunft des Marketings, 2019, S. 16).

Marketingabteilungen, die KI bereits einsetzen, üben offenbar noch. Nur 14 % der Tools, die bei KI im Marketing genutzt werden, sind voll in die Prozesse und die Toolandschaft integriert, bei 57 % dagegen handelt es sich um Insellösungen. Im Assessment anhand von 17 Hebeln für den Erfolg einer neuen Technologie im Unternehmen ist das Gesamtbild ebenfalls eher mittelmäßig. Dabei wurde abgeschätzt, in wieweit eine Firma

fähig ist, beispielsweise genügend Budget für KI zur Verfügung zu stellen, die Unterstützung der Führungsebene beim Pilotieren von KI zu gewährleisten, die Zusammenarbeit mit IT durchzuführen und vieles mehr: Auf einer Skala von 1 (stimme gar nicht zu) bis 7 (stimme voll und ganz zu) liegt der Durchschnittswert aller Befragten, die KI im Marketing einsetzen, bezogen auf alle 17 Hebel, bei mageren 3,69. Dabei variiert der Wert der einzelnen Hebel auf dieser Achse nur wenig. Mit anderen Worten, es gibt aus Sicht der KI-erfahrenen Marketingmanger*innen nicht den EINEN Hebel, den man optimieren müsste, wie z. B. das Budget oder die Anzahl der Mitarbeiter. Vielmehr sind die Fähigkeiten der Unternehmen auf allen diesen Gebieten noch optimierbar (Bünthe, Künstliche Intelligenz – die Zukunft des Marketings, 2019, S. 40–42).

Insofern stimmt vielleicht die Aussage, dass KI im Marketing, zumindest in Europa, noch in den Kinderschuhen steckt.

Management Summary

KI als Begriff ist noch nicht final festgelegt, jeder versteht etwas Anderes darunter

- Es existiert noch keine einheitliche Definition für Künstliche Intelligenz, unter anderem deshalb, weil schon der Begriff „Intelligenz“ nicht einheitlich definiert ist.
- Das Wissen über KI ist allgemein recht gering, so dass der Begriff als „Kofferwort“ genutzt wird: Jeder packt in diesen Koffer eine etwas andere Bezeichnung, so dass häufig unklar bleibt, was eigentlich genau mit KI im jeweiligen Kontext gemeint ist.
- Obwohl die Definitionen durchaus unterschiedlich sind, haben sie eine Gemeinsamkeit: Es wird von einem Lernprozess ausgegangen. Für die weiteren Kapitel dieses Buches werden unter KI daher verkürzt und vereinfacht alle Unterstützungssysteme verstanden, die selbstständig lernen können, unabhängig davon, ob ein Mensch daran beteiligt ist oder nicht – also alle *adaptiven* Systeme.
- Eine adaptive Fähigkeit in engerem Sinne ist das sogenannte Deep Learning. Es lohnt sich, diesen Bereich besser verstehen zu lernen. Dabei wird ein Algorithmus mit Daten zu einem bestimmten Thema gefüttert und dieser versucht dann hinter den Daten ein Muster zu erkennen, also zu lernen.

KI wird sich in 4 Wellen, die sich auch zeitlich überlappen können, entwickeln

- Welle 1: „Internet-KI“, mit Outputorientierung, etwa Klicks, findet nur online statt.
- Welle 2: „Wirtschafts-KI“, bei der Firmendaten unabhängig vom Internet analysiert werden.

- Welle 3: „Wahrnehmungs-KI“, sobald Fähigkeiten der KI zusammenwachsen und KI ihre Umwelt „sehen“ und damit wahrnehmen kann; dann entwickelt KI Angebote für Konsument*innen, bei denen die bisher getrennt wahrgenommenen Online- und Offlinewelten zu einer einzigen Welt zusammenwachsen („Online merge Offline“ oder kurz „OmO“).
- Welle 4: Autonome KI, wenn KI-Systeme ohne menschliches Zutun breit funktionieren.
- Die KI-Entwicklung findet exponentiell statt, daher wird sie von vielen in zeitlicher und inhaltlicher Dimension völlig unterschätzt.

Politik und Wirtschaft haben die Wichtigkeit von KI für ihren Erfolg erkannt

- Die EU, die USA und China haben große Investitionsprogramme aufgelegt, um führend bei KI zu werden
- Auch die Wirtschaft hat erkannt, dass ein Vorsprung bei KI einen Einfluss auf ihre Wettbewerbsfähigkeit hat

Im Marketing und Vertrieb wird KI besonders wichtig, das Wissen über KI im Marketing ist im sogenannten Westen aber noch gering

- Im Marketing und Vertrieb entscheidet sich, ob ein Produkt gekauft wird. Wer Konsument*inneninsights besser kennt als seine Wettbewerber, Produkt und Werbung darauf ausrichtet, schneller auf Kundenfragen reagiert und sein Marketing-ROI sinnvoller auswerten kann als seine Wettbewerber, gewinnt den Kunden oder die Kundin. Bei diesen Aufgaben unterstützt heute schon die KI.
- Marketing- und Salesmanager*innen sehen in KI einen großen Vorteil: In Studien geben sie an, dass sie KI heute schon für das Marketing wichtig finden, dass diese Wichtigkeit weiter zunehmen wird und dass sie entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens werden wird.
- Demgegenüber steht in der westlichen Welt ein relativ geringes Wissen über KI in Marketing und Sales, der Einsatz von KI ist hier eher gering und wird primär vor allem zur intensiven Datenanalyse genutzt. Wunsch und Wirklichkeit liegen in den westlichen Ländern also noch weit auseinander.
- Die weiteren Kapitel werden zeigen, dass dies in China anders ist – besonders, aber nicht nur im Handel und im Marketing/Vertrieb – ein Grund, sich gerade im Bereich KI im Marketing und Sales anzusehen, wie chinesische Marketingexpert*innen Künstliche Intelligenz nutzen.

Literatur

- Adobe Systems. (12. Februar 2018). *Marketing-related use of artificial intelligence (AI) according to industry professionals worldwide as of January 2018, by region*. <https://www.statista.com/statistics/915372/marketing-related-use-artificial-intelligence-world/>. Zugegriffen am 31.07.2019.
- Amazon. (2018). *Was ist künstliche Intelligenz? Maschinelles Lernen und Deep Learning*. https://aws.amazon.com/machine-learning/what-is-ai/?nc1=f_ls. Zugegriffen am 29.05.2018.
- Bünthe, C. (30. April 2019). *Künstliche Intelligenz – die Zukunft des Marketings*. <https://kaiserscholle.de/de/kuenstliche-intelligenz/>. Zugegriffen am 30.04.2019.
- Berendt, P. (2017). *Artificial Intelligence disruption: How technologies are predicted to change the way we manage talent*. <https://www.slideshare.net/linkedin-talent-solutions/artificial-intelligence-disruption-how-technologies-are-predicted-to-change-the-way-we-manage-talent>. Zugegriffen am 26.06.2018.
- Buxmann, P., & Schmidt, H. (2018). *Künstliche Intelligenz: Mit Algorithmen zum wirtschaftlichen Erfolg*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Chronos. (2019). *Chronos*. <https://www.lapetussolutions.com/chronos/>. Zugegriffen am 20.02.2020.
- Clifford, C. (2017). *Bill Gates: I do not agree with Elon Musk about A.I., We shouldn't panic about it*. <https://www.cnn.com/2017/09/25/bill-gates-disagrees-with-elon-musk-we-shouldnt-panic-about-a-i.html>. Zugegriffen am 29.05.2018.
- Dowd, M. (2017). *Elon Musk billion dollar crusade to stop ai space x*. <https://www.vanityfair.com/news/2017/03/elon-musk-billion-dollar-crusade-to-stop-ai-space-x>. Zugegriffen am 29.05.2018.
- Duden. (2019). *Intelligenz, die*. <https://www.duden.de/rechtschreibung/Intelligenz>. Zugegriffen am 29.06.2019.
- FAZ. (2018). *Macron setzt auf Künstliche Intelligenz*. <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/kuenstliche-intelligenz/emmanuel-macron-setzt-auf-kuenstliche-intelligenz-15514715.html>. Zugegriffen am 29.05.2018.
- Gentsch, P. (2019). *Künstliche Intelligenz für Sales, Marketing und Service* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Heide, D. (2018). *Bundesregierung will Milliarden in KI investieren und den USA und China zuvorkommen*. <https://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/digitalisierung-bundesregierung-will-milliarden-in-ki-investieren-und-den-usa-und-china-zuvorkommen/23626960.html>. Zugegriffen am 13.11.2018.
- Hua, S., & Jahn, T. (2018). *Wie China bei der Künstlichen Intelligenz zur Supermacht aufsteigt*. <https://www.handelsblatt.com/technik/thespark/technik-der-zukunft-wie-china-bei-der-kuenstlichen-intelligenz-zur-supermacht-aufsteigt/23225468.html>. Zugegriffen am 25.08.2018.
- John, N. (2018). *ec.europa*. https://ec.europa.eu/germany/news/20181207-kuenstliche-intelligenz_de. Zugegriffen am 07.12.2018.
- Kurzweil, R. (2005). *The singularity is near*. New York: Penguin Group.
- Lee, K.-F. (2018). *AI superpowers: China, silicon valley, and the new world order*. Boston: Houghton Mifflin Hartcourt Publishing Company.
- Leyen, U. (19. Februar 2020). *Press remarks by President von der Leyen on the Commission's new strategy: Shaping Europe's digital future*. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/speech_20_294. Zugegriffen am 21.02.2020.
- McKinsey & Company. (November 2019). *Global AI survey: AI proves its worth, but few scale impact*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/artificial-intelligence/global-ai-survey-ai-proves-its-worth-but-few-scale-impact>. Zugegriffen am 27.11.2019.
- Meyer, W., & Reese, H. (2017). *Künstliche Intelligenz als Innovationsbeschleuniger im Unternehmen – Zuversicht und Vertrauen in Künstliche Intelligenz*. <https://www.pwc.de/de/digitale-transformation/ki-als-innovationsbeschleuniger-in-unternehmen-whitepaper.pdf>. Zugegriffen am 05.09.2019.

- Neurer, D. (2018). *Deutsch-Französische Kooperation – China investiert massiv in Künstliche Intelligenz*. <https://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/deutsch-franzoesische-kooperation-china-investiert-massiv-in-kuenstliche-intelligenz/20982190-2.html>. Zugegriffen am 20.02.2020.
- Nilsson, N. J. (13. September 2009). *The quest for artificial intelligence – A history of ideas and achievement*. <https://ai.stanford.edu/~nilsson/QAI/qai.pdf>. Zugegriffen am 17.07.2019.
- pwc. (2019). *22 annual global CEO survey: CEOs' curbed confidence spells caution*. <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2019/report/pwc-22nd-annual-global-ceo-survey.pdf>. Zugegriffen am 31.07.2019.
- Salesforce. (2019). *State of Marketing*. https://c1.sfdcstatic.com/content/dam/web/en_us/www/assets/pdf/datasheets/salesforce-research-fifth-edition-state-of-marketing.pdf. Zugegriffen am 31.07.2019.
- Schmidhuber, J. (06. März 2018). *K.O. durch KI – steht das Ende der Arbeit bevor?* https://www.youtube.com/watch?time_continue=311&v=PNoaUMFNjxc. Zugegriffen am 31.05.2018.
- Schrank, R. C. (1987). *What is AI, anyway?* <https://www.aaai.org/ojs/index.php/aimagazine/article/view/623>. Zugegriffen am 17.07.2019.
- Stöcker, C. (2017). *Künstliche Intelligenz – Gott braucht keinen Lehrmeister*. 29. Mai 2018 von <http://www.spiegel.de/wissenschaft/technik/kuenstliche-intelligenz-gott-braucht-keine-lehrmeister-kolumne-a-1175130.html>. Zugegriffen am 29.05.2018.
- Tegmark, M. (2017). *Leben 3.0 – Mensch sein im Zeitalter Künstlicher Intelligenz*. Berlin: Ullstein.
- Urban, T. (22. Januar 2015). *The AI revolution: The road to superintelligence*. <https://waitbutwhy.com/2015/01/artificial-intelligence-revolution-1.html>. Zugegriffen am 08.07.2019.
- Wolff, T., & Yogeshwar, R. (20. August 2019). *Der große Umbruch – Wie Künstliche Intelligenz unser Leben verändert*. <https://www1.wdr.de/mediathek/video/sendungen/video-der-grosse-umbruch%2D%2Dwie-kuenstliche-intelligenz-unser-leben-veraendert-100.html>. Zugegriffen am 01.09.2019.



„Copy – Paste“ von China auf Europa funktioniert nicht – Aber ohne wird es nicht (mehr) gehen

4

Überblick über das Kapitel

Es wird viel über Datenschutz und die Übertragung verschiedener Ideen aus China in die westliche Welt diskutiert. Nicht alles, was in diesem Buch an Marketing-Innovationen und Ideen aus China vorgestellt wird, ist so 1:1 in Europa umsetzbar, vor allem wegen der sehr unterschiedlichen Datenschutzgesetze. Dieses Kapitel gibt daher einen kurzgefassten, allgemeinverständlichen Überblick über das Europäische Datenschutzgesetz. Es erklärt, wie das Recht in Bezug auf die Datenanalyse auf aggregierter und individueller Basis ausgelegt ist. Es fasst den aktuellen Stand des chinesischen Datenschutzgesetzes auf Individual- und Unternehmensseite zusammen. Abschließend bietet es eine Hypothese dazu an, wie sich in Zukunft China und Europa im Datenschutz vielleicht angleichen könnten.

Einige der Möglichkeiten, die chinesischen Marketingentwicklungen offenstehen und die wir uns im Folgenden ansehen werden, fußen auf einem weniger strengen Datenschutz- und Wettbewerbsrecht in China im Vergleich z. B. zu Europa. Nicht alles wird sich 1:1 übertragen lassen. Es gibt, stark vereinfacht ausgedrückt, zwei Möglichkeiten, Daten zu analysieren: Datenanalyse auf aggregierter und Datenanalyse auf individueller Basis.

4.1 Unter der Lupe: Europäisches Datenschutzrecht

Datenanalyse auf aggregierter Ebene

Daten dürfen in Europa in aggregierter Form analysiert werden. Auf diesem Prinzip beruhen nahezu alle Marktforschungsaktivitäten. Teilnehmer*innen an einer Befragung stimmen zu, dass ihre Daten aggregiert analysiert werden. Ein Rückverfolgen der Antworten und Ergebnisse auf genau diese eine Person darf dabei nicht stattfinden. Bei dieser Datenanalyse muss dem Teilnehmenden vorher nicht erklärt werden, zu welchem Zweck seine Daten ausgewertet werden. Ein Beispiel: Angenommen, Unilever würde wissen wollen, wie das Einkaufsverhalten von Hausfrauen im Alter von 37 bis 45 Jahren ist, die in einer Großstadt wohnen und über mindestens 2500 Euro Haushaltsnettoeinkommen verfügen. Dazu könnte die Firma 300 Probandinnen rekrutieren, die genau in diese Gruppe fallen und ihre Einkaufsgewohnheiten beobachten oder sie darüber befragen. Unilever könnte so auf aggregierter Basis ihr Kaufverhalten kennenlernen, kann und darf aber nicht rückverfolgen, dass Michaela Meyer, die an der Befragung teilgenommen hat, ein analysiertes spezifisches Verhalten hat und sie dann direkt mit Werbung ansprechen oder ihr Angebote machen.

Datenanalyse auf Individualbasis – DSGVO-Special

Das ist der Bereich, den das neue Europäische Datenschutzgesetz (DSGVO) seit 2016 regelt. Brüssel will verhindern, dass Daten auf individueller Basis von Unternehmen genutzt werden, ohne dass Datenbesitzer*innen (also den Bürgern der EU) mitgeteilt wird, was mit diesen Daten passiert. Der genaue Zweck der Datenanalyse muss offengelegt sein, wenn Nutzer*innen ihre Zustimmung geben. Weiterführende Datenanalysen oder Verknüpfung mit anderen Daten anderer Systeme sind dann wiederum nur möglich mit einer erneuten Zustimmung. Dies regelt in Europa Artikel 6 der DSGVO:

„(1) Die Verarbeitung ist nur rechtmäßig, wenn mindestens eine der nachstehenden Bedingungen erfüllt ist: a) Die betroffene Person hat ihre Einwilligung zu der Verarbeitung der sie betreffenden personenbezogenen Daten für einen oder mehrere bestimmte Zwecke gegeben; b) die Verarbeitung ist für die Erfüllung eines Vertrags, dessen Vertragspartei die betroffene Person ist, oder zur Durchführung vorvertraglicher Maßnahmen erforderlich, die auf Anfrage der betroffenen Person erfolgen;“. (Europäische Union 2016)

Das heißt, vereinfacht ausgedrückt, dass Datenanalysen, die auf Individualbasis erfolgen sollen, jedes Mal vorher und zweckgebunden von der jeweiligen Person freigegeben werden müssen. Man könnte weiter argumentieren, dass vor allem die „unsupervised“ KI, also die KI, die ohne Ziel „einfach mal drauf los analysiert“, keine zweckgebundene Datenanalyse im Sinne des Gesetzes darstellt. Damit wäre diese KI-Leistung per se nicht durch eine Datenfreigabe von Bürger*innen absicherbar. In diesem Falle wäre eine unsupervised KI in Europa also rechtlich nicht möglich.

Eine pauschale „macht doch mit meinen Daten, was Ihr wollt“-Freigabe ist außerdem kaum sinnvoll, selbst, wenn die einzelne Person dies erlauben würde. Die Beweispflicht

liegt auf Seiten der Unternehmen. Auf Nachfrage müssen sie detailliert den Zweck der Datenanalyse und deren explizite Freigabe nachweisen können. Die zu zahlenden Strafen können für Unternehmen Geldbußen von bis zu 4 % des gesamten Jahresumsatzes des letzten Geschäftsjahres betragen. Die ersten Strafen zeigen, wie teuer ein Verstoß in der Praxis werden kann. Allein Google musste im Jahr 2019 ganze 50 Millionen Euro zahlen für zwei Verstöße gegen die DSGVO: Erstens habe der Konzern die Pflicht missachtet, seine Nutzer*innen transparent über die Datennutzung zu informieren. Zweitens könne der Konzern keine wirksame Einwilligung zur Verarbeitung der Daten für Werbezwecke vorweisen (Rebiger und Dachwitz 2019).

Darüber hinaus können Unternehmen durch das europäische Wettbewerbsrecht gezwungen werden, ihre Systeme für den Wettbewerb zu öffnen, wenn sie eine zu große Marktmacht erreichen.

4.2 Überblick: Chinesisches Datenschutzrecht

Das chinesische Datenschutzgesetz unterscheidet sich deutlich vom europäischen Datenschutzgesetz. Ausführlich ist dies bereits in Abschn. 2.3 beschrieben. Daher erfolgt hier eine kurze Zusammenfassung.

China hat sehr explizite Gesetze, wenn es darum geht, dem Staat Zugriff auf Daten von Einzelpersonen und Unternehmen zu gewähren und wenn es gilt, chinesische Daten vor ausländischen Interessen zu schützen. Bei Redaktionsschluss dieses Buches existierte in China noch kein spezifisches Individualdatenschutzgesetz.

Das Cybersicherheitsgesetz vom 1. Juni 2017 regelt einen Teil der Datenrechte des Staates gegenüber Firmen. Es soll für Datensicherheit und den Schutz kritischer Infrastrukturen sorgen, sowie zu einem kleineren Teil den Schutz der Privatsphäre chinesischer Bürger sicherstellen. So zwingt es ausländische Unternehmen zu einem hohen Grad an Transparenz. Bei Nichteinhaltung drohen empfindliche Strafen bis zum Entzug der Gewerbeerlaubnis. Vier Herausforderungen ergeben sich nach Alsabah für westliche Firmen draus (Alsabah 2017):

Erstens müssten laut dem Cybersicherheitsgesetz von 2017 IT-Produkte von Betreiber*innen sogenannter „Kritischer Infrastrukturen“ eine staatliche Sicherheitsprüfung bestehen.

Zweitens müssten Unternehmen bestimmte Daten in Zukunft lokal speichern. (Nutzer-) Daten, die von Betreiber*innen „Kritischer Infrastrukturen“ gesammelt werden, müssen nach dem Cybersicherheitsgesetz innerhalb Chinas gespeichert werden.

Drittens verpflichte das Antiterrorismugesetz von 2015 Unternehmen, staatlichen Behörden Zugriff auf die Daten von Terrorverdächtigen zu gestatten.

Viertens schreibe die „Verordnung über den kommerziellen Einsatz von Verschlüsselung“ (1999) vor, dass Unternehmen ihre Daten nur mit staatlich genehmigten Technologien verschlüsseln dürfen.

Die Individualdatenschutzrechte der chinesischen Bürger sind im Cybersicherheitsgesetz indirekt dadurch geschützt, dass in China generierte Daten von chinesischen Bürger*innen nach diesem Gesetz auch in China bleiben sollen.

Individualrechte gegenüber dem chinesischen Staat sind dagegen weniger geschützt. Hier gibt es zahlreiche Vorgaben, viele Behörden, die Daten sammeln und eine Menge Löcher bei der Datenspeichersicherheit. Bis dato gibt es in der Volksrepublik kein einheitliches nationales Gesetz zum Schutz von personenbezogenen Daten.

4.3 Wie geht es mit dem Datenschutz in Europa vermutlich weiter: Die Verlockung des kurzen Weges

In China müssen Unternehmen also weniger strenge Vorgaben für den Umgang mit Persönlichkeitsdaten beachten. Sie können daher weitestgehend unbegrenzt Daten Ihrer User auf individueller Basis auswerten und mit größeren Datenmengen anderer Firmen kombinieren. So lernen sie mehr über die Vorlieben der User*innen und können passgenaue individuelle Angebote entwickeln.

Insofern werden nicht alle KI-Tools, die derzeit für das Marketing in China entwickelt werden, 1:1 in Europa umsetzbar sein. Ich denke aber, dass es dennoch eine Vielzahl von Modellen und Tools gibt, die man als Marketingexpert*innen genauer betrachten sollte. Das eine oder andere kann vielleicht, entweder in unveränderter oder an europäische Rechtssprechung angepasster Form, aus China exportiert werden. Inwieweit irgendwann in Europa „chinesische Verhältnisse“ im Bereich der Datenanalyse herrschen, lässt sich nicht sicher vorhersagen. Es hängt davon ab, wie sich das Verhältnis der Werte „Freiheit“ und „Datenschutz“ auf der einen und „persönliche Convenience“ auf der anderen Seite gesellschaftlich einpendeln wird. Trägt die Freiheit den Sieg davon, wird es weiter strenge Schutzgesetze für das Individuum geben, gewinnt die persönliche, kurzfristige Optimierung in kritischer Masse, werden sicherlich die derzeitigen Gesetze nach einer gewissen Zeit gelockert werden.

Dabei spielt die Psychologie eine große, vielleicht die entscheidende Rolle: Aus der Verhaltensökonomie wissen wir, dass Menschen sich eher für einen kurzfristigen Vorteil entscheiden als über langfristige, gegebenenfalls sogar negative Konsequenzen nachzudenken. Das hat nichts mit Faulheit oder Bequemlichkeit des einzelnen Menschen zu tun sondern hat entwicklungspsychologische Gründe. Das Gehirn versucht auf diese Art und Weise, Energie zu sparen (Kahneman 2012). Es ist für das Gehirn einfacher, jeden Tag einen Burger zu essen als darüber nachzudenken, wie die Auswirkungen in 20 Jahren auf Gesundheit, Gewicht und Klima aussehen könnten. Wer weiß schon, ob die Statistiken dazu stimmen und falls ja, ob sie einen dann auch persönlich betreffen. Marketingmaßnahmen, die nutzen wollen, dass Menschen sich eher für einen kurzfristigen Vorteil entscheiden, sorgen dafür, dass dieser kurzfristige Benefit klar erkennbar ist. Im Marketing nennt man diese Taktik „nudging“: Man zeigt z. B. nicht nur einen einzelnen Burger, sondern

gleich ein ganzes Menü mit Pommes frites und Cola und fügt noch einen Vorteil hinzu, z. B. einen Sparpreis.

Anders ausgedrückt: Wir gehen häufig den kürzesten Weg, selbst wenn sich jemand die Mühe gemacht hat, einen „richtigen“ Weg anzulegen (Abb. 4.1). Im Beispiel der Parkanlage und der zugrundeliegenden Verhaltensstudie hat man herausgefunden, dass Menschen dann von vorgegebenen Wegen abweichen und neue, bequemere Trampelpfade entstehen, wenn der aufgenötigte Umweg um etwa ein Viertel, nämlich 20 bis 30 %, länger ist (Grosser 2015). KI wird unser Leben aller Wahrscheinlichkeit nach um deutlich mehr als 20–30 % verbessern. Die Vermutung liegt nahe, dass wir dann dazu neigen werden, auf einen Teil unseres Datenschutzes zu verzichten, um persönliche Vorteile zu erzielen.

Wenn jeder also immer wieder kleine, kurzfristig positive Effekte mit der Freigabe seiner Daten „erkauft“ und die langfristigen Effekte wenig bis gar nicht abwägt – weil dieses Verhalten in der Natur des Menschen liegt – schlägt das Pendel in ein paar Jahren unter Umständen auf der Seite eines gelockerten Daten- und Wettbewerbsschutzes in Europa aus. Menschen wertschätzen es vielleicht, wie viel besser, passgenauer, relevanter die Angebote der Verkäufer*innen werden, wenn sie ihre Individualdaten nutzen dürfen. Hier werden Unternehmen die Marketinginnovationen aus China einsetzen, wenn sie sich bewährt haben. Mag sein, dass die selben Käufer es sogar als zunehmend lästig empfinden, immer wieder detaillierte Zustimmungsklauseln lesen zu müssen, bevor Firmen ihre Daten nutzen können. Die DSGVO erlaubt wie beschrieben nur zweckgebundene Individualdatenanalyse. Bequeme Menschen sind dann vielleicht versucht, die AGBs gar nicht mehr zur Kenntnis zu nehmen, sondern ihnen einfach nur noch zuzustimmen. Nach einiger Zeit



Abb. 4.1 Trampelpfad und angelegter Parkweg (Grosser 2015)

entsteht auf diese Weise eine Gesellschaft, welche die permanente Abfrage von Freigaben zur Datenverarbeitung nicht als ihr Recht sondern als unbequeme Belästigung betrachtet. Das würde den Weg ebnen, die DSGVO dahingehend zu modifizieren, dass der Einzelne zumindest die Möglichkeit hat, die Verarbeitung seiner oder ihrer Daten einmalig zu erlauben. Damit fiel die Klausel weg, die Datenverarbeitung nur dann gestattet, wenn sie zweckgebunden ist. Der Weg zu einer umfassenden Verknüpfung und Analyse von Daten wie in China wäre geebnet.

Das ist natürlich nur eine Vermutung. Die (lange) Zeit wird zeigen, wie wir als Gesellschaft mit diesem Thema umgehen werden.

Und: Die EU stellt gerade selber fest, dass Datenmenge und Analysefähigkeit entscheidend für den Erfolg einer Wirtschaftsregion in der Zukunft sein werden, wie jüngst die EU-Kommissionspräsidentin von der Leyen verkündete: „And therefore, we follow the principle that you have to offer, in Europe we have to offer, data spaces where you can not only store your data, but also share with others. And therefore, we want to create European data spaces where businesses, governments and researchers can not only store their data, but also have access to other data they need for their innovation.“ (Leyen 2020)

Management Summary

Nicht alles, was im Marketing gerade an Innovationen entsteht, ist direkt auf Europa übertragbar

- Der chinesische und der europäische Datenschutz unterscheiden sich deutlich voneinander. Dies hat direkte Auswirkungen auf die Übertragbarkeit der Marketing- und Handelsinnovationen von China auf Europa.
- Das europäische Datenschutzgesetz schützt vor allem Individualdaten vor Unternehmen und vor dem Staat. Es erlaubt zwar die Datenanalyse auf aggregierter Ebene, Datenverarbeitung von individuellen, persönlichen Daten aber sind nur erlaubt, wenn die betreffende Person explizit zustimmt und die Nutzung zweckgebunden ist.
- Das chinesische Recht formuliert im Cybersecurity-Gesetz von 2017 vor allem die Rechte des Staates auf Datenzugriff bei Unternehmen und auf Individualdaten und soll Daten vor allem vor dem Zugriff ausländischer Interessen schützen. Ein spezifisches Individualdatenschutzgesetz dagegen existiert bis dato nicht.
- Dennoch sind viele der Innovationen, die im Marketing in China gerade entstehen, in abgewandelter Form übertragbar. Findige Marketing- und Salesmanager*innen in Europa werden versuchen, die erfolgreichen Innovationen, soweit es möglich ist, in Europa anzuwenden.

Es gibt keine sicheren Vorhersagen, wie sich die beiden unterschiedlichen Datenschutzgesetze verändern werden. Es kann aber angenommen werden, dass auch hier die menschliche Natur eine wichtige Rolle spielen wird

- Menschen neigen entwicklungspsychologisch dazu, den einfacheren Weg zu gehen. Unternehmen müssen sich in Europa gegenwärtig noch für jede individuelle Datenanalyse eine Freigabe von der betreffenden Person holen. Die Bequemlichkeit auf der einen Seite und das mit den besseren Analysen verbundene relevantere Angebot auf der anderen Seite wird gegebenenfalls nach einer gewissen Zeit dazu führen, dass Menschen die Bitten der Unternehmen um Freigabe des Datenschutzes gar nicht mehr lesen, sondern direkt zustimmen – wenn sie dadurch eine Vereinfachung ihres Lebens erwarten können.
- Falls dies eintritt, werden Menschen die Zustimmungsbitten in Europa als zunehmend lästig empfinden. So wird evtl. eine Gesellschaft entstehen, die schließlich eine Veränderung der DSGVO wünschen wird, hin zu einer pauschalen Zustimmungsmöglichkeit der Verarbeitung individueller Daten. Das wird aber, wenn es denn eintritt, vermutlich noch recht lange dauern.

Literatur

- Alsabab, N. (31. März 2017). *Peking will gläserne Unternehmen*. <https://www.zeit.de/politik/ausland/2017-03/netzpolitik-china-cybersicherheit-zensur-internet>. Zugegriffen am 29.07.2019.
- Europäische Union. (27. April 2016). *Amtsblatt der Europäischen Union: VERORDNUNG (EU) 2016/679 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 27. April 2016 zum Schutz natürlicher Personen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten, zum freien Datenverkehr*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679&from=DE>. Zugegriffen am 03.09.2019.
- Grosser, D. (04. Juli 2015). *Abstimmung mit den Füßen*. <https://www.mittelbayerische.de/panorama/nrsieben-nachrichten/abstimmung-mit-den-fuessen-23471-art1253639.html>. Zugegriffen am 06.08.2019.
- Kahneman, D. (2012). *Schnelles Denken, langsames Denken*. München: Siedler.
- Leyen, U. (19. Februar 2020). *Press remarks by President von der Leyen on the Commission's new strategy: Shaping Europe's digital future*. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/speech_20_294. Zugegriffen am 21.02.2020.
- Rebiger, S., & Dachwitz, I. (21. Januar 2019). *Die DSGVO zeigt erste Zähne: 50-Millionen-Strafe gegen Google verhängt*. <https://netzpolitik.org/2019/die-dsgvo-zeigt-erste-zaehne-50-millionen-strafe-gegen-google-verhaengt/#spendenleiste>. Zugegriffen am 03.09.2019.

Tschüss, Einzel-App – willkommen, Plattform-Ökosystem: Die Grundlage der digitalen Revolution

5

Überblick über das Kapitel

Expert*innen gehen davon aus, dass sich die großen, westlichen, digitalen Tech-Firmen wie Amazon, Apple, Google und Facebook weiterentwickeln werden – von Einzelanwendungen zu sogenannten Plattform-Ökosystemen. Ein wesentliches Ergebnis dieser Veränderung wird das Anbieten einer übergangsfreien Customer Journey für Nutzer*innen sein. Das beinhaltet neue Möglichkeiten auch für das Marketing. Diese Entwicklung ist in den großen digitalen Tech-Firmen in China schon weiter fortgeschritten. Dieses Kapitel fasst zusammen, wie die digitale Transformation in der Wirtschaft Chinas gerade voranschreitet. Es liefert eine Definition der digitalen plattformbasierten Ökosysteme und gibt einen kurzen Überblick über Größe und Angebotsumfang der wichtigsten Plattformanbieter Google, Apple, Facebook und Amazon (GAFA) sowie Baidu, Alibaba und Tencent (BAT). Es vergleicht die Leistungen der westlichen (GAFA) mit denjenigen der chinesischen plattformbasierten Ökosysteme (BAT). Es zeigt, warum die Einführung von BezahlApps der Wachstumsschub für Plattform-Ecosysteme ist. Heiko Anemüller von ING Bank berichtet über seine Beobachtungen dazu in China. Ergänzend legt das Kapitel dar, wie eine typische, lückenlose Customer Journey gegenwärtig in China aussieht und wie demgegenüber eine typische westliche Customer Journey abläuft. Es erklärt ferner, warum eine lückenlose Customer Journey für beide, sowohl für die Konsument*innen als auch für Marken, von Vorteil ist. Matti Antila zeigt im Interview auf, welche Auswirkungen diese digitale Revolution auf das Leben der Menschen und Unternehmen hat und warum Plattform-Ökosysteme die Unternehmensform der Zukunft sein werden.

5.1 Die digitale Revolution in der Wirtschaft – Ein kurzer Überblick

In Chinas Wirtschaft findet gerade eine digitale Revolution statt, die große und kleine Wirtschaftsunternehmen auf den Kopf stellt, die die Customer Journey verändert und die Auswirkungen auf das Leben und das Verhalten der Konsument*innen hat. Die wesentlichen aber nicht einzigen Treiber dieser digitalen Transformation sind die wachsende Mittelschicht in China, die zu Käufer*innen von Waren werden, die zunehmende Nutzung von Smartphones und damit verbunden ein ständiger Datenstrom, sowie die Möglichkeiten für Unternehmen, durch Daten und Künstliche Intelligenz bessere Produkte und Dienstleistungen anzubieten. Innerhalb dieser digitalen Revolution gilt: Wer die Konsument*innen am besten und schnellsten versteht und seine Wertschöpfungskette schnell und digital auf diese Wünsche ausrichtet, hat einen deutlichen Wettbewerbsvorteil. Wieso diese Entwicklung eher einer radikalen Revolution als einer gemächlichen Transformation gleichkommt, sieht man besonders, aber nicht nur im Einzelhandel in China. Details dazu werden in Kap. 6 beschrieben. Der Retailbereich nimmt diese Entwicklung deshalb sehr schnell auf, weil hier ein großer Teil des Umsatzes von sogenannten FMCG-Marken erzielt wird. Bei FMCG – wie es schon im Namen steckt – sind schnelllebige Wirtschaftsgüter, von denen es in der Regel auch mehr als einen Anbieter gibt und damit starken Wettbewerb. Außerdem handelt es sich hier um schnelldrehende Konsumgüter, die in relativ kurzen Abständen nachgekauft werden. Es gibt also viele Interaktionsmöglichkeiten mit Konsument*innen. Genautes Verstehen der Konsument*innenwünsche und Time-to-Market sind daher im Einzelhandel noch wichtiger für den Erfolg von Marken, als beispielsweise im Bereich B2B.

Die großen chinesischen Spieler im Bereich Einzelhandel wie etwa JD, Tencent und Alibaba richten ihre Unternehmen strategisch sehr ähnlich aus: Sie bilden sogenannte Plattform-Ökosysteme aus, um möglichst breit und tief aufgestellt zu sein – und sie digitalisieren dabei ihre gesamte Wertschöpfungskette. Das fängt beim Sammeln, Verknüpfen und Analysieren von Konsument*innendaten auf ihren Online-Marktplätzen an. Darüber hinaus werden aber auch die Backendprozesse digitalisiert, angefangen von der Produktentwicklung über die Beschaffung bis hin zur Auslieferung. Zusätzlich versuchen die ursprünglich aus dem E-Commerce kommenden Unternehmen, auch stationäre Läden mit in ihr Portfolio aufzunehmen und zu digitalisieren. Das Ziel ist es jeweils, ohne Brüche von der Produktentwicklung bis zur Auslieferung komplett digital durchzustechen – und so mit minimalem Personal- und Kostenaufwand das jeweils passende Angebot pro einzelnen Konsumenten zu offerieren.

Das Ergebnis sind engmaschige, voll digitalisierte Prozesse dieser Konzerne, die u. a. zu einem New Retail führen, dabei das Konsument*innenverhalten ändern und sich ein New Marketing herausbildet, bei denen die Abläufe im Unternehmen nicht mehr linear, also Schritt für Schritt, sondern zyklisch und hoch vernetzt ablaufen.

5.2 Wie aus Einzelapps Plattformen werden und warum die Payfunktion Geburtshelfer dabei ist

Es ist unbestritten, dass sich durch das Internet, die Digitalisierung und derzeit durch Künstliche Intelligenz Märkte, Angebote und Konsumentenverhalten ändern. Solche Veränderungen verlaufen in der Regel nicht linear, sondern in sogenannten S-Kurven: Zu bestimmten Zeitpunkten entsteht ein Entwicklungssprung. Vor genau so einem Entwicklungssprung stehen wir augenblicklich in der digitalen Transformation. Waren bisher Angebote als Einzelapplikationen verfügbar, entstehen momentan in der westlichen Welt wie auch in China Systeme, die verschiedene Apps, also Anwendungen, zusammenfassen und kombinieren. Diese Tendenz zeichnet sich vor allem in China ab und kann besonders gut im Einzelhandel beobachtet werden.

Definition: Das ist ein Plattform-Ökosystem

Das Wort „Ökosystem“ kommt ursprünglich aus der Biologie. Hier ist ein Ökosystem „... ein reichhaltiges, adaptives und widerstandsfähiges Geflecht von Organismen. Sie stehen in verschiedenartigsten Wechselbeziehungen, von Symbiose über Kollaboration bis zu Wettbewerb“ (Deloitte 2020). Dieser Begriff wird übertragen auf Wirtschaftsunternehmen. Hier bedeutet ein sogenanntes Ökosystem, wenn man es breit fasst, ein nach außen offenes System, das den Austausch von Ideen, Innovationen und Wissen ermöglicht: Unternehmen „müssen nur ihr Selbstverständnis ändern. Sie sind kein abgekapseltes System mehr, das sich durch seine Abgrenzung zu externen Experten und Wettbewerb definiert. Die Grenzen dieses Binnensystems werden nun zur durchlässigen Membran, offen für den Austausch von Ideen und Gütern wie eine Zellwand für Nährstoffe. Ein Nehmen, zu dem natürlich auch ein Geben gehört. So entstehen dann attraktive Möglichkeiten, mit dem explodierenden technologischen Fortschritt mitzuhalten – beispielsweise durch Start-up-Investment, -Erwerb oder -Kooperation“ (Deloitte 2020).

Plattformen sind in einem solchen Ökosystem die Basis, die die unterschiedlichen Akteure zusammenbringt. Das Center of Global Enterprise, eine Non-Profit-Organisation, die sich mit Plattformökonomie beschäftigt, schreibt zum Begriff Plattform:

“We find the term platform, which is well-established in economic and management literature, offers a more useful and accurate term than some of the terms that have been used such as “share economy companies,” “internet companies” or, even more broadly, “tech companies.” Network effects are a key characteristic that distinguish platforms from other business models. As more users engage with a platform, the more attractive the platform becomes to potential new users. When more users attract more users, a dynamic is created that in turn triggers a self-reinforcing cycle of growth. There are two kinds of network effects: direct network effects (where more users attract more users) and indirect network effects (where more users of one side of the platform attract more users on the other side of the platform).” (Evans P. C., The Rise of Asian Platforms – a Regional Survey 2016, S. 5)

Matti Antila beschreibt den Unterschied zwischen traditionellen und Plattform-Ökosystemen so: “A traditional, **linear business** takes in raw materials/components, creates products or services and sells them to its customers. A linear business owns its own inventory. In contrast, a **platform business** facilitates value exchanges between two or more interdependent groups, usually consumers and providers. Platform businesses can be both physical and virtual (AliBaba, eBay). Platform businesses are a valid in B2B, B2C and public and private sectors” (Antila, Uber, AirBnb, Lyft – platform business companies are springing up everywhere – but what exactly is a platform business model? 2020).

Ein solches Ökosystem hat einige sichtbare Merkmale: Eine offene Kooperation über die Grenzen des eigenen Unternehmens hinaus, Lernen von der Community und den Ausbau der Organisation zu einer sogenannten Plattform-Ökonomie. Damit ist gemeint, dass sich das Unternehmen soweit anderen Anbietern als Plattform öffnet, dass diese Anbieter die Plattform für eigenen Angebote nutzen (Deloitte 2020). Der Vorteil für das ursprüngliche Unternehmen liegt in der Möglichkeit, sich von einem linearen Anbieter (beispielsweise Amazon mit dem ursprünglichen Verkauf von Büchern) zu einem vernetzt und breit aufgestellten Unternehmen zu entwickeln, das horizontale und vertikale Angebote offeriert – bei Amazon z. B. neben Büchern auch Kleidung und Lebensmittel (horizontal) sowie Warenhaltung und Auslieferung für Drittanbieter (vertikal). Alle Teilnehmer am Ökosystem haben durch diese Offenheit Vorteile.

Einer Studie von Accenture zufolge haben chinesische kleine und mittelständische Unternehmen, die sich an Plattform-Ökosystemen beteiligen, vor allem Vorteile durch zusätzliche Einnahmen (73 % aller befragten Unternehmen) und Kostenreduktion (69 %) (Accenture 2016, S. 10). Accenture zählt fünf kritische Erfolgsfaktoren auf (vgl. Abb. 5.1): Proposition, Personalization, Price, Protection and Partners. Wenn diese Punkte von der jeweiligen Plattform gut gemanaged würden, sei das Ökosystem erfolgreich – mit durchschlagendem Erfolg, auch für ursprünglich kleine Firmen oder Start-ups: “While it used to take Fortune 500 companies an average of 20 years to reach a billion-dollar valuation, today’s digital start-ups can get there in four years. Digital platforms are largely responsible for this shift” (Accenture 2016, S. 9).

Das Center of Global Enterprise spricht sogar von einer Zeitalter der Plattformen: “Enterprises that leverage the power of platform business models have grown dramatically in size and scale over the past decade. No longer the sole domain of social media, travel, books or music, platform business models have made inroads into transportation, banking and even healthcare and energy. Platforms are now active in North America, Europe, Asia, Africa and Latin America. Some platforms are household names such as Amazon, Apple, Google and Alibaba. Others have emerged more recently or hail from parts of the world that get less attention such as Rakuten (Japan), Delivery Hero (Germany), Naspers (South Africa), Flipkart (India) or Javago (Nigeria). Platform ecosystems are gaining ground through the digitalization of products, services and businesses processes and in the process are reshaping the global landscape” (Evans und Gawer, The Rise of the Platform Enterprise. A Global Survey 2016, S. 4).

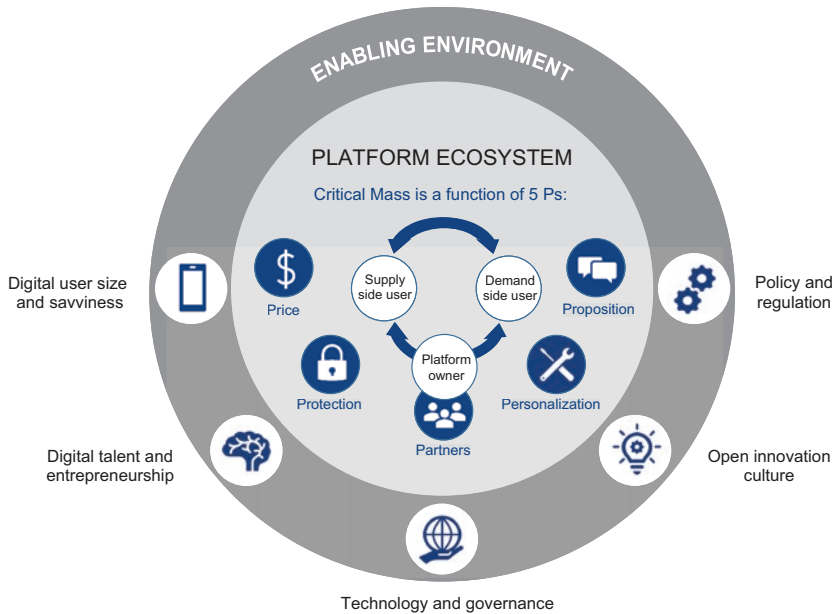


Abb. 5.1 Modell von Plattform-Ökosystemen (Accenture 2016, S. 12)

„Alibaba, Tencent und Xiaomi (ein Endgeräteanbieter) gelten aktuell als Musterbeispiele solcher digitalen Ökosysteme in China, spätestens, seitdem Alibaba und Tencent Facebook in der Marktkaptialisierung übertroffen haben“, so Antila (Antila, #9 Platform Business Model – Platform Economy in China 2018). Denn deren Verbreiterung ihres Angebotes gehen deutlich über die Erweiterung von Facebook, Amazon und Co hinaus: DIDI (der führende Fahrdienstanbieter Chinas) erweiterte sein Angebot 2018 mit der Akquisition von „Bluegogo“ um Fahrräder, Tencent und Alibaba werden Aktionäre bei DIDI, und Tencent integriert Gesundheitsangebote in WeChat: Seit 2014 bietet WeChat Buchungsmöglichkeiten bei Arztpraxen, über „ auf WeChat ermöglicht Tencent seit 2017 den Abschluss von Krankenversicherungen. Außerdem unterstützt Tencent mit einem eigenen AI Medical Innovation System die bildunterstützte Diagnostik in über 100 Kliniken in China. Basis für diese Bilddiagnostik sind über eine Milliarde Bilder, die auf den Tencent-Plattform-Angeboten wie WeChat von Nutzer*innen geteilt werden. Auch Alibaba bietet mit „Alihealth“ und „Alipay“ medizinische Services und Bezahlungsmöglichkeiten für diese Services an (Antila, #9 Platform Business Model – Platform Economy in China 2018).¹

¹Tencent und Alibaba entwickelten auch Apps, um im Frühjahr 2020 in der Coronavirus-Krise die weitere Verbreitung des Virus einzudämmen (Hecking, Wie China mit Apps und Big Data das Coronavirus in Schach halten will, 2020). In einem Fragebogen in der App von Alibaba machen Nutzer*innen Angaben zum allgemeinen Gesundheitszustand, zum derzeitigen Krankheitsverlauf und darüber, ob sie in letzter Zeit gereist sind. Die App teilt mittels KI die Personen daraufhin in Farbgruppen ein. Wer „rot“ ist, sollte für 14 Tage zu Hause bleiben, „gelb“ darf nach 7 Tagen in die Öffentlichkeit zurück, „grüne“ Menschen können sich uneingeschränkt bewegen. Die Apps wurden in Zusammenarbeit mit der chinesischen Regierung entwickelt.

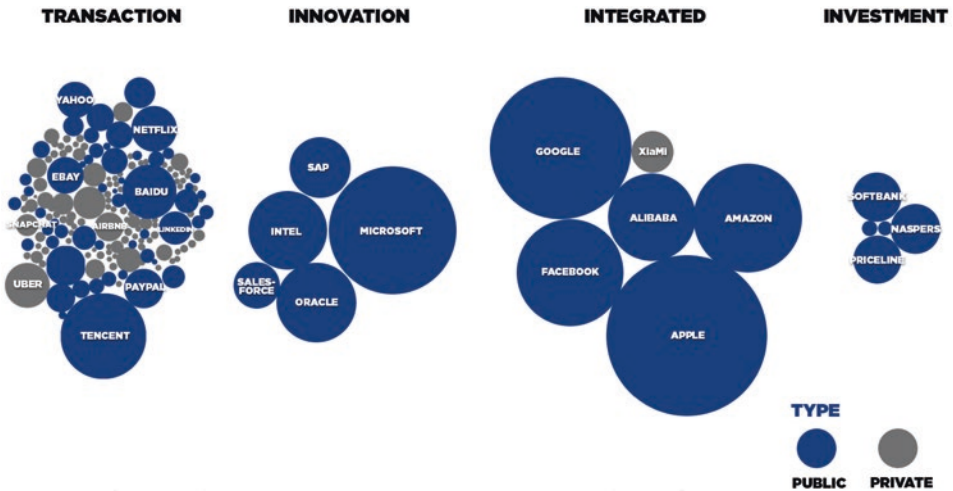


Abb. 5.2 Typen von Plattform-Unternehmen (Evans und Gawer, The Rise of the Platform Enterprise. A Global Survey 2016, S. 14)

Das Center for Global Enterprise (THECGE) hat bereits 2015 eine weltweite Studie durchgeführt und dabei vier Typen von Plattform-Unternehmen unterschieden (Evans und Gawer, The Rise of the Platform Enterprise. A Global Survey 2016, S. 9), siehe Abb. 5.2:

Transaktionale Plattformen: Das sind Plattformen, mit einer Technologie, einem Produkt oder einer Dienstleistung, die als Kanal (oder Vermittler) fungiert und den Austausch oder Transaktionen zwischen verschiedenen Benutzern, Käufern oder Anbietern erleichtert. AirBnB und Paypal sind 2015 solche Plattformen.

Innovationsplattformen: Sind Unternehmen mit einer Technologie, einem Produkt oder einer Dienstleistung, die als Grundlage dient, auf der andere Firmen (lose in einem innovativen Ökosystem organisiert) komplementäre Technologien, Produkte oder Dienstleistungen entwickeln. In diesem Sinn sind Microsoft und SAP 2015 Innovationsplattformen.

Integrierte Plattformen: Eine integrierte Plattform ist eine Technologie, ein Produkt oder eine Dienstleistung, die sowohl eine Transaktionsplattform als auch eine Innovationsplattform ist. Zu dieser Kategorie gehören Unternehmen wie Apple, das sowohl über passende Plattformen wie den App Store als auch über ein großes Dritt-Entwickler-Ökosystem verfügt, das die Erstellung von Inhalten auf der Plattform unterstützt.

Investmentplattformen: Investitionsplattformen bestehen aus Unternehmen, die eine Plattform-Portfolio-Strategie entwickelt haben und daher als Holding-Gesellschaft aktiv sind oder in Plattform-Unternehmen investieren oder beides. Im Sinne dieser Definition ist Softbank 2015 eine entsprechende Plattform.

Innerhalb der letzten 5 Jahre seit dieser globalen Studie gab es Weiterentwicklungen innerhalb der analysierten Unternehmen: So hat sich z. B. Tencent von einer reinen transaktionalen Plattform zu einer integrierten Plattform transformiert (Vgl. nächste Unterkapitel).

Diese Entwicklung von Innovations- und Transaktionsplattformen zu integrierten Plattformen sagt THECOGE bereits 2015 voraus: "This survey shows that the integrated plat-

forms, while small in number, have become dominant. Indeed, this is not lost on platform executives. We see signs that both transaction and innovation platforms are evolving towards trying to become integrated. It is the ability to facilitate efficient transactions coupled with large developer ecosystems that build complements on the platform” (Evans und Gawer, *The Rise of the Platform Enterprise. A Global Survey* 2016, S. 21). Die meisten der als GAFA und BAT bezeichneten Unternehmen waren aber schon 2015 in der Gruppe der integrierten Plattformen, sind dort geblieben – und haben sich innerhalb dieser Kategorie weiterentwickelt.

Zusammengefasst sind plattformbasierte Ökosysteme also digitale Plattformen, die verschiedenen Markenanbietern erlauben, die Nutzer*innen dieser Plattformen anzusprechen, ihnen Angebote zu offerieren und sie zu unterhalten. Da es sich nicht mehr um Siloangebote oder Siloapplikationen handelt, sondern um vernetzte Angebote, spricht man von Plattformen.

Darum sind Bezahlungsfunktionen die Geburtshelfer für Plattform-Ökosysteme

In der westlichen Welt versuchen Unternehmen wie Apple mit Apple Pay und Facebook mit einer eigenen Währung vergleichsweise vorsichtig, im bargeldlosen Zahlungsverkehr Fuß zu fassen. Doch häufig wird noch mit Online-Überweisung, Scheck oder bar bezahlt. Dagegen bieten alle chinesischen Plattformen bereits eigene Bezahlungsfunktionen an, die in Echtzeit Geld von A nach B transferieren und darüber hinaus eher Finanzanbieter sind als Bezahloptionenanbieter. Dadurch entsteht auf den Datenseiten ein sogenannter „Closed Loop“: Alle Aktivitäten von Nutzer*innen, vom Beginn der Empfehlung eines Produktes über die Suche bis hin zur Bezahlung und Lieferung, können in Echtzeit festgehalten und analysiert werden. Die Nutzer*innen müssen die Apps nicht mehr verlassen, sondern bleiben bis zur Zahlung und Auslieferung in einem einzigen Ökosystem.

Dadurch hat die KI strukturierte Daten zur Analyse, weiß also genau, welches Angebot zu welchem Zeitpunkt zum Kauf oder Nichtkauf geführt hat. Dabei belässt es die KI nicht nur bei Gruppenanalysen, sondern untersucht das Verhalten dieser Nutzer*innen individuell. Das Ergebnis sind bessere Analysen, bessere Consumer Insights und bessere Angebote, die wiederum zu zufriedeneren Konsument*innen führen, die sich wiederum häufiger in der Anwendung aufhalten. China wird über diesen Closed Loop gerade zu einer sogenannten bargeldlosen Gesellschaft, einer „Cashless Society“. Arne Weber beschreibt in seinem Interview (siehe 6.3), wie sich das im Alltag anfühlt. Bezahlungsfunktionen schließen also die Datenlücken in der Kundenreise so, dass Plattform-Ökosysteme die maximale Möglichkeit haben, über KI bessere Produkte den richtigen Konsument*innen anzubieten. Das verbessert die Kauferfahrung und hält mehr Konsument*innen auf den Plattformen, dadurch wachsen die entsprechenden Plattformen weiter. Deshalb sind Bezahlungsfunktionen so wichtig für die Entstehung und das Wachstum von Plattform-Ökosystemen.

Bargeldloses Bezahlen – weltweit

Eine bargeldlose Gesellschaft mag sich vielleicht noch wie Science Fiction anhören, aber China ist bereits auf dem Weg dorthin. Denn bereits 2017 nutzten mehr als drei Viertel der Chines*innen digitale Zahlungen anstelle von Bargeld, und die Zahl steigt rasant (Morris

2019). Die Zahl ist umso bemerkenswerter, als vier von zehn Chines*innen auf dem Land leben, deren digitale Infrastruktur noch nicht für das mobile Bezahlen ausgebaut sind. Global gesehen liegt China hinter Schweden, das bereits bis 2023 den vollständigen Weg zum bargeldlosen Zahlungsverkehr eingeschlagen haben will. Das Wachstum des bargeldlosen Zahlungsverkehrs in China ist jedoch angesichts seiner Bevölkerungszahl viel bedeutender (Morris 2019). Und so ist der Betrag, der in 2018 in China mobil bezahlt wurde, mit 41,2 Billionen US-Dollar versus 0,1 Billionen US-Dollar in den USA über 400 Mal größer (Larsen 2019).

In Deutschland z. B. breitet sich das Zahlen per Smartphone zwar weiter aus, es bewegt sich aber noch auf einem sehr niedrigen Niveau. Der Anteil derer, die mit einem Smartphone bezahlen, ist wesentlich geringer als z. B. in China. Bisher haben in Deutschland rund 25 % der Befragten schon einmal mit dem Handy mobil bezahlt. Darunter fallen Zahldienste wie „Paypal“ und „Payback Pay“, aber auch „Apple Pay“ und „Google Pay“. Google Pay haben laut der Umfrage knapp 5 % der Befragten genutzt, bei Apple Pay waren es 4 % (Handelsblatt 2019). Also sehr geringe Zahlen, wenn man diese mit WeChat Pay und Alipay in China vergleicht.

WeChat Pay und Alipay – ein kurzer Überblick

Der Markt für mobile Zahlungen hat in China rasant zugenommen. Eine Umfrage aus dem Jahr 2017 ergab, dass 92 % der Menschen in den größten Städten Chinas die Top-Zahlungsapps WeChat Pay von Tencent oder Alipay von Alibaba als primäre Zahlungsmittel verwenden. Ende 2017 nutzten sogar schon 47 % der ländlichen Bevölkerung Chinas digitale Zahlungsdienste. 900 Millionen Menschen sollen demnach WeChat Pay auf monatlicher Basis nutzen. Im Vergleich dazu wirken die 127 Millionen Nutzer von Apple Pay weltweit relativ klein. Die iResearch Consulting Group schätzt, dass WeChat 40 % des chinesischen Marktes beherrscht und Alipay 54 % (Iqbal 2019).

Die Bezahlungsfunktion ist zwar ein wichtiger Bestandteil der Apps, aber nicht die einzige: Das Angebot von WeChat kombiniert Social, Chat, Wallet, Third Party Services (z. B. Flug- und Zugreisen, Essensauslieferungen, Online-Shopping) und Miniprogramme zur Markenbildung von Unternehmen und Public Services. Konsument*innen müssen diesen WeChat-Kreislauf also theoretisch nie verlassen. Abb. 5.3 zeigt die typischen Funktionen, die einigen hundert Millionen Chines*innen täglich nutzen: Vom Aufstehen bis zum Schlafengehen organisieren sie alle täglichen Besorgungen und Tätigkeiten über Apps, durchschnittlich rund 4 Stunden/Tag (WeChatWiki 2020) und häufig über nur eine einzige sogenannte „Super-App“. Super-Apps sind Applikationen, die sich Nutzer*innen einmalig auf das Smartphone herunterladen und eine Datenanalysefreigabe erteilen. Mit diesen Super-Apps laden sie sich gleichzeitig parallel auch sogenannte Miniprogramme anderer Anbieter herunter. Nutzen sie also die Angebote der anderen Anbieter, müssen sie nicht erst (mühsam) deren Apps herunterladen und die eigenen Daten erneut eingeben.

Und so hat WeChat mit 73,7 % Marktanteil die meisten Nutzer*innen in China – QQ folgt mit „nur“ 43,3 % an zweiter Stelle in China (Statista 2019). WeChat liegt damit weltweit an Platz drei hinter Facebook und Youtube (WeChatWiki 2020).

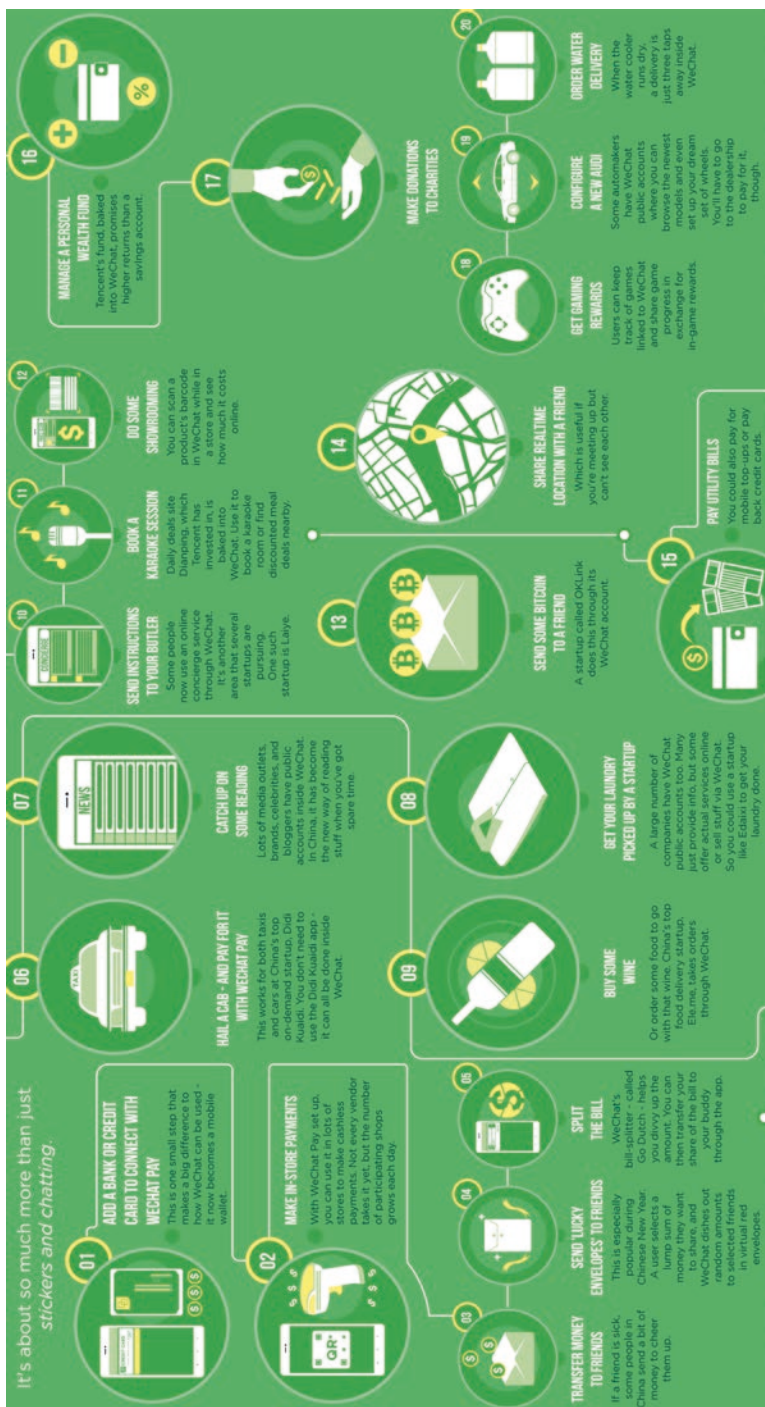


Abb. 5.3 WeChat-Funktionen (Radovic 2017)

Dadurch, dass sie ihn nicht verlassen, entsteht eine lückenlose Customer Journey und eine sehr genaue Möglichkeit, die einzelnen Nutzer*innen zu analysieren. Im Vergleich dazu sind die westlichen Applikationen noch keine geschlossenen Systeme, da nur Teile ihrer Services integriert sind. Durch die wachsende Reisetätigkeit von chinesischen Bürgern, die zunehmend wohlhabender werden und sich Auslandsreisen leisten können, gelangen auch die chinesischen Payment-Systeme Alipay und WeChat dorthin. Denn die Reisenden kaufen in europäischen Luxusboutiquen ein oder fragen nach Steuerrückerstattungen am Flughafen. Das wird dazu führen, dass sich auch im Rest der Welt langfristig eine bargeldlose Gesellschaft durchsetzen wird (KPMG 2018). Es ist anzunehmen, dass die westlichen Plattform-Ökosysteme in Zukunft ebenfalls und in steigender Zahl Bezahlungsfunktionen anbieten werden.

5.3 Einschätzungen von Heiko Anemüller, Head of Retail Products ING Bank: „In China ist Bargeld zur Nebensache geworden“

Heiko Anemüller lebt und arbeitet seit 2015 in Beijing. Er ist von der ING Bank nach China entsendet und arbeitet dort in enger Kooperation mit ING's lokalem Partner Bank of Beijing.

Im Joint-Venture der beiden Partnerbanken ist er Head of Retail Products.

Was ist für Sie der größte Unterschied zwischen China und der Westlichen Welt, wenn es um das Bezahlen geht?

In der Westlichen Welt sind heute Karten und Bares immer noch tonangebend. In China ist Bargeld zur Nebensache geworden. Nicht nur online, auch offline in den noch so kleinsten Geschäften oder bei der Blumenverkäuferin am Straßenrand, überall ist die Zahlungsmethode Nummer eins das Mobiltelefon. Vorbehalte dagegen gibt es kaum. Das Nutzererlebnis ist einfach zu überzeugen. China hat bereits vor Jahren das Zentralbanksystem auf 24/7 umgestellt. Das erlaubte früh sogenannte „Instant Payments“, also Überweisungen in Echtzeit, nicht nur zwischen Bankkonten sondern auch auf die elektronischen „Wallets“ (Geldbörsen) der hiesigen Internetgrößen Alibaba (Alipay) und Tencent (WeChat Pay). Was wir heute in China sehen, basiert auf dieser Grundlage und ist nicht von den Banken getrieben worden. Die Internetfirmen haben ihre Paymentimperien entwickelt, bevor der entsprechende regulatorische Rahmen etabliert war. Klingt schwierig in anderen Ländern, ist für China jedoch normal und auch gewollt. Das heutige Duopol Tencent und Alibaba beherrscht 90 % des Marktes.

Was würden Sie sagen: Wie viele Jahre ist China im Bankenwesen vor der Westlichen Welt und welche Rolle hat Künstliche Intelligenz dabei, wenn überhaupt?

Das ist zeitlich schwer auszumachen. In den hiesigen Banken dreht sich KI im Allgemeinen um Risikothemen, in Ansätzen auch um Geldanlage. Aber in der echten Anwendung sehe ich das noch in der Anfangsphase. Weiter wir die Frage aber auf den Finanzsektor inklusive der Internetgiganten aus, sehen wir einen für Banken revolutionären Denkan-

satz. Der Chef einer Firma für Kleinkredite hat mir vor ein paar Jahren mal erklärt, dass es er nicht danach schaut, welchen Job der Kunde seit wann ausübe und ob er oder sie die Fähigkeit besäße, zurückzuzahlen. Seine Firma schaue vor allem nach 2 Dingen: „Gibt es Dich wirklich“ und „Bist Du ehrlich“. Ganz so extrem muss man das gar nicht angehen. Trotzdem sind die Internetriesen in der Lage, aus Daten Risikoprofile mit extrem niedriger Ausfallrate zu erstellen. Und das für eine große Zahl an Konsument*innen, die bei Banken abgewiesen werden. Häufig geschieht das unter Verwendung alternativer Daten, also Informationen, die nicht aus dem Kreditbüro stammen, zum Beispiel Konsumverhalten, Social Media-Profile oder Analysen des persönlichen Netzwerkes.

Auch hier zeigt sich wieder, wie schnell in China unter Nutzung Künstlicher Intelligenz Daten zur Anwendung gebracht werden. Das hat enormes Potential.

Welche Rolle spielten Cashless Payment und der QR Code bei der Entwicklung der sogenannten Plattform-Ökosysteme wie Alipay und WeChat?

Alipay und WeChat haben es geschafft, Dinge einfacher zu machen. Vom Kerngeschäft E-Commerce und Social Media ausgehend wurden viele Alltagsthemen in die Apps integriert. Mobile Bezahlfunktionen wurden sehr schnell ausgeweitet. Diese reichen in alle Bereiche des täglichen Lebens: Strom-, Gas-, Telefonrechnungen, Zug- oder Kinokarten und vieles mehr. Um die Dimension der Veränderung zu erfassen, muss man wissen, dass das Lastschriftverfahren bis heute nicht besonders verbreitet ist. Die monatliche Stromrechnung konnte man früher nur an vorgesehenen Stellen begleichen. Von hier ging der Sprung direkt auf wenige Klicks in der App. Die Chinesen lieben daher ihre Super-Apps.

Der QR Code als zentraler Bestandteil des Bezahlens entwickelte sich erst mit dem Drängen der beiden Unternehmen in den Offline-Bereich. Da spielt der QR Code als extrem günstige Alternative für den Händler die entscheidende Rolle. Das eigentlich technisch bessere und verfügbare kontaktlose Bezahlen mit Karten ist im Vergleich teurer, wartungsintensiver und kam dabei völlig unter die Räder. Banken waren von dieser Bezahlmethode noch einige Jahre vom Bankenregulator ausgeschlossen und wenn man einmal von Kreditkarten absieht, haben die Banken heute noch Mühe, bei alltäglichen Zahlungen wieder eine tragende Rolle zu spielen. Auch ApplePay hat bislang keinen nennenswerten Marktanteil erreichen können.

Wie wird sich aus Ihrer Sicht das Bezahlen in Europa in den nächsten Jahren ändern?

Ich gehe davon aus, dass das Kundenerlebnis über die heutige Skepsis siegt. Der aktuelle Trend weg von Bargeld hin zu „kontaktlos“ wird immer stärker zu „mobile“ gehen. Viele Banken habe über Jahre abgewunken, wenn es um Apple- oder Google Pay ging. Als es dann doch angeboten wurde, haben es sogar die deutschen Konsument*innen angenommen. Die Wachstumsraten in den ersten Jahren sind bereits enorm und vielversprechend. Einen noch deutlich größeren Einschnitt kann es durch die Bezahlmöglichkeit innerhalb sozialer Medien wie WhatsApp geben. Nach Tests in Indien, UK, USA hat Facebook bereits angekündigt, dies nach und nach an alle Nutzer*innen ausrollen zu wollen. Wenn die Payfunktion bei WhatsApp nur halb so erfolgreich ist wie seinerzeit bei WeChat, kann das die Payment-Landschaft nachhaltig verändern. Das Potential ist enorm. Auch meine kon-

servativsten deutschen Nachbarn in Beijing setzen allesamt WeChat Pay ein und sind weitgehend bargeldlos unterwegs. Davon wird sich Europa nicht abkoppeln können.

Und in China ist das nächste Level bereits im Einsatz: Facial Payment. Das Gesichtspröfil dient als Erkennungsmerkmal, das Handy bleibt in der Tasche. Hier wird die Zukunft zeigen, wie Gesichtserkennung im Allgemeinen reguliert wird. Auch in China ein heißes Thema, da es bereits heute sehr viele Einsatzgebiete gibt. Auch hier ist die Schnelligkeit der Anbieter extrem hoch. Eine Umfrage von Alipay in 2019 zeigte, dass ein Großteil der Kunden ihr eigenes Bild in der Displayanzeige nicht mochte. Innerhalb von einer Woche wurde daraufhin ein Beauty Mode in den Prozess eingebaut.

*Wenn Sie Marketingmanager*innen und Werber*innen in Europa einen Tipp geben sollten, was sie mehr/besser machen sollten, um wettbewerbsfähig zu sein, was wäre das?*

Zunächst einmal sehe ich die Skepsis und die etwas langsamere Anpassung an neue Trends als Chance. Wir können in einigen Feldern in China sehen, wo die Reise hingehen wird. Die Entwicklung wird in Europa vielleicht nicht ganz deckungsgleich ablaufen, aber wir bekommen wichtige Hinweise. Diese können dann auf die lokalen Gegebenheiten übertragen werden.

Klingt zwar etwas abgedroschen, aber Trends in China zu verstehen gelingt nicht wirklich über Power Point. Sehen und erleben ist da entscheidend. Ich hatte das Glück, die letzten 5 Jahren hier verbringen zu dürfen. Das hat mich nachhaltig verändert. Wer kann, sollte mit eigenen Augen China und die rasante Entwicklung erleben.

5.4 GAFA, BAT und was ihre Ökosysteme bisher können

Baidu, Alibaba und Tencent: Was machen die eigentlich genau?

Die für das Marketing wichtigsten Innovationen inklusive KI sind derzeit im Bereich E-Commerce und seinen damit verbundenen Kommunikations- und Interaktions-Tools zu finden. In China verschwimmen bereits die Online- und Offline-Welten; das Sammeln von Kundendaten, Auswerten und Anbieten von besseren Produkten und Services erfolgt fast nur noch über das Smartphone der Konsument*innen. China ist bereits eine „Mobile-Only-Gesellschaft“, während Europa sich gerade zu einer „Mobile-First-Gesellschaft“ entwickelt. Die sogenannten „Big Three“, Baidu, Alibaba und Tencent, entwickeln daher keine Siloangebote mehr, sondern miteinander vernetzte Systeme, sogenannte „Ökosysteme“. Anwender*innen müssen nicht mehr von App zu App wechseln, sondern erledigen vieles im täglichen Leben direkt in einer einzigen App. Das beste Beispiel dafür ist wie schon beschrieben WeChat von Tencent, häufig fälschlicherweise als „WhatsApp von China“ bezeichnet. Bei WeChat kommuniziert man mit seinen Freunden, sucht nach Angeboten im Netz und kauft mit der direkt eingebundenen Pay-Funktion die Ware mit einem einzigen Klick. Für diese Leistung braucht man in Europa noch wenigstens drei Apps, etwa WhatsApp, Google und Apple Pay. WeChat ist damit potenter als WhatsApp. Es lohnt sich daher, BAT und GAFA zu vergleichen, um zu verstehen, wer welches Angebot hat, wie groß die jeweilige Firma ist und wie vernetzt sie agiert.

Auffällig ist, dass BAT als Plattform-Ökosysteme weiterentwickelt sind als die Plattformen von GAFA. Mit GAFA werden Google, Apple, Facebook und Amazon, also die Plattformen aus dem Westen, zusammengefasst. GAFA dominieren heute die USA und Europa, diese Dominanz haben sie trotz einiger Versuche in China bisher nicht erreicht. Anders herum haben die chinesischen Big Player ihre Präsenz in Europa oder den USA noch nicht maßgeblich ausbauen können. Jüngste Presseberichte gehen davon aus, dass einige dieser chinesischen Firmen, darunter Alibaba, sich aufmachen, ihre Präsenz in Europa und Deutschland auszubauen (Mehring [2020](#)).

Die in China entstandenen großen Anbieter von Plattform-Ökosystemen waren zunächst die großen Internetkonzerne Baidu, Alibaba und Tencent (BAT) Ant Financial und JD, wie Abb. 5.4 zeigt (Evans P. C., *The Rise of Asian Platforms – a Regional Survey 2016*, S. 10). Später folgten jüngere Startups wie beispielsweise ByteDance oder DIDI.

Im weltweiten Ranking (Abb. 5.5) lagen die chinesischen Plattform-Ökosysteme nach Marktkapitalisierung 2016, zum Zeitpunkt der letzten globalen Analyse von THECGE, noch hinter GAFA und Microsoft. Alibaba hielt nach Marktkapitalisierung „nur“ Platz sechs, Tencent sieben, Baidu Platz 11. Inzwischen haben chinesische Plattform-Anbieter bei Einnahmen und teilweise auch beim Gewinn die westlichen Konkurrenten bereits überholt – das sehen wir uns in den einzelnen Unterkapiteln gleich noch näher an.

Dabei sind gerade die chinesischen Plattform-Ökosysteme mehr als nur eine Plattform, sie bieten mehrere Plattformen für unterschiedliche Marktteilnehmer an. Deshalb werden sie richtigerweise auch als „Multiplattform-Unternehmen“ bezeichnet (Evans P. C., *The Rise of Asian Platforms – a Regional Survey 2016*, S. 12). In diese Gruppe gehörten 2016 Tencent, Alibaba, Softbank, Baidu, Yahoo Japan und Kakao. Sie machten zusammen 81 % des Marktwertes in Asien aus. Leider gibt es vom selben Researchteam keine jüngeren

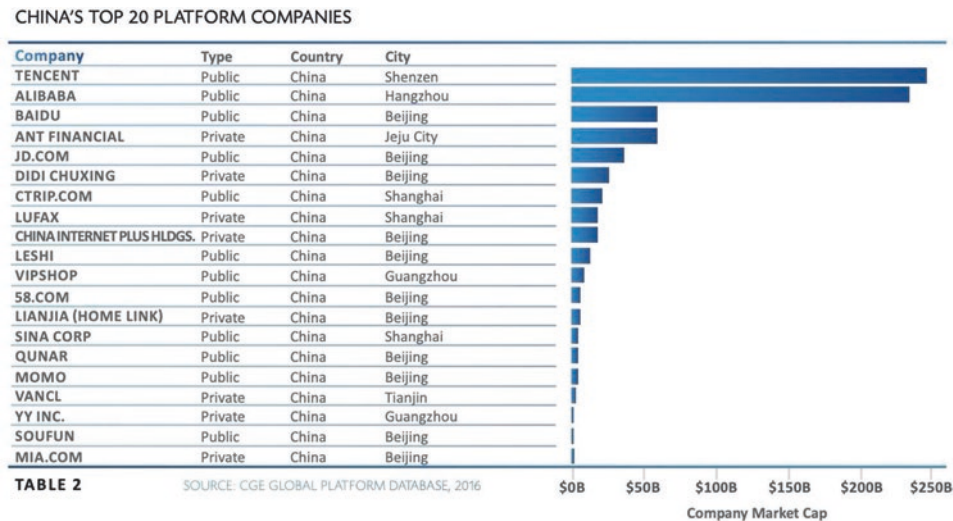


Abb. 5.4 Chinas Top 20 Plattform-Ökosysteme 2016 (Evans P. C., *The Rise of Asian Platforms – a Regional Survey 2016*, S. 10)

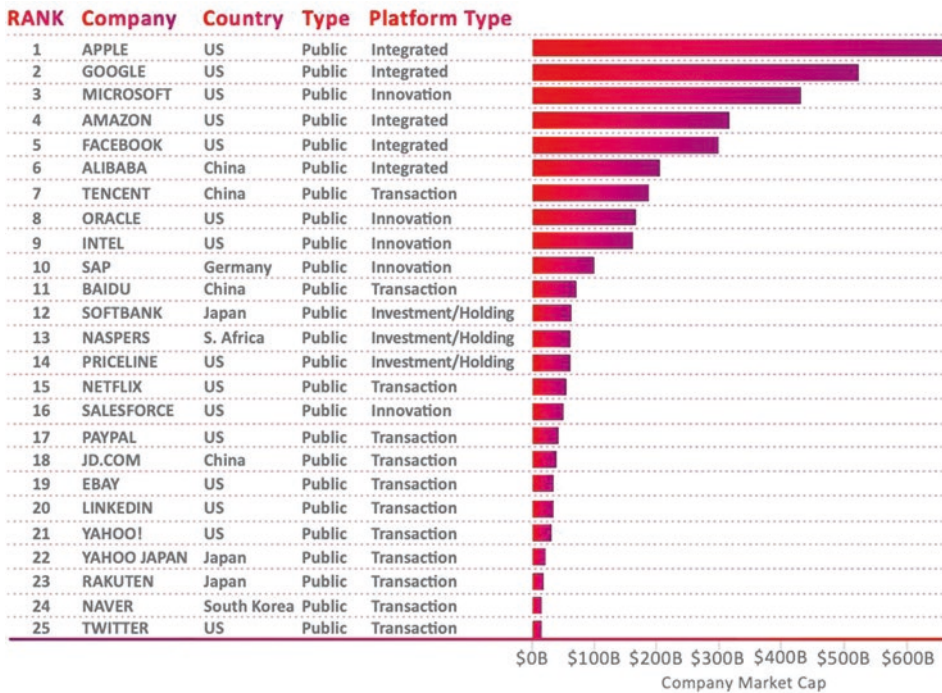


Abb. 5.5 Top 25 der öffentlich gehandelten Plattformen weltweit (Evans und Gawer, The Rise of the Platform Enterprise. A Global Survey 2016, S. 24)

Vergleichszahlen in der Übersicht. Die aktuellen Zahlen zu den jeweiligen Plattform-Ökosystemen zeigen im Folgenden aber jeweils auf, dass sowohl die westlichen als auch die chinesischen Plattformen weiter im Umfang und Angebot gewachsen sind, dass die chinesischen Anbieter sich im weltweiten Vergleich verbessert und teilweise die westlichen Plattform-Ökosysteme bereits überholt haben.

Doch wie genau sind diese chinesischen Firmen aufgebaut, wie unterscheiden sie sich in Größe und Angebotspalette von denen im Westen?

Das „B“ der Big Three: Baidu

Baidu deckt mehr als 80 % des chinesischen Marktes ab und ist damit die größte Suchplattform Chinas. Wie Google offeriert Baidu auch Karten, Übersetzungen und Cloud-Speicherdienste und entwickelt derzeit ein selbstfahrendes Auto. Anfang 2019 hat Baidu den Quellcode für „Apollo“, seine Selbstfahr-Plattform, geöffnet, um rasche Fortschritte zu ermöglichen. „Apollo“ steht nun allen Entwickler*innen offen. Damit ist Baidu ein eher offenes System und die nach eigenen Angaben größte von insgesamt acht Firmen, die in Peking das autonome Fahren pilotieren, mit 140.000 von insgesamt 153.600 autonom gefahrenen Kilometern (Liao, Search giant Baidu has driven the most autonomous miles in Beijing 2019b). Im Gegensatz zu Google hat Baidu außerdem stark in Online-Offline-Dienste (O2O) investiert, die es Nutzer*innen ermöglichen, über standortbasierte Apps mit Aktivitäten in ihrer Nähe in Verbindung zu treten (Nitsche und Thalhammer 2019). Baidu

erwirtschaftet rund 90 % seiner Einnahmen über Werbung. Im ersten Quartal 2019 wurde das erste Mal seit 2005 ein Quartalsverlust gemeldet (Liao, Baidu, China's answer to Google, reports first quarterly loss since 2005 [2019a](#)). Zum Universum von Baidu gehören in China unter anderem

- Baidu Baike, eine Online-Bibliothek
- Baidu Tushu, das chinesische Pendant zu Google Books; allerdings gibt es keine Scans der Bücher, sondern einen Link zur Kaufmöglichkeit des Werkes
- Baidu Tieba, eine Kommunikationsplattform
- Zhidao, eine weitere Wissensplattform; Nutzer der Seite können sich online gegenseitig Fragen stellen und Antworten geben

Abb. 5.6 zeigt im Überblick die Einnahmen, die täglichen aktiven Nutzer*innen und die Verteilung der Marktanteile bei der Onlinesuche in China, Europa und den USA. Die Bedeutung von Baidu nimmt allerdings in letzter Zeit ab, unter anderem dadurch, dass andere Unternehmen wie JD, ByteDance und DIDI an Bedeutung gewinnen und Baidu in Umfang, Reichweite und Umsatz übersteigen.

„A“ für „Sesam öffne Dich“

Alibaba hat seinen Namen von der Titelfigur einer Erzählung aus Tausendundeiner Nacht, „Alibaba und die 40 Räuber“. Die meisten im Westen wissen sehr wenig über Alibaba, am häufigsten liest man, dass es so etwas wie das „Amazon Chinas“ sei. Das ist nicht völlig falsch. Genau wie bei Amazon wurde das Wachstum von Alibaba hauptsächlich durch das E-Commerce-Geschäft und später durch Cloud-Services vorangetrieben. Beide Unternehmen dominieren ihre Heimatmärkte. Im Gegensatz zu Amazon ist Alibaba jedoch kein Verkäufer. „Alibaba ist kein E-Commerce-Unternehmen, sondern ein E-Commerce-Anbieter“, erklärte Jack Ma, der Gründer von Alibaba, auf dem Bloomberg Global Business Forum in New York (Nitsche und Thalhammer [2019](#)). Alibaba bietet bis auf eine Ausnahme (siehe 5.5) keine eigenen Marken an, sondern offeriert einen offenen Marktplatz, auf dem sich Marken präsentieren und gekauft werden können. Alibaba macht seinen Kund*innen also keine Konkurrenz, so wie Amazon dies noch tut. Alibaba hat außerdem ein deutlich komplexeres Plattform-Ökosystem als Amazon. Dazu gehören verschiedene vertikale und horizontale Angebote, teilweise als Beteiligungen, häufig zu 100 %:

E-Commerce-Plattformen

- Taobao, eine C2C-Plattform und Super-App
- [Tmall.com](#), eine B2C-Retail-Plattform
- Tmall Global, eine internationale B2C-Retail-Plattform
- [1688.com](#), eine Warenplattform für B2B
- Aliexpress, eine B2B2C-Plattform für kleine Unternehmen in China und anderen Ländern, ermöglicht, international Produkte für Konsumenten und Händler anzubieten
- Fliggy, eine Online-Reisebuchungsplattform
- Lazada, eine internationale E-Commerce-Plattform mit Fokus auf Südostasien

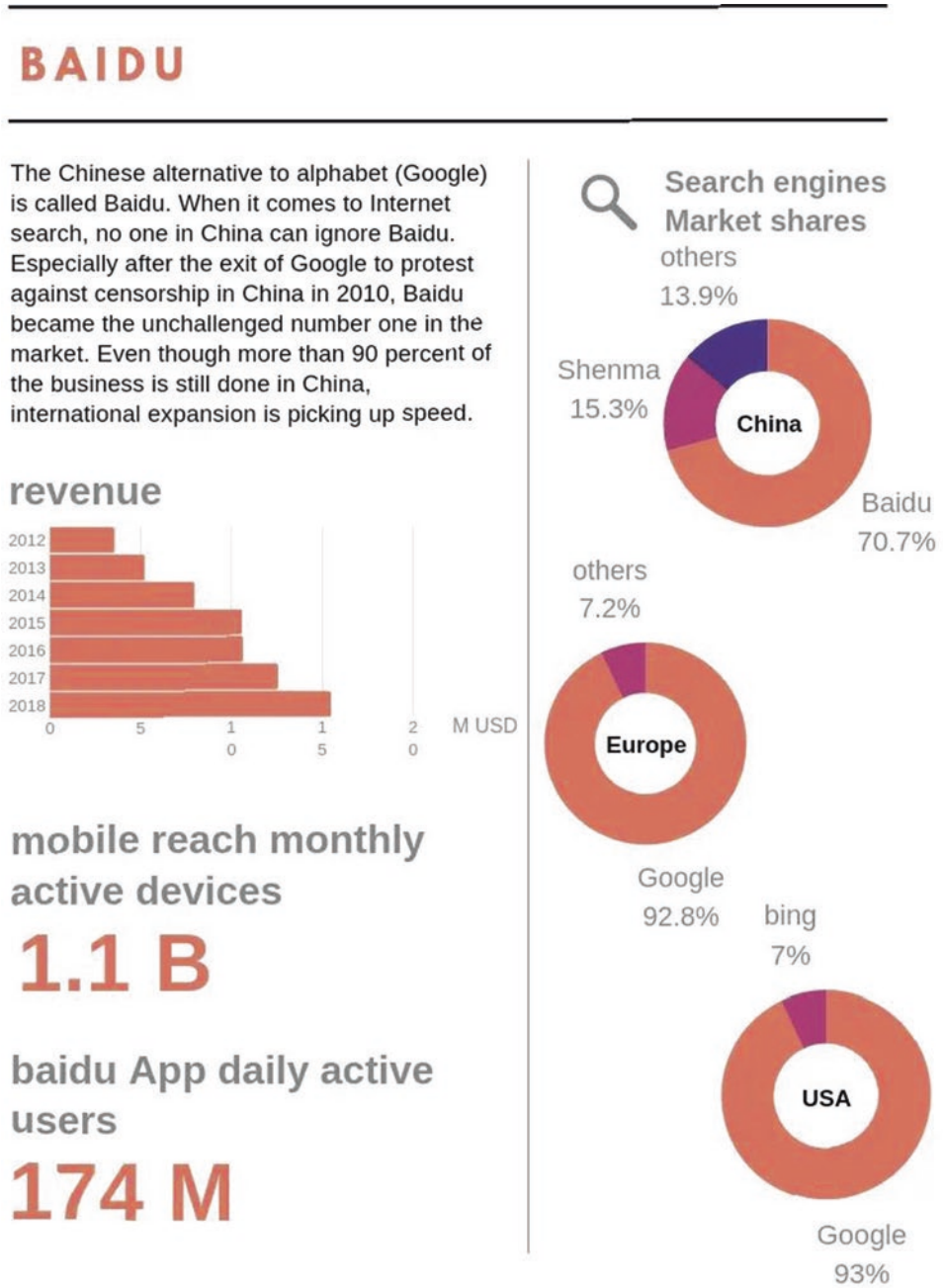


Abb. 5.6 Kurzübersicht Baidu (Nitsche und Thalhammer 2019)

Finanz- und Bezahlösungen

- Alipay, Super-App, Payment- und Lifestyle-Plattform
- Ant Financial, das wertvollste FinTech- und Unicorn-Unternehmen der Welt

Digitale Media- und Entertainment-Angebote

- Youku, ein Video- und Livestream-Portal
- Tmall TV, ein Streaming-Portal
- [Alisports.com](https://www.alisports.com), Alibabas Sport-Devision inklusive E-Sports, Sponsoring und Events
- Alibaba Pictures, eine Filmproduktionsfirma und Filmgesellschaft
- UC Browser, ein Webbrowser
- Alibaba Music, Alibabas Music-Devision: Musik, Entertainment, Streaming
- AutoNavi, ein Anbieter von Geodaten und Navigations-App

Social Media

- Sina Weibu, ein Kurznachrichtendienst

Lokale Dienstleistungen

- Ele.me, ein Lieferservice
- Koubei, eine Live-Suchmaschine für Restaurants, Mieten, Reisen
- DIDI, ein Fahrdienst, ähnlich Uber im Westen

Marketing-Plattform

- Alimama, eine Internet-Werbe-, Media-Buying- und Marketing-Plattform

Cloud-Dienstleistungen

- Alibaba Cloud, ein Cloud-Dienstleister

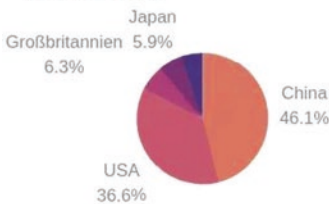
Alibaba hat weniger Einnahmen als andere globale Anbieter wie z. B. Amazon (Abb. 5.7) und verdient das meiste Geld damit, Händlern für Werbung und Transaktionen Gebühren zu berechnen. Rund 60 % des Umsatzes kommen von Alimama, seiner Werbeplattform. Dies macht Alibabas Nettogewinnmarge außergewöhnlich hoch (Nitsche und Thalhammer 2019). Während Amazon aus jedem verdienten Dollar 5,3 Cent Gewinn generiert, sind es bei Alibaba 27,8 Cent pro Dollar.

Die jüngsten Geschäftszahlen sind beim Umsatz weiter positiv: Im dritten Geschäftsquartal, das ist in China Ende Dezember, stieg der Umsatz von Alibaba um 38 % auf 21,3 Mrd. Euro. Dieses Wachstum kommt organisch aus einem Zuwachs von Nutzer*innen auf den Internetportalen, dem eigenen Logistikanbieter Cainiao und dem Cloud-Computing-Angebot von Alibaba. Dabei verlangsamte sich aber erneut das Wachstum im Kerngeschäft, dem Online-Verkauf von Konsumwaren (Manager Magazin 2020). Ein Grund, warum Anbieter wie Alibaba in China den Bereich „New Retail“ (vgl. Kap. 6)

ALIBABA

Alibaba is another Chinese web giant. Initially comparable to Amazon, the Chinese are rapidly expanding their portfolio. For example with the payment service Alipay and the financial services provider Ant Financial.

e-commerce turnover
worldwide



enterprise value

357,40 B €

active consumers

636 M

revenue increased

51%

	2018	Ailibaba	Amazon
Revenue		39.898 M €	232.887 M €
EBIT		11.050 M €	12.421 M €
Employees		66.421	647.500

Abb. 5.7 Kurzübersicht Alibaba (Nitsche und Thalhammer 2019)

massiv ausbauen, um so weiter große Wachstumsraten zu generieren. Im gesamten Geschäftsjahr 2019 erzielte Alibaba weltweit einen Umsatz von rund 69,61 Milliarden US-Dollar. Zum Vergleich: Amazon nahm im selben Zeitraum weltweit insgesamt 280,52 Milliarden US-Dollar ein. (Statista 2020a, b).

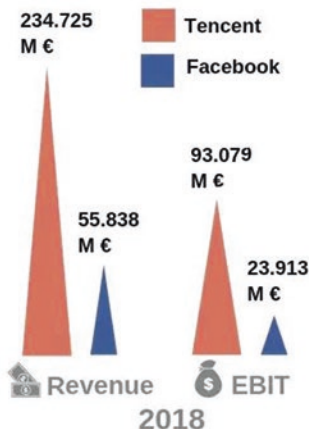
„T“ für Tencent

Tencent ist ein Konzern, der in den Geschäftsfeldern Messenger, Soziale Netzwerke im Internet, Onlinemedien und Unterhaltung tätig ist. Zu ihm gehören rund 700 Unternehmen (siehe Abb. 5.8). Am ehesten ist Tencent daher mit Facebook in der westlichen Welt vergleichbar. Zu Tencent gehören u. a.:

- WeChat, die größte Instant-Messenger-Plattform Chinas mit über eine Milliarde aktiver Accounts. Mit WeChat können auch Waren eingekauft und bezahlt werden.
- [QQ.com](https://www.qq.com), ein Unterhaltungsportal, ebenfalls mit über einer Milliarde aktiven Accounts. Zu QQ gehören u. a. noch QQ Wallet, eine Bezahlungsfunktion, und QQ Musik.

TENCENT

Tencent is active in online games, video platforms, Internet advertising and payment systems. Popular is for example Tencent's messenger service WeChat, which is still widely unknown in Germany. The number of users continues to increase. There are already more than **one billion users worldwide**. Only Facebook Messenger with 1.3 billion and WhatsApp with 1.5 billion users can currently beat this figure.



percentage of
chinese internet
users that tencent
apps reach

98%

share of china's
social ad market

59%

number
of companies that
Tencent owns

700

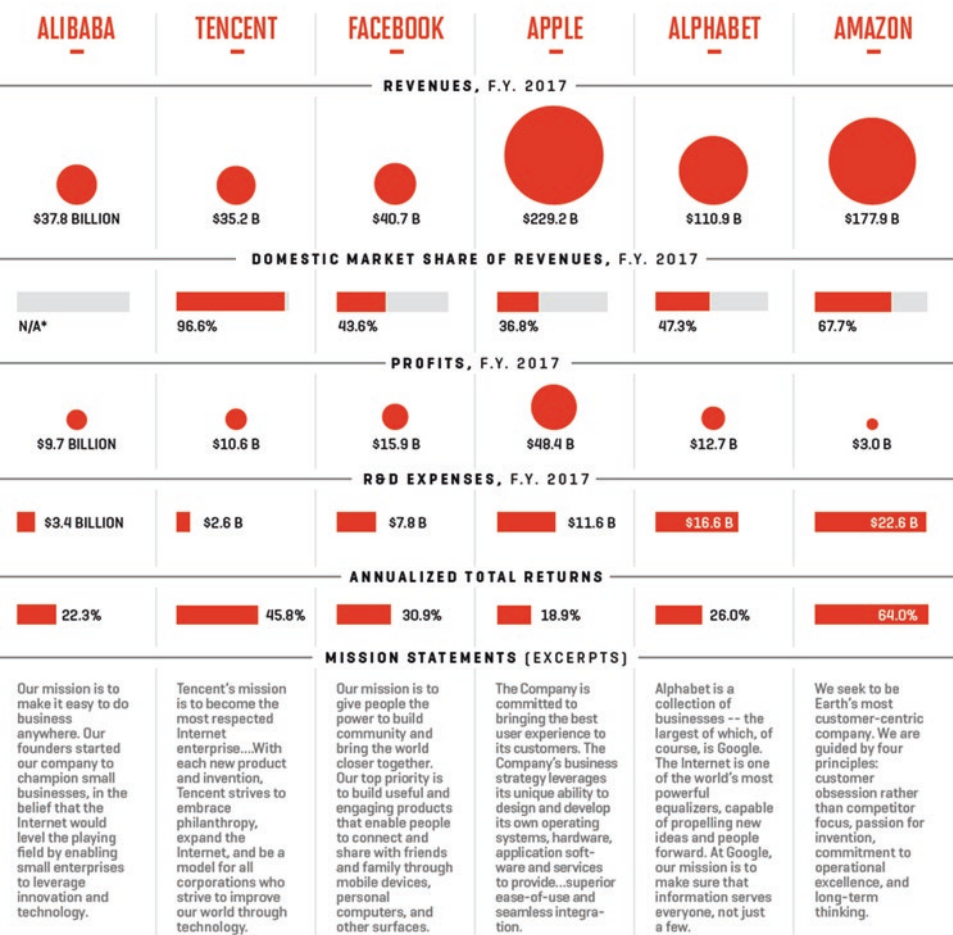
Abb. 5.8 Kurzübersicht Tencent (Nitsche und Thalhammer 2019)

- Tenpay, ein Bezahl dienst, ähnlich Alipay oder Paypal
- Tencent Games

Tencent ist außerdem ein wichtiger Aktionär von [JD.com](https://www.jd.com/), dem zweitgrößten E-Commerce-Unternehmen des Landes, an dem auch Google seit 2018 mit 550 Millionen US-Dollar beteiligt ist (Mühlbauer 2018). Anders als Facebook ist Tencent sehr aktiv und finanziell erfolgreich in der Gaming-Branche, beispielsweise ist es der weltweit größte Videospiel-Publisher. Im Gegensatz zu Facebook stammt deshalb auch der Großteil des Umsatzes nicht aus der Werbung, sondern zu mehr als der Hälfte aus dem Verkauf von Online-Spielen. Die Werbeeinnahmen von Tencent machen nur etwa 14 % des Gesamtumsatzes aus.

HOW CHINA'S TECH GIANTS COMPARE TO AMERICA'S

Tencent and Alibaba aren't earning revenue at the scale of the biggest U.S. tech players—nor do they have much of a footprint outside of China. But their enormous customer bases and their “asset light,” profitable business models bode well for future growth.



STOCK PERFORMANCE PERIOD: 12/31/14 THROUGH 6/18/18
* ALIBABA DOES EARN REVENUE OUTSIDE OF CHINA, BUT THE COMPANY DOES NOT BREAK IT OUT
SOURCES: COMPANY FILINGS; BLOOMBERG

Abb. 5.9 Umsatz und Gewinn von GAFA-Unternehmen versus Tencent und Alibaba 2017; (Lashinsky 2018)

Vergleicht man Alibaba und Tencent mit den GAFA-Unternehmen, fällt auf, dass GAFA gegenwärtig noch den jeweils größeren Umsatz haben (siehe Abb. 5.9). Bei den Profiten sind Alibaba und Tencent unter den Top 3. Der Gewinn von Facebook lag 2017 mit 39,1 % pro eingenommenem US-Dollar am höchsten, gefolgt von Tencent mit 30,1 % und Alibaba mit 25,7 %. Erst den vierten Platz mit 21,1 % nimmt Apple ein, die nach Interbrand wertvollste Marke der Welt (Interbrand 2018). Alphabet steht mit 11,5 % an vor-

letzter Stelle, das Schlusslicht bildet Amazon mit nur 1,7 %. Allerdings investiert Amazon auch am meisten in die Entwicklung und baut viel teure, eigene Infrastruktur auf.

JD und ByteDance – noch ganz ohne Buchstabe

Peter Petermann spricht es in seinem Interview (vgl. Abschn. 7.7) an: Die Abkürzung BAT hinkt bereits ein wenig hinter der dynamischen Entwicklung von Plattform-Ökosystemen in China hinterher. Tatsächlich hat die Bedeutung von Baidu in den letzten Jahren zu Gunsten größerer und/oder neuerer Spieler abgenommen. Häufig werden „JD“ und „ByteDance“ genannt. Daher hier ein kurzer Überblick:

JD ist nach eigenen Aussagen aktuell Chinas größtes Online-Einzelhandelsunternehmen (JoyBuy 2020). Gegründet in 1998 von Richard Liu, betreibt JD neben der chinesischen Einzelhandelsplattform [JD.com](https://www.jd.com) auch die globale Plattform [JoyBuy.com](https://www.joybuy.com). JD bietet den Marken auf seiner Plattform das gesamte Retailgeschäft als sogenannten „Retail as a Service“-Modell an. Der Umsatz von [JD.com](https://www.jd.com) weltweit lag in den letzten vier berichteten Quartalen (Q4/2018 – Q3/2019) bei 78,41 Milliarden US-Dollar (Statista 2019). Zum Vergleich: Der Umsatz von Alibaba lag im abgelaufenen Jahr 2019 bei rund 69,61 Milliarden US-Dollar. Amazon nahm im selben Zeitraum weltweit insgesamt 280,52 Milliarden US-Dollar ein (Statista 2020a, b). JD kooperiert mit Tencent, die auch 10 % an JD halten und JD den Zugang zu WeChat als Verkaufsplattform ermöglicht. JD hält seit 2015 außerdem 10 % an der Supermarktkette Yonghui Superstores – JD erweitert das reine E-Commerce-Geschäft also, genau wie Alibaba und Amazon, um echte Ladengeschäfte.

ByteDance ist das jüngste der genannten Plattform-Ökosysteme aus China, es wurde „erst“ 2012 gegründet. Es bietet Angebote im Bereich Internet, Soziale Medien und Technologie – damit ist vor allem KI gemeint – an. Es bezeichnet sich selber als „Technologieunternehmen, das eine Reihe von Inhaltsplattformen betreibt“ (ByteDance 2020). Zu ByteDance gehören u. a. „Toutiao“, eine Internet-Newsplattform, die Video-Sharing-App „TikTok“, und zwei Videoplattformen. ByteDance ist noch ein Start-up und wird nicht an der Börse gehandelt. Softbank ist einer der Investoren. Statista weist noch keine Umsatzzahlen aus. Typisch für erfolgreiche Start-ups steigen die kommunizierten Umsatzzahlen von Quartal zu Quartal stark. Von Q4 2018 bis Q4 2019 angeblich um 310 % (Wilhelm 2020) auf über 50 Millionen US-Dollar, kommend von einem niedrigen Niveau.

Wenn im Text also von BAT die Rede ist, sind damit auch andere, neuere Plattform-Ökosysteme aus China gemeint.

5.5 GAFA und BAT sind gleich, und auch nicht

Aufmerksame Leser*innen vermuten es schon – westliche und asiatische Plattform sind nicht auf demselben Entwicklungsstand, was die Ausbildung von Plattform-Ökosysteme angeht. Das gilt sowohl für die reine Anzahl von Unternehmen, die in die Kategorie fallen, als auch für die Breite und Tiefe des jeweiligen Angebotes:

Das Center of Global Enterprise hat bereits 2015 Plattform-Ökosysteme weltweit verglichen. Bereits damals gab es mehr Plattform-Ökosysteme in Asien als in den USA oder Europa: 82 Unternehmen in Asien, 64 in den USA und 27 in Europa. Die Top-10-Städte, die Plattform-Ökosystem-Unternehmen in ihrer Region ansässig haben, beherbergen insgesamt 55 chinesische Firmen und 49 US-amerikanische Plattform-Ökosysteme (Evans und Gawer, *The Rise of the Platform Enterprise. A Global Survey* 2016, S. 13).

Vergleicht man die Tiefe und Breite des jeweiligen Angebotes, fällt auf, dass chinesischen Plattformsysteme bereits breiter aufgestellt sind. Facebook bietet mit Facebook, WhatsApp, Messenger und Instagram verschiedene Möglichkeiten, sozial-digital zu interagieren. WeChat von Tencent, das häufig und fälschlicherweise als das „WhatsApp Chinas“ bezeichnet wird, ist deutlich breiter angelegt: Es bietet seinen rund 1,15 Milliarden monatlich aktiven Usern (Statista 2019) als sogenannte Super-App zusätzlich zu den Möglichkeiten, sozial-digital zu interagieren, auch Einkaufsmöglichkeiten in der App über eine einfache JD-Anbindung, eine Bezahlfunktion, die von rund 900 Mio. Chinesen (bezahlen. net 2020) benutzt wird; man kann über WeChat seine Steuererklärung erstellen, Visa beantragen und vieles mehr.

Auch Alibaba hält diesen Vergleich mit seinem Pendant, Amazon, stand. Amazon ist immer noch eher ein E-Commerce-Anbieter, der im Bereich Logistik und im Offline-Geschäft strategisch wächst. Alibaba dagegen bietet neben den klassischen E-Commerce-Plattformen wie Tmall und Taobao ein breites Angebot weiterer Unterhaltungsplattformen und Filmproduktionen, eigene Reisebüroangebote und mit Alipay ebenfalls eine eigene digitale Bezahlmöglichkeit.

Neben diesen inhaltlichen gibt es zwischen GAFA und BAT noch weitere Unterschiede, die kurz aufgeführt werden sollen:

Abdeckung der gesamten Customer Journey

Jedes der drei BAT-Unternehmen bietet für alle Schritte innerhalb einer Customer Journey Anwendungen an, entweder mit eigenen, firmeninternen Angeboten, durch Akquisitionen oder über Drittanbieter. GAFA-Plattform-Ökosysteme dagegen konzentrieren sich auf eigene Anwendungen innerhalb der obigen Struktur. Der „chinesische Weg“ bietet einen entscheidenden Vorteil: Konsument*innen von BAT müssen nicht, wie in sogenannten westlichen Angeboten, Plattformen oder Apps verlassen, um etwas zu suchen, zu empfehlen, zu kaufen oder zu „ liken“. Das ist bequem für die Konsument*innen (siehe Kap. 7) und wichtig für den Erfolg der Unternehmen. Diese erhalten über einen Kunden oder eine Kundin strukturierte Daten ohne Datenbrüche, die mühsam mit Annahmen gefüllt werden müssten. Strukturierte Daten kombiniert mit KI-Auswertungen erlauben es diesen Plattformen, für die entsprechenden Konsument*innen passendere, relevantere Angebote zu entwickeln, sodass es sich im Gegenzug für diese Konsument*innen lohnt, auf der entsprechenden Plattform zu bleiben, sie zu „ liken“ und immer wieder auf sie zurückzukommen. Wie unterschiedlich diese Customer Journeys in „West“ und „Ost“ noch sind, zeigt Abb. 5.10. BAT-Ökosysteme sind damit deutlich näher am Marketingziel des sogenannten „Segment of One“, also jeden Kunden, jede Kundin individuell zu verstehen.



Abb. 5.10 Typische Customer Journey in Europa und in China (eigene Darstellung)

Um hier mal ein praktisches Beispiel zu geben: Im Film „Drive“ des dänischen Regisseurs Nicolas Winding Refn mit Ryan Gosling und Carey Mulligan von 2011 trägt die Hauptfigur eine Armbanduhr. Diese Uhr ist ein Einzelstück, allein für den Film designt. Das Design der Patek Philippe basiert vermutlich auf einer Calatrava 5196R-001 Roségold. Man kann die Uhr aus dem Film also nicht kaufen, es ist kein Serienfabrikat. Wollte man im Westen nun diese Uhr kaufen, wäre das nicht möglich. Auf Portalen wie „[whatkindofwatch.com](#)“ und „[thedigitalsizzle.com](#)“ kann man die Uhr zwar anschauen und bekommt Alternativen vorgeschlagen, aber genau diese Uhr kann man nicht kaufen.

In China könnte eine KI dagegen feststellen, dass einige Nutzer*innen nach dieser Uhr suchen und analysieren, wie hoch die Zahlungsbereitschaft wäre, wenn sie diese Uhr als limitierte Auflage kaufen könnten. Würde sich das lohnen, könnte ein Uhrenhersteller die Uhr gegebenenfalls herstellen und verkaufen. Die Kunst ist weniger, die Uhr herzustellen, als vielmehr, dieses Nischensegment von vielleicht nur ein paar Hundert Nutzer*innen überhaupt zu identifizieren und im Vorfeld zu wissen, ob oder dass sich die Herstellung lohnt.

Eine andere Kundenreise als im Westen

Die User-Experience in Europa sieht in etwa so aus: Ein Freund erzählt Ihnen auf WhatsApp von einem tollen neuen Buch, das er gelesen hat und nennt Ihnen den Titel. Sie finden, dass sich das interessant anhört und wollen das Buch auch lesen. Sie suchen also über Google, wo man das Buch kaufen kann und stellen fest, dass Amazon die kürzeste Lieferzeit hat. Also öffnen Sie die Amazon-App, bestellen das Buch an Ihre Wohnadresse und bezahlen mit PayPal. Für diese Kundenreise haben Sie mindestens fünf Apps geöffnet, bei denen Sie sich irgendwann einmal angemeldet und Ihre Zustimmung zur Datenverarbeitung gegeben haben.

Eine ähnliche Customer Journey in China sieht so aus: Ein Freund erzählt Ihnen auf WeChat von einem tollen neuen Buch, das er gelesen hat und nennt Ihnen den Titel. Inner-

halb der App bekommen Sie von WeChat Kaufoptionen inklusive Rabatte und Lieferzeiten angezeigt. Sie kaufen das Buch bei JD und bezahlen mit WeChat Pay.

Obwohl die Kundenreisen sehr ähnlich aussehen (vgl. Abb. 5.10), gibt es einen entscheidenden Unterschied aus Marketingsicht: In China verlassen Sie nie die erste App, die Sie geöffnet haben. Sie bleiben in EINEM Ökosystem. In der westlichen Kundenreise müssen Sie ständig die Apps wechseln. Damit besteht eine größere Gefahr, dass die Reise abbricht, Sie also nichts kaufen, vielleicht sogar frustriert sind von der Handhabung der Apps und der Händler nichts verdient. Für die Plattform-Ökosysteme ist diese nahtlose Customer Journey deshalb von Vorteil, weil sie Ihre Daten vom Beginn der Suche bis zum Kauf, bzw. bis zur Lieferung ineinandergreifend zur Verfügung haben. Über die GPS-Daten des Smartphones weiß die genutzte Plattform außerdem, wo Sie sich befinden, wenn Sie suchen, bestellen, wer gerade bei Ihnen ist (über die GPS-Daten Ihrer Freunde) und wohin Sie sich Dinge liefern lassen.

Bei den „All-in-One“-Lösungen der chinesischen Plattform-Anbietern mit der Verbindung von Technologie und Daten liegt also sehr spezifisches, lückenloses Wissen über die Bedürfnisse und Wünsche von Konsument*innen vor. Dadurch steigen, bezogen auf einzelne Nutzer*innen, Datenmenge und Datenqualität. Dies ermöglicht einer KI eine sehr viel genauere Analyse. Nur aus diesem Grunde sind Marken in der Lage, viel mehr personalisierte Services und Inhalte anzubieten, im besten Fall bis zu einem „Segment-of-One“. Das können Plattformen, die noch stark auf Einzelanwendungen aufbauen, nur erheblich weniger spezifisch anbieten. Mit dieser Datenmenge von sinnvoll miteinander verknüpften Informationen führt die andere Kundenreise auf chinesischen Plattformen zu einem besseren Angebot für die Nutzer*innen und damit zu einer gefühlt besseren, weil passgenaueren nächsten Kundenreise. Es entsteht ein Optimierungszyklus, der positiv für alle Marktteilnehmer ist.

Online Merge Offline (OmO)

Chinesische Marktplätze wie JD und Alibaba kommen ursprünglich aus dem reinen E-Commerce und waren bis 2014 verwöhnt von Wachstumsraten im Bereich von über 20 % Jahresvergleich. Da sich das Wachstum auf den reinen Online-Verkaufsplattformen verlangsamt (ab 2015 immer unter 15 % im Jahresvergleich), kombinieren die entsprechenden Plattform-Ökosysteme das Onlinegeschäft zusehends mit dem stationären Handel (Hua 2019, S. 367). Dabei nutzen sie ihre Daten- und KI-Möglichkeiten, um beide Käuferlebnisse für die Konsument*innen zu verschmelzen, also zu „mergen“. Wenn diese handwerklich gut umgesetzt ist, erfolgt der Übergang von online zu offline und umgekehrt für den Konsumenten, die Konsumentin so nahtlos, dass es zu keinen Störgefühlen in der Nutzung kommt. Nutzer*innen ist im Idealfall nicht mehr bewusst, und es ist auch irrelevant, ob sie sich gerade in einer Online-Welt auf den Plattformen bewegen oder im echten Leben Angebote durchgehen – sie sind ständig „on“ UND „off“. Und dass Nutzer*innen ständig „on“ sind, ist auch daran zu erkennen, dass in jedem Restaurant, in jedem Supermarkt und jedem Café, also überall dort, wo sich Menschen länger als nur ein paar Minuten aufhalten, Schnellladestationen für Smartphones aufgestellt sind. Gegen eine geringe

Gebühr von ein paar Cents können Chines*innen hier ihre Handys in ein paar Minuten wieder aufladen. Die Akkukapazität handelsüblicher Handys reicht in China schon lange nicht mehr für einen ganzen Tag. Beispiele für diese nahtlose Customer Journey finden sich in den Kapiteln zu „Smart Retail“ am Beispiel Fresh Hippo. Westliche Internetmarktplätze kaufen bzw. eröffnen ebenfalls stationäre Läden – so erwarb Amazon kürzlich die Lebensmittelkette „Wholemart“ und experimentiert mit eigenen kleinen Läden, die sie „Amazon Go“ nennen. Der Umfang der Akquisition und der Einsatz von Daten und KI scheint bei den chinesischen Firmen aber deutlich größer zu sein. Beispiele für diesen Einsatz finden sich bei Zakkour und Dudarenok (Zakkour und Dudarenok 2019, S. 51 – 52).

Inhalte werden für Marken dabei immer wichtiger, um das Kaufverhalten von Konsument*innen zu beeinflussen. Bei der Vielzahl an als selbstverständlich empfundenen Impulsen, Rabatten und Unterhaltungsangeboten, die Nutzer*innen ständig erhalten, die pausenlos online sind, kommen nur die Marken durch, die etwas Relevantes für die Nutzer*innen zu bieten haben. Marken müssen sich daher wandeln, weg von einer Absenderkommunikation hin zu einer relevanten Nutzer*innenkommunikation.

Bargeldloses Bezahlen

Sowohl GAFA-Firmen als auch Tencent, JD und Alibaba haben Bezahlungsfunktionen im Portfolio. Die Angebote von Amazon (Amazon Pay) und Apple (Apple Pay) sind dabei reine mobile Bezahlapplikationen. WeChat Pay von Tencent und Alipay von Alibaba gehen weit über diese „einfache“ Anwendung hinaus (siehe Abschn. 5.2). Mit ihnen können Nutzer*innen alle Finanzgeschäfte tätigen, die man im täglichen Leben benötigt, angefangen von der reinen mobile Bezahlungsfunktion, über Kredite, Versicherungen, Aktienhandel etc. Das Ergebnis: Kaum jemand in den Städten bezahlt noch mit Bargeld. Auf der Innovationsreise von Future Candy im November 2019 gab es bereits Läden, in denen wir Westler ohne Anbindung an WeChat Pay oder Alipay nicht mehr bezahlen konnten, obwohl wir Bargeld und Kreditkarten dabei hatten. Und sogar Obdachlose auf den Straßen haben neben einem kleinen Becher für Barm Spenden QR-Codes mit ihrem WeChat-Konto. Die Transaktion des Geldes erfolgt ohne Zeitverzug; PayPal-Versicherungsdienste sind damit relativ obsolet geworden. Diese Spannweite hatten GAFA-Unternehmen zum Redaktionsschluss des Buches noch nicht erreicht, aber sie sind dabei, sie zu vergrößern. Wie sehr Menschen sich an diesen schnellen Service gewöhnen können, zeigt folgendes exemplarisches Beispiel: Die Autorin vermietet in Berlin eine möblierte Wohnung. Im Sommer 2017 zog ein neuer Mieter ein, der direkt aus Taiwan kam. Wie in Deutschland üblich, sollte die Kaution vor der Schlüsselübergabe überwiesen werden. Der neue Mieter ging also freitags zu einer Deutschen Bank, um ein Konto zu eröffnen und die Überweisung zu tätigen. Wie in Deutschland üblich, wurde das Geld aber nicht sofort, sondern erst am Dienstag der nächsten Woche dem Konto der Vermieterin gutgeschrieben. Die Schlüsselübergabe sollte aber schon am Montag sein. Für die deutsche Vermieterin war klar, dass eine Überweisung von Freitag auf keinen Fall Montag schon dem Konto gutgeschrieben sein konnte. Für den taiwanesischen Mieter war es aufgrund seiner Erfahrungen mit WeChat Pay und Co. dagegen selbstverständlich, dass das Geld sofort, also am Freitag

gutgeschrieben würde. So schnell kann man sich an einen neuen Service und eine „Cash-less Society“ gewöhnen. Der Mieter hat dann aber trotzdem den Schlüssel am Montag erhalten und konnte einziehen.

Ein Unternehmen, das die finanzielle Situation seiner Konsument*innen kennt, kann damit in drei Richtungen agieren: Erstens kann es sich gegen eventuelle Zahlungsausfälle besser absichern, weil ihm alle Konten, alle Schulden, alle Kredite seiner Käufer*innen bekannt sind. Dieses Prinzip wenden wir in Deutschland ebenfalls an: Wenn wir als Konsument*innen einen Telekommunikationsvertrag abschließen wollen, müssen wir dem Unternehmen unsere Bonität über die Schufa o. ä. nachweisen. Zweitens ist es dem Unternehmen möglich, die optimalen Angebote aus seinem Warensortiment auszuwählen, da es Abschlussdaten, also Kaufdaten, in Echtzeit über alle Konten des Kunden erkennen und analysieren kann. Drittens kann ein Onlinehändler mit diesen Finanzinformationen seine Plattform für Finanzdienstleister öffnen und auf diese Weise sein Portfolio vertikal erweitern.

Lückenlose Nutzung verschiedener Applikationen

Bezahldienste sind aber nur ein Beispiel für integrierte Applikationen. Im Marketing gilt: Je bequemer eine Anwendung, umso mehr wird sie verwendet und umso schneller kommt es zur gewünschten Aktion, z. B. zum Kauf, der Teilnahme an einer Umfrage oder zum Klick auf ein Double-Opt-in² für einen Newsletter. Ziel der Ökosysteme ist in der Regel, dass Benutzer*innen möglichst wenig andere Anwendungen öffnen müssen. Denn jede neue App birgt die Gefahr, dass es für Nutzer*innen zu lästig wird, zu unbequem und sie abgelenkt werden. Nutzer*innen, die in Gedanken woanders sind, kaufen nichts. Die Apps innerhalb der Plattform müssen so barrierefrei wie möglich sein. Die Apps von BAT sind denen von GAFA zur Zeit in einigen Punkten überlegen. BAT entwickeln daher zusätzlich noch sogenannte „Mini-Programme“. Bei Mini-Programmen handelt es sich um Sub-Applikationen im plattformbasierten Ökosystem, die kleiner als 10 Megabyte sind. Sie können sich zu eigenständigen Ökosystemen innerhalb von Baidu, Alibaba und Tencent entwickeln. Der Vorteil für User*innen: Sie müssen keine zusätzlichen Apps herunterladen, die Mini-Programme arbeiten wie Apps, ohne dass eine neue App heruntergeladen werden muss, erneut eine Datenanalysefreigabe erteilt werden oder man seine persönlichen Daten erneut eingeben müsste. Dadurch fällt auch der Anmeldeprozess bei solchen neuen Apps weg. Es ist daher bequem, Mini-Programme zu verwenden. Marken nutzen diese Mini-Programme bevorzugt, um ihre individuellen Angebote innerhalb einer großen Plattform markengerecht zu inszenieren. Der Vorteil: Niemand verlässt mehr das „große“

²Double-Opt-in bezeichnet, verkürzt gesagt, die doppelte Zustimmung von Nutzer*innen zur Verwendung ihrer Daten. In der Regel stimmen Nutzer*innen online einer Nutzung ihrer Daten zu einem genau bezeichneten Zweck zu und erhalten zeitgleich noch einmal eine E-Mail. In dieser E-Mail befindet sich ein Link, mit dem sie bestätigen können, dass die vorher online kommunizierte E-Mail-Adresse auch tatsächlich ihnen gehört. Nur dieses Double-Opt-in sichert Unternehmen so ab, dass sie die von den Nutzer*innen freigegebenen Daten tatsächlich auch zweckgebunden und der DSGVO entsprechend verarbeiten dürfen.

Ökosystem. Das führt zu All-in-One-Applikationen der großen Plattform-Ökosysteme, die deshalb auch „Super-Apps“ genannt werden.

Open Access für alle Ökosystem-Teilnehmer

Das Wesen von Plattform-Ökosystemen ist, wie wir bereit zu Beginn des Kapitels diskutiert haben, offen für die Plattformteilnehmer zu sein. Das unterscheidet Plattform-Geschäftsmodelle wesentlich von traditionellen Geschäftsmodellen. Das heißt grundsätzlich sind alle Plattform-Ökosysteme, unabhängig davon, ob sie westliche oder asiatische Plattformen sind, im Kern offene Modelle. Die chinesischen Plattform-Anbieter sind im Vergleich zu GAFA aber noch weitaus offenere Systeme. Ihre Plattform-Teilnehmer, also ihre Kund*innen, können gegen Gebühr auf fast alle Daten der Plattform zurückgreifen. Eine detailliertere Beschreibung dazu findet sich in Abschn. 7.6.

Teilnehmende Marken werden dadurch in die Lage versetzt, mit ihren individuellen Konsumentendaten innerhalb der plattformbasierten Ökosysteme zu arbeiten und sich ihr eigenes Marken-Ökosystem aufzubauen. Aber auch Finanz-Spezialanbieter wie „Ping An“ mit ihrem „Ping An One Connect“ öffnen ihre Ökosysteme für andere Anbieter (Larsen 2019).

BAT ermöglichen es ihren Plattformteilnehmer*innen, Daten der Nutzer*innen zu analysieren. Aufgrund dieser Datentransparenz innerhalb des Ökosystems haben Marken die Möglichkeit, ihre Plattformdaten mit den eigenen Daten zu kombinieren und zu analysieren und z. B. für unterschiedliche Zielgruppen spezifische Wachstumsstrategien zu entwickeln. So weiß eine Marke, die auf einer der BAT-Plattformen aktiv ist, welche Kundengruppe an welchem Tag aus welcher Region welche Ware auf der Plattform anklickt – selbst, wenn der Suchende die Ware gar nicht gekauft hat. In BAT-Ökosystemen weiß die Marke auch noch genau, wer das ist. Sie erfährt außerdem, was der jeweilige Nutzende direkt vor der Suche auf der Plattform getan hat und zwar nicht nur auf der Plattform, sondern auch, was er oder sie im wirklichen Leben unternommen hat: Vielleicht saß die betreffende Person gerade in einem Café, hat über die systemeigene Bezahl-App einen Kaffee gekauft und vor Ort getrunken. Dadurch erhält die Marke Kenntnis davon, dass die Person vielleicht preissensibel ist, weil sie sich vielleicht einen günstigen Kaffee gekauft oder dazu einen Coupon eingelöst hat. Die Marke stellt fest, dass die Person mit zwei Freunden zusammen war und kann nachverfolgen, dass sich diese beiden Freunde genau dieselbe Marke vor ein paar Tagen ebenfalls angesehen, aber noch nichts erworben haben. Verknüpft die Marke diese Informationen mit Hilfe von KI, könnte sie nun allen dreien auf ihren Smartphones ein spezielles Angebot machen, dass z. B. einen Dreierabbatt beinhaltet. Wenn alle drei jetzt bestellen, gewährt sie ihnen einen größeren Rabatt, als wenn nur einer oder zwei von ihnen kauften.

GAFA-Unternehmen teilen Konsumentendaten auf ihren Plattformen noch nicht in einem vergleichbaren Ausmaß mit ihren Kund*innen. Das hat zum einen mit den Unterschieden im Datenschutz zu tun (siehe Abschn. 2.3), zum anderen aber auch damit, dass ein Teil der GAFA-Unternehmen, vor allem Amazon und in geringerer Zahl auch Apple, eigene Produkte, also Eigenmarken, anbieten. Amazon zum Beispiel ist auf diese Weise

für Händler sowohl Plattform als auch Konkurrent. Ein uneingeschränktes Teilen der Plattformdaten mit seinen Kund*innen würde einen Teil des Geschäftsmodells von Amazon behindern. Vor allem für Online-Einzelhändler in der sogenannten westlichen Welt ist dies eine Herausforderung. Sie erhalten nicht im gleichen Maße Daten von Nutzer*innen der Amazon-Plattform wie Amazon diese Daten selbst zur Verfügung hat. Alibaba und JD hingegen bietet bis auf jeweils eine einzige Ausnahme³ keine Eigenmarken an und können sich infolgedessen deutlich neutraler und offener in Bezug auf das Teilen von Konsumentendaten zeigen: Ein attraktiver Service für ihre Kunden und Partner.

Zwar öffnen sich z. B. Amazon, Zalando und andere Retailer in diesem Bereich gerade vorsichtig: “A recent co-launch of the Care of Athleisure brand with Puma, may suggest Amazon is looking to move from brand enemy to enabler, a role that Alibaba has relished and formalized through the Tmall Innovation Center.” (Wang 2019) Aber im Einzelfall teilen westliche Plattformen längst noch nicht so viele Daten mit ihren eigenen Konsument*innen wie diese sie bräuchten, um ihre Marken sinnvoll zu führen. Ein Umstand, der sich in Zukunft auch in der westlichen Welt vermutlich deutlich ändern wird.

Marken und Marketing sind schneller

Die bisher beschriebenen Veränderungen durch digitale Transformationen und insbesondere durch KI bleiben in China nicht ohne Auswirkungen auf Marken und Konsument*innen.

Auf Markenseite entstehen neue Möglichkeiten, bessere Angebote zu entwickeln und sie den Konsument*innen in interessanter Form zu präsentieren. Diese Möglichkeit entsteht durch die schon beschriebene lückenlose Datenerfassung aller Aktivitäten eines Kunden oder einer Kundin entlang aller Bereiche bis hin zum Kauf, der sogenannten Customer Journey. Diese Datenerfassung erlaubt eine deutlich bessere Analyse der Daten und damit bessere Consumer Insights. Sie führt aber auch zu noch mehr Konkurrenz unter den Marken und setzt sie unter Druck, schneller zu handeln.

Für die Konsument*innen erwächst daraus eine neue Qualität der Angebote; sie werden einfacher, passgenauer und dadurch relevanter. Das führt aber auch zu einem schnell steigenden Anspruchsniveau der Konsument*innen: Nur wer in Zukunft exakt zum richtigen Zeitpunkt genau das Gewünschte oder Passende offeriert, wird noch als maßgebliche Marke wahrgenommen und gekauft.

³Am 28. Juni 2018 führte Alibaba „Taobao Xinxuan“ ein, was übersetzt soviel wie „Ausgewähltes Taobao“ bedeutet. Auf dessen Homepage und in zwei Läden in China können Konsument*innen ausgesuchte Alibaba-Eigenmarken kaufen. Alibaba verfolgt damit das sogenannte M2C-Konzept, also „Manufacturer to Consumer“ (Ho 2018). Der Vorteil: Die Lieferkette ist dabei kürzer, es sind weniger Zwischenhändler am Gewinn beteiligt, die Artikel können insgesamt günstiger angeboten werden. Aktuell gibt es offenbar noch keine Versuche, die Private-Label-Produkte auf den anderen Verkaufsplattformen von Alibaba anzubieten. JD führte im Januar 2018 „Jingzao“ ein, ebenfalls eine Private-Label-Plattform (Fung Business Intelligence 2018, S. 53).

5.6 Einschätzungen von Matti Antila, Leiter SMB Microsoft Finnland und Autor [Plattformbusinessmodel.com](https://platformbusinessmodel.com) “Western platforms dominate the scale of the business – chinese platforms the pace of change”

Matti Antila is leading the SMB (small and medium business) division of Microsoft Finland. He has held several managing roles within the company since 2007 including product development. Before Microsoft he was working in selected companies including Nokia looking after product management. He writes an international blog about platform ecosystems and includes in the blog insights gained during the last 15 years while building platform businesses.

What, from your point of view, is the biggest difference between China and the western world when it comes to AI, marketing and retail?

In retail, China is moving faster than the western world as the legacy retail play a lesser role in China and do not provide the friction for “new retail” or new retail innovation. The new model driven by mobile use and consumer data enabled by cloud computing is a paradigm shift to old brick and mortar. As the amount of data from this “new retail” is massive, AI is the crucial technology that enables creating clarity for data driven business actions. For marketers, it is vital to master data driven marketing with a constant development of marketing operation.

What is a platform ecosystem?

A traditional, linear business takes in raw materials/components, creates products or services and sells them to its customers. A linear business owns its own inventory, invests into R&D and go-to-market efforts.

In contrast, a platform business facilitates value exchanges between two or more interdependent groups, usually consumers (end customers) and providers. Platform businesses can be both physical and virtual (Alibaba, eBay, Microsoft Azure) and/or a combination of both (iPhone and AppStore). Platform businesses are valid in B2B, B2C and the public and private sectors. See more in <https://platformbusinessmodel.com/platform-business-model-meaning/>



In a platform ecosystem, the typical business processes, investment areas (R&D, operations, go to market/sales, marketing and support) needed to produce the end customer experience and value creation are a combined effort of a platform company and providers, for example Uber and the drivers, Microsoft Windows and the applications/application developers, AirBnB and accommodation providers, Facebook and marketeers. In addition, the role of the consumers/end customers is crucial in creating the actual end customer experience (for example, Facebook and Youtube). The business model of a platform company and the providers are interlinked and not sustainable without both the platform company and the providers.

Why is that different from traditional companies?

In traditional companies (linear business model), the core business processes are owned by the traditional company and with limited partnerships in supply chain, go-to-market, etc. For example, IKEA, car manufacturers, etc. operate in a traditional business model and governs the end customer experience creation without an ecosystem.

Why might platform ecosystems become more successful than traditional companies in the future?

A successful platform business model has a few competitive advantages compared to traditional model, for example:

- Significantly larger R&D investments as both the platform company and the large number of providers invest into the end customer experience creation (product/service development) resulting in cumulating the R&D investments that no single independent company is able to invest alone
- Operational investments/costs are shared between the platform company and the large number of providers resulting in cumulative investments/assets that no single company is able to invest alone. The mutual investments of the platform company and providers lower the need for financial resources of a platform company in scaling the business resulting in a lean balance sheet for the platform company and in that way higher ROI for the platform company
- Significantly larger go-to-market investments that no single company alone can invest as both the platform company and the large number providers participate in go-to-market efforts

When the platform business model succeeds, the competitive advantages are significant and traditional models have hard time to compete. Having said that the platform model requires massive scale and many times the winner takes it all. Therefore it is a high risk-high return game.

From your perspective: What are leading platform ecosystem companies around the globe and why?

There are various points of views to assess the leadership – for consumer driven services Google is the leading in generating advertising revenues, Facebook at monthly active users and Tencent when it comes to the breadth of service offering. In the B2B segment, Microsoft is the leading revenue generating platform ecosystems, Amazon/AWS is the market leader for infrastructure-as-a-service and platform-as-a-service provider. In accommodation services, AirBnB is leading the pack. Therefore, there are several leaders depending on the perspective and service segment.

What is the role of platform ecosystems like Tencent, Alibaba and JD in China – from a business perspective and from a consumer perspective?

Tencent offers a massive breadth of digital services to consumers from gaming and messaging to payment and associated digital marketing and payments platforms.

Alibaba enabling merchants – small and large – to sell and market locally in China or globally and provides digital retail and wholesale services as well as associated payment and financial services.

JD is China's leading e-commerce platform with over 330 million active customers. JD Logistics is a business group of JD focusing on providing smart supply chain and logistic services. The logistic service and innovation are key differentiators towards Alibaba. Having said that so far, the one-day delivery has not been a financial success for JD.

Who leads in platform ecosystems right now from your perspective? Chinese or western eco platforms? Why?

It has been difficult for the western platform providers to enter the Chinese market with their current offering and vice versa.

Tencent has been active in partnering/investing several western gaming companies like Epic Games, Supercell and non-gaming companies like Snap and Tesla. WeChat Pay is mainly expanding to western region by the help of Chinese user.

Alibaba and its e-commerce solution AliExpress are gaining an organic user base beyond the China market. In addition, their strategy is to act as the “gateway to China” for international brands and paving the way for the entrance to China.

Therefore, the leadership status is not clear – western platforms dominate currently the scale of the business and the Chinese the pace of change as they jumped over the PC era to the mobile era.

What would be your recommendation to marketing and sales managers in Europe how to get ready for this new area?

- Acquire or develop data driven marketing and sales management skills, it's all about data and how to make most of it.

- The amount of data is huge, without AI it is impossible to create clarity, insight and concrete actions whether it is personalized marketing, marketing automation or providing the next best lead for the sales teams.
- Mobile first (China leading the mobile purchases) is the way to go when adopting the new data driven operations

Management Summary

Die digitale Transformation steht vor einer neuen S-Kurve

- Die digitale Welt wandelt sich aktuell von Einzelapplikationen zu sogenannten Plattform-Ökosystemen. Ziel dieser Plattform-Ökosysteme ist es, möglichst viele Daten aus dem Leben von Menschen zu sammeln und mittels KI zu analysieren; Denn wer Daten und damit Insights hat, hat einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Die Ökosysteme versuchen daher, die gesamte Customer Journey abzubilden
- Die Pay-Funktion innerhalb der Plattform-Ökosysteme ist dabei besonders wichtig, weil sie die Daten dazu liefert, welche Waren zu welchem Preis an welche Konsument*innen verkauft wurden. Damit entsteht innerhalb nur einer Anwendung ein sogenannter Closed Loop, den KI benötigt, um perfekt analysieren zu können.

Plattform-Ökosystem zielen darauf ab, die wichtigsten Anwendungen einer Customer Journey innerhalb eines einzigen Systems anzubieten. Konsument*innen müssen für die einzelnen Stationen ihrer Kaufreise die Plattform nicht mehr verlassen.

- Im Vergleich zeigt sich, dass die chinesischen BAT-Unternehmen (Baidu, Alibaba, Tencent, aber auch JD) deutlich weiterentwickelt sind als ihre westlichen Pendanten, die sogenannten GAFA-Unternehmen (Google, Apple, Facebook, Amazon), was Breite und Tiefe ihres Angebotes angeht.
- BAT-Unternehmen können daher die Wünsche der Konsument*innen präziser interpretieren und ihnen umfassender personalisierte und dadurch genauer auf ihre Bedürfnisse abgestimmte Angebote offerieren.

Plattform-Ökosysteme haben große Auswirkungen auf das Marketing und den Vertrieb

- Die Customer Journey ändert sich umso deutlicher, je besser es plattformbasierten Ökosystemen gelingt, bisherige Siloapplikationen zu integrieren. Nutzer*innen einer gut entwickelten Plattform wie Tencent und Alibaba können alle Customer-Journey-Schritte auf dieser einen Plattform vollziehen und müssen sie nicht verlassen.

- Für Marken eröffnet sich so die Möglichkeit, mithilfe dieser bislang nichtexistierenden Technologie Daten von Einzelpersonen zu sammeln, zu analysieren und miteinander zu verknüpfen. Damit sind sie in der Lage, individuelle Angebote für die jeweilige Person zu entwickeln und ihr zum passenden Zeitpunkt Vorschläge mit den richtigen Inhalten zu unterbreiten.
- Für Konsument*innen bedeuten diese neuen, hochrelevanten Angebote mehr Convenience und eine größere Warenauswahl. Sie werden aber auch ungeduldiger und ungnädiger mit Marken, die das neue Niveau an Relevanz nicht erreichen – eine neue Herausforderung für Marketing- und Sales-Aufgaben.

Literatur

- Accenture. (2016). *Five ways to win with digital platforms*. https://www.accenture.com/us-en/_acnmedia/pdf-29/accenture-five-ways-to-win-with-digital-platforms-full-report.pdf. Zugegriffen am 17.02.2020.
- Alibaba. (8. Juli 2017). *alibabagroup.com*. Investor day: Transform marketing- how brands can leverage the Alibaba platform. <https://www.alibabagroup.com/en/ir/pdf/170608/TransformMarketingHowBrandsCanLeverageTheAlibabaPlatform.pdf>. Zugegriffen am 19.07.2019.
- Antila, M. (11. Februar 2018). *#9 platform business model – Platform economy in China*. <https://platformbusinessmodel.com/9-platform-news-platform-ecosystems-china/>. Zugegriffen am 17.02.2020.
- Antila, M. (2020). *Uber, AirBnb, Lyft – Platform business companies are springing up everywhere – But what exactly is a platform business model?* <https://platformbusinessmodel.com/platform-business-model-meaning/>. Zugegriffen am 17.02.2020.
- bezahlen.net. (19. Februar 2020). *Alle Infos zur Funktionsweise von WeChat Pay!* <https://www.bezahlen.net/ratgeber/wie-funktioniert-wechat-pay/>. Zugegriffen am 19.02.2020.
- ByteDance. (20. Februar 2020). *About ByteDance*. <https://www.bytedance.com/en/about>. Zugegriffen am 20.02.2020.
- Deloitte. (17. Februar 2020). *Ecosystems – Kooperation als Zukunftsmodell für die Digital Economy*. <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/innovation/contents/ecosystems.html>. Zugegriffen am 17.02.2020.
- Evans, P. C. (Oktober 2016). *The rise of Asian platforms – A regional survey*. <https://www.thecge.net/web/viewer.html?file=/app/uploads/2016/11/FINALAsianPlatformPaper.pdf>. Zugegriffen am 19.02.2020.
- Evans, P. C., & Gawer, A. (Januar 2016). *The rise of the platform enterprise. A global survey*. 17. Februar 2020 von https://www.thecge.net/app/uploads/2016/01/PDF-WEB-Platform-Survey_01_12.pdf.
- Fung Business Intelligence. (Oktober 2018). *Spotlight on China retail*. http://www.iberchina.org/files/2019/china_retail.pdf. Zugegriffen am 25.02.2020.
- Handelsblatt. (26. Mai 2019). *handelsblatt.com*. Studie bescheinigt Apple Pay und Google Pay hohe Nutzerzahlen. <https://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/mobiles-bezahlen-studie-bescheinigt-apple-pay-und-google-pay-hohe-nutzerzahlen/24383198.html?ticket=ST-43696652-X6hBw0MOWYh6Gu9OibA2-ap1>. Zugegriffen am 28.11.2019.

- Hecking, M. (20. Februar 2020). *Wie China mit Apps und Big Data das Coronavirus in Schach halten will*. <https://www.manager-magazin.de/politik/artikel/covid-19-wie-alibaba-und-tencent-mit-apps-gegen-das-coronavirus-kaempfen-a-1304896.html>. Zugegriffen am 25.02.2020.
- Ho, S. (05. Juli 2018). *With Taobao Xinxuan, Alibaba enters into private-label goods. Here's what it means*. <https://www.techinasia.com/talk/taobao-xinxuan-alibaba-entry-private-label-goods>. Zugegriffen am 25.02.2020.
- Hua, H. (2019). *Mobile marketing management: Case studies from successful practices*. New York: Routledge/Productivity Press.
- Interbrand. (2018). *Best global brands 2018 rankings*. <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2018/ranking/>. Zugegriffen am 28.11.2019.
- Iqbal, M. (27. Februar 2019). *WeChat revenue and usage statistics (2019)*. <https://www.business-ofapps.com/data/wechat-statistics/>. Zugegriffen am 26.02.2020.
- JoyBuy. (20. Februar 2020). *Joybuy corporate profile*. <https://help.joybuy.com/help/question-32.html>. Zugegriffen am 20.02.2020.
- KPMG. (October 2018). *Customer first building a trusted and connected customer experience in China*. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/cn/pdf/en/2018/08/kpmg-china-customer-experience-excellence-report.pdf>. Zugegriffen am 10.10.2019.
- Larsen, J. (2019). *Digital China and the ping an ecosystem* (22. November 2019). „Tomorrow – The McKinsey Berlin Conference“, 22.11.2019; Larsen – Key note speaker. Berlin.
- Lashinsky, A. (21. Juni 2018). *Alibaba v. Tencent: The battle for supremacy in China*. https://content.fortune.com/wp-content/uploads/2018/06/mvm_table2.png. Zugegriffen am 09.09.2019.
- Liao, R. (17. Mai 2019a). *Baidu, China's answer to Google, reports first quarterly loss since 2005*. 06. September 2019 von https://techcrunch.com/2019/05/16/baidu-q1-2019/?guccounter=1&guce_referrer_us=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2x1LmNvbS8&guce_referrer_cs=zmdHGnLn1Lhj_bjnLBZg.
- Liao, R. (02. April 2019b). *Search giant Baidu has driven the most autonomous miles in Beijing*. <https://techcrunch.com/2019/04/02/baidu-self-driving-2018/>. Zugegriffen am 06.09.2019.
- Mühlbauer, P. (19. Juni 2018). *Baidu/Alibaba/Tencent vs. Google/Amazon/Facebook/Apple*. <https://www.heise.de/tp/features/Baidu-Alibaba-Tencent-vs-Google-Amazon-Facebook-Apple-4085959.html>. Zugegriffen am 06.09.2019.
- Manager Magazin. (13. Februar 2020). *Alibaba verbucht Rekordverkäufe*. <https://www.manager-magazin.de/digitales/it/alibaba-singles-day-zeigt-wirkung-38-mehr-prozent-im-quartal-a-1304747.html>. Zugegriffen am 13.02.2020.
- Mehring, M. (13. Februar 2020). *Alibaba verliert Europa-Chef*. <https://www.manager-magazin.de/digitales/it/alibaba-europa-chef-terry-von-bibra-verlaesst-chinas-online-haendler-a-1304660.html>. Zugegriffen am 13.02.2020.
- Morris, H. (08. April 2019). *China's march to be the world's first cashless society: China Daily contributor*. <https://www.straitstimes.com/asia/east-asia/chinas-march-to-be-the-worlds-first-cashless-society-china-daily-contributor>. Zugegriffen am 26.02.2020.
- Nitsche, N., & Thalhammer, K. (10. Juli 2019). *Der Erfolgskurs von BAT – die Big Three aus China*. <https://paymentandbanking.com/bat-neues-aus-china/>. Zugegriffen am 06.09.2019.
- Radovic, M. (11. Januar 2017). *Auch WeChat möchte das Mobile Business verändern! Kommt nun der Instant App Durchbruch?* <https://medium.com/milosradovic/auch-wechat-m%C3%B6chte-das-mobile-business-ver%C3%A4ndern-kommt-nun-der-instant-app-durchbruch-784e4d03d13c>. Zugegriffen am 24.02.2020.
- Statista. (Oktober 2019). *Share of mobile users using the leading social media platforms in China as of October 2019*. 24. Februar 2020.
- Statista. (Januar 2020a). *Ranking der Länder mit den höchsten erwarteten Umsätzen im E-Commerce weltweit im Jahr 2019*. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1005908/umfrage/umsaetze-im-e-commerce-nach-laendern-weltweit/>. Zugegriffen am 20.02.2020.

- Statista. (Januar 2020b). *Umsatz von Amazon in Deutschland und weltweit in den Jahren 2010 bis 2019*. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/374731/umfrage/nettoumsatz-von-amazon-in-deutschland-und-weltweit/>. Zugegriffen am 20.02.2020.
- Wang, J. (10. November 2019). *Gartner L2's Danielle Bailey on China shaping retail's future*. <https://www.alizila.com/gartner-l2s-danielle-bailey-on-china-retail-future/>. Zugegriffen am 01.12.2019.
- WeChatWiki. (24. Februar 2020). *WeChat data, insights and statistics: User profile, behaviours, usages, market trends*. 24. Februar 2020 von <https://wechatwiki.com/wechat-resources/wechat-data-insight-trend-statistics/>. Zugegriffen am 24.02.2020.
- Wilhelm, A. (03. Januar 2020). *Alex Wilhelm*. <https://techcrunch.com/2020/01/03/tiktoks-revenue-said-to-skyrocket-over-300-in-q4/>. Zugegriffen am 20.02.2020.
- Zakkour, M., & Dudarenok, A. G. (2019). *New retail: Born in China going global*. Hongkong: Alarice International.

Die digitale Revolution macht Firmen schlau: Smart Retail – eine erste Wirtschaftsanwendung

6

Überblick über das Kapitel

Die digitale Transformation ermöglicht es also Unternehmen, sich breiter und tiefer aufzustellen; sogenannte Plattform-Ökosysteme entstehen, die mit Hilfe einer vollständigen Digitalisierung aller Bereiche des Unternehmens und durch die Anbindung der Marktteilnehmer an diese Plattformen eine große Ausdehnung bis in den Alltag der Konsument*innen erreichen. Besonders, aber nicht nur im Einzelhandel kann man die Auswirkungen dieser Entwicklung bereits heute sehr gut beobachten. Dieses Kapitel gibt daher einen Überblick über dieses sogenannte „Smart Retail“, oder „New Retail“. Es zeigt auf, was das Neue an New Retail ist. Arne Weber, der seit über zehn Jahren in China lebt und Anwendungen für den Einzelhandel entwickelt, die Online und Offline weiter zusammenführen, schildert seine Eindrücke zu New Retail. Das Kapitel vergleicht anschließend den Entwicklungsstand der Plattformen im Westen und in China. Der Retailexperten Jens-Peter Labus, der sich seit Jahren mit den chinesischen Veränderungen im Handel beschäftigt, teilt seine Einschätzung zu New Retail in China. Das Kapitel schließt mit dem New-Retail-Case von „Fresh Hippo“, der anschaulich zeigt, wie die Online- und die Offline-Welt miteinander verschmelzen.

Die Ausbildung von voll funktionstüchtigen Plattform-Ökosystemen und die Option, Konsumentendaten über alle Schritte der Customer Journey abzuleiten und zu analysieren, ermöglichen viele neue Anwendungen. Unternehmen haben das erste Mal so ausreichende Konsumentendaten, dass sie Konsument*innen wirklich verstehen. Anbieter von Plattform-Ökosystemen beginnen, den stationären Handel als Kunde und Partner zu verstehen, und helfen deren Vertretern dabei, ihr eigenes Angebot ebenfalls zu digitalisieren. Die On-

line-Welt und die „echte“ physische Welt wachsen zusammen. Das ist die in Abschn. 3.4 beschriebene dritte Welle der KI, wenn Nutzer*innen nicht mehr sagen können, ob sie gerade online oder offline sind – weil der Wechsel zwischen den Welten Übergangslos erfolgt und dadurch bedeutungslos geworden ist.

Dabei entsteht auch eine Verschiebung der an den Plattformen beteiligten Unternehmen weg von einem Produktfokus hin zu einer stärkeren Konsumentenzentrierung. Diese neue Konsumentenzentrierung über alle Kundenkontaktpunkte und über die gesamte Wertschöpfungskette eines Unternehmens hinweg führt wiederum zu einer neuen Art, Marketing zu betreiben.

Ein sehr gutes Beispiel dieser Plattform-Ökosysteme als Grundlage für vollständig konsumentenzentrierte Organisationen ist der Handel. Hier entsteht gerade eine völlig neue Art, Handel zu treiben, deshalb findet sich häufig auch die Bezeichnung „New Retail“. Der Begriff wurde zunächst von Alibaba in China geprägt, wird inzwischen aber häufig eingesetzt, um die Auswirkungen der digitalen Transformation und des KI-Einsatzes im gesamten Handelsbereich zu bezeichnen. New Retail ist nur ein Beispiel für die Ausbildung konsumentenfokussierter Organisationen, die aus Plattform-Ökosystemen entstehen, aber nicht das einzige. Andere Bereiche, wie z. B. das produzierende Gewerbe, Automobil, die Reisebranche und Logistik, werden m. E. nachziehen.

6.1 Neue Chancen für den Handel: Smart Retail/ New Retail – eine Definition

Der Begriff „Smart Retailing“ stammt ursprünglich nicht aus der Praxis, sondern aus dem wissenschaftlichen Umfeld. Das Papier von Pantano und Timmermans „What is smart of retailing“ war 2014 eines der ersten, das sich mit dem Thema beschäftigten. Dieses Papier zeigt auf, wie stark das Management und die Strategie eines Unternehmens, nicht nur das Marketing oder der Verkauf, von neuen Marktkräften und Technologien betroffen sind (Pantano und Dennis, Smart Retailing – Technologies and Strategies 2019, S. 1 – 2). Die beiden Autoren definieren Smart Retailing so: “The emerging idea of smart retailing would reflect a particular idea of retailing, where firms and consumers use technology to reinvent and reinforce their role in the new service economy, by improving the quality of their shopping experiences” (Pantano und Timmermans, What is smart about retailing? 2014, S. 102).

Tencent übernimmt diesen Begriff und nutzt ihn als Zusammenfassung seiner Angebote für Marken auf seinem Plattform-Ökosystem: „Tencent Smart Retail bietet Partnern Lösungen und Dienstleistungen für den Einzelhandel aus einer Hand, wie z. B. Beratung, Planung, Pilotbetrieb und Bereitstellung, die ein digitales Upgrade in vielen Aspekten der Einzelhandelsbranche ermöglichen, einschließlich Produkt, Technologie, Ressourcen und Fähigkeiten. Wir haben die sieben wesentlichen Unternehmenstools und -fähigkeiten von Tencent konsolidiert, um Einzelhändler bei der Nutzung proprietärer digitaler Ressourcen zu unterstützen und so die betriebliche Effizienz der Vertriebskanäle zu

verbessern. Angetrieben durch „Super Connection“ schafft unser „Full Touchpoints Retail“ personalisierte Erfahrungen und treibt das Geschäftswachstum der Händler an“ (Tencent 2020).

Alibaba nutzt einen ähnlichen Begriff, „New Retail“, um dasselbe Angebot zu umschreiben. Der Gründer von Alibaba, Jack Ma, schrieb dazu in einem Brief an die Aktionäre in 2017: Commerce as we know it is changing in front of our eyes. “E-commerce” is rapidly evolving into “New Retail”. The boundary between offline and online commerce disappears as we focus on fulfilling the personalized needs of each customer. In China, our New Retail initiatives are taking shape as the starting point to our “Five New” strategy – comprised of New Retail, New Finance, New Manufacturing, New Technology and New Energy. We have already geared our organizational structure toward the support of our “Five New” strategy for the coming decades. New Retail will bring about a restructuring of the global supply chain and change the complexion of globalization from the domain of big companies to small businesses“ (Alizila 2017).

Zakkour und Duarenok definieren New Retail so: „It’s a broad expansion of commerce as an embedded part of our daily experiences. It’s a system that brings together logistics, delivery, warehousing and purchasing so that it can be done in ways that are cost effective and profitable for merchants and convenient for customers“ (Zakkour und Dudarenok 2019, S. 18).

Agency China fasst es zusammen als: „A consumer-centric, data driven form of retail, to improve the retail industry’s operating efficiency“ (Agency China 2019). Sie erklären die noch relativ unklare Definitionslage damit, dass New Retail ein Überbegriff für mehrere Entwicklungen sei, die zusammenkommen: „In its current form, the ‘new’ in New Retail is hard to articulate, because we’re amidst a somewhat familiar mix of business and digital transformation (Norris 2019, S. 44).

Man sieht also, dass es noch keine klare Definition von New Retail gibt. Allen Definitionen gemeinsam ist, dass die Digitalisierung eine wichtige Rolle spielt, die gesamte Wertschöpfungskette einbezogen ist und dass Online- und Offline-Handel zusammenkommen, um so bestmöglich die Bedürfnisse der Konsument*innen zu erfüllen, letztendlich, um mehr Geld zu verdienen. Für den weiteren Verlauf dieses Buches soll daher folgende Zusammenfassung für New und Smart Retail gelten:

Definition New Retail

„New Retail in China besteht aus einigen wenigen Mega-Ökosystemen, die von ihren Tech-Titanen gebaut wurden. Sie bieten Verbrauchern bequeme, maßgeschneiderte Erlebnisse, die sie durch die Verwendung einheitlicher Daten, Uni-Marketing, Uni-Logistik und Uni-Technologie¹ erfahren können. Dies ermöglicht es den Verbrauchern, sich über Produkte zu informieren, sie zu erforschen, zu erleben, zu kaufen und sich immer wieder mit ihnen zu beschäftigen“ (Zakkour und Dudarenok 2019, S. 39).

¹ „Uni“ steht hier jeweils für „unified“, also „einheitlich“ oder „vereinheitlicht“

Basis für das Funktionieren dieses New Retail sind breit eingesammelte und genutzte Konsument*innendaten, nicht mehr nur aus dem Marketing oder dem Vertrieb, die sich traditionell mit dem Verstehen der Zielgruppe beschäftigt haben. Vielmehr werden Daten in ALLEN Bereichen gesammelt, also auch Produktdesign, Zuliefernde, Herstellende, Lagerung, Handel, Marketing, Konsument*innen. Je mehr diese Daten miteinander verknüpfbar sind, umso genauer und schneller können Hersteller*innen und Händler*innen auf Kundenwünsche eingehen. Deshalb versuchen auch klassischen Einzelhändler*innen mit stationären Läden, digital zu transformieren. Und klassische E-Commerce-Plattformen errichten ihre eigenen stationären Läden – z. B. Amazon mit „Amazon Go“ und Alibaba mit „Fresh Hippo“². Sie unterstützen außerdem kleine Einzelhändler in ihrer Digitalisierung, z. B. Alibaba und JD.

„Die vollständige Online-Offline-Integration (O2O) ist auf dem chinesischen Einzelhandelsmarkt ein führender Trend für die Akteure des Sektors geworden. Viele Kaufhausbetreiber nutzen fortschrittliche Technologien wie mobiles Internet, Big Data, das Internet der Dinge (IoT) und Künstliche Intelligenz (KI), um die Integration von Omni-Kanälen zu erreichen, d. h. die nahtlose Integration zwischen physischen Geschäften, Online-Plattformen und mobilen Terminals sowie die digitale Transformation“ (Fung Business Intelligence 2018, S. 64).

6.2 Das ist neu an Smart Retail

Neu ist, dass alle Partner in der Wertschöpfungskette Daten teilen und dass die einzelnen Wertschöpfungsbereiche digitalisiert werden, um diese Datenverknüpfung zu ermöglichen (Norris 2019, S. 36 – 40):

Konsumentendaten, die gesammelt und innerhalb der Partner geteilt werden, sind u. a.:

- Konsumentenbewegungsdaten
- Sozial-digitale Interaktionen mit anderen Konsument*innen
- Demographische Informationen der Konsument*innen
- Produktbewegungen und Produktaustausche
- Historische Kaufdaten
- Verbrachte Zeit im Laden
- Digitales Bezahlen
- Interaktionen mit dem Produkt
- Präferenzen und Einstellungen gegenüber Kategorien und einzelnen Produkten

²Die Alibaba Group und Auchan Retail International S.A., ein weiterer Retailer, beteiligen sich seit 2017 mit jeweils rund 36 % an Sun Art Retail, dem Mutterkonzern von Fresh Hippo (Sun Art Retail Group 2020).

Typischerweise werden dabei Daten der Plattformanbieter wie Alibaba, Tencent, Baidu und JD genutzt – hier aus den Bereichen Search, Social, E-Commerce und Payment, der schon beschriebene Closed Loop. Diese werden von den teilnehmenden Marken mit eigenen internen Daten kombiniert. Das sind in der Regel R&D-Daten, Business-Intelligence-Daten und Marketing- und Sales-Daten. Das erlaubt Insight-Analysen in bisher nicht bekannten Dimensionen und liefert neue Erkenntnisse über Bedürfnisse von Konsument*innen und Optionen für neue Produkte oder Anpassung bestehender Angebote.

Die Plattformanbieter erweitern dabei ihren Fokus und bewegen sich dabei weg vom reinen E-Commerce hin zu Kooperationen mit kleinen Händlern mit stationären Läden. Alibaba digitalisiert z. B. explizit Tante-Emma-Läden in Kleinstädten und Dörfern in China und bietet mit „A100“ eine sogenannte „Alibaba Operating Plattform“ an, auf der Unternehmen jeder Größe elf Services nutzen können, darunter Sales, Logistik, Wertschöpfungskettenoptimierung, Bezahlssystem und Marketing (Laubscher 2019). JD bietet ein sogenanntes „Retail as a Service“-Angebot. Dabei hilft es Shopbesitzer*innen datenbasiert dabei, die richtige Lage für ihre Läden zu finden, den richtigen Mix von Waren für diese Lage auszuwählen und unterstützt bei der Produktplatzierung. Ziel dieser Zusammenarbeit ist für alle beteiligten Marken, Plattformen und weiteren Unternehmen, ihre Daten kombinieren zu können, um passgenauer auf Konsumentenbedürfnisse einzugehen und letztendlich mehr und gewinnbringender zu verkaufen (Abb. 6.1).

Viele Elemente bleiben aber auch bei New Retail gleich: z. B. ändern sich die Elemente der Wertschöpfungskette nicht. Sie geht klassisch immer noch, vereinfacht gesagt, vom Design über Liefernde zu den Hersteller*innen, dann über die Warenlager zu Händler*innen und dann zu den Konsument*innen. New Retail kombiniert außerdem bereits bestehende Elemente aus anderen Bereichen: O2O, also „Online-to-Offline“, wird genauso genutzt wie OmO, also „Online merges Offline“. O2O offeriert Online-Apps oder Portale, um Angebote auch in die wirkliche Welt zu transferieren. Beispiele sind Lebensmittellieferungen, Gruppenbestellungen, Bestellungen im Restaurant, Bike-Sharing und vieles mehr. OmO hilft dabei, die physische Welt, etwa in Läden, durch digitale Angebote interessanter zu machen – z. B. durch Tools wie Augmented Reality, scanbare Informationen am PoS, sogenannte Smart Mirrors³ und Video-Commerce⁴. Diese Tools werden bei New Retail „nur“ in einer neuen Art und Weise kombiniert, um das Einkaufserlebnis unterhaltsam zu gestalten.

Smart Retail, Online-merge-Offline und warum der Name zu kurz greift

Der Begriff „Retail“ greift eigentlich zu kurz und hilft nicht, die Tragweite der Veränderungen für die Wirtschaft und die Gesellschaft ausreichend zu beschreiben: Alle Stakeholder

³ Smart Mirrors sind intelligente, vernetzte und durch KI gesteuerte Spiegel zur Interaktion zwischen Menschen und Produkten.

⁴ Video-Commerce sind Videoinhalte, die verwendet werden, um Produkte und Dienstleistungen im Internet zu bewerben und zu verkaufen. Diese Art der Interaktion ist für den Handel von Bedeutung, weil Bewegtbild das Markenerlebnis intensiviert und „anfassbar“ macht.

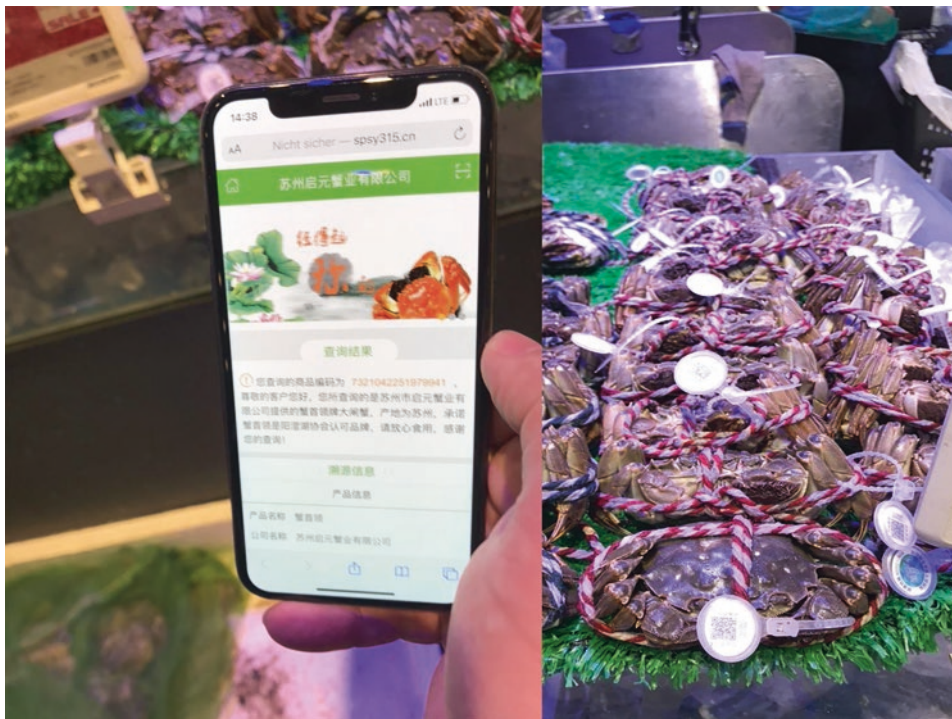


Abb. 6.1 Fresh Hippo-Informationen über Warenherkunft. (eigene Darstellung)

der Wertschöpfungskette sind bereits involviert, also Produktdesigner*innen, Zuliefernde, Herstellende, Liefernde, Händler*innen. Da es sich um Waren und Dienstleistungen des täglichen Lebens handelt, sind auch fast alle Konsument*innen betroffen und über Ökosysteme erreichbar. Und Behörden und Bildungseinrichtungen beginnen, ihre Angebote auf den Plattform-Ökosystemen anzubieten, um so möglichst vielen Menschen unkomplizierte Services anzubieten. So können beispielsweise Visumanträge direkt bei WeChat gestellt werden. In Berlin muss man dazu noch persönlich vorstellig werden. Eigentlich ist, je nach Perspektive, New Retail also „New Retail“ (für handelsorientierte Betrachter*innen), ein „New Way of Life“ (für Konsument*innen), ein „New Business“ (für wirtschaftsorientierte Betrachter*innen) oder sogar eine „New Society“ (für Politiker*innen).

6.3 Einschätzungen von Arne Weber, geschäftsführender Gesellschafter von Faytech: „China ist komplett digital“

Arne Weber ist geschäftsführender Gesellschafter von Faytech, einem global agierenden Hersteller von Touchscreens, die in der Industrie 4.0, im Handel, im öffentlichen Nahverkehr, im öffentlichen Bereich oder auf Flughäfen eingesetzt werden. Herr Weber lebt und arbeitet seit 10 Jahren in China und ist verheiratet mit Fan Yang. Gemeinsam haben sie das

Unternehmen aufgebaut und leiten heute zusammen mit Peter Trosien 400 Angestellte auf vier Kontinenten, um ihre Hightech-Geräte in vier Fabriken in China und Indien herzustellen und global zu vermarkten. Vor seiner Zeit in China gründete er direkt nach dem Studium in Villingen-Schwenningen ab 2001 mehrere Unternehmen in Deutschland, darunter Dig:ed, den seinerzeit größten Digitalisierer in Deutschland, und die iTV Media AG.

Was ist für Sie der größte Unterschied zwischen China und der westlichen Welt, wenn es um Innovationen und Marketing geht?

In China gibt es viel weniger Vorbehalte gegenüber neuen Technologien und auch viel weniger Anforderungen an den Datenschutz. Zusätzlich gibt es hohe Marketing-Budgets großer chinesischer Firmen, die Projekte mit viel Aufwand schnell in den Markt drücken. Durch die Vorherrschaft des digitalen Geldes (ich selber habe seit bald zwei Jahren kein Bargeld mehr genutzt, besitze auch keine Brieftasche mehr und zahle alles per Handy via WeChat oder Alipay) ist es viel einfacher, Geschäftsmodelle aufzusetzen. Seit einem Jahr sind praktisch alle Parkgaragen digital (man zahlt automatisiert per WeChat über den Nummernschild-Scan) und in Restaurants scannt man einen QR-Code am Tisch, bestellt in der Handy-App und zahlt auch direkt. Bei all diesen Vorgängen erhalten die Anbieter detaillierte Informationen über den Nutzer – was später für direktes Marketing einfach genutzt werden kann.

Was würden Sie sagen: Ist China bei KI im Marketing vor oder hinter Europa? Wie viele Jahre?

China ist komplett digital – sogar meine Schwiegermutter zahlt mit Ihrem Handy und kauft auf Taobao ein. Entsprechend sehe ich den technischen Vorsprung bei zwei bis drei Jahren – sofern sich Europa für digitale Dienste jetzt schnell öffnet. Auch funktionieren KI-Applikationen sehr gut. Meine Frau lässt sich einmal im Monat ein Paket mit Kleidung zuschicken, die eben nach ihren Vorlieben individuell zusammengestellt worden sind. Sie hat seit über einem Jahr nirgendwo anders mehr eingekauft und mir gefällt das Design der Kleidung auch sehr gut – es passt einfach – und das wurde ja auf Basis von KI zusammengestellt.

*Was wäre aus Ihrer Sicht die größte Veränderung, die Marketing- und Sales-Manager*innen in Europa in den nächsten fünf Jahren erfahren werden?*

Aus meiner Sicht wird der Wettbewerbsdruck noch weiter zunehmen. Entweder schafft man einen echten Mehrwert oder man wird bei den ganzen Direktangeboten untergehen. Amazon hat seine Plattform für chinesische Firmen geöffnet. Früher musste man eine deutsche Firma sein, um bei Amazon in Deutschland gelistet zu werden, eine französische für Amazon Frankreich usw. Man brauchte als chinesische Firma also viele Importeure, um bei Amazon anbieten zu dürfen. Nun ermöglicht Amazon Direkt-Listings, und es gibt Spezialisten, die diese Prozesse inklusive Importprozess begleiten und vereinfachen. Das heißt, es war noch nie einfacher, global Waren anzubieten. Ohne Brand wird man in den Billigangeboten untergehen, ohne echten Mehrwert wird es immer schwieriger werden,

Marge durchzusetzen. Entsprechend wird es noch wichtiger werden, den Kunden direkt anzusprechen und an seine Marke zu binden.

Sie erleben seit zehn Jahren die positive wirtschaftliche Entwicklung in China mit. Hätten Sie ein paar Beispiele aus Ihrem Alltag, die diese Entwicklung zeigen?

Ich bin wirklich beeindruckt von dem Aufschwung, den ich hier erlebe. Vor allem erfasst er wirklich die ganze Bevölkerung. Als wir 2010 mit der eigenen Produktion begonnen haben, haben wir Bandmitarbeitern 120 USD pro Monat gezahlt. Heute zahlen wir praktisch keinem Mitarbeiter weniger als 600 USD im Monat. Hört sich das gegebenenfalls noch wenig an, muss man sich vorstellen, dass nach globalen Maßstäben die einfachen Arbeiter ihr Einkommen verfünffacht haben, in so einer kurzen Zeit.

Daneben verändert sich die gesamte Bevölkerung in einem atemberaubenden Tempo – was für mich noch viel beeindruckender ist. Als ich nach China gekommen bin, wurde auf den Boden gespuckt, während des Essens geraucht und mittags wurden schon Unmengen Alkohol getrunken. Heute gibt es in einem Restaurant keinen merkbaren Unterschied mehr, ob man in Europa oder in China ist. Wurde ich vor zehn Jahren an roten Ampeln angehupt, weil ich gehalten habe, und war es lebensgefährlich über Zebrastreifen zu gehen, ist heute der Straßenverkehr in Shenzhen weitestgehend vorbildlich.

Sie stellen bei Faytech u. a. Einkaufswagen-Displays her, die es Kunden im Supermarkt einfacher machen, einzukaufen und zu bezahlen. Wie funktioniert das?

Wir vereinfachen den Einkauf. Man stellt einfach seine Einkaufstasche in den Einkaufswagen, scannt den Barcode der Ware, die man kaufen möchte, stellt sie in die Tasche, hat über das eingebaute Display jederzeit den Überblick über den eigenen Einkauf und kann am Ende einfach über die App bezahlen oder an der Kasse – ohne dass man noch mal die Ware auspacken muss. Dazu führt das Display durch den Markt oder weist auf Rabatte hin. Eine enorme Vereinfachung des Einkaufsprozesses im Supermarkt, die Schlangen an der Kasse gehören der Vergangenheit an. Aus meiner Sicht der bestmögliche Weg, das Einkaufen im Supermarkt zu erleichtern und zu optimieren.

Aktuell wird in Europa viel darüber gesprochen, dass in China im Handel Online und Offline miteinander verschmelzen, ein sogenanntes „New Retail“ entsteht. Was ist das genau?

Der neueste Clou ist z. B., dass Hema⁵ hier in Shenzhen lokal mehrere „Liefer-Hubs“ aufgebaut hat. Innerhalb von maximal zwei Stunden bekommt man alles zugestellt, was man online bestellt. Seit bald drei Monaten waren wir hier in Shenzhen nicht mehr einkaufen, wir lassen uns alles liefern. Auf der anderen Seite werden Autos mittlerweile in Einkaufsmalls angeboten – die man dann online bestellen und kaufen kann. Einkaufen wird hier zur

⁵Hema ist der frühere Name von Fresh Hippo.

Erlebniswelt – maßgeschneidert auf die eigenen Bedürfnisse und Vorlieben – und die Bestell- und Lieferprozesse werden komplett digitalisiert und weitestgehend automatisiert.

*Was sind die Vorteile von New Retail für Marken, welche Vorteile haben Konsument*innen davon?*

Für Konsument*innen wird der Einkauf und das Erlebnis der Marken vereinfacht, jeder kann gemäß ihrer oder seiner Vorlieben praktisch jederzeit das Angebot finden und nutzen, das zu ihm oder ihr passt. In dieser Welt haben große, starke Unternehmen oder eben sehr agile Unternehmen Vorteile. Für alle anderen wird es aus meiner Sicht sehr eng, in der nahen Zukunft.

*Wenn Sie Marketing-Manager*innen in Europa einen Tipp geben sollten, was sie mehr/ besser machen sollten, um wettbewerbsfähig zu sein, was wäre das?*

Durch die ganzen digitalen Werkzeuge war es nie einfacher, schnell eine große Anzahl von potenziellen Konsument*innen zu erreichen. Auf der anderen Seite nimmt der Wettbewerb global zu und große Marken investieren große Budgets in die direkte Kundenbindung. Ich bin der Meinung, dass man sich genau überlegen muss, was der eigene Mehrwert bzw. was der Mehrwert der Marke ist, die man vertritt. Diese Vorteile muss man dann genau herausarbeiten und die Kommunikation auf die Zielgruppe maßschneidern. Das war aber irgendwie schon immer die Erfolgsformel – und die Guten in der Branche werden das entsprechend weiter machen und weiter erfolgreich sein – nur eben mit digitalen Tools.

6.4 Smarter als der Westen? Ein Vergleich von Smart Retail in China und im Westen

Die Idee einer vollständig digitalisierten Wertschöpfungskette ist weder neu noch ist es einzigartig. Auch Amazon und Walmart versuchen, diesen Ansatz umzusetzen. Aber drei Dinge machen das chinesische New Retail besonders:

Erstens: Abgesehen von den sehr ländlichen Gebieten, ist die Verbreitung von mobilen Anwendungen in der Gesellschaft bereits angekommen. China ist nicht „mobile first“, China ist „mobile only“. Das kann am besten mit drei Beispielen aus dem Alltag in China illustriert werden:

- *Fußgängerampel:* Wenn man sich in Shanghai ansieht, wie einige Fußgängerampeln angebracht sind, bekommt man einen ersten Eindruck der Bedeutung der Smartphone-Nutzung (Siehe Abb. 6.2) Die im Bild gezeigte Kreuzung liegt sehr zentral am historischen sogenannten „Bund“ in Shanghai, also dort, wo viele Touristen, hauptsächlich Chines*innen, von der Altstadtseite über die Hauptstraße zum Fotopunkt gehen, um vor der berühmten Skyline von Shanghai Fotos zu machen. Die Fußgängerampel ist einmal „normal“ angebracht, auf Augenhöhe. Gleichzeitig leuchten die roten



Abb. 6.2 Fußgängerampel in Shanghai (eigene Darstellung)

und grünen Phasen auch auf dem Boden. Menschen, die während der Wartephase auf ihr Handy schauen, können so leichter erkennen, wann die grüne Phase beginnt.

- *Handy-Ladestationen:* Ein anderes Angebot, das es so nur selten in Europa gibt, findet sich in China in nahezu jedem Restaurant, in vielen Unternehmen und auch sonst überall dort, wo Menschen sich länger als nur ein paar Minuten aufhalten: Schnellladeautomaten für Smartphones. Wenn die Mehrheit der Gesellschaft permanent online mit dem Smartphone den Alltag organisiert, reichen die Akkukapazitäten der gängigen Handys nicht aus, um einen ganzen Tag mit nur einem Ladezyklus auszukommen. Ergo – kann man Geld verdienen, wenn man Ladestationen für Handys anbietet. Die Kosten pro Ladevorgang sind dabei umgerechnet nur ein paar Cent und das Laden erfolgt in unter zehn Minuten (siehe Abb. 6.3).
- *Ablagefläche für Smartphones:* In nahezu jeder Damentoilette, die die Autorin auf ihrer Innovationstour durch China im November 2019 besucht hat, gibt es neben den normalen „Services“ wie Toilettenpapier auch immer eine Ablage für das Smartphone – sowohl bei Firmen als auch an öffentlichen Orten, wie z. B. die Toilette auf dem Flughafen in Shenzhen, links im Bild auf Abb. 6.4.



Abb. 6.3 Schnellladestationen an jeder Ecke (eigene Darstellung)

Zweitens: KI und Datenverknüpfung sind in China bereits so gut und so schnell, dass die Analysen in Echtzeit erfolgen können. Während eine Konsumentin beispielsweise noch ein Produkt sucht, kann ein Unternehmen bereits passend zu den bisherigen Wünschen dieser Nutzerin Angebote erstellen und ihr interaktiv anbieten. Dies führt natürlich zu besseren Kaufabschlüssen, als wenn die Angebote entweder weniger gut passend oder zu spät für den aktuellen Bedarf ausgespielt werden. Wenn die KI der Kaffeekeite weiß, dass ich gerade mit meiner Freundin an einem ihre Läden vorbei gehe, außerdem weiß, dass ich preisaffin bin und meine Freundin gerne Kaffee mit Karamelsirup mag, und noch rechtlich erlaubt ist, dass wir direkt über unsere Smartphones angesprochen werden können, kann die Kette mir einen Coupon mit einem Preisrabatt senden, der nur gilt, wenn auch meine Freundin einen Kaffee kauft und ihr einen Coupon für eine neue Sorte Karamelsirup anbieten. Würde dieses Angebot uns nur fünf Minuten später erreichen, wären wir vermutlich schon zu weit vom Geschäft entfernt, um noch einmal umzudrehen.

Das Beispiel zeigt, dass Daten, die schlecht verarbeitet werden, zu wenig Erfolg führen, dass aber auch zu langsam analysierte Daten weniger Umsatz bringen. Es gilt ein wenig der alte Satz aus der Zeitungsbranche: „Nichts ist so alt wie die Schlagzeile von gestern“. Also hier in etwa: „Nichts ist so alt wie der Konsument*innenwunsch von gestern“. Dies ist der wohl größte Unterschied zur sogenannten westlichen Welt, in der On-



Abb. 6.4 Ablagefläche für das Smartphone (eigene Darstellung)

line- und Offline-Daten noch wenig integriert sind und den Marken selten vollständig und sofort zur Verfügung stehen. Die Folge ist, dass die taktische Markenführung, die operative Bearbeitung der Konsument*innenwünsche von Unternehmen nicht direkt, sondern nur zeitversetzt und damit weniger umsatzwirksam als in China ausgeführt werden kann.

Drittens: Konsument*innen in China haben generell weniger Probleme damit, Daten zu teilen, wenn sie einen Mehrwert darin sehen, wie z. B. bequemes Einkaufen. Aktuell sehen nur 50 % der Befragten kritisch, Daten zu teilen, während dies 76 % der Befragten aus den im Ranking nächsten zehn Ländern für bedenklich halten (Shi-Kupfer und Chen, *Massenhaft Nutzer – mangelhafter Datenschutz* 2017). Dies gilt auch im Handel: Stellt ein Chinese oder eine Chinesin einer Marke persönliche Daten zur Verfügung, erwarten 67 % dieser chinesischen Konsument*innen, dass Marken sich entsprechend individuell auf sie einstellen. Weltweit sind das nur 42 % (Birtwhistle 2018). 61 % der Chines*innen fühlen sich wohl mit dem Wissen, dass Retailer ihr Einkaufsverhalten verfolgen; in den USA sind dies nur 34 %. Und 59 % der befragten Chines*innen wünschen sich personalisierte Angebote von Anbietern. In den USA sind dies nur 29 % (Norris 2019, S. 50).

Diese andere Einstellung der Chines*innen zu Datenverarbeitung, die stärkere Verbreitung von Smartphones und die Möglichkeit, Daten zu analysieren, wenn sie entstehen, sind die Hauptgründe dafür, dass in China „New Retail“ stärker genutzt wird und stärker

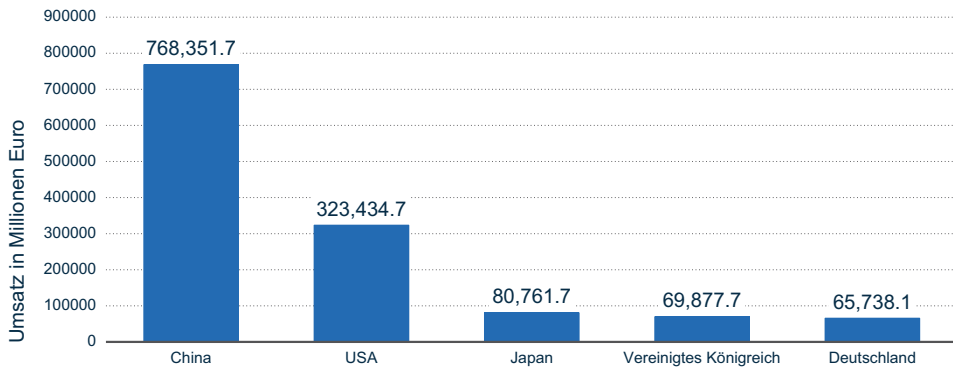


Abb. 6.5 Ranking der Länder mit höchsten erwarteten Umsätzen im E-Commerce weltweit 2019 (Statista 2020)

wächst. Da sich damit gleichzeitig viel Geld verdienen lässt, liegt nahe, dass sich Retailer flächendeckend um bessere Angebote für diese Konsument*innen bemühen.

Der größte Anteil des weltweiten E-Commerce absolut entfällt heute deshalb schon auf China (Abb. 6.5). China liegt mit rund 768 Milliarden Euro Umsatz 2019 deutlich vor den USA mit rund 323 Milliarden Euro.

Chinas Umsatz ist damit bereits jetzt 2,4 Mal größer als der der USA, allerdings hat China mit rund 1,4 Milliarden Einwohner auch mehr potenzielle Konsument*innen für E-Commerce als die USA mit rund 327 Millionen Bürgern. Besonders der sogenannte Singles' Day in China bricht alle Rekorde. Der Singles' Day ist ein Aktionstag wie der sogenannte Black Friday, der Sommerschlussverkauf, der Muttertag, der Valentinstag oder die Advents-Shopping-Tage. Er findet seit rund zehn Jahren am 11.11. jedes Jahres statt. An diesem Tag gewähren Händler hohe Rabatte. Er heißt „Singles' Day“, weil hier besonders die Singles angesprochen werden sollen, für die es sonst kaum spezielle Aktionstage gibt. Aus diesem relativ einfachen Konzept hat sich der weltweit umsatzstärkste Aktionstag entwickelt: 2018 war der 11.11. in China vom Umsatz her doppelt so groß wie die drei Verkaufsaktionstage Thanksgiving Day, Black Friday und Cyber Monday in den USA zusammen (siehe Abb. 6.6). Im Jahr 2019 stieg der Umsatz auf 38,4 Mrd. US-Dollar (Alizila 2019). Zu diesem Tag fahren die großen Tech-Firmen inzwischen alles auf, was ihr Marketing zu bieten hat: Lange vor dem 11.11. starten große Kampagnen für viele Marke, Produktlaunches werden genau auf diesen Tag ausgerichtet und seit einiger Zeit gibt es extra produzierte Verkaufsshows, die online übertragen werden. Und die jeweiligen Shopping-Apps spielen zielgerichtet auf die jeweiligen Nutzer*innen unterschiedliche Startseiten aus.

Abb. 6.7 zeigt, wie ein solcher Startbildschirm aussieht: Der Nutzer sieht nur die für ihn relevante Marken – diese wurden dynamisch auf Basis seines bisherigen Surf- und Kaufverhaltens über KI priorisiert. Er erhält außerdem einen Überblick darüber, wieviel er selber bereits zum 11.11. eingekauft hat und welche höchste Summe bisher ausgegeben wurde – nicht etwa in ganz China, sondern in seinem Bezirk. Vergleiche mit den Peers

Kaufrausch am Tag des Singles

Warenwert/Umsatz an großen Online-Verkaufstagen (in Mrd. US-Dollar)

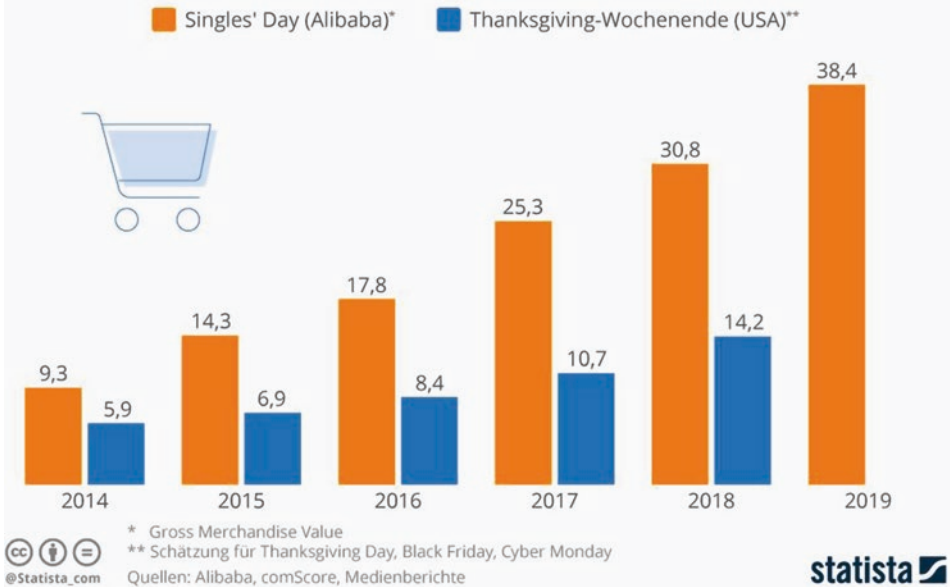


Abb. 6.6 Umsatzvergleich ausgewählter Online-Verkaufstage China vs. USA (Brandt, Kaufrausch am Tag des Singles 2019)

spielen in China eine große Rolle, so dass solche Kaufpreisvergleiche eingesetzt werden, damit Nutzer*innen selber im Ranking höher kommen möchte, sie also mehr einkaufen (Labus 2020).

Der typische Einzelhandel in „New Retail“ ist dabei nur der erste Bereich, in dem sichtbar ist, dass eine Digitalisierung über alle Elemente einer Industrie hinweg massive Auswirkungen auf die Art hat, wie wir einkaufen und wie wir uns verhalten werden. Agency China fasst zusammen, dass es in folgenden fünf Bereichen des Handels in China zurzeit die meisten Anpassungen und Optimierungen gibt: Lebensmittel, Bekleidung, Beauty, Möbel und Elektronik – also in nahezu alle Bereiche des täglichen Lebens. Und dass danach weitere Bereiche folgen würden, nämlich: Luxusartikel, Accessoires, Haushaltswaren, Lagerung und Medikamente (Norris 2019, S. 84 – 85). Das ändert im Laufe der Zeit vermutlich insgesamt auch das Konsumentenverhalten (siehe Kap. 7) und es wird vermutlich die Art und Weise ändern, wie Unternehmen über ihre Konsument*innen nachdenken und sich ihnen gegenüber verhalten.

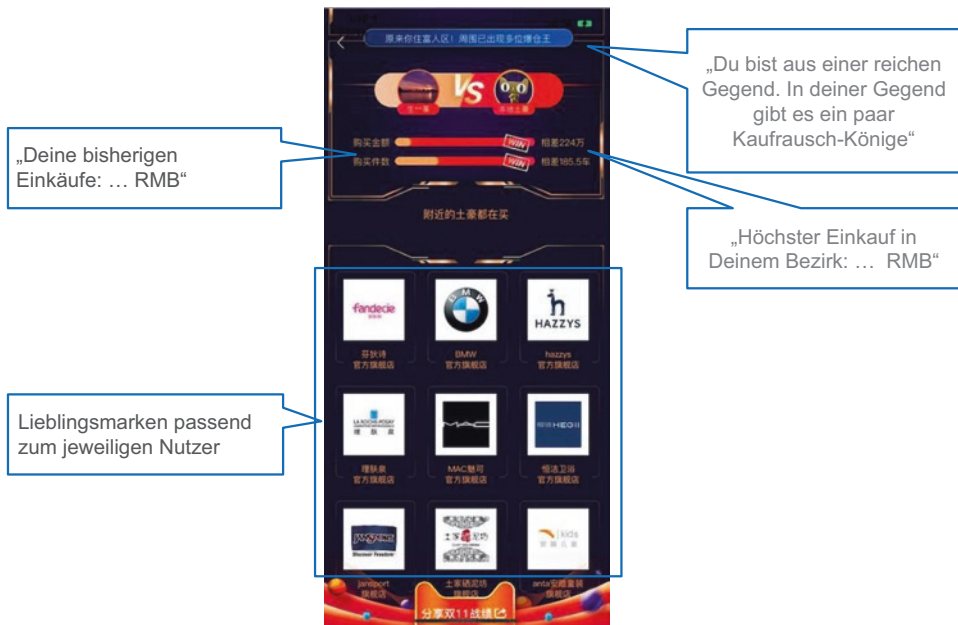


Abb. 6.7 Startbildschirm eines Users der Taobao-App zum 11.11.2019 (Labus 2020)

6.5 Einschätzungen von Jens-Peter Labus von Labus Digital: „Ein Haufen Technologie macht noch keine Marke“

Jens-Peter Labus (MBA) ist Retail- und IT-Experte. Er verantwortete von 2004 bis 2018 verschiedene Aufgabenbereiche bei MediaMarktSaturn, zuletzt als Managing Director IT und Manager Business Development. Davor war er Geschäftsführer bei WOM World of Music und erlebte dort die erste digitale Disruption, ausgelöst von MP3, hautnah mit. Er beobachtet die Retailentwicklung in China seit Jahren und unterstützt seit 2018 seine Klienten in seiner eigenen Unternehmensberatung Labus | Digital.

Was ist für Sie der größte Unterschied zwischen China und der Westlichen Welt, wenn es um Künstliche Intelligenz im Retail geht?

Das sind aus meiner Sicht zwei Dinge. Erstens, der Technikteil: Es gab in China einen Sputnik-Moment in der AI, der im Westen nicht stattgefunden hat und wohl meist auch nicht bemerkt wurde. Das war der Moment, als Googles Alpha Go erst Lee Sedol und dann den Go-Meister Ke Jie schlug. Dazu muss man die tiefe kulturelle Bedeutung von GO in der chinesischen Kultur verstehen. Der Schock war so groß, dass sich im Anschluss das ganze Land aufmachte, die Finanzierung künstlicher Intelligenz zu priorisieren und dramatisch zu erhöhen.

Zweitens, die Einstellung gegenüber Technologie. China hat eine gänzlich andere Einstellung zur Erfassung, Nutzung und Verarbeitung von Daten als der Westen: Zhang Weining, Professor in China meint dazu, in China gäbe es traditionell keine Privatsphäre. Diese Vorstellung von Missbrauch sei nichts für Chinesen. Die Leute sprächen vielleicht über Privatsphäre, aber psychologisch sei es ihnen egal. Laut Zhang besteht die höchste Priorität für die meisten Chinesen und Chinesinnen darin, Wohlstand aufzubauen und entweder aus der Armut herauszukommen oder sich aus ihr herauszuhalten, aus der das Land erst kürzlich entkommen sei. Alle jungen Leute seien sehr damit beschäftigt, ihre Träume zu verfolgen, und die alten Leute kümmerten sich nicht darum. Das bedeute, dass Privatsphäre nicht die oberste Priorität im Leben der Menschen ist, sagte Zhang Weining (Jacobs 2018).

Was ist aus Ihrer Sicht „New Retail“ (= „Smart Retail“)?

New Retail ist ein Begriff von Alibaba und beschreibt die vollständige digitale Integration von Offline und Online in eine zusammenhängende Customer Experience. In Alibabas Supermarktkette, Fresh Hippo, bietet jeder Laden eine eigene Shopping Experience, die über die Verknüpfung von On- und Offlinedaten genau auf die jeweilige Nachbarschaft zugeschnitten ist und sich kontinuierlich mit dem sich verändernden Verbraucherverhalten weiterentwickelt. Vielfältige digitale Technologie unterstützt das Einkaufserlebnis. Jeder Laden dient als Auslieferstützpunkt im Radius von 3 Kilometern. Das Konzept ist so populär, dass in diesem Radius die Immobilienpreise höher liegen als außerhalb, und es gibt viele Menschen, die gezielt in den Lieferradius eines Fresh-Hippo-Ladens hineinziehen.

Die Prognosefähigkeit geht so weit, dass Fresh Hippo analysieren kann, wie sich das Einkaufsverhalten, etwa bei Unwettern, verändert oder wie sich Einkaufsvolumen über Zeit entwickeln, wenn ein neues Großunternehmen nebst neuen Mitarbeitern in die Region um einen Fresh Hippo zieht – und welche Lebensmittel sie für Angestellte ganz unterschiedlicher Branchen vorhalten sollten. Mit diesen Analysen nebst Markern kann Fresh Hippo prognostizieren, wie der Bedarf sich in anderen Regionen entwickelt, wenn dort ein Unwetter vorhergesagt wird oder ein Unternehmen den Aufbau eines neuen Werkes verkündet – und kann die Produktion dieser Waren oder die Umleitung dieser Produkte „on demand“ einplanen, noch bevor das Event wirklich eintrifft. Diese Prognosefähigkeit hilft auch beim Thema Nachhaltigkeit. Viele der Waren, die in Europa und den USA hergestellt und verschickt werden, werden nicht abgenommen und, obwohl sie Neuware sind, vernichtet. Fresh Hippo kann durch die Analysen der Bedarfe in Echtzeit und die Ableitung von Prognosen für ähnliche Supermärkte die Überproduktion und das unnötige Verladen von Waren reduzieren.

New Retail kann aber auch das Einkaufserlebnis in ganz anderen Branchen revolutionieren, wie z. B. beim Autokauf. In China kann man 24/7 ohne Verkäufer Autos in Augenschein nehmen, Probe fahren und sich für einen Kauf entscheiden. Diese Autohäuser sind eigentlich Automaten, weil sie automatisch, also ohne Menschen funktionieren. Man muss sie sich wie Parkhäuser vorstellen, in denen eine breite Produktpalette von Neuwagen stehen. Über einen QR-Code kann man sich ein Auto ausleihen und fahren. Bringt man es

zurück, erkennt der Automat, wer man ist, wie lange man das Auto hatte und bietet weitere Probefahrten mit weiteren Autos an. Auch das ist New Retail.

Bleiben wir bei Autos. Maserati beispielsweise verkauft in China Neuwagen auch Online. Bei der Eröffnung des Onlinestores von Maserati auf Tmall, der Onlineplattform von Alibaba, waren, unterstützt von massiven Marketingmaßnahmen, in nur 18 Minuten 100 SUVs verkauft. Maserati nutzt für diesen Vertriebskanal prognosebasierte Algorithmen aus dem Datenbestand von Alibaba (Marketing to China 2016). Alibabas Algorithmen suchen aus den 400 Mio. Nutzerprofilen der Plattform genau die 100.000 Nutzer heraus, die zum Profil von Maseratibesitzern passen – und adressiert sie mit passgenauer Kommunikation.

Insgesamt verkaufte Alibaba nach eigenen Angaben zum 11.11.2016 über 100.000 PKW an diesem einem Tag in China (Alice Woodhouse Alibaba sells a record 100,000 vehicles online in 24 hours 2016). Der 11.11., also der Singles+ Day, wird dabei mit hohem Aufwand und hohen Rabatten beworben – ist also im chinesischen Handel ein ähnlicher Ausnahmetag wie der Black Friday in den USA. Aber dennoch: Selbst nur einmal 100.000 Autos ist eine große Anzahl von Autos – die wiederum neue Informationen darüber liefern, wie Menschen Autos kaufen, so lernen Algorithmen. In ein paar Jahren könnte sich KI so weiterentwickelt haben, dass wird der Neuwagen vor der Tür stehen, ohne dass ihn der Adressat bestellt hat. Man will ihn dann doch nicht? Kein Problem, dann wird er wieder abgeholt und der Algorithmus wird wieder ein kleines Stück besser.

Welche Auswirkungen haben sogenannte Plattform-Ökosysteme wie Tencent, Alibaba, ByteDance, JD auf die Vermarktung von Marken in China?

Das sind sehr unterschiedliche Plattformen – betrachten wir zwei genauer, JD und ByteDance: JD.com ist eine moderne E-Commerce-Plattform. JD steht oder stand für Jung-Dong und wurde 1998 von Liu Qiangdong gegründet. Heute macht JD einen Jahresumsatz von 70 Milliarden US-Dollar in China. JD verfügt über die leistungsfähigste Logistik. Ihr Vorzeigewarehouse in Shanghai ist auf einer Fläche von 200.000 m² vollautomatisiert, arbeitet 24/7 und hat nur vier menschliche Mitarbeiter. Der CEO verfolgt die Vision, das größte Handelsunternehmen der Welt ohne Mitarbeiter aufzubauen. Ein besonderer Schachzug war die Beteiligung von Tencent an JD. Dadurch können die Konsumentendaten von JD mit den sozialen Daten von Tencent, wie von WeChat und QQ verknüpft werden. Damit können Markenartikler völlig neue Produkte für immer spezieller Zielgruppe entwickeln oder Produkte an sehr spezifische Zielgruppen verkaufen. Die damit verbundene Explosion der Artikelanzahl wird häufig unterschätzt. Alleine für den Singles Day am 11.11 vermeldete Alibaba den Verkauf von 1 Millionen neuen Artikeln, die es am Tag davor noch nicht gab (Kaplan 2019). Auch hier muss man wieder zur Einordnung dieser großen Zahl sagen, dass der 11.11. in China ein besonderer Verkaufstag ist, auf den viele Marken ihre Marketingaktivitäten ausrichten und bestimmt auch bewusst Produktlaunches terminieren. Aber dennoch: Die Personalisierung, die wir aus dem Marketing bereits gut kennen, setzt sich hier sichtbar in der Produktherstellung nahtlos fort: Durch die große Menge an Daten und die Verknüpfung mit dem jeweiligen Nutzerprofil können Hersteller

viel genauer Produkte für kleinere Zielgruppen herstellen und müssen nicht mehr so viel „auf Verdacht, auf Halde“ produzieren. Interessant ist, dass alle großen Markenhersteller auf Alibaba setzen und komplette Produktlinien nur für einen Abverkaufstag entwickeln und auf Tmall vermarkten. Ähnliche Skalierungen in der Produktentwicklung sehen wir auch bei JD. Diese superextremen Verkaufsspitzen ziehen den Konsumentenbedarf aus der Zukunft und entziehen dem stationären Einzelhandel ein weiteres Stück seiner wirtschaftlichen Basis, die auf eine gleichmäßige und kontinuierliche Auslastung seiner teuren physikalischen Infrastruktur ausgelegt ist.

ByteDance, das zweite Beispiel, auf das ich eingehen möchte, ist in erster Linie eine Content-Plattform und Eigentümerin von TikTok. Ihre Grundlage ist das Nachrichtengeschäft, das über die hauseigenen und führende AI-Plattform auf den jeweiligen Nutzer und die jeweilige Nutzerin zugeschnitten ist. Interessant ist, dass ByteDance erst 2012 gegründet wurde und heute mit den verschiedenen Angeboten eine Reichweite von 800 Millionen aktiven Nutzer*innen erreicht. Es ist absehbar, dass ByteDance als nächsten Entwicklungsschritt ein E-Commerce-Angebot anstreben wird.

Wie verändert sich das Einkaufen durch Plattform-Ökosysteme für Konsumenten in China?

Ein Beispiel sind die extrem kurzen Auslieferungszeiträume: Alibaba vermeldete zum letzten 11.11., dass im Stadtgebiet von Shanghai die ersten Auslieferungen 10 Minuten nach Mitternacht und damit nur 10 Minuten nach dem Start der Verkaufsaktion erfolgten. JD verfügt über die weltweit größte Auslieferungsflotte von Drohnen aller Art. Daran gewöhnen sich Käufer und Käuferinnen natürlich schnell und erwarten diesen Service von allen Anbietern. Wer da nicht mithält, wird auf Dauer verlieren.

Wieviel „Offline“ steckt in New Retail – also echte Läden mit anfassbaren Produkten?

Klar wird es immer Läden geben, denn der Mensch ist ein physisches Wesen, das in einem dreidimensionalen Kontext lebt und ein soziales Wesen, das gerne unter anderen Menschen ist. Natürlich wird es immer den Wunsch nach sofortiger Verfügbarkeit geben und auch nach sofortigen Belohnungen – auch für sich selbst. Aber Läden werden ihre Funktion ändern müssen. Großflächige Läden, die eher geräumige und ansprechende Lagerhallen mit unmittelbaren Kundentransaktionen darstellen, werden es in Zukunft schwer haben. Denn „großflächig“ heißt im Handel immer: Hohe Kosten durch Mieten und Lagerbestand ohne ausreichende Einnahmen, um ausreichende Gewinne zu erzielen. Denn die Einnahmen teilt man sich schon seit Jahren mit dem Online-Angebot. Auf Dauer werden die „echten“ Läden kleiner werden müssen oder gleich kleiner angelegt sein. Man sieht das schon am Beispiel von Alibaba mit Fresh Hippo oder Amazons Go. Auch IKEA ändert seine Strategie – es wird keine weiteren „Big Boxes“ am Rande der Stadt mehr geben, dafür kleinere Innenstadtläden mit einem viel effizienteren Flächenzuschnitt. Diese Läden übernehmen die Aufgabe, dass der Kunde sich inspirieren lassen kann, das Produkt anfassen kann. Den Rest erledigt unsichtbar eine hocheffiziente Logistik, in der rund um die Uhr gearbeitet und geliefert werden kann.

*Wenn Sie Marketingmanager*innen und Markenführer*innen in Europa einen Tipp geben sollten, was sie mehr/besser machen sollten, um wettbewerbsfähig zu sein, was wäre das?*

Der Zukunftsforscher Sven Janszky argumentiert, dass sich nach dem Erlebnisshopping der Shop der Zukunft als Identitätssort präsentieren wird. Es geht um die Zugehörigkeit zu einer Gruppe, auch für das eigene Ego und Zugehörigkeit ist ein fundamentaler Wunsch von Menschen als zutiefst sozialem Wesen. Dazu reicht es nicht, bunte Plakate zu drucken. Es geht um ein stimmiges Gesamtkonzept, um Identitäts-Produkte, Identitäts-Community, Identitäts-Mythen, Identitäts-Helden und Identitäts-Mitarbeiter. Darüber läuft die primäre Differenzierung zum Wettbewerb. Technologien können die Markenausprägung an bestimmten Stellen unterstützen, aber sicher nicht ersetzen. Ein Haufen von Technologien macht noch keine Marke.

Was müssen Manager*innen tun: Betrachten Sie Ihr Geschäft aus der Perspektive Ihrer wertvollsten Kundengruppe und passen Sie es über alle Kanäle an deren Bedürfnisse an. Fragen Sie sich: Wie könnten die Bedürfnisse Ihrer wertvollsten Kundengruppe in drei bis fünf Jahren aussehen und richten Sie daran Ihre Strukturen, Strategien und Investitionen aus.

6.6 Fresh Hippo macht's vor: Die Hochzeit von online und offline im Lebensmittelhandel (Case)

Plattform-Ökosysteme wie z. B. Tencent, Alibaba, Amazon und Zalando bemühen sich alle aus strategischen Wachstumsgründen, wie schon beschrieben, ihr Geschäftsfeld auf den stationären Handel auszuweiten. Sie kaufen deshalb entweder verschiedene Handelsmarken mit stationärem Angebot dazu oder gründen selbst stationäre Retail-Marken und versuchen, sie mit ihrem digitalen „Backbone“ zu verknüpfen (Norris 2019). Fresh Hippo fokussiert sich dabei auf einen der fünf genannten Bereiche, in denen New Retail heute schon erfolgreich eingesetzt wird, nämlich den Frischlebensmittelbereich.

Fresh Hippo („früher Hema“) ist eine Lebensmittelkette, die sowohl stationäre Läden hat als auch Online-Einkaufsmöglichkeiten bietet. Dabei sind die Grenzen zwischen Online- und Offline-Einkauf fließend. Man kann mit der App online einkaufen und sich die Ware nach Hause liefern lassen. Oder man kann im Laden Ware selber zusammenstellen und kaufen. Oder man kann mit der Online-App im Laden eine Warenliste erstellen die dann vom Personal zusammengetragen und geliefert wird (Hua 2019, S. 365).

Fresh Hippo gibt es seit 2018. Im September startete die Kette mit einem Geschäft in Haikou (Sun Art Retail Group 2020). Jetzt sind es bereits einige hundert Läden und weitere Expansionen sind geplant. Fresh Hippos Angebot ist sehr breit aufgestellt – horizontal besteht es aus vier Haupteinzelhandelsformaten, die von Catering, über frische Lebensmittel und Märkte bis zu Convenience-Stores reichen; vertikal ist es eine selbst betriebene Vollindustriekette, die den Betrieb des Geschäfts, den Einkauf, den Verkauf und die Lieferung abdeckt (Zi 2017), (Retail News Asia 2019). Es ist eine der Marken, denen dieser

Ansatz bisher zu gelingen scheint: Fresh Hippo generiert drei- bis fünfmal mehr Einnahmen pro Quadratmeter Ladenfläche als andere traditionelle chinesische Supermärkte und Convenience-Store-Ketten (Norris 2019, S. 18).

Die Stores haben im Detail folgende besondere Eigenschaften (Deloitte, Alibaba Research 2018):

Bargeldlos bezahlen

Bei Fresh Hippo können Kunden über einen QR-Code auf dem Smartphone bezahlen. Auch Gesichtserkennungs-Zahlung ist möglich (siehe Abb. 6.6).

Beides verkürzt nicht nur deutlich den Bezahlvorgang für Konsument*innen und Supermarkt. Es löst auch ein bisher entscheidendes Problem von Supermärkten: Konsument*innen, die mit Kreditkarte oder bar bezahlen, waren bisher an der Kasse nicht mit ihrem Einkaufsverhalten verknüpft. Ein Supermarkt wusste bisher nur, dass z. B. an einem bestimmten Tag 230 Flaschen Coca-Cola verkauft wurden und zu welchem Preis, aber nicht, an wen und was derjenige sonst noch eingekauft hat. Der Kaufakt konnte nicht mit dem Such-, Auswahl- und Kombinierakt, also dem weiteren Verhalten der einzelnen Konsument*innen verknüpft werden. In Europa kann man diese Lücke über die Kombination von zwei Marktforschungsquellen füllen: Nielsen z. B. rhebt dafür die Daten der



Abb. 6.6 Hema: Bezahlen mit Gesichtserkennung (eigene Darstellung)

Supermarktkassen. Man weiß also, was wann in welcher Menge gekauft wurde. Die GfK erhebt über das sogenannte „Haushaltspanel“ Daten von teilnehmenden Konsument*innen, die angeben, was von ihnen gekauft wurde. Dazu müssen die teilnehmenden Konsument*innen ihre Einkäufe relativ mühsam über eine App selber einscannen, den Kassenspreis vermerken und zu ihrem Einkaufsverhalten weitere detaillierte Angaben machen. Kombiniert man nun die Daten von Nielsen und der GfK auf Segmentbasis, erhält man näherungsweise, wie sich Menschen pro Segment in ihrem Verhalten UND Kauf unterscheiden. Obwohl sich an diesem Haushaltspanel zehntausende Kunden und Kundinnen freiwillig beteiligen, reichen die Daten aber nicht aus, die Millionen von Kassenvorgängen im Detail nachzubilden, die täglich an Supermärkten abgewickelt werden.

Die App bei Fresh Hippo speichert die Einkäufe und Suchgewohnheiten der Kunden detailliert, die mit der App bezahlen. Diese Daten werden über KI analysiert und der jeweiligen Person zugeordnet. Beim nächsten Betreten des Geschäftes oder Öffnen der App kann Fresh Hippo maßgeschneiderte Einkaufsvorschläge machen. Teilnehmende Konsument*innen erkaufen sich mit der Übereignung ihrer Nutzer*innendaten einen lückenlosen Bezahlvorgang und passgenaue Angebote. Das Einkaufserlebnis wird dadurch positiv verändert. Ein Beispiel: Konsument*innen können die Fresh Hippo-App im Shop auch dazu verwenden, einen Platz in der Warteschlange für Zahlungen zu reservieren, um die Wartezeit zu verkürzen (Zi 2017) – das verbessert die Nutzungserfahrung, denn Warteschlangen an der Kasse sind eine der Haupttreiber für eine positive oder negative Einkaufserfahrung.

30 Minuten für die Lieferung

Fresh Hippo beliefert Konsument*innen innerhalb von 30 Minuten in einem Dreikilometer-Radius. Dabei ist es egal, ob die Ware oder das Catering online oder im Laden bestellt wurden. Die bestellte Ware wird entweder an die Haustür geliefert oder in einer dem Haushalt zugeordneten Box an der Haustür eingelagert. Kunden müssen also zur Lieferung der Ware nicht zu Hause sein. Convenience und Geschwindigkeit werden hier zum USP der Marke Fresh Hippo.

Supply-Chain-System

Die Lieferkette bei Fresh Hippo kann von der Produktion bis in den Laden transparent gemacht werden. Jeder einzelne Fisch, jeder einzelne Taschenkrebs kann so beispielsweise vom Fang im Chinesischen Meer über seine Verarbeitung im Hafen, seinen Weg per LKW bis hin zum Fresh Hippo/Hema nachverfolgt werden. Interessierte Konsument*innen können über ihr Smartphone und dem QR-Code am Fisch sehen, wann genau dieser Fisch im Laden eingetroffen und wie lange er noch haltbar ist. Rezepte, Kochtipps und Fun Facts zum Fisch runden das Markenerlebnis ab (siehe Abb. 6.1). Gerade im Bereich von Lebensmitteln, in dem Lebensmittelsicherheit wichtig ist für das Vertrauen von Konsument*innen, hilft diese lückenlose Datenkette, Vertrauen in die Marke aufzubauen.

Online-Offline-Integration

Der Fresh Hippo-Store hat eine Integration aus Online und Offline geschaffen, das im Laden die Konsument*innen bedient, eine Online-Bestellung ermöglicht und hinter den Kulissen der Läden Waren lagert, verwaltet und für die Lieferung vorbereitet.

Die Betriebseffizienz wird durch einen „Store-at-Front-and-Warehouse-at-Back-Modus“ verbessert: Mithilfe der digitalen Verwaltung von Waren kann Ware sowohl vorne, also im Geschäft, als auch hinten, also im Warenlager, lagern. Das Personal, das die Online-Bestellung als Warenkorb zur Auslieferung zusammenstellt, bedient sich sowohl vorne im Laden als auch hinten im Lager. Eine ausgeklügelte Technik sagt dem Personal dabei, welche Ware zu nehmen ist, und optimiert so gleichzeitig Frische für die Bestellenenden und kurze Lagerung für Fresh Hippo. Eine automatisierte Nachbestellung sorgt dafür, dass einzelne Waren nicht ausverkauft sind. Leicht verderbliche Ware wird so auf die effizienteste Weise bestellt, gelagert und verkauft (Deloitte, Alibaba Research 2018).

Kombination von Catering und Einzelhandel

Fresh Hippo Stores bieten zusätzlich zu Lebensmitteln auch Catering in Eigenbesitz oder von externen Dienstleistern an: Verbraucher können z. B. im Restaurant, das in den Store integriert ist, essen, einen vor Ort selbst ausgesuchten frischen Fisch zubereiten lassen oder Gerichte von der Take-Away-Theke mit nach Hause nehmen. So wird aus einem reinen „ich muss noch Lebensmittel einkaufen“ ein echtes Einkaufs- und Freizeiterlebnis. Konsument*innen bleiben gegebenenfalls gerne und länger als nur für den reinen Einkauf nötig (Deloitte, Alibaba Research 2018).

Management Summary

Eine erste, deutlich sichtbare Anwendung der Potenz von Plattform-Ökosystemen ist das sogenannte „Smart Retail“ oder „New Retail“

- Ein Bereich, in dem man die Wirkung von Plattform-Ökosystemen sehr gut beobachten kann, ist der Retail, also Einzelhandels-Bereich, der deshalb auch „New Retail“ oder „Smart Retail“ genannt wird.
- Unter New Retail versteht man eine kundenzentrierte, einfache, auf die jeweiligen Konsument*innen zugeschnittene Erfahrung. Basis für diese positive Erfahrung sind möglichst lückenlose Consumer Insights-Daten und eine digitalisierte Value-Chain im Plattform-Ökosystem.
- Neu an Smart Retail ist, dass die gesamte Wertschöpfungskette digitalisiert wird und die daraus entstehenden Daten ganzheitlich verknüpft werden. Dabei wird erstmalig auch der physische Handel digitalisiert. Dadurch wächst Online und Offline zusammen. Diese bietet die Möglichkeit einer wirklichen Konsument*innen-zentrierung, sowohl für die Plattform selbst als auch für die beteiligten Marken und Lieferanten.

- Der Begriff „Retail“, also „Handel“, greift bei „Smart Retail“ dabei eigentlich sogar zu kurz, da bei Smart Retail alle Stakeholder involviert sind und die Angebote in weite Teile des Lebens der Konsument*innen eingreifen.
- Chinesische Plattform-Ökosysteme sind bei ihren Smart-Retail-Angeboten deutlich weiter als ihre westlichen Gegenstücke. Das hat drei Gründe: Smartphone-Dichte und -Nutzung sind deutlich höher als im Westen, China ist „mobile only“; Chines*innen teilen lieber persönliche Daten als westliche Konsument*innen; die Datenanalyse erfolgt in Echtzeit. Der chinesische Markt ist daher nach absoluten Zahlen der weltweit größte Retail-Markt
- Fresh Hippo, eine chinesische Supermarktkette, zeigt exemplarisch, wie New Retail die Offline-Online-Grenze auflöst und das Einkaufserlebnis revolutioniert.

Literatur

- Agency China. (26. Juli 2019). *Get to know new retail in just 5 slides*. Agency China. <https://agencychina.com/blog/get-to-know-new-retail-in-china-in-just-five-slides/>. Zugegriffen am 02.02.2020.
- Alice Woodhouse *Alibaba sells a record 100,000 vehicles online in 24 hours*. (13. November 2016). <https://www.scmp.com/business/article/2045577/alibaba-sells-record-100000-vehicles-online-24-hours>. Zugegriffen am 18.02.2020.
- Alizila. (17. Oktober 2017). *2017 letter to shareholders from executive chairman Jack Ma*. <https://www.alizila.com/2017-letter-shareholders-executive-chairman-jack-ma/>. Zugegriffen am 27.02.2020.
- Alizila. (14. November 2019). *By the numbers: 2019 11.11 global shopping festival*. <https://www.alizila.com/by-the-numbers-2019-11-11-global-shopping-festival>. Zugegriffen am 26.11.2019.
- Birtwhistle, T. (Juni 2018). *China's next retail disruption: End-to-end value chain digitisation*. <https://www.pwccn.com/en/industries/retail-and-consumer/publications/global-consumer-insights-survey-china-report.html>. Zugegriffen am 30.09.2019.
- Deloitte, Alibaba Research. (Mai 2018). *Six mayor changes in sciences and technology reshaping the retail industry*. <https://alicloud-img.oss-ap-southeast-1.aliyuncs.com/Alibaba%20%20Retail%20Technology.pdf>. Zugegriffen am 20.09.2019.
- Fung Business Intelligence. (Oktober 2018). *Spotlight on China retail*. http://www.iberchina.org/files/2019/china_retail.pdf. Zugegriffen am 25.02.2020.
- Hua, H. (2019). *Mobile marketing management: Case studies from successful practices*. New York: Routledge/Productivity Press.
- Jacobs, H. (26. Juni 2018). *Chinese people don't care about privacy on the internet – Here's why, according to a top professor in China*. https://finance.yahoo.com/news/chinese-people-don-apos-t-180815359.html?guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAANCjF357i_Q-szHmxzx2vXhUnoCR7cdmRQW7AcOlqYwonEfaOD7Yw6npV491HjSYJf-CNB01yiP2XDkmNMdRwSaRyBZo9wzax0m9rUzJ-z6Au4ZzHM. Zugegriffen am 19.02.2020.

- Kaplan, M. (14. November 2019). *Alibaba's 2019 singles day: \$38 billion; 200,000 brands; 78 countries*. <https://www.practicaledge.com/alibabas-2019-singles-day-38-4-billion-200000-brands-78-countries>. Zugegriffen am 18.02.2020.
- Labus, J.-P. (25. Februar 2020). *Die Bedeutung des Singles' Day in China*. (C. Bunte, Interviewer).
- Laubscher, H. (11. Januar 2019). *Alibaba's A100 showcases it as a platform company*. 02. Februar 2020 von <https://www.forbes.com/sites/hendriklaubscher/2019/01/11/why-alibabas-a100-showcases-it-is-a-platform-company/#7d259cf541c7>. Zugegriffen am 02.02.2020.
- Marketing to China. (26. März 2016). *T-Mall has sold 100 new Maserati SUVs ... in 18 seconds!* <https://www.marketingtochina.com/15003-2/>. Zugegriffen am 18.02.2020.
- Norris, M. (Januar 2019). *Copy cat or trailblazer: What's „new“ in China's new retail?* https://agencychina.com/wp-content/uploads/2019/06/New-Retail-Keynote_Share-compressed.pdf. Zugegriffen am 02.02.2020.
- Pantano, E., & Dennis, C. (2019). *Smart retailing – Technologies and strategies*. Cham: Springer Nature.
- Pantano, E., & Timmermans, H. (2014). *What is smart about retailing?* <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1878029614001571?token=8D0ECED0BD574E8D806FDB6765D950E2F0913C5EC8DAFDF58CCC2B602CFE30E180B55A919A4280535FE27B422F79FBB5>. Zugegriffen am 20.02.2020.
- Retail News Asia. (26. Juli 2019). *retailnews.asia*. Hema eyes 2000 stores by 2020. <https://www.retailnews.asia/hema-fresh-eyes-2000-stores-by-2022/>. Zugegriffen am 30.09.2019.
- Shi-Kupfer, K., & Chen, G. (20. August 2017). *Massenhaft Nutzer – mangelhafter Datenschutz*. <https://www.zeit.de/politik/ausland/2017-08/china-datenschutz-digitalisierung-gesetze>. Zugegriffen am 25.02.2020.
- Statista. (Januar 2020). *Ranking der Länder mit den höchsten erwarteten Umsätzen im E-Commerce weltweit im Jahr 2019*. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1005908/umfrage/umsaetze-im-e-commerce-nach-laendern-weltweit/>. Zugegriffen am 20.02.2020.
- Sun Art Retail Group. (12. Februar 2020). *Our operations*. <http://www.sunartretail.com/en/business/business.php>. Zugegriffen am 12.02.2020.
- Tencent. (20. Februar 2020). *Smart retail*. <https://www.tencent.com/en-us/business/smart-retail.html>. Zugegriffen am 20.02.2020.
- Zakkour, M., & Dudarenok, A. G. (2019). *New retail: Born in China going global*. Hongkong: Alarice International.
- Zi, Y. Y. (2017). *Hema fresh: A case study in new retail*. <https://www.ceibs.edu/alumni-magazine/hema-fresh-case-study-new-retail>. Zugegriffen am 02.02.2020.

Konsumverhalten ändert sich – Marketing deshalb auch

7

Überblick über das Kapitel

Die digitale Transformation ermöglicht es also Unternehmen, sich breiter und tiefer aufzustellen; sogenannte Plattform-Ökosysteme entstehen, die mit Hilfe einer vollständigen Digitalisierung aller Bereiche des Unternehmens und durch die Anbindung der Marktteilnehmer an diese Plattformen eine große Ausdehnung bis in den Alltag der Konsument*innen erreichen. Besonders, aber nicht nur im Einzelhandel kann man die Auswirkungen dieser Entwicklung bereits heute sehr gut beobachten. Dieses Kapitel gibt daher einen Überblick über dieses sogenannte „Smart Retail“, oder „New Retail“. Es zeigt auf, was das Neue an New Retail ist. Arne Weber, der seit über zehn Jahren in China lebt und Anwendungen für den Einzelhandel entwickelt, die Online und Offline weiter zusammenführen, schildert seine Eindrücke zu New Retail. Das Kapitel vergleicht anschließend den Entwicklungsstand der Plattformen im Westen und in China. Der Retailexperte Jens-Peter Labus, der sich seit Jahren mit den chinesischen Veränderungen im Handel beschäftigt, teilt seine Einschätzung zu New Retail in China. Das Kapitel schließt mit dem New-Retail-Case von „Fresh Hippo“, der anschaulich zeigt, wie die Online- und die Offline-Welt miteinander verschmelzen.

Menschen gewöhnen sich schnell an neue Services und Produktangebote. Das hat auch für Marketer große Auswirkungen. Dieses Kapitel blickt ins menschliche Gehirn und erklärt, warum Menschen immer den gefühlt einfachsten Weg gehen. Es zeigt an plastischen Beispielen aus China, welche neuen Marketing-Tools und Anwendungen durch Plattform-Ökosysteme, eine bargeldlose Gesellschaft und transparentes Teilen aller Customer-Journey-Daten mit allen Marktbeteiligten entstehen. Am Beispiel von Service-Optimierung in Restaurants, Shopping-Experience-Perfektionierung im stationären und Online-Handel, digitalen Tante-Emma-Läden und daran, wie die sogenannte „letzte Meile“ verbessert werden kann, zeigt dieses Kapitel, welche neuen Marketing-Möglichkeiten in China entstehen. Es erklärt, dass Konsument*innen in dieser vernetzten

Online- und Offline-Welt immer anspruchsvoller werden und erwarten, dass angebotene Dienstleistungen und Produkte für sie persönlich relevant sind. Diese neuen Optionen und Anforderungen sind so groß, dass sich zwangsläufig ein neues Marketing herausbildet. Das Kapitel erklärt deshalb, welche Auswirkungen sich für das Marketing ergeben, und wie unterschiedlich dadurch aktuell die Aufgaben von Marketing-Verantwortlichen in China und der westlichen Welt sind. Es definiert „New Marketing“ und zeigt exemplarisch am Beispiel von Tencent, JD und Alibaba, welche neuen Marketing-Unterstützungstools im New Marketing in China bereits angeboten werden. Sascha Kurfiss, der viele Jahre in verschiedenen Werbeagenturen in Peking und Shanghai gearbeitet hat, gibt einen Überblick seiner Erfahrungen dazu. Das „New Marketing“ bringt auch Neuerungen für Marketing-Verantwortliche in China. Das Kapitel zeigt daher abschließend in der Zusammenfassung auf, welche Umwälzungen die chinesischen Möglichkeiten der Datenanalyse und der digitalen Transformation sich für das Marketing in China vermutlich ergeben werden. Abschließend führt es aus, was diese Entwicklung für das Marketing der Zukunft auch im Westen bedeutet und wie sich Marketing-Manager*innen darauf einstellen sollten. Dr. Peter Petermann, Chief Strategy Officer bei MediaCom China von 2016–2019, rundet mit seinen Einschätzungen zur Digitalisierung Chinas, Plattform-Ökosysteme, die Marketing- und Medienwelt in China vs. der westlichen Welt das Kapitel ab.

7.1 Darum sind wir faul: Unser Gehirn läuft gerne auf Kaloriensparflamme

Menschen gehen immer den gefühlt einfachsten Weg. Wir erfinden Dinge wie das Messer (erleichtert das Erlegen und Zerlegen von Tieren), die Kleidung (erlaubt das Überleben in Regionen unter 12 Grad Außentemperatur), das Rad (erleichtert das Transportieren), die Windmühle (erleichtert das Mahlen) und vieles mehr. Auf diese Weise konnten wir Menschen unsere im Vergleich zu anderen Arten eher schlechten physischen Fähigkeiten ständig optimieren. Abraham Lincoln soll einmal gesagt haben, wenn er zehn Stunden hätte, um einen Baum zu fällen, dann würde er neun Stunden darauf verwenden, die Axt zu schärfen. Das ist eine sehr gute Zusammenfassung davon, wie wir den Kopf einsetzen, um z. B. Kraftprobleme zu lösen.

Wir sind dazu in der Lage, weil das menschliche Gehirn in einem noch besser ist als das Gehirn anderer Arten: Es ist größer und damit leistungstärker: Mit rund 1400 Gramm (bei Männern) bis 1200 Gramm (bei Frauen) ist es im Verhältnis deutlich größer als das von vergleichbaren Säugetieren. Damit macht es rund 2 % unseres Körpergewichts aus – verbraucht aber mit rund 20 % auch die meiste Energie des Körpers (Die Welt 2009). Deshalb versucht unser Gehirn ständig, diese Energie sinnvoll zu nutzen und auch mal in einen Sparmodus zu gehen. Denn im Sparmodus verbraucht das Gehirn deutlich weniger als die 20 % Energie im Hochbetrieb.¹ Dinge, die nicht wichtig sind, die wir ständig tun, die keine

¹ Das Gehirn ist aber auch dann nicht völlig inaktiv. Im Energiesparmodus des Gehirns ist das sogenannte „Default Mode Network“ (Max Planck Institut 2014) aktiv. Dieses spezielle Netzwerk an Hirnverbindungen ist die Grundeinstellung, auf die sich das Gehirn einpendelt, wenn keine anderen

Gefahr für Leib und Leben bedeuten, arbeitet das Gehirn unbewusst, quasi im Autopilotmodus, ab. Das merken wir z. B. daran, dass wir beim Autofahren schalten, lenken und auf den Verkehr achten und uns gleichzeitig mit anderen angeregt unterhalten können. Die Komplexität dieser Abläufe kann das Gehirn dann handhaben, wenn im Straßenverkehr alles wie gewohnt abläuft und der Verkehr fließt.

Automatisierte, unbewusste Vorgänge sind nicht begrenzt durch kognitive Ressourcen und laufen nicht nur schnell, sondern auch mühelos ab. Kontrollierte, bewusste Vorgänge dagegen laufen relativ langsam und mühevoll ab. Je automatisierter und unbewusster ein Vorgang abläuft, desto schneller, leichter, effektiver und energieeffizienter ist er für das Gehirn. Das bewusste Vorgehen wird vom Gehirn grundsätzlich als eine Arbeitsweise bewertet, die es zu vermeiden gilt und die höchstens im Notfall zum Einsatz kommt. Aus Sicht des Gehirns wird folglich die unbewusste Arbeitsweise bevorzugt, um die Komplexität der Welt zu umgehen und energetisch sinnvoll zu agieren. Kahneman hat dies ausführlich beschrieben und spricht in diesem Zusammenhang der Gehirntätigkeiten von Systemen: System 1 sei das unbewusste, implizite, einfache Denken, System 2 das bewusste, explizite (Kahneman 2012, S. 30–44).

Mit anderen Worten: Durch die Größe unseres Gehirns können wir effektiver als andere Arten denken, und durch die Möglichkeit, den Energieverbrauch herunterzufahren, wenn Dinge unbewusst erledigt werden können, arbeitet unser Gehirn effizient. Daher wird ein Nicht-Agieren immer einem Agieren vorgezogen, Nicht-Entscheiden ist erst mal einfacher und daher „besser“ als Entscheiden und so weiter.

Im Marketing machen wir uns diesen Effizienzwunsch des menschlichen Gehirns zunutze. Wir wissen, dass es für Menschen einfacher ist, mit einem Fingerabdruck ein Kennwort einzugeben als Zahlen einzutippen, dass aber selbst ein einfacher Fingerabdruck schon Aufwand ist – und dass niemand wirklich Lust hat, sich langatmige AGBs durchzulesen, wenn wir doch nur schnell eine Pizza bestellen wollen. Je weniger Hürden für den Kauf, je weniger bewusst die Entscheidung ablaufen kann, umso besser.

Dies führt sogar bei wichtigen Themen, wie z. B. der Organspende, die Leben retten kann, zu großen Auswirkungen (Ariely 2018): In Ländern wie Österreich, Belgien und Frankreich sind 98–100 % der Menschen bereit, Organe zu spenden. Dänemark dagegen hat mit 4 % und Deutschland mit 12 % einen sehr geringen Anteil an Organspendern in der Bevölkerung – obwohl sich beide europäische Länder kulturell und in der Medizinversorgung im Großen und Ganzen kaum von Österreich oder Belgien unterscheiden. Der Unterschied besteht nicht etwa darin, dass Menschen in Österreich rund acht Mal häufiger bereit sind, Organe zu spenden als Menschen in Deutschland – sondern in einem simplen Unterschied beim Formular für die Zustimmung zur Organspende: Die Länder mit hoher Bereitschaft zur Organspende haben als Standardeinstellung im Formular, dass man ankreuzen muss, WENN MAN NICHT Organe spenden will. In den Ländern mit geringem Anteil an

äußeren Einflüsse etwas anderes verlangen. „Unsere Studienergebnisse führten uns zu dem Schluss, dass der strukturelle Aufbau des Gehirns dafür sorgt, dass es sich automatisch in einen sinnvollen Zustand fährt, solange es nicht für andere Tätigkeiten gebraucht wird“, sagt Andreas Horn. In diesem Zustand bleibe es aber nur so lange, bis äußere Einflüsse die Aktivität in einem anderen Netzwerk aufrufen und somit die Tagträumerei beenden, so zum Beispiel eine geräuschvolle Fliege, ein Knall in der Ferne oder die bewusste Konzentration auf einen Text (Max Planck Institut 2014).

Organspendern muss man ankreuzen, WENN MAN spenden möchte. Alleine der Aufwand, ein Kreuzchen zu setzen, steuert die Art des Ergebnisses. Im Marketing gilt also: Je einfacher etwas ist, umso eher werden Konsument*innen wahrscheinlich zustimmen, mitmachen, kaufen, posten usw.

Marketer suchen daher permanent nach neuen Möglichkeiten, den Aufwand für Konsument*innen zu reduzieren und nutzen, soweit es geht, neue Techniken dafür: Der Fingerabdruck ersetzt das Eingeben einer PIN, Spracheingabe ersetzt das mühsamere Eintippen von Text in einen Computer und macht so Angebote wie Siri, Alexa und Co. erst möglich.

7.2 Schön verwöhnt in China – besser, frischer, schneller ...

In China entstehen gerade Beispiele neuer Möglichkeiten, die stark durch hohe Datenflüsse und KI gesteuert sind und viele Dinge des täglichen Lebens einfacher machen – und Menschen gewöhnen sich an diese bessere Form des Marketings. Wie diese neue Art der Convenience den Alltag betrifft, zeigen folgende ausgewählte Beispiele:

Neues Service-Erlebnis in Restaurants

In Europa geht ein Restaurantbesuch in etwa so: Wir suchen uns ein Restaurant, z. B. über Google Maps, rufen dort für eine Tischreservierung an oder buchen über ein extra Online-Tool wie „Open Table“, „Quandoo“ oder „Online-Tischreservierung.de“ einen Tisch. Wenn wir ankommen, werden wir zum Tisch begleitet, die Bedienung bringt die Karte und kommt nach ein paar Minuten zurück, um die Bestellung aufzunehmen. Im schnellsten Fall geht die Bestellung über ein Handheld-Device direkt zur Küche, im anderen Fall notiert die Bedienung unsere Bestellung und bringt sie persönlich in die Küche.

In China sieht inzwischen ein typischer Restaurantbesuch in Städten so aus: Der Restaurantbesucher wählt auf einer App, z. B. WeChat, ein Restaurant aus, z. B. „Sampi“, bestellt mit derselben App einen Tisch und wählt ebenfalls in derselben App gleich aus der Speisekartensektion aus, was er oder sie essen will. Das Restaurant bereitet das Essen zeitlich so passend vor, dass es nach Eintreffen der Gäste zügig serviert wird. Will man im Vorfeld nichts bestellen, sondern sich erst im Restaurant für ein Gericht entscheiden, liegen auf den Tischen keine Speisekarten aus, sondern pro Tisch individualisierte QR-Codes, die man mit dem Smartphone scannt und dann aus den angezeigten Möglichkeiten auswählt und bestellt (siehe Abb. 7.1). Diese Bestellung geht direkt elektronisch in die Küche. Beahlt wird ebenfalls über dieselbe App. Das System merkt sich zudem Vorlieben, Unverträglichkeiten und weitere Infos, die beim nächsten Besuch genutzt werden können, etwa indem vorgeschlagen wird, ein ähnliches Gericht oder Menü zu probieren oder das bekannte noch einmal zu bestellen. Statt also mühsam den gesamten Bestellvorgang noch einmal zu durchlaufen, klicken Gäste nur noch auf „ja“ für dasselbe Menü oder „nein“, um dann weitere Möglichkeiten angeboten zu bekommen. So wird eine Essensauswahl eher zu einem „Tinder-Erlebnis“ – man wischt nur noch Optionen nach links oder nach rechts – und bestellt dabei vielleicht etwas mehr, als man wollte, oder die etwas höherpreisige Option. Das führt gegebenenfalls in Summe zu höheren Margen der Restaurants und damit zu mehr Gewinn. Selbstredend hat dieses System für die angeschlossenen Restaurants weitere Vorteile: Das

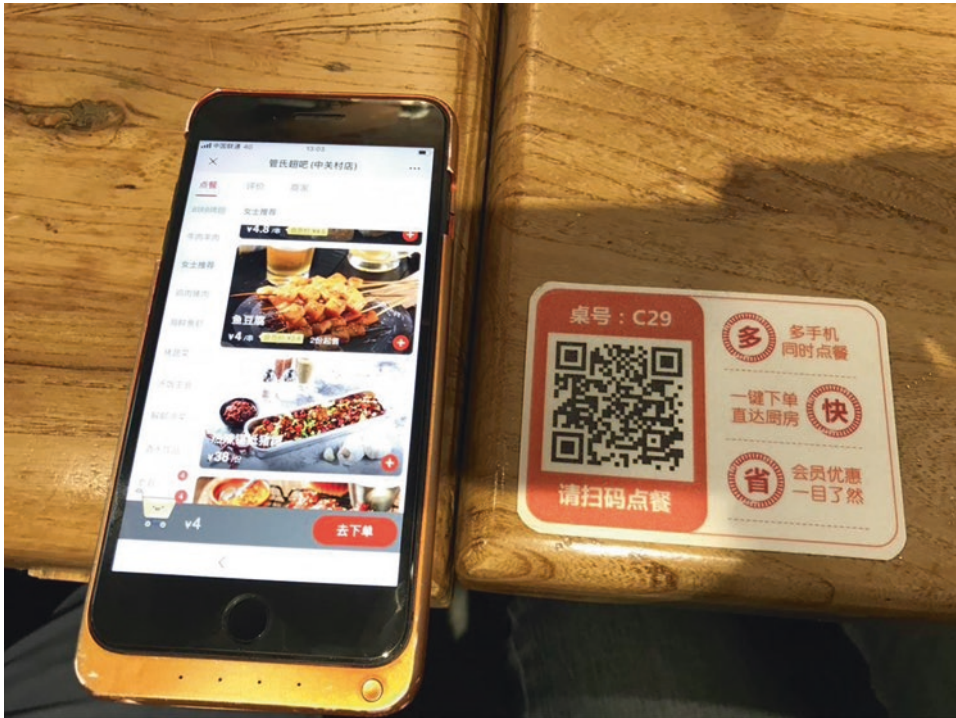


Abb. 7.1 Bestellung im Restaurant mit QR-Code. (eigene Darstellung)

Backend der Anwendung bietet verschiedene Analysefunktionen wie Statistiken zu Verkäufen, Gewinnanalysen zu bestimmten Artikeln und verschiedene CRM-Funktionen. All diese Vorteile ermöglichen es, das Restaurantgeschäft effizienter zu führen und gleichzeitig den Konsument*innen einen besseren Service zu bieten (Sampi 2019).

Die Restaurantkette *Haidilao* (400 Restaurants in 100 chinesischen Städten) geht noch einen Schritt weiter. In einem Testrestaurant in Peking werden KI-basierte Neuerungen getestet und, sofern erfolgreich, in weiteren Restaurants ausgerollt. Haidilao selber nennt dieses Restaurant „Smart Restaurant“ (Haidilao 2019) und investiert rund 20 Millionen US-Dollar in das Testrestaurant (Wolff und Yogeshwar 2019). Hier bestellt der Gast über ein Tablet und eine App am Tisch automatisch ohne Kellner*in, die Bestellung geht direkt in die Küche, hier kochen zum einen Köch*innen mit KI-Unterstützung. Die KI liefert Informationen wie Frischegrad, Rezepte und Hinweise und bestellt automatisch Ware nach (siehe Bildschirm über dem Kopf des Kochs in Abb. 7.2. Zum anderen kann die Bestellung für einen standardisierten Hot Pot von Roboterarmen auf einem Tablett zusammengestellt werden (siehe Abb. 7.3). Serviert wird es dann von sechs kleinen Liefer-Robotern (Abb. 7.4). Stellt man sich als Gast dem Lieferhelfer in den Weg, bittet er auf Chinesisch darum, vorbeigelassen zu werden. Noch gibt es weiterhin menschliches Bedienungspersonal und Haidilao kommuniziert, dass man kein Personal einsparen wolle. Der folgende QR-Code führt zu einem kleinen Film der South China Morning Post und erklärt, wie es im Restaurant aussieht. Außerdem finden Sie dort auch zwei kleine Videos, die die Roboterkellner in Aktion zeigen.



Abb. 7.2 KI-unterstützte Küche in einem Restaurant in Peking 2019. (eigene Darstellung)



Neues Shopperlebnis durch Online-merge-Offline

Die Shops sind, wie schon kurz in Abschn. 6.6 beschrieben, eine Kombination aus Lebensmittelläden, Restaurants, Warenlager und Fullfillment Center, also Auslieferungszentren. Mit dieser Kombination entsteht für die Konsument*innen ein neues Einkaufserlebnis, das ihnen quasi „alles aus einer Hand“ und so ein hohes Maß an Convenience bietet.

Während in Europa und den USA die Entscheidungen häufig noch so ablaufen:

- „Ich will einkaufen, also gehe ich zu Supermarkt der Marke 1.“
- „Ich will mein Essen frisch zubereitet haben, also gehe ich ins Restaurant der Marke 2.“
- „Ich will Ware nach Hause geliefert bekommen, also nutze ich den Liefersdienst Marke 3.“,

Abb. 7.3 Restaurant Haidilao:
Roboterarm stellt
Tischbestellungen zusammen.
(eigene Darstellung)



braucht man in China als Konsument*in von Fresh Hippo/Hema für alle Lebenssituationen rund um das Thema „Lebensmittel und Essen“ nur noch eine App auf dem Smartphone und muss nur noch zu einem Ort gehen. Im Laden kann der Kunde dann entweder selbst die Ware aussuchen oder über die App von zu Hause oder im Laden den Einkauf zusammenstellen. Mitarbeiter suchen dann aus dem Warenangebot des Ladens die Ware zusammen. Der Checkout erfolgt über Gesichtserkennung oder Scanner-Kassen ohne Kassenspersonal via App. Auf Wunsch wird die Ware auch im Restaurant frisch zubereitet und kann vor Ort oder zu Hause verzehrt werden. QR-Code-Informationen am Regal geben für Chines*innen wichtige Zusatzinformationen zur Ware, z. B. Lieferkette oder Herkunft der Ware. Frische Ware wird mit großen farbigen Labels gekennzeichnet, die den Anliefertag der Woche zeigen, z. B. „orange“ für „Mittwoch“. Als Konsument*in lernt man, dass die entsprechende Ware am Mittwoch im Laden eingetroffen ist und kann entscheiden, ob das frisch genug ist.



Abb. 7.4 Roboterkellner im selben Restaurant in Peking (eigene Darstellung)



Amazon entwickelt in den USA parallel ähnliche Formate, wie den Shop „Amazon Go“. Im Testmarkt in Seattle und in einem Pop-Up-Store in Berlin 2018 (Handke 2020) wird das neue Shop-Format getestet, bei dem man ebenfalls mit dem Smartphone und der Amazon-App einkauft. Man legt die gewünschte Ware in seinen Korb und verlässt den Laden wieder, ohne an einer Kasse die Ware erfassen zu lassen und händisch zu bezahlen. Eine Vielzahl von Sensoren an der Decke erfassen, genau wie bei Hema, automatisch, welche Ware gewählt, wieder zurückgelegt oder in den Korb gelegt wird. Beim Verlassen des Shops geht man dann durch eine Schranke, die feststellt, dass man den Laden verlässt – und die Sensoren wissen, was man schließlich in der Einkaufstasche rausträgt. Die App fasst den Einkauf zusammen, bezahlt wird ebenfalls über die App und das dahinterliegende Amazon-Konto. Der Shop-Claim „Just Walk Out“, der außen an diesem Shop zu lesen ist, fasst den USP zusammen: Kaufen, ohne lange an einer Kasse anzustehen (Wolff und Yogeshwar 2019). Was auf den ersten Blick sehr ähnlich aussieht, ist auf den zweiten Blick durchaus unterschiedlich im Entwicklungsstand. Dieser Unterschied der beiden Shop-Konzepte Hema und Amazon macht den technologischen Unterschied zwischen

China und den USA deutlich und zwar sowohl auf der tatsächlichen technischen Ebene als auch in der Gewohnheit der Konsument*innen im Umgang mit dieser Technologie:

Technologischer Unterschied

Hema bietet bereits verschiedene Vereinfachungen für Konsument*innen an und verbessert so das Gesamtshoppingerlebnis: Es bietet z. B. neben dem reinen Einkauf auch Restaurantbestandteile im Shop und Lieferungen nach Hause an. Der Cashout erfolgt bei Hema über Gesichtserkennung, bei Amazon Go (noch) über die App und Kameras an der Decke des Shops. Bei Hema sind außerdem Frontend und Backend eine Einheit: Die appetitlich ausgestellte frische Ware, wie angemachte Salate, frischer Fisch und anderes, können sich Konsument*innen im Laden direkt aussuchen und genau diese Ware bekommen sie entweder frisch im Restaurant gekocht, und können sie direkt essen, oder nach Hause geliefert. Gleichzeitig kann sich der Lieferservice nicht nur im Lager bedienen, sondern auch auf die Ware im Shop zugreifen. Dadurch sind beide, Front- und Backend, ein großes Lager. Für Konsument*innen hat es den Vorteil, dass sie genau den Fisch bekommen, den sie sich jeweils individuell ausgesucht haben. Für Fresh Hippo/Hema ist es positiv, dass durch KI für den Lieferservice immer genau die Ware ausgewählt wird, die verkauft werden muss, um am Ende des Tages nicht vernichtet zu werden, weil sie nicht mehr frisch genug ist.² Wenn Warenauslage im Shop und Lager nicht miteinander verknüpft sind, ergibt sich dieser Synergieeffekt nicht. Hema kann so also den Wareneinsatz effizienter nutzen (Abb. 7.5).

Gesellschaftlicher Unterschied

Chines*innen scheinen im Vergleich zu z. B. Konsument*innen aus Deutschland deutlich vertrauter mit allen Formen des digitalen Einkaufens zu sein und sich weniger daran zu stören. Weder wird sichtbar infrage gestellt, dass man über Gesichtserkennung bezahlt, noch, dass Kameras und Bewegungsmelder den Kauf beobachten oder dass man auf seinem Smartphone Vorschläge für weitere Angebote erhält. Ein Shop á la Amazon Go wäre vermutlich in den großen Städten in China nichts Besonderes. Hema muss die Kombination aus Einkaufen, Restaurants und frischen Lieferungen anbieten, und die Nutzung im Shop so bequem gestalten wie beschrieben, um Konsument*innen zu gewinnen und zu halten, die ähnliche Services auch von anderen Läden gewöhnt sind. Amazon Go dagegen muss in westlichen Ländern zunächst testen, wie Menschen damit umgehen, dass sie, ohne zu bezahlen, den Laden mit der Ware verlassen können und beim Einkauf über Kameras beobachtet werden. Nicht jeder oder jede in den USA findet diese Kamerabeobachtung wünschenswert. Amazon verzichtet noch, gegebenenfalls sogar bewusst, auf die Kombination von Shop, Restaurant und Direktlieferung. Ein Fresh Hippo-Konzept in den USA

²Ähnliche Ideen werden auch in anderen Ländern umgesetzt, um die Lebensmittelverschwendung zu reduzieren. Die niederländische Supermarktkette *Albert Heijn* beispielsweise hat ein dynamisches und künstlich intelligentes Preisauszeichnungssystem entwickelt. Der Pilot dazu startete 2017 in Spanien, die entwickelnde Firma *Wasteless.co* kommt aus Israel (Belissent 2019).

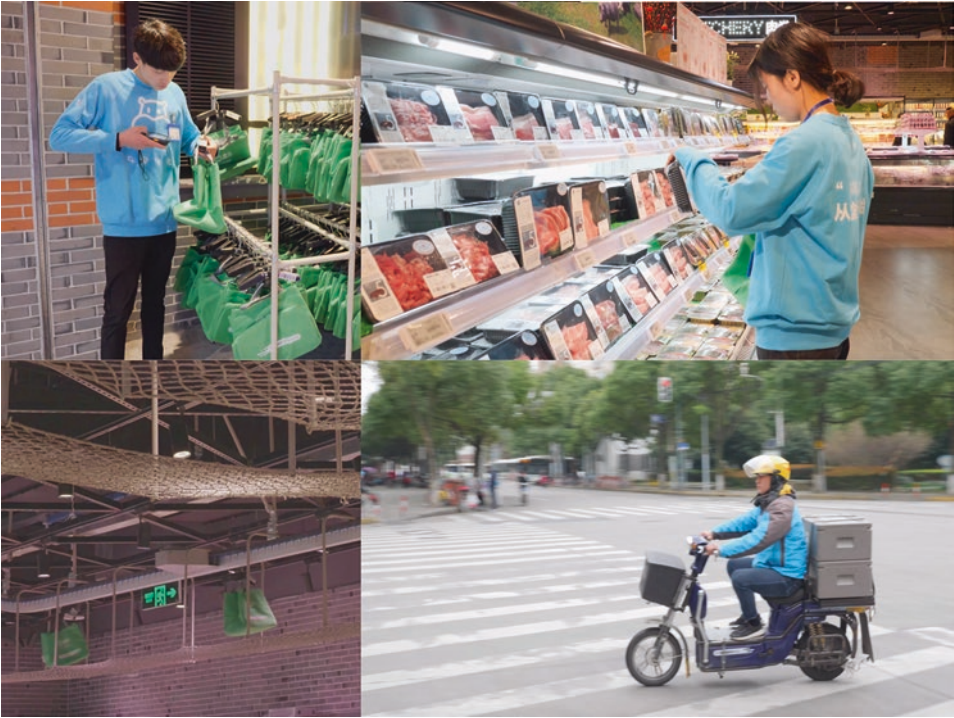


Abb. 7.5 Hema-Liefersystem im Shop. (Alibaba 2018)

oder in Europa würde also vermutlich genauso wenig funktionieren wie ein Amazon-Go-Konzept in China.

Digitalisierte „Tante Emma“-Läden

Was bislang als Convenience im persönlichen, individuellen Bereich beschrieben wurde, findet in China auch auf größerer Ebene statt: Zwar durchläuft China gerade eine Phase des strukturellen Wandels mit Landflucht der Bevölkerung, wachsenden Städten und wachsendem Einkommen gerade in den großen Städten. Nach wie vor lebt aber noch mehr als die Hälfte der Bevölkerung auf dem Land (Sotolongo et al. 2019). Damit ist es ein sehr großer Markt für Unternehmen. In Dörfern und Kleinstädten wird der größere Teil der Waren des täglichen Gebrauchs über „Tante Emma“-Läden verkauft. „Ling Shou Tong“ von Alibaba, was übersetzt „Retail Integrated“ oder auf Deutsch „integrierter Handel“ bedeutet, hat sechs Millionen dieser kleinen, häufig familiengeführten Läden digital aufgerüstet. JD, der direkte Wettbewerber von Alibaba, bietet einen ähnlichen Service an. Beide Programme bedeuten nicht nur eine optische Aufwertung im Laden, sondern bieten im Hintergrund eine technologische Aufrüstung, die moderne Analysen einschließt, um Vorgänge zu verbessern, zu rationalisieren und zu automatisieren, die lange auf Bauchgefühl und Expertenwissen der jeweiligen Besitzer basierten (Najberg und Brennan, A Dose of

New Retail for China's Convenience Stores, 2018). Ladenbesitzer*innen ordern ihre Ware z. B. bei Ling Shou Tong über eine App, die Vorschläge macht, welche Ware wie häufig verkauft wird. Dinge des täglichen Lebens können innerhalb eines Tages, andere Waren innerhalb von zwei Tagen an den Laden ausgeliefert werden. Die Tante-Emma-Läden wiederum fungieren für die Bevölkerung nicht nur als Laden für den täglichen Gebrauch, hier können beispielsweise auch Pakete abgegeben oder verschickt und Telekommunikationsprodukte gekauft werden; Dienstleistungen, die ohne die Digitalisierung im Hintergrund nicht angeboten werden könnten und für die Konsument*innen sonst in die nächstgrößere Stadt fahren müssten. Für Dörfer, die u. U. nur 200 Einwohner haben, ist das ein Angebot an Convenience, das in China eine bisher nicht dagewesene Dimension erreicht.

Auslieferung der letzten Meile

Sowohl JD als auch Alibaba entwickelten deutlich früher als Amazon eigene Ausliefer-Services, die die sogenannte „letzte Meile“ bis zum Kunden oder zur Kundin lückenlos ermöglichen. Heute werden 70 % aller Pakete am selben Tag ausgeliefert (Sotolongo et al. 2019). Beide halten in großen Städten ein Lagersystem vor, das es ihnen erlaubt, Waren an Bewohner*innen innerhalb von zwei Stunden auszuliefern. Die Auslieferung erfolgt über verschiedene Wege.

Alibaba nutzt eine Logistikplattform mit dem Namen Cainiao, an der sie Anteile hält, und liefert die Ware durch mobile Fahrer der 2018 gekauften „Ele.me“ entweder direkt bis zur Haustür oder an sogenannte Postboxen (siehe Abb. 7.7). Zwar sichert sich Alibaba mit den Beteiligungen an Cainiao und Ele.me die Kapazität, die mindestens nötig ist, um bestellte Ware auszuliefern, dennoch versteht sich Alibaba als offenes Logistiknetz, das auch mit Kapazitäten von Firmen wie „SF“, „ZTO“ and „YTO“ arbeitet, also externe Liefer-Services. Alibabas Strategie ist die eines offenen Systems: Wer es besser kann oder günstiger anbietet als Alibaba selbst, wird als Partner aufgenommen.

JD dagegen nutzt ausschließlich eigene Logistikunternehmen mit über 65.000 eigenen Fahrern und ist noch experimentierfreudiger: JD ist einer der ersten Betreiber, der Drohnen in einem größeren Umfang und auch in ländlichen Gebieten einsetzt: Eine Drohne transportiert Pakete in die ländliche Stadt, wo der lokale JD-Fahrer die Sendung entgegennimmt, die Pakete trennt und dann vor Ort ausliefert. Die Drohne legt nicht die letzte Meile zurück, ermöglicht jedoch eine schnellere Zustellung an den lokalen Knotenpunkt.

JD investiert auch in autonome Geländefahrzeuge, die auf Gehwegen fahren, ähnlich wie die in Europa und Nordamerika eingesetzten „Starship-Roboter“ – das sind kleine Zustellroboter. Diese Geländefahrzeuge können autonom bis zu 30 Pakete pro Ladung ausliefern, und eine Gesichtserkennungstechnologie ermöglicht es Benutzer*innen, ihre Pakete einfach und sicher abzuholen. Die unterschiedlichen Auslieferungsvarianten inklusive der Drohnen von JD zeigt Abb. 7.6.

Beide, sowohl Alibaba als auch JD, liefern wie beschrieben entweder an die Haustür oder zu sogenannten Postboxen. Dazu ein kurzer Exkurs zur Wohnkultur für alle, die noch nicht in China gelebt haben: In China gibt es mehr solcher Schließfächer als in der gesamten übrigen Welt zusammen. Grundsätzlich verfügt jeder Büro- und Apartmentkomplex



Abb. 7.6 Auslieferungvarianten in China. (Alibaba 2018; Sotolongo et al. 2019)

über eine Paketfachanlage. *Hive Box*, einer der Anbieter solcher Boxen in China, hat 150.000 Standorte (siehe Abb. 7.7), JD mindestens 50.000 eigene Schließfachinstallationen, Alibaba 50.000 *PUDO*-Punkte („pick-up, drop-off“). In den europäischen Ländern mit den am weitesten entwickelten Schließfachnetzen, Deutschland, Polen und Spanien, gibt es insgesamt rund 15.000 Schließfächer. So entsteht in China ein Einkaufserlebnis für Konsument*innen, das, wenn es funktioniert, lückenlos von der Bestellung bis zur Auslieferung erfolgt. Und damit so, dass die Hürde beim Einkaufen so niedrig wie möglich gehalten wird (Sotolongo et al. 2019).

Real Time Traffic Information (RTTI)

In China zeigt sich immer wieder die Kombination von Echtzeit-Datenauswertung und die Umwandlung in Nutzen für Konsument*innen und z. B. Städte. RTTI ist ein solches Beispiel. In vielen Städten Chinas werden in einer Informationszentrale Echtzeitdaten aus dem Verkehr zusammengefasst und analysiert. DIDI, ein Fahrdienst, ist z. B. an solche Zentralen angebunden. Jedes DIDI-Auto hat Sensoren, die automatisch prüfen und senden, ob das Auto steht und wie lange, wann es sich bewegt. Mithilfe dieser Daten und vieler weiterer kann die Verkehrszentrale Staus sekundengenau bestimmen und inklusive



Abb. 7.7 Warenauslieferung bis zum Briefkasten. (eigene Darstellung)

Ausweichrouten in Echtzeit an Autofahrer zurückspielen. Die Städte steuern außerdem ihre Ampelanlagen, um Staus so besser aufzulösen. Alleine DIDI verfügt über Flotten in 40 Städten in China mit über 30 Millionen Fahrten pro Tag – und ist nur einer der Teilnehmer bei der Datensammlung und -analyse (Wolff und Yogeshwar 2019).

Service-Optimierung im Restaurant bei Sampi und Haidilao, Shopping-Experience-Perfektionierung bei Fresh Hippo, digitale Tante-Emma-Läden oder die Optimierung der letzten Meile der Lieferkette bei JD und Alibaba mit Motorrädern, Starship-Robotern und Drohnen, oder ein Verkehrsinformationssystem, das deutlich genauer ist als Google Maps und aktiv in den Verkehr eingreift – KI führt in China zu mehr sinnvollen Auswertungen darüber, was Menschen zu welchem Zeitpunkt in ihrem täglichen Leben wollen und wertschätzen. Dazu kommt, dass diese Auswertungen in Echtzeit erfolgen. Die neuen Möglichkeiten leistungsfähiger Smartphones und die Tatsache, dass diese Smartphones eine noch viel stärkere Rolle im Leben normaler Menschen spielen als in Europa, führt zu einer neuen S-Kurve bei den Angeboten, die Menschen einfach und unbewusst, also im System 1 (vgl. Abschn. 7.1), nutzen können. Das wiederum führt zu mehr Konsum und mehr Verkauf. Das ist der positive Teil der Entwicklung. Man könnte sagen, Konsument*innen werden verwöhnt und gewöhnen sich an dieses neue Niveau.

7.3 Einschätzungen von Sascha Kurfiss von XQ Digital: „Der Vorsprung wird eher zu- als abnehmen“

Sascha Kurfiss leitete bis 2018 das Büro der deutschen Brand-Experience-Agentur *Avantgarde* in Shanghai und kreierte individuelle Markenerlebnisse für multinationale Kunden in China. Davor war er sieben Jahre bei der preisgekrönten Werbeagentur *Jung von Matt*. Zunächst von Hamburg, später von Peking und Shanghai aus arbeitete er für Kunden wie Mercedes-Benz, RWE, Carlsberg und Henkel. Heute ist er Partner der Unternehmensberatung *XQ Digital*, bei der er den Bereich Marketing-Technologien leitet, und er organisiert Innovationsreisen für Führungskräfte nach China.

Was ist für Sie der größte Unterschied zwischen China und der westlichen Welt, wenn es um Innovationen und Marketing geht?

Bei Innovationen ist das sicher die Furchtlosigkeit und Neugierde, alles sofort ausprobieren zu wollen. (Das gilt übrigens auch für neue Restaurants!) Im Marketing geht es sehr stark um Convenience, um sich gegenüber Mitbewerbern durchzusetzen, weniger um kreative Abgrenzung.

Was würden Sie sagen: Ist China in Bezug auf KI im Marketing vor oder hinter Europa? Wie viele Jahre?

Definitiv zwei bis drei Jahre vor Europa, und ich befürchte, der Vorsprung wird eher zu- als abnehmen.

*Was wäre aus Ihrer Sicht die größte Veränderung, die Marketing- und Sales-Manager*innen in Europa in den nächsten fünf Jahren erfahren werden?*

Marketing wird zu einer größtenteils automatisierten und technischen Disziplin. Ohne technisches Verständnis vom Umgang sowie dem Einsatz von cloudbasierter Software, Analytics- und Datenstrategien wird man den Job nicht mehr ausführen können.

Im Marketing gilt die Regel, je einfacher etwas für Menschen ist, umso eher werden sie zustimmen oder ein Produkt wählen. Wie gut ist denn das Marketing in Europa versus China aus Ihrer Sicht darin, Menschen das Leben zu erleichtern?

Ich bin nicht sicher, ob man diese Frage aus Sicht des Marketings beantworten kann. Es ist mehr eine Folge der rasanten Aufholjagd gegenüber dem Westen, der Chinesen geradezu zwingt, Neuprodukte und Services unter dem Gesichtspunkt der „Lebenserleichterung“ zu betrachten. Schließlich arbeitet man für den Traum, das Reich der Mitte (oder sich selbst) nach ganz vorne zu bringen, fast sieben Tage die Woche, da will die spärliche Freizeit gut genutzt sein. Ergo folgt das Marketing nur dem Lebensalltag und somit steht das Thema „Convenience“ fast immer an erster Stelle.

Sie haben kürzlich über vier Jahre in China gelebt und gearbeitet. Was war Ihre Erfahrung dabei? Hätten Sie ein oder zwei Beispiele für uns, bei denen Sie in China erlebt haben, dass etwas sehr einfach ist, was in Europa aber noch eher schwergängig wirkt?

Man braucht kein Bargeld mehr. Es gibt nichts, was man nicht mit WeChat oder Alipay bezahlen kann, auch die Miete, Gas und Wasser. Als Deutscher ist das etwas gewöhnungsbedürftig, aber meinen letzten 100-Yuan-Schein hatte ich bestimmt vier Monate im Geldbeutel und habe ihn heute noch.

Überraschenderweise ist es trotz nicht immer ausgeklügelter Technik möglich (scheinbar gibt es hinter jedem Hochhaus in China einen Pakethaufen, der von lautstark gestikulierenden Paketboten sortiert wird), Online-Bestellungen in Großstädten wie Shanghai und Beijing innerhalb eines halben Tages auszuliefern und zwar bis zur Wohnungstür im 30. Stock.

*Was macht diese neue Convenience aus Ihrer Sicht mit den Konsument*innen und der Geduld gegenüber Anbietern?*

Es ist offensichtlich, dass chinesische Kunden dadurch nicht sonderlich geduldig sind, was aus meiner Sicht aber schon früher der Fall war. Ein Großteil der heutigen Generation ist als Einzelkind aufgewachsen, das fast sein ganzes Leben „verhätschelt“ wurde („little emperor syndrome“). Wenn also ein Produkt nicht die hohen Basisansprüche für Convenience erfüllt, wird es in China kaum erfolgreich sein. Allerdings gibt es dazu immer auch Ausnahmen, wie z. B. heytea.com, wo man sich gerne bis zu über eine Stunde anstellt, um einen Becher Tee zu kaufen. Jedoch, Sie ahnen es bereits ... man kann inzwischen einen Service buchen, der sich für einen Aufpreis anstellt und das Getränk ins Büro bringt.

*Abschluss: Wenn Sie Marketing- und Vertriebs-Manager*innen in Europa einen Tipp geben sollten, was sie mehr/besser machen sollten, um wettbewerbsfähig zu sein, was wäre das?*

Stellen Sie sich jeden Tag die Frage, ob Sie die richtige Unterstützung in Form von Technologie haben, um Ihren Alltag effizient in 50 % der Zeit zu bewältigen. Danach stellen Sie sich die Frage, wie Sie die verbleibenden 50 % nutzen, um sich selbst und ihre Firma nach vorne zu bringen.

7.4 Marketing und Sales von morgen: Wer nicht schnell genug ist, verliert

Es gibt Stimmen, die behaupten, dass grundsätzlich die „Convenience“ der Angebote die „Concerns“, also Bedenken bezüglich des Datenschutzes, reduzieren bis neutralisieren werden (Wong 2018). Sollte dies zutreffen, gibt es keinen Grund anzunehmen, dass es bei einem solchen elementaren Punkt wie der Grundeinstellung des Gehirns, Energie zu sparen, große Unterschiede zwischen Europäer*innen und Chines*innen geben sollte. Sobald also Ideen und Convenience-Angebote aus China in Europa, angepasst an unsere Datenschutzanforderungen, von ersten, wenigen Firmen auf den Markt gebracht werden, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass Konsument*innen diese Angebote nutzen, weil sie das System 1 des Gehirns ansprechen und damit einfacher zu entscheiden sind – denn einfacher ist für das Gehirn immer besser (vgl. Abschn. 7.1).

Aufpassen sollten Marketer dann, den Anschluss nicht zu verlieren: Mit jeder technischen Neuerung steigt auch das Anspruchsniveau der Konsument*innen. Frühere „Wow“-Leistungen einer Marke entwickeln sich im Laufe der Zeit zu einem Hygienekriterium: Konsument*innen gewöhnen sich an ein Angebot und Wettbewerber ziehen nach, um wettbewerbsfähig zu bleiben (siehe Abb. 7.8): War es vor der Erfindung von Fax und

	Begeisterungs- faktoren	Leistungsfaktoren	Basisfaktoren
Beschreibung	Werden vom Kunden NICHT erwartet	Werden vom Kunden ausdrücklich verlangt	Setzt Kunde als selbstverständlich voraus
Bei Nicht-Erfüllung	/	Massive Unzufriedenheit	Unzufriedenheit
Bei Erfüllung	<ul style="list-style-type: none"> • Begeisterung (Brand Love) • Markenprofilierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Moderate Zufriedenheitssteigerung 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Honorierung, • keine Markenprofilierung
Bei Übererfüllung		<ul style="list-style-type: none"> • Zufriedenheitssteigerung • führt aber nicht zur Markenprofilierung 	
Ergebnis	Hier kann die Marke gewinnen	Hier kann die Marke moderat gewinnen	Hier kann die Marke nur verlieren



Abb. 7.8 Das Kano-Modell: Zusammenhang von Kundenanforderungen und -zufriedenheit (eigene Abbildung) nach (Fleig, Ohne Jahresangabe)

E-Mail in Europa z. B. üblich, auf die schriftliche Antwort auf einen eigenen Brief zwei bis drei Tage zu warten, denn so lange war üblicherweise der Postweg, bürgerte es sich mit Fax und E-Mail ein, dass eine Antwort innerhalb von 24 Stunden erwartbar war. In der Folge gilt es als unhöflich, wenn man länger als einen Tag auf eine Antwort warten muss oder wenn technische Probleme beim Anbieter dazu führen, dass man nicht rechtzeitig, also zeitlich erwartungsgemäß, antworten kann. Mit Einführung von SMS und Instant Messengern ist die „akzeptable“ Zeitspanne für eine Antwort auf wenige Stunden, teilweise auf einige Sekunden gerutscht, wenn wir an Kundendienst-Chat-Hotlines denken. Für den Customer Service einer Firma bedeutet dies z. B., dass heute auf Konsument*innenanfragen, Kritik und Wünsche viel schneller reagiert werden muss als noch vor ein paar Jahren, und dass diese Zeitspanne sicherlich noch weiter schrumpfen wird. Der blaue Pfeil in Abb. 7.8 bleibt, aber der Zeitraum, in dem sich etwas von einem Begeisterungsfaktor zum Basisfaktor entwickelt, wird kürzer werden.

Das gilt für Konsument*innen in Europa – in China ist das, was Konsument*innen von einem Anbieter erwarten, bereits deutlich anspruchsvoller. China liegt in vielen Bereichen im Kano-Modell zeitlich vor uns. Wer hier nicht „liefert“, verliert sofort die Konsument*innen. Er oder sie wandert ab. Warten auf Technik oder auf einen Menschen, um die Frage

zu beantworten, oder Ähnliches wird nicht mehr toleriert. Anbieter spielen sogar mit dieser „Ungeduld“ der Konsument*innen. Der „Prime Day“ von Amazon oder „11.11.“, der sogenannte „Single’s Day“, von Alibaba in China sind gute Beispiele für diese „see now – buy now“ genannten Kauftage oder Shows (Sunnucks 2016). Tmall eröffnet traditionell den 11.11. jedes Jahres mit einer Fashion-Show, die live stattfindet und online gestreamt wird. Online-Zuschauer können über die Tmall-App über 200.000 Angebote sehen, kommentieren, „liken“ und direkt bestellen. Die Lieferung wiederum erfolgt in Stunden. Und für einige der gezeigten Kleidungsstücke wird sogar erst nach Eingang der Bestellung die Produktion aktiviert und innerhalb weniger Tage genäht und ausgeliefert. Ein Vorteil für kleine Labels, die keine Lagermöglichkeiten für Waren vorhalten können, die gegebenenfalls nicht gekauft werden.

Dieser Trend, auf die Ungeduld der Kund*innen positiv einzugehen, wird weiterwachsen und damit auch der Druck auf alle Marketer, hier schnell zu liefern. Mit anderen Worten, wer nicht schnell genug ist, wird abgehängt.

7.5 Die Digitale Revolution lässt auch Neues im Marketing entstehen: Ein New Marketing

New Marketing: Eine erste Definition

Wir haben bereits gesehen, dass in China erstens Plattform-Ökosysteme, zweitens End-to-End-Datenerhebung und drittens New Retail neue Möglichkeiten und gleichzeitig neue Herausforderungen für das Marketing mit sich bringen. Das Anspruchsniveau der Konsument*innen steigt, gleichzeitig sinken Toleranzgrenze und Markentreue bei Nichterfüllung dieser Ansprüche. Marketer müssen in China bereits heute, anders als aktuell noch in der westlichen Welt, viel stärker ein Marketing in Echtzeit betreiben, damit geht auch eine Anpassung der Aufbau- und Ablauforganisation im Marketing einher. In der Regel kommen diese Daten aus konsumentenfokussierten, voll digitalisierten Plattform-Ökosystemen, in die die Markenführenden ihre eigenen, externen Daten integrieren können. Marketing-Manager*innen verfügen so jederzeit über ihre Markendaten, können diese jederzeit analysieren und Maßnahmen, egal ob strategische oder operative, daraus ableiten. Alle Kernaufgaben des Marketings laufen dabei gleichzeitig und nicht mehr, so wie noch häufig im Westen, hintereinander. Dieser Zwang zu Echtzeitdatenauswertung und Echtzeitkonsumenteninteraktion ändert das Marketing fundamental – man könnte es als *Neues Marketing* oder *New Marketing* bezeichnen. David Spitz nennt das die „Next Wave of Marketing“ (Spitz 2017).

New Marketing ist so neu, dass es dazu noch keine Definitionen von anderen Autoren gibt.

Für uns sollen daher unter New Marketing folgendes verstanden werden:

Definition New Marketing

New Marketing ist die Disziplin, mit deren Hilfe in Echtzeit Consumer Insights analysiert, Marken- und Marketingstrategien abgeleitet, Produkte und Services entsprechend angepasst oder neu entwickelt werden, Werbe- und Vertriebsaktionen geplant und durchgeführt sowie in ihrer Performance kontrolliert und gesteuert werden. Die Aufgabe des New Marketings ist es dabei, die Konsument*innenwünsche entlang der gesamten Customer Journey zu erkennen, zu verstehen und optimal, also ohne Streuverlust, zu erfüllen. Das Ziel ist der optimale Marketing-ROI, also die effektivste und effizienteste Ansprache der Konsument*innen.

Vor allem die Marketing-Abteilungen, deren Marken auf chinesischen Plattform-Ökosystemen aktiv sind, zeigen diese neuen Ausprägungen und Möglichkeiten des Marketings. Sie haben anspruchsvolle Konsument*innen, die immer mehr relevante Angebote in Echtzeit fordern, die also zunehmend verwöhnt sind. Unternehmen müssen ihre Marken strategisch langfristig planen, gleichzeitig taktisch mit Unterhaltungsinhalten punkten, die die Konsumenten relevant finden. Das erfordert ein Marketing, das vollumfänglich datenbasiert arbeitet und in Echtzeit analysiert sowie Maßnahmen ableitet. Das ist eine neue Art des Marketings – das ist das *New Marketing*.

Dieses *New Marketing* ist eine neue Kombination aus Kreation und Daten. Die Kreation erstellt die Inhalte, um Konsument*innen zu unterhalten, die Daten liefern die Grundlage für alle Entscheidungen. Eine Marketing-Abteilung, die beides gut kombiniert, wird einen großen Wettbewerbsvorteil erzielen.

New Marketing hat auch weitere Vorteile, z. B. für kleine Marken: In der Vergangenheit waren die Themen Awareness, Brand Equity und Brand Value für Marken hochrelevant. Durch eine viel tiefere Personalisierung und die damit verbundene Genauigkeit der Daten haben Marken mit kleinen Budgets und wenig Bekanntheit nun die gleiche Chance wie große Marken. Bieten kleine Marken das richtige Produkt zur richtigen Zeit mit guten Inhalten an, haben sie die gleiche Marktchance. Analytik wird Wettbewerbsvorteil. Wer die Daten am besten analysiert und in Echtzeit auf veränderte Konsument*innenbedürfnisse eingeht, hat die größten Chancen, Marktanteile in kürzester Zeit zu gewinnen.

Diese Veränderungen im Marketing durch die digitale Revolution, durch Künstliche Intelligenz, haben einen Einfluss darauf, wie eine typische Marketing-Abteilung in China arbeiten wird oder in einigen Fällen schon arbeitet – und wird auch Einfluss auf die Art und Weise haben, wie wir selbst in Zukunft im Marketing in der westlichen Welt arbeiten werden. Sehen wir uns dazu die grundsätzlichen fünf Aufgaben im Marketing-Zyklus eines Unternehmens an (siehe Abb. 7.9):

Diese bestehen in der Regel daraus,

- Konsument*innen, Wettbewerber und den Markt richtig zu verstehen (Consumer Insights)

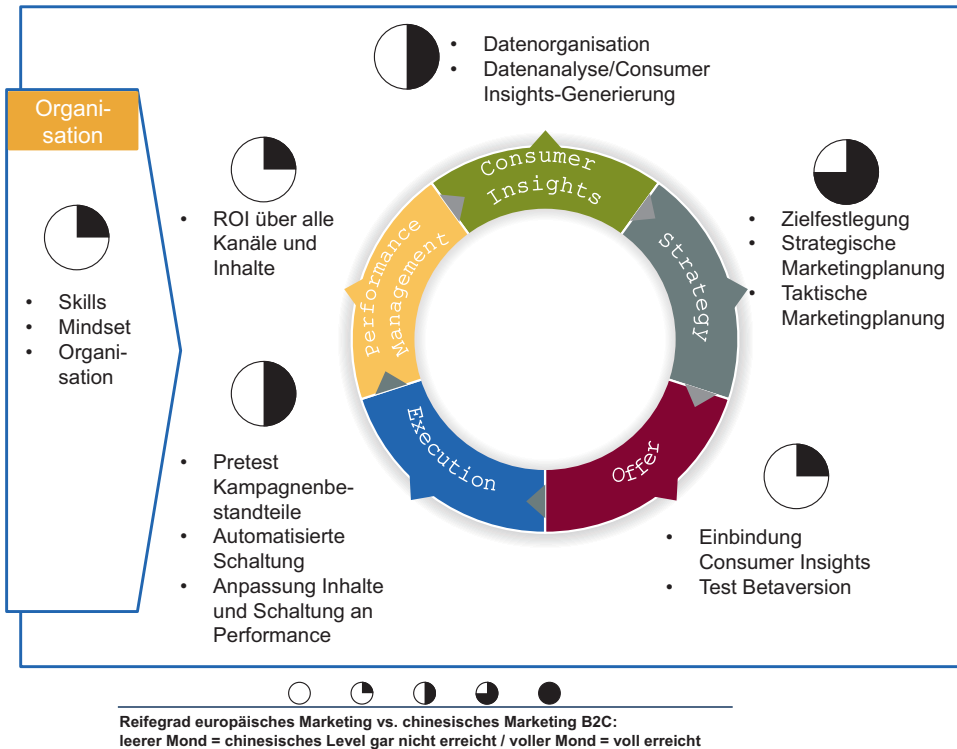


Abb. 7.9 Der Marketing-Zyklus: Vergleich des Reifegrads des Marketings in Europa und China im B2C-Bereich. (Eigene Darstellung)

- daraus die Ableitung der Marken- und Marketing-Strategie und der Planung der taktischen Maßnahmen zu entwickeln (Strategy)
- neue Produkte und Services zu kreieren oder aktuelle anzupassen (Offer),
- die Kommunikationskampagnen und den Vertrieb zu managen (Execution) und
- die Leistung und den Effekt dieser Maßnahmen zu messen (Performance Management)

Abgerundet werden diese inhaltlichen Aufgaben von einer dazu passenden Organisation, also der Frage, mit welchen Fähigkeiten, Einstellungen, welcher Aufbau- und Ablauforganisation die Marketing-Abteilung ausgestattet ist.

Die Art und Weise, wie diese typischen Aufgaben in einer exemplarischen Marketing-Abteilung z. B. eines FMCG-Anbieters im Westen erledigt werden, unterscheiden sich fundamental von denen eines vergleichbaren Unternehmens, das FMCG-Marken in China in einem Plattform-Ökosystem anbietet. In der Regel sind FMCG-Unternehmen wegen der Schnelllebigkeit ihres Marktes im Vergleich zu anderen B2C- und B2B-Industrien im Marketing mehr auf Daten ausgerichtet und daher schneller und agiler in der Umsetzung bei der Produktentwicklung und der Exekution. Daher wurde hier FMCG gewählt.

Abb. 7.9 zeigt, wie weit westliche FMCG-Unternehmen in der Regel hinter denen chinesischer Unternehmen liegen. Natürlich gibt es Ausnahmen sowohl auf der westlichen wie auf der chinesischen Seite. Diese Darstellung soll nur grundsätzlich die Unterschiede aufzeigen. Die folgende Ausführung wirkt zunächst eventuell theoretisch, das Abschn. 7.6 zeigt dann exemplarische Marketing-Tools, die Plattform-Ökosysteme anbieten, um die Komplexität dieser neuen Marketing-Arbeit handhabbar zu machen.

Consumer Insights

Ein westlich organisiertes FMCG-Marketing hat in der Regel erste Ansätze einer Single-Sign-on-Datenbank, teilweise sind Daten noch in Silos organisiert; es verfügt über eine eigene CI-Abteilung, die ad hoc und standardisiert alle Shopper- und Consumer Insights analysiert, teilweise unterstützt durch KI; dagegen verfügt sie über wenig bis keinen strukturierten Datenaustausch mit Verkaufskanaldaten mit Ausnahme des eigenen Webshops.

Ein chinesisch organisiertes FMCG-Marketing hat in der Regel eine Datenbank, auf der alle Daten liegen, eine eigene CI-Abteilung, die standardisiert und in Echtzeit alle Kunden- und Shopper-Daten mithilfe von KI analysiert. Und es hat einen strukturierten Datenaustausch mit Verkaufskanaldaten über die schon beschriebenen Plattform-Ökosysteme im New Retail.

Strategy

Ein westlich organisiertes FMCG-Marketing hat in der Regel eine Unternehmensführung, die die Marketing-Ziele festlegt, eine Marketing-Abteilung, die die Marken- und Marketing-Strategie in der Regel als „Long Range Plan“ (3 Jahre) erstellt, und einen „Annual Plan“ (1 Jahr) ausarbeitet und diesen dann unterjährig taktisch aussteuert.

Ein chinesisch organisiertes FMCG-Marketing hat in der Regel darüber hinaus eine tägliche Aussteuerung aller Marketing-Pläne auf aktuelle Herausforderungen (also Marketing in Echtzeit).

Offer

Ein westlich organisiertes FMCG-Marketing hat in der Regel eine R&D-Abteilung, die zusammen mit den Consumer-Insights-Spezialist*innen Bedarf und Potenzial neuer Produkte/Varianten u. a. basierend auf Consumer Insights analysiert und Produkte entwickelt. Sie hat einen Prozess etabliert, um Konsumenten punktuell in Ideationsphasen der Produktentwicklung zu beteiligen. Sie macht finale Launch-Tests zusammen mit Konsumenten. Das Pricing wird häufig strategisch über Conjoint oder andere statistische Verfahren abgeleitet: Der Launch-Prozess dauert zwischen sechs und 18 Monaten und bringt eine voll funktionsfähige Produktvariante auf den Markt.

Ein chinesisch organisiertes FMCG-Marketing hat in der Regel eine R&D-Abteilung, die standardisiert permanente, datengetriebene Produktentwicklung durchführt. Dabei integriert sie konstant Consumer-Feedback-Analysen mit Echtzeitdaten und arbeitet in Co-Creation mit den Konsumenten („C2B“). Die Testphase umfasst ein System, das Produkt-Beta-Versionen in einem geschützten Raum probeweise launcht und zusammen

mit den Konsument*innen im echten Kauf- und Produktnutzungsumfeld optimiert. Der Launch-Prozess dauert dadurch zwischen drei und sechs Monaten.

Execution

Ein westlich organisiertes FMCG-Marketing arbeitet in der Regel mit Pretests in der Kommunikation, der Aussteuerung der Kampagnen und Interaktion mit Konsument*innen auf Basis von konventionellen und KI-basierten Methoden (z. B. Micro-Expression-Tests, Sprach- und Text-Bots) und einer Kampagnenaussteuerung auf verschiedenen Plattformen, die häufig nicht miteinander vernetzt sind, organisatorisch teilweise noch in „Offline“- und „Online“-Kommunikation getrennt.

Ein chinesisch organisiertes FMCG-Marketing operiert in der Regel mit Pretests in der Kommunikation, der Aussteuerung der Kampagnen und Interaktion mit Konsument*innen auf Basis von Echtzeitdaten. Darüber hinaus nutzt es KI u. a. zur Kampagnenaussteuerung auf verschiedenen Plattformen, die miteinander vernetzt sind. Außerdem nutzt es eine direkte Zuspiegelung der Daten in Echtzeit zur Consumer-Insights-Analyse.

Performance Management

Ein westlich organisiertes FMCG-Marketing hat in der Regel im Online-Bereich datengetriebene Marketing-ROI-Analysen für Online-Maßnahmen, teilweise mit KI-Unterstützung; im Offline-Bereich werden eher konventionellere Methoden wie Marketing-Mix-Modelling oder Expert*inneneinschätzungen eingesetzt. Es existiert noch keine Kombination der beiden Bereiche über Kanäle hinweg aus Mangel an vergleichbaren KPIs und verknüpfbaren Daten.

Ein chinesisch organisiertes FMCG-Marketing hat in der Regel datengetriebene MROI-Analysen mithilfe permanenter End-to-End-Messung in einem geschlossenen System (von Ansprache bis Bezahlung) erstellt durch KI.

Organisation

Ein westlich organisiertes FMCG-Marketing arbeitet in der Regel mit einer kulturellen Trennung von Kreation und IT/Daten, weist nur geringe Skills im Bereich datengetriebener Vorgehen auf und operiert besonders in großen Unternehmen mit einer vergleichsweise aufwändigen, perfekten Arbeitsweise, die langsam und wenig agil ist.

Ein chinesisch organisiertes FMCG-Marketing arbeitet in der Regel mit Mitarbeiter*innen, die digital gebildet sind, einer Abteilungskultur, die datengetrieben ist und auf „Trial & Error“ setzt: Viel ausprobieren, viel verbessern; die Datenorganisation ist silofrei und vernetzt, die Arbeitsweise eher agil, Data Scientists und Content-Creation-Mitarbeiter*innen sind in einem Team.

Die Frage ist jetzt, wie die neuen Marketing-Aufgaben in der Praxis in China umgesetzt werden. Dafür bieten alle großen Plattform-Ökosysteme der GAFA- und BAT-Unternehmen Unterstützungs-Tools für Marketing-Manager*innen an. In China scheinen die Angebote von Tencent, JD und Alibaba weiter fortgeschritten zu sein. Daher sollen diese drei An-

gebote im Folgenden vorgestellt werden, um exemplarisch zu zeigen, welche Veränderungen und Optimierungen sich daraus für Marketing-Manager*innen ergeben.

7.6 New Marketing as a Service: Das bieten Tencent, JD und Alibaba ihren Marketingkunden als Mart-Tech-Suites

Alle großen chinesischen Plattform-Ökosysteme bieten ihren Partnern Tools an, um auf den jeweiligen Plattformen bestmöglich auf ihre Produkte und Services aufmerksam zu machen, Interesse zu wecken, zu verkaufen und CRM zu betreiben – allen voran JD, Tencent und Alibaba. Im Vergleich zu den Mar-Tech-Suites von Google, Amazon, Apple und Facebook in der westlichen Welt gehen die Angebote von Tencent, Alibaba und JD aber deutlich weiter. Jeder der drei hat eine deutlich breitere Datensammel-Basis als Google, Amazon und Facebook. Sie decken die gesamte Customer Journey ab, während die westlichen Anbieter nur Teile der Customer Journey ihr Eigen nennen können: Google unterstützt maßgeblich die Suche, Facebook unterstützt das Word of Mouth über ihre Social-Media-Angebote, Amazon erlaubt das einfache Entscheiden und Kaufen, Apple ermöglicht das Bezahlen. Außerdem dürfen die Anbieter in China die Daten stärker verknüpfen – daraus ergeben sich deutlich bessere Insights, insbesondere, wenn diese in Echtzeit mittels KI analysiert werden können. Daten, die Marken auf den chinesischen Plattformen nutzen können, sind daher sowohl genauer als auch aktueller.

Selbst, wenn man diese technischen Vorteile außer Acht lässt, ergibt sich noch ein weiterer Unterschied zwischen den Marketingtools chinesischer und westlicher Couleur, nämlich die Haltung der jeweiligen Plattform gegenüber ihren Markenkunden und ihrem damit verbundenen Geschäftsmodell. Die chinesischen Plattform-Ökosysteme sind tendenziell oder explizit der Ansicht, sie sollten nicht in Konkurrenz zu ihren Kunden treten, während westliche Anbieter dies teilweise tun. Alibaba z. B. versteht sich in den Worten von Jack Ma, dem Gründer von Alibaba, nicht als Retailer, sondern als Datenfirma: *“It’s true that we have the largest retail platform globally, but it doesn’t necessarily mean that we are a retail company. Alibaba is a data company”* (TMTPost 2016). Alibaba bietet keine Eigenmarken an. Auch Tencent tut dies nicht, sondern generiert Einnahmen in seinem Business-Modell entweder über Gebühren (in ihren sozialen Netzwerken und Online-Game-Angeboten), über Traffic (bei der Online-Werbung) oder transaktionsbasiert (bei ihren Fintech- und anderen Business-Services). Sie erwirtschaften keine Einnahmen durch eigene Marken (Tencent 2019, S. 10). Amazon dagegen offeriert eigene Marken und geht so in direkter Konkurrenz zu seinen eigenen Marken-Kunden. Damit werden Konsument*innendaten ein Wirtschaftsfaktor, den es gilt, auch vor den eigenen Kunden zu schützen.

Chinesische Plattformen können freier mit den Daten umgehen und sie zur Grundlage ihres Geschäftsmodells *mit* Marken als Partner machen: Sie erlauben daher ihren Kunden auf der eigenen Plattform und gegen Geld alle Daten zu nutzen und zu analysieren, die vorhanden sind. Innerhalb der eigenen Plattform-Ökosysteme sind die chinesischen

Anbieter damit weitestgehend offen. Was zunächst wie ein El Dorado für Marken aussieht, hat aber auch zwei Grenzen, denn auch hier gilt, dass Daten ein Wettbewerbsvorteil sind. Erstens schützen die Plattform-Ökosysteme ihr Geschäft deshalb nach außen. So gibt es z. B. keine Angebote aus dem Alibaba-Universum beim Konkurrenten Tencent, etwa auf WeChat. Umgekehrt finden sich keine Tencent-Angebote auf der Alibaba-Plattform. Zweitens können Marken als Kunden der Plattformen zwar innerhalb der Plattformen alle Daten, die sie bezahlt haben, analysieren und mit ihren eigenen Daten auf der Plattform anreichern. Herauskopieren und in ihre eigenen Data Warehouses speichern geht dagegen (noch) immer nicht.

Schauen wir uns die New-Marketing-Tool-Suites der drei chinesischen Anbieter jetzt genauer an: Alle drei haben jeweils eigenen Marketingtools, die sich auf den entsprechenden Plattformangeboten organisch weiterentwickelt haben. Vermutlich wurden diese bisher gewachsenen, einzelnen Markenunterstützungstools für Externe zu unübersichtlich, so dass die Anbieter auch aus Orientierungsgründen die Marketingtool-Angebote auf ihrer jeweiligen Plattform übersichtlicher organisieren mussten. Daher haben alle drei Anbieter kürzlich ihre bisher jeweils getrennt vermarkteten, verschiedenen Tools für ihre Markenkunden praktikabler zusammengelegt, haben also aus einzelnen Tools sogenannte zusammengefasste „Mar-Tech-Suites“ kreiert. Ein Indiz für die Vermutung, dass die Angebote unübersichtlich wurden, ist, dass die Namen der neuen Suites von Tencent und Alibaba um das Thema „Einheitlichkeit“ kreisen – Alibaba nennt sein Angebot „Uni-Marketing“ (Tung 2017, S. 13) und Tencent „One Tencent“ (Yoo 2017), bzw. „Inter-Trace“ (Cision PR Newswire 2017).

Tencent und Alibaba präsentierten im Juni 2017 ihre jeweiligen zusammengefassten Varianten, JD im September 2017. Der Vizepräsident von Tencent, Steven Chang, erklärt One Tencent in einem Interview so: *“Under ‘ONE TENCENT’, Tencent will connect the Tencent’s internal resources together, and provide the integrated marketing solution to the customers. Tencent will simplify the marketing process, by integrating content, data, and technology into ONE TENCENT... If you have a marketing need, you can partner with us and we can provide marketing solution within the Tencent ecosystem. That way, we can concentrate on the content integration of data usage and the technology for the interaction mechanism together. That’s not restricted to one business group, but it’s all across Tencent business group”* (Yoo 2017).

Für westliche Markenmanager*innen ist es relativ schwer, die einzelnen New-Marketing-Suite-Angebote in der Tiefe zu erfassen: Zum einen muss man sich, um detaillierte Leistungen der Suites zu erhalten, genau wie bei Amazon und Google als Werbungtreibender anmelden, einfache Suchen im Internet und auf den Websites der Anbieter bleiben mehr als nur an der Oberfläche. Darüber hinaus ist es aber ohne Mandarin-Kenntnisse unmöglich, die entsprechenden Angebote zu verstehen – denn diese sind in chinesischen Schriftzeichen erklärt. Außerdem entwickeln sich die einzelnen Tools permanent weiter, im gleichen Tempo, in dem sich die Plattform-Ökosysteme weiterentwickeln. Westliche Marken, die mit JD, Tencent oder Alibaba arbeiten wollen, benötigen fast immer einen Partner vor Ort, der als Brückenkopf und Übersetzungshilfe fungieren kann.

Mein Brückenkopf für das folgende Unterkapitel ist daher, wenn nicht anders angegeben, Dr. Peter Petermann, Chief Strategy Officer bei MediaCom China von 2016 – 2019. Er kennt die drei Plattformen aus seiner eigenen Arbeit in China (Petermann 2020).

Die Tools, die die chinesischen Plattform-Ökosysteme ihren Partnermarken anbieten, sind jeweils sehr ähnlich: Sie nutzen das breite Spektrum der durch die Ökosysteme permanent gesammelten Daten, generieren eine sogenannte Single-User-ID, bieten ein Analyse-Tool für Insights an, geben Hinweise auf Produkt- und Service-Innovationen, unterstützen bei der Auswahl der richtigen Werbekanäle und Werbebotschaften, spielen die Werbung aus, bieten Bezahlunterstützung- und Abrechnung und analysieren die Reaktionen der Konsument*innen auf die Maßnahmen in einem Performance-Management-Tool. Im Grunde bieten sie also in den schon beschriebenen fünf Kernaufgaben im Marketing (vgl. Abb. 7.9) jeweils ein passendes Mar-Tech-Angebot.

Consumer Insights: Datensammlung

Tencent und Alibaba können bei der Datensammlung dabei auf ihre umfassenden eigenen Plattformangebote zurückgreifen, JD kann dies nicht direkt tun, denn JD ist im Grund „nur“ eine Shopping-Plattform, während Tencent und Alibaba über eigene breite Shopping-, Unterhaltungs- und Bezahlangebote verfügen. JD geht deshalb einen etwas anderen Weg und „simuliert“ quasi ein eigenes Ökosystem, indem es anderen Anbietern bestimmter Services, wie z. B. TikTok/Bytedance anbietet, an einem dritten, unabhängigen Ökosystem teilzunehmen. Über diesen Umweg kann auch JD den Marken eine breite Datensammlung anbieten und ist konkurrenzfähig zu Tencent und Alibaba.

Die Datensammlung bei Tencent und Alibaba sind sehr breit aufgestellt und umfassen jeweils das gesamte B2C-Geschäft der beiden Anbieter. Darunter sind alle Nutzungsdaten der eigenen Super-Apps (Traffic), die Umwandlung in Käufe inkl. Bezahlung und Lieferung (Conversion) sowie die Mediaplattformen (Advertising Platform), siehe Abb. 7.10.

Consumer Insights: User-ID

Alle drei Anbieter sind auf Basis dieser breiten Datensammlung und -analyse in der Lage, ihren Markenkunden sogenannte User-IDs zur Verfügung zu stellen. Damit sind individuell wiederfindbare Identitäten gemeint.

Ein Beispiel: Eine Konsumentin, nennen wir sie Shixin Wang, nutzt mit ihrem Smartphone WeChat. Einmal auf WeChat angemeldet, kann Tencent, zu dem WeChat gehört, ihre Nutzung die gesamte Zeit beobachten. Frau Wangs Daten werden dabei unter der Device-ID, also unter den Anmeldedaten ihres Smartphones, gesammelt, gespeichert und analysiert. Ihre Smartphone-Device-ID lautet dabei z. B. (sehr stark vereinfacht) 12345AB. Tencent kann zu diesem individuellen Profil 12345AB ihre weiteren Nutzungsdaten aller Angebote innerhalb des Tencent-Ökosystems spielen. Will nun eine Marke wissen, wer ihre Angebote gesucht oder gekauft hat und deren individuelles Profil verstehen, erhält sie von Tencent die Ergebnisse der Analyse nicht nur über alle Nutzer*innen hinweg, die passen, also Segmentdaten mehrere ähnlicher, anonymisierten Profile. Tatsächlich kann die Marke sich auch die spezifischen User-IDs ausspielen lassen, also die

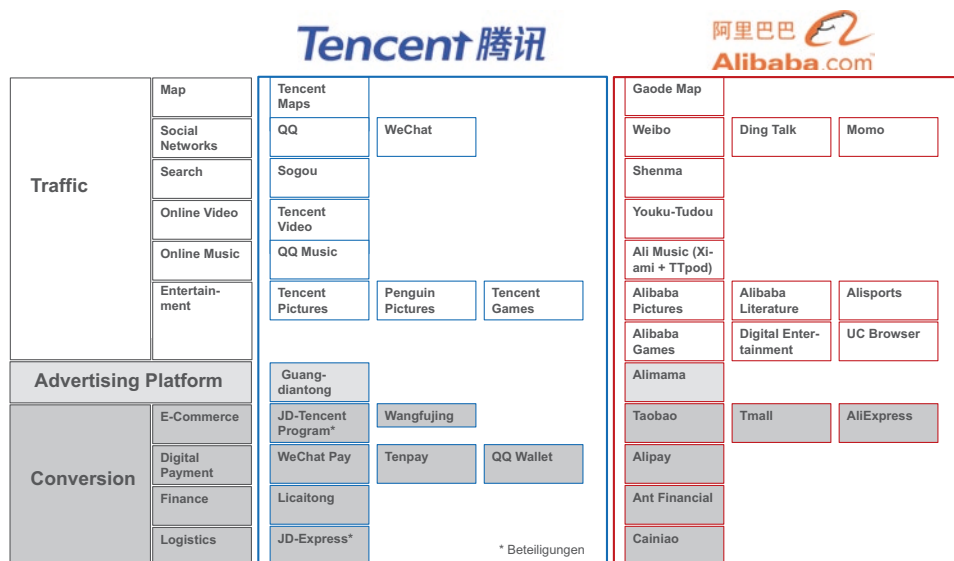


Abb. 7.10 Übersicht Datensammlung der Plattform-Ökosysteme Tencent und Alibaba (Auswahl) (eigene Darstellung)

Individualdaten für beispielsweise 12345AB. Das ist das sogenannte „Segment of One“. Mit diesen Informationen kann die Marke 12345AB passgenau ansprechen und Angebote machen.

Diese User-IDs sind die zweite Säule der Marketing-Suites der drei Anbieter. Alibaba nennt sie „uni-ID“ (Brennan, Alibaba’s New ‘Uni Marketing’ a Game Changer for Brands, 2017), Tencent „Inter-Trace ID“ (Cision PR Newswire 2017) und JD „Black Dragon“ (GloboNewswire 2017).

Strategische Ausrichtung und Produktanpassungen

Alle drei Anbieter helfen ihren Markenkunden, innerhalb der eigenen Plattform auf Basis der Datenbank und der User-ID strategische Entscheidungen zu treffen. Abb. 7.11 zeigt exemplarisch das Angebot von Alibaba, vorgestellt von Chris Tung, dem CMO von Alibaba, auf der Investors Conference im Juni 2017. Alibaba unterstützt mit seinem „Uni Strategy“-Center Marken z. B. mit Kategorie-Audits (in welcher Kategorie könnte man die Marke platzieren), Wettbewerbsanalysen (wer sind wichtige Wettbewerber), Konsument*innen-Segmentierungen (bei welchen Konsument*innen hat die Marke eine gute Chance) und Hinweise zur Produktinnovation (welche Produkte und Services könnten passen oder sollten angepasst werden) (Tung 2017, S. 20).

Diese Produktinnovationen werden über KI und Daten entdeckt, gehen in eine Konzeptphase und ein Prototyping/Tests. Nachfrageprognose und Produkteinführungsunterstützung runden das Angebot ab. Alibaba hat diese Fähigkeiten in das sogenannte TMIC (Tmall Innovation Center) integriert und plant, in den nächsten drei Jahren über 100 Mil-

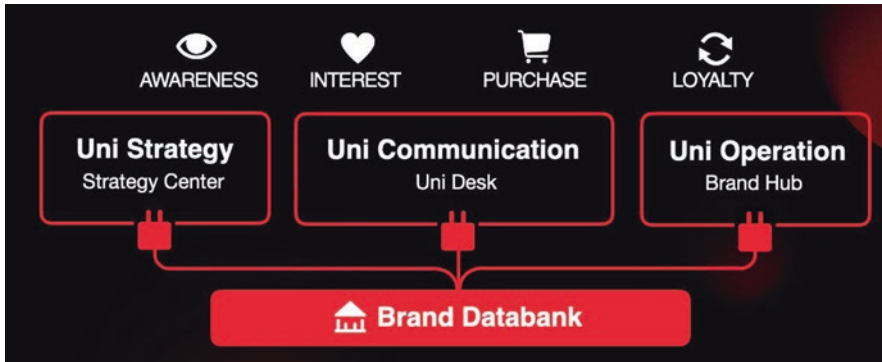


Abb. 7.11 „Uni Marketing“ – Die New-Marketing-Tool-Suite von Alibaba. (Tung 2017, S. 13)

tionen neue Produkteinführungen auf Tmall zu ermöglichen. Und Alibaba plant die Einführung einer TMIC-Basisversion, die von Marken und Händlern kostenlos genutzt werden kann (Wang 2019). Ähnliches Services bieten auch JD und Tencent an.

Exekution

Die Plattform-Ökosysteme unterstützen außerdem bei der Ableitung von Kommunikationseinhalten, Schaltung von Media und der Ausspielung der Werbung. Alibabas „Uni Desk“ liefert beispielsweise Mediaanalysen und Mediastrategien und den automatisierten Einkauf von Media. Tencent und Alibaba produzieren auf Wunsch auch Werbefilme und weitere Entertainmentinhalte, passend zur Werbestrategie.

Performance Management

Alle drei Anbieter ermöglichen die zeitnahe Analyse der Performance aller Maßnahmen. Alibaba bietet dazu im sogenannten „Brand Hub“ (Tung 2017, S. 13) Marken die Möglichkeit, in einem geschützten Datenraum Analysen selbst vorzunehmen und sie mit eigenen Markendaten anzureichern. Tencent hat ein ähnliches Angebot (Cision PR Newswire 2017).

Alibaba erlaubt es ausgewählten Media- und Werbedienstleistern, die Alibaba-Daten mit eigenen Daten in einem eigenen DMP zu verknüpfen. Unter den ausgewählten insgesamt acht Firmen befindet sich die WPP, eine der weltweit größten Media- und Werbedienstleister (GroupM 2017). GroupM, eine Tochter von WPP, kann mit einem eigenen Tool auf zwei der Plattformangebote von Alibaba zugreifen: mINSIGHTS von GroupM verknüpft die eigenen Mediaplanungstools mit Uni Desk von Alibaba. Das vergrößert die Datenmenge und Insightgenerierung bei der Mediaplanung. Das Tool mREPORT, das sich mit Uni Desk von Alibaba verknüpft, stellt die gemessenen Zahlen und abgeleiteten Optimierungsvorschläge für die Werbewirkung visuell aufbereitet dar.

Insgesamt sind die New-Marketing-Tool-Suites deutlich schneller und deutlich genauer in der Analyse der Konsument*innenbedürfnisse, der Handreichung für die Strategie

und bei Hinweisen zur Produktinnovation als die westlichen Pendants. Das können sie sein, weil sie in China anderen Datenschutzgesetzen unterliegen; so können sie Marketingunterstützung in Echtzeit anbieten und folglich die Grundlage für ein New Marketing legen. Das können sie auch sein, weil ihr Monetarisierungsmodell teilweise anders gelagert ist als das ihrer westlichen Gegenstücke: Sie verdienen ihr Geld vor allem damit, dass Marken auf ihren Plattformen erfolgreich verkaufen – durch Anteile am Verkauf und beim Bezahlvorgang und der Produktion und Schaltung von Werbung.

Tencent und Alibaba sowie mit geringerem Umfang JD, sind, soweit es geht, offene, kollaborative, strategische und taktische Marketing-Operation-Systeme, die helfen, Marken innerhalb des eigenen Plattform-Ökosystems effizient zu bewerben und zu verkaufen. Gegenüber anderen, konzernfremden Plattform-Ökosystemen sind die Marketing-Operation-Angebote dagegen (noch) nicht besonders offen.

Die Marketingtools der großen Plattformen sind nicht die einzigen Unterstützungstools für New-Marketing-Aktivitäten. WeChat beispielsweise bietet Marketingkurse zu Mini-Programms sowohl online als auch offline und u. a. auch in englischer Sprache (WeChat 2020). Außerdem gibt es eine Vielzahl von Start-Ups, die mit Hilfe von KI die Marketingarbeit vereinfachen. Kuaizi, ein Start-up im Bereich Marketing-Technologie, bietet mithilfe von KI kreative Inhalte und optimiert diese permanent, um die Marketing-Effektivität zu steigern (Birtwhistle 2018). Kuaizi bietet dazu auf seiner Plattform eine Reihe von praktischen Tools für Marketing-Manager*innen an, z. B. (Kuaizi 2019):

- Automatische Variationen von Onlinewerbung, z. B. Display-Anzeigen
- Automatische Variationen von Videos
- Automatische Variationen von Landingpages
- Ein „One Click Motiv“-Tool, das es ermöglicht, in Sekunden eine Kreation oder ein Video zu erstellen

Die Stärke der drei genannten automatischen Variationsangebote liegt darin, dass das Angebot einer Marke automatisch an die Vorlieben des Konsumenten oder der Konsumentin angepasst werden. Die KI von Kuaizi erkennt etwa, welche Userin gerade die Website der Haarpflegemarke X besucht. Sie weiß dann zum Beispiel, dass diese Userin 27 Jahre alt ist, lange, braune Haare hat, und liefert automatisch passend zu diesem Wissen eine Website-Variation der Marke X, die Langhaarmodels im selben Alter der Userin zeigt. Auf dieser Website können, ebenfalls passend zur Userin, individualisierte angepasste Videos gezeigt werden. Die angebotenen Produkte zum Kauf sind ebenfalls optisch auf Haarfarbe, Länge und Schnitt dieser Userin zugeschnitten. Öffnet eine blonde Userin die Website, sieht sie andere, nämlich für sie passende Internetseiten, Preisangebote, Videos.

Start-ups wie „One Touch“ helfen bei Augmented Reality (<http://www.touchvirtual.cn/>), „Quick Decision“ unterstützt innovative Marktforschung und deren Auswertung (<https://www.qdtech.ai/www/#/home>) und „FugeTech“ bietet eine Mediabuying-Plattform, auf der Medien und Testimonials kostengünstig mit Werbetreibenden zusammengebracht werden (<https://www.fugetech.com/index/>).

7.7 Einschätzungen von Dr. Peter Petermann von der GroupM-Mediaagentur Wavemaker: „Wer sich hier nicht verändert, stirbt“

Dr. Peter Petermann ist Chief Strategy Officer bei der GroupM-Mediaagentur *Wavemaker* in Düsseldorf. Von 2016 bis 2019 war er in gleicher Funktion bei *MediaCom* in China tätig und lebte in Shanghai. Als Chef-Strategie bei Chinas größtem Mediaagentur-Netzwerk war er unter anderem für digitale Innovation zuständig und hat eine Reihe von Whitepapers, u. a. zum Thema Artificial Intelligence geschrieben, die auf Englisch und Chinesisch veröffentlicht wurden.

Was ist für Sie der größte Unterschied zwischen China und der westlichen Welt, wenn es um Innovationen und Marketing geht?

In meiner Beobachtung ist China ein deutlich dynamischerer Markt als beispielsweise Deutschland. Die Geschwindigkeit, mit der in China Innovationen entwickelt und ausgerollt werden, ist teilweise wirklich atemberaubend. Aus Sicht von Firmen, die neue Technologien und Produkte etablieren wollen, ist sicherlich auch die Größe von China interessant: Wenn beispielsweise eine neue App gelauncht wird, dauert es bei uns ja häufig einige Jahre, bevor eine kritische Masse erreicht ist. In China hat man im Handumdrehen problemlos einige Millionen User, da die Verbraucher sehr gerne neue Dinge ausprobieren.

Allerdings verschwinden Angebote, die nicht komplett überzeugen, dann auch genauso schnell wieder vom Markt. Diese Dynamik schlägt sich daher auch im Marketing nieder: Marken müssen hier einen viel größeren Mut zum Risiko mitbringen und sehr schnell neue Technologien ausprobieren. Wer sich hier nicht verändert, stirbt.

Was würden Sie sagen: Ist China bei KI im Marketing vor oder hinter Europa? Wie viele Jahre?

Bei KI ist China aus meiner Sicht mit deutlichem Abstand vor Europa, was mit Sicherheit auch damit zu tun hat, dass die chinesische Regierung diese Technologie mit Milliardenbeträgen subventioniert. Das hat sicherlich auch eine politische Komponente, aber nicht nur. Nehmen wir beispielsweise die Technologie hinter der Gesichtserkennung: Natürlich wird diese Technologie für die Überwachung genutzt, aber sie wird eben auch eingesetzt, um das Shoppen in Supermärkten ohne Kassen zu vereinfachen, zum Entsperren von Smartphones oder sogar – kein Witz – um in öffentlichen Toiletten den (weitverbreiteten) Diebstahl von Toilettenpapier zu unterbinden, indem ein gescannter Nutzer pro Sitzung nur eine begrenzte Anzahl von Blättern bekommt.

Aber auch beim Thema Spracherkennung und Voice-to-Text sind die Chinesen deutlich vorn: Firmen wie Tencent oder „iFlyTek“ haben hier sehr große Anstrengungen unternommen, was unter anderem mit der Komplexität der chinesischen Sprache zu tun hat. Die Eingabe von chinesischen Texten (sowohl mit Hanzi-Schriftzeichen als auch mit sogenannten Pinyins) ist etwa 40 % langsamer als die Eingabe von lateinischen Lettern. Und die durchschnittliche Fehlerrate bei der Voice-Erkennung liegt bei ca. 20 % – im Vergleich zu 3 % bei Englisch. Daher haben Betreiber von Social Apps (Weibo, WeChat), aber auch der E-Commerce-Riese JD.com ein massives Interesse daran, diese Technologien mit sehr

hohen Investitionen zu pushen. iFlyTex, die mit JD in einem Joint Venture den Alexa-Klon „DingDong“ entwickelt haben, behaupten beispielsweise, dass ihre Bots inzwischen eine 98%ige Trefferquote bei Übersetzungen haben.

Ein weiterer Faktor für den Vorsprung Chinas bei KI ist das Thema Daten, beziehungsweise der Umgang damit. Artificial Intelligence, insbesondere alles, was mit Deep Learning zu tun hat, basiert ja darauf, in einer unfassbar großen Zahl von Daten Muster zu erkennen und daraus mithilfe von Algorithmen bestimmte Dinge zu lernen. So lernen Maschinen durch den Abgleich von Mustern, menschliche Gesichter von Hundeschnauzen zu unterscheiden, Smartphones lernen, ihre Besitzer zu verstehen – und E-Commerce-Unternehmen wie Alibaba können aus einer riesengroßen Anzahl von Käuferdaten ableiten, wie sich der Abverkauf von bestimmten Produkten verändern wird, Unternehmen können ihre Produktion rechtzeitig darauf einstellen und F&E-Abteilungen können aus diesen Daten Insights für die Produktentwicklung ableiten.

„Predictive Analytics“ nennt sich dieser AI-basierte Aspekt des Marketings, und er ist nur ein kleiner Teil dessen, was mit der Fülle an verfügbaren Daten und großer Rechenkapazität – seit Jahren halten Chinas Supercomputer Spitzenplätze im weltweiten Ranking der schnellsten Rechner – möglich ist. Im Unterschied zu Europa ist in China „Data Privacy“ allerdings kein Thema, und das erlaubt praktisch jedem, der über genügend Computing Power verfügt, aus mehr oder weniger frei verfügbaren Konsumentendaten Insights abzuleiten oder sie an AI-Algorithmen zu verfüttern.

Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass sich diese Technologie üblicherweise nicht linear, sondern sprunghaft entwickelt, ist es sehr schwer, Chinas Vorsprung in Jahren auszudrücken – aber ich würde schätzen, dass die Chinesen (wie übrigens auch die Amerikaner) uns in Europa circa drei bis fünf Jahre voraus sind. Und da die lokalen Datenschutz-Gesetze europäischen Start-ups den Zugang zu einer großen Anzahl an Datenpunkten eher noch erschweren werden, befürchte ich, dass sich dieser Vorsprung eher noch vergrößern wird.

*Was wäre aus Ihrer Sicht die größte Veränderung, die Marketing- und Sales-Manager*innen in Europa in den nächsten fünf Jahren erfahren werden?*

Zum einen werden 3rd-Party-Data wohl schon in den nächsten zwei Jahren vom Markt verschwunden sein. 3rd-Party-Data sind Daten bzw. Informationen, die werbungtreibende Unternehmen und deren Agenturen heute von Drittanbietern („3rd Party“) kaufen können, um daraus Profile für das Targeting – also das gezielte Ausspielen an User mit bestimmten Merkmalen, die für die Werbung relevant ist – zu generieren. Diese Daten, auch unter dem Euphemismus „Cookies“ bekannt, wird es als Folge der DSGVO in absehbarer Zeit nicht mehr geben. Das hat zur Folge, dass Marketer entweder nur noch mit 1st-Party-Data arbeiten dürfen – also mit den Daten, die sie selber auf ihrer Webseite oder durch CRM sammeln dürfen, wenn der Nutzer sein Einverständnis gibt. Oder sie finden einen Weg über Kooperationen mit Plattformen wie Google oder Amazon, deren 1st-Party-Daten für sich zu nutzen. Letztlich wird das für den Konsumenten am Ende nicht weniger Werbung bedeuten (eher im Gegenteil), aber es wird das programmatische Ausspielen von Werbung massiv erschweren.

Außerdem glaube ich fest daran, dass das Thema E-Commerce über alle Kategorien hinweg noch einmal stark wachsen wird. Wir werden dabei einen Shift feststellen vom klassischen E-Commerce, also dem Bestellen vom PC aus, hin zum mobilen oder M-Commerce. Waren und Dienstleistungen (denn die werden bei der Betrachtung von E-Commerce ja gerne vergessen) werden verstärkt vom Smartphone, vom Tablet oder auch über Alexa & Co. geordert werden. Und dementsprechend wird auch das Thema „Voice“ hierzulande eine immer größere Rolle spielen: Ich steuere meine Einkäufe über Sprachbefehle, wann immer und wo immer ich will. Auf den Commerce-Plattformen wird Branding immer wichtiger werden, denn neben der gezielten Bestellung von Dingen von meiner Einkaufsliste („Alexa, bestell eine Kiste Coke Light und eine Kiste Beck’s Blue bei Flaschenpost.“) werden wir Amazon, Zalando, Gourmondo & Co. immer mehr zum Stöbern oder als Inspirationsquelle nutzen.

Der Begriff „O2O“ („Online to Offline“), der in China bereits im allgemeinen Sprachgebrauch verankert ist, wird auch hier zentrale Bedeutung bekommen. Lieferketten werden kürzer und schneller, Same-Day-Delivery, z. B. von Amazon Now, wird (wie in China jetzt schon) zur Norm. Aber auch Plattform-to-Store wird zur gängigen Praxis: Ich stöbere auf Benetton.com nach einem Pulli, lasse mir drei Teile, die mir gefallen, in den Store liefern und suche mir dort dasjenige aus, das ich am Ende kaufe. Möglich wird auch das wieder durch ultrakurze Lieferketten und durch Predictive Analytics, die mit einer hohen Wahrscheinlichkeit voraussagen, wie sich die Nachfrage regional verändert, und dementsprechend vorausschauend produzieren und distribuieren können.

Sie haben in China beruflich viel mit den sogenannten Plattform-Ökosystemen von BAT gearbeitet, vor allem mit Alibaba und Tencent. Wie muss man sich diese Plattformen vorstellen?

Zunächst einmal ist interessant, dass sich das Akronym BAT immer noch hält, obwohl Baidu im Vergleich zu Tencent und Alibaba, aber auch im Vergleich zu Wettbewerbern wie JD.com und Bytedance eine immer geringere Rolle spielt. Das hat vor allem damit zu tun, dass Tencent und Alibaba immer weniger „Plattform“ und immer mehr „Ökosystem“ sind. Anders gesagt: Sowohl Alibaba als auch Tencent sind inzwischen so stark diversifiziert, dass Konsument*innen sämtliche digitale Bedürfnisse befriedigen können, ohne jemals das Universum des jeweiligen Anbieters verlassen zu müssen: In der Welt von Alibaba und Tencent kann ich Lebensmittel und Mode einkaufen und bezahlen, meine Finanzen erledigen, das Wetter checken, Musik hören, Filme schauen, Restaurants, Hotels, Flüge oder ganze Reisen buchen, Taxis bestellen, Nachrichten lesen, soziale Kontakte pflegen, mit Maps navigieren und vieles mehr. Und eine Suchmaschine haben diese Ökosysteme natürlich auch.

Man spricht im Zusammenhang mit Ali und Tencent auch von den „Walled Gardens“, weil es sich hier wirklich um komplett autarke digitale Ökosysteme handelt, in denen sich praktisch alle chinesischen „Netizens“ irgendwann, irgendwo wiederfinden. Sowohl Alibaba als auch Tencent behaupten, dass sie über sämtliche Apps und Funktionen jeweils mehr als 90 % Reichweite erzielen können. Das ist aus europäischer Sicht ziemlich unvorstellbar: Auch wenn einzelne westliche Plattformen – allen voran Google und Amazon –

ebenfalls stark in ihre Ökosysteme investieren und inzwischen deutlich mehr sind als nur „Search“ bzw. „Shopping“, können sie von solchen Reichweiten nur träumen.

Diese Vielfalt an Funktionen bei Alibaba und Tencent bietet für Marketer, neben der großen Reichweite, echte Business-Vorteile: Es ist möglich, digitales Nutzungsverhalten und persönliche Informationen (App-Nutzung, Content-Vorlieben, Finanzstatus, Geographie etc.) mit dem Shopping-Verhalten zu korrelieren und dadurch sehr detaillierte Shopper-Profile zu erstellen. Damit können Unternehmen einerseits sehr präzise verschiedene Zielgruppensegmente – und damit Wachstumspotenziale – definieren und andererseits jedem dieser Segmente hochpersonalisierte Werbung ausspielen.

Möglich wird das unter anderem durch sogenannte Single User IDs (oder auch „Unified IDs“) – also gewissermaßen ein digitales Namensschildchen, mit dem ich einen einzelnen User über das gesamte Plattformuniversum verfolgen kann. Man kann so für jeden einzelnen Nutzer ein Datenprofil anlegen und sämtliche Nutzungsdaten zur Weiterverarbeitung speichern. Bei Alibaba heißt dieser Ansatz „Uni Marketing“, bei Tencent läuft es unter „Inter Trace“ und auch JD.com hat ein solches Tracking-Verfahren namens „Black Dragon“. Für westliche Ohren hört sich das natürlich nach Big Brother und totaler Überwachung an. Tatsächlich sind aber weder Marketer noch die Plattformen daran interessiert zu wissen, was Peter Petermann tatsächlich auf Tmall kauft oder welche Musik er hört. Vielmehr werden meine Daten mit Millionen von anderen Datenpunkten zu (anonymisierten) Profilen von Nutzer- oder Shopper-Typen verarbeitet – am Ende wird dann Werbung auf solche Profile personalisiert, nicht auf das Individuum. Das ist übrigens in China nicht anders als bei uns auch.

*Was ist aus Ihrer Sicht für chinesische Konsument*innen anders, wenn sie diese Plattformen nutzen, statt z. B. für europäische Konsument*innen bei der Nutzung von Amazon oder Facebook oder Google?*

Zunächst einmal müssen wir, denke ich, unterscheiden, ob wir über das Alibaba- bzw. das Tencent-Universum als Ganzes (sprich: die „Plattform“) reden oder über einzelne Apps. Konsumenten nehmen ja in der Regel nicht Unternehmensstrukturen oder Backend-Technologien wahr, sondern nur die jeweiligen Apps, die sie nutzen. Auch bei Google kann ich YouTube-Videos schauen, ohne über Gmail nachzudenken, obwohl die beiden Apps datentechnisch miteinander verknüpft sind. Und was die einzelnen Anwendungen angeht – z. B. YouTube versus Youku –, so gibt es in der Usability nur wenige Unterschiede zwischen westlichen Apps und ihren chinesischen Pendanten.

Aber sowohl Tencent als auch Alibaba haben es geschafft, Apps zu etablieren, die man ohne Übertreibung als Super-Apps beschreiben kann. Allen voran eine Anwendung, die inzwischen weltweite Verbreitung hat: WeChat. Diese App bündelt einen großen Teil der Tencent-Services. WeChat kombiniert Social-Funktionen wie Messenger und Feed mit Shopping, mobilem Payment (inklusive Peer-to-Peer und Utilities) und diversen Dienstleistungen wie Food Delivery, Taxi-Bestellung und Ticketing. Ich glaube, der Hauptunterschied zu den meisten westlichen Apps lässt sich mit einem Wort beschreiben: Convenience. Es ist wirklich unglaublich praktisch, all diese Funktionen an einem Ort zu

haben – aber es widerspricht natürlich auch einer goldenen Regel des App-Developments: Nämlich sich auf einige wenige Kernfunktionen zu konzentrieren.

Und was ist für Marken anders, wenn sie ihre Produkte auf den chinesischen Plattformen anbieten?

Es gibt eine Reihe von Unterschieden, aber das lässt sich nur schwer pauschalisieren. Jede Plattform, jede App ist irgendwie anders und bietet Marken unterschiedliche Funktionalitäten, die sich zum Teil erheblich, zum Teil kaum von hiesigen Apps unterscheiden. Es gibt aber schon ein paar grundsätzliche Beobachtungen, was in Chinas digitalem Universum für Marken anders ist als bei uns.

Am herausragendsten ist dabei sicherlich die Nutzung von sogenannten KOLs („Key Opinion Leaders“). Der Begriff KOL beschreibt dabei sowohl Influencer als auch Celebrities als auch echte Opinion Leader. Viele dieser KOLs generieren inzwischen signifikante Reichweiten und sind als eigene Media-Kanäle anzusehen (und auch so zu belegen – es gibt beispielweise Tools, die KOLs programmatisch buchen können). Aber viel wichtiger ist der Einfluss auf die Kaufentscheidung: Chinesen lieben ihre Influencer und eifern ihnen nur zu gerne nach. Deswegen braucht fast jede Marke mindestens einen, besser noch mehrere KOLs, um die herum dann markenadäquater Content kreiert wird.

Einige dieser KOLs haben eigene Shopping-Kanäle, beispielsweise auf Weibo, auf denen sie Produkte im großen Stil verkaufen (und an den Sales beteiligt werden). Überhaupt ist das Thema Social Commerce sehr viel professioneller und wichtiger als bei uns: Sehr viele Marken nutzen inzwischen Social-Media-Kanäle zum Abverkauf, zum Beispiel mit eigenen Stores auf WeChat oder, indem sie ihren Social Content auf ihrem Brand Hub auf Tmall einbinden und so eine Brücke schlagen zwischen Content und Commerce.

Tatsächlich können sich Marken auf Alibabas Shopping-Plattform Tmall so inszenieren wie sonst nirgendwo. Sie können ihren Brand Hub – also ihre E-Commerce-Seite auf Tmall – genau so umfassend gestalten wie eine eigene Webseite, aber mit der kompletten E-Commerce-Funktionalität von Alibaba dahinter. Marken können auf ihrem Hub nicht nur ihre Werbung einbinden, sondern auch KOL-Content, Live Streams, Promotions und ganze Markenwelten – all das „shoppable“ mit nur einem Klick. Nach dem Motto „Build your brand while you make the sale.“

Wie sieht es für Mediaplaner und Werber aus? Was ist da anders?

Ein wichtiger Unterschied zwischen China und Europa ist die Zusammenarbeit mit den Vermarktern, insbesondere mit den großen digitalen Plattformen. Während sich Google, Amazon und so weiter hierzulande um Agenturen und Konsument*innen bemühen, ist das Kräfteverhältnis in China genau umgekehrt. Bei uns kommen die Vermarkter mit Ideen und Innovationen auf Agenturen und Kund*innen zu; Marken und Agenturen, die in China innovativ sein wollen, müssen mit eigenen Ideen bei Alibaba oder Tencent vorstellig werden ... und gleich ein ordentliches Budget mitbringen.

Außerdem ist das Media-Universum in China deutlich komplexer als bei uns – was nicht zuletzt auch an der Größe des Landes liegt. Es gibt in China beispielsweise mehr als 3000 Fernsehsender – in ganz Europa sind es gerade mal 450. Natürlich gibt es darunter auch ein paar nationale Sender, aber die überwiegende Mehrzahl sind regionale und lokale

Sender. Diese Kleinteiligkeit findet sich auch in der digitalen Welt: Auch hier gibt es Apps und Kanäle, die trotz sehr hoher Reichweite ausschließlich regional genutzt werden. Mediaplanung in China ist, als würde man einen Mediaplaner in Deutschland damit beauftragen, einen Mediaplan für ganz Europa zu erstellen.

China ist eben nicht einfach „ein Land“, so wie Deutschland oder Frankreich. China ist ebenso nicht vergleichbar mit den USA, auch wenn die Ähnlichkeit in Größe und Medienvielfalt diesen Schluss möglicherweise nahelegt. China vereint Provinzen und Regionen, die unterschiedlicher kaum sein könnten, nicht nur kulturell, sondern auch wirtschaftlich. Beispielsweise die boomenden Mega-Cities Shanghai, Beijing, Guangzhou, Shenzhen im Osten und Süden des Landes auf der einen, die unterentwickelten, zentrumsfernen Städte und Regionen im Westen und Norden des Landes auf der anderen Seite. Diese Komplexität zu managen und einheitliche Strategien für diese „unterschiedlichen Chinas“ zu entwerfen, gehört sicherlich zu den größten Herausforderungen für Mediaplaner und Werber in China.

*Abschluss: Wenn Sie Marketing-Manager*innen und Werber*innen in Europa einen Tipp geben sollten, was sie mehr/besser machen sollten, um wettbewerbsfähig zu sein, was wäre das?*

Mein Tipp: Investieren Sie in Geschwindigkeit und Agilität. Aus meiner Sicht krankt Europa im Vergleich zu China – aber auch zu Amerika – daran, dass Entscheidungen und notwendige Veränderungen hier lieber ausgesessen als beherzt angegangen werden. Gerade wir Deutschen neigen ja zu einem Perfektionismus, der den Bedürfnissen einer immer dynamischeren Welt diametral entgegensteht. Chinas digitale Industrien, beispielsweise in den Bereichen der künstlichen Intelligenz, Consumer Electronics oder Mar-Tech, zeichnen sich durch eine enorm hohe Durchlaufgeschwindigkeit aus. Natürlich werden hier auch immer wieder Flops produziert, aber das Gesetz der Hohen Zahl sorgt dafür, dass Chinas Vorsprung stetig wächst.

Ich glaube, daraus kann und muss man lernen, um wettbewerbsfähig zu bleiben (oder es wieder zu werden). Unternehmen, Marken und Agenturen sollten sich ständig selbst challengen und Produkte und Prozesse permanent hinterfragen. Man muss sich zwar nicht permanent neu erfinden – das tun auch erfolgreiche chinesische Unternehmen nicht durchgängig. Aber man sollte eine Mentalität entwickeln, die ein solches „Always in Beta“ in der DNA des Unternehmens verankert.

Ein schönes Beispiel hierfür ist die Marke „Xiaomi“. Bekannt geworden ist diese Marke mit einer Serie von Smartphones und Notebooks, die vom Design her sehr an Apple erinnern, aber deutlich günstiger sind. Der große Unterschied zu Apple besteht allerdings darin, dass Xiaomi von Anfang an alle Konsument*innen in die permanente Verbesserung der Produkte einbezogen hat – im Dialog mit ihren Konsument*innen bringt Xiaomi praktisch im Wochentakt Software- und Hardware-Updates heraus, mit der das Unternehmen seine Produkte permanent optimiert – „Always in Beta“.

Das Sensationelle an dieser Strategie ist aber meines Erachtens nach nicht die kontinuierliche Verbesserung der Produkte – sondern dass Xiaomi mit diesem Ansatz einen Dialog-Kanal geschaffen hat, über den die Marketing-Abteilung sehr genau herausfinden

kann, was ihre Verbraucher wünschen. Und genau dieser Kanal ist die Basis für Xiaomis Expansions- und Produktstrategie: Anstatt sich wie andere Marken langsam vom Kern heraus zu dehnen (vom Smartphone zum Tablet zum Laptop zum Fernseher ...), hat Xiaomi einfach seine „Community“ gefragt, welche Produkte die Verbraucher sich als Nächstes von Xiaomi wünschen. Und so war das dritte Produkt in der Palette ein sehr cool designter Luftreiniger, dann kam eine Powerbank fürs Smartphone und so weiter.

„Always in Beta“ heißt eben nicht unbedingt nur permanente Optimierung, sondern auch Querdenken, Regeln brechen und agile Entscheidungen zu treffen.

7.8 Fazit: Das bedeutet New Marketing für das Marketing in China

Halten wir drei Punkte fest. Erstens: Der Mensch versucht wie beschrieben immer, Kalorien zu sparen. Da das Gehirn einen hohen Kalorienbedarf hat, arbeitet es gerne energieverbrauchsarm im System 1. Entscheidungen werden spontan und ohne Aufwand getroffen. Zweitens: Die Digitalisierung der chinesischen Bevölkerung und der Wirtschaft führt dazu, dass immer mehr Angebote im Konsumbereich personengenau angeboten werden können. KI liefert die Analysen dazu, die Anbietenden justieren daraufhin ihre Produkte und Leistungen. Drittens: Für Konsument*innen wird es dadurch immer weniger aufwändig, sich für einen Kauf zu entscheiden. Aber: Sie werden auch anspruchsvoller. Die Folge: Ein Anbieter, der nicht zeitlich passend inhaltlich korrekt Angebote offeriert, wird schnell irrelevant. Unternehmen können diesem neuen Anspruch in China zunehmend nur noch gerecht werden, indem sie die Datenerfassung und die Datenanalyse in Echtzeit durchführen und das Marketing ebenfalls in Echtzeit Aufmerksamkeit und Angebote für die jeweiligen Konsument*innen entwickelt. Dieses New Marketing, ein Marketing in Echtzeit, bietet auf der einen Seite bisher nicht dagewesene Chancen für Marketeers, ihre Marken mit ihren Konsument*innen intensiv interagieren zu lassen – es birgt aber auch Herausforderungen für das Marketing der Zukunft, zunächst in China, anschließend in allen digitalisierten Märkten, weltweit:

Die Chancen

Marketing-Expert*innen träumen davon, Konsument*innen richtig zu verstehen und sie personengerecht anzusprechen. Mit einer permanenten Datenerhebung und -analyse in digitalen Plattform-Ökosystemen beginnt ein neues Zeitalter im Marketing, dass genau diese Ansprache möglich macht. Die beschriebenen Marketingtools der großen Anbieter und kleinen Start-ups machen es den Marketingfachleuten außerdem relativ einfach, ihre Markenstrategie tagesgenau auszuspielen, zu überprüfen und zu justieren. Gerade für kleinere Marken ohne große Consumer-Insights-Abteilung bietet dieses Neue Marketing eine reelle Chance, sich mit großen Marken, die mehr Budget, mehr Expert*innen, mehr Erfahrung haben, zu messen.

Die Herausforderungen

Allerdings sinkt – im übertragenen Sinne – der Wasserstand für alle Marken gleichermaßen. Konnte sich eine Marke bisher noch über die Qualität der Consumer-Insights-Abteilung einen Wettbewerbsvorteil verschaffen, haben in Zukunft alle Wettbewerber die Möglichkeit auf Zugang zu allen Daten und zur Datenanalyse auf den Plattform-Ökosystemen. Daten und die Erkenntnisse aus den Analysen werden zunehmend eine Kommodität werden, über die man sich nicht mehr im Wettbewerb differenzieren kann.

Dasselbe gilt für die Ausspielung der Werbung. Auch hier unterstützen KI-Systeme alle Marken gleich, so dass auch hier kein nennenswerter Wettbewerbsvorteil mehr liegen wird. Parallel dazu werden wie beschrieben Konsument*innen zunehmend anspruchsvoller – Marketing in Echtzeit, also sofort, ist bald keine Option mehr, sondern ein Hygienekriterium. Wer hier nicht mitzieht, stirbt. Das kann den Anspannungsgrad in Marketingabteilungen durchaus erhöhen – zunächst in China, später in allen digitalisierten Märkten.

Und es birgt noch eine Gefahr: Plattform-Ökosysteme konzentrieren über die Hoheit über Daten und KI sehr viel Marktmacht. Falls sie sich entscheiden sollten, ihre Monetarisierungsstrategie auf den Verkauf von Daten und KI auszurichten, hat die diejenige Marke die „besseren Karten“, die bereit ist, mehr Geld als der Wettbewerb für diese Datenleistung auszugeben.

Wie soll und kann man seine Marke vor diesem Hintergrund von Chancen und Herausforderungen noch sinnvoll und erfolgreich führen? Welche Aufgaben bleiben für Marketingmanager*innen, könnte man sich fragen.

Marketingmanager*innen werden sich in China in Zukunft aller Voraussicht nach stark auf die strategische Ausrichtung der Marke fokussieren – das ist eine Aufgabe, bei der KI unterstützen kann, aber nicht das Ruder übernehmen kann. Denn Markenführung liegt immer bei der Marke, nicht bei einem Dienstleister oder Tool. Außerdem entsteht ein steigender Bedarf an immer wieder neuen Markengeschichten, um die Zielgruppen (deren Erwartungen stetig wachsen) mit relevanten Inhalten zu faszinieren und an die Marke zu binden. Wenn alle Marken hochfrequent mit ihren Konsument*innen kommunizieren können, muss eine Marke, die relevant bleiben will, nicht mehr nur eine Kampagnenidee pro Halbjahr, sondern mehrere Ideen pro Tag haben, um entstehende einzelne Microsegmente sinnvoll anzusprechen. Dabei spielt Geschwindigkeit eine entscheidende Rolle. Je zeitlich passender die Inhalte ausgespielt werden, umso eher besteht die Chance, dass sie als relevant angesehen werden und eine Aktion der Angesprochenen provoziert.

Die drei Kernaufgaben des New Marketing von morgen werden darum aller Voraussicht nach sein:

- Strategien zu entwickeln und zu operationalisieren,
- daraus kreativ Produkte und interessante Geschichten für die Vermarktung zu kreieren und
- diese Ideen rascher umzusetzen als der Wettbewerb.

Management Summary**Der Mensch ist von Natur aus bequem**

- Das Gehirn versucht, Kalorien zu sparen. Einfache Entscheidungen werden deshalb regelmäßig schwierigen vorgezogen. Das macht sich das Marketing zunutze.

Der Grad der Convenience steigt in China

- Die Digitalisierung erlaubt es Marken, passgenaue Angebote im richtigen Moment auszuspielen. Diese Angebote sind dadurch für die Angesprochenen unaufwändig zu entscheiden, weil sie genau passen – das Convenience-Level steigt

Menschen gewöhnen sich in der Regel sehr schnell an diese neuen, passgenauen Angebote der Marken

- Das Anspruchsniveau steigt: Was vor einigen Monaten noch ein Differenzierungsmerkmal einer Marke war, kann heute schon als selbstverständlich wahrgenommen werden.
- Angebote, die nicht auf demselben Relevanzlevel der Konkurrenz liegen und nicht zeitlich passend offeriert werden, werden schnell ignoriert.

Das hat Auswirkungen auf das Marketing der Zukunft

- Wer nicht in Echtzeit analysiert, mit seinen Konsument*innen in Echtzeit interagiert, wird als Marke irrelevant und schnell nicht mehr wahrgenommen. Das Marketing muss sich ändern
 - Weg von einem schrittweisen Abarbeiten der fünf Aufgaben im Marketing
 - hin zu einem Echtzeit-Marketing, das auf Daten basiert und kreative Inhalte zur Unterhaltung der Konsument*innen und Inszenierung der Marke entwickelt.

Die Aufgaben und Herausforderungen, aber auch die Möglichkeiten im Marketing ändern sich auch sonst durch digitale Transformation, KI und Plattform-Ökosysteme deutlich.

- In der Vergangenheit waren die fünf Hauptaufgaben der Ablauforganisation und deren Aufbauorganisation im Marketing noch weitestgehend unabhängig. Jetzt müssen alle Schritte in Echtzeit und parallel laufen.
- Es entsteht die Notwendigkeit zum Echtzeit-Marketing, um verwöhnte Zielgruppen zu loyalen Konsument*innen zu entwickeln und zu behalten.

Das ist ein Neues Marketing

- Dieses Echtzeit-Marketing besteht aus einer permanenten Datenanalyse und Konsumenteninteraktion in Echtzeit, gepaart mit der kreativen Entwicklung von Inhalten zur Unterhaltung der Konsument*innen. Das Ergebnis ist die Schaffung eines sich immer wieder neu an die Bedürfnisse der Konsument*innen anpassenden Markenerlebnis.
- Dieses Echtzeit-Marketing kann man als *New Marketing* bezeichnen.

Alle großen Plattform-Ökosysteme in China unterstützen Marketing-Manager*innen mit operativen Marketing-Tools dabei, ihre veränderten Aufgaben bestmöglich zu erfüllen

- Diese Angebote umfassen das gesamte Aufgabenspektrum im Marketing und starten jeweils mit dem Konsument*innen-Datensammeln und – analysieren auf allen Angeboten der jeweiligen Plattform-Ökosysteme
- Alle großen Anbieter stellen ihren Markenkunden sogenannte Konsumenten-IDs zur Verfügung, die es den Marken erlaubt, genau diese Konsumenten und Konsumentinnen auf den Plattformen wiederzufinden, ihnen Angebote zu offerieren und die Wirksamkeit ihrer Marketingmaßnahmen zu analysieren und zu optimieren.
- Die Tool-Suiten sind in sich offen für alle Marken, die Daten werden kostenfrei geteilt, wenn User*innen ihre Zustimmung gegeben haben. Marken können ihre eigenen Daten mit denen der Plattformen verknüpfen, allerdings nur auf den jeweiligen Plattformen. Es ist noch wenig üblich, dass Markenkund*innen Daten aus den jeweiligen Plattformen auf ihre eigenen Systeme herunterladen. Und gegenüber den jeweils anderen Plattform-Ökosystemen, also gegenüber dem Wettbewerb, sind die Marketing-Tools vollständig abgeschlossene, sogenannte Walled Gardens.

New Marketing-Manager*innen werden in Zukunft drei wesentliche Aufgaben haben

- Data Analytics, Consumer Insights und Marketing-ROI-Berechnungen werden im Laufe der Zeit selbstverständliche Hygienefaktoren werden.
- Marketing-Abteilungen werden ihre Kernkompetenz in Zukunft in der Strategie und in der Content-Kreation haben und schnell sein müssen in der Ausspielung der Ideen, um weiter wettbewerbsfähig zu sein.

Literatur

- Alibaba. (3. Mai 2018). *How Alibaba got consumers to love grocery shopping*. <https://www.youtube.com/watch?v=uEbYNJZ9iJ4>. Zugegriffen am 03.09.2019.
- Ariely, D. (2018). *Organ donation*. <https://youtu.be/PdO9LMz-mE0>. Zugegriffen am 25.08.2019.
- Belissent, J. (2. September 2019). *The taming of the SKU: Dynamic pricing helps retailers reduce food waste and increase profit margins*. <https://go.forrester.com/blogs/the-taming-of-the-sku-dynamic-pricing-helps-retailers-reduce-food-waste-and-increase-profit-margins/>. Zugegriffen am 20.11.2019.
- Birtwhistle, T. (Juni 2018). *China's next retail disruption: End-to-end value chain digitisation*. <https://www.pwccn.com/en/industries/retail-and-consumer/publications/global-consumer-insights-survey-china-report.html>. Zugegriffen am 30.09.2019.
- Cision PR Newswire. (22. September 2017). *When beauty meets MarTech – L'OREAL and tencent to unleash marketing innovations*. <https://www.prnewswire.co.uk/news-releases/when-beauty-meets-martech%2D%2D-loreal-and-tencent-to-unleash-marketing-innovations-646807793.html>. Zugegriffen am 04.02.2020.
- Die Welt. (10. September 2009). *Denken benötigt weniger Energie als gedacht*. <https://www.welt.de/wissenschaft/article4505535/Denken-benoetigt-weniger-Energie-als-gedacht.html>. Zugegriffen am 23.08.2019.
- Globenewswire. (22. Juni 2017). *JD.com and Farfetch partner to open ultimate gateway for bringing luxury brands to China*. <https://www.globenewswire.com/news-release/2017/06/22/1027502/0/en/JD-com-and-Farfetch-Partner-to-Open-Ultimate-Gateway-for-Bringing-Luxury-Brands-to-China.html>. Zugegriffen am 04.02.2020.
- GroupM. (15. September 2017). *groupm.com*. GroupM and Alibaba form strategic brand marketing partnership. <https://www.groupm.com/news/groupm-and-alibaba-form-strategic-brand-marketing-partnership>. Zugegriffen am 04.10.2019.
- Haidilao. (2019). *Our story*. <https://www.haidilao.com/sg/gyhdl/ppgs/index.html>. Zugegriffen am 03.09.2019.
- Handke, K. (06. Januar 2020). *Amazons kassenlose Go-Supermärkte könnten bald auch nach Deutschland kommen*. <https://www.businessinsider.de/wirtschaft/handel/amazons-kassenlose-go-supermaerkte-koennten-bald-auch-nach-deutschland-kommen/>. Zugegriffen am 25.02.2020.
- Kahneman, D. (2012). *Schnelles Denken, langsames Denken*. München: Siedler.
- Kuaizi. (2019). *AI creative platform trusted by top brands*. <https://kuaizi.ai/en/pc/>. Zugegriffen am 26.11.2019.
- Max Planck Institut. (16. Januar 2014). *Gehirn im Autopilot: Wie die Architektur in unserem Kopf seine Funktion bestimmt*. <https://www.mpib-berlin.mpg.de/de/presse/2014/01/gehirn-im-autopilot-modus>. Zugegriffen am 23.08.2019.
- Najberg, A., & Brennan, T. (02. Januar 2018). *A dose of new retail for China's convenience stores*. <https://www.alizila.com/alibaba-gives-dose-new-retail-china-convenience-stores/>. Zugegriffen am 03.09.2019.
- Petermann, D. P. (30. Januar 2020). *Plattform-Ökosysteme und ihre Marktech-Angebote für Kunden*. (C. Bunte, Interviewer).
- Sampi. (22. Mai 2019). *How WeChat App is changing restaurant business in China*. <https://sampi.co/wechat-app-restaurant-business/>. Zugegriffen am 03.09.2019.
- Sotolongo, J., Marek, R., & Kerr, I. (04. Februar 2019). *JD vs Alibaba in the last mile: What's happening behind the Great Wall 0*. <https://www.parcelandpostaltechnologyinternational.com/analysis/jd-vs-alibaba-in-the-last-mile-whats-happening-behind-the-great-wall.html>. Zugegriffen am 03.09.2019.

- Spitz, D. (06. Juli 2017). *How the CMO of the world's largest retailer approaches customer data*. <https://www.mparticle.com/blog/alibaba-customer-data-strategy>. Zugegriffen am 20.10.2019.
- Sunnucks, J. (22. November 2016). *die neue realität des see-now-buy-now-konzepts in der mode-welt*. <https://i-d.vice.com/de/article/vbe5kd/see-now-buy-now-konzept-modebranche-designer>. Zugegriffen am 03.09.2019.
- Tencent. (13. November 2019). *Tencent 2019 ThirdQuarterCorporate overview*. <https://www.tencent.com/attachments/2019Q3CorporateOverview.pdf>. Zugegriffen am 04.02.2020.
- TMTPost. (28. Juni 2016). *Jack Ma: Alibaba is not a retail company, but a data company* | TMTpost. <https://medium.com/@TMTpost/jack-ma-alibaba-is-not-a-retail-company-but-a-data-company-tmtpost-f645abdf6d9a>. Zugegriffen am 04.02.2020.
- Tung, C. (08. Juni 2017). *Transform marketing: How brands can leverage the Alibaba platform*. <https://www.alibabagroup.com/en/ir/pdf/170608/TransformMarketingHowBrandsCanLeverageTheAlibabaPlatform.pdf>. Zugegriffen am 04.02.2020.
- Wang, X. (31. Dezember 2019). *Three key ways that Alibaba enables brands' business growth*. <https://go.forrester.com/blogs/three-key-drivers-that-alibaba-enables-brands-business-growth/>. Zugegriffen am 04.02.2020.
- WeChat. (24. Februar 2020). *A comprehensive list of WeChat marketing courses*. <https://wechatwiki.com/wechat-resources/wechat-marketing-training-courses-online-offline/>. Zugegriffen am 24.02.2020.
- Wolff, T., & Yogeshwar, R. (20. August 2019). *Der große Umbruch – Wie Künstliche Intelligenz unser Leben verändert*. <https://www1.wdr.de/mediathek/video/sendungen/video-der-grosse-umbruch%2D%2Dwie-kuenstliche-intelligenz-unser-leben-veraendert-100.html>. Zugegriffen am 01.09.2019.
- Wong, A. (04. Dezember 2018). <https://www.cnn.com/2018/11/30/convenience-will-win-over-concerns-on-ai-data-collection-sensetime.html>. <https://www.cnn.com/2018/11/30/convenience-will-win-over-concerns-on-ai-data-collection-sensetime.html>. Zugegriffen am 30.08.2019.
- Yoo, E. (14. September 2017). *Exclusive: The ONE TENCENT plan—Q&A with Steven Chang, corporate VP of Tencent*. <https://technode.com/2017/09/14/exclusive-the-one-tencent-plan-qa-with-with-steven-chang-corporate-vp-of-tencent/>. Zugegriffen am 04.02.2020.

20 Praxistipps: So können Sie sich auf das New Marketing im Westen vorbereiten

8

Überblick über das Kapitel

Obwohl nicht alle Entwicklungen in China direkt in Europa umsetzbar sind, können Marketing-Verantwortliche in Europa eine Menge tun, um die digitale Transformation ihrer Aufgaben weiter voranzutreiben, mit Künstlicher Intelligenz sinnvoll zu arbeiten und sich das eine oder andere von China abzuschauen. Dieses Kapitel gibt praktische Hinweise und Tipps für alle Aufgaben des Marketings: Leser*innen bekommen Handreichungen in den fünf wichtigsten Marketing-Disziplinen Consumer Insights, Strategie, Produkt- und Service-Entwicklung, Exekution, hier besonders für die Werbung und den Verkauf, sowie für das Performance Management. Außerdem erhalten sie Tipps für die grundsätzliche Organisation ihrer Abteilung und Dienstleister.

Das können wir heute schon im Marketing in Europa von China lernen

Jetzt könnte man den sprichwörtlichen Kopf in den Sand stecken, denn in der westlichen Welt mangelt es wie dargestellt noch an vielen Stellen daran, Konsument*innen richtig gut zu verstehen, sie genau passend werblich zu erreichen, die Customer Journey lückenlos zu gestalten und einen vernünftigen ROI zu berechnen. Aber wir können eine Menge tun, um unsere Marketing-Funktionen auf die neuen Anforderungen, die zeitlich verzögert, aber mit Sicherheit auch in Europa an uns gestellt werden, auszurichten.

Dieses Kapitel gibt daher insgesamt 20 Tipps für Marketing-Manager*innen, die digitale Transformation und die Nutzung von KI im Marketing erfolgreich und unter den Bedingungen der westlichen Welt voranzutreiben. Die dabei exemplarisch angegebenen Firmen, die KI-basiert unterstützen, sind aus der Best-Practice-Arbeit der Autorin entnommen. Die Cases sind alle recherchiert und jeweils mit nachgeprüften Erfolgszahlen hinterlegt.

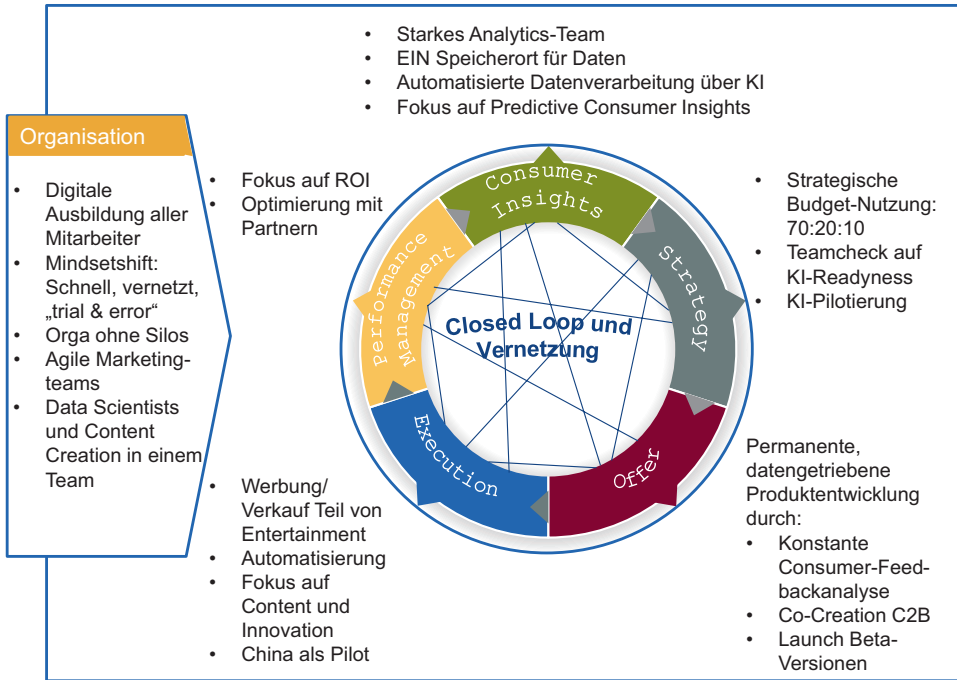


Abb. 8.1 Der Marketing-Zyklus: Tipps zur KI-Transformation im Marketing (Eigene Darstellung)

Darüber hinaus gibt es weitere erfolgreiche Tools, die ebenfalls unterstützen können. Die hier genannten Firmen sind daher Beispiele und erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Zur besseren Orientierung sind diese 20 Tipps entlang der fünf Marketing-Aufgaben geordnet (siehe Abb. 8.1).

8.1 Consumer Insights: Daten, Künstliche Intelligenz und die Analyse

- **Tipp 1: Starkes Analytics-Team** Bauen Sie ein starkes Analytics Team auf. Wichtig ist, dass Sie nur so abhängig von externen Datenanalysefähigkeiten sind, wie nötig.

Für große Unternehmen: Viele Marketing-Abteilungen, wenn sie groß genug sind, haben eigene Analysefachleute. Wenn das Unternehmen nicht zufällig selber KI-Anwendungen als Produkte anbieten, sind das Mitarbeiter*innen, die aus dem Marktforschungsbereich kommen. D. h., sie haben in der Regel vergleichsweise langsame Datenerhebungs-, Verarbeitungs- und Insights-Ansätze erlebt. Sollte diese Beschreibung auf Ihr Unternehmen zutreffen, kombinieren Sie die Fähigkeiten dieser Kollegen mit Mitarbeiter*innen, die aus der On-

line-Marktforschung kommen, denn hier herrscht schon ein stärkerer „Echtzeit“-Analyse-Geist. Fordern Sie die Ergebnisse dieser Kolleg*innen immer wieder über Fragen positiv heraus: Geht das schneller? Was würde es brauchen, um die Daten früher zu haben? Welche Erkenntnisse können automatisiert ablaufen? Etc.

Für kleine Unternehmen: Wenn Ihre Abteilung und/oder Ihr Consumer-Insights-Budget zu klein für eigene Mitarbeiter*innen in diesem Bereich ist, sorgen Sie unbedingt dafür, dass Sie Dienstleister haben, die auf dem neuesten Stand der Datenerhebung und -analyse sind. Sehen Sie diese Dienstleister als Partner für Ihre Marke und nicht nur als Datenlieferanten. Briefen Sie sie ausführlich auch zu Ihrer Strategie, damit diese Dienstleister eine Chance haben, für Sie mitzudenken – und fordern Sie vor allem ein, dass Sie Empfehlungen auf Basis der Daten/Insights für Ihre Marke und Ihr Marketing erhalten. Alle Marktforschungsinstitute sind gut darin, Daten zu generieren, aber nur einige sind sehr gut in der Lage, daraus für Sie Ableitungen und Handlungsempfehlungen zu entwickeln. Lassen Sie hier nicht locker, bis Sie die richtigen Partner gefunden haben.

- *Tipp 2: Ein einziger Speicherort für Daten* Daten sind eine der entscheidenden Grundlagen für den Erfolg Ihrer Marke in den nächsten Jahren. Und diese Daten sollten Ihnen gehören und nicht (nur) Ihren Partnern und Dienstleistern. Zwei Dinge sind wichtig: Sorgen Sie dafür, dass bei jeder Erstellung von Daten in der Marktforschung nicht nur Charts und ein Berichtsband erstellt werden, sondern dass Sie auch die Rohdaten bekommen. Sorgen Sie außerdem dafür, dass alle Daten an einer Stelle gesammelt werden, also in einem Daten-Powerhouse, und nicht, wie häufig in großen Unternehmen noch üblich, eigene Daten an verschiedenen Orten in verschiedenen Software-Programmen und fremderhobene Daten nur beim entsprechenden Marktforschungsinstitut gespeichert sind. Sie brauchen eine einzige Stelle, an der alle Daten liegen, im besten Falls strukturiert, sonst unstrukturiert, und mit einem einzigen Einwahlschlüssel zugänglich sind, also „Single Sign on“, um sich auf dieses Powerhouse zu schalten. Dabei ist nicht entscheidend, dass Sie das Powerhouse selber aufbauen und verwalten. Diese Aufgabe wird in der Zukunft fast kaum noch für normale Firmen zu stemmen sein. Suchen Sie sich daher einen Datenspeicher Ihrer Wahl, der cloudbasierte Datenverwaltung anbietet. Für reine Datenspeicherungen im Marketing- und Vertriebsbericht kann man sich mal „Salesforce“- „Amazon Cloud“- und „Apple-Cloud“-Angebote ansehen; noch breiter aufgestellt, aber mit wenig Marketing- und Sales-Fokus arbeiten beispielsweise „SAP Hana“, „Microsoft“ und „IBM“. Für FMCG-Marketing bietet sich beispielsweise „Market Logic“ an, die neben einer Datenzusammenführung auf einer Plattform außerdem noch KI-gestützte Consumer-Insights-Analysen anbieten.

- ▶ *Tipp 3: Automatisierte Datenverarbeitung über KI* Genau wie bei der Exekution gilt auch im Bereich Consumer Insights: Automatisieren Sie mit Hilfe von KI alles an Datenanalysen, was nur geht, und überprüfen Sie regelmäßig, was neu automatisiert werden kann. Damit sorgen Sie dafür, dass Ihre Data-Analytics-Fachkräfte sich nicht mit Routineaufgaben beschäftigen müssen, sondern sich mit Kreativität und menschlicher Empathie mit den wichtigen Consumer Insights auseinandersetzen und ihre Erkenntnisse in die anderen Abteilungen wie Produktentwicklung und Exekution einbringen können. Ihre Fachkräfte müssen außerdem beispielsweise nicht mehr stundenlang jeden Montagmorgen die neuesten Verkaufszahlen vom Wochenende aufbereiten, wenn diese Tätigkeit immer montags gemacht werden muss. Delegieren Sie das an einen Dienstleister, der die Ergebnisse automatisch sendet. Auch die „Verchartung“ der Ergebnisse in PowerPoint ist eine Arbeit, die heute nicht mehr sein muss. Auch hier gibt es Lösungen, z. B. von *Slideworx/mTab*. Dies sind nur ein paar Beispiele, wie Sie die Kapazitäten Ihrer wichtigen Mitarbeiter*innen im Rahmen der Consumer Insights auf die mehrwertbringenden Aufgaben der Analyse und der Insight-Erstellung fokussieren können.

- ▶ *Tipp 4: Fokus auf Predictive Consumer Insights* In der Marktforschung findet aktuell eine wichtige Entwicklung statt, an der Sie teilhaben sollten: War es bis in die 2000er-Jahre noch üblich, Konsumenten hauptsächlich nachträglich zu einer Kundenerfahrung zu befragen, mit Lead-Zeiten von mehreren Wochen von der Befragung bis zur Präsentation der Ergebnisse, nähert sich die Konsumentenforschung aktuell dem Punkt, Konsument*innen in Echtzeit zu ihren Produkt- und Service-Erfahrungen zu befragen, um Marketing-Maßnahmen für weitere Konsument*innen zu optimieren. Diese neue Stufe der Konsument*innenforschung wird parallel an einigen Stellen in Europa und massiv in China bereits überholt vom sogenannten „Predictive Market Research“. Hierbei liegt der Fokus auf dem aktuellen und vergangenen Verhalten eines Konsumenten oder einer Konsumentin, um dann vorherzusagen, wie sich diese Person (in Europa diese Personengruppe) vermutlich in der nahen Zukunft verhalten wird, also z. B. welche Vorlieben sie morgen zeigen wird. Diese Vorhersagemarktforschung wird in Zukunft erfolgreiche Marken von weniger erfolgreichen Marken unterscheiden. Sorgen Sie dafür, dass Ihre Consumer-Insights-Abteilung zumindest einen Teil der Aufgabe darin sieht, diese Vorhersagemarktforschung aufzubauen und auszubauen. KI kann auch in der heutigen, in Europa verfügbaren Qualität und unter der aktuellen DSGVO dabei helfen.

8.2 Strategy: Die Rolle von KI in der Strategieentwicklung

- *Tipp 5: Strategische Budget-Nutzung: 70:20:10* Um eine digitale Transformation erfolgreich umzusetzen, müssen Sie auf der einen Seite dafür sorgen, dass Ihre Standardabläufe weiter funktionieren, damit das Geschäft weiterläuft, auf der anderen Seite müssen Sie in neue Tools, Techniken und Ressourcen investieren, von denen Sie noch nicht wissen, was sie im Einzelnen bringen und ob sie überhaupt erfolgreich sind. Bauen Sie sich daher eine Marken- und Marketing-Strategie auf, die Ihr Budget nach einem festen Schlüssel verteilt, z. B. 70:20:10. Investieren Sie 70 % Ihres Marken- oder Marketing-Budgets in Tools und Werbekanäle, die stabil sind, mit denen Sie Erfahrung haben und sicher wissen, dass Sie damit Ihre Marketing-Ziele erreichen können. Investieren Sie 20 % Ihres Budgets in die Bereiche, von denen Sie wissen, dass sie wahrscheinlich erfolgreich sind, und Sie und Ihre Teams noch ausprobieren müssen, in welcher Ausgestaltung diese Bereiche optimierbar sind. Und reservieren Sie 10 % Ihres Budgets für Tools, Kanäle, Dienstleister, bei denen Sie nur wissen, dass sie wichtig werden, aber nicht, wie sie einsetzen können. Schreiben Sie dieses Geld direkt ab und erlauben Sie den Teams zu lernen, Fehler zu machen und sich und die Marke weiterzuentwickeln. Dieses Geld ist nicht KPI- und Performance-relevant. Ein Beispiel: Für einen großen Getränkehersteller müssten von 100 % zu verteilendes Media-Budget die 70 % zurzeit in TV, OoH, Radio und Handels-Marketing, also alle ATL- und BTL-Medien gehen, die (bisher) sicher Umsatz bringen. Mit weiteren 20 % könnte dieser Hersteller seinen eigenen YouTube-Kanal für die junge Zielgruppe erweitern, der bereits besteht, aber noch besser funktionieren muss. Und die 10 % „Spielbudget“ fließen z. B. dann in die Entwicklung einer durch Geomarketing unterstützten App, die die Shopper informiert, in welchem Geschäft zur Zeit welche Getränke im Angebot sind, oder die Rabattthinweise für das nächste Restaurant gibt, das die eigenen Getränke anbietet. Vielleicht investieren Sie das „Probierbudget“ auch in KI- oder Mar-Tech-Tools. McKinsey hat gerade in einer weltweiten Studie herausgearbeitet, dass zwar viel mit KI probiert wird, dass Unternehmen aber noch zu wenig aus der Pilotierungsphase herauskommen und die KI-Anwendungen noch zu wenig in den Regelbetrieb übergehen (McKinsey & Company 2019).

Mit diesem Schlüssel stellen Sie sicher, dass Sie in innovative Ideen, Medien und Methoden investieren und Ihre Teams lernen können. Die Aufteilung des Schlüssels selber können Sie natürlich an Ihre persönliche Situation anpassen.

Es lohnt sich auch, Ihre Werbeagentur intensiv in Ihre strategischen Überlegungen mit einzubinden. Je früher sie mit am Tisch sitzt, umso eher können die kreativen und strategischen Köpfe in der Agentur mit- und vordenken. Diese Fähigkeit wird auf Dauer Ihr Wettbewerbsvorteil sein. Nutzen Sie ihn.

- **Tipp 6: Team-Check auf KI-Readiness** Ich habe gezeigt, dass eine der größten Hürden bei der Umsetzung einer digitalen Transformation und dem Einsatz von KI die Haltung ist, die jeder einzelne Mitarbeiter und jede einzelne Mitarbeiterin gegenüber neuen Technologien mitbringt. Im Marketing sind zwar fünf von sechs Manager*innen-Typen KI gegenüber (mit Abstufungen) positiv eingestellt. Aber die Manager*innen des sechsten Segments, die sogenannten KI-Skeptiker, machen in unserer KI-Studie von 2019 rund ein Sechstel aller Marketing-Mitarbeiter*innen aus. Und diese Zahl kann in einzelnen Abteilungen durchaus variieren. Haben Sie zu viele Skeptiker im Team, kann eine Transformation kaum gelingen. Es gilt daher, zunächst herauszufinden, welche Manager*innen-Typen im Team sind. Dies können Sie beispielsweise über den von uns entwickelten Schnellcheck machen: Mein Team und ich haben auf Grundlage der Studie „KI – die Zukunft des Marketings“ einen Selbsttest erarbeitet, der mit sechs Fragen und drei Minuten Zeitaufwand eine klare Zuordnung zu den sechs Segmenten ermöglicht. Dahinter liegt eine Segmentierung auf Basis der Daten der oben erwähnten Befragung, sodass die Zuordnung des Kurztesses mit nur sechs Fragen valide erfolgt. Die Daten werden anonymisiert ausgewertet. Hier können Sie den Test kostenlos ausprobieren:



Falls es anschließend zu viele Skeptiker im Team gibt, gilt es, gerade diese Mitarbeiter*innen intensiver mit auf die Transformationsreise zu nehmen. Die Skepsis ist durchaus berechtigt – viele haben Angst, dass sie sich bei der Teilnahme an der Transformation nur selbst arbeitslos machen, und sind unsicher, was die Arbeitszukunft angeht. Finden Sie heraus, wo „der Schuh drückt“, nehmen Sie die Sorgen, Hinweise und Ängste ernst und seien Sie aufrichtig, was die Auswirkungen einer Transformation für Ihre Mitarbeiter bedeuten.

- **Tipp 7: KI-Pilotierung** Wie immer bei neuen Tools und Techniken sollten Sie pilotieren. Das gilt auch für Künstliche Intelligenz. Suchen Sie sich die für Sie strategisch wichtigen Punkte, z. B. eine automatisierte Auswertung von Consumer- und Shopper-Daten. Nehmen Sie sich ein paar gute Mitarbeiter*innen, die keine KI-Skeptiker sind, und pilotieren Sie mit einem klaren Budget- und Milestone-Plan dieses Thema. Lassen Sie sich persönlich regelmäßig darüber informieren, und wenn das Thema erfolgreich ist, stellen Sie Ihre Mitarbeiter*innen

aufs „Treppchen“. Sie brauchen KI-Champions, die anderen Mitarbeitern erzählen, warum der Einsatz von KI hilft, und die Tipps geben können aus der eigenen Erfahrung heraus. Nehmen Sie nur solche Themen auf, die zu Ihrer Marke und Ihrer Strategie passen. Wenn Sie beispielsweise eine Luxusmarke führen, wäre der Einsatz eines einfachen Chatbots auf der Internetseite zur Kundeninteraktion sicherlich nicht das Qualitätsniveau, das Ihre Konsument*innen erwarten. KI schlägt nicht Markenführung, sondern muss sie sinnvoll unterstützen. KI zu nutzen, nur weil Sie glauben, alle anderen Wettbewerber nutzen es auch, ist nicht zielführend, sondern verbrennt im Zweifel Markenvertrauen, statt zu unterstützen.

8.3 Offer: Produktentwicklung und Produktanpassung

- *Tipp 8: Permanente, datengetriebene Produktentwicklung* Trennen Sie sich von der Idee, dass Ihnen Ihre Produkt- und Service-Entwicklung allein gehört und dass Ihre Konsument*innen Ihnen noch die Zeit geben, im Abstand von Jahren oder Monaten Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Stellen Sie sich darauf ein, dass Sie permanent und mit Unterstützung der Konsument*innen Produkte entwickeln, verändern, verbessern. Sie sind „always in beta“. Dazu sind drei Elemente notwendig:

Nutzen Sie permanent Konsument*innen-Feedback, das Sie in Ihrem Data-Powerhouse sammeln, um über KI zu analysieren, welche Probleme es mit bestehenden Angeboten gibt und welche neuen Ideen sich aus dem Konsument*innenfeedback ergeben. Besonders „Social Listening and Interacting“ mit Konsument*innen über die sozialen Medien sind im B2C-Bereich gute Quellen für diese permanenten Feedbacks. Im B2B-Bereich sollten Sie einen engen Schulterschluss zu Ihrem Callcenter aufbauen und dafür sorgen, dass Kundenbeschwerden und Wünsche systematisch erfasst und ausgewertet werden.

Beginnen Sie, Konsument*innen als Teil Ihres Entwicklungsteams zu sehen. Trennen Sie sich von der alten Produktentwicklung, in der interne Expert*innen Produkte entwickeln und diese dann zur Optimierung mit Konsument*innen getestet werden. Holen Sie sich Konsument*innen bereits in einer Vorphase, also bei der Ideengeneration mit dazu. Diese sogenannte Co-Creation, also das „Consumer to Business“-Prinzip können Sie sogar unabhängig von KI oder digitaler Transformation nutzen.

Zu guter Letzt, und wenn es zur Markenpersönlichkeit passt, launchen Sie lieber früher als später. Beta-Versionen können und sollten in einem geschützten Kundenraum präsentiert und getestet werden, und zwar unter so realistischen Bedingungen wie möglich. Stellen Sie sich das vor wie Haßloch, die Teststadt in Deutschland, nur online, oder nutzen Sie reale Testmärkte. Über den

Launch einer Beta-Version und der Anpassung auf Basis des Feedbacks von Konsument*innen können Sie schnell und sicher die Anpassungen vornehmen, die den Erfolg Ihres Angebotes sicherstellen.

- *Tipp 9: Kreativ aufsatteln mit KI* Aber KI macht die Produktentwicklung nicht alleine. Sehen Sie die Ergebnisse der KI-Analysen als Hinweise, nicht als Gesetz. Nutzen Sie weiter und stärker als bisher Ihre kreativen Mitarbeiter*innen und gerne auch ausgewählte Konsument*innen, um erste Ideen der KI zu Produkt- und Serviceinnovationen weiterzuentwickeln und in einer frühen Phase im kleinen Kreis schnell und zuverlässig zu testen. Nutzen Sie dazu gezielt „Human Intelligenz“ und schnelle Entwicklungsmethoden, wie z. B. Design Thinking. KI ist ein Werkzeug, der Handwerker, die Handwerkerin sind immer noch Sie und Ihr Team.

8.4 Execution: So gelingt Werbung und Vertrieb mit KI

- *Tipp 10: Werbung/Verkauf Teil von Entertainment* Heute gilt mehr als je zuvor der Satz: „Werbung muss Unterhaltung sein“. Erweitern Sie diesen Glaubenssatz auf den Verkauf. Auch der Verkauf muss ein Erlebnis werden, wenn Sie für Konsument*innen auch in Zukunft relevant sein wollen. Verstehen Sie daher Werbung und Verkauf als Unterhaltungsteil, der für Konsument*innen Spaß machen muss – je unterhaltsamer und einfacher der Verkauf für Konsument*innen ist, umso eher kaufen sie bei Ihnen und nicht bei der Konkurrenz. Das fängt bei einfachen Dingen an: Je barrierefreier der Kauf, umso besser. Eliminieren Sie unnötige Stufen wie mehrfaches Eingeben von Zahlungsdaten oder Medienbrüche. Organisieren Sie Ihr Beschwerdemanagement, um Markensympathie und Loyalität zu stärken. Lassen Sie Ihre Marke mit einer klaren Tonalität sprechen. Machen Sie die Interaktion mit Ihrer Marke interessant für Konsument*innen. Organisieren Und binden Sie Ihre Werbeagentur mit ein. Die Mitarbeiter*innen dort sind Spezialist*innen darin, immer wieder neue Ideen rund um dasselbe Thema zu entwickeln. Nutzen Sie alle kreativen Köpfe, derer Sie habhaft werden können.
- *Tipp 11: Automatisierung* Automatisieren Sie hier, genau wie bei Consumer Insights, alles, was möglich ist. Ihre Mitarbeiter*innen sollten sich nicht mit Routineaufgaben beschäftigen, sondern sinnvoll und kreativ Werbung und Vertrieb optimieren. Für Pretests von Bewegtbildern gibt es bereits gute Angebote, die KI-basiert mit Micro-Expression-Analysen arbeiten, wie z. B. „Kantar“, „Affectiva“ oder „Refine AI“. Tests von Texten vor der Veröffentlichung bietet beispielsweise „Neuroflash“ an. „Retresco“ unterstützt KI-basiert beim Texten großer Mengen von Artikeln und Anzeigen. „Puppeteers“ bietet

mittelständigen Unternehmen Avatare als „Software as a Service“ an. Bei der Interaktion mit Konsument*innen können Chatbots helfen, die gescrriptet bereits gute Lösungen anbieten. Die Schaltung von Media kann als sogenanntes „Programmatic Ad Buying“ erfolgen, bei dem Sie nur ein Budget festlegen und Ihre Massenkommunikation automatisch und nicht mehr manuell gebucht wird. Dies sind nur ein paar Beispiele. Machen Sie sich eine Liste Ihrer Kommunikations- und Verkaufskanäle, analysieren Sie, wie Ihre Teams aktuell damit arbeiten, und stellen Sie alles auf Automatisierung um, was möglich ist. Überprüfen Sie diese Liste alle paar Monate.

- *Tipp 12: Fokus auf Content und Innovation* Es wird häufig behauptet, dass durch KI die Kreativität der Marketing-Abteilungen sterben wird. Das Gegenteil ist aller Voraussicht nach der Fall. KI wird immer nur aus historischen Daten lernen, wobei mit „historisch“ auch der Datenpunkt gemeint ist, der vor einer Millisekunde generiert wurde. Die KI empfiehlt dann Maßnahmen, die auf diesen Daten beruhen. Sie wird auf lange Sicht nicht in der Lage sein, neue, wirklich neue Dinge zu entwickeln, wenn sie darauf trainiert ist, eine bestimmte Output-Variable, z. B. den Erfolg oder den Kaufabschluss, zu erreichen. Dann wird sie immer den sicheren Weg gehen, also Maßnahmen und kreative Ideen entwickeln, die mit der höchsten Wahrscheinlichkeit zum Erfolg führt. Da diese Wahrscheinlichkeiten auf den Daten der Vergangenheit beruhen, kann die KI nicht kreativ im engeren Sinne sein, nämlich neue Ideen zu entwickeln. Das ist, was ein Mensch kann. Ein Mensch kann nicht so gut wie eine KI-Maschine den Erfolg oder Misserfolg vorausberechnen. Er oder sie versucht, probiert und scheitert vermutlich mit einer neuen Idee häufiger, als dass die Idee erfolgreich ist. Aber von Zeit zu Zeit ist sie erfolgreich. Das ist Kreativität im engeren Sinn. Neue Dinge entwickeln und den Erfolg ausprobieren. Und das macht Kreativität so interessant für Konsument*innen.

Nutzen Sie daher alle freiwerdenden Ressourcen in Ihren Marketing-Teams, um Marketing-Inhalt zu erstellen. Die nächste Geschichte, die nächste Idee, die nächste interessante Interaktion mit Konsument*innen. Gehen Sie dabei davon aus, dass solche Geschichten eher täglich neu entwickelt werden müssen und nicht mehr je Kampagne, also z. B. alle paar Monate.

- *Tipp 13: China als Pilot (gilt für Offer und Execution)* Wenn Sie in einem Unternehmen arbeiten, das international agiert, nutzen Sie China als Piloten, um Ihre Produktentwicklung zu optimieren und Ihre europäischen und US-amerikanischen Partner im Verkauf besser zu machen. Viele europäische und amerikanischen Marken gehen so vor. Starbucks etwa experimentiert in China mit der Auslieferung von heißem Kaffee und macht dabei Erfahrungen mit Fresh Hippo als Brühort und ele.me als Auslieferfirma. Die dabei gemachten Erfahrungen bezüglich des optimalen Brühens und Transports von heißem, fri-

schem Kaffee nutzen sie jetzt in den USA, indem sie mit UberEats kooperieren (Wang 2019).

Dieses Experimentieren könnten Sie auch nutzen. Öffnen Sie dazu beispielsweise mit „Tmall“ oder [JD.com](https://www.jd.com) einen eigenen Shop und verknüpfen diesen über ein WeChat-Mini-Programm. Verproben Sie dort Beta-Launches, die Sie mit den Consumer Insights, die direkt auf der Plattform generiert werden, entwickeln und verbessern. Probieren Sie neue Kommunikationsideen aus. Diese chinesischen Entwicklungen basieren auf deutlich mehr vernetzten Daten, Consumer Insights und KI als es in Europa oder den USA aktuell möglich ist. Mit den Ergebnissen können Sie nun zweierlei tun: Zum einen können Sie Ihre westlichen Partner wie z. B. Amazon herausfordern: Zeigen Sie ihnen, was in China für Sie als Kunde möglich ist, und fragen Sie sie, was sie Ihnen davon auch anbieten können, oder welche Adaptionen vorgenommen werden können, um möglichst nah an der gezeigten Lösung zu bleiben. Zum anderen überlegen Sie, ob Sie die so entwickelten Produkt- und Kommunikationsideen mit Adaptionen auch in anderen Märkten implementieren können. Weltweite Analysen haben gezeigt, dass sich Zielgruppen über Länder hinweg gleichen, wenn sie in derselben Einkommensgruppe liegen (Rosling-Rönnlund 2017). Was Ihren Konsumentensegmenten in China gefällt, könnte also gegebenenfalls auch interessant sein für die entsprechenden Kundensegmente in anderen Ländern. Wenn Sie in keinem internationalen Unternehmen arbeiten, aber im B2C-Bereich, prüfen Sie, ob ein solcher Test in China nicht trotzdem zielführend sein kann. Die Eröffnung eines solchen Shops kostet zwischen 15.000 und 30.000 Euro, dazu kommen Ihre internen Personalkosten – und natürlich muss die Lieferkette geprüft werden: Können die dann entwickelten und angebotenen Produkte in China geliefert werden? Die Investitionen sind je nach Größe und Budget Ihres Unternehmens nicht zu hoch, wenn daraus innovative Ideen für die Werbung, den Vertrieb und die Produktentwicklung entstehen.

8.5 Performance-Management: Mit KI zu neuen Marketing-ROI-Höhen

- *Tipp 14: Fokus auf ROI* Die Welt für CMOs hat sich in den letzten 15 Jahren deutlich gedreht. War es bis dahin ausreichend, kreative Kampagnen zu entwickeln, muss das Marketing heute beweisen, dass das eingesetzte Budget einen Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens hat. CFOs agieren dabei gerne nach dem Motto: „Erklären Sie mir doch mal, warum ich einen Euro in die Marke investieren soll, ich kann den Euro doch auch nehmen, um die Preise zu senken“. Marketing befindet sich also in konstanter Budgetkonkurrenz zu anderen Bereichen. Dabei ist der oder die CMO in einem Dilemma: Während andere Business Units eines Unternehmens relativ einfach belegen können, welchen Ein-

fluss ihre Aktivitäten auf den Unternehmenserfolg haben, müssen CMOs mit Treibern agieren, die wenig vergleichbar sind:

Zum einen wirken Preis, Produkt und Vertrieb unmittelbar auf den Verkauf oder Nichtverkauf eines Produktes. Wenn meine Ware im Regal nicht verfügbar ist, verkaufe ich nicht – da ist der Zusammenhang also unmittelbar. Die Kommunikation aber wirkt unmittelbar und mittelbar auf den Absatz – das passiert zum einen unmittelbar kurzfristig über die Abverkaufskommunikation, aber eben auch erst mittelbar, also langfristig über den Markenaufbau. Diesen letzteren Teil der Gleichung zu belegen, ist heute, selbst wenn viele Daten zur Verfügung stehen, relativ schwer und kostenintensiv.

Zum anderen ist die Währung für die Wirksamkeit der Kommunikationsmaßnahmen nicht vergleichbar. Online-Medien werden gemessen an Klicks, teilweise durchgestochen bis zum Kauf. ATL-Medien dagegen blicken auf Brutto- und Nettoreichweite. Ein Event hat einen anderen Wirkungsgrad als ein Online-Banner. Ein Werbespot, der mir von einem Freund bei YouTube empfohlen wird, genießt bei mir eine andere Aufmerksamkeit als ein Werbespot, der mich daran hindert, die Dokumentation zu sehen, die ich eigentlich sehen will.

Bislang gibt es in der westlichen Welt noch keinen perfekten Ausweg aus diesem Dilemma der CMOs, weswegen einige vielleicht eher resignieren und sich nur wenig bis überhaupt nicht um das Thema Marketing-ROI kümmern. Anders als in China, denn hier gibt es End-to-End-Marketing-ROI-Daten. Denn u. a. wegen des etwas anders gelagerten Datenschutzes dürfen die Daten der Konsument*innen anders verknüpft werden.

Die „Vogel Strauß“-Taktik, also den Kopf in den Sand zu stecken und zu hoffen, das Problem ginge dann von selber weg, wird auf Dauer nichts nützen. Unsere Marketing-Welt wird immer datengetriebener, zahlenlastiger und der Wettbewerb härter – wir werden also eher mehr als weniger Rechenschaft ablegen müssen über unsere Leistungen. Daher ist der wichtigste Tipp beim Thema Performance-Management, sich dieses Themas anzunehmen. Versuchen Sie, so nah wie möglich an einen perfekten ROI-Zustand heranzukommen. Arbeiten Sie notfalls mit Annahmen, Experteneinschätzungen oder nur ATL- oder nur BTL-ROI-Daten. Jeder Flickenteppich ist besser, als gar nichts unter den Füßen zu haben. Und definieren Sie Ihre Marketing-Ziele so, dass sie messbar sind. „Zufriedene Konsument*innen“ sind zwar schön, aber wie definieren Sie „Zufriedenheit“, von welchem Ist-Zustand springen Sie ab und um wieviel soll die Zufriedenheit aufgrund Ihrer Marketing-Maßnahmen in welchem Zeitraum wachsen?

- *Tipp 15: Optimierung mit Partnern* Folgende vier Optionen bieten sich je nach Ausgangslage Ihres Unternehmens an, um Ihren Marketing-ROI zu optimieren:

- *Ihr Unternehmen hat eine eigene Tochter in China:* Dann können Sie die Erkenntnisse aus China nehmen und Ihre westlichen Partner und Ihren CFO herausfordern. Zeigen Sie, was dort möglich ist, und fragen Sie, was es bei Ihnen in Europa braucht, um zumindest, so gut es geht, an diese Qualität der Analyse heranzukommen.
- *Ihr Unternehmen hat keine eigene Tochter in China, ist aber international tätig:* Dann gehen Sie vor wie in Tipp 12: Eröffnen Sie einen Shop in China, bauen dort ein Marketing-ROI auf und fragen Ihre westlichen Partner, was es braucht, damit Sie dieses Qualitätsniveau auch in Europa erreichen können. Das ist nicht perfekt, aber besser als nichts.
- *Ihr Unternehmen hat keine eigene Tochter in China, ist nicht international tätig, kommt aber für einen China-Test infrage:* Starten Sie einen Testballon in China, ohne einen eigenen Shop vor Ort zu haben, z. B. mit einer E-Commerce-Plattform wie der des deutschen Start-ups „dongxi.com“ oder „Web2Asia“, die deutsche Hersteller unterstützen, ihre ersten Schritte in den chinesischen Markt zu gehen.
- *Ihr Unternehmen kommt für einen China-Test nicht infrage:* Dann nutzen Sie konservative Methoden: Arbeiten Sie z. B. mit Marketing-Mix-Modelling, um festzustellen, welche Ihrer Ausgaben welchen Einfluss auf den Verkauf haben. Diese Methode hat Nachteile, weil sie beispielsweise nur den Teil der Welt erklärt, der sich aus Ihren Daten ableiten lässt. Aber er gibt Ihnen trotzdem eine gute Übersicht dazu, wie beispielsweise das Verhältnis der Kauftreiber zueinander ist, und wie groß der Hebel überhaupt ist, den Sie mit Kommunikation steuern können.

Arbeiten Sie mit Anbietern, die KI-basiert Marketing-ROI-Analysen anbieten. Dies ist in der Regel im Online-Bereich schon recht gut ausgebaut. Die Firma *Albert* beispielsweise bietet eine Marketing-ROI-Berechnung für Online-Kommunikation an, die sich auch mit Facebook und Google verknüpfen lässt, und ist für kleine Unternehmen geeignet, deren Werbebudget auch eher klein ist. *Albert* kann aber keine ATL-Kommunikation analysieren. *Analyx* liefert dagegen kanalübergreifende, also ATL-, BTL- und Online-Kommunikationsanalyse und modelliert Vertriebsleistungen ebenfalls in die Analysen hinein. Allerdings sind diese Analysen erst sinnvoll, wenn genügend historische Daten vorliegen (etwa fünf Jahre sollte man zurückgehen können) und wenn das Budget ausreichend hoch ist (ab ca. 5 Millionen Euro pro Land).

8.6 Organisatorisches: So sollten Sie aufgestellt sein

- *Tipp 16: Digitale Ausbildung aller Mitarbeiter*innen* Es ist wichtig, dass alle Kolleg*innen, die mit Digitaler Transformation und KI zu tun haben, den Sinn dieser Umwandlungen und Tools verstehen. Ohne dieses Verständnis kann keine Transformation gelingen. Investieren Sie ausreichend Zeit und Ressourcen darauf, alle Mitarbeiter*innen und Dienstleister mit auf die Reise zu nehmen. Au-

Berdem hilft es, wenn die Führungskraft mit gutem Beispiel vorangeht und wenn man sich von Digital Coaches oder Digitalberater*innen Rat holt.

- ▶ *Tipp 17: Mindshift: Schnell, vernetzt, „Trial & Error“* Wir kommen im Marketing in eine neue Phase, die wir „Marketing in Echtzeit“ nennen. Die früheren Entwicklungszeiträume sind unwiederbringlich vorbei, als wir zuerst ein Ziel festgelegt haben, um dann einen Plan zu entwickeln, dann dazu die Inhalte der Werbung und nach erfolgter Kampagne die Performance zu prüfen. All diese Aufgaben laufen in Zukunft nahezu gleichzeitig und in Echtzeit ab. Nicht als Selbstzweck, sondern weil Konsument*innen lernen werden, dass es Anbieter gibt, die ihnen in Echtzeit für sie persönlich relevante Angebote machen werden. Wer als Marke relevant sein will, muss hier Lösungen finden. Für das Marketing in Europa heißt das, dass wir einen Mindshift schaffen müssen. Weg von „nacheinander planen und exekutieren“, hin zu einer schnellen Verknüpfung von Insights, Produktidee, Beta-Versionen-Launch, Anpassung direkt auf Kundenfeedback hin und paralleler Performance-Messung. Die Aufgaben ändern sich nicht, sie müssen nur vernetzter und schneller sein. Erlauben Sie außerdem in diesem Mindset-Shift Ihren Mitarbeiter*innen, mutiger vorzugehen und Dinge auszuprobieren. Dieses „Trial & Error“-Prinzip ist wichtig, um agil und vernetzt arbeiten zu können. Fragen Sie nicht, wer den Fehler gemacht hat, sondern was Sie als Team oder Marke daraus lernen können. Leben Sie vor, dass Probieren und Scheitern auch einen Mehrwert haben.
- ▶ *Tipp 18: Organisation ohne Silos* Um Marketing in Echtzeit umsetzen zu können, müssen sämtliche Silos in Ihrer Organisation abgeschafft werden. Sätze wie „Dafür bin ich nicht zuständig“ sind Gift für eine agile Organisation, die erfolgreiche Marken schafft, die für Konsument*innen relevante Inhalte in der Kürze der Zeit anbieten muss, um am Markt zu bestehen. In der Regel können Silos abgeschafft werden, indem alle am Erfolg einer Aufgabe beteiligt werden. Incentivieren Sie daher Ihre Mitarbeiter*innen und auch Dienstleister über eine Beteiligung am Erfolg von ausgesuchten Projekten, die für Ihr Marketing strategisch wichtig sind.
- ▶ *Tipp 19: Agile Marketing-Teams* Dieser Tipp richtet sich an alle Marketing-Leiter*innen, die in großen Unternehmen arbeiten. Hier sind häufig Prozesse implementiert, die auf der einen Seite ein schnelles Marketing behindern, auf der anderen Seite aber nötig sind, um das Brot-und-Butter-Geschäft zu ermöglichen. Ein Beispiel: Um Marktanteile und Kundenwanderungen sicher ableiten zu können, arbeiten große FMCG-Marketing-Abteilungen mit Dienstleistern zusammen wie GfK (z. B. der Haushaltspanel) oder Nielsen (für die Absatzzahlen im stationären Einzelhandel). Die dafür genutzte Datenerhebung ist standardisiert, dadurch aufwändig und vergleichsweise langsam. Diese Prozesse sollten aber beibehalten werden, da sie die Stabilität des Geschäfts garantieren. Aber:

Für ein Marketing in Echtzeit und passend zum Abschaffen der Silos sollten Sie dafür sorgen, dass ein Teil ihrer Mitarbeiter*innen und Dienstleister nicht an diese Standardabfolgen gebunden ist, sondern quasi wie ein Schnellboot an spezifischen Aufgaben schnell und agil arbeiten dürfen. Bilden Sie zu für Sie wichtigen Themen schnelle Taskforces, in die Sie Ihre besten und engagiertesten Mitarbeiter*innen und Dienstleister einbinden. Lassen Sie sich und die anderen Mitarbeiter*innen regelmäßig über die Fortschritte dieser agilen Teams informieren. Lassen Sie diese Teams strahlen, wenn sie erfolgreich sind. Incentivieren Sie die Mitarbeiter über Geld, Freizeit oder was sonst Ihre Wertschätzung ausdrückt und in Ihrem Unternehmen üblich ist.

- *Tipp 20: Data Scientists und Content Creation in einem Team* Organisieren Sie besonders die oben erwähnten Taskforces abteilungsübergreifend, in der Regel ist die Kombination von Data Scientists und Kreativen eine gute Mischung, um agil und ohne Silos Erfolge zu generieren. Aber auch die Zusammensetzung Ihres „normalen“ Marketing-Teams sollte im Laufe der Zeit in zwei Bereichen an die neue Zeit und ihre Anforderungen ausgerichtet sein: Zum einen benötigen Sie, wenn Ihre Abteilung groß genug ist, eigene Data Scientists, also Analysefachleute, die in der Lage sind, Consumer- und Shopper-Daten auszuwerten, und ein Marketing-Verständnis haben. Es ist wichtig, dass diese Mitarbeiter*innen sich als Teil der Marketing-Abteilung verstehen und nicht als Teil einer IT- oder Software-Abteilung des Unternehmens, damit Sie eine gemeinsame Marketing-Sprache sprechen und diese Data Scientists am Erfolg der Marketing-Abteilung und damit Ihrer Marken beteiligt sind. Zum anderen ist wichtig, dass alle Marketing-Mitarbeiter*innen eine positive Haltung gegenüber den Hinweisen dieser Data Scientists haben. Daten sind neben der kreativen Idee im Marketing die zweite wichtige Zutat, damit Ihre Marke in Zukunft erfolgreich bleiben kann. Und diese Zutat wird in Zukunft, im *New Marketing*, immer wichtiger.

Management Summary

Diese Marketing-Entwicklung in China wird in Europa zwar auf sich warten lassen, uns aber vermutlich auch erreichen.

Dennoch können Marketing-Verantwortliche in Europa heute schon eine Menge tun, um die digitale Transformation ihrer Aufgaben weiter voranzutreiben, mit Künstlicher Intelligenz sinnvoll zu arbeiten und sich das eine oder andere von chinesischen Entwicklungen abzuschauen.

- Dies gilt sowohl für die Ablauforganisation (also für Consumer Insights, Strategy, Offer, Execution und Performance-Management) als auch für die Aufbauorganisation.

- Im *Consumer-Insights-Bereich* braucht es ein starkes Analyse-Team, ein Daten-Powerhouse, das alle Daten lückenlos und an einer einzigen Stelle vorhält. Man sollte Wert legen auf automatisierte Datenverarbeitung über KI. Der Fokus des Managements sollte dabei auf Predictive Consumer Insights, also der Vorhersage von Kundenverhalten, liegen.
- In der *Strategie* hilft, das Budget nach einem Schlüssel, z. B. 70:20:10, zu verteilen, um ausreichende Mittel zu haben, unbekannte Medien, Tools, Strategien auszuprobieren – hierfür wäre der kleinere Budgetteil reserviert, ohne dass das „Brot-und-Buttergeschäft“ leidet; außerdem ist es sinnvoll, die Teams daraufhin zu testen, ob sie überhaupt bereit sind, mit KI zu arbeiten – viele haben Angst, ihren Arbeitsplatz an eine KI zu verlieren und implementieren gegebenenfalls neue KI-Tools zu zögerlich. Es gibt Tests für die „KI-Readiness“ von Teams, also die KI-Bereitschaft und Einstellung Ihres Teams zum KI-Einsatz im Unternehmen. Darüber hinaus sollte man erste KI-Schritte als Piloten aufbauen und intensiv mit einer Milestone-Planung nachverfolgen.
- Im Bereich *Offer* sollte die Produktentwicklung beginnen, auf Daten und möglichst neue Daten zu setzen und das Konsument*innen-Feedback so intensiv wie möglich zu nutzen. Konsumenten können bereits sehr früh in den Entwicklungsprozess mit einbezogen werden, sie können zur Co-Creation eingeladen werden und mit etwas Mut könnte die Produktinnovation schon mal in einer Beta-Version getestet werden. Dabei sollte nicht auf die menschliche Kreativität verzichtet werden. KI ist ein Werkzeug, der Mensch der Handwerker
- In der *Exekution* versteht sich Werbung und Verkauf zunehmend als Teil von Unterhaltung, also Entertainment. Hier sollte alles automatisiert werden, was zu automatisieren möglich ist. Der Fokus der Menschen im Marketing-Team sollte auf den Bereichen Content-Entwicklung und Innovation liegen. Ein regelmäßiger Blick nach China, um sich das eine oder andere abzuschauen und auszuprobieren, hilft, besser zu werden.
- Im *Performance Management* sollten alle Marketing-Abteilungen, die noch nicht systematisch messen, beginnen, den Fokus überhaupt auf das Thema zu legen, selbst wenn die Datenlage nicht perfekt ist. In Zusammenarbeit mit Partnern, die im Bereich ROI erfahren sind, lässt sich einiges ausprobieren und optimieren.
- Bei der *Aufbauorganisation* sollte man in die digitale Ausbildung der Mitarbeiter investieren und dafür sorgen, dass die Arbeitskultur geprägt ist davon, durch Fehler zu lernen, statt sie zu vermeiden, und dafür sorgen, dass Teams schnell und vernetzt arbeiten können. Es sollten keinen Silos entstehen, vorhandene Silos sollten abgebaut werden. Besonders die Marketing-Teams müssen zwingend agil arbeiten, Data Scientists und kreative Content-Entwickler sollten in einem Team arbeiten.

Literatur

- McKinsey & Company. (November 2019). *Global AI survey: AI proves its worth, but few scale impact*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/artificial-intelligence/global-ai-survey-ai-proves-its-worth-but-few-scale-impact>. Zugegriffen am 27.11.2019.
- Rosling-Rönnlund, A. (April 2017). *See how the rest of the world lives, organized by income*. https://www.ted.com/talks/anna_rosling_ronnlund_see_how_the_rest_of_the_world_lives_organized_by_income#t-216322. Zugegriffen am 23.09.2019.
- Wang, J. (10. November 2019). *Gartner L2's Danielle Bailey on China shaping retail's future*. <https://www.alizila.com/gartner-l2s-danielle-bailey-on-china-retail-future/>. Zugegriffen am 01.12.2019.

Ausblick: So wird KI unsere Arbeit entwickeln

9

Überblick über das Kapitel

Dieses Kapitel bietet einen Ausblick auf die Umschichtungen in den Aufgaben und Jobs, die in naher Zukunft durch KI zu erwarten sind. Es erklärt mit vielen Beispielen, welche KI-Skills heute schon erfolgreich sind. Es zeigt, wie sich die weitere KI-Optimierung in fünf bis zehn Jahren auf die Aufgaben und Jobs der Marketing-Manager*innen auswirken wird und wie sich Marketing-Teams im D-A-CH-Raum vermutlich zahlenmäßig verändern werden. Es gibt einen Kurzüberblick über 21 neue Marketings-Jobs, die in zehn Jahren erwartet werden, und fasst die Herausforderungen für das globale Bildungs- und Ausbildungswesen der nahen Zukunft zusammen. Es zeigt auch, dass Licht am Ende des Tunnels zu sehen ist. Denn bisher brachte neue Technologie im Marketing immer mehr Anspruch der Konsument*innen und neue Aufgaben für das Marketing.

9.1 KI heute und morgen: Wie wir arbeiten werden

Es ist absehbar, dass die Weiterentwicklung von KI einen großen Einfluss darauf haben wird, wie wir in Zukunft arbeiten werden. Jetzt schon ist sichtbar, dass Routinejobs besser von einer Maschine erledigt werden können als von einem Menschen, und es so auch zur Umschichtung von Aufgaben weg von Menschen hin zu Maschinen kommt. Das ist im Grunde nichts weiter als ein neues Kapitel im Bereich der Automatisierung. So wie z. B. Wasser- und Windmühlen im frühen Mittelalter das Handmahlen ersetzten, die Dampfmaschine im 18. Jahrhundert das maschinelle Weben möglich machte und Roboter im 20. Jahrhundert in der Automobilindustrie das Zusammensetzen von Autoteilen erleichterten, wird KI im 21. Jahrhundert zunächst nur bestimmte, im Laufe der Zeit alle

Bereiche der aktuell noch von Menschen ausgeführten Tätigkeiten übernehmen oder unterstützen. Immer haben diese Erfindungen dazu geführt, dass Menschen ihre bis dahin übliche Arbeitsweise angepasst haben oder anpassen mussten: Das Mehlmalen wurde von vielen einzelnen Händen auf einem Bauernhof auf einen Müller übertragen, Weberheimarbeit wurde zu teuer, viele Weber, auch in Deutschland, rutschten Ende des 18. Jahrhunderts unter die Armutsgrenze und es kam zu Aufständen. Die Automobilindustrie konnte seit den 1970er-Jahren viele bisher nötige Handarbeitsgriffe durch Roboter ersetzen und so mit weniger menschlicher Arbeitsleistung ein Auto fertigen. Entlassungen waren die Folge. Umschichtungen von Arbeit erfolgen immer dann, wenn die Maschine Aufgaben schneller oder günstiger erledigt oder sogar beides gleichzeitig schafft. Und das ist bei KI auch der Fall. Daher findet aktuell schon eine Umschichtung von Arbeit vom Menschen auf die KI-Maschine statt, obwohl KI im Moment noch „nur“ in sogenannter „Narrow AI“ lernt und sich optimiert. Im Grunde genommen wird KI gerade auf die Einzelsinne und Einzelfähigkeiten des Menschen trainiert. Aber welche Auswirkungen wird dies auf Marketing-Manager*innen haben? Werden wir in Zukunft nicht mehr zu tun haben? Dies soll in diesem Kapitel beleuchtet werden.

Abb. 3.3 zeigt, W Entsprechung im künstlichen Bereich haben. Die neuesten Entwicklungen hierzu lassen sich so zusammenfassen:

Sehen

KI kann heute schon schneller und besser bestimmte Bilder erkennen und analysieren, als Menschen dies können. Diese Narrow AI hilft beispielsweise einer Röntgenärztin bei der Diagnose einer Krankheit, hilft Werbeagenturen dabei, das passende Stockfotomotiv zu suchen, ohne mühsam in Bildbänden zu blättern, und unterstützt mittels Gesichtserkennung die Polizei, bestimmte Personen in einer Menge wiederzuerkennen, die gesucht werden. Deshalb wird die Röntgenärztin noch nicht komplett arbeitslos; denn die Kommunikation mit den Patient*innen und weiterführende Maßnahmen wird man sich als Mensch immer von einem zur Empathie fähigen anderen Menschen erklären lassen wollen. Aber die zeitliche Verteilung der Aufgaben wird sich ändern: Weniger Schauen, Lesen, Diagnostizieren – mehr Planen der nächsten Schritte und Besprechen und Betreuen der betroffenen Patient*innen. In Werbeagenturen heißt das, weniger Bilder suchen, dafür mehr Ideen zur Strategie und Kreativität beitragen. Bei der Polizei weniger Streife laufen und mehr interne Tätigkeiten, um z. B. Täter*innen zu identifizieren bzw. zu verhaften.

Hören und sprechen

Der aktuelle Stand dieser Narrow AI ist am besten abzulesen an den Fähigkeiten der Sprachassistenten wie „Alexa“ von Amazon, „Google-Home“ von Google, „Siri“ von Apple, „Genie in a Bottle“ von Alibaba und „Xiaowei“ für WeChat von Tencent. Die KI dieser Systeme sind in der Lage, natürliche Sprache zu hören, den Kontext der Sprache zu verstehen, in ihren angeschlossenen Systemen nach einer sinnvollen Antwort zu suchen und diese in gesprochener Sprache wieder auszugeben. Noch sind diese Sprachassistenten teilweise nicht voll ausgereift. Das hört man am besten, wenn man Alexa bittet, einen Witz zu erzählen. Alexa ist zwar in der Lage, einen Witz vorzulesen, allerdings ist sie bis dato

noch nicht in der Lage, die für die Pointe nötige Pause zu machen, um dem Witz den letzten nötigen Pfiff zu geben.

Auf der anderen Seite stellte Google mit „Duplex“ schon auf der Entwicklerkonferenz 2018 einen Sprachassistenten vor, den man von einem echten Menschen nicht mehr unterscheiden kann (Grubb 2018). Die von Alan Turing postulierte Singularität scheint zumindest in diesem Narrow Skill der Sprache erfüllt. Insbesondere der Anruf des KI-Assistenten in einem Restaurant, um einen Tisch zu reservieren, ist nicht mehr von einem Menschen unterscheidbar. Dies liegt daran, dass die KI das menschliche Verhalten in einem solchen Gespräch kopiert, obwohl sie dieses Verhalten eigentlich nicht selber braucht: Die KI plant Pausen ein, bevor sie auf die Fragen der Restaurantmitarbeiterin antwortet, um so zu suggerieren, dass sie vor der Antwort überlegt. Außerdem baut sie für Menschen typische Brummtöne ein wie „äh“ oder „hm“. Dadurch erscheinen Stimme und Verhalten natürlich und menschlich.¹

Google hat Duplex 2019 in einigen Städten in den USA eingeführt, zunächst testweise und nur, um Tischreservierungen in Restaurants vorzunehmen. In diesen Städten kann man also seinen Google-Assistenten Tischreservierungen per Telefon vornehmen lassen. Google hat einige Elemente eingeführt, die das Vertrauen der Menschen in diese künstliche Assistenz heben sollen. So meldet sich der Assistent am Telefon mit dem klaren Hinweis, er sei ein technischer Assistent, sodass sich der Angerufene nicht hintergangen fühlt. Außerdem beugt Google dem Missbrauch des Systems durch Neugierige, die um des Ausprobierens Willen wahllos Tische reservieren lassen, um diese dann aber nicht in Anspruch zu nehmen, folgendermaßen vor: Wer einen Tisch mehrfach reserviert und dann wieder absagt, wird gesperrt.

Alibaba stellte Ende 2018 ein ähnliches System vor, das nach Experteneinschätzung die Fähigkeiten von Google Duplex noch übersteigen soll (Kling, Google Assistant: Kontinuierliches Gespräch kommt auf Deutsch, 2019). Außerdem arbeiten Alibaba und BMW daran, den von Alibaba entwickelten Sprachassistenten „Tmall Genie“ in ausgewählten BMW-Modellen in China zur Verfügung zu stellen (BMW 2019).

Künftig werden Bots auch in der Lage sein, die Stimmung einer Stimme zu verstehen und zu „wissen“, ob jemand gut oder schlecht gelaunt, traurig, glücklich oder erkältet ist. In diesem Stadium lassen sich dann mit dem Bot Gespräche wie mit einem guten Bekannten führen. Der Bot ist dann keine Maschine mehr, die nur auf den Inhalt der Kommunikation reagiert, sondern er lernt den Menschen kennen. Bots lernen dann, Gefühlslagen zu erkennen und entsprechend zu reagieren (Kannan und Karacan 2018).

¹ Der Film kann hier angesehen werden:



Es ist damit auch absehbar, dass bestimmte menschliche Assistenz- und Sekretariatsaufgaben zunehmend wegfallen. Da auch sprechende Chatbots in diesen Bereich fallen, werden auch die Aufgaben in Callcentern, die einfacher Antwortnatur sind, zunehmend wegfallen.

Lesen und Schreiben

Künstliche Intelligenz kann lesen und Text als geschriebene Worte ausgeben. Alle Textbot-Anwendungen fallen unter diesen Bereich. Wenn Sie auf einer Homepage einer Firma eine Frage haben und mit einem Chatbot kommunizieren, werden diese KI-Skills genutzt. Chatbots sind kleine Skripte, die textbasierte Dialoge mit einem Nutzer führen können. Häufig sind solche Chatbots heute noch eher „gescriptet“, d. h., die Firma stellt zunächst die Use Cases zusammen, die am häufigsten vorkommen, geben dem Chatbot dann geschriebene Antworttextbausteine vor und der Chatbot gibt dann, mehr oder weniger passend zur Frage, diese Textbestandteile als Antwort aus. Damit können zwar kaum mehr sinnvolle Antworten für den User gegeben werden als mit einer auch üblichen, getexteten „Frage und Antwort“-Sektion (Q&A) auf der Homepage. Allerdings überbrückt diese neue Kommunikationsmethode die Hürde, die eine User*in haben mag, sich selbst durch die Text-Q&A zu suchen. Und es ersetzt die Anrufe im Callcenter, die eigentlich einfache Fragen und einfache Standardantworten beinhalteten. Zunehmend sind Chatbots aber auch besser in der Lage, in Echtzeit und durch eine KI-unterstützte Suche ohne ein Skript auf Fragen zu antworten. Aufgaben dieser Art fallen in Callcentern damit zunehmend weg und das Callcenter kann sich entweder intensiver mit den tatsächlichen Anrufern beschäftigen, also effektiver werden, oder eben die freiwerdenden Kapazitäten nicht mehr besetzen. Das ist effizienter, kostet aber auch Arbeitsplätze.

Künstliche Intelligenz unterstützt inzwischen auch die schreibende Zunft, also Journalist*innen und Werber*innen. So erstellt beispielsweise die KI von Retresco automatisch Fußballergebnisberichte, ohne dass Journalist*innen sich die Spiele selber anschauen müssen, Wetter- oder Verkehrsnachrichtentexte als Vorlage für Radiosprecher*innen und automatisch generierte Texte für Unternehmen, die viel mit Textbeschreibungen arbeiten, deren Konsument*innen aber Laien beim Texten sind, wie beispielsweise die Beschreibungstexte von Wohnungsannoncen bei Immobilienscout24. Auch in diesem Bereich können laut Tests Menschen nicht mehr sicher sagen, welcher Text von einem Menschen und welcher von einer Maschine automatisch generiert wurde.

Ein Test der Universität Mannheim mit 130 Probanden, die jeweils sieben zufällig ausgewählte Lokalfußballberichte vorgelegt bekamen, entweder maschinengeneriert oder von echten Lokalreporter*innen getextet, zeigt folgendes Bild: Sowohl Roboterberichte als auch von Menschen geschriebene Berichte wurden überwiegend für ‚menschlich‘ gehalten. von Menschen geschriebene Texte wurden zu 79 % Menschen zugeordnet, die von einer Maschine geschriebenen Texte aber immerhin auch zu 60 % einem Menschen zugeordnet. Maschinell verfasste Spielberichte wurden also von der Mehrheit der Leser*innen nicht als solche erkannt. In der Begründung ihrer Einschätzungen beschrieben die Probanden die Robotertexte als ‚flüssig‘ und ‚gut verknüpft‘. Sieht man sich die Bewer-

tung der einzelnen Berichte an, so zeigt sich, dass drei von vier maschinell erstellten Berichten von 65 bis 90 % der Probanden als ‚menschlich‘ eingeschätzt wurden. Nur ein Bericht wurde von der Mehrheit richtig als Robotertext identifiziert (Cebulla 2019).

Aber noch macht die KI Fehler, selbst wenn sie nicht immer Verursacher des Fehlers ist. Wenn beispielsweise der Schiedsrichter nach Spielende das Ergebnis falsch in die Ligatabelle einträgt, und sich die KI für den neuen Text aus dieser Quelle bedient, ist der Text falsch. Journalist*innen, die das Spiel persönlich gesehen hätten, hätten diesen Fehler nicht gemacht. Allerdings neigen auch Menschen zu Fehlern, die eine KI nicht macht – Schreibfehler beispielsweise.

Nach wie vor werden die wichtigen Bundesligaspiele von echten Sportreporter*innen gesehen und beschrieben – aber bei den unwichtigeren regionalen Spielen, die bisher menschliche Textaufmerksamkeit hatten, wird diese Arbeit für Menschen wegfallen.

In diesen Bereich fallen auch alle Übersetzungsleistungen. KI ist heute schon in der Lage, geschriebene Sprache zu übersetzen. Sei es Google oder „DeepL“, eine deutsche Entwicklung – die Übersetzungsprogramme sind bereits gut genug, gängige Sprachen (Englisch, Französisch und Spanisch) von einer in die andere Sprache per Text zu übersetzen. Zwar mangelt es noch an Feinheiten im Verständnis von Redewendungen und kulturspezifischem Wissen, sodass die Übersetzungen inhaltlich richtig, aber nicht immer genau genug sind. Aber für den täglichen Gebrauch von Nicht-Diplomat*innen, die den Inhalt eines Textes einer gängigen anderen Sprache verstehen wollen, sind die Systeme bereits gut genug. Vietnamesisch-Deutsch ist dabei längst nicht so gut wie etwa Englisch-Deutsch. Auch die Übersetzung des Fünf-Jahresplans und des AI-Plans der chinesischen Regierung für eines der Kapitel in diesem Buch funktionierte vom Chinesischen ins Deutsche nicht gut genug, wohl aber für Chinesisch-Englisch. Das ist auf die Datenmenge zurückzuführen, aus der die KI lernen konnte – englisch-chinesische Texte gibt es mehr als deutsch-chinesische.

Google arbeitet derzeit an einem simultanen Sprachübersetzungsassistenten, der gesprochene Sprache in Echtzeit in eine andere Sprache übersetzt und sie verbal und nicht als Text ausgibt (Bronstein 2019). Damit verbindet Google Skills wie Lesen, Schreiben und Sprechen zu einer optimierten Anwendung. Dies passiert in vielen Bereichen, nicht nur beim Übersetzen, und zeigt, wie langsam, aber sicher aus Narrow AI eine General AI wird.

Im Laufe der nächsten Jahre werden also Übersetzer*innen, die für den alltäglichen Gebrauch übersetzen, obsolet werden. Weiterhin nötig sind die hochprofessionellen Übersetzungsleistungen, beispielsweise in der Diplomatie zwischen Ländern.

Tasten

Hier würde man annehmen, dass es noch keine funktionsfähigen KI-Systeme gibt. Tatsächlich gibt es aber bereits Anwendungen, die KI-basiert im Bereich „Anfassen und Berühren“ arbeiten. Die Firma Traptic Inc., USA, beispielsweise pilotiert derzeit Ernteroboter, die empfindliche Früchte wie z. B. Erdbeeren ernten können. Dafür muss die KI in der Lage sein, eine Erdbeere an der Pflanze zu identifizieren (also zu sehen) und zu erkennen,

ob sie reif und damit pflückbar ist. Pflücker*innen würden dazu die Erdbeere vorsichtig anfassen, drehen und wenn sie reif ist, vorsichtig und ohne sie zu quetschen vom Strunk ziehen. Genau so macht es der erwähnte Pflückroboter. Es ist ersichtlich, dass mit einem solchen funktionsfähigen technischen Erntehelfer viele der Handarbeiten und Rückenschmerzen in der Landwirtschaft wegfallen.

Riechen

Auch in diesem Bereich wird mit KI experimentiert. „Philyra“ hilft Profiparfümeur*innen, neue Rezepte für Parfüms zusammenzustellen. Philyra nutzt dazu eine Datenbank mit knapp 1,7 Millionen Parfüms und dem Wissen darüber, in welchem Land welche Altersgruppe welchen Geschlechts welche Düfte kauft. Das ist zwar nicht „Riechen“ im menschlichen Sinn, liefert aber offenbar sehr passable Resultate. Das erste Parfüm von Philyra kommt zum brasilianischen Valentinstag am 12.06.2020 auf den Markt. Philyra ist eine Kooperation zwischen Symrise und IBM Research (Osterath 2019). „Koniku“ geht noch weiter, befindet sich aber noch in der Versuchsphase. In diesem Start-up wird KI um menschliche Riechzellen erweitert mit der Idee, den Computer „richtig“, also situationsbedingt und nicht algorithmusbasiert, riechen zu lassen. Die aktuelle Herausforderung in der Entwicklung ist es, dass Zellen anders als reine Maschinen nicht mit Strom auskommen, sondern echte Nahrung benötigen. Die derzeitigen Nährstofflösungen halten die implantierten Zellen rund zwei Monate am Leben. Anwendungsbeispiele können etwa Drogen- oder Sprengstoffsuchen am Flughafen sein (Scheuer 2019). Dann würden Drogenhunde arbeitslos.

Schmecken

Die Künstliche Intelligenz, die aktuell schon schmecken kann, wird auf dieselbe Weise trainiert wie Philyra: Sie schmeckt nicht im eigentlichen menschlichen Sinn, sondern kombiniert mithilfe von Daten, Wissen und Sensoren beispielsweise die verschiedenen Sudansätze für Bier bei Carlsberg. Der Brauer erforscht mit Microsoft gemeinsam, wie man die Entwicklungszeiten neuer Sude verkürzen kann. Mithilfe von KI-Algorithmen und Microsoft Cloud werden die Sensorendaten analysiert und daraus Rückschlüsse auf Geschmack und Aromen gezogen. Das System kann schon einige Pilsener und Lager unterscheiden. Das Ziel ist, eine Art geschmacklichen Fingerabdruck für jeden Sud zu haben, und so den Entwicklungsprozess für neue Biere erheblich zu verkürzen. Start-ups wie IntelligentX Brewing stellen Biere passend zu den Feedbacks der Konsument*innen mittels KI zusammen (Briegleb 2018).

Es fallen also heute schon Jobs weg oder Aufgaben verschieben sich. Die Zeit, die freigesetzt wird, wird einerseits genutzt, um sich um wichtigere Aufgaben zu kümmern, also effektiver zu werden, und andererseits, um effizienter und damit wettbewerbsfähiger zu werden. Es fallen also auf jeden Fall menschliche Aufgaben weg. Gleichzeitig führen diese Innovationen aber auch dazu, dass Konsument*innen und Anwender*innen anspruchsvoller werden. Das hat es bisher auch in jeder der bisherigen technischen und wirtschaftlichen Revolutionen gegeben. Die Erfindung der Waschmaschine brachte Haus-

arbeitenden zwar auf der einen Seite viel mehr Zeit, auf der anderen Seite wurde aber ein Teil dieser freigewordenen Zeit investiert, um wiederum mehr zu waschen: War es bis dahin üblich, ein Kleidungsstück zu waschen, wenn es sichtbar dreckig war, bürgerte sich im Laufe der Zeit ein, dass es zur gesellschaftlichen Norm wurde, ein Kleidungsstück nach einem Mal Tragen zu waschen. So ähnlich ist es auch bei KI: Konsument*innen gewöhnen sich an den neuen „Luxus“ und erwarten, dass z. B. auf einer Homepage ein Text- und Chatbot verfügbar und zusätzlich dazu ein Callcenter für persönliche Gespräche erreichbar ist. Außerdem entsteht die Neigung, gar nicht mehr lange selbst auf einer Homepage zu suchen, sondern gleich in eine Interaktion mit der Firma zu treten. Für die Firma wird so zwar der Aufwand im Callcenter wie gezeigt geringer, aber das Aufkommen der Fragen und die Kommunikationswünsche der Konsument*innen wachsen und die Geduld bezüglich Antwortgeschwindigkeit und Qualität sinkt. In Summe reduzieren sich also die Routineaufgaben, auch daraus erwächst ein Jobverlust. Allerdings ist dieser nicht proportional zum Wegfall der Arbeitsmenge, weil gleichzeitig mehr und auch neue Aufgaben dazukommen. Diese neuen Aufgaben erfordern aber u.U. auch andere Fähigkeiten und benötigen andere Aus- oder Vorbildungen, als die nun überflüssig gewordenen Mitarbeiter*innen sie haben. Lebenslanges Lernen wird so wahrscheinlich nötig.

Den Effekt der KI, Routineaufgaben zu übernehmen, sehen auch Marketing-Manager*innen im deutschsprachigen Raum für den Marketing-Bereich. In einer eigenen Studie haben wir 2019 über 200 Marketing-Manager*innen in Deutschland, Österreich und der Schweiz um ihre Einschätzung zum aktuellen und zukünftigen Nutzen von KI im Marketing gebeten. 52 % dieser Befragten verantworten Führungsaufgaben im Marketing. Die Ergebnisse zeigen die Bedeutung von KI heute und in Zukunft: 81 % der Befragten sagen, KI sei wichtig für das Marketing, 92 % glauben, dass KI noch wichtiger werden wird. 80 % attestieren KI die Fähigkeit, den Marketing-Abteilungen lästige Routinearbeiten abzunehmen, und 80 % glauben, dass KI das Marketing effektiver und effizienter macht (Bünthe, Künstliche Intelligenz – die Zukunft des Marketings, 2019, S. 8 – 21).²

Der Wegfall von Routinejobs, unabhängig von der Industrie oder Funktion, wird weiter zunehmen, weil KI zum einen in immer mehr Bereiche, vermutlich in alle Bereiche des menschlichen Arbeitens, eingreifen wird. Zum anderen wachsen die im Moment noch häufig in Siloapplikationen vorliegenden KI-Skills wie Sehen, Tasten, Hören, Lesen, Schreiben & Co. weiter zusammen.

²Die beiden Studien von 2018 und 2019 können hier kostenlos heruntergeladen werden:



9.2 Blick in die Kristallkugel: Wie KI unsere Arbeit in Marketing und Vertrieb verändern wird

Zu diesem Thema gibt es weltweit eine Vielzahl von Vorhersagen. Fast allen ist gemeinsam, dass sie davon ausgehen, dass KI bei wiederkehrenden Routinearbeiten schneller und besser arbeitet als der Mensch – egal in welcher Industrie. Und dass die Entwicklung zeitlich exponentiell erfolgt – also schneller, als man gemeinhin glauben könnte.

Wer einen solchen Routinejob hat, wird ihn vermutlich aufgeben müssen, weil KI die Leistung besser, günstiger und schneller erfüllt: „Mittelqualifizierte Beschäftigte in Berufen mit starkem Routinecharakter“ müssten zunehmend befürchten, von Maschinen ersetzt zu werden (Arntz et al. 2017, S. 8). Die Diskussion um ein bedingungsloses Grundeinkommen wird deshalb nicht nur in der Politik und Gesellschaft diskutiert, sondern auch von führenden Firmen, deren Mitarbeiter*innen bisher viel mit Routinearbeiten beschäftigt sind, wie z. B. Siemens. Ihr CEO Joe Kaeser war 2017 der erste Lenker eines DAX-Unternehmens, der sich positiv zum Thema Grundrente in der Öffentlichkeit geäußert hat (Hägler 2016).

Studien gehen davon aus, dass 10 bis zu 47 % aller Jobs in Deutschland durch Digitalisierung gefährdet sind – die genaue Zahl kann zum heutigen Stand niemand genau berechnen (Pabst 2019, S. 14–16). Und so drehen sich viele Weißbücher, Studien und Bücher von der Bundesregierung, Behörden und Privatwirtschaft um die Themenfelder „Arbeit 4.0“, „Neues Arbeiten“ oder „New Work“, so z. B. das „Weißbuch Arbeiten 4.0 – wie wir arbeiten werden“ (Bundesministerium für Arbeit und Soziales Abteilung Grundsatzfragen des Sozialstaats, der Arbeitswelt und der sozialen Marktwirtschaft 2017).

Vorhersagen für Jobs im Marketing zeichnen ein ähnliches Bild: In unserer 2019er Studie mit Marketing-Manager*innen im D-A-CH-Raum antworteten die Befragten auch auf Fragen zu zukünftigen Veränderungen von Team-Größen und Team-Zusammensetzungen. Nur wenige Befragte davon aus, dass die Marketing-Teams sich zahlenmäßig in der nahen Zukunft (drei bis fünf Jahre) reduzieren (siehe Abb. 9.1). Vielmehr glauben 76 %, dass die Mitarbeiterzahl in Marketing-Teams gleichbleiben oder sogar wachsen wird. Zwar kommt es zu einer Reduktion der Routineaufgaben auf der einen Seite, aber auf der anderen Seite auch zur Aufstockung im Bereich Data Analytics und Data Science. Die Mehrheit (77,8 %) geht auch davon aus, dass die Anzahl der Kreativen stabil bleibt oder wächst (Bünthe, Künstliche Intelligenz – die Zukunft des Marketings, 2019b, S. 25). Interessant ist außerdem, dass die Zahl derer, die stabile oder sogar wachsende Team-Größen erwarten, von 2018 auf 2019 zugenommen hat (+ 11,9 Prozentpunkte) und angenommen wird, dass dieser Zuwachs mehr von den Kreativen kommt als von Data Scientists (+ 7,1 versus + 2,2 Prozentpunkte) (Bünthe, Künstliche Intelligenz – die Zukunft des Marketings, 2019b, S. 26). Die vollständige Studie findet sich kostenlos hier:

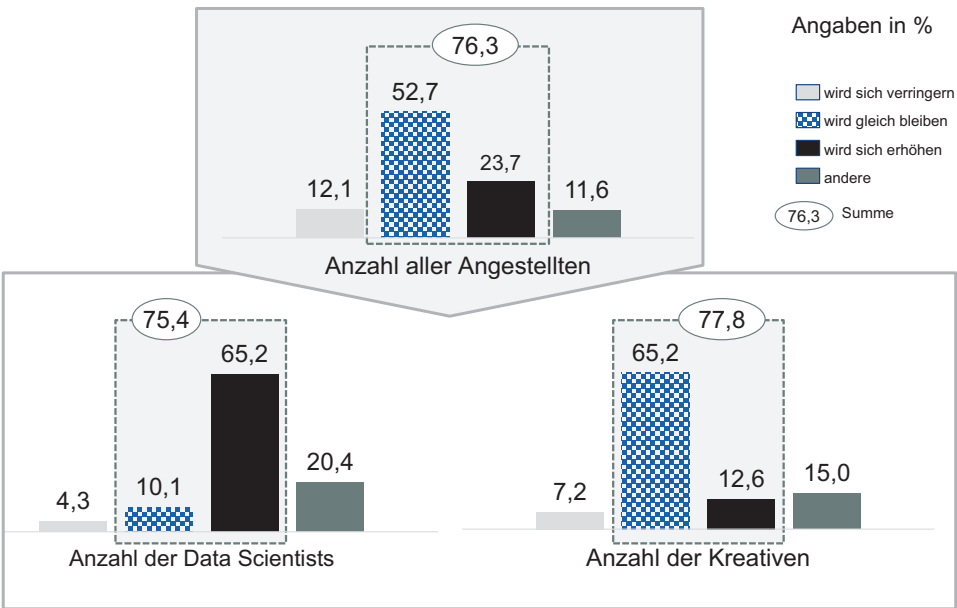


Abb. 9.1 Veränderung der Team-Größen im Marketing in der nahen Zukunft. (Bünthe, Künstliche Intelligenz – die Zukunft des Marketings, 2019, S. 25)



Neben wegfallenden oder sich inhaltlich verändernden Jobs werden auch neue Jobs im Marketing entstehen. Cognizant etwa beschreibt in einer aktuellen Studie 21 Marketing-Jobs, die in den nächsten zehn Jahren entstehen würden (siehe Abb. 9.2). Die Studie basiert auf reinen Experteneinschätzungen. Cognizant schreibt dazu: „The 21 jobs we present here are those we expect to become prominent in short order. Most importantly, we believe these jobs will create opportunities for employment, providing work for the many people who currently toil in marketing and are perhaps confused by the havoc that the rapid acceleration of technology portends.“ (Cognizant 2019)

Neben einer Darstellung dieser 21 Berufe liefert der Bericht auch Detailbeschreibungen der Aufgaben und einen Überblick darüber, welche Fähigkeiten zur Ausübung nötig

The 10-year journey

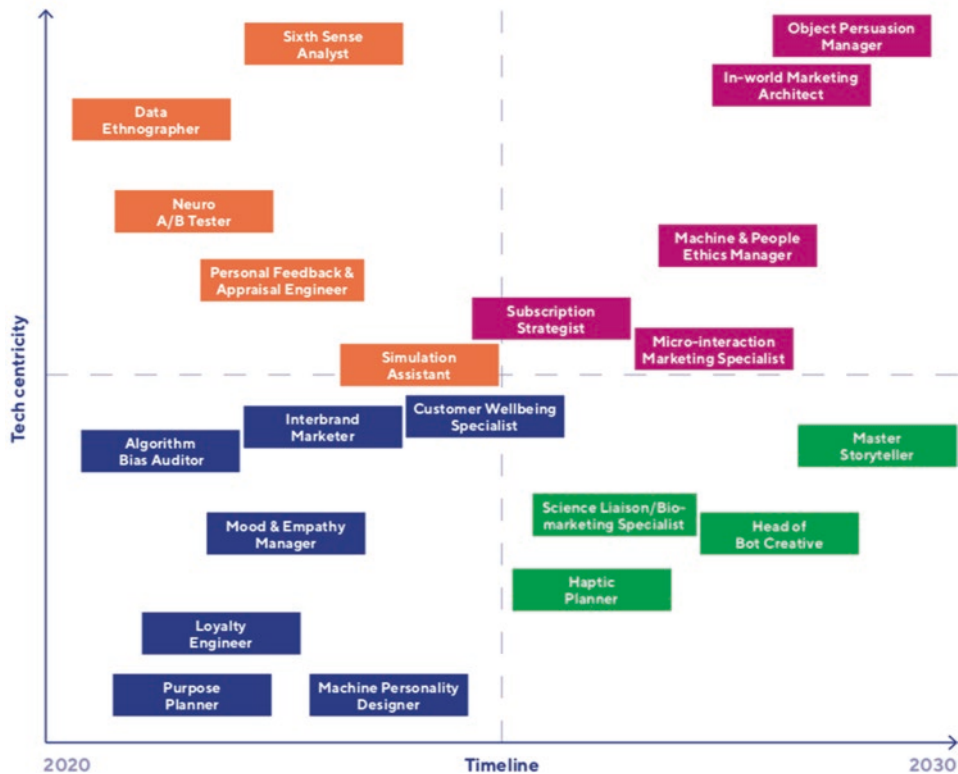


Abb. 9.2 21 neue Marketing-Jobs bis 2030. (Cognizant 2019, S. 5)

sind. Weil viele dieser Berufsbezeichnungen ungewohnt klingen, weisen die Autor*innen darauf hin, dass kaum jemand 2009 den Beruf des „Influencers“ gekannt habe, eine Bezeichnung, die zehn Jahre später jedem geläufig ist.

Insgesamt werden diese wenigen neuen Aufgaben die große Menge an wegfallenden Aufgaben fast völlig auffangen können: McKinsey geht davon aus, dass rund 18 % der heute global ausgeführten Arbeiten im Jahr 2030 durch KI gänzlich wegfallen werden, aber mit 17 % neuen Aufgaben aufgefangen werden könnten. Netto würden so also nur 1 % der Jobs durch KI wegfallen. Die neuen Aufgaben sieht McKinsey in den Bereichen Augmentation, Innovationen, Umschichtung von Arbeit und globale Arbeitskraftströme. Allerdings weisen die Autor*innen explizit darauf hin, dass diese Simulation nur indikativ, also explizit kein Forecast sei (McKinsey Global Institute 2018, S. 45). Und man muss auch berücksichtigen, dass nicht alle Mitarbeiter*innen, deren Jobs ganz oder teilweise wegfallen, die Ausbildung, Fähigkeiten oder Neigungen haben, mit den dann neuen Aufgaben sicher umgehen zu können.

Jack Ma, der Gründer von Alibaba, nennt die Neuausrichtung des Bildungswesens eine der wichtigsten Herausforderungen der nächsten 30 Jahre. Im Annual Meeting des World Economic Forums in Davos 2018 forderte er dazu auf, die Art des Lernens und Lehrens grundlegend zu verändern, um in 30 Jahren nicht vor einem Problem zu stehen. Das globale Bildungswesen müsse weg vom Lehren der Skills, die Maschinen bereits aktuell besser leisten können als Menschen, hin zu Soft Skills wie: „Values, believing, independent thinking, team work, care for others“; thematisch seien dies Sport, Musik, Malerei, Kunst. Er rät also, genau wie Lee, dazu, den Fokus dorthin zu setzen, wo der Mensch „anders“ sei als die Maschine. Interessant ist, dass er das Wort „different“, also „anders“, wählt, er sagt nicht, der Mensch sei „besser“ als die Maschine (Ma 2018).

Wenn es aber zutrifft, dass KI viele Routinearbeiten heute schon erledigt und in Zukunft noch weitere Skills dazukommen und zu kombinierten Fähigkeiten zusammenwachsen werden, stellt sich die Frage, welche inhaltlichen Aufgaben wir in Zukunft im Marketing überhaupt noch haben werden.

9.3 Was Marketing weiterhin von Menschlicher Intelligenz braucht

Nach welcher Logik können wir heute vorhersehen, welche Jobs wegfallen werden und in welchen der Mensch weiter wichtig bleibt? Pwc etwa entwickelt aus seinem 2019er CEO-Survey folgende Empfehlung für die Ausbildung: *„Improved STEM (science, technology, engineering, math) skills will be important in allowing people to perform the new roles and tasks that will arise out of AI and robotics, but soft skills like creativity and empathy will also be important in making people adaptable and employable throughout their working lives. Creative solutions will address the bottom of the educational pyramid – repurposing trade and technical schools to equip young people for success“* (pwc 2019, S. 32). D. h., sie empfehlen, sowohl in den Bereich STEM als auch in Kreativität und Empathie zu investieren.

Kai Fu Lee stellt dazu eine 4-Feld-Matrix (siehe Abb. 9.3) vor, die aus den Achsen „Empathie/Mitgefühl“ (englisch „Compassion“) und „Kreativität und Strategie“ versus „Automatisierung“ (er nennt es „Optimization“) besteht (Lee 2018b, S. 155–156). Nach seiner Einschätzung wird Künstliche Intelligenz überall dort menschliche Aufgaben übernehmen, wo es entweder zu einer hohen Automatisierung kommt oder/und wo kein menschliches Mitgefühl notwendig ist. Für die X-Achse, also die Automatisierungsachse, sagt er voraus, dass repetitive Aufgaben in fünf Jahren vollständig durch Maschinen übernommen werden, Routinejobs in zehn Jahren, Optimierungstätigkeiten in 15 Jahren – wohingegen komplexe Aufgaben und kreative Aufgaben „sicher“ seien vor einer Übernahme durch Maschinen. Ähnliches stellt er sich vor für die Y-Achse. Wenn keine Empathie notwendig ist, würden Maschinen die Aufgaben übernehmen – wir sollten also dort Jobs für Menschen schaffen, bei denen Maschinen nicht besser sind, nämlich im empathischen Bereich (Lee 2018a).

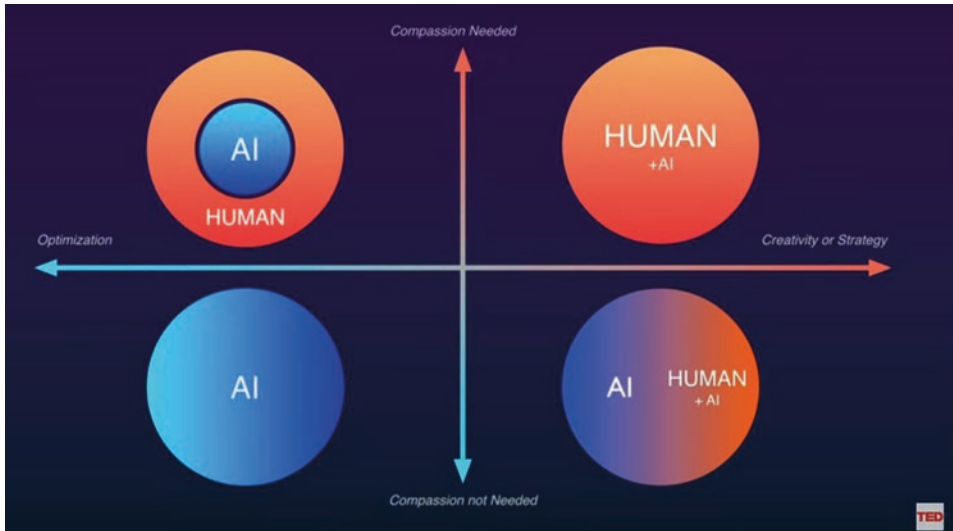


Abb. 9.3 Verortung der Aufgaben von Menschen und Künstlicher Intelligenz: Struktur (Lee 2018a)

Beispiele für Aufgaben in diesen vier Feldern sind (siehe Abb. 9.4):

- a) Tellerwäscher*innen und LKW-Fahrer*innen (hoch automatisch, keine Empathie notwendig): diese würden mit hoher Wahrscheinlichkeit wegfallen.
- b) Wissenschaftler*innen und Künstler*innen (hoch strategisch/kreativ, keine Empathie notwendig): hier würden KI-Systeme assistieren.
- c) Hochzeitsplaner*innen oder Pflegepersonal (zwar automatisierbare Aufgaben, aber hochgradig Empathie bedürftig): hier würde KI inhaltlich die Hauptarbeit leisten, Planer*innen aber das gesamte Handling gegenüber dem Hochzeitspaar übernehmen.
- d) CEOs oder Strateg*innen (hoch empathisch, hoch strategisch): hier würden auch in Zukunft die inhaltlichen Aufgaben weiter von Menschen erledigt werden, die KI hilft allenfalls.

Folglich heißt es, je mehr Routine, je weniger Jobs für Menschen.

Diese Einschätzung deckt sich mit unseren Recherchen zu Best Practice Cases für Marketing-Tools, die heute schon in der westlichen Welt mit KI arbeiten. Bei diesen Recherchen und Analysen fällt auf, dass es eine große Zahl von Tools gibt, die nachweislich Wirkung zeigen bei Analyseaufgaben, bei Consumer Insights und in der Marketing-Exekution, also in der Werbung und im Vertrieb. Wenige, aber schon ausreichende Tools lassen sich finden für die Marketing-Performance-Messung und bei der Unterstützung von Produkt- und Service-Entwicklung oder -verbesserung. Dagegen gibt es so gut wie keine Tools, die den Marketing-Expert*innen die Markenstrategie oder die Marketing-Planung abnehmen könnten. Hier gibt es allenfalls unterstützende Tools. Das ist logisch, denn um einer KI genügend „Futter“ zum Trainieren und Optimieren der KI-Empfehlungen zu geben, braucht es sehr viele, hochwertige Daten. Damit eine KI eine sinnvolle und bessere Markenstrategie als

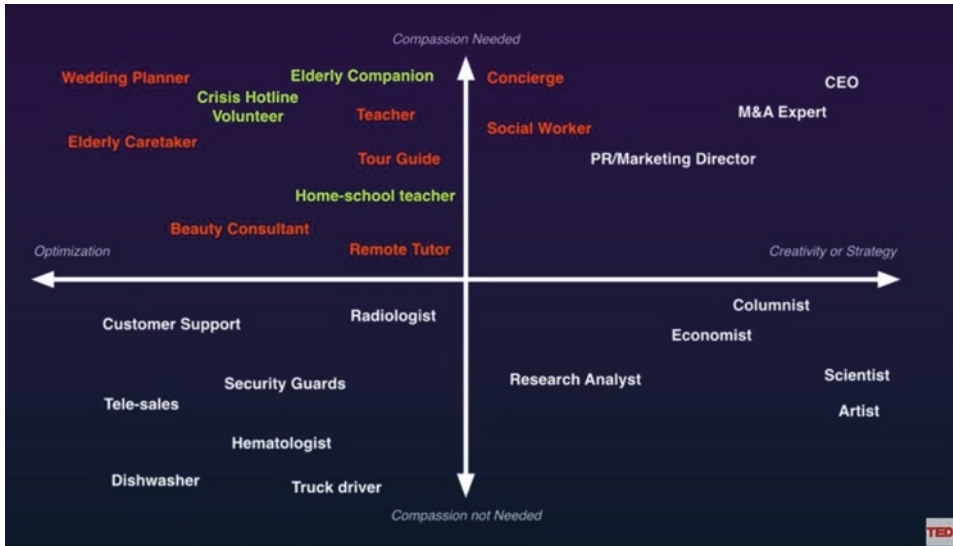


Abb. 9.4 Verortung der Aufgaben von Menschen und Künstlicher Intelligenz: Beispiele (Lee 2018a)

Menschen entwickeln kann, bräuchte es die Strategiedaten von Tausenden von Unternehmen sowie eine abhängige Variable (z. B. Umsatz, Gewinn o. ä.), um feststellen zu können, welche Strategie erfolgreich war und welche nicht. Da kaum Unternehmen bereit sind, ihre Strategie im Detail zu veröffentlichen, kann es folgerichtig auch keine allumfassenden Strategie-KI-Tools geben, die einen menschlichen Strategen/in ersetzen könnten.

Aber warum kann eine KI nicht so kreativ sein oder so strategisch denken wie ein Mensch?

Kreativität: KI lernt aus vergangenen Daten und verbindet diese neu, um die abhängige Variable, also den Erfolg (etwa ein gewünschtes Verhalten, mehr Käufe oder mehr Klicks) zu optimieren. Eine Kombination der Daten zu etwas, das wenig Aussicht auf Erfolg (die abhängige Variable) hat, wird eine KI nicht präferieren und daher nicht anbieten. Genau das tut aber ein Mensch, wenn er/sie kreativ ist. Mangels eines perfekten Algorithmus geht der Mensch mehr ins Risiko, probiert Dinge, kombiniert Daten zu etwas Neuem, das aller Wahrscheinlichkeit nach weniger Erfolg hat als etwas, das bereits ausprobiert wurde. Aber eben darin liegt das Überraschende, das Neue, das, was die Kreativität ausmacht. Ein Mensch kann auf Gefühle von Menschen oder Menschengruppen eingehen, sie lesen und darauf mit seiner Kommunikation reagieren – oder aus Gründen der Pietät darauf absichtlich verzichten.

Strategie: Auch hier wird KI auf lange Sicht den Menschen nicht vollständig ersetzen, allenfalls unterstützen können. Wie bereits erwähnt, werden vermutlich in absehbarer Zeit nicht genug Daten veröffentlicht werden, um einer KI zu ermöglichen, eine bessere Unternehmensstrategie, Markenstrategie oder Marketing-Strategie zu entwickeln, als es ein Experte oder eine Expertin das könnte, daher bleibt hier der Mensch immer noch besser. Außerdem sollte eine Firma ihre Strategie, das Herz des Unternehmens, nicht ohne Not gänzlich abgeben.

Management Summary**Ausblick: Das Marketing der Zukunft wird sich durch KI weiterentwickeln und auch Marketing-Jobs verändern.**

- Routinejobs werden vollumfänglich von KI übernommen.
- Aber auch in Bereichen, die heute und in naher Zukunft noch Menschen vorbehalten sind, wird KI unterstützen oder übernehmen, denn aktuelle Entwicklungen in der KI-Forschung versuchen, alle menschlichen Sinne und Skills nachzubilden und zu optimieren (sehen, hören, sprechen, lesen, schreiben, tasten, riechen und schmecken).
- Vorhersagen gehen davon aus, dass 10 – 47 % der heutigen Jobs ein sogenanntes Gefährdungspotenzial durch KI haben und der Rest sich verändern wird.
- Auch Marketing-Jobs werden sich verändern, davon gehen Marketing-Manager*innen in der neuesten Studie der Autorin von 2019 aus – wobei die Anzahl der Mitarbeiter in den Marketing-Teams gleichbleiben oder sich erhöhen wird, die Zunahme erfolgt laut dieser Einschätzung maßgeblich durch die Aufnahme von Data Scientists.
- Neben dem potenziellen Wegfall von Marketing-Aufgaben kommen aber auch neue dazu, eine Studie listet 21 neue Jobbeschreibungen im Marketing auf, die es heute noch nicht gibt.

Im Marketing fallen Routinejobs weg, Kreativität und Strategie werden zur Kernaufgabe des Marketings.

- Vorhersagen zufolge fallen im Marketing und darüber hinaus alle Jobs weg, die automatisierbar sind und keine Empathie benötigen. Aufgaben, die kreativ oder strategisch sind und Empathie benötigen, werden dagegen weiter von Menschen durchgeführt, die KI unterstützt hier lediglich. Diese Art der Aufgaben liegt vor allem in den Bereichen Kreativität und Strategie.
- KI kann nicht so kreativ arbeiten wie ein Mensch, weil sie immer aus historischen Daten einen Output optimiert, selbst wenn „historisch“ hier nur wenige Minuten meint. Ein Mensch geht kreativ ins Risiko und probiert Ideen aus, ohne das Risiko des Scheiterns mit einzuberechnen – dadurch kommen neue Ideen in die Welt, von denen viele scheitern, aber eben nicht alle: eine kreative Quelle für Innovation und Fortschritt.
- KI kann Menschen strategische Entscheidungen nicht abnehmen, da es zur Entwicklung eines stabilen Algorithmus Unmengen an Daten, hier Strategiedaten anderer Unternehmen, benötigt. Und diese werden aus Wettbewerbsgründen nicht freiwillig veröffentlicht.

9.4 Fazit: Alles bleibt anders – und das ist auch gut so

Wir haben gesehen, dass die Marketing-Arbeit der Zukunft mit zunehmender Ausbreitung von KI deutlich weniger von Routinen ausgefüllt sein wird und dass die Kernaufgabe im Marketing in der langfristigen Strategie der Marke und der täglichen Generierung von kreativem Content für die Kommunikation geprägt sein wird. Am Beispiel China haben wir gesehen, dass die Marketing-Aufgaben bereits viel stärker in Echtzeit ablaufen und weniger Schritt für Schritt. Und ich habe in den vorherigen Kapiteln ausführlich erläutert, dass durch KI und bessere und relevantere Angebote das Anspruchsniveau der Konsument*innen deutlich steigen wird – man könnte sogar von einer Anspruchsinflation sprechen. Dem Marketing kommt also die Aufgabe zu, Konsument*innen in ihren Bedürfnissen besser zu verstehen als die Konkurrenz und ihnen schnellere und genauere Angebote zu machen, die sie einfach und ohne Hürden, also über das sogenannte „System 1“ (Vergleich Kap. 7) annehmen können. Diese Aufgabe ist nicht neu. Was sich gerade radikal in China ändert und worauf wir Marketing-Manager*innen uns auch in Europa zeitversetzt einstellen sollten, ist, dass wir in Echtzeit und verknüpft arbeiten müssen. Dass wir nicht mehr Schritt für Schritt, sondern gleichzeitig die fünf Aufgaben im Marketing bearbeiten müssen. Denn nur, wer Konsument*innen Angebote macht, die für sie situativ relevant sind, also zum richtigen Zeitpunkt kommen und zu ihnen und ihrer Preisvorstellung passen und auch noch interessant und unterhaltsam aufgemacht sind, bleibt relevant. Das ist *New Marketing*.

Wenn wir geistig wach bleiben und wie immer von Best Practices lernen, können wir einen Mehrwert für unsere Konsument*innen schaffen, damit unseren Unternehmen helfen und einer sinnvollen Aufgabe nachgehen. Hier bietet sich auch das Lernen von China für KI und Marketing an, nicht nur der fast schon routinemässige Blick in die USA.

Das Marketing der Zukunft wird datenbasierter, globaler, auf Konsument*innen zentriert, strategischer, kreativer und schneller – und weiter von Marketing-Expert*innen geprägt.

Das ist doch ein ziemlich helles Licht am Ende des Tunnels.

Fazit: Es entsteht ein *New Marketing*, das aus der digitalen Transformation und KI und dem damit verbundenen, steigenden Anspruchsniveau der Konsument*innen hervorgeht

- Durch digitale Transformation und KI wächst eine neue Möglichkeit, in Echtzeit und datengetrieben mit Konsument*innen zu interagieren und das gesamte Marketing-Angebot passgenauer auf Konsument*innenwünsche hin zu optimieren.
- Das hebt das Anspruchsniveau dieser Konsument*innen. Durch beide Entwicklungen entsteht ein *New Marketing*, das auf Daten und Echtzeitangeboten basiert.

- Der Fokus von Marken und Marketer*innen liegt daher in Zukunft auf der vollumfänglichen, ganzheitlichen, datenbasierten Ausrichtung auf die Konsument*innen, ihre Hauptaufgabe ist die strategische Ausrichtung der Marke und das taktische Ausgestalten von kreativen Inhalten, um die Konsument*innen zu unterhalten. So bleibt eine Marke relevant.
- Diese Entwicklung ist in China aktuell am weitesten fortgeschritten, weil sich durch schnellere KI-Entwicklung, Datenauswertung in Echtzeit, mehr Konsument*innen und einen anderen Individualdatenschutz Plattform-Ökosysteme schneller entwickeln.
- Diese Entwicklung ist so weit fortgeschritten, dass chinesische Plattform-Ökosysteme ihre Wertschöpfungskette bereits digitalisieren und Offline-Angebote in ihre Plattformen integrieren können.
- Diese Entwicklung werden wir in Zukunft auch in der westlichen Welt sehen, gegebenenfalls etwas abgeschwächt wegen der DSGVO.
- Marketing-Manager*innen tun gut daran, beim Thema Best Practice im Marketing nicht nur in die USA zu schauen, sondern auch nach China.

Literatur

- Arntz, M., Gregory, T., & Zierahn, U. (13. April 2017). *Digitalisierung und die Zukunft der Arbeit*. IFO Institut (Hrsg.), Arbeitswelt 4.0: Wohlstandszuwachs oder Ungleichheit und Arbeitsplatzverlust – was bringt die Digitalisierung? <https://www.ifo.de/DocDL/sd-2017-07-2017-04-13.pdf>. Zugriffen am 25.07.2019.
- Bünthe, C. (30. April 2019). *Künstliche Intelligenz – die Zukunft des Marketings*. <https://kaiser-scholle.de/de/kuenstliche-intelligenz/>. Zugriffen am 30.04.2019.
- BMW. (07. Januar 2019). *Premiere in China: Integration des Alibaba Sprachassistenten in BMW Fahrzeuge*. <https://www.press.bmwgroup.com/deutschland/article/detail/T0289423DE/premiere-in-china:-integration-des-alibaba-sprachassistenten-in-bmw-fahrzeuge?language=de>. Zugriffen am 15.11.2019.
- Briegleb, V. (03. August 2018). *KI schmeckt Bier*. 26. Juli 2019 von <https://www.heise.de/newsticker/meldung/KI-schmeckt-Bier-4129052.html>.
- Bronstein, M. (08. Januar 2019). *Hey Google, what's new with the assistant at CES this year?* <https://blog.google/products/assistant/hey-google-whats-new-assistant-ces-year/>. Zugriffen am 24.07.2019.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales Abteilung Grundsatzfragen des Sozialstaats, der Arbeitswelt und der sozialen Marktwirtschaft. (März 2017). *Weißbuch Arbeiten 4.0 – wie wir arbeiten werden*. www.arbeitenviernull.de. Zugriffen am 15.10.2018.
- Cebulla, C. (11. Februar 2019). *Niemand erkennt den Roboterjournalisten!* <https://fussballlinguistik.de/2019/02/niemand-erkennt-den-roboterjournalisten/>. Zugriffen am 24.07.2019.
- Cognizant. (April 2019). *21 marketing jobs of the future – A guide to getting and staying employed in marketing – For the next 10 years*. <https://www.cognizant.com/whitepapers/21-marketing-jobs-of-the-future-codex4428.pdf>. Zugriffen am 25.07.2019.

- Grubb, J. (08. Mai 2018). *Google Duplex: A.I. assistant calls local businesses to make appointments*. <https://www.youtube.com/watch?v=D5VN56jQMWM>. Zugegriffen am 24.07.2019.
- Hägl, M. (20. November 2016). *Siemens-Chef plädiert für ein Grundeinkommen*. <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/sz-wirtschaftsgipfel-siemens-chef-plaediert-fuer-ein-grundeinkommen-1.3257958>. Zugegriffen am 13.04.2019.
- Kannan, P., & Karacan, M. (31. Oktober 2018). *Chatbot Champions: Wenn Chatbots menschliche Sinne nutzen*. <https://www.marconomy.de/wenn-chatbots-menschliche-sinne-nutzen-a-770425/>. Zugegriffen am 26.07.2019.
- Kling, B. (11. Januar 2019). *Google Assistant: Kontinuierliches Gespräch kommt auf Deutsch*. <https://www.zdnet.de/88351559/google-assistant-kontinuierliches-gespraech-kommt-auf-deutsch/>. Zugegriffen am 24.07.2019.
- Lee, K. F. (27. August 2018a). *How AI can save our humanity*. <https://www.youtube.com/watch?v=ajGgd9Ld-Wc>. Zugegriffen am 25.05.2019.
- Lee, K.-F. (2018b). *AI superpowers: China, silicon valley, and the new world order*. Boston: Houghton Mifflin Hartcourt Publishing Company.
- Ma, J. (25. Januar 2018). *Jack Ma on the future of education*. <https://www.youtube.com/watch?v=rHt-5-RyrJk>. Zugegriffen am 15.06.2019.
- McKinsey Global Institute. (September 2018). *Notes for the frontier: Modeling the impact of AI on the world's economy*. https://www.mckinsey.de/~media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Deutschland/News/Presse/2018/2018-09-05%20-%20MGI%20AI-Studie%20Dampfmaschine/MGI-Studie_Notes_from_the_Frontier_2018.ashx. Zugegriffen am 01.08.2019.
- Osterath, B. (01. Juni 2019). *Künstliche Intelligenz kreiert Parfüms, ohne riechen zu können*. <https://www.dw.com/de/k%C3%BCnstliche-intelligenz-kreiert-parf%C3%BCms-ohne-riechen-zu-k%C3%B6nnen/a-48983947>. Zugegriffen am 30.07.2019.
- Pabst, E. (25. Juni 2019). *Künstliche Intelligenz im Marketing – Ängste nehmen und Akzeptanz schaffen (Bachelorarbeit SRH Hochschule Berlin)*. Berlin.
- pwc. (2019). *22 annual global CEO survey: CEOs' curbed confidence spells caution*. <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2019/report/pwc-22nd-annual-global-ceo-survey.pdf>. Zugegriffen am 31.07.2019.
- Scheuer, S. (24. Juli 2019). *Dieser Wissenschaftler bringt Computern das Riechen bei*. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/familienunternehmer/oshiorenoya-agabi-dieser-wissenschaftler-bringt-computern-das-riechen-bei/24694236.html>. Zugegriffen am 26.07.2019.



Dieses Buch ist weitestgehend mithilfe menschlicher Intelligenz entstanden. Ich habe mich unterstützen lassen von der KI, die in „Google Translate“ und „Google Suche“ eingebaut ist, habe die Übersetzungsfunktion von Microsoft Office 365 getestet, habe „DeepL“ zur Übersetzung genutzt, und ausprobiert, ob eine KI-gestützte Literaturrecherche schon gut ausreichend funktioniert (tut sie nicht). Die Zusammenstellung der Inhalte, die Gesamt-Story, die Erfahrung, die ich in über 25 Jahren als Marketing-Managerin gesammelt habe, das alles ist menschlichen Ursprungs. Und wie immer, wenn Menschen beteiligt sind, passieren Fehler. Wenn Sie also Fehler finden, Anmerkungen haben oder neue Tools im Marketing in China oder dem Rest der Welt kennen und mein Team und mich davon wissen lassen möchten, freuen wir uns über eine Nachricht an KI@Kaiserscholle.com.

Bedanken möchten wir uns sehr herzlich bei allen Unterstützerinnen und Unterstützern. Insbesondere bei

- den Interviewpartnern Matti Antila, Heiko Anemüller, Beatrix Frisch, Sascha Kurfiss, Jens-Peter Labus, Matthias Müller, Dr. Peter Petermann und Arne Weber dafür, dass sie ihre Erfahrungen mit uns allen teilen
- Herrn Hobbeling vom Springer Gabler Verlag, der nicht müde wurde und wird, mich mit Rat und Tat und immer schnell und persönlich zu unterstützen – er und ich wissen, dass das weit über das normale Maß eines Lektorats hinausgeht. Vielen Dank!
- Oliver L. Oest, der als Marketing- und Werbeexperte das Buch als Erster in der Rohfassung gelesen und Struktur, Logik und Ideen für anfassbare Beispiele beige-steuert hat – und das knackig getextete Inhaltsverzeichnis
- Jan Krol und Dr. Alexander Borek für ihre hilfreichen Anmerkungen zu KI-Inhalten und Grafiken

- Prof. Dr. Alex Baumgärtner für seine Hinweise zur DSGVO. Für noch bestehende unklare Formulierungen oder Fehler zeichnet die Autorin allein verantwortlich
- Sascha Stürze und seinem Team von Analyx GmbH für die Auswertungsunterstützung der beiden DACH-Marketingstudien und die Programmierung des KI-Typomaten
- Tinkerbelle GmbH und Lena Waldispühl für das kreative Titeldesign
- und meinen studentischen KI-Experten Calvin Ngu, Emil Pabst, Malte Unrau, Till Schubert, Christopher Baumann und Jan Donaj für die Recherchen, die Bildbearbeitung, den Aufbau der Website <https://kirevolution.com/> zum Launch dieses Buches und die Ideen dazu, was man sich an Cases in China auch noch ansehen sollte

Vielen Dank!

