



Universität St.Gallen

Institut für Handelsmanagement



# Das Potenzial von KI im Handelsmanagement

Thomas Rudolph, Felix Baumgartner, Christopher Schraml



# Struktur der Studie

|   |                                                                                                      |    |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 | Vorwort zur Studie                                                                                   | 4  |
| 2 | Management Summary                                                                                   | 7  |
| 3 | Beschreibung der Ziele & Erhebungsmethodik                                                           | 8  |
| 4 | Zusammensetzung der Expertenrunde                                                                    | 13 |
| 5 | Grundsätzliche Bedeutung von KI im Handel anhand von 9 Thesen                                        | 14 |
| 6 | Das Potenzial von KI in Handelsunternehmen in der Unternehmenszentrale, der Logistik und in Filialen | 20 |
|   | 6.1 Potenzial von KI in der Unternehmenszentrale                                                     |    |
|   | 6.2 Potenzial von KI in der Logistik                                                                 |    |
|   | 6.3 Potenzial von KI in Filialen                                                                     |    |
|   | 6.4 Übersicht zu Praxisbeispielen von KI in Handelsunternehmen                                       |    |
| 7 | KI Best Practices unserer Experten                                                                   | 29 |
| 8 | Fazit                                                                                                | 30 |

Künstliche Intelligenz (KI) könnte epochale Veränderungen in unserer Gesellschaft herbeiführen. Schon für das Jahr 2029 prognostiziert der weltbekannte Wissenschaftler, Erfinder, Unternehmer und Autor Ray Kurzweil, den Moment, in dem die künstliche Intelligenz die menschliche Intelligenz übertrifft. Bill Gates, der Gründer von Microsoft, sagt über Kurzweil, dass keiner die Zukunft von KI besser vorherzusagen vermag. Ab diesem Zeitpunkt wird es nach den Berechnungen von Kurzweil möglich, im Neokortex – mittels Implantaten in der Form von Chips – unser Gehirn mit dem Computer direkt zu verbinden. Die kognitive Leistung von Menschen wird enorm zunehmen. Er geht davon aus, dass alle Menschen mittelfristig ihr Handy gegen ein KI-Implantat austauschen werden, nicht nur weil die Kosten dadurch sinken, sondern auch um im Leistungswettbewerb mit anderen Menschen bestehen zu können. Mithilfe von KI kann auch die Leistungsfähigkeit von Unternehmen verbessert werden. KI könnte nach der Einschätzung von Kurzweil sogar die Versicherungs- und Bankenbranche in weiten Teilen überflüssig machen. Kredite, Zahlungsverkehr, Vermögensverwaltung: All das lässt sich KI-gestützt automatisieren. Robo-Advisor, KI-Kreditprüfung, algorithmisches Trading – viele dieser Prozesse sind heute bereits Realität. Die klassische Filialbank könnte durch intelligente Finanzplattformen verdrängt werden.

In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage, wie der Einzelhandel vom Einsatz KI betroffen ist. Im Gegensatz zu Banken oder der Versicherungsbranche kommt es im Einzelhandel auch auf Emotionen und soziale Momente an. Sehen, fühlen, probieren und erleben spielen eine wichtige Rolle. Dennoch besteht auch im Einzelhandel die Chance, viele der heutigen Aufgaben mithilfe von KI zu automatisieren. Aufgaben wie Lagerhaltung, Preisgestaltung, Regalmanagement, Bezahlen oder Nachbestellen könnten mit hoher Präzision von der KI übernommen werden. Kommt es zudem dank KI zu einer Hyperpersonalisierung der Einkaufserlebnisse? Den «One size fits all-Ansatz» könnte die KI mit einer intelligenten Abstimmung auf die persönlichen Erwartungen von Konsumenten ersetzen und damit das Handelsmarketing professionalisieren.

Die vorliegende Studie liefert Antworten zu diesen Fragen. Sie hilft Entscheidungsträgern im Handel:

- sich ein Bild von den aktuellen Einsatzmöglichkeiten von KI im Handel zu machen
- das Potenzial von KI für 51 Aufgaben in den Aufgabenbereichen Unternehmenszentrale, Logistik und Filialen abzuschätzen
- Einblicke zum KI-Einsatz in unterschiedlichen Handelsunternehmen (Best Practices) zu bekommen

Methodisch greifen wir hierfür auf die Delphi-Methode zurück. Im Rahmen dieser mehrstufigen Expertenbefragung wurden ausgewählte Fachexperten zunächst schriftlich befragt, welche anschliessend an einer vertiefenden Diskussionsrunde teilnahmen. Auf diese Weise ermöglicht die Studie qualitativ hochwertige Einblicke in die Fragestellung, für welche Aufgabenbereiche im Handel KI das grösste Erfolgspotenzial in Aussicht stellt. Dabei ist uns bewusst, dass insbesondere die teilnehmenden Experten aus (IT-)Beratungen tendenziell eine eher positive Einschätzung des Potenzials und der Machbarkeit von KI vertreten, was die Ergebnisse beeinflussen kann. Gleichwohl war die Expertenrunde nahezu hälftig auch mit Fachvertretern aus Handelsunternehmen besetzt, wodurch eine ausgewogene und realitätsnahe Einschätzung gestärkt werden konnte.

Eine Prognose, wo wir in fünf Jahren stehen, erscheint uns zu diesem Zeitpunkt unmöglich. Falls es wirklich bereits 2029 zur Singularität kommen sollte – in der Mathematik wird damit ein Punkt bezeichnet, an dem normale Gesetzmässigkeiten versagen – wird unsere Welt eine andere sein. Es kommt aber gar nicht so sehr darauf an, den Einsatz von KI im Handel genau vorhersagen zu können. Viel wichtiger ist die Fähigkeit, sich neu einzustellen, alte Denkweisen loszulassen und Neues zu lernen. Dazu soll unsere Studie einen Beitrag leisten.

Abschliessend danken wir den Expertinnen und Experten für ihre Teilnahme an unserer Studie und wünschen Ihnen wertvolle Erkenntnisse beim Lesen dieser Studie!

Thomas Rudolph  
Felix Baumgartner  
Christopher Schraml



KI ist im Einzelhandel angekommen, und zwar nicht mehr nur als Experiment, sondern bereits mit einer Vielzahl konkreter Anwendungen. Unsere Experten bestätigen, dass Handelsunternehmen KI schon heute erfolgreich in der Unternehmenszentrale, in der Logistik und in den Filialen einsetzen. Sie zeigen auf, dass die Technologie sowohl kurzfristig umsetzbar als auch langfristig rentabel sein kann. Prominente Beispiele belegen dies: So nutzt Mango KI-generierte Models für Marketingkampagnen, Axfood steuert mit Hilfe einer KI-basierten Sortimentsplanung seine Artikelvielfalt, A101 automatisiert die Nachbestellungen für 13 000 Filialen, IKEA setzt Drohnen für Inventuren ein und Rituals plant Schichten über eine KI-gestützte Software. Diese Beispiele verdeutlichen, dass KI längst ins Kerngeschäft vorgedrungen ist und nicht nur auf Pilotprojekte beschränkt bleibt.

In der **Unternehmenszentrale** sehen unsere Experten das grösste Erfolgspotenzial im Category Management und Marketing, da diese Aufgaben direkt Umsatz und Kundenansprache beeinflussen. Preisoptimierung, Sortimentsgestaltung und generative Anwendungen im Marketing eröffnen hier kurzfristig grosse Chancen, während Einkauf und Personalwesen aufgrund regulatorischer Fragen und geringerer Umsatzwirkung zurückhaltender eingeschätzt werden.

In der **Logistik** überzeugt KI vor allem bei datengetriebenen Prognosen und Planungsprozessen: Absatzprognosen, Nachschubdisposition und Routenoptimierung versprechen erhebliche Effizienz- und Rentabilitätsgewinne. Anwendungen zur physischen Entlastung von Mitarbeitenden, etwa durch KI-gestützte Qualitätskontrollen oder autonome Drohnen für Inventuren, spielen ergänzend eine Rolle.

In den **Filialen** entfaltet KI ihr Potenzial insbesondere bei der Personaleinsatzplanung, der Ver-

hinderung von Out-of-Shelf-Situationen und im Abschriftenmanagement. Diese Anwendungen steigern nicht nur die Produktivität und senken Kosten, sondern wirken sich auch unmittelbar auf die Profitabilität und die Mitarbeiterzufriedenheit aus.

Unsere Experten sind sich einig, dass alle drei Unternehmens- bzw. Aufgabenbereiche – Zentrale, Logistik und Filialen – hohe Rentabilitätschancen und eine rasche operative Umsetzbarkeit bieten. Gleichzeitig betonten sie, dass sich der Handel trotz vieler Leuchtturmprojekte noch in einer Pilotphase befindet. Entscheidend für die weitere Entwicklung ist daher eine klare strategische Verankerung: KI sollte nicht wahllos eingeführt werden, sondern gezielt in jenen Prozessen, die durch hohen manuellen Aufwand und verlässliche Daten gekennzeichnet sind. Besonders geeignet sind Aufgaben wie Bedarfsprognosen, Preisoptimierung oder die Personaleinsatzplanung.

Bei aller technologischen Dynamik bleibt der Mensch der zentrale Erfolgsfaktor der KI-Transformation. Mitarbeitende sind nicht nur die Anwender, sondern auch die besten Kenner ihrer Aufgabenbereiche. Werden sie aktiv in die Entwicklung und Einführung von KI eingebunden, lassen sich praxisnahe Pilotprojekte identifizieren, die Akzeptanz sichern und Vertrauen in die Technologie stärken. Auch Konsumenten spielen eine Schlüsselrolle: Unternehmen müssen verstehen, wie sich Kaufentscheidungen durch KI verändern, welche Aufgaben Kunden an KI delegieren und wie mögliche Vorbehalte berücksichtigt werden können.

Insgesamt zeigt sich, dass KI kein Zukunftsthema mehr ist, sondern ein integraler Bestandteil des Handels. Der nächste Schritt besteht darin, den Einsatz nicht bruchstückhaft, sondern strategisch zu verankern, mit klarem Fokus auf Umsatzwirkung, Effizienzgewinne und Mitarbeiterentlastung.

# Beschreibung der Ziele und Erhebungsmethodik

KI scheint so relevant wie nie zuvor und beeinflusst, wie wir arbeiten und leben. Sie bietet Handelsunternehmen bereits heute schon grosse Chancen. So unterstützen Machine-Learning-Algorithmen das Category Management bei der Auswahl von Promotionsartikeln, während Anwendungen generativer KI die Erstellung von Bild- und Videomaterial für Werbeprospekte und den Online-Shop vereinfachen. Diese Beispiele sind jedoch nur zwei des vielfältigen Spektrums an Managementaufgaben (nachfolgend als Aufgaben benannt), die sich durch den Einsatz von KI verändern. Die Fülle möglicher KI-Anwendungen ist gross und nimmt ständig zu. Es stellt sich deshalb die Frage, welche grundsätzliche Bedeutung KI für den Handel hat und in Zukunft haben könnte. Vor diesem Hintergrund verfolgen wir mit unserer Studie drei Ziele:

## 1. Die grundsätzliche Bedeutung von KI für den Handel beschreiben

Das erste Ziel unserer Studie besteht darin, die grundsätzliche Bedeutung von KI für den Handel zu beschreiben. Welche Rolle spielt KI in Handelsunternehmen bereits heute und welche wird sie künftig einnehmen? In welchem Umfang kommen organisatorische Änderungen auf Unternehmen zu? Braucht es eine explizite KI-Strategie? Auf Basis von neun Thesen gehen wir der grundsätzlichen Bedeutung nach und regen Manager von Handelsunternehmen dazu an, sich intensiver mit den aktuellen Entwicklungen von KI und deren konkreten Praxisrelevanz für die Aufgabenbereiche Unternehmenszentrale, Logistik und Filiale zu beschäftigen.

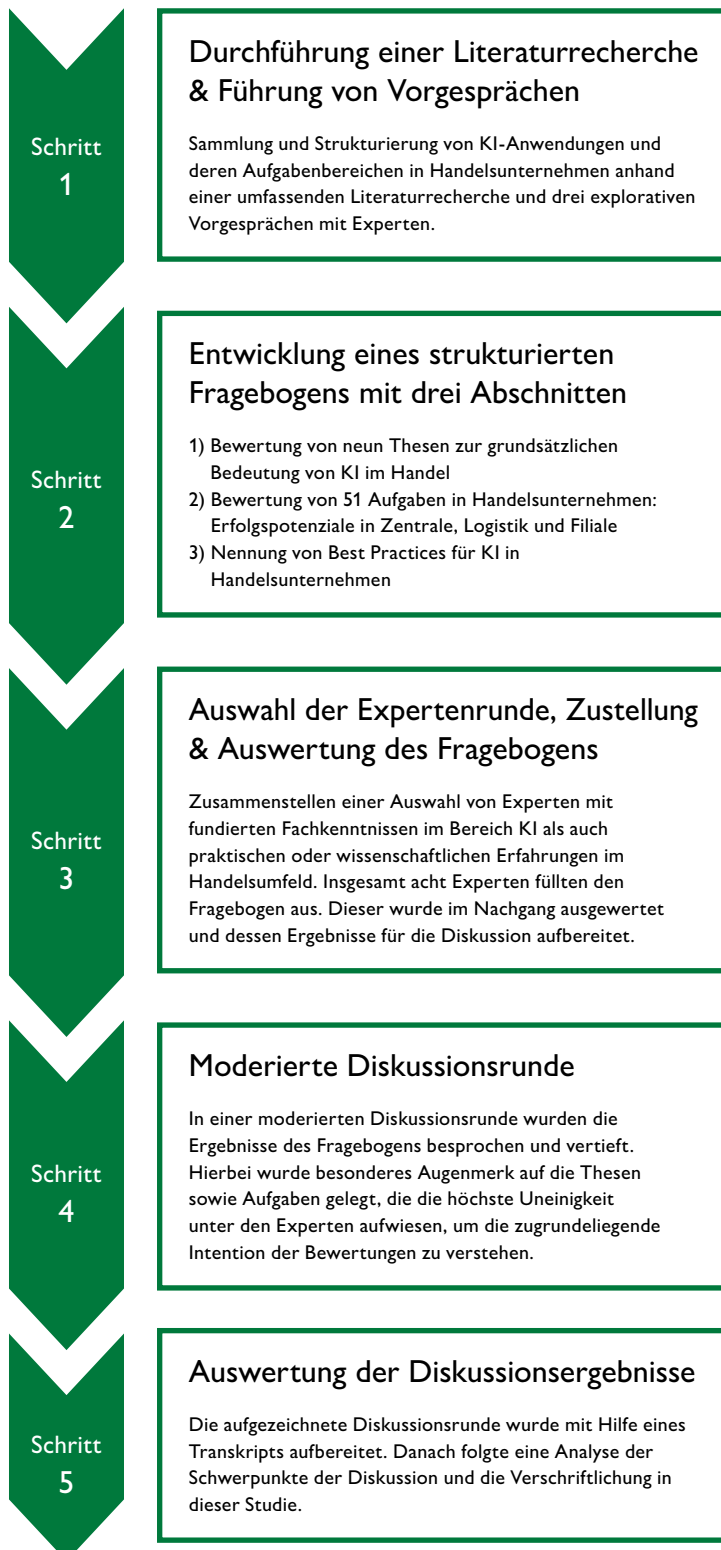
## 2. Die Chancen von KI für Handelsunternehmen aufzeigen

KI umfasst ein breites Spektrum an Technologien und kann in unterschiedlichen Unternehmens- bzw. Aufgabenbereichen vielfältige Aufgaben unterstützen oder vollständig übernehmen. Doch für welche Aufgaben sollte KI im Handel mit Priorität eingesetzt werden und wo liegen die grössten Chancen, um die Rentabilität zu verbessern? Sind für diese Aufgaben KI-Anwendungen in den kommenden zwei Jahren operativ umsetzbar? Wir haben Experten eine Vielzahl von Aufgaben im Handel hinsichtlich dieser Fragen bewerten und diskutieren lassen. Anhand unserer Erkenntnisse empfehlen wir Entscheidungsträgern, sich gezielt mit denjenigen Aufgabenbereichen auseinanderzusetzen, in denen der Einsatz von KI für das eigene Unternehmen als besonders vielversprechend einzustufen ist.

## 3. Die Herausforderungen von KI für Handelsunternehmen identifizieren

Chancen gehen insbesondere im Kontext technologischer Innovationen stets mit Herausforderungen einher – insbesondere dann, wenn nicht nur einzelne Anwendungen, sondern ganze Aufgabenbereiche, wie zum Beispiel das Marketing, betroffen sind. Um welche Herausforderungen handelt es sich dabei? Gibt es Aufgaben, bei denen ein Einsatz von KI mit grösseren Hürden verbunden ist als die sich daraus potenziell ergebenden Effizienz- oder Umsatzsteigerungen? Die Ergebnisse aus unserer Expertendiskussion helfen Führungskräften, mögliche Herausforderungen frühzeitig zu erkennen.

Abbildung 1  
Mehrstufige Delphi-Methode



## Einzigartige Erhebungsmethodik

Im Unterschied zu bestehenden Publikationen (vgl. z. B. HDE & Safaric Consulting, 2025; Scheidegger & Bauer, 2025), die überwiegend auf klassische empirische Erhebungsmethoden zurückgreifen, basiert die vorliegende Untersuchung auf einem mehrstufigen Delphi-Ansatz, der in Abbildung 1 veranschaulicht wird.

**Im ersten Schritt** wurde eine umfassende Literaturrecherche durchgeführt, mit dem Ziel, eine möglichst vollständige Übersicht über bestehende KI-Anwendungen zu erstellen, die wesentliche Aufgabenbereiche von Handelsunternehmen abdecken. Ergänzend dazu fanden explorative Vorgespräche mit drei ausgewiesenen Fachexperten statt, um die erarbeiteten Aufgabenbereiche hinsichtlich ihrer Relevanz und praktischen Umsetzbarkeit im Handelskontext kritisch zu überprüfen, dafür Aufgaben mit KI-Relevanz zu identifizieren und gegebenenfalls zu erweitern.

Darauf aufbauend wurde **im zweiten Schritt** ein strukturierter Fragebogen entwickelt, dessen Struktur in Abbildung 2 veranschaulicht wird. Dieser gliederte sich in drei Abschnitte. Zunächst wurde mit neun eigens entwickelten Thesen die grundsätzliche Bedeutung von KI im Handel abgefragt. Im zweiten Abschnitt bewerteten die Experten insgesamt 51 Aufgaben in Handelsunternehmen, in denen KI zum Einsatz kommen kann. Diese wurden drei Aufgabenbereiche in Handelsunternehmen zugeordnet – der Unternehmenszentrale, der Logistik und der Filiale. Anschliessend wurden die Experten schliesslich dazu aufgefordert, ihre drei KI Best Practices zu nennen.

**Im dritten Schritt** wurde die Expertenrunde zusammengestellt. Die Auswahlkriterien umfassten sowohl fundierte Fachkenntnisse im Bereich KI als auch praktische oder wissenschaftliche Erfahrungen im Handelsumfeld. Den Fragebogen stellten wir einer finalen Auswahl von insgesamt acht Experten zu. Eine Übersicht über die Zusammensetzung der Expertenrunde findet sich in Kapitel 4 dieser Studie. Unsere erfahrene Expertenrunde verfügt über Erfahrungen in unterschiedlichen Handelsbranchen. Mit acht Experten sind zwar keine repräsentativen Aussagen möglich, dennoch bietet der Delphi-Ansatz einen vertiefenden Einblick und gut abgestützte Erklärungen für das Themenfeld der KI im Handel. Dieser vielfältige und tiefe Einblick gelang insbesondere durch die Diskussionsrunde **im vierten Schritt** dieser Studie. Hier wurden die aufbereiteten Ergebnisse aus der Einzelbefragung vorgestellt und Abweichungen in der Einschätzung im Rahmen einer Online-Diskussionsrunde vertieft. **Im fünften Schritt** analysierten und interpretierten wir die Aussagen aus der Diskussionsrunde. Bei den Diskussionsergebnissen handelt es

sich um qualitative Erkenntnisse, die nicht den Anspruch auf Repräsentativität erheben. Diese sind als Impulse zu verstehen und lassen sich nicht auf jede Handelssituation übertragen.

Die Ergebnisse aus der Diskussionsrunde fassen Kapitel 5 und 6 zusammen. Dabei folgen wir der Struktur des Fragebogens, beginnend mit den neun Thesen gefolgt von den Aufgabenbereichen von KI in Handelsunternehmen. In Kapitel 7 werden die KI-Best Practices der Experten genannt.

### Erläuterungen zu den Aufgabenbereichen, in denen künstliche Intelligenz im Handel zum Einsatz kommen kann, und den Bewertungsdimensionen.

Handelsunternehmen, insbesondere solche mit stationären Verkaufsflächen, zeichnen sich durch eine komplexe und arbeitsteilig organisierte Struktur aus. Typischerweise lassen sich drei zentrale Aufgabenbereiche unterscheiden: **die Unternehmenszentrale** mit verschiedenen Funktionen wie Marketing, IT, Einkauf, Category Management oder Personalwesen, **die Logistik** mit ihren Distributionszentren sowie der Kundenkontakt in **den Filialen**.

Vor dem Hintergrund dieser organisatorischen Trennung haben wir uns im Rahmen der Studienkonzeption entschieden, das Potenzial von KI entlang dieser drei Aufgabenbereiche systematisch zu analysieren. Dies ermöglicht nicht nur eine präzisere Zuordnung, an welchen Stellen mögliche Effizienzgewinne durch KI entstehen, sondern erlaubt auch Rückschlüsse auf die Folgen für die Mitarbeitenden vor Ort.

Abbildung 2  
Übersicht der Struktur  
des Fragebogens

#### Abschnitt 1

Bewertung von neun Thesen → siehe Kapitel 5

#### Abschnitt 2

Bewertung von 51 Aufgaben in Handelsunternehmen → siehe Kapitel 6

**Unternehmenszentrale**  
35 Aufgaben aus 6 Funktionsbereichen

**Logistik**  
7 Aufgaben

**Filiale**  
9 Aufgaben

#### Bewertungsdimensionen

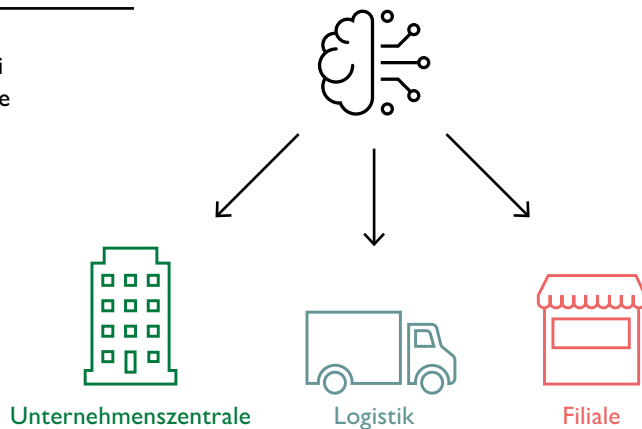
Potenzial zur Steigerung  
der Unternehmensrentabilität  
in den nächsten 5 Jahren

Potenzial der operativen  
Umsetzbarkeit in den nächsten  
2 Jahren

#### Abschnitt 3

Nennung von Best Practices für KI → siehe Kapitel 7

Abbildung 3  
Aufteilung in drei  
Aufgabenbereiche



Aus der Perspektive von Handelsunternehmen ist diese Differenzierung ebenfalls wichtig. Ein Lebensmittelhändler mit einem weit verzweigten Filialnetz wird selbst bei simpel wirkenden Abläufen in den Filialen ein erhebliches wirtschaftliches Potenzial erkennen, während ein reiner Online-Händler den Schwerpunkt seiner KI-Strategie auf die kostenintensive Logistik legen könnte.

Bei der Entwicklung des Fragebogens stellte sich die Frage, woran sich das Potenzial von KI im Handel messen lässt. Bisherige empirische Studien liefern allgemeine Einschätzungen von Handelsmanagern zum Potenzial von KI sowie Angaben zu Bereichen, in denen KI-Projekte geplant oder bereits implementiert wurden. Daraus lassen sich zwar Präferenzen hinsichtlich Aufgabenbereichen und Funktionen ableiten, jedoch bleibt unklar, auf welchen konkreten Überlegungen diese Einschätzungen beruhen. Da im Zentrum jeder unternehmerischen Investitionsentscheidung die Frage nach dem Beitrag zum Unternehmenserfolg steht, haben wir uns für folgende zwei Bewertungsdimensionen entschieden:

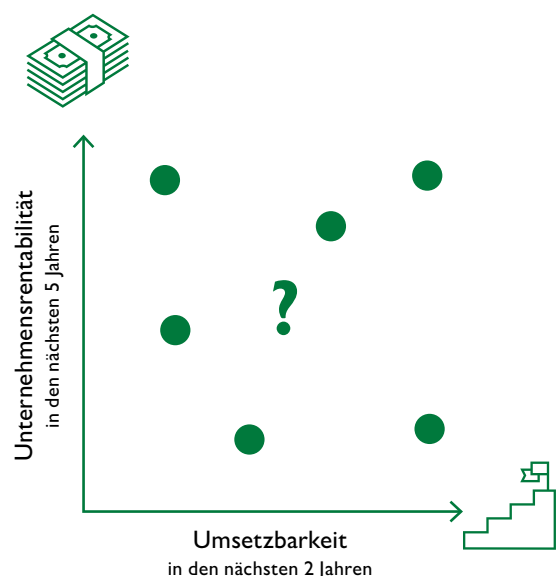
## 1. Potenzial zur Steigerung der Unternehmensrentabilität in den nächsten fünf Jahren

Da Softwareprojekte typischerweise mit erheblichen Entwicklungs- und Einführungskosten verbunden sind, liegt der ökonomische Nutzen meist im mittel- bis langfristigen Zeitraum. Durch Effizienzgewinne, Umsatzsteigerungen oder Einsparungen kann sich die Investition jedoch bezahlt machen. Ziel dieser Bewertungsdimension ist es, herauszufinden, bei welchen Aufgaben unsere Experten innerhalb eines Fünfjahreshorizonts den größten Einfluss auf die Rentabilität erwarten.

## 2. Potenzial der operativen Umsetzbarkeit in den nächsten zwei Jahren

Selbst wirtschaftlich attraktive Softwareprojekte sind nur dann wirksam, wenn sie auch zeitnah umgesetzt werden können. In der Praxis stellt sich daher die Frage, ob eine KI-Anwendung kurzfristig verfügbar, modular integrierbar und kompatibel mit bestehenden IT-Systemen ist. Die Verwendung eines KI-Tools zur Mediengestaltung im Marketing ist beispielsweise losgelöst von der bestehenden IT-Struktur möglich, während eine Planungssoftware für das Bestandsmanagement mit hoher Wahrscheinlichkeit eine Integration in bestehende Systeme erfordert. Mit dieser operativen Perspektive wollen wir erfassen, für welche Aufgaben unsere Experten eine realistische KI-Implementierung innerhalb der nächsten zwei Jahre für möglich halten.

Abbildung 4  
Bewertungsdimensionen





# 4

# Zusammensetzung der Expertenrunde

An der Expertendiskussion nahmen Vertreter aus Handelsunternehmen, Beratungsfirmen, Forschungsinstituten und Softwareanbietern teil. Diese diverse Zusammensetzung ermöglichte es, vielfältige Perspektiven und Erfahrungen in die Analyse einzubeziehen. Im Unterschied zu vergleichbaren Studien können die Ergebnisse somit stärker fundiert und auf Basis der Diskussion begründet werden.



**Stefan Binkowski**  
Vice President Retail &  
Wholesale Advisory,  
Middle & Eastern  
Europe (MEE) | SAP



**Dr. Marcus Kroth**  
Managing Director &  
Partner | BCG



**Peter Cyganek**  
Forschungsbereich  
Handelsstruktur | EHI  
Retail Institute



**Yorck von Mirbach**  
Country Leader Austria &  
Switzerland | Amazon



**Dr. Christoph Gross**  
Partner, Data & AI | Artefact



**Dr. Tawia Odoi**  
Executive Advisor



**Dr. Maximilian Kerk**  
Leiter Daten & KI | Lidl



**Claudia Pletscher**  
Entrepreneur, Managing  
Director | fineminds

# 5 Grundsätzliche Bedeutung von KI im Handel anhand von 9 Thesen

KI entwickelt sich rasant und wirft für Handelsunternehmen grundlegende Fragen auf: Welche Rolle spielt KI schon heute? Wie tiefgreifend verändert sie Strukturen und Prozesse in Unternehmen? Welche Herausforderungen kommen bei der Implementierung von KI auf die Unternehmen zu?

Um diese und ähnliche Fragen von unseren Experten einordnen zu können, haben wir neun Thesen entwickelt. Inhaltlich decken diese sowohl die Chancen und die transformative Bedeutung durch KI ab als auch Herausforderungen wie Mitarbeiterreaktanz oder staatliche Regulierung. Im Folgenden wird die Intention jeder These kurz erläutert und mit den Einschätzungen aus der Expertendiskussion eingeordnet.

## These 1



«Während das Internet neue Vertriebskanäle eröffnet hat, **verändert KI alle Wertschöpfungsstufen** und beeinflusst grundsätzlich, wie Handelsunternehmen **denken, entscheiden und agieren.**»

Im Unterschied zu früheren technologischen Entwicklungen wie etwa dem Internet, das sich zu einem wichtigen Vertriebskanal entwickelt hat, entfaltet KI ihr Potenzial über alle Stufen der unternehmerischen Wertschöpfung hinweg. Diese Wirkung erstreckt sich einerseits auf der strategischen Ebene (Denken & Entscheiden), andererseits beeinflusst KI auch die operative Ausgestaltung von Abläufen wie z. B. der Optimierung der Supply Chain oder des Marketings in Unternehmen (Agieren).

Die Experten sind sich dahingehend einig und bekräftigen die strategische Bedeutung, welche KI aufweist. So wird KI vor allem dort für besonders nützlich eingestuft, wo datenbasierte Entscheidungsprozesse möglich sind. Diese erlauben Lebensmitteleinzelhändlern wie dem schwedischen Unternehmen *Axfood*, die Bedürfnisse ihrer Kunden durch ein lokal angepasstes Sortiment noch besser zu erfüllen und die Rentabilität der Läden zu erhöhen. Dies verbessert die Positionierung am Markt und schafft Wettbewerbsvorteile.

KI wirkt zudem bereichsübergreifend und ermöglicht die Optimierung komplexer, zusammenhängender Prozesse. Ein Praxisbeispiel ist das Erkennen von Regallücken in den Filialen mit Kameras und entsprechender Software. Mitarbeitende werden per Headset oder App darauf hingewiesen, diese mit Ware nachzufüllen. Damit jedoch immer genug Ware vorhanden ist, muss der Warenbedarf vorausschauend gesteuert werden. Es existiert eine Abhängigkeit zwischen Filialen und Logistik.

Um das KI-Potenzial nutzbar zu machen, bedarf es einer langfristig ausgerichteten, integrierten KI-Strategie, die bestehende Einzellösungen systematisch verknüpft und Synergieeffekte innerhalb des Unternehmens gezielt ausschöpft. Dennoch bieten KI-Lösungen wie Chatbots, die Mitarbeitende bei einzelnen Aufgaben unterstützen können, einen pragmatischen Einstiegspunkt. Solche in der Diskussion als «Alltags-KI» bezeichneten Anwendungen können auch ohne übergeordnete KI-Strategie implementiert werden.

## These 2



«Die erfolgreiche Einführung von KI in Handelsunternehmen **erfordert grosse Veränderungen** in der Unternehmensorganisation.»

Ein tiefgreifender Einsatz von KI entlang der Wertschöpfung ist kein IT-Projekt, sondern ein unternehmensweites Transformationsvorhaben mit Auswirkungen auf Aufbau- und Ablauforganisation, Governance, Managementkompetenzen und externe Schnittstellen (Lieferanten, Dienstleister, Regulatorik). Dieser Auffassung sind auch unsere Experten, welche die Relevanz der Einbindung verschiedener Abteilungen und Anspruchsgruppen in die Umsetzung von KI-Projekten betonen.

Aktuelle Befragungen zeigen zudem, dass Unternehmen, die mit KI messbaren Nutzen erzielen, Workflows neu designen und die Führungsebene explizit in die KI-Governance einbinden (Singla et al., 2024, 2025). Für Handelsunternehmen ergeben sich klare Organisationsimplikationen wie die Etablierung cross-funktionaler Teams aus Fachbereichen wie Category Management, IT, Recht und Compliance sowie den operativen Einheiten in der Logistik oder dem Filialbetrieb, um KI erfolgreich und wirksam zu integrieren (Lamarre et al., 2024).

Auf Board- und Top-Managementebene braucht es Governance-Strukturen zur Risikosteuerung und Priorisierung von KI-Vorhaben sowie Klarheit über Verantwortlichkeiten (Abrash et al., 2024). Gleichzeitig sind laut SAP CEO Christian Klein die Datenqualität und -integration sowie das fehlende Bewusstsein, wo Technologie konkrete Geschäftsprozesse unterstützen kann, zentrale Barrieren der KI-Einführung (Pillay, 2025). Die Experten bestätigen die essenzielle Rolle qualitativ hochwertiger Daten, die eine Grundvoraussetzung darstellen.

Zusammenfassend ausgedrückt: Ohne strukturelle Anpassungen in der Ablauforganisation des Unternehmens bleibt KI oft in Pilotenprojekten stecken. 2024 berichteten 74 % der Firmen über Schwierigkeiten, KI-Wert zu skalieren (BCG, 2024). KI-Vorreiter zeichnen sich unter anderem dadurch aus, dass sie knapp zwei Drittel der Ressourcen der Transformation in Mitarbeiter und Prozesse investieren, den Rest in Technologie und Daten (BCG, 2024).

## These 3



«Um die Potenziale von KI in Unternehmen erfolgreich einzuführen, muss **die gesamte Organisation** den Einsatz von KI unterstützen.»

Aus These 2 geht bereits deutlich hervor: Technologie allein reicht nicht. Unsere Experten sehen das ähnlich und verweisen auf die notwendige Akzeptanz und Veränderungsbereitschaft in Unternehmen. Um diese zu erhöhen, hilft die aktive Beteiligung der von KI-Projekten betroffenen Unternehmensbereiche. Getragen werden Projekte mit einer klaren Unterstützung «von ganz oben» sowie gelebter Kommunikation. Organisationen, die KI erfolgreich nutzen, priorisieren das Thema durch ihre Geschäftsleitung sichtbar im Unternehmen und bringen ihre Belegschaften gezielt auf ein höheres KI-Kompetenzniveau (Lamarre et al., 2024; Singla et al., 2025).

Erste Erfahrungsberichte aus Handelsunternehmen zeigen, welche Instrumente die KI-Transformation wirkungsvoll unterstützen können. Besonders erfolgreich sind cross-funktionale KI-Teams, die gemeinsam mit den Fachbereichen Use Cases identifizieren und umsetzen. Die Drogeriemarktkette **Rossmann** hat mit dem im Jahr 2023 von der Geschäftsleitung eingesetzten KI-Team innerhalb von 18 Monaten über 200 Anwendungsfälle erfasst und priorisiert (Rossmann, 2024). Zudem organisiert das Unternehmen Veranstaltungen und bietet fachspezifische KI-Schulungen an, um Mitarbeitende auf der KI-Reise aktiv mitzunehmen.

Damit verfolgt das Unternehmen einen erfolgsversprechenden Ansatz und bestätigt die Erkenntnis einer Studie, dass der wesentliche Faktor für eine gelungene Umsetzung in den Händen der Führungskräfte liegt. Diese unterschätzen die Bereitschaft ihrer Mitarbeitenden, KI aktiv in ihren Arbeitsalltag zu integrieren, und sehen diese und die Technologie als Barrieren. Häufig warten Mitarbeitende darauf, dass die Unternehmensführung die Transformation mit strukturierten Massnahmen wie Trainings, Zugang zu KI-Tools oder dem Setzen von Anreizen vorantreibt (Mayer et al. 2025).

## These 4



«Es braucht **vertrauensbildende Massnahmen** in den Einsatz von KI in vielen Handelsunternehmen.»

Vertrauen entsteht, wenn Leistungsfähigkeit, Fairness, Nachvollziehbarkeit und Verantwortlichkeit sichtbar sind – besonders bei entscheidungsunterstützenden Systemen und überall dort, wo KI-Entscheidungen den Menschen direkt betreffen. Dies ist beispielsweise im Personalbereich der Fall, wenn KI zur Vorauswahl von Bewerbungen oder zur Performance-Messung der Mitarbeitenden genutzt wird. Der EU AI Act, das Regulierungsinstrument der Europäischen Union bezüglich der Verwendung von KI, stuft insbesondere HR-Systeme ausdrücklich als Hochrisikoanwendungen ein und fordert entsprechende Governance-Massnahmen durch Unternehmen (EU, 2024).

Fälle aus der Praxis zeigen auf, wieso diese notwendig sind. **Amazon** stoppte 2018 die Einführung eines Recruiting-Systems, da es beobachtbar Frauen benachteiligte (Dastin, 2018). Der HR-Software-Anbieter **HireVue** gab 2020 den Einsatz visueller Analyse von Gesichtsausdrücken der Bewerber in Bewerbungsgesprächen nach Kritik auf (Knight, 2021).

Unsere Experten bestätigen die Vorsicht, mit der man bei KI-Projekten im Personalbereich vorgehen muss, um die Akzeptanz der Mitarbeitenden nicht zu gefährden. Transparente Kommunikation über den Zweck, den Nutzen und die Auswirkungen von eingesetzten KI-Anwendungen ist jedoch für alle Bereiche wichtig. Darüber hinaus wollen Mitarbeitende verstehen, wie die Tools funktionieren und zu ihren Ergebnissen kommen, bevor sie diese in ihren Arbeitsalltag integrieren (Lamarre et al., 2024). Die Verantwortung für Entscheidungen liegt schliesslich immer noch bei einem Menschen, nicht bei einer KI.

## These 5



«In vielen Organisationen besteht unter den Mitarbeitenden eine erhebliche Skepsis, was die Einführung von KI betrifft.»

Selbst bei vorhandener Veränderungsbereitschaft unter den Mitarbeitenden entsteht bei der Einführung teil- oder vollautomatisierter Prozesse durch KI eine gewisse Reaktanz. Mitarbeitende fürchten um ihren Arbeitsplatz. Diese Sorge ist sicherlich nicht unberechtigt. Immerhin entsteht die Chance, durch den Einsatz von KI auch Personalkosten einsparen zu können.

Diese Einschätzung wird von den Experten nicht gleichermaßen geteilt. Zwar können neue Technologien und Tools zu Widerständen und Verunsicherung bei den betroffenen Mitarbeitenden führen und damit den Transformationsprozess erheblich belasten. Entscheidend ist dabei aber der jeweilige Kontext des KI-Einsatzes. Wenn KI nicht zum Stellenabbau führt, sondern primär als entlastendes Instrument fungiert, könnte sie von den Mitarbeitenden sogar befürwortet werden.

Ein Beispiel ist der Einsatz von KI-gestützten Systemen in der Logistik, etwa zur Reduktion körperlich anspruchsvoller Tätigkeiten bei der Warenkommissionierung oder der automatisierten Durchführung von Inventuren mittels Bilderkennung oder Sensorik. So setzt der Möbelhändler *IKEA* bereits in mehreren Warenhäusern und Verteilzentren auf Drohnen, die die Lagerinventur automatisiert durchführen. Da diese Arbeit hohe körperliche Belastungen aufweist, eine hohe Fehleranfälligkeit mit der manuellen Auszählung verbunden ist und sonst zu Randzeiten stattfindet, war es kein Problem, KI-gestützte Systeme einzuführen. Die Mitarbeitenden können sich somit auf spannendere Tätigkeiten konzentrieren und Lagerbestände sind schneller und präziser im System erfasst.

## These 6



«Das Wissen über KI und dessen Einsatz im Unternehmen ist auf der Geschäftsleitungsebene gering ausgeprägt.»

Diese These basiert auf dem Ergebnis einer Studie, die zeigt, dass es insbesondere auf der Geschäftsleitungsebene bislang an spezifischem Fach- und Anwendungswissen im Kontext von KI mangelt (Abrash et al., 2024). Zwar ist davon auszugehen, dass KI als zukunftsweisende Technologie dem Top-Management grundsätzlich bekannt ist. Gleichzeitig fehlt es jedoch häufig an einem vertieften Verständnis der konkreten Einsatzmöglichkeiten sowie an einem Bewusstsein für die unmittelbare betriebliche Relevanz.

Die Experten bestätigen diese Vermutung weitgehend und sehen diesen Umstand als eine erhebliche Hürde für die erfolgreiche Umsetzung von KI-Projekten. Im Rahmen der Diskussion wurde deutlich, dass die Art des erforderlichen Wissens differenziert betrachtet werden muss. Führungskräfte müssen zwar kein technisches Detailwissen besitzen, jedoch ein hinreichendes Verständnis dafür entwickeln, in welchen Bereichen des eigenen Unternehmens KI-Potenziale bestehen. Das ist insofern wichtig, da es wie in These 3 beschrieben an ihnen liegt, die KI-Transformation im Unternehmen voranzutreiben. Hierfür ist ein Grundverständnis der aktuellen Entwicklungen im Bereich der KI notwendig, um beispielsweise Risiken abzuwägen oder Projekte zu priorisieren (Singla et al., 2024).

## These 7



«Die **KI-Regulierung** (z. B. durch Datenschutzverordnungen, EU AI Act, KI-Governance) wird für Handelsunternehmen zur **grösseren Herausforderung** als ihre technische Implementierung.»

Der stark wachsende Einsatz von KI in Unternehmen führte zu regulatorischen Aktivitäten innerhalb der Europäischen Union (EU). Mit dem «EU Artificial Intelligence Act» liegt seit dem Jahr 2024 bereits ein umfassendes Regelwerk vor, das Unternehmen zur Einhaltung definierter Standards beim Einsatz von KI-Anwendungen verpflichtet (EU, 2024). Vor dem Hintergrund bestehender regulatorischer Anforderungen in anderen Unternehmensbereichen, etwa im Kontext der Nachhaltigkeitsberichterstattung, wurde die zugrundeliegende These entwickelt. Sie basiert auf der Annahme, dass Führungskräfte die regulatorischen Implikationen von KI oftmals unterschätzen und deren Relevanz gegenüber technischen Implementierungsaspekten als nachrangig bewerten.

Unsere Experten sind diesbezüglich unterschiedlicher Auffassung. Während ein Konsens darüber besteht, dass regulatorische Vorgaben die Handlungsfreiheit von Unternehmen einschränken können, werden diese im Kontext des EU AI Act insgesamt als weniger komplex bewertet als die technologische Implementierung von KI-Lösungen. Ein genanntes Argument besteht darin, dass regulatorische Anforderungen meist punktuell greifen. Zudem liegt der Fokus des «EU AI Act» auf sogenannten Hochrisiko-Anwendungen. Dabei handelt es sich beispielsweise um KI-gestützte Prozesse im Personalmanagement, wie die automatisierte Bewerberauswahl, bei der persönliche Daten von KI-Anwendungen verarbeitet werden. In solchen Fällen ist eine besonders sorgfältige Abwägung erforderlich, ob der potenzielle Nutzen den regulatorischen Aufwand übersteigt. Auch bietet die Einbindung externer Partner die Möglichkeit, regulatorische Fragestellungen schnell in den Griff zu bekommen.

## These 8



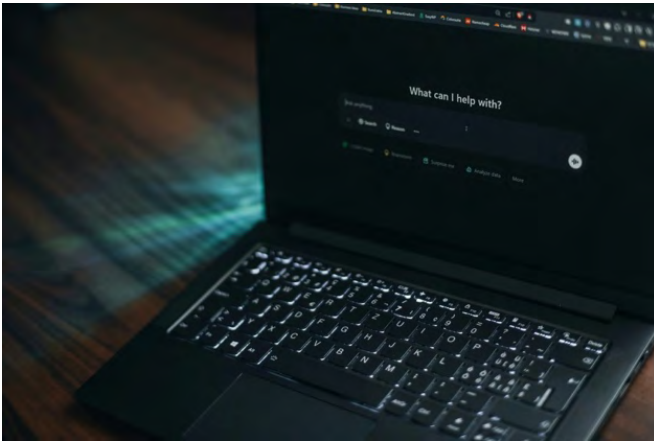
«KI wird das **Einkaufsverhalten grundlegend transformieren** – stärker als es das Internet beim Aufkommen des E-Commerce getan hat.»

Ergänzend zu den ersten drei Thesen, welche die Bedeutung von KI für interne Prozesse, Strukturen sowie die Handelsorganisation herausarbeiten, adressiert These 8 die Relevanz der Technologie aus einer marktorientierten Perspektive. KI wird nicht nur die Art und Weise verändern, wie innerhalb von Handelsunternehmen gearbeitet wird, sondern beeinflusst zunehmend das Einkaufsverhalten von Endverbrauchern. Erste Entwicklungen, bei denen KI-Modelle wie *ChatGPT* die Informationssuche oder den Produktvergleich unterstützen und Kunden auf Online-Shops verweisen können, sind bereits heute möglich und machen der Suchmaschine Konkurrenz.

Grundsätzlich unterstützen die befragten Experten diese These. Vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen erscheint es plausibel, dass die KI-Systeme künftig noch stärker einen personalisierten Kaufprozess ermöglichen und diesen auf Wunsch der Konsumenten sogar vollständig automatisieren. So könnten individuelle KI-Assistenten nicht nur die Produktauswahl und den Preisvergleich übernehmen, sondern auch den gesamten Bestellprozess selbstständig abwickeln. Erste Ansätze, wie dies in der Praxis aussieht, zeigt der ChatGPT-Entwickler *OpenAI* bereits mit seinem KI-Agenten «Operator». Dieser kann selbstständig in einem Internetbrowser agieren und somit für Kunden den Online-Einkauf übernehmen, indem er bisherige Hürden wie das Ausfüllen der Lieferadresse oder die Zahlungsinformationen vom Menschen übernimmt.

Für Handelsunternehmen stellt sich daher die zentrale Frage, wie es gelingen kann, die eigene Produkt- und Markenpräsenz so auszurichten, dass diese auch in einem von KI-gesteuerten Kaufentscheidungen dominierten Umfeld weiterhin wahrgenommen und präferiert wird.

## These 9



«Kunden werden sich an KI-gestützte Beratung gewöhnen und **menschliche Beratung weniger häufig als nützlich empfinden.**»

These 9 basiert auf der Annahme, dass der zunehmend selbstverständliche Umgang mit KI-Technologien langfristig auch die Erwartungshaltung gegenüber menschlicher Beratung verändert. KI-Systeme verfügen, insbesondere durch die Verknüpfung und Analyse umfangreicher Kundendaten, bereits heute über das Potenzial, Konsumenten teilweise besser zu bedienen als Mitarbeitende im stationären Handel.

Die Experten beurteilen diese These unterschiedlich. Auf der einen Seite erkennen Sie das enorme Potenzial, das KI in dieser Hinsicht für den Online-Handel bereits heute aufweist. Dies zeigt sich an bereits etablierten Anwendungen wie Shopping-Assistenten und automatisierten Zusammenfassungen aus Kundenbewertungen, wie sie *Amazon* nutzt. *Google* wiederum zeigte auf ihrer Entwicklerkonferenz das virtuelle Anprobieren von Kleidung. Dazu laden Nutzer ein Bild von sich hoch und die KI generiert ein entsprechendes Bild, wie das Kleidungsstück am eigenen Körper aussieht. Auf der anderen Seite sehen die befragten Experten den Einsatz von KI für den stationären Handel kritischer. Hier bestehen laut Expertenrunde insbesondere technische Herausforderungen, etwa hinsichtlich der Verfügbarkeit und Verarbeitung relevanter Daten in Echtzeit, die im Online-Kontext, beispielsweise für personalisierte Vorschläge, deutlich einfacher zu realisieren sind.

Dennoch können Unternehmen, die mit Problemen wie Fachkräftemangel oder unzureichend qualifiziertem Personal konfrontiert sind, KI als unterstützendes Instrument wahrnehmen. Gleichzeitig bleibt die persönliche Komponente menschlicher Beratung durch emotionale Faktoren wie Empathie ein wesentliches Differenzierungsmerkmal, das von KI in absehbarer Zeit nicht substituiert kann.

# 6 Das Potenzial von KI in Handelsunternehmen in der Unternehmenszentrale, der Logistik und in Filialen

Grundsätzlich erkennen unsere Experten in der KI für den Handel eine sehr hohe Bedeutung. Dies kam in der Diskussion unserer neun Thesen zum Ausdruck. Doch wo genau kann KI in Handelsunternehmen eingesetzt werden? Welche Aufgaben sind hinsichtlich der Unternehmensrentabilität besonders vielversprechend? Wie praxistauglich sind die betrachteten KI-Anwendungen bereits?

Im Abschnitt zur Methodik dieser Studie wurde bereits auf die zwei Bewertungsdimensionen eingegangen, anhand derer unsere Experten einzelne Aufgaben bewertet haben. Das vorliegende Kapitel beginnt mit einer kompakten Übersicht (siehe Abbildung 5) zu den drei Aufgabenbereichen und den 51 Aufgaben, die in unserem Fragebogen berücksichtigt wurden. Anschliessend beschreiben wir das Potenzial von KI zum Unternehmenserfolg für diese drei Aufgabenbereiche detailliert. Die Aufgabenbereiche werden zunächst miteinander verglichen und dann mit Praxisbeispielen vertiefend betrachtet. Eine Übersicht zu diesen Beispielen findet sich am Ende dieses Kapitels.

## **Beitrag zum Unternehmenserfolg: Vergleich der Aufgabenbereiche**

Über alle betrachteten Aufgaben hinweg herrscht bei unseren Experten Einigkeit darüber, dass KI in allen drei definierten Aufgabenbereichen in Handelsunternehmen einen substanziellen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten kann. Sowohl hinsichtlich des Rentabilitätspotenzials innerhalb der nächsten fünf Jahre als auch in Bezug auf die operative Umsetzbarkeit in den kommenden 2 Jahren. Eine eindeutige Priorisierung einzelner Aufgabenbereiche anhand dieser beiden Dimensionen lässt sich auf aggregierter Ebene deshalb nicht ableiten. Dies wird auch in Abbildung 6 deutlich, die vereinfacht die Mittelwerte aller Aufgaben aus den drei Aufgabenbereichen zusammenfasst. Auf einer 5er-Skala, die zur Bewertung der Aufgaben herangezogen wurde, erreichen die Dimensionen Unternehmensrentabilität und Umsetzbarkeit für alle drei Aufgabenbereiche Mittelwerte von über 3,5. Dieser Mittelwert ist bei einer Anzahl von acht Bewertungen zwar nicht repräsentativ, wurde jedoch in der

Abbildung 5  
Übersicht der Aufgabenbereiche und Aufgaben in Handelsunternehmen

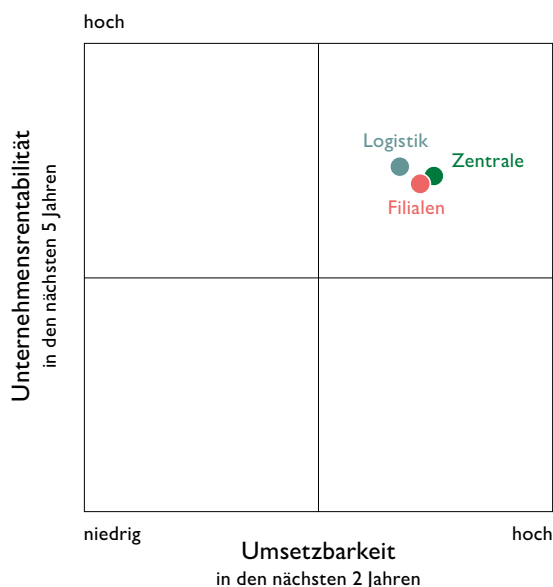


Diskussion durch unsere Experten nochmals validiert. In den folgenden Abbildungen 6-9 haben wir uns deshalb für eine vereinfachte Darstellung von niedrig (= Wert 1) bis hoch (= Wert 5) entschieden.

Vielmehr bedarf es für jedes Handelsunternehmen einer differenzierten Betrachtung, welche Einflussfaktoren wie Unternehmensgrösse, Geschäftsmodell sowie bestehende technologische Voraussetzungen berücksichtigt. Darunter fallen etwa die Verfügbarkeit qualitativ hochwertiger Produkt- und Kundendaten oder der bestehende Digitalisierungsgrad der Prozesse, die von KI-Projekten betroffen sind.

Wir können an dieser Stelle festhalten, dass unsere Experten für die drei Aufgabenbereiche Unternehmenszentrale, Logistik und Filiale einen intensiven und rentabilitätssteigernden Einsatz von KI erwarten.

Abbildung 6  
Vergleich der Aufgabenbereiche hinsichtlich des Erfolgspotenzials



## 6.1 Potenzial von KI in der Unternehmenszentrale

Die konsolidierte Betrachtung der Aufgaben im Bereich Unternehmenszentrale (siehe Abbildung 7) geht grundsätzlich von grossen Chancen durch KI aus. Kleine Unterschiede treten in der Bewertung von Rentabilität und Umsetzbarkeit zwischen einzelnen Aufgaben auf. Besonders hohe Erwartungen betreffen die Aufgaben *Marketing & Sales* sowie das *Category Management*, während die Chancen für die Aufgaben *Personalwesen* oder *Einkauf* etwas zurückhaltender eingeschätzt werden. Aufgaben in der *IT* sowie jene, die *abteilungsübergreifend* zum Einsatz kommen, bieten ein hohes Potenzial bei der kurzfristigen Umsetzung, aber nicht die gleich hohen Chancen bezüglich ihres Beitrags zur Unternehmensrentabilität.

Im *Marketing* zeigt sich das Potenzial insbesondere durch die rasante Entwicklung generativer KI-Anwendungen, die erhebliche Einsparungen ermöglichen. Während KI-generierte Bilder in frühen Entwicklungsphasen noch erkennbare Schwächen aufwiesen – etwa bei der Darstellung von Text oder Gesichtern – lassen sich solche Unterschiede inzwischen kaum mehr mit dem blossen Auge erkennen. Diese Fortschritte eröffnen neue Möglichkeiten für kreative Prozesse, wodurch laut Einschätzung der

Experten auch die Zusammenarbeit mit klassischen Werbeagenturen zunehmend hinterfragt wird. Von der Ideenfindung über die Ausgestaltung bis zur Umsetzung von Kampagnen kann KI entlang des gesamten Marketing-Prozesses unterstützend oder sogar ersetzend wirken.

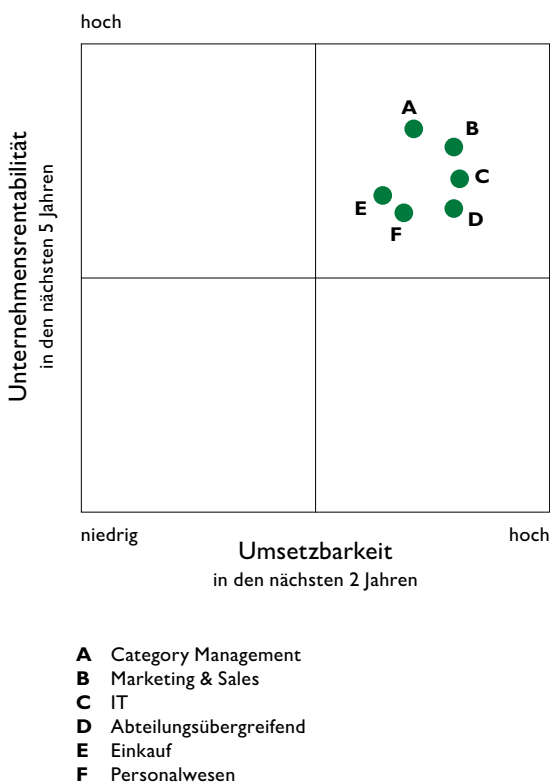
Ein prominentes Beispiel liefert der spanische Modedekonzern *Mango*, der 2024 für eine auf Teenager ausgerichtete Kollektion vollständig auf KI-generierte Models setzte, um Kosten für aufwendige Shootings zu reduzieren. Auch kleinere Händler mit begrenztem Werbebudget könnten hiervon profitieren. Der schwedische Bekleidungsriese *H&M* testete im März 2025 wiederum eine alternative Form: Hier wurden reale Models digital geklont, sodass diese für Kampagnenbilder nicht mehr physisch anwesend sein müssen. In diesem Fall unterstützt die KI den Prozess, ohne menschliche Akteure vollständig zu ersetzen.

Das grösste Rentabilitätspotenzial sehen die Experten im *Category Management*. Aufgaben wie KI-gestütztes Preismanagement, Unterstützung in der Sortimentsgestaltung oder die Auswahl von Produkten für Promotionen wirken sich direkt auf das Warengeschäft und damit auf den Umsatz aus. Die Herausforderung liegt hier weniger in der theoretischen Machbarkeit als vielmehr in der praktischen Umsetzung. Entscheidend sind dabei die Verfügbarkeit und Qualität der Daten sowie die Integration in bestehende IT-Systeme. Entsprechend ist die tatsächliche Verbreitung solcher Anwendungen, gerade im Vergleich mit generativen KI-Tools, den Experten zufolge derzeit noch gering ausgeprägt, entwickelt sich aber dynamisch. Der schwedische Lebensmittelkonzern *Axfood* veranschaulicht das gut: Mit Hilfe einer Softwarelösung von *SAP* unterstützt das Unternehmen die Sortimentsplanung, um lokal variierende Kundenbedürfnisse besser bedienen zu können. Bei über 80 000 Artikelnummern ist eine datenbasierte Entscheidungsfindung unerlässlich. Dennoch behalten erfahrene Category Planner die finale Kontrolle.

In anderen zentralen Funktionen fällt das Urteil der Experten verhaltener aus. So gibt es beispielsweise im *Einkauf* spannende Ansätze wie KI-gestützte Vertragsverhandlungen durch Chatbots. Das Start-up *Pactum AI* zählt sogar *Walmart* und die *Otto Group* zu seinen Kunden. Doch der Einsatz solcher Lösungen zur autonomen Verhandlung von Verträgen bleibt bislang die Ausnahme, und es bleibt offen, ob und wann sie sich breitflächig im Handel etablieren.

Im *Personalwesen* wiederum stellen sich nicht nur Fragen der Effizienz, sondern auch der rechtlichen Zulässigkeit. Gerade Bewerbungsverfahren gelten als besonders sensibel und sind durch Datenschutzverordnungen streng reguliert. Der EU AI Act klassifiziert KI-Anwendungen zur automatisierten Bewertung personenbezogener Merkmale als

Abbildung 7  
Vergleich der Aufgaben in der Unternehmenszentrale hinsichtlich des Erfolgspotenzials



Hochrisiko-Systeme. Der Einsatz solcher Tools setzt ein umfassendes Risikomanagement voraus und erfordert entsprechende Fachkompetenz. Unternehmen müssen daher abwägen, ob der Nutzen solcher Systeme den Aufwand rechtfertigt – insbesondere im Vergleich zu konventionellen Rekrutierungsverfahren. Unsere Expertenrunde bestätigt, dass es sich hierbei um ein sensibles Thema handelt, das mit grosser Sorgfalt behandelt werden muss, weshalb der Fokus auf anderen Bereichen liegt.

Gleichwohl existieren erfolgreiche Praxisbeispiele für bestimmte Personalaufgaben und Anwendungsfälle. So nutzt das Unternehmen *Teamwork Instore Services* einen KI-Agenten, der erste Bewerberkontakte über WhatsApp oder SMS automatisiert abwickelt. Der Chatbot erfasst Personalinformationen und überträgt sie direkt in das Bewerbermanagement-System. Angesichts der hohen Fluktuation und der Einfachheit der Tätigkeiten im Minijob-Bereich ermöglicht der KI-gestützte Prozess eine erhebliche Beschleunigung der Bewerbungsabläufe, ohne dabei grosse regulatorische Risiken einzugehen.

Wir stellen fest, dass unsere Experten den Aufgaben Category Management und Marketing das derzeit grösste Erfolgspotenzial einräumen, während sie Aufgaben wie Einkauf und Personalwesen leicht zurückhaltender einschätzen, primär bedingt durch den begrenzten Einfluss auf Umsätze und doch erhebliche Bedenken hinsichtlich Datenschutz.

## 6.2 Das Potenzial von KI in der Logistik

Die Logistik ist für Handelsunternehmen nicht nur entscheidend für eine reibungslose Leistungserbringung, sondern hat auch erheblichen Einfluss auf die Gesamtkostenstruktur. Bereits kleinere Optimierungen können sich spürbar auf die Rentabilität auswirken. Entsprechend wenig überrascht es, dass unsere Experten diesem Bereich ein hohes Erfolgspotenzial beim Einsatz von KI zuschreiben – sowohl zur Effizienzsteigerung als auch zur Entlastung von Mitarbeitenden, insbesondere bei körperlich anspruchsvollen Tätigkeiten.

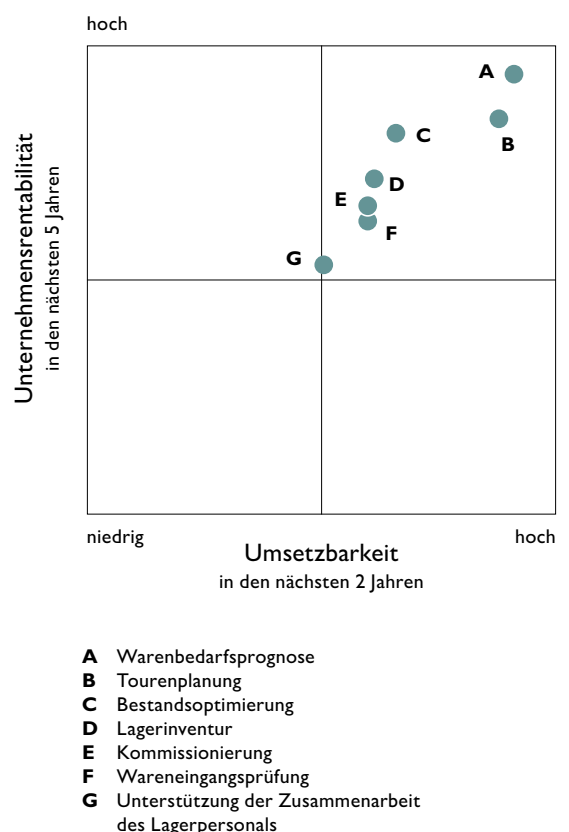
Gleichzeitig wird von unseren Experten betont, dass viele Anwendungen zur Prozessoptimierung in der Logistik bereits etabliert sind. Dazu zählt etwa die Aufgabe der Tourenplanung. Hinsichtlich dieser Aufgabe stellt sich die Frage, inwiefern es sich bei diesen Lösungen tatsächlich um KI handelt oder lediglich um klassische Optimierungsalgorithmen.

Besonders hohe Zustimmung erhält der Einsatz von KI bei der Warenbedarfs- und Absatzprognose

(siehe *Punkt A* in Abbildung 8). Durch intelligente Prognosemodelle lässt sich der Abverkauf präziser vorhersagen und damit die automatische Nachbestellung entsprechend steuern. Ziel ist es, Out-of-Stock-Situationen zu vermeiden, die Warenverfügbarkeit zu sichern und den Umsatz durch einen effizienteren Warenumsatz zu steigern. Je grösser das Filialnetz und je umfangreicher das Sortiment, desto komplexer gestaltet sich diese Aufgabe für die Logistik. Umso geeigneter erscheint der Einsatz von KI, um beispielsweise im wettbewerbsintensiven Lebensmittelhandel ungenutzte Potenziale auszuschöpfen und dadurch einen temporären Vorteil zu erzielen.

Ein eindrucksvolles Praxisbeispiel liefert der türkische Lebensmitteldiscounter *A 101*. Dort steuert eine KI nahezu vollständig die Nachbestellungen und Belieferungen der über 13 000 Filialen. So werden individuelle Lieferintervalle und eine passende Produktauswahl sichergestellt, um eine optimale Warenverfügbarkeit in den Filialen zu garantieren. In diesem Fall agiert die KI nicht nur unterstützend, sondern übernimmt den Prozess weitgehend autonom, sodass Mitarbeitende für andere Aufgaben eingesetzt werden können.

Abbildung 8  
Vergleich der Aufgaben in der Logistik hinsichtlich des Erfolgspotenzials



Auch die Tourenplanung durch KI-basierte Routenoptimierung wird insgesamt als vielversprechend bewertet (siehe *Punkt B*), wenngleich sich die Experten uneinig darüber zeigen, wie viel ungenutztes Potenzial hier noch besteht. Entscheidend ist, ob ein Händler ein stationäres Filialnetz betreibt oder seine Kundschaft wie im Online-Handel direkt beliefert. Letzteres bringt eine deutlich höhere Komplexität mit sich, insbesondere bei Angeboten wie Same-Day-Delivery oder der Nutzung von Packstationen. Doch auch im stationären Einzelhandel kann KI zur kontinuierlichen Verbesserung logistischer Abläufe beitragen.

Ein Beispiel liefert die Drogeriemarktkette **Rossmann**: Mit einem neuen KI-gestützten Tourenplanungssystem werden dort historische Verkehrsdaten, prognostizierte Auftragsvolumina sowie Arbeits- und Urlaubszeiten der Fahrer in die Planung integriert. Ziel ist ein flexiblerer operativer Betrieb und eine verbesserte Mitarbeiterzufriedenheit.

Ein weiterer vieldiskutierter Aspekt ist die potenzielle Entlastung von Mitarbeitenden in Warenverteilzentren. Anwendungen, die körperlich belastende Aufgaben wie Wareneingangskontrollen oder Kommissionierung erleichtern oder übernehmen, werden von den Experten zwar eher verhalten eingeschätzt (siehe *Punkte E und F*), begründet mit dem begrenzten direkten Einfluss auf Umsätze. Zudem sind viele Prozesse in modernen Logistikzentren bereits stark automatisiert.

Dennoch wird von der Expertenrunde bestätigt, dass KI bei den verbleibenden manuellen Tätigkeiten eine spürbare Unterstützung bieten kann. So testet **Amazon** ein System, das mittels intelligenter Bilderkennung und Projektionstechnologie die Sortierung von Paketen im Warenausgang eines Verteilzentrums erleichtert. Mitarbeitende können ganz ohne Blick auf einen separaten Bildschirm ihre Sortiertätigkeit verrichten, da grüne und rote Symbole auf die Pakete projiziert werden, um diese zu kennzeichnen. Diese Technologie wird auch in Zustellfahrzeugen genutzt, um die richtige Paketentnahme zu unterstützen und die Effizienz der Auslieferung zu erhöhen.

Ein Beispiel für eine vollständig durch KI übernommene Aufgabe ist die automatisierte Wareninventur bei **IKEA**. Dort kommen autonome Drohnen mit Bilderkennungssoftware zum Einsatz, die eigenständig durch Lagerhallen fliegen (siehe *Punkt D*). Diese Lösung erhöht nicht nur die Effizienz, sondern auch die Ergonomie für die Mitarbeitenden erheblich.

Wir können festhalten, dass KI in der Logistik vor allem bei datengetriebenen Prognosen und Planungsprozessen trotz bestehender Lösungen noch erhebliche Effizienz- und Rentabilitätsgewinne verspricht. Anwendungen zur physischen Entlastung von Mitarbeitenden werden zwar erfolgreich erprobt, spielen jedoch bisher eine ergänzende Rolle.

### 6.3 Das Potenzial von KI in Filialen

Ein Grossteil der Mitarbeitenden im filialisierten Einzelhandel arbeitet direkt auf der Fläche. Entsprechend gross ist das Potenzial, durch effizientere Prozesse und gezielte Kostensenkungen einen positiven Effekt auf den Unternehmenserfolg zu erzielen. Gleichzeitig steht der stationäre Handel vor wachsenden Herausforderungen. Eine davon ist der anhaltende Fachkräftemangel, der sich unter anderem in unbesetzten Stellen und einem sinkenden Anteil an Vollzeitkräften zeigt (Lebensmittel Zeitung, 2025). Die Verbesserung der Arbeitsplatzattraktivität gewinnt somit zunehmend an Bedeutung. Ein weiteres drängendes Problem ist der Anstieg von Verlusten durch Ladendiebstahl. Laut einer EHI-Studie beliefen sich die Inventurdifferenzen im deutschen Handel im Jahr 2024 auf knapp fünf Milliarden Euro. Etwa 60 Prozent davon sind mutmasslich auf Diebstahl durch Kundinnen und Kunden zurückzuführen, rund 25 Prozent auf Mitarbeitende, Zulieferer oder das Servicepersonal. Hinzu kommen Ausgaben für Sicherheitsmassnahmen in Höhe von etwa drei Milliarden Euro (Rode, 2025). Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass Händler verstärkt den Einsatz von KI-Tools in der Filiale prüfen – sowohl zur Entlastung des Personals als auch zur Verlustprävention.

Am höchsten schätzen unsere Experten das Potenzial durch KI im Bereich der Personaleinsatzplanung ein (siehe *Punkt A* in Abbildung 9). Die Tätigkeit von Filialleitern ist häufig von hoher Arbeitsbelastung geprägt, sodass jede Unterstützung willkommen ist. Dies gilt insbesondere für zeitintensive Routinetätigkeiten wie die Erstellung von Dienstplänen. Der Kosmetikhändler **Rituals** nutzt hierfür eine KI-gestützte Softwarelösung, die automatisch Einsatzpläne erstellt. Dabei werden sowohl die individuellen Angaben der Mitarbeitenden als auch Bedarfsprognosen berücksichtigt, um eine optimale Besetzung der Schichten sicherzustellen. Das steigert nicht nur die Produktivität und Mitarbeiterzufriedenheit, sondern kann auch die Personalkosten senken.

Auch bei täglichen Aufgaben wie der Warenverräumung oder der Bestandspflege kann KI Unterstützung leisten (siehe *Punkt C*). Mithilfe von Kameras und Bilderkennungssoftware lässt sich automatisch

erfassen, an welchen Stellen Ware fehlt oder falsch platziert ist. So können Out-of-Shelf-Situationen vermieden werden (siehe *Punkt E*). Einzelne *Edeka*-Händler setzen solche Lösungen bereits ein, während *Kaufland* und *Spar* autonome Roboter zur Erkennung von Regallücken testen.

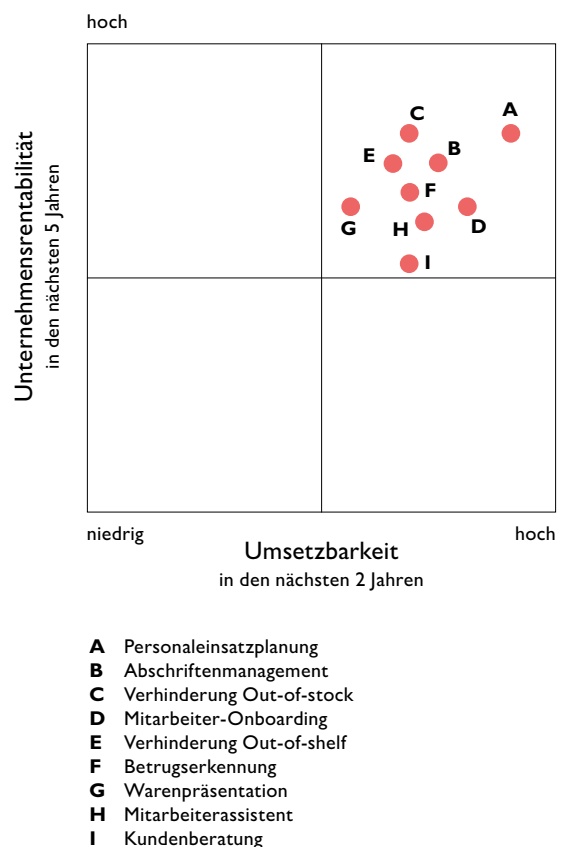
Eine flächendeckende Ausstattung mit Kameras in Verbindung mit Analyse-Software eröffnet darüber hinaus Möglichkeiten zur Erkennung von Diebstahl. Systeme können auffälliges Verhalten wie etwa das Einpacken nicht gescannter Ware im Kassensbereich identifizieren und Mitarbeitende in Echtzeit alarmieren (siehe *Punkt F*). An Selbstbedienungskassen experimentieren Händler wie *Aldi*, *Lidl* und *Edeka* zusätzlich mit automatischer Erkennung von Obst und Gemüse, um den Check-out-Prozess für Kunden zu vereinfachen.

Auch im sogenannten «Floor Management» sehen die Experten grosses Potenzial (siehe *Punkt H*). Dazu zählen digitale Assistenzsysteme wie der von *Lidl* entwickelte «Instore Voice Assistant», der Mitarbeitende per Headset über Kassenbesetzung oder Lagerbestände informiert. Für die Schulung neuer Mitarbeitender sind ebenfalls KI-gestützte Anwendungen denkbar (siehe *Punkt D*). In der Diskussion mit den Experten wird zudem die Überlegung geäußert, die Mitarbeitenden selbst in die Identifikation geeigneter Einsatzbereiche einzubeziehen. Diese wissen am besten, bei welchen wiederkehrenden Aufgaben sie sich Unterstützung wünschen. Ein Beispiel ist das manuelle Ausfüllen von Diebstahlberichten, das durch digitale Tools zugunsten der Konzentration auf die Kernaufgaben deutlich vereinfacht werden könnte.

Ein weiteres Anwendungsfeld, das direkten Einfluss auf den Umsatz hat, ist das Abschriftenmanagement (siehe *Punkt B*). Besonders bei Produkten mit kurzer Haltbarkeit oder in Folge von Sortimentswechseln können durch KI-gestützte Rabattstrategien Restbestände gezielt abverkauft werden, ohne dass dabei unnötig hohe Margenverluste entstehen. Der schwedische Lebensmittelhändler *Coop Värmland* nutzt eine solche Lösung, um geeignete Produkte zu identifizieren und die Rabattierung dynamisch anzupassen. Gleichzeitig kann so auch Lebensmittelverschwendung reduziert werden, etwa in der Frischeabteilung.

Es zeigt sich, dass KI in den Filialen vor allem durch eine effizientere Personalplanung und die Entlastung im Tagesgeschäft Wirkung entfaltet, während Anwendungen zur Verlustprävention und im Abschriftenmanagement unmittelbar zur Profitabilität der Filialen beitragen können.

**Abbildung 9**  
Vergleich der Aufgaben in den Filialen hinsichtlich des Erfolgspotenzials



## 6.4 Übersicht zu Praxisbeispielen von KI in Handelsunternehmen

Die folgenden Tabellen stellen eine vereinfachte Übersicht über Beispiele dar, wie KI in verschiedenen Aufgabenbereichen eingesetzt wird und welche Handelsunternehmen diese Aufgaben in der Praxis bereits umsetzen.

| Aufgabenbereich             | Aufgabenbeschreibung<br>Der Einsatz von KI unterstützt in der Unternehmenszentrale ...                                             | Praxisbeispiel                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Category Management         | ... das Category Management bei der Zusammenstellung des Sortiments, unter Berücksichtigung lokaler Präferenzen und Trends.        |  <p>Der schwedische Lebensmittelkonzern Axfood nutzt eine Sortimentsplanungslösung von SAP, die mit Hilfe von KI dazu beiträgt, das Sortiment für einzelne Filialstandorte an die lokalen Kundenbedürfnisse auszurichten.</p>                                                                                                                                                                                                                  |
| Marketing & Sales           | ... das Marketing bei der Personalisierung und Automatisierung von Werbekampagnen.                                                 |  <p>Der Handelsriese Walmart bietet Händlern im Bereich von Retail Media zahlreiche Möglichkeiten, personalisierte Angebote an Konsumenten auszuspielen, ob im Laden, in der Walmart App oder auf der Walmart Website. Das Targeting basiert auf den reichhaltigen Kundendaten von Walmart und wird unter Verwendung von Machine-Learning noch präziser.</p>                                                                                   |
| IT                          | ... die IT-Abteilung bei der Softwareentwicklung.                                                                                  |  <p>Die Drogeriemarktkette dm bietet seinen Mitarbeitenden über die unternehmenseigene KI-Plattform dmGPT die Wahl zur Verwendung verschiedener KI-Modelle. Programmierer nutzen dabei bevorzugt das LLM Claude des Anbieters Anthropic zur Unterstützung.</p>                                                                                                                                                                               |
| Einkauf                     | ... den Einkauf bei der automatisierten Verhandlung mit Lieferanten.                                                               |  <p>Händler wie Walmart und die Otto Group setzen in der Beschaffung bereits auf KI-Agenten des Start-Up's Pactum AI, die mit Lieferanten autonom verhandeln, für beide Seiten Kosten einsparen und dabei die Geschwindigkeit von Verhandlungen erhöhen.</p>                                                                                                                                                                                 |
| Personalwesen               | ... das Personalwesen bei der Rekrutierung.                                                                                        |  <p>Der Handelslogistiker Teamwork Instore Services setzt in der Rekrutierung auf einen KI-Agenten, der die erste Kommunikation mit Bewerbern übernimmt, deren Daten ins HR-System überträgt und somit Entlastung schafft.</p>                                                                                                                                                                                                               |
| Abteilungs-<br>übergreifend | ... die Mitarbeitenden als digitaler Assistent (z.B. Zusammenfassen und Schreiben von Texten, Protokollierung von Meetings, etc.). |  <p>Zahlreiche Unternehmen, darunter Händler wie die Drogeriemarktketten dm und Rossmann, setzen nach dem Aufkommen und der Verfügbarkeit von ChatGPT für die Öffentlichkeit bereits auf eigene KI-Chatbots für die Mitarbeitenden. Diese basieren zwar auf den Sprachmodellen der Anbieter wie OpenAI, sind aber datenschutzkonform und haben den Vorteil, dass auch eigene Datenbanken mit Unternehmensdaten angebunden werden können.</p> |

## Aufgaben in der Logistik

| Aufgabenbeschreibung                                                               | Praxisbeispiel                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Der Einsatz von KI unterstützt in der Logistik ...                                 |                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| ... bei der Prognose des Warenbedarfs zur Vermeidung von Out-of-Stock Situationen. |  | Der türkische Discounter <i>A 101</i> setzt bei der Absatzprognose und Nachbestellung nahezu vollständig auf KI, um eine optimale Warenverfügbarkeit über tausende Filialstandorte sicherzustellen. Die automatisierte Planung von Lieferintervallen für einzelne Filialen reduziert damit nicht nur Kosten in Form entgangener Umsätze, sondern auch die Kosten durch Lebensmittelverschwendung und Abschriften. |
| ... bei der Kommissionierung, indem falsche oder defekte Ware erkannt wird.        |  | Der Online-Händler <i>Amazon</i> nutzt in seinen grossen Warenverteilzentren KI in Form einer Software zur Bilderkennung, um Produkte vor dem Versenden auf Fehler zu überprüfen. Entsprechende Produkte werden aussortiert und durch Mitarbeitende überprüft. Dies vermeidet proaktiv kostspielige Retouren, schont Ressourcen wie Verpackungsmaterial und reduziert unnötigen CO <sub>2</sub> -Ausstoss.        |
| ... bei der Tourenplanung durch Routenoptimierung.                                 |  | Die Drogeriemarktkette <i>Rossmann</i> setzt in der Tourenplanung auf ein KI-gestütztes System, das im Gegensatz zu herkömmlicher Planungssoftware Verkehr sowie Auftragsvolumen prognostiziert sowie die Urlaubs- und Arbeitszeiten der LKW-Fahrer vorausschauend berücksichtigt.                                                                                                                                |

## Aufgaben in der Filiale

| Aufgabenbeschreibung                                                | Praxisbeispiel                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Der Einsatz von KI unterstützt die Filiale/Filialmitarbeitenden ... |                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| ... bei der Personaleinsatzplanung.                                 |  | Die für Filialleitende mühsame Aufgabe der Personaleinsatzplanung wird mit KI vereinfacht, spart Zeit und trägt zur höheren Mitarbeiterzufriedenheit bei. Unternehmen wie der Kosmetikhändler <i>Rituals</i> setzen dafür auf Software vom Anbieter <i>Quinyx</i> , die das manuelle Erstellen von Dienstplänen ersetzt und die Anzahl von Mitarbeiterschichten mit Nachfrageprognosen kombiniert. |
| ... im Abschriftenmanagement                                        |  | Der schwedische Lebensmitteleinzelhändler <i>Coop Värmland</i> setzt im Abschriftenmanagement auf Software des Anbieters <i>Relx</i> . Vor Sortimentsänderungen werden Auslaufprodukte basierend auf Abverkaufsprognosen und Warenbeständen im optimalen Ausmass reduziert, um deren Absatz bei gleichzeitiger Berücksichtigung von Margen zu begünstigen.                                         |
| ... bei der Verhinderung von Out-of-Shelf Situationen.              |  | Detailhändler wie <i>Edeka</i> oder <i>Kaufland</i> setzen auf Kameras und Roboter, die mit Hilfe von Bilderkennungssoftware Regallücken identifizieren und Filialmitarbeitende entsprechend darauf hinweisen. So werden Regale frühzeitig nachgefüllt und ausbleibende Umsätze vermieden.                                                                                                         |



# 7

# KI Best Practices aus Expertensicht

Unser Fragebogen deckte eine Vielzahl an verschiedenen Aufgaben aus den drei Aufgabenbereichen der Unternehmenszentrale, der Logistik und der Filiale ab. Wir wollten von unseren Experten neben ihrer Einschätzung bezüglich des Erfolgspotenzials auch ihre derzeitigen Best Practices in Erfahrung

bringen, um damit nochmals zu verdeutlichen, dass KI schon in vielen verschiedenen Bereichen von Handelsunternehmen angekommen ist. Diese sind folgend nach der Häufigkeit der Nennungen sortiert.

| Aufgabenbereich<br>(Häufigkeit der Nennungen)                                                                                                                                                                                                                                               | Beschreibung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Abverkaufsvorhersage & Bedarfsprognose, Bestandsoptimierung, Nachschubdisposition<br>(6 Nennungen)                                                                                                                                                                                          | Das Durchführen von Abverkaufsprognosen, die Optimierung von Warenbeständen und das automatisierte Nachbestellen für die Filialen: Diese Aufgaben zeichnen sich durch hohe Komplexität und die Verarbeitung grosser Datenmengen aus und bieten deshalb auch unseren Experten zufolge den vielversprechendsten Aufgabenbereich für KI. |
| Dynamic Pricing, Promotionen und Markdown-Optimierung<br>(4 Nennungen)                                                                                                                                                                                                                      | Die dynamische Gestaltung von Preisen, die Auswahl von Produkten für Promotionen sowie die Markdown-Optimierung (Abschriftenmanagement) sind alle Aufgaben, die direkt den Warenverkauf und Umsätze betreffen. Für unsere Experten ein wichtiger Grund, um diesen Aufgabenbereich im Blick zu behalten.                               |
| (Hyper-)personalisierung von Produktangeboten<br>(3 Nennungen)                                                                                                                                                                                                                              | Jeden Tag sind wir personalisierten Inhalten ausgesetzt, von Suchergebnissen im Browser, Beiträgen auf Social Media oder Produktempfehlungen in Webshops. Der Einsatz von KI und die Menge an Kundendaten, die Händlern vorliegen, können die Personalisierung noch gezielter gestalten.                                              |
| Chatbots für Kundensupport und Kaufberatung<br>(2 Nennungen)                                                                                                                                                                                                                                | ChatGPT ist der bekannteste Vertreter moderner Chatbots. Diese bieten sich auch für den Einsatz im Kundensupport oder zur Kaufberatung in Online-Shops an und könnten neben Unterstützung auch verändern, wie wir in Zukunft Einkaufen.                                                                                               |
| Verhandlung von Lieferkonditionen, Wissensmanagement, Automatisierte Belegbearbeitung, Automatisierte Asset-Generierung im Marketing, Visuelle Suche im Online-Shop, Zusammenfassung von Kundenrezensionen, Messen von Wartezeiten in der Filiale (Floor Management)<br>(Jeweils 1 Nennung) | Am einfachsten ist die Einführung von KI-Tools, die Aufgaben punktuell unterstützen oder übernehmen können. Unsere Experten sehen hier eine Reihe praktischer Anwendungsmöglichkeiten.                                                                                                                                                |

Die befragten Experten sind sich, trotz der durchschnittlich sehr hohen Einschätzung hinsichtlich der Umsetzbarkeit von KI-Projekten, einig, dass die Transformation des Handels durch KI erst begonnen hat. Doch wie können Handelsunternehmen den bevorstehenden Wandel durch KI strategisch gestalten? Wie können KI-Projekte priorisiert werden? Welche Rolle kommt dem Menschen – sowohl als Kunde als auch als Arbeitskraft – im zunehmend automatisierten Handelsumfeld zu? Erste Antworten auf diese Fragen liefert eine Zusammenfassung der abschliessenden Bemerkungen aus unserer Expertendiskussion.

### KI als strategisches Werkzeug

Auch wenn die Fortschritte bei KI derzeit rasant sind und bereits vielfältige Anwendungsbeispiele im Handel existieren, befindet sich der KI-Einsatz in vielen Handelsunternehmen noch in einer frühen Phase. Unsere Experten sprechen auch von einer Pilotphase, in der Anwendungen bereits erprobt, aber selten strategisch verankert sind. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, dass Unternehmen nicht einfach nur Anwendungen wahllos ausprobieren, sondern KI als Instrument verstehen, welches das selbstgesetzte Leistungsversprechen stärken kann. Es geht nicht nur um den Einsatz von KI in unterschiedlichen Aufgabenbereichen und dort zum Ein-

sparen von Kosten oder um den Nutzen aus Kundensicht leicht zu optimieren. Wer sich allein darauf konzentriert, kann das Potenzial nicht vollständig ausschöpfen. Wir erkennen daher die Notwendigkeit, den Einsatz von KI strategisch zu planen. Als Ziel muss dabei die Verbesserung des Leistungsversprechens stehen. Es geht im Kern um Differenzierung zum Wettbewerb. Wer KI in diesem Sinne einsetzt, braucht einen langfristigen und vor allem strategischen Plan.

Dieser strategische Plan beginnt mit der Frage, welche Aufgaben KI zur Stärkung des Leistungsversprechens lösen soll. Erst wenn klar ist, welchen Beitrag KI zur Wettbewerbsstrategie leisten

soll, lassen sich sinnvolle Anwendungsfelder und geeignete Umsetzungspartner mit Priorität identifizieren. Das schützt nicht nur vor Aktionismus, sondern auch vor technologischem Lock-in, etwa durch eine zu frühe Abhängigkeit von Softwareanbietern und Dienstleistern. In einem dynamischen Marktumfeld bleibt Flexibilität ein entscheidender Erfolgsfaktor.

### Priorisierung nach Wirkung & Umsetzbarkeit

Nicht jedes KI-Projekt verspricht das gleiche Potenzial – weder im Hinblick auf die Unternehmensrentabilität noch in Bezug auf die technische Umsetzbarkeit. Eine Priorisierung ist erfolgsentscheidend und notwendig, um nicht zu viele Baustellen auf einmal zu eröffnen. Besonders geeignet erscheinen Aufgaben, die einen hohen manuellen Arbeitsaufwand verursachen und gut strukturierte Datenquellen aufweisen – etwa Bedarfsprognosen, Preisoptimierung oder Personaleinsatzplanung.

Zudem ist der Einsatz von KI eng mit der übergeordneten digitalen Transformation von Prozessen verbunden. Ein Top-down-Ansatz, der sich an den strategischen Zielen orientiert, kann helfen, die richtigen Schwerpunkte zu setzen: Wie kann KI nachweislich den Kundennutzen erhöhen und damit zur Umsatzsteigerung beitragen? Wo lassen sich durch Automatisierung deutliche Effizienzgewinne und Kosteneinsparungen erzielen? Erst durch diese strategische Einbettung kann die geforderte Priorisierung im Sinne eines durchdachten Ressourceneinsatzes gelingen.

### Der Mensch als Kunde und Mitarbeiter im Mittelpunkt

Trotz aller technologischen Möglichkeiten bleibt der Mensch der entscheidende Faktor für den erfolgreichen KI-Einsatz im Handel. **Mitarbeitende** sind nicht nur diejenigen, die mit den neuen Tools arbeiten, sondern oft auch die besten Kenner ihrer jeweiligen Aufgaben. Wer KI als Werkzeug zur Unterstützung versteht, sollte daher die Perspektiven und Erfahrungen der Beschäftigten aktiv einbeziehen – sowohl in der Entwicklung als auch bei der Einführung entsprechender Anwendungen.

Unternehmen sollten gezielt danach fragen, bei welchen wiederkehrenden oder belastenden Tätigkeiten sich Mitarbeitende eine Entlastung durch KI und/oder Automatisierung wünschen. In diesen Bereichen lassen sich häufig sinnvolle Pilotprojekte identifizieren, bei denen der Nutzen unmittelbar erlebbar wird. Eine solche mitarbeiterorientierte Herangehensweise fördert nicht nur die Akzeptanz neuer Technologien, sondern stärkt auch das Vertrauen und die Innovationskultur im Unternehmen.

Genauso wichtig ist die Frage, wie sich das Kaufverhalten durch KI verändern wird. Welche Aufgaben übertragen Konsumenten an die KI? Wie treffen Konsumenten Kaufentscheidungen und welche Anpassungen braucht es dafür? Wie gehen Unternehmen mit den Sorgen und Vorbehalten von Konsumenten bezüglich des Einsatzes von KI um? Alles Fragen, für die es keine allgemeingültigen Antworten gibt. Jedes Unternehmen muss für seine Branche, Wettbewerbssituation und kulturelle Kontexte die richtigen Antworten finden.

# Literaturverzeichnis

Abrash, L., Probst, A., Edelman, K., Harding, C. (2024). *Governance of AI: A critical imperative for today's boards*. Deloitte. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/leadership/successful-ai-oversight-may-require-more-engagement-in-the-boardroom.html>

Boston Consulting Group (BCG). (2024, 24. Oktober). *AI Adoption in 2024: 74 % of Companies Struggle to Achieve Scale and Value*. Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/press/24october2024-ai-adoption-in-2024-74-of-companies-struggle-to-achieve-and-scale-value>

Dastin, J. (2018, 11. Oktober). *Insight - Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women*. Reuters. <https://www.reuters.com/article/world/insight-amazon-scraps-secret-ai-recruiting-tool-that-showed-bias-against-women-idUSKCN1MK0AG/>

European Union (EU). (2024, 12. Juli). *Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council*. Official Journal of the European Union. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=OJ%3AL\\_202401689](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=OJ%3AL_202401689)

Handelsverband Deutschland – HDE e.V., Dr. A. Safaric Consulting GmbH. (2025). *Künstliche Intelligenz im Handel – Umfrage zum KI-Einsatz 2025*. [https://einzelhandel.de/images/publikationen/Safaric\\_HDE\\_KI-Index\\_2025.pdf](https://einzelhandel.de/images/publikationen/Safaric_HDE_KI-Index_2025.pdf)

Knight, W. (2021, 12. Januar). *Job Screening Service Halts Facial Analysis of Applicants*. WIRED. <https://www.wired.com/story/job-screening-service-halts-facial-analysis-applicants/>

Lamarre, E., Singla, A., Sukharevsky, A., Zimmel, R. (2024, 4. März). *A generative AI reset: Rewiring to turn potential into value in 2024*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/a-generative-ai-reset-rewiring-to-turn-potential-into-value-in-2024>

Lebensmittel Zeitung. (2025, 2. Mai). *Zahl der Beschäftigten im Einzelhandel bleibt stabil*. Lebensmittel Zeitung. <https://www.lebensmittelzeitung.net/politik/nachrichten/arbeitsmarkt-zahl-der-beschaeftigten-im-einzelhandel-bleibt-stabil-184061>

Mayer, H., Yee, L., Chui, M., Roberts, R. (2025, 28. Januar). *Superagency in the workplace: Empowering people to unlock AI's full potential*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work>

Pillay, T. (2025, 4. August). *SAP CEO Christian Klein on Building Bridges and Trusting Your Gut in the Age of AI*. TIME. <https://time.com/7307213/sap-ceo-christian-klein-interview/>

Rode, J. (2025, 24. Juni). *Organisierte Diebe klauen im Handel immer mehr*. Lebensmittel Zeitung. <https://www.lebensmittelzeitung.net/tech-logistik/nachrichten/ehi-studie-organisierte-diebe-klauen-im-handel-immer-mehr-184966>

Rossmann. (2024, 15. August). *KI bei ROSSMANN – über 200 mögliche Anwendungsfälle in nur 18 Monaten*. Rossmann. <https://unternehmen.rossmann.de/presse/pressemeldung/ki-bei-rossmann.html>

Scheidegger, G. & Bauer, J. (2025). *Smart und menschlich – KI im Spannungsfeld zwischen Effizienzmaximierung und Kundenzentrierung*. Gottlieb Duttweiler Institute. <https://gdi.ch/publikationen/studien/neu-smart-und-menschlich#attr=>

Singla, A., Sukharevsky, A., Yee, L., Chui, M., Hall, B. (2024, 30. Mai). *The state of AI in early 2024: Gen AI adoption spikes and starts to generate value*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-2024>

Singla, A., Sukharevsky, A., Yee, L., Chui, M., Hall, B. (2025, 12. März). *The state of AI: How organizations are rewiring to capture value*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>

## Bilder Thesen 1–9

<https://unsplash.com/de/fotos/grayscale-photo-of-person-holding-glass-lq9SajezkOE>

<https://unsplash.com/de/fotos/ein-bagger-ist-eine-silhouette-vor-einem-sonnenuntergang-su28EW1eYT4>

<https://unsplash.com/de/fotos/person-im-roten-pullover-halt-babyhand-Zyx1bK9mqmA>

<https://unsplash.com/de/fotos/selektives-fokusbild-des-grünen-klettersicherungsseils-gTQbZXL417Q>

<https://unsplash.com/de/fotos/nahaufnahme-einer-person-die-hand-hebt-DRzYMtae-vA>

<https://unsplash.com/de/fotos/ein-stapel-bücher-auf-einem-holztisch-KUhmBFxzUqk>

<https://unsplash.com/de/fotos/frau-im-kleid-mit-schwertfigur-yCdPU73kGSc>

<https://unsplash.com/de/fotos/grüne-und-graue-einkaufswagen-IYUa6dmUhVw>

<https://unsplash.com/de/fotos/ein-laptop-zeigt-eine-suchleiste-an-in-der-gefragt-wird-wie-er-helfen-kann-0Jk1QCGMz5o>



Universität St. Gallen (HSG)  
Institut für Handelsmanagement  
Gottlieb Duttweiler Lehrstuhl  
Dufourstrasse 40a  
9000 St. Gallen

[handelsmanagement@unisg.ch](mailto:handelsmanagement@unisg.ch)  
[unisg.ch](http://unisg.ch)

ISBN 978-3-906057-50-7

From insight  
to impact.