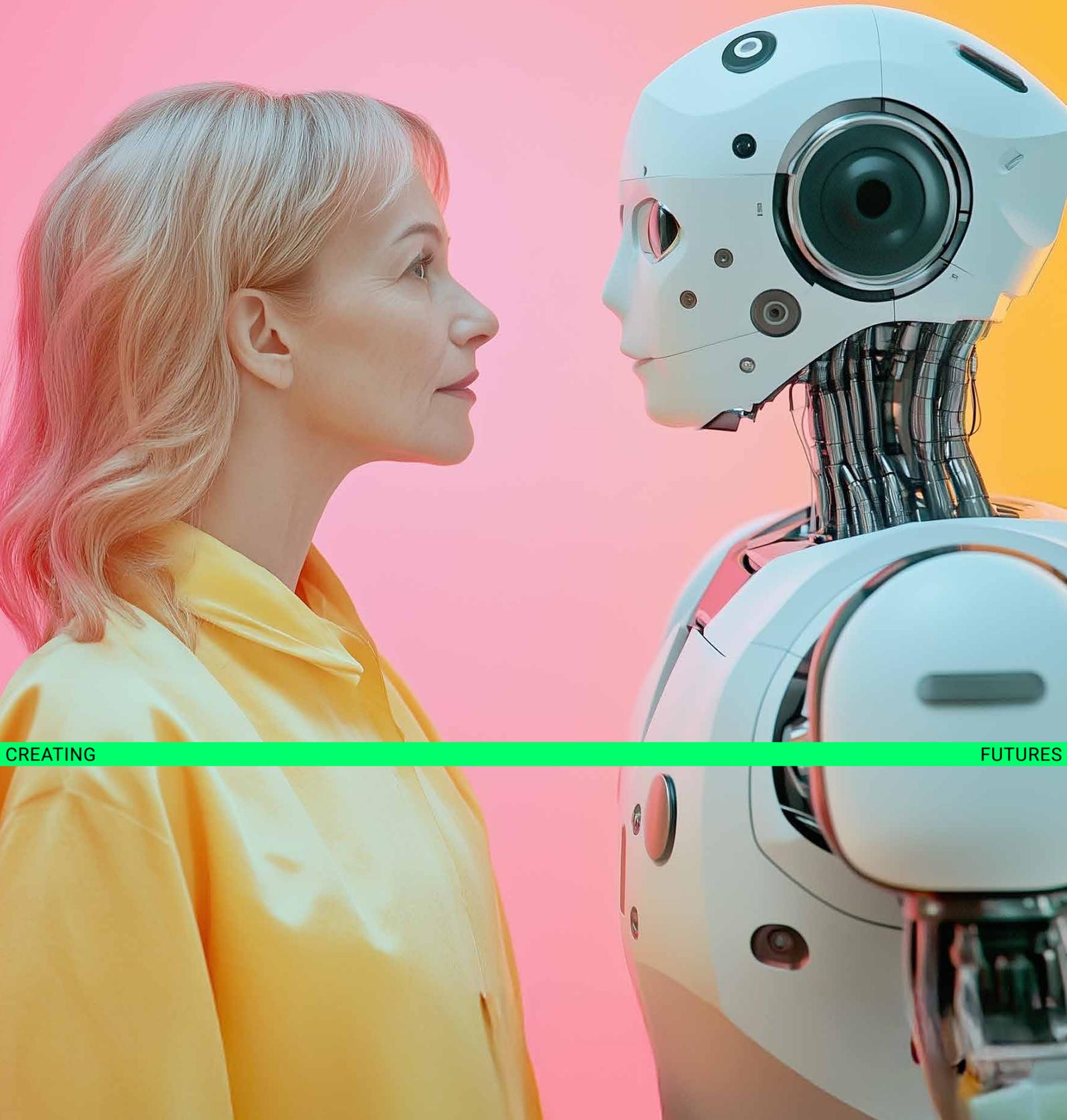


# SMART UND MENSCHLICH

KI IM SPANNUNGSFELD ZWISCHEN EFFIZIENZMAXIMIERUNG  
UND KUNDENZENTRIERUNG

von Dr. Gianluca Scheidegger und Dr. Johannes C. Bauer



CREATING

FUTURES

# IMPRESSUM

GDI-Studie Nr. 60

## **SMART UND MENSCHLICH**

KI im Spannungsfeld zwischen Effizienzmaximierung und Kundenzentrierung

## **AUTOREN**

Dr. Gianluca Scheidegger und Dr. Johannes C. Bauer

## **GDI RESEARCH BOARD**

Lukas Jezler, Karin Frick, Dr. Joschka Proksik, Dr. Jakub Samochowiec, Christine Schäfer, Dr. Petra Tipaldi

## **REDAKTION**

Anja Dilk, [anjadilk@web.de](mailto:anjadilk@web.de)

## **LEKTORAT & ÜBERSETZUNG**

Migros Übersetzungsdienst

## **LAYOUT & ILLUSTRATION**

Joppe Berlin, [joppeberlin.com](http://joppeberlin.com)

© GDI 2025

ISBN 978-3-7184-7166-9

DOI 10.59986/CSWI8971

## **HERAUSGEBER**

GDI Gottlieb Duttweiler Institute

Langhaldenstrasse 21

8803 Rüschlikon / Zürich

+41 44 724 61 11

[info@gdi.ch](mailto:info@gdi.ch), [gdi.ch](http://gdi.ch)

## **ÜBER DAS GOTTLIEB DUTTWEILER INSTITUT**

Das Gottlieb Duttweiler Institut (GDI) ist der älteste Think Tank der Schweiz. Als Ort für Inspiration, Innovation und strategische Impulse bringt das GDI Entscheidungsträger\*innen zusammen, um die Zukunft von Wirtschaft und Gesellschaft zu gestalten. Das GDI verbindet Forschung und Praxis, um gemeinsam mit Unternehmen wegweisende Strategien zu entwickeln. Es stärkt Führungskräfte in den Bereichen Handel, Ernährung und Gesundheit und bietet Orientierung in Zeiten des Wandels – stets mit Blick auf gesellschaftliche, technologische und ökologische Veränderungen. Das unabhängige Institut wird vom Migros-Kulturprozent unterstützt.

Diese und weitere GDI-Studien finden Sie hier: [gdi.ch/studien](http://gdi.ch/studien)

Mehr über unsere Forscher\*innen und deren Fokusthemen erfahren Sie hier:

[gdi.ch/speaker](http://gdi.ch/speaker)

# INHALT

## 03 BLICK AUFS WESENTLICHE: ZUSAMMENFASSUNG

## 05 EINLEITUNG

## 07 DIE KI-(R)EVOLUTION

- Künstliche Intelligenz: Aufstieg einer neuen Technologie
- KI im Handel: Hype oder Chance?
- KI im Handel der Zukunft: die GDI-Studie

## 11 BLICK ZURÜCK: INDUSTRIALISIERUNG UND DIGITALISIERUNG

- Technologische Errungenschaften
- Soziale Ungleichheit
- Technologie zwischen Problemlösung und Ursache

## 20 BLICK AUF DIE MENSCHEN: DIE GDI KONSUMENT\*INNENBEFRAGUNG

- KI: Wissen, Einstellungen und Emotionen
- Erwartungen an die Zukunft der KI
- Akzeptanz versus Reaktanz im Handel

## 38 BLICK AUF DIE WIRTSCHAFT: DIE GDI MANAGEMENTBEFRAGUNG

- KI: Einstellungen, Potenziale und Nutzung
- Auswirkungen der Automatisierung im Handel
- Zielkonflikt Kundenerwartungen vs. Managementfokus

## 56 BLICK NACH VORN: WEGE ZU EINER MENSCHEN- ZENTRIERTEN ZUKUNFT MIT KI IM HANDEL

- Konsument\*innenperspektive: Was Probleme löst, wird akzeptiert
- Unternehmensperspektive: Kundenzentrierte KI-Implementierung
- Mitarbeiter\*innenperspektive: Weiterbildung für neue Aufgaben

## 74 BLICK AUF DIE UMSETZUNG: MEHRWERT FÜR KUND\*INNEN UND MITARBEITENDE

- Schritt für Schritt: Das TRADE-Framework für eine kundenzentrierte KI-Strategie
- KI-Integration in Handelsunternehmen: «Smart & Human»
- Ausblick: KI eine Chance für den Handel

## 83 ANHANG

## BLICK AUFS WESENTLICHE

# ZUSAMMENFASSUNG

### DIE KI-(R)EVOLUTION

**Kernaussage:** KI ist kein kurzfristiger Hype, sondern das Ergebnis jahrzehntelanger Forschung mit erheblichem Einfluss auf Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt.

Künstliche Intelligenz (KI) hat sich in den vergangenen Jahren zu einer Technologie entwickelt, die fast alle Lebensbereiche beeinflusst – von der Medizin, Bildung und Unterhaltungsindustrie bis zum Handel. Ihre Grundlagen wurden über Jahrzehnte in der Forschung gelegt. Das unterscheidet sie von kurzfristigen Hypes wie Blockchain oder dem Metaverse.

Seit einigen Jahren ist KI für die breite Masse zugänglich geworden. Anwendungen wie ChatGPT oder Midjourney markieren einen Wendepunkt. Es herrscht Goldgräberstimmung. Zwischen 2013 und 2023 flossen 1300 Milliarden USD in KI-Unternehmen, allein 2021–2022 stieg die Zahl der Patente um 63 %. Unternehmen wie der Chiphersteller NVIDIA erreichen historische Börsenwerte. Darüber hinaus prognostizieren zahlreiche Studien erhebliche Steigerungen des volkswirtschaftlichen Outputs durch KI.

### BLICK IN DIE VERGANGENHEIT – INDUSTRIALISIERUNG UND DIGITALISIERUNG

**Kernaussage:** Technologischer Fortschritt kommt nicht allen gleichermassen zugute, sondern birgt das Risiko, soziale Ungleichheiten zu verstärken.

Umbrüche wie Industrialisierung und Digitalisierung haben Gesellschaft, Wirtschaft und Kultur grundlegend verändert. Die Analyse vergangener Transformationen zeigt, wie technischer Fortschritt soziale Ungleichheit fördern kann. Während die Industrialisierung hochspezialisierte Handwerker verdrängte,

führte die Automatisierung im 20. Jahrhundert zu einer Polarisierung von Arbeitsmärkten. KI könnte ähnliche Effekte haben, etwa durch die Automatisierung von Routineaufgaben. Das würde die Lohnungleichheit zwischen hochqualifizierten und ungelerten Beschäftigten vermutlich vergrössern. Es ist daher entscheidend, dass wir uns mit künstlicher Intelligenz, ihrer Funktionsweise und den möglichen Auswirkungen auf die Gesellschaft auseinandersetzen, bevor diese Technologie grossflächig eingeführt wird.

### BLICK AUF DIE MENSCHEN – EINE UMFRAGE UNTER KONSUMENT\*INNEN

**Kernaussage:** Die Menschen im DACH-Raum erwarten, dass sich viele Aspekte ihres Lebens durch KI verschlechtern – das führt zu Reaktanz.

Wir haben im August 2024 mehr als 3000 Menschen in Deutschland, Österreich und der Schweiz zum Thema KI befragt. Die repräsentative Umfrage zeichnet ein umfassendes Stimmungsbild der Bevölkerung:

- Die Menschen sind neugierig auf KI. Gleichzeitig löst das Thema Misstrauen und Unbehagen aus. So sehen sie grosse ethische und sicherheitstechnische Risiken beim Einsatz von KI.
- Fast alle Menschen rechnen damit, dass sich ihr Leben durch KI teilweise gravierend verändert. Sie erwarten dabei primär Verschlechterungen – denn die meisten Menschen trauen den Unternehmen den verantwortungsvollen Umgang mit KI nicht zu.
- Persönlicher Kontakt im Handel ist den Menschen nach wie vor wichtig. Sie fürchten, dass es immer weniger Verkaufspersonal geben wird, wenn der Handel zunehmend KI einsetzt. Das ist einer der Hauptgründe für ihre mangelnde Euphorie. Verbesserungen durch KI im Alltag sehen sie eher in anderen Bereichen wie in der Medizin oder der Bildung.

## BLICK AUF DIE WIRTSCHAFT – EINE UMFRAGE BEI HANDELSMANAGER\*INNEN

**Kernaussage:** *Statt kritisch zu prüfen, was automatisiert werden sollte (und was nicht), dominiert aktuell die Frage, was automatisiert werden kann – das mag effizient sein, ist aber oft nicht kundenorientiert.*

287 Manager\*innen von Handelsunternehmen aus Deutschland und der Schweiz, befragt im August 2024, liefern spannende Einblicke in die KI-Strategien ihrer Unternehmen:

- Manager\*innen haben eine deutlich positivere Einstellung zu KI als Konsument\*innen. Die Mehrheit sieht grosse Potenziale für den Handel, für das eigene Unternehmen und für den eigenen Arbeitsalltag. Gleichzeitig nutzen nur wenige die KI-Tools im Alltag.
- Den Umgang mit KI in ihrem Unternehmen bezeichnen sie meist als «experimentell». Nur 5% der Firmen haben eine dedizierte KI-Strategie. Die meisten orientieren sich gerade noch oder testen einzelne KI-Initiativen. Bis 2030 will die Mehrheit der Handelsunternehmen deutlich mehr KI einsetzen.
- Manager\*innen erhoffen sich in erster Linie Effizienzgewinne vom Einsatz von KI. Doch auch sie rechnen mit Verschlechterungen: zum einen für ihre Kund\*innen (z.B. schlechtere Beratungsqualität, höhere Preise) und zum anderen für ihre Mitarbeitenden (z.B. niedrigere Löhne, geringere Jobzufriedenheit).
- Eine Gegenüberstellung von Management- und Konsument\*innenbefragung zeigt, dass sich die Priorisierung von KI-Initiativen in vielen Handelsunternehmen nicht an den Kundenbedürfnissen orientiert. Viele Handelsmanager\*innen wollen bis 2030 dort investieren, wo der wahrgenommene Mehrwert für Kund\*innen eher gering ist.

## BLICK NACH VORN – WEGE ZU EINER MENSCHENZENTRIERTEN KI IM HANDEL

**Kernaussage:** *KI im Handel ist nur erfolgreich, wenn sie an den Alltagsproblemen der Kunden ansetzt und eine Balance zwischen Effizienz und persönlichem Service schafft.*

KI ist nicht per se ein Kundenbedürfnis. Es muss sich als Werkzeug zur Lösung praktischer Probleme bewähren, z.B. indem es ihnen Zeit und Geld spart. Setzt KI konkret an Alltagsproblemen der Konsument\*innen an, steigt die Akzeptanz signifikant. Die Menschen wünschen sich, dass ihnen KI hilft, informierte Entscheidungen zu treffen, ohne dass sie dabei vollständig die Kontrolle verlieren.

Der Einsatz von KI im Handel kann nur erfolgreich sein, wenn die Strategie die Bedürfnisse der Kunden in den Mittelpunkt stellt. Doch bislang tendiert das Management in vielen Handelsunternehmen dazu, KI gerade dort einzusetzen, wo sie

von Kund\*innen wenig geschätzt wird. Dies zeigt sich sehr klar in der Gegenüberstellung unserer beiden Befragungen. Der Vergleich gibt wertvolle Hinweise darauf, wie sich im Handel Synergien schaffen lassen, die beiden Seiten zugutekommen: Kund\*innen und Unternehmen.

Sicher ist: Das Personal bleibt ein zentraler Erfolgsfaktor bei der Implementierung von KI im Handel, da viele Kund\*innen den persönlichen Kontakt zu Verkäufer\*innen schätzen. Doch die wahrgenommene Beratungsqualität sinkt. KI kann das Verkaufspersonal fachlich unterstützen und ihm mehr Zeit für Kund\*innengespräche verschaffen. Gleichzeitig birgt mehr KI in Geschäften das Risiko, dass Unternehmen Personal abbauen. Eine ausgewogene Integration von KI, die Verkäufer\*innen unterstützt und den persönlichen Service bewahrt, ist entscheidend für den Erfolg von Handelsunternehmen.

## BLICK AUF DIE UMSETZUNG – MEHRWERT FÜR KUND\*INNEN UND MITARBEITENDE

**Kernaussage:** *Durch KI erzielte Effizienzgewinne müssen an Mitarbeitende und Kund\*innen weitergegeben werden – je nach Geschäftsmodell beispielsweise in Form von günstigeren Preisen oder besserer Service- und Beratungsqualität.*

Für viele Handelsunternehmen ist das Thema KI zwar präsent, doch eine umfassende Umsetzung liegt noch in weiter Ferne. Mit dem TRADE-Framework (Transform Retail through AI-Driven Excellence) liefern wir basierend auf den Erkenntnissen unserer zwei Befragungen eine praxisorientierte Hilfestellung für Handelsunternehmen. Das Framework gibt Handlungsempfehlungen für vier unterschiedliche Geschäftsmodelle im Handel: Discounter, Qualitätsführer, Serviceführer und Nischenanbieter. Es arbeitet heraus, welches Hauptziel ein kundenzentrierter KI-Einsatz in den jeweiligen Unternehmenstypen verfolgen sollte. Im Zentrum des Frameworks steht die Erkenntnis: Effizienzgewinne, die mithilfe von KI erwirtschaftet wurden, müssen zwingend an Mitarbeitende und Kund\*innen weitergegeben werden. Beispielsweise als Preissenkungen (bei Discountern) oder als gesteigerte Beratungsqualität (bei Serviceführern). Nur so kann eine Zukunft entstehen, in der nicht nur einzelne Unternehmen, sondern die gesamte Gesellschaft vom technischen Wandel profitiert.

CREATING

FUTURES



## Internationale Handelstagung

Mehr erfahren zur  
Trendkonferenz am GDI

### HERAUSGEBER

GDI Gottlieb Duttweiler Institute  
Langhaldenstrasse 21  
CH-8803 Rüschlikon/Zürich  
Tel. +41 44 724 61 11  
info@gdi.ch, gdi.ch