

EBOOK

Chefsache KI: Edition Handel

Vom Pilotprojekt zum
Betriebsmodell. Sieben
Entscheidungen für
Geschäftsführung und Beirat.

Rechtliche Hinweise: bitte lesen. Dieses Briefing enthält ausschließlich allgemeine, abstrakte Informationen für Inhaberinnen und Inhaber, Geschäftsführung und Beirat. Es stellt keine Rechtsberatung dar und ist keine Rechtsdienstleistung im Sinne des Rechtsdienstleistungsgesetzes; es kann und will die rechtliche Prüfung Ihres konkreten Einzelfalls nicht ersetzen. Die rechtlichen Ausführungen betreffen insbesondere die KI-Verordnung der Europäischen Union, die Datenschutz-Grundverordnung, das Preisangaben- und Verbraucherrecht, die Barrierefreiheit, die Produktsicherheit, die Produkthaftung, den Data Act, das Gesetz über digitale Dienste, die NIS-2-Umsetzung und das Betriebsverfassungsrecht. Sie sind zur Veranschaulichung vereinfacht und geben den Rechtsstand vom 3. Oktober 2026 wieder. Diese Rechtsgebiete entwickeln sich schnell; Termine, Fristen und Pflichten können sich ändern. Maßgeblich sind die amtlichen Texte, die im Quellenteil auf Seite 44 verzeichnet und verlinkt sind. Bevor Sie auf dieser Grundlage Entscheidungen mit rechtlicher Tragweite treffen, lassen Sie Ihren konkreten Fall fachkundig prüfen. Im Arbeits- und Mitbestimmungsrecht ist das eine Fachanwältin oder ein Fachanwalt für Arbeitsrecht. Bei Fragen der KI-Verordnung, des Datenschutzes, des Preisangaben- und Verbraucherrechts, der Barrierefreiheit, der Produktsicherheit, des Datenrechts und der Produkthaftung ist es eine darauf spezialisierte Rechtsberatung. Aktuelle Hinweise und Korrekturen zum Rechtsstand finden Sie unter remote-native.de/chefsache-ki.

Für Österreich und die Schweiz. Dieses Briefing ist für Unternehmen nach deutschem Recht geschrieben. EU-Verordnungen wie die KI-Verordnung, die Datenschutz-Grundverordnung, das Gesetz über digitale Dienste und der Data Act gelten in Österreich unmittelbar; an die Stelle der genannten deutschen Gesetze treten dort österreichische. Schweizer Händler treffen die EU-Regeln vor allem, soweit sie an Kunden in der EU verkaufen; die KI-Verordnung gilt für sie auch, wenn die Ausgabe ihres KI-Systems in der EU verwendet wird. Die sieben Entscheidungen und die Werkzeuge gelten unabhängig davon.

Zu Statistiken. Statistische Angaben beziehen sich auf den Stand der jeweils genannten Quelle, überwiegend aus den Jahren 2025 und 2026. Jede statistische Angabe trägt eine Anmerkungsnummer; Quelle, Datum und bei Umfragen die befragte Gruppe stehen auf Seite 44.

Zu Beispielen. Der „Beispielbetrieb“ ist typisiert und zur Veranschaulichung vereinfacht; er beschreibt kein bestimmtes Unternehmen. Namentlich genannte Unternehmen werden mit Angaben aus ihren eigenen Veröffentlichungen beschrieben; wo eine andere Quelle dient, ist sie genannt.

Zur Entstehung dieses Briefings. Die inhaltliche Verantwortung trägt der Autor. Subversion Press ist ein offener KI-Verlag: Dieses Briefing wurde mit Unterstützung von KI-Sprachmodellen erstellt und von Menschen ausgewählt, fachlich und faktisch geprüft. Die rechtlichen Aussagen wurden gegen die amtlichen Texte geprüft und in getrennten Durchgängen von mehreren KI-Modellen gegengelesen, die jeweils nur den Satz und den amtlichen Text sahen. Damit folgt das Briefing selbst dem Modell, das es beschreibt: Die Maschine übernimmt einen Teil der Arbeit, der Mensch trägt Absicht, Urteil und Verantwortung.

Chefsache KI. Vom Pilotprojekt zum Betriebsmodell. Edition Handel. Stand: Oktober 2026.

Subversion Press, ein Imprint der Remote Native GmbH, Joergstr. 29, 80689 München. HRB 239688, Amtsgericht München.

So nutzen Sie dieses Briefing.

Dieses Briefing richtet sich an Groß- und Einzelhändler mit 50 bis 1.000 Beschäftigten. Die Lesezeit beträgt rund 45 Minuten. Die vier Abschnitte ab Seite 4 zeigen in zehn Minuten die Lage, warum KI jetzt Chefsache ist und wo Ihr Unternehmen steht. Ab Seite 10 folgen in rund 30 Minuten sieben Entscheidungen, jede in drei Schritten: warum jetzt, Optionen mit einer Empfehlung, ein Werkzeug. Seite 40 fasst alles für Ihren Beirat auf einer Seite zusammen, Seite 41 macht daraus einen Plan für 90 Tage. Beginnen Sie mit den Entscheidungen, bei denen Ihr Selbsttest ein Nein zeigt. Entscheidung 6 nennt mit Stand-Datum die Pflichten und Fristen, die Sie als Anwender und als Verkäufer treffen. Wenig Zeit? Dann genügen der Selbsttest auf Seite 8 und die Seiten 40 und 41: zusammen rund zehn Minuten. Für die Werkzeuge planen Sie Zeit mit Ihrem Team ein. Wenn Sie die Entscheidungen an einem Tag mit Geschäftsführung und Beirat treffen wollen: KI-Strategieklausur, Seite 46.

Nominal Wachstum, real kaum Zuwachs: der Handel 2026

rund 1.499 Mrd. Euro	Umsatz des Großhandels 2025, nominal plus 1,8 %, real plus 1,1 %; für 2026 erwartet der BGA real plus 0,9 % ¹
683,7 Mrd. Euro	Umsatz des Einzelhandels im engeren Sinne 2025 (ohne Kfz, Tankstellen, Apotheken); für 2026 erwartet der HDE nominal plus 2 %, real plus 0,5 % ^{2,3}
minus 0,4 %	Einzelhandelsumsatz im August 2026, real zum Vorjahresmonat; nominal plus 2,6 % ⁴
plus 14 %	Insolvenzen im Großhandel 2025 gegenüber 2024; seit 2023 über 2.000 Großhandelsunternehmen verloren ⁵
56,7 %	der Onlineumsätze 2025 liefen über Marktplätze; Temu und Shein kamen auf 5,0 % Marktanteil im Onlinehandel ⁶
plus 5 %	Tarifentgelte in zwei Stufen bis Mai 2027: Einzelhandel NRW plus 3 % und plus 2 %, Groß- und Außenhandel Bayern plus 2,9 % und plus 2,1 % ^{7,8}

Was das für Ihre Entscheidungen heißt. Der Handel wächst nominal, real kaum. Jeder Euro für KI muss sich deshalb in der Marge zeigen, meist im laufenden Planjahr. Die Marge entsteht an drei Stellen: im Einkaufspreis, im Verkaufspreis und in den Kosten je Auftrag oder Kassenbon. Die Tarifabschlüsse erhöhen den Wert jeder Stunde, die in Kommissionierung, Filiale, Service und Verwaltung frei wird. Zugleich nimmt jeder Fachberater und jede Verkäuferin, die das Unternehmen verlassen, Sortiments- und Kundenwissen mit, das in keinem System steht.

Groß- und Einzelhändler beginnen dabei nicht bei null: Viele setzen KI bereits ein.

Knapp die Hälfte der befragten Händler nutzt KI, mehr als ein Drittel kennt die Auswirkungen der KI-Verordnung nicht

47,3 %	der befragten Handelsunternehmen setzen KI in einzelnen Bereichen oder unternehmensübergreifend ein (2020: 7,5 %) ⁹
25 % und 51,7 %	KI-Nutzung bei Händlern bis 50 Mio. Euro Nettoumsatz und bei Händlern mit über 50 Mio. bis 1 Mrd. Euro ⁹
35,2 %	der befragten Händler sind die Auswirkungen der KI-Verordnung der EU nicht bekannt ⁹
rund 45 %	der Handelsunternehmen nutzen KI nach der ifo-Umfrage vom Mai 2026, gegenüber 54,5 % aller Unternehmen ¹⁰

Die HDE-Studie befragte Ende 2024 Händlerinnen und Händler aus 175 mittelständischen und großen Handelsunternehmen. Die ifo-Zahl beruht auf einer anderen Befragung; beide Zahlen stehen deshalb nebeneinander und werden nicht verrechnet. Eine eigene KI-Umfrage für den Großhandel, etwa des BGA, wurde bei der Recherche für dieses Briefing nicht gefunden. Branchenübergreifend setzen 57 Prozent der Unternehmen ab 20 Beschäftigten KI ein.¹¹ Im Mittelstand, wie ihn die KfW abgrenzt, nutzten im Zeitraum 2022 bis 2024 20 Prozent der Unternehmen KI, bei 50 und mehr Beschäftigten 36 Prozent.¹²

Regeln für den Einsatz von KI-Werkzeugen hatten im Sommer 2025 erst 23 Prozent der Unternehmen ab 20 Beschäftigten aufgestellt.¹³ Dazu kommen Entscheidungen, die niemand getroffen hat: Welche Anwendung darf wachsen, wer verantwortet sie, und was erfährt der Kunde?

Wie viele KI-Anwendungen laufen in Ihrem Unternehmen, und wer hat sie freigegeben? Wenn die Antwort länger als eine Minute dauert, beginnt Ihre Arbeit auf Seite 8.

Drei Gründe machen KI zur Chefsache: Marge, Wissen, Kunde

KI ist im Handel 2026 kein IT-Projekt mehr. Sie wirkt auf Marge, Wissen und Kundenbeziehung zugleich, und darüber entscheidet die Geschäftsführung.

Marge. Ein Händler verdient zwischen Einkaufs- und Verkaufspreis, abzüglich der Kosten je Auftrag oder Kassenbon. An allen drei Stellen setzt KI heute an. Bei real kaum wachsenden Umsätzen und Tarifabschlüssen von 5 Prozent (Seite 4) entscheidet die Produktivität je Auftrag oder Kassenbon über die Marge. Der Nutzen lässt sich in Euro messen.

Wissen. Der Vorsprung von Großhandel und Fachgeschäft ist Beratung, am Telefon wie auf der Fläche: welcher Artikel zu welchem Projekt passt, welcher Ersatz lieferbar ist, welche Norm gilt. Dieses Wissen steckt in den Köpfen von Fachberatern und Verkaufspersonal und in Artikeldaten, die oft lückenhaft gepflegt sind. Im Großhandel lag die Beschäftigung 2025 im Jahresdurchschnitt mit rund 1,935 Millionen um etwa 22.000 unter dem Vorjahr.¹ Der Einzelhandel verlor seit 2022 nach Angaben des HDE 60.000 sozialversicherungspflichtige Beschäftigte.³ KI kann Artikelwissen, Angebotshistorie und Serviceantworten für alle nutzbar machen, sobald jemand entscheidet, welche Daten sie dafür bekommt.

Kunde. KI spricht mit Ihren Kunden, und Ihre Kunden fragen KI. Mehr als jede fünfte Internetnutzerin und jeder fünfte Internetnutzer von 16 bis 69 Jahren nutzt KI bereits zur Produktrecherche; unter den Nutzern von KI-Chatbots sind es 35 Prozent.⁶ Wo KI gegenüber Kunden auftritt, gelten Regeln. Seit dem 2. August 2026 müssen KI-Systeme, die direkt mit Menschen interagieren, so konzipiert und entwickelt sein, dass die Menschen erfahren, dass sie mit einer KI interagieren, außer es ist offensichtlich. Die Pflicht trifft den Anbieter des Systems.¹⁴ Für Preise und die Barrierefreiheit des Shops gelten eigene Pflichten (Seite 30). Diese Weichen stellt die Geschäftsführung, bevor ein Chat oder eine Preisssoftware in Betrieb geht.

Warum nur die Geschäftsführung. Budget, Kundenkontakt und Mitbestimmung laufen quer durch Einkauf, Vertrieb, Filialen, E-Commerce, Lager und Verwaltung. Keine Bereichsleitung kann sie allein gegeneinander abwägen. Daraus ergeben sich sieben Entscheidungen für die

Geschäftsführung, jede hier mit Optionen, einer Empfehlung und einem Werkzeug. Zusammen bilden sie Ihr KI-Betriebsmodell: wer bei KI was entscheidet, verantwortet und misst.

Was läuft bei Ihnen schon? Ihr KI-Inventar in 20 Minuten

KI läuft bei Ihnen auf vier Wegen: als offizielles Pilotprojekt, in gekaufter Software wie ERP oder Warenwirtschaft, Shopsystem und PIM (Produktinformationssystem), in öffentlichen KI-Werkzeugen und im Kundenkontakt, etwa als Chat, Produktempfehlung oder Preissoftware. Anbieter schalten KI-Funktionen oft per Update ein; fragen Sie Ihre wichtigsten Softwareanbieter schriftlich, welche aktiv sind. Füllen Sie die Liste gemeinsam mit IT, Einkauf, Vertrieb, Filialen und E-Commerce.

KI-Inventar (Typ: A offizieller Pilot · B in gekaufter Software wie ERP, Shop, PIM · C öffentliche KI-Werkzeuge · D im Kundenkontakt)

Nr.	Anwendung	Typ	Bereich	verantwortlich	Nutzen gemessen	Regeln vorhanden
1	Angebotsassistent ordnet Stücklisten aus Projektanfragen eigenen Artikeln zu	A	Vertrieb Innendienst	Leitung Vertrieb Innendienst	nein	nein
7	Übersetzung von Herstellerunterlagen mit öffentlichem KI-Werkzeug	C	Produktmanagement	nicht benannt	nein	nein
...						

Beispielzeilen: Beispielbetrieb (typisiert), technischer Großhändler, rund 350 Beschäftigte, zwei Niederlassungen und ein Onlineshop für Geschäftskunden und Verbraucher, elf Einträge. Im Einzelhandel sehen typische Einträge so aus: Abschriftenvorschläge für Saisonware im Warenwirtschaftssystem (B), Personaleinsatzplanung der Filialen mit Prognose in der Planungssoftware (B), Produkttexte und Produktbilder für Shop und Marktplätze aus einem öffentlichen KI-Werkzeug (C), Kundenchat im Shop (D).

Selbsttest. Kreuzen Sie Ja oder Nein an. Die Zahl in Klammern nennt die Entscheidung, die ein Nein behebt.

1. Wir haben eine vollständige Liste aller KI-Anwendungen, auch in gekaufter Software und im Kundenkontakt. (2)
2. Wir wissen, wo KI für uns den größten Wert schafft: in Einkauf und Disposition, in Preis und Verkauf oder in Service, Logistik und Verwaltung. (1)
3. Jede laufende Anwendung hat eine Geldkennzahl (eine Größe, die sich in Euro umrechnen lässt) und eine Stoppregel. (2)
4. In den letzten zwölf Monaten haben wir mindestens einen Piloten bewusst beendet. (2)
5. Für jede Anwendung ist festgelegt, was die KI allein entscheiden darf. (3)
6. Ein Mitglied der Geschäftsführung verantwortet KI, der Beirat erhält regelmäßig Bericht. (4)
7. Es gibt eine Liste freigegebener KI-Werkzeuge und einen gemeinsamen Datenzugang. (5)
8. Jede gesetzliche Frist, die uns als Anwender oder Verkäufer trifft, hat eine verantwortliche Person. (6)
9. Eine Vereinbarung mit dem Betriebsrat regelt, wie neue KI-Anwendungen eingeführt werden. (7)
10. Wer KI nutzt, ist geschult, und wir können das belegen. (6, 7)

Auswertung. 8 bis 10 Ja: Sie haben ein KI-Betriebsmodell; halten Sie es aktuell. 4 bis 7: Teile stehen; beginnen Sie mit den Entscheidungen hinter Ihren Nein. 0 bis 3: Beginnen Sie mit den Entscheidungen 2 und 4, denn ohne Übersicht und ohne Verantwortliche greift keine andere.

Sie möchten Ihr Inventar gemeinsam auswerten? 20 Minuten mit dem Autor, kostenfrei: remote-native.de/erstgesprach

Entscheidung 1: Wo soll KI bei uns Wert schaffen?

Drei Felder, ein Budget: wohin der nächste KI-Euro geht

Die erste Entscheidung ist eine Budgetentscheidung. Bei real kaum wachsenden Umsätzen (Seite 4) muss jedes KI-Vorhaben zeigen, wann es Geld zurückbringt. Verteilen Sie das Geld auf viele kleine Piloten, fließt ein großer Teil in Infrastruktur, Datenaufbereitung und Anbindung, bevor eine Anwendung Wirkung zeigt (Seite 26).

Für einen Händler lassen sich drei Felder unterscheiden, in denen KI Wert schafft (im Folgenden: Wertfelder):

- **Einkauf und Disposition:** Bedarfsprognose, bei Frischware mit Blick auf Mindesthaltbarkeit und Abschriften, Bestellvorschläge für Lager und Filialen, Lieferantenvergleich.
- **Preis und Verkauf:** Preispflege, Preisabschriften und Saisonware, Angebote, Artikeldaten, Produkttexte und Produktbilder für Shop und Marktplätze, Unterstützung in Vertrieb und Verkauf auf der Fläche, Kundenchat.
- **Service, Logistik und Verwaltung:** Personaleinsatz in Lager und Filialen, Rechnungsprüfung, Retouren und Retourenquote.

Wo der Handel heute steht, zeigt die KI-Studie des HDE. Umgesetzt ist KI bei den befragten Handelsunternehmen vor allem in Marketing und Formatentwicklung (40,6 Prozent), in der IT (34,6 Prozent) sowie in Logistik, Warendisposition und Supply Chain Management (33,6 Prozent).⁹ Geplant ist sie am häufigsten in Category Management, Einkauf und Eigenmarken (50 Prozent) und im Vertrieb über E-Commerce und Mobile Commerce (47,6 Prozent).⁹

Der Einkauf finanziert, Preis und Verkauf sind die Wette

Feld	Was es bringt	Was es kostet oder auslöst
Einkauf und Disposition	Schnellster Rückfluss: Bestand in Lager und Filiale, Fehlmengen und Einkaufspreis lassen sich in Euro messen	Pflichten vor allem als Anwender: KI-Kompetenz, Datenschutz, Mitbestimmung
Preis und Verkauf	Rohhertrag je Auftrag, schnellere Angebote, bessere Artikeldaten für Shop und Marktplätze	Regeln als Verkäufer: Preisangaben, Hinweis auf KI im Kundenkontakt, Barrierefreiheit des Shops (Entscheidung 6)
Service, Logistik und Verwaltung	Entlastung in Lager, Filiale, Retouren und Buchhaltung; nach den Tarifabschlüssen wiegt jede gesparte Stunde schwerer	Mitbestimmung, sobald Daten über Beschäftigte entstehen (Entscheidung 7)

Ein Beispiel aus dem Handel mit technischem Bedarf, nach Angaben des Unternehmens. Conrad Electronic beschrieb sich 2023 als Familienunternehmen mit Hauptsitz in Hirschau, in 17 Ländern Europas am Markt, dessen DNA „seit vier Generationen“ von Veränderung geprägt sei.¹⁵ In seinem Kundenmagazin 1/2024 nannte das Unternehmen drei KI-Anwendungen: eine KI-basierte Lösung zur Produktkategorisierung, ein KI-basiertes Prognosetool für die Personalplanung in der Logistik und einen KI-Assistenten in einem Onlineshop der Gruppe, der hilft, das passende Produkt für eine Anwendung zu finden.¹⁶ Mit seiner Präsenz in 17 Ländern ist das Unternehmen breiter aufgestellt als die meisten Unternehmen, für die dieses Briefing geschrieben ist. Die hier wiedergegebenen Angaben stammen aus den Jahren 2023 und 2024 und nennen keine Ergebnisse.

Empfehlung: Einkauf und Disposition finanzieren, Preis und Verkauf sind die strategische Wette. Bestand und Einkaufspreis zahlen sich im Planjahr am ehesten zurück. Mehr als die Hälfte der Onlineumsätze läuft über Marktplätze (Seite 4), und dort entscheiden Preis und Artikeldaten über den Verkauf. KI im Kundenkontakt setzen Sie erst ein, wenn ihre Entscheidungskategorie feststeht und die Regeln für Hinweis, Preise und Barrierefreiheit umgesetzt sind (Entscheidung 6).

Werkzeug: Spielfeld-Matrix

Tragen Sie jeden Inventareintrag in sein Feld ein. Bewerten Sie ihn nach dem Wert im laufenden Planjahr: hoch, mittel oder gering. Für die Reife gibt es je einen Punkt, wenn Daten vorhanden sind, eine verantwortliche Person benannt ist und Regeln geklärt sind. Die letzte Spalte zeigt, in welcher Rolle Sie das Recht trifft.

Beispielbetrieb (typisiert):

Feld	Nr. und Anwendung	Wert im Planjahr	Reife (0 bis 3)	Rechtsrolle
Einkauf und Disposition	2 Bestellvorschläge für Lagerartikel	hoch	3	Anwender
Preis und Verkauf	1 Angebotsassistent	hoch	1	Anwender
Preis und Verkauf	9 Preisempfehlungen im Onlineshop	hoch	2	Anwender und Verkäufer, Preisangaben
Preis und Verkauf	11 Kundenchat im Onlineshop	hoch, ab Freigabe	1	Verkäufer, Kundenkontakt
Service, Logistik und Verwaltung	10 Prüfung von Eingangsrechnungen	hoch	2	Anwender

Budget im Planjahr je Feld: Einkauf und Disposition Euro · Preis und Verkauf Euro · Service, Logistik und Verwaltung Euro. Im Beispielbetrieb (typisiert, keine Richtgröße): 180.000 Euro, davon 60.000 Euro für die gemeinsame Anbindung (Seite 26); 120.000 Euro; 60.000 Euro. Unter 150 Beschäftigten beginnen Sie mit dem Feld Einkauf und Disposition und einer Anwendung; die Logik bleibt dieselbe.

Rechenbeispiel (typisiert): Angebotsassistent (Nr. 1). Die Geldkennzahl auf Seite 17 misst die Stunden von der Anfrage bis zum Angebot; für diese Rechnung erfassen Sie zusätzlich die Bearbeitungsstunden je Anfrage. 2.000 Projektanfragen im Jahr × eine Stunde weniger Bearbeitung je Anfrage × 60 Euro interne Kosten je Stunde = 120.000 Euro freie Kapazität im Jahr. Abzüglich 30.000 Euro laufender Kosten für Lizenzen, Pflege der Anbindung an das PIM

und Wartung bleiben 90.000 Euro. Freie Kapazität wird erst zu Geld, wenn Sie mit derselben Mannschaft mehr Anfragen bearbeiten oder bezahlte Stunden senken, etwa Überstunden. Legen Sie vorher fest, welchen Weg Sie gehen. Sonst kann Entscheidung 2 nicht urteilen, ob der Assistent skaliert oder stoppt.

Entscheidungsregel (Vorschlag für das Urteil in Entscheidung 2):

- Hoher Wert bei Reife 2 oder 3: skalieren.
- Hoher Wert bei Reife 0 oder 1: reparieren.
- Mittlerer Wert: in der nächsten Runde neu bewerten; läuft die Anwendung ohne Regeln oder ist ihr rechtlicher Weg offen: regeln (Seite 14).
- Geringer Wert: stoppen, außer eine Pflicht verlangt die Anwendung.
- Spricht die KI direkt mit Kunden, kommen zuerst die Regeln für den Kundenkontakt (Entscheidung 6).

Vertiefung: The AI Operating System (englisch).

Entscheidung 2: Welche Piloten skalieren wir, welche stoppen wir?

Drei Piloten, elf Anwendungen, keine Stoppregel

Im Beispielbetrieb (typisiert) laufen drei offizielle Piloten seit mehr als einem Jahr: ein Angebotsassistent, der Stücklisten aus Projektanfragen den eigenen Artikeln zuordnet, Bestellvorschläge für Lagerartikel und eine Retourenprüfung per Bilderkennung. Keiner hat eine Geldkennzahl, ein Enddatum oder eine Stoppregel. Dazu kommen acht Anwendungen, die in keiner KI-Übersicht stehen: KI-Funktionen in PIM, CRM, Bewerbermanagement und Rechnungseingang, zwei öffentliche KI-Werkzeuge, Preisempfehlungen im Onlineshop und ein Kundenchat, der gerade vorbereitet wird.

Die Zahlen passen zu diesem Bild. Für den weiteren KI-Einsatz halten 58,3 Prozent der in der HDE-Studie befragten Händler den Ausbau der fachlichen KI-Kompetenz im Unternehmen für besonders relevant.⁹ Branchenübergreifend sehen 45 Prozent der Unternehmen, die KI einsetzen, einen messbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg.¹¹ Ob die übrigen keinen Nutzen haben oder ihn nicht messen, sagt diese Zahl nicht. Für die Geschäftsführung führt beides zum selben Ergebnis: Über einen Piloten ohne Messung kann niemand entscheiden, und er bindet trotzdem Fachleute und Budget.

Im Handel können KI-Funktionen auch ohne Projekt ins Haus kommen, mit einem Update von ERP oder Warenwirtschaft, Shopsystem oder PIM. Manche setzen Preise oder antworten Kunden. Für das Portfolio zählen sie wie jeder Pilot.

Vier Urteile, drei Wege, eine Empfehlung

Jede Anwendung im Inventar bekommt eines von vier Urteilen:

- **Skalieren:** Der Nutzen ist gezeigt, eine verantwortliche Person ist benannt, die Daten sind verfügbar.

- **Reparieren:** Der Nutzen ist plausibel, aber Daten oder Verantwortung fehlen. Die Lücke bekommt eine Frist.
- **Stoppen:** Bis zum Prüftermin zeigt sich keine messbare Wirkung. Das Team wechselt zu einer Anwendung, die skaliert.
- **Regeln:** Die Anwendung ist nützlich, läuft aber ohne Regeln, etwa ein öffentliches KI-Werkzeug, oder ihr rechtlicher Weg ist offen. Sie kommt unter eine Werkzeugrichtlinie, in die Vereinbarung mit dem Betriebsrat (Entscheidung 7) oder in die Prüfung nach Entscheidung 6.

Für jede Anwendung, die skaliert oder repariert wird, legen Sie drei Dinge fest:

- eine Geldkennzahl, also eine Größe, die sich in Euro umrechnen lässt, etwa Lagerreichweite, Rohertrag je Auftrag, Angebotsdurchlaufzeit oder Kosten je Kundenanfrage;
- eine Qualitätskennzahl, etwa falsch zugeordnete Positionen je 100 Angebote;
- eine Stopppregel mit Schwelle und Prüftermin.

Weg	Was passiert	Stärke	Schwäche
A: alles läuft weiter	Jede Anwendung läuft wie bisher, ohne Kennzahl und Stopppregel	kein Konflikt	Kosten laufen, Wirkung bleibt unbekannt
B: harter Schnitt	Alles stoppt bis auf eine Anwendung	schnelle Klarheit	Erfahrung und Motivation gehen verloren
C: Portfolio-Raster	Vier Urteile, höchstens drei Anwendungen skalieren gleichzeitig	Fokus, die Erfahrung bleibt im Haus	eine halbtägige Sitzung der Geschäftsführung alle 90 Tage

Empfehlung: Weg C. Drei gleichzeitig skalierte Anwendungen sind eine Faustregel: Mehr bringt ein kleines Team kaum parallel in den Betrieb. Ein gestoppter Pilot ist kein Scheitern. Er zeigt, dass die Steuerung funktioniert.

Lücken prüfen. Prüfen Sie zuletzt, wo im Inventar nichts steht. Erfahrungsgemäß liegt im Handel viel Arbeitszeit in fünf Prozessen: Angebot und Projektanfragen; Disposition und Bestand in Lager und Filiale; Preispflege und Konditionen; Artikeldaten und Artikeltexte; Kundenservice, Reklamationen und Retouren. Leere Felder prüfen Sie in der nächsten Runde.

Werkzeug: Portfolio-Raster

Erste Sitzung im Beispielbetrieb (typisiert). Grundlage der Urteile war eine vierwöchige Stichprobe je Pilot; die Kennzahlen gelten ab jetzt, die Prüftermine zählen ab der Sitzung, die das Portfolio beschließt.

Nr.	Anwendung	Urteil	Geldkennzahl	Qualitätskennzahl	Stoppregel	verantwortlich	Prüftermin
2	Bestellvorschläge für Lagerartikel	skalieren	Lagerreichweite in Tagen (je Tag rund 40.000 Euro gebundenes Kapital)	Fehlmengen je 1.000 Auftragspositionen	Reichweite sinkt bis Tag 90 nicht um 5 Tage	Leitung Einkauf und Disposition	Tag 90
9	Preisempfehlungen im Onlineshop	skalieren	Rohertrag je Shopauftrag	Preisfehler je 1.000 Preisänderungen	Rohertrag je Auftrag steigt bis Tag 90 nicht um 2 %	Leitung E-Commerce	Tag 90
10	Prüfung von Eingangsrechnungen	skalieren	Bearbeitungsminuten je Rechnung	Fehlbuchungen je 100 Rechnungen	Bearbeitungszeit sinkt bis Tag 90 nicht um 30 %	Leitung Finanzen	Tag 90
1	Angebotsassistent	reparieren: Artikel-daten aus dem PIM anbinden	Stunden von der Anfrage bis zum Angebot	falsch zugeordnete Positionen je 100 Angebote	keine Anbindung bis Tag 60	Leitung Vertrieb In-nendienst	Tag 60
3	Retourenprüfung per Bilderkennung	stoppen: nach einem Jahr zu wenige gekennzeichnete Bilder; Team wechselt zu Nr. 1				Leitung Logistik	sofort
5	Zusammenfassungen im CRM	stoppen: keine messbare Wirkung				Leitung IT	sofort
4, 7, 8	Artikeltexte im PIM, öffentliche KI-Werkzeuge	regeln: Werkzeugrichtlinie, Eintrag ins Register				KI-Verantwortliche (Entscheidung 4)	Tag 30

Nr.	Anwendung	Urteil	Geldkennzahl	Qualitätskennzahl	Stoppregel	verantwortlich	Prüftermin
6	Vorauswahl von Bewerbungen	regeln: Betriebsrat einbinden, Hochrisiko-Einstufung ab 02.12.2027 prüfen (Entscheidungen 6, 7)				Leitung Personal	Tag 30
11	Kundenchat im Onlineshop (in Vorbereitung)	regeln: Regeln für den Kundenkontakt klären (Entscheidung 6)				Leitung E-Commerce	vor dem Start

Ihr Raster: dieselben Spalten, eine Zeile je Inventareintrag. Höchstens drei Einträge stehen bei „skalieren“. Was diese Anwendungen allein entscheiden dürfen, legt Entscheidung 3 fest. Legen Sie heute für jeden Piloten den Tag fest, an dem er endet, wenn er seine Schwelle nicht erreicht.

Sie möchten Ihr Inventar gemeinsam auswerten? 20 Minuten mit dem Autor, kostenfrei: remote-native.de/erstgesprach

Vertiefung: Führen, wenn die Maschine entscheidet (90-Tage-Fahrplan); auf Englisch: The AI Agent Gap.

Entscheidung 3: Was entscheidet die KI, was der Mensch?

Ein Vorschlag ist noch keine Entscheidung

Im Beispielbetrieb (typisiert) schlägt die Preissoftware vor, den Shoppreis eines Schnelldrehers um 4 Prozent zu senken, weil ein Marktplatzanbieter günstiger ist. Setzt die Software den Preis selbst, oder gibt ein Mensch frei? Dieselbe Frage stellt sich bei jeder Bestellung, jeder Preisreduzierung in der Filiale und jeder Kundenantwort einer KI. Die Antwort sollte feststehen, bevor eine Anwendung in Betrieb geht.

Für Entscheidungen über Personen gibt das Recht Teile der Antwort vor. Nach der DSGVO hat eine Person das Recht, nicht einer ausschließlich auf einer automatisierten Verarbeitung beruhenden Entscheidung unterworfen zu werden, die ihr gegenüber rechtliche Wirkung entfaltet oder sie in ähnlicher Weise erheblich beeinträchtigt. Ist die Entscheidung für einen Vertrag erforderlich oder beruht sie auf ausdrücklicher Einwilligung, gehören zu den Schutzmaßnahmen mindestens die Rechte, das Eingreifen einer Person zu erwirken, den eigenen Standpunkt darzulegen und die Entscheidung anzufechten.¹⁷ Ab dem 2. Dezember 2027 gelten die Pflichten für Hochrisiko-KI nach Anhang III (einer der beiden Gruppen von Hochrisiko-KI-Systemen, Art. 6 Abs. 2 der KI-Verordnung). Erfasst sind unter anderem Systeme, die bei Einstellungen auswählen, Aufgaben nach Verhalten zuweisen oder Leistung überwachen, und Systeme zur Kreditwürdigkeitsprüfung und Bonitätsbewertung natürlicher Personen, ausgenommen Systeme zur Aufdeckung von Finanzbetrug. Arbeitgeber müssen dann Arbeitnehmervertreter und betroffene Beschäftigte vor dem Einsatz informieren; für Systeme, die vorher in Verkehr gebracht oder in Betrieb genommen wurden, gelten diese Pflichten erst nach einer erheblichen Änderung ihrer Konzeption.¹⁴

Vier Klassen, vergeben vor dem Start

Weg	Was passiert	Stärke	Schwäche
A: Fall für Fall	Jede Abteilung entscheidet selbst	schnell	uneinheitlich, kein Nachweis
B: immer ein Mensch	Jeder Vorschlag braucht eine Freigabe	sicher	der Produktivitätsgewinn bleibt aus
C: vier Entscheidungsklassen	Jede Anwendung erhält vor dem Start eine Klasse	Tempo, wo Fehler billig sind, Kontrolle, wo sie teuer sind	jede Anwendung braucht eine kurze Prüfung

Klasse	Wer entscheidet	Beispiel (Beispielbetrieb, typisiert)
1	Die KI entscheidet, ein Mensch prüft Stichproben	Nachbestellung von Lagerartikeln bis 5.000 Euro oder von Filialware nach Abverkauf, Shoppreis innerhalb eines Korridors
2	Die KI schlägt vor, ein Mensch gibt frei	Shoppreis außerhalb des Korridors, Preisreduzierung in der Filiale, Projektpreis mit Nachlass über einer Grenze
3	Ein Mensch entscheidet, die KI liefert die Grundlage	Auslistung eines Lieferanten oder einer Warengruppe, Vorauswahl von Bewerbungen
4	Nur der Mensch	Kündigung, Versetzung, Beurteilung

Vier Fragen ordnen jede Anwendung ein:

1. Lässt sich die Entscheidung rückgängig machen, bevor Schaden entsteht?
2. Was kostet ein Fehler: Geld, Sicherheit oder Rechte von Personen?
3. Bindet das Recht die Entscheidung an einen Menschen, etwa bei Personal, Mitbestimmung oder automatisierten Entscheidungen über Personen?
4. Kann ein Mensch den Vorschlag in kurzer Zeit prüfen?

Ein Nein bei Frage 1, ein Schaden an Sicherheit oder an Rechten von Personen bei Frage 2 oder ein Ja bei Frage 3 bedeutet mindestens Klasse 3. Ein Nein bei Frage 4 schließt Klasse 2 aus: Wer nicht

in kurzer Zeit prüfen kann, gibt nur zum Schein frei. Klasse 1 kommt nur infrage, wenn ein Fehler umkehrbar und billig ist und Stichproben ihn finden.

Empfehlung: Weg C. Die Klasse vergibt das KI-Board (eine regelmäßige Sitzung der Geschäftsführung mit den betroffenen Bereichen, kein neues Organ; Entscheidung 4) vor dem Start, den Wechsel einer Klasse gibt die Geschäftsführung frei. So steht für jede Anwendung fest, wer entscheidet, bevor sie läuft.

Werkzeug: Entscheidungsklassen-Tabelle

Beispielbetrieb (typisiert):

Nr.	Anwendung	Klasse	Freigabe durch	Stichprobe oder Prüfung	Eskalation an	Protokoll
2	Bestellvorschläge: Nachbestellung von Lagerartikeln bis 5.000 Euro	1	entfällt	jede 20. Bestellung	Leitung Einkauf und Disposition	Bestellung im ERP
9	Preisempfehlungen: Shoppreis im Korridor von plus/minus 3 %	1	entfällt	50 Preise je Woche; Ermäßigungen gegen den 30-Tage-Tiefstpreis	Leitung E-Commerce	Preishistorie im Shop
9	Preisempfehlungen: Shoppreis außerhalb des Korridors	2	Preismanagement	jede Änderung	Leitung E-Commerce	Preishistorie im Shop
10	Eingangsrechnungen: Buchung bei Übereinstimmung mit Bestellung und Wareneingang	1	entfällt	jede 50. Rechnung	Leitung Finanzen	Buchung im ERP
1	Angebotsassistent: Zuordnung der Positionen und Projektpreis	2	Vertrieb Innendienst, Nachlass über 10 %: Vertriebsleitung	jedes Angebot	Leitung Vertrieb Innendienst	Angebot im ERP
6	Vorauswahl von Bewerbungen	3	Personalabteilung	jede Entscheidung	Leitung Personal	Bewerbermanagement
11	Kundenchat im Onlineshop: Start erst nach Klärung der Regeln für den Kundenkontakt (Entscheidung 6)	1 (geplant)		vor dem Start festlegen	Übergabe an einen Menschen auf Wunsch des Kunden	

Einwand: Das bremst. Sobald die Klasse vergeben ist, braucht keine Anwendung eine weitere Genehmigung. Klasse 1 läuft ohne Wartezeit; in Klasse 2 dauert die Freigabe so lange wie die Prüfung, deshalb Frage 4.

Vertiefung: Führen, wenn die Maschine entscheidet (Delegations-Kalkül, Aufsicht).

Entscheidung 4: Wer verantwortet KI, und wie erfährt es der Beirat?

Wer unterschreibt, wenn die KI einen falschen Preis ins Angebot setzt?

Im Beispielbetrieb (typisiert) übernimmt der Angebotsassistent einen Einkaufspreis aus einer Lieferantenpreisliste, die seit einem Jahr nicht mehr gilt. Das Angebot geht mit diesem Preis an einen Installationsbetrieb, der Kunde bestellt eine Projektmenge, und der Auftrag bringt keinen Rohertrag. Wer im Unternehmen hat entschieden, dass der Assistent Angebote vorbereiten darf, mit welchen Daten und mit welcher Prüfung? Im Einzelhandel stellt sich dieselbe Frage, wenn eine Preissoftware einen falschen Aktionspreis in Shop und Filiale ausspielt.

Ein Sonderrecht für KI gibt es dafür nicht. Nach § 43 GmbHG haben Geschäftsführer „die Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes“ anzuwenden. Vorstände einer Aktiengesellschaft handeln nach § 93 AktG bei einer unternehmerischen Entscheidung nicht pflichtwidrig, wenn sie vernünftigerweise annehmen durften, auf der Grundlage angemessener Information zum Wohle der Gesellschaft zu handeln.¹⁸ Ob eine Entscheidung auf angemessener Information beruhte, lässt sich später am ehesten zeigen, wenn Zuständigkeit, Datenbasis und Prüfung vorher festgelegt waren.

Für einen Teil des Handels kommt NIS-2 hinzu, die EU-Richtlinie zur Cybersicherheit. Das BSI-Gesetz, das sie in Deutschland umsetzt, nennt unter anderem Lebensmittelunternehmen, die im Großhandel tätig sind, und Anbieter von Online-Marktplätzen. Ab 50 Beschäftigten oder mit Jahresumsatz und Bilanzsumme von jeweils mehr als 10 Millionen Euro sind sie wichtige Einrichtungen, auch mit mehr als 250 Beschäftigten. Besonders wichtige Einrichtungen werden sie erst, wenn sie eine kritische Anlage betreiben oder mit einer weiteren Tätigkeit unter Anlage 1 des BSI-Gesetzes fallen. Partner- und verbundene Unternehmen zählen bei Beschäftigten und Umsatz in der Regel mit; vernachlässigbare Geschäftstätigkeiten können bei der Zuordnung unberücksichtigt bleiben. Ihre Geschäftsführung (im Gesetz: Geschäftsleitung) ist verpflichtet, die Risikomanagementmaßnahmen für die Cybersicherheit umzusetzen, ihre Umsetzung zu überwachen und regelmäßig an Schulungen teilzunehmen.¹⁹ Gehört Ihr Unternehmen dazu,

beziehen Sie KI-Werkzeuge mit Zugang zu Ihren Systemen in dieses Risikomanagement ein (Seite 28).

Drei Modelle, eine Empfehlung: KI gehört in die Geschäftsführung

Modell	Wie es funktioniert	Stärke	Schwäche
A: IT verantwortet KI	Die IT-Leitung entscheidet und betreibt	schnell, technisch sicher	blind für Sortiment, Kundenkontakt, Mitbestimmung und Nutzen im Fachbereich
B: eigene KI-Leitung	Eine KI-Leitung berichtet an die Geschäftsführung	klare Zuständigkeit	braucht eine Person, die selten zu finden ist; Fachbereiche geben Verantwortung ab
C: Ressort in der Geschäftsführung mit KI-Board	Ein Mitglied der Geschäftsführung verantwortet KI, ein monatliches KI-Board bereitet vor und gibt Werkzeuge frei, die oder der KI-Verantwortliche steuert den Alltag	Entscheidungen fallen dort, wo Budget, Preise, Kunden und Personal zusammenlaufen	kostet die Geschäftsführung eine Sitzung im Monat und einen Bericht im Quartal

Empfehlung: Modell C. Das KI-Board leitet das zuständige Mitglied der Geschäftsführung. Dazu gehören Einkauf, Vertrieb oder Filialen, E-Commerce, Logistik, IT, Personal, Informationssicherheit, Datenschutz und eine feste Ansprechperson des Betriebsrats. Die operative KI-Verantwortung übernimmt eine Person aus IT oder E-Commerce (im Folgenden: die oder der KI-Verantwortliche); sie führt das KI-Inventar als Register fort und überwacht die Fristen. Der Beirat erhält vierteljährlich einen Bericht auf einer Seite.

In Unternehmen unter 150 Beschäftigten reicht ein KI-Board mit einem Kern aus drei Personen: das zuständige Mitglied der Geschäftsführung, die oder der KI-Verantwortliche und die Leitung des betroffenen Bereichs. Die feste Ansprechperson des Betriebsrats bleibt, wo es einen Betriebsrat gibt; Datenschutz und Informationssicherheit kommen dazu, wenn ihr Thema auf der Tagesordnung steht.

Werkzeug: Rollenkarte und Beiratsbericht

E entscheidet · D führt durch · M bestimmt mit oder wird beraten, soweit Beschäftigte betroffen sind (Seite 36) · I wird informiert

Aufgabe	Geschäftsführung	KI-Board	KI-Verantwortliche	Fachbereich	Betriebsrat
Wertfelder und Budget	E	D	I	I	I
Urteile im Portfolio	E	D	D	D	M
Klasse vergeben	I	E	D	D	M
Klasse wechseln	E	D	I	I	M
Neues Werkzeug freigeben	I	E	D	I	M
Register und Fristen führen	I	E	D	I	I
Betriebsrat unterrichten und beraten	E	D	D	I	M
Bericht an den Beirat	E	D	D	I	

Beiratsbericht, vierteljährlich, eine Seite:

1. Portfolio: Wie viele Anwendungen skalieren, reparieren, stoppen und regeln wir? (Seite 17)
2. Wirkung und Kosten: Was haben die skalierten Anwendungen an ihrer Geldkennzahl gebracht, und was hat KI im Quartal gekostet, gemessen am Budget?
3. Risiken und Fristen der nächsten 90 Tage (Seiten 30 und 34)
4. Entscheidungen der Geschäftsführung im Quartal
5. Was die Geschäftsführung vom Beirat braucht

Vertiefung: Wer haftet, wenn die Maschine entscheidet? (Verantwortungsarchitektur).

Entscheidung 5: Worauf bauen alle Anwendungen auf?

Infrastruktur, Daten und Anbindung: die großen Kostenpunkte der KI

Als großen Kostenpunkt nennen 51 Prozent der KI-nutzenden Unternehmen die Infrastruktur, 50 Prozent die Aufbereitung von Daten und 41 Prozent die Integration in bestehende Systeme.

Abonnements und Lizenzen für KI-Software nennen nur 21 Prozent.¹¹

Im Handel liegt der größte Datenbestand in den Artikeldaten. Angebotsassistent, Preissoftware und Kundenchat greifen auf dieselben Merkmale, Preise, Bestände und Sicherheitshinweise zu. Sind diese lückenhaft, macht jede Anwendung dieselben Fehler. Mehr als ein Fünftel der Internetnutzer von 16 bis 69 Jahren recherchiert Produkte bereits mit KI (Seite 6); gefunden wird, was sauber beschrieben ist. Baut jeder Pilot seinen eigenen Zugang zu ERP, PIM und Shop, bezahlen Sie einen der größten Kostenpunkte mehrfach.

Für Onlineangebote von Produkten, die Verbraucher nutzen können, schreibt die EU-Produktsicherheitsverordnung seit dem 13. Dezember 2024 Mindestangaben vor, darunter Name oder Marke des Herstellers, Angaben zur Identifizierung des Produkts einschließlich einer Abbildung sowie Warnhinweise oder Sicherheitsinformationen.²⁰

Eine kleine gemeinsame Basis senkt die Kosten je Anwendung

Weg	Was passiert	Stärke	Schwäche
A: jede Abteilung wählt selbst	Werkzeuge und Datenzugänge je Abteilung	schneller Start	doppelte Kosten, keine Übersicht, Kunden- und Preisdaten verlassen unkontrolliert das Haus
B: kleine gemeinsame Basis	Freigegebene Werkzeuge, ein Datenzugang zu ERP, PIM und Shop, ein Register aller Anwendungen	geringere Kosten je Anwendung, Nachweise auf Abruf	langsamerer Start, braucht eine Person, die sie pflegt
C: ein Anbieter für alles	Ein Softwarepaket eines Anbieters für alle Anwendungen	einfach, ein Vertrag	Abhängigkeit, der Anbieter bestimmt die Funktionen

Empfehlung: Weg B, klein gehalten. Dazu gehören drei Dinge: eine Liste freigegebener Werkzeuge, je Kernsystem eine datenverantwortliche Person, für die Artikeldaten im PIM ausdrücklich, und ein Register aller Anwendungen, also das fortgeschriebene KI-Inventar. Das Register liefert zugleich Schulungsnachweise und Informationen für den Betriebsrat. Die Basis pflegt die oder der KI-Verantwortliche (Entscheidung 4).

Gehören Sie einer Verbundgruppe an, liegen Artikeldaten und oft auch Software bei der Zentrale. Klären Sie, welche Daten Sie von dort beziehen, wer sie für KI freigibt und was die Zentrale bereits anbietet.

Beispielrechnung (typisiert). Kostet die Anbindung an das ERP für einen Piloten 40.000 Euro, zahlen drei Piloten mit eigenem Zugang 120.000 Euro. Eine gemeinsame Anbindung kostet mehr als eine einzelne, etwa 60.000 Euro, aber nur einmal; danach kommt ihre Pflege hinzu.

Werkzeug: Plattform-Checkliste

Kreuzen Sie Ja oder Nein an. Jedes Nein wird eine Aufgabe für die KI-Verantwortliche oder den KI-Verantwortlichen, mit Termin.

Werkzeuge

1. Es gibt eine Liste freigegebener KI-Werkzeuge, und die Beschäftigten kennen sie.
2. Für öffentliche KI-Werkzeuge ist geregelt, welche Daten eingegeben werden dürfen; Kundendaten, Konditionen und Einkaufspreise gehören nicht dazu, außer eine Freigabe erlaubt es.
3. Neue Werkzeuge durchlaufen eine Freigabe mit festen Fristen.

Daten

4. Für ERP, PIM, Kassensystem und Shop ist je eine datenverantwortliche Person benannt.
5. Für die Artikeldaten ist festgelegt, wer Merkmale, Texte und Sicherheitshinweise freigibt.
6. Neue Anwendungen nutzen einen gemeinsamen Datenzugang.
7. Für Kundendaten ist festgelegt, wer sie für KI nutzen darf.

Register

8. Ein Register führt jede KI-Anwendung mit Zweck, Klasse, verantwortlicher Person und Datenquellen.
9. Aus dem Register lassen sich Schulungsnachweise und Informationen für den Betriebsrat ziehen.

Sicherheit

10. KI-Werkzeuge sind in das Risikomanagement für Informationssicherheit einbezogen, Zugänge mit Zwei-Faktor-Anmeldung gesichert.

Ausstieg

11. Für jedes Werkzeug ist geklärt, wie Daten und Ergebnisse bei einem Anbieterwechsel mitgehen.
12. Kein Kernprozess hängt an einem einzigen KI-Modell ohne Ausweichlösung.

Für Seite 40: Freigegeben sind · gemeinsamer Datenzugang über

Vertiefung: The AI Operating System; für die technische Leitung: The AI Agent Gap (beide englisch).

Entscheidung 6: Welche Regeln gelten für uns, und bis wann?

Zwei Rollen, ein Kalender

Diese Regeln treffen einen Händler zweimal: als Anwender im eigenen Unternehmen und als Verkäufer gegenüber seinen Kunden. Alle Termine berücksichtigen die Änderungsverordnung (EU) 2026/1744 zur KI-Verordnung, in Kraft seit dem 27. Juli 2026.²¹

Verkaufen Sie online an Verbraucher, beginnen Sie mit drei Zeilen der Spalte „Als Verkäufer“: Preisermäßigung (geltendes Recht), Barrierefreiheit (nach dem 28. Juni 2025) und KI-Hinweis im Chat (seit dem 2. August 2026).

Termin	Als Anwender (Unternehmen)	Als Verkäufer (Kunde, Shop, Eigenmarke)
geltendes Recht	Ausschließlich automatisierte Entscheidungen mit rechtlicher oder ähnlich erheblicher Wirkung für Personen: nur in den Grenzen von Art. 22 DSGVO ¹⁷	Preisermäßigung gegenüber Verbrauchern: Angabe des niedrigsten Gesamtpreises der letzten 30 Tage ²² ; im Fernabsatz an Verbraucher gegebenenfalls Hinweis, dass der Preis auf Grundlage einer automatisierten Entscheidungsfindung personalisiert wurde ²³
seit 17.02.2024		Online-Marktplätze, auf denen Verbraucher Fernabsatzverträge mit anderen Händlern schließen: Pflichten nach Art. 30 bis 32 des Gesetzes über digitale Dienste, etwa zur Nachverfolgbarkeit dieser Händler; ausgenommen Klein- und Kleinstunternehmen ²⁴
seit 13.12.2024		Onlineangebote von Verbraucherprodukten nennen mindestens Name oder Marke des Herstellers mit Post- und E-Mail-Adresse, bei Herstellern außerhalb der EU die verantwortliche Person, Angaben zur Identifizierung des Produkts mit Abbildung sowie Warnhinweise oder Sicherheitsinformationen ²⁰

Termin	Als Anwender (Unternehmen)	Als Verkäufer (Kunde, Shop, Eigenmarke)
seit 02.02.2025	Maßnahmen zur KI-Kompetenz der Beschäftigten; seit 27.07.2026 geänderte Fassung: Maßnahmen, um die Entwicklung der KI-Kompetenz zu unterstützen ¹⁴ . Verboten ist unter anderem KI, die Emotionen von Personen am Arbeitsplatz ableitet, außer aus medizinischen Gründen oder Sicherheitsgründen ¹⁴	Verboten ist unter anderem KI mit absichtlich manipulativen oder täuschenden Techniken, die das Verhalten von Personen wesentlich verändert, indem sie ihre Fähigkeit zu einer fundierten Entscheidung deutlich beeinträchtigt, und ihnen so erheblichen Schaden zufügt oder mit hinreichender Wahrscheinlichkeit zufügen wird ¹⁴
nach dem 28.06.2025		Barrierefreiheit von Dienstleistungen im elektronischen Geschäftsverkehr, die für Verbraucher erbracht werden; ausgenommen Kleinstunternehmen, die Dienstleistungen erbringen; Geldbußen bis 100.000 Euro ²⁵
seit 12.09.2025		Verkäufer vernetzter Produkte informieren vor Vertragsschluss unter anderem über Art, Format und geschätzten Umfang der Produktdaten und darüber, wie der Nutzer auf sie zugreifen kann ²⁶
seit 06.12.2025	NIS-2, im Handel etwa für Lebensmittelunternehmen im Großhandel und für Anbieter von Online-Marktplätzen: Registrierung beim BSI, Risikomanagement, Meldungen ¹⁹	
seit 02.08.2026	Deepfakes offenlegen: KI-erzeugte oder KI-veränderte Bild-, Ton- und Videoinhalte, die wirklichen Personen, Gegenständen, Orten, Einrichtungen oder Ereignissen ähneln und einer Person fälschlicherweise als echt oder wahrheitsgemäß erscheinen würden ¹⁴	KI-Systeme, die direkt mit Menschen interagieren: Hinweis, dass sie mit einer KI interagieren, außer es ist offensichtlich; Pflicht des Anbieters ¹⁴

Termin	Als Anwender (Unternehmen)	Als Verkäufer (Kunde, Shop, Eigenmarke)
Produkte, in Verkehr gebracht oder in Betrieb genommen nach dem 08.12.2026		Eigenmarken: Wer seinen Namen oder seine Marke auf einem Produkt anbringt und sich so als dessen Hersteller ausgibt, gilt als Hersteller und haftet nach den Umsetzungsgesetzen zur EU-Produkthaftungsrichtlinie ²⁷
ab 02.12.2027	Pflichten für Hochrisiko-KI nach Anhang III, etwa bei Einstellung und Leistungsbeurteilung; für vorher in Verkehr gebrachte oder in Betrieb genommene Systeme erst nach einer erheblichen Änderung ihrer Konzeption ¹⁴	Als Hochrisiko-KI nach Anhang III gelten auch Systeme zur Kreditwürdigkeitsprüfung und Bonitätsbewertung natürlicher Personen, ausgenommen Systeme zur Aufdeckung von Finanzbetrug; dieselbe Regel für vorher in Verkehr gebrachte oder in Betrieb genommene Systeme ¹⁴

Zu den Terminen. Die EU-Produkthaftungsrichtlinie macht Software zum Produkt. Das deutsche Umsetzungsgesetz war am 3. Oktober 2026 noch nicht verabschiedet.²⁷ Schon das geltende Produkthaftungsgesetz behandelt als Hersteller, wer sich durch seinen Namen oder seine Marke als Hersteller ausgibt.²⁸ Nach Erwägungsgrund 45 der zugrunde liegenden EU-Richtlinie soll der Hinweis auf personalisierte Preise nicht für dynamische Preise gelten, die sich mit der Nachfrage ändern, ohne auf einer personalisierten automatisierten Entscheidung zu beruhen.²⁹ Ob Anbieter und Betreiber Maßnahmen zur KI-Kompetenz ergreifen, überwachen die nationalen Behörden nach Angaben der EU-Kommission seit August 2026.³⁰ Ein bestimmtes Niveau an KI-Kompetenz müssen sie nach der geänderten Fassung von Art. 4 nicht garantieren.²¹

Stand 3. Oktober 2026 · Keine Rechtsberatung · amtliche Texte: Seite 44

Die Schlüsselfrage: Spricht die KI mit Ihren Kunden?

Eine Frage entscheidet über den Aufwand: Tritt KI gegenüber Kunden auf, als Chat, als Empfehlung oder als Preis? Im Beispielbetrieb (typisiert) betrifft die Frage den Kundenchat in Vorbereitung (Nr. 11) und die Preisempfehlungen im Onlineshop (Nr. 9).

Für den Chat gilt seit dem 2. August 2026: Die Menschen erfahren, dass sie mit einer KI interagieren, außer es ist offensichtlich. Die Pflicht trifft den Anbieter des KI-Systems, und die Information muss den geltenden Barrierefreiheitsanforderungen entsprechen.¹⁴ Ob Sie für Ihren Kundenchat Anbieter oder Betreiber sind, bestimmt, welche Pflichten Sie treffen. Anbieter ist nach der KI-Verordnung, wer ein KI-System entwickelt oder entwickeln lässt und es unter eigenem Namen oder eigener Handelsmarke in Verkehr bringt oder in Betrieb nimmt. Betreiber ist, wer ein KI-System in eigener Verantwortung verwendet.¹⁴ Ihre Rolle ergibt sich aus diesen Begriffen, nicht aus dem Vertrag; halten Sie im Vertrag mit dem Softwareanbieter fest, wer den KI-Hinweis umsetzt.

Für Preise gelten die Regeln von Seite 30; individuelle Preisermäßigungen sind von der 30-Tage-Regel ausgenommen.²² Beide Preisregeln beziehen sich nach ihrem Wortlaut auf Verbraucher. Im Einzelhandel sind das die meisten Kunden; viele Großhändler verkaufen über denselben Shop auch an Verbraucher. Teilen Sie Preis- oder Konditionsdaten über eine Software, die auch Wettbewerber nutzen, lassen Sie das kartellrechtlich prüfen.

Weg	Was passiert	Stärke	Schwäche
A: erst alle Regeln, dann Kundenkontakt	Keine KI gegenüber Kunden, bis jede Regel umgesetzt ist	rechtlich ruhig	Marktplätze und Wettbewerber setzen die Maßstäbe
B: Pilot mit Hinweis und Übergabe	Chat und Preisempfehlungen starten begrenzt: KI-Hinweis, Übergabe an einen Menschen, Antworten nur aus freigegebenen Artikeldaten, Preisregeln in der Software	Lernen unter Kontrolle	braucht Freigaben und Protokoll
C: KI bleibt bis 2027 intern	KI nur in Einkauf, Lager und Verwaltung	kein Aufwand jetzt	das Feld Preis und Verkauf (Seite 11) bleibt leer

Empfehlung: Weg B, mit fester Entscheidungsklasse je Anwendung (Seite 22). Eine Person führt den Fristenkalender, in der Regel die oder der KI-Verantwortliche (Entscheidung 4), und jede Frist bekommt einen Namen.

Werkzeug: Prüffragen und Kalender

Stand 3. Oktober 2026: Ein zweites Änderungspaket der EU („Digital Omnibus“), das unter anderem DSGVO, NIS-2-Richtlinie und Data Act ändern soll, ist nicht verabschiedet.³¹

Bei den Fragen 2, 3, 6, 7, 8, 9, 10 und 12 löst ein Ja die Aufgabe aus, bei den übrigen ein Nein.

Prüffrage	Ja oder Nein	Was zu tun ist	verantwort- lich	bis
1. Wissen wir, wo wir KI als Anwender einsetzen, auch in gekaufter Software?		KI-Inventar vervollständigen (Seite 8)		
2. Spricht eine KI bei uns direkt mit Kunden?		KI-Hinweis, Übergabe an einen Menschen, Barrierefreiheit; Rolle als Anbieter oder Betreiber klären		
3. Personalisieren wir Preise für Verbraucher automatisiert?		Hinweis im Fernabsatz und Art. 22 DSGVO prüfen		
4. Nennt jede Preismäßigung gegenüber Verbrauchern den niedrigsten Preis der letzten 30 Tage, auch wenn eine Software sie setzt?		Preishistorie und Regel in der Preissoftware hinterlegen		
5. Ist jeder Onlineshop, in dem Verbraucher Verträge schließen können, barrierefrei, auch ein Shop für Geschäftskunden und auch mit eingebetteten KI-Funktionen?		Prüfung und Maßnahmenplan nach BFSG		
6. Verkaufen wir Eigenmarken oder Ware, deren Hersteller nicht in der EU sitzt?		Haftung als Hersteller oder Importeur prüfen, Lieferkette dokumentieren		
7. Verkaufen wir vernetzte Produkte?		Information über Produktdaten vor Vertragsschluss sicherstellen		
8. Bewertet eine KI bei uns die Kreditwürdigkeit natürlicher Personen, etwa für Kauf auf Rechnung oder Zahlungsziele?		Hochrisiko-Einstufung ab 02.12.2027 und Grenzen nach Art. 22 DSGVO prüfen		
9. Sortiert oder bewertet eine KI bei uns Bewerbungen oder Leistung?		Hochrisiko-Pflichten ab 02.12.2027 vorbereiten, Betriebsrat einbinden		
10. Sind wir im Lebensmittelgroßhandel tätig, oder betreiben wir einen Online-Marktplatz?		Pflichten nach NIS-2 und nach dem Gesetz über digitale Dienste prüfen		

Prüffrage	Ja oder Nein	Was zu tun ist	verantwort- lich	bis
11. Können wir für alle, die KI nutzen, Maßnahmen zur KI-Kompetenz belegen?		Schulungsnachweis im Register (Seite 28)		
12. Veröffentlichen wir KI-erzeugte oder KI-veränderte Produkt- oder Modelbilder, die echt wirken?		Klären, ob sie als Deepfake offenzulegen sind (seit 02.08.2026)		

Übertragen Sie die Termine von Seite 30, die Sie betreffen, mit Namen in Ihren Kalender.

Stand 3. Oktober 2026 · Keine Rechtsberatung · Maßgeblich sind die amtlichen Texte (Seite 44) · Aktueller Stand:
remote-native.de/chefsache-ki

Fristen-Update: Verschiebt sich ein Termin, erhalten Sie eine kurze Nachricht. Anmeldung:
remote-native.de/chefsache-ki#fristen-update

Vertiefung: Wer haftet, wenn die Maschine entscheidet?

Entscheidung 7: Wie gewinnen wir Belegschaft und Betriebsrat?

Tarifrunde, Stellenpläne und KI zugleich: wie der Betriebsrat das liest

Sehen Sie die Lage mit den Augen Ihres Betriebsrats. Im Großhandel planten nach der BGA-Umfrage vom Sommer 2026 für das zweite Halbjahr 34 Prozent der befragten Unternehmen einen Abbau von Beschäftigung, 19 Prozent eine Ausweitung.³² Kündigt die Geschäftsführung zugleich KI an, liest der Betriebsrat das als Rationalisierung, solange niemand etwas anderes zeigt. Fehlende Akzeptanz der Beschäftigten nennen 42 Prozent der KI-nutzenden Unternehmen als Hemmnis.¹¹

Wie schnell Vertrauen kippen kann, zeigt ein Fall aus dem Einzelhandel. Nach Darstellung von ver.di galt bei H&M der „Digital-Konsens“, ein Digitalisierungstarifvertrag, den das Management im Oktober 2022 unterschrieben hatte. Im November 2025 brach das Management die Verhandlungen darüber ab. Im September 2026 erklärte ver.di, unter den gegebenen Bedingungen sei es unmöglich, die Einführung von KI dort zu unterstützen: „Wer keine Zeit für die Menschen hat, darf nicht erwarten, dass die Betriebsräte die Einführung neuer Technik einfach durchwinken.“³³

Das Betriebsverfassungsgesetz gibt dem Betriebsrat bei KI starke Rechte. Er bestimmt mit bei Einführung und Anwendung technischer Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, Verhalten oder Leistung zu überwachen; nach dem Bundesarbeitsgericht genügt, dass sie dazu objektiv geeignet sind.^{34,35} Über die Planung von Arbeitsabläufen mit KI ist er rechtzeitig zu unterrichten und zu beraten. Muss er die Einführung oder Anwendung von KI beurteilen, gilt die Hinzuziehung eines Sachverständigen als erforderlich; die Einzelheiten vereinbart er mit dem Arbeitgeber.³⁴ Ab dem 2. Dezember 2027 kommt für Hochrisiko-KI nach Anhang III der KI-Verordnung, etwa im Personalbereich, die Pflicht hinzu, Arbeitnehmervertreter und betroffene Beschäftigte vor dem Einsatz zu informieren; für vorher in Verkehr gebrachte oder in Betrieb genommene Systeme gilt sie erst nach einer erheblichen Änderung ihrer Konzeption.¹⁴

Personaleinsatzplanung in Filiale und Lager, Scanner und Kassensysteme erfassen Daten über Beschäftigte. Damit stellt sich die Frage der objektiven Eignung zur Überwachung schnell, auch bei Werkzeugen, die dafür nie gedacht waren.

Ein Rahmen statt einer Verhandlung je Werkzeug

Weg	Was passiert	Stärke	Schwäche
A: Vereinbarung je Werkzeug	Jede neue Anwendung wird einzeln verhandelt	genau zugeschnitten	jedes Werkzeug wird zur Verhandlung, Einführungen dauern
B: Rahmen-Betriebsvereinbarung KI	Grundsätze und ein Verfahren gelten für alle Anwendungen	einmal verhandeln, dann zügig einführen	die erste Verhandlung braucht Zeit und Vertrauen
C: abwarten	Verhandelt wird, wenn der Betriebsrat es verlangt	kein Aufwand jetzt	ein Streit kann eine Einführung anhalten

Empfehlung: Weg B. Bieten Sie die Rahmenvereinbarung an, bevor der Betriebsrat sie verlangt. Stellen Sie sie unter das Ziel, Beratung und Service zu stärken und Wissen im Unternehmen zu halten. Verbinden Sie sie mit einer Zusage zur Schulung und setzen Sie diese um. Schulungen gehören zu den Maßnahmen, mit denen Anbieter und Betreiber von KI-Systemen ihrer Pflicht aus Art. 4 der KI-Verordnung nachkommen, die Entwicklung der KI-Kompetenz ihres Personals zu unterstützen.¹⁴ Von den KI-nutzenden Unternehmen schulen 91 Prozent ihre Beschäftigten bereits, zumindest einen Teil davon.¹¹

Ohne Betriebsrat gibt es keine Mitbestimmung; die Aufgabe bleibt: Informieren Sie die Belegschaft, wofür KI eingesetzt wird und wofür nicht, belegen Sie die Schulungen und nutzen Sie die Gliederung auf Seite 38 als interne KI-Richtlinie.

Vorlagen gibt es. Bitkom hat 2026 Eckpfeiler einer Betriebsvereinbarung für den KI-Einsatz veröffentlicht.³⁶

Werkzeug: Gliederung einer Rahmen-Betriebsvereinbarung KI

1. **Geltungsbereich und Begriffe:** welche Systeme als KI gelten, Bezug zum KI-Inventar
2. **Ziele:** Beratung und Service, Wissenssicherung, Entlastung; wofür KI nicht eingesetzt wird
3. **Grundsätze:** keine Leistungs- und Verhaltenskontrolle ohne gesonderte Regelung, auch nicht über Planungs-, Scanner- oder Kassendaten; Kündigung, Versetzung und Beurteilung ohne KI (Klasse 4); bei anderen Personalentscheidungen entscheidet ein Mensch (Klasse 3); Auswahlrichtlinien, auch wenn KI bei ihrer Aufstellung mitwirkt (§ 95 BetrVG)
4. **Verfahren für neue Anwendungen:** Steckbrief, Prüfung, Freigabe in festen Fristen
5. **Register und Unterrichtung:** Einsicht in das Register, Unterrichtung bei der Planung
6. **Entscheidungsklassen und menschliche Aufsicht:** Klasse je Anwendung, Wechsel nur mit Freigabe (Seiten 20, 22)
7. **Daten und Datenschutz:** welche Daten, wie lange, wer Zugriff hat
8. **Qualifizierung:** Schulung vor dem Einsatz, Nachweis der Maßnahmen zur KI-Kompetenz
9. **Veränderte Tätigkeiten:** Qualifizierung vor Versetzung, Verweis auf bestehende Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung
10. **Sachverständige:** Hinzuziehung und Kosten
11. **Gemeinsames Gremium:** Anbindung an das KI-Board, Verfahren bei Streit
12. **Laufzeit und Überprüfung** nach zwölf Monaten

30-Tage-Plan (Tage 1 bis 30 des Plans auf Seite 41)

Woche	Schritt
1	Die Geschäftsführung unterrichtet den Betriebsrat über das KI-Inventar und die geplanten Entscheidungen und bietet eine Rahmenvereinbarung an.
2	Gemeinsamer Termin mit dem KI-Board; die Gliederung dient als Gesprächsgrundlage; die Frage der Sachverständigen wird geklärt.
3	Die Belegschaft erfährt, wofür KI heute eingesetzt wird, wofür nicht und welche Schulungen kommen.
4	Erste Verhandlungsrunde und ein Zeitplan bis zur Unterschrift.

Vertiefung: Führen, wenn die Maschine entscheidet (Verantwortung und Mitbestimmung).

Sieben Felder für Ihren Beirat: das KI-Betriebsmodell auf einer Seite

Diese Seite geht an Ihren Beirat. Jedes Feld fasst ein Werkzeug zusammen; die Seitenzahl zeigt, woher die Einträge kommen. Eine Zeile je Feld reicht. Was Sie nicht ausfüllen können, ist Ihre nächste offene Entscheidung. Die Seite wird einmal beschlossen und fortgeschrieben; vierteljährlich berichten Sie mit dem Beiratsbericht auf Seite 25.

Unternehmen: · **Stand:** · **verantwortlich in der Geschäftsführung:** · **nächste Überprüfung:**

Feld	Leitfrage	Ihre Festlegung	aus
1 Wertfelder	In welchem Feld schafft KI bei uns Wert, welches Feld finanziert die übrigen, mit welchem Budget im Planjahr?		S. 12
2 Portfolio	Welche höchstens drei Anwendungen skalieren wir, was stoppen wir, und was haben die skalierten an ihrer Geldkennzahl gebracht?		S. 17
3 Entscheidungsklassen	Was entscheidet die KI allein, auch bei Preisen und Kundenantworten, und wer gibt einen Klassenwechsel frei?		S. 22
4 Verantwortung	Wer verantwortet KI, wer sitzt im KI-Board, wann erfährt es der Beirat?		S. 24, 25
5 Gemeinsame Basis	Welche Werkzeuge sind freigegeben, über welchen Datenzugang laufen alle Anwendungen, wer verantwortet die Artikeldaten?		S. 28
6 Pflichten und Fristen	Welche Fristen treffen uns als Anwender, welche als Verkäufer, und wer überwacht sie?		S. 34
7 Belegschaft und Betriebsrat	Welche Vereinbarung gilt mit dem Betriebsrat, und wie schulen wir?		S. 38

In 90 Tagen vom Inventar zum ersten Beiratsbericht

Tragen Sie das Datum ein, das 90 Tage nach heute liegt. Jede Zeile bekommt einen Namen und einen Termin. Die oder der KI-Verantwortliche führt den Plan; die Geschäftsführung entscheidet in drei Sitzungen, an Tag 30, Tag 60 und Tag 90.

Datum Tag 90:

Tage 1 bis 30: Bestand und Zuständigkeit

Aufgabe	verantwortlich	Termin
KI-Inventar vollständig, auch Funktionen in gekaufter Software und im Kundenkontakt (S. 8)		
Verantwortung in der Geschäftsführung und die oder der KI-Verantwortliche benannt, KI-Board einberufen (S. 25)		
Betriebsrat, wo vorhanden, rechtzeitig und mit den erforderlichen Unterlagen über die geplanten Arbeitsabläufe mit KI unterrichtet, Rahmenvereinbarung angeboten (S. 36, 38) ³⁴		
Wertfelder entschieden (S. 12)		

Sitzung an Tag 30: Die Geschäftsführung bestätigt Inventar, Verantwortung und Wertfelder.

Tage 31 bis 60: Entscheidungen

Aufgabe	verantwortlich	Termin
Portfolio mit Urteil, Kennzahlen und Stoppregel je Anwendung entworfen (S. 17)		
Entscheidungsklassen durch das KI-Board vergeben (S. 22)		
Freigegebene Werkzeuge und gemeinsamer Datenzugang festgelegt (S. 28)		

Aufgabe	verantwortlich	Termin
Jede Frist mit einer verantwortlichen Person versehen, Prüffragen zum Kundenkontakt beantwortet (S. 34)		
Vorgesehene Maßnahmen und ihre Auswirkungen auf die Beschäftigten mit dem Betriebsrat beraten ³⁴		

Sitzung an Tag 60: Die Geschäftsführung beschließt das Portfolio, nachdem sie alles, was Arbeitsabläufe oder Arbeitsplätze berührt, mit dem Betriebsrat beraten hat. Sie legt für reparierte Anwendungen Frist und Prüftermin fest und lässt sich die vergebenen Entscheidungsklassen vorlegen. Ab dieser Sitzung zählen die Prüftermine im Portfolio-Raster (Seite 17).

Tag 61 bis 90: Wirkung und Bericht

Aufgabe	verantwortlich	Termin
Erste skalierte Anwendung an ihrer Geldkennzahl gemessen		
Entwurf der Rahmen-Betriebsvereinbarung KI mit dem Betriebsrat besprochen (S. 38)		
Belegschaft über die beschlossenen Anwendungen informiert (S. 38)		
Erster Bericht an den Beirat: Betriebsmodell (S. 40) und Quartalsbericht (S. 25)		

Sitzung an Tag 90: Bericht an den Beirat, nächster Prüftermin in 90 Tagen.

Der erste Schritt passt in diese Woche: 20 Minuten mit IT, Einkauf, Vertrieb, Filialen und E-Commerce für das KI-Inventar auf Seite 8.

Wenn Sie die Sitzungen an Tag 30, 60 und 90 an einem Tag vorbereiten wollen: KI-Strategieklausur, Seite 46.

Die Buchreihe: Vertiefung zu jeder Entscheidung

Zu jeder Entscheidung gibt es eine Vertiefung: Begründung, Methode und Vorlagen. Die Bücher arbeiten mit eigenen, ausführlicheren Rastern und Plänen; dieses Briefing verdichtet sie für den Handel zu sieben Entscheidungen.



Führen, wenn die Maschine entscheidet

Deutsch · für Geschäftsführung und Führungskräfte im Mittelstand

Das Delegations-Kalkül mit vier Prüffragen, Aufsicht als Kernkompetenz, Verantwortung und Mitbestimmung, ein 90-Tage-Fahrplan.

Vertieft die Entscheidungen 2, 3 und 7.

[Taschenbuch](#) · [Kindle](#)



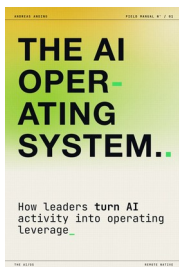
Wer haftet, wenn die Maschine entscheidet?

Deutsch · für Geschäftsführung, Vorstand und Beirat

Die Haftung von Geschäftsführung und Vorstand, eine Verantwortungsarchitektur mit Rollen, Aufsicht, Entscheidungsklassen und Nachweis, sechs Musterdokumente.

Vertieft die Entscheidungen 4 und 6.

[Taschenbuch](#) · [Kindle](#)



The AI Operating System

Englisch · für Gründer, Geschäftsführung und CTOs

Das Betriebsmodell in drei Stufen und sechs Komponenten, ein Weg in 90 Tagen vom ersten Workflow zum vollständigen Betriebsmodell und eine Diagnose mit zwölf Fragen.

Vertieft die Entscheidungen 1 und 5 und das Betriebsmodell auf Seite 40.

[Taschenbuch](#) · [Kindle](#)



The AI Agent Gap

Englisch · für CTOs und die technische Leitung

Wie KI-Agenten aus der Demo in den verlässlichen Betrieb kommen: Zuverlässigkeit, Evaluation, Beobachtbarkeit und Kosten unter Kontrolle, ein Plan für 30, 60 und 90 Tage.

Vertieft die Entscheidungen 2 und 5.

[Taschenbuch](#) · [Kindle](#)

Alle Titel bei Subversion Press: subversionpress.de/de/books

Quellen

Alle Links abgerufen am 3. Oktober 2026. Maßgeblich sind bei Rechtstexten die amtlichen Fassungen im Amtsblatt der EU und im Bundesgesetzblatt. Der Beispielbetrieb und alle Euro-Beträge in Beispielen sind typisiert (siehe Wichtige Hinweise zu Beginn). Gesamtgrößen des Einzelhandels folgen in diesem Briefing nur der Abgrenzung des HDE (Einzelhandel im engeren Sinne).

1. BGA, [Trends und Analysen Großhandel 2/2026](#), 29.09.2026. Umsätze nach Destatis, einschließlich Autoteilehandel; Prognose 2026 des BGA (real 0,9 Prozent, Schätzung); Beschäftigung nach Destatis.
2. HDE, [Zahlenspiegel 2026](#), S. 21. Einzelhandel im engeren Sinne, ohne Kfz, Tankstellen und Apotheken, ohne Mehrwertsteuer; Quelle der Werte: Statistisches Bundesamt.
3. HDE, [Jahrespressekonferenz 2026](#), 02.02.2026. Prognose des HDE und Verlust von 60.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Einzelhandel seit 2022; Prognose am [14.07.2026 bestätigt](#).
4. Destatis, [Pressemitteilung Einzelhandelsumsatz August 2026](#), 30.09.2026. Vorläufig, kalender- und saisonbereinigt.
5. BGA, [Statement zur Pressekonferenz Großhandel](#), 13.01.2026.
6. HDE, [Online-Monitor 2026](#) und [Pressemitteilung](#), 03.06.2026. HDE und IFH Köln. KI zur Produktrecherche (S. 3 und 41): Befragung des IFH Köln im Oktober 2025, Internetnutzer von 16 bis 69 Jahren; der Wert von 35 Prozent bezieht sich auf Nutzer von KI-Chatbots, n = 242 bis 695.
7. ver.di, [Tarifeinigung Einzelhandel NRW](#), 27.08.2026.
8. ver.di, [Tarifeinigung Groß- und Außenhandel Bayern](#), 22.07.2026.
9. HDE und Safaric, [KI-Studie 2025](#), 2025. Onlinebefragung von Händlerinnen und Händlern aus 175 mittelständischen und großen Handelsunternehmen vom 12.11. bis 15.12.2024.
10. ifo Institut, [„Mehr als die Hälfte der Unternehmen nutzt Künstliche Intelligenz“](#), 05.06.2026. ifo-Umfrage Mai 2026; Stichprobengröße auf der Seite nicht genannt.
11. Bitkom, [„Erstmals nutzt die Mehrheit der Unternehmen KI“](#) und [Präsentation](#), 14.09.2026. Telefonische Befragung von 603 Unternehmen ab 20 Beschäftigten, KW 28 bis 33 2026; Fragen zu Unternehmenserfolg, Kosten und Hemmnissen: 343 KI-nutzende Unternehmen; der Anteil der schulenden KI-Nutzer (91 Prozent) steht in der Pressemitteilung.
12. KfW Research, [Fokus Volkswirtschaft Nr. 533](#), 11.02.2026. KfW-Mittelstandspanel 2025, Mittelstand nach Abgrenzung der KfW; KI-Nutzung im Zeitraum 2022 bis 2024.
13. Bitkom, [„Beschäftigte nutzen Schatten-KI“](#), 21.10.2025. 604 Unternehmen ab 20 Beschäftigten, KW 27 bis 32 2025.
14. [Verordnung \(EU\) 2024/1689](#) (KI-Verordnung) in der Fassung der Verordnung (EU) 2026/1744 (Anmerkung 21): Art. 2 Abs. 1 Buchst. a und c, Art. 3 Nr. 3, 4 und 60, Art. 4, Art. 5 Abs. 1 Buchst. a und f, Art. 6 Abs. 2, Art. 26 Abs. 7, Art. 50 Abs. 1, 4 und 5, Art. 111 Abs. 2, Art. 113, Anhang III Nr. 4 und Nr. 5 Buchst. b.

15. Conrad Electronic, [Pressemitteilung zum 100-jährigen Bestehen](#), Juli 2023.
16. Conrad Electronic, [InnoNews 1/2024](#), Kundenmagazin, Aussagen des CEO Ralf Bühler.
17. [Verordnung \(EU\) 2016/679](#) (Datenschutz-Grundverordnung), Art. 22.
18. [§ 43 GmbHG](#), [§ 93 Abs. 1 AktG](#).
19. [BSI-Gesetz](#) in der Fassung des NIS-2-Umsetzungsgesetzes, in Kraft seit 06.12.2025: [§ 2](#), [§ 28 Abs. 1 bis 4](#), §§ 30, 32, 33, 38, [Anlage 2](#) Nr. 4.1.1 und 6.1.1.
20. [Verordnung \(EU\) 2023/988](#) (Verordnung über die allgemeine Produktsicherheit), Art. 19, 52.
21. [Verordnung \(EU\) 2026/1744](#), veröffentlicht im Amtsblatt am 24.07.2026, in Kraft seit 27.07.2026: Art. 1 (Änderungen der KI-Verordnung).
22. [§ 11 Preisangabenverordnung](#), Abs. 1 und 4.
23. [Art. 246a § 1 Abs. 1 Nr. 6 EGBGB](#) in Verbindung mit [§ 312d Abs. 1 BGB](#).
24. [Verordnung \(EU\) 2022/2065](#) (Gesetz über digitale Dienste), Art. 29 bis 32, Art. 93 Abs. 2.
25. Barrierefreiheitsstärkungsgesetz: [§ 1 Abs. 3 Nr. 5](#), [§ 2 Nr. 17 und 26](#), [§ 3 Abs. 3](#), [§ 37 Abs. 1 Nr. 8 und Abs. 2](#).
26. [Verordnung \(EU\) 2023/2854](#) (Data Act), Art. 3 Abs. 2, Art. 50.
27. [Richtlinie \(EU\) 2024/2853](#) (Produkthaftung), Art. 2 in der Fassung der Berichtigung ABl. L 2026/90364 vom 07.05.2026 (Anwendung auf Produkte, die nach dem 08.12.2026 in Verkehr gebracht oder in Betrieb genommen werden), Art. 4 Nr. 1 und 10, Art. 8. Umsetzung in Deutschland: [Deutscher Bundestag, DIP, Vorgang 329483](#), Stand 03.10.2026: überwiesen, 1. Beratung am 04.03.2026.
28. [§ 4 Produkthaftungsgesetz](#), Abs. 1, Stand 03.10.2026.
29. [Richtlinie \(EU\) 2019/2161](#) (Modernisierung der Verbraucherschutzvorschriften), Art. 4 und Erwägungsgrund 45.
30. Europäische Kommission, [AI Literacy: Questions & Answers](#), Stand 27.07.2026.
31. Europäisches Parlament, [Legislative Observatory, Verfahren 2025/0360\(COD\)](#), Stand 03.10.2026.
32. BGA, [Pressemitteilung zur BGA-Großhandelsumfrage](#), 02.10.2026. BGA-Konjunkturumfrage Sommer 2026; Beschäftigungspläne für das zweite Halbjahr 2026.
33. ver.di, [„H&M bricht Digital-Konsens: Keine Zeit mehr für menschengerechtes Arbeiten“](#), 16.09.2026. Position der Gewerkschaft.
34. Betriebsverfassungsgesetz: [§ 80 Abs. 3](#), [§ 87 Abs. 1 Nr. 6](#), [§ 90 Abs. 1 Nr. 3 und Abs. 2](#), [§ 95 Abs. 2a](#).
35. Bundesarbeitsgericht, [Beschluss vom 13.12.2016, 1 ABR 7/15](#).
36. Bitkom, [„Künstliche Intelligenz und Mitbestimmung. Eckpfeiler einer Betriebsvereinbarung für den KI-Einsatz im Unternehmen“](#), 2026.

Seite 43: Verlagsangaben zu den Titeln. Seite 46: Angaben des Autors.

Über den Autor

Andreas Anding begleitet seit mehr als 25 Jahren Unternehmen bei der Digitalisierung. Im Handel und im Markengeschäft leitete er Projekte der digitalen Transformation, viele davon mit KI: für einen großen Onlinehändler die Automatisierung von Bildsortierung und Produkttexten mit KI, für international tätige Hersteller und Händler das zentrale Produktdatenmanagement mit Anbindung an ERP, Website und Shop, für eine Konsumgütermarke den Markteintritt in der DACH-Region und die Preissteuerung im Onlineshop. Für einen Dienstleister mit mehreren Standorten entwickelte er ein KI-Betriebsmodell für eine bestehende Einheit mit rund 200 Beschäftigten: mehrere KI-Agenten, jeweils mit menschlicher Freigabe, angebunden an die vorhandenen Systeme. Solche Agenten entwickelt er auch selbst. Mit der Remote Native GmbH in München begleitet er Inhaberinnen, Inhaber und Geschäftsführungen beim Aufbau und Betrieb von KI.

KI-Strategieklausur

Die Werkzeuge in diesem Briefing können Sie allein nutzen. Was sie nicht leisten: dass Ihre Bereichsleitungen über ihre eigenen Anwendungen urteilen, auch über den Stopp eigener Piloten, und dass die Geschäftsführung noch am selben Tag beschließt. Dafür ist die Klausur da: Eine Moderation von außen führt durch die Urteile, gearbeitet wird mit Ihren Anwendungen und Zahlen, nicht mit dem Beispielbetrieb.

Ein Tag vor Ort mit der Geschäftsführung und zwei bis drei Bereichsleitungen; der Beirat kommt am Nachmittag zum Beschluss dazu. Vorbereitet wird der Tag mit Ihrem KI-Inventar (Seite 8) und einem Vorgespräch von 30 Minuten.

Ergebnis des Tages ist ein unterschriebener Beschluss:

- Ihr KI-Inventar mit einem Urteil je Anwendung: skalieren, reparieren, stoppen oder regeln; für jede Anwendung, die skaliert wird, eine Geldkennzahl, eine Stoppregel und ein Prüftermin

- Ihr KI-Betriebsmodell auf einer Seite (Seite 40)
- ein Plan für 90 Tage mit Namen und Terminen (Seite 41)

Festpreis: 7.500 Euro zuzüglich Umsatzsteuer. Buchen Sie innerhalb von 30 Tagen nach der Klausur die Begleitung über 90 Tage, rechnen wir den Preis der Klausur voll auf deren Honorar an. Die Begleitung über 90 Tage umfasst die Moderation der Sitzungen an Tag 30, 60 und 90, die Teilnahme am monatlichen KI-Board und den Aufbau von Register und Fristenkalender. Festpreis 19.500 Euro zuzüglich Umsatzsteuer.

Anbieter der KI-Strategieklausur: Remote Native GmbH, München · go@remote-native.com ·
+49 89 62825750 · remote-native.de

Alle Werkzeuge dieses Briefings als ausfüllbare Dateien: remote-native.de/chefsache-ki#werkzeuge