

Retail Tech Radar 2024

# Handel im Technologie- wandel

Wie gut ist der Einzelhandel für den Einsatz innovativer Technologien aufgestellt? Der Retail Tech Radar misst den digitalen Reifegrad der Branche in der DACH-Region.



# Handel im Technologie- wandel

**Wie gut ist der Einzelhandel für den Einsatz innovativer Technologien aufgestellt? Der Retail Tech Radar misst den digitalen Reifegrad der Branche in der DACH-Region.**

Von Marcus Keutel,  
Paul Kriebel,  
Holger Harreis,  
und Katja Zolper

Kundenservice via KI, Retail Media, Personalisierung: Innovative Technologien heben den Einzelhandel derzeit auf das nächste Level. Sie verbessern das Kundenerlebnis, beschleunigen Prozesse, bringen neue Geschäftsmodelle hervor – und verändern so die Wettbewerbslandschaft der Branche grundlegend. Allein der Produktivitätsgewinn durch generative KI (GenAI), so schätzt das [McKinsey Global Institute](#), beläuft sich für den Einzelhandel weltweit auf bis zu 390 Milliarden US-Dollar.

Die erprobten Anwendungsfelder für GenAI erstrecken sich von der Content-Erstellung über personalisierte Kaufberatung bis hin zu automatisierten Arbeitsabläufen im Backoffice. Aber auch Retail Media, die digitale Bewerbung von Markenprodukten am Point of Sale, hat sich bei 20 der 30 führenden Lebensmittelhändler in Europa laut der diesjährigen McKinsey-Analyse „[State of Grocery](#)“ bereits etabliert. Das Marktvolumen wird europaweit auf 10 Milliarden EUR beziffert – mit Wachstumsraten von 15% pro Jahr.

Gleichzeitig kämpft der Handel weiterhin mit Herausforderungen in der Digitalisierung: der Schaffung der erforderlichen IT- und Datenbasis, der Skalierung neuer Technologien und digitaler Anwendungsfälle sowie der Gewinnung von Talenten. Hinzu kommt der erhöhte Kostendruck, der viele Unternehmen davon abhält, aktuell in größerem Umfang in Technologien und moderne IT-Systeme zu investieren.

# Der Retail Tech Radar: Studienrahmen und Methodik

Wo befindet sich der Handel inmitten dieses technologischen Wandels? Welche Bereiche und Anwendungsfälle stehen dabei besonders im Fokus und welche Faktoren bestimmen die aktuellen Prioritäten der Unternehmen? Um Antworten auf diese Fragen zu finden, wurde der Retail Tech Radar entwickelt.<sup>1</sup> Er ermittelt den technologischen Reifegrad und die aktuellen Technologieprioritäten der Einzelhändler in der DACH-Region. Zudem misst er den Fortschritt zentraler Umsetzungsfähigkeiten, die als entscheidende Wegbereiter bei der Realisierung von Geschäftswert aus dem Einsatz innovativer Technologien gelten.

Der Retail Tech Radar 2024 basiert auf Befragungen von über 60 Unternehmen aus dem Handels- und Konsumgütersektor. Diese Unternehmen bilden einen Querschnitt durch die Subsektoren der Branche (u.a. Mode, Lebensmittel, Haushaltswaren, Baumärkte, Elektronikhandel) und haben Jahresumsätze von 100 Millionen bis über 50 Milliarden EUR. Befragt wurden Technologie-Führungskräfte, darunter CTOs, CDOs, CIOs sowie IT-Leiter:innen, und Marketing-Führungskräfte, darunter CMOs sowie Marketingleiter:innen.

Zur Strukturierung der Erhebung diente die Methodik von REWIRED<sup>2</sup>, die die Schaffung von Unternehmenswert durch Technologie entlang einer digitalen Business Roadmap in den Mittelpunkt stellt. Um diesen Wert zu realisieren, sind zum einen zentrale Umsetzungsfähigkeiten zu entwickeln (u.a. in den Dimensionen Talent, Operating Model, Technologie, Daten) und zum anderen die Einführung und Skalierung technologischer Anwendungen im Rahmen eines konsequenten Change Managements voranzutreiben (Abbildung 1).

<sup>1</sup> Der Retail Tech Radar wurde in Kooperation mit dem Marketing Center Münster (MCM) der Universität Münster und der RETAIL NXT - dem Fachkongress für digitale Technologien im Handel im deutschsprachigen Raum - entwickelt und analysiert. Die Ergebnisse wurden im Rahmen der RETAIL NXT 2024 gemeinsam präsentiert.

<sup>2</sup> [REWIRED – The McKinsey guide to outcompeting in the age of digital & AI \(2023\)](#) by Eric Lamarre, Kate Smaje, Rodney Zimmel

Abbildung 1

## Die Umfragemethodik des Retail Tech Radars basiert auf der Methodik von REWIRED<sup>2</sup>

### Fokus Unternehmenswert



Digitale Business Roadmap

### Umsetzungsfähigkeiten

Talent

Operating  
Model

Technologie

Daten

### Change Management

Einführung und Skalierung

# Digitale Reife der Unternehmen noch im Aufbau

Das Interesse am Einsatz moderner Technologien ist im deutschsprachigen Handel breit gefächert, doch hinsichtlich der praktischen Umsetzung fällt die Bilanz bislang eher ernüchternd aus: 75% der Befragten sehen den digitalen Reifegrad ihrer Unternehmen als „im Entstehen“ (nascent) oder allenfalls „heranreifend“ (maturing). Keine der befragten Personen bezeichnet den Technologieeinsatz als erstklassig („world-class“).

Über die Subsektoren hinweg zeigen sich ebenfalls nur geringe Unterschiede. Elektronikfachhändler und Drogerien sind technologisch etwas fortschrittlicher als z.B. Lebensmitteleinzelhändler oder Baumärkte. Allerdings gibt es keine markanten Ausreißer nach oben.

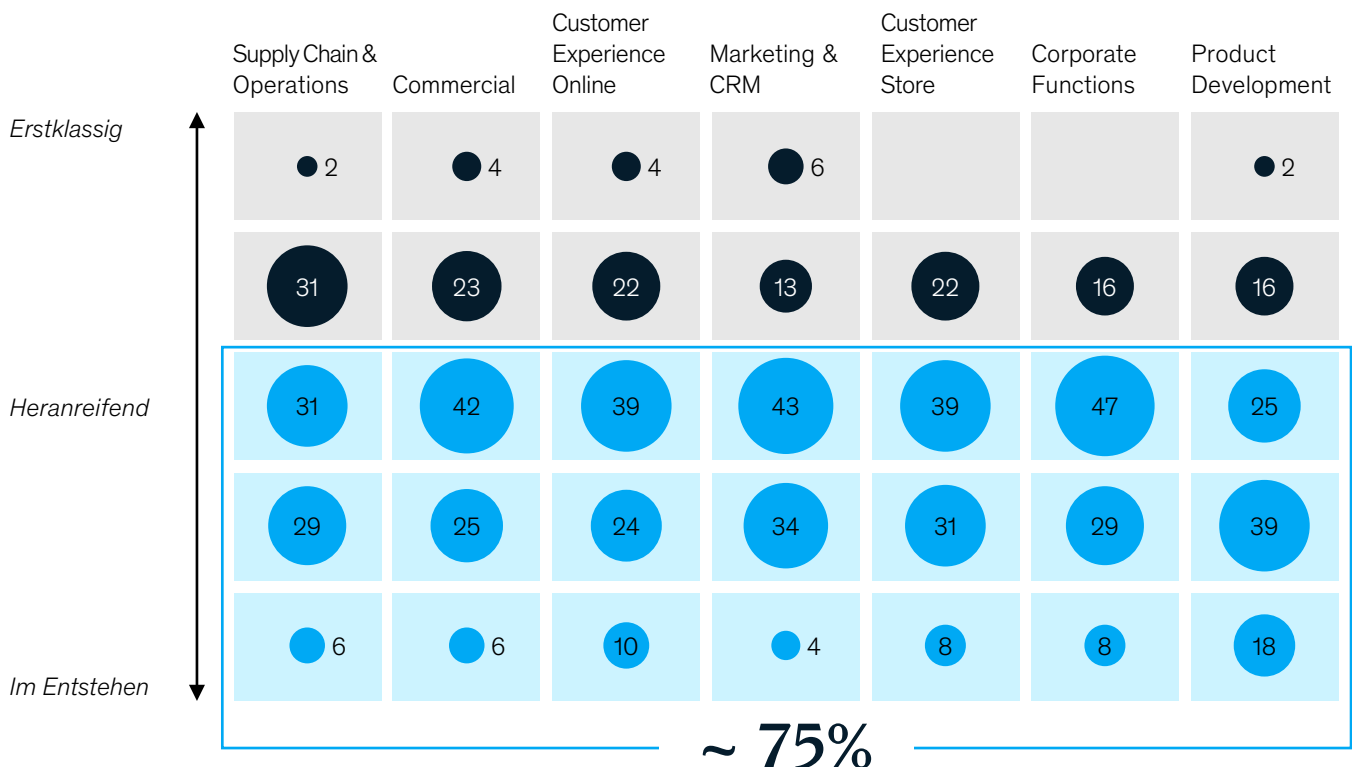
Bei einer detaillierten Betrachtung der sieben verschiedenen Unternehmensbereiche (Abbildung 2) zeichnet sich insbesondere in den Bereichen „Supply Chain & Operations“, „Commercial“ und „Customer Experience Online“ ein höherer durchschnittlicher Reifegrad ab. 64% bzw. 69% bzw. 65% der befragten Führungskräfte sehen ihr Unternehmen hier als mindestens „heranreifend“ – 33% bzw. 27% bzw. 26% sogar als weit fortgeschritten auf der digitalen Reise. Von den größten Defiziten berichten Technologieentscheider:innen in den Bereichen „Product Development“ und „Corporate Functions“.

Insgesamt ist ein klarer Zusammenhang erkennbar zwischen dem digitalen Reifegrad der Unternehmen und ihrer Performance der vergangenen drei Jahre im Vergleich zum Wettbewerb. In der digital weiter fortgeschrittenen Gruppe ist der Anteil der Unternehmen, die ihren Wettbewerb in den letzten drei Jahren übertroffen haben, um den Faktor 1,6 höher. Noch klarer zeigt sich der Zusammenhang bei Unternehmen, die ihren Wettbewerb signifikant übertroffen haben: Hier ist der Anteil um den Faktor 6,0 höher.

Abbildung 2

## ~ 75% der Befragten bewerten den digitalen Reifegrad ihres Unternehmens als ausbaufähig

Aktueller digitaler Reifegrad je Unternehmensbereich (absteigend), Anteil der Umfrageteilnehmenden in %, N = 53



# Aktuelle Technologieprioritäten: Fokus auf Kundenerlebnis und Effizienzsteigerung

Analog zum digitalen Reifegrad werden die Technologieprioritäten der Händler ebenfalls entlang von sieben Unternehmensbereichen analysiert (Abbildung 3). Ganz oben auf ihrer Agenda steht die Weiterentwicklung des digitalen Kundenerlebnisses – auch und gerade im stationären Handel: 53% der Befragten nennen die Bereiche „Customer Experience Store“ oder „Customer Experience Online“ als ihre oberste Priorität. Als Hauptgrund für diese Priorisierung geben zwei Drittel der Befragten die steigenden Kundenerwartungen an kanalübergreifende digitale Einkaufserlebnisse an. Dementsprechend konzentrieren sich die Unternehmen in der praktischen Umsetzung auf kundenorientierte Anwendungsfälle wie Personalisierung, automatisierte Filialprozesse sowie digitale Ladendisplays und Self-Checkout.

Neben der Verbesserung des Kundenerlebnisses stehen Effizienzsteigerung und Margenoptimierung im Fokus der Händler. So nennen 56% der Führungskräfte den Bereich „Commercial“ unter ihren Top-3-Prioritäten. Diese Prioritäten werden in erster Linie durch die aktuellen Marktbedingungen bestimmt: 57% der Befragten geben den anhaltend hohen Preis- und Margendruck als Motiv an, ihre technologische Aufstellung in diesem Bereich zu verbessern. Zu den priorisierten Anwendungsfällen zählen hier technologische Lösungen für die Bedarfsprognose und -planung, dynamische Preisoptimierung, datengetriebene Sortimentsoptimierung und Aktionsmanagement. Hingegen spielen geopolitische Risiken (16%) oder angespannte Verhandlungssituationen mit Lieferanten (14%) bei der Frage nach möglicher technologischer Unterstützung nur eine untergeordnete Rolle.

Die Ergebnisse der Prioritätenanalyse sind in doppelter Hinsicht aufschlussreich: Rund die Hälfte aller befragten Handelsunternehmen konzentrieren ihre technologischen Ambitionen auf Unternehmensbereiche, in denen sie technologisch im Mittelfeld liegen. Weder investieren sie gezielt in Bereiche, in denen sie bereits digital fortgeschritten sind, noch stärken sie explizit ihre technologisch schwachen Bereiche.

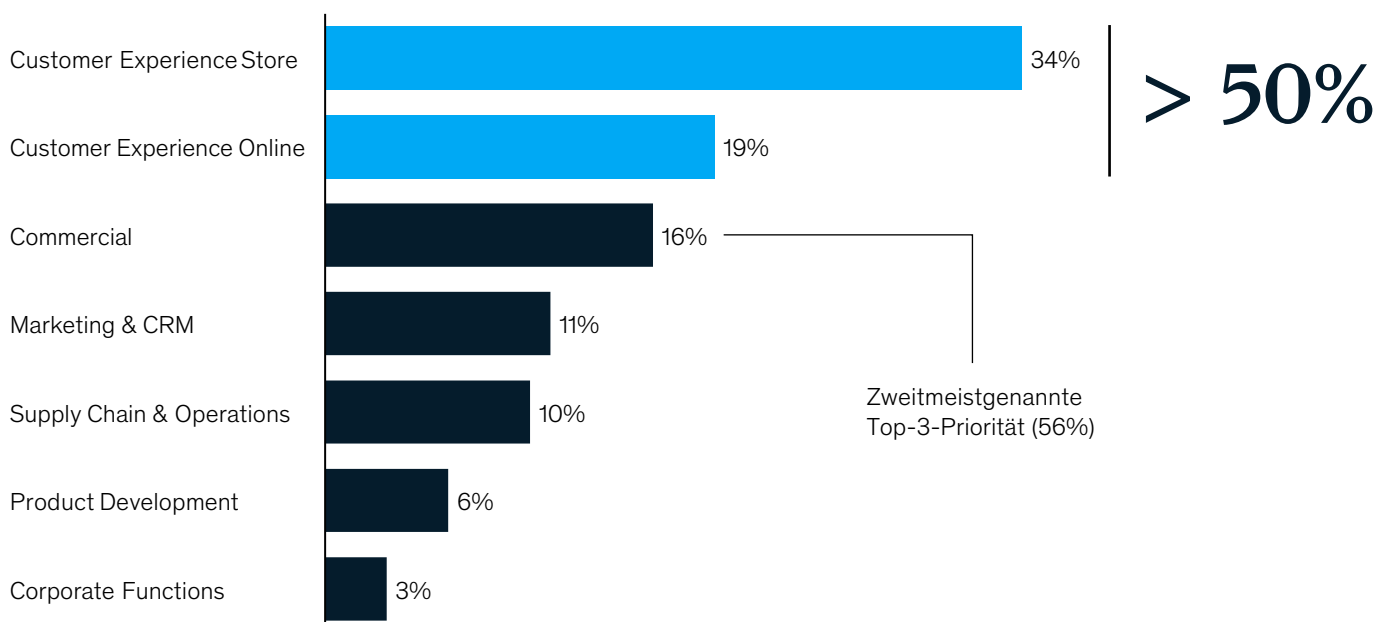
Durch diese Konzentration auf ihre „Komfortzonen“ vergeben Händler jedoch zwei wesentliche Chancen: Einerseits verpassen sie eine mögliche Technologieführerschaft in einem oder mehreren Bereichen – und

Abbildung 3

## Die Technologieprioritäten der Händler liegen auf der Verbesserung digitaler Kundenerlebnisse und auf der Effizienzsteigerung

Anteil der Umfrageteilnehmenden in %, N = 62

### Top-1-Priorität



damit die Gelegenheit, sich vom Wettbewerb signifikant abzuheben. Andererseits entgehen ihnen wertvolle „Quick Wins“, die sie durch einen gezielten digitalen Ausbau schwacher Bereiche erreichen könnten. Damit entgeht ihnen zugleich die Chance, rasch Geschäftswert aus ihrem Technologieeinsatz zu realisieren. Letzteres hängt jedoch auch maßgeblich von internen Faktoren ab, wie der folgende Abschnitt zeigt.

## Die Umsetzungsfähigkeiten – interne Wegbereiter für die Realisierung von Geschäftswert

Nach den Erkenntnissen auf Basis von REWIRED<sup>3</sup> sind bei der Realisierung digitaler Geschäftsziele Umsetzungsfähigkeiten in den folgenden Dimensionen entscheidend: 1. Gewinnen und Halten von Tech-Talenten, 2. effizientes, funktionsübergreifendes Operating Model, 3. zukunftsfähige Technologie- und IT-Systeme sowie 4. hochwertige und breit verfügbare Datenbasis.

Wie steht es um den Reifegrad dieser Umsetzungsfähigkeiten bei den befragten Händlern? Auf einen Nenner gebracht: Ein Großteil hat Aufholbedarf (Abbildung 4). 40% der Befragten sehen ihre Organisation mit signifikanten Lücken und Herausforderungen konfrontiert. Lediglich weniger als 10% schätzen den Reifegrad ihrer Umsetzungsfähigkeiten als hoch ein.

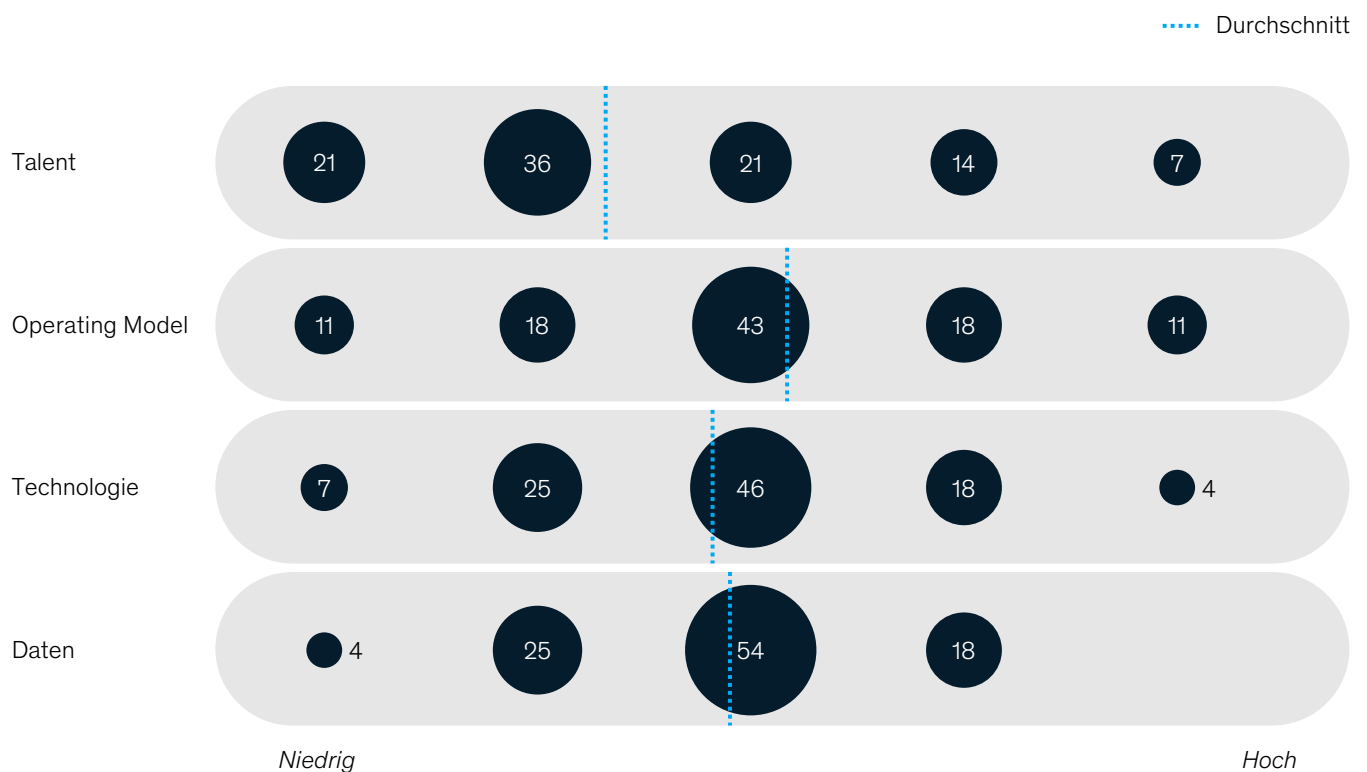
**Talent.** Die Talentgewinnung stellt die Unternehmen vor die größte Herausforderung. Mehr als 50% der Händler haben Schwierigkeiten, ausreichend Fachkräfte für Technologie und Daten anzuwerben und zu halten. Gerade einmal 7% der Unternehmen berichten, in ausreichendem Maße Tech-Talente gewinnen zu können. Der Grund dafür liegt im allgemeinen Fachkräftemangel, der im Technologiebereich besonders stark spürbar ist. Außerdem muss sich der Einzelhandel hier gegenüber nahezu allen anderen Branchen behaupten, auch solchen, die als äußerst technologieaffin gelten und deshalb herausragende Talente besonders anziehen.

<sup>3</sup> REWIRED – The McKinsey guide to outcompeting in the age of digital & AI (2023) by Eric Lamarre, Kate Smaje, Rodney Zimmel

Abbildung 4

### Auch bei den Umsetzungsfähigkeiten zeigt sich Handlungsbedarf

Aktueller Reifegrad der für die jeweilige Umsetzungsfähigkeit relevanten Dimension, Anteil der Umfrageteilnehmenden in %, N = 28



**Operating Model.** Bei der Zusammenarbeit innerhalb der IT und mit den Fachbereichen zeigt sich ein etwas positiveres Bild. In den vergangenen Jahren haben Händler ihre Geschäfts- und Technologieeinheiten enger zusammengeführt, um den steigenden digitalen Anforderungen in allen Unternehmensbereichen gerecht zu werden. In fast jedem zweiten Unternehmen (47%) ermitteln und bewerten Fach- und Technologieabteilungen inzwischen gemeinschaftlich die digitalen Prioritäten. Allerdings arbeiten laut unserer Umfrage nur 7% der Unternehmen bereits vollumfänglich in funktionsübergreifenden Teams an der Produktentwicklung.

**Technologie.** Für die Hälfte der befragten Handelsunternehmen stellen veraltete IT-Landschaften und die über Jahre aufgebaute „technische Schuld“ große Herausforderungen beim Einsatz technologischer Innovationen dar. Diese müssen dringend angegangen werden. Unsere Umfrage zeigt, dass ein Großteil der Handelsunternehmen derzeit eine Transformation hin zu einem moderneren Tech Stack durchführt, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden. 43% befinden sich noch am Beginn der Reise, 42% haben bereits erste Modernisierungen vorgenommen. Lediglich 16% bezeichnen ihre Technologietransformation als weit fortgeschritten.

**Daten.** Auch im Bereich der Daten befindet sich ein Großteil der Händler derzeit auf dem Weg, eine effiziente Datenbasis und datengetriebene Unternehmenskultur zu etablieren. Die Umsetzung des Megatrends GenAI stellt den Handel vor zusätzliche Herausforderungen: Nur ein Viertel der Befragten hat konkrete Anwendungsfälle bereits skaliert, während die meisten Lösungen derzeit nur in kleinem Rahmen pilotiert werden oder noch gar nicht zum Einsatz kommen.

## Was jetzt zählt: ein strategischer Fahrplan für den wertschaffenden Einsatz von Technologie ...

Die Umfrageergebnisse zeigen deutlich, dass der Handel einen klaren, an den Geschäftszielen orientierten Technologiefahrplan benötigt. Eine solche digitale Business Roadmap hilft Unternehmen, wertschaffende technologische Entscheidungen zu treffen, indem sie die Priorisierung nach drei Prinzipien ausrichtet:

**Fokus auf den Geschäftswert.** Der Einsatz neuer Technologien dient keinem Selbstzweck; vielmehr sollte er an die strategischen und ökonomischen Ziele des Unternehmens gekoppelt sein. Die Auswahl geeigneter Anwendungsfälle erfolgt daher ganzheitlich und faktenbasiert: Alle infrage kommenden Einsatzfelder werden auf ihren Geschäftswert hin geprüft. Dabei helfen z.B. vierteljährliche Priorisierungen auf Basis festgelegter Ziele, Performance-Kennzahlen und Fortschrittsmessungen (OKRs). Treibende Kräfte der Priorisierung sollten stets die Fachabteilungen sein, die darüber wachen, dass die technologischen Anwendungen im Einklang mit der übergeordneten Geschäftsstrategie des Unternehmens stehen. Auf diese Weise wird der Vergeudung von Ressourcen ohne wertschöpfende Effekte vorgebeugt.

**Differenzierung vom Wettbewerb.** Der Fokus auf Investitionen in Unternehmensbereiche und Technologien, die das eigene Unternehmen klar vom Wettbewerb abheben („from good to great“), macht sich oft stärker bezahlt als eine breit gefächerte Priorisierung, die nur einen mittleren Reifegrad anstrebt. Je nach Geschäftsmodell kann diese Differenzierung an unterschiedlichen Stellen stattfinden: Im Premiumsegment ist häufig eine verbesserte digitale Kundenerfahrung entscheidend, während im Discountsegment automatisierte Filialprozesse einen Wettbewerbsvorsprung verschaffen können. Grundsätzlich gilt für alle Händler: Investitionen in marktrelevante Technologieführerschaften sollten mit effizienzsteigernden Standardlösungen in nicht differenzierenden Bereichen kombiniert werden.

**Rasche Skalierung.** Innovative Technologien vorab zu erproben, ist ein Muss. Doch vielen Unternehmen fällt laut unserer Umfrage der Sprung von der Pilotierung zur Skalierung schwer. Oft verharren neue Anwendungen in Testumgebungen, ohne ökonomischen Mehrwert zu schaffen. So kommt es nicht selten zum „death through a thousand pilots“, zum Scheitern der Anwendung, bevor sie sich im Gesamtunternehmen oder am Markt bewähren kann. Dabei reichen oft schon wenige Maßnahmen aus, um den Boden für eine rasche Skalierung zu bereiten: Dazu gehören die Schaffung einer leicht zugänglichen und wiederverwertbaren technologischen Basisplattform für Pilotierungen, die Bereitstellung relevanter Daten sowie ein Operating Model, das Anreize bietet, pilotierte Technologien rasch zu skalieren.



## ... und Investitionen in die Wegbereiter

Um die digitale Business Roadmap erfolgreich auf den Weg zu bringen, ist es essenziell, im Unternehmen optimale Rahmenbedingungen für den Technologieeinsatz zu schaffen. Das heißt in erster Linie, die erforderlichen Umsetzungsfähigkeiten gezielt aufzubauen. Konkret empfehlen sich die folgenden Schritte:

**Tech-Talente perspektivisch entwickeln.** Ebenso sorgfältig wie die Priorisierung neuer Technologien sollte auch die Auswahl der Talente erfolgen, die ihnen zum Erfolg verhelfen. Entlang der digitalen Business Roadmap lässt sich gut ausloten, welche Spezialist:innen tatsächlich gebraucht werden – nicht nur kurzfristig, sondern vor allem langfristig. Angesichts des angespannten Arbeitsmarkts empfiehlt es sich zudem, vorhandene Expertise im eigenen Unternehmen systematisch aufzubauen, statt auf aufwendige Recruiting-Verfahren zu setzen. Attraktive Karrierepfade und Vergütungsmodelle helfen, verborgene Inhouse-Talente aufzuspüren und weiterzuentwickeln. Ein systematischer Talentaufbau ist überdies kein einmaliger Prozess; vielmehr sollte er kontinuierlich fortgeführt und stetig an die wachsenden technologischen Anforderungen angepasst werden.

**Organisation agil aufstellen.** Innovative Technologien benötigen eine ebenso innovative Betriebsorganisation. Das oft noch vorhandene traditionelle Operating Model mit seinen siloartigen Strukturen und Arbeitsweisen sollte durch ein Organisationsmodell ersetzt werden, das Business und Technologie über spezialisierte Produkt- und Plattformteams mit klaren Team-Topologien zu einer schlagkräftigen Einheit zusammenführt. Um die neuen Tech-Produkte möglichst effektiv zu managen, besetzen hochperformante Technologieorganisationen die einzelnen Unternehmensbereiche – unter Führung der Fachabteilungen – typischerweise mit funktionsübergreifenden, agil arbeitenden „Pods“ bzw. „Squads“. Diese „Pods“ und „Squads“ treiben die Priorisierung auf Basis des Geschäftswerts und übernehmen die Kommunikation an den Schnittstellen zu anderen Stakeholdern.

**„Technische Schuld“ abbauen.** Beim Blick auf die hauseigene IT-Landschaft entdecken laut unserer Umfrage viele Einzelhändler, dass sich im Laufe der Jahre massive Altlasten angehäuft haben: Veraltete Software und „Flickschusterei“ mit improvisierten Zwischenlösungen verhindern die erfolgreiche Implementierung innovativer Anwendungen – der Modernisierungsdruck steigt. Diese „technische Schuld“ gilt es kontinuierlich abzubauen. Das Zielbild ist häufig ein modularer Tech Stack, der eigenentwickelte Lösungen in differenzierenden Bereichen mit Standardsoftware kombiniert und auf einem optimierten Mix zwischen Public und Private Cloud basiert.

**Daten zielgerichtet steuern.** Die meisten Handelsunternehmen verfügen bereits über umfassende Datenbestände. Deren Aufbereitung und Management sollten jedoch nicht allein der IT überlassen werden, da eine rein technische Perspektive oft zu riesigen, teuren „Data Lakes“ führt, die kaum bis gar keinen ökonomischen Nutzen stiften. Bessere Ergebnisse werden erreicht, wenn die Geschäftsbedürfnisse als Ausgangspunkt dienen. Indem auf spezifische Daten zurückgegriffen wird, können Produktteams, inklusive der benötigten Data-Engineering-Fähigkeiten, gezielt für konkrete Anwendungsfälle eingesetzt werden.



Die Resultate aus dem Retail Tech Radar vermitteln ein klares Bild über den digitalen Status quo des Einzelhandels im deutschsprachigen Raum: Das Interesse der Unternehmen an innovativen Technologien ist zweifellos groß. Doch ihre digitale Reife befindet sich vielfach noch im Aufbau, und bei der Priorisierung des Technologieeinsatzes wagen nur wenige den mutigen Schritt aus dem Mittelfeld an die Spitze. Auch bei den internen Umsetzungsfähigkeiten, die entscheidend für erfolgreiche Technologieoffensiven sind, besteht Aufholbedarf.

Was die Unternehmen jetzt brauchen, um die Lücken zu schließen, ist ein strategischer Fahrplan, der an den Geschäftszielen ausgerichtet ist und dabei hilft, das volle Wertpotenzial neuer Technologien zu erschließen. Gleichzeitig gilt es, intern optimale Umsetzungsvoraussetzungen zu schaffen, sowohl organisatorisch und operativ als auch auf der Technologie- und Datenebene. Ein kontinuierliches Change Management mit klarer Kommunikation sorgt schließlich dafür, dass innovative Anwendungen zügig skaliert werden können und sich die Technologieerfolge nachhaltig im Handel verankern.



*Der Retail Tech Radar 2024 entstand in Kooperation mit der RETAIL NXT und dem Marketing Center Münster (MCM) der Universität Münster. Die Autoren danken Professor Dr. Manfred Krafft und Madeleen van Veen von der Universität Münster sowie Dr. Jürgen Brock, Ruben Doppelstein, Jessica Schattenberg und Natalie Rexilius von der RETAIL NXT für ihre Mitwirkung an der Studie. Wir danken außerdem Gianfranco Ciurlia, Korinna Veller und Johann Kortsch von McKinsey für ihre Mitarbeit an diesem Artikel.*

## **Autor:innen**

**Marcus Keutel** ist Partner im Kölner Büro und Leiter des Beratungsbereichs Technologie im Handel von McKinsey.

**Paul Kriebel** ist Engagement Manager im Hamburger Büro und ebenfalls Mitglied des Beratungsbereichs Technologie im Handel von McKinsey.

**Holger Harreis** ist Senior Partner im Düsseldorfer Büro und Leiter des Beratungsbereichs Daten-  
transformationen von McKinsey.

**Katja Zolper** ist Associate Partner im Düsseldorfer Büro und ebenfalls Mitglied des Beratungsbereichs Technologie im Handel von McKinsey.

## **Pressekontakt**

Linda Dommès  
+49 (211) 136-4376  
Linda\_Dommès@mckinsey.com

