

FINANZIERUNG
LEASING
FACTORING

FLF

3

MAI 2026 · 73. JAHRGANG



Foto: KI-generiert (Adobe Firefly)

DIGITALER
SONDERDRUCK

DIGITALISIERUNG

Warum viele KI-Projekte scheitern

Datenarchitektur neu denken – mit einer KI- und Datenstrategie

Dr. Andreas Dahmen
GHK Management Consulting AG

Warum viele KI-Projekte scheitern

Datenarchitektur neu denken – mit einer KI- und Datenstrategie

Viele KI-Projekte bleiben aufgrund unzureichender Datenstrukturen und fehlender Integration hinter den Erwartungen zurück. Fragmentierte Systeme, inkonsistente Kennzahlen und mangelnde Steuerungslogiken erschweren fundierte Entscheidungen im Managementalltag. Erst eine transparente, konsistente und vernetzte Datenbasis schafft mittels einer Datenstrategie eine wirksame Steuerung und den erfolgreichen Einsatz von KI. Der Autor beschreibt in seinem Text, dass Erfolg mit KI nur durch eine integrierte Daten- und Steuerungsarchitektur entsteht. (Red.)

Die Nutzung von Tools, die mit künstlicher Intelligenz (KI) arbeiten, ist in aller Munde. Künstliche Intelligenz gilt als Schlüsseltechnologie für die Zukunft der Unternehmenssteuerung. Entsprechend groß sind die Erwartungen und die Investitionsbereitschaft. Gleichzeitig zeigt sich in der Praxis ein ernüchterndes Bild: Viele KI-Initiativen bleiben hinter ihren Zielen zurück oder liefern Ergebnisse, die im Managementalltag kaum nutzbar sind.

Auffällig ist dabei, dass die Ursachen selten dort liegen, wo sie zunächst vermutet werden. Die Leistungsfähigkeit der eingesetzten KI-Technologien ist in der Regel nicht das eigentliche Problem, und auch die Daten kön-

nen mit mehr oder weniger Aufwand verfügbar gemacht werden. Die entscheidenden Hürden entstehen allerdings an einer anderen Stelle: in der strukturellen Organisation von Daten und Steuerung.

KI ist kein isoliertes Instrument

Ein wesentlicher Grund dafür ist die Art und Weise, wie KI-Projekte häufig initiiert werden. Sie beginnen mit der Suche nach konkreten Anwendungsfällen oder geeigneten KI-Tools. Was dabei in den Hintergrund tritt, ist die Frage, auf welcher Grundlage diese Anwendungen überhaupt sinnvoll arbeiten sollen. Denn KI ist kein isoliertes Instrument, sondern auf konsistente Zusammenhänge angewiesen. Fehlen diese, bleiben Ergebnisse punktuell – oder führen sogar zu widersprüchlichen Interpretationen.

Gerade in gewachsenen Unternehmensstrukturen zeigt sich diese Problematik besonders deutlich: Daten entstehen in unterschiedlichen Bereichen, werden in verschiedenen Systemen verarbeitet und folgen oft eigenen Logiken. Was auf den ersten Blick wie eine hohe Datenverfügbarkeit wirkt, entpuppt sich im Alltag als fragmentierte Informationslandschaft. Aussagen lassen sich nicht ohne Weiteres zusammenführen, Abweichungen nur mit erheblichem Abstimmungsaufwand erklären.

In einer solchen Ausgangssituation stößt auch die leistungsfähigste KI an ihre Grenzen. Sie kann Muster erkennen und Zusammenhänge berechnen – vorausgesetzt, die zugrunde liegenden Daten sind vergleichbar und konsistent. Ist das nicht der Fall, verstärkt KI bestehende Unschärfen, statt sie aufzulösen.

Gleichzeitig besteht die Gefahr, dass mit dem Einsatz einzelner KI-Anwendungen neue Datensilos entstehen, die nur eine eingeschränkte Transparenz auf die Daten für das gesamte Unternehmen zulassen.

Transparenz ist die Basis

Doch nur dann, wenn Transparenz über alle Daten des Unternehmens geschaffen wird, können KI-Tools ihre volle entscheidungsrelevante Wirkung entfalten. Transparenz ist damit kein „nice to have“, sondern Voraussetzung für belastbare Management-Entscheidungen.

Transparenzerfordernisse ergeben sich in Unternehmen auf drei Ebenen: Extern durch Regulatorik und Gesetzgeber, intern insbesondere durch Leitungs- und Aufsichtsorgane sowie operativ durch das Management selbst, das für Planung, Steuerung und Kontrolle auf verlässliche Informationen angewiesen ist. Zusammengekommen definieren diese Stakeholder den Anspruch an eine belastbare Informationsbasis: Transparenz muss jederzeit konsistent, nachvollziehbar und entscheidungsrelevant vorliegen.

Fehlt diese Transparenz, steigt der Aufwand im Controlling spürbar: Abstimmungsschleifen nehmen zu, Zahlen werden mehrfach plausibilisiert und Entscheidungen basieren auf einer unsicheren Datenbasis. Ursache



DR. ANDREAS DAHMEN

ist Digitalisierungsexperte und Vorstand der GHK Management Consulting AG, Frankfurt am Main.

E-Mail:

andreas.dahmen@ghk-management.com

sind in vielen Unternehmen historisch gewachsene Systemlandschaften mit nicht integrierten Datensilos.

Wichtig ist die KI- und Datenstrategie

Transparenz ist die notwendige Grundlage, um Steuerungsfähigkeit zu realisieren. Diese entsteht jedoch nur dort, wo das Management auf eine konsistente und nachvollziehbare Datenbasis zugreifen kann.

In der Praxis treffen steigende regulatorische Anforderungen und Erwartungen an den Einsatz von KI häufig auf heterogene IT-Landschaften. Viele Daten sind zwar vorhanden, liegen jedoch isoliert, inkonsistent und nicht integriert vor. Reporting lässt sich nicht automatisiert erzeugen, sondern muss manuell zusammengeführt, koordiniert und abgestimmt werden – mit entsprechend hohem Ressourcenaufwand. Ein solches Umfeld ist nicht KI-Ready! Denn KI kann nur so gut sein wie die Datenbasis, auf der sie aufsetzt.

Interpretationsbedürftige Zahlen

Hinzu kommt ein zweiter Aspekt, der in vielen Diskussionen zu kurz kommt: Die Rolle der Steuerungslogik. Unternehmen verfügen oft über umfangreiche Kennzahlensysteme, doch diese sind nicht immer so aufeinander abgestimmt, dass sie ein konsistentes Gesamtbild ergeben. Unterschiedliche Definitionen, fehlende Verknüpfungen zwischen operativen und finanziellen Größen oder nicht eindeutig geregelte Verantwortlichkeiten erschweren eine eindeutige Interpretation.

Ohne eine solche verbindliche Logik bleibt auch die beste Auswertung erklärungsbedürftig. Zahlen liefern dann Hinweise, aber keine belastbaren Entscheidungsgrundlagen.

Gleichzeitig haben viele Unternehmen ihre Reporting-Fähigkeiten in den vergangenen Jahren deutlich ausgebaut. Informationen stehen schneller zur

Verfügung, Auswertungen werden umfangreicher. Doch die eigentliche Herausforderung liegt weniger im Zugang zu Daten als in ihrer Einordnung. Eine hohe Transparenz ersetzt noch keine Handlungsfähigkeit. Entscheidend ist, ob aus den vorhandenen Informationen nachvollziehbare Konsequenzen abgeleitet werden können.

Gerade im operativen Geschäft wird dieser Unterschied sichtbar. Unternehmen sehen beispielsweise, dass sich Kennzahlen verändern, können aber nicht ohne Weiteres nachvollziehen, wodurch diese Veränderungen konkret verursacht werden. Die Verbindung zwischen operativer Leistung und wirtschaftlicher Wirkung bleibt oft unscharf. Entscheidungen werden dadurch verzögert oder basieren auf Annahmen statt auf belastbaren Zusammenhängen.

Steuerungserfordernisse

Die Steuerungsfähigkeit eines Unternehmens muss deshalb aus einer Kombination von finanziellen und operativen Daten erfolgen. Diese Kombination ist nur dann für die Steuerung geeignet, wenn die zugrunde liegenden Daten konsistent, integriert und entscheidungsrelevant vorliegen.

Konsistent: Kennzahlen sind einheitlich definiert und werden über alle Einheiten hinweg nach derselben Logik berechnet – Plan und Ist sind auf der gleichen Datenebene vergleichbar, Abweichungen eindeutig interpretierbar.

Integriert: Finanzielle und operative Daten werden systemübergreifend zusammengeführt und entlang einer gemeinsamen Logik verknüpft, sodass Leistungs- und Werttreiber mit ihren jeweiligen Abhängigkeiten analysiert werden können. Damit entsteht eine belastbare Grundlage, um Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen operativer Leistung, den dabei entstehenden Kosten und deren finanziellen Auswirkungen transparent zu machen.

Entscheidungsrelevant: Die Daten sind nicht nur vorhanden, sondern

in der Tiefe und Aktualität verfügbar, die für konkrete Steuerungsentscheidungen benötigt wird – inklusive Ursachenanalyse, Drill-down bis auf Belegebene und dokumentierter Verantwortlichkeit für die Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen.

Vom Datensilo zum digitalisierten Datenraum

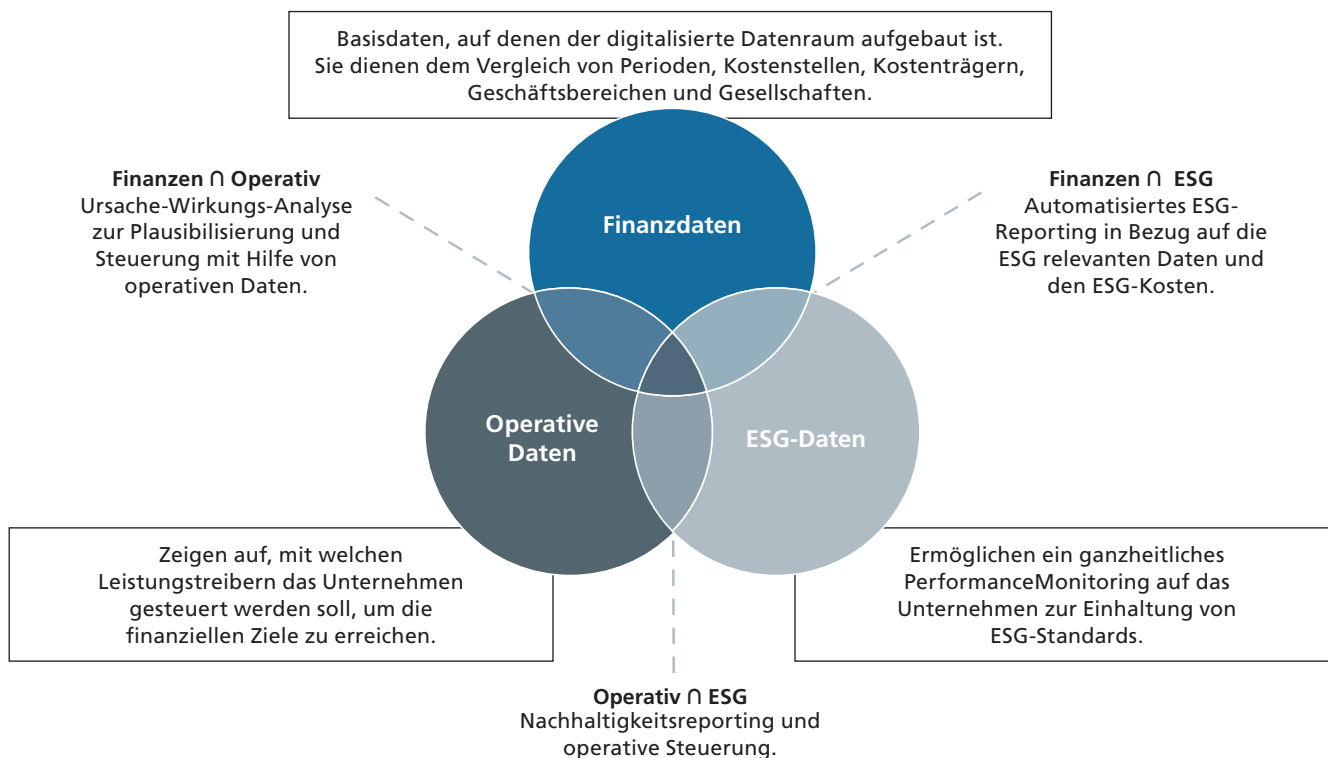
Wie groß der Unterschied zwischen fragmentierter und integrierter Steuerung sein kann, zeigt ein Praxisbeispiel aus der Logistik. Um genau die genannten Herausforderungen zu meistern, startete eines der führenden Logistikunternehmen Deutschlands mit rund 7 000 Mitarbeitenden, etwa 110 Standorten und rund einer Million Quadratmeter Lager- und Logistikfläche ein digitales Transformationsprojekt. Ziel war es, Entscheidungen künftig schneller und entscheidungssicherer treffen zu können.

Innerhalb von 18 Monaten wurde gemeinsam mit GHK ein konzernweiter digitalisierter Datenraum – ein integriertes Data Warehouse – implementiert. Dieser bildet die Basis für datengetriebene Steuerung, automatisiertes Reporting und die Nutzung von KI-Anwendungen.

Nach der Durchführung des Transformationsprojektes stellten sich sehr schnell Erkenntnisgewinne ein, die eine optimierte Steuerung ermöglichen. Die praktische Relevanz wird deutlich, wenn kurzfristig entschieden werden muss, ob ein neuer Kunde mit 20 000 Palettenstellplätzen aufgenommen werden kann. Es muss transparent sein, welche Kapazitäten an welchen Standorten verfügbar sind, welche Flächen gebunden sind und welche wirtschaftlichen Auswirkungen ein Auftrag auf Auslastung, operative Kosten und Profitabilität hat.

Nur wenn diese Informationen schnell, konsistent und nachvollziehbar vorliegen, lassen sich wettbewerbsfähige und zugleich wirtschaftlich tragfähige Auftragsaussagen treffen. Auch auf operativer Ebene zeigt sich die Wirkung integrierter Steuerungs-

Der Digitale Controller – Kombination der Daten mit einer sinnvollen Strategie



Quelle: GHK Management Consulting AG

logik: Man stelle sich vor, man plane für einen Großkunden monatlich 2,5 Millionen gefahrene Kilometer zu einem kalkulierten Durchschnittspreis von 1,35 € pro Kilometer – ein Preis, der vor steigenden Kraftstoffkosten kalkuliert wurde. Im Ist zeigt sich jedoch eine Abweichung: 2,8 Millionen gefahrene Kilometer bei einem realisierten Durchschnittspreis von 1,28 €. Ohne konsistente Verknüpfung operativer und finanzieller KPIs würde sich diese Abweichung lediglich als Preisabweichung darstellen. Mit integrierter Steuerungslogik wird jedoch unmittelbar sichtbar, dass die Mehrkilometer die operative Belastung erhöhen und der geringere Preis gleichzeitig die Marge reduziert. Die kombinierte Wirkung führt zu negativen Effekten auf Deckungsbeitrag und operativen Cashflow.

Der „Digitale Controller“

Vor diesem Hintergrund kann ein „Digitaler Controller“ die erfolgskritische Lösung sein – wenn die Voraussetzung einer integrierten Datenbasis

erfüllt ist. Dann kann er Unternehmen dabei unterstützen, auf Knopfdruck Auffälligkeiten aus unternehmensweiten finanziellen und operativen Daten herauszulesen und für Management-Entscheidungen verfügbar zu machen. Der Digitale Controller ersetzt kein fachliches Controlling. Er schafft vielmehr die strukturelle Grundlage dafür, dass Controlling seine eigentliche Aufgabe erfüllen kann: Zusammenhänge erkennen, Abweichungen erklären und Handlungsimpulse ableiten.

Transparenz allein hält ein Unternehmen jedoch noch nicht auf Kurs. Zu wissen, wie die unternehmerische Situation ist, ersetzt nicht die Fähigkeit, daraus konsequent Handlungsfähigkeit abzuleiten. Erst wenn transparente Daten in eine belastbare Steuerungslogik überführt werden, entsteht echte Steuerungsfähigkeit.

Die falsche Perspektive

Ein weiteres Muster nicht erfolgreicher KI-Projekte zeigt sich in der organisa-

torischen Umsetzung. KI-Initiativen werden häufig als technologische Projekte verstanden und entsprechend verortet. Fachliche Anforderungen, Datenstruktur und operative Muster nicht erfolgreicher KI-Projekte entwickeln sich parallel, aber nicht zwingend integriert. Dadurch entstehen Lösungen, die zwar technisch funktionieren, jedoch keinen festen Platz in der Unternehmenssteuerung finden.

Organisationen, die hier weiter sind, setzen an einem anderen Punkt an. Sie betrachten KI nicht als Einstieg, sondern als Ergebnis einer klar strukturierten Daten- und Steuerungslandschaft. Ausgangspunkt ist die Frage, wie Informationen so zusammengeführt werden können, dass sie ein konsistentes Gesamtbild ergeben. Darauf aufbauend wird definiert, welche Kennzahlen (KPIs) tatsächlich steuerungsrelevant sind und wie diese miteinander in Beziehung stehen.

Erst wenn diese Grundlagen geschaffen sind, entsteht ein Umfeld, in dem KI ihre Stärken ausspielen kann.

Analysen werden nachvollziehbar, Abweichungen lassen sich einordnen und Prognosen gewinnen an Aussagekraft.

Der Erfolg von KI ist eine Strukturfrage

Die zentrale Erkenntnis ist damit weniger technologischer als organisatorischer Natur: Der Erfolg von KI entscheidet sich nicht primär an der Qualität einzelner KI-Anwendungen, sondern an der Qualität der Daten-

strukturen, in denen sie eingesetzt wird – und an der konsequenten Einhaltung der Steuerungserfordernisse.

Learnings

Unternehmen, die diesen Zusammenhang berücksichtigen, schaffen die Voraussetzungen dafür, dass KI mehr ist als ein Experiment. Sie wird zu einem integralen Bestandteil der Unternehmenssteuerung – mit dem Ziel, Entscheidungen fundierter, schneller und nachvollziehbarer zu treffen.

Die Diskussion um KI darf nicht bei einzelnen Tools stehen bleiben. Unternehmen benötigen zunächst Transparenz über Systeme, Daten und Prozesse. Ein integrierter digitalisierter Datenraum schafft diese Grundlage.

Der Digitale Controller baut darauf auf und macht unternehmensweite finanzielle und operative Daten entscheidungsrelevant nutzbar. Der entscheidende Dreiklang lautet daher: Erst Transparenz. Dann Steuerungsfähigkeit. Dann KI.



KI IM CONTROLLING LIVE ERLEBEN – DIGITALER CONTROLLER!

Vom manuellen Reporting zu automatisierten KI-Analysen! – Live Demo!

Unternehmen stehen unter massivem Druck: Steigende regulatorische Anforderungen, wachsende Erwartung an den Einsatz von KI und fragmentierte Systemlandschaften mit zeitaufwändigen manuellen Reportings!

Gemeinsam mit GHK – zu Ihrem Vorteil!

In einer praxisnahen Live-Demo zeigen wir Ihnen, wie eine prüfbare KI-Anwendung mit Live-Demo-Fähigkeit auf Basis eines Digitalisierten Datenraums – die Basis für Transparenz, Steuerungsfähigkeit, automatisiertes Reporting und KI-Readiness – durch GHK realisiert werden kann.

 **Jetzt eine unverbindliche Live-Demo buchen!**

GHK Management Consulting AG
Bleichstraße 52 · 60313 Frankfurt am Main
info@ghk-management.com
Telefon +49 (69) 297 281 60
www.ghk-management.com

