

KI und Datenstrategie

Operative Realität trifft finanzielle Wirkung

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 wenn Systeme, Daten und Prozesse in einer Datenstrategie zusammengeführt werden, entsteht eine transparente, konsistente und vernetzte Datenbasis für eine wirksame Steuerung und den produktiven Einsatz von KI. Der Autor Dr. Andreas Dahmen macht deutlich, warum der Algorithmus allein noch keine guten Entscheidungen trifft.



Unternehmen verfügen heute über enorme Datenmengen. Vertriebsdaten liefern Informationen zu Kunden, Angeboten und Aufträgen, Einkaufsdaten zu Lieferanten, Bestellungen und Konditionen, Finanzsysteme zu Kosten, Erlösen und Ergebnissen. Hinzu kommen beispielsweise Daten aus Personal, Produktion, Projektgeschäft oder weiteren operativen Bereichen.

Das Problem: Diese Daten liegen häufig in unterschiedlichen Systemen, folgen verschiedenen Definitionen und werden getrennt ausgewertet. Für einzelne fachbereichsspezifische Auswertungen mag das lange ausgereicht haben. Für den produktiven Einsatz von KI wird diese Fragmentierung jedoch zunehmend zum Hindernis. Denn KI kann nur dann fundierte Analysen liefern, wenn die zugrunde liegenden Daten integriert, harmonisiert und konsistent verfügbar gemacht werden.

Ein zusätzlicher Auftrag ist nicht automatisch ein gutes Geschäft

Wie relevant die Harmonisierung unterschiedlicher Daten ist, zeigt ein einfaches Bei-

spiel: Ein Kunde fragt kurzfristig ein zusätzliches Auftragsvolumen an. Dieses erscheint aus Vertriebsicht zunächst attraktiv. Ob das zusätzliche Geschäft tatsächlich wirtschaftlich ist, lässt sich anhand des erwarteten Umsatzes allein jedoch nicht beurteilen.

Je nach Geschäftsmodell müssen unter anderem Einkaufspreise, Personal- und Ressourcenbedarf, vorhandene Kapazitäten, bestehende Auslastung sowie die daraus resultierenden Kosten berücksichtigt werden. Erst wenn diese Daten miteinander harmonisiert und zentral verfügbar gemacht werden, entsteht ein vollständiges Bild der wirtschaftlichen Attraktivität.

Ähnlich verhält es sich bei steigenden Umsätzen oder Auftragseingängen. KI kann frühzeitig erkennen, wie sich Umsätze und Auftragseingänge entwickeln und welche Zusammenhänge beispielsweise mit Auslastung, Kosten oder Margen bestehen.

Für die Unternehmenssteuerung ist jedoch entscheidend zu wissen, welche Auswirkungen genau diese Entwicklungen auf Margen, Kosten, verfügbare Kapazitäten und

Betriebsergebnis haben. Erst die Harmonisierung dieser operativen und finanziellen Daten innerhalb einer integrierten Datenbasis ermöglicht es, nicht nur eine Entwicklung zu erkennen, sondern auch ihre Ursachen und wirtschaftlichen Konsequenzen zu analysieren.

Von Datensilos zum Digitalisierten Datenraum

Genau hier setzt eine integrierte Datenbasis an. Daten aus Vertrieb-, Einkauf-, Finance-, Personal- oder weiteren Systemen werden zentral zusammengeführt, harmonisiert und nach einer gemeinsamen Logik verfügbar gemacht. So entsteht ein „Single Point of Truth“: eine integrierte Datenbasis, auf der Management, Controlling, operative Bereiche und perspektivisch auch KI-Anwendungen, wie zum Beispiel ein Digitaler Controller, zugreifen können.

Für Unternehmen ist das besonders relevant, da ihre Wertschöpfung durch das Zusammenspiel zahlreicher Faktoren entsteht: Umsatzentwicklung, Einkaufskonditionen,

Personaleinsatz, Kapazitätsauslastung, Kosten und Betriebsergebnis beeinflussen sich gegenseitig. Wer diese Daten isoliert betrachtet, erkennt Symptome. Wer sie miteinander verbindet, erkennt Ursachen.

Welchen großen Mehrwert die Harmonisierung von Daten aus dem operativen Geschäft mit finanziellen Kennzahlen in der Praxis schafft, zeigt ein konkretes Transformationsprojekt. Bei einem großen deutschen Logistikunternehmen mit rund 7.000 Mitarbeitenden, etwa 110 Standorten und einer Lagerfläche von rund einer Million **Quadratmetern** wurde gemeinsam mit der GHK Management Consulting AG innerhalb von 18 Monaten ein konzernweiter Digitalisierter Datenraum aufgebaut. Dieser schafft eine gemeinsame Basis für datengetriebene Unternehmenssteuerung, automatisiertes Reporting und zukünftige KI-Anwendungen.

Wenn der Umsatz stimmt – aber der Deckungsbeitrag nicht

Welchen Unterschied die integrierte Betrachtung macht, zeigte sich beispielsweise bei der Analyse einer Ergebnisabweichung. In einem Geschäftsbereich lagen die Umsatzerlöse nahezu im Plan. Trotzdem entwickelte sich der Deckungsbeitrag deutlich schlechter als erwartet. Eine rein finanzielle Betrachtung zeigt zunächst nur, dass eine Abweichung besteht. Die Verknüpfung mit operativen Daten erklärt dagegen warum. Die Analyse zeigte steigende Transportkilometer bei gleichzeitig sinkender durchschnittlicher Fahrzeugauslastung. Die Folge waren höhere variable Kosten und ein steigender CO₂-Ausstoß. Erst die Verbindung von finanziellen und operativen Daten machte diesen Zusammenhang transparent und eröffnete die Möglichkeit, gezielt gegenzusteuern. Genau an dieser Stelle verändert sich auch die Rolle von KI: Sie wird vom isolierten Analysewerkzeug zum Bestandteil einer übergreifenden Unternehmenssteuerung.

Der Digitale Controller verbindet operative Realität und finanzielle Wirkung

Auf einer solchen Datenbasis kann ein Digitaler Controller entwickelt werden, der große Datenmengen kontinuierlich analysiert, Auffälligkeiten erkennt und operative Entwicklungen mit ihren finanziellen Auswirkungen verbindet. Das Ziel ist dabei nicht, menschliche Entscheidungen zu ersetzen.

Vielmehr kann KI die Aufmerksamkeit von Management und Controlling schneller auf relevante Abweichungen lenken: Warum steigt der Aufwand an einem Standort? Welche Entwicklung verursacht sinkende Margen? Welche Kapazitäten werden nicht optimal genutzt? Wie verändern operative Maßnahmen Kosten und Ergebnis? Damit entsteht ein entscheidender Unterschied zu vielen heute diskutierten KI-Anwendungen: Nicht ein einzelner Use Case steht im Mittelpunkt, sondern die gesamte Steuerungslogik des Unternehmens.

KI-Readiness beginnt deshalb vor dem KI-Projekt

Für Unternehmen bedeutet dies auch, die Reihenfolge vieler Digitalisierungsprojekte zu hinterfragen. Häufig steht zunächst die Suche nach einem geeigneten KI-Tool im Vordergrund. Erst danach zeigt sich, dass die erforderlichen Daten nicht konsistent vorliegen, Schnittstellen fehlen oder Kennzahlen innerhalb der IT-Systeme unterschiedlich definiert sind. Umsetzungsorientierte KI-Readiness beginnt deshalb früher: mit der Transparenz über Systeme, Daten und Prozesse, einer systematisch definierten Datenarchitektur und konkreten betriebswirtschaftlichen Fragestellungen. Auch der Use Case muss vom Ergebnis her gedacht werden. Nicht „Wo können wir KI einsetzen?“ sollte die erste Frage sein, sondern beispielsweise: „Wo verlieren wir Marge?“, „Welche Kapazitäten können wir besser nutzen?“ oder „Welche Abweichungen müssen wir früher erkennen?“

Aus diesen Fragestellungen ergeben sich die notwendigen Daten – und daraus wiederum die erforderliche technische Architektur für die Nutzung von KI-Anwendungen.

Ohne Governance bleibt auch die beste Architektur Theorie

Gerade bei größeren Unternehmensgruppen kommt eine weitere Herausforderung hinzu: Unterschiedliche Gesellschaften, Standorte und Systeme müssen in eine gemeinsame Struktur überführt werden. Im genannten Logistikprojekt wurde deshalb zunächst eine Pilotphase umgesetzt. Die dort gewonnenen Erfahrungen flossen anschließend in einen schrittweisen konzernweiten Roll-out ein. Systeme wurden in klar abgegrenzten Arbeitspaketen angebunden, Prozesse standardisiert und Erkenntnisse aus abgeschlossenen Projektphasen unmittelbar auf die folgenden

übertragen. Eine strukturierte Projekt-Governance mit definierten Verantwortlichkeiten, Meilensteinen und regelmäßigen Entscheidungsformaten sorgt dabei dafür, dass komplexe Transformationsprojekte beherrschbar bleiben. Das ist ein oft unterschätzter Teil der KI-Readiness. Denn technologische Möglichkeiten allein führen noch nicht zu wirtschaftlichem Nutzen. Entscheidend ist, Strategie, Daten, Technologie und operative Umsetzung miteinander zu verbinden.

Für dezentrale Unternehmen wird Datenintegration zum Wettbewerbsfaktor

Der zunehmende Kosten- und Effizienzdruck macht diese Fähigkeit besonders relevant. Unternehmen müssen immer schneller beurteilen können, wo Kapazitäten fehlen, welche Kunden und Leistungen wirtschaftlich attraktiv sind, warum Ergebnisabweichungen entstehen und welche Maßnahmen tatsächlich Wirkung zeigen. KI kann diese Steuerung erheblich unterstützen. Aber dafür muss sie auf die richtigen Zusammenhänge zugreifen können. Die zentrale Zukunftsfrage lautet deshalb nicht nur: Welche KI wollen wir einsetzen? Sondern zunächst: Verfügen wir über eine Datenbasis, auf der KI überhaupt belastbare Entscheidungen vorbereiten kann? Für viele Unternehmen dürfte genau **darin** der entscheidende Schritt von einzelnen KI-Experimenten hin zu einer tatsächlich datengetriebenen Unternehmenssteuerung liegen. ■

Zu Person



Dr. Andreas Dahmen ist Digitalisierungsexperte und Vorstand der GHK Management Consulting AG, Frankfurt am Main. Als starker Partner für den CFO bietet die GHK umfassende Beratungsleistungen in den Bereichen Finanzen, IT, Personal und Einkauf und verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz zur Digitalisierung, der darauf abzielt, gemeinsam mit den Mandanten Lösungen zu entwickeln und den gesamten Beratungsprozess bis zur Umsetzung aktiv zu begleiten.

Weitere Informationen unter:
www.ghk-management.com,
www.linkedin.com/in/dr-andreas-dahmen-164275b3/

E-Mail: andreas.dahmen@ghk-management.com