



34 CASES

7 BLEIBEN

— INSIGHT · STRATEGY & USE CASES

Die Anwendungsfälle, die HandsOn ablehnt.

Eine Strategie setzt einen Rahmen — sie wählt aus, was nicht gemacht wird, bevor sie auswählt, was gemacht wird. Deswegen ist das Refusal-Set die erste Bewegung jeder ernsthaften KI-Strategie.

AUTOR
HandsOn
Insights

SERIE
Pillar 01 · Strategy & Use
Cases

AUSGABE
Vol. 01 ·
Nº 07

LESEZEIT
VERÖFFENTLICHT 5
11. Mai 2026 Minuten

MANAGEMENT SUMMARY

Ein KI-Portfolio ist noch keine Strategie.

Fünf Befunde, die der Vorstand vor der nächsten Use-Case-Liste abgleichen sollte.

01

Strategie heißt zuerst Streichen, dann Auswählen.

Eine Strategie wählt auf Basis definierter Rahmenbedingungen aus, was *nicht* gemacht wird, bevor sie auswählt, was gemacht wird. Das Portfolio ist nur eine initiale Shortlist — bei weitem keine Strategie.

02

25–30 %. Der Rest wird stillschweigend in die Linie geschoben.

Nur ein knappes Drittel mittelständischer KI-Initiativen gelangt aus dem Pilotstatus in den produktiven Betrieb. Der Rest wird in Folgequartalen gepflegt, gelegentlich umbenannt — und am Jahresende kassiert.

03

Drei Filter trennen Use Case von Ablenkung.

Operating-Model-Fit. Cost of Autonomy. Strategische Kongruenz. Was diese drei Filter nicht überlebt, gehört nicht ins Portfolio — sondern in eine andere Diskussion oder in die Streichung.

04

Das wirkliche Portfolio ist klein. Im Beispielfall: 7 von 34.

Davon tragen vier Cases den strategischen Kern, drei sind Lern-Cases — gewählt für den Aufbau interner Kompetenz, nicht für den ROI. Die anderen 27 werden nicht verschoben. Sie werden gestrichen.

05

Drei Anti-Patterns, die wie Strategie aussehen — aber keine sind.

Die Matrix mit Kreisen. Die Sequenzierungs-Lüge. Der Quick-Win-Reflex. Alle drei vermeiden den schwierigsten Teil — die strategische Wahl. Niemand sagt nein. Damit hat niemand entschieden.

INHALT

Was Sie hier finden.

01	Ein Portfolio ist keine Strategie	04
	Der fiktive Industrielieferer, €1,2 Mrd Umsatz, 34 Use Cases. Wie eine Liste mit Sponsoren, Business Cases und Ampeln zur Strategie umetikettiert wird.	
02	Was der Markt mit Use-Case-Strategie macht	07
	Die 2x2-Matrix mit Kreisen. Das „wir machen alle“. Niemand sagt nein — damit hat niemand entschieden.	
03	Wie HandsOn Use-Case-Selektion macht	10
	Refusal-first. Zwei Bewegungen, drei Filter. Was bleibt, sind 7 von 34 Cases — und ein wirkliches Portfolio.	
04	Was gut aussieht — und drei Anti-Patterns	13
	Drei Erkennungsmerkmale eines wirklich strategischen Use-Case-Portfolios. Die drei Reflexe, die es zerstören.	
05	Wann eine Strategy-&Use-Cases-Engagement passt	16
	Fünf Signale — drei oder mehr Treffer, und die Use-Case-Auswahl ist die richtige Tür.	
06	Über HandsOn & Engagement	19
	Methode, Quellen, Kontakt — und das KI-Strategie-Engagement.	

SECTION

01

Ein Portfolio ist keine Strategie.

„Wir haben jetzt ein KI-Strategie-Portfolio.“ Den Satz hören wir oft. Eine Strategie unterscheidet sich davon: sie wählt aus, was nicht gemacht wird, bevor sie auswählt, was gemacht wird.

34 Cases, 31 auf Grün, neun Monate Verteidigungsarbeit.

Auf dem Tisch der Geschäftsführung eines fiktiven Mandants — Industrielieferer, €1,2 Mrd Umsatz, drei Werke, eine Sparte verliert seit zwei Jahren Marge — liegt eine Liste von 34 KI-Use-Cases. Jeder Case hat einen Sponsor, einen geschätzten Business Case und eine Ampel. 31 davon stehen auf Grün.

Der Strategiechef nennt das Dokument das „KI-Portfolio“. Die HandsOn-Antwort auf eine solche Liste ist *nicht*, bei der Priorisierung zu helfen. Wir beginnen mit der Streichung von Use Cases.

Nach drei Stunden methodischer Arbeit am Refusal-Set bleiben sieben Cases. 27 fallen heraus. Meist führt das direkt zu Diskussionen mit dem Strategiechef, welcher die Liste initial mühsam erarbeitet hat. Er ist angefasst — denn er hat das Dokument neun Monate verteidigt.

Damit ist das Muster gesetzt, das in jedem zweiten Vorstandstermin wiederkehrt: Ein KI-Projektportfolio und eine KI-Strategie sind nicht dasselbe. Das Portfolio ist eine initiale Shortlist an potentiellen Use Cases, jedoch bei weitem keine Strategie.

Eine Strategie unterscheidet sich darin, auf Basis definierter Rahmenbedingungen auszuwählen, **was nicht gemacht wird**, bevor sie auswählt, was gemacht wird. Genau diese Bewegung fehlt fast jedem KI-Portfolio, das wir auf den Tisch bekommen.

„Niemand sagt nein. Damit hat niemand entschieden.“

HANDSON · BEOBACHTUNG AUS VORSTANDSTERMINEN

25–30 %. Der Rest wird stillschweigend in die Linie geschoben.

BCG/MIT Sloan · *State of AI 2024* setzt den Anteil mittelständischer KI-Initiativen, die aus dem Pilotstatus in den produktiven Betrieb gelangen, in die Größenordnung von 25 bis 30 Prozent. Der Rest wird in Folgequartalen gepflegt, gelegentlich umbenannt und am Jahresende stillschweigend in die Linie geschoben.

25–30%

Erreichen den produktiven Betrieb.

BCG/MIT SLOAN · STATE OF AI
2024

70%

Bleiben im Pilotstatus oder werden in die Linie geschoben.

BCG/MIT SLOAN · STATE OF AI
2024

18 Mon.

Typische Roadmap-Streckung, wenn alle Cases drinbleiben.

HANDSON · BEOBACHTUNG
MITTELSTAND

WAS AM JAHRESENDE ÜBRIG BLEIBT

Die unbequeme Frage: Was hat es eigentlich gebracht, die 34 Cases zu implementieren?

Cases, die nicht umgesetzt wurden. Oder — viel schlimmer — Cases, die ohne messbaren ROI und ohne Adoption der Organisation umgesetzt worden sind. Aktivität und eine lange Liste an zu implementierenden Cases geben Sicherheit. Zumindest so lange, bis am Ende des Jahres Bilanz gezogen wird.

SECTION

02

Die Matrix mit Kreisen. Der zweite Reflex: „Wir machen alle.“

Zwei Übungen, die wie Strategie aussehen — und keine sind. Sie produzieren ein Dokument, das dem Vorstand ein gutes Gefühl vermittelt, und ein Pilot-Portfolio, das anschließend nicht skaliert.

Der zweite Reflex: „Wir machen alle, denn alles ist wichtig.“

Das Portfolio bleibt bei 34 Cases, die Roadmap streckt sich auf 18 Monate. Die Knappheit, die eine Strategie per se hat, wird wegmoderiert: Knappheit an Aufmerksamkeit, an Führungs-Bandbreite, an Datenarchitektur, an Adoptionskapazität der Mitarbeiter.

- **Aufmerksamkeit.** Der Vorstand kann nicht 34 Cases gleichzeitig im Kopf halten. Bei zwölf wird es eng. Bei sieben kann er jeden einzelnen ohne Spickzettel benennen.
- **Führungs-Bandbreite.** Jeder Case braucht einen Sponsor, der ihn durch die Linie trägt. Im Q3 merkt der Vorstand, dass die Bandbreite für 4 Cases gleichzeitig reicht, nicht für 12.
- **Datenarchitektur.** Jeder zweite Case wartet still auf eine Datenquelle, die noch nicht existiert oder noch nicht zugänglich ist. Das fällt erst in Monat sechs auf.
- **Adoptionskapazität.** Mitarbeiter können nicht parallel acht neue Werkzeuge in ihre Arbeit integrieren. Wer das versucht, bekommt Adoption nahe null — bei voller Implementierungsrechnung.

DAMIT HAT NIEMAND ENTSCHIEDEN

Das Portfolio sieht aus wie eine Strategie, ist aber eine Verteilung.

Niemand sagt nein. Niemand hat etwas verloren. Niemand exponiert sich. Acht der zwölf fallen still — im Q3, wenn die Bandbreite knapp wird. Wer das im Q1 entschieden hätte, hätte neun Monate Aufmerksamkeit gespart.

SECTION

03

Refusal-first. Erst Streichen. Dann Auswählen.

Die HandsOn-Methode hat zwei Bewegungen. Die erste ist Streichen. Erst die zweite ist Auswählen. Bevor ein einziger Case auf eine Matrix kommt, schreiben wir auf, welche Klassen von Anwendungen das Unternehmen in diesem Geschäftsjahr *nicht* machen wird.

Bewegung eins: das Refusal-Set. Drei Filter.

Bevor ein einziger Case auf eine Matrix kommt, schreiben wir auf, welche Klassen von Anwendungen das Unternehmen in diesem Geschäftsjahr nicht machen wird. Wir nutzen drei Filter — jeder ist hart und einzeln ausreichend, um einen Case aus dem Portfolio zu nehmen.

FILTER 01 · REFUSAL

01

Operating-Model-Fit

Welche Cases würden eine Steuerlogik voraussetzen, die das Unternehmen heute nicht hat? Wer Decision Rights über drei Funktionsbereiche hinweg neu schneiden müsste, ohne die Instanz dafür zu haben, gehört nicht ins Portfolio. **Der Case gehört in die Diskussion über das Operating Model** — nicht in die nächste Implementierungswelle.

FILTER 02 · REFUSAL

02

Cost of Autonomy

Jeder Case hat ein Autonomielevel: Vorschlag, Entscheidung mit Mensch im Loop, Entscheidung ohne, autonome Aktion. Mit jedem Schritt nach oben steigen die Governance-Kosten überproportional. **Frist die Kontrolle den Business Case, wird der Case auf Level 1 zurückskaliert — oder gestrichen.**

FILTER 03 · REFUSAL

03

Strategische Kongruenz

Worum geht es im Geschäftsmodell? Ein Zulieferer, dessen Marge an der Time-to-Quote hängt, sollte keine Energie in einen HR-Chatbot stecken. **Cases, die nicht auf den ein oder zwei strategischen Hebeln einzahlen, sind Ablenkung** — selbst wenn sie funktionieren.

METHODE

Die drei Filter sind **OR**-verknüpft, nicht **AND**.

Ein Case muss alle drei Filter überstehen, um im Portfolio zu bleiben. Fällt er bei nur einem durch, ist die Streichung die saubere Antwort — nicht das Verschieben in eine spätere Welle. Verschieben ist die Sequenzierungs-Lüge in einer anderen Form.

Bewegung zwei: die Selektion innerhalb des Restes.

Was nach den drei Filtern noch steht, ist das wirkliche Portfolio. Auf den fiktiven Industriezulieferer angewendet: 7 von 34 Cases. Davon tragen vier Cases den strategischen Kern, drei sind Lern-Cases, gewählt für den Aufbau interner Kompetenz, nicht für den ROI. Die anderen 27 werden nicht „verschoben“. Sie werden gestrichen.

4

Strategischer Kern — Cases, die auf den ein oder zwei strategischen Hebeln einzahlen.

BEISPIELFALL · 34 → 7

3

Lern-Cases — gewählt für den Aufbau interner Kompetenz, nicht für den ROI.

BEISPIELFALL · 34 → 7

27

Gestrichen. Nicht verschoben.

BEISPIELFALL · 34 → 7

Erst hier kommt die Matrix-Logik zum Einsatz, und sie ist enger als üblich. Wir bewerten die verbleibenden Cases gegen das **HandsOn AI Operating Model** — sechs Domänen, von Strategy bis Operations — und prüfen für jeden Case, in welcher Domäne der Engpass liegt.

ENGPASS-LOGIK

Liegt der Engpass nicht in Strategy oder Use Case, sondern in Governance oder Literacy — lautet die Antwort: nicht jetzt.

Erst die Domäne mit dem Engpass adressieren, dann den Case starten. Wer das umgekehrt versucht, baut auf einem Fundament, das ihn im sechsten Monat einholt — meist in Form von Adoption nahe null oder regulatorischer Exposition, die niemand auf dem Radar hatte.

SECTION

04

Drei Merkmale. Drei Anti-Patterns. Eine Folie.

Ein Use-Case-Portfolio nach dem refusal-first Schnitt ist erkennbar an drei Dingen. Zerstört wird es durch drei Reflexe, die wir in jedem zweiten Termin sehen.

Drei Erkennungsmerkmale eines wirklich strategischen Use-Case-Portfolios.

MERKMAL 01

7

Klein. Sieben statt 34.

Der Vorstand kann jeden einzelnen Case ohne Spickzettel benennen. Sieben Cases, nicht 34. Wer den siebten nicht aus dem Stand erklären kann, hat den siebten nicht verstanden — und sollte ihn streichen.

MERKMAL 02

Eine Folie

Das Refusal-Set steht sichtbar im Dokument.

Auf einer eigenen Folie steht, welche Anwendungsklassen das Unternehmen in diesem Geschäftsjahr nicht angeht und warum. Es ist die Folie, die der CFO im Folgequartal nachfragt — und der Aufsichtsrat im übernächsten.

MERKMAL 03

L1

Die meisten Cases starten auf Level 1.

Level 1 = Vorschlag mit Mensch im Loop. Der Pfad nach oben ist explizit, an Bedingungen geknüpft, im Governance-Kapitel verankert. Niemand drift heimlich von L1 auf L3 — das ist die häufigste Quelle regulatorischer Exposition.

Diese drei Merkmale sind keine Sollbedingung — sie sind das Lackmus-Papier. Fehlt eines davon, ist das Portfolio nicht das Ergebnis einer strategischen Entscheidung, sondern einer Verteilung.

„Sieben Cases. Eine Refusal-Folie. Level 1 als Default. Wer das nicht zeigen kann, hat keine Strategie.“

HANDSON · REFUSAL-FIRST TEST

Drei Reflexe, die wie Strategie aussehen — und keine sind.

Anti-Pattern

01

MARKTSTANDARD

Die Matrix mit Kreisen. 2x2-Achse, Größe der Kreise als Investition.

Produziert ein Dokument, das dem Vorstand ein gutes Gefühl vermittelt, und ein Pilot-Portfolio, das anschließend nicht skaliert. Die schwierigen Cases — meistens die mit der höchsten strukturellen Wirkung — wandern in „nächstes Quartal“.

Anti-Pattern

02

HÄUFIGSTE FORM

Die Sequenzierungs-Lüge. Alle 34 Cases bleiben drin, sie werden nur über 18 Monate verteilt. Damit hat niemand entschieden, niemand etwas verloren, niemand sich exponiert. Im dritten Quartal merkt der Vorstand, dass die Bandbreite reicht für 4 Cases gleichzeitig, nicht für 12. Die anderen 8 fallen still.

Anti-Pattern

03

GEFÄHRLICHSTE FORM

Der Quick-Win-Reflex. Ein KI-Chatbot im HR-Self-Service produziert eine schöne Pressemitteilung und keinen Cent Margenwirkung. Ein Use-Case-Portfolio, das aus drei Quick Wins und einer Roadmap besteht, hat den schwierigsten Teil — die strategische Wahl — vermieden.

GEMEINSAMER NENNER

Alle drei Anti-Patterns vermeiden den unbequemen Schritt: jemanden zu enttäuschen.

Streichen heißt: ein Sponsor verliert seinen Case. Ein Bereich verliert sein Budget. Eine Folie wird aus dem Vorstandsdeck genommen. Jedes Anti-Pattern ist ein eleganter Weg, diese Enttäuschung zu umgehen — auf Kosten von neun Monaten Aufmerksamkeit am Jahresende.

SECTION

05

Fünf Signale. Drei Treffer. Die richtige Tür.

Nicht jedes Unternehmen, das KI-Beratung braucht, braucht zuerst eine Use-Case-Strategie. Fünf Signale machen den Unterschied — drei oder mehr Treffer, und die Use-Case-Auswahl ist die richtige Tür.

Fünf Signale für den richtigen Engagement-Zeitpunkt.

SIGNAL**01****Die Liste auf dem Tisch.**

Der Vorstand hat eine Liste mit mehr als 15 Cases vor sich und keine geteilte Logik, welche fünf davon in diesem Jahr zählen.

SIGNAL**02****Paralleliniatiiven.**

In den letzten zwölf Monaten gab es mehrere Bereichsinitiativen mit eigenem Budget — Marketing, HR, Operations — die parallel laufen und nicht miteinander reden.

SIGNAL**03****CFO-Veto.**

Der CFO hat den letzten Investitionsantrag mit der Frage zurückgegeben, was passiert, wenn alle drei Cases auf einmal aufgehen.

SIGNAL**04****Begriffsleere.**

Es gibt keinen geteilten Begriff dafür, was im Unternehmen ein „strategischer KI-Case“ ist und was Werkzeuglieferung.

SIGNAL**05****Externe Pflicht.**

Eine externe Pflicht — EU AI Act, Bilanzpressekonferenz, Aufsichtsrat — fordert eine Aussage, und die aktuelle Antwort ist „wir arbeiten dran“.

Wenn der Engpass woanders liegt — kein Inventar an laufenden Anwendungen, keine Klarheit über Hochrisiko-Klassifizierung, ein Kompetenzgefälle, das jede Strategie aushöhlt — ist die Strategy-Engagement nicht die erste Bewegung. Dann hilft zunächst die umfassende **HandsOn Diagnostik**, um die exakten Pain Points zu identifizieren.

27 Streichungen. Eine Folie. Die längste Diskussion des Jahres.

Drei Wochen nach der Streichung — wieder im fiktiven Beispiel — legt der Strategiechef das Refusal-Set dem Vorstand vor. Es sind 27 Streichungen auf einer einzigen Folie. Die Diskussion in dem Termin ist die längste des Jahres.

Den meisten Vorständen fällt es schwer, zu priorisieren. Aktivität und eine lange Liste an zu implementierenden Cases gibt Sicherheit. Zumindest so lange, bis am Ende des Jahres Bilanz gezogen wird.

Dann stellt man fest, dass Cases nicht umgesetzt oder — viel schlimmer — ohne messbaren ROI und ohne Adoption der Organisation umgesetzt worden sind. Dann muss man sich der viel unbequemerer Frage stellen: **Was hat es eigentlich gebracht, die 34 Cases zu implementieren?**

Deshalb fangen wir bei HandsOn immer mit dem Streichen der Use-Case-Liste an, auch wenn das bedeutet, dass es direkt unbequem wird. Die Unbequemlichkeit liegt am Anfang — und nicht am Ende des Jahres, wenn sie nicht mehr korrigierbar ist.

„Aktivität und eine lange Liste gibt Sicherheit — bis am Jahresende Bilanz gezogen wird.“

SCHLUSS · DIE ANWENDUNGSFÄLLE, DIE HANDSON ABLEHNT

STRATEGY & USE CASES · ENGAGEMENT

Welche Cases würden Sie streichen?

Das HandsOn KI-Strategie-Engagement hilft Ihnen dabei, die passenden Use Cases zu identifizieren und anschließend in die fokussierte Umsetzung zu gehen — beginnend mit dem Refusal-Set, drei Filtern und der ehrlichen Frage nach den strategischen Hebeln Ihres Geschäftsmodells.

ÜBER DEN HERAUSGEBER

HANDSON

HandsOn Insights.

Pillar 01 · Strategy & Use
Cases

HandsOn ist eine unabhängige Beratungsmanufaktur, die mit europäischen Mittelstands- und Konzern-Führungsteams an der organisatorischen Gestaltung von KI arbeitet. Die Insight-Serie publiziert proprietäre Forschung und feldgetestete Frameworks zur Strategie, Struktur und Governance von KI in großen Organisationen.

Dieses Whitepaper beschreibt die HandsOn Refusal-First-Methode zur Use-Case-Selektion — drei Filter, zwei Bewegungen, ein wirkliches Portfolio. Anwendung am Beispiel eines fiktiven Industriezulieferers: 34 Cases auf dem Tisch, 7 nach drei Stunden methodischer Arbeit.

STRATEGY & USE CASES · ENGAGEMENT

**Welche Cases würden Sie streichen?
KI-Strategie-Engagement anfragen.**

TERMIN BUCHEN →

QUELLEN

- **BCG/MIT Sloan** · State of AI 2024 · 25–30 % Pilot-zu-Betrieb-Quote im Mittelstand.
- **HandsOn** · Refusal-First-Methode · drei Filter, zwei Bewegungen.
- **HandsOn AI Operating Model** · sechs Domänen · Foundation- und Activation-Layer.
- **HandsOn** · Cost-of-Autonomy-Logik · vier Autonomielevel · Whitepaper Vol. 01 · N° 05.
- **EU AI Act** · Regulation (EU) 2024/1689 · Hochrisiko-Klassifizierung.
- **Beispielfall** · fiktiver Industriezulieferer · €1,2 Mrd Umsatz · 34 → 7 Cases.

KONTAKT

info@wearehandson.de
wearehandson.de

SERIE

HandsOn Insight
Pillar 01 · Strategy & Use
Cases

AUSGABE

Vol. 01 / N° 07
11. Mai 2026

© 2026 HandsOn. Alle Rechte vorbehalten. Diese Publikation enthält allgemeine Informationen. Mit dieser Publikation erbringt HandsOn keine Geschäfts-, Finanz-, Rechts-, Steuer- oder sonstige Fachberatung. Statistiken bleiben Eigentum ihrer jeweiligen Herausgeber. Der Beispielfall (Industriezulieferer, €1,2 Mrd Umsatz) ist fiktiv.