

— INSIGHT · ORGANISATIONSDESIGN FÜR KI

# Train the Monkey First.

Warum Ihr KI-Betriebsmodell das eigentliche Problem ist, das Sie lösen müssen — und was die 6 % der Unternehmen, die echtes EBIT aus KI erzeugen, anders machen.

---

AUTOR

Maximilian  
Stein

SERIE

Pillar 02 · Organisationsdesign für  
KI

AUSGABE

Vol. 01 ·  
Nr. 04

DATUM

13. April  
2026

LESEZEIT

8  
Minuten

## MANAGEMENT SUMMARY

# Die Infrastruktur ist gebaut. Die Organisation nicht.

Fünf Erkenntnisse, die Führungskräfte abwägen sollten, bevor sie ein weiteres Quartal KI-Capex genehmigen.

**01****Die Ausgaben erreichen Rekordniveau, während organisatorische Neugestaltung kaum stattfindet.**

Globale KI-Ausgaben erreichen **2,52 Billionen USD im Jahr 2026** — ein Anstieg von 44 % gegenüber dem Vorjahr. Enterprise-Budgets verteilen 30–40 % auf Infrastruktur und nur 5–10 % auf Schulungen und Change Management.

**02****80 % der KI-Anwender haben keinen einzigen Workflow neu gestaltet.**

Nur 21 % der Organisationen, die generative KI nutzen, haben auch nur einige ihrer Workflows neu gestaltet. Der Rest legt KI über bestehende Strukturen und Berichtslinien.

**03****Die 6 %, die echtes EBIT erzeugen, haben eine Sache anders gemacht.**

High-Performer haben ihre Organisation **3,6-mal häufiger** parallel zur KI-Bereitstellung neu gestaltet. 55 % von ihnen haben Workflows fundamental überarbeitet. Die anderen 94 % nicht.

**04****Operating-Model-Redesign ist schwieriger als Compute zu kaufen — und genau deshalb wird es übersprungen.**

93 % der Führungskräfte nennen Kultur und organisatorische Bereitschaft als größte KI-Barriere. Das Podest ist schnell, greifbar und leicht zu genehmigen. Der Affe ist langsam, mehrdeutig und politisch aufgeladen.

**05****Es gibt sechs strukturelle Domänen, in denen Redesign nicht verhandelbar ist.**

Strategie & Wert, Struktur, Entscheidungsarchitektur, Prozess & Workflow, Kompetenzen & Kultur und System-Governance — die sechs Orte, an denen sich der Affe versteckt, und die Agenda für die nächsten vier Quartale.

## INHALT

# Was Sie erwartet.

---

<b>01</b>	<b>Das Podest-Problem</b> Warum 2,5 Billionen USD an KI-Ausgaben in die falschen Budgetposten fließen.	<b>05</b>
<b>02</b>	<b>Wie es aussieht, den Affen zu trainieren</b> Einblick in die organisatorische Neugestaltung von Freeport-McMoRan in Bagdad.	<b>09</b>
<b>03</b>	<b>Warum 94 % weiter Podeste bauen</b> Die politische Ökonomie der organisatorischen Neugestaltung.	<b>12</b>
<b>04</b>	<b>Die sechs Orte, an denen sich der Affe versteckt</b> Eine strukturelle Diagnostik für die Reife des KI-Betriebsmodells.	<b>15</b>
<b>05</b>	<b>Wie der Montagmorgen aussieht</b> Ein 90-Tage-Sequenzierungsplan: vom Pilot zur skalierten Wirkung.	<b>18</b>
<b>06</b>	<b>Über den Autor &amp; Quellen</b> Quellen, Methodik und wie Sie HandsOn erreichen.	<b>21</b>

---

# 01

## Das Podest-Problem.

Astro Tellers Gedankenexperiment, einen Affen für eine Shakespeare-Rezitation zu trainieren, ist eine präzise Diagnose der 2,52 Billionen USD schweren Enterprise-KI-Ökonomie: Fast alles fließt in das Podest.

## Das Podest ist schnell, greifbar und leicht zu genehmigen. Der Affe ist nichts davon.

**A**stro Teller leitet X, das Moonshot-Lab von Alphabet. Er nutzt ein Gedankenexperiment, um zu erklären, wie seine Teams entscheiden, wo sie ihre Zeit investieren: Stellen Sie sich vor, Ihr Ziel ist es, einen Affen zu trainieren, Shakespeare auf einem Podest stehend zu rezitieren. Sie haben zwei Aufgaben — den Affen trainieren und das Podest bauen. Wo fangen Sie an?

Seine Antwort: Null Zeit auf das Podest verwenden. Das Podest ist trivial lösbar. Der Affe ist das schwierige Problem. Wenn der Affe nicht trainiert werden kann, ist das Podest Materialverschwendung.

Und doch, wie Teller betont, gravitieren Teams zuerst zum Podest — weil sein Bau sichtbaren, demonstrierbaren Fortschritt schafft. Man hat etwas, das man der Führung zeigen kann. Das Training des Affen produziert nichts außer einer langen Liste von Gründen, warum das Problem schwierig ist.

Die globalen KI-Ausgaben werden 2026 **2,52 Billionen USD** erreichen (Gartner). Diese Zahl ist im Jahresvergleich um 44 % gestiegen. Der Großteil fließt in Infrastruktur — Server, Beschleuniger, Rechenzentrumskapazität. Das Podest.

Währenddessen haben **80 % der Organisationen**, die KI eingeführt haben, keinen einzigen Workflow um sie herum neu gestaltet (McKinsey State of AI, 2025). Die organisatorischen Strukturen, die KI im Maßstab absorbieren sollen — die Rollen, die Entscheidungsrechte, die Team-Designs, die Workflows — bleiben unangetastet. Der Affe sitzt in der Ecke, ignoriert.

Dieser Beitrag argumentiert: Das Operating Model ist der Affe, und fast jedes Enterprise-KI-Programm baut Podeste.

## Das Budget erzählt die Geschichte.

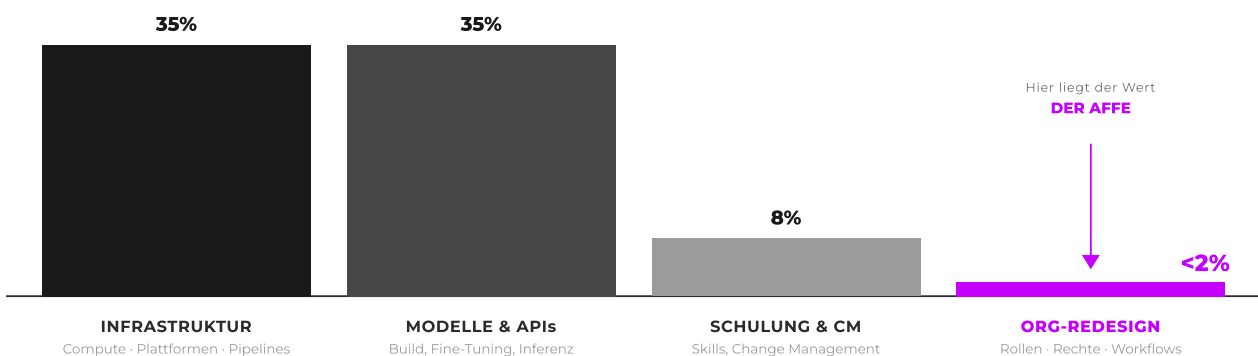
Enterprise-KI-Budgets verteilen 30–40 % auf Infrastruktur (Compute, Plattformen, Datenpipelines), weitere 30–40 % auf Modellentwicklung und API-Kosten und 5–10 % auf Schulungen und Change Management. Organisatorische Neugestaltung — die strukturellen Änderungen, die erforderlich sind, um KI tatsächlich in die Arbeitsweise eines Unternehmens zu integrieren — taucht kaum als Budgetposten auf.

**„KI-Adoption wird grundlegend von der Bereitschaft sowohl des Humankapitals als auch der organisatorischen Prozesse geprägt — nicht allein von finanziellen Investitionen.“**

JOHN-DAVID LOVELOCK · GARTNER · JANUAR 2026

### Abbildung 01 · Wohin der KI-Dollar fließt.

Typische Verteilung von Enterprise-KI-Budgets, in % der gesamten Programmausgaben.



QUELLE · EC-COUNCIL ENTERPRISE AI BUDGET STUDY, 2025; HANDSON-ANALYSE

## Die Bereitschaft ist nicht gegeben.

Ein neues Tool, fallengelassen in eine alte Struktur — das ist die Lehrbuchdefinition vom Podest-Bauen. Die Daten zur Workflow-Neugestaltung sind eindeutig — und unschmeichelhaft.

# 21%

der Organisationen, die generative KI nutzen, haben auch nur *einige* Workflows neu gestaltet.

MCKINSEY STATE OF AI · 2025

# 80%

legen KI über bestehende Berichtslinien und Prozesse.

MCKINSEY STATE OF AI · 2025

# 93%

der Führungskräfte nennen Kultur und organisatorische Bereitschaft als primäre Barriere.

HBR / PYMNTS INTELLIGENCE · 2025

### DEFINITION · DAS PODEST

**Ein Podest ist alles, was Sie bauen, bevor Sie den Beweis haben, dass der Affe trainiert werden kann.**

Server, Modelle und APIs sind Podeste, wenn sie in Auftrag gegeben werden, bevor entschieden ist, wer autorisiert ist, auf KI-Outputs zu handeln, welche Workflows auf ihnen basieren werden und wie die Organisation ihre Empfehlungen absorbieren wird. Das Podest ist nicht schlecht. Das Podest ist die einfache Hälfte. Der Fehler ist, die einfache Hälfte mit Fortschritt zu verwechseln.

Ein CTO kann eine Beschaffungsentscheidung dem Vorstand auf einer einzigen Folie präsentieren. Ein CHRO, der erklärt, warum zwölf Rollen restrukturiert werden müssen, drei neue Team-Konfigurationen pilotiert werden müssen und Entscheidungsbefugnisse von Fachbereichsleitern zu cross-funktionalen Leads verschoben werden müssen — diese Präsentation passt nicht auf eine Folie. Sie passt in ein Transformationsprogramm, das Quartale dauert, nicht Wochen.

## KAPITEL

# 02

## Was es heißt, den Affen zu trainieren.

In Bagdad, Arizona, hat Freeport-McMoRan eine ins Stocken geratene KI-Bereitstellung in **350–500 Mio. USD projiziertes EBITDA** verwandelt — nicht durch bessere Modelle, sondern durch die Restrukturierung der Teams.

## Gleiche Modelle. Anderes Operating Model. Materiell anderes Ergebnis.

Freeport-McMoRan, der weltgrößte börsennotierte Kupferproduzent, ist gegen diese Wand gelaufen und hat sie durchbrochen. Das Unternehmen setzte KI-Modelle ein, um die Kupferverarbeitung in seiner alternden Bagdad-Mine in Arizona zu optimieren. Die Technologie funktionierte — die Modelle konnten Erzkonzentrationserträge vorhersagen und verbessern. Die Skalierung über die Betriebe hinweg scheiterte.

Das Problem war organisatorisch. KI-generierte Empfehlungen blieben ungenutzt, weil die Menschen, die die Mühlen bedienten, den Outputs eines Systems nicht vertrauten, an dessen Aufbau sie nicht beteiligt waren. Data Scientists und Metallurgen sprachen unterschiedliche Sprachen. Optimierungsvorschläge, die Abteilungsgrenzen überschritten, hatten keinen Owner.

Der General Manager in Bagdad stellte ein funktionsübergreifendes Team zusammen, das aus jeder Division, die die KI-Initiative berühren würde, Mitglieder hatte: Data Scientists, Metallurgen, Bergbauingenieure und Mitglieder der zentralen Data-Science-Gruppe von Freeport. Sie führten agile Sprint-Zyklen ein. Sie schufen eine Product-Manager-Rolle für KI-getriebene Prozessänderungen. Sie wechselten zu quartalsweiser OKR-Planung über die Betriebe hinweg.

Nach der organisatorischen Neugestaltung: Die Kupferproduktion stieg um 5 %, der Durchsatz überschritt 85.000 Tonnen pro Tag — ein Anstieg von 10 % — und die Rückgewinnungsrate verbesserte sich um einen ganzen Prozentpunkt.

Die systemweite Umsetzung wird auf zusätzliche **200 Millionen Pfund Kupfer pro Jahr** projiziert, im Wert von 350–500 Mio. USD EBITDA (McKinsey).

Freeport hatte keine bessere KI. Sie hatten ein besseres Operating Model um die KI herum. Sie haben den Affen trainiert.

## Die Zahlen, die das Org-Redesign produziert hat.

Der Technologie-Stack in Bagdad hat sich zwischen „vorher“ und „nachher“ nicht geändert. Was sich änderte, war, wer autorisiert war, auf KI-Outputs zu handeln, welche Rollen den Workflow verantworteten und wie funktionsübergreifende Teams gemeinsam planten.

### Abbildung 02 · Vor und nach dem Redesign in Bagdad.

Operative Ergebnisse nach der organisatorischen Neugestaltung von Freeport-McMoRan rund um die bestehenden KI-Modelle.

KENNZAHL	VOR REDESIGN	NACH REDESIGN
<b>Kupferproduktion</b> <small>Index, Basislinie = 100</small>	100	+5 %
<b>Täglicher Durchsatz</b> <small>Tonnen / Tag</small>	~77k	85k+ · +10 %
<b>Kupfer-Rückgewinnungsrate</b> <small>Verbesserung in Prozentpunkten</small>	Basislinie	+1,0 Pp.
<b>Projiziertes EBITDA p. a.</b> <small>Systemweiter Rollout, USD</small>	stockt	350–500 Mio. \$

QUELLE · MCKINSEY, „FREEPORT-MCMORAN: UNLOCKING NEW MINING PRODUCTION THROUGH AI TRANSFORMATION“

**„Freeport hatte keine bessere KI. Sie hatten ein besseres Operating Model um die KI herum.“**

KAPITEL 02 · TRAIN THE MONKEY FIRST

# 03

## Warum 94 % weiter Podeste bauen.

Server zu kaufen ist schnell, greifbar und politisch sicher. Ein Team zu restrukturieren ist nichts davon — weshalb selbst Führungskräfte, die den richtigen Schritt benennen können, ihn nicht machen.

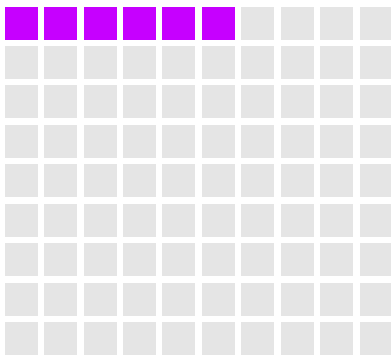
## Sechs Prozent der Organisationen machen es anders. Der Rest nicht.

Die McKinsey-Daten von 2025 sind aufschlussreich. Nur 6 % der Organisationen erzeugen 5 % oder mehr ihres EBIT aus KI. Diese Top-Performer haben **3,6-mal häufiger** ihre Organisation parallel zur KI-Bereitstellung neu gestaltet. 55 % von ihnen haben Workflows fundamental überarbeitet, als sie KI einführten. Die anderen 94 % nicht. BCG's parallele Erkenntnis landet am selben Ort: **60 % der Unternehmen erzeugen keinen materiellen Wert aus KI** trotz kontinuierlicher Investition.

### Abbildung 03 · Zwei Populationen.

Die 6 %, die >5 % des EBIT aus KI erzeugen, gegenüber den 94 %, die wenig oder nichts erzeugen.

100 ORGANISATIONEN



DIE 6 % · HIGH-PERFORMER

# 6%

Erzeugen >5 % des EBIT aus KI.

## 3,6×

**häufiger Org parallel zur**  
KI-Bereitstellung neu gestaltet.

## 55%

**der High-Performer haben**  
Workflows fundamental überarbeitet.

## 60%

**aller Unternehmen sehen keinen**  
materiellen KI-Wert (BCG).

QUELLEN · MCKINSEY STATE OF AI 2025; BCG „AI AT WORK“ 2025

## Warum der Widerstand? Die politische Ökonomie des Org-Redesigns.

Tellers Insight gilt direkt. Organisatorische Neugestaltung ist unsichtbar, langsam, unangenehm und politisch aufgeladen. Server zu kaufen ist nichts davon.

Ein CTO kann eine Beschaffungsentscheidung dem Vorstand auf einer einzigen Folie präsentieren. Ein CHRO, der erklärt, warum zwölf Rollen restrukturiert werden müssen, drei neue Team-Konfigurationen pilotiert werden müssen und Entscheidungsbefugnisse von Fachbereichsleitern zu cross-funktionalen Leads verschoben werden müssen — diese Präsentation passt nicht auf eine Folie. Sie passt in ein Transformationsprogramm, das Quartale dauert, nicht Wochen.

Das Podest ist schnell, greifbar und leicht zu genehmigen. Der Affe ist langsam, mehrdeutig und erfordert von der Führung unangenehme strukturelle Entscheidungen.

93 % der befragten Führungskräfte nennen Kultur und organisatorische Bereitschaft als Barrieren für KI-Fortschritt (HBR / PYMNTS, 2025). Sie wissen, dass der Affe existiert. Sie finanzieren das Podest trotzdem — weil das der Budgetposten ist, den sie zu managen wissen.

Das ist kein Technologieproblem. Es ist ein Anreizproblem. Investitionsausgaben haben eine einzeilige Genehmigung. Die Restrukturierung von zwölf Rollen nicht.

Solange die Kosten des *Nicht-Redesigns* nicht sichtbar werden — in stagnierenden Piloten, unrealisiertem EBIT, in Vendoren, die für Shelf-Ware Rechnungen schreiben — wird das Podest weiter finanziert.

### DIE DIAGNOSE-FRAGE

#### **Wenn Sie morgen aufhören würden, Compute zu kaufen, würde Ihr KI-Programm im nächsten Jahr immer noch eine andere GuV produzieren?**

Wenn die ehrliche Antwort „Nein — wir haben nichts, das wir weiter ausrollen können“ lautet, ist die bindende Beschränkung nicht die Infrastruktur. Es ist das Operating Model, das sie umgibt. Das ist der Affe, und er ist das Einzige, was zwischen aktueller Investition und messbarem EBIT steht.

## KAPITEL

# 04

## **Die sechs Orte, an denen sich der Affe versteckt.**

Eine strukturelle Diagnostik über die sechs Domänen, in denen das Redesign des KI-Operating-Models nicht verhandelbar ist. Jede ist schwieriger als Compute zu kaufen. Jede ist erforderlich, damit KI nachhaltige Geschäftswirkung erzeugt.

## Sechs Domänen, sechs Affen, eine Diagnostik.

Im Organisationsdesign für KI gibt es sechs Domänen, in denen das Affen-zuerst-Prinzip gilt. Jede erfordert strukturelle Entscheidungen, die die meisten KI-Programme überspringen. Prüfen Sie Ihr Programm anhand der Diagnose-Frage in jeder Karte.

01 Strategie & Wert	02 Struktur	03 Entscheidungen	04 Workflow	05 Kompetenzen	06 Governance
------------------------	----------------	----------------------	----------------	-------------------	------------------

### DOMÄNE 01 · STRATEGIE & WERT

#### Welche Use Cases bewegen wirklich das EBIT?

Die meisten Unternehmen haben 30–50 KI-Pilots. Weniger als 5 sind an messbare Geschäftsergebnisse mit Owner und Deadline gekoppelt. Der Rest sammelt sich als Portfolio von Demos an, das Vendor-Rechnungen produziert, aber kaum Aktionärswert.

**Diagnostik · Können Sie die drei KI-Initiativen benennen, die in den nächsten zwölf Monaten den meisten Wert erzeugen werden — und hat jede einen namentlich benannten Executive Sponsor?**

### DOMÄNE 02 · STRUKTUR

#### Wo lebt die KI-Kompetenz in der Organisation?

In der IT? In einem Center of Excellence? Verteilt über die Geschäftsbereiche? Eine Designentscheidung mit massiven Implikationen für Geschwindigkeit, Governance und Talentbindung. Die meisten Organisationen haben sie nicht bewusst getroffen — die Struktur ist zufällig entstanden, als verschiedene Teams zu experimentieren begannen.

**Diagnostik · Würden CTO, CHRO und Bereichsleiter dieselbe KI-Struktur an ein Whiteboard zeichnen?**

### DOMÄNE 03 · ENTSCHEIDUNGSARCHITEKTUR

#### Wer ist autorisiert, auf KI-Outputs zu handeln?

Das ist die Domäne, die Organisationen, die skalieren, von solchen trennt, die ewig pilotieren. Wenn ein Supply-Chain-Modell empfiehlt, Bestände über drei Lager umzuverteilen — wer handelt? In den meisten Unternehmen lautet die Antwort: niemand, weil niemand die formale Befugnis hat, einer KI-Entscheidung zu vertrauen und sie umzusetzen.

**Diagnostik · Nennen Sie für Ihre Top-3-Use-Cases die Person, deren Kalender einen Termin bekommt, wenn der KI-Output falsch ist.**

### DOMÄNE 04 · PROZESS & WORKFLOW

#### Liegt der KI-Output im kritischen Pfad?

Das ist die Domäne, auf die McKinseys Daten am direktesten zeigen. 80 % haben Workflows nicht neu gestaltet. In der Praxis heißt das: KI sitzt neben bestehenden Prozessen als optionaler Input — ein Dashboard, das niemand checkt, eine Empfehlung, nach der niemand handelt, ein Copilot, für den niemand geschult wurde. Workflow-Redesign heißt: Der Prozess funktioniert ohne KI nicht.

**Diagnostik · Wenn Ihr KI-System für eine Woche ausfällt, würde irgendjemandes täglicher Workflow brechen? Wenn nicht, ist KI noch nicht im kritischen Pfad.**

## Die zwei Domänen, die im Stillen entscheiden, ob der Rest skalieren kann.

### DOMÄNE 05 · KOMPETENZEN & KULTUR

#### Kann die Belegschaft ein KI-augmentiertes Modell tatsächlich betreiben?

Sie können kein KI-augmentiertes Operating Model mit dem gleichen Skill-Profil betreiben, das die Pre-AI-Version betrieben hat. Datenkompetenz, Prompt Engineering, Mensch-KI-Kollaborationsprotokolle, algorithmisches Risikobewusstsein — das sind keine Nice-to-have-Trainingsmodule. Es sind Voraussetzungen dafür, dass das Operating Model funktioniert.

*Diagnostik · EU AI Act Artikel 4 macht KI-Kompetenz seit Februar 2025 zur gesetzlichen Pflicht. Würde Ihre Organisation einen Audit morgen bestehen?*

### DOMÄNE 06 · SYSTEM-GOVERNANCE

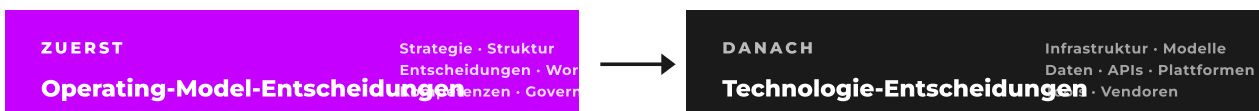
#### Wer klassifiziert, überwacht und verantwortet das KI-Inventar?

Ohne System-Governance ist jede KI-Bereitstellung eine Haftung — rechtlich, reputativ, operativ. Governance ist das Bindegewebe, das alle anderen Domänen sicher betreibbar macht. Es ist keine Bürokratie — es ist die Vorbedingung zum Skalieren ohne kumulierendes Risiko.

*Diagnostik · Können Sie heute ein Inventar jedes produktiven KI-Systems vorlegen — mit Owner, Risikoklassifizierung und Monitoring-Kadenz?*

## Ein Framework, um die richtige Frage zuerst zu stellen.

Die sechs Domänen sind keine Checkliste, die sequentiell abzuhaken ist; sie sind eine Diagnostik, die kontinuierlich angewendet werden muss. Der strukturelle Test ist einfach: Bei jeder KI-Investitionsentscheidung muss die Operating-Model-Frage vor der Technologie-Frage beantwortet werden. Die Reihenfolge ist das Operating Model.



# 05

## Wie der Montagmorgen aussieht.

Ein 90-Tage-Sequenzierungsplan: vom Pilot zur skalierten Wirkung. Vier Phasen, ein Prinzip: das Operating Model um eine Initiative herum neu gestalten, bevor auf viele skaliert wird.

---

# Falls Sie Ihre Organisation in den 94 % wiedererkennen, hier ist die Sequenzierung.

Vier Phasen. Die ersten drei Wochen produzieren keine neue Technologie. Sie produzieren Klarheit — darüber, was bereits existiert, wer es verantwortet, und welche Workflows bereit sind, um KI als kritischen Input neu gestaltet zu werden, statt als optionales Dashboard.

---

## WOCHE 01

### 01

#### **Kartieren Sie, was Sie tatsächlich haben.**

Inventarisieren Sie jede laufende KI-Initiative. Beantworten Sie für jede drei Fragen: **(a)** Wer verantwortet das Geschäftsergebnis? **(b)** Wurde der Workflow neu gestaltet, damit KI ein kritischer Input ist (nicht ein optionales Dashboard)? **(c)** Hat jemand formale Entscheidungsbefugnis basierend auf KI-Outputs? Die meisten Organisationen stellen fest, dass die Antworten „niemand“, „nein“ und „nein“ lauten. Das ist die Diagnose.

---

## WOCHE 02-04

### 02

#### **Eine Initiative wählen. Das Operating Model darum neu gestalten.**

Wählen Sie die Initiative, die der Geschäftswirkung am nächsten ist. Stellen Sie ein funktionsübergreifendes Team zusammen — keine Kommission, ein Team mit Product Manager, gemeinsamen OKRs und Sprint-Kadenz. Gestalten Sie den Workflow so um, dass der KI-Output im kritischen Pfad liegt. Weisen Sie Entscheidungsrechte explizit zu. Das ist, was Freeport in Bagdad getan hat, und was die 6 % gemeinsam haben.

---

## MONAT 02-03

### 03

#### **Das Governance-Rückgrat aufbauen.**

Klassifizieren Sie Ihre KI-Systeme. Weisen Sie Ownership für das Inventar zu. Etablieren Sie eine Berichtslinie zum Vorstand oder Executive Committee. Das ist keine Bürokratie — es ist die Vorbedingung zum Skalieren. Ohne Governance erhöht jede zusätzliche KI-Bereitstellung das Risiko schneller als den Wert.

---

## LAUFEND

### 04

#### **Budget umverteilen — das Verhältnis umkehren.**

Wenn Ihr KI-Budget zu 90 % Technologie und 10 % organisatorischer Wandel ist, ist die Change-Management-Linie der Ort, an dem der nächste Wertdollar entsteht. Die Infrastruktur wird weiter günstiger. Die Neugestaltung des Operating Models wird durch Warten nicht einfacher.

---

## Das Podest ist bereits gebaut.

Die unangenehme Wahrheit für die meisten Enterprise-KI-Programme in 2026: Das Podest ist fertig. Die Rechenleistung existiert. Die Modelle funktionieren. Die APIs sind verfügbar. Die Infrastruktur war nie zugänglicher oder erschwinglicher.

Der Affe — die organisatorische Neugestaltung, die Workflow-Umstrukturierung, die Entscheidungsrechte, die Rollendefinitionen, das Governance-Rückgrat — ist das Einzige, was zwischen Ihren KI-Investitionen und messbarer EBIT-Wirkung steht.

Freeport-McMoRan hat es bewiesen. Die McKinsey-Daten bestätigen es. Gartners Preisschild von 2,52 Billionen USD quantifiziert das Ausmaß der Fehlallokation.

Astro Tellers Frage ist die richtige Diagnose: *Was ist der Affe in Ihrem KI-Programm?* Wenn niemand im Raum diese Frage beantworten kann, bauen Sie ein sehr teures Podest.

---

**„Wenn niemand im Raum den Affen in Ihrem KI-Programm benennen kann, bauen Sie ein sehr teures Podest.“**

SCHLUSSPLÄDOYER · TRAIN THE MONKEY FIRST

---

### ENGAGEMENT

**Wenn Sie KI-Entscheidungsrechte kartieren oder von Piloten zu skalierter Wirkung übergehen, melden Sie sich direkt.**

HandsOn arbeitet mit Führungsteams genau an diesem Übergang — vom Podest-Bauen zum Affen-Trainieren: KI-Operating-Models strukturieren, Entscheidungsrechte zuweisen und die Workflows und das Governance-Rückgrat gestalten, die nachhaltige EBIT-Wirkung ermöglichen.

## ÜBER DEN AUTOR

## HANDSON

# Maximilian Stein.

Founder & Managing Partner, HandsOn

Maximilian Stein berät Führungsteams beim Operating-Model-Redesign, das erforderlich ist, um KI-Investitionen in messbare EBIT-Wirkung zu übersetzen. Seine Arbeit fokussiert sich auf die strukturellen Entscheidungen —

Entscheidungsarchitektur, Workflow-Design, Kompetenzaufbau und System-Governance — die die 6 % der Organisationen, die echten KI-Wert erzeugen, von den 94 % trennen, die es nicht tun.

HandsOn ist eine unabhängige Beratung, die mit europäischen Mittelstands- und Enterprise-Führungsteams am organisatorischen Design für KI arbeitet. Die Insight Series veröffentlicht originale Forschung und feldgeprüfte Frameworks zu Strategie, Struktur und Governance von KI in großen Organisationen.

## QUELLEN

– **Gartner** · Worldwide AI Spending Forecast, Januar 2026.

– **McKinsey** · The State of AI 2025 (QuantumBlack).

– **McKinsey** · Freeport-McMoRan: Unlocking new mining production through AI transformation.

– **BCG** · AI at Work: Momentum Builds but Gaps Remain, 2025.

– **EC-Council** · Enterprise AI Budget Traps, 2025.

– **HBR / PYMNTS** · Enterprise AI Readiness Gap, 2025.

– **X / Astro Teller** · „Tackle the monkey first.“

## KONTAKT

info@wearehandson.de  
wearehandson.de

## SERIE

HandsOn Insight  
Pillar 02 ·  
Organisationsdesign für KI

## AUSGABE

Vol. 01 / Nr. 04  
April 2026

© 2026 HandsOn. Alle Rechte vorbehalten. Diese Publikation enthält ausschließlich allgemeine Informationen. HandsOn erbringt mit dieser Publikation keine geschäftliche, finanzielle, investitionsbezogene, rechtliche, steuerliche oder sonstige professionelle Beratung. Statistiken und Fallstudien stammen aus den oben zitierten öffentlich verfügbaren Quellen; Zahlen behalten die Rechte der ursprünglichen Herausgeber.