

Business Owner Empowerment:

Wie Führungskräfte zwischen Strategie, Agilität und KI neue Wertschöpfung orchestrieren

Autor: Gleb Tchirikov

Inhaltsverzeichnis

1.	Management Summary	1
2.	Die strategische Schlüsselrolle der Business Owner	3
3.	Business Owner in einer Welt wachsender Komplexität	5
4.	Business Owner als Value Leader: Ein neues Führungsverständnis	8
5.	KI als strategischer Co-Pilot für Business Owner	11
6.	Wo Business Owner heute Kompetenzen aufholen müssen	13
7.	Das Business Owner Maturity Model	16
8.	Business Owner Empowerment: Ein Transformationsprogramm mit nachhaltiger Wirkung	19
9.	Zukunftsperspektiven – Der nächste Schritt zu strategischer Agilität	20

1. Management Summary

Unternehmen stehen heute unter hohem Druck, ihre Wertschöpfung schneller, flexibler und datenbasierter zu steuern. Märkte, Technologien und Kundenanforderungen verändern sich parallel, während der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) stark zunimmt. Viele Organisationen investieren in agile Arbeitsweisen und KI, kämpfen aber weiterhin mit Priorisierung, Business-Impact-Messung, Datenqualität und Governance.¹ Es wird viel bewegt – doch der tatsächliche Mehrwert für Unternehmen bleibt oft hinter den Erwartungen zurück.²

Vor diesem Hintergrund rückt eine Rolle in den Mittelpunkt, die in vielen Unternehmen bereits angelegt ist, aber selten klar beschrieben wird: der Business Owner. Sie adressieren genau diese Lücke. Sie tragen die End-to-End-Verantwortung für definierte Wertströme, Produkte oder Services und stehen im Zentrum der Frage, wie aus Strategie konkrete, messbare Ergebnisse werden. Ihr Fokus liegt nicht auf der Verwaltung von Ressourcen, sondern auf der Gestaltung von Wert: Sie entscheiden, welche Initiativen verfolgt oder beendet werden, wie knappe Kapazitäten eingesetzt werden und wie KI-gestützte Analysen verantwortungsvoll in Entscheidungsprozesse einfließen. Damit wandelt sich ihre Rolle vom klassischen „Gatekeeper“ zum Value Leader, der Orientierung gibt, Prioritäten klärt und Entscheidungen schnell, transparent und nachvollziehbar macht.



¹ Vgl. Digital.ai (2025): The 18th State of Agile Report. Digital.ai.

² Vgl. Boston Consulting Group (2024): AI adoption in 2024: 74% of companies struggle to achieve and scale value; McKinsey & Company (2025): The state of AI in 2025: Agents, innovation, and transformation. McKinsey Global Survey on AI.

Viele Organisationen haben dieses Rollenbild jedoch noch nicht klar definiert oder strukturell verankert. Rollen, Mandate und Kompetenzen sind oft unscharf, Entwicklungsangebote fragmentiert. Genau hier setzt dieses Whitepaper an: Es beschreibt, wie Business Owner im Zusammenspiel von Strategie, Agilität und KI systematisch gestärkt werden können. Im Mittelpunkt stehen:

- die Analyse einer Kompetenz- und Governance-Lücke, die durch die schnelle Verbreitung von KI und agilen Initiativen entsteht
- ein Business Owner Maturity Model, das die zentralen Dimensionen wirksamer Business Owner beschreibt und den Reifegrad sichtbar macht
- ein praxisnahes Business Owner Empowerment Programm, das Wissen, Reflexion, Simulation und Begleitung im Arbeitsalltag verbindet

Organisationen, die ihre Business Owner gezielt entwickeln, schaffen schnellere und klarere Entscheidungen, erhöhen die Time-to-Value ihrer Initiativen, verbessern Transparenz und Akzeptanz bei Priorisierungen und stärken gleichzeitig eine verantwortungsvolle Governance im Umgang mit KI. Dieses Whitepaper richtet sich daher an (Agile) Transformation Leads und Führungskräfte, die Business Owner als zentralen Hebel für strategische Agilität und neue Wertschöpfung verstehen – und aktiv nutzen wollen.

2. Die strategische Schlüsselrolle der Business Owner

In einer Zeit, in der sich Märkte, Technologien und Kundenerwartungen gleichzeitig und mit hoher Geschwindigkeit verändern, geraten klassische Steuerungslogiken an ihre Grenzen. Mehrjährige Planungszyklen, starre Budgets und siloartige Verantwortlichkeiten sind immer weniger in der Lage, die notwendige Adaptionfähigkeit von Unternehmen sicherzustellen. Organisationen, die heute erfolgreich skalieren wollen, brauchen Rollen, die Wertschöpfung nicht nur „verwalten“, sondern aktiv gestalten und über Bereichsgrenzen hinweg orchestrieren – unabhängig von formaler Hierarchie.

Genau hier setzen Business Owner an. Sie tragen Verantwortung für die strategische Ausrichtung und Wertschöpfungslogik von Produkten, Services oder Wertströmen – sei es in agilen Produktportfolios, skalierten Frameworks wie SAFe oder in klassischen Geschäftsbereichen.³ Entscheidend ist dabei weniger die organisatorische Verortung der Rolle als vielmehr ihr Mandat: Business Owner treffen richtungsweisende Entscheidungen darüber, welche Initiativen verfolgt, wie Investitionen priorisiert und welche Fähigkeiten im Unternehmen aufgebaut werden.

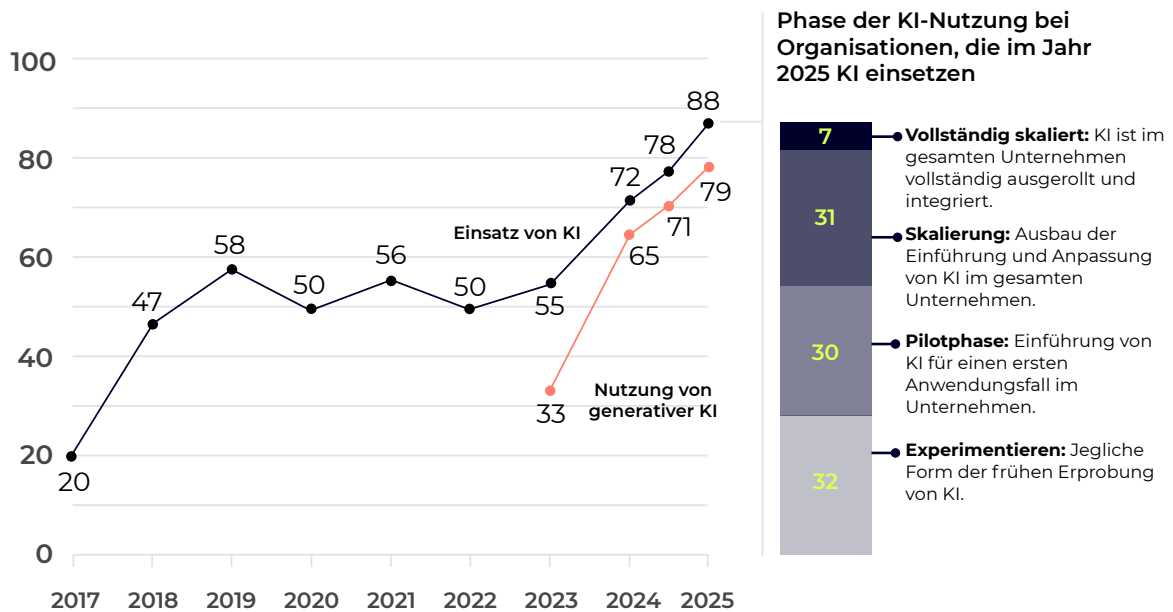
Damit werden Business Owner zum strategischen Dreh- und Angelpunkt moderner Wertschöpfung. Sie schlagen die Brücke zwischen Unternehmensstrategie, Technologie – insbesondere Künstlicher Intelligenz – und der operativen Umsetzung in Teams und Wertströmen. Wie gut ihnen diese Rolle gelingt, entscheidet zunehmend darüber, ob Transformation konsequent vorangetrieben wird, in ritualisierte Prozesse kippt oder im Tagesgeschäft versandet.

In der Praxis stehen viele Business Owner jedoch vor einer anspruchsvollen Herausforderung: Sie bewegen sich im Spannungsfeld zwischen Vorstandserwartungen, Portfolio-Entscheidungen und den realen Bedingungen in den Teams. Entscheidungsanlässe werden komplexer, Datenquellen vielfältiger, Zielkonflikte sichtbarer. Zugleich nimmt der Druck zu, schneller, transparenter und nachvollziehbarer zu entscheiden – idealerweise gestützt durch KI-gestützte Analytik statt rein intuitiver Einschätzungen. Das verlangt nach neuen Fähigkeiten: von datenbasierter Entscheidungsfindung über das Verständnis von KI-Limits bis hin zu ethischer Reflexion.

³ Vgl. Leffingwell, D. (2020): SAFe 5.0 Distilled: Achieving Business Agility with the Scaled Agile Framework. Addison-Wesley Professional.

Laut einer aktuellen Studie nutzten bereits etwa 88 % der befragten Unternehmen KI in mindestens einer Geschäftsfunktion – ein klarer Beleg dafür, wie zentral KI für moderne Unternehmenssteuerung geworden ist.⁴

Organisationen, die KI in mindestens einer Geschäftsfunktion nutzen [in %]



Dieses Whitepaper setzt genau an dieser Stelle an. Es zeigt, wie Business Owner ihre Rolle im Zusammenspiel von Strategie, Agilität und Künstlicher Intelligenz neu definieren und stärken können – und was Organisationen tun müssen, um sie dabei systematisch zu befähigen. Im Mittelpunkt stehen ein praxisorientiertes Reifegradmodell für Business Owner sowie ein Empowerment-Ansatz, der Wissen, Reflexion, Simulation und Begleitung verbindet. Ziel ist es, Business Owner in die Lage zu versetzen, als strategische Wertschöpfungsarchitekten zu agieren – und damit einen spürbaren Beitrag zur Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens zu leisten.

⁴ Vgl. McKinsey & Company (2025): The state of AI in 2025: Agents, innovation, and transformation. McKinsey Global Survey on AI.

3. Business Owner in einer Welt wachsender Komplexität

Viele Unternehmen bewegen sich heute in einem Umfeld, das von hoher Unsicherheit, dynamischem Wettbewerb und stetig zunehmender technischer Komplexität geprägt ist. Marktveränderungen, regulatorische Anpassungen und technologische Sprünge folgen nicht mehr aufeinander, sondern überlagern sich. Gleichzeitig sind Wertschöpfungssysteme in vielen Organisationen historisch gewachsen, global verteilt und stark voneinander abhängig – mit entsprechend hohen Koordinationskosten.

Exponentielle Marktdynamiken

Innovationszyklen verkürzen sich, Markteintritte erfolgen disruptiv, und Differenzierung entsteht weniger durch Produktmerkmale als durch die Fähigkeit, schnell zu reagieren und gezielt zu lernen.

Verkürzte Entscheidungszyklen

Immer mehr Organisationen ersetzen langfristige Jahres- oder Quartalsplanungen durch adaptive Steuerung in Echtzeit und treffen datengetriebene Entscheidungen dort, wo Wert entsteht.

KI als Game Changer

KI entwickelt sich vom Technologie-Trend zum festen Bestandteil unternehmerischer Steuerung. Sie ermöglicht Analysen und Szenarien in einer Tiefe und Geschwindigkeit, die klassische Entscheidungslogiken strukturell verändern.

Diese Rahmenbedingungen treffen auf Organisationen, deren Steuerungslogiken häufig noch aus einer vergleichsweise stabilen Zeit stammen: lineare Strategiekaskaden, starre Budgetzyklen, funktionsorientierte Silostrukturen, komplexe Gremienlandschaften und schwerfällige Entscheidungsprozesse. In der Folge entsteht ein Spannungsfeld: Auf der einen Seite stehen Ambitionen rund um Kundenzentrierung, digitale Innovation und datenbasierte Geschäftsmodelle. Auf der anderen Seite verhindern gewachsene Strukturen, widersprüchliche Prioritäten und fragmentierte Verantwortlichkeiten, dass diese Ambitionen konsequent umgesetzt werden.

Hinzu kommt: Die Zahl der Veränderungsinitiativen steigt kontinuierlich. Transformationen im Geschäftsmodell, agile Skalierungsprogramme, die Einführung neuer Plattformen oder der Aufbau datengetriebener Services konkurrieren um Aufmerksamkeit, Budgets und Kapazitäten. Ohne klare Steuerung entstehen schnell Parallelwelten aus Projekten und Programmen, deren Beitrag zur Wertschöpfung nur schwer zu erkennen ist. In vielen Unternehmen führt das zu einem „Portfolio-Paradox“: Es wird gleichzeitig zu viel gestartet und zu wenig abgeschlossen – und der tatsächliche Mehrwert für Unternehmen bleibt hinter den Erwartungen zurück.⁵

5 Vgl. Machucho, S. J., Ortiz, D., & Soriano-Dranco, A. (2025): The impacts of artificial intelligence on business innovation: A comprehensive review from a business ecosystem perspective.

Künstliche Intelligenz verschärft diese Dynamik, bietet aber auch eine enorme Chance. Einerseits erhöht sie den Druck, neue Fähigkeiten aufzubauen, Wettbewerbspositionen zu verteidigen und regulatorische Anforderungen zu berücksichtigen. Unternehmen sehen sich mit einer wachsenden Zahl an KI-Ideen, -Piloten und -Use-Cases konfrontiert, die oft isoliert entstehen und nur begrenzt in bestehende Wertströme und Governance-Strukturen eingebettet sind. Andererseits eröffnet KI die Möglichkeit, Entscheidungen besser zu fundieren, Zusammenhänge schneller zu erkennen und Szenarien zu simulieren, die bislang nur mit großem Aufwand zu analysieren waren.

Nach aktuellen Erkenntnissen tun sich jedoch rund 74 % der Unternehmen schwer damit, aus KI greifbaren Nutzen zu ziehen - häufig aufgrund mangelnder Kompetenz im Umgang mit KI-Systemen.⁶ Es wird deutlich, dass Adoption allein nicht genügt, sondern gezieltes Skill-Management erforderlich ist.

Größte Hürden bei der Einführung von KI (Mehrfachnennungen möglich)



Bildquelle: Digital.ai (2025): The 18th State of Agile Report. Digital.ai.

Genau an dieser Stelle zeigt sich eine zentrale Herausforderung: Ohne klare Verantwortlichkeiten und ohne Rollen, die die Gesamtlogik der Wertschöpfung verstehen und aktiv gestalten, bleibt der Einsatz von KI reaktiv und opportunistisch. Es entstehen lokale Op-

⁶ Vgl. Boston Consulting Group (2024): AI adoption in 2024: 74% of companies struggle to achieve and scale value. Deloitte (2024): Generative AI and the future of work. Deloitte Global.

timierungen – etwa in einzelnen Teams oder Funktionen –, aber keine konsistente, übergreifende Wertschöpfungsarchitektur. Die Folge sind erhöhte Komplexität, Intransparenz und ein wachsendes Risiko, aneinander vorbeizuinnovieren.

Die neue Realität verlangt daher nach einem anderen Verständnis von Führung und Steuerung: weg von der rein hierarchischen Kontrolle einzelner Einheiten, hin zu einer aktiven Orchestrierung von Wertströmen, Portfolios und Fähigkeiten – getragen von Rollen, die Strategie, Technologie und operative Umsetzung systematisch verbinden.



4. Business Owner als Value Leader: Ein neues Führungsverständnis

In vielen Unternehmen sind Entscheidungswege historisch so angelegt, dass Verantwortung entlang von Hierarchien und Funktionsgrenzen verteilt wird: Strategie wird „oben“ formuliert, Entscheidungen zu Initiativen in Gremien getroffen, operative Prioritäten in Bereichen und Teams festgelegt. In einem Umfeld hoher Dynamik und wachsender Komplexität – verstärkt durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz – stößt dieses Modell an seine Grenzen: Entscheidungen dauern zu lange, Interessen werden nur punktuell ausbalanciert und die Übersetzung von Strategie in konkrete Wertbeiträge bleibt häufig unscharf.

Business Owner adressieren genau diese Lücke. Sie tragen die End-to-End-Verantwortung für definierte Wertströme, Produkte oder Services und stehen damit im Zentrum der Frage, welche Ergebnisse eine Organisation tatsächlich erzielt. Ihr Fokus liegt auf Wert statt auf reiner Ressourcensicht: Welche Probleme werden für Kunden oder interne Stakeholder gelöst? Welche Initiativen zahlen auf strategische Ziele ein? Welche Investitionen haben den größten Hebel für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens – und welche Vorhaben sollten bewusst nicht weiterverfolgt werden?

Der 18. State of Agile Report zeigt, dass sich Rollen in vielen Organisationen bereits in genau diese Richtung verschieben: 29 % der Befragten geben an, inzwischen explizit für die Verknüpfung von Agile-Arbeit mit Business Outcomes verantwortlich zu sein, 26 % sind stärker in Produktplanung, Priorisierung und Portfolioentscheidungen eingebunden, und 23 % wurden beauftragt, KI- und Automatisierungstools in Agile-Workflows zu integrieren.⁷ Dieser diffuse Rollenwandel weist klar in Richtung eines Business-Owner-Profiles – allerdings häufig ohne klar definiertes Mandat.

⁷ Vgl. Digital.ai (2025): The 18th State of Agile Report. Digital.ai.

Veränderungen der agilen Rolle in den letzten 12–18 Monaten (Mehrfachnennungen möglich)

Ich bin verantwortlich dafür, agile Arbeit mit konkreten Geschäftsergebnissen zu verknüpfen und diese zu messen.

A horizontal bar chart with a dark blue segment on the left and a light green segment on the right. The dark blue segment represents 29% of the total bar.

29%

Ich bin stärker in Produktplanung, Priorisierung und Portfolioentscheidungen eingebunden.

A horizontal bar chart with a dark blue segment on the left and a light green segment on the right. The dark blue segment represents 26% of the total bar.

26%

Ich wurde gebeten, KI- bzw. Automatisierungstools zu bewerten oder in agile Arbeitsabläufe zu integrieren.

A horizontal bar chart with a dark blue segment on the left and a light green segment on the right. The dark blue segment represents 23% of the total bar.

23%

Bildquelle: Digital.ai (2025): The 18th State of Agile Report. Digital.ai.

Im skalierten agilen Umfeld agieren Business Owner an der Schnittstelle zwischen Unternehmensstrategie, Portfolio-Steuerung und den Teams, die Wert liefern. Sie entscheiden nicht jedes Detail, sondern stellen sicher, dass begrenzte Kapazitäten in die richtigen Themen fließen, Abhängigkeiten über Teams hinweg koordiniert werden und Prioritäten konsistent bleiben. Damit verschiebt sich ihre Rolle vom klassischen „Gatekeeper“, der Freigaben erteilt, hin zu einem Value Leader, der Orientierung gibt, Entscheidungslogiken klärt und Rahmenbedingungen so gestaltet, dass Entscheidungen schnell, transparent und nachvollziehbar getroffen werden können.

Um diese Rolle wirksam auszufüllen, müssen Business Owner klar von anderen Rollen abgegrenzt werden. Product Owner verantworten in der Regel den Backlog eines Teams oder Produkts und fokussieren auf die kontinuierliche Lieferung wertstiftender Inkremente. Product Manager denken stärker markt- und kundenzentriert, entwickeln Produktstrategien und steuern Produktlinien. Linienführungskräfte tragen vor allem Personal-, Budget- und Ergebnisverantwortung in ihren Organisationseinheiten. Business Owner verbinden diese Perspektiven, ohne sie zu duplizieren: Sie denken in Wertströmen statt in Abteilungen, in Outcomes statt in Projekten und in Investitionen statt in Aufwand.



In vielen Organisationen sind diese Erwartungen an Business Owner implizit vorhanden, aber weder klar beschrieben noch strukturell verankert. Häufig werden einzelne Führungskräfte informell in diese Rolle gedrängt, ohne dass Mandat, Entscheidungsrechte und Unterstützungssysteme ausreichend geklärt sind. Das führt zu Überlast, Rollenkonflikten und uneinheitlichen Ergebnissen. Um das Potenzial der Rolle voll auszuschöpfen, braucht es daher mehr als nur eine neue Stellenbezeichnung oder ein angepasstes Organigramm: Es braucht ein gemeinsames Verständnis von Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen – und einen gezielten Aufbau der Fähigkeiten, die Business Owner in einem KI-geprägten, agilen Umfeld erfolgreich machen.

Das nächste Kapitel widmet sich genau dieser Schnittstelle von KI, Agilität und Governance. Es zeigt, wie Business Owner Künstliche Intelligenz als strategischen Co-Piloten nutzen können, ohne ihre Verantwortung an Algorithmen abzugeben – und wie Organisationen die dafür notwendigen Rahmenbedingungen schaffen.

5. KI als strategischer Co-Pilot für Business Owner

Künstliche Intelligenz ist längst mehr als ein Technologie-Trend. In vielen Unternehmen entstehen zahlreiche KI-Initiativen – von automatisierter Datenanalyse bis zu generativen Anwendungen. Häufig bleiben diese Aktivitäten jedoch in einzelnen Teams oder Funktionen stecken und entfalten nur begrenzte Wirkung auf die Gesamtwertschöpfung. Für Business Owner stellt sich daher nicht die Frage, *ob* KI genutzt wird, sondern *wie* sie gezielt eingesetzt wird, um bessere Entscheidungen zu treffen und Wertströme wirksam zu steuern.

Laut aktuellen Studien nutzen führende Organisationen bereits KI-basierte Systeme für Risikobewertung, Portfolio-Priorisierung und Prozessautomatisierung. 62 % der befragten Unternehmen geben dabei an, zumindest zu experimentieren mit „agentic AI“ – also KI-Agenten, die selbstständig handeln und Entscheidungen unterstützen können.⁸

Versteht man KI als „strategischen Co-Piloten“, bleibt die Verantwortung klar beim Business Owner. KI liefert zusätzliche Informationen, Analysen und Szenarien, die helfen, Komplexität beherrschbarer zu machen.

Beispielhafte Einsatzgebiete:

- **Prädiktive Analytik:** KI erkennt Muster, bewertet Szenarien und macht Handlungsoptionen sichtbar – so werden blinde Flecken in Planung und Risikoabschätzung reduziert.
- **Intelligente Automatisierung:** KI-gestützte Cost-of-Delay-Berechnungen, Szenario-Simulationen und Kapazitätsprognosen entlasten Führungskräfte von Routinetätigkeiten.
- **Echtzeit-Risikoanalyse:** Kontinuierliche Datenintegration macht Risiken frühzeitig sichtbar und ermöglicht Gegensteuerung, bevor sie eskalieren.

Der entscheidende Punkt: KI ersetzt nicht die strategische Urteilskraft des Business Owners – sie erweitert sie. Menschen bleiben für den Kontext verantwortlich, für ethische Abwägungen, für die Balance zwischen Daten und Intuition. Wirksame Business Owner müssen daher KI-Ergebnisse einordnen können: Welche Annahmen stecken dahinter?

⁸ Vgl. McKinsey & Company (2025): The state of AI in 2025: Agents, innovation, and transformation. McKinsey Global Survey on AI.

Wo liegen Grenzen und Risiken? Sie verbinden Daten, KI-gestützte Analytik und Szenarien mit ihrer eigenen Erfahrung und übernehmen explizit Verantwortung für die getroffene Entscheidung.

Viele Business Owner sind auf diese erweiterte Rolle noch nicht ausreichend vorbereitet. Das nächste Kapitel beleuchtet deshalb die entstehende Kompetenzlücke – und warum es für Unternehmen entscheidend ist, Business Owner gezielt für die Arbeit mit KI und agilen Wertströmen zu befähigen.

6. Wo Business Owner heute Kompetenzen aufholen müssen

Die Anforderungen an Business Owner entwickeln sich schneller, als viele Organisationen darauf reagieren können: Sie sollen Strategie übersetzen, Wertströme end-to-end steuern, mit KI-gestützten Analysen arbeiten und gleichzeitig Orientierung für Teams und Stakeholder geben. In der Realität sind Rollenbild, Entscheidungsmandat und Befähigung jedoch häufig nur teilweise geklärt.

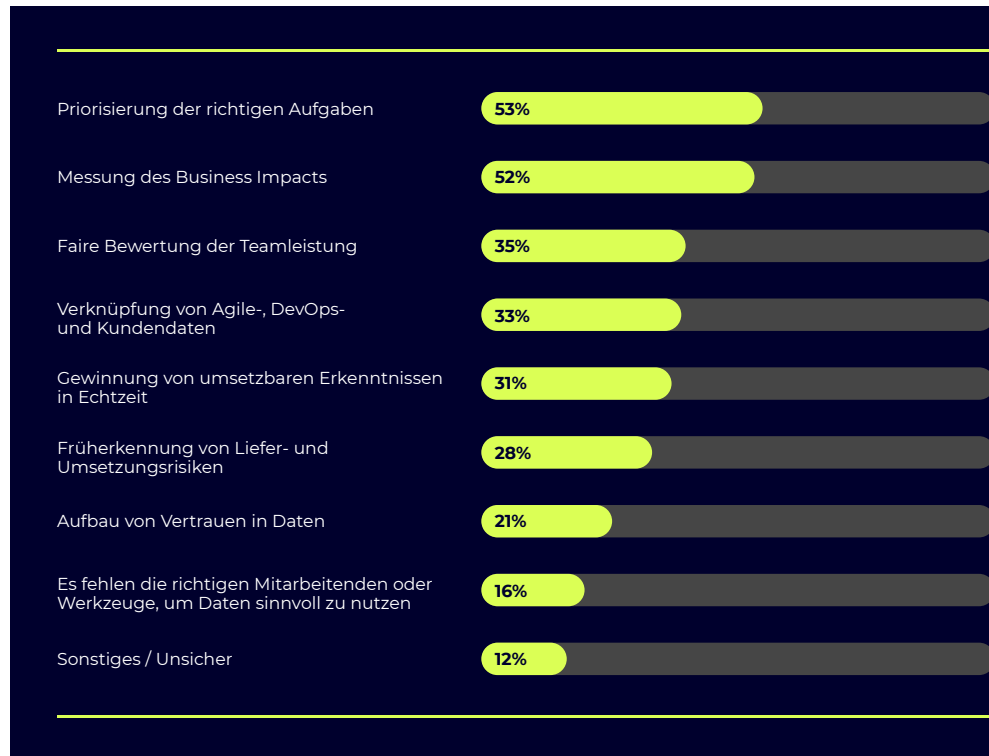
Aktuelle Studien zeigen, dass eine Mehrheit der Führungskräfte die strategische Bedeutung von KI klar anerkennt, sich aber noch nicht ausreichend befähigt fühlt, sie verantwortungsvoll in Wertschöpfung und Steuerung zu integrieren.⁹ Gleichzeitig steigt der Druck, KI in immer mehr Geschäfts- und Entscheidungsprozesse zu integrieren – unter verschärften Anforderungen an Governance, Transparenz und Regulierung. Genau hier entsteht eine strukturelle Kompetenzlücke, die Business Owner unmittelbar betrifft.

Der 18. State of Agile Report verdeutlicht diese Situation auch auf der Daten- und Steuerungsebene: Mehr als die Hälfte der Befragten gibt an, Schwierigkeiten zu haben, die richtigen Themen zu priorisieren (53 %) oder den Business Impact ihrer Delivery-Arbeit verlässlich zu tracken (52 %). Rund ein Drittel kämpft damit, Agile- und DevOps-Daten in eine konsistente Sicht zu bringen, und ein signifikanter Teil vertraut den eigenen Daten grundsätzlich nicht.¹⁰ Die Folge: Es wird viel gemessen, aber nur begrenzt wirksam gesteuert. Genau hier setzt die Rolle der Business Owner an – und genau hier entscheidet sich, ob Daten und KI zu besseren Entscheidungen führen oder zusätzliche Komplexität erzeugen.

⁹ Vgl. Russell Reynolds Associates (2025): Why Most AI Transformations Fail Before They Start. Global Leadership Monitor H1 2025. Russell Reynolds Associates.

¹⁰ Vgl. Digital.ai (2025): The 18th State of Agile Report. Digital.ai.

Herausforderungen beim effektiven Einsatz von Daten (Top-3-Nennungen)



Bildquelle: Digital.ai (2025): The 18th State of Agile Report. Digital.ai.

In der Praxis zeigen sich drei grundlegende Kompetenzfelder, die für wirksame Business Owner im KI-geprägten Umfeld besonders entscheidend sind:¹¹

- **Digitale und KI-Kompetenz:** Verständnis für grundlegende KI-Mechanismen, Datenqualität und deren Einfluss auf Wertströme – inklusive der Fähigkeit, Chancen, Risiken und Grenzen von KI-gestützten Lösungen einzuschätzen.
- **Datenbasierte Entscheidungsfähigkeit:** Souveräner Einsatz analytischer Tools und die Fähigkeit, datengetriebene Insights zu interpretieren, in Szenarien zu denken und darauf aufbauend klare, verantwortbare Entscheidungen zu treffen.
- **Systemisches Führungsverständnis:** Integration von Strategie, Technologie und Führung in einem kohärenten Modell – mit Fokus auf Wertströme statt Silos, klaren Prioritäten und einer Steuerungslogik, die Business Impact in den Mittelpunkt stellt.

¹¹ Vgl. Deloitte (2024): Generative AI and the future of work. Deloitte Global; Machucho, S. J., Ortiz, D., & Soriano-Dranco, A. (2025): The impacts of artificial intelligence on business innovation: A comprehensive review from a business ecosystem perspective.

Diese Kompetenzfelder machen deutlich: Es reicht nicht, Business Owner nur punktuell zu schulen oder einzelne Tools bereitzustellen. Gefragt ist ein systematischer Ansatz, der Rollenverständnis, Entscheidungsmandat und Fähigkeiten zusammenführt. Die zentrale Frage lautet: Wo steht eine Organisation heute – und welche Entwicklungsschritte sind notwendig, um Business Owner gezielt zu stärken?

Genau hier setzt das folgende Business Owner Maturity Model an. Es beschreibt die entscheidenden Dimensionen wirksamer Business Owner und bietet einen strukturierten Rahmen, um den eigenen Reifegrad zu verstehen und gezielt weiterzuentwickeln.

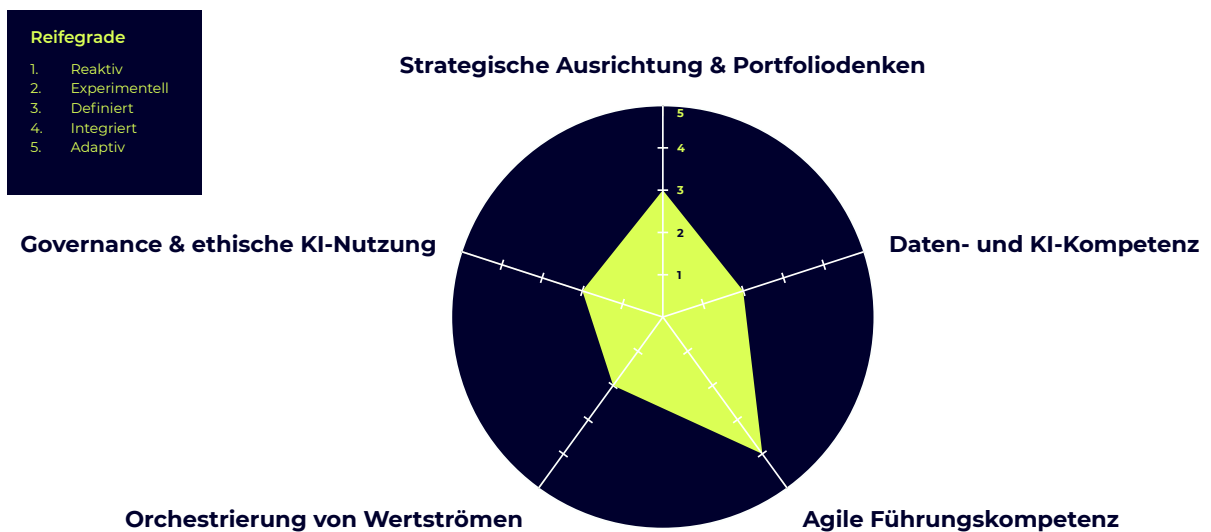


7. Das Business Owner Maturity Model

Der wirksame Einsatz von Künstlicher Intelligenz im Zusammenspiel mit agiler Wertschöpfung erfordert von Business Ownern deutlich mehr als technologische Grundlagenkenntnisse. Entscheidend ist die Fähigkeit, Strategie, Daten, Technologie und Entscheidungslogik in einem integrierten Führungsmodell zu verbinden.

Um diese Entwicklung messbar und gezielt steuerbar zu machen, beschreibt das Business Owner Maturity Model die zentralen Kompetenzdimensionen von Business Ownern und bewertet, wie stark diese Kompetenzen im Zusammenspiel mit KI und datenbasierter Steuerung ausgeprägt sind.

Business Owner Maturity Model



1. Strategische Ausrichtung & Portfoliodenken

Fähigkeit, strategische Ziele konsistent in Wertströme zu übersetzen, Prioritäten zu setzen und Portfolioentscheidungen datenbasiert abzusichern.

2. Daten- & KI-Kompetenz

Verständnis für Datenqualität, grundlegende KI-Mechanismen und deren Auswirkungen auf Forecasting, Risikoanalyse und Entscheidungsmodelle.

3. Agile Führungskompetenz

Fähigkeit, Teams durch Servant Leadership zu befähigen, Autonomie gezielt zu fördern und Wertflussbarrieren systemisch zu lösen – inklusive Change Leadership im Kontext von KI und neuen Entscheidungslogiken.

4. Governance & ethische KI-Nutzung

Entwicklung klarer Leitplanken für verantwortungsvollen KI-Einsatz, Risikobewertung, Compliance und Transparenz in Entscheidungen.¹²

5. Orchestrierung von Wertströmen

Fähigkeit, End-to-End-Wertflüsse zu optimieren, Bottlenecks zu identifizieren und Flow-gesteuerte Entscheidungslogiken konsequent einzusetzen.

Fünf Reifegrade – von reaktiv bis adaptiv

Auf Basis dieser Dimensionen beschreibt das Modell fünf Entwicklungsstufen. Die Reifegrade zeigen dabei nicht die generelle Ausprägung der Kompetenz, sondern den Grad ihrer Integration in eine KI-gestützte, agile Entscheidungsarchitektur. Jede Dimension kann entlang dieser Stufen separat beurteilt werden, was ein differenziertes Bild erlaubt.

Stufe 1 – Reaktiv

Entscheidungen erfolgen situationsgetrieben und überwiegend erfahrungsbasiert. Daten sind fragmentiert, KI wird kaum genutzt. Governance, Priorisierung oder Szenarioplanung sind nicht systematisch verankert.

Stufe 2 – Experimentell

Erste KI-Piloten entstehen, jedoch ohne Integration in Portfolio- oder Entscheidungsprozesse. Agile Prinzipien werden punktuell angewendet, Entscheidungsstrukturen bleiben überwiegend traditionell hierarchisch.

Stufe 3 – Definiert

Prozesse, Rollenbilder und Governance sind standardisiert. Business Owner nutzen Daten und KI-basierte Analysen zunehmend für Priorisierungen und Risikoabschätzungen. Agile Führung etabliert sich, der Flow über Wertströme hinweg ist jedoch noch nicht konsistent.

¹² Vgl. European Commission (2021): Proposal for a regulation of the European Parliament and of the Council laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act) and amending certain Union legislative acts; AI Risk & Governance (AIRS) Working Group (2022): Artificial intelligence risk & governance. AI at Wharton, University of Pennsylvania; Petrin, M. (2024): The impact of AI and new technologies on corporate governance. Seattle University Law Review.

Stufe 4 – Integriert

KI ist fester Bestandteil der Entscheidungsarchitektur. Datenflüsse sind vernetzt, Szenarioplanung findet systematisch statt. Business Owner agieren klar als Value Leader, fördern Autonomie und steuern über transparente Wertfluss- und Impact-Kennzahlen.

Stufe 5 – Adaptiv

Organisationen nutzen KI proaktiv, um strategische Optionen zu simulieren, Risiken frühzeitig zu erkennen und Wertströme kontinuierlich zu optimieren. Business Owner orchestrieren Wertnetzwerke in Echtzeit und agieren als Architekten einer lernenden Organisation.

In der Praxis verharren viele Unternehmen zwischen Stufe 2 und 3: Es gibt Pilotprojekte und definierte Strukturen, aber die Verbindung von KI, Führung und operativer Praxis bleibt unvollständig.¹³ Das Modell macht diese Bottlenecks sichtbar und zeigt, wo gezielte Investitionen in Kompetenzen, Governance oder Wertstromarchitektur den größten Hebel haben.

Damit wird das Business Owner Maturity Model zum Arbeitsinstrument – für individuelle Entwicklung, für Portfolio- und Rollenreviews und als Grundlage für organisationsweite Entscheidungen. Auf dieser Basis beschreibt das nächste Kapitel, wie ein konkretes Business Owner Empowerment-Programm genau diese Entwicklung unterstützt und Business Owner Schritt für Schritt auf eine höhere Reifegradstufe führt.

¹³ Vgl. Boston Consulting Group (2024): AI adoption in 2024: 74% of companies struggle to achieve and scale value; McKinsey & Company (2025): The state of AI in 2025: Agents, innovation, and transformation. McKinsey Global Survey on AI; Digital.ai (2025): The 18th State of Agile Report. Digital.ai.

8. Business Owner Empowerment: Ein Transformationsprogramm mit nachhaltiger Wirkung

Business Owner Empowerment ist kein klassisches Training, sondern ein gezielter Hebel zur Transformation von Haltung, Kompetenz und Handlungsspielraum. Im Mittelpunkt steht nicht die Vermittlung einzelner Methoden, sondern die Befähigung von Business Ownern, ihre Rolle im Zusammenspiel von Strategie, Agilität und KI wirksam auszufüllen – und damit Entscheidungen, Wertströme und Portfolio aktiv zu gestalten.

Das Programm basiert auf drei eng verzahnten Bausteinen:

Wissen & Reflexion	Simulation & Praxis	Begleitung & Coaching
Vermittlung eines klaren Rollenverständnisses, der zugrunde liegenden Führungslogik sowie zentraler Prinzipien von Agilität und KI-gestützter Entscheidungsfindung. Business Owner reflektieren ihr eigenes Führungsverhalten und schärfen ihr Mandat im Wertstrom.	Arbeit an realitätsnahen Anwendungsszenarien, z.B. Portfolio-Simulationen, Priorisierungs-Workshops oder PI-ähnliche Planungszyklen mit echten Business Cases. Business Owner erproben neue Entscheidungslogiken in einem geschützten Rahmen – inklusive des bewussten Umgangs mit Zielkonflikten und Unsicherheit.	Über mehrere Wochen hinweg werden Business Owner im Alltag begleitet. In individuellen und gruppenbasierten Formaten übertragen sie das Gelernte auf ihre konkreten Verantwortungsbereiche, konsolidieren neue Routinen und lernen, daten- und KI-gestützte Entscheidungstools souverän einzusetzen.

Das Ziel des Programms: Business Owner sollen ihre Rolle als strategische Value Leader wahrnehmen können – mit einem starken Verständnis für Wertströme, einer konsistenten Priorisierungslogik und einem verantwortungsvollen Einsatz von KI.

Organisationen, die ihre Business Owner auf diese Weise befähigen, berichten typischerweise von messbaren Effekten, wie etwa:

- **Schnellere Entscheidungszyklen:** Verkürzte Zeit von Idee bis Umsetzungsentscheidung.
- **Kürzere Time-to-Market:** Mehr relevante, wertstiftende Features pro Quartal.
- **Höhere Priorisierungstransparenz:** Mehr Akzeptanz bei Stakeholdern durch nachvollziehbare Entscheidungslogik.
- **Stärkere Portfolio-Performance:** Höherer Wertbeitrag durch bessere strategische Passung und gezieltes Risk-Management.

Diese Ergebnisse zeigen: Business Owner Empowerment wirkt nicht als theoretisches Konzept, sondern als konkreter, messbarer Hebel für Transformationserfolg.

9. Zukunftsperspektiven – Der nächste Schritt zu strategischer Agilität

Die Rolle der Business Owner wird sich in den kommenden Jahren weiter verändern. KI-gestützte Analytik, adaptive Governance und wertstromorientierte Steuerungsmodelle werden nicht mehr als Innovationsthema „on top“ betrachtet, sondern zum festen Bestandteil unternehmerischer Führung. Unternehmen, die frühzeitig in die Befähigung ihrer Business Owner investieren, schaffen damit einen strukturellen Vorteil: Sie bauen eine Führungsebene auf, die Strategie, Technologie und Wertschöpfung dauerhaft zusammenhält – auch bei weiter zunehmender Dynamik.

Business Owner Empowerment ist ein kontinuierlicher Entwicklungsweg: Rollenverständnis, Entscheidungslogik, Governance und Kompetenzen reifen im Zusammenspiel. Das Business Owner Maturity Model dient dabei als Orientierungsrahmen und macht sichtbar, wo eine Organisation heute steht – und welche Entwicklungsschritte Priorität haben sollten.

Für Unternehmen, die die nächsten Schritte gehen wollen, lassen sich daraus einige konkrete Handlungsfelder ableiten:

- **Rollenbild schärfen und verankern:** Business Owner klar definieren – inklusive Mandat, Entscheidungsrechten, Schnittstellen und Zielsystem.
- **Reifegrad transparent machen:** Mit Hilfe eines strukturierten Readiness-Checks den aktuellen Reifegrad in den relevanten Dimensionen erfassen.
- **Gezielte Entwicklungsreise gestalten:** Auf Basis des Reifegrads ein fokussiertes Empowerment-Programm aufsetzen, das Wissensaufbau, Simulation und Begleitung im Alltag verbindet.
- **KI- und Governance-Leitplanken etablieren:** Gemeinsame Prinzipien und einfache, praktikable Rahmenbedingungen für den Einsatz von KI in Entscheidungsprozessen definieren.
- **Lernen institutionalisieren:** Feedbackschleifen einbauen – aus Portfolio-Reviews, Wertstrommetriken und konkreten Entscheidungen – und sie systematisch für die Weiterentwicklung der Business Owner nutzen.

Wir laden Sie heute ein, den ersten Schritt gemeinsam zu gehen: In einem unverbindlichen Erstgespräch beleuchten wir Ihre aktuelle Ausgangslage, identifizieren zentrale Handlungsfelder und skizzieren konkrete Optionen für eine zeitgemäße, strategische Führung im Zusammenspiel von Strategie, Agilität und KI.

Wenn Sie den Wert Ihrer Business Owner gezielt heben, stärken Sie die Steuerungsfähigkeit Ihrer Organisation – heute und für die nächsten Entwicklungsstufen.



Wir freuen uns darauf, Sie auf diesem Weg zu begleiten. Nehmen Sie gerne Kontakt mit uns auf!

**Gleb Tchirikov**

Senior Transformation Consultant | Executive Coach

+49 151 441 38 783

Gleb.Tchirikov@p3-group.com

Adresse**P3 group GmbH**

Heilbronner Straße 86
70191 Stuttgart
Germany

Kontakt

+49 711 252 749-0
mail@p3-group.com
www.p3-group.com

10. Quellenverzeichnis

AI Risk & Governance (AIRS) Working Group (2022): Artificial intelligence risk & governance. AI at Wharton, University of Pennsylvania.

Boston Consulting Group (2024): AI adoption in 2024: 74% of companies struggle to achieve and scale value.

Deloitte (2024): Generative AI and the future of work. Deloitte Global.

Digital.ai (2025): *The 18th State of Agile Report*. Digital.ai.

European Commission (2021): Proposal for a regulation of the European Parliament and of the Council laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act) and amending certain Union legislative acts

Leffingwell, D. (2020): *SAFe 5.0 Distilled: Achieving Business Agility with the Scaled Agile Framework*. Addison-Wesley Professional.

McKinsey & Company (2025): The state of AI in 2025: Agents, innovation, and transformation. McKinsey Global Survey on AI.

Machucho, S. J., Ortiz, D., & Soriano-Dranco, A. (2025): The impacts of artificial intelligence on business innovation: A comprehensive review from a business ecosystem perspective.

Petrin, M. (2024): The impact of AI and new technologies on corporate governance. Seattle University Law Review

Russell Reynolds Associates (2025): Why Most AI Transformations Fail Before They Start. Global Leadership Monitor H1 2025. Russell Reynolds Associates.

Russo, D. (2024): Do agile scaling approaches make a difference? An empirical investigation. Empirical Software Engineering.