

2 Theoretische Grundlagen

Nachfolgend sollen die für diese Arbeit zentralen Begriffe *Digital Business*, *Mobile Business* und *Business Transformation* definiert werden, damit ein einheitliches Verständnis dazu existiert. Zudem werden *Maturity Models* erklärt und deren Entwicklung theoretisch beschrieben.

2.1 Digital Business

Der Begriff *Digital Business* hat in Wissenschaft und Praxis bis heute keine allgemein anerkannte Definition und Interpretation erhalten. Insbesondere der Terminus *E-Business* (oder ausgeschrieben *Electronic Business*) scheint weitgehend synonym verwendet zu werden, um gleiche oder ähnliche Begebenheiten zu erklären. Nachfolgende Tabelle 1 zeigt neun verschiedene Definitionen dieser beiden Begriffe seit 2006 sowie deren Herkunft.

Tabelle 1: Ausgewählte Definitionen von Digital Business und E-Business

Begriff	Definition	Quelle	Herkunft	
			Theorie	Praxis
Digital Business	„Digital businesses continuously exploit digital technologies to both create new sources of value for customers and increase operational agility in service of customers.“	Fenwick & Gill (2014, S. 8)		■
	“The creation of new business designs that not only connect people and businesses, but also connect people, businesses and things (physical objects that are active players and contribute to business value) to drive revenue and efficiency”	Lopez et al. (2014)		■
	“An organization that incorporates digital technology to create revenue and results via innovative strategies, products, processes	McDonald (2014)		■

	and experiences. They use digital resources to create new customer value, revenue and business results.”			
E-Business	„Jede Art von wirtschaftlicher Tätigkeit auf der Basis computergestützter Netzwerke (insbesondere des Internets) ... Neben Transaktionen zwischen verschiedenen Wirtschaftssubjekten umfasst der Begriff auch Transaktionen innerhalb kooperierender Systeme und unternehmensinterne Systeme.“	IFH (2006, S. 24)	■	
	„Anbahnung, Vereinbarung und Abwicklung elektronischer Geschäftsprozesse, d. h. Leistungsaustausch zwischen Marktteilnehmern mit Hilfe öffentlicher oder privater Kommunikationsnetze ..., zur Erzielung einer Wertschöpfung.“	Meier & Stormer (2012, S. 2)	■	
	„Die durchgängige elektronische Abwicklung von idealerweise allen Geschäftsprozessen entlang der gesamten Wertschöpfungskette eines Unternehmens“	Sonntag & Müller (2013, S. 6)		■
	„Die über Telekommunikationsnetzwerke realisierte Anbahnung, Aushandlung [sic] und Abwicklung von Geschäftsprozessen zwischen Wirtschaftssubjekten“	Strauß (2013, S. 1)	■	
	„Alle Aktivitäten ..., die über ein elektronisches Kommunikationsnetz abgewickelt werden und direkt oder indirekt kommerziellen Zwecken dienen“	Alpar et al. (2014, S. 100)	■	
	„The sharing of business information, maintaining of business relationships, and conducting of business transactions by means of digital telecommunications networks“	Zwass (2014, S. 3)	■	
Σ			5	4

Die Analyse verdeutlicht die unterschiedlichen Auslegungen in der Literatur, welche je nach praxis- oder theoriebasierten Untersuchungen engere oder weitere Begriffsauffassungen zu Grunde legen. Der tabellarische Vergleich zeigt ausserdem, dass Erklärungen des Begriffs *Digital Business* primär in englischsprachigen, praxisgeleiteten Quellen aus dem laufenden Jahr gefunden wurden. Definitionen von *E-Business* erschienen hingegen vor allem in akademi-

schen Quellen, wobei die Mehrzahl davon auf Deutsch verfasst wurde. Ferner ist anzumerken, dass sich für beide Anglizismen keine passenden deutschen Übersetzungen finden lassen, weshalb sich die Verwendung des englischen Begriffs auch auf Deutsch durchgesetzt zu haben scheint.

Eine vergleichende Betrachtung der beiden Begriffe *Digital Business* und *E-Business* wurde nur in zwei Quellen vorgenommen. Während Strauß (2013, S. 1) beide Termini bewusst synonym setzt, sehen Lopez et al. (2014) vom Marktforschungsinstitut Gartner das *Digital Business* als eine Weiterentwicklung von *E-Business*: Für sie liegt der Unterschied darin, dass nicht nur Menschen und Geschäfte verknüpft werden und miteinander agieren, sondern zusätzlich auch „Dinge“, wie etwa Sensoren, 3D-Drucker, Robotik oder Drohnen. Diese sehr spezifische Definition ist dahingehend zu relativieren, dass Lopez et al. den Begriff des *E-Business* gleichzeitig darauf reduzieren, Verkaufskanäle in ein globales Medium, das Internet, zu transformieren (Lopez et al., 2014). Solche Definitionen werden verschiedentlich auch als *E-Commerce* angesehen, womit nur der elektronische Handel gemeint ist und daher eine engeres Verständnis von *E-Business* vorliegt, das sich einzig auf die Aussenbeziehungen eines Unternehmens zu seinen Kunden bezieht (vgl. Bächle & Lehmann, 2010, S. 4; Strauß, 2013, S. 1-2; Alpar et al., 2014, S. 100; Meier & Stormer, 2014, S. 2-4). Daher scheint die Auslegung von Digital Business von Lopez et al. (2014) mit der Integration von Dingen in der Definition als zu spezifisch und zu sehr einschränkend für die vorliegende Untersuchung.

Nachfolgend soll für diese Arbeit daher ein ganzheitlicheres Verständnis angewendet werden, das die beiden Begriffe *Digital Business* und *E-Business* im Sinne von Strauß (2013, S. 1) synonym versteht und beide Termini in Anlehnung an Alpar et al. (2014, S. 100) und Meier & Stormer (2012, S. 2) definiert:

Digital Business (oder *E-Business*) umfasst alle Aktivitäten, welche über ein elektronisches Kommunikationsnetz (insbesondere des Internets) angebahnt, vereinbart oder abgewickelt werden und direkt oder indirekt der Erzielung von Wertschöpfung dienen.

Damit liegt eine umfassende Definition vor, welche trotzdem gewisse Aktivitäten ausgrenzt, wie etwa das Versenden rein privater E-Mails (Alpar et al., 2014, S. 100). Durch den Einschluss indirekter Wertschöpfung werden zudem speziell auch die Innensicht eines Unternehmens und entsprechende Aktivitäten zwischen Mitarbeitenden berücksichtigt (Strauß, 2013, S. 4).

Abschliessend bleibt anzumerken, dass verschiedene weitere Begriffe existieren, wie *Digital Enterprise* (z.B. Curran et al., 2014, S. 2), *Digital Transformation*¹ (z.B. Westerman et al., 2011, S. 5; Fitzgerald et al., 2013, S. 2; Solis et al., 2014, S. 8; Wade & Marchand, 2014, S. 2), *Digital Business Strategy* (z.B. Mithas & Lucas, 2010, S. 4; Bharadwaj et al., 2013, S. 472) oder *Digitalisierung* (z.B. Deloitte, 2013, S. 8). Diese versuchen weitgehend synonym gleiche oder ähnliche Begebenheiten zu erklären wie *Digital Business*. Auffallend ist, dass diese Termini bisher vor allem in der Praxis verwendet werden und nur teilweise wissenschaftlich definiert sind.²

2.2 Mobile Business

Ähnlich dem Begriff *Digital Business* scheint auch *Mobile Business* (teilweise geschrieben als *M-Business*) in der Wirtschaftsinformatik bis heute keine allgemein anerkannte Definition erhalten zu haben. Nachfolgende Tabelle 2 zeigt neun verschiedene Definitionen, welche im Zeitraum von 2007 bis 2014 verfasst wurden.

Tabelle 2: Ausgewählte Definitionen von Mobile Business

Definition	Quelle	Herkunft	
		Theorie	Praxis
„Die Abwicklung von organisationsinternen bzw. -übergreifenden Geschäftsprozessen mittels mobiler Informationssysteme auf Basis von mobiler IKT“	Schierholz (2007, S. 26)	■	

¹ Vgl. auch Kap. 2.3 Business Transformation, S. 11.

² Ausgewählte Definitionen dieser mit *Digital Business* verwandten Begriffe sind in einer tabellarischen Übersicht in Anhang A, S. 83, zu finden.

„Jede Art von geschäftlicher Transaktion, bei der die Transaktionspartner im Rahmen von Leistungsanbahnung, -vereinbarung oder -erbringung elektronische Kommunikationstechnologie in Verbindung mit mobilen Endgeräten einsetzen“	De Reuver et al. (2009, zit. in Sammer, Back & Walter, 2014, S. 16)	■	
„Mobile Business bezieht sich ... zum einen auf die innovative Unterstützung der unternehmensinternen und -übergreifenden Wertschöpfungsprozesse durch den Einsatz der multimedialen Mobilkommunikation ..., zum anderen aber auch auf die Realisierung von Transaktionen.“	Wamser (2009, S. 406-407)	■	
„Im Kern handelt es sich bei M-Business um ‚Mobile Electronic Business‘, d. h. es erfolgt eine Einschränkung auf den Einsatz mobiler Netze und Geräte zur Abwicklung von E-Business-Transaktionen“	Bächle & Lehmann (2010, S. 4-5)	■	
„Die Durchführung von Wertschöpfungsprozessen zwischen Unternehmen sowie von Prozessen innerhalb von Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen mit Hilfe mobiler IKT-Infrastrukturen und -Anwendungen“	Büllingen, Hillebrand & Schäfer (2010, S. 1)		■
„Alle Aktivitäten, Prozesse und Applikationen, welche mit mobilen Technologien realisiert werden können“	Meier & Stormer (2012, S. 247)	■	
„Prozesse, Aktivitäten sowie Applikationen, die unter Nutzung drahtloser Übertragungstechnologien sowie mobiler Endgeräte zur Optimierung von geschäftlichen Vorgängen eingesetzt werden“	Walter et al. (2012, S. 12)	■	■
„Die über mobile Telekommunikationsnetzwerke und mobile Zugangsgeräte realisierte Anbahnung, Aushandlung [sic] und Abwicklung von Geschäftsprozessen zwischen Wirtschaftssubjekten“	Strauß (2013, S. 6)	■	
„[Einsatz] mobile[r] Endgeräte zur Abwicklung von Geschäfts- und Transaktionsprozessen“	Alpar et al. (2014, S. 106)	■	
Σ		8	2

Die Übersicht verdeutlicht, dass eine grosse Verständnisbreite zum Begriff existiert. Mehrere Autoren teilen jedoch die Ansicht, dass *Mobile Business* als Unterbegriff von *Digital Business*, resp. *E-Business* zu verstehen ist (vgl. Bächle & Lehmann, 2010, S. 4-5; Meier & Stormer, 2012, S. 247; Alpar et al., 2014, S. 106) und der zentrale Unterschied in der Ortsungebundenheit durch die Verwendung mobiler Kommunikationstechnologien zu sehen ist (Meier & Stormer, 2012, S. 247; Alpar et al., 2014, S. 106). Der Definition von Wamser (2009)

folgend, hat *Mobile Business* ähnlich *Digital Business* sowohl eine unternehmensübergreifende Ebene zur Gestaltung der gesamten Wertschöpfungskette als auch eine intraorganisationale Perspektive zur innerbetrieblichen Unterstützung von Mitarbeitenden (Wamser, 2009, S. 406-407).

Die gefundenen Quellen sind überwiegend wissenschaftlichen Ursprungs und mehrheitlich³ auf Deutsch verfasst, was verdeutlicht, dass sich die englische Bezeichnung auch in der deutschsprachigen Anwendung durchgesetzt zu haben scheint. Speziell im englischen Sprachraum werden teilweise auch die Begriffe *Mobile Enterprise* (z.B. Basole & Rouse, 2007, S. 481; IBM, 2013, S. 2) und *Enterprise Mobility* (z.B. Vetter, 2013, S. 2) verwendet, welche jedoch eine weitgehend ähnliche Bedeutung der Thematik aufweisen.⁴

Das Verständnis von *Mobile Business* in dieser Arbeit soll umfassend sein und lehnt sich an den Begriffsbestimmungen von De Reuver (2009), Wamser (2009, S. 406-407) und Bächle & Lehmann (2010, S. 4-5) sowie der zuvor gemachten Definition von *Digital Business* an:

Mobile Business (oder *M-Business*) wird als Untermenge von *Digital Business* verstanden und umfasst alle Aktivitäten, welche über ein elektronisches Kommunikationsnetz in Verbindung mit mobilen Endgeräten (oder *Mobile IT*) angebahnt, vereinbart oder abgewickelt werden und direkt (im Austausch mit Kunden) oder indirekt (durch Optimierung geschäftlicher Vorgänge) der Erzielung von Wertschöpfung dienen.

Diese Definition soll die nahe Verwandtschaft mit *Digital Business* verdeutlichen, da der primäre Unterschied in der Einschränkung auf den Einsatz von *Mobile IT* liegt, während *Mobile Business* sonst weitgehend gleiche Aspekte und Gestaltungsbereiche anspricht. *Mobile IT* soll dabei im Sinne von Sammer et al. (2014) verstanden werden „als Sammelbegriff für sämtliche mobile Computergeräte“ (S. 14). Auch hier wird wiederum durch die Berücksichtigung

³ Von den gefundenen Definitionen ist jene von De Reuver et al. (2009) in englischer Sprache verfasst worden. In der Tabelle wurde jedoch die von Sammer et al. (2014, S. 16) übersetzte Version wiedergegeben, so dass die ursprüngliche Sprache des Zitats hier nicht direkt ersichtlich wird.

⁴ Ausgewählte Definitionen dieser mit *Mobile Business* verwandten Begriffe sind in einer tabellarischen Übersicht in Anhang A, S. 83, zu finden.

indirekter Wertschöpfung neben der Kundenperspektive auch die unternehmensinterne Sicht einbezogen, wo es um die Mobilisierung von Mitarbeitenden und entsprechender Prozesse geht.

Zentral scheint schliesslich auch noch der Begriff *Mobile Business Solutions*. Dieser stellt „das operativ einsetzbare Ergebnis eines Mobile-Projekts“ (Sammer et al. 2014, S. 65) dar und kann etwa in Form einer App, also einem Programm oder einer Applikation für mobile Geräte (Linnhoff-Popien & Verclas, 2012, S. 3), ausgestaltet sein.

2.3 Business Transformation

Business Transformation bezeichnet komplexe organisationale Veränderungsprozesse in Unternehmen und entlang der ganzen Wertschöpfungskette, welche gemäss Gabler Wirtschaftslexikon „eine fundamentale Wende in der Beziehung eines Unternehmens zu Einzelpersonen und zu seinem wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld“ (Reineke & Bock, 2007, S. 58) implizieren.⁵ Beispiele von Business Transformationen sind etwa die Auslagerung von Geschäftsprozessen, Veränderungen des Geschäftsmodells, M&A-Transaktionen oder organisationale Restrukturierungsmassnahmen (Uhl, 2012, S. 1).

Im Kern geht es bei *Business Transformation* um die Frage, wie Unternehmen mit Wandel umgehen und diesen professionell managen. In der vorliegenden Arbeit soll der Begriff in Anlehnung an Möller (2013, S. 226) umfassend verstanden werden:

Business Transformation bezeichnet den bewusst angestossenen Wandel eines Unternehmens, welcher eine Veränderung innerhalb des Unternehmens (etwa mit einer Neuausrichtung von Organisation und Prozessen und einer Wandlung der Unternehmenskultur) voraussetzt, um nach aussen Wirksamkeit zu entfalten.

⁵ Gewisse Autoren verwenden synonym auch den Begriff *Enterprise Transformation* (z.B. Hanna, 2010, S. 1-25; Purchase et al., 2011, S. 14-33).

In der vorliegenden Arbeit interessiert insbesondere jene *Business Transformationen*, welche auf Innovationen in der Informations- und Kommunikationstechnologie zurückzuführen sind und sich damit auch an der Disziplin des *Business Engineerings* orientieren.⁶ Deren Kernziel ist „die methodische Transformation von Unternehmen des Industriezeitalters in Unternehmen des Informationszeitalters“ (Baumöl, 2008, S. 35). Bezogen auf den Forschungsgegenstand, wird denn auch von *Mobile (Business) Transformation* (z.B. Basole & Rouse, 2007, S. 482-482; Harvard Business Review & SAP, 2012a, S. 3) oder *Mobility Transformation* (z.B. IBM, 2013, S. 9) gesprochen. Im Bereich Digital Business werden auf ähnliche Weise Begriffe, wie *Digital (Business) Transformation*⁷ (z.B. Westerman et al., 2011, S. 5; Fitzgerald et al., 2013, S. 2; Solis et al., 2014, S. 8; Wade & Marchand, 2014, S. 2; Hauk & Penkert, 2014, S. 469-471) oder *Digital Disruption* (z.B. McQuivey, 2012, S. 1-16) verwendet.

2.4 Maturity Models

Der Begriff *Maturity*, oder zu Deutsch *Reife*,⁸ kann verstanden werden als die Veränderung eines Ausgangszustands in einen anderen, fortgeschritteneren Zustand. Somit drückt das Konzept eine stufenweise Entwicklung über dazwischenliegende Zustände aus, bis schliesslich „the most advanced stage in a process“ (Stevenson, 2010) erreicht wird (Antoniades, 2014, S. 11). In der Wirtschaftsinformatik wird *Maturity* als „a measure to evaluate the capabilities of an organization“ (Rosemann & de Bruin, 2005, S. 1) angesehen. Eine solche Evaluation von Fähigkeiten wird durch *Maturity Models* (MM), oder *Reifegradmodelle*, ermöglicht: Diese zeigen einen erwarteten, typischen, logischen und erwünschten Entwicklungspfad zur Reife auf (Becker et al., 2009, S. 213) und erfreuen sich gerade auch in der Wirtschaftsinformatik grosser Beliebtheit

⁶ Vgl. Kap. 2.5 Business Engineering als Bezugsrahmen, S. 15.

⁷ Ausgewählte Definitionen dieses Begriffs sind tabellarisch in Anhang A, S.83, wiedergegeben.

⁸ Nachdem sich für die in dieser Arbeit zentralen Begriffe *Digital Business* und *Mobile Business* bisher keine deutschen Übersetzungen durchgesetzt haben (vgl. Kap. 2.1, S. 5 und Kap. 2.2, S. 8), wird auch bei *Reifegradmodellen* auf den Anglizismus *Maturity Model* zurückgegriffen, um keine deutsch-englische Mischbegriffe, wie *Mobile Business Reifegradmodell*, schaffen zu müssen.

(Raber, 2013, S. 12), da sie als Werkzeug dienen können, IT effektiv und effizient zu designen und einzusetzen (Becker et al., 2009, S. 213).

Typischerweise beinhaltet ein Maturity Model *vier Charakteristika*: Dimensionen, Levels, Reifeprinzip und Beurteilungsinstrument. Ein MM setzt sich aus mehreren *Levels* oder Reifegraden und einer Anzahl von strukturierenden *Dimensionen* zusammen. Bei den *Dimensionen* handelt es sich um spezifische Fähigkeitsgebiete, welche das Themenfeld gruppieren und ordnen. Jedes Level setzt sich aus einer detaillierten Beschreibung der entsprechenden Charakteristika zusammen. Das *Reifeprinzip* eines Modells kann entweder kontinuierlich oder gestuft sein: Bei gestuften MMs müssen alle Spezifika eines Levels erfüllt sein um den nächsten Reifegrad zu erreichen, während bei kontinuierlichen Modellen eine Punktzahl aus dem Erfüllen einzelner Aktivitäten auf unterschiedlichen Stufen ermittelt und daraus ein Maturity Level abgeleitet wird. Damit können in verschiedenen Dimensionen unterschiedliche Levels erzielt werden. Als *Beurteilungsinstrumente* kommen schliesslich entweder qualitative Beschreibungen oder quantitative Methoden, wie der Einsatz von Likert-basierten Umfragen, in Frage. (Lahrman & Marx, 2010, S. 522-523; Marx, Wortmann & Mayer, 2012, S. 194; Mettler, 2010, S. 49-51)

Für die Entwicklung von Maturity Models haben sich in den vergangenen zehn Jahren mehrere *Gestaltungsprozesse* etabliert (vgl. de Bruin et al., 2005, S. 2-9; Becker et al., 2009, S. 217-221; Maier, Moultrie & Clarkson, 2009, S. 148-152; Mettler, 2010, S. 135-137; van Steenberg et al., 2010, S. 326-329; Lahrman et al., 2011, S. 182-183). Alle sechs identifizierten Vorgehensmodelle folgen einem sehr ähnlichen Grundaufbau, welcher auf fünf generische Phasen zurückzuführen ist (Lahrman et al., 2011, S. 179):

1. *Problemidentifikation*: Zunächst wird der Bedarf nach einer neuen oder besseren Problemlösung festgestellt, wobei dieser vor allem von der Reife des Einsatzbereichs abhängt, da aufstrebende Thematiken allgemein höheren Erklärungsbedarf haben als bereits etablierte Fachgebiete (Marx, 2011, S. 15).

2. *Zielsetzung und Eingrenzung*: Um ein brauchbares Modell zu entwickeln, ist es wichtig, klare Ziele des MM zu definieren und dabei auch den Gestaltungsbereich einzugrenzen sowie festzulegen, welche Aspekte in die Modellerarbeitung einfließen und welche nicht (Raber, 2013, S. 14). So werden auch „... the outer boundaries for model application and use“ (de Bruin et al., 2005, S. 3) bestimmt.
3. *Modellgestaltung*: Die eigentliche Modellkreation kann entweder top-down oder bottom-up erfolgen. Beim *Top-Down*-Vorgehen werden zunächst die Levels, resp. Reifegrade, festgelegt und dann deren Ausprägungen in den einzelnen Dimensionen bestimmt. *Bottom-up* werden erst die Dimensionen und deren Eigenschaften bestimmt und daraus dann die Levels abgeleitet. So kann es dabei auch sein, dass verschiedene Dimensionen eine unterschiedliche Anzahl an Reifegraden haben. In der Wirtschaftsinformatik wurden die meisten Modelle bisher top-down ausgestaltet (Marx, 2011, S. 15-16). Auch die grosse Mehrheit der vom Autor dieser Arbeit identifizierten Gestaltungsprozesse (mit Ausnahme desjenigen von Lahrman et al., 2011, S. 182-183) schlagen einen Top-Down-Ansatz vor.
4. *Evaluation*: Nach dessen Entwicklung sollte ein MM evaluiert werden, um dessen Akzeptanz zu erhöhen. Als mögliche Kriterien werden in der Literatur etwa Validität, Zuverlässigkeit, Generalisierbarkeit oder Qualität genannt (Lahrman et al., 2011, S. 179).
5. *Iterative Nutzung und Evolution*: In der letzten Phase geht es um Themen, wie die Verbreitung eines Maturity Models, dessen weitere Evolution auf Grund von Entwicklungen und Innovationen im Themengebiet, sowie die Sicherstellung der Nutzung des Modells mit geeigneten Transfermitteln (Raber, 2013, S. 5).

Nachfolgende Abbildung 1 fasst diese Gestaltungsschritte nochmals grafisch zusammen.

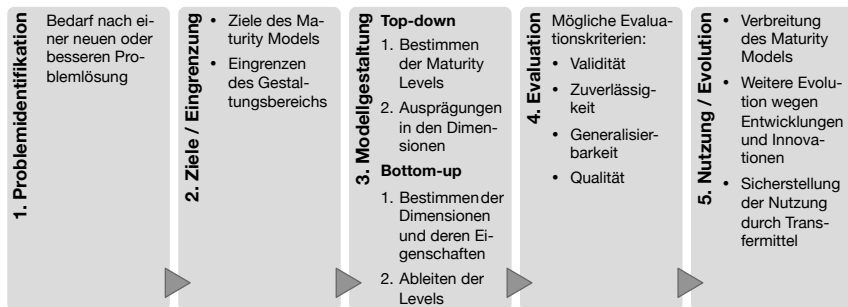


Abbildung 1: Generischer Entwicklungsprozess von Maturity Models
(Quelle: Eigene Abbildung, Inhalt basiert auf: Lahrman et al., 2011, S. 179)

Typische *Forschungsmethoden* für die Entwicklung von Maturity Models sind etwa Fokusgruppen, Interviews, Delphistudien, Literatúrauswertungen, Fallstudien oder Kreativitätstechniken. Quantitative Mittel werden wesentlich seltener gebraucht und werden einzig im Gestaltungsprozess von Lahrman et al. (2011, S. 182-183) mit der Verwendung des Rasch-Algorithmus' vorgeschlagen (Marx, Wortmann & Mayer, 2012, S. 194).

2.5 Business Engineering als Bezugsrahmen

Veränderungen werden häufig durch Technologiennnovationen ausgelöst, wobei Wandel immer mehr auch von Innovationen in der Informations- und Kommunikationstechnologie getrieben wird (Winter, 2008, S. 30). Als systematischer Ansatz versucht das *Business Engineering*, die Transformation von Geschäftsmodellen in bestehenden oder neuen Unternehmen zu begleiten und zu gestalten. So sollen Komplexität und Unsicherheit, welche solchen Veränderungs- und Transformationsprojekten zu Grunde liegen und schlussendlich oft zu deren Scheitern führen, reduziert werden. Gleichzeitig soll durch Business Engineering die Agilität von Unternehmen erhöht werden, weil Wettbewerbsvorteile in aller Regel nur auf Zeit bestehen und Veränderungen daher längerfristig frühzeitig erkannt und Geschäftsmodelle darauf angepasst werden müssen (Österle, 2007, S. 78-80).

Die Dimensionen eines Maturity Models sollten sowohl wissenschaftlich fundiert als auch praktisch relevant begründet sein (Neff et al., 2014, S. 897). Da es sich bei *Mobile Business* um ein umfangreiches und komplexes Thema handelt, welches das gesamte Unternehmen erfasst, ist ein strukturierender Raster wichtig, damit eine ganzheitliche Perspektive eingenommen werden kann (Sammer et al., 2014, S. 17). Für die vorliegende Master-Arbeit wird die Methode des *Business Engineerings* als Bezugsrahmen herangezogen, um unterschiedliche Aspekte der digitalen Transformation von Unternehmen durch Mobile IT systematisch zu beleuchten. Die in nachfolgender Abbildung 2 dargestellte *St. Galler Business Engineering-Landkarte* unterscheidet in ihrer dritten Version grob zwischen folgenden *vier Ebenen* (Baumöl & Jung, 2014, S. 47; Baumöl, 2007, S. 48):

- Die *Unternehmensstrategie* ist Ausgangspunkt von Unternehmenstransformationen und bestimmt die längerfristige Positionierung im Markt, die Form der Leistungserbringung sowie das Geschäftsmodell (Österle, Höning & Osl, 2011, S. 19).
- In der Ebene der *Geschäftsprozesse* wird die Strategie schliesslich umgesetzt, wobei in einzelnen Prozessen durch die Ausführung von Aufgaben die eigentlichen Leistungen erbracht werden (Österle & Blessing, 2005, S. 12).
- *Informations- und Kommunikationssysteme* unterstützen die Prozesse mit IT-Funktionen und entsprechenden Applikationssystemen (Österle, 2007, S. 77).
- Neben diesen fachlichen Ebenen werden Transformationen durch fünf politisch-kulturelle Dimensionen geprägt, welche unter dem Begriff *Unternehmenskultur* zusammengefasst werden können (Baumöl, 2007, S. 44-45). Abgesehen von der Unternehmenskultur sind dabei die Aspekte *Führung und Verhalten, Kommunikation, Machtstrukturen* sowie *Sozialkompetenz des Individuums und der Gruppe* zentral, was auch die Wichtigkeit von Change Management verdeutlicht (Baumöl & Jung, 2014, S. 46-47; Österle, Höning & Osl, 2011, S. 9; Österle, 2007, S. 77).

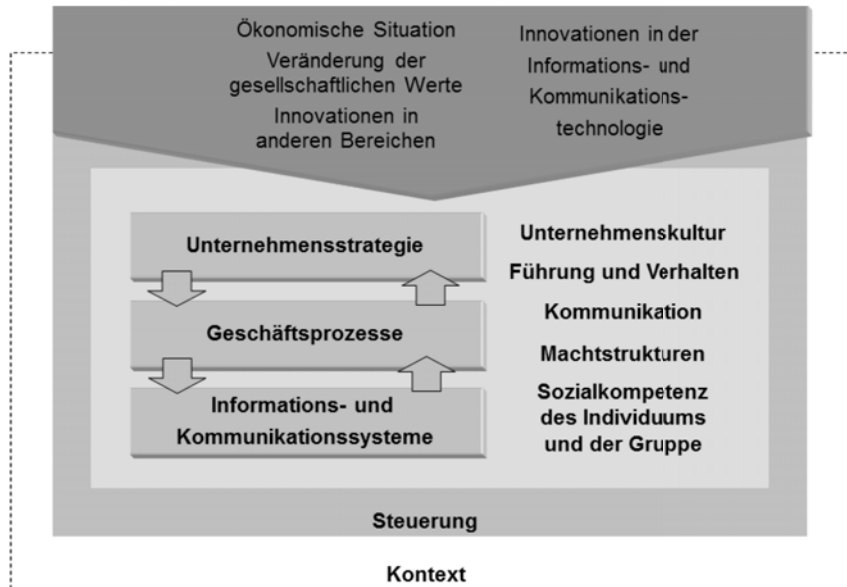


Abbildung 2: St. Galler Business Engineering-Landkarte (Version 3.0)
(Quelle: Baumöl, 2007, S. 48)

Diese vier Ebenen werden das Grundgerüst des zu entwickelnden Mobile Business Maturity Models bilden. Dessen Konstruktion wird nachfolgend methodisch genauer erläutert.

Erfolgsfaktoren von Mobile Business

Ein Reifegradmodell zur digitalen Transformation von
Unternehmen durch Mobile IT

Egeli, M.

2016, XX, 129 S. 9 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-12770-1