

Reife für die digitale Transformation erreichen

Digital Maturity Assessment

Wirtschaftsforum | 07.09.16 | Olten | 18:10-18:50 | OVR A141



Reife für die digitale Transformation erreichen

Digital Maturity Assessment

Ausgangsbasis

Warum sprechen wir von einer digitalen Reife ?

Vier Anforderungsbereiche

Zusammenfassung

Der Digitale Wandel existiert



Papstwahl 2005 und 2013

Foto 2005 (Lucas Bruno) und 2013 (Michael Sohn)

Digital Maturity Assessment - Status Quo

Der digitale Wandel ist erkannt.

Die Frage, wie hiermit bestmöglich umzugehen ist, ist oft noch unklar.

Eine Recherche nach Modellen zur digitalen Reife führt vorrangig zu Beratungsdienstleistern, deren Interesse in der Akquisition liegt.

Das Erkennen der relevanten Zusammenhänge, eine wesentliche Grundlage einer Unternehmensführung, vermitteln Checklisten und/oder Beratungstermine aber kaum.

Auf erweiterte Anforderungen im Management wird in keinem Digital Maturity Model / Assessment ausreichend eingegangen (Status Sept. 2016).

The screenshot shows a Google search for 'digital maturity assessment'. The search results include several entries:

- Digital Maturity Assessment - Bereit für Digitale Transformation?** from creativeconstruction.de/dma. It offers a digital maturity assessment to determine the current level of digital maturity.
- Wissenschaftliche Artikel zu digital maturity assessment**, listing academic papers on lifecycle digital maturity assessment and maturity assessment in girls.
- Digital Maturity Assessment (DMA) - Digitale Transformation - jetzt die ...** from strategy-transformation.com, describing the DMA as a digital due diligence tool.
- Bilder zu digital maturity assessment**, showing various charts and diagrams related to digital maturity.
- Digital Maturity and Value Assessment für den öffentlichen ...** from Mckinsey, discussing digital maturity and value assessment in the public sector.
- Adobe Digital Marketing Maturity Assessment - New** from adobe.com, a tool to identify strengths in digital marketing.
- Digital Maturity Assessment - CREATIVE CONSTRUCTION | Digital ...** from creativeconstruction.de/dma, providing a framework for digital transformation.
- Das Digital Maturity Model - Befähigungskriteriumsachweis für die digitale ...** from smart-service.com, a model for digital maturity.
- Digital Maturity Assessment - BearingPoint ToolBox** from bearingpoint.com, a tool for digital maturity assessment.
- NHS Digital Technology » Digital Maturity Assessment** from nhs.uk, a tool for healthcare services.
- The Digital Maturity Model 4.0 - Nitro Digital** from forrester.com, a benchmark for digital business transformation.
- Digital Maturity & Transformation - Lehrstuhl Andrea Back** from uniag.ch, a study on digital maturity and transformation.
- INSEAD Digital Strategy** from insead.edu, a program to learn how to transform digital disruption.

In dem Workshop "Digitale Transformation auf strategischer Ebene managen" haben wir bereits darüber gesprochen, dass das Potential des digitalen Wandels oftmals noch gar nicht verstanden wird.

n|w

swissuniversities
Wirtschaftsforum | Business Stream Matrix

**Die Kundenwünsche von morgen werden bedient.
Entweder von Ihnen oder von Ihrem Mitbewerber !**



Digital Disruption

*Als digitale Disruption wird eine Art Störung bezeichnet, wenn ein bereits bestehendes Produkt oder Angebot durch eine elektronische / digitale Innovation abgelöst und vom Markt verdrängt wird.

Ein illustratives Beispiel im Tourismus ist die Plattform Air BNB. Über diese haben Konsumenten die Möglichkeit, von Privatpersonen Wohnungen und Häuser zu mieten. Diese Variante ist oft günstiger als ein Aufenthalt in einem Hotel. Diese Internet-Plattform stellt für viele Hoteliers eine grosse Konkurrenz dar und bedrängt deren Kerngeschäft.

Wer als Unternehmen nicht ein Opfer der „Digital Disruption“ werden will, muss im Zeitalter der Digitalen Transformation auch in Plattformen denken und prüfen, auf welchen Plattformen sich eine Präsenz lohnen kann.“

Das Potential des digitalen Wandels ist oftmals noch gar nicht verstanden.

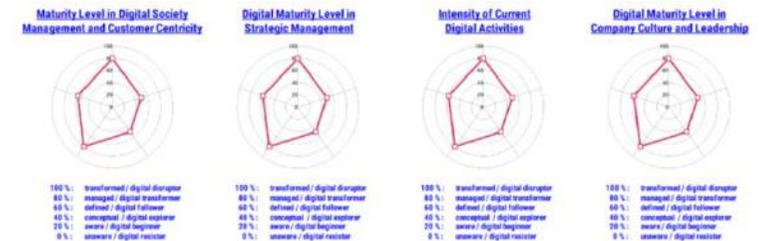
Bei einer digitalen Transformation sprechen wir nicht davon, bestehende Geschäftsprozesse mit Hilfe der IT zu verbessern, sondern davon, ein Unternehmen so zu transformieren, dass es in der digitalen Wirtschaft von heute und morgen eine konkurrenzfähige Wettbewerbsposition aufbauen kann.

Quelle : <http://glossar.xeit.ch/digital-disruption>

Institut für Wirtschaftsinformatik, Prof. Dr. Dino Schwaferts 07.09.2016 6

In dem Workshop "Digitale Transformation auf strategischer Ebene managen" haben wir bereits darüber gesprochen, dass das Potential des digitalen Wandels oftmals noch gar nicht verstanden wird.

Das bestätigen die von der FHNW 2015/2016 durchgeführten Digital Maturity Assessments



- Der Digitale Wandel ist als Begriff durchgehend bekannt.
- Der Digitale Wandel wird in den meisten Fällen als IT-Thema bzw. Hilfsmittel zur Effizienzsteigerung verstanden. IT-Verantwortliche fühlen sich bestärkt und erwarten durch ein DMA "gute Noten".
- Häufig werden digitale Projekte aufgesetzt, ohne sie auf Kunden und/oder Markt-/Wettbewerbs-Ziele auszurichten.
- IT und Führungsaufgaben / Produktentwicklung sind meist nach wie vor organisatorisch getrennt.
- Eine Digitalisierungsstrategie wird oft als Begriff verwendet - steht aber oft nur für eine IT-Budgetposition.
- Der Digitale Wandel ist in seiner Bedeutung auf der Führungsebene meist noch nicht verstanden. Führungskräfte fühlen sich oft gar nicht angesprochen. Der "Erfolg" von digitalen Projekten wird daher falsch beurteilt.
- Dass der Digitale Wandel auch eine organisatorische Auswirkung hat, wird zwar überwiegend erkannt, aber jeder Interviewpartner sieht die wesentlichen Veränderungen in den Aufgabengebieten der Kollegen.

Digital Maturity Assessment

Das primäre Ziel dieses Workshop ist es, auf neue Anforderungen im Management hinzuweisen, die relevanten Zusammenhänge darzustellen und somit eine wesentliche Grundlage den eigenen digitalen Wandel zu schaffen.



Reife für die digitale Transformation erreichen

Digital Maturity Assessment

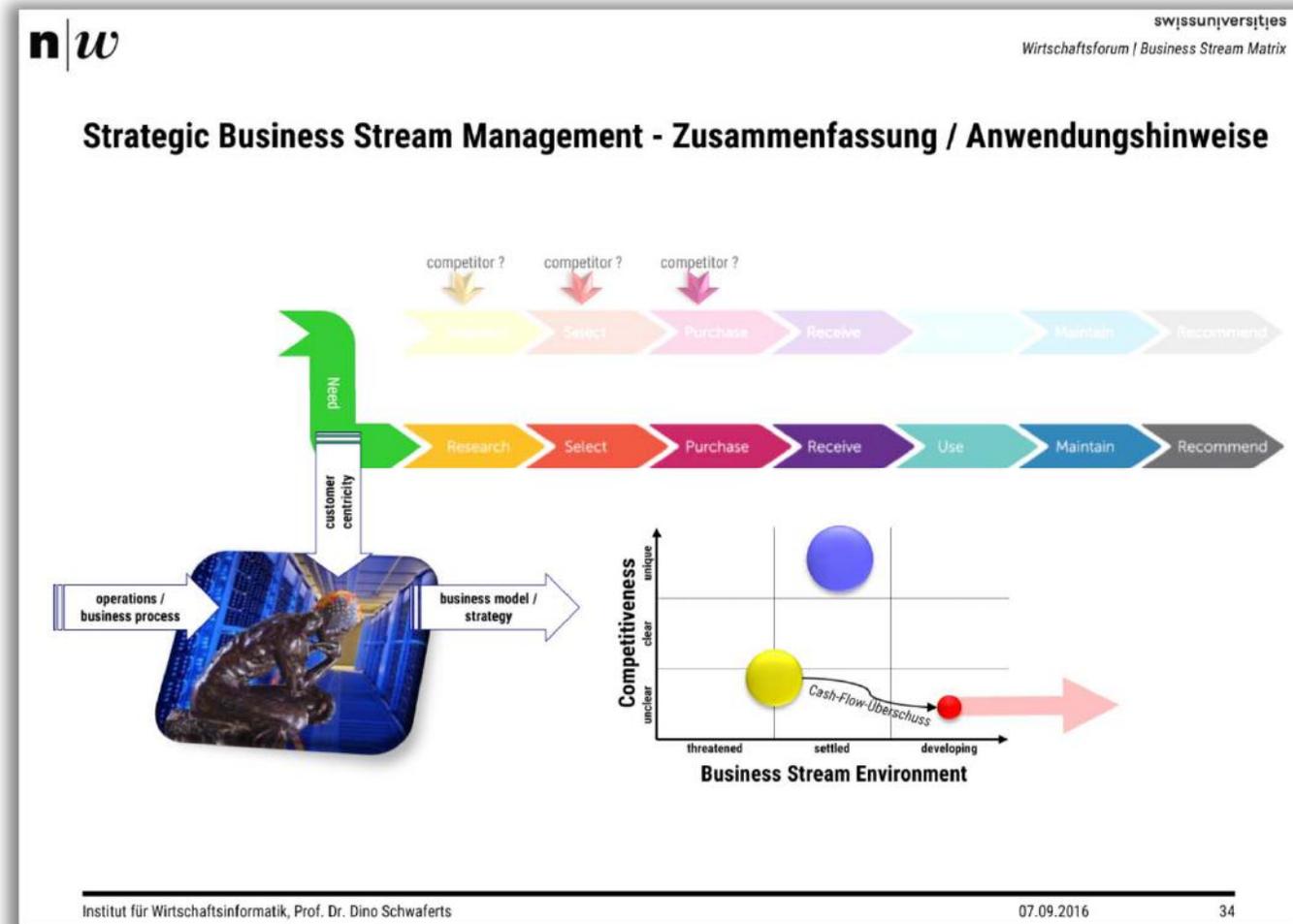
Ausgangsbasis

Warum sprechen wir von einer digitalen Reife ?

Vier Anforderungsbereiche

Zusammenfassung

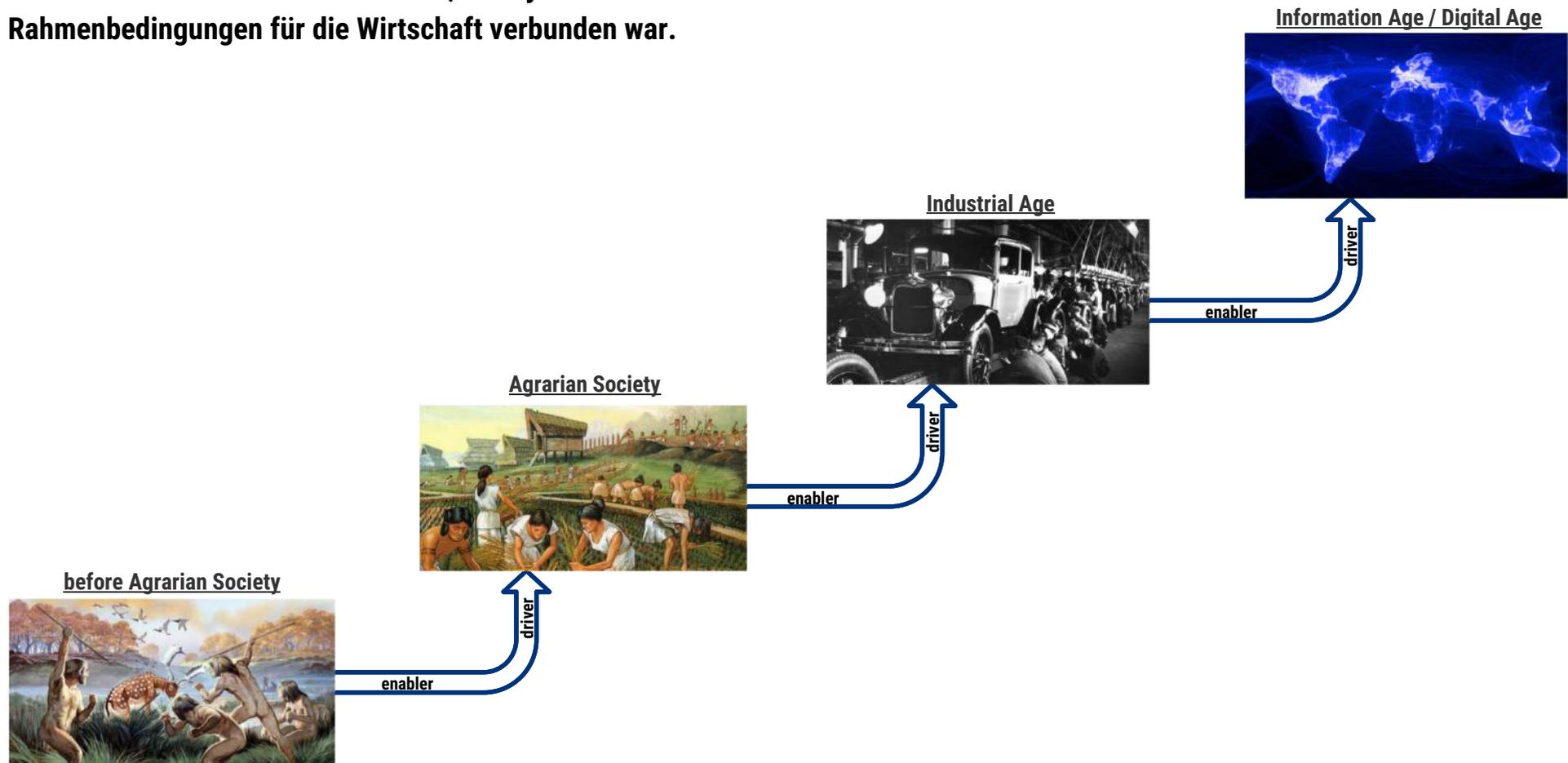
Ist ein Unternehmen reif, das Potential des digitalen Wandels für sich zu realisieren ?



Warum sprechen wir überhaupt von einer "REIFE" für einen digitalen Wandel ?

Wir erkennen, dass sich unsere Gesellschaft in einem Wandel befindet.

Wir können historisch recherchieren, dass jede neue Gesellschaftsform auch mit neuen Rahmenbedingungen für die Wirtschaft verbunden war.



Historisch : Situation im Industriezeitalter

Industrial Age



- ⇒ z.B. Henry Ford kannte seine Kundenbedürfnisse : ein zuverlässiges und erschwingliches Autos, das sich der durchschnittliche amerikanische Arbeiter leisten konnte
- ⇒ Henry Ford konnte sich auf seine Wahrnehmung verlassen ...

transforming society



... und sein Geschäftsmodell darauf ausrichten

Historisch : Anpassungen an das Management im Industriezeitalter

... in Folge haben Wissenschaftler Methoden beschrieben, die auf diesen Bedarf ausgerichtet waren

transforming society

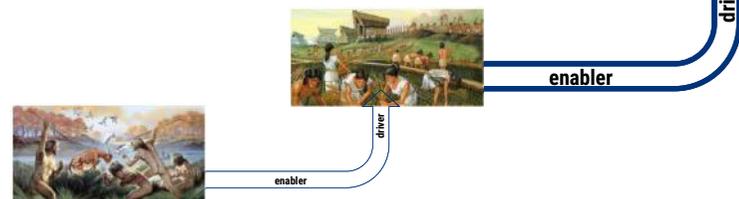


p.es. Henry Fayol [bis heute als Begründer der modernen (!) Managementmethoden bekannt] :

"To manage is to forecast and to plan, to organise, to command, to coordinate and to control."

Henry Fayol starb 1925. Seine Managementmethoden bezogen sich auf das Industriezeitalter.

Sein damaliges Ziel war es die neuen Herausforderungen der Industrialisierung zu erklären und zu bewältigen.



https://en.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol

Historisch : Anpassungen an das Management im Industriezeitalter

p.es. Henry Fayol [bis heute als Begründer der modernen (!) Managementmethoden bekannt] :

"To manage is to forecast and to plan, to organise, to command, to coordinate and to control."

Henry Fayol starb 1925. Seine Managementmethoden bezogen sich auf das Industriezeitalter.

Sein damaliges Ziel war es die neuen Herausforderungen der Industrialisierung zu erklären und zu bewältigen.

⇒ *Automatisierung / Standardisierung / Massenproduktion*

⇒ *Arbeitsteilung / Autorität-Verantwortung / Disziplin / Eindeutigkeit u. Einheitlichkeit des Befehls / Unterordnung der individuellen Interessen / Vergütung / Zentralisierung / Hierarchie-Autoritätsbereich / materielle und soziale Ordnung ...*

(vgl. 14 Prinzipien des Managements, Fayol)*

⇒ *Beispiele von derzeit allgemein akzeptierter Managementmethoden :*

- *Produktions-/Kostentheorie*
- *Prozess-Management / Operations-Management*
- *Aufgaben-/Stellenbeschreibungen / HR / MbO*
- *...*

Industrial Age



Management-Methoden fokussieren stark auf Menschen als repetitiv agierenden Aufgabenträger

Heute : Wir müssen uns auf Anpassungen an das Management im digitalen Zeitalter vorbereiten

- ⇒ *Automatisierung / Standardisierung / Massenproduktion*
- ⇒ *Arbeitsteilung / Autorität-Verantwortung / Disziplin / Eindeutigkeit u. Einheitlichkeit des Befehls / Unterordnung der individuellen Interessen / Vergütung / Zentralisierung / Hierarchie-Autoritätsbereich / materielle und soziale Ordnung ...*
(vgl. 14 Prinzipien des Managements, Fayol*)

⇒ *Beispiele von derzeit allgemein akzeptierter Managementmethoden :*

- *Produktions-/Kostentheorie*
- *Prozess-Management / Operations-Management*
- *Aufgaben-/Stellenbeschreibungen / HR / MhO*

⇒ **Vieles, was im Industriezeitalter Mitarbeiter-/Arbeits-bezogenes Management war, wird im digitalen Zeitalter durch technische Steuerung ersetzt ...**

Digital Age

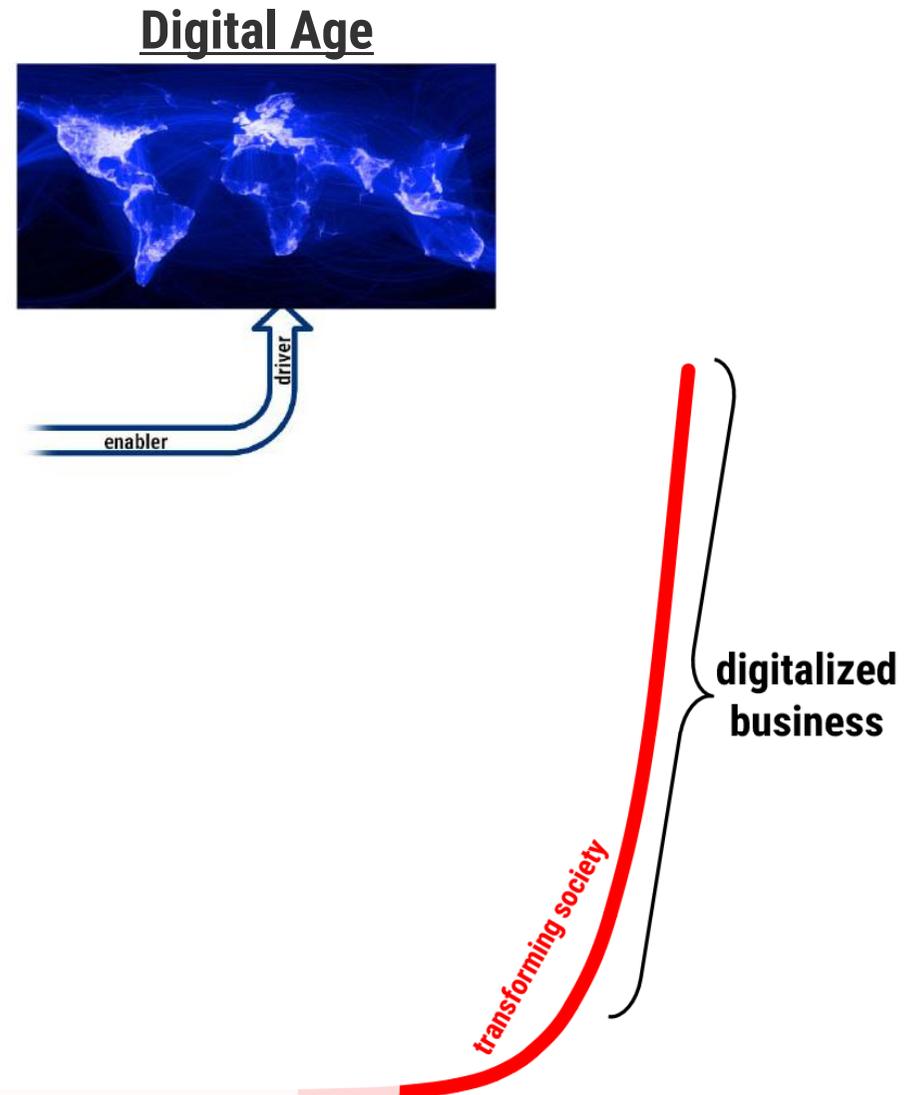


- ⇒ **industry 4.0 / lot size 1**
- ⇒ **"everything that can be digitized, will be digitized"**

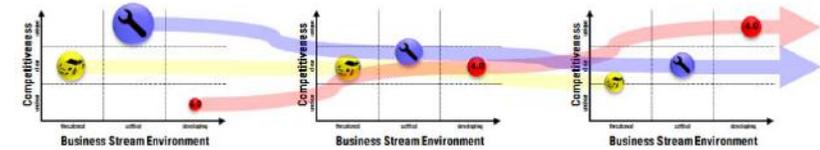


Heute : Wir müssen uns auf Anpassungen an das Management im digitalen Zeitalter vorbereiten

- ⇒ Vieles, was im Industriezeitalter Mitarbeiter-/Arbeitsbezogenes Management war, wird im digitalen Zeitalter durch technische Steuerung ersetzt ...
- ⇒ ... und was nicht ersetzt wird, kann signifikanten Veränderungen unterliegen
- ⇒ Während sich z.B. Henry Ford noch auf eine ausreichende Stabilität seiner Wahrnehmung zu den Kundenbedürfnissen verlassen konnte, muss sich das Management im digitalen Zeitalter auf eine wesentlich höhere Dynamik in der Veränderung / Entwicklung von Kundenbedürfnissen vorbereiten.



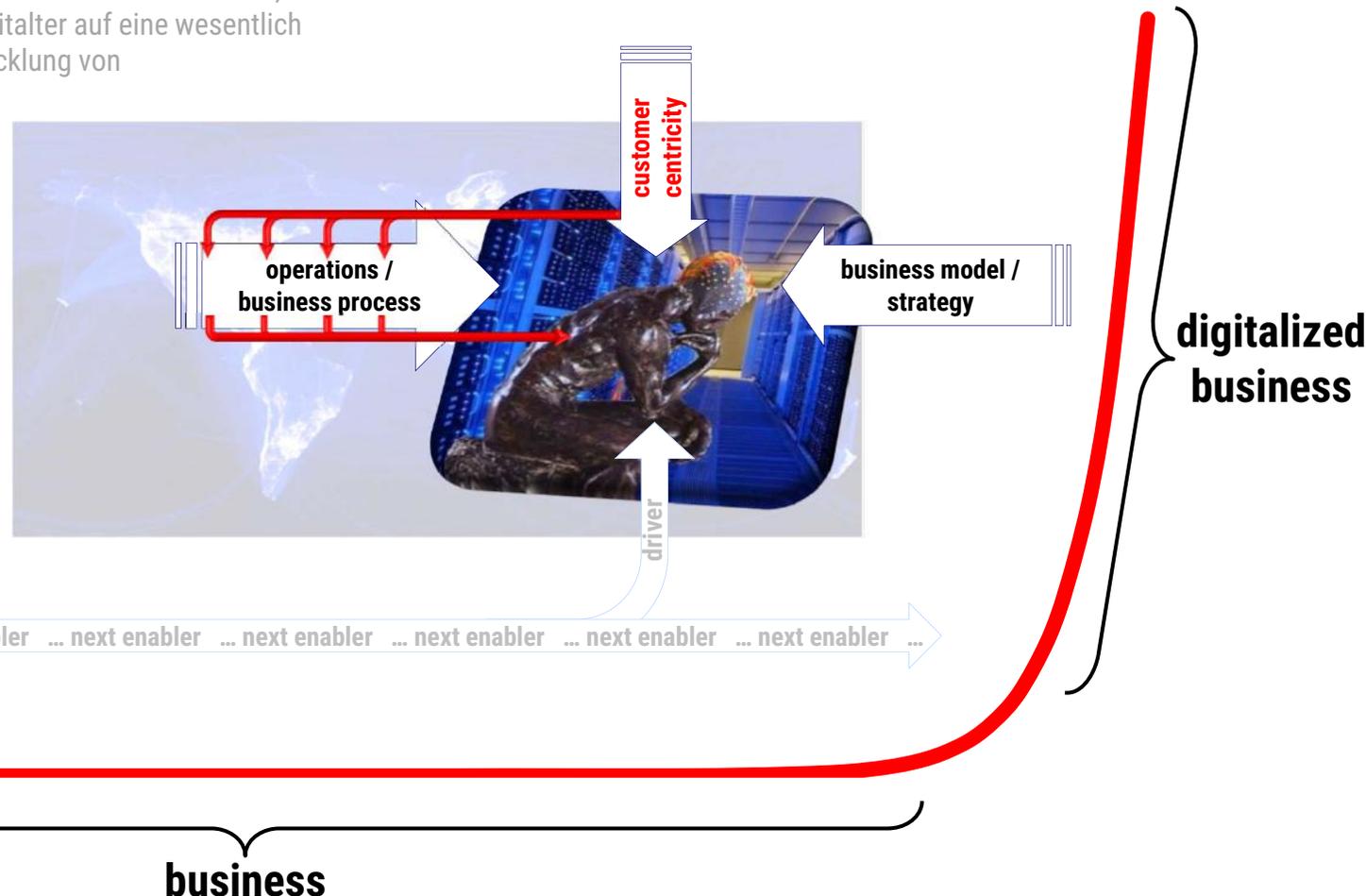
Heute : Wir müssen uns auf Anpassungen an das Management im digitalen Zeitalter vorbereiten



⇒ Während sich z.B. Henry Ford noch auf eine ausreichende Stabilität seiner Wahrnehmung zu den Kundenbedürfnissen verlassen konnte, muss sich das Management im digitalen Zeitalter auf eine wesentlich höhere Dynamik in der Veränderung / Entwicklung von Kundenbedürfnissen vorbereiten.

⇒ **Möglicherweise erkennen die Mitarbeiter eine Veränderung / Entwicklung in den Kundenbedürfnissen/-möglichkeiten schneller, als das Management.**

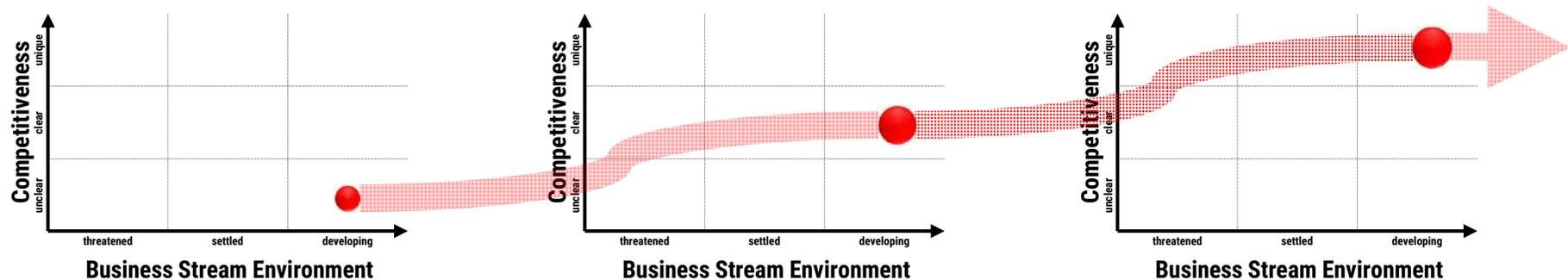
⇒ **Muss das Management künftig vermehrt die kollektive Intelligenz im Unternehmen aktivieren / managen / moderieren ?**



impact / transforming society

Heute : Wir müssen uns auf Anpassungen an das Management im digitalen Zeitalter vorbereiten

⇒ Wir müssen uns auf eine deutlich **erhöhte Flexibilität** vorbereiten, um ergänzende (digitale) Geschäftsmodelle / Business Streams zu erkennen, zu entwickeln und zu schliessen.



Heute : Wir müssen uns auf Anpassungen an das Management im digitalen Zeitalter vorbereiten

⇒ Wir müssen uns auf die Förderung und das Management von **Innovationen und Kreativität** vorbereiten, denn voraussichtlich werden zwar wiederholbare und automatisierbare Aktivitäten durch technische Steuerung ersetzt - innovative Kompetenz und humane Kreativität könnten jedoch weiterhin eine Domäne der Mitarbeiter bleiben.

⇒ Wir beobachten auch heute bereits eine Tendenz zu "Digital Bohemians".

⇒ Wir beobachten auch heute bereits veränderte Anforderungen / Ausprägungen der Arbeitsbewältigung.

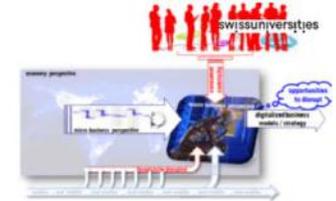


Discussing Digital Economy in a Digital Society

44% of jobs at risk of automation in next 20 years.



What are digital bohemians ?



see : <https://www.recruitment-international.com.au/blog/2016/03/44-percent-of-jobs-at-risk-of-automation-in-next-20-years>

Prof. Dr. Dino Schwaferts

Strategic Management in the Digital Economy

254

Heute : Wir müssen prüfen, ob die bestehenden traditionellen Management-Methoden geeignet sind, den digitalen Wandel zu bewältigen



traditionelle Management-Methoden

- ⇒ Produktionsfunktionen
- ⇒ Prozessmanagement
- ⇒ Operations-Management
- ⇒ Human Resource Management
- ⇒ Management by Objective
- ⇒ Stellen-/Aufgabenbeschreibungen



zu erwartende neue Herausforderungen an das Management

- ⇒ **kollektive Intelligenz managen**
- ⇒ **Flexibilität managen**
- ⇒ **Innovation und Kreativität managen**

Wenn wir die neuen Herausforderungen verstehen, kann das unsere Startposition für den digitalen Wandel sein.

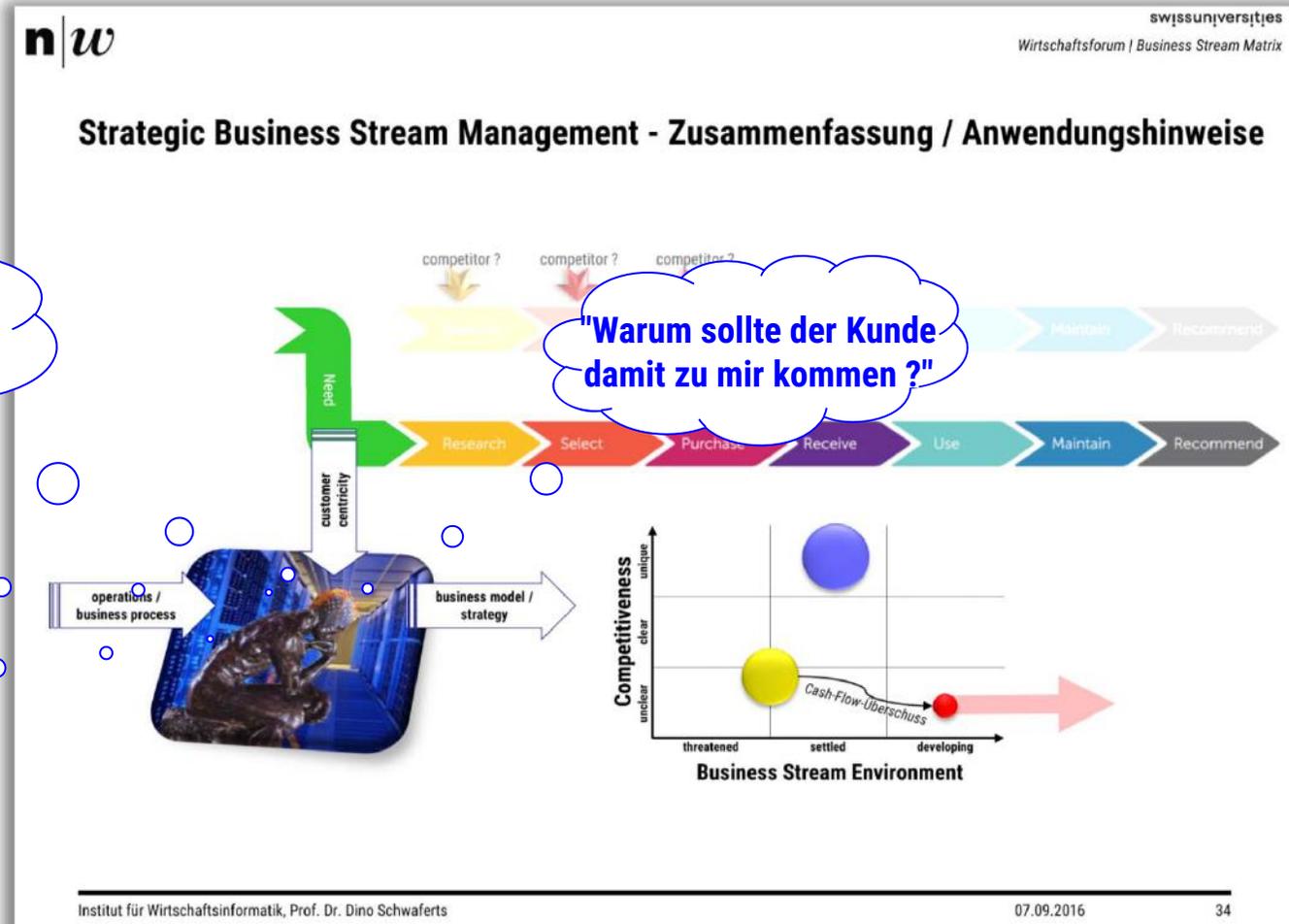
Wdh. : Ausgangspunkt, um das Potential des digitalen Wandels für sich nutzen zu können, ist daher, den Kunden zu verstehen.

z.B. :

"Welchen Bedarf (dessen er sich heute noch gar nicht bewusst ist) wird ein Kunde morgen haben?"

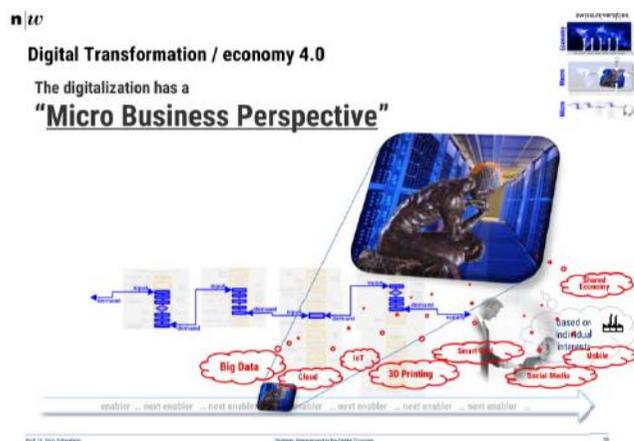
"Was?"

"Warum?"



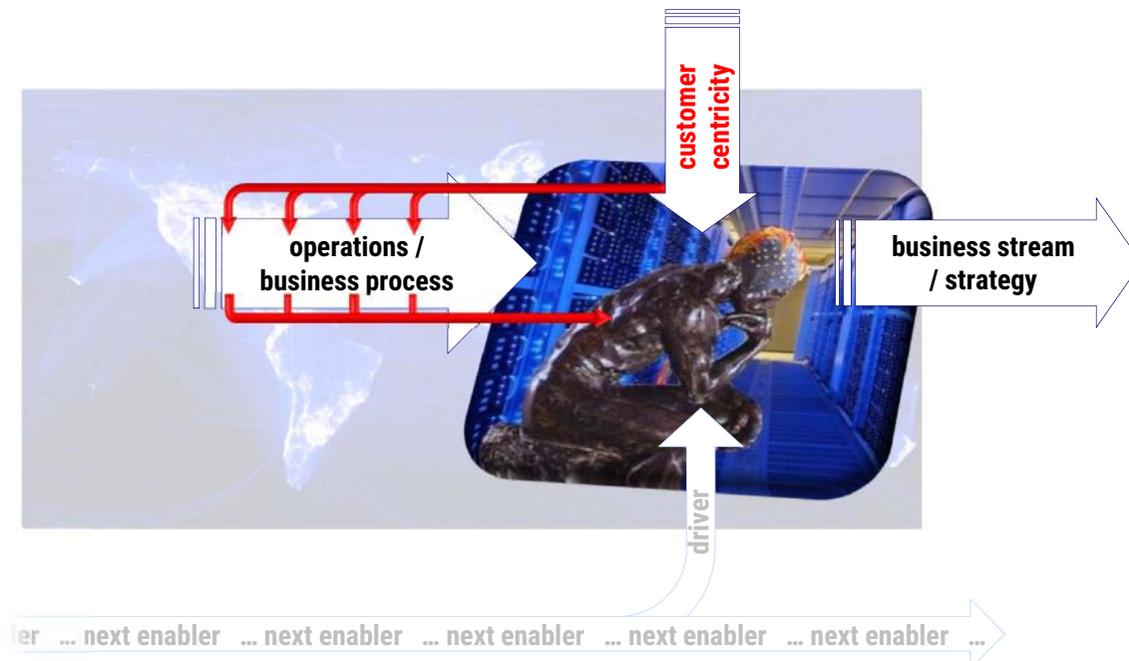
Wenn wir die neuen Herausforderungen verstehen, kann das unsere Startposition für den digitalen Wandel sein.

Das Management kann die tägliche Suche nach ergänzenden Business Streams alleine angehen.



Oder, das Management kann die tägliche Suche nach ergänzenden Business Streams gemeinsam angehen.

- ⇒ kollektive Intelligenz managen
- ⇒ Flexibilität managen
- ⇒ Innovation und Kreativität managen



Reife für die digitale Transformation erreichen

Digital Maturity Assessment

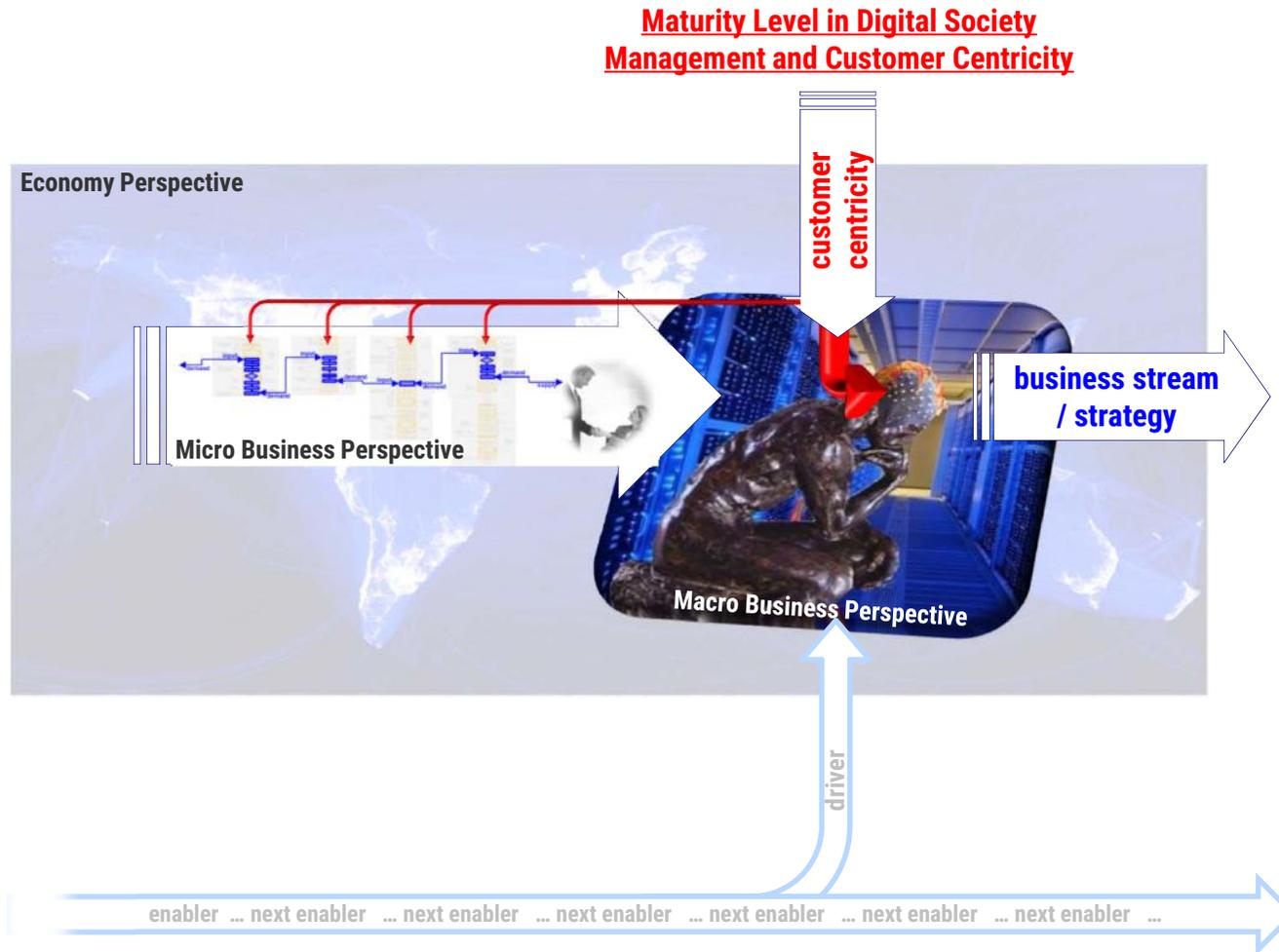
Ausgangsbasis

Warum sprechen wir von einer digitalen Reife ?

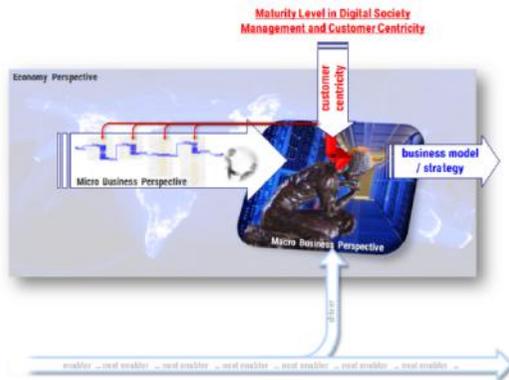
Vier Anforderungsbereiche

Zusammenfassung

Wie kann ein Unternehmen das Wissen über die Bedürfnisse von Kunden in einer digitalen Gesellschaft managen ?



Wie kann ein Unternehmen das Wissen über die Bedürfnisse von Kunden in einer digitalen Gesellschaft managen ?



handlungsrelevante Indikatoren

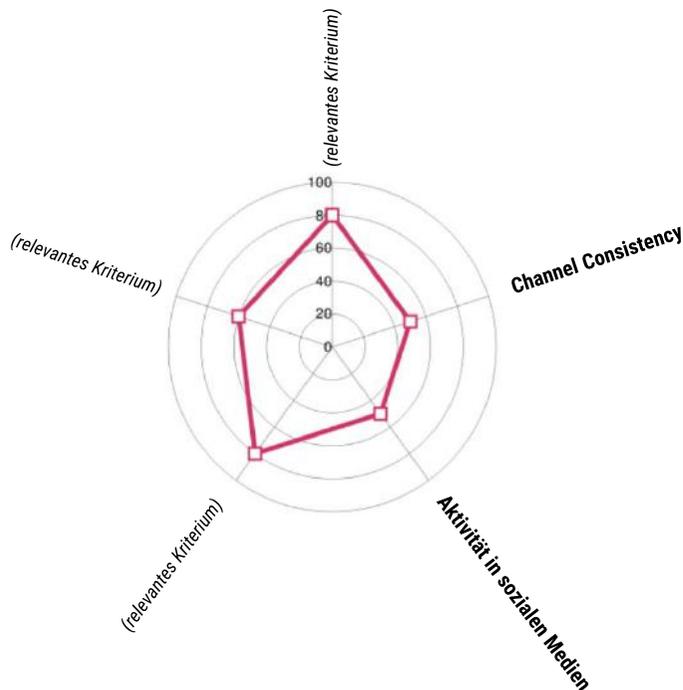
Die Wege zur Realisierung von Potentialen des digitalen Wandels sind von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Standard-Checklisten können nur ein erster Anhaltspunkt sein.

Die Entwicklung einer digitalen Reife ist eine längerfristige, iterative Aufgabe.

Kollektive Intelligenz, Flexibilität, Innovation und Kreativität werden zu den entscheidenden Management-Herausforderungen.

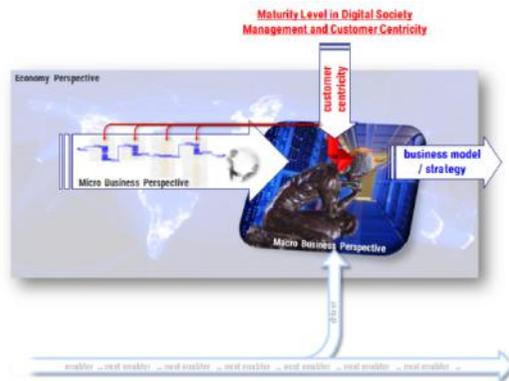
Welche Indikatoren handlungsrelevant sind, wird daher von der unternehmensindividuellen Situation sowie vom Planungshorizont abhängen. Eine hilfreiche Einschätzung der digitalen Reife (DMA) sollte sich an den situativen Zielen und der Handlungsrelevanz orientieren.

Beispiel : Bevor Kundenprofile über (predictive) Analytics erstellt werden können, müssen die benötigten (umfassenden) Kundendaten erst erhoben werden. Vermutlich könnte daher als nächstes Ziel der Fokus gelegt werden auf ...



- **Channel Consistency / Transparenz**
- **Aktivität in sozialen Medien**
- ...

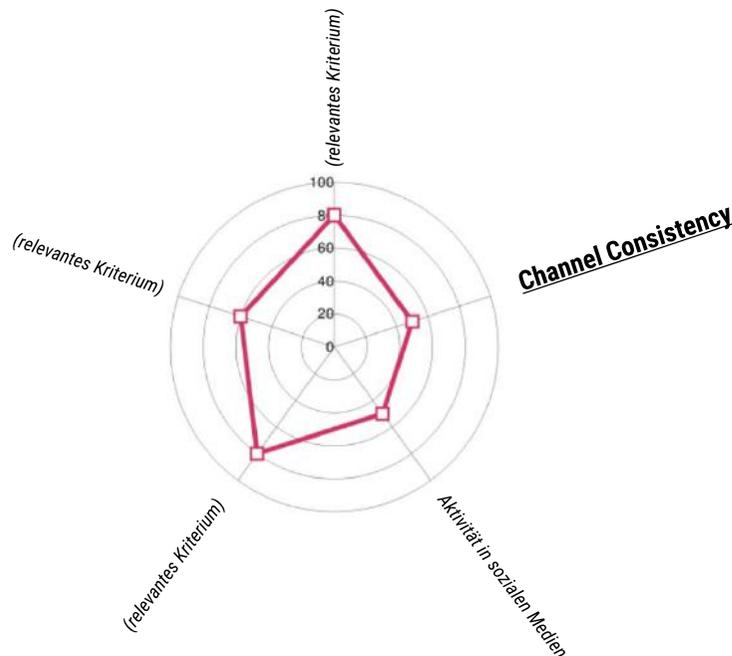
Wie kann ein Unternehmen das Wissen über die Bedürfnisse von Kunden in einer digitalen Gesellschaft managen ?



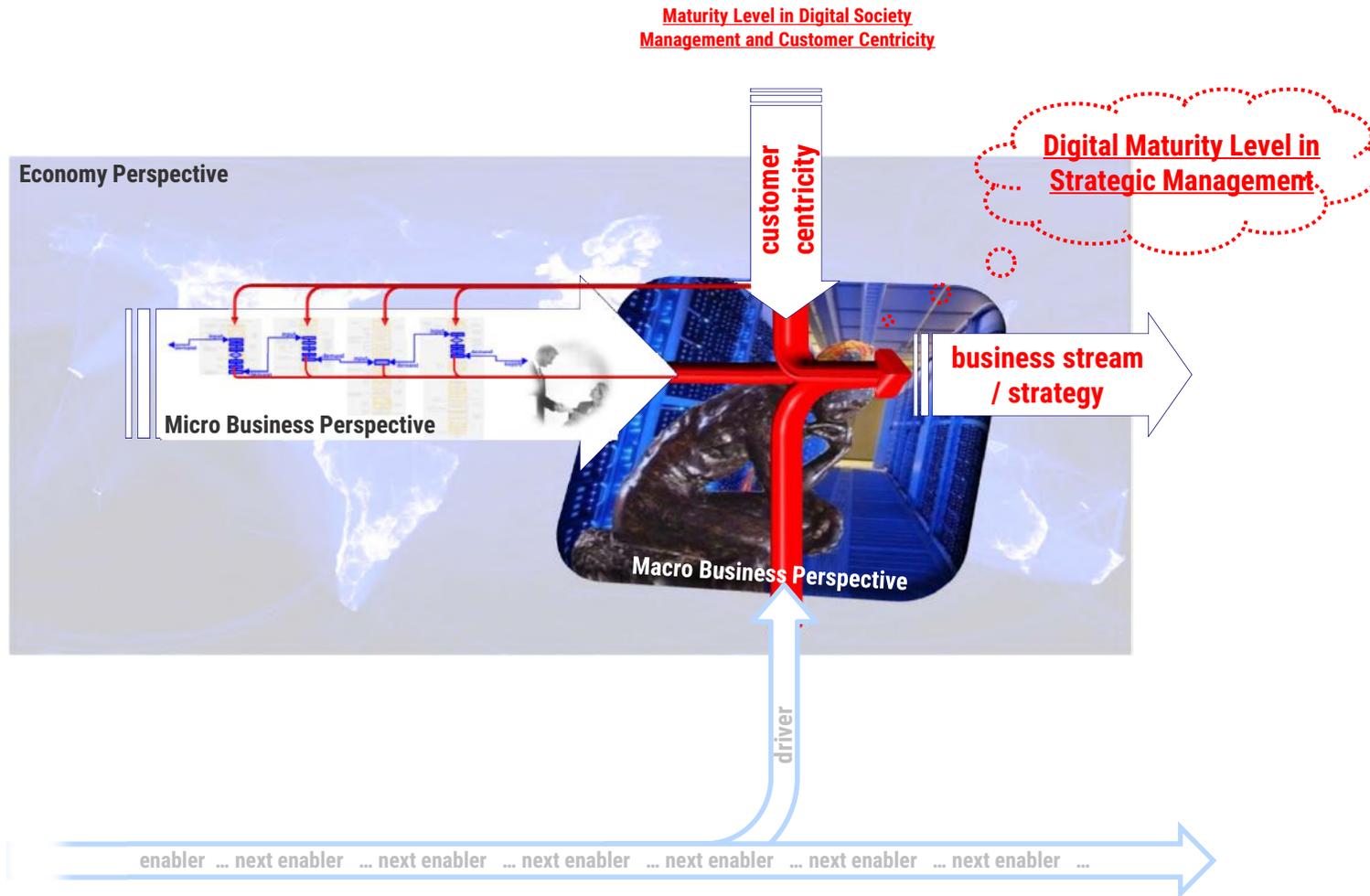
mögliche Fragen

Mögliche Fragen, die hier beispielhaft auf den Indikator "Channel Consistency" ausgerichtet sind :

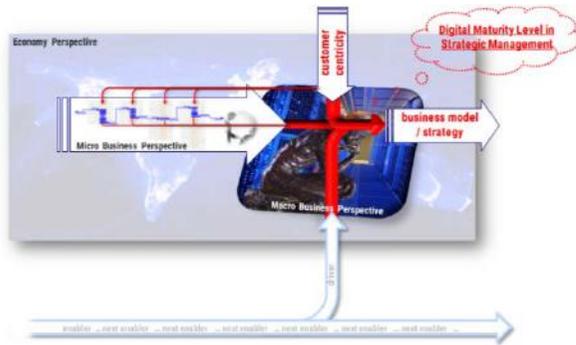
- Kenne ich die Kanäle, über die ein Kunde mit uns in Kontakt tritt ?
- Sind die Kanäle konsistent ?
- Wie stelle ich die Konsistenz organisatorisch sicher ?
- Werden Kundeninteraktion personalisiert ?
- Wie werden Kundeninteraktionen personalisiert ?
- Werden Kanalspezifika bei der Personalisierung berücksichtigt ?
- Wie erfahren alle Kanäle, wenn ein Kunde auf einem von ihm gewählten Kanal mit uns interagiert hat ?
- Werden Personalisierungen kanalkonsistent erkannt und verwendet ?
- Erfolgen Personalisierungen in Echtzeit ?



Wie kann ein Unternehmen high-level Ziele zur Befriedigung einer Kundenerwartung von heute und morgen unter Berücksichtigung neuer digitaler Enabler und der individuellen Möglichkeiten zum Aufbau eines Wettbewerbsvorteils entwickeln und umsetzen ?



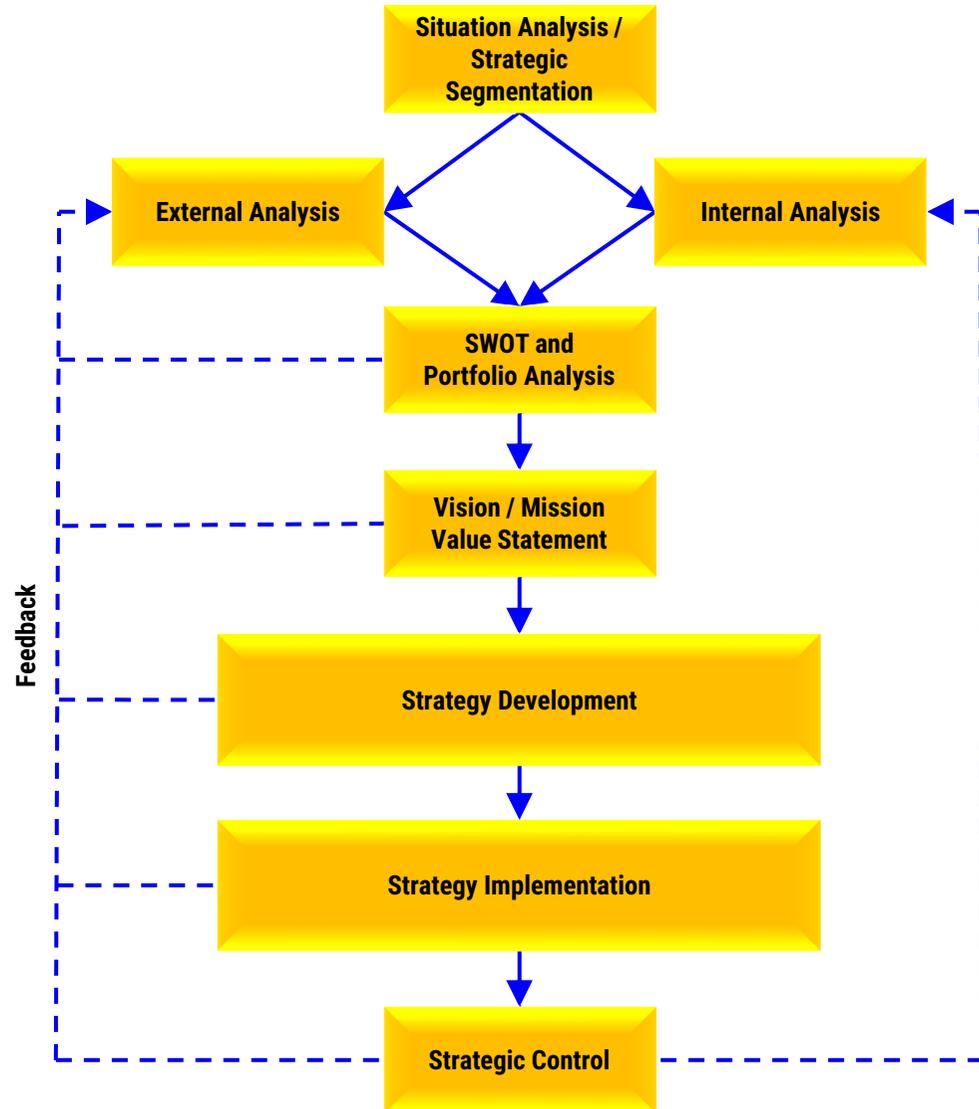
Wie kann ein Unternehmen high-level Ziele zur Befriedigung einer Kundenerwartung von heute und morgen unter Berücksichtigung neuer digitaler Enabler und der individuellen Möglichkeiten zum Aufbau eines Wettbewerbsvorteils entwickeln und umsetzen ?



mögliche Indikatoren

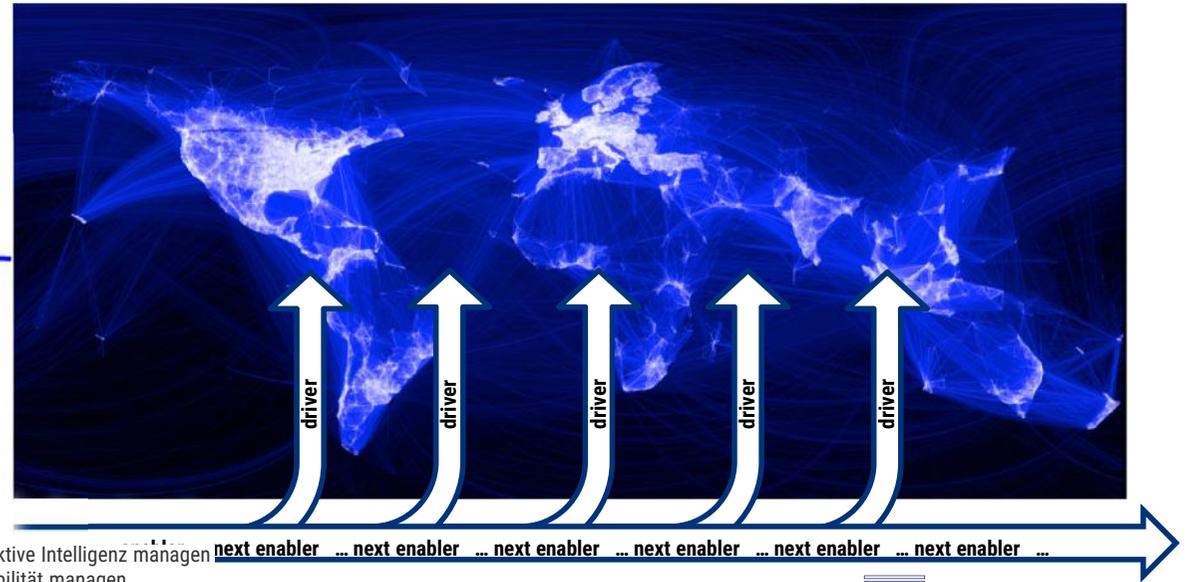
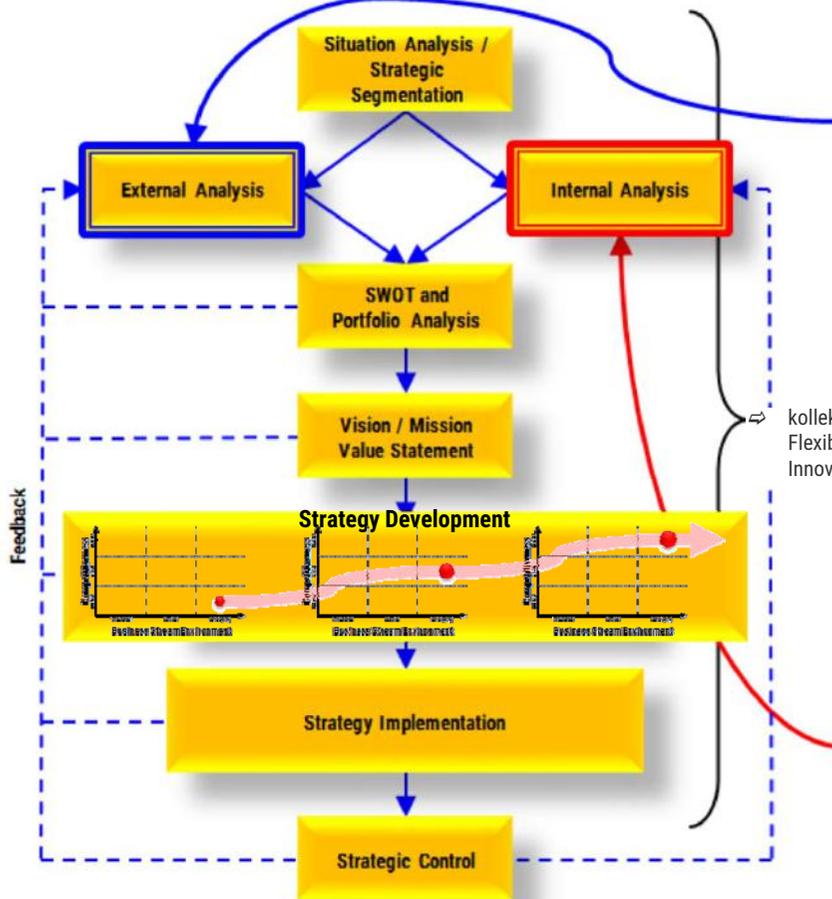
Insbesondere bei der Einschätzung der digitalen Reife im strategischen Management werden die handlungsrelevanten Indikatoren sehr spezifisch sein, da Bandbreite, wie strategisches Management umgesetzt sein kann, sehr gross ist.

Als visuelle Orientierung wird für diesen Workshop die Darstellung von Peter Abplanalp verwendet.



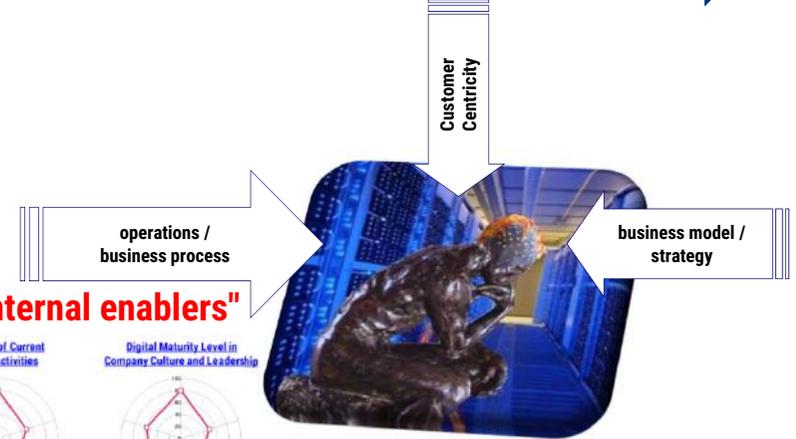
Wie kann ein Unternehmen high-level Ziele zur Befriedigung einer Kundenerwartung von heute und morgen unter Berücksichtigung neuer digitaler Enabler und der individuellen Möglichkeiten zum Aufbau eines Wettbewerbsvorteils entwickeln und umsetzen ?

the economy perspective helps us to see "external" enablers

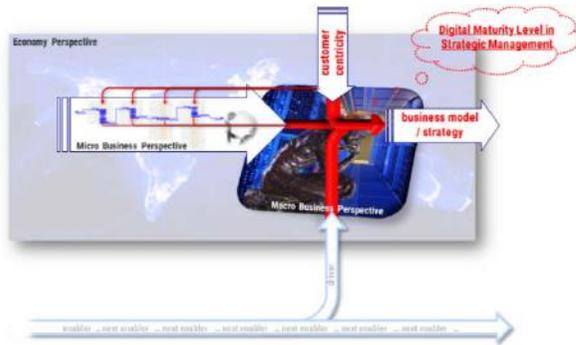


kollektive Intelligenz managen
Flexibilität managen
Innovation und Kreativität managen

digital maturity is part of "internal enablers"

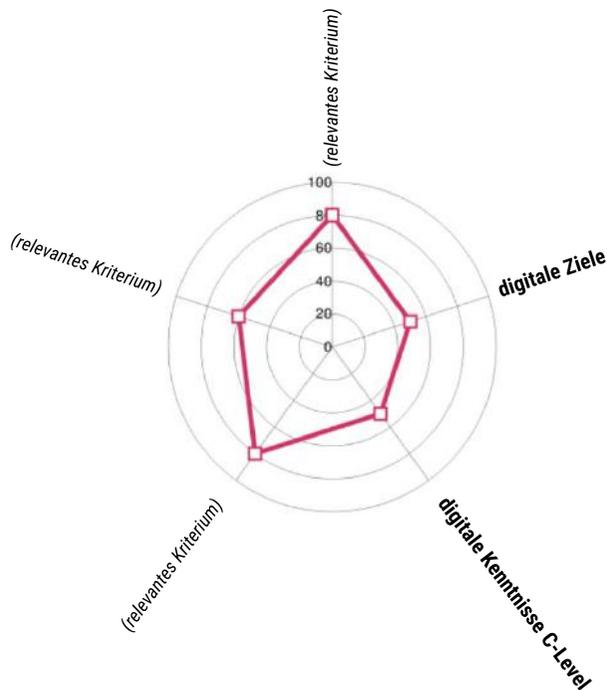


Wie kann ein Unternehmen high-level Ziele zur Befriedigung einer Kundenerwartung von heute und morgen unter Berücksichtigung neuer digitaler Enabler und der individuellen Möglichkeiten zum Aufbau eines Wettbewerbsvorteils entwickeln und umsetzen ?



beispielhafte Auswahl handlungsrelevanter Indikatoren

- digitale Ziele / Vision / Strategie
- digitale Kenntnisse auf C-Level
- Einbindung Mitarbeiter
- Einbindung Kunden
- denken in den Möglichkeiten von Morgen
- Mitwirkung bei digitalen Innovationen
- regelmässige Erhebung gesellschaftlicher Trends der Digitalisierung
- Chief Digital Officer
- globale Kooperation
- ...

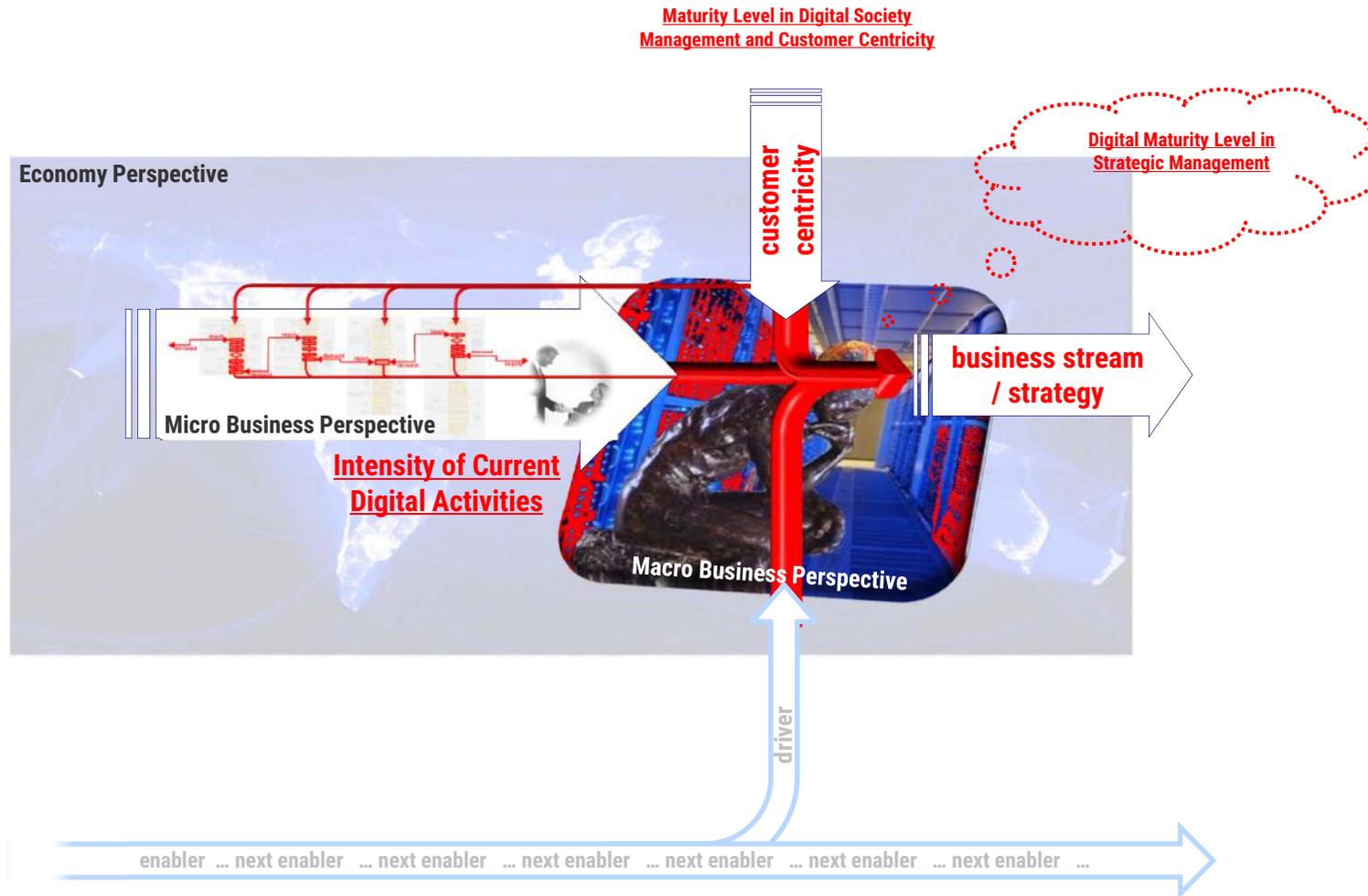


Die Wege zur Realisierung von Potentialen des digitalen Wandels sind von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Standard-Checklisten können nur ein erster Anhaltspunkt sein.

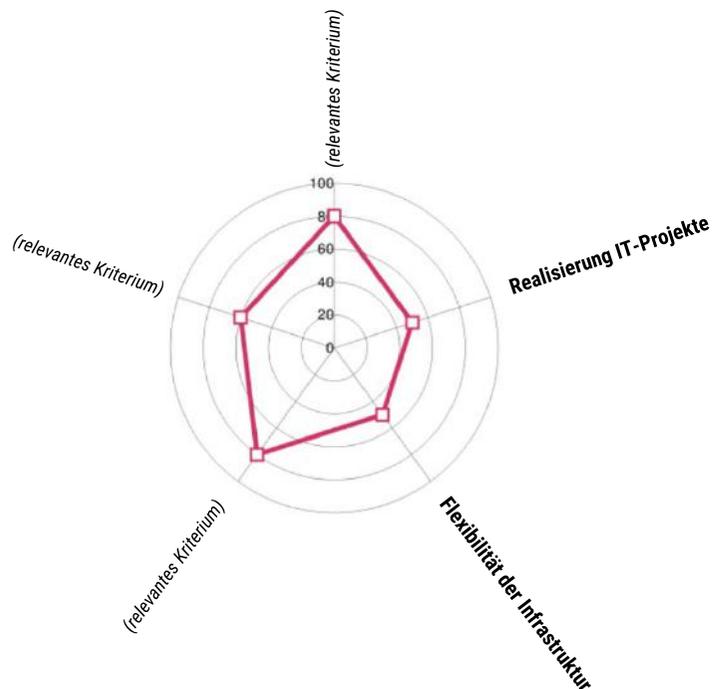
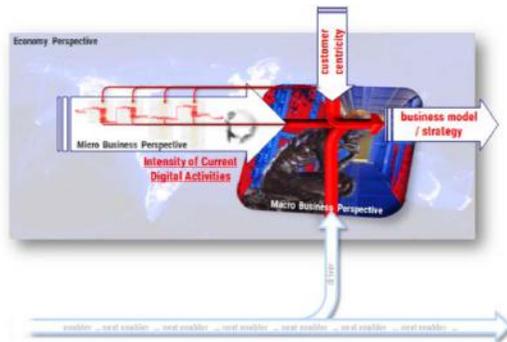
Die Entwicklung einer digitalen Reife ist eine längerfristige, iterative Aufgabe.

Kollektive Intelligenz, Flexibilität, Innovation und Kreativität werden zu den entscheidenden Management-Herausforderungen.

Wie sind die Fähigkeiten eines Unternehmens, technische Veränderungen der Digitalisierung umzusetzen ?



Wie sind die Fähigkeiten eines Unternehmens, technische Veränderungen der Digitalisierung umzusetzen ?



mögliche Indikatoren

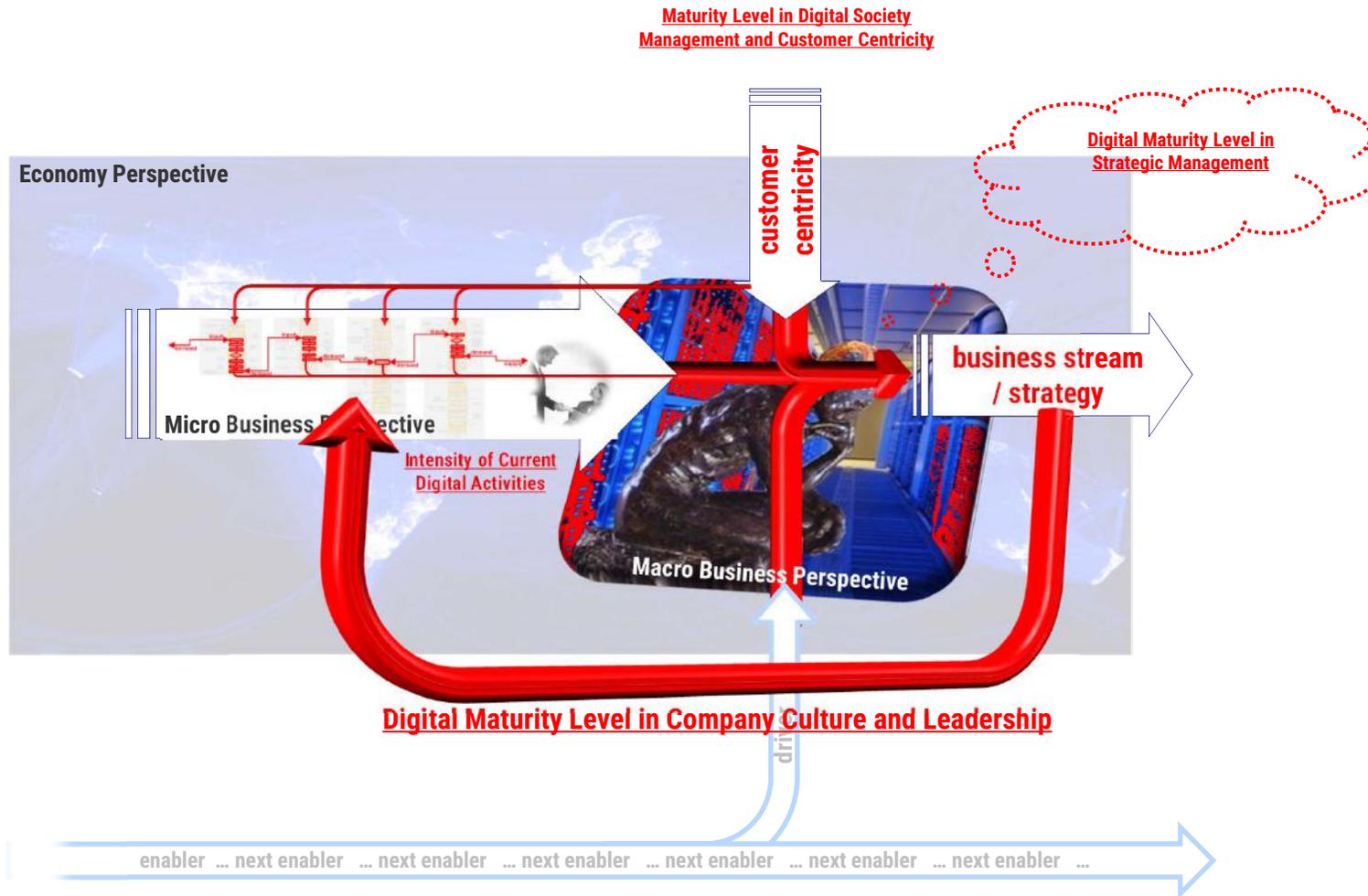
- Realisierung produktivitätssteigernder IT-Projekte
- Cloud-Nutzung / Flexibilität der Infrastruktur
- Nutzung digitaler Frameworks
- Management unstrukturierter Daten / Big-Data Nutzung
- IT-Security Stellenwert
- Smart Factory / IoT / Industrie 4.0 / Vernetzungsgrad der Produktionsprozesse
- Mitarbeitereinbindung in IT-Projekten
- Strukturierungsgrad eines Prozessmanagement
- Projekte der Prozessdigitalisierung / Reduktion Medienbrüche
- ...

Die Wege zur Realisierung von Potentialen des digitalen Wandels sind von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Standard-Checklisten können nur ein erster Anhaltspunkt sein.

Die Entwicklung einer digitalen Reife ist eine längerfristige, iterative Aufgabe.

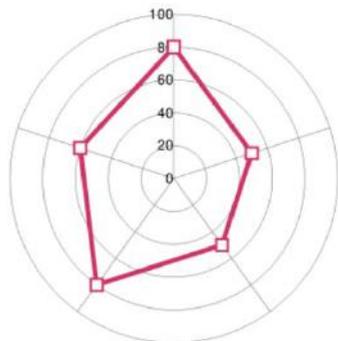
Kollektive Intelligenz, Flexibilität, Innovation und Kreativität werden zu den entscheidenden Management-Herausforderungen.

Wie agil kann sich ein Unternehmen auf mögliche Veränderungen ausrichten ?



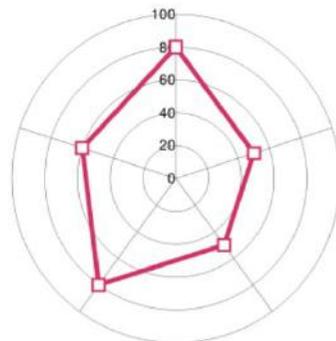
Vier Anforderungsbereiche spielen für die digitale Reife zusammen

Maturity Level in Digital Society Management and Customer Centricity



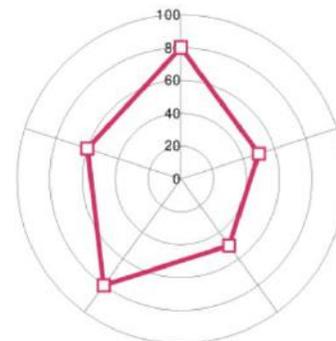
- 100 % : transformed / digital disruptor
- 80 % : managed / digital transformer
- 60 % : defined / digital follower
- 40 % : conceptual / digital explorer
- 20 % : aware / digital beginner
- 0 % : unaware / digital resister

Digital Maturity Level in Strategic Management



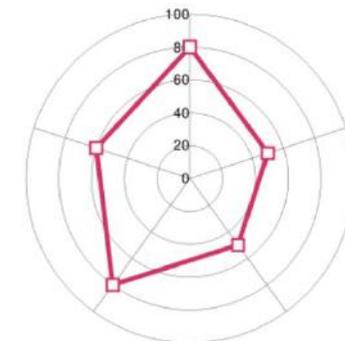
- 100 % : transformed / digital disruptor
- 80 % : managed / digital transformer
- 60 % : defined / digital follower
- 40 % : conceptual / digital explorer
- 20 % : aware / digital beginner
- 0 % : unaware / digital resister

Intensity of Current Digital Activities



- 100 % : transformed / digital disruptor
- 80 % : managed / digital transformer
- 60 % : defined / digital follower
- 40 % : conceptual / digital explorer
- 20 % : aware / digital beginner
- 0 % : unaware / digital resister

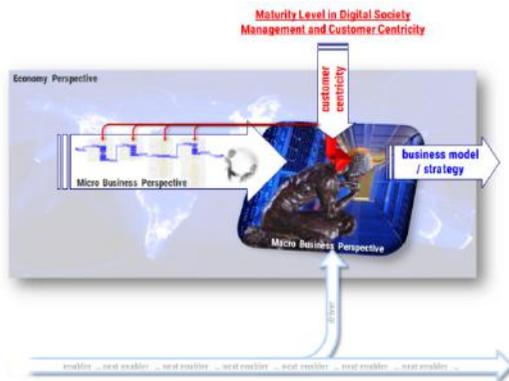
Digital Maturity Level in Company Culture and Leadership



- 100 % : transformed / digital disruptor
- 80 % : managed / digital transformer
- 60 % : defined / digital follower
- 40 % : conceptual / digital explorer
- 20 % : aware / digital beginner
- 0 % : unaware / digital resister

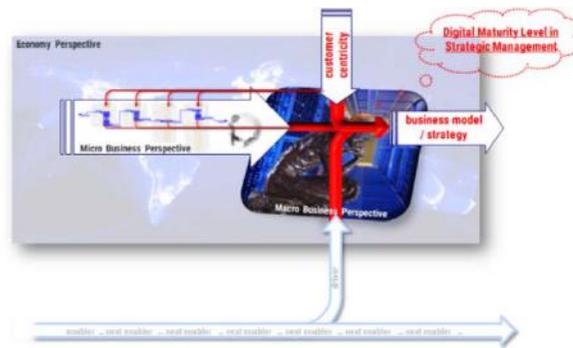
Vier Anforderungsbereiche spielen für die digitale Reife zusammen

Maturity Level in Digital Society Management and Customer Centricity



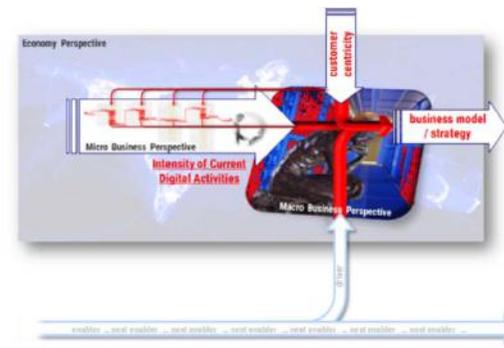
Knowledge

Digital Maturity Level in Strategic Management



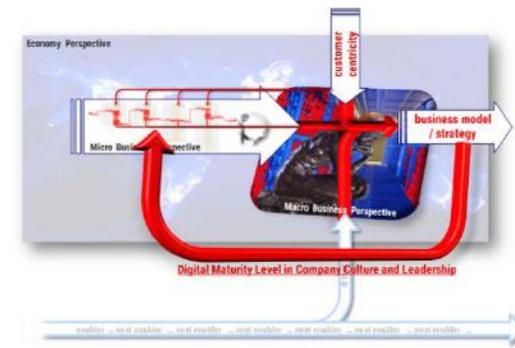
Strategy

Intensity of Current Digital Activities



Capability

Digital Maturity Level in Company Culture and Leadership



Agility

Reife für die digitale Transformation erreichen

Digital Maturity Assessment

Ausgangsbasis

Warum sprechen wir von einer digitalen Reife ?

Vier Anforderungsbereiche

Zusammenfassung

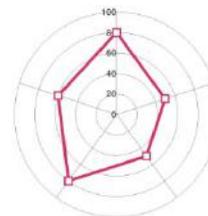
Digital Maturity Assessment - Zusammenfassung / Anwendungshinweise

- Erkennen der erweiterten Anforderungen im Management
- Erkennen der relevanten Zusammenhänge
- konkrete Vorgehensweise / Befähigung der Unternehmensführung, die digitale Reife selbst aktiv angehen zu können
- Wahrnehmungsdifferenzen aufdecken
- Möglichkeit, selbst als Digital Disruptor agieren zu können

Digital Age

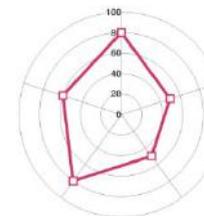


Maturity Level in Digital Society Management and Customer Centricity



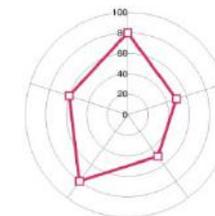
Knowledge Management

Digital Maturity Level in Strategic Management



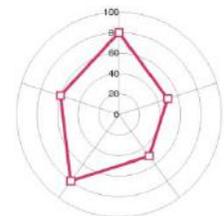
Strategic Management

Intensity of Current Digital Activities



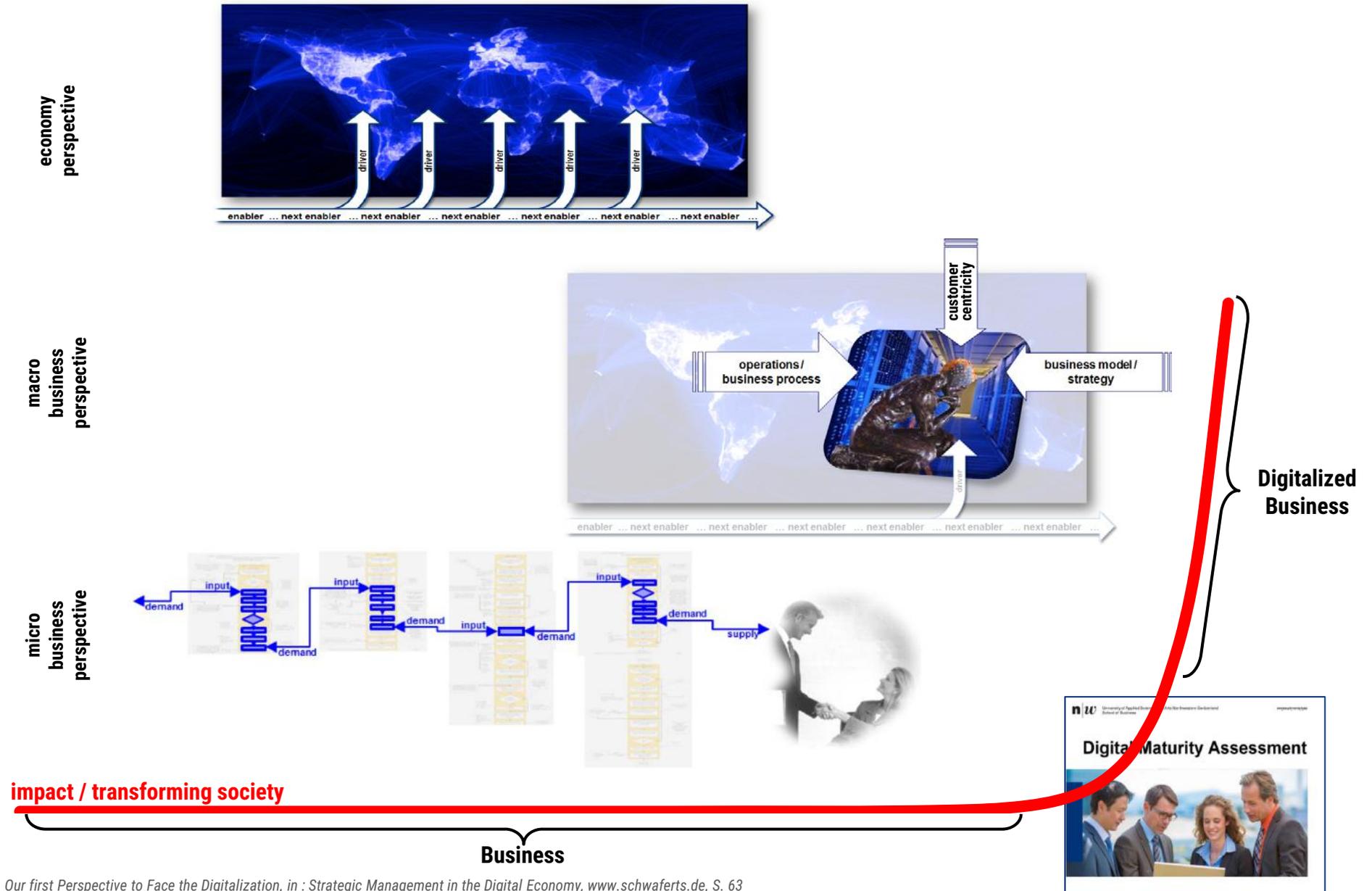
Digital Capability

Digital Maturity Level in Company Culture and Leadership



Business Agility

Einordnung des Digital Maturity Assessment in das Digitalized Business



Schwaferts, Our first Perspective to Face the Digitalization, in : Strategic Management in the Digital Economy, www.schwaferts.de, S. 63

Einordnung des Digital Maturity Assessment in das Digitalized Business

Es geht um die Reife für das digitale Business - nicht um die Reife für einen Wandel.

