

# Digitalisierungsprojekte erfolgreich umsetzen

Pascal Sieber

*Zur Umsetzung eines Digitalisierungsvorhabens benötigen Kleinunternehmen Kenntnisse im Projektmanagement. Und sie sollten Antworten parat haben auf jene spezifischen Fragen, die sich speziell bei Softwareprojekten stellen.*

Bewegt sich ein Unternehmen eher in die Richtung einer realen oder einer digitalen Erlebniswelt? Will es also zum Beispiel mehr offline im Geschäft oder online verkaufen? Strebt es eine Zukunft umgeben von Hightech und internationaler Tätigkeit an? Oder möchte es digitale Technologien nutzen, um die reale Erlebniswelt angenehmer zu gestalten? Wohin sich ein Kleinunternehmen entwickelt, hängt stark von der Inhaberin, dem Inhaber ab. Die Leidenschaft des Unternehmers für sein Geschäft ist der stärkste Antriebsmotor für jede Veränderung. Und dies ist die Chance für Kleinunternehmen in einer immer stärker digitalisierten Welt. Die Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben findet dann meistens in Form von Projekten statt. Benötigt werden also Projektmanagement und vor allem auch Kenntnisse zur Umsetzung von Softwareprojekten.

## Zwei kritische Erfolgsfaktoren

Um mit Digitalisierungsvorhaben Erfolg zu haben, sind zwei Kriterien zwingend zu erfüllen. Erstens muss das Kleinunternehmen seine IT im Griff haben; und zweitens sollten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fit sein für die digitale Welt.

**Lege die Grundlage: IT ist nicht gleich IT.** In Kleinunternehmen ist die Computertechnologie oft in den Händen von wenigen. Die interne Informatik oder die wenigen Lieferanten sollen über sämtliche Belange Bescheid wissen. Dies ist eine sehr hohe Anforderung, denn IT ist nicht gleich IT. Es sollte unterschieden werden zwischen der Infrastruktur, den Transaktionssystemen und den strategischen Informationssystemen (siehe Abbildung 12). Zur Infrastruktur gehören etwa die Arbeitsgeräte (Computer, Tablets usw.), das Netzwerk (Internetzugang, LAN) und die Basisdienste (Speicherplatz, Officetools). Zu den Transaktionssystemen zählen die Applikationen wie das Buchhaltungs- oder Kassensystem und die Kundendatenbank. Die strategischen Informationssysteme umfassen zum Beispiel den Onlineshop, die mobile Applikation für den Aussendienst, den Onlinekonfigurator sowie weitere Systeme, die direkt die Produkte und Dienstleistungen betreffen.

Im Zuge der Digitalisierung gilt es vorerst, die Basis in den Griff zu kriegen. Dank Cloudtechnologien kann die Infrastruktur kostengünstiger und einfacher erschlossen werden. Dies trifft teilweise auch auf Transaktionssysteme zu. So können Buchhaltungsprogramme, **CRM-Software** usw. als **Software-as-a-Service** im Monatsabonnement, als «IT aus der Steckdose», bezogen werden. Die dadurch gewonnene Kapazität und die finanziellen Mittel können dann in die Optimierung und Digitalisierung der Geschäftsprozesse, den Aufbau strategischer Informationssysteme und in den Aufbau digitaler Produkte investiert werden.

## tipp

### Unternehmen und Softwarelieferant: Tipps für die Zusammenarbeit

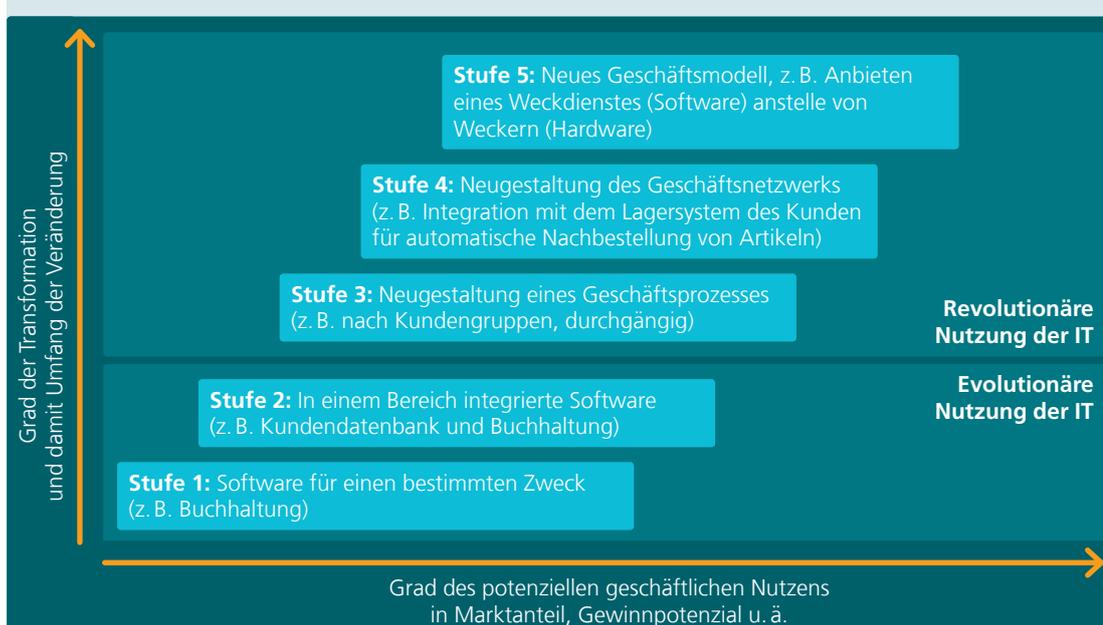


So optimieren Sie die Zusammenarbeit zwischen Ihrem Kernteam und dem Softwarelieferanten:

- Zu Beginn des Projekts führen die Mitglieder des Kernteams Interviews mit dem Lieferanten und sie haben ein Mitspracherecht bei der Entscheidung.
- Nach der Auftragsvergabe führen die Mitglieder des Kernteams zusammen mit dem Lieferanten ein Seminar durch zur genaueren Definition der Arbeitsteilung und der Arbeitsweise. Dabei lernen sich alle besser kennen und bauen Vertrauen auf.

Die **markierten** Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 11 Das geschäftliche Potenzial der digitalen Transformation



Das geschäftliche Potenzial der digitalen Transformation kann in fünf Stufen eingeteilt werden. Ab der dritten Stufe spricht man von einer revolutionären Nutzung der IT, weil dank der IT Geschäftsprozesse gänzlich neu gestaltet werden.

Quelle: Venkatraman, N.: IT-Enabled Business Transformation: From Automation to Business Scope Redefinition. Sloan Management Review, Winter 1994.

**Innovation ist Veränderung: Mach die Menschen fit.** Um in der Transformation erfolgreich zu sein, muss man sich mit der Digitalisierung befassen. Die Computertechnologie muss den Beteiligten Freude bereiten, damit sie das Engagement aufbringen, sich mit deren Möglichkeiten und Grenzen zu befassen. Dies betrifft die Führung ebenso wie die Mitarbeiter. Es lohnt sich zu fragen, wie die Menschen zur Informationstechnologie eingestellt sind. Ist dies ein Thema, das sie möglichst von sich fernhalten wollen? Betrachten sie vor allem die Kosten? Sind sie sich bewusst, dass Informationstechnologien sehr risikoreich sein können? Oder sind sie so weit, dass sie die IT als Chance für sich und das Unternehmen sehen?

**Was bei Softwareprojekten besonders zu beachten ist**

Der Einsatz neuer Technologien beginnt meistens mit einem Projekt – und Projekte bergen das Risiko, zu scheitern. Insbesondere Softwareprojekte sind Risikoprojekte, denn Software ist ein spezielles Gut. Sie entsteht erst beim Anwender. Anders als ein Auto, das nach der Herstellung nur noch gefahren wird, muss der Software noch vieles mitgegeben werden, damit sie nützlich wird. Sie muss konfiguriert werden, es braucht Anpassungen am Programm, sie muss in die Umsysteme integriert und die Daten müssen erfasst werden. So fallen vor der Inbetriebnahme nur 20 Prozent der Kosten an, 80 Prozent entstehen danach – durch Änderungen und Erweiterungen.

Digitalisierungsvorhaben laufen wie jedes Projekt in Phasen ab. Gängig sind die Schritte Vorbereitung, Projektdefinition und -auftrag, Planung, Durchführung und Projektabschluss (siehe «ku» Mai 2015). Doch was sollte bei der Anschaffung von Software besonders beachtet werden? Wie können Softwareprojekte erfolgsversprechend umgesetzt werden? Typischerweise wird empfohlen, Profis anzustellen, die die Projekte für das Kleinunternehmen durchführen. Sicher ist es sinnvoll, die Projektleitung professionell zu gestalten. Dies reicht aber bei Weitem nicht aus, denn die Anwenderinnen und Anwender müssen mitreden können. Sie sind die Personen, die das Produkt gestalten. Weder der Projektleiter noch ein Softwarelieferant können diese Aufgabe übernehmen. Folgende spezifischen Fragen sind bei Softwareprojekten sorgfältig zu beantworten.

**Ist das Projekt die richtige Form?** Projekt ist ein Allerweltsbegriff geworden. Unternehmen tendieren dazu, alles als Projekt abzuwickeln. Ein gutes Projekt beginnt aber mit einer klaren Eingrenzung, die mithilfe des Initialworts SMART vorgenommen wird: Ein Projekt soll spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert sein. Ziele müssen erreichbar, präzise und vom Auftraggeber bewilligt sein. Ergebnisse sollen messbar und terminiert sein (siehe Checkliste Seite 28).

**Wie stelle ich das Projektteam zusammen?** Allem voran muss der Projektarbeit die nötige Wertschätzung entgegengebracht werden. Weiter soll-

**tipp**

**Projektrisiken vermeiden: Prototypen helfen**



Um Projektrisiken zu vermeiden, hilft der Einsatz von Prototypen. So könnte das Vorgehen bei einem Projekt zur Vereinfachung der Vertriebsprozesse in der Praxis aussehen:

- Nach nur einem Monat wird ein Prototyp freigeschaltet.
- Aus der laufenden Praxis werden nun Rückmeldungen der Verkäufer gesammelt.
- Nach zwei Monaten werden die Rückmeldungen konsolidiert und die zweite Version des Prototypen wird erstellt.
- Der Prozess wird so oft wiederholt, bis keine wesentlichen Verbesserungen mehr nötig sind.

Abbildung 12 **Informationstechnologie: Kategorien, Kosten und Potenziale**



te unterschieden werden zwischen dem Kernteam und den Mitarbeitern, die als Auskunftspersonen und Bedürfnisträger mitarbeiten. Das Kernteam macht die Arbeit. Es sollte aus möglichst wenigen Personen bestehen, die dafür aber auch genügend Zeit für das Projekt erhalten. Die weiteren Personen haben «nur» die Pflicht, ihre Kenntnisse, Erfahrung und Informationen weiterzugeben. Dazu werden sie vom Kernteam angeleitet und geführt.

**Was muss bei der Auswahl des Lieferanten beachtet werden?** Softwareprojekte werden in den meisten Kleinunternehmen mit Spezialisten aus Softwarefirmen durchgeführt. Wegen der speziellen Eigenheiten eines Softwareprojekts sollte der Softwarelieferant nicht wie ein Produkt beschafft werden, sondern wie Personal. Schliesslich wird ein Lieferant ausgewählt, dessen Mitarbeiter während des Projekts mit den eigenen Leuten zusammenarbeiten sollen.

Erfolgreiche Zusammenarbeit hat mit Kompetenz und Kapazität zu tun, aber auch mit persönlichen Fähigkeiten und mit Sympathie. Die besten Spezialisten sind nicht erfolgreich, wenn sie sich in ihrer Arbeitsweise nicht verstehen und sich nicht vertrauen. Es ist ratsam, die Zusammenarbeit im Kernteam zu trainieren. Dazu ist davon auszugehen, dass bei einer neuen, noch nicht in der Praxis erprobten Zusammensetzung des Kernteams bis zu 20 Prozent des Zeitaufwands für die Definition der erwarteten Ergebnisse und das Einspielen der guten Zusammenarbeit eingesetzt werden muss.

**Wie geht man mit Kapazitäten und Budgets um?**

Weil Software erst während des Projekts entsteht, ist in jedem Softwareprojekt mit Überraschungen zu rechnen. Bei der Zeit- und Budgetplanung können diese Überraschungen nur bedingt berücksichtigt werden. Erfahrungsgemäss dauert ein Softwareprojekt ein Drittel länger, kostet ein Drittel mehr, und es entsteht ein Drittel weniger Nutzen als erwartet. Diese Faustregel muss mit Fingerspitzengefühl angewendet werden, denn wenn etwa das Zeitbudget schon von Anfang an um ein Drittel erhöht wird, kommt während des Projekts ein erneuter Drittel dazu.

**Wie mindert man die Projektrisiken?**

Neuere Erfahrungen im Softwareprojektmanagement proklamieren einen **agilen Ansatz**. Es soll schrittweise umgesetzt werden, und zwar so, dass bereits nach dem ersten Schritt erste Resultate sichtbar und anwendbar sind. Es wird also ein Halbprodukt ausgeliefert, das dann schrittweise in der Praxis optimiert wird. Dies ist eine Reaktion auf vielfach gemachte Erfahrungen: Es ist für die Auskunftspersonen und Bedürfnisträger oft gar nicht so einfach zu sagen, was sie benötigen. So kommt es in Softwareprojekten oft vor, dass es nach der Einführung heisst: «Aber das haben wir ganz sicher nicht bestellt.» Oder wie es der Geschäftsführer eines Fertigungsbetriebs in Zürich einmal ausdrückte: «Bei allem, was ich bestelle, erhalte ich ziemlich genau das, was ich bestellt habe, ausser bei der IT, da erhalte ich eigentlich nie, was ich bestellt habe.» Man muss sich bei Softwareprojek-

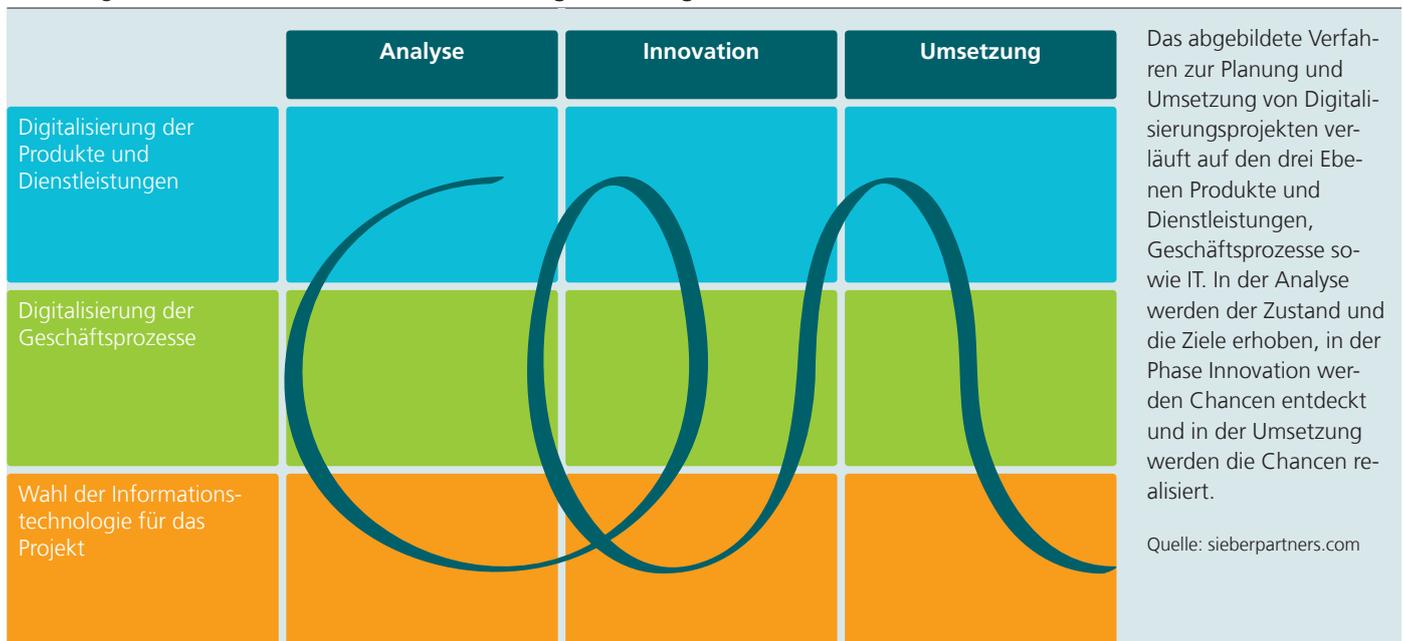
**tipp**

**Im Krisenfall reagieren: So gehts**

↓  
Während des Projekts tritt ein Krisenfall ein? Das Beispiel zeigt, wie man reagieren könnte:

- Der erste Prototyp der Vertriebslösung wurde von den Verkäufern im Ausland nicht verwendet. Die Lösung sei unbrauchbar.
- Der Auftraggeber hat den Projektleiter beauftragt, mit den ausländischen Vertriebsmitarbeitern zu sprechen. Das Projekt wurde gestoppt.
- Der Projektleiter hat erkannt, dass es im Ausland zwischen der Erstellung einer Offerte und der Einreichung beim Kunden einen Bewilligungsschritt braucht. Diesen konnte er im Prototypen einbauen. Das Projekt wird fortgesetzt.

Abbildung 13 **Drei Phasen und drei Ebenen der Digitalisierung**



ten bewusst sein, dass es für jeden schwierig ist zu verstehen, was alle anderen tun und was man voneinander erwarten kann. Zudem erkennt man bei einem Softwareprojektteam nicht auf Anhieb, woran es arbeitet. Es muss deshalb jede Chance gepackt werden, um das entstehende Werk sichtbar zu machen. Dazu ist der agile Ansatz geeignet. Es gilt der Grundsatz: Macht lieber früher halbfertige als später ganz fertige Werkstücke sichtbar, damit die späteren Benutzer frühzeitig Rückmeldungen geben können.

**Was ist im Krisenfall zu beachten?** Es ist somit ratsam, die Überraschungen abzuwarten und dann schnell zu entscheiden: Muss das Projekt angehalten werden, bis die Kapazität des Kernteams wieder frei ist, oder kann dieses temporär mehr Zeit investieren? Übrigens: Gerade wenn unerwartete Mehrarbeit ansteht oder unvorhergesehene Risiken eintreten, sollte die Arbeit auf eher noch weniger Personen konzentriert werden. Es ist ein oft beobachteter Fehler, dass in Krisenmomenten zu viele Köche ans Werk geschickt werden. Die Erfahrung zeigt, dass genau das Umgekehrte richtig ist.

**Wie bleibt man am Ball?** Ein häufiges Phänomen in Softwareprojekten ist die mit fortschreitender Projektdauer schwindende Aufmerksamkeit. Dies ist gefährlich, denn genau in den Hauptumsetzungsphasen werden viele kleine Entscheidungen getroffen, die das Werk massgeblich beeinflussen. Eine Faustregel sagt, dass pro tausend investierte Franken eine Entscheidung getroffen wird. Der Auftraggeber muss sich mit dem Projektleiter abstimmen, damit beiden klar ist, welche Entscheidungen im Projekt selbst getroffen werden können und wo der Auftraggeber eingreifen will. Um diese nicht ganz einfache Arbeitsteilung zwischen Auftraggeber und Projektleiter vorzunehmen, braucht es Erfahrung. Kleinunternehmen sind gut beraten, wenn sie dies in jedem Projekt trainieren, indem sie jede Entscheidung – und sei sie auf den ersten Blick noch so belanglos – rapportieren.

**Fazit**

Die Baumeister der digitalen Transformation sind Softwareprojektleiter. Ebenso wichtig sind aber die Auftraggeber in den Unternehmen. Sie müssen sich mit der Materie Software so weit befassen, dass sie das Steuer nicht aus der Hand geben müssen. Um dafür genügend Freiraum zu erhalten, gilt es vorerst die Basisdienste der IT in den Griff zu kriegen. Ist dies geschafft, eröffnet sich eine neue Welt – die Welt der Unternehmensentwicklung mit neuen Technologien.

<p><b>Checkliste: Digitalisierungsprojekte vorbereiten</b></p> <p>Sie möchten prüfen, ob Sie alle relevanten Punkte zur Umsetzung Ihres Digitalisierungsprojekts berücksichtigt haben? Diese Checkliste unterstützt Sie dabei.</p>	
<p><b>Definition des Projekts</b></p> <p><input type="checkbox"/> <b>SMART-Check:</b> Sind die Projektziele spezifisch, machbar, akzeptiert, realistisch und terminiert?</p> <p><b>Beispiel:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Spezifisch: Das Projekt soll die Vertriebsprozesse vereinfachen und automatisieren.</li> <li>■ Messbar: Mit gleichem Personaleinsatz wollen wir doppelt so viele Offerten verfolgen können.</li> <li>■ Akzeptiert: Die Verkaufsleitung unterstützt das Projekt als Auftraggeber; die Geschäftsleitung greift in den Ablauf nicht ein; die Verkäufer freuen sich auf die Entlastung durch gute Softwareunterstützung.</li> <li>■ Realistisch: Bis zum ersten Meilenstein wird nur der Teilprozess «Offerten erstellen und Nachfassen» umgesetzt.</li> <li>■ Terminiert: Bis Ende Jahr ist der erste Meilenstein erreicht.</li> </ul>	
<p><b>Projektteam</b></p> <p><input type="checkbox"/> Ist mein Kernteam so klein als möglich?</p> <p><input type="checkbox"/> Werden alle Beteiligten und Betroffenen umfassend einbezogen?</p> <p><input type="checkbox"/> Ist die Rollenteilung zwischen Auftraggeber zur Steuerung des Projekts und der Projektleitung zur Führung des Projekts klar?</p>	
<p><b>Zusammenarbeit mit Externen</b></p> <p><input type="checkbox"/> Kann das Kernteam gut mit den Lieferanten zusammenarbeiten?</p> <p><input type="checkbox"/> Haben wir alles getan, um das nötige Vertrauen aufzubauen?</p>	
<p><b>Kapazitäten und Budgets</b></p> <p><input type="checkbox"/> Wissen wir, wie wir mit Kapazitäten und Budgets umgehen?</p> <p><input type="checkbox"/> Kennen wir das Zeit- und Finanzbudget?</p> <p><input type="checkbox"/> Haben wir genügend Spielraum, um auf Überraschungen zu reagieren?</p>	
<p><b>Risikomanagement</b></p> <p><input type="checkbox"/> Sind die Risiken bekannt?</p> <p><input type="checkbox"/> Haben wir Massnahmen definiert, um die Risiken zu mindern?</p> <p><input type="checkbox"/> Haben wir Mittel, um zu reagieren, wenn eines oder mehrere Risiken eintreten?</p>	
<p><b>Krisenmanagement</b></p> <p><input type="checkbox"/> Sind sich Auftraggeber und Projektleiter einig, wie im Krisenfall zu reagieren ist?</p> <p><input type="checkbox"/> Ist ein Budget zur Bewältigung von Krisen bereitgestellt?</p>	
<p><b>Projektmarketing</b></p> <p><input type="checkbox"/> Haben wir Massnahmen zur Hand, die sicherstellen, dass die Aufmerksamkeit während des ganzen Projekts hoch bleibt?</p> <p><input type="checkbox"/> Wissen wir, wie und wann wir Beteiligte und Betroffene über den Projektfortschritt informieren?</p> <p><input type="checkbox"/> Wissen wir, welche Erwartungen wir wecken wir und wie wir dafür sorgen, dass wir diese erfüllen können?</p>	
<p>Diese Checkliste steht Ihnen unter <a href="http://postfinance.ch/ku">postfinance.ch/ku</a> zur Verfügung.</p>	

# Glossar

**Agiler Ansatz.** Bei einem agilen Ansatz in der Softwareentwicklung werden die Schritte Anforderungen definieren, Lösungen spezifizieren und implementieren in sogenannten Sprints mehrmals durchlaufen. Statt nur einmal die Anforderungen zu definieren, dann die Lösung zu beschreiben, um sie zu implementieren, erfolgen eher kleine Schritte. Zwischen den Schritten haben die Anwender immer die Chance zu sehen, wie die Softwareentwickler die Anforderungen verstanden und umgesetzt haben.

**Cloudcomputing.** Cloudcomputing bezeichnet das dynamisch an den Bedarf angepasste Anbieten, Nutzen und Abrechnen von IT-Dienstleistungen über ein Netz. Die Spannweite der Dienstleistungen umfasst das komplette Spektrum der Informationstechnik und beinhaltet unter anderem Infrastruktur (z. B. Rechenleistung, Speicherplatz), Plattformen und Software. Cloudtechnologien sind so aufgebaut, dass sich der Nutzer der Technologien nicht um die Infrastruktur kümmern muss. Dies kann zum Beispiel eine Datenbank sein, die sich über das Internet bedienen lässt.

**CRM.** Customer Relationship Management oder abgekürzt CRM (Kundenbeziehungsmanagement) bezeichnet die konsequente Ausrichtung einer Unternehmung auf ihre Kunden und die systematische Gestaltung der Kundenbeziehungsprozesse. Um Stammdaten wie Adressen zu verwalten oder Verkaufs- und Vertriebsprozesse zu automatisieren, verwenden Unternehmen oft eine entsprechende CRM-Software.

**Crowdsourcing.** Crowdsourcing bezeichnet die Auslagerung von Teilaufgaben im Unternehmen, die traditionell intern erfolgten – wie zum Beispiel das Finden neu-

er Produktideen – an eine Gruppe freiwilliger User, zum Beispiel über das Internet.

**ERP-System.** Ein Enterprise-Resource-Planning-System (ERP-System) unterstützt sämtliche Geschäftsprozesse eines Unternehmens. Es enthält Module für die Bereiche Beschaffung, Produktion, Vertrieb, Anlagenwirtschaft, Personalwesen, Finanz- und Rechnungswesen usw., die über eine gemeinsame Datenbasis miteinander verbunden sind.

**Industrie 4.0.** Industrie 4.0 steht für eine vollständig digitalisierte Abbildung der Wertschöpfungskette. Geräte, Maschinen und Materialien kommunizieren miteinander und ermöglichen einen reibungslosen Ablauf.

**Internet der Dinge.** Der Begriff bezeichnet die Vernetzung von Gegenständen mit dem Internet, damit diese selbstständig über das Internet kommunizieren und so unmerklich Aufgaben für den Besitzer erledigen können. Der Anwendungsbereich erstreckt sich von einer Informationsversorgung, zum Beispiel via Fitnessuhren, über automatische Bestellungen bis hin zu Warn- und Notfallfunktionen.

**Plattformkapitalismus.** Geprägt hat den Begriff der deutsche Blogger und Buchautor Sascha Lobo. Er macht damit auf die Gefahren der Sharing Economy aufmerksam und zeigt auf, dass viele Plattformen nicht (mehr) aus sozialen und ökologischen Motiven gegründet werden, sondern von digitalen Monopolen gesteuert werden, und zwar mit dem Ziel, Profit zu erwirtschaften. Er sieht die Gefahr, dass die Onlinevermittlung von Arbeit zu Dumpinglöhnen führt.

**RFID-Chips.** Die Radio Frequency Identification (RFID) zählt neben Magnetkarte und Barcode zu den

weit verbreiteten Identifikationstechniken. Das Gesamtsystem besteht aus Transponder, der drahtlosen Schnittstelle, einer Basisstation zur Identifikation und einer IT-Anbindung. Ziel von RFID-Systemen ist die Identifikation beliebiger Objekte in logistischen Prozessketten sowie die Verknüpfung von Informationen mit diesen Objekten zur Beschleunigung und zur Verbesserung der Logistikprozesse. Das Herzstück der Technologie sind RFID-Chips.

**SEO.** Die Abkürzung steht für Search Engine Optimization und heisst übersetzt Suchmaschinenoptimierung. SEO umfasst alle Massnahmen, die darauf abzielen, dass Webseiten in den organischen Suchergebnissen von Suchmaschinen wie Google auf höheren Plätzen gerankt und dadurch von Usern schnell gefunden werden.

**Sharing Economy.** Der Begriff meint das systematische Ausleihen von Gegenständen und gegenseitige Bereitstellen von Räumen und Flächen, insbesondere durch Privatpersonen, aber auch durch Unternehmen. Mithilfe von elektronischen Plattformen und sozialen Netzwerken erreicht man einen grossen Interessentenkreis, kann kurzfristig agieren und reagieren und eine optimale Nutzung und Auslastung erzielen. Mithilfe von Funktionen sozialer Medien bewertet man Nachfrager und Anbieter und wirkt so möglichem Missbrauch entgegen.

**Software-as-a-Service.** Darunter versteht man eine Software, die genutzt werden kann, aber nicht vor Ort installiert ist. Kundenspezifische Installationen beim Lieferanten gibt es nicht. Dies hat den Vorteil, dass sich ein Unternehmen nicht um die Aktualisierung und um die Infrastruktur kümmern muss.

**Total Cost of Ownership.** Total Cost of Ownership (oder Gesamtbetriebskosten) ist ein Abrechnungsverfahren, das Unternehmen helfen soll, alle für Investitionsgüter anfallenden Kosten (z. B. Software und Hardware in der IT) abzuschätzen. Die Idee dabei ist, eine Übersicht zu erhalten, die nicht nur die Anschaffungskosten enthält, sondern alle Aspekte der späteren Nutzung (Energiekosten, Reparatur und Wartung). Damit können bekannte oder auch versteckte Kosten möglicherweise bereits im Vorfeld einer Investitionsentscheidung identifiziert werden.

**Twint.** Die Zahl- und Shopping-App von Twint, einer Tochtergesellschaft von PostFinance, ermöglicht das digitale Bezahlen per Smartphone. Die App ist für iPhone und Android-Geräte erhältlich und funktioniert auf Prepaid-Basis. Dabei gibt es verschiedene Möglichkeiten, Geld auf die App zu laden, etwa durch den Kauf eines Guthaben-Codes bei Coop, die Überweisung eines Betrags oder die Direktbelastung des Kontos.

**Wertschöpfungskette.** Die Wertschöpfungskette (Value Chain) stellt die Stufen der Produktion als eine geordnete Reihung von Tätigkeiten dar. Diese Tätigkeiten schaffen Werte, verbrauchen Ressourcen und sind in Prozessen miteinander verbunden.