Run, Enable, Drive.

Technologie führen im mittelständischen Unternehmen: drei Ebenen, drei Fragen und ein Raster für klare Zuständigkeit.

Dr. Jeremy Celestin Schönwälder
Ein Standpunkt aus der Praxis

schoenwaelder.ch

KURZFASSUNG

Eine kleine Technologieorganisation kann nicht alles sein. Sie muss wissen, was sie betreibt, worauf sie baut und was sie selbst baut.

Mittelständische Unternehmen führen Technologie mit wenigen Leuten, auf Plattformen, die ihnen nicht gehören, und mit Erwartungen, die jedes Jahr wachsen. Run, Enable, Drive ist das Betriebsmodell, mit dem ich meine eigene Organisation führe. Es ordnet jede Aufgabe einer von drei Ebenen zu und gibt jeder Ebene einen Auftrag, eine Kennzahl und einen Eigentümer.

3
Ebenen: betreiben, darauf bauen, neu bauen

3
Fragen, um jede Aufgabe zuzuordnen

1
Kennzahl je Ebene, die das Geschäft versteht

0
Produkte und Verträge ohne Eigentümer im Geschäft

Drei Aussagen

1. **Betreiben, darauf bauen und neu bauen sind drei verschiedene Aufträge.** Wer sie vermischt, misst Neues an Betriebskosten und den Betrieb an Innovationszielen.
2. **Selbst gebaut wird nur, was das Unternehmen unterscheidet und wofür es keinen Standard gibt.** Alles andere wird eingekauft oder auf vorhandenen Plattformen gelöst.
3. **Jede Ebene braucht einen Eigentümer im Geschäft.** Die Technologieorganisation liefert. Sie verantwortet aber nicht stillschweigend, was einem Fachbereich gehört.

> **Zur Einordnung.** Dieses Papier beschreibt eine Methode aus der Praxis, keine Studie. Ich habe das Modell in einem Unternehmen innerhalb einer Unternehmensgruppe entworfen und eingeführt. Die Übertragung auf mittelständische Unternehmen ist meine Einschätzung. Die Forschung zum Thema Zuständigkeit steht in Standpunkt 01, «Zuständigkeit schlägt Budget».

Wenige Leute, fremde Plattformen, wachsende Erwartungen.

Drei Bedingungen prägen die Technologie im mittelständischen Unternehmen. Jede für sich ist beherrschbar. Zusammen führen sie ohne Ordnung dazu, dass alles gleich dringend wird.

BEDINGUNG 1

Kleine Teams

Wenige Personen decken ab, wofür Konzerne ganze Abteilungen haben. Jede Stunde, die in einen Einzelwunsch fliesst, fehlt an anderer Stelle.

BEDINGUNG 2

Fremde Plattformen

ERP, Kundenmanagement und Arbeitsplatz stammen von grossen Anbietern. Das Unternehmen besitzt diese Produkte nicht und beeinflusst ihre Entwicklung kaum. Es muss deshalb ein sehr klarer Kunde sein.

BEDINGUNG 3

Wachsende Erwartungen

Automatisierung, Daten und KI kommen dazu, ohne dass etwas wegfällt. Das Budget wächst selten im gleichen Mass.

Was ohne Ordnung passiert

Die Technologieorganisation wird zur Sammelstelle. Sie betreibt Systeme, erfüllt Einzelwünsche, leitet Projekte der Fachbereiche und trägt Kosten, die ihr nicht gehören. Die Geschäftsleitung sieht davon nur eine Zahl: die IT-Kosten. Wofür sie anfallen und was sie bewirken, bleibt unklar. Die Folge ist eine Diskussion über die Höhe der Kosten statt über ihre Wirkung.

Abgrenzung zu einem bekannten Modell

Viele kennen die Einteilung «Run, Grow, Transform» von Gartner. Sie sortiert Ausgaben nach ihrem Zweck und ist damit eine Budgetsicht. Run, Enable, Drive sortiert Arbeit. Die Leitfragen lauten: Wem gehört die Plattform, und wird darauf oder neu gebaut? Daraus folgen pro Ebene ein Auftrag, eine Kennzahl, eine Sourcing-Logik und ein Eigentümer.

> Run, Enable, Drive ist eine Führungslogik, keine Kontenstruktur. Die Budgetsicht ergibt sich daraus, nicht umgekehrt.

Drei Ebenen, drei Aufträge.

Die Ebenen bauen aufeinander auf. Ohne verlässlichen Betrieb gibt es nichts, worauf sich bauen lässt. Ohne vorhandene Plattformen wird jede Eigenentwicklung zu teuer.

	AUFTRAG	KENNZAHL	SOURCING	EIGENTÜMER IM GESCHÄFT
Drive Gestalten	Neu bauen, was das Unternehmen unterscheidet und wofür es keinen Standard gibt.	Wirkung im Geschäft: Umsatz, Kundenerlebnis, wegfallende Lizenzkosten	Eigenes Produkt mit fokussiertem Partner. Das Eigentum bleibt im Haus.	Geschäftsleitung und ein benannter Produktverantwortlicher
Enable Befähigen	Auf vorhandenen Plattformen Anwendungen und Automatisierung bauen. Keine eigenen Plattformen.	Eingesparte Stunden pro Jahr	Kleines eigenes Team mit einem Product Owner	Fachbereich mit benannten Key Usern
Run Betreiben	Infrastruktur, Netzwerk, Arbeitsplatz, Lizenzen und Sicherheit verlässlich und wirtschaftlich bereitstellen.	Stabilität, Sicherheit, Kosten pro Einheit	Standard und Service einkaufen, Betreuung vor Ort behalten	Finanzen und Betrieb

Abbildung 1: Run, Enable, Drive im Überblick. Eigene Darstellung.

Drei Fragen zur Zuordnung, in dieser Reihenfolge

1	Hält es den laufenden Betrieb sicher und verfügbar?	**Run**
2	Lässt es sich auf einer Plattform lösen, die wir schon haben?	**Enable**
3	Unterscheidet es uns im Markt, und gibt es dafür keinen Standard?	**Drive**
	Trifft keine der drei Fragen zu?	**Nicht tun**

Die vierte Antwort ist die wichtigste. Sie schützt ein kleines Team vor Vorhaben, die weder nötig noch unterscheidend sind.

Jede Ebene wird anders geführt.

Run Betreiben

Run ist der Ort für Verlässlichkeit, nicht für Ehrgeiz. Hier gilt: standardisieren, vereinfachen, als Service beziehen. Ein Beispiel ist das Netzwerk. Den Lebenszyklus der Geräte kann ein Dienstleister übernehmen. Die Betreuung vor Ort bleibt im Haus, weil die Produktion darauf angewiesen ist. Dasselbe Prinzip gilt für Geräteflotten und Lizenzen: Nutzungsdaten zeigen, was gebraucht wird, der Rest wird abgebaut.

Enable Befähigen

Enable ist für ein kleines Team die Ebene mit dem grössten Hebel. Die Plattformen sind vorhanden und bezahlt: ERP, Low-Code-Werkzeuge, Kundenmanagement. Ein kleines Entwicklerteam baut darauf Anwendungen und automatisiert Abläufe. Ein Product Owner füllt den Arbeitsvorrat gemeinsam mit den Fachbereichen. Gesteuert wird über eine einzige Kennzahl, die das Geschäft versteht: eingesparte Stunden pro Jahr. Jeder Eintrag im Arbeitsvorrat trägt diesen Wert, bevor die Arbeit beginnt. Die Grenze ist klar: Es entstehen keine eigenen Plattformen. Zu Enable gehört auch, gegenüber den Plattformanbietern mit einer Stimme zu sprechen, also Anforderungen zu bündeln, zu begründen und zu ordnen.

Drive Gestalten

Drive ist die Ausnahme und soll es bleiben. Selbst gebaut wird nur, was das Unternehmen im Markt unterscheidet oder was kein Anbieter zu vertretbaren Kosten liefert. Typische Fälle sind die eigene Website als wichtigster digitaler Marken- und Verkaufskanal oder eine Fachanwendung, die eine teure Lizenzlösung ersetzt. Der Reifepfad lautet: bauen, beweisen, skalieren. Jedes Drive-Vorhaben hat einen Verantwortlichen im Geschäft und ein Ziel, das sich in Umsatz, Kosten oder Kundenerlebnis ausdrücken lässt.

> **Wo das Modell heute steht.** In meiner Organisation ist es eingeführt und ordnet Führung, Budget und Berichterstattung. Die Steuerung über eingesparte Stunden ist jung, belastbare Mehrjahreswerte liegen noch nicht vor. Ich beschreibe hier die Methode, keine Erfolgsbilanz.

Vier Entscheide, die anders ausfallen.

1 **Kosten folgen dem Verursacher.**

Der fixe Technologieanteil liegt bei der Technologieorganisation, der Fachkonsum beim Fachbereich. Eine Lizenz, die eine Anforderung des Einkaufs erfüllt, gehört auf dessen Kostenstelle. Das ist mehr als Buchhaltung: Wer die Kosten trägt, prüft den Bedarf.

2 **Koordination erst nach Zusage.**

Die Technologieorganisation koordiniert bereichsübergreifende Vorhaben erst, wenn jeder Fachbereich benannte Personen mit zugesagten Tagen stellt. Sonst übernimmt sie stillschweigend eine Verantwortung, die sie nicht erfüllen kann.

3 **Das Geschäft ordnet, die Technologie liefert.**

Für Weiterentwicklungen gibt es einen Kapazitätsrahmen, kein Ausgabenziel. Innerhalb dieses Rahmens ordnen die Fachbereiche ihre Anforderungen selbst. Das Gespräch verlagert sich von «mehr Budget» zu «was zuerst».

4 **Ohne Eigentümer kein Weiterbetrieb.**

Jedes Produkt und jeder Vertrag hat einen Verantwortlichen ausserhalb der Technologie. Fehlt er, wird das Produkt reduziert oder beendet. Das gilt auch für Werkzeuge, die niemand vertieft nutzt.

Was die Geschäftsleitung davon hat

Sie sieht pro Ebene, wofür Mittel eingesetzt werden, was sie bewirken und wer dafür einsteht. Aus einer Zahl, den IT-Kosten, werden drei Gespräche.

Run	Enable	Drive
Was kostet uns der Betrieb, und ist er wirtschaftlich?	Wie viel Zeit geben wir dem Geschäft zurück?	Wo bauen wir etwas, das uns unterscheidet?

Fünf typische Fehlzuordnungen.

1 **Fachkosten auf der IT-Kostenstelle.**

Lizenzen, Inhalte oder Dienstleistungen eines Fachbereichs laufen über die Technologie, weil sie mit Software zu tun haben. Folge: Niemand prüft den Bedarf.

2 **Produkte ohne Eigentümer.**

Eine Anwendung läuft weiter, obwohl ausserhalb der Technologie niemand sie verantwortet. Folge: laufende Kosten ohne Auftraggeber.

3 **Die IT als Projektleiterin des Geschäfts.**

Ein Vorhaben des Fachbereichs wird der Technologie übergeben, weil ein System betroffen ist. Folge: Die Anforderungen bleiben unklar, die Verantwortung auch.

4 **Enable als reine Vermittlung.**

Die Ebene wird darauf reduziert, Anforderungen an Anbieter weiterzureichen. Folge: Der grösste Hebel, das Bauen auf vorhandenen Plattformen, bleibt ungenutzt. Der umgekehrte Fehler kommt ebenso vor: In Enable entstehen eigene Plattformen.

5 **Lieferanten am falschen Ort.**

Die Technologie führt Verträge, deren Leistung ein Fachbereich bezieht. Folge: Verlängerungen ohne Prüfung der Nutzung.

Ein Prüfstein

Zwei Fragen zeigen Fehlzuordnungen schnell: Wer würde es merken, wenn das Produkt morgen abgeschaltet würde? Und wer wäre bereit, dafür zu bezahlen? Lautet die Antwort zweimal «niemand», gehört es auf keine der drei Ebenen.

Selbsttest für Geschäftsleitung und Verwaltungsrat.

Sechs Fragen. Jedes Nein zeigt, wo das Gespräch beginnen sollte.

☐	Wissen wir, welcher Anteil unserer Technologiekosten auf Betrieb, auf Befähigung und auf Eigenentwicklung entfällt?	JA / NEIN
☐	Hat jede der drei Ebenen eine eigene Kennzahl, die auch die Geschäftsleitung versteht?	JA / NEIN
☐	Hat jedes digitale Produkt und jeder grössere Vertrag einen benannten Verantwortlichen im Geschäft?	JA / NEIN
☐	Tragen die Fachbereiche die Kosten dessen, was sie beziehen?	JA / NEIN
☐	Können wir begründen, warum wir selbst bauen, was wir selbst bauen?	JA / NEIN
☐	Haben wir im letzten Jahr etwas bewusst beendet?	JA / NEIN

Weiterlesen

Standpunkt 01: «Zuständigkeit schlägt Budget». Befunde aus 19 Konzernen zur Frage, warum klare Zuständigkeit mehr bewirkt als fest zugeteilte Mittel. Verfügbar auf schoenwaelder.ch.

Die Einteilung «Run, Grow, Transform» geht auf Gartner zurück und wird hier nur zur Abgrenzung erwähnt.

Über den Autor

Dr. Jeremy Celestin Schönwälder verantwortet Technologie, IT und digitale Produkte bei einer Schweizer Uhrenmanufaktur. Zuvor war er in leitenden Funktionen bei Henkel, IKEA, Amazon und Telefónica tätig. Er hat an der HHL Leipzig promoviert und hält einen Dual MBA der Universitäten Durham und EBS.

jeremy@schoenwaelder.ch · schoenwaelder.ch

Dieser Text gibt die persönliche Sicht des Autors wieder, nicht die seines Arbeitgebers. © 2026 Jeremy Schönwälder.