Was Technologie wirklich kostet.

Wie mittelständische Unternehmen ihre Technologieausgaben vollständig sichtbar machen, und was sie danach entscheiden.

Dr. Jeremy Celestin Schönwälder
Ein Standpunkt aus der Praxis

schoenwaelder.ch

KURZFASSUNG

Die IT-Kostenstelle zeigt nur einen Teil dessen, was ein Unternehmen für Technologie ausgibt.

Software, Agenturen, Lizenzen und Geräte werden in vielen Abteilungen bestellt und bezahlt. Das Gesamtbild sieht niemand. Ich habe in meiner Organisation alle Technologieausgaben ausserhalb der IT vollständig erhoben. Dieses Papier beschreibt das Vorgehen, die typischen Funde und die Entscheide danach.

5
Schritte von der Abgrenzung bis zum geprüften Befund

4
Fundtypen, die in fast jeder Erhebung auftauchen

4
Entscheide: beenden, reduzieren, neu verhandeln, umziehen

> 90 %
tiefere laufende Kosten bei einem digitalen Produkt nach der Überprüfung

Drei Aussagen

1. **Sichtbarkeit kommt vor Sparen.** Wer kürzt, bevor er das Gesamtbild kennt, kürzt am falschen Ort.
2. **Die grössten Funde sind selten zu teure Verträge.** Es sind Ausgaben ohne Eigentümer: Niemand nutzt sie richtig, niemand prüft sie, niemand kündigt sie.
3. **Die Erhebung ist kein IT-Projekt.** Sie braucht den Rückhalt der Finanzleitung und Kriterien, die vor den Zahlen feststehen. Sonst wird sie als Angriff auf die Fachbereiche gelesen.

> **Zur Einordnung.** Dieses Papier ist ein Erfahrungsbericht aus einem Unternehmen innerhalb einer Unternehmensgruppe, keine Studie. Absolute Zahlen nenne ich bewusst nicht. Die Beispiele sind anonymisiert. Die Übertragung auf mittelständische Unternehmen ist meine Einschätzung.

Warum niemand das Gesamtbild sieht.

Technologie wird heute in jeder Abteilung beschafft. Das ist kein Fehler einzelner Personen, sondern die Folge von drei Gewohnheiten.

GEWOHNHEIT 1

Dezentral bestellt

Jede Abteilung führt ihre Verträge selbst: Antrag, Bestellung, Verlängerung, Rechnung. Eine Stelle, die alles sieht, gibt es nicht.

GEWOHNHEIT 2

Verstreut abgelegt

Verträge liegen in Tabellen, E-Mails und auf Laufwerken. Die Kündigungsfrist kennt, wer den Vertrag abgeschlossen hat. Diese Person hat oft gewechselt.

GEWOHNHEIT 3

Falsch zugeordnet

Technologiekosten laufen über Kostenstellen von Marketing, Vertrieb oder Projekten. Umgekehrt landen Fachkosten bei der IT, weil sie mit Software zu tun haben.

Was daraus folgt

- **Verpasste Fenster.** Kündigungs- und Verhandlungstermine verstreichen, weil niemand sie führt.
- **Doppelte Werkzeuge.** Zwei Abteilungen bezahlen für denselben Zweck zwei Lösungen.
- **Abhängigkeit von Einzelnen.** Geht die Person, geht das Wissen über den Vertrag.
- **Eine Kennzahl ohne Aussage.** Die IT-Kostenquote zeigt nur, was über die IT läuft. Vergleiche mit anderen Unternehmen hinken deshalb.

Schatten-IT ist kein Vorwurf

Fachbereiche beschaffen Technologie selbst, weil sie schnell eine Lösung brauchen. Das ist oft vernünftig. Das Problem ist nicht die Beschaffung, sondern dass danach niemand das Ganze sieht. Die Erhebung sucht deshalb keine Schuldigen. Sie sucht Eigentümer.

Die Erhebung in fünf Schritten.

1 **Abgrenzen, was zählt.**

Vor der ersten Zahl steht die Definition: Software und Lizenzen, Agenturen und Entwicklung für digitale Produkte, Geräte und Infrastruktur, Betrieb und Support. Sie wird mit der Finanzabteilung festgelegt. Sonst diskutiert man später über jede Zeile.

2 **Quellen übereinanderlegen.**

Kreditoren und Kostenstellen, Verträge und Bestellungen, Freigabeanträge, Kostenübersichten der Dienstleister. Keine Quelle ist vollständig. Erst ihre Überlagerung zeigt die Lücken.

3 **Jede Position zuordnen.**

Drei Angaben pro Position: ein Eigentümer im Geschäft, eine Ebene (betreiben, darauf bauen, neu bauen) und ein Vertragsende mit Kündigungsfrist. Wo eine Angabe fehlt, ist das bereits ein Befund.

4 **Nutzung prüfen.**

Wer nutzt es, wie oft und wofür? Anbieter können Nutzungsdaten liefern, wenn man sie verlangt. Bei Geräten und Lizenzen zeigt der Vergleich von Auslastung und vertraglich erwartetem Volumen schnell, was gebraucht wird.

5 **Befunde als Hypothesen zurückspielen.**

Jeder Fund geht zuerst als Frage an den Fachbereich, nicht als Entscheid. So kommen verdeckte Anwendungsfälle ans Licht, und die Zahlen halten später der Diskussion stand.

> **Zum Aufwand.** Die Erhebung ist Handarbeit. Sie verlangt Zugang zu den Finanzdaten, Geduld mit unvollständigen Unterlagen und viele kurze Gespräche. Ein Werkzeug ersetzt das nicht. Es hilft erst danach, die Sicht zu halten.

Vier Fundtypen, die fast immer auftauchen.

FUNDTYP 1

Ohne Eigentümer

Produkte und Verträge, die ausserhalb der Technologie niemand verantwortet. Sie laufen weiter, weil niemand sie in Frage stellt.

Aus der Praxis: Eine Funktion für Kunden war monatelang ausgefallen, ohne dass es im Unternehmen jemand bemerkte.

FUNDTYP 2

Ohne Nutzung

Werkzeuge, die bezahlt, aber kaum genutzt werden. Dazu Geräteflotten, deren Kosten grösstenteils fix sind, unabhängig davon, wie viel sie leisten.

Aus der Praxis: Ein Analysewerkzeug mit fester Laufzeit, das weder das zuständige Team noch die Technologie vertieft nutzte.

FUNDTYP 3

Am falschen Ort

Kosten auf der falschen Kostenstelle. Die Abteilung, die bezahlt, bezieht die Leistung nicht. Die Abteilung, die sie bezieht, sieht den Preis nie.

Aus der Praxis: Eine Lizenz für eine Anforderung der Beschaffung, verbucht bei der IT. Inhalte und Fotografie auf einer Technologiekostenstelle.

FUNDTYP 4

Ohne Enddatum

Verträge, deren Kündigungsfenster verpasst wurde. Altsysteme, deren ursprünglicher Zweck erfüllt ist. Anwendungen im «Status quo», die weiter Kosten verursachen.

Aus der Praxis: Eine eingefrorene Anwendung kostet weiter, weil sich die Plattformen um sie herum verändern.

Was die Funde gemeinsam haben

Fast nie ist der Preis das eigentliche Problem. Es fehlt eine Person, die regelmässig fragt, ob das Unternehmen diese Leistung noch braucht. Das ist dieselbe Beobachtung wie in Standpunkt 01: Zuständigkeit bewirkt mehr als Budget. Bei den Kosten gilt sie in umgekehrter Richtung. Wo niemand zuständig ist, sinkt nichts.

Vom Befund zum Entscheid.

Für jede Position gibt es fünf mögliche Antworten. Vier davon verändern etwas.

1 **Beenden.**

Was weder Eigentümer noch Nutzung hat, wird zum nächsten Termin gekündigt. Lässt eine feste Laufzeit das nicht zu, wird das Ende schriftlich gesichert, damit sich nichts verlängert.

2 **Reduzieren.**

Was nur zum Teil gebraucht wird, wird auf den Kern zurückgeführt: eine Anwendung auf die eine Funktion, die jemand braucht, eine Geräteflotte auf die Standorte mit Auslastung.

3 **Neu verhandeln.**

Wo Umfang und Bedarf auseinanderliegen, wird mit Nutzungsdaten und einem klaren Zielbild neu verhandelt. Dienstleister bewegen sich, wenn der Auftraggeber genau weiss, was er künftig braucht.

4 **Umziehen.**

Kosten wandern zur Abteilung, die die Leistung bezieht. Das spart zunächst nichts. Es sorgt aber dafür, dass künftig jemand den Bedarf prüft.

> **Behalten ist auch ein Entscheid.** Er zählt aber nur, wenn er bewusst fällt: mit Eigentümer, Begründung und Enddatum.

Was es bringt

In einem Fall sanken die laufenden Kosten eines digitalen Produkts um über 90 Prozent. Wichtiger als die einzelne Zahl ist der Zustand danach: Jede Position hat einen Eigentümer und einen Termin, an dem sie wieder geprüft wird.

Drei Dinge, ohne die die Erhebung scheitert.

1 **Rückhalt der Finanzleitung.**

Die Erhebung greift in Budgets anderer Abteilungen ein. Sie braucht deshalb einen Auftraggeber in der Geschäftsleitung, am besten die Finanzleitung. Die Reihenfolge der Gespräche ist fest: zuerst mit dem Auftraggeber abstimmen, dann mit den Fachbereichen sprechen.

2 **Kriterien vor den Zahlen.**

Schwellenwerte für «wird gebraucht» stehen fest, bevor die Auswertung vorliegt, und der Auftraggeber legt sie fest. So entscheidet eine Regel und nicht die Verhandlungsstärke einer Abteilung.

3 **Vorgespräche mit den Betroffenen.**

Kandidaten für eine Kürzung werden einzeln mit den Verantwortlichen durchgegangen, bevor etwas schriftlich wird. Begründete Ausnahmen bleiben. Ein Gerät im Produktionsbereich bleibt zum Beispiel auch bei geringer Auslastung, wenn sein Abbau den Arbeitsablauf verlängern würde.

Danach: die Sicht halten

Eine einmalige Erhebung veraltet in einem Jahr. Drei Gewohnheiten halten sie aktuell.

- **Ein Verzeichnis** aller Technologieverträge mit Eigentümer, Enddatum und Kündigungsfrist.
- **Eine Regel bei der Freigabe:** keine neue Ausgabe ohne benannten Eigentümer und Zuordnung zu einer Ebene.
- **Ein Termin pro Quartal,** an dem die anstehenden Verlängerungen durchgesehen werden.

Selbsttest für Geschäftsleitung und Verwaltungsrat.

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

☐	Kennen wir die Summe unserer Technologieausgaben über alle Kostenstellen, nicht nur über die der IT?	JA / NEIN
☐	Gibt es ein Verzeichnis aller Technologieverträge mit Enddatum und Kündigungsfrist?	JA / NEIN
☐	Hat jeder dieser Verträge einen benannten Verantwortlichen im Geschäft?	JA / NEIN
☐	Verlangen wir von Anbietern Nutzungsdaten, bevor wir verlängern?	JA / NEIN
☐	Wissen wir, welche Kündigungsfenster in den nächsten zwölf Monaten anstehen?	JA / NEIN
☐	Legen wir Kriterien für Kürzungen fest, bevor wir die Zahlen sehen?	JA / NEIN

Weiterlesen

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

Standpunkt 02: «Run, Enable, Drive». Ein Betriebsmodell mit drei Ebenen für die Technologie im mittelständischen Unternehmen. Beide verfügbar auf schoenwaelder.ch.

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.