

# Sinn und Unsinn von Asset-Management-Rolleentrennung

John de Croon

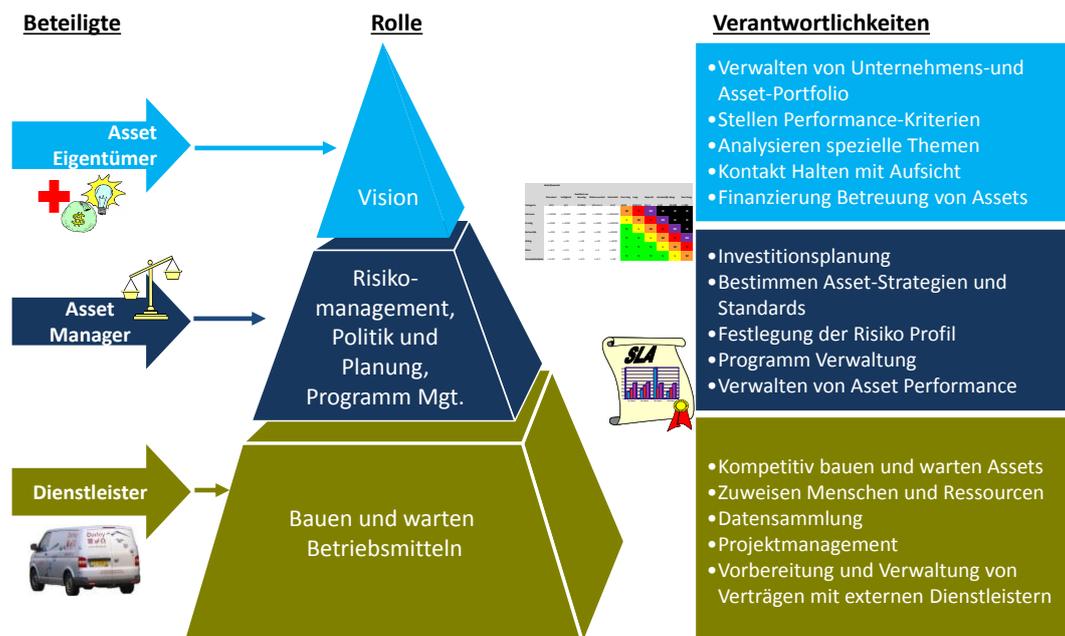
2. Dezember 2011

Asset Owner, Asset Manager, Service Provider. Diese Begriffe werden häufig in der Asset Management eingesetzt. Manchmal zu Recht, manchmal nicht. In dieser Kolumne werden kurz Konzepte, Vorteile und Probleme diskutiert. Und wie man es erfolgreich umsetzen kann mit einem Lächeln.

Die oben genannten Bedingungen bestehen als Rollen (manchmal selbst formal in Abteilungen) in kapitalintensiven Unternehmen. Einige Unternehmen sind sich der Rolle bewusst und haben die Rollen formalisiert<sup>1</sup>. Andere Unternehmen sind sich bewusst, jedoch sehen die Vor- und Nachteile noch nicht. Und es gibt Unternehmen, die noch keine Ahnung von diesen Rollen haben.

Sichtbar sind Kompetenzüberschneidungen (die Chance, dass eine Tätigkeit doppelt ausgeübt wird, ist groß, aber effizient ist es wahrscheinlich nicht ...) oder fehlende Verantwortlichkeiten (ai ... dann passiert nichts. Dies geschieht beispielsweise bei der Durchführung von Risikobewertungen auf Betriebswertebene). Auch Begriffsverwirrung ist zu sehen, durch die Menschen aneinander vorbei reden. Daher zunächst etwas über diese Konzepte.

Der Asset Owner (oder Asset Eigentümer) ist für das "Governance-System" verantwortlich. Der Asset Eigentümer sollte bestimmen, welche Beteiligten (Stakeholdern) wichtig sind und welche Wert das kapitalintensive Geschäft schöpfen sollte. Dies ist eine langfristige Vision. Dies bekommt der Asset Manager als konkrete Rahmen<sup>2</sup>, um die Entscheidungen zu treffen. Der Asset Manager befasst sich mit den Risiken die die auferlegten Rahmenbedingungen bedrohen können und prägt Mitigationsmaßnahmen. Diese Pläne werden von einer Rolle, die Service Provider (Dienstleister) wird erwähnt, durchgeführt. In der Abbildung ist dies zusammengefasst.



<sup>1</sup> Denken Sie an Unternehmen in den Energietransport und -distribution, in der Eisenbahninfrastruktur und Trinkwasser Unternehmen

<sup>2</sup> In Form einer Risikomatrix, Betriebswerte und KPIs

"Aber warum sollte ich eine Rolle trennen?", hört man oft. Die Vorteile sind, dass es Fokus gibt und Klarheit im gewünschten Ziele bietet. Der Asset Manager verbindet sich mit dem langfristigen Vision des Asset Eigentümer, unabhängig von Betriebsproblemen, die die Dienstleister löst. So wird die Asset Manager der Verantwortung entlassen, um den Führungskräften zu steuern und die richtigen Fähigkeiten gehören zur richtigen Rolle. Aber es gibt mehr Vorteile. Ebenso Nun, es gibt Nachteile in der Praxis.

| Vorteile Rollentrennung   | Nachteile Rollentrennung  |
|---|---|
| <p>Fokus. Asset Manager ändert Ziele nicht direkt nach Inzidenten. Die Arbeit, die die Asset Manager führt ist in der Regel nicht dringend, aber wichtig. Wenn diese Arbeit ständig durch kurzfristige Probleme gestört ist, kann resultieren in mangelnde Entscheidungen. Mit eine Trennung der Rolle passiert dies nicht mehr.</p>                                      | <p>Für kleine Unternehmen ist die Formalisierung Rollen in Abteilungen aufgrund der Größe nicht interessant.</p>  |
| <p>Pro Euro investiert höchste Wertschöpfung. Der Asset Manager ist nicht verantwortlich die Führungskräfte and die Arbeit zu halten.</p>   | <p>Zuweisung von Budgets und Berichte sollten auf neue Rollen angepasst werden.</p>   |
| <p>Rollen werden auf die erforderlichen Kompetenzen zugewiesen. Dann ist es möglich, Entscheidungen zu nehmen, die den Wert über den gesamten Lebenszyklus hinzufügen. Die funktionale Trennung verschwindet. Diese Trennung führt im Allgemeinen zu sub-Optimierung, beispielsweise in das „Entwurf“, „Realisation“ oder "Instandhaltung".</p>                           | <p>Unterschätzung der Effekten der Unternehmenskultur</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenn zB der Asset Manager sich auf der Asset-Owner Stuhl stellt, ist die Chance groß das individuelle Präferenzen gewährt werden, und nicht den maximalen Mehrwert für die Beteiligten</li> <li>• "Wenn der Asset Manager so gut weist was zu tun, dann führe ich meine Arbeit aus und Weiter nichts." Die Herausforderung besteht darin, auch weiterhin die implizite Wissen der Menschen in der Service Provider zu nutzen und die Menschen einzubeziehen. Nur, diese Menschen haben oft jahrzehntelange Erfahrung. Und diese Erfahrung ist oft kaum in Systemen gespeichert!</li> <li>• Vereinbarungen über die Marktkonformität zwischen Asset Manager und Dienstleister können schwierig sein, weil die Menschen manchmal Effizienter Arbeiten müssen und Freiheit verlieren können.</li> <li>• Der Führungsstil soll an die neue Rolle geändert werden.</li> <li>• Asset Manager wartet, bis Asset-Besitzer Rahmen definiert hat.</li> </ul> |
| <p>Die dominante Kultur Aspekt in kapitalintensiven Industrie ist oft technologische Überlegenheit und die Vermeidung von Konflikten. Dies kann zu unnötigen Kosten führen. Der Asset Manager soll nur optimieren über Betriebswerte, so nicht nur die Finanzen. Mit die Trennung ist das implizite Verhalten der Gruppe Entscheidungsträger positiv zu beeinflussen.</p> |   |

Um Rollen und Verantwortlichkeiten auf Papier zu setzen ist eigentlich die am wenigsten schwierig. Während eines Klaverjassabend (Kartspiel wie Belote) mit einem Getränk und einem Snack soll dies möglich sein. Der Schmerz ist in der kulturellen Aspekte. Es braucht einen fairen und offenen Unternehmenskultur, wobei man zusammen wachsen kann. Machtverhältnisse sollen gut "auf den Tisch kommen."

Vielleicht ist das Klaverjass spielen nicht so eine schlechte Idee. Es kann mit anderen Menschen (Rollen) gespielt werden. Schließlich wird immer klar, wer welche Karten hatte und wie die (Trumpf)Karten verteilt waren. So die Beziehungen werden immer klar! So wann Sie wirklich die Rollen trennen wollen, fangen Sie an mit Klaverjass spielen. Und egal, genug Snacks und Getränke. Und Papier .... Fehlt noch ein Spieler, ich spiele mit<sup>3</sup>.

*John de Croon ist Partner bei AssetResolutions BV, einer Firma, die er mit Ype Wijnia gegründet hat. Im Gegenzug geben sie in dieser wöchentlichen Kolumne ihre Ansichten zu allen Aspekten der Asset Management. Die Kolumne werden auf der Website der AssetResolutions veröffentlicht, <http://www.assetresolutions.nl/de/kolumnen>*

<sup>3</sup> Die Diskussion über die Amsterdamse oder Rotterdamse Weise ist eine eigene Kolumne Wert und Ich mag gerne auf dem andern lassen