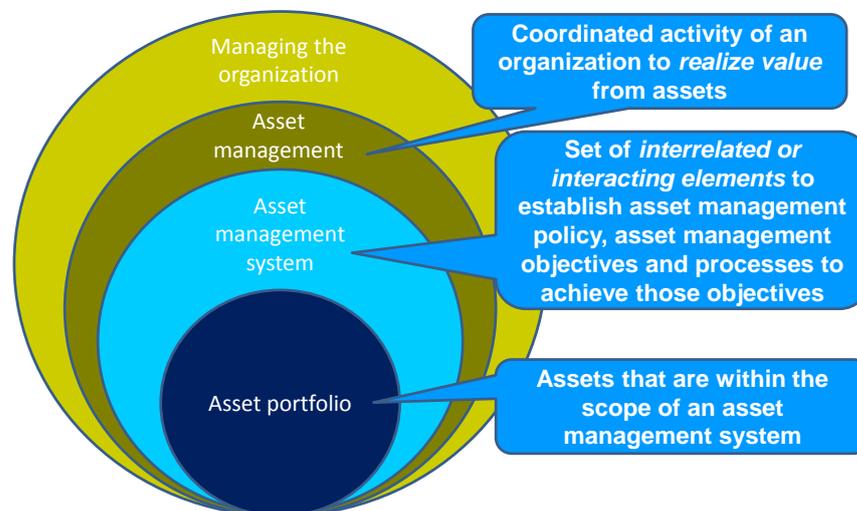


Wann beginnt asset management?

John de Croon

10. April 2014

Hin und wieder kommt die Diskussion wieder auf: Was ist im Rahmen der Asset Management? Es ist klar, dass es in der Asset Management ein Lebenszyklus gibt, aber wie weit soll man gehen? Ist es nur in der Asset Management um Wartungsarbeiten an bestehenden Betriebsmitteln aus zu führen oder handelt es sich auch um Modifikationen und Neubau? Oder sind selbst Akquisitionen neue Unternehmen ihm Rahmen der Asset Management? Es macht dann sinn den Standards der ISO55000-Serie zu lesen, um die Antwort zu extrahieren. Der erste Hinweis auf die ISO55000-Standard (Abschnitt 2.4.3) ist der Asset-Management-Kontext (Abbildung aus der englischen Version).



Man erkennt, dass das Asset Management sich im Management der Organisation befindet. Innen Asset Management haben wir das System und da innen der Gruppe der Assets. Entsprechend der Abbildung handelt es sich um Assets, die sich im Rahmen des Asset-Management-Systems befinden.

Nach den Erläuterungen (ISO55002) sollen die Grenzen und der Umfang der Asset Management-System in einer Erklärung über den Geltungsbereich dokumentiert werden, die in der strategischen Asset-Management-Plan aufgenommen werden kann. Also das lässt Raum. Aber die Frage ist damit noch nicht beantwortet.

Darüber hinaus ist in der Serie zu lesen, dass manche Assets kritisch sind in Bezug auf die Sicherheit, die Umwelt oder die Leistung. Wenn die Betriebswerte in Gefahr sind, ist es natürlich notwendig dass die Asset Manager für bestehende Betriebsmitteln Wartungsmaßnahmen plant. Es ist nicht eindeutig, aber man könnte dann auch annehmen dass, wenn die Kapazität der Betriebsmittel eines Unternehmens nicht ausreicht, es für die Leistung der Gesellschaft erforderlich ist neue Assets zu bauen. Auch kann in Abschnitt 6.1 der ISO55001 gelesen werden, das Maßnahmen festgelegt werden müssen für die Risiken und Chancen, die mit der Verwaltung des Assets assoziiert sind. Und in dem gleichen Standard ist zu sehen, dass die Asset-Management-Ziele abgeleitet werden müssen von den Zielen der Organisation, so dies impliziert dass die Entscheidung ein neues Werk (so eine Chance¹) zu bauen, zu der Asset-Management-Funktion gehört. Stimmt das?

¹Nicht zu verwechseln mit der Wahrscheinlichkeit dass ein unerwünschtes Ereignis auftritt. Deshalb reden wir oft über die "Opportunitäten"

Der Punkt ist dass es nicht ausdrücklich in dem Standard steht. Handelt es sich in der Asset-Portfolio über bestehenden Betriebsmittel, oder neue? In mehreren Kolumnen haben wir bereits die Rollen in der Asset Management diskutiert². So ist der Asset Manager verantwortlich für die Investitionsplanung und der Asset Eigentümer arrangiert die Finanzierung. Kurz gesagt, gehören neue Betriebsmittel im Rahmen. Einfach oder?

Für die Betreiber der Infrastruktur gilt das, wenn der Asset Manager mit der Asset Eigentümer eine Leistungsvereinbarung erstellt hat (beispielsweise jeder verbunden mit der Infrastruktur). Im Vorgriff auf neue Wohngebiete (obwohl, gibt es die mit der aktuelle Krise?) die projiziert werden, planen Asset Manager zu diesem Zweck eine neue Trinkwasserversorgung, Ableitung von Regenwasser und Abwasser, Energie, Telekommunikation und so weiter für die Nachbarschaften³. Wenn die Infrastruktur passt in das Budget für das von der Asset Eigentümer genehmigte Portfolio, können Sie anfangen zu arbeiten.

Denken Sie jetzt an einen Hersteller von Nahrungsmitteln, wie Suppe. Kann ein bestimmtes Markt (zB Europa) zum Beispiel die Forderung der Bereitstellung Suppe nicht mehr erfüllt werden, dann kann der Asset Manager feststellen ob die OEE (Overall Equipment Effectiveness⁴) der bestehende Anlage(n) beispielsweise verbessert werden kann um die Geschwindigkeit der Produktionslinie zu erhöhen, um einen voll kontinuierlichen Produktion zu etablieren und Verluste zu reduzieren. Diese Art der Arbeit ist mit der Rolle der Asset Manager verbunden. Für diejenigen Asset Manager ist die Entscheidung eine neue Suppenfabrik zu bauen vielleicht schon ein heikles: der Asset Manager muss dann die längerfristigen Marktnachfrage überprüfen und muss wissen, ob die Investition in eine neue Suppenfabrik passt die Unternehmensstrategie. Der Asset Manager der Suppenfabrik wird möglichst nicht mit einen Vorschlag kommen eine neue Fabrik für Suppe zu bauen oder eine vorhandene in einem Markt über zu nehmen, in dem man noch nicht aktiv ist (zB China). Nur dann würde ein solcher Vorschlag gemacht, wenn es sehr deutlich passt zu den Zielen der Organisation und (Assets für) der neuer Markt im Portfolio gesehen wird.

Wenn ein Stadtrat ein neues Theater will, können Sie als Asset Manager eine Stellungnahme nehmen. Der Asset Manager kann dann analysieren, ob die Frage hinter der Lösung mit den momentanen Assets gelöst werden kann oder das eine wachsende Änderung ausreichen kann. Ob ein Asset Manager selbst mit einem Vorschlag kommt für ein neues Theater, hängt in hohem Maße davon ab, ob der Asset Eigentümer eine Vereinbarung über ein Asset(Gruppe) im Portfolio vorgenommen hat (der Asset Manager kommt dann mit Wartungs- oder Änderungsvorschläge) oder eine Leistungsvereinbarung hat über das gesamte Portfolio (dann kann der Asset Manager neue Betriebsmitteln selbst schlagen).

Die Schlussfolgerung ist, dass die Entscheidungen über Möglichkeiten gut passt bei der Aufgabe der Asset Manager, vorausgesetzt dass klare Vereinbarungen über die Leistung des Portfolios mit dem Asset Eigentümer gemacht sind. Wenn Termine auf einem einzigen Asset(Gruppe) innerhalb des Portfolios gemacht sind, dann bleibt nach Vorschläge über Modifikationen weniger über.

Wenn die Grenzen nicht deutlich gemacht sind, ist es empfehlenswert dass der Asset Manager nur mit den vorhandenen Assets betrifft. Dann lassen Sie den Asset Eigentümer oder Interessengruppen außerhalb der Organisation für Unternehmer spielen und den Bedarf an einer neuen Asset oder einer Akquisition bestimmen.

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>

² Siehe z.B. <http://www.assetresolutions.nl/de/column/sinn-und-unsinn-von-asset-management-rolletrennung>

³ Hinweis: denken Sie an Skalierbarkeit. Verhindern Sie eine Schaffung eines gesamten Infrastruktur in Unsicherheit

⁴ http://en.wikipedia.org/wiki/Overall_equipment_effectiveness