

Die Reifegradbewertung als Basis für eine strukturierte Weiterentwicklung des Asset Managements



- Erfahrungen zur Durchführung von Reifegradbewertungen
- Branchenübergreifende Erkenntnisse

Fontin & Company ist eine auf das Thema Asset Management spezialisierte Unternehmensberatung. Seit mehr als 30 Jahren unterstützen wir infrastrukturgetriebene Unternehmen beim Management ihrer Anlagen.

In dieser Zeit hat Fontin & Company eine Vielzahl von Infrastrukturbetreibern dabei unterstützt, den Reifegrad ihres Asset Managements zu bewerten sowie entsprechende Programme für dessen Weiterentwicklung erarbeitet und umgesetzt. Hieraus können zwei zentrale Erkenntnisse abgeleitet werden.

Zum einen fehlt vielen Unternehmen ein klares Verständnis an welchen Hebeln zur Verbesserung des Asset Managements prioritär anzusetzen ist. Hier hat sich eine Bewertung des Reifegrads des Asset Managements als Grundlage für ein strukturiertes Weiterentwicklungsprogramm bewährt.

Zum anderen zeigt sich aus den bisherigen Analysen, dass die wesentlichen, grundsätzlichen Lücken im Asset Management häufig in vergleichbaren Themenfeldern liegen - weitgehend unabhängig von der jeweiligen Branchenzugehörigkeit.

**Die zentrale Fragestellung:
An welchen Hebeln muss ich ansetzen, um mein Asset Management weiterzuentwickeln?**

Das Asset Management von Infrastrukturbetreibern steht vor wesentlichen Herausforderungen. Getrieben von externen Entwicklungen (neue Technologien, gestiegene Nutzungsanforderungen, zunehmende Bedeutung des Security Aspekts etc.) und internen Faktoren (Zustandsentwicklung der Assets, finanzielle Engpässe etc.) steigen die Anforderungen an das Asset Management.

Entsprechend hoch ist der Bedarf in den Unternehmen das Asset Management weiterzuentwickeln. Zu Beginn dieses Vorhaben stehen jeweils die grundsätzlichen Fragen: Wie weit ist die Implementierung des Asset Managements vorangeschritten? Wo bestehen Potenziale zur Weiterentwicklung, und an welcher Stelle sollte die Optimierung zuerst ansetzen?

Hier fehlt es jedoch häufig an der notwendigen Transparenz. Eine Vielzahl an Aktivitäten zur Optimierung des Asset Managements laufen an verschiedenen Stellen im Unternehmen. Deren übergreifende Priorisierung und Ausrichtung an einem gesamthaften Zielbild ist jedoch nicht erfolgt. Damit fehlt

oftmals die Grundlage für eine strukturierte Weiterentwicklung des Asset Managements.

**Erster Schritt zur Transparenz:
Durchführung einer strukturierten Reifegradbewertung**

Ein bewährtes Vorgehen hierzu ist die Durchführung einer Reifegradbewertung. Mit dieser wird der Status quo strukturiert bewertet, Lücken identifiziert und damit eine belastbare Grundlage für die Ableitung von Entwicklungsmaßnahmen geschaffen.

Fontin & Company hat ein auf etablierten Frameworks (IAM, ISO55000) basiertes Vorgehen entwickelt. Es ermöglicht die Bewertung des Asset Managements anhand von sechs Themengruppen (siehe Abbildung 1), welche 39 Bewertungsschwerpunkte umfassen. So werden alle relevanten Dimensionen des Asset Managements abgedeckt.

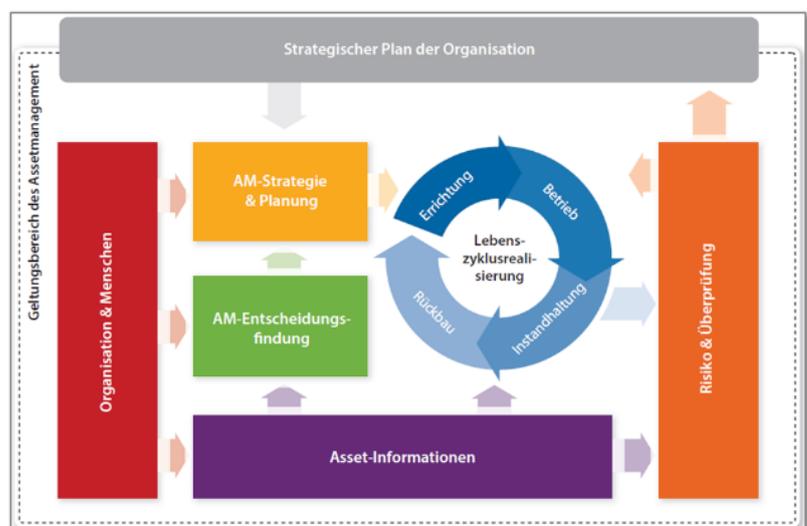


Abbildung 1: Themengruppen Asset Management (Quelle: Version 3.0, IAM)

Das Vorgehen wird jeweils an die Gegebenheiten des Unternehmens angepasst, um pragmatische und zielführende Ergebnisse zu erzielen.

Resultat ist eine Übersicht der bestehenden Lücken – aus interner Sicht sowie aus dem Vergleich mit anderen Infrastrukturbetreibern. So wird eine transparente Basis geschaffen, anhand derer die Entwicklung des eigenen Asset Managements geplant und optimiert werden kann.

**Übergreifende Erkenntnisse:
Unabhängig von der Branche weisen viele Infrastrukturbetreiber vergleichbare Entwicklungsbedarfe auf**

Auf Basis unserer Projekterfahrungen lassen sich bei allen Unterschiedlichkeiten der Unternehmen in Bezug auf Branchen, derzeitigem Stand des Asset Managements etc. grundlegende Gemeinsamkeiten erkennen. Dies zeigt ein Vergleich der Reifegrade je Themengruppe zum jeweiligen Gesamtreifegrad des Unternehmens (Basis für den Vergleich waren die Bewertungen von ca. 30 Unternehmen unterschiedlicher Branchen). Vor allem drei Themengruppen wiesen in der Regel einen unterdurchschnittlichen Reifegrad auf (siehe Abbildung 2).

Vergleichsweise gut sind die Infrastrukturbetreiber in den operativen Themenbereichen aufgestellt. Dies zeigt

sich in den hohen Reifegraden des Bereichs Lebenszyklusrealisierung.

Die gute Bewertung ist hier auf die langjährige Erfahrung in diesen Themenfelder zurückzuführen. Verbesserungsbedarf wird hier v. a. in der durchgehenden Verknüpfung der Bereiche Planung, Bau, Betrieb und Instandhaltung gesehen.

Schwächer sind die Reifegrade in den Themengruppen Strategie / Planung und Entscheidungsfindung sowie v. a. Asset Information ausgeprägt.

Bei der Strategie zeigen sich Lücken vor allem in der vertikalen und der horizontalen Integration. So ist die durchgehende Verknüpfung der Ziele des Asset Managements zu den übergeordneten Unternehmenszielen häufig nicht sichergestellt. Die horizontale

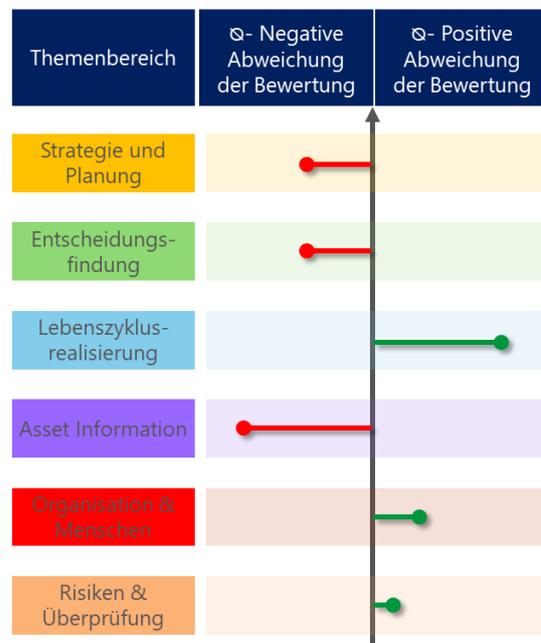


Abbildung 2: Durchschnittsbewertung je Themen-
gruppe (Quelle Fontin)



Integration der Strategien scheitert regelmässig am Silo-Denken der einzelnen Bereiche. Nicht integrierte Strategien für die Bereiche Planung, Bau, Betrieb, Unterhalt etc. sind eher die Regel als die Ausnahme.

Zudem stehen die meisten Infrastrukturbetreiber vor der Herausforderung eines steigenden Projektbedarfs für Ausbau, Erweiterung und Substanzerhaltung bei gleichzeitig reduziertem Projektbudgets. Die wenigsten sehen sich hier mit ausreichenden Methoden und Vorgehen ausgestattet. Der Entscheidungsfindung fehlt damit häufig die Transparenz.

Der Bereich Asset Information weist beim Großteil der betrachteten Unternehmen einen hohen Handlungsbedarf auf. Potenziale bestehen hier vor allem auf den Ebenen Datenqualität sowie der Durchgängigkeit (z. B. zwischen Planung, Bau und Betrieb).

Diese Lücken haben eine besonders hohe Bedeutung, da der Bereich Asset Information in der Regel ein Enabler für die weiteren Themenbereiche darstellt.

Auch wenn die betrachteten Unternehmen auf Eben der Themenbereiche vergleichbare Lücken zeigen. Innerhalb dieser Bereiche sind Unterschiede zu erkennen. Diese zeigen sich in unterschiedlichen Ausprägungen der jeweiligen Bewertungsschwerpunkte. So ist jedes Unternehmen einzeln zu betrachten, um die jeweiligen Weiterentwicklungsbedarfe festzulegen.

Gerne diskutieren wir mit Ihnen die Ausprägungen für Ihr Asset Management.

Hinweis: Um die Vergleichbarkeit sicherzustellen liegt der Bewertung das IAM Modell V3 zu Grunde und nicht das aktuelle Modell V4. Die inhaltlichen Aussagen bleiben hiervon unberührt.

Fontin & Company

wurde 1995 als Spin-Off der Universität St. Gallen gegründet. Der Schwerpunkt liegt auf infrastrukturgetriebenen und anlagenintensiven Branchen, insbesondere der Bereiche Mobilität, Versorgung sowie weiterer anlagenintensiven Industrien.

Unser Ansprechpartner für das Thema Asset Management:



Matthias Verheyen
Partner

matthias.verheyen@fontin.com