

OPTIMIERUNGSPOTENTIALE IM ASSET MANAGEMENT

Konzept «AM^{360°}» als Handlungsoption für mittelgrosse Energieversorgungsunternehmen

Nico Waldmeier

lic. rer. pol. / MBA, Partner

EVU Partners AG, Aarau, nico.waldmeier@evupartners.ch

Lukas Lang

lic. oec. HSG, Leitender Berater

EVU Partners AG, Aarau, lukas.lang@evupartners.ch

18. März 2019

Lead

Durch die Anwendung des Konzepts «AM^{360°}» können mögliche Optimierungspotentiale im Bereich des Asset Managements identifiziert und priorisiert werden. Weiter können mit dem Konzept entsprechende Umsetzungsmassnahmen strukturiert geplant werden. Es bietet mittelgrossen Energieversorgungsunternehmen einen effizienten Ansatz, zielgerichtet die wesentlichsten Elemente ihres Asset Managements ganzheitlich zu beleuchten.

1 EINLEITUNG

Es lässt sich beobachten, dass Aktivitäten im Bereich des Asset Management (AM) bei Energieversorgungsunternehmen (EVU) historisch gewachsen, «operativ gelebt» und vielfach aus einer relativ kurzfristigen Perspektive ausgeführt werden. Dabei fehlen einerseits langfristige Strategien und Planungen sowie andererseits integrierte und harmonisierte Gesamtansätze. Insbesondere bei Querverbundunternehmen existieren teilweise medienspezifische Vorgehensweisen unter separater Verantwortung und Führung des jeweiligen Bereichsleiters. So können beispielsweise wesentliche Unterschiede im Umfang und in der Art der Dokumentation zwischen den verschiedenen Medien wie z.B. Elektrizität, Gas, Wärme und Wasser existieren. Bestrebungen zur organisatorischen Harmonisierung und Standardisierung eines medienübergreifenden AM werden häufig punktuell, z.B. durch die Einführung eines neuen IT-Tools, aber nicht ganzheitlich angegangen. Untersuchungen zeigen, dass in Bezug auf ihre Reife die Entwicklung von AM-Systemen in den Sparten Elektrizität und Gas am weitesten fortgeschritten ist. In den Sparten Wärme und Wasser besteht ein noch stärkeres Entwicklungspotential.¹

¹ Asset Management von Versorgungsnetzen (pwc, 2017).

2 BEDARF EINES GANZHEITLICHEN AM-ANSATZES

Die unternehmerischen Herausforderungen für die EVU nehmen weiterhin kontinuierlich zu. Die Märkte werden zunehmend liberalisiert und stärker reguliert. Auch wird die zukünftige Energieversorgung von Dezentralisierung, Dekarbonisierung und Digitalisierung geprägt sein. Die resultierenden Anforderungen müssen in den EVU angemessen berücksichtigt und mit entsprechenden Massnahmen umgesetzt werden.

Mit der zunehmenden Konvergenz der Energieträger nehmen insbesondere Querverbundunternehmen eine zentrale Rolle in diesem Wandel des Energiesystems ein. Aufgrund der medienübergreifenden Geschäftstätigkeit der Querverbundunternehmen sind diese jedoch grundsätzlich in einer vorteilhaften Ausgangslage. So können beispielsweise Effizienzsteigerungen oder innovative Speichermöglichkeiten einfacher realisiert werden. Gleichzeitig ändert sich damit aber auch die Sichtweise auf das AM. Die heutigen Netze sind grösstenteils nach wie vor auf ein zentralisiertes Energiesystem ausgelegt. Insbesondere die Elektrizitätsnetze müssen jedoch zukünftig den Anforderungen einer dezentralen, volatil anfallenden Energieproduktion und -verteilung gewachsen sein. Der Umbau des Energiesystems ist folglich mit beachtlichen Veränderungen und hohen Investitionen verbunden.²

Dem AM fällt somit aus übergeordneter Sicht eine zentrale Rolle zu. Eine ganzheitliche, medienübergreifende Betrachtungsweise des AM scheint sowohl aus Effizienz- und Effektivitätsgründen als auch aus Führungs-, Organisations- und Reportingsicht angebracht. Ein gemeinsames internes Verständnis über die funktionale Aufteilung des AM bzw. die Ausgestaltung und Abgrenzung von möglichen Rollen wie Asset Owner, Asset Manager und Asset Service sind von zentraler Bedeutung. Damit verbunden sind auch Fragestellungen der internen Leistungstiefe («make or buy») und der strukturellen Aufstellung.³ Vorstellbar sind beispielsweise auch organisatorische Ausgliederungen der AM-Funktionen (z.B. als eigene Geschäftseinheiten), welche ihre Dienstleistungen sowohl für die eigene Muttergesellschaft als auch für Dritte auf dem Markt anbieten.⁴ Weniger weitgehend aber ebenso förderlich für eine klare Aufgabenzuordnung ist die Einführung einer Center Struktur als Führungsinstrument.⁵

Eine ganzheitliche Betrachtung, welche die finanzielle, technische sowie regulatorische Sicht berücksichtigt, ist für die strategische Ausgestaltung des AM hilfreich.

3 AM^{360°} ALS HANDLUNGSOPTION FÜR MITTELGROSSE EVU

3.1 EINFÜHRUNG

Das Konzept «AM^{360°}» wurde von EVU Partners AG zusammen mit dem Partnerunternehmen e-netz ag entwickelt, um die Ausgangslage des AM eines mittelgrossen EVU effizient zu erfassen und darzustellen. Auf Basis der beim EVU vorliegenden Dokumente sowie mittels Durchführung von Interviews mit Führungs- und Fachkräften auf der Basis eines bewährten, strukturierten Fragebogens werden Optimierungspotentiale identifiziert. Diese können als Grundlage für die Entwicklung einer tragfähigen und zukunftstauglichen Struktur sowie für eine stärkere Professionalisierung dienen.

² Energiesystem der Zukunft (Swisspower, 2015).

³ Asset Management für Infrastrukturanlagen – Energie und Wasser (Balzer und Schorn, 2014).

⁴ Strommarktstudie 2030 (Deloitte, 2018).

⁵ Center Konzepte auch für mittelgrosse EVU (EVU Partners AG, 2018).

sierung des AM berücksichtigt werden. Dabei werden die Dimensionen Strategie, Struktur, Prozesse, Technologie, Mitarbeitende sowie Fähigkeiten beleuchtet. Nachfolgende Abbildung zeigt eine Auswahl möglicher Fragestellungen.

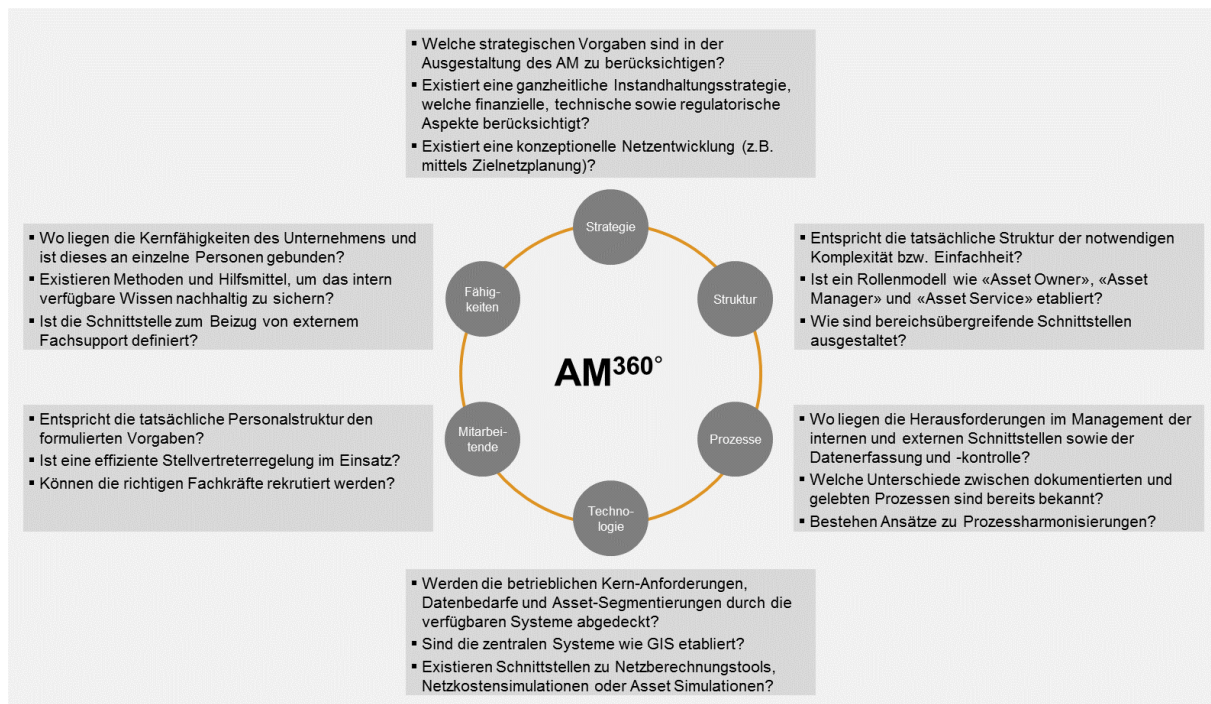


Abbildung 1: Auswahl von möglichen Fragestellungen im Rahmen des Konzepts «AM^{360°}».

3.2 ABGRENZUNG

Das Konzept «AM^{360°}» grenzt sich bewusst von internationalen Normenreihen wie z.B. ISO 55000⁶, BSI PAS 55⁷ oder weiteren AM-Modellen⁸ ab. Ziel ist primär eine effiziente Identifikation von möglichen Optimierungspotentialen. Im Endergebnis kann aber durchaus eine Einführung eines umfassenden AM-Systems oder eine Zertifizierung nach internationalen Standards resultieren.

3.3 VORGEHENSWEISE UND ARBEITSINHALTE

Das Vorgehen ist in drei Phasen gegliedert, wobei Phase 3 im Sinne einer kontinuierlichen Begleitung des erarbeiteten Umsetzungsplans zu verstehen ist.

⁶ <https://www.iso.org/standard/55088.html> (zuletzt besucht am 26.02.2019).

⁷ <https://www.assetmanagementstandards.com/pas-55/> (zuletzt besucht am 26.02.2019).

⁸ <https://theiam.org/knowledge/Knowledge-Base/> (zuletzt besucht am 26.02.2019).

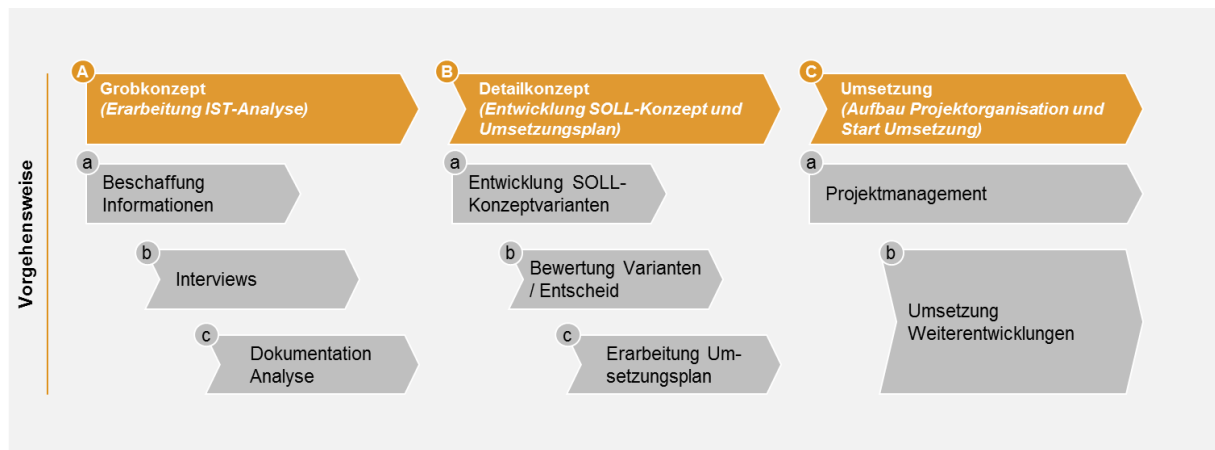


Abbildung 2: Vorgehensweise AM^{360°}.

Nachfolgende sind die Kernaktivitäten aus den jeweiligen Phasen kurz erläutert.

- A. Grobkonzept (Erarbeitung IST-Analyse):** Die vom EVU zur Verfügung gestellten Unterlagen werden analysiert und gegebenenfalls mit weiteren, öffentlich verfügbarer Daten und Informationen ergänzt (a). Anschliessend werden Interviews mit Vertretern der Geschäftsleitung sowie ausgewählten Kadermitarbeitenden vorbereitet, durchgeführt und ausgewertet. Basis für die Interviews bildet ein bewährter, strukturierter Fragebogen (b). Schliesslich werden Optimierungspotentiale im Bereich AM identifiziert und priorisiert sowie ein Vorschlag zur weiteren Vorgehensweise im Hinblick auf eine Weiterentwicklung des AM formuliert.

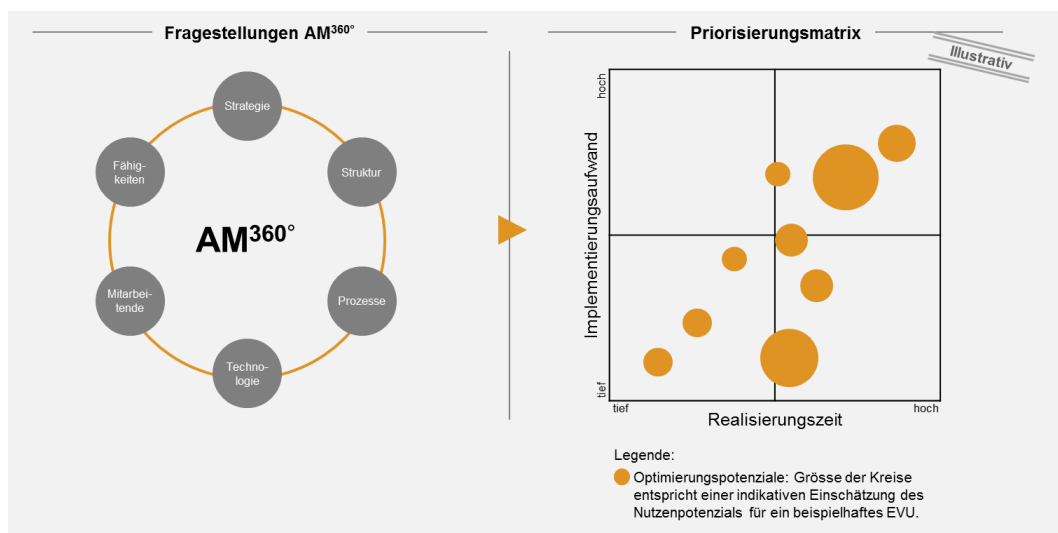


Abbildung 3: Darstellung identifizierter Optimierungspotentiale.

- B. Detailkonzept (Entwicklung SOLL-Konzept und Umsetzungsplan):** Die im Grobkonzept entwickelten Optimierungspotentiale werden detailliert als Varianten des SOLL-Zustandes ausgestaltet und hinsichtlich Vor- und Nachteile ergänzt (a). Anschliessend werden workshopbasiert die entwickelten Varianten bewertet (b) und ein entsprechender Umsetzungsplan auf der Grundlage der zielführendsten Variante ausgearbeitet. Dieser berücksichtigt ebenfalls identifizierte Abhängigkeiten zu weiteren Projekten oder operativen Abläufen des EVU sowie Umsetzungsrisiken und Vorschläge zu deren Verminderung (c).

- C. Umsetzung (Aufbau Projektorganisation und Start Umsetzung):** Zur Umsetzung des in Phase B entwickelten Umsetzungsplans wird empfohlen, eine dedizierte Projektorganisation aufzubauen (a) und die Umsetzung entsprechend eng zu begleiten (b).

4 AUSBLICK

Beim Umbau des Energiesystems ist den (Netz-) Infrastrukturen und weiteren Anlagen besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Entsprechend ist das AM medienübergreifend sowie professionell auszugestalten und zu führen. Eine effiziente aber dennoch systematische Identifikation von Optimierungspotentialen aus finanzieller, technischer sowie regulatorischer Sicht ist für mittelgrosse EVU von entscheidender Bedeutung. Ein interdisziplinär aufgestelltes Team kann eine umfassende Identifikation von Optimierungspotentialen optimal gewährleisten. EVU Partners AG kann bei AM-Fragen hierfür die technischen Kompetenzen des Partnerunternehmens e-netz ag einbringen. Das Konzept «AM^{360°}» bietet somit für EVU einen interessanten Ansatz für eine ganzheitliche Betrachtung des AM.
