



Bericht zum GSV-Forum „Infrastructure Asset Management – Potentiale erkennen und heben“

Die Werterhaltung von Investitionen wird angesichts knapper Budgets immer wichtiger. Vorausschauendes Lebenszyklus-, Risiko- und Instandhaltungsmanagement sind die Basis, um den Wert von Anlagen („Assets“) für den Eigentümer zu optimieren. In der Praxis gelingt das durch effizientes Asset Management, mit dem Sachanlagen wie Maschinen, Infrastruktureinrichtungen oder Gebäude und Ersatzteile im Umlaufvermögen optimal verwaltet werden. Hört sich einfach an, ist es jedoch nicht, zeigte das GSV Forum "Infrastructure Asset Management - Potentiale erkennen und heben" im Jänner 2018 in der Kommunalkredit. Denn um dieses Managementsystem, für das offensichtlich kein Patentrezept existiert, im Unternehmen erfolgreich zu etablieren, benötigt es entsprechende Leadership und die Zusammenarbeit aller Beteiligten.

Wiener Linien: Zusammenwirken der Abteilungen führt zum Erfolg

Die Keynote hält Markus Ossberger, stellvertretender Leiter Bau- und Anlagemanagement bei den Wiener Linien, der mit diesem Thema bereits seit über 15 Jahren bestens vertraut ist. Angesichts knapper Budgets kommt dem Asset Management immer höhere Bedeutung zu, u.a., um das Überleben bestehender Infrastrukturen sicherzustellen. Und die Wiener Linien besitzen viele Anlagen: Immerhin werden rund 1,5 Mio. m² Grundstücksfläche und rund 1,5 Mio. m² Gebäudefläche verwaltet. Hier gilt es mit modernen Asset-Management-Ansätzen die Übersicht zu behalten.

Als wertvoll für die Planungssicherheit bezeichnen die Wiener Linien die rund 700.000 Jahreskartenbesitzer: sie sorgen für einen zuverlässigen, langfristigen und damit auch kalkulierbaren Einnahmenstrom. Und mit der „Strategie 2028 - Der Stadtverkehr der Zukunft“ mit erweitertem Horizont 2048 ist auch eine entsprechende Basis für die Anlagen Management Strategie vorhanden.

Denn eines sei klar: Veränderungen im Angebot bzw. den Fahrplänen wirken sich unausweichlich auf die Belastung und damit die Lebenszyklen der Infrastruktur aus und schlagen sich letztlich im Budget nieder.

Aus der Sicht von Ossberger handelt es sich bei Asset Management auch um einen Systemcheck: „Hat man die richtigen Grundsätze, setzt man sie auch um und spielen die einzelnen Beteiligten (Infrastruktur, Betrieb) richtig zusammen, damit für den Kunden der beste Wert entsteht? Das hört sich einfach an, ist im Alltag jedoch schwierig umzusetzen.“ Bei vielen scheiterte es bereits an der Aufbereitung der Daten. Und auch die Transparenz ist ein Knackpunkt: Diese öffnet plötzlich alle Abteilungen in einem Unternehmen. Damit werden andere Entscheidungen als vorher getroffen werden.

Letztendlich hat es sich für die Wiener Linien ausgezahlt: Durch das Zusammenwirken aller Abteilungen und entsprechendes Engagement beim Asset Management wissen die Wiener Linien über die „Restliegedauer“ des Netzes und über viele weitere wichtige Kenngrößen bestens Bescheid.

ASFINAG: Infrastruktur als wesentlichstes Backbone muss bestmöglich erhalten werden

Auch für die ASFINAG ist Asset Management essentiell, schließlich liegt der Wiederbeschaffungswert der Infrastruktur als wesentlichstem Backbone des Unternehmens in der Größenordnung von 30 Mrd. Euro, betont Rainer Kienreich, Geschäftsführer der ASFINAG Service GmbH.

Die ASFINAG geht beim Asset Management gemäß ihrer Erhaltungsstrategie vor: Diese orientiert sich an Kunden- und Finanzzielen, genauer gesagt, an der Verfügbarkeit und Sicherheit von Straßen (-bauwerken) und wirtschaftlichen Vorgaben.

Dank mittelfristiger Erhaltungsplanung (6 Jahres-Bauprogramm) und langfristiger Projektvorschau bzw. Budgetplanung entsteht ein klares Bild, wie es um die Assets der ASFINAG steht. Kienreich: „Dank dieser Planung wissen wir, welche Investitionen wann erwartet werden. Uns ist es auch wichtig, eine möglichst ausgeglichene Linie bei den jährlichen Investitionen zu erreichen.“

Organisatorisch ist das Thema Asset Management beim Betrieb angesiedelt, wodurch einheitliche Standards im gesamten Unternehmen sichergestellt werden können. Konkret kümmern sich drei Teams mit unterschiedlichen Aufgaben in der ASFINAG um das Asset Management:

- Engineering: Vorgabe Erhaltungsstrategie, Definition und Überprüfung von Qualitätsstandards, Steuerung und Reporting
- Bauliches Erhaltungsmanagement: Überprüfung und Kontrolle von Bauwerken
- Projektentwicklung: Projekte entwickeln und bestellen

Diese drei Abteilungen sind Teil eines kontinuierlichen Kreislaufes.

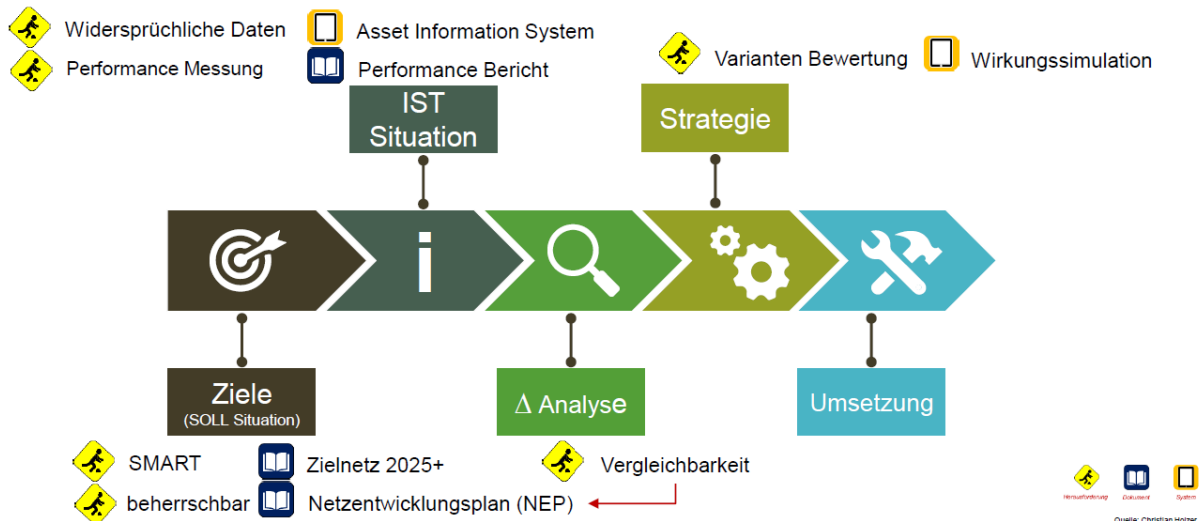
Die ASFINAG überlegt auch, die ISO 55.000, eine internationale Norm für Asset Management, umzusetzen. Kienreich: „Wobei es nicht unser primäres Ziel ist, nur zertifiziert zu sein.“ Jedenfalls ist eine Konformität der Erhaltungsstrategie mit der ISO 55.000 schon heute weitgehend gegeben.

Bei externen Infrastruktur Management Tools ist es der ASFINAG wichtig, dass die Daten bei der ASFINAG bleiben. Kienreich: „Das ist unser Backbone. Es darf nicht sein, dass wir von außen Anweisungen bekommen, was wir zu tun haben. Das wäre nicht der Unternehmenszweck.“ Auch bei Gesprächen mit externen Beratern sei eine gewisse Kompetenz im Haus unerlässlich, um auf Augenhöhe kommunizieren zu können. Gut ausgebildetes Personal in diesem Bereich ist jedoch schwer zu finden.

ÖBB: Asset Management als Chance „Das richtige Asset, am richtigen Ort, zur richtigen Zeit“

Ein ähnliches Sachanlagevermögen wie die ASFINAG besitzt auch die ÖBB. Zwar sind es derzeit erst 22 Mrd. Euro, 2022 sollen es jedoch bereits 33 Mrd. Euro sein, also ähnlich dem heutigen Stand der ASFINAG. Deshalb spielt Asset Management auch in der ÖBB eine große Rolle, berichtet Christian Holzer, Asset Management Experte der ÖBB Infrastruktur AG.

Wie sieht der Fahrplan zu einem intelligenten Asset Management System (iAMS) in der ÖBB aus? Sehr vereinfacht sieht der theoretische Prozess, der in das System ÖBB eingebracht wurde und wird, folgendermaßen aus:



Vereinfachte Prozessdarstellung des intelligentesten Asset Management Systems

Am Anfang des Prozesses stehen Ziele (also die Soll-Situation) wie z.B. jene im Zielnetz 2025+. Diese müssen jedoch erst SMART d.h. spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert und letztendlich beherrschbar gemacht werden. D.h. man musste von übergeordneten Zielsetzungen mit Netzbezug auf die Strecke bzw. die einzelne Anlage kommen. Daher wurde ein Netzentwicklungsplan entwickelt, in dem sich künftig die maßgeblichen Zielsetzungen sowie alle Strategien befinden.

Nach der Soll-Situation muss die **Ist-Situation** beurteilt werden – durch die Vielzahl an teilweise widersprüchlichen Daten in der ÖBB ein durchaus herausforderndes Unterfangen. Letztendlich müssen aus diesen Daten Informationen generiert werden. Die Assets wurden nach Qualitätskriterien wie Funktionalität, Sicherheit oder Substanz bewertet und die Ergebnisse in einem Performance Bericht bzw. Netzzustandsbericht zusammengefasst.

Dann galt es die **Abweichung zwischen der Soll- und Ist-Situation** festzustellen (**Delta Analyse**). Problematisch war hier die Vergleichbarkeit, beides musste gleich beschrieben werden.

Anschließend galt es die **richtige Strategie** zu finden, also den effizienten Weg zum Ziel. Anhand von herausfordernden Wirkungssimulationen soll das künftig noch besser gelingen.

Den letzten Schritt **Umsetzung** kommentiert Holzer wie folgt: „Man kann diesen Prozess im Kopf sehr gut durchspielen, es ist aber bei einem Unternehmen mit über 16.000 Mitarbeitern sehr herausfordernd diesen zu operationalisieren.“

Welchen Nutzen zieht die ÖBB nun aus diesem Projekt? Holzer: „Konkret in harten Zahlen ausgedrückt, kann man derzeit aufgrund der langfristigen strategischen Wirkung dieses Projektes noch wenig sagen. Aber die Chance, das richtige Asset am richtigen Ort zu richtigen Zeit zu haben, ist sehr groß.“

Enormes Spektrum an Assets am Flughafen Wien

Auch der Flughafen Wien besitzt vielfältige Assets wie Terminals und Piers, Büro-, Fracht- und Logistikinfrastruktur, Parkhäuser (u.a. das größte Parkhaus Österreichs), IT-Rechenzentren, Betriebshallen, Hangars, Energiezentralen, Kläranlagen, etc., berichtet Christian Grohs, Flughafen Wien.

Grohs hebt die Bedeutung des Flughafens Wiens als Wachstums- und Wirtschaftsmotor mit rund 250 angesiedelten Betrieben und rd. 56.000 direkt und indirekt beschäftigten Arbeitnehmern hervor und stellt die Spange zu den benötigten Assets her. Flughäfen entwickeln sich zunehmend zu multifunktionalen Einheiten, deren Angebot weit über das Kerngeschäft des Flugbetriebs hinausgeht. Diese Entwicklung erweitert die Anforderungen an das Assetmanagement deutlich, erläutert Grohs.

Abschließend weist Grohs auf die große Bedeutung der notwendigen Vorbereitungen als Basis für ein erfolgreiches Asset Management hin und zeigt dies praxisbezogen anhand der facilitären Projektbegleitung des Flughafens Wien. Wesentlich dabei sei es, Entstehung und Nutzung gemeinsam, d.h. als Gesamtprozess, zu betrachten.

Markt für Asset Management Lösungen ist gewaltig

Nach der Herangehensweise der unterschiedlichen Infrastrukturanbieter an das Thema Asset Management bringt Stefan Pertl, Geschäftsführer 3Binfra, ein Anbieter von Asset Management Software, seine Sichtweise ein:

Pertl hat die Erfahrung gemacht, dass bei unterschiedlichen Kunden im Mobilitätsbereich eine ähnliche Vorgangsweise möglich ist, weshalb sich sein Unternehmen entschlossen hat, eine Standardsoftware anzubieten. Letztendlich sei das Anwendungsszenario immer gleich: Es wird ein Netz betrieben, es steht eine gewisse Organisation dahinter und es gibt vielfältige Assets auf diesem Netz.

Schwierig sei bei diesem standardisierten Ansatz, dass viele Unternehmen der Meinung sind, dass nur sie sich mit ihrer Infrastruktur auskennen und daher genaue Vorstellungen haben, wie Asset Management umgesetzt werden soll. In die IT kann man diese Vorstellungen dann meist nicht so übertragen. Der durchaus freche Ansatz der 3B infra „Sagt uns nicht was ihr wollt, wir sagen euch, so könnte es sein“ benötigt hier einiges an Überzeugungsarbeit.

Der Markt für Asset-Management Softwareanbieter ist jedenfalls gewaltig: Schließlich werden derzeit nahezu überall die alten Systeme aus den 90er Jahren abgelöst.

Zusammengefasst muss man Hürden wie „Es darf sich durch die Digitalisierung nichts ändern“ durch Kommunikation zwischen der IT und den Fachexperten überwinden, um erfolgreiches Asset Management zu etablieren.

Kienreich ergänzt, dass es für Infrastrukturbetreiber nicht immer leicht sei, vorhandene Systeme über Bord zu werfen und alle fünf Jahre zu ersetzen.

In der Podiumsdiskussion werden folgende weitere Fragen behandelt:

Welche Voraussetzungen benötigt es, um Asset Management erfolgreich im Unternehmen einführen zu können?

Laut Ossberger, Wiener Linien, braucht es vor allem eines: Viel Zeit. Bei Asset Management könne man in zehn Jahren in Wirklichkeit nur wenig erreichen, wie beispielsweise bei der Bewusstseinsbildung. Auch bei der Digitalisierung wird man einige Misserfolge einstecken müssen, weil etwa Dinge entwickelt wurden, die man letztlich nicht benötigt oder die nicht das leisten, was man erwartet hat.

Aus der Sicht von Holzer, ÖBB, müssen für funktionierendes Asset Management die richtigen Fragen gestellt werden und ein Commitment seitens des Topmanagements gegeben sein. Letztendlich müsse das Produkt in den Vordergrund gestellt werden: Was benötigt etwa ein Fernzug wie der Railjet, um auf der Infrastruktur gemäß den Zielvorgaben zu funktionieren? Dafür muss die Datenqualität stimmen und daran arbeitet derzeit die ÖBB.

Auch Grohs, Flughafen Wien, betont, wie wichtig das Commitment des Managements zu Asset Management ist. Dieses sei am Flughafen Wien definitiv gegeben.

Wie gut kennt man eigene Assets? Ist die Datenqualität ausreichend?

Daten, die man gewinnt, verändern im Wesentlichen einmal die Sichtweise, jedoch noch nicht die Handlungen. Ossberger: „Handlungen zu verändern erfordert starkes Management und eine gute Vision.“

Zur Qualität von Daten merkt Ossberger an, dass diese beispielsweise bei bis zu 150 Jahre alten Brücken fraglich sei. Ossberger: „Hier wird man nie sehr viel mehr als eine qualifizierte Schätzung bekommen. Ich denke aber, wenn man sich darüber im Mittelwert mit allen Betroffenen verständigt, hat man schon viel erreicht und kann das dann mit modernen Messmethoden weiter vertiefen.“ Jedenfalls könne man aus heutiger Sicht kaum sagen, was man Jahrzehnte später benötigen wird, um den Zustand von Brücken beurteilen zu können. Daher ist auf das Zusammenspiel verschiedener IT-Lösungen zu achten, die Schnittstellen müssen stimmen.

Wie interpretiert man Daten eigentlich richtig?

Asset Management Systeme treffen schließlich keine Entscheidungen, sondern liefern nur Entscheidungsgrundlagen. Kienreich, ASFINAG, dazu: „Einerseits will man die Assets möglichst lange einsetzen, um den Kunden auf der Autobahn möglichst lange freie Fahrt zu bieten und andererseits muss man abwägen und entscheiden, wie lange man die Lebensdauer eines Assets tatsächlich ausreicht.“

Welche Rolle kann Simulation bei der Erfassung von Zuständen spielen?

Zusammengefasst nicht viel mehr als eine weitere Entscheidungsgrundlage, betont Holzer: „Wir können zwar simulieren, die Interpretation muss aber nach wie vor der Experte vornehmen.“

Und es gehe auch weniger darum, präzise Ergebnisse zu bekommen, sondern eher Konsequenzen von Handlungen darzustellen. Ossberger: „Diese Information rechtfertigt dann auch die hohen Aufwände für die Simulation“.

Der Flughafen Wien analysiert derzeit Stromverbrauchsspitzen mit einem Tool der TU Wien. Auf dieser Basis soll das Stromnetznetz in Folge bedarfsgerecht ausgebaut werden, um letztendlich die Versorgung nachhaltig sicherstellen zu können.

Welche Rolle spielt die ISO 55.000?

Aus der Sicht von Holzer, einem internationalem Experten zu diesem Thema, ist die ISO-Norm jedenfalls nicht die Bibel für Asset Management. Die ISO 55.000 gibt eher einen Rahmen bzw. Weg

vor, wie Asset Management funktionieren kann, teilweise ist die Norm dabei auch relativ oberflächlich. Wenn man die Norm studiert, erkenne man immerhin, was möglich ist. Letztendlich legitimiert die ISO 55.000 aber auch die Arbeit der in diesem Bereich tätigen Personen. Mit der heurigen Revision soll die ISO 55.000 jedenfalls spezifischer werden.

Wie sieht ein Blick in die Zukunft des Asset Management aus?

Aus der Sicht von Ossberger wird es je nach Unternehmensgröße unterschiedliche Vorgangsweisen geben:

- Kleine Betreiber mit Netzen bis 15.000 Kilometer werden Cloud-basierte Lösungen und Interfaces, also Standardsoftware verwenden, weil diese sonst mit den Updates nicht mehr nachkommen. Das hat den Vorteil, dass sich kleinere Unternehmen auch den Einkauf von Know-how leisten können.
- Bei großen Unternehmen werde man jedoch um individuelle Lösungen auch zukünftig nicht herumkommen. Wobei allerdings auch in großen Unternehmen Teile der Systeme durch Standardlösungen ersetzt werden.

Kienreich merkt dazu an, dass es der ASFINAG bislang nicht gelungen sei, entsprechende Software-Lösungen „von der Stange“ zu bekommen. Wobei auch „von der Stange“ für die ASFINAG bedeutet, dass sie in jedem Fall die Datenhoheit behalten möchte. Kienreich sieht es klar als Kernaufgabe von Infrastrukturbetreibern, selbst mit diesen Daten umgehen zu können.

Übereinstimmung herrscht bei allen Rednern am Podium, dass Asset Management nur erfolgreich sein kann, wenn in einem Unternehmen entsprechende Leadership gegeben ist und alle Unternehmensteile an einem Strang ziehen.

27.3.2018, WEINER