



Stärkung der finanziellen Nachhaltigkeit im öffentlichen Sektor durch besseres Asset Management

Strategien für Resilienz und Compliance



Inhaltsverzeichnis

01	Zusammenfassung	03
02	Die Rolle des Asset Lifecycle Managements bei der Erreichung finanzieller Nachhaltigkeit	06
03	Aufbau von Asset Management Fähigkeiten, um finanzielle Nachhaltigkeit zu unterstützen	09
	3.1 Nutzung nationaler PFM-Leitlinien, Förderung der Effektivität des Asset Managements und finanzieller Nachhaltigkeit	
	3.2 Anwendung internationaler Standards zur Stärkung der Asset-Management-Praktiken: Die ISO 55000-Serie	
04	Von der Reform zur Umsetzung – der Weg nach vorne	11
05	Danksagungen	

Vorwort



Liebe Leserinnen und Leser,

Mit der Einführung der Doppik gewinnt professionelles Asset Management im öffentlichen Sektor als entscheidende Säule für langfristige finanzielle Nachhaltigkeit erheblich an Bedeutung. Erst ein vollumfänglich gelebtes Asset-Lifecycle-Management (ALM) verbindet die physische Infrastruktur mit der operativen Leistung, fiskalischer Disziplin und einem spürbaren öffentlichen Mehrwert. Asset-Daten werden dadurch zu einem zentralen Steuerungsinstrument für fundierte Entscheidungen bezüglich Planung, Betrieb, Instandhaltung und Erneuerung der Vermögenswerte.

In diesem Dokument zeigen wir einen praxisnahen Ansatz auf:

Wie können Asset-Management-Einheiten den Wandel vom reaktiven Berichtswesen hin zur aktiven Wertsteigerung erfolgreich vollziehen?

Die Antwort liegt in klar definierten Rollen und Governance-Strukturen, einer datenbasierten Priorisierung von Investitionen und einer engen Verzahnung mit dem öffentlichen Finanzmanagement. Die Plattform Opengov schätzt die Kosten für zu späte Instandhaltung auf das bis zu 6-fache im Vergleich zu rechtzeitig erfolgter Instandhaltung¹.

Ein effektives Asset Management basiert auf mehreren zentralen Bausteinen, die gezielt ineinandergreifen.

Internationale Standards und Erfahrungen zeigen: Die bloße Einführung von Standards reicht nicht aus. Erfolgreiche Implementierung verlangt nach klaren Richtlinien, effektiver Governance, abgestimmten Finanz- und operativen Funktionen sowie dem gezielten Einsatz von Technologien für vorausschauende Instandhaltung und optimierte Investitionsplanung.

Die Zukunft liegt in einer institutionellen Verankerung und Steuerung des Asset Managements. Dafür braucht es Investitionen in Fähigkeiten und digitale Enabler und die gezielte Einführung und Entwicklung von bewährten Standards und Benchmarks. So werden Investitionen, Betrieb und Verwertung von Vermögenswerten im öffentlichen Sektor evidenzbasiert, transparent und fiskalisch tragfähig gestaltet.

Viel Freude bei der Lektüre!

¹ <https://opengov.com/deferred-maintenance/>

Zusammenfassung



Zusammenfassung



Die Herausforderung

Bei der Umstellung auf eine doppelte Buchführung (Doppik), stehen viele öffentliche Einheiten vor der Aufgabe, vollständige und verlässliche Anlagevermögensregister (AVR) aufzubauen und zu pflegen. Die anfängliche Hürde liegt darin, diese Register aus häufig fragmentierten oder nicht-finanziellen Unterlagen zu erstellen; die größere langfristige Herausforderung besteht darin, sie so zu führen, dass sie kontinuierlich fundierte Entscheidungen unterstützen.

Wird Asset Management traditionell als Compliance-Maßnahme betrachtet, droht im öffentlichen Sektor eine Entkopplung von den Kernprozessen der Finanzplanung, Budgetierung und Dienstleistungserbringung. Diese Trennung kann langfristige fiskalische Nachhaltigkeit untergraben. Ohne lebenszyklusbasierte Investitionsplanung und Kostenoptimierung, können öffentliche Einheiten mit hohen Betriebskosten, untergenutzten oder schlecht gepflegten Vermögenswerten und wachsenden fiskalen Risiken konfrontiert sein.

Kurz gesagt: Doppelte Buchhaltung alleine reicht nicht aus; sie muss in ein breiteres, integriertes System des Asset- und finanziellen Managements eingebettet sein. Finanz- und Asset-Management sollten sich gegenseitig stärken: Ohne langfristige Planung gerät die Asset-Performance ins Stocken, und ohne Sichtbarkeit der Assets mangelt es Finanzplänen an Glaubwürdigkeit.





Die Chance

Diese Herausforderung kann proaktiv durch eine zweispurige Reformagenda angegangen werden. Auf Einheitenebene entwickeln Finanz- und Budgetabteilungen ihre Organisation weiter, um spezielle Asset-Management-(AM)-Einheiten zu ergänzen, die nicht nur Rechnungslegungsstandards erfüllen, sondern auch aktiv den Wert der Assets über ihren gesamten Lebenszyklus steigern. Dazu gehört die Neudefinition von Rollen, die Stärkung von Datenflüssen und die Integration von AM in Budgetierung, Investitionsplanung und Performance-Monitoring.

Auf nationaler Ebene sollten Institutionen wie das Finanzministerium strukturierte Leitlinien herausgeben, unterstützende Rahmenwerke einführen und die Finanzplanung an langfristiger Leistung und fiskalischer Disziplin ausrichten. Dazu gehört die Formalisierung von AM-Einheiten innerhalb der Budget- und Finanzabteilungen, die klar definierte Rollen und Verantwortlichkeiten benötigen sowie der Anwendung internationaler Standards und Best Practices im Asset-Lifecycle-Management (ALM) verpflichtet sind. Entscheidend ist, dass die Leitlinien mit einer strukturierten Einführung einhergehen und sich auf klare Implementierungspläne, Reifemodelle und kontinuierliche Verbesserungsmechanismen stützen, die auf den operativen Kontext jeder Einheit zugeschnitten sind.

Die Regierung kann zudem die Zusammenarbeit mit dem privaten Sektor durch verbesserte Beschaffungsmodelle, langfristige Wartungsverträge und öffentlich-private Partnerschaften (Public Private Partnerships, PPPs) vertiefen, um Assets effektiver bereitzustellen und zu warten.

Aufsichtsorgane wie der Rechnungshof sollten ihren Prüfungen über die Compliance hinaus auf Leistungsprüfungen und Preis-Leistungs-Bewertungen erweitern, um Rechenschaftspflicht und kontinuierliche Verbesserung zu fördern.

Es besteht zudem die Chance die Reife von Asset-Management-Systemen durch die Einführung international anerkannter Standards und bewährter globaler Praktiken zu steigern. Standards wie die ISO 55000-Reihe bieten eine Roadmap um Lebenszyklusplanung, Risikomanagement und Performance-Tracking in den täglichen Betrieb zu integrieren. Länder wie Australien und das Vereinigte Königreich zeigen, dass wenn das Asset Management zu einer strategischen Funktion erhoben wird, messbare Zugewinne bei Kostenkontrolle, Servicequalität und finanzieller Resilienz erzielt werden.



Der Weg nach vorne

Um diesen Nutzen zu heben, müssen öffentliche Einheiten ihre AM-Einheiten befähigen, über die reine Einhaltung der Vorschriften hinauszugehen und eine zentrale Rolle im öffentlichen Finanzmanagement zu übernehmen. Dafür braucht es den Aufbau von Fähigkeiten, klare Rollen sowie eine strategische Ausrichtung zwischen den Finanz- und operativen Funktionen. Asset-Daten müssen langfristige Finanzpläne, Investitionspriorisierung und die leistungsorientierte Budgetierung informieren.

Die nächste Reformphase sollte sich konzentrieren auf:

- | | |
|----|---|
| 0 | Einbettung ISO-konformer Asset-Management-Systeme (AMS) in alle Einheiten |
| 0 | Integration der Asset-Lifecycle-Kostenrechnung in die mittelfristige fiskalische Planung |
| 03 | Nutzung digitaler Werkzeuge für prädiktive Wartung und die Optimierung der Assets |
| 0 | Ausrichtung der nationalen Leitlinien an internationalen Maßstäben und Fallstudien |
| 0 | Etablierung von Key Performance Indikatoren (KPIs) und Governance-Strukturen, die sowohl finanzielle als auch nicht-finanzielle Entwicklung der Vermögenswerte abbilden |

Mit der richtigen institutionellen Unterstützung können AM-Einheiten als Bindeglied zwischen technischen Abläufen und finanziellen Entscheidungen wirken, evidenzbasierte Investitionen vorantreiben, die Servicequalität verbessern und die langfristige finanzielle des Staates stärken.

Dieses Paper skizziert einen Plan zum Aufbau dieser Fähigkeiten in Ausrichtung an nationale Initiativen des öffentlichen Finanzmanagements (PFM). Ziel ist es, die bestehenden Leitlinien für langfristige AM-Nachhaltigkeit und die Reife durch strukturierte Einführung globaler Standards und Praktiken zu beschleunigen

Die Rolle des Asset Lifecycle Managements bei der Erreichung finanzieller Nachhaltigkeit



02

Die Rolle des Asset Lifecycle Managements bei der Erreichung finanzieller Nachhaltigkeit

Mit der Umstellung auf ein doppeltes System entwickelt sich das Asset-Lifecycle-Management (ALM) zu einem entscheidenden Enabler langfristiger finanzieller Nachhaltigkeit. Während die Abschreibungen den Wert von Anlagevermögen präzisieren, ist es das ALM, das die physische Infrastruktur mit operativer Leistung, fiskalischer Disziplin und dem öffentlichen Wert verknüpft.

Über Compliance hinaus – hin zum Lifecycle Value

Ein zentrales Handbuch zur Überprüfung und Bewertung von Anlagevermögen kann den Einheiten helfen, strukturiertere und zuverlässigere Anlagevermögensregister (Fixed Asset Registers, FARs) aufzubauen und Erfassung, Tagging, Bewertung sowie Abgang zu standardisieren. Um echten Mehrwert zu erzielen, müssen diese Register jedoch über statische Buchhaltungswerkzeuge hinausgehen.

Wenn FARs um Lifecycle-Daten wie Zustand, Auslastung, Wartungsstatus und Kosten ergänzt werden, entwickeln sie sich zu aktiven Instrumenten für Planung, Optimierung und Entscheidungsfindung. Eine Asset-Gruppierung, basierend auf finanziellem oder operativem Wert, ermöglicht es Einheiten Restrukturierungsstrategien zu verfolgen, untergenutzte Kapazitäten freizusetzen, Einnahmequellen zu generieren oder Desinvestitionsmöglichkeiten zu identifizieren. Dies unterstützt direkt nationale Bemühungen, öffentliche Assets mit fiskalischen Zielen und zukünftigen Dienstleistungsmodellen in Einklang zu bringen.



Einbettung von ALM in die Finanzplanung

ALM bietet einen strukturierten Rahmen für die Steuerung öffentlicher Assets über ihren gesamten Lebenszyklus, von Planung und Beschaffung bis hin zu Betrieb, Wartung und Abgang. Internationale Normen wie die ISO 55000-Reihe unterstützen die Verankerung dieser Disziplin im Tagesbetrieb und fördern eine Kultur wertbasierter Entscheidungsfindung.

Wichtige Komponenten sind:



Strategische Asset Management Pläne (SAMPs)

High-Level Pläne, die Asset-Ziele definieren, die Nachfrage prognostizieren, den Portfoliobedarf bewerten und die langfristige finanzielle Ausrichtung steuern.



Asset Management Pläne (AMPs)

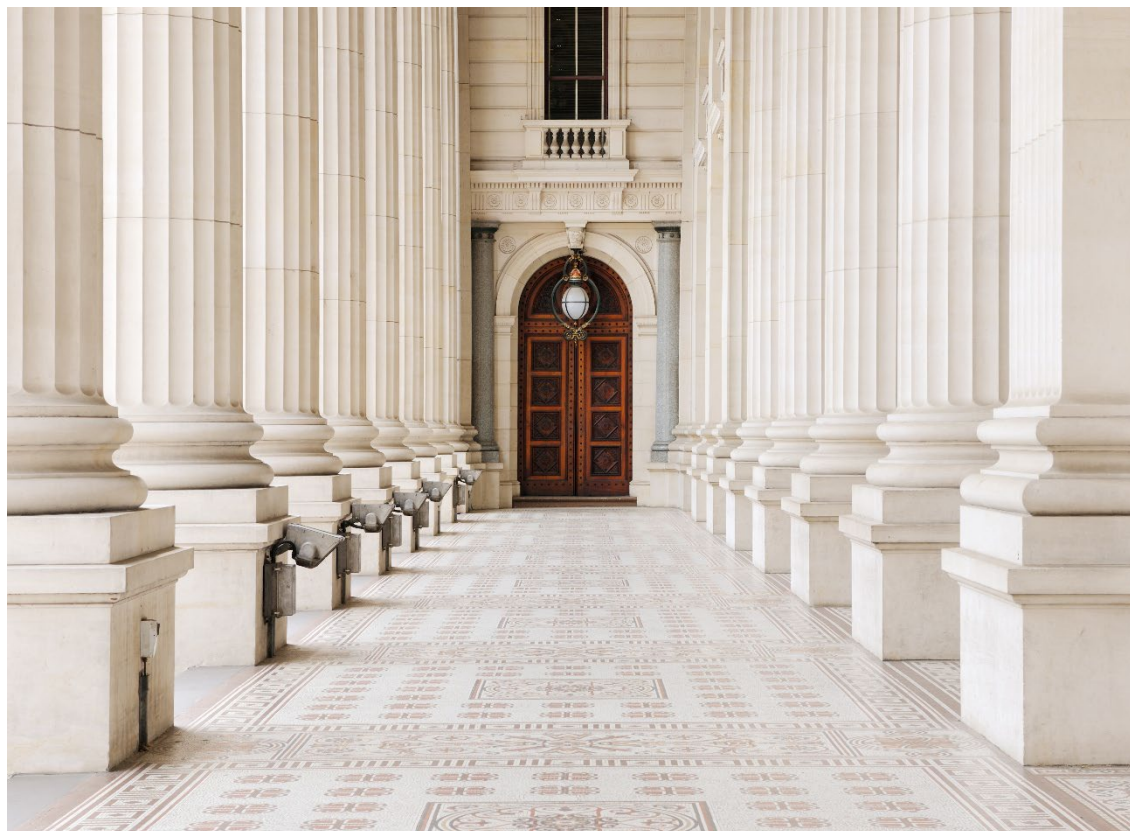
Detaillierte, Asset-spezifische Pläne, die Zustand, Serviceniveaus, Risiken und zukünftige Total Expenditure (TotEx) Anforderungen abdecken.



Asset Investment Planung (AIP)

Ein strukturierter Entscheidungsprozess, der Investitionen über verschiedene Asset-Klassen hinweg priorisiert und Kriterien wie Risiko, Leistung, Nachfrage und Kosteneffizienz einbezieht.

Gemeinsam stellen diese Werkzeuge sicher, dass Entscheidungen über Investitionen (CapEx) und betriebliche Aufwendungen (OpEx) nicht mehr isoliert getroffen werden, sondern als Teil einer integrierten, datenbasierten Haushaltsstrategie, die mit den intendierten öffentlichen Dienstleistungsergebnissen in Einklang steht.



Messen was zählt – KPIs zur Förderung finanzieller Nachhaltigkeit

Um Rechenschaftspflicht und eine kontinuierliche Verbesserung sicherzustellen, müssen öffentliche Einheiten KPIs implementieren, die finanzielle, operative und strategische Asset Performance messen. Diese Indikatoren verknüpfen AM-Praktiken mit finanziellen Ergebnissen, sodass Entscheidungsträger die Wirkung bewerten, den Fortschritt messen und sich im Laufe der Zeit verbessern können.

Die folgenden Beispiele veranschaulichen einige KPIs, die zur Unterstützung dieses Zwecks verwendet werden können:

KPI	Definition und Zweck
Kunden-/ Nutzerzufriedenheitsindex	Misst die Zufriedenheit der Endnutzer anhand von Umfragen und Echtzeitberichten und liefert Impulse für Verbesserungen der Service- und Asset-Performance
% Einhaltung des Asset-Erwerbsplans und des Budgets	Bewertet die Übereinstimmungen der tatsächlichen Asset-Anschaffungen mit genehmigten Plänen und Budgets, was die Planungsgenauigkeit, finanzielle Disziplin und die Effizienz der Umsetzung widerspiegeln.
% Vollständigkeit der FAR	Misst, wie vollständig das FAR im Verhältnis zum Gesamtvermögen ist, was die Datenintegrität unterstützt.
% der Assets, die mit technischen Anlagen / Ausrüstung verknüpft sind	Bewertung der Integration zwischen den Unterlagen zu den finanziellen Assets und Operations & Maintenance (O&M) oder technischen Systemen, was ein integriertes Asset Management ermöglicht.
% der Assets mit Lebenszyklusplänen	Misst, wie viele Assets mit dokumentierten Lebenszyklusplänen verwaltet werden, was Prognosen und Wartung verbessert
% der Assets mit messbaren Lebenszykluskosten	Misst den Prozentsatz der Vermögenswerte mit messbaren Lebenszykluskosten (z. B. CapEx und OpEx), was die Finanzberichterstattung und Investitionsplanung verbessert.
% der kritischen Assets am Gesamtvermögen	Misst die operative Abhängigkeit von Key-Assets, spiegelt die Risikoexposition wider und unterstützt Priorisierung und Risikominderung

Die folgenden Beispiele veranschaulichen einige KPIs, die zur Unterstützung dieses Zwecks verwendet werden können:

% Einhaltung des O&M-Budgets	Misst die tatsächlichen O&M-Ausgaben im Vergleich zum Budget und unterstützt Kostenkontrolle sowie fiskalische Disziplin
% Reduktion der O&M-Kosten	Misst die jährlichen (oder periodenübergreifenden) Effizienzgewinne in Wartungsbudgets und spiegelt Optimierungsbemühungen wider
O&M-Kosten pro Asset-Einheit	Setzt Benchmarks für die O&M-Kosten pro Einheit (z. B. pro km ² Straße) und hilft, zukünftige Budgets und Lieferantenverträge zu optimieren
O&M-Kosten vs. Wiederbeschaffungs-Kosten	Vergleicht Wartungskosten mit dem Wert der Assets, informiert Reparatur- ggü. Ersatzentscheidungen sowie Lifecycle-Planung
% der Vermögenswerte in gutem Zustand	Misst den Anteil der als in gutem Zustand eingestuft Vermögenwerte und ermöglicht proaktive Wartung ermöglicht sowie das Hinausschieben teurerer Ersatzmaßnahmen
Durchschnittliche Verlängerung der Nutzungsdauer der Assets (in Jahren)	Misst die Verlängerung der der Nutzungsdauer durch verbessertes Management und zeigt die Wirksamkeit von ALM bei der Aufschiebung von Kapitalersatzinvestitionen und der Maximierung des Asset-Werts
% der prädiktiven & präventiven Kosten aus den Gesamtinstandhaltungs-Kosten	Spiegelt die Reife der Wartungsstrategien wider und zeigt den Fortschritt von reaktiven hin zu geplanten Wartungsmodellen
% CapEx-Reduktion durch optimierte ALM-Planung	Erfasst Einsparungen durch intelligentere Planung und verlängerte Lifecycles und ist zentral für fiskalische Effizienz



Messen was zählt – KPIs zur Förderung finanzieller Nachhaltigkeit

KPI	Definition und Zweck
% der Entscheidungen die auf Basis der Asset-Daten getroffen werden	Trackt evidenzbasierte Entscheidungsfindung, fördert Verantwortlichkeit und Transparenz
Verfügbarkeit von Assets	Misst die Verfügbarkeit relativ zur erwarteten Serviczeit, entscheidend für die Kontinuität des öffentlichen Dienstes
Asset-Verlässlichkeit	Erfasst Ausfallraten oder Störungen; unterstützt Servicequalität, Sicherheit und Kostenkontrolle
Asset-Auslastungsrate	Misst die Nutzung der Assets relativ zur vollen Kapazität; identifiziert untergenutzte oder überlastete Infrastruktur
% der versicherten Assets	Misst den Anteil der versicherten Assets; demonstriert Risikominderung und unterstützt finanzielle Resilienz
% der umweltfreundlichen Assets und Betriebs- und Geschäftsausstattung	Bewertet die Nachhaltigkeitsqualifikationen von Assets; im Einklang mit Umwelt, Soziales und Governance (ESG) Zielen
Umweltauswirkungen (z.B. % der CO ₂ Reduktion)	Misst die Umweltauswirkung; unterstützt die Berichterstattung sowie die Eignung für Green Finance
% der Gebäude, die eine Zertifizierung für grüne Gebäude erreichen	Verfolgt die Einführung anerkannter Energie- und Umweltdesign-Standards (z. B. LEED)
Anzahl zertifizierter AM-Fachkräfte	Verfolgt den Prozentsatz der Mitarbeitenden mit ISO-, IAM- oder anderen international anerkannten Zertifizierungen, ein Hinweis auf Professionalisierung und kontinuierliche Verbesserung



Institutionalisierung des Werts – das fiskalische Argument für ALM

Wenn ALM wirksam eingebettet ist, verknüpft es operative Daten mit der Finanzplanung und ermöglicht den Übergang von reaktiver Wartung zu strategischer Kapitalallokation. Es stützt evidenzbasierte Budgetierung, Lifecycle-Optimierung und leistungsorientierte Investitionen. Noch wichtiger: Es verändert die Aufgabe der Asset-Management-Einheiten von Überwachung der Compliance hin zur aktiven Gestaltung des Asset Managements.



ALM bietet eine einzigartige Möglichkeit, Servicequalität mit finanzieller Nachhaltigkeit in Einklang zu bringen.

Der nächste Abschnitt beschreibt, wie öffentliche Einheiten die Fähigkeiten, Systeme und Standards aufbauen können, die erforderlich sind, um diese Praktiken zu skalieren und langfristige Wirkung zu erzielen.

Aufbau von Asset- Management-Fähigkeiten zur Unterstützung finanzieller Nachhaltigkeit

03

Aufbau von Asset-Management- Fähigkeiten zur Unterstützung finanzieller Nachhaltigkeit

Während die Einführung von Rechnungslegungsstandards und Richtlinien für die Finanzberichterstattung ein wesentlicher Ausgangspunkt ist, müssen neu gegründete Asset-Management-Einheiten (AM) umfassendere Fähigkeiten entwickeln, um langfristige finanzielle Nachhaltigkeit gesamthaft zu unterstützen. Diese Einheiten müssen über die Einhaltung der Vorschriften hinausgehen und aktiv den öffentlichen Wert im Auge haben, indem sie auf nationale PFM-Leitlinien, internationale Asset-Management-Standards und bewährte globale Praktiken zurückgreifen.

Dieser Abschnitt beschreibt, wie diese Fähigkeiten aufgebaut werden können



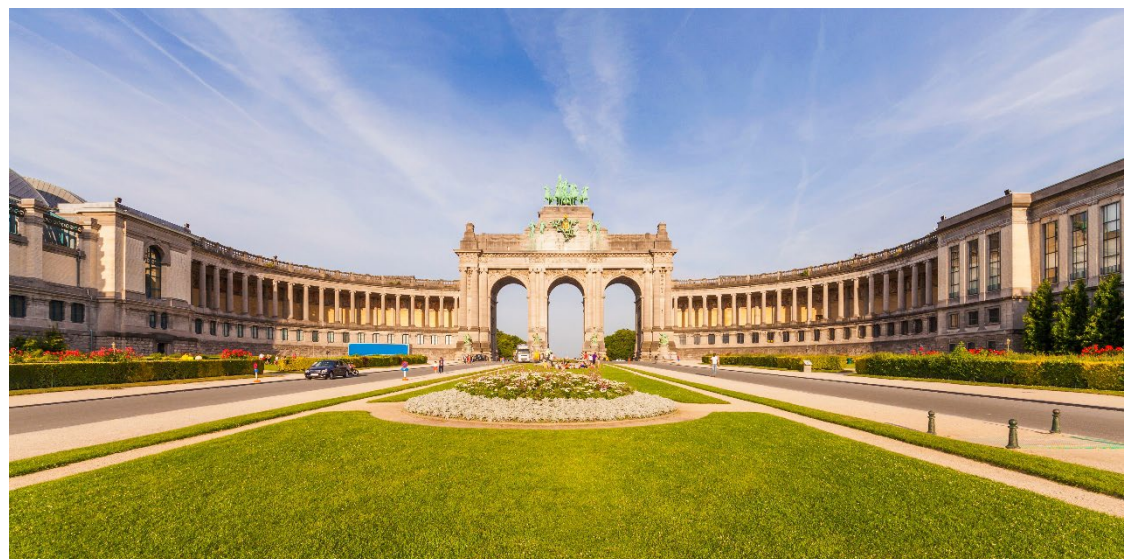
Nutzung nationaler PFM-Tools zur Unterstützung strukturierter, lebenszyklusbasierter Vermögenswerte-Planung



Anwendung internationaler Standards wie der ISO 55000-Serie zur Einbettung eines wertorientierten, risikobasierten Asset-Managements



Lernen von internationalen Fallstudien, um die Umsetzung zu steuern und häufige Fehlerquellen zu vermeiden



3.1 Nutzung nationaler PFM-Leitlinien, Förderung der Effektivität des Asset-Managements und finanzieller Nachhaltigkeit

Zentrale staatliche Institutionen legen die Grundlage für ein verbessertes Asset-Management. Diese nationalen Schlüsselfunktionen schaffen die Voraussetzungen dafür, dass sich AM-Einheiten zu strategischen Funktionen entwickeln können.

Förderung der Ausrichtung des Lebenszyklus und der Projekteffizienz

Um die Ausgabeneffizienz, die Infrastrukturplanung und die Qualität der Assets zu steigern sind zentrale Vorgaben notwendig. Ein technischer Leitfaden, der lebenszyklusbasierte Asset-Praktiken bei öffentlichen Einheiten standardisiert kann herausgegeben werden und so zentrale Klarheit bei der Erst- und Folgeimplementierung schaffen.

Der Leitfaden unterstützt finanzielle Nachhaltigkeit durch:

- | | |
|----|---|
| 01 | Asset-Planung im Einklang mit nationalen Prioritäten und langfristigen Zielen |
| 02 | Reduzierung der Lebenszykluskosten durch effizientes Design und Beschaffung |
| 03 | Leistungssteigerung durch konsequente Wartungs- und Instandhaltungspraktiken |
| 04 | Einbettung der Lebenszykluskostenrechnung in die Budgetierung |
| 06 | Stärkung des Risiko- und Leistungsmanagements |
| 07 | Förderung datenbasierter Entscheidungsfindung und verbesserter Governance |





Ergänzende Werkzeuge können eingeführt werden, um eine vermögensbezogene Entscheidungsfindung zu institutionalisieren:

Neben dem technischen Leitfaden sind auch flankierende Maßnahmen zu empfehlen, um die Effektivität und Anwendbarkeit des Leitfadens und die Produktivität der AM-Einheiten zu verbessern.

Flankierende Maßnahmen unterstützen die finanzielle Nachhaltigkeit durch:

01

Nationales Handbuch für Projektmanagement

Ein umfassendes Handbuch, das Projektumsetzungsmethoden zusammenfasst und Projektergebnisse mit der langfristigen Asset Performance verknüpft, kann als zentrales Nachschlagewerk und Handlungsleitlinie dienen.

02

Kapazitäts- und Nachfragestudien

um die aktuelle Infrastrukturkapazität zu bewerten und zukünftige Bedürfnisse vorherzusagen, um sicherzustellen, dass Kapitalinvestitionen dort fokussiert werden, wo sie den größten Mehrwert bieten, können verpflichtende Kapazitäts- und Nachfragestudien wichtige Impulse liefern.

03

Mittelfristiger, fünfjähriger Portfolioplan

ein strategisches Planungsinstrument das jährlich von allen infrastrukturbezogenen Einheiten verlangt wird, um die Kapitalplanung mit den Lebenszyklus-Investitionsprioritäten und nationalen Entwicklungszielen und der mittelfristigen Finanzplanung in Einklang zu bringen.

Diese Initiativen bieten einen Rahmen für die Einheiten, in dem Infrastrukturplanung, Betrieb und finanzielle Disziplin zur Unterstützung langfristigen nationalen Strategien und Zielen verknüpft werden können.

Institutionalisierung des Werts – das fiskalische Argument für ALM

Dem Finanzministerium kommt eine zentrale Rolle in der Finanzsteuerung zu, indem es die Fiskalpolitik vorgibt, für wirtschaftliche Stabilität sorgt und Anreize setzt öffentliche Vermögenswerte im Auge zu behalten.

Zu den Beiträgen des Lebenszyklusmanagement (ALM) zur Finanzstrategie gehören:

01

Mittelfristige Haushaltsplanung

Zusammenführen der 3- bis 5-Jahres-Budgetobergrenzen mit Asset-Investitionen und Betriebsprognosen unter Nutzung von Erkenntnissen zu Lebenszyklus-Kosten.

02

Kapazitäts- und Nachfragestudien

Unterstützung der Nutzung von Asset-Daten in die Investitions-Planung sowie in die wiederkehrende Planung der Ausgaben (Budgetierung).

03

Einbettung von Asset-Daten

Gesamtausgaben und Lifecycle-Kosten müssen durch das Finanzministerium in Fiskalpolitik integriert werden damit Entscheidungen über Assets auf langfristiger Nachhaltigkeit und nicht auf kurzfristiger Budgetverfügbarkeit basieren.



3.2 Anwendung internationaler Standards zur Stärkung der Asset-Management-Praktiken: Die ISO 55000-Serie

Globale Standards bieten einen einheitlichen Rahmen zur Verbesserung der Asset Management Systeme und zur Integration in PFM-Ziele.



ISO 55001: 2024 – Integration von Planung, Risiko und Leistung

Die Überarbeitung von ISO 55001 im Jahr 2024 stärkt die strategischen Grundlagen des Asset Managements. Wichtige Änderungen umfassen:

01

Verstärkter Schwerpunkt auf Führung und organisatorische Ausrichtung



02

Engere Integration von Vermögensentscheidungen mit Lebenszyklusplanung und Risikomanagement



03

Eine ganzheitlichere Sicht auf die operative Leistung und den öffentlichen Wert



Obwohl der Standard nicht rechtlich verpflichtend ist, unterstützt er Organisationen dabei, Entscheidungen um Leistung, Kosten und Risiko herum zu strukturieren – was entscheidend für langfristige finanzielle Nachhaltigkeit ist.

Die folgende Tabelle ordnet den ISO-550012-Elementen praktischen Methoden zu, die finanzielle Nachhaltigkeit über den Plan–Do–Check–Act (PDCA) Zyklus hinweg unterstützen.

ISO 55001: 2024 – Integration von Planung, Risiko und Leistung

Phasen des kontinuierlichen Verbesserungszyklus (PDCA)	ISO 55001 AMS-Elemente	Vorgeschlagene Methoden und Praktiken im Zusammenhang mit finanzieller Nachhaltigkeit
 Alle	Kontext der Führung der Einheit und Unterstützung	- Finanzrichtlinien und -verfahren mit Schwerpunkt auf schlanke und automatisierte Prozesse - Bereitstellung der benötigten finanziellen Ressourcen - Delegation von Befugnissen - Management- und Unterstützungsfunktionen in angemessener Größe - Einbettung von Nachhaltigkeit und Gesundheits-, Sicherheits- und Umwelt- Plänen und Praktiken - Kapazitätsaufbau im Finanzmanagement, effektives Bewusstsein und Kommunikation - Verwaltung von Finanzdaten und -informationen - Effektives finanzielles Wissensmanagement
 Plan	Planung	5-Jahres-Projekt-Portfolioplan 5-Fall-Modell, einschließlich Kapazitäts- und Nachfragestudien - Asset-Investitions-Planung (AIP) - Lebenszykluskostenberechnung (Lifecycle-Costing (LCC)) - Priorisierung von Projektoptionen mittels einer Kosten-Nutzen-Analyse des gesamten Lebenszyklus - Public Investment Management (PIM): Lebenszyklus Richtlinien, Prozessen und Governance - Partizipative Planung und Budgetierung - Mittelfristige Finanzplanung - Leistungsbasierte Budgetierung (Performance-based Budgeting) - Nachfragemanagement
 Do	Betrieb	- Ressourcenoptimierung zur Rationalisierung von Ausgaben - Maximierung der Asset-Nutzung - Programme zum Asset-Sanierung und zur Verlängerung der Lebensdauer von Assets - Investment in und Fokus auf präventive und prädiktive Wartung - Outsourcing und Auswahl des Vertragsmodus, der das beste Preis-Leistungs-Verhältnis bietet
 Check	Leistungsbewertung	- Messung, Analyse und Bewertung der finanziellen Leistung - Finanzprüfungen
 Act	Verbesserung	- Management- und Budgetüberprüfungen sowie Entscheidungen/Maßnahmen, die auf den Ergebnissen der Performancebewertung basieren - Kostenkontrolle und Asset-Verbrauch - Outsourcing und Auswahl des Vertragsmodus, der das beste Preis-Leistungs-Verhältnis bietet - Öffentlich-private Partnerschaften (Public Private Partnerships (PPPs))

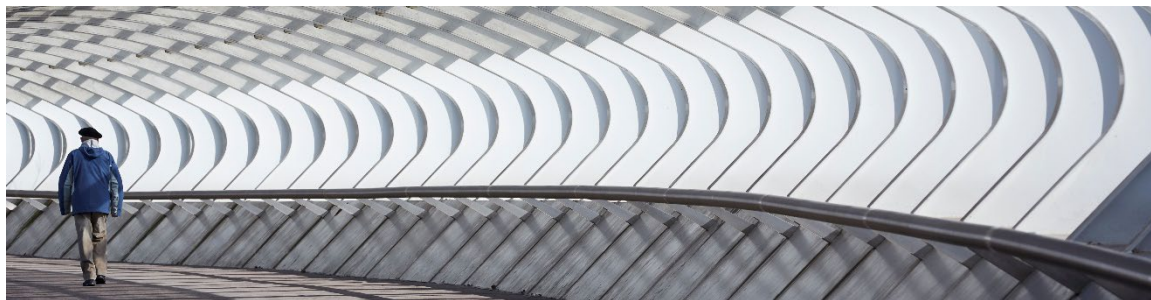
ISO/TS 55010: 2024 – Abstimmung der finanziellen und nichtfinanziellen Funktionen im Asset Management

ISO/TS 550103 bietet praktische Leitlinien zur Integration von Finanz, Ingenieurwesen und Betrieb. Diese Integration bietet messbare Vorteile:

- 01 Verbesserte Einsicht in die Asset Performance und da Risiko
- 02 Bessere Priorisierung von Investitionen
- 03 Größere Genauigkeit in der Finanzberichterstattung und Prognose
- 04 Effektivere Kontrollen und Stärkung der internen Verantwortlichkeit



Diese Vorteile beruhen auf mehreren Schlüsselfaktoren, darunter: starke Führung, integrierte IT-/ Operationstechnologie (OT)-Systeme, klare Governance und Kapazitätsaufbau in technischen und finanziellen Teams.



ISO 55011 – Unterstützung der Einführung im öffentlichen Sektor

Die ISO 550114 Public Policy Survey (2021) ergab, dass 62 % der Befragten im öffentlichen Sektor Schwierigkeiten hatten, Investitionen zwischen neuen und bestehenden Vermögenswerten auszubalancieren. Während die Einführung von Standards als positiv angesehen wurde, betonten viele die Notwendigkeit praktischer Leitlinien, Fallstudien und Implementierungsunterstützung.

Dies unterstreicht, dass Standards allein nicht ausreichen. Die Einführung muss durch politische Rahmenbedingungen, Stakeholder-Einbindung und kontinuierliches Lernen von führenden Rechtsordnungen unterstützt werden. Eine tiefere Einsicht in das Thema erfolgt unten.

Denkanstöße

Der öffentliche Sektor steht vor großen Herausforderungen wie der Erhaltung, Restrukturierung und Erweiterung des Asset-Portfolios, den fiskalischen Einschränkungen und der Notwendigkeit hohe Dienstleistungsniveaus aufrechtzuerhalten. Zusätzlich ergeben sich nationale Besonderheiten und Bedürfnisse. Somit sind maßgeschneiderte Lösungen notwendig:

01

Politikgetriebene Reformen mit starkem Engagement:
Die regulatorischen Rahmenbedingungen mit Schulungen, Leitlinien und Change-Management in Einklang bringen.

02

Langfristige Infrastrukturplanung:
Steuerung von fiskalisch verantwortungsbewussten Kapitalentscheidungen anhand von Lebenszykluskosten.

03

Einhaltung von Standards:
Durch Einbettung von ISO 55000 auf Basis der doppelten Finanzaufstellungen, um Konsistenz und Interoperabilität sektorübergreifend sicherstellen.

04

Technologiegestützte Asset-Intelligenz:
Werkzeugen wie Geo-Informationssystem und Building-Information Modeling ermöglichen vorausschauende Wartung und unterstützen die Investitionsplanung.

05

Integration finanzieller und technischer Funktionen: Sicherstellen, dass AM vollständig in mehrjährige Budgetierung, Investitionsbewertung und fiskalische Prognosen integriert ist.

Um erfolgreich zu sein, müssen diese Denkanstöße an das institutionelle Umfeld angepasst werden, einschließlich der Größe der öffentlichen Assets, der Notwendigkeit von Kohärenz über nationale PFM-Initiativen hinweg und der Bedarf an evidenzbasierter Investitionsplanung zur Erreichung der nationalen Ziele.

Von der Reform bis zur Umsetzung – der Weg nach vorne

04

Von der Reform bis zur Umsetzung – der Weg nach vorne

Der Wandel hin zur Doppik und eine erste Verankerung von ALM-Praktiken bedeutet gleichzeitig auch eine klare Chance AM von einer technischen Compliance-Funktion zu einem zentralen Treiber fiskalischer und operativer Strategie neu zu positionieren. Diese nächste Reformphase verlangt, dass AM-Einheiten nicht nur als Buchhalter, sondern auch als strategische Partner agieren, die langfristigen Mehrwert, evidenzbasierte Investitionen und nachhaltige öffentliche Dienstleistungserbringung ermöglichen.

Die Erschließung dieses Mehrwerts hängt davon ab AM vollständig in PFM zu integrieren, in Einklang mit Investitionsplanung, Budgetierung, Beschaffung, Wartung und Performance-Management. Eine eigene AM-Einheit innerhalb jeder öffentlichen Einheit, idealerweise untergebracht in oder eng mit der Finanzfunktion verbunden, kann als institutionelle Brücke zwischen technischem Anlagenbetrieb und Finanzaufsicht dienen. Dies trägt dazu bei, dass Investitions-, Betriebs- und Abgangsentscheidungen datengetrieben, transparent und finanziell nachhaltig sind.

Für diesen Übergang ist eine strukturierte Anwendung, Rollenklarheit und Kompetenzaufbau sowohl auf nationaler als auch auf Einheitenenebene notwendig. Zentrale Aufsichtsorgane spielen eine entscheidende Rolle bei der Schaffung eines förderlichen Umfelds durch Governance, das Ineinandergreifen unterschiedlicher Politikfelder und eine klare Führungslinie.

01

Institutionalisieren und Steuern

Durch die Formalisierung der Rollen und Verantwortlichkeiten der AM-Einheiten und die Stärkung der Governance-Mechanismen in öffentlichen Einheiten, wird die Verknüpfung von AM mit Finanzstrategie und Planung ermöglicht.

02

Investieren Sie in Fähigkeiten

Personalentwicklung und der effektive Einsatz digitaler Werkzeuge und Technologien sind maßgeblich für den Erfolg.

03

Bewertung und Einbettung bewährter Standards

Neben den Rechnungslegungsstandards (IPSAS) können die ISO-550001, Benchmarking und leistungs-/ergebnisorientierte AM-Rahmenwerke schaffen, die am besten zu den Bedürfnissen der öffentlichen Einrichtung passen und kontinuierliche Verbesserung institutionalisieren.

Durch die Ausrichtung von Governance, Standards, Technologie und Talent können AM-Einheiten einen nationalen Wandel hin zu resilienter Infrastruktur, fiskalischer Nachhaltigkeit und erstklassigen öffentlichen Dienstleistungen vorantreiben.

Quellen

1. **ISO 55000** – Asset Management - Übersicht, Prinzipien und Begriffe. Internationale Organisation für Normung (ISO).
2. ISO 55001 – Asset Management - Management Systeme - Anforderungen. Internationale Organisation für Normung (ISO).
3. **ISO 55010** – Asset Management - Leitfaden zur Abstimmung der finanziellen und nichtfinanziellen Funktionen im Asset Management. Internationale Organisation für Normung (ISO).
4. ISO 55011 – Asset Management - Leitlinien für die Entwicklung öffentlicher Maßnahmen zur Umsetzung des Asset Management. ISO/TC 251. (2021).
5. ISO 55011 – Asset Management und Public Policy Survey. Internationale Organisation für Normung (ISO).
6. Interim report into local government sustainability. House of Representatives - Standing Committee on Regional Development, Infrastructure and Transport. (2025).
7. National Financial Sustainability Study of Local Government. PwC Australia. (2006).

Die vorliegende Veröffentlichung basiert auf dem Paper "Asset Management as a pillar of financial sustainability in Saudi Arabia" von Neels Nel, Mohamed Salah, Mo Bargash, Raad Nassar, Bandar Jweinat, James Walton, Sandra Sweis und Rana Fares (PwC Middle East).

Es erfolgte eine Übersetzung vom Englischen ins Deutsche. Das Paper kann unter diesem Link abgerufen werden:

<https://www.pwc.com/m1/en/publications/asset-management-as-a-pillar-of-financial-sustainability-in-saudi.html>

Kontaktieren Sie uns



Hans Hartmann

Partner, Capital Markets and Accounting Advisory
Services (CMAAS)

Hans.hartmann@pwc.com

Mobil: +43 676833771816



Bernhard Schatz

Director, Public Sector Accounting Advisory Leader

bernhard.schatz@pwc.com

Mobil: +43 69916305673



Annika Stumme

Associate, Capital Markets and Accounting Advisory

annika.stumme@pwc.com

Mobil: +43 6766628636



Vertrauen in der Gesellschaft aufbauen und wichtige Probleme lösen – das sehen wir bei PwC als unsere Aufgabe. Wir sind ein Netzwerk von Mitgliedsunternehmen in 151 Ländern. Über 364.000 Mitarbeiter:innen erbringen weltweit qualitativ hochwertige Leistungen im Bereich Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung und Unternehmensberatung. Sagen Sie uns, was für Sie von Wert ist. Und erfahren Sie mehr unter www.pwc.at.

„PwC“ bezeichnet das PwC-Netzwerk und/oder eine oder mehrere seiner Mitgliedsfirmen. Jedes Mitglied dieses Netzwerks ist ein selbstständiges Rechtssubjekt.

Weiter Informationen finden Sie unter: www.pwc.com/AT