

ConocoPhillips

Beständig in stürmischen Wassern

Der Einsatz von Strategic Performance Management ermöglicht es ConocoPhillips Norway, Ressourcen gezielt einzusetzen und seine Geschäfte effektiver zu führen.

An den unwirtschaftlichen Offshore-Standorten der Nordsee oder in gefährlichen Umgebungen wie Gasverarbeitungsanlagen, können sich Arbeitsbedingungen in Sekundenbruchteilen ändern: Die Risiken für Menschen und Maschinen vervielfachen sich. Zudem sind solche Unternehmungen kostspielig und angesichts schwankender Energiepreise wird die Kostenkontrolle, ohne dabei Kompromisse in Sachen Gesundheit und Sicherheit einzugehen, zur Herausforderung. ConocoPhillips Norway stellt sich dieser Situation täglich. Um Ressourcen gezielt einzusetzen und die Geschäfte effektiver zu führen, setzt der Energieriese deshalb auf SAS Strategic Performance Management.

Sicherheit garantieren, Kosten kontrollieren

«SAS hat uns sehr beim Management unserer Wartungsperformance geholfen», so Pål Navestad, Senior Advisor Maintenance/IT. «Wartungsarbeiten verursachen die meisten unserer Kosten. Uns geht es aber nicht nur darum, Ressourcen einzusetzen. Wir wollen das Richtige tun.» 1997 begann der weltweit tätige Energiekonzern, SAP R/3 weltweit zu implementieren und zwei Jahre später ersetzte SAP die Finanz-, Einkaufs- und Materialmanage-

mentsysteme der norwegischen Tochtergesellschaft. «ERP-Systeme haben viele Stärken, aber eben auch Schwächen. Vor allem in der detaillierten Analyse der Geschäftsprozesse, die Zusammenstellung von Managementübersichten und die Beantwortung spezifischer Fragen«, erklärt Navestad. «SAP ist ein Datenschungel. Mit SAS dagegen konnten wir sehen, ob wir Wartungsarbeiten schaffen und wie sie durchgeführt werden. Wir konnten Fehler in Arbeitsabläufen erkennen, Problembereiche schnell identifizieren und den Aufsichtsbehörden zeigen, was wir tun.» Alle Benutzer arbeiteten mit den selben Daten, der Informationsfluss beschleunigte sich und das Management wurde zielgerichteter.

Unternehmen wie ConocoPhillips versuchen ständig, ihre Betriebsabläufe zu verbessern. Aus diesem Grund führte das Team um Navestad von SAS unterstützte Scorecards ein, Teil eines traditionelleren Ansatzes zum Strategic Performance Management (SPM). «2002 begannen wir, die erforderlichen Metriken aufzustellen und beleuchteten unsere Strategie und diverse Fragen in Bezug auf Planung und Performance», erklärt Navestad. Doch das Geschäftsumfeld sollte bald wesentlich kom-

plizierter werden.

Fusionen und Management

«Die ConocoPhillips-Fusion fand auf hoher Ebene statt und wir arbeiteten daran, die Dinge auch auf Betriebsebene zusammenzubringen», erklärt Navestad. In dieser herausfordernden Zeit bewies SAS SPM erneut seinen Wert. «SAS ist sehr vielseitig. Man kann eine Menge eingeben und erhält aussagekräftige Resultate. Zudem erhält man die Informationen sehr rasch, auch in Bezug auf Entwicklung und Prototypenerstellung.»

Die ConocoPhillips-Scorecard der obersten Ebene befasst sich mit den vier Bereichen Kosten, Gesundheit und Sicherheit, Produktion und alternative Ressourcen. Es sind jedoch bereits mehrere betriebliche Scorecards vorhanden, die mit Hilfe von SAS SAP-Daten aus anderen Bereichen nutzen. Eines dieser Systeme befasst sich mit Sicherheitsbarrieren und wird von Navestad als «extrem betriebsorientiert» bezeichnet. «Es liefert uns Schnappschüsse der momentanen Verhältnisse. Wir können abschätzen, ob wir vorbeugende Massnahmen rechtzeitig ergriffen haben und sicherstellen, dass alle entzündlichen oder unter Druck stehenden Anlagen nicht lecken, dass niemand verletzt wird und dass gleichzeitig auch unsere Vermögenswerte geschützt sind.» Und wenn es doch zu einem Leck käme, wie würde man es entdecken? «Wenn ein Feuer ausbräche, wie würde man es ent-



decken, wie würde man es löschen und wie würde man alle Anwesenden evakuieren?» Das System fasst Daten verschiedener Ereignisse (so genannte Trigger) sowie die daraus resultierenden tagtäglichen Massnahmen im Rahmen festgelegter Verfahren zusammen. «Indem wir jede beliebige Regel auf die Daten anwenden können, haben wir grössere Kontrolle über den aus fünf Schritten bestehenden Sicherheitsbarrierenprozess und erhalten Kenntnisse, die wir vorbeugend einsetzen können. Mit SAS können wir sehen, was unter Kontrolle ist und was nicht.»

Gesamtzusammenhänge erkennen

Ein weiteres grosses Projekt bestand darin, alle Daten über die Planned Maintenance zusammenzufassen, so dass man sie als Ganzes analysieren kann, anstatt sich auf spezifische Fragen oder Funktionen zu konzentrieren. Analytic Business Intelligence ermöglicht es ConocoPhillips, all diese Daten zu durchschauen. Navestad: «Wir besitzen nun erstmals eine Reporting-Struktur, die unser gesamtes Planned Maintenance Programm im Voraus aufzeigt.» Immerhin werden jeden Monat zwischen 5'000 und 6'000 Arbeitsaufträge erstellt. «Da kann man nicht zu weit im Voraus planen, weil sich sonst zu viele Aufträge im System befinden», weiss Navestad. ConocoPhillips kann also jetzt den «Gesamtzusammenhang» erkennen und somit Aktivitäten und

Zielressourcen effektiver planen. «Ich kenne kein anderes norwegisches Unternehmen mit einer derartigen Fähigkeit, was die Verwendung geplanter und nicht erstellter Daten betrifft. Wir konnten Fehler bereinigen, die sich über viele Jahre hinweg in den Prozess eingeschlichen hatten. Ausserdem hilft uns das System, unsere Kosten zu reduzieren, indem doppelte Arbeiten verhindert und die Anzahl der erstellten Arbeitsaufträge gesenkt werden.»

Auch das Abfackeln – wenn Öl oder Gas abgebrannt werden – ist abgedeckt. «Hier fiel es leicht festzulegen, welche Mengen abgefackelt werden dürfen, um die gesetzlichen Auflagen nicht zu überschreiten», so Navestad. «Das System ist sehr erfolgreich. Wenn man Informationen braucht, findet man sie in genau der benötigten Form und exakt sind sie oben drein.» Auch die Abfallentsorgung kann als Beispiel dienen, wie ein SAS basiertes System dazu beiträgt, die Ziele hinsichtlich Verschrottung und Recycling zu erreichen.

Das mittlere Management des Energiekonzerns nutzt die verschiedenen Systeme täglich und die Herausforderung besteht nun darin, sicherzustellen, dass die zusammengefassten, für das effektive Management der jeweiligen Verantwortungsbereiche erforderlichen Informationen für die leitenden Angestellten problemlos zugänglich sind. Navestad: «Wir beschäftigen uns intensiv mit dem gesamten Bereich des Performance Reporting, in dem der Kosten-Budget-Abgleich oft die einzige Konstante in verschiedenen Geschäftsbereichen ist. Kosten sind für Geschäftsleiter natürlich besonders interessant.» Was das Performance Management angeht, will Navestad vor allem messen, wie gut spezifische Prozesse auf Betriebsebene funktionieren, um Aktivitäten besser managen und Kosten in kleinen Schritten senken zu können, indem Probleme an der Wurzel bereinigt werden. Sein Résumé: «Wir bewegen uns nach vorn und SAS wird uns dabei in jeder Hinsicht unterstützen, sowohl bei der Analyse als auch bei Performance Reporting und Performance Management.» ■

ConocoPhillips – mit Vermögenswerten in Höhe von 67 Milliarden Euro (CHF 104 Milliarden) – wurde 2002 durch die Fusion von Conoco Inc. und Phillips Petroleum Company gegründet. Das Unternehmen ist der achtgrösste staatseigene Energiekonzern der Welt und in über 40 Ländern ansässig. Die norwegische Tochtergesellschaft produziert Öl und Gas in grossem Stil; so betrug die Nettoproduktion in 2003 pro Tag 215'000 Barrel Rohöl und 7,42 Millionen Kubikmeter Erdgas. Das Hauptproduktionsgebiet Ekofisk liegt gut 320 Kilometer offshore und ist für über zehn Prozent der Gesamtproduktion Norwegens verantwortlich.