

PRAXIS

SAP-Lösung im flämischen Radio und Fernsehen:

Wertschöpfung geht auf Sendung

Die Flämische Radio- und Fernsehgesellschaft VRT zählt zu den Pionieren unter den Rundfunkveranstaltern. VRT beweist mit Erfolg, wie journalistische und künstlerische Produktivität mit betriebswirtschaftlicher Kosten- und Ressourcenplanung zu vereinbaren ist. Der Sender behauptet sich als Marktführer gegen starke Wettbewerber. Alle wesentlichen Geschäftsprozesse der gesamten Wertschöpfungskette im Radio- und Fernsehgeschäft – von der Programmplanung über die Aufstellung der Programmbudgets, die Programmrealisierung bis zum Controlling – sind in einer einzigen SAP-Lösung zusammen gefasst.

1995 ging in die VRT-Geschichte als Krisenjahr ein. Damals wehte der traditionsreichen öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalt der rauhe Wind einer neuen privaten Konkurrenz direkt ins Gesicht. Marktanteile gingen verloren. Der Sender verlor an Ansehen. In Belgiens Politik und Öffentlichkeit entspann sich eine lebhafte Debatte über die Existenzberechtigung eines aus öffentlichen Mitteln finanzierten Rundfunks. Die medienpolitische Auseinandersetzung fand ein Ende, als das Parlament ein Dekret verabschiedete, das den Bestand der VRT in Zukunft sichert und den Betrieb an Auflagen bindet.

Der Sender mit Hauptsitz in Brüssel soll Radio und Fernsehen für die flämische Volksgruppe herstellen und verbreiten. Er hat die kulturelle Einheit der Region zu fördern und erhält dafür weiterhin eine finanzielle Grundabsicherung durch den Staatshaushalt. Im Gegenzug verpflichten gesonderte Vereinbarungen das Management auf Unternehmensziele, insbesondere eine strikte Finanz- und Kostenpolitik einzuhalten. Ende 1997 war es soweit: VRT startete mit neuem Markenzeichen und komplett neu entwickelten Programmkonzepten in eine neue Zukunft.

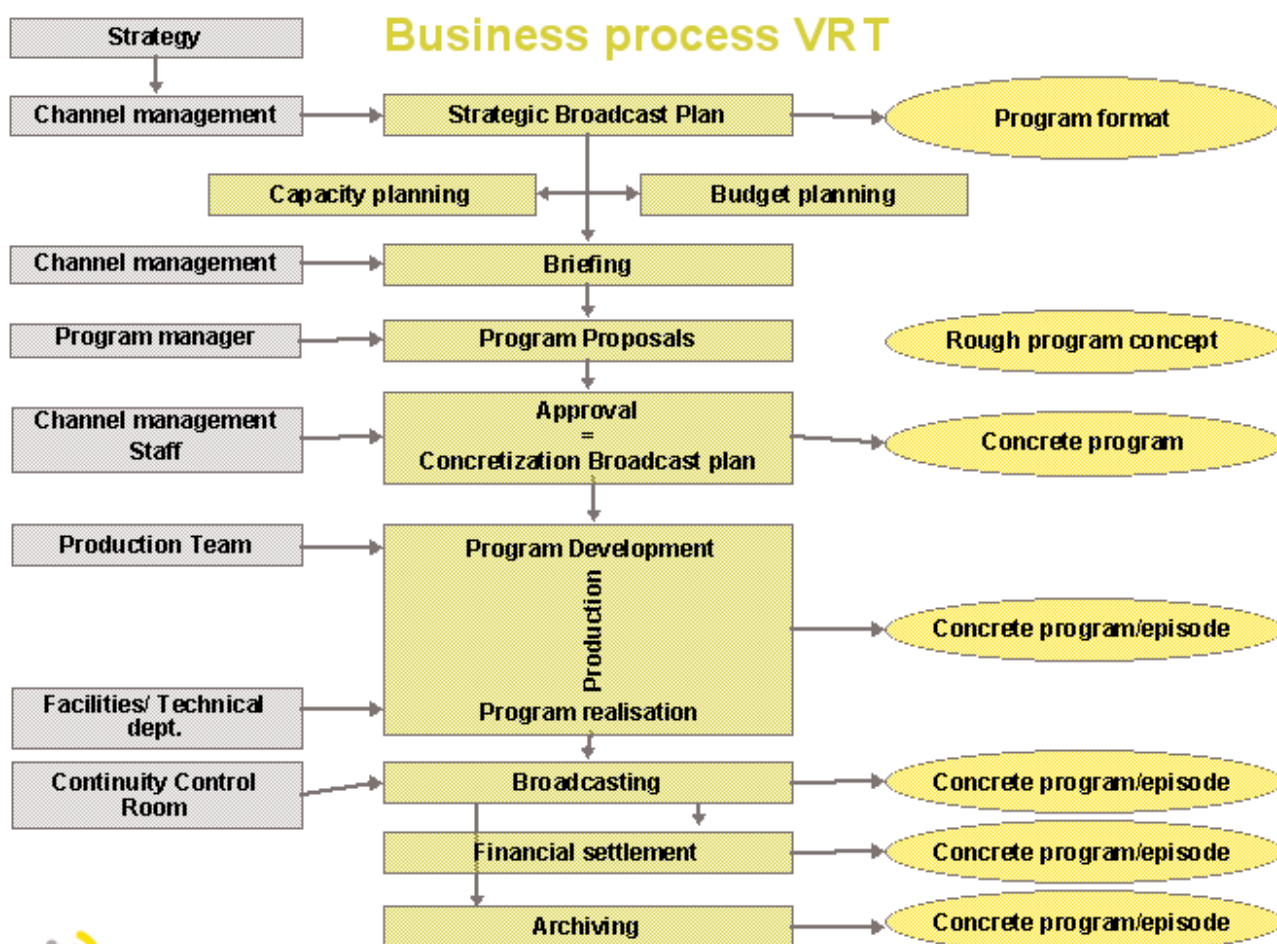
Keine gemeinsame Verständigungsebene

Damals begann auch Harry Sorgeloos, heute Generaldirektor Strategie, Technologie und Innovation von VRT, seinen Dienst in Brüssel: "Das erste, was wir zu tun hatten, war, den Sender am Markt auszurichten." VRT hatte mit typischen Problemen zu kämpfen, wie sie die Betriebsführung aller Sendeanstalten erschweren. "Was wirklich fehlte, war eine Verständigungsebene, um Fachliches zwischen Programmleuten auf der einen Seite mit den Betriebswirtschaftlern und der Finanzabteilung auf der anderen Seite zu kommunizieren." Der Unternehmensleitung fehlte ein wirksames Werkzeug, um überhaupt strategisch entscheiden, geschweige denn gezielt und begründet sparen zu können. Controller und Geschäftsführung mussten sich mit einem Zustand begnügen, den Kritiker als "Tunnelblick" brandmarken. Das Management blieb zu lange orientierungslos. Viel zu spät – erst mit dem Jahresabschluss – erfuhr es, ob der Budgetrahmen eingehalten wurde.

Die Arbeitsprozesse des Produktions- und Programmbetriebes waren im Einzelnen nicht bekannt. Um dies erstmals zu erfassen, wickelte Sorgeloos den Programm-Machern wochenlang nicht von der Seite: "Ich folgte ihnen bei ihren Reportage-Einsätzen, bei Sportübertragungen, war bei den Produktionen im Studio dabei und versuchte, die Geschäftsprozesse zu analysieren." Massive Gegenstimmen wurden laut, eine Rundfunkanstalt sei nicht mit einem gewöhnlichen Industrieunternehmen zu vergleichen. Trotzdem entschied sich die Führung von VRT, eine ERP-Lösung einzuführen und wählte SAP als Lösungspartner. In der Zusammenarbeit entstand zunächst ein Konzept für die Geschäftsprozesse (Business-Blueprint), das Stammdaten, Organisationseinheiten, Geschäftsszenarien, Geschäfts- und Prozessschritte definierte und abbildete.

Pionierleistung für Rundfunkanbieter

"Wir konzentrierten uns zunächst auf die allgemeinen Dienste wie Finanz- und Personalwesen. Dann folgte das Hörfunkprogramm. Für das Fernsehen dauerte es länger", berichtet Harry Sorgeloos. VRT begann, als eine der ersten Radio- und Fernsehanstalten die betriebswirtschaftlichen Abläufe umfassend zu dokumentieren. Von frühen Programmplanungen über alle Produktionsstufen, bis zur Ausstrahlung der Sendungen einschließlich der Archivierung und Rechteverwaltung sind heute die Geschäftsanwendungen integriert dargestellt. Die Bereiche Planung und Controlling sind in einer einzigen Lösung vereint.



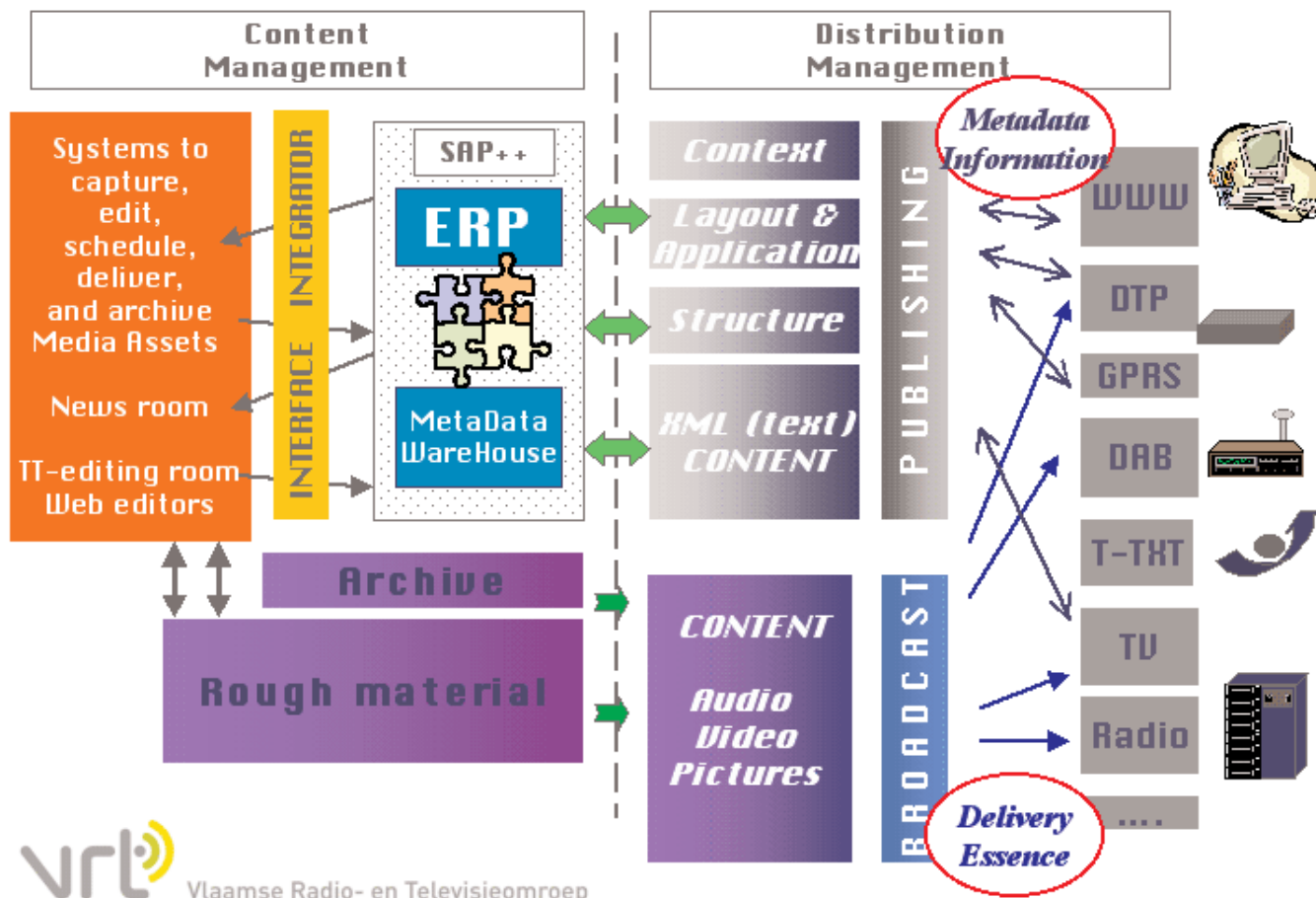
Kern der ERP-Lösung ist eine Standardfunktionalität der SAP Produktionsplanung – kurz SOP (Sales and Operations Planning). SOP bildet die gemeinsame Planungs- und Operationsebene für die geschäftsführenden Abteilungen wie für die gestaltenden und sendenden Programmabteilungen. Manager wie Programmacher arbeiten mit diesem Werkzeug. SOP macht die Auswirkungen von Planungs- und Produktionsprozessen auf die Kosten transparent und stellt sie in den Zusammenhang mit den Haushaltsplänen, der Einnahmenseite und dem aktuellen Kostenverbrauch. Darüber hinaus lassen sich Kapazitäten und Ressourcen des Programmbetriebs auf den Prüfstand stellen und verbessern.

SOP ermöglicht einen durchgehenden Belegfluss von den in der Programmplanung geplanten Bedarfen, über die Programmrealisierung durch Eigenproduktion, Fremdmaterialeinkauf oder Wiederholung von Bestandsprogrammen bis hin zur Ausstrahlung und abschließenden Programmabrechnung.

Ein Werkzeug für Programm und Controlling

Über einen Standard-Prozess ("Make to Order") werden zum Programmauftrag der Redaktion die SAP-Produktionsplanung und SAP-Materialwirtschaft aufgerufen und die konkreten Ressourcen und Kostenplanungen für einzelne Produktionen durchgeführt. Ebenso lässt sich der Einkauf externer Ressourcen abwickeln, sowie die tatsächlichen erbrachten Leistungen auf den ursprünglichen Programmauftrag zurück melden. Mit der Programmbestandsverwaltung erreicht der VRT auch, Programmvermögen – auch im Verhältnis zur Zahl der Ausstrahlungen der jeweiligen Produktion – abzuschreiben. Im Controlling erfolgt die zeitnahe Auswertung von Plan und Ist nach Redaktion, Genre und anderen Merkmalen sowie die Projektion der Kostenentwicklung für das verbleibende Programmjahr.

VRT integrated platform



Für jeden seiner sechs Hörfunk- und drei Fernsehprogramme sowie seine innovativen Projekte mit digitalen Programmangeboten behält VRT nun über ein monatliches Reporting die Plankosten und die tatsächlich verursachten Programmkosten im Auge. Programmeinkauf und Produktion können sich jederzeit vergewissern, dass sie den Vorgaben des Haushalts entsprechend wirtschaften. Eine solche fortlaufende Verfolgung von Kosten und Leistungen ist im modernen Programmbetrieb unverzichtbar.

Vom Problemfall zum Marktführer

Harry Sorgeloos weist somit eine Erfolgsbilanz vor. Die integrierte Lösung für die komplette Wertschöpfung in allen Unternehmenseinheiten des flämischen Hörfunks und Fernsehens hat dazu geführt, dass Planungsphasen heute nur noch die Hälfte der Zeit in Anspruch nehmen als vor Einführung des ERP-Werkzeuges. Die Vereinheitlichung historisch unterschiedlich gewachsener Prozesse in verschiedenen Abteilungen hat im operativen Ergebnis zu deutlichen Kosteneinsparungen geführt. VRT hat sein Programmvolumen sogar noch erhöht. CIO Sorgeloos: "Wir sind wieder Marktführer in Flandern mit mehr als 40 Prozent Marktanteil im Fernsehen und 85 Prozent bei den Hörfunkprogrammen."

Der Nutzen der SAP-Lösung liegt aber nicht allein in der verbesserten Kostentransparenz und den Auswirkungen auf Planungsqualität, Ressourcen- und Kostenmanagement. Die SAP-Lösung bei VRT bildet ein ausbaufähiges Fundament für die gesamte Wertschöpfungskette im Radio- und Fernsehgeschäft. Auf dieser zukunftssicheren Basis können alle künftigen Geschäftsprozesse aufgebaut werden, die sich insbesondere durch neue digitale Mediendienste ergeben. Für 2004 steht SAP NetWeaver bei VRT auf der Tagesordnung. Diese Technologie erlaubt, Business-Content kostengünstig mit neuen technologischen Applikationen zu integrieren. Sie bildet damit eine Voraussetzung für die aktuelle Strategie, das Service-Angebot von VRT im flämischen Medienmarkt zu erweitern, getreu dem Motto: Multi-Channel-Kapazitäten ermöglichen, aber ohne Multiplizierung der Kosten. (Enable multichannel capability without multiplying exploitation costs.) Die Fortsetzung folgt also...



Dr. Frank von Appen

Dr. Frank von Appen wechselte 1998 von einem internationalen Medienunternehmen zu SAP und ist seither als Produktmanager und Solution Manager in der Industry-Business-Unit Media tätig.