

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangssituation und Fragestellung

Fernsehen ist nicht tot. Es zeigt sich lebendiger denn je. Ein „goldenes Zeitalter des Fernsehens“ wird gar heraufbeschworen und die deutsche TV-Branche zeigt sich euphorisiert wie schon lange nicht mehr.

Das deutlichste Zeichen für den Stimmungswechsel: Es werden wieder anspruchsvolle deutsche Serien entwickelt und produziert – innovative Serien mit komplexen Geschichten, ungewöhnlichen Plots und den besten Schauspielern, nach erfolgreichen amerikanischen Vorbildern horizontal über mehrere Folgen und Staffeln erzählt. Diese „neue deutsche Welle“ (Riehl 2014) reißt in der Film- und Fernsehscene alle mit, die Rang und Namen haben. Starregisseur Tom Tykwer dreht „Babylon Berlin“, Produzent Nico Hoffmann „Deutschland 83“ und Oliver Berben „Schuld“. Alle großen Sender wie ARD, ZDF und RTL haben prestigeträchtige fiktionale Innovationen in der Pipeline, aber auch Pay-TV-Kanäle wie Sky, TNT und FOX setzen auf deutsche serielle Fiktion. Sogar ein kleiner Sender wie Vox arbeitet an einem eigenen fiktionalen Format.

Die anspruchsvolle Serie ist unumstritten „das nächste große Ding“, *die* Innovation im deutschen Fernsehen. Doch die Tatsache, dass verstärkt auf qualitativ hochwertige – und teure – fiktionale Eigenproduktionen gesetzt wird, ist weit mehr als ein Formattrend. Die neue deutsche Serienwelle steht für einen Umbruch im Fernsehen, der mit der Ausbreitung des Internets – einer technischen Innovation – Anfang des Jahrtausends begonnen hat.

Die befürchtete Revolution, bei der das Internet das gute alte Fernsehen radikal ablöst, ist zwar ausgeblieben. Aber wir sind mitten in der Evolution zu einem „neuen Fernsehen“. Sie bedeutet den Abschied von der Vorstellung von „vor dem Fernseher sitzen“. Neues Fernsehen steht für die flexible und individuelle Nutzung von Bewegtbildinhalten. Nicht gemeint sind in diesem Kontext Spiele und selbst gedrehte Filmchen, User Generated Content (UGC) wie z. B. die unzähligen Katzenvideos, die im Internet kursieren. Neues Fernsehen steht hier für professionell produzierte Inhalte (Frees 2014, S. 419), auf welchen Plattformen auch immer sie angeboten werden. Das Internet ist hierbei nicht als Konkurrenz zu sehen, sondern als eine weitere Option der medialen Nutzung, eine Möglichkeit, von der immer mehr Gebrauch gemacht wird.

79,1 Prozent der Deutschen sind 2014 online (Eimeren/Frees 2014, S. 378), im Schnitt 111 Minuten am Tag (ebd., S. 392). Noch verbringen sie viel mehr Zeit vor dem Fernseher. 240 Minuten täglich beträgt die durchschnittliche Nutzungsdauer – ein Wert, der sich in den vergangenen Jahren kaum verändert hat (ebd., S. 392). Der *Verband Privater Rundfunk- und Telemedien* (VPRT) prognostiziert, dass das klassische Fernsehen auch künftig der stärkste Umsatzträger im deutschen Werbemarkt bleibt: Für 2014 wird für Fernsehwerbung ein Netto-Wachstum von ca. 2,7 Prozent auf 4,2 Milliarden Euro erwartet. 2013 waren es noch 2,2 Prozent (Giersberg 2014, S. 7).

Bescheiden erscheinen hingegen noch die absoluten Zahlen der in Streamings eingebunden Online-Videowerbung. Hier geht man 2014 zwar „nur“ von einem Umsatz von 244 Millionen Euro aus. Das bedeutet allerdings einen Anstieg von beachtlichen 22 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Der Trend: weiter steigend. Und ganz plausibel, wenn man die Digital Natives, die mit Computern groß geworden sind, als Indikator für die Zukunft der Fernsehnutzung betrachtet: 2014 sind diese 14- bis 29-Jährigen 233 Minuten täglich im Internet unterwegs, sie sitzen aber nur 128 Minuten vor der Glotze (Eimeren/Frees 2014, S. 395).

Die Jungen zeigen uns, wie radikal sich die Nutzung von audiovisuellen Medienangeboten wandelt: Parallel zum klassischen Fernsehen wird auf dem Second Screen gechattet und gesurft. 57 Prozent der Onliner ab 14 Jahren gehen parallel zum Fernsehen gelegentlich ins Internet (Busemann/Tippelt 2014, S. 410). Fast die Hälfte der jüngeren Zuschauer (47 Prozent) nutzen zeitgleich sendungsbezogene Online-Dienste (ebd., S. 411) – wenn sie denn überhaupt noch „klassisch“ vor dem Fernseher sitzen. Zunehmend bedienen sich die Jungen der unterschiedlichsten Bewegtbildangebote via Internet – dank der rasanten Ausbreitung von Smartphones und Tablets immer und überall. Hier kann online live oder zeitversetzt ferngesehen werden, es gibt Videoportale (allen voran YouTube), Mediatheken, Podcasts, Videostreamings oder die unzähligen informativen Videos und lustigen Clips, die auf vielen Websites eingebunden sind. 79 Prozent der Digital Natives schauten sich 2014 mindestens einmal die Woche eine Form von Bewegtbildangeboten online an, bei allen Onlinern ab 14 Jahren sind es 45 Prozent (Koch/Liebholz 2014, S. 398). Für sie macht es heute schon keinen Unterschied, ob sie ihre Lieblingsserie live on air oder zeitversetzt online schauen. Um auch die zunehmende non-lineare Nutzung von TV-Inhalten bei den vor allem jungen Zuschauern zu berücksichtigen, weist die *Arbeitsgemeinschaft Fernsehforschung* (AGF) seit 2014 nicht nur die Quoten des klassischen Fernsehen aus, sondern misst auch die Streamingnutzung von Fernsehinhalten (AGF 2014).

Die neue Generation an Bewegtbildkonsumenten ist zunehmend bereit, für gute Inhalte zu bezahlen. Der deutsche Pay-TV-Markt wächst im Vergleich zum

linearen Fernsehen schnell – 12 Prozent Umsatzwachstum werden hier 2014 erwartet, bei Paid-Video-on-Demand ist ein Plus von 18 Prozent prognostiziert (Giersberg 2014, S. 19).

Insgesamt führt die Masse an unterschiedlichen freien und kostenpflichtigen Bewegtbildangeboten auf allen Plattformen vor allem dazu, dass insgesamt viel mehr ferngesehen wird. Es ist von einem anhaltenden „Bewegtbildboom“ die Rede (ebd., S. 7), und ein Ende scheint nicht in Sicht. Das neue Fernsehen verspricht goldene Zeiten.

Die Macher aber stellt dieses neue Fernsehen vor ganz neue Herausforderungen. Die Fragmentierung steigt. Viele neue Sender und Pay-TV-Angebote aus dem In- und Ausland überschwemmen den Markt. Der Start von Netflix in Deutschland (2014) wurde sehnsüchtig wie das Christkind erwartet. Der Wettbewerb hat sich massiv verstärkt. Die kleinen Anbieter nagen an den Marktanteilen der großen. Keiner brachte es so auf den Punkt wie der 2013 frisch gebackene RTL-Geschäftsführer Frank Hoffmann angesichts des Quoteneinbruchs des TV-Riesen: „Das Hochhaus RTL wurde um das Penthaus gekürzt. Das ist weg“ (Hoff 2013).

Die technologischen Entwicklungen galoppieren, es muss investiert werden. Neue Marktpartner wie Plattformen- und Netzwerkbetreiber, Endgerätehersteller und Mediaagenturen gewinnen an Bedeutung. Um in diesem sich rasant verändernden Umfeld bestehen zu können, müssen Unternehmen ständig Neues bieten. Der Innovationsdruck steigt und dabei herrscht die Angst, einen Trend zu ver-schlafen oder aufs falsche Pferd zu setzen.

In der oftmals nervösen und hektische Diskussion um die Möglichkeiten neuer Plattformen und Endgeräte, um Interaktivität und Konvergenz wurde aus meiner Sicht in den letzten Jahren das Wichtigste vernachlässigt – das, worum es bei klassischem und erst recht im neuen Fernsehen primär geht: die innovativen Inhalte.

Ohne Inhalte bleiben nicht nur alle Plattformen leer. Die passenden, qualitativ hochwertigen und immer wieder neuen Inhalte entscheiden darüber, wer in diesem hart umkämpften Markt bestehen kann. Innovative Formate als eine industrialisierte Form von Inhalten, die Verlässlichkeit für Produzenten, Sender und Zuschauer bieten, sind der Kern des Geschäftes – im klassischen wie im neuen Fernsehen. Der Fokus muss verstärkt auf die Entwicklung von innovativen Formaten gerichtet werden, und zwar nicht nur als Mittel zur Sendeplatzbefüllung in einem linearen Programmschema. Die Sender müssen attraktive Angebote machen, denn gerade die jungen Zuschauer suchen sich ihre Sendungen selbst zusammen. Die Vielfalt im Netz macht sie dabei kritischer bei der Auswahl.

Und die Produzenten? Sie sind diejenigen, die das neue Fernsehen entwickeln und produzieren. Durch die vielen neuen Sender und Distributoren ergeben sich Möglichkeiten, neue Vertriebswege jenseits der klassischen Auftragsproduktion zu gehen. Mit dieser „hoffnungsvollen Position zunehmender Stärke“ (Lückenrath 2014) können sie sich erlauben, Ideen unabhängig von bestimmten Sendern und Slots zu entwickeln.

Formate sind die wichtigsten Produkte auf einem crossmedialen Content-Markt. In ihre Entwicklung muss investiert werden. Das gilt nicht nur für fiktionale Serien als Königsdisziplin unter den Formatgenres. Die Parallelität von alten Sehgewohnheiten und neuem Nutzungsverhalten erfordert ein breites Spektrum an Angeboten: Neben den herausragenden Serien braucht das neue Fernsehen eine Vielfalt von innovativen Content-Snacks, Informations-Sendungen bis hin zu großen Lagerfeuer-Shows, aber auch attraktive „Brot und Butter“-Formate wie Dokusoaps, Quizshows oder Telenovelas.

Das neue Fernsehen fordert innovative Formate – mehr und qualitativ hochwertiger als jemals zuvor. Sender und Produzenten haben eine riesige Chance, nicht nur gute Geschäfte, sondern auch gutes Fernsehen zu machen. Doch dafür müssen sie sich gezielt und systematisch mit der Entwicklung von innovativen Formaten befassen – und sie nicht kreativen Zufällen überlassen. Medienunternehmen brauchen für diese komplexe Aufgabe ein professionelles Innovationsmanagement.

Im Gegensatz zu anderen Industriezweigen aber sind viele Sender und Produzenten noch weit weg von einer systematischen Organisation der Entwicklung von neuen Formaten. Die unterschiedlichen Herangehensweisen von Kreativen und Managern, der Konflikt zwischen künstlerischem Anspruch, wirtschaftlichem Nutzen und der Akzeptanz bei den Zuschauern stehen einer klaren Steuerung von Innovationsprozessen im Wege. Das Management von Formatinnovationen scheitert oft an der Frage: Wie viel Freiheit braucht Kreativität und wie viel Struktur verträgt sie? Doch um wettbewerbsfähig zu bleiben, muss es eine Professionalisierung von Strukturen und Prozessen geben. Neues Fernsehen braucht neues Innovationsmanagement.

Daraus ergeben sich meine zentralen Forschungsfragen, auf die ich im Folgenden Antwort geben will: Wie lässt sich aus Sicht von Medienunternehmen die Entstehung von neuem Fernsehen steuern, um sie nicht dem Zufall zu überlassen? Welche Wege gibt es, im Spannungsfeld zwischen Kreativität und Management die Formatentwicklung angemessen zu steuern? Also: Wie kann ein erfolgreiches Innovationsmanagement für Bewegtbildformate aussehen?

## 1.2 Ziel und Methode

Die medienwissenschaftliche und medienökonomische Auseinandersetzung mit der Entwicklung und Herstellung von Innovationen hat erst in den vergangenen Jahren einige neue Ansätze geliefert.

Eine kommunikationswissenschaftliche Konzeption von Medieninnovationen liefert erstmals Dogruel (2013). Sie entwirft dabei ein Begriffsverständnis, das sowohl „neue Techniken“ und „Zeichensysteme“ als auch die Dimensionen „Organisation“ und „mediale Institution“ mit einbezieht.

In der Fernsehforschung nehmen vor allem interdisziplinäre Untersuchungen zur Unterhaltungsproduktion eine Vorreiterrolle ein. Hier wurde die Bedeutung einer Auseinandersetzung mit der Produktion und Verbreitung von Inhalten erkannt, die „nicht nur die wichtigsten Geschäftsfelder der Medienindustrie sind, sondern durch Inhalte (und ihre Effekte) gleichzeitig die besondere Stellung der Medien als gesellschaftliche Institution“ (Fröhlich 2010, S. 15) begründen.

Zu den relevanten Analysen von unterschiedlichen Aspekten der Unterhaltungsproduktion zählt die institutionenökonomische Untersuchung der Innovationslogik der deutschen TV-Unterhaltungsproduktion im Vergleich zu der Großbritanniens von Fröhlich (ebd.). Zabel fokussiert den Wettbewerb in der TV-Produktion und befasst sich mit den Produktionsprozessen und dem Innovationsmanagement (Zabel 2009; Zabel 2010), Lantzsch (2008) untersucht den internationalen Formathandel. Einen entscheidenden Beitrag liefert die organisationssoziologische Perspektive, bei der allen voran Sydow und Windeler die Netzwerke in der Fernsehproduktion betrachten (Windeler 2010; Windeler 2008; Windeler 2004; Sydow/Windeler 2004b; Sydow/Windeler 2004a). Ein Überblick zu den relevanten theoretischen und praktischen Ansätzen zur Diskussion über die Produktion von Unterhaltung wird in den Sammelbänden von Lantzsch/Altmepfen/Will (2010) und Siegert/Rimscha (2008) gegeben. Aus diesen Betrachtungen wird deutlich, dass die Entwicklung von neuen Formaten noch wenig professionell strukturiert und gemanagt ist.

Ansätze, wie das in der Praxis verändert werden könnte, entwickelt die Betriebswirtschaftswissenschaft auf Basis von theoretischen Grundlagen. Konkrete Handlungsempfehlungen zum Innovationsmanagement für Medienunternehmen liefern Sammlungen von Dal Zotto/Kranenburg (2008) und Habann (2003). Becker/Schwaderlapp/Seidel (2012) und Seidel (2009) befassen sich allgemein mit kreativitätsintensiven Prozessen. Köhler (2005) und Köhler/Hess (2003) konstruieren Organisations- und Prozessmodelle für crossmediale Medieninnovationen. Habann (2010) untersucht die Erfolgsfaktoren von Medieninnovationen, um daraus Schlüsse für das Management zu ziehen.

Bewegt man sich weg von Studien, die auf Fernsehen oder Medien bezogen sind, und hin zur allgemeinen jüngeren Innovationsforschung, findet man Auseinandersetzungen mit der frühen Phase von Innovationsprozessen und mit radikalen Innovationen (Gundlach/Ganz/Gutsche 2010; Herstatt/Verworn 2007; Herstatt 2007; Verworn/Herstatt 2007a; Verworn/Herstatt 2007b; Herstatt/Lüthje/Lettl 2007).

Eine Betrachtung dieser frühen Phase, der ersten Schritte der Formatentwicklung, ist im medienwissenschaftlichen Kontext kaum zu entdecken; ebenso wenig wie eine konsequente Auseinandersetzung damit, dass Innovation nicht gleich Innovation ist, sondern dass wir es mit unterschiedlichen Innovationsgraden zu tun haben. Die Medienwissenschaft hat zudem deutlichen Nachholbedarf beim Betrachten der Erstellung von Inhalten für unterschiedliche Plattformen, also für das neue zukunftssträchtige Fernsehen. Mit den Ansätzen in dieser Arbeit möchte ich diese Lücke schließen und so einen Beitrag in der Auseinandersetzung um ein innovatives und erfolgreiches neues Fernsehen leisten.

Mein Ziel ist die Entwicklung eines neuen Modells zum Management von Formatinnovationen: Mit dem Grad-Phasen-Modell soll der Medienwissenschaft ein neuer Theorierahmen für weitere Forschungen im Bereich Bewegtbildentwicklung und -produktion geboten werden. Für die Praxis sind daraus konkrete Empfehlungen zur Organisation von Formatinnovationen abzuleiten.

Dabei gilt es zunächst, die Prozesse zur Erstehung von neuen Formaten im medienunternehmerischen Kontext zu analysieren und zu strukturieren. Mein Ansatz ist es, die entstehenden Formate nach ihrem Neuigkeitsgrad zu differenzieren. Der Innovationsintensität, so meine These, muss das Managementverhalten angepasst werden – oder umgekehrt: Mit dem Grad-Phasen-Modell als Orientierung kann das Management konkret steuern, wie innovativ ein neues Format sein wird.

Ich habe dafür eine interdisziplinäre, deduktive Herangehensweise gewählt: Zum einen bildet bestehendes Wissen aus unterschiedlichen Fachbereichen das Grundgerüst, um für meinen Untersuchungsgegenstand ein neues Modell abzuleiten und Gestaltungsempfehlungen zu geben. Ich beziehe mich auf Erkenntnisse aus der Medienwissenschaft, der Ökonomie – allen voran aus der Innovationsforschung – sowie auf relevante Ansätze aus der Kreativitätsforschung.

Zum anderen sind neben der Bearbeitung dieser wissenschaftlichen Quellen aktuelle Studien und die kontinuierliche Beobachtung des crossmedialen Fernsehmarktes für die Entwicklung des Grad-Phasen-Modell genutzt worden. Schließlich ist mein Erfahrungswissen aus 20 Jahren Branchenpraxis, u. a. als Chefredakteurin und Unternehmensberaterin, mit in diese Arbeit eingeflossen. Damit konnte ich die Theorie immer wieder mit der Praxis abgleichen und einschätzen, ob die Ansätze einem Einsatz in der Realität standhalten.

### 1.3 Aufbau der Arbeit

Diese Arbeit ist in zwei große Blöcke gegliedert. Nach dieser Einleitung schafft der erste Teil (Kapitel 2, 3 und 4) die theoretischen Grundlagen für meine Überlegungen. Im zweiten Teil (Kapitel 5 und 6) entwickle ich auf dieser Basis mein eigenes Modell, das einerseits die vorhandenen Erkenntnisse strukturiert und andererseits neue Ansätze aufzeigt.

Im Einzelnen beleuchte ich in Kapitel 2 Bewegtbildformate aus der Perspektive der Innovationsforschung. Hier werden die wichtigsten Grundlagen für die weiteren Betrachtungen gelegt, das Untersuchungsobjekt eingegrenzt und definiert, die Perspektive der Betrachtung festgelegt und die wichtigsten Parameter für meine Modellbildung hergeleitet: die Prozessphasen und die graduellen Abstufungen von Innovationen.

Als vertiefende Betrachtung zu Innovationen fokussiere ich in Kapitel 3 das Thema Kreativität. Als weiterer wichtiger Grundlagenkomplex werden hier die für meinen Untersuchungsgegenstand relevanten Aspekte aus der Forschung zu den kreativen Industrien und aus der allgemeinen Kreativitätsforschung beleuchtet. Im 4. Kapitel schließlich setzte ich mich mit der Organisation von Innovationen auseinander und erläutere Ansätze, die für Formatinnovationen anwendbar sind.

Nach Abschluss dieser grundlegenden Ausführungen entwickle ich in Kapitel 5 mit der detaillierten Darstellung der einzelnen Prozessphasen für Formatinnovationen den ersten Pfeiler meines Grad-Phasen-Modells. Das Modell wird in Kapitel 6 komplettiert. Hier diskutiere ich die Gestaltung der einzelnen Phasenabschnitte in Abhängigkeit zum Innovationsgrad der entstehenden Formate. Schließlich fasst das Fazit (Kapitel 7) die wichtigsten Ergebnisse zusammen und liefert einen Ausblick für weitere Forschungsansätze.

Innovationsmanagement für neues Fernsehen  
Entwicklung von Bewegtbildformaten in Abhängigkeit  
vom Innovationsgrad

Deuerling, T.

2016, XIV, 247 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-11668-2