

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| Abbildungsverzeichnis | 13 |
| 1 Einleitung | 15 |
| 1.1 Ausgangssituation und Fragestellung | 15 |
| 1.2 Ziel und Methode | 19 |
| 1.3 Aufbau der Arbeit | 21 |
| 2 Formate als Innovationen | 23 |
| 2.1 Innovation und Kreativität: Abgrenzung und Zusammenhang | 23 |
| 2.2 Innovationen in Fernsehunternehmen | 25 |
| 2.3 Was ist neu im Fernsehen? Formate als Innovationsobjekte | 27 |
| 2.3.1 Kreative Routine und Innovation | 27 |
| 2.3.2 Innovative Produkte und Prozesse | 29 |
| 2.3.3 Inhalt, Content und Bewegtbildformat | 30 |
| 2.3.4 Formate als Rahmenkonzepte für informierende, unterhaltende und fiktionale Inhalte | 33 |
| 2.4 Die Bedeutung von Innovationen für Sender, Produzenten, Zuschauer und Werbetreibende | 35 |
| 2.4.1 Zuschauer und Werbetreibende als Kunden von Formatinnovationen | 37 |
| 2.4.2 Sender als Gatekeeper für Formatinnovationen | 38 |
| 2.4.3 Innovationen aus Perspektive der Anbieter | 40 |
| 2.5 Innovationsgrad von Formaten | 41 |
| 2.5.1 Einteilung des Innovationsgrades in Dichotomien | 42 |
| 2.5.2 Konzepte zur graduellen Abstufungen von Innovationen | 43 |
| 2.5.3 Geringer Innovationsgrad: inkrementelle Formatinnovationen | 45 |
| 2.5.4 Mittlerer Innovationsgrad: echte Formatinnovationen | 46 |
| 2.5.5 Hoher Innovationsgrad: radikale Formatinnovationen | 48 |
| 2.6 Innovationen aus der Prozessperspektive | 49 |
| 2.6.1 Prozess: Begriff und Spektrum | 50 |
| 2.6.2 Merkmale von Innovationen | 51 |
| 2.6.3 Modelle von Innovationsprozessen | 53 |
| 2.6.4 Unklarer Start des Innovationsprozesses | 64 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 2.6.5 | Erfolgsbewertung als Prozessabschluss | 66 |
| 2.6.6 | Sieben-Phasen-Modell der Formatentwicklung | 68 |
| 2.7 | Zusammenfassung: Innovationen | 70 |
| 3 | Kreativität und ihre Bedeutung für Formatinnovationen | 73 |
| 3.1 | Besonderheiten kreativer Industrien als eigenes Wirtschaftsfeld | 73 |
| 3.1.1 | Kreativität im Produktionsprozess | 75 |
| 3.1.2 | Produkte mit kostenintensiven Originalen | 76 |
| 3.1.3 | „Kreative Arbeiter“ | 77 |
| 3.1.4 | Wettbewerb und Leistungserwartung | 78 |
| 3.2 | Ansätze aus der Kreativitätsforschung | 80 |
| 3.2.1 | Individuum und Kognition | 81 |
| 3.2.2 | Motivation und weitere Komponenten von Kreativität | 84 |
| 3.2.3 | Kreativität in Abhängigkeit vom Kontext | 88 |
| 3.2.4 | Einfluss des sozialen Systems | 90 |
| 3.2.5 | Anwendung der Erkenntnisse im unternehmerischen Kontext | 92 |
| 3.3 | Methoden zur Kreativitätsförderung | 94 |
| 3.3.1 | Intuitiv-kreative Methoden | 96 |
| 3.3.2 | Analytisch-systematische Methoden | 100 |
| 3.3.3 | Systematische Anwendung von Kreativitätstechniken | 104 |
| 3.4 | Zusammenfassung: Kreativität | 106 |
| 4 | Organisation von Innovation | 109 |
| 4.1 | Innerbetriebliche Gestaltungsmöglichkeiten | 110 |
| 4.1.1 | Zentrale und dezentrale Einbindung von Innovationsaufgaben in die Unternehmensstruktur | 110 |
| 4.1.2 | Innovationssystem als ganzheitliche Ausrichtung des Unternehmens | 116 |
| 4.1.3 | Mechanische und organische Systeme | 117 |
| 4.2 | Zwischenbetriebliche Gestaltungsmöglichkeiten | 119 |
| 4.2.1 | Zwischenbetriebliche Marktlösungen | 119 |
| 4.2.2 | Formen zwischenbetrieblicher Kooperationen | 121 |
| 4.3 | Projektnetzwerke als Organisationsform für Formatinnovationen . . . | 121 |
| 4.3.1 | Netzwerke als beziehungsorientierte Kooperationsform | 122 |
| 4.3.2 | Projekte als Organisationsform | 123 |
| 4.3.3 | Bewegbildproduktion in Projektnetzwerken | 124 |
| 4.3.4 | Formatinnovation in Projektnetzwerken | 125 |
| 4.3.5 | Organisationen in organisationalen Feldern | 126 |
| 4.4 | Zusammenfassung: Organisation | 128 |

| | |
|--|------------|
| 5 Innovationsprozesse für Formate | 131 |
| 5.1 Frühe Phase | 132 |
| 5.1.1 Impulse als Innovationsinitiative | 133 |
| 5.1.1.1 Strategischer Impuls | 134 |
| 5.1.1.2 Kreativer Impuls | 136 |
| 5.1.2 Ideen als Basis von Innovationen | 137 |
| 5.1.2.1 Strukturierung eines Ideenpapiers | 137 |
| 5.1.2.2 Leitfaden für das Ideenpapier | 139 |
| 5.1.2.3 Ideenpapier als Meilenstein und seine Grenzen | 145 |
| 5.1.3 Konkretisierungen im Konzept | 147 |
| 5.1.3.1 Leitfaden für Konzepte | 148 |
| 5.1.3.2 Zielbildung als Prozess | 150 |
| 5.2 Pilot-Phase | 152 |
| 5.2.1 Papierpilot: Entwicklung zum Piloten | 152 |
| 5.2.2 Leitfaden für Papierpiloten | 153 |
| 5.2.3 Pilotproduktion als „physische Umsetzung“ | 156 |
| 5.2.4 Formen der Pilotierung | 157 |
| 5.3 Realisierungs-Phase | 159 |
| 5.3.1 Serienproduktion und Markteintritt | 159 |
| 5.3.2 Evaluierung als Erfolgsfeststellung und Prozessabschluss | 161 |
| 5.3.2.1 Gegenstand, Zeitpunkt und Experten als Rahmen der Erfolgsmessung | 162 |
| 5.3.2.2 Evaluierung bei sich ändernden Zielen | 164 |
| 5.3.2.3 Möglichkeiten der Erfolgsmessung | 165 |
| 5.3.2.4 Bedeutung der Quote | 166 |
| 5.3.2.5 Ökonomischer Nutzen | 167 |
| 5.3.2.6 Qualität von Fernsehformaten | 168 |
| 5.4 Zusammenfassung: Innovationsprozesse | 171 |
| 6 Grad-Phasen-Modell: Theorie und Anwendung | 173 |
| 6.1 Theorie zur Steuerung von Innovationsprozessen in Abhängigkeit von Phasen und Grad | 174 |
| 6.1.1 Ausmaß an Kreativität | 174 |
| 6.1.2 Phasenabhängige Steuerung und Strukturierung | 176 |
| 6.1.3 Steuerung von Prozessen in Abhängigkeit vom Innovationsgrad | 178 |
| 6.1.4 Theorie des Grad-Phasen-Modells | 181 |
| 6.1.5 Innovationsgrad als Zielvorgabe | 184 |

| | | |
|---------|--|-----|
| 6.2 | Effizienz vor Kreativität: inkrementelle Formatinnovationen | 185 |
| 6.2.1 | Impulse zu inkrementellen Innovationen | 187 |
| 6.2.1.1 | Vorgelagerte Markt- und Formatanalyse | 188 |
| 6.2.1.2 | Vorgaben und Briefing | 189 |
| 6.2.1.3 | Routinierte Akteure und Projektmanager | 190 |
| 6.2.2 | Strukturierte Ideenfindung | 192 |
| 6.2.3 | Parallelisierung in der Konzeptphase | 193 |
| 6.2.4 | Ausblick auf den weiteren Prozessverlauf: Routine und Prozessverkürzung | 195 |
| 6.2.5 | Zusammenfassung und Empfehlungen für inkrementelle Formatinnovationen | 197 |
| 6.3 | Strukturierte Kreativität: echte Formatinnovationen | 198 |
| 6.3.1 | Rahmenbedingungen und Anregungen für Impulse | 199 |
| 6.3.1.1 | Bedeutung der richtigen Personen | 199 |
| 6.3.1.2 | Vorgaben für echte Formatinnovationen | 200 |
| 6.3.1.3 | Förderung kreativer Impulse | 201 |
| 6.3.1.4 | Methodischer Ideenanstoß: Formatbaukasten | 202 |
| 6.3.2 | Organisation der Entwicklung von Ideen für echte Innovationen | 206 |
| 6.3.2.1 | Motivation für echte Innovationen | 207 |
| 6.3.2.2 | Verantwortung, Koordination und Schnittstellen | 208 |
| 6.3.2.3 | Innovationsstruktur für Formatentwicklung | 209 |
| 6.3.2.4 | Ideenprozesse in der Innovationsstruktur | 211 |
| 6.3.3 | Zeitintensive Konzeptphase echter Formatinnovationen | 214 |
| 6.3.3.1 | Risiko und Risikotransparenz | 214 |
| 6.3.3.2 | Informeller Austausch und standardisierter Informationsfluss | 216 |
| 6.3.4 | Ausblick auf den weiteren Prozessverlauf: Iterationen und intensives Monitoring | 217 |
| 6.3.5 | Zusammenfassung und Empfehlungen für echte Formatinnovationen | 219 |
| 6.4 | Freiheit statt Struktur: radikale Formatinnovationen | 221 |
| 6.4.1 | Freiheit für radikale Innovationen | 222 |
| 6.4.2 | Ressourcen für radikal-neue Formate | 223 |
| 6.4.3 | Radikale Innovationen in großen Fernsehunternehmen | 224 |
| 6.4.4 | Ansätze für konkrete Maßnahmen | 226 |
| 6.4.4.1 | Offen für alle: Ideenwettbewerb | 227 |
| 6.4.4.2 | Neues von Lead-Usern | 228 |
| 6.4.4.3 | Technologiebeobachtung und -entwicklung | 231 |
| 6.4.4.4 | Tests und Probemärkte | 233 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 6.4.5 | Kleine Organisationen als Innovationstreiber | 235 |
| 6.4.5.1 | Anforderungen für die Zusammenarbeit mit kleinen Einheiten | 235 |
| 6.4.5.2 | Ausgliederung von Innovationen | 237 |
| 6.4.5.3 | Zukauf und Neugründung: Strategien von Produktionsunternehmen | 238 |
| 6.4.6 | Ausblick auf den weiteren Prozessverlauf: Chefsache bis zum Prozessende | 239 |
| 6.4.7 | Zusammenfassung und Empfehlungen für radikale Formatinnovationen | 240 |
| 6.5 | Zusammenfassung: Grad-Phasen-Modell | 241 |
| 7 | Ergebnisse und Ausblick | 245 |
| 7.1 | Zusammenfassung der Ergebnisse | 245 |
| 7.2 | Fazit und Ausblick | 248 |
| | Literaturverzeichnis | 251 |

Innovationsmanagement für neues Fernsehen
Entwicklung von Bewegtbildformaten in Abhängigkeit
vom Innovationsgrad

Deuerling, T.

2016, XIV, 247 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-11668-2