

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>13</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>15</b>
1.1 Ausgangssituation und Fragestellung . . . . .	15
1.2 Ziel und Methode . . . . .	19
1.3 Aufbau der Arbeit . . . . .	21
<b>2 Formate als Innovationen</b>	<b>23</b>
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
<b>3 Kreativität und ihre Bedeutung für Formatinnovationen</b>	<b>73</b>
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
<b>4 Organisation von Innovation</b>	<b>109</b>
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

<b>5 Innovationsprozesse für Formate</b>	<b>131</b>
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 Erfolgfeststellung 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
<b>6 Grad-Phasen-Modell: Theorie und Anwendung</b>	<b>173</b>
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 Formattanalyse . . . . .	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
<b>7 Ergebnisse und Ausblick</b>	<b>245</b>
7.1 Zusammenfassung der Ergebnisse . . . . .	245
7.2 Fazit und Ausblick . . . . .	248
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>251</b>