

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 Problemärkte	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