

---

# **Film, Fernsehen, Medienkultur**

Schriftenreihe der Hochschule für Film und  
Fernsehen „Konrad Wolf“

**Herausgegeben von**

L. Mikos, Potsdam, Deutschland

M. Wedel, Potsdam, Deutschland

C. Wegener, Potsdam, Deutschland

D. Wiedemann, Potsdam, Deutschland

Die Verbindung von Medien und Kultur wird heute nicht mehr in Frage gestellt. Medien können als integraler Bestandteil von Kultur gedacht werden, zudem vermittelt sich Kultur in wesentlichem Maße über Medien. Medien sind die maßgeblichen Foren gesellschaftlicher Kommunikation und damit Vehikel eines Diskurses, in dem sich kulturelle Praktiken, Konflikte und Kohärenzen strukturieren. Die Schriftenreihe der Hochschule für Film und Fernsehen schließt an eine solche Sichtweise von Medienkultur an und bezieht die damit verbundenen Themenfelder ihren Lehr- und Forschungsfeldern entsprechend auf Film und Fernsehen. Dabei werden unterschiedliche Perspektiven eingenommen, in denen es gleichermaßen um mediale Formen und Inhalte, Rezipienten und Kommunikatoren geht. Die Bände der Reihe knüpfen disziplinär an unterschiedliche Fachrichtungen an. Sie verbinden genuin film- und fernsehwissenschaftliche Fragestellungen mit kulturwissenschaftlichen und soziologischen Ansätzen, diskutieren medien- und kommunikationswissenschaftliche Aspekte und schließen Praktiken des künstlerischen Umgangs mit Medien ein. Die theoretischen Ausführungen und empirischen Studien der Schriftenreihe erfolgen vor dem Hintergrund eines zunehmend beschleunigten technologischen Wandels und wollen der Entwicklung von Film und Fernsehen im Zeitalter der Digitalisierung gerecht werden. So geht es auch um neue Formen des Erzählens sowie um veränderte Nutzungsmuster, die sich durch Mobilität und Interaktivität von traditionellen Formen des Mediengebrauchs unterscheiden.

---

Tanja Deuerling

# Innovationsmanage- ment für neues Fernsehen

Entwicklung von Bewegtbild-  
formaten in Abhängigkeit  
vom Innovationsgrad

Tanja Deuerling  
Potsdam, Deutschland

Dissertation Filmuniversität Babelsberg Konrad Wolf, Berlin, 2015

Film, Fernsehen, Medienkultur  
ISBN 978-3-658-11668-2 ISBN 978-3-658-11669-9 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-11669-9

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

## **Danksagung**

Das Schreiben dieser Arbeit war ein Innovationsprozess. Noch nie zuvor habe ich so intensiv erfahren, wie meine eigene Kreativität funktioniert. Dank sagen möchte ich allen, die mich auf diesem Weg begleitet und unterstützt haben.

Allen voran gilt mein Dank meinem Doktorvater Prof. Dr. Dieter Wiedemann, der mich von der ersten vagen Idee bis zur finalen Fassung in jeder Phase großartig unterstützt hat. Er hat mir nicht nur jede fachliche und praktische Hilfe gegeben, die man sich nur wünschen kann, sondern auch stets die Sicherheit vermittelt, dass ich auf dem richtigen Weg bin. Dabei hat er mir die größtmögliche Freiheit gegeben, meine eigenen Ideen zu entwickeln.

Mein Dank geht auch an Prof. Dr. Brigitte Witzer, die mich ermutigt hat, einen neuen Weg einzuschlagen und mich nach vielen Jahren in der Praxis noch einmal der Wissenschaft zu widmen. Danke auch an alle Freunde, die mich in den vergangenen Jahren unermüdlich motiviert haben.

Besonders bedanken möchte ich mich bei meinem Freund Michael Moser, sowohl für die praktische Hilfe als auch für die emotionale Unterstützung. Danke, dass Du mich so liebevoll bis ins Ziel begleitet hast.

Zutiefst dankbar bin ich schließlich meinen Eltern Irene und Georg Deuring. Für alles.

# 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</b>	<b>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</b>	<b>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 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
<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 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 Ideeanstoß: 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</b>	<b>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>

# Abbildungsverzeichnis

2.1	Kunden und Anbieter von Formaten (eigene Darstellung) . . . . .	36
2.2	Der Innovationsgrad in Abhängigkeit zur Kreativität (eigene Darstellung) . . . . .	42
2.3	Graduelle Abstufungen von Formatinnovationen (eigene Darstellung) . . . . .	44
2.4	Innovationsprozess nach Vahs/Burmester (1999, S. 90) . . . . .	54
2.5	Generische Phasen der Fernsehproduktion nach Schwehm/Voigt (2012, S. 23) . . . . .	55
2.6	Innovationsprozess für Medienunternehmen nach Mueller-Oerlinghausen/Sauder (2003, S. 34) . . . . .	56
2.7	Rahmenkonzept mit drei Ebenen nach Köhler (2005, S. 87) . . . . .	57
2.8	Medieninnovationsprozess nach Dogruel (2013, S. 348) . . . . .	58
2.9	Senderinduzierte Entwicklung nach Fröhlich (2010, S. 259) . . . . .	59
2.10	Produzenteninduzierte Entwicklung nach Fröhlich (2010, S. 360) . . . . .	60
2.11	Formatbasierte Entwicklung nach Fröhlich (2010, S. 361) . . . . .	61
2.12	Vier-Ebenen-Modell nach Schwehm/Voigt (2012, S. 31) . . . . .	63
2.13	Sieben-Phasen-Modell der Formatentwicklung (eigene Darstellung) . . . . .	70
3.1	Geneplore-Modell nach Ward/S. M. Smith/Finke (2010, S. 193) . . . . .	83
3.2	Komponenten-Modell nach Amabile (1996, S. 113) . . . . .	87
3.3	Domäne-Feld-Individuum-Modell nach M. Csikszentmihalyi (2010, S. 315) . . . . .	91
3.4	Kreativität in Abhängigkeit zur Steuerungsintensität (eigene Darstellung) . . . . .	95
4.1	Zentrale Organisation von Entwicklung und Innovationen mit Stabsstellen oder -abteilungen (eigene Darstellung) . . . . .	111
4.2	Zentrale Organisation von Entwicklung und Innovationen auf Bereichsebene (eigene Darstellung) . . . . .	112
4.3	Zentrale Organisation von Entwicklung und Innovationen im Programmbereich (eigene Darstellung) . . . . .	112
4.4	Dezentrale Organisation von Entwicklung und Innovationen im Programmbereich (eigene Darstellung) . . . . .	113

4.5	Kombinierte zentrale-dezentrale Organisation von Entwicklung und Innovationen in Anlehnung an Hess/Köhler (2003, S. 53) . . .	114
4.6	Innovationsstruktur nach Colman (2012, S. 82) . . . . .	115
4.7	Strukturvarianten des Innovationssystems nach Hauschildt/Salomo (2011, S. 58) . . . . .	116
4.8	Modell der Content-Produktion im organisationalen Feld nach Windeler (2010, S. 227) . . . . .	128
5.1	Kreativität im Innovationsprozess (eigene Darstellung) . . . . .	133
5.2	Leitfäden für Ideenpapier, Konzept und Papierpilot (eigene Darstellung) . . . . .	155
6.1	Der kreative Nukleus (eigene Darstellung) . . . . .	175
6.2	Die Steuerungsintensität im Verlauf der Prozessphasen (eigene Darstellung) . . . . .	177
6.3	Innovationsgrad und Steuerungsintensität (eigene Darstellung) . .	178
6.4	Stage-Gate-Prozess für die frühe Phase nach Cooper (1988, S. 243)	180
6.5	Fünfphasiger Stage-Gate-Prozess mit „discovery“-Phase nach Cooper/Edgett/Kleinschmidt (2002, S. 22 f.) . . . . .	182
6.6	Kreativität in Abhängigkeit zu Innovationsgrad und Prozessphasen (eigene Darstellung) . . . . .	183
6.7	Das Grad-Phasen-Modell (eigene Darstellung) . . . . .	184
6.8	Impuls für inkrementelle Innovationen (eigene Darstellung) . . . .	187
6.9	Produktplanungsprozess in Anlehnung an Schachtner (1999, S. 81)	192
6.10	Die Prozesse der Ideenphase (eigene Darstellung) . . . . .	193
6.11	Die Konzeptphase bis zum Moneygate (eigene Darstellung) . . . .	194
6.12	Der Formatbaukasten (eigene Darstellung) . . . . .	204
6.13	Innovationsstruktur für Formatentwicklung (eigene Darstellung) .	209
6.14	Informationsbeschaffung im Rahmen der Trendermittlung nach Herstatt/Lüthje/Lettl (2007, S. 67) . . . . .	229
6.15	Fünfphasiger Stage-Gate-Prozess mit vorgeschalteter Technologieentwicklung nach Cooper/Edgett/Kleinschmidt (2002, S. 26) . . . . .	232