Formatentwicklung 3.0

Innovationsmanagement für neues Fernsehen

Das klassische, lineare Fernsehen entwickelt sich zu einem „neuen" Fernsehen, das auf die flexible und individuelle Nutzung von Bewegtbildinhalten auf den unterschiedlichen Plattformen abzielt. Formate als die industrialisierte Form von Inhalten gewinnen als Markenprodukte auf dem crossmedialen Content-Markt an Bedeutung. Für Produktionsunternehmen sind innovative Formate überlebenswichtig. Ihre Entwicklung rückt daher in den Fokus des Innovationsmanagements. Dieser Beitrag zeigt, wie das Development von Bewegtbildformaten professionalisiert werden kann. Im Zentrum steht die Betrachtung des Innovationsgrads der entstehenden Formate. Je nach angestrebtem Innovationsgrad verändern sich die Anforderungen an Organisation, an Akteure und an die Steuerung des Innovationsprozesses in den einzelnen Phasen. Radikal neue und wenig innovative Formate können demnach zielgerichtet entwickelt werden.



Foto: privat

Dr. Tanja Deuerling
Beratung für Medienunternehmen
mail@tanja-deuerling.com

Schlüsselbegriffe: Innovationsmanagement | Bewegtbildformate | Formatentwicklung

Kernthesen:

- Bewegtbildformate sind im crossmedialen Content-Markt die erfolgskritischen Markenprodukte. Sie stehen im Fokus des Innovationsmanagements der Produktionsunternehmen.
- Basis eines erfolgreichen Innovationsmanagements ist die zielgerichtete Steuerung der einzelnen Prozessphasen. In den frühen Phasen stehen kreative Aufgaben im Mittelpunkt, die geringere Steuerung erfordern. Mit dem Prozessverlauf ist eine zunehmend straffe Steuerung und Strukturierung erfolgversprechend.
- Im zweiten Schritt ist der angestrebte Innovationsgrad des Formats in die Entwicklung einzubeziehen. Ein geringer Innovationsgrad kann ähnlich einem Routine-Prozess gesteuert werden. Ein hoher Innovationsgrad verlangt ein Management, das Kreativität fokussiert, risikobewusst agiert und ein Umfeld schafft, das Flexibilität, Offenheit und Sicherheit bietet.

1 Einleitung

Die Produktion und Verbreitung von Video-Inhalten ist nach wie vor ein höchst attraktives Geschäft. Vielerorts wird gar von einem „goldenen Zeitalter des Fernsehens" geschwärmt. Zählt man zum klassischen On-air-Fernsehen die Video-on-Demand-Angebote der Sender-Mediatheken und Streaming-Plattformen wie Netflix und Amazon Prime Instant Video sowie die Video-Sharing-Plattformen wie YouTube und Facebook, wird insgesamt viel mehr ferngesehen und ein anhaltender „Bewegtbildboom" prognostiziert (Giersberg 2014: 7). Zudem geben die Nutzer immer mehr Geld für gewünschte Inhalte aus – zusätzlich zu den Rundfunkgebühren wohlgemerkt (Giersberg 2014: 19).

Doch das Geschäft ist im Umbruch und stellt etablierte Sender und Produzenten vor ganz neue Herausforderungen. Wer in diesem sich rasant verändernden Umfeld bestehen will, muss sich mit neuen Produktionsformen, Distributionswegen, Vermarktungsmodellen und Endgeräten befassen. Erfolg in der Ära eines neuen Fernsehens wird nur der haben, der konkurrenzfähige und innovative Inhalte liefert. Ohne Inhalte bleiben alle Plattformen leer. Die Inhalte sind die Produkte, die den Wettbewerb um die Gunst von Nutzern und Zuschauern entscheiden. Netflix liefert den Beweis dafür: Mit einer einzigen, qualitativ hochwertigen, innovativen Serie, „House of Cards", schaffte die Streaming-Plattform den Einstieg in den internationalen Bewegtbildmarkt.

Die Versorgung der unterschiedlichen Plattformen mit innovativen Inhalten ist die entscheidende Aufgabe aller produzierenden und verbreitenden Medienunternehmen. Eine gut gefüllte Innovations-Pipeline erfordert professionelle Strukturen und Prozesse, die den unterschiedlichen Anforderungen von Kreativen und Kaufleuten gerecht werden. Ein systematisches Innovationsmanagement für diese komplexe Aufgabe ist allerdings in den wenigsten Organisationen verankert, obwohl die medienökonomische Literatur praxisbezogene Ansätze liefert (Habann 2003; Köhler/Hess 2003; Köhler 2005; Dal Zotto/Kranenburg 2008; Seidel 2009; Habann 2010; Becker et al. 2012). Wenig Beachtung findet in der Medienökonomie und in der unternehmerischen Praxis die Fragestellung, wie innovativ das geplante Content-Produkt ist und welche Auswirkung der Innovationsgrad auf das Management in den unterschiedlichen Phasen des Entwicklungsprozesses hat. So unterscheiden zwar Koch-Gombert (2005: 408 ff.), Gläser (2014: 377) oder Zabel (2009: 173) zwischen unterschiedlichen Innovationsarten, doch daraus folgende konkrete Empfehlungen für das Innovationsmanagement von Formaten werden nicht gegeben. Dabei belegt die jüngere Innovationsforschung die Bedeutung des Innovationsgrads für die Prozesssteuerung vor allem in der frühen Phase und liefert wertvolle Hinweise für das Management von Produktinnovationen (Herstatt 2007; Verworn/Herstatt 2007a; Verworn/Herstatt 2007b; Herstatt et al. 2007; Gundlach et al. 2010; Hauschildt/Salomo 2011).

Diese Erkenntnisse werden im vorliegenden Beitrag für das Management von Bewegtbildinnovationen nutzbar gemacht und ein Theorierahmen sowie Implikationen für die Praxis entwickelt. Dabei wird zunächst das Produkt Bewegtbildformat und die relevanten Akteure für Formatinnovationen definiert. Als erster Schritt für professionelles Development gilt es, die unterschiedlichen Anforderungen in den einzelnen Phasen des Entwicklungsprozesses aufzuzeigen. Im zweiten Schritt werden die verschiedenen Innovationsgrade bei Formaten differenziert und gezeigt, welche Auswirkungen der Innovationsgrad auf das Management vor allem in der frühen Phase hat und wie die Entstehung von Hoch-Innovativem begünstigt werden kann.

2 Formate als Innovationsobjekte

Innovation ist ein stark strapazierter Begriff, der in der Praxis unermüdlich, aber selten präzise verwendet oder hinterfragt wird. Was ist eigentlich eine Innovation im Fernsehen?

Hauschild (Hauschildt 1993) als einer der Pioniere der Innovationsforschung formulierte schon 1993 hilfreiche Fragen, anhand derer sich Innovationen sinnvoll für Wissenschaft und Praxis durchdeklinieren lassen: „Was ist neu?" fragt nach dem Inhalt, „neu für wen?" nach Perspektive und Akteuren. „Wo beginnt, wo endet die Neuerung?" fokussiert den Prozess, „wie neu?" den Innovationsgrad. „Ist neu gleich erfolgreich?" stellt die Frage, ob eine Innovation erfolgreich sein muss, um als solche zu gelten (Hauschildt/Salomo 2011: 5). Diese fünf Dimensionen zeigen nicht nur die Vielschichtigkeit des Phänomens, sondern sie strukturieren auch das Innovationsmanagement.

Die Antwort auf die Frage „Was ist neu im Bewegtbildmarkt?" könnte lauten: neue Distributionswege, neue Endgeräte oder neue Akteure. Für die Autorin aber sind es die Formate, die als Produkte zu fokussieren sind. Formate sind inhaltliche und gestalterische Rahmenkonzepte für serielle Produktionen (Köhler 2005: 11; Fröhlich 2008: 152). Sie sind nicht nur die Grundlage für routinierte, „industrielle" Content-Herstellung. Sie sind vermarktbare Gesamtpakete, die als immaterielle Konzepte und als fertige Produkte Formatschutz genießen[1] und im internationalen Markt gehandelt werden können. Formate ermöglichen immer wieder neue Inhalte in vertrauter Verpackung anzubieten und damit Verlässlichkeit für Zuschauer oder Nutzer zu schaffen. Als „Form für Inhalte" haben Formate zudem die Aufgabe, Content für neue Distributionswege, neue Plattformen und neue Endgeräte zu formatieren.

Formate spielen im klassischen On-Air-Fernsehen eine herausragende Rolle. Sie füllen festgelegte Sendeplätze und sind die Basis der gelernten Programmstrukturen linearen Fernsehens. Die Entwicklung neuer Formate zählt zu den wichtigsten Programmstrategien der Sender (Riffi/Michel 2013: 37). Mit dem Trend zur entlinearisierten und individualisieren Nutzung von Bewegtbild-Content wächst die Bedeutung von Formaten. Denn: Formate funktionieren jenseits von festen (Ab-)Sendern. Eine Must-See-Serie wird geschaut, egal ob sie um 20:15 Uhr im ZDF läuft, in der Mediathek, bei Netflix oder Entertain angeboten wird. Formatierter Content ist damit für Produzenten, Verbreiter, Vermarkter und Nutzer ein „globaler Markenartikel" (Koch-Gombert 2005: 29), der als Leuchtturm in der Flut von Inhalten langfristig sichtbar bleibt. Konsequenterweise setzt das geplante Jugendangebot von ARD und ZDF auf Formate in einem „Content-Netzwerk". Die Verbreitung findet dabei ausschließlich online statt, und: Die klassische Startseite eines Online-Auftritts rückt in den Hintergrund. Um die extrem jungen Nutzer zu erreichen, ist „die Verteilung und zugleich Vernetzung unterschiedlicher Inhalte auf relevanten Drittplattformen" (SWR 2015: 10) wichtig. Die Inhalte müssen zusätzlich auf z. B. YouTube, Vimeo und Facebook gefunden werden und dementsprechend formatiert sein.

Bei Video-on-Demand- oder Video-Sharing-Plattformen müssen Formate allerdings so attraktiv sein, dass sie aktiv gesucht werden und die Nutzer gegebenenfalls dafür bezahlen. Als „The next big thing" auf dem Formatmarkt gilt die qualitativ hochwertige, horizontal erzählte Serie, die sich weltweit vermarkten lässt und die Zuschauer über mehrere Staffeln fesselt. Doch auch andere Formatinnovationen werden händeringend gesucht. Die Parallelität von alten Sehgewohnheiten und neuem Nutzungsverhalten, von klassischem TV, VoD und Video-Sharing per Fernseher, Computer, Tablet oder Smartphone erfordert ein breites Spektrum an Angeboten, die

maßgeschneidert für einzelne Plattformen sind oder mehrere sinnvoll bespielen. Ob semiprofessionelles Tutorial oder große Lagerfeuer-Show, hochwertige Informationssendung oder unterhaltende Dokusoap, interaktives Quiz oder transmediale Reihe: Die unterschiedlichsten neuen und alten Formatgenres und Subgenres finden ihr Publikum.

Die Anforderungen an die Entwicklung, Produktion, Vermarktung und Verbreitung von Formaten für dieses neue Fernsehen sind komplex und verändern sich ständig. Das bedeutet vor allem für die Produktionsunternehmen eine stärkere Fokussierung auf ihr Innovationsmanagement, also auf ein Management der Formatentwicklung.

3 Produzenten als Formatinnovatoren

Die wichtigsten Akteure bei Formatinnovationen sind die Produktionsunternehmen. Zwar nehmen die klassischen Sender als Verbreiter von Bewegtbildinhalten eine Schlüsselfunktion bei der Entwicklung von neuen Sendungen ein, weil sie entscheiden, was das Publikum zu sehen bekommt. Sie sind damit die „Gatekeeper" für Formatinnovationen. Doch diese Vormachtstellung beginnt zu erodieren. Mit den neuen Sendern, die Bewegtbildinhalte via IPTV und Web-Kanäle verbreiten, verändern sich die etablierten Machtverhältnisse.

Zum einen machen den klassischen Anbietern ihre eigenen Endkunden Konkurrenz. Es braucht keine Sendeanstalt, keine Lizenz mehr zur großflächigen Verbreitung von Bewegtbildinhalten. Zuschauer bzw. Nutzer werden selbst zum Sender und stellen ihre selbst produzierten Inhalte ins Netz. Frische Gesichter wie LeFloid und Daggi B. bieten innovativen Content, der sich durch Multi-Channel-Netzwerke erfolgreich vermarkten lässt.

Zum anderen gewinnen die professionellen Produktionsunternehmen an Einfluss – vor allem, wenn es um die Auswahl geht, welche Formatinnovationen entwickelt und produziert werden. Die Rolle der Produzenten als Kreateure und Hersteller von Bewegtbildprodukten mit Sendern als Kunden ist etabliert. Produzenten tragen dabei als „Generalunternehmer die kreative Gesamtverantwortung für Konzeption und Herstellung der Sendungen" (Zabel 2009: 382). Diese Verantwortung heißt allerdings nicht, dass sie die Entscheidung über ihre Innovationen selbst treffen. Produktionsunternehmen sind bisher von den Senderwünschen in einem so starken Maß abhängig, dass sie als „nur begrenzt handlungsautonom" (Riffi/Michel 2013: 25) bezeichnet werden können. Sie müssen nicht nur ihre Formatangebote den Wünschen ihrer Kunden entsprechend gestalten. Bei den öffentlich-rechtlichen und privaten Sendern in Deutschland ist es alltägliche Praxis, dass der gesamte Entwicklungs- und Produktionsprozess durch „mehrstufige Kunden-Integration" (Windeler 2008: 127) gekennzeichnet ist. Die Sender beeinflussen im Innovationsprozess jeden Schritt von der ersten Idee bis zur Serienproduktion. Sie bestimmen bislang, welche Formate produziert werden, wie ein neues Format aussieht und wie innovativ es ist. Im britischen Markt, der als innovativer gilt und mehr echte Formatinnovationen hervorbringt, ist das anders: Hier ist die kreative Hauptleistung eindeutig bei den Produktionsunternehmen angesiedelt. Die Sender erwarten diese Kreativität von ihren Zulieferern, schenken ihnen aber auch das Vertrauen, dass sie diese Leistung bringen (Fröhlich 2010: 408).

Die zunehmende Fragmentierung der Senderlandschaft, die Digitalisierung und Internationalisierung verschärft den Wettbewerb um gute neue Formate. Dieser Run auf den bestmöglichen Content ermöglicht eine Emanzipation der Produzenten und dadurch eine Machtverschiebung im Sender-Produzenten-Verhältnis. Produzenten haben mehr potenzielle Kunden für ihre Produkte und können neue Verwertungswege gehen – jenseits der branchenüblichen Auftragsproduktion mit Total-Buy-Out-Verträgen.

Das Produktionsunternehmen „all-in-production" ist beispielsweise einen dieser neuen möglichen Wege gegangen. Mit ihrer Krimireihe „Cape Town" konnte die kleine Firma mit wenig Serienerfahrung in Deutschland keinen Sender für die Produktion in Südafrika gewinnen. Der kreative Kopf und zugleich Mitgesellschafterin des Unternehmens, Annette Reeker, glaubte an ihr Buch und produzierte die erste Staffel der für den internationalen Markt konzipierten Serie auf eigenes Risiko – ohne Sender-Beauftragung, finanziert von privaten Investoren (Zarges 2015). Die internationale Lizenzierung des fertigen Formates gehört nun zum Geschäftsmodell. Wird die Serie mehrfach international verkauft und ein Hit, zahlt sich der unternehmerische Mut aus. Diese Chance auf einen hohen Markterfolg rechtfertigt das extrem hohe Risiko.

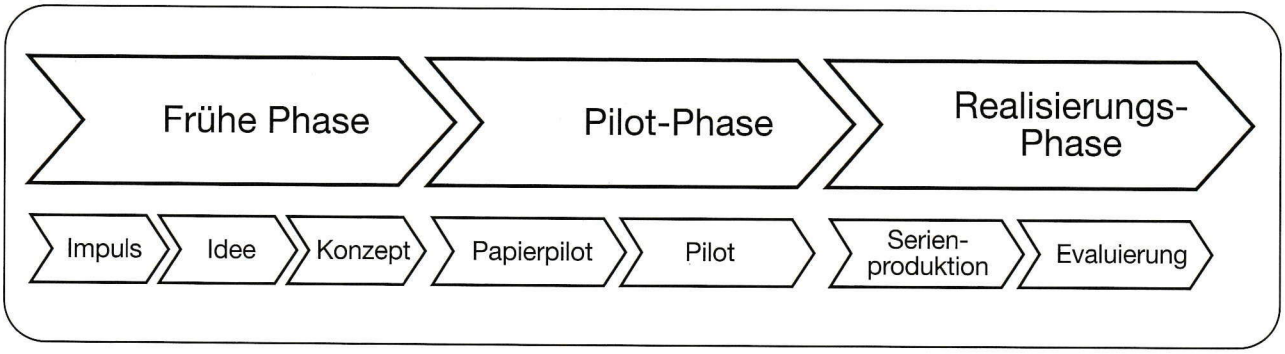
Formatinnovationen jenseits von Auftragsproduktionen sind (noch) eine Ausnahme im deutschen Markt. Doch auch wenn es um weniger als „alles oder nichts" geht, müssen sich Produzenten intensiver als bisher ihrer kreativen Gesamtverantwortung stellen, die mit einer erstarkten Position einhergeht. Sie müssen ihre Kreativität professionalisieren, um innovative Produkte zu schaffen.

4 Steuerung von Formatentwicklungsprozessen

Der erste Schritt für professionelle Formatentwicklung – egal für welche Plattformen – ist, neue Ideen nicht dem Zufall zu überlassen, sondern sie in gezielten Prozessen zu entwickeln und zum fertigen Produkt zu führen. Prozesssteuerung gilt als ein Erfolg versprechendes Mittel für das Management von Innovationen (Hauschildt/Salomo 2011: 317; Weise 2005: 95 ff.). Für Formatinnovationen bietet ein Phasenmodell in drei Haupt- und sieben Teilphasen Orientierung für ein gezieltes Prozessmanagement (vgl. Abbildung 1).

Der frühen Phase wird in der Innovationsforschung eine „Hebelwirkung" zugesprochen (Verworn/Herstatt 2007a: 5

Abb. 1: Sieben-Phasen-Modell der Formatentwicklung



Quelle: Eigene Darstellung

ff.; Gebhardt 2000: 9; Vahs/Burmester 1999: 67; Cooper/Kleinschmidt 1994: 26; Geschka 1993: 28 f.; Dwyer/Mellor 1991: 47; Booz et al. 1983: 12) und empirisch belegt (Verworn et al. 2006; Verworn 2005). Hier, so ist sich die Literatur einig, wird der Grundstein für den Erfolg gelegt. So wichtig die frühe Phase ist, so schwierig ist sie zu begreifen, was ihr den Namen „Fuzzy Front End" (Khurana/Rosenthal 1998: 58) eingebracht hat – zu deutsch: „unscharfer, fusseliger Anfang". Der Anfang eines Innovationsprozesses gilt als unstrukturiert, durch unterschiedliche und oft zufällige Impulse angestoßen. Wird der Impuls angenommen, startet der eigentliche Entwicklungsprozess. In der Ideenphase gilt es primär, einen neuen Ansatz für ein Format inhaltlich, gestalterisch und plattformgerecht zu entwerfen. In der Konzeptphase wird die Formatidee so weit entwickelt, dass erste Aussagen über seinen potentiellen Nutzen auf den verschiedenen Distributionskanälen gemacht werden können. Das schriftliche Konzept bildet die Grundlage für die Entscheidung, ob in die weitere Entwicklung investiert wird. Es markiert als erstes „Moneygate" (Verworn/Herstatt 2007a: 8) den Übergang zur Phase der Pilotierung, in der deutlich mehr Ressourcen zur Verfügung gestellt werden müssen.

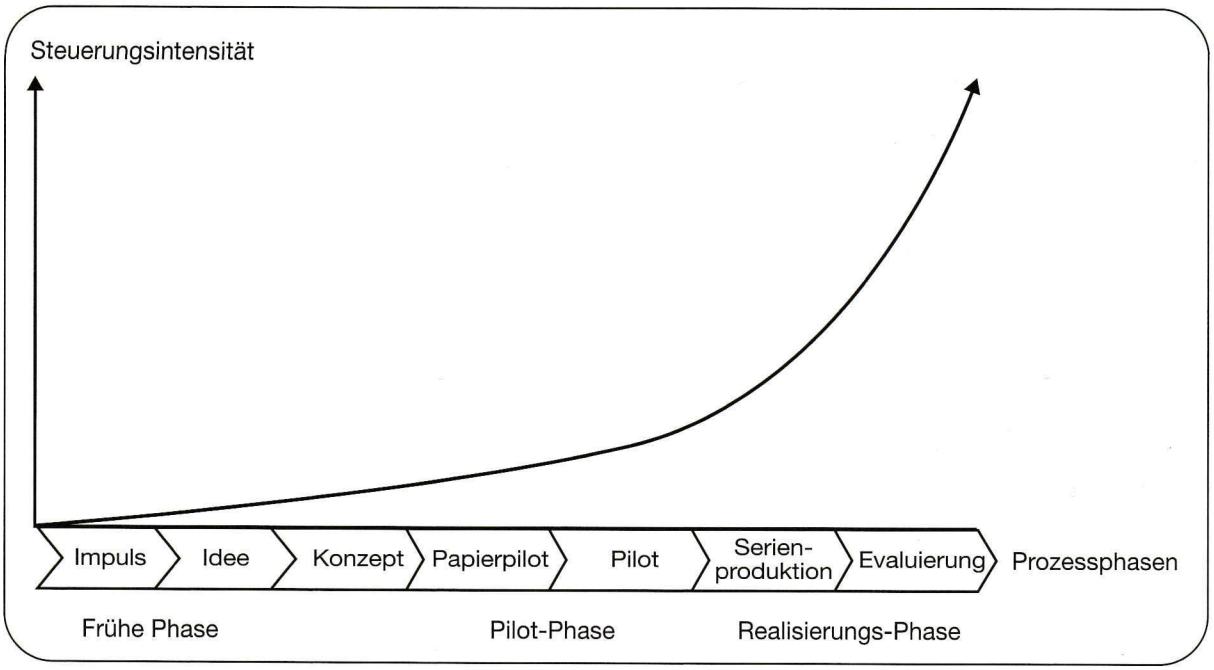
Hier gilt es, das Erdachte so weit zu konkretisieren, dass ein Format inklusive Distribution bis ins Detail inhaltlich und gestalterisch planbar sowie exakt kalkulierbar ist, zudem sollten erste begleitende Maßnahmen zur Markteinführung entwickelt worden sein. Der zweite Teil der Pilot-Phase ist die Umsetzung in einen Bewegtbild-Prototyp für ein Format. Ein Pilot kann Aufschluss darüber geben, wie das Format inhaltlich funktioniert, ob es wie geplant herstellbar ist und wie die Innovation beim Publikum ankommt. Pilotfolgen sind die Grundlage, um über die serielle Herstellung und den Markteintritt zu entscheiden.

In der Realisierungs-Phase wird das entwickelte Format für die Distribution in Staffeln produziert und schließlich veröffentlicht. Zu den wichtigsten Aufgaben in dieser Phase zählen die Umsetzung von einer in „Handarbeit" erstellten Einzelfolge in die „Fließbandproduktion" von seriellen Formaten sowie die konkrete Realisierung der Verbreitung. Das Ende des Innovationsprozesses ist mit der Evaluierung definiert. Als formale Bewertung des Prozesses und der Ergebnisse dient sie der Erfolgsfeststellung, liefert Impulse für die nächste Innovation und unterstützt die Organisationsentwicklung.

Der gesamte Prozess ist – wie jeder Innovationsprozess – nicht ohne Kreativität denkbar. Innovationen sind komplexe Probleme, die rein mit Intelligenz, Wissen und Logik nicht zu lösen sind. Ohne Kreativität gibt es keine Ideen, keine Formate. Doch ebenso wie „Innovation" ist „Kreativität" als Begriff zwar inflationär verwendet, aber kaum sinnvoll gemanagt – was für einen Bereich der Kreativ- und Kulturbranche, die sich durch Kreativität im Schaffensprozess definiert, immer wieder verwunderlich ist.

Dabei erklärt die Kreativitätsforschung mit Ansätzen zur Kognition (Ward et al. 2010; Finke et al. 1992), Motivation (Amabile 1996), Kontext (Förster/Friedmann 2003) und System (Csikszentmihalyi 2010) Grundmechanismen, mit denen Kreativität kalkuliert und damit auch unternehmerisch nutzbar gemacht werden kann (Vogt 2010). Weitgehend bekannt – aber nicht immer umgesetzt – ist die herausragende Bedeutung der passenden Menschen für kreative Aufgaben. Ausnahmetalente wie Stefan Raab oder Jan Böhmermann, aber auch hinter den Kameras agierende wie Annette Reeker oder Tom Tykwer sind bekannte Innovationstreiber. Kreative Persönlichkeiten wie sie haben die kognitiven Fähigkeiten, wie das Bilden von Assoziationen, Analogien und Emergenzen, zum Transformieren von Bekanntem zu Neuem (Finke et al. 1992: 23). Sie sind aber auch ausgestattet mit Persönlichkeitsmerkmalen wie Autonomie, Ausdauer, Durchsetzungskraft, Frustrationstoleranz und Risikobereitschaft (Amabile 1996: 13). Unerlässlich sind zudem das Wissen, wie die Branche funktioniert (Domänenwissen) und natürlich Motivation (Amabile 1996: 113): Gibt man Kreativen ihren Leistungen und Neigungen entsprechend formulierte Aufgaben, ausreichend Freiheit und positives Feedback, werden sie motiviert sein, ihr Potential voll einzubringen. Das Umfeld spielt

Abb. 2: Steuerungsintensität im Verlauf der Prozessphasen



Quelle: Eigene Darstellung

dabei eine entscheidende Rolle: Ein sicherer Rahmen fördert Ideen, lässt sie zu, erkennt sie und erkennt sie an (Friedmann/Förster 2000: 478).

Neben diesen allgemeinen Empfehlungen gibt es aber auch weniger bekannte differenzierte Hinweise auf die Gestaltung von Kreativität: Im Verlauf eines Innovationsprozesses steht zunächst kreatives, später aber analytisches Denken im Vordergrund. Beides wird durch unterschiedliche Motivationen begünstigt. Kreative Aufgaben wie die Entwicklung neuer Grundideen erfordern vor allem intrinsische Motivation, kreative Freiheit und persönliche Sicherheit. Bei analytischen Aufgaben wie die detaillierte Entwicklung zum Format sind straffe Prozesse und enge Steuerung zu empfehlen (Förster/Friedmann 2003: 150 f.). Vorgaben spielen zudem eine entscheidende Rolle für den kreativen Prozess: Sie helfen dabei, ein Problem zu fokussieren, machen aber das Ergebnis vorhersehbar (Ward et al. 2010: 193). Wird also in der frühen Phase der Entwicklung ein enger Rahmen gesetzt, schränkt das die Kreativität erheblich ein.

Das heißt: Vor allem in der wichtigen frühen Phase der Formatentwicklung ist Freiheit, Sicherheit sowie eine eher lockere Struktur sinnvoll, die Pilot-Phase hingegen und noch mehr die Phase der Produktion erfordert eine eher straffe Organisation (vgl. Abbildung 2). Die Erkenntnisse von Lühring (2007: 140 ff.), der Strukturdimensionen in Abhängigkeit von den Anforderungen der Innovationsphasen untersucht, stützt diese These: Es ist im Verlauf eines Innovationsprozesses ein „Wechsel von einer eher ‚lockeren' zu einer eher ‚straffen' Strukturierung" (Lühring 2007: 143) nahezulegen.

5 Die Bedeutung des Innovationsgrades für die Formatentwicklung

Die Steuerung der Innovationsprozesse unter Berücksichtigung von Kreativität ist die Grundlage für die Formatentwicklung, die Minimalanforderung für das Management. Erfolgreich funktionieren kann sie nur, wenn eine weitere Innovationsdimension beachtet wird: Der Innovationsgrad, das Ausmaß an Neu-Sein. Die Entwicklung einer zehnten Variante des Spielprinzips von „Das perfekte Dinner" bietet ganz andere Herausforderungen für Kreative und Manager als eine neue Online-Show, die mit technischen Gadgets experimentiert.

Der Innovationsgrad von Formaten, so die These, hat eine entscheidende Auswirkung auf das Management, die Steuerung des gesamten Innovationsprozesses sowie auf die Anforderungen an das Umfeld. Die allgemeine Innovationsforschung bestätigt die Bedeutung des Innovationsgrades: Es gilt als belegt, dass hoch-innovative Projekte, die geprägt sind von fehlenden Informationen und hoher Unsicherheit, eine andere Art der Steuerung verlangen als niedrig-innovative, bei denen die unbekannten Größen überschaubar und somit besser kalkulierbar sind (Weise 2005; Herstatt 2007; Verworn/Herstatt 2007b). In der Kreativitätsforschung lassen sich weitere Belege für diesen Ansatz finden (Ward et al. 2010; Förster/Friedmann 2003; Friedmann/Förster 2000; Amabile 1996). Hoch-innovative, also hoch-kreative Ergebnisse brauchen für ihre Entwicklung mehr kreative Freiheit, mehr Sicherheit, und damit weniger Steuerung als niedrig-innovative.

Doch was bedeutet diese Erkenntnis konkret für neue Formate? Was muss das Management leisten, um Formate eines höheren Innovationsgrades gezielt zu entwickeln? Zunächst muss Klarheit herrschen über die unterschiedlichen Innovationsgrade. Zur Konkretisierung des Ausmaßes an „Neu-Sein" sollen hier drei Abstufungen definiert werden: radikale, echte und inkrementelle Formatinnovationen.

„Inkrementelle Formatinnovationen" sind diejenigen mit dem niedrigsten Innovationsgrad. Als Me-too-Produkte orientieren sie sich an Vorbildern und adaptieren diese mehr oder weniger stark. Das formatierende Hauptmerkmal der Vorlage bleibt gleich, es gibt aber mindestens eine Abweichung vom Original, die es als neues Format auszeichnet. Für inkrementelle Innovationen kann es reichen, den Hauptprotagonisten auszutauschen. „Rosins Restaurants – Ein Sternekoch räumt auf" (Kabel eins, seit 2009) zum Beispiel ist klar an der Idee von „Rach, der Restauranttester" (RTL, 2005-2013) orientiert und an der Grenze zum Imitat. Es können aber auch dramaturgische Konzepte übernommen werden: Der weltweite und lang anhaltende Erfolg von „Das perfekte Dinner" (Vox, seit 2005) war und ist die Vorlage für eine ganze Reihe von Me-too-Formaten, wie z. B. „Mein Lokal, Dein Lokal – Wo schmeckt's am besten?" (Kabel eins, seit 2013), „Mein Zuhause, Dein Zuhause – Wer wohnt am schönsten?" (Kabel eins, seit 2013).

„Echte Formatinnovationen" weisen eine deutliche inhaltliche Neuerung auf. Sie haben das Potenzial, geschützt und international gehandelt zu werden. Auch wenn sie Elemente von anderen Formaten enthalten, gibt es mindestens eine neue, formatierende Grundidee als Alleinstellungsmerkmal. Diese dient häufig als Vorlage für nachfolgende inkrementelle Innovationen. „The Voice of Germany" (ProSieben / Sat.1, seit 2011) ist demnach eine echte Formatinnovation. Die Show ist im Kontext von Gesangs-Casting-Formaten wie „Popstars" (RTL2 / ProSieben, seit 2000), „Deutschland sucht den Superstar" (RTL, seit 2002) und „X-Factor" (Vox, 2010-2012) zu sehen, hat jedoch zwei wesentliche Neuerungen: Die Entscheidung wird über die Stimme getroffen, die Jury sieht die Kandidaten nicht. Und: Die Kandidaten können sich ihre Coaches aussuchen, die ihrerseits um die Talente kämpfen.

„Radikale Formatinnovationen" bieten mehr als rein inhaltliche Neuerung (Zabel 2009: 173). Sie gehen mit neuen Produktionsweisen einher oder beziehen mehrere mediale Plattformen so mit ein, dass durch die Kombination etwas deutlich Neues ermöglicht wird. Als Treiber von hochgradigen Innovationen werden vor allem technische Neuerungen gesehen, so gilt z. B. die Digitalisierung als Haupttreiber von Innovationen (Gläser 2014: 377).

Auf dem deutschen Markt sind radikal innovative Formate vor allem unterschiedliche Versuche, die veränderte interaktive Mediennutzung einzubeziehen. Die Ergebnisse sind transmediale Formate mit crossmedialem Storytelling wie „Zeit der Helden" (SWR / Arte, 2013) oder Formate mit Zuschauereinbindung durch Apps wie das „Quizduell" (ARD, 2014). Die Late-Night-Show „Neo Magazin Royale" (ZDF / ZDFneo seit 2015) mit Jan Böhmermann bezieht Video-Plattformen und soziale Medien so ein, dass sich völlig neue inhaltliche Formatelemente ergeben. In der Rubrik „Prism is a dancer" z. B. konfrontiert Böhmermann Zuschauer aus dem Publikum mit Details ihrer Präsenz im Internet. Radikal neu ist aber auch der Umgang mit den verschiedenen Verbreitungsplattformen. Die Sendung und einzelne Elemente daraus werden grundsätzlich vor der TV-Ausstrahlung auf der ZDF-Mediathek und auf Drittplattformen wie YouTube online gestellt. Vor allem besonders aufwändig produzierte Clips wie „POL1Z1STENSOHN a.k.a. Jan Böhmermann - Ich hab Polizei" (online gestellt am 26.11.2015) werden innerhalb weniger Stunden zu Hits im Netz – unabhängig von der eigentlichen TV-Show, wo sie nur ein Bestandteil von vielen sind.

6 Der Innovationsgrad als strategische Entscheidung

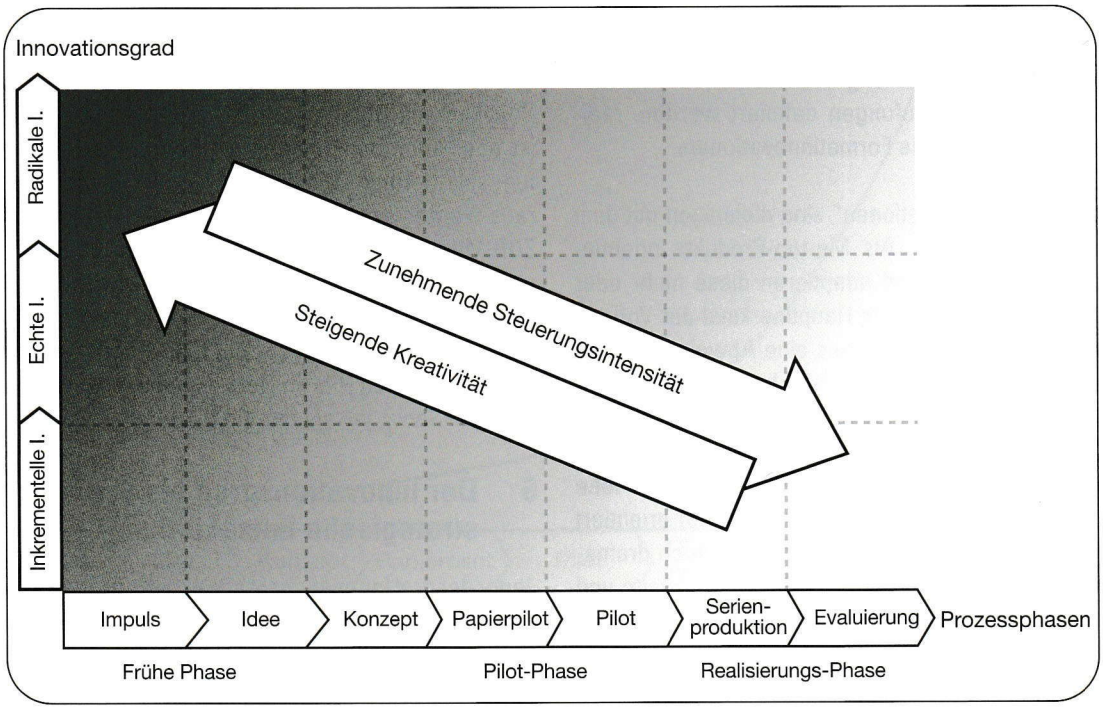
Jeder der drei Innovationsgrade erfordert einen passgenauen Umgang mit der Formatentwicklung. Besonders ausgeprägt sind die Unterschiede der Managementanforderungen in der frühen Phase des Innovationsprozesses: Hier entsteht die Idee, und die Grundlage zum Produkt wird entwickelt. Die besondere Bedeutung von Kreativität in der frühen Phase stellt das Management vor eine paradox anmutende Herausforderung: Es muss fokussieren ohne zu steuern. Kreativität erfordert Freiraum und Sicherheit für kreative Individuen; konkrete Vorgaben und intensive Steuerung sind dagegen kontra-kreativ.

Mit steigendem Innovationsgrad verschärft sich die Notwendigkeit dieser Anforderungen in der frühen Phase der Entwicklung. Das Grad-Phasen-Modell für Formatinnovationen (vgl. Abbildung 3) zeigt diese für Formate wichtigen Wechselwirkungen von Kreativität, Steuerungsintensität, Prozessverlauf und Innovationsgrad (Deuerling 2016: 181 f.).

Echte oder radikale Formatinnovationen erfordern hochkreative Persönlichkeiten, die in einem gesicherten Umfeld mit maximaler Freiheit ohne Druck und Kontrolle agieren können. Dafür sind neben der viel beschworenen kreativen Freiheit auch Zeit und Geld notwendig, also der Einsatz von Ressourcen. Entwicklungskosten werden von den Auftraggebern in der frühen Phase selten bezahlt, die Produzenten müssen in Vorleistung gehen. Ob sich diese Investitionen auszahlen, ist mehr als fraglich, denn: Bei radikalen Innovationen ist das Risiko zu scheitern besonders hoch (Hauschildt/Salomo 2011: 16). Es ist sowohl schwer, für radikal neue Ideen Senderkunden zu gewinnen, als auch das Publikum als Endkunden vom Neuen zu überzeugen. Zudem steigen bei zunehmender Innovationsintensität die Produktionsrisiken, da oft nicht nur inhaltliche, sondern auch technisch neue Wege beschritten werden.

Am Anfang der Formatentwicklung steht für den Produzenten also nicht allein die Idee, sondern die Beantwortung der

Abb. 3: Grad-Phasen-Modell



Quelle: Eigene Darstellung

strategischen Frage, welches unternehmerische Risiko er eingehen will und kann. Eine inkrementelle Formatinnovation kann verlässlich gesteuert werden und ist damit wenig riskant. Ein radikal neues Format ist ohne eine Bereitschaft zum Scheitern nicht zu bekommen.

7 Formatentwicklung in Abhängigkeit vom Innovationsgrad

Mit dem Commitment einer am Innovationsgrad ausgerichteten Innovationsstrategie kann das Management Strukturen, Prozesssteuerung, Personen und Ressourcen inkrementellen, echten und radikalen Formatinnovationen anpassen.

Inkrementelle Innovationen beinhalten wenig Neues und erfordern damit wenig Kreativität. Sie lassen sich auf Basis von Bedarfs-, Markt- und Formatanalysen planen. Vor der eigentlichen Entwicklung gesammelte Informationen erlauben Vorgaben, mit denen der Prozess straff organisiert werden kann. Sender-Pitches mit Briefings, ein klarer Ideenauswahlprozess, die Parallelisierung von Aufgaben und der Verzicht auf eine Pilotierung verkürzen den gesamten Innovationsprozess. Im Vordergrund stehen bei wenig innovativen Formaten Routine, Effizienz und Schnelligkeit. Das Development erfordert demnach eine Struktur gebenden, kontrollierenden Umgebung und eher analytische Projektleiter mit Managementqualitäten als hochkreative Persönlichkeiten.

Ganz anders verhält es sich mit Formaten eines höheren Innovationsgrades: Sie sind ohne kreative Persönlichkeiten mit hoher Genrekompetenz nicht zu schaffen. Diese brauchen ein innovationsbewusstes und fehlertolerantes Umfeld, das ihnen genügend Freiheit, Zeit und Geld gewährt, um ihre Ideen zu entwickeln, und sie mit Zugang zu relevanten Informationen unterstützt. Die kreative Freiheit sollte dabei nicht mit „allein lassen" verwechselt werden. Kreative brauchen gerade in der frühen Phase Sicherheit, konstruktives Feedback und Zugewandtheit sowie ein Mindestmaß an Struktur und vorgegebene Prozessschritte, damit sich ihre Ideen nicht verlieren, sondern den Weg durch die Instanzen finden und zu Produkten werden können.

Will ein Produzent etwas radikal Neues schaffen, muss er sein Unternehmen nicht nur bei der Entwicklung darauf einstellen, sondern damit rechnen, dass es durch die Innovation völlig verändert wird (Hauschildt/Salomo 2011: 16). Mit dieser Prämisse stellt sich die Frage, ob etablierte, große Produktionshäuser flexibel genug sind, grundlegend Neues zu schaffen. Untersuchungen zeigen, dass sich in mechanischen oder großen Organisationen radikale Innovationen schwer entwickeln können, während kleine Unternehmen und Start-ups prädestiniert sind für hoch-innovative Produkte (Herstatt 2007: 303 f.; Stringer 2000: 70 ff.).

Start-ups gelten als flexibel und nah am Markt. Die Gründer, die meist zugleich die Ideen zur Innovation haben, stehen im Mittelpunkt. Mit ihnen als zentrale Personen wird das gesamte Unternehmen mit allen Ressourcen auf das

Breakthrough-Projekt ausgerichtet und oft unkonventionell organisiert. Es muss keinen Wandel im Unternehmen geben aufgrund der Schaffung von etwas Neuem. Das Neue ist das Unternehmen, und daraus ziehen die Mitarbeiter ihre meist extrem hohe Motivation (Herstatt 2007: 305).

Auch in der deutschen Produktionslandschaft sind es gerade junge, kleinen Firmen rund um kreative Ausnahmetalente, die innovative Wege gehen. „All-in-production" dreht als kleiner, unabhängiger Player seine eigene internationale Serie ohne Senderfinanzierung und verwirklicht damit ein Projekt, das selbst etablierte Produzenten nicht wagen. Die „Bildundtonfabrik" von Jan Böhmermann kreiert neue Formate wie das „Neo Magazin Royale", das sich ständig neu erfindet und auf den unterschiedlichsten Plattformen zuhause ist.

Müssen sich demnach große Produktionsfirmen – wirtschaftlich durchaus erfolgreich – im Innovationsmittelfeld bewegen und sich den kleinen Kreativ-Schmieden im Wettbewerb um Innovationen geschlagen geben? Ist es der einzige Weg für das Produzenten-Establishment, kleine Innovationspioniere ganz oder teilweise zu kaufen – so wie es „Studio Hamburg" 2014 mit „Ulmen Television" gemacht hat?

Es gibt einen dritten Innovationsweg, nämlich: von den innovativen Start-ups zu lernen und deren Besonderheiten innerhalb der eigenen Organisation zu integrieren, um so das richtige Umfeld für Hoch-Innovatives zu schaffen. Wichtigste Voraussetzung: Innovationen müssen Chefsache sein und in der Unternehmensstrategie verankert. Es gilt, die Organisation zu öffnen und durchlässig zu machen für Impulse von außen. Breakthrough-Innovationen entstehen oft in ganz anderen Kontexten und Zielmärkten (Herstatt 2007: 302), neue Technologien liefern Impulse für radikal neue Formate. Eine Sendung wie das „Quizduell" wäre ohne die gleichnamige App nicht entstanden. Wer in der Bewegtbildbranche technische Entwicklungen ignoriert, wird mittelfristig seine Innovationskraft einbüßen. Technik-, Online- und Social-Media-Spezialisten sind für radikale Formatinnovationen genauso wichtig wie rein inhaltlich Kreative und müssen von Anfang an in den Entwicklungsprozess eingebunden werden.

Insgesamt sollte kreativen Ausnahmetalenten maximale Bedeutung zugestanden werden. Hier mag der Vorwurf gelten, dass „der alte Personenkult" (Mueller-Oerlinghausen/Sauder 2003: 22) der Medienbrache weiterlebt. Doch gerade bei Hoch-Innovativem sind die besten Köpfe unverzichtbar. Sie müssen gefunden, gefördert, ans Unternehmen gebunden oder selbst Teil der Unternehmung werden. Brainpool, lange Zeit bekannt als einer der kreativsten Produzenten, verdankt seinen Erfolg diesem Modell: Mit Kreativen wie Stefan Raab oder Anke Engelke wurden eigens Tochterfirmen für deren Formate gegründet. Innovationen wurden damit nicht nur zur Chefsache gemacht, sondern die kreativen Treiber in die Chefetage befördert. Mit diesen neuen Einheiten kann gewährleistet sein, dass sich Strukturen nach den Bedürfnissen der kreativen Köpfe entwickeln und separat zur oft trägen Primärstruktur organisiert werden. Das Mutterhaus spielt dabei eine entscheidende Rolle: Es liefert Netzwerk, Infrastruktur sowie funktionierende Prozesse, wenn es um die Umsetzung der Ideen geht. Die Primärorganisation bietet produktionelle und finanzielle Sicherheit, in der sich Kreativität entfalten kann.

Als Alternative zu zwischenbetrieblichen Lösungen sind Projekte ideal für das Entwickeln von Innovationen (Hauschildt/Salomo 2011: 58). Sie gelten als typisch für das Fernsehen als eine „traditionell projektifizierte Industrie" (Windeler 2004: 56). Vor allem organisationsübergreifende Projekte haben die Kraft, durch die Einbeziehung unterschiedlichster Personen radikal Neues zu schaffen. ARD und ZDF haben ihre innovativste Entwicklung unter dem Arbeitstitel „Junges Angebot" als Projekt aufgesetzt. Das Online-Angebot, das im Herbst 2016 an den Start gehen soll, wird in einer Sekundärorganisation unter Einbindung ausgewählter Kreativer aller Anstalten entwickelt und in diesem Netzwerk produziert.

Schließlich muss ein Produktionsunternehmen so handeln wie eine kreative Persönlichkeit: Es sollte nicht nur die Kompetenz und Mittel haben, Innovationen tatsächlich zu schaffen. Wer als Produzent in Deutschland wirklich innovativ sein will, muss einen langen Atem beweisen, sein Produkt gegen Widerstände durchsetzen und das Risiko dafür tragen. Die Chancen auf Erfolg sind in der aktuellen Situation erfolgversprechend wie lange nicht: Die steigende Anzahl an Verbreitungsmöglichkeiten für Formate und die Vielzahl an neuen Sender-Kunden schaffen mehr Optionen für die Produktionsunternehmen und damit mehr Autonomie bei ihrer Formatentwicklung.

8 Fazit

Formate als Markenprodukte gewinnen im entlinearisierten Bewegtbildmarkt an Bedeutung. Vor allem Produzenten müssen ihre Entwicklungsarbeit fokussieren und das Innovationsmanagement professionalisieren. Ein wichtiger Schritt dahin ist die Beachtung des Innovationsgrades der entstehenden Formate. Radikale Formatinnovationen verlangen bei hohem Risiko eine geringere Steuerungsintensität als echte und inkrementelle. Diese Feststellung muss in Zusammenhang mit den sich ändernden Aufgaben und Anforderungen während des Prozessverlaufs gesehen werden. So ist vor allem die frühe Phase von Kreativität geprägt und verlangt – wenn hoch-innovative Ergebnisse erwartet werden – ein motivierendes Umfeld, das von Freiheit geprägt ist.

Für das Management von Formatinnovationen heißt das: Bei wenig innovativen Projekten spielt Kreativität eine geringe Rolle, Routine-Prozesse lassen sich weitgehend übertragen und straff organisieren. Werden allerdings radikale Innovationen angestrebt, muss Kreativität in den Fokus rücken. Top-Talenten sollte ermöglicht werden, in kleinen, zu ihnen passenden Sekundärorganisationen mit wenigen Vorgaben zu agieren. Ebenso wichtig ist die frühe Einbeziehung von tech-

nischen Neuerungen, die für radikale Formatinnovationen im crossmedialen Content-Markt entscheidende Impulse liefern. Die Primärorganisation unterstützt in der frühen Phase mit Infrastruktur, Know-how sowie Ressourcen und liefert damit die nötige Sicherheit für die Kreativen. Das setzt wiederum voraus, dass die Führung des Produktionsunternehmens klar hinter den Innovationsaktivitäten steht, den Kunden (Sendern) gegenüber Autonomie und Durchsetzungsvermögen beweist und die Risiken dafür tragen kann.

Anmerkungen

[1] Wirksamer Formatschutz ist in Deutschland kaum gegeben. Das Immaterialgüterrecht greift hier nicht so wirksam wie z. B. in Großbritannien und den Niederlanden. Die Rechtsprechung des Bundesgerichtshofes lehnt einen urheberrechtlichen Schutz von Fernsehformaten im Allgemeinen ab. Internationale Verbände wie die FRAPA (Format Recognition and Protection Association) versuchen, durch das Registrieren von neuen Formatkonzepten die Erstmaligkeit einer Formatidee festzustellen (FRAPA 2014). Einen rechtsverbindlichen Schutz für Kreative und Produzenten gegen Formatpiraterie und Ideenklau bietet diese Registrierung allerdings nicht: Mit seinem Urteil vom 14.01.2010 (AZ: 7 O 13628/09) hat das Landesgericht München I die Klage eines Formatentwicklers auf Plagiatschutz abgewiesen, obwohl er sein Format bei der FRAPA registriert hatte.

Literaturverzeichnis

Amabile, T. M. (1996): Creativity in Context. Update to The Social Psychology of Creativity. Boulder und Oxford.

Becker, J./Schwaderlapp, W./Seidel, S. (Hrsg.)(2012): Management kreativitätsintensiver Prozesse. Theorien, Methoden, Software und deren Anwendung in der Fernsehindustrie. Berlin und Heidelberg.

Booz/Allen/Hamilton (1983): New Product Management for the 1980s. New York.

Cooper, R. G./Kleinschmidt, E. J. (1994): Screening New Products for Potential Winners. In: Institute of Electrical and Electronics Engineers IEEE Engineering Management, Vol. 22 (4), S. 24-30.

Csikszentmihalyi, M. (2010): Implications of a Systems Perspective for the Study of Creativity. In: Handbook of Creativity, hrsg. von R. J. Sternberg. 14. Aufl., Cambridge, S. 313-335.

Dal Zotto, C./Kranenburg, H. van (Hrsg.)(2008): Management and Innovation in the Media Industry, Cheltenham (UK).

Deuerling, T. (2016): Innovationsmanagement für neues Fernsehen. Die Entwicklung von Bewegtbildformaten in Abhängigkeit vom Innovationsgrad. Berlin.

Dwyer, L./Mellor, R. (1991): Organizational Environment, New Product Process Activities, and Project Outcomes. In: Journal of Product Innovation Management, Vol. 8 (1), S. 39-48.

Finke, R. A./Ward, T. B./Smith, S. M. (1992): Creative Cognition. Theory, Reserach and Application. Cambridge.

Förster, J./Friedmann, R. (2003): Kontextabhängige Kreativität, in: Zeitschrift für Psychologie 211 (3), S. 149-160.

FRAPA (2014): Welcome to FRAPA. Leading Association in TV Format Recognition and Protection. Online verfügbar unter http://www.frapa.org (zuletzt abgerufen am 30.05.2014).

Friedmann, R./Förster, J. (2000): The Effects of Approach and Avoidance Motor Actions on the Elements of Creative Insight. In: Journal of Personality and Social Psychology Vol. 79, S. 477-492.

Fröhlich, K. (2008): Organisation für Innovation. Kreativitätsfördernde Organisation in der TV-Unterhaltungsproduktion. In: Siegert, G./Rimscha, B. von (Hrsg.)(2008): Zur Ökonomie der Unterhaltungsproduktion, Köln, S. 151-173.

Fröhlich, K. (2010): Innovationssysteme der TV-Unterhaltungsproduktion. Komparative Analyse Deutschlands und Großbritanniens. Wiesbaden.

Gebhardt, A. (2000): Rapid Prototyping. Werkzeuge für die schnelle Produktentstehung. 2., völlig überarb. Aufl., München.

Geschka, H. (1993): Wettbewerbsfaktor Zeit. Beschleunigung von Innovationsprozessen. Landsberg.

Giersberg, F. (2014): VPRT-Prognose zum Medienmarkt 2014. Umsätze der audiovisuellen Medien in Deutschland. Statistiken 2013 – Prognosen 2014 – Trends 2015-2020. Berlin.

Gläser, M. (2014): Medienmanagement, 3., völlig überarb. Aufl., München.

Gundlach, C./Ganz, A./Gutsche, J. (Hrsg.)(2010): Die frühe Innovationsphase. Methoden und Strategien für die Vorentwicklung. Düsseldorf.

Habann, F. (Hrsg.)(2003): Innovationsmanagement in Medienunternehmen. Theoretische Grundlagen und Praxiserfahrungen. Wiesbaden.

Habann, F. (2010): Erfolgsfaktoren von Medieninnovationen. Eine kausalanalytische empirsche Untersuchung. Baden-Baden.

Hauschildt, J. (1993): Innovationsmanagement. München.

Hauschildt, J./Salomo, S. (2011): Innovationsmanagement. 5., überarb., ergänzte und aktualisierte Aufl., München.

Herstatt, C./Lüthje, C./Lettl, C. (2007): Fortschrittliche Kunden zu Breakthrough-Innovationen stimulieren. In: Herstatt, C./Verworn, B. (Hrsg.)(2007): Management der frühen Innovationsphase. Grundlagen – Methoden – Neue Ansätze, 2., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden, S. 61-75.

Herstatt, C. (2007): Management der frühen Phase von Breakthrough-Innovationen. In: Herstatt, C./Verworn, B. (Hrsg.)(2007): Management der frühen Innovationsphase. Grundlagen – Methoden – Neue Ansätze, 2., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden, S. 295-314.

Johne, F. A. (1984): How Experienced Product Innovators Organize. In: Journal of Product Innovation Management, Vol. 1, S. 210-223.

Khurana, A./Rosenthal, S. R. (1998): Towards Holistic „Front Ends" in New Production Development. In: Journal of Product Innovation Management, Vol. 15 (1), S. 57-74.

Koch-Gombert, D. (2005): Fernsehformate und Formatfernsehen, München.

Köhler, L. (2005): Produktinnovation in der Medienindustrie. Organisationskonzepte auf Basis von Produktplattformen. Wiesbaden.

Köhler, L./Hess, T. (2003): Produktinnovation in Medienunternehmen. Eine Fallstudienanalyse zur Organisation der Produktinnovation in Unternehmen verschiedener Mediengattungen. München.

Lühring, N. (2007): Innovationsfördernde Organisationsstrukturen unter Berücksichtigung früher Innovationsphasen. In: Herstatt, C./Verworn, B. (Hrsg.)(2007): Management der frühen Innovationsphase. Grundlagen – Methoden – Neue Ansätze, 2., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden, S. 133-164.

Mueller-Oerlinghausen, J./Sauder, A. (2003): Kreativität. Alles oder nichts? Erfolgsfaktoren innovativer Produktentwicklung. In: Habann, F. (Hrsg.)(2003): Innovationsmanagement in Medienunternehmen. Theoretische Grundlagen und Praxiserfahrungen. Wiesbaden, S. 16-36.

Riffi, A./Michel, P. (2013): Bewegtbild 2020. Eine Studie zu Strategien der Contentproduzenten. Essen/Marl.

Seidel, S. (2009): A Theory of Managing Creativity-Intensive Processes. Unveröffentlichte Dissertation an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Münster.

Stringer, R. (2000): Innovation. How to Manage Radical Innovation. In: California Management Review, Vol. 42 (4), S. 70-88.

SWR (2015): Das Jugendangebot von ARD und ZDF. Konzept zur Vorlage bei der Rundfunkkommission der Länder am 18. Juni 2015. Online verfügbar unter http://www.swr.de/-/id=16207966/property=download/nid=12338976/1rb1klb/konzept-jugendangebot-ard-zdf.pdf (zuletzt abgerufen am 19.11.2015).

Thom, N. (1980): Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements. Köln.

Vahs, D./Burmester, R. (1999): Innovationsmanagement. Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung. Stuttgart.

Verworn, B. (2005): Die frühen Phasen der Produktentwicklung. Wiesbaden.

Verworn, B./Herstatt, C. (2007a): Bedeutung der frühen Phasen des Innovationsprozesses. In: Herstatt, C./Verworn, B. (Hrsg.)(2007): Management der frühen Innovationsphase. Grundlagen – Methoden – Neue Ansätze, 2., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden, S. 3-19.

Verworn, B./Herstatt, C. (2007b): Strukturierung und Gestaltung der frühen Phasen des Innovationsprozessses. In: Herstatt, C./Verworn, B. (Hrsg.)(2007): Management der frühen Innovationsphase. Grundlagen – Methoden – Neue Ansätze, 2., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden, S. 111-134.

Verworn, B./Herstatt, C./Nagahira, A. (2006): The Impact of the „Fuzzy Front End" on New Product Development Sucess in Japanese NPD Projects. In: Proceedings of the R&D Management Conference. Lake Windermere.

Vogt, T. (2010): Kalkulierte Kreativität. Die Rationalität kreativer Prozesse. Wiesbaden.

Ward, T. B./Smith, S. M./Finke, R. A. (2010): Creative Cognition. In: Sternberg, R. J. (Hrsg.)(2010): Handbook of Creativity, 14. Aufl., Cambridge, S. 189-212.

Weise, J. (2005): Planung und Steuerung von Innovationsprojekten, Wiesbaden.

Windeler, A. (2004): Organisation der TV-Produktion in Projektnetzwerken. Zur Bedeutung von Produkt- und Industriespezifika. In: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.)(2004): Organisation der Content-Produktion, Wiesbaden, S. 55-76.

Windeler, A. (2008): Unterhaltungsproduktion in Netzwerken. In: Siegert, G./Rimscha, B. von (Hrsg.)(2008): Zur Ökonomie der Unterhaltungsproduktion, Köln, S. 124-150.

Zabel, C. (2009): Wettbewerb im deutschen TV-Produktionssektor. Produktionsprozesse, Innovationsmanagement und Timing-Strategien. Wiesbaden.

Zarges, T. (2015): Annette Reeker und ihr „Cape Town" – Gewagtes Serien-Abenteuer am Kap der guten Hoffnung. Online verfügbar unter http://www. dwdl.de/magazin/53844/gewagtes_serienabenteuer_am_kap_der_guten_hoffnung/ (zuletzt abgerufen am 12.11.2015).