

Janina Schüller

Innovationsmanagement für TV-Unternehmen

Implikationen crossmedialer
Contentkreation für Organisation
und Personalwirtschaft

Janina Schüller

Innovationsmanagement für TV-Unternehmen

Implikationen crossmedialer
Contentkreation für Organisation
und Personalwirtschaft



Springer Gabler

Innovationsmanagement für TV- Unternehmen

Janina Schüller

Innovations- management für TV-Unternehmen

Implikationen crossmedialer
Contentkreation für Organisation
und Personalwirtschaft

Mit einem Geleitwort von
Univ.-Prof. Dr. Joachim Eigler

 Springer Gabler

Janina Schüller
Siegen, Deutschland

zugl.: Siegen, Univ., Diss., 2015 u.d.T.: „Innovationsmanagement für TV-Unternehmen – Organisatorische und personalwirtschaftliche Implikationen auf Basis crossmedialer Contentkonzeption“

D467

ISBN 978-3-658-10364-4 ISBN 978-3-658-10365-1 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-10365-1

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

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)

Geleitwort

Der Wettbewerb auf den Fernsehmärkten ist in besonderer Weise von den Entwicklungen der Digitalisierung, der Vernetzung sowie der Durchsetzung und Nutzung kompatibler Standards geprägt. Während das lineare Fernsehen zwar nach wie vor einen festen Platz hat, gewinnen neue Formen des Fernsehens mit neuen Endgeräten und innovativen Formatideen immer mehr an Bedeutung für die Erzielung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile der TV-Unternehmen. Im Rahmen der Medienmanagementforschung war bislang jedoch noch wenig erforscht, welche Konsequenzen diese Entwicklungen für das Personalmanagement und die Organisationsstrukturen haben.

Die Idee der Arbeit von Frau Schüller besteht darin zu untersuchen, worin die personalwirtschaftlichen und organisationsstrukturellen Implikationen innovativer Konzepte der Contenterstellung und -verwertung für TV-Unternehmen bestehen. Ausgangspunkt ihrer Arbeit sind crossmediale Contentkonzeptionen. Vor dem Hintergrund der Konvergenzanforderungen besitzen diese ein enormes ökonomisches Erfolgspotenzial, indem sie darauf angelegt sind, die knappe Ressource „Content“ mehrfach und inhaltlich vernetzt über mehrere Medienkanäle wie TV, Print, Musik, Online, Mobil hinweg zu verwerten. Die Lösung personalwirtschaftlicher und struktureller Problemstellungen ist eine wichtige Voraussetzung für die Ausschöpfung ihrer ökonomischen Erfolgspotenziale.

Durch die in ihrer Arbeit geleistete durchgängige Verknüpfung medienwirtschaftlicher mit personalwirtschaftlichen und organisationsstrukturellen Fragestellungen trägt Frau Schüller zur Schließung der noch bestehenden Forschungslücken auf diesem Gebiet bei. Zudem leistet die Arbeit durch die Analyse der Probleme im Contentstellungs- und -verwertungsprozess und die erarbeiteten Lösungsvorschläge einen wichtigen Beitrag zu einem Innovationsmanagement für TV-Unternehmen. Nicht zuletzt deshalb sollte die Dissertation auch auf erhebliches Interesse in der Praxis der TV-Branche stoßen.

Vorwort

In den vergangenen zwei Jahren habe ich nicht nur unglaublich viel über crossmediale Inhalte und das Innovationsmanagement in TV-Unternehmen, sondern auch über die Herausforderungen des wissenschaftlichen Arbeitens und die Berechtigung der Forschung als bemerkenswertem Pendant zur Praxis gelernt. Mit jedem Tag, den ich in diese Arbeit investiert habe, habe ich jedoch auch viel über mich selbst erfahren und bin Stück für Stück an der Herausforderung gewachsen, als Praktikerin diese wissenschaftliche Arbeit zu verfassen.

Für diese Erfahrung möchte ich mich ganz besonders bei meinem Doktorvater Prof. Dr. Joachim Eigler bedanken, der mir immer mit Rat und Tat zur Seite gestanden hat. Auch ohne meinen ehemaligen Chef Rolf Herkenrath wäre diese Arbeit nicht möglich gewesen. Er hat mir die einmalige Chance gegeben, meine Dissertation im Unternehmen zu schreiben. Doch vor allem die Unterstützung meiner Familie und meiner Freunde, die immer an mich geglaubt und mich ein ums andere Mal neu motiviert haben, war mir bei dieser Arbeit eine große Hilfe und hat mich stets ermutigt weiterzumachen. Ein besonderer Dank gebührt Heinrich für seine Gelassenheit und seine Geduld mit mir sowie Lara, Anne, meiner Schwester Verena und meiner Mutter für ein immer offenes Ohr, Aufmunterung und die richtigen Worte zur richtigen Zeit. Außerdem gebühren Respekt und Dank Daniel Schubert, Hermine Deveci und Rainer Erdorf für die gewissenhafte Korrektur meiner Arbeit.

Und schließlich möchte ich meinem Vater danken, der mir beigebracht hat, dass man alles erreichen kann, was man sich vornimmt, der mich immer bedingungslos unterstützt und niemals den geringsten Zweifel daran gehegt hat, dass ich diese Promotion zum Abschluss bringen werde. Ihm ist dieses Buch gewidmet.

Janina Schüller

Inhaltsüberblick

Geleitwort	V
Vorwort.....	VII
Inhaltsverzeichnis	XI
Abbildungsverzeichnis	XIX
Abkürzungsverzeichnis.....	XXI
1 Einleitung	1
2 Grundlagen des Innovationsmanagements	13
3 Medienwirtschaft, Fernsehwirtschaft und TV-Unternehmen im Wandel	23
4 Crossmediale Contentproduktion in TV-Unternehmen	65
5 Organisation in crossmedialen TV-Unternehmen.....	145
6 Personalmanagement in crossmedialen TV-Unternehmen	197
7 Change-Management im Zuge crossmedialer Veränderungen.....	271
8 Schlussbetrachtung	313
Literaturverzeichnis	319
Internetquellen	341

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort.....	VII
Inhaltsüberblick	IX
Abbildungsverzeichnis	XIX
Abkürzungsverzeichnis.....	XXII
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit.....	3
1.3 Abgrenzung der Thematik	7
1.4 Stand der Forschung	8
1.5 Wissenschaftstheoretische Einordnung	11
2 Grundlagen des Innovationsmanagements	13
2.1 Innovation und Kreativität als strategische Erfolgsfaktoren für Medienunternehmen.....	13
2.2 Herausforderungen des Innovationsmanagements in TV-Unternehmen.....	17
2.3 Ansatzpunkte des Innovationsmanagements in TV-Unternehmen.....	18
3 Medienwirtschaft, Fernsehwirtschaft und TV-Unternehmen im Wandel	23
3.1 Veränderungen auf der Metaebene der Medienwirtschaft	23
3.1.1 Globale Phänomene als Betrachtungsrahmen der Medienwirtschaft	23
3.1.2 Digitalisierung.....	24
3.1.3 Mediale Konvergenz	26
3.1.4 Rechtliche Rahmenbedingungen.....	28

3.1.5	Wettbewerbssituation.....	30
3.2	Auswirkungen des veränderten globalen Umfeldes auf die Meso-Ebene des Fernsehmarktes.....	32
3.2.1	Korrelation zwischen Technologie und Strategie	32
3.2.2	Modifikation des Nutzungsverhalten	34
3.2.3	Wettbewerb im Bewegtbildmarkt	38
3.2.4	Fragmentierung der Zuschauermärkte	42
3.2.5	Entwicklung der Werbemärkte	44
3.2.6	Rechtmanagement	46
3.2.7	Regulierung.....	48
3.2.8	Diversifikation	50
3.2.9	Wertschöpfung.....	52
3.3	Konsequenzen veränderter Rahmenbedingungen für die Mikro-Ebene der TV-Unternehmen.....	53
3.3.1	Innovation im Kerngeschäft durch Corporate Entrepreneurship	53
3.3.2	Strategische Flexibilität als Metafähigkeit.....	58
3.3.3	Resource Based View als Ausgangspunkt der Betrachtung.....	60
4	Crossmediale Contentproduktion in TV-Unternehmen.....	65
4.1	Grundlagen	65
4.1.1	Content.....	65
4.1.2	Crossmedia.....	66
4.1.3	Crossmediale Strategien.....	69
4.2	Crossmediale Contentkonzepte und ihre strategische Relevanz	72
4.2.1	Systematisierungsansatz crossmedialer Contentkonzepte.....	72
4.2.2	Transmedia Storytelling	73
4.2.2.1	Konzept	73
4.2.2.2	Strategische Lenkung des Audience Flows	75
4.2.2.3	Non-lineare Strategien der Zuschauerbindung.....	76
4.2.3	Social Media und TV	79
4.2.3.1	Konzept	79
4.2.3.2	Bindungsstrategien	81
4.2.3.2.1	Community Building.....	81
4.2.3.2.2	Steigerung des Format-Buzz	82
4.2.3.3	Aktivierungsstrategie	83
4.2.3.3.1	Förderung der Interaktion	83

4.2.3.3.2	Crowdsourcing.....	85
4.2.4	Web-TV und Bewegtbildinhalte im Netz.....	86
4.2.4.1	Konzept	86
4.2.4.2	TV-basierte Strategien.....	88
4.2.4.2.1	Einordnung TV-basierter Strategien	88
4.2.4.2.2	Online-First-Strategie.....	89
4.2.4.2.3	Ramp-up-Strategie	91
4.2.4.2.4	Catch-up-Strategie	91
4.2.4.3	Web-Only-Strategien	92
4.2.5	Mobile TV.....	94
4.2.5.1	Konzept	94
4.2.5.2	Strategie ubiquitärer Verfügbarkeit.....	95
4.2.6	Konzept und Strategien der Crosspromotion	96
4.3	Konsequenzen von Crossmedia für Beschaffung, Produktions- und Vermarktungsprozess	101
4.3.1	Beschaffungsarten und Produktionsstrategien	101
4.3.1.1	Make.....	102
4.3.1.1.1	Eigenproduktion.....	102
4.3.1.1.2	Auftragsproduktion	103
4.3.1.2	Buy	107
4.3.1.3	Modifikation von Inhalten als Option der crossmedialen Inhaltebeschaffung	109
4.3.2	Veränderungen von Produktions- und Formatentwicklungsprozess durch Crossmedia	111
4.3.2.1	Analyse des ganzheitlichen Produktionsprozesses bei echten Eigenproduktionen in Bezug auf Crossmedia	111
4.3.2.2	Darstellung des Formatentwicklungsprozesses als Ansatzpunkt der crossmedialen und abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit.....	116
4.3.3	Auswirkung der crossmedialen Contentproduktion auf die Vermarktung	119
4.3.3.1	Werbewirkung crossmedialer Kampagnen.....	119
4.3.3.2	Crossmediale Erfolgsmessung und Konvergenzwährung	121
4.3.4	Zwischenfazit.....	123
4.4	Erfolgsfaktoren für die crossmediale Contentkonzeption.....	124
4.4.1	Vorgehensweise und inhaltliche Implikationen für die crossmediale Formatauswertung	124

4.4.2	Erfolgsfaktoren	127
4.4.2.1	Nutzergewohnheiten und Zielgruppe als Basis crossmedialer Inhalte	127
4.4.2.2	Komplexität von Charakteren und Geschichten	132
4.4.2.3	Involvement und Interaktion	133
4.4.2.4	Unmittelbarkeit, Authentizität und Stringenz	135
4.4.3	Optimierung crossmedialer Formatauswertung durch Priorisierung	137
4.5	Darstellung innovationsrelevanter Interdependenzen im „Magischen Viereck“	140
5	Organisation in crossmedialen TV-Unternehmen	145
5.1	Theoretische Grundlagen	145
5.2	Stellenwert der Organisation im Rahmen des ressourcenorientierten Ansatzes	147
5.3	Besonderheiten der Organisation von Kreativität	149
5.4	Interdependenz-Analyse von Strategie, Struktur und Prozess	150
5.5	Organisatorische Probleme crossmedialer Contentproduktion	152
5.5.1	Strukturen der TV-Unternehmen vor dem Hintergrund crossmedialer Innovationen	152
5.5.2	Vervielfältigung organisatorischer Einheiten	154
5.5.3	Erhöhung von Kommunikations- und Abstimmungsbedarf	155
5.5.4	Organisationale Trägheit als limitierender Faktor für Innovation	157
5.6	Organisationskonzept zur Steigerung der Innovationsfähigkeit im Zuge von Crossmedia	160
5.6.1	„Bringing Silicon Valley inside“ durch Corporate Entrepreneurship	160
5.6.2	Organisationale Priorisierung von Formaten	163
5.6.3	Ambidextre Organisationsstrukturen zur Steigerung von Innovation und Effizienz	164
5.6.4	Venture-Team zur Verbindung von Crossmedia und Innovation	168
5.7	Maßnahmen zur Implementierung innovationsfördernder Organisationsstrukturen und Prozesse	171

5.7.1	Prozess	171
5.7.1.1	Prozessidentifikation	171
5.7.1.2	Research-Integration in den Innovationsprozess	173
5.7.1.3	Mediumübergreifende Prozessgestaltung.....	175
5.7.1.4	Optimierung des Prozessflusses mit Hilfe des „Process-Flow-Modells“	177
5.7.1.5	Crossmediale Prozessergebnisanalyse und - optimierung	180
5.7.2	Struktur	182
5.7.2.1	Zentrale versus dezentrale Aufbauorganisation	182
5.7.2.2	Redaktionsorganisation als Basis des crossmedialen Arbeitens	183
5.7.2.3	Räumliche und zeitliche Struktur aus Coworking Spaces und Liquid Work	186
5.7.2.4	Wissensmanagement durch Wikis und Lernzirkel ..	190
5.7.2.5	Kreativ-Pools und Qualitätszirkel	192
5.8	Fazit zu organisatorischen Änderungen im Zuge crossmedialer Contentproduktion.....	194

6 Personalmanagement in crossmedialen

TV-Unternehmen	197	
6.1	Bezugsrahmen des Personalmanagements	197
6.2	Besonderheiten des Personalmanagements in TV-Unternehmen ...	198
6.2.1	Definition und Analyse von „Creative Industry“ und „Creative Class“	198
6.2.2	Bedeutung des kreativen Personals	201
6.2.3	Motivationstheorie bei kreativem Personal	203
6.2.4	Kreatives Personal im Rahmen des ressourcenorientierten Ansatzes	206
6.3	Personalwirtschaftliche Herausforderungen der crossmedialen Contentproduktion	208
6.3.1	Inhaltliche Herausforderungen.....	208
6.3.1.1	Spezialisierung oder Generalisierung als Kernfrage des crossmedialen Personalmanagements	208
6.3.1.2	Motivationstheoretische Konsequenzen des Verlusts der Informationshoheit durch das kreative Personal	211

6.3.2	Wirtschaftliche Herausforderungen und Zielkonflikt	212
6.3.3	Prozessuale Herausforderungen	214
6.4	Personalwirtschaftliches Konzept zur Optimierung der crossmedialen Contentproduktion	215
6.4.1	Wittes Promotorenmodell als Grundlage	215
6.4.2	Konzept der dualen Hierarchie aus Content- und Business-Manager	217
6.4.3	Prozessmanager als struktureller Innovationstreiber	220
6.4.4	Integration der dualen Hierarchie in das Konzept der ambidextren Organisationsstrukturen	223
6.5	Innovationsfördernde Maßnahmen des Personalmanagements im Hinblick auf Crossmedia	226
6.5.1	Personalbeschaffung	226
6.5.1.1	Externe Personalbeschaffung	226
6.5.1.1.1	Innovationsfördernde Personalauswahl	226
6.5.1.1.2	Crossmedia- und Social Media-Rekrutierung	229
6.5.1.2	Interne Personalbeschaffung	232
6.5.1.2.1	Interne Wechsel	232
6.5.1.2.2	Praktikanten-Talent-Pool	234
6.5.2	Personalentwicklung	236
6.5.2.1	Arbeitsintegrierter Ansatz der Personalentwicklung	236
6.5.2.1.1	Theoretischer Kern und crossmedialer Bezug	236
6.5.2.1.2	Crossmediale Ausbildung	238
6.5.2.1.3	Personalentwicklung in unternehmenseigenen Redaktionen	242
6.5.2.1.4	Entwicklungsmaßnahmen für externe Produzenten	243
6.5.2.1.5	Umgang mit Protagonisten bei crossmedialen Produktionen	245
6.5.2.2	Teamorientierter Ansatz der Personalentwicklung	246
6.5.2.2.1	Stellenwert in Bezug auf das crossmediale Teambuilding	246
6.5.2.2.2	Individuelle Kompetenzen und informelle Netzwerke	248
6.5.3	Anreizsysteme und Entlohnung im Zuge von Crossmedia	250
6.5.3.1	Strategisch-zielorientierte Vergütung	250

6.5.3.2	Immaterielle Anreize.....	252
6.5.3.3	Teamvergütung als flexible Vergütungsoption	254
6.5.4	Personalbeurteilung.....	255
6.5.5	Personalführung	257
6.5.5.1	Einordnung von Führungskonzepten im Hinblick auf kreatives Personal.....	257
6.5.5.2	Hierarchie und Führung im crossmedialen Formatprozess	262
6.5.5.3	Vision und Zieldefinition im Sinne des „Flow-Modells“.....	263
6.5.5.4	Etablierung einer Feedbackkultur	265
6.6	Zusammenfassung der Auswirkungen personeller Änderungen.....	267
7	Change-Management im Zuge crossmedialer Veränderungen	271
7.1	Crossmedia als Auslöser des Change-Managements im TV-Kerngeschäft	271
7.2	Grundlagen des Change-Managements	273
7.2.1	Definition des Change-Managements	273
7.2.2	Bedeutung der Dynamic Capability Based View im Change-Prozess.....	275
7.2.3	Evolutionäre versus revolutionäre Konzepte des Wandels ..	278
7.2.4	Richtungsbezogene Change-Konzepte.....	280
7.2.5	Modelle und Stellenwert des Change-Prozesses für Crossmedia.....	282
7.3	Change-Management in crossmedialen TV-Unternehmen	285
7.3.1	Akteure des Wandels	285
7.3.2	Führungsstrategie	287
7.3.3	Vision und Ziele des Wandels.....	290
7.3.4	Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor des Wandels	292
7.3.5	Vermittlung des Wandels durch gezielte Change-Kommunikation.....	295
7.3.5.1	Transparenz und bilaterale Kommunikation	295
7.3.5.2	Selbstreferenzielle Mediennutzung durch Filme und Web-Blogs.....	297
7.3.6	Flexibilisierung des Wandels durch Technologiemanagement	298
7.3.6.1	Einsatz von technologischen Prozesstools	298