

# **INNOVATIONSMANAGEMENT FÜR TV-UNTERNEHMEN**

Organisatorische und personalwirtschaftliche Implikationen  
auf Basis crossmedialer Contentkonzeption

vorgelegt von

**Janina Schüller**

zur Erlangung des Grades einer

**Doktorin der Wirtschaftswissenschaften**

**(Dr. rer. pol.)**

**Universität Siegen**

**Fakultät III Wirtschaftswissenschaften, Wirtschaftsinformatik und  
Wirtschaftsrecht**

**Doktorvater Prof. Dr. Joachim Eigler**

München 06.10.2014



## **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.



# Inhaltsverzeichnis

<i>Inhaltsverzeichnis</i> .....	I
<i>Abbildungsverzeichnis</i> .....	VII
<i>Abkürzungsverzeichnis</i> .....	IX
<b>1 EINLEITUNG</b> .....	<b>1</b>
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.....	12
<b>2 GRUNDLAGEN DES INNOVATIONSMANAGEMENTS</b> .....	<b>15</b>
2.1 INNOVATION UND KREATIVITÄT ALS STRATEGISCHE ERFOLGSFAKTOREN FÜR MEDIENUNTERNEHMEN .....	15
2.2 HERAUSFORDERUNGEN DES INNOVATIONSMANAGEMENTS IN TV-UNTERNEHMEN .....	19
2.3 ANSATZPUNKTE DES INNOVATIONSMANAGEMENTS IN TV-UNTERNEHMEN .....	20
<b>3 MEDIENWIRTSCHAFT, FERNSEHWIRTSCHAFT UND TV-UNTERNEHMEN IM WANDEL</b> .....	<b>25</b>
3.1 VERÄNDERUNGEN AUF DER METAEBENE DER MEDIENWIRTSCHAFT .....	25
3.1.1 <i>Globale Phänomene als Betrachtungsrahmen der Medienwirtschaft</i> .....	25
3.1.2 <i>Digitalisierung</i> .....	26
3.1.3 <i>Mediale Konvergenz</i> .....	28
3.1.4 <i>Rechtliche Rahmenbedingungen</i> .....	31
3.1.5 <i>Wettbewerbssituation</i> .....	32
3.2 AUSWIRKUNGEN DES VERÄNDERTEN GLOBALEN UMFELDES AUF DIE MESO-EBENE DES FERNSEHMARKTES .....	34
3.2.1 <i>Korrelation zwischen Technologie und Strategie</i> .....	34
3.2.2 <i>Modifikation des Nutzungsverhalten</i> .....	36
3.2.3 <i>Wettbewerb im Bewegtbildmarkt</i> .....	41
3.2.4 <i>Fragmentierung der Zuschauermärkte</i> .....	45
3.2.5 <i>Entwicklung der Werbemärkte</i> .....	47
3.2.6 <i>Rechtmanagement</i> .....	50
3.2.7 <i>Regulierung</i> .....	52

3.2.8	<i>Diversifikation</i> .....	54
3.2.9	<i>Wertschöpfung</i> .....	56
3.3	KONSEQUENZEN VERÄNDERTER RAHMENBEDINGUNGEN FÜR DIE MIKRO-EBENE DER TV-UNTERNEHMEN .....	57
3.3.1	<i>Innovation im Kerngeschäft durch Corporate Entrepreneurship</i> .....	57
3.3.2	<i>Strategische Flexibilität als Metafähigkeit</i> .....	62
3.3.3	<i>Resource Based View als Ausgangspunkt der Betrachtung</i> .....	65
<b>4</b>	<b>CROSSMEDIALE CONTENTPRODUKTION IN TV-UNTERNEHMEN</b> .....	<b>71</b>
4.1	GRUNDLAGEN.....	71
4.1.1	<i>Content</i> .....	71
4.1.2	<i>Crossmedia</i> .....	72
4.1.3	<i>Crossmediale Strategien</i> .....	75
4.2	CROSSMEDIALE CONTENTKONZEPTE UND IHRE STRATEGISCHE RELEVANZ .....	78
4.2.1	<i>Systematisierungsansatz crossmedialer Contentkonzepte</i> .....	78
4.2.2	<i>Transmedia Storytelling</i> .....	79
4.2.2.1	Konzept.....	79
4.2.2.2	Strategische Lenkung des Audience Flows .....	81
4.2.2.3	Non-lineare Strategien der Zuschauerbindung.....	83
4.2.3	<i>Social Media und TV</i> .....	86
4.2.3.1	Konzept.....	86
4.2.3.2	Bindungsstrategien.....	88
4.2.3.2.1	Community Building.....	88
4.2.3.2.2	Steigerung des Format-Buzz.....	90
4.2.3.3	Aktivierungsstrategie.....	90
4.2.3.3.1	Förderung der Interaktion.....	90
4.2.3.3.2	Crowdsourcing .....	92
4.2.4	<i>Web-TV und Bewegtbildinhalte im Netz</i> .....	93
4.2.4.1	Konzept.....	93
4.2.4.2	TV-basierte Strategien .....	96
4.2.4.2.1	Einordnung TV-basierter Strategien.....	96
4.2.4.2.2	Online-First-Strategie .....	97
4.2.4.2.3	Ramp-up-Strategie .....	98
4.2.4.2.4	Catch-up-Strategie .....	99
4.2.4.3	Web-Only-Strategien .....	100
4.2.5	<i>Mobile TV</i> .....	102
4.2.5.1	Konzept.....	102

4.2.5.2	Strategie ubiquitärer Verfügbarkeit.....	103
4.2.6	<i>Konzept und Strategien der Crosspromotion.....</i>	104
4.3	KONSEQUENZEN VON CROSSMEDIA FÜR BESCHAFFUNG, PRODUKTIONS- UND VERMARKTUNGSPROZESS .....	109
4.3.1	<i>Beschaffungsarten und Produktionsstrategien .....</i>	109
4.3.1.1	Make.....	110
4.3.1.1.1	Eigenproduktion.....	110
4.3.1.1.2	Auftragsproduktion.....	112
4.3.1.2	Buy.....	116
4.3.1.3	Modifikation von Inhalten als Option der crossmedialen Inhaltebeschaffung.....	118
4.3.2	<i>Veränderungen von Produktions- und Formatentwicklungsprozess durch Crossmedia.....</i>	120
4.3.2.1	Analyse des ganzheitlichen Produktionsprozesses bei echten Eigenproduktionen in Bezug auf Crossmedia .....	120
4.3.2.2	Darstellung des Formatentwicklungsprozesses als Ansatzpunkt der crossmedialen und abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit .....	125
4.3.3	<i>Auswirkung der crossmedialen Contentproduktion auf die Vermarktung .....</i>	129
4.3.3.1	Werbewirkung crossmedialer Kampagnen.....	129
4.3.3.2	Crossmediale Erfolgsmessung und Konvergenzwährung .....	131
4.3.4	<i>Zwischenfazit .....</i>	133
4.4	ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE CROSSMEDIALE CONTENTKONZEPTION .....	134
4.4.1	<i>Vorgehensweise und inhaltliche Implikationen für die crossmediale Formatauswertung .....</i>	134
4.4.2	<i>Erfolgsfaktoren .....</i>	137
4.4.2.1	Nutzergewohnheiten und Zielgruppe als Basis crossmedialer Inhalte .....	137
4.4.2.2	Komplexität von Charakteren und Geschichten .....	142
4.4.2.3	Involvement und Interaktion .....	143
4.4.2.4	Unmittelbarkeit, Authentizität und Stringenz .....	145
4.4.3	<i>Optimierung crossmedialer Formatauswertung durch Priorisierung .....</i>	146
4.5	DARSTELLUNG INNOVATIONSRELEVANTER INTERDEPENDENZEN IM „MAGISCHEN VIERECK“.....	150
<b>5</b>	<b>ORGANISATION IN CROSSMEDIALEN TV-UNTERNEHMEN .....</b>	<b>155</b>
5.1	THEORETISCHE GRUNDLAGEN .....	155
5.2	STELLENWERT DER ORGANISATION IM RAHMEN DES RESSOURCENORIENTIERTEN ANSATZES .....	157
5.3	BESONDERHEITEN DER ORGANISATION VON KREATIVITÄT .....	159
5.4	INTERDEPENDENZ-ANALYSE VON STRATEGIE, STRUKTUR UND PROZESS .....	160
5.5	ORGANISATORISCHE PROBLEME CROSSMEDIALER CONTENTPRODUKTION .....	162
5.5.1	<i>Strukturen der TV-Unternehmen vor dem Hintergrund crossmedialer Innovationen .....</i>	162
5.5.2	<i>Vervielfältigung organisatorischer Einheiten .....</i>	164

5.5.3	<i>Erhöhung von Kommunikations- und Abstimmungsbedarf</i> .....	165
5.5.4	<i>Organisationale Trägheit als limitierender Faktor für Innovation</i> .....	167
5.6	ORGANISATIONSKONZEPT ZUR STEIGERUNG DER INNOVATIONSFÄHIGKEIT IM ZUGE VON CROSSMEDIA .....	171
5.6.1	<i>„Bringing Silicon Valley inside“ durch Corporate Entrepreneurship</i> .....	171
5.6.2	<i>Organisationale Priorisierung von Formaten</i> .....	173
5.6.3	<i>Ambidextre Organisationsstrukturen zur Steigerung von Innovation und Effizienz</i> .....	175
5.6.4	<i>Venture-Team zur Verbindung von Crossmedia und Innovation</i> .....	179
5.7	MAßNAHMEN ZUR IMPLEMENTIERUNG INNOVATIONSFÖRDERNDER ORGANISATIONSTRUKTUREN UND PROZESSE	182
5.7.1	<i>Prozess</i> .....	182
5.7.1.1	Prozessidentifikation .....	182
5.7.1.2	Research-Integration in den Innovationsprozess .....	184
5.7.1.3	Mediumübergreifende Prozessgestaltung.....	186
5.7.1.4	Optimierung des Prozessflusses mit Hilfe des „Process-Flow-Modells“ .....	189
5.7.1.5	Crossmediale Prozessergebnisanalyse und -optimierung .....	191
5.7.2	<i>Struktur</i> .....	193
5.7.2.1	Zentrale versus dezentrale Aufbauorganisation .....	193
5.7.2.2	Redaktionsorganisation als Basis des crossmedialen Arbeitens .....	194
5.7.2.3	Räumliche und zeitliche Struktur aus Coworking Spaces und Liquid Work .....	198
5.7.2.4	Wissensmanagement durch Wikis und Lernzirkel .....	202
5.7.2.5	Kreativ-Pools und Qualitätszirkel.....	204
5.8	FAZIT ZU ORGANISATORISCHEN ÄNDERUNGEN IM ZUGE CROSSMEDIALER CONTENTPRODUKTION .....	206
<b>6</b>	<b>PERSONALMANAGEMENT IN CROSSMEDIALEN TV-UNTERNEHMEN .....</b>	<b>209</b>
6.1	BEZUGSRAHMEN DES PERSONALMANAGEMENTS .....	209
6.2	BESONDERHEITEN DES PERSONALMANAGEMENTS IN TV-UNTERNEHMEN .....	210
6.2.1	<i>Definition und Analyse von „Creative Industry“ und „Creative Class“</i> .....	210
6.2.2	<i>Bedeutung des kreativen Personals</i> .....	213
6.2.3	<i>Motivationstheorie bei kreativem Personal</i> .....	215
6.2.4	<i>Kreatives Personal im Rahmen des ressourcenorientierten Ansatzes</i> .....	218
6.3	PERSONALWIRTSCHAFTLICHE HERAUSFORDERUNGEN DER CROSSMEDIALEN CONTENTPRODUKTION .....	221
6.3.1	<i>Inhaltliche Herausforderungen</i> .....	221
6.3.1.1	Spezialisierung oder Generalisierung als Kernfrage des crossmedialen Personalmanagements .....	221
6.3.1.2	Motivationstheoretische Konsequenzen des Verlusts der Informationshoheit durch das kreative Personal .....	223



6.3.2	<i>Wirtschaftliche Herausforderungen und Zielkonflikt</i> .....	225
6.3.3	<i>Prozessuale Herausforderungen</i> .....	227
6.4	PERSONALWIRTSCHAFTLICHES KONZEPT ZUR OPTIMIERUNG DER CROSSMEDIALEN CONTENTPRODUKTION.....	228
6.4.1	<i>Wittes Promotorenmodell als Grundlage</i> .....	228
6.4.2	<i>Konzept der dualen Hierarchie aus Content- und Business-Manager</i> .....	230
6.4.3	<i>Prozessmanager als struktureller Innovationstreiber</i> .....	234
6.4.4	<i>Integration der dualen Hierarchie in das Konzept der ambidextren Organisationsstrukturen</i> 237	
6.5	INNOVATIONSFÖRDERNDE MAßNAHMEN DES PERSONALMANAGEMENTS IM HINBLICK AUF CROSSMEDIA .....	239
6.5.1	<i>Personalbeschaffung</i> .....	239
6.5.1.1	Externe Personalbeschaffung.....	239
6.5.1.1.1	Innovationsfördernde Personalauswahl.....	239
6.5.1.1.2	Crossmedia- und Social Media-Rekrutierung.....	242
6.5.1.2	Interne Personalbeschaffung.....	246
6.5.1.2.1	Interne Wechsel.....	246
6.5.1.2.2	Praktikanten-Talent-Pool.....	248
6.5.2	<i>Personalentwicklung</i> .....	250
6.5.2.1	Arbeitsintegrierter Ansatz der Personalentwicklung.....	250
6.5.2.1.1	Theoretischer Kern und crossmedialer Bezug.....	250
6.5.2.1.2	Crossmediale Ausbildung.....	252
6.5.2.1.3	Personalentwicklung in unternehmenseigenen Redaktionen.....	256
6.5.2.1.4	Entwicklungsmaßnahmen für externe Produzenten.....	258
6.5.2.1.5	Umgang mit Protagonisten bei crossmedialen Produktionen.....	259
6.5.2.2	Teamorientierter Ansatz der Personalentwicklung.....	261
6.5.2.2.1	Stellenwert in Bezug auf das crossmediale Teambuilding.....	261
6.5.2.2.2	Individuelle Kompetenzen und informelle Netzwerke.....	262
6.5.3	<i>Anreizsysteme und Entlohnung im Zuge von Crossmedia</i> .....	264
6.5.3.1	Strategisch-zielorientierte Vergütung.....	264
6.5.3.2	Immaterielle Anreize.....	267
6.5.3.3	Teamvergütung als flexible Vergütungsoption.....	269
6.5.4	<i>Personalbeurteilung</i> .....	271
6.5.5	<i>Personalführung</i> .....	272
6.5.5.1	Einordnung von Führungskonzepten im Hinblick auf kreatives Personal.....	272
6.5.5.2	Hierarchie und Führung im crossmedialen Formatprozess.....	277
6.5.5.3	Vision und Zieldefinition im Sinne des „Flow-Modells“.....	279
6.5.5.4	Etablierung einer Feedbackkultur.....	281
6.6	ZUSAMMENFASSUNG DER AUSWIRKUNGEN PERSONELLER ÄNDERUNGEN .....	283

<b>7</b>	<b>CHANGE-MANAGEMENT IM ZUGE CROSSMEDIALER VERÄNDERUNGEN.....</b>	<b>287</b>
7.1	CROSSMEDIA ALS AUSLÖSER DES CHANGE-MANAGEMENTS IM TV-KERNGESCHÄFT.....	287
7.2	GRUNDLAGEN DES CHANGE-MANAGEMENTS.....	289
7.2.1	<i>Definition des Change-Managements</i> .....	289
7.2.2	<i>Bedeutung der Dynamic Capability Based View im Change-Prozess</i> .....	291
7.2.3	<i>Evolutionäre versus revolutionäre Konzepte des Wandels</i> .....	294
7.2.4	<i>Richtungsbezogene Change-Konzepte</i> .....	296
7.2.5	<i>Modelle und Stellenwert des Change-Prozesses für Crossmedia</i> .....	299
7.3	CHANGE-MANAGEMENT IN CROSSMEDIALEN TV-UNTERNEHMEN.....	301
7.3.1	<i>Akteure des Wandels</i> .....	301
7.3.2	<i>Führungsstrategie</i> .....	303
7.3.3	<i>Vision und Ziele des Wandels</i> .....	306
7.3.4	<i>Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor des Wandels</i> .....	308
7.3.5	<i>Vermittlung des Wandels durch gezielte Change-Kommunikation</i> .....	312
7.3.5.1	Transparenz und bilaterale Kommunikation.....	312
7.3.5.2	Selbstreferenzielle Mediennutzung durch Filme und Web-Blogs.....	313
7.3.6	<i>Flexibilisierung des Wandels durch Technologiemanagement</i> .....	315
7.3.6.1	Einsatz von technologischen Prozesstools.....	315
7.3.6.2	Social Networking Services und ihre Erfolgsfaktoren.....	316
7.3.7	<i>Wandel steuern durch Anreizsysteme und Kontrolle</i> .....	321
7.3.7.1	Anreizgestaltung.....	321
7.3.7.2	Change-Terminierung und Erfolgskontrolle.....	323
7.3.8	<i>Barrieren des Wandels und Management von Unsicherheiten</i> .....	325
7.3.8.1	Kollegiale Beratung und Inhouse-Consulting.....	325
7.3.8.2	Umgang mit Widerständen.....	327
7.4	CHANGE-MANAGEMENT ALS CROSSMEDIALER BEST-CASE.....	328
<b>8</b>	<b>SCHLUSSBETRACHTUNG.....</b>	<b>331</b>
8.1	FAZIT UND AUSBLICK.....	331
8.2	OFFENE FORSCHUNGSFRAGEN.....	334
	<b>LITERATURVERZEICHNIS.....</b>	<b>337</b>
	<b>INTERNETQUELLEN.....</b>	<b>368</b>

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Referenzmodell für Medienmanagement .....	5
Abbildung 2: Einfluss der organisationalen Umwelt auf die Kreativität .....	18
Abbildung 3: Ansatzpunkte des Innovationsmanagements in Medienunternehmen .....	22
Abbildung 4: Ressourcentheoretische Operationalisierung strategischer Flexibilität .....	64
Abbildung 5: Verwertungskette Web-TV .....	94
Abbildung 6: Produktionsprozess von Medien .....	121
Abbildung 7: Formatmanagementprozess der ProSiebenSat.1 TV Deutschland GmbH .....	128
Abbildung 8: Medien-Nutzer-Typologie 2.0 .....	139
Abbildung 9: Das Magische Dreieck .....	151
Abbildung 10: Das Magische Quadrat .....	153
Abbildung 11: Zusammenhang von Strategie, Struktur und Prozess im Zuge strategischer Flexibilität .....	161
Abbildung 12: Organisationale Priorisierung von Formaten entsprechend ihrer crossmedialen Auswertbarkeit .....	174
Abbildung 13: Ambidextre Organisation als Kombination aus explorativen und exploitativen Prozessen in TV-Unternehmen .....	178
Abbildung 14: Aufbau eines Venture-Team .....	181
Abbildung 15: Mediumübergreifende Synergieeffekte durch Prozessmanager .....	187
Abbildung 16: Duale Hierarchie aus Content- und Business-Manager .....	231
Abbildung 17: T-Shaped-Skills versus H-Shaped Skills .....	233
Abbildung 18: Prozessmanager und duale Führung .....	235
Abbildung 19: Integration des Konzeptes aus dualer Führung und Prozessmanager in ambidextre Organisationsstrukturen .....	238
Abbildung 20: Die Führungsstile des Ohio-State-Leadership-Quadranten .....	276
Abbildung 21: Dynamic Capabilities und strategische Flexibilität .....	293
Abbildung 22: Top-down-Ansatz mit Rückschleife .....	297
Abbildung 23: Phasen und idealtypische Aufgaben des Wandels .....	300
Abbildung 24: The Three Strategic Postures .....	333



**Abkürzungsverzeichnis**

AGF	Arbeitsgemeinschaft Fernsehforschung
BVDW	Bundesverband Digitale Wirtschaft e.V.
bzw.	beziehungsweise
CSCW	Computer Supported Cooperative Work
d.h.	das heißt
etc.	et cetera
ed./eds.	editor/editors
et al.	et alli/und andere
FFM	Fünf-Faktoren-Modell
HR	Human Resources
hrsg. v.	herausgegeben von
IP	Internet Protocol
IPTV	Internet Protocol Television
KPI	Key Performance Indicator
LTE	Long Term Evolution
o.Ä.	oder Ähnliche(s)
OTT	Over-the-top Content
p.	page
PC	Personal Computer
pp.	pages
RFID	Radio-frequency identification
ROI	Return on Investment
PR	Public Relations
S.	Seite/Seiten
u.U.	unter Umständen
vgl.	vergleiche
VP	Vice President
ZDF	Zweites Deutsches Fernsehen



# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

Im konvergenten TV-Markt werden etablierte Markt-, Unternehmens- und Personalstrukturen durch die Digitalisierung aufgebrochen. Im Sinne eines Technology Push erodieren Grenzen zwischen ehemals getrennten Mediengattungen auf technologischer, wirtschaftlicher und inhaltlicher Ebene (vgl. Eggers 2006, 319; Schneider/Ermes 2013, 10). Im Zuge eines Market Pull verändern sich darüber hinaus die rezipientenseitigen Anforderungen an Technologien und Inhalte (vgl. Zerdick et al. 2001, 156). Entsprechend ist Innovation in Form einer neuartigen Zweck-Mittel-Kombination gefragt (vgl. Hauschildt/Salomo 2011, 5). Um den kontinuierlichen disruptiven Veränderungen im TV-Markt entsprechend proaktiv begegnen zu können (vgl. Christensen/Overdorf 2000, 69), ist die Generierung innovativer Erlösquellen und die Entwicklung von werbedominierten Mono-Erlösmodellen hin zu multiplen Value-Konzepten eine der wichtigsten Aufgaben der TV-Unternehmen (Sjurts 2004a, 33). Die Diversifikation von Inhalten und Geschäftsmodellen birgt hierbei Wachstumsoptionen (vgl. Kolo 2013, 205) und neue Chancen zur Steigerung der Wertschöpfung.

In der Praxis reagieren Medienunternehmen vorwiegend mit der Diversifikation ihres Angebotes außerhalb des Kerngeschäftes, so beispielsweise auch die ProSieben-Sat.1 Group: „Our vision is to become a broadcasting, digital entertainment and commerce powerhouse by using our TV power and idle ad inventory“ (Ebeling Keynote 2012). In der vorliegenden Arbeit wird die These vertreten, dass die Entwicklung von reinen TV-Unternehmen zu „digitalen Ökosystemen“ (Englert/Senft 2012, 103), also Unternehmen, die auf unterschiedlichen, nicht mehr klar abgrenzbaren Wertschöpfungsstufen agieren, nicht nur durch Gründung und Entwicklung neuer Unternehmensbereiche sowie die Ergänzung des bestehenden Unternehmens durch Beteiligungen erfolgen kann (vgl. Morris/Kuratko/Covin 2012, 228). Der Fokus liegt viel eher auf dem Kerngeschäft als dem nach wie vor umsatzstärksten Bereich der TV-Unternehmen, das im Sinne der kontinuierlichen strategischen Erneuerung von Unternehmensstrukturen und Prozessen (vgl. Guth/Ginsberg 1990; Sharma/Chrisman

1999, 18; Morris 2011, 12) transformiert werden soll. Die crossmediale Contentproduktion, d.h. die Diversifikation von Inhalten über alle zur Verfügung stehenden Kanäle zu unterschiedlichen, jedoch strategisch abgestimmten Zeitpunkten und die ihr zugrunde liegenden Organisations- und Personalstrukturen bilden hierbei den Kern der Betrachtung.

Der interdependente Zusammenhang zwischen kontextuellen und organisationalen Veränderungen, von Morris formuliert als „External change forces internal change“ (2011, 7), macht im Zuge der digital induzierten Veränderung und neuen markt- und rezipientenseitigen Anforderungen an die TV-Unternehmen und ihre Inhalte in der Konsequenz die Adaption der internen Strukturen, Prozesse und Kompetenzen notwendig (vgl. Dal Zotto/Kranenburg 2008, xvi/xvii). Das Aufbrechen etablierter Strukturen und die Modifikation der individuellen persönlichen Kompetenzen der Mitarbeiter sind vor dem Hintergrund der crossmedialen Contentdiversifikation im Kerngeschäft u.a. deswegen problematisch, weil die organisationale Trägheit (vgl. Hannan/Freeman 1984; Utterback 1994, xxvii; Christensen 1997; Kolo 2013, 210) auch in TV-Unternehmen den Innovationsprozess verlangsamt. Anpassungsfähigkeit, Schnelligkeit und Innovationsfähigkeit der Unternehmen (vgl. Morris et al. 2011, 8) können entsprechend über die Generierung von Wettbewerbsvorteilen und die Erneuerung der Geschäftsmodelle (vgl. Achtenhagen 2005, 41) im crossmedialen TV-Markt entscheiden. Das Innovationsmanagement stellt somit einen zentralen Bestandteil und ein erfolgsrelevantes Instrument für die TV-Unternehmen auf ihrem Weg hin zu ganzheitlich crossmedial agierenden Contentproduzenten dar.

Insbesondere in Unternehmen kreativer Branchen sind strategische Flexibilität und der entsprechende Umgang mit den unternehmenseigenen Ressourcen für die Innovationsfähigkeit relevant. Innovative Inhalte entstehen erst durch kreatives Personal im Rahmen innovationsfördernder Organisationsstrukturen. Dabei können sowohl Inhalte als auch Humanressourcen und die Organisation als Ressourcenpool nachhaltige und intangible Wettbewerbsvorteile für ein Unternehmen darstellen (vgl. Morris/Kuratko/Covin 2011, 228), denn sie sind im Sinne Barneys wettbewerbskritische Ressource (vgl. Barney 1991). Die kreativen dynamischen Fähigkeiten von Personen



und Unternehmen, die die Grundlage jedweder Innovation darstellen, sind entsprechend ein erfolgsrelevanter Wettbewerbsfaktor (vgl. Teece/Pisano/Shuen 1991, 510). Zwischen der Innovationsfähigkeit in Bezug auf die Kernressource, dem kreativen Personal mit seinen spezifischen Besonderheiten und den Organisationsstrukturen bestehen Interdependenzen.

In Anlehnung an Schumpeters Theorie der „Schöpferischen Zerstörung“ (vgl. 1942, 82) wird die größte Herausforderung für etablierte Unternehmen in hoch dynamischen Märkten entsprechend in der fortwährenden Erneuerung von Kernressourcen, Kernstrukturen und Kernkompetenzen aus ihrem Inneren heraus gesehen: „[...] industrial mutation [...] incessantly revolutionizes the economic structure *from within*, incessantly destroying the old one, incessantly creating a new one“ (Schumpeter 1942, 82). Das Innovationsmanagement stellt hier das Instrument dar, mit dessen Hilfe diese kontinuierliche Erneuerung erreicht werden kann. Im Zuge hoher marktseitiger Dynamik liegt „in der systemimmanenten Entsprechung dieser Anforderungen durch adäquate Komplexitätshandhabung und Flexibilitätskonzepte“ (Eggers 2006, 321) eine entscheidende Herausforderung. Denn durch die interne Adaption von Prozess- und Personalstrukturen kann nicht nur auf die externen Veränderungen reagiert, sondern diese können auch durch echte Innovationen rekursiv beeinflusst werden. Es soll gezeigt werden, dass durch die Förderung des internen Innovationspotentials im Zuge des Innovationsmanagements im Kerngeschäft der Contentproduktion „First Mover-Effekte“ (Lieberman/Montgomery 1988, 2) erzielt und neue Standards im digitalisierten Medienmarkt geschaffen werden können, die die zukünftige Marktentwicklung entscheidend prägen, die Wertschöpfung langfristig sichern und den Umsatz nachhaltig steigern können.

## **1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit**

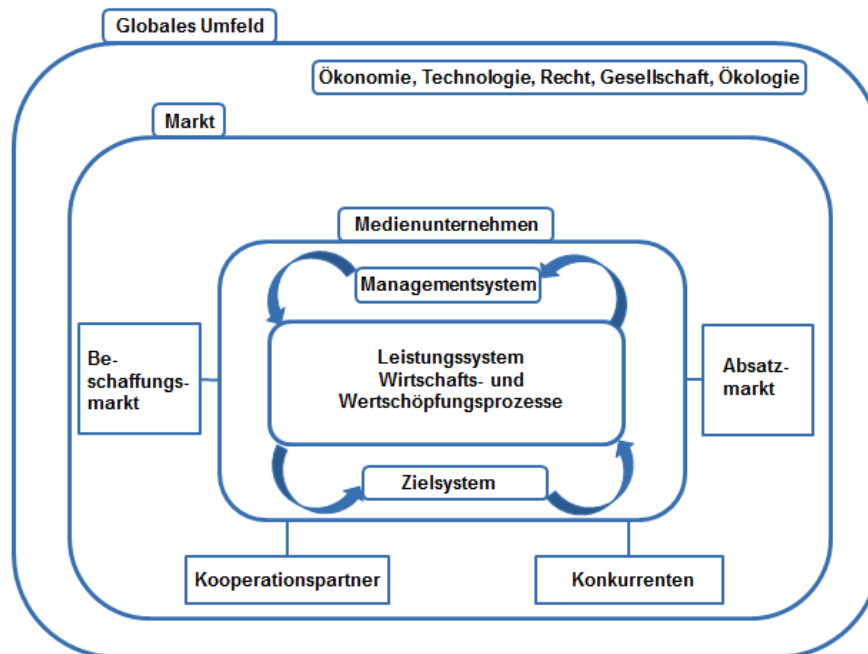
Zielsetzung dieser Arbeit ist die Steigerung der Innovationsfähigkeit im Kerngeschäft der TV-Unternehmen durch Optimierung der prozessualen, organisatorischen und personellen Strukturen im Hinblick auf die neuen digitalen und crossmedialen Möglichkeiten der Contentproduktion. Hamel spricht in Zusammenhang mit der Innovati-

Leistungssteigerung von Unternehmen von „Bringing Silicon Valley Inside“ (Hamel 1999), also von der Mobilisierung der „Entrepreneurial Orientation“ innerhalb von Organisationen und Unternehmen. Dabei soll Kongruenz zwischen Strategie, Struktur, Kultur und Personal innerhalb der Unternehmen (vgl. Tushman/O’Reilly III 1996) sowie die Steigerung der innerorganisationalen Innovationsfähigkeit erreicht werden.

Auf Basis der Analyse crossmedialer Inhalteinnovationen im Kerngeschäft und den mit ihrer Realisierung verbundenen Herausforderungen sollen Implikationen für das Management kreativer Humanressourcen sowie der prozessualen und strukturellen Organisationsgestaltung gegeben und Change-Managementmaßnahmen zu deren gezielter Implementierung abgeleitet werden. Die Inhalte als Kernressource der TV-Unternehmen bilden entsprechend die Grundlage für die Adaption der Kernkompetenzen und Kernstrukturen.

Dem inhaltlichen Ziel der Arbeit sind drei Subziele inhärent. Zum einen wird erstmals Grundlagenforschung im Bereich der Analyse und Systematisierung crossmedialer Contentkonzepte und Formen crossmedialer Contentauswertung betrieben. Darüber hinaus werden für die Prozess- sowie Organisationsstruktur und das kreative Personal wissenschaftlich basierte Implikationen zur Optimierung der kreativen Formatentwicklungs- und Produktionsprozesse abgeleitet. Und schließlich wird der Themenkomplex des digital induzierten Change-Managements von Medienunternehmen unter Berücksichtigung der Besonderheiten kreativer Human-Ressourcen erschlossen, der aufgrund der Aktualität der Thematik nur rudimentär erforscht ist.

Im Grundlagenkapitel 2 wird zunächst auf Innovation, Kreativität und das Innovationsmanagement als Kerngebiete der vorliegenden Arbeit eingegangen und so die begriffliche und inhaltliche Basis für die weitere Analyse geschaffen. Darüber hinaus werden die Herausforderungen und konkreten Ansatzpunkte des Innovationsmanagements in TV-Unternehmen als Ausgangspunkt für die spätere spezifische Analyse von Maßnahmen in Hinblick auf die crossmediale Contentproduktion herausgearbeitet.



**Abbildung 1: Referenzmodell für Medienmanagement**

(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Gläser 2010, 46)

In Kapitel 3 bilden in Anlehnung an Gläasers Referenzmodell (vgl. Gläser 2010, 46) das globale Umfeld, der Markt und das Medienunternehmen die Analyseebenen zur Betrachtung des Gesamtkontextes (vgl. Abbildung 1). Zunächst wird auf der Makro-Ebene entsprechend auf die Veränderungen der Medienlandschaft eingegangen, die ursächlich für die Innovationen hinsichtlich der inhaltlichen Diversifikation und der Modifikation der medialen Wertschöpfungsketten sind. Auf Meso-Ebene werden dann die Konsequenzen und Probleme der Veränderungen für den Fernsehmarkt und auf Mikro-Ebene jene für einzelne TV-Unternehmen beleuchtet.

Als Ausgangspunkt der Betrachtung wird für die folgenden drei Hauptkapitel zur crossmedialen Contentproduktion, der Organisation und dem Personalmanagement in crossmedialen TV-Unternehmen entsprechend der Annahme der stetigen Erneuerung der Kernressourcen, Kernstrukturen und Kernkompetenzen (vgl. Schumpeter 1942, 82), der Ansatz der ressourcenorientierten Strategielehre gewählt (Penrose 1959; Wernerfelt 1984; Barney 1991). Dieser Ansatz stellt die unternehmenseigenen

immobilen, nicht substituierbaren, nicht imitierbaren, nachhaltigen und einzigartigen Ressourcen in den Vordergrund (vgl. Barney 1991), mit deren Hilfe Unternehmen wettbewerbsrelevante Vorteile erzielen können. Somit wird der strategischen Relevanz der Inhalte als immaterieller Kernressource der TV-Unternehmen Rechnung getragen. Darüber hinaus wird der ganzheitliche Zusammenhang zwischen dem Content als Output, den kreativen Humanressourcen als deren Quelle sowie der Organisation als infrastruktureller Basis der Contentproduktion hergestellt. Entsprechend unterstützt der ganzheitlich-theoretische Ansatz der Resource Based View die kausallogische Einordnung des Stellenwertes der einzelnen Analysebereiche und wird deswegen bei den Hauptkapiteln Content, Organisation und Personal als einleitende Ausgangsbasis für die tiefergehende Betrachtung und Analyse herangezogen.

Auch vor dem Hintergrund des ressourcenorientierten Ansatzes bildet der Content einen sinnvollen Ausgangspunkt für das Innovationsmanagement in TV-Unternehmen, weil Inhalte auch im Zeitalter von Digitalisierung und medialer Konvergenz die Kernressource der TV-Unternehmen darstellen. Entsprechend werden in Kapitel 4 zunächst unterschiedliche crossmediale Contentkonzepte systematisch anhand ihres Aufbaus und ihrer strategischen Relevanz für die TV-Unternehmen dargestellt. Anhand ihrer multimedialen Produktarchitektur, also den einzelnen Inhaltskomponenten, den Inhaltfunktionen und den möglichen Schnittstellen zwischen den Inhaltskomponenten, werden in Anlehnung an die Ausführungen von Habann zu der Produktarchitektur als relevantem Erfolgsfaktor für Produktinnovationen (vgl. 2010, 97-99), aus den konkreten inhaltlichen Konzepten allgemeine Erfolgsfaktoren für die crossmediale Inhaltelkonzeption und -diversifikation abgeleitet.

In Kapitel 5 und 6 werden vor dem Hintergrund der Veränderungen durch die crossmediale Contentproduktion die Bedeutung der Organisation und des kreativen Personals als kritische Erfolgsfaktoren für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens analysiert und die Herausforderungen und Probleme dargestellt, die für Organisation und Personalwirtschaft aus der crossmedialen Contentproduktion der TV-Unternehmen resultieren. Ausgehend von dem Entwurf eines innovativen Organisations- und Personalkonzeptes, das im Sinne des Innovationsmanagements eine kon-

krete Verbesserung in Bezug auf die crossmediale Contentproduktion darstellt, werden Implikationen für die Optimierung der Organisation und des Personalmanagements in TV-Unternehmen gegeben.

Ein crossmediales Change-Konzept zur Implementierung der aufgezeigten organisatorischen und personalwirtschaftlichen Maßnahmen wird in Kapitel 7 dargestellt. Die theoretische Basis der Betrachtung bildet hierbei die Dynamic-Capability-Based-View of Strategy (vgl. Teece et.al. 1997, 516; Eisenhardt/Martin 2000, 1107; Wright et.al. 2001, 712) als dynamisierte Form des ressourcenorientierten Ansatzes, bei der die gezielte Weiterentwicklung und Rekombination von Ressourcen im Vordergrund steht.

In der Schlussbetrachtung werden die Erkenntnisse aus der vorliegenden Forschung zusammengefasst. Abschließend wird ein Ausblick in Bezug auf die crossmediale Entwicklung im TV- und Medienmarkt gegeben. Darüber hinaus werden offene Forschungsfragen diskutiert, die der Erschließung des Forschungsfeldes und der Inspiration weiterführender Forschung dienen.

### **1.3 Abgrenzung der Thematik**

Da im Rahmen eines interdisziplinären Forschungsfeldes wie dem des Medienmanagements mit seinen multiplen Einflussfaktoren deterministische Aussagen nahezu unmöglich zu treffen sind (vgl. Raffée 1974, 39), wird der Forschungsgegenstand folgend abgegrenzt. Der Fokus der Arbeit liegt, auch im Hinblick auf die Veränderung der Wettbewerbs- und Wertschöpfungsaktivitäten im Zuge crossmedialer Inhaltekonzeption und -auswertung, auf den privaten TV-Unternehmen in Deutschland und ihren werbefinanzierten Inhalten im Kerngeschäft.

Es werden innerhalb der TV-Unternehmen hauptsächlich jene Personal- und Prozessstrukturen betrachtet, die in unmittelbarem Zusammenhang mit der Erzeugung der Kernressource Content stehen, wie redaktionelle Strukturen und die Personalstrukturen im Kreativbereich. Andere Abteilungen und Gewerke der TV-Unternehmen wie beispielsweise Marketing, Vermarktung, Research, Crosspromotion oder Presse,

die mittelbar in Verbindung mit der crossmedialen Contentproduktion stehen, werden in die Betrachtung soweit inkludiert, wie sie Berührungspunkte mit den redaktionellen Bereichen und entsprechend Einfluss auf die crossmediale Contentkonzeption und -auswertung besitzen.

Gleiches gilt für die Analyse der Prozesse, bei denen der Formatentwicklungs- und Produktionsprozess den Kern der Betrachtung bilden. Entsprechend stehen Eigenproduktionen und jene Inhalte im Fokus, deren Gestaltung mittelbar oder unmittelbar durch die TV-Unternehmen gesteuert wird. Denn hier besteht hinsichtlich der crossmedialen Inheldiversifikation der höchstmögliche Grad an Einflussnahme. Technologische Aspekte der Produktion werden nur soweit berücksichtigt, wie sie Einfluss auf die Inheldkonzeption oder Gestaltung besitzen. Der Fokus dieser Arbeit liegt auf der crossmedialen Inheldiversifikation im Kerngeschäft, die mit Hilfe des Innovationsmanagements in den Bereichen Organisation und Personal optimiert und durch ein ganzheitliches Change-Management umgesetzt werden kann.

#### **1.4 Stand der Forschung**

Entsprechend der Interdisziplinarität des Forschungsfeldes beschäftigt sich die vorliegende Arbeit mit den Disziplinen des Medienmanagements (vgl. Eggers 2006; Hülsmann/Grapp 2009; Karmasin/Winter 2000; Müller-Kalthoff 2002; Scholz 2006; Schumann/Hess 2006; Wirtz 2011), des Innovationsmanagements (vgl. Krüger 2000; Hauschildt/Salomo 2011; Disselkamp 2005; Picot/Fiedler 2003), des Personalmanagements (vgl. Achouri 2001; Bartscher/Huber 2007; Stock-Homburg 2010; Ryschka/Solga/Mattenklott 2011), der Organisationsentwicklung (vgl. Vahs 2007; Becker/Labucay 2012; Vahs 2012), des Change-Managements sowie des Rechtemanagements (vgl. Popp/Parke/Kaumanns 2008; Schaal 2010). Die betriebswirtschaftlichen Forschungsfelder sind alle in unterschiedlich hohem Maße erschlossen, jedoch im Hinblick auf die spezifischen Besonderheiten der Medienunternehmen als Teil der kreativen Industrie und des crossmedialen Kontextes noch nicht oder nur partiell in Beziehung zueinander gesetzt worden.

Der Wandel in der Medienlandschaft durch Digitalisierung und Konvergenz besitzt in der Forschung aufgrund der hohen Aktualität und stetigen Entwicklung einen hohen Stellenwert. Auch das Phänomen der Crossmedialität wird in der Forschungsliteratur vielfach, jedoch hauptsächlich bezüglich seiner Wirkung auf unterschiedliche mediale Kontexte thematisiert (vgl. Kracke 2001; Müller-Kalthoff 2002; Bechmann Petersen 2007; Hohlfeld 2010; Jakubetz 2011). Die „World 3.0“ (Khare/Mack 2010) mit neuen „Mediengeschäftsmodellen der Zukunft“ (Büsching 2005) rückt hier meist in den Fokus. Die Konvergenz von Technologien und Medien wird im Rahmen der Forschung im Medienmanagement ebenfalls in unterschiedlichen Arbeiten aufgegriffen (vgl. Hasebrink/Mikos/Prommer 2004; Wagner/Theunert 2006; Jenkins 2008; Bucher 2010; Friedrichsen 2010; Meikle/Young 2012). Dabei bildet den Schwerpunkt der Betrachtung vorwiegend das Phänomen der Konvergenz an sich. Eine erwähnenswerte Ausnahme bildet Ramme, der in einer vergleichenden Analyse einen Ansatz zu den Strategien von TV-Unternehmen in konvergenten Märkten entwickelt (vgl. Ramme 2005, 21). Auch Dwyer befasst sich umfassend mit den Auswirkungen und Folgen der Konvergenz (vgl. Dwyer 2010). In Bezug auf die Digitalisierung beleuchten Schneider und Ermes in einer komprimierten Beitragssammlung zum „Management von Medienunternehmen“ die Folgen der Digitalisierung für Marketing, Redaktion, Organisation und Führung (vgl. Schneider/Ermes 2013). Radtke analysierte 2010 „das strategische Management etablierter TV-Sender im digitalen Zeitalter“ und identifiziert auf wissenschaftstheoretischer Basis erfolgskritische Ressourcen und Fähigkeiten etablierter TV-Unternehmen (vgl. Radtke 2010). Sein Fokus liegt dabei auf der Entwicklung von Kernkompetenzen von TV-Unternehmen zur Erschließung von Diversifikationspotentialen (vgl. Radtke 2010, 5).

Personalwirtschaftliche und organisatorische Konsequenzen der digitalen und konvergenzinduzierten Veränderungen für Medienunternehmen sind auch aufgrund der Aktualität der Thematik bisher wissenschaftlich nur rudimentär und vorwiegend mit einem sehr speziellen Fokus auf sich verändernde journalistische Kompetenzen erfasst (vgl. Paukens/Uebbing 2006; Dastyari 2009; Flasdick/Goetz/Krämer 2009). Bezüglich der Organisation der crossmedialen Contentproduktion existiert wenig For-

schungsliteratur, was Windeler und Sydow auch darauf zurückführen, dass die organisatorischen Aspekte nicht im Fokus jener Wissenschaften stehen, die sich vorwiegend mit der Contentproduktion beschäftigen (vgl. Windeler/Sydow 2004, 1). Sie tragen in ihrem Sammelband unterschiedliche Organisationsformen der Contentproduktion für Fernsehen und Internet zusammen (vgl. Windeler/Sydow 2004, 15). Eines der seltenen praxisnahen Organisationskonzepte liefern Vizjak und Spiegel (vgl. Vizjak/Spiegel 2001). Es bezieht sich auf die Etablierung vertikaler Business-Units zur Nutzung crossmedialer Synergien (vgl. Vizjak/Spiegel 2001, 125). Hierbei wird kurz auf den „Transformationsprozess“ (Vizjak/Spiegel 2001, 128) im Sinn eines Change-Managements eingegangen. Im Bereich des Verlagswesens und des Printgeschäfts existieren im Gegensatz zu der TV-Branche bereits einige wissenschaftliche sowie praktische Ansätze, die das „Cross-Media-Publishing“ als Form der organisatorischen Veränderung behandeln (vgl. u.a. Reinhard/Rauchfuß 2004; Aalokke et al. 2005).

Konkrete Ansatzpunkte für die Kreativ- und Produktionsprozesse in TV-Unternehmen existieren auch aufgrund ihrer Spezifität und der fortlaufenden crossmedialen Entwicklung nur vereinzelt. Bereits 2009 zeigte jedoch das Bundesinstitut für Berufsbildung in einer Delphi Studie zum Strukturwandel in Medienunternehmen, dass den befragten Unternehmensvertretern aus der Medienbranche das wachsende Verständnis ihrer Mitarbeiter für die Tätigkeitsfelder anderer Gewerke besonders wichtig ist (vgl. Flasdick/Goetz/Krämer/Michel 2009). Dies macht deutlich, dass nicht nur das Forschungsdefizit in dem Bereich der Personal- und Prozessentwicklung in TV-Unternehmen vor dem Hintergrund der crossmedialen Veränderung dringend behoben werden sollte. Auch in der Praxis existieren nur partiell Ansätze zur ganzheitlichen Implementierung crossmedialer Personal- und Organisationsstrukturen, die im Rahmen eines zielgerichteten Change-Managements realisiert werden können. Eine beachtenswerte Ausnahme bildet die Nachrichtenproduktion, die den Ausgangspunkt für die Analyse von News Room-Konzepten und Informationsnetzwerken bildet (vgl. u.a. Aalokke et al. 2005).



Was die innerorganisationalen Prozesse in TV-Unternehmen angeht, beschränkt sich die Forschung zumeist auf die Beschreibung und Erweiterung klassischer Wertschöpfungsketten (vgl. u.a. Schumann/Hess 2006; Wirtz 2011). In diesem Bereich gilt es ebenfalls im Hinblick auf die medienübergreifende Produktion intensivere Forschung auch bezüglich der Kreativprozesse und crossmedialer Verknüpfungen zu betreiben. Denn, dass sich „die medienwissenschaftliche Beschäftigung mit Prozessen [...] in erster Linie auf die redaktionellen Ablaufstrukturen konzentriert“ (Dollinger 2006), ist vielfach noch Realität, muss vor dem Hintergrund der medienübergreifenden Entwicklung jedoch im Sinne einer inter-redaktionellen Verknüpfung und Synergiebildung beispielsweise zwischen TV und Online gedacht werden. Einen entscheidenden Beitrag zur Forschung in Bezug auf das innerorganisationale Innovationsmanagement von TV-Unternehmen leistet Fröhlich mit der Analyse von „Innovationssystemen der TV-Unterhaltungsproduktion“, in der sie in einer komparativen Analyse zwischen Deutschland und Großbritannien auf Akteure, Strukturen und Prozesse der Innovation eingeht und deren Zusammenhänge beleuchtet (vgl. Fröhlich 2010).

Veränderungs- und Change-Managementkonzepte, die unter Berücksichtigung der Besonderheiten kreativer Branchen Anwendung finden können, existieren nur vereinzelt. So beleuchtet zwar Fiersbach den Bereich der „Organisationsentwicklung von Medienunternehmen“ (vgl. Fiersbach 2007), allerdings mit einem kommunikationstechnischen Fokus und u.a. bezogen auf die Forschungsfrage, welche Führungsprinzipien innerhalb der Medien optimal seien. Auch der Ansatz von Hutterer zu „Dynamic Capabilities und Innovationsstrategien“ (vgl. Hutterer 2013) ist durchaus auch im Hinblick auf Crossmedia interessant. Der Fokus liegt jedoch auf der theorie- und empiriebasierten Analyse zur Mikrofundierung der Dynamic Capabilities im Kontext der Innovationsstrategien von Hightech-Unternehmen (vgl. Hutterer 2013, 337).

Es wird deutlich, dass bezüglich der Auswirkungen der digital induzierten Veränderungen von Konvergenz und Crossmedialität auf die Inhalte sowie die ihnen zugrunde liegenden Personal- und Prozessstrukturen von TV-Unternehmen noch ein Forschungsdefizit besteht. Die hohe praktische Relevanz macht eine detaillierte Erfor-

schung dieser Bereiche sowie die Forschung im Bereich des strategischen Innovationsmanagements in TV-Unternehmen jedoch unabdingbar, um deren Zukunftsfähigkeit zu sichern.

## **1.5 Wissenschaftstheoretische Einordnung**

Aufgrund der hohen Aktualität und Dynamik des Forschungsgebiets sowie der interdisziplinären Verknüpfung unterschiedlicher Forschungsbereiche ist der Forschungsansatz dieser Arbeit theoretisch-konzeptionell. Praktische Erfahrung wird entsprechend um wissenschaftliche Theorie soweit ergänzt, dass ein elementares Verständnis der Bedeutungszusammenhänge im Hinblick auf die gestellte Fragestellung erlangt wird (vgl. Horlebein 2009, 51).

Die der Arbeit zugrunde gelegten wissenschaftlichen Theorien sollen zum einen Erklärungen für aktuelle Entwicklungen liefern, zum anderen Prognosen auf voraussichtliche Entwicklungen ermöglichen (vgl. Horlebein 2009, 3). Mit Hilfe explikativer Aussagen werden unter Berücksichtigung von Theorien und Rahmenbedingungen (vgl. Kornmeier 2007, 49) durch logisch-deduktive Ableitung entsprechend des Hempel-Oppenheim-Schemas (vgl. Hempel/Oppenheim 1948) Aussagen zu den unterschiedlichen Fragestellungen getroffen. Im Rahmen dieses Schemas gilt, dass „ein Phänomen dann erklärt ist, wenn die Aussage, die dieses Phänomen betrifft, aus einer oder mehreren kompatiblen Theorien und Aussagen über die Rand- bzw. Ausgangsbedingungen des zu erklärenden Phänomens deduziert wird“ (Horlebein 2009, 31-32). Neben deduktiven Schlussfolgerungen als Möglichkeit, von allgemeinen Theorien logisch auf besondere Sachverhalte zu schließen (vgl. Horlebein 2009, 37), wird partiell auch auf induktive Schlussfolgerungen zurückgegriffen. Im Entdeckungszusammenhang mit einem neuen Phänomen hat dies durchaus seine Berechtigung (vgl. Raffée 1974, 43), so auch bei der Betrachtung der Phänomene der Digitalisierung, Konvergenz und Crossmedialität und ihrer Konsequenzen.

Im Sinne der Betriebswirtschaftslehre als praktisch-normativer Disziplin (vgl. Raffée 1974, 69; Kornmeier 2007, 47) wird durch praktische Implikationen in der Arbeit versucht, die zugrunde gelegten Theorien auch in den entsprechenden Praxisfeldern

nutzbar zu machen. Denn Hollifield und seinen Erkenntnissen auf dem Gebiet der „Transnational Media Studies“ folgend wird davon ausgegangen, dass „it will be necessary to begin moving away from simply describing and discussing the global expansion of media enterprises and toward an increased focus on developing and testing models of organizational and managerial behaviour that are grounded in theory and can be used to explain and predict the behavior of media enterprises [...]“ (Hollifield 2001, 142). So werden vereinzelt auch Forderungen als quasi-normative bzw. präskriptive Aussagen formuliert (vgl. Raffée 1974, 73; Albert 2011, 146), die durch logische Deduktion mit theorieadäquaten Handlungsempfehlungen verknüpft werden (vgl. Horlebein 2009, 35). Die Theorien fungieren hier im Sinne von Kirsch et al. als Heuristiken, die zur Sensibilisierung für Zusammenhänge und der Entwicklung einer Lösungsmethodik dienen (vgl. Kirsch/Seidl/Aaken 2007, 177). Unter Heuristik wird in Anlehnung an Raffée hierbei die „nicht-nomologische Problemlösungshilfe ohne Lösungsgarantie“ (Raffée 1974, 43) verstanden. Im Sinne einer praktisch-rekursiven Betrachtung (vgl. Windeler/Sydow 2004, 14) werden beispielsweise die Praktiken der crossmedialen Contentproduktion theoretisch analysiert und im Zuge einer Reflexion feststellbare personalwirtschaftliche und organisatorische Probleme aufgezeigt. Diese bilden wiederum den Ausgangspunkt für die Ableitung reflexiver Verbesserungsmaßnahmen der konkreten Bereiche sowie deren Ökonomisierung (Windeler/Sydow 2004, 15).

Aufgrund der Diskussion der letzten Jahre über die Relevanz der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung für die Praxis im Sinne „Rigour versus Relevance“ (vgl. Schwaiger/Starke 2009, 7) wird in der vorliegende Arbeit versucht, entsprechend der erläuterten wissenschaftlichen Vorgehensweise mit der erforderlichen akademischen Strenge ein Beitrag zu einem aktuellen und relevanten Praxisthema unter Berücksichtigung von „Rigour *and* Relevance“ zu leisten.



## **2 Grundlagen des Innovationsmanagements**

### **2.1 Innovation und Kreativität als strategische Erfolgsfaktoren für Medienunternehmen**

Kreativität und Innovation sind die Grundbausteine der Contentproduktion in Medienunternehmen. Denn der Medieninhalteproduktion liegt stets die einzigartige Kombination aus verschiedenen Komponenten wie Protagonisten, dramaturgischen Elementen und der Einsatz produktionstechnischer Mittel zu Grunde und es wird etwas „niemals dagewesenes Neues“ (vgl. Fröhlich 2010, 21) geschaffen. Daher werden Kreativität und Innovation einleitend analysiert und zur ihrer weiteren Verwendung definiert.

Je nach Betrachtungsdimension kann sich die Definition von Innovation merklich unterscheiden. Hauschildt und Salomo differenzieren u.a. die inhaltliche Dimension von Innovation („Was ist neu?“), die Intensitätsdimension („Wie neu ist es?“) und die subjektive Innovationsdimension („Für wen ist es neu?“) (vgl. Hauschildt/Salomo 2011, 5). Auf inhaltlicher Ebene lässt sich Innovation so beispielsweise als qualitativ neuartiges Produkt oder auch Verfahren definieren, das sich gegenüber einem Vergleichszustand merklich unterscheidet (vgl. Hauschildt/Salomo 2011, 4; Völker et al. 2012, 18). Ausgehend von einer subjektiven Innovationsdimension lassen sich nach Bergmann und Daub Innovationen hingegen als Ideen definieren, die „von einer bestimmten Gruppe als neu wahrgenommen und auch als nützlich anerkannt werden“ (Bergmann/Daub 2006, 54). Entsprechend herrscht in Bezug auf die Definition von Innovation keine Einheitlichkeit, es handelt sich viel eher um ein komplexes Phänomen und einen Oberbegriff für Veränderungen und Neuerungen (vgl. Bergmann/Daub 2006, 53).

Die Definitionen von Kreativität sind ebenso inkonsistent wie die der Innovation. Einerseits kann Kreativität als Fähigkeit und Kompetenz von Humanressourcen angesehen werden. Andererseits lässt sie sich auch als Prozess betrachten, der zu neuen Ergebnissen führt, die existierende Probleme beheben oder Bedürfnisse befriedigen und darüber hinaus reproduzierbar sind (vgl. Kao 1991, 14). Vielfach werden die Be-

griffe Innovation und Kreativität synonym verwendet, obwohl es essentielle Unterschiede zwischen den Begrifflichkeiten gibt (vgl. von Stamm 2008, 1). Die Unterscheidung zwischen Kreativität und Innovation bildet somit einen sinnvollen Ansatzpunkt für die Definition beider Begrifflichkeiten und trägt zur klaren Abgrenzung des Innovationsmanagements als Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit bei.

So wird folgend in Anlehnung an Amabile die Kreativität als die Produktion innovativer und nützlicher Ideen in jedem Bereich des Unternehmens betrachtet (vgl. 1996, 1). Innovation hingegen wird als die Umsetzung dieser kreativen Ideen angesehen (vgl. Fröhlich 2010, 30). So definiert Amabile Innovation als „[...] the successful implementation of creative ideas within organizations“ (Amabile 1996, 1). In der Fähigkeit eines Unternehmens Innovationen hervorzubringen, ist entsprechend die Tendenz erkennbar, kreative Ideen, Neuheiten, Experimente und kreative Prozesse zu unterstützen und zu fördern, die dann in neue Produkte, Dienstleistungen oder Technologien münden können (vgl. Lumpkin/Dess 1996, 142).

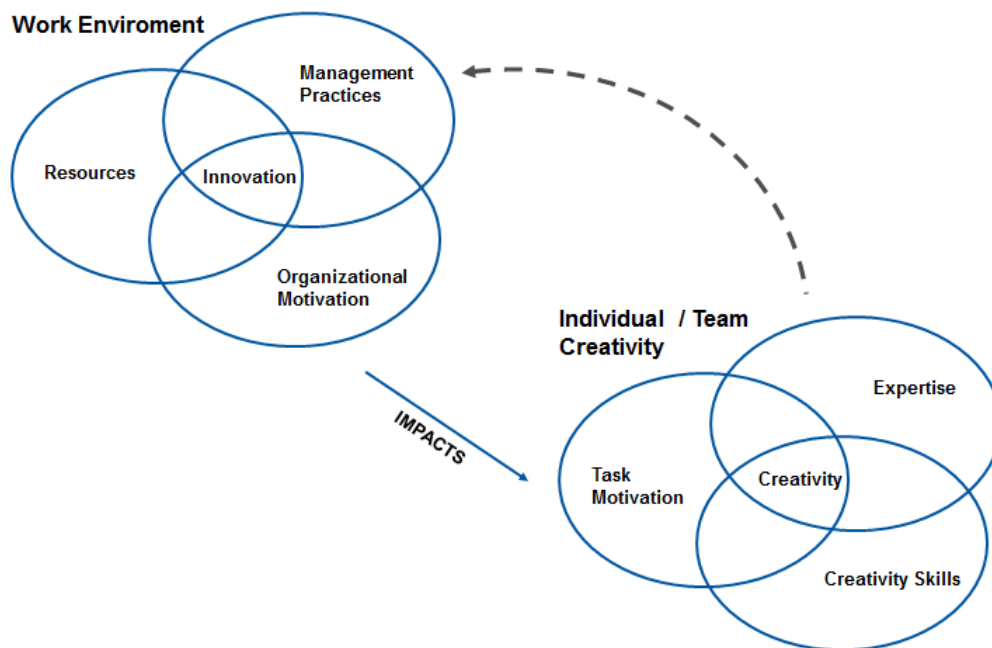
Im Gegensatz zur Kreativität lassen sich Innovationen klassifizieren. So werden in der wissenschaftlichen Literatur u.a. Produkt- und Prozessinnovation (vgl. Disselkamp 2005, 20, 23; Bergmann/Daub 2006, 63, 68; Stern/Jaberg 2010, 8; Hauschildt/Salomo 2011, 5) sowie marktliche, kulturelle und strukturelle Innovationen unterschieden (vgl. Disselkamp 2005, 20; Stern/Jaberg 2010, 8). Die unterschiedlichen Innovationsarten bedingen sich gegenseitig (vgl. Bergmann/Daub 2006, 61), sodass beispielsweise Produktinnovationen auch Innovationen auf Prozess- und Strukturebene induzieren können (vgl. Stern/Jaberg 2010, 8). So stehen in TV-Unternehmen Innovationen auf Produktebene, beispielsweise durch crossmediale Contentproduktion, im Vordergrund. Das Ziel ist es Produkte herzustellen, die den Kundennutzen steigern und Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz aufweisen (vgl. Stern/Jaberg 2010, 277). Crossmediale Inhalte stellen solche Produkte dar, da sie einen Zweck, in diesem Fall Unterhaltung und Information der Zuschauer, in neuer Art und Weise erfüllen und dadurch eine neue Form der Effektivität bewirken (vgl. Hauschildt/Salomo 2011, 5). So können beispielsweise bei der Rezeption einer TV-Sendung via Handy Zusatzinformationen zu Protagonisten gesucht oder Produk-

te gekauft werden, was das Rezeptions- und Unterhaltungserlebnis um neue Optionen anreichert und darüber hinaus ehemals getrennte Bereiche wie beispielsweise mediale Unterhaltung und Shopping verbindet.

Um die Produktinnovationen umsetzen zu können, sind jedoch auch prozessuale Innovationen im Hinblick auf die Effizienzsteigerung notwendig (vgl. Hauschildt/Salomo 2011, 5). Auch im Medienbereich können Produkt- oder Marktinnovationen nicht ohne prozessuale Innovationen umgesetzt werden (vgl. Dal Zotto/van Kranenburg 2008, x). Diese bilden die Grundlage, um Wachstum, Anpassung und Wettbewerbsfähigkeit der TV-Unternehmen zu erhalten (vgl. Küng 2008b, 7). Denn Prozessinnovationen können wiederum strukturelle Innovationen bedingen (vgl. Dal Zotto/van Kranenburg 2008, x), die sich beispielsweise durch die Verbesserung der Zusammenarbeit auf die individuelle Flexibilität und Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter auswirken. So muss im Zuge der crossmedialen Contentproduktion beispielsweise die Zusammenarbeit der Kreativschaffenden im Sinne einer neuartigen Faktorkombination verändert werden, um die qualitative sowie wirtschaftlich optimale Produktion zu gewährleisten. Diese organisationale und prozessuale Veränderung kann ihrerseits zu neuen Ansätzen und Ideen der Produktinnovation führen. Aus der Dualität der Kreativität bezüglich der Produkte sowie bezüglich der Strukturen und Prozesse ergibt sich ein sich selbst verstärkendes System, das Innovationen fördert (vgl. Küng 2008b, 11).

Die Umsetzung einer Innovation ist dabei abhängig von dem interdependenten Zusammenspiel aus individueller Kreativität und Kontextfaktoren (vgl. Amabile 1996, 53). Kreativität stellt somit eine notwendige, nicht aber eine hinreichende Bedingung für Innovation dar (vgl. Mueller-Oerlinghausen/Sauder 2003, 22; Küng 2008b, 4; Fröhlich 2010, 29). Durch ein entsprechendes Arbeitsumfeld und die Organisationskultur kann die Kreativität beeinflusst werden (vgl. Amabile 1996, 8; Martins/Martins 2002, 58; von Stamm 2008, 2). So sieht Amabile beispielsweise in den verfügbaren Ressourcen für die Innovationsbildung wie beispielsweise der Innovationszeit, der Innovationsorientierung und Förderung durch das Management sowie der Motivation innerhalb einer Organisation relevante Einflussfaktoren auf die individuelle kreative

Leistung und die Kreativität von Teams (vgl. Abbildung 2, Amabile 1996, 9-10). Die Innovationsorientierung sollte sich entsprechend in allen Bereichen und den Köpfen von Führungskräften und Mitarbeitern manifestieren, um die Kreativität im Sinne einer „orientation [...] towards innovation“ (vgl. Amabile 1996, 8) fördern zu können.



**Abbildung 2: Einfluss der organisationalen Umwelt auf die Kreativität**  
(Quelle: Amabile 1996, 9)

Innovation ist entsprechend auch eine Geisteshaltung, die Kunst stetig neue Verknüpfungen herzustellen und den Ist-Status in Frage zu stellen, ohne die Veränderung an sich zum Selbstzweck zu machen (vgl. von Stamm 2008, 10).

Die Innovationsfähigkeit kann in Anlehnung an Schumpeter entsprechend auch als die Entwicklung einer kreativen Idee zu einer Innovation durch den Prozess der kreativen Zerstörung, also der Zerstörung alter und dem Aufbau neuer Produkte, Prozesse und Strukturen, angesehen werden (Schumpeter 1942, 83). Im Zuge der kontextuellen Veränderung durch Digitalisierung und Konvergenz gewinnt diese Fähigkeit als strategischer Erfolgsfaktor für das Überleben der Medienunternehmen an Bedeu-



tung (vgl. Mueller-Oerlinghausen/Sauder 2003, 17; Colman 2012, 71). Ohne die kontinuierliche Anpassung an ihr hoch dynamisches Umfeld durch kreative Ideen und deren Umsetzung in Innovationen ist die Existenz der Medienunternehmen bedroht (vgl. Dal Zotto/van Kranenburg 2008, xviii).

## **2.2 Herausforderungen des Innovationsmanagements in TV-Unternehmen**

Das Innovationsmanagement in TV-Unternehmen birgt besondere Herausforderungen, denn neben dem Aktualitätsdruck, der insbesondere in Bezug auf tagesaktuelle Magazine und Nachrichten auf den Medienunternehmen lastet, ist auch der Varianzdruck hoch (vgl. Fröhlich 2009,22). Dieser bezeichnet die kontinuierliche Suche nach neuen Formatideen und Konzepten (vgl. Fröhlich 2009, 22). In TV-Unternehmen als Teil einer kreativen Branche (vgl. Fröhlich 2010, 53) machen die Erfahrungseigenschaften den Erfolg neuer Ideen nur schwer prognostizierbar und zu einem Vermarktungsrisiko (vgl. Zabel 2009, 41). Zu Beginn sind viele kreative Ideen daher unstrukturiert und ihre Bedeutung für das Unternehmensziel ist nicht eindeutig abschätzbar (vgl. Dal Zotto/van Kranenburg 2008, xiv). Die Aufgabe des Managements eines Innovationssystems ist entsprechend auch, Komplexität zu reduzieren und alle Innovationsaktivitäten auf das Innovations- und letztlich das damit verfolgte Unternehmensziel hin zu optimieren (vgl. Hauschildt/Salomo 2011, 59).

Die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens als die Transformation kreativer Ideen in Innovationen beruht wesentlich auf der Kompetenz, diesen Innovationsprozess zu steuern (vgl. Dal Zotto/van Kranenburg 2008, xiv). Das Innovationsmanagement wird von Hauschildt und Salomo aus prozessualer Sicht als die „dispositive Gestaltung von Innovationsprozessen“ (Hauschildt/Salomo 2011, 29) bezeichnet. Aus systemtheoretischer Sicht umfasst es neben Entscheidung und Durchsetzung einzelner Prozesse vor allem die „bewusste Gestaltung des Innovationssystems“ (Hauschildt/Salomo 2011, 29). Hierbei stehen Organisations-, Positions- und Kompetenzgefüge sowie Koordination, Interaktion und Kommunikation im Vordergrund des Innovationsmanagements (vgl. Hauschildt/Salomo 2011, 57). In Bezug auf das Innovationsmanagement in TV-Unternehmen wird die systemtheoretische Sicht zu Grunde

gelegt, da die Umsetzung kreativer Ideen zu Innovationen auch aufgrund der genannten Herausforderungen eine ganzheitliche und vernetzte Betrachtung des Medienunternehmens als offenem Innovationssystem erfordert. Diese ganzheitliche Betrachtung umfasst sowohl den Produkt- als auch den Prozessaspekt des Innovationsmanagements (vgl. Hauschildt/Salomo 2011, 5).

Da die Innovation in TV-Unternehmen auf der kontinuierlichen Verbesserung und Neuentwicklung kreativer Inhalte als Kernkompetenz der Unternehmen beruht, greifen die Unternehmen hinsichtlich des Innovationsmanagements auf ein enormes Potential zurück, das in anderen Branchen erst aufgebaut werden muss: die Kreativität ihrer Mitarbeiter (vgl. Mueller-Oerlinghausen/Sauder 2003, 17). Doch hier liegt gleichzeitig neben Aktualitäts- und Varianzdruck auch die größte Herausforderung des Innovationsmanagements in Unternehmen kreativer Branchen. Denn trotz des Innovationsdrucks muss die Balance zwischen Kreativschaffenden und Managern und deren divergierenden Zielen gewahrt werden, um effektiv und effizient Innovationen hervorbringen zu können (vgl. Dal Zotto/van Kranenburg 2008, xvii). Insbesondere im Hinblick auf die aktuellen Veränderungen der Medien- und Fernsehwirtschaft (vgl. Kapitel 3.1 und 3.2) und des stetig wachsenden Innovationsdrucks steigt somit die Bedeutung des strategischen Innovationsmanagements in TV-Unternehmen, gleichzeitig wachsen aber auch die Herausforderungen, die damit in der digitalen, konvergenten und dynamischen Medienwelt verbunden sind.

### **2.3 Ansatzpunkte des Innovationsmanagements in TV-Unternehmen**

Um den Herausforderungen des Innovationsmanagements in TV-Unternehmen proaktiv begegnen und konkrete innovationsfördernde Maßnahmen ableiten zu können, werden folgend die entscheidenden Ansatzpunkte des Innovationsmanagements in TV-Unternehmen aufgezeigt, die auch als Anknüpfungspunkte für die vorliegende Arbeit dienen.

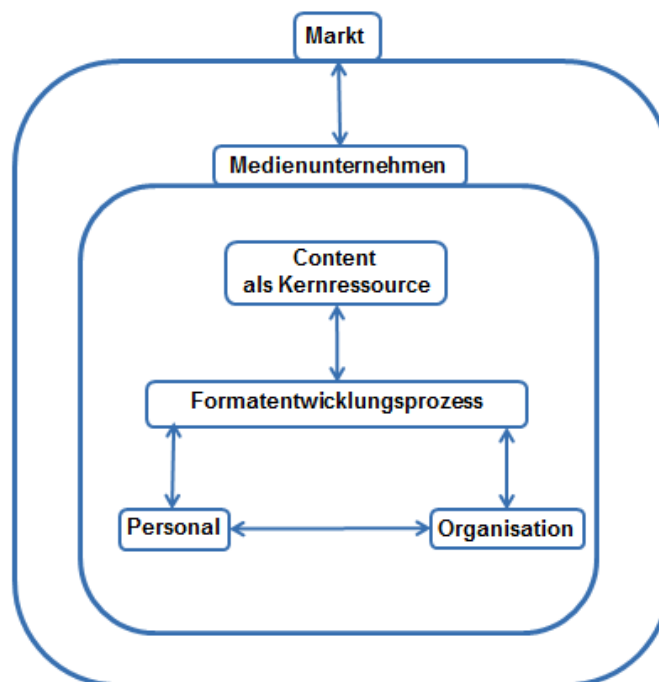
Wie bereits erläutert, sind innovative Ideen und Aktivitäten „mostly unstructured, related objectives and their link to the general firm goals are mostly unclear and uncertain“ (Dal Zotto/van Kranenburg 2008, xiv). Entsprechend inkludiert das Innovations-

management in TV-Unternehmen nicht nur die unternehmensinterne Reduzierung von Komplexität, sondern basiert zunächst auf der exakten Kenntnis der Umweltbedingungen (vgl. Habann 51), also der Analyse und Strukturierung externer Informationen. Erst vor dem Hintergrund der technologischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Entwicklungen können die Innovationsprozesse im eigenen Unternehmen strategisch gelenkt und innovative Ergebnisse bewerten werden. Anhand der Analyse der grundlegenden Veränderungen im dynamischen Medienmarkt lassen sich zunächst branchenspezifische Konsequenzen und schließlich die Konsequenzen für das Innovationsmanagement auf Unternehmensebene ableiten und spezifizieren. So können Unternehmen in volatilen Marktumfeldern beispielsweise nur bei hoher strategischer Flexibilität dauerhaft erfolgreich sein (vgl. Jacob 1989, 16; Burmann 2005, 30; Horstmann 2011, 51).

Diese Flexibilität hängt dabei signifikant von den unternehmenseigenen Ressourcen ab, die den wichtigsten Anknüpfungspunkt für Maßnahmen des Innovationsmanagements darstellen. Hierbei ist zunächst der Content als Kernressource zu nennen, der als „elementarer Rohstoff“ (Sjurts 2004b, 18) der TV-Unternehmen eine zentrale strategische Bedeutung besitzt (vgl. Sjurts 2004b, 18). Um im Kerngeschäft der TV-Unternehmen, der Contentproduktion, auch im digitalen Zeitalter wirtschaftlich erfolgreich zu sein, müssen sich die Inhalte den technologischen Möglichkeiten und nutzerseitigen Anforderungen, so auch der zunehmenden Crossmedialität anpassen. Da der Großteil der Inhalte explizit für die TV-Unternehmen produziert wird (vgl. Wirtz 2011, 435), rückt entsprechend der Formatentwicklungs- und –Produktionsmanagementprozess im Zuge des Innovationsmanagements in TV-Unternehmen in den Fokus der Betrachtung (vgl. Abbildung 3). Dessen Mittelpunkt bildet die „zweckmäßige Organisation“ (Sjurts 2004b, 18) personeller und prozessualer Ressourcen. Was hierbei „zweckmäßig“ ist, hängt zunächst davon ab, ob eine Eigen- oder Auftragsproduktion erfolgt und ob Inhalte nur für ein Medium oder crossmedial für unterschiedliche mediale Kanäle produziert werden sollen.

Entsprechend setzt die Entwicklung konkreter Organisations- und Personalmanagementmaßnahmen eine Analyse und Systematisierung von Optionen und Konzepten

der crossmedialen Contentkonzeption und -produktion voraus. Diese ermöglichen im Sinne eines praktisch-rekursiven Vorgehens die Reflexion und Ableitung von organisatorischen und personalwirtschaftlichen Defiziten, aus denen im Zuge des Innovationsmanagements entsprechende Verbesserungen abgeleitet werden können (vgl. Windeler/Sydow 2004, 14-15).



**Abbildung 3: Ansatzpunkte des Innovationsmanagements in Medienunternehmen**  
(Quelle: eigene Darstellung)

Organisation und Personal stellen zwei zentrale Bereiche für die TV-Unternehmen als Teil der kreativen Industrie dar. So besitzt zum einen die Organisation im Sinne ihrer Koordinationsfunktion der arbeitsteiligen Contentproduktion (vgl. Windeler/Sydow 2004, 4) eine erfolgsrelevante Bedeutung für die TV-Unternehmen. Zum anderen stellt das Kreativitätspotential der Mitarbeiter und ihre Fähigkeit zur Umsetzung kreativer Ideen in inhaltliche Innovationen ein Core Asset der TV-Unternehmen dar (vgl. Wirtz 2011, 410). Die Optimierung der personellen und prozessualen Strukturen im Zuge des Innovationsmanagements wirkt sich wiederum direkt auf den For-

matentwicklungsprozess und somit die zeitlichen und wirtschaftlichen Möglichkeiten der Contentkonzeption und –produktion aus (vgl. Abbildung 3).

Die Voraussetzung für den Erfolg des Innovationsmanagements in TV-Unternehmen ist die kontinuierliche Optimierung von Organisations- und Personalstrukturen. Kreativität und die Umsetzung kreativer Ideen in Innovationen können unterstützt werden, weil durch die Adaption des Formatentwicklungsprozesses an die digital-induzierten Gegebenheiten, u.a. der crossmedialen Contentproduktion, Zeit und Ressourcen effizient eingesetzt und kreative Freiräume für neue Ideen geschaffen werden. Dadurch ergeben sich sowohl in Hinblick auf die Organisations- als auch auf die Personalstrukturen kapazitative Freiräume für die Entstehung kreativer Ideen und deren Umsetzung in Innovationen. Entsprechend kann das Innovationspotential des Unternehmens gesteigert werden. Die strategische Flexibilität und kontinuierliche Adaption von Prozess- und Organisations- sowie Personalstrukturen in den TV-Unternehmen erfordern wiederum Innovationsmaßnahmen, die eine kreative Gründerkultur im Sinne einer „Entrepreneurial Orientation“ fördern und inkrementelle Verbesserungen und Entwicklung begünstigen.



### **3 Medienwirtschaft, Fernsehwirtschaft und TV-Unternehmen im Wandel**

#### **3.1 Veränderungen auf der Metaebene der Medienwirtschaft**

##### **3.1.1 Globale Phänomene als Betrachtungsrahmen der Medienwirtschaft**

Die Medienwirtschaft ist ein hoch dynamischer Ökonomiezweig, dessen Volatilität im Zuge der Digitalisierung weiter gestiegen ist. Aufgrund der wachsenden Relevanz der Medienwirtschaft als eigenem Wirtschaftssektor und dem Einfluss auf die gesellschaftliche Entwicklung durch neue Informations- und Medientechnologien (vgl. Wirtz 2011, 19), ergibt sich die Notwendigkeit zur betriebswirtschaftlichen Durchdringung dieses Sektors (vgl. Wirtz 2011, 18) durch einen geeigneten Betrachtungsrahmen.

Die Innovationszyklen haben sich drastisch verkürzt und die Notwendigkeit zur Generierung inhaltlicher Innovationen ist entsprechend gestiegen (vgl. Bernhardt 2009, XIX). Digitalisierung, Konvergenz, Wettbewerbssituation und rechtliche Rahmenbedingungen sind hierbei die entscheidenden Parameter, die die Veränderung induzieren und signifikant prägen. Sie markieren das globale Umfeld der Veränderung. In Anlehnung an Gläser, der mit der technologischen, gesellschaftlich-kulturellen, ökonomischen und politisch-rechtlichen Dimension sowie seit 2010 auch der ökologischen Dimension fünf Betrachtungsperspektiven eines globalen Umfeldes eröffnet (vgl. 2010, 46), werden Digitalisierung, Konvergenz, Wettbewerbssituation und rechtliche Rahmenbedingungen als globale Phänomene betrachtet, die jeweils hinsichtlich ihrer technologischen, gesellschaftlich-kulturellen, wirtschaftlichen und politisch-rechtlichen Umfeldwirkung analysiert werden.

Folgend soll gezeigt werden, dass zwischen den Phänomenen Wechselwirkungen bestehen, die direkte und indirekte Auswirkungen auf den Fernsehmarkt sowie die Wertschöpfungsaktivitäten der TV-Unternehmen haben und entsprechend Innovationen und ein zielgerichtetes Innovationsmanagement bedingen. Die detaillierte Analyse der globalen Phänomene auf der Makro-Ebene der Medienwirtschaft ermöglicht Rückschlüsse über die Veränderungen auf der Meso-Ebene des Fernsehmarktes sowie innerhalb der Mikro-Ebene der TV-Unternehmen, sie liefert entsprechend Indikatoren für die Probleme und den Optimierungsbedarf in den Bereichen des Perso-

nalmanagements und der Organisationsentwicklung und lässt so auch Rückschlüsse auf konkrete Maßnahmen des Innovationsmanagements zu.

### **3.1.2 Digitalisierung**

Die Digitalisierung bildet die technologische Grundlage der crossmedialen Entwicklung des Medienmarktes. Sie lässt sich zusammenfassen als „Zergliederung und Desintegration von Informationen und ihre spätere Re-Konfiguration, Speicherung und Verwertung“ (Schaal 2010, 23). Analoge Daten werden in ein binäres Zahlensystem übersetzt und in digitale Impulse umgewandelt (vgl. Wilke 2010, 27). Durch diese Form der Datenkompression kann im Vergleich zur analogen Datenverbreitung ein Vielfaches an Daten distribuiert werden (vgl. Küng 2008b, 96; Radtke 2010, 42). Die Übertragung großer Datenmengen in kurzer Zeit über günstige Distributionswege und die Rückkanalfähigkeit dieser Distributionswege, beispielhaft sei hier eine Breitbandinternetverbindung angeführt, lassen sich laut Radtke als die Auswirkungen der Digitalisierung in „Kapazitätsausweitung, Kostenreduktion und Rückkanalfähigkeit“ (Radtke 2010, 42) zusammenfassen.

Mediale Inhalte können digital auf einheitlicher Basis gespeichert, verarbeitet und unabhängig von einem spezifischen Medium distribuiert werden (vgl. Ramme 2005, 38; Küng 2008b, 96). So lassen sich beispielsweise innerhalb von räumlich getrennten Produktionsnetzwerken Inhalte verteilen, ohne Qualitätsverlust bearbeiten und diversifizieren. Interviews können vor Ort aufgezeichnet, digital auf einen Server oder eine Schnittumgebung überspielt, dort geschnitten und im Anschluss sowohl im TV gesendet als auch im Internet oder über mobile Endgeräte verbreitet werden. Die Kostenreduktion bei der Bearbeitung und Übertragung durch die ubiquitär verfügbaren IP-basierten Übertragungswege und der Wegfall der Frequenzknappheit, beispielsweise bei der Übertragung eines Fernseh- oder Radioprogramms, lassen Markteintrittsbarrieren in der Medienbranche schwinden und sind eine wirtschaftliche Folge des technologischen Phänomens Digitalisierung.

Die Digitalisierung ermöglicht somit den Eintritt neuer Wettbewerber in vormals limitierte Märkte und führt auch zu einer Deregulierung der Märkte (vgl. Wilke 2010, 30-



31). Die ehemals klaren Grenzen zwischen unterschiedlichen Mediengattungen verschwimmen (vgl. Küng 2008b, 96), sodass etablierte Strukturen und mediumsspezifische Grenzen obsolet werden (vgl. Schneider/Ermes 2013, 10). Der Konkurrenzdruck zwischen neuen und etablierten Wettbewerbern im Markt verschärft sich entsprechend, denn Wettbewerb findet auch zwischen ehemals lateralen Branchen und vertikal getrennten Wertschöpfungsstufen statt. Die wachsende Marktvolatilität schlägt sich somit auch in einer Verkürzung der Innovationszyklen nieder (vgl. Bernhardt 2009, 2). Denn neue Marktteilnehmer lancieren neue inhaltliche und technologische Angebote im Sinne des Technology Push, was die Angebotsvielfalt erhöht, sich aber auch auf das Nutzungsverhalten und die Nutzungsgewohnheiten der Rezipienten im Sinne des Market Pull niederschlägt.

Neben technologischen und wirtschaftlichen sind der Digitalisierung auch soziale, insbesondere nutzungsspezifische Ausstrahlungseffekte inhärent. Die parallele und zeitlich- sowie örtlich-flexible Nutzung von Inhalten in unterschiedlichen medialen Kanälen wie Handy, Tablet, PC oder TV wird nicht nur möglich, sondern durch die Nutzer im Sinne des Market-Pull auch gewünscht. Die Rückkanalfähigkeit internetbasierter Angebote ermöglicht den Austausch der Nutzer über inhaltliche Angebote sowie deren Bewertung und entsprechend auch eine indirekte Einflussnahme auf die Inhalte. Die innovative Erweiterung traditioneller Geschäftsmodelle und die kontinuierliche Adaption der Wettbewerbsgrundlage etablierter Medienunternehmen im Sinne echter Innovationen wird notwendig (vgl. Bernhardt 2009, 2). Durch die Möglichkeit zur weltweiten Verbreitung digitaler Inhalte ergeben sich auch neue rechtliche Fragen, die unter anderem die Verbreitungs- und Verwertungsrechte von Inhalten betreffen.

Es wird deutlich, dass die Digitalisierung ein komplexes globales Phänomen darstellt, dessen Konsequenzen für die Medienbranche noch nicht in ihrer gesamten Tragweite erfassbar sind (vgl. Schaal 2010, 24). Sie evoziert die Verkürzung der Innovationszyklen und die Notwendigkeit einer kontinuierlichen proaktiv-innovativen Evolution der Marktteilnehmer entsprechend der neuen technologischen Möglichkeiten und nutzerseitigen Anforderungen. Die Digitalisierung als technologische Option, Inhalte

mediumunabhängig zu konsumieren und zu verbreiten, ist auch Grundlage für den Konvergenzprozess (vgl. Schlohmann 2012, 53). Denn nach Rudin erlaubt Digitalisierung „[...] a variety of different types of content to be converted and accessed on a variety of different devices from a variety of different transmission methods or platforms“ (Rudin 2011, 172).

### **3.1.3 Mediale Konvergenz**

Der Begriff der Konvergenz findet sich nicht nur in der Medienwirtschaft, er spielt in unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen wie der Mathematik oder der Psychologie eine Rolle (vgl. Przybylski 2010, 77). Er bedeutet „Hinneigen“, steht aber auch synonym für „Anpassung oder Übereinstimmung“. Im Zuge der medialen Konvergenz verschwimmen neben den technologischen auch die Grenzen zwischen den Einzelmedien und den auf ihnen rezipierbaren Inhalten (vgl. Schlohmann 2012, 52). Brüggemann unterscheidet neben der technologischen und inhaltlichen Konvergenz auch die ökonomisch-organisatorische und die funktionale Konvergenz (vgl. Brüggemann 2002, 17-18). Auch Dwyer weist auf die unterschiedlichen Ebenen hin, auf denen Konvergenz betrachtet werden kann und die neben der technologischen auch die kulturelle, industrielle und regulatorische Ebene umfassen (vgl. Dwyer 2010, 5). Da es sich bei Konvergenz somit eher um ein oft bemühtes „Buzz-Word“ als um ein formal klar definiertes Konzept handelt (vgl. Küng 2008b, 92), sollen folgend zunächst die unterschiedlichen Definitionsansätze kritisch betrachtet und so Rückschlüsse über den Einfluss dieses globalen Phänomens auf das Innovationsmanagement in TV-Unternehmen gezogen werden.

„Wenn ein Massenmedium Eigenschaften und Form eines anderen annimmt, ohne dass sich beide noch bezüglich des zu vermittelnden Inhalts oder der Art der Rezeption sinnvoll unterscheiden lassen“, so handelt es sich nach Rudin um Konvergenz (Rudin 2011, 172). Meikle und Young postulieren als typische Eigenschaft konvergenter Medien nicht nur deren digitale Form, sondern auch die Vernetzung der einzelnen Medien und die Realisierung einer Zwei-Wege-Kommunikation: „Convergent media for us, then, are networked digital media“ (Meikle/Young 2012, 3). Hierbei wird

neben der medialen Verschmelzung auch der Interaktionskomponente und der Möglichkeit zur kommunikativen Vernetzung eine Bedeutung beigemessen. Auch Friedrichsen bezieht in seine Definition den kommunikativen Aspekt mit ein, indem er Konvergenz als „[...] eine durchgängige Kommunikation ohne Hürden über alle Medien hinweg [...]“ (vgl. Friedrichsen 2010, 172) beschreibt. Eine einheitliche Definition der medialen Konvergenz lässt sich trotz des inflationären Gebrauchs dieses Begriffes in der Medienbranche zunächst nicht ausmachen. Dennoch lässt sich im Sinne des Rieplschen Gesetzes festhalten, dass Konvergenz nicht das Verschwinden eines etablierten und bewährten Mediums oder dessen Verdrängung induziert, sondern eine Verknüpfung mit anderen medialen Funktionalitäten (vgl. Riepl 1913). Die Bedingungen des Überlebens der Einzelmedien wird dabei jedoch entscheidend von der innovativen Anpassung an die digitalisierte und konvergente Medienwelt determiniert (vgl. Hammerstein 2008, 340).

Digitalisierung als technologische Grundlage der Konvergenz und die Möglichkeit einer durchgängigen medienübergreifenden Kommunikation sind den meisten Definitionen inhärent. Um die Konvergenz als ganzheitliches Phänomen im Sinne einer konvergenten Durchdringung aller Lebensbereiche betrachten zu können, wird folgend die Definition von Jenkins herangezogen, der sie in seinem Editorial „Convergence Culture“ wie folgt beschreibt: „the flow of content across multiple media platforms, the cooperation between multiple media industries and the migratory behavior of media audience, who will go almost anywhere in search of the kinds of entertainment experiences they want“ (Jenkins 2008, 2). Diese weiter gefasste Begriffsdefinition wird den Ausmaßen der Konvergenz über technologische und mediale Grenzen hinweg auch in Bezug auf Branchengrenzen und Publikumsverhalten gerecht. Denn durch die technologische Konvergenz erodieren Grenzen ehemals getrennter Branchen (vgl. Keuper/Hans 2003, 56; vgl. Ramme 2005, 33; Gläser 2010, 273).

Um im Rahmen der technologischen Möglichkeiten eine optimale Wertschöpfung zu erzielen, wird eine Differenzierungsstrategie bezüglich der verwendeten Inhalte, ihrer Konzeption und Produktion notwendig. Durch die wertkettenübergreifende Kombination wirtschaftlicher Aktivitäten können neue Umsatzpotentiale und Synergien im

Sinne einer angebotsseitigen Konvergenz realisiert werden (vgl. Keuper/Hans 2003, 56; Schlohmann 2012, 54). Dies hat eine vertikale und laterale Diversifikation der Medienunternehmen und entsprechend eine steigende Komplexität der Wertschöpfungsaktivitäten zur Folge. Zur Zielerreichung wird die Adaption der innerorganisationalen und rechtlichen Strukturen im Sinne eines übergeordneten und ganzheitlich angelegten Organisationsrahmens unerlässlich.

Doch die Nutzer haben sich auf gesellschaftlich-kultureller Ebene den Veränderungen und neuen Möglichkeiten der konvergenten Medienlandschaft schneller angepasst, als dies traditionellen Medienunternehmen bezüglich ihrer Inhalte, Personal- und Organisationsstruktur und der werbetreibenden Wirtschaft möglich war (vgl. Aris 2009, 50). In diesem Sinne sind eine strategische Erneuerung innerorganisationaler sowie marktbestimmender Strukturen und die Adaption der rechtlichen Rahmenbedingungen ebenfalls Aufgabe des Innovationsmanagements. Auch die Regulierung hybrider Inhalte, die Entwicklung rechtlicher Standards und die Adaption im organisatorisch-strukturellen Bereich haben nicht mit der Entwicklung konvergenter Technologien und Inhalte Schritt gehalten (vgl. Bröring 2007, 322). Nach Khare ist „Konvergenz [...] Vernetzung und braucht zugleich übergeordnete vernetzte Strukturen und [...] keine digitalen Insellösungen“ (vgl. 2010, 173).

Der Innovationsdruck bezüglich der Entwicklung vernetzter Inhalte sowie übergeordnet vernetzter Strukturen im Zuge eines strategischen Innovationsmanagements wird deutlich, da Produkt- und Prozessinnovationen die Voraussetzung für die optimale Wertschöpfung im digitalisierten, zunehmend konvergenten Medienmarkt darstellen. Entsprechend kann Konvergenz nicht nur als Zustand, sondern auch „als spezieller Innovationsprozess der Branche“ verstanden werden (vgl. Thielmann 2000, 17). Strategische Innovationen können im Sinne einer Wechselwirkung wiederum als Treiber weiterer Konvergenzprozesse und diese als Impuls für neue strategische Innovationen dienen (vgl. Thielmann 2000, 17).

### 3.1.4 Rechtliche Rahmenbedingungen

Content stellt in Kombination mit den entsprechenden Nutzungs- und Verwertungsrechten in der Medienwirtschaft ein Asset dar, das unmittelbar das Programmvermögen erhöht (vgl. Gläser 2010, 391). Das Management der Assets ist durch die digital induzierten Möglichkeiten komplexer geworden, da Inhalte problemlos identisch oder in mediumspezifisch adaptierter Form auf allen medialen Plattformen publizierbar sind. Die geringen Grenzkosten und die technologische Entwicklung in Speicher- und Distributionstechnologie ermöglichen die einfache Reproduktion eines digital vorliegenden Inhaltes und dessen Verbreitung durch Dritte. Dadurch können Urheber- und Leistungsschutzrecht sowie Urheberpersönlichkeits- und Verwertungsrecht verletzt werden (vgl. Gläser 2010, 332-333). Die integrierten technologischen Möglichkeiten auf multifunktionalen Endgeräten wie Smartphones oder Tablets und die innovative Portfolio-Erweiterung globaler Player in bestehende Märkte wie beispielsweise YouTube und Google machen eine einheitliche rechtliche Regulierung kompliziert.

Durch sogenannte „Spill-Over-Effekte“ (vgl. Gläser 2010, 342), d.h. die Möglichkeit im Internet länderübergreifend Inhalte zu verbreiten, wird beispielsweise die Etablierung europaweiter rechtlicher Standardregelungen immer schwieriger, aber auch wichtiger, um kreatives Eigentum zu schützen (vgl. Gläser 2010, 342). Inhalterechte werden meist pro Land erworben, was durch die nahezu grenzenlosen Verbreitungsmöglichkeiten des Internets zu Schwierigkeiten im Bereich der Einhaltung von Verwertungsrechten führt. Im Internet wird mittlerweile versucht, durch die Kennzeichnung von Content mit Hilfe von sichtbaren oder unsichtbaren digitalen Wasserzeichen und Digital-Rights-Managementsystemen die oben genannten Rechte mit technologischer Hilfe durchzusetzen (vgl. Sjurts 2011, 115). Das Digital-Rights-Management schützt digitale Inhalte durch Kopierkontrollverfahren, digitale Fingerabdrücke und Seriennummern. Auch Traitor Tracing-Verfahren, also der Schutz von Content oder Programmen durch Verifizierungs-Codes, wird aktiv genutzt. Das Digital-Rights-Management soll entsprechend eine sichere Übertragung zum Nutzer bei gleichzeitigem Ausschluss unbekannter Dritter ermöglichen (vgl. Bechtold 2004, 334).

Da hybride Inhalteformen, beispielsweise das Bewegtbildangebot auf einer Internetplattform, noch nicht standardisiert definiert und somit entsprechend nicht regulatorisch eindeutig einzuordnen sind, ergeben sich zusätzlich zu dem Problem des Schutzes von Verwertungsrechten auch rechtliche Spielräume bezüglich Schutz und Verbreitung von Inhalten. Dies kann einerseits innovative Geschäftsmodelle fördern, jedoch auch zu regulatorischer Ungleichheit führen (vgl. Bröring 2007, 32). Dies ist beispielsweise bei der Regulierung von TV-Unternehmen und Internetplattformbetreibern in Bezug auf die Werberegulierung bei der Bewegtbildverbreitung der Fall (vgl. Kapitel 3.2.7. Regulierung). Darüber hinaus variieren die regulatorischen Rahmenbedingungen länderspezifisch. Die relativ strengen deutschen Richtlinien können somit beispielsweise von Internet-Diensten umgangen werden, deren Server im Ausland stehen. Entsprechend können finanzielle und regulatorische Vorteile gegenüber deutschen Wettbewerbern erzielt werden.

Somit beinhaltet ein erfolgreiches Innovationsmanagement auch die Schaffung rechtlicher Rahmenbedingungen in der digitalen konvergenten Medienwelt. Die Herausforderungen hierbei liegen vor allem in der Überarbeitung und Anpassung der Regulierungskriterien an den Medienmarkt mit seinen hybriden und crossmedialen Inhalten und Plattformen. Darüber hinaus wird die Etablierung einheitlicher, zumindest europaweiter Standards wichtig, um einen fairen Wettbewerb und den Schutz der Nutzungs-, Verwertungs- und Urheberrechte zu gewährleisten. Die Festlegung, aber auch das Agieren innerhalb der veränderten rechtlichen Situation des digitalisierten Medienmarktes bedarf einer proaktiven Förderung innovativer Ideen und Strukturen, um den Erfolg von Produkt- und Prozessstrukturen auch durch entsprechende rechtliche Standards schützen zu können.

### **3.1.5 Wettbewerbssituation**

Die Wettbewerbssituation im Medienmarkt ist mit der wichtigste Grund dafür, warum im Zuge wachsender Volatilität die Förderung kontinuierlicher Innovation einen entscheidenden Erfolgsfaktor darstellt (vgl. Bernhardt 2009, 3). Sie ist durch eine laterale und vertikale Diversifikation gekennzeichnet, die sowohl ehemalige Kooperations-

partner, aber auch ganz neue Marktteilnehmer zu Konkurrenten in etablierten und neuen Märkten werden lässt. Man spricht auch von einer co-opetitiven Wettbewerbssituation (vgl. Nalebuff/Brandenburger 1996; Sjurts 2005, 429; Schlohmann 2012, 60). Darunter wird die Dualität von Kooperation (cooperation) und Konkurrenz (competition) verstanden, die zwei Unternehmen in einem Bereich, beispielsweise dem der Forschung und Entwicklung, zu Partnern macht, sie aber auf dem Absatzmarkt zu Konkurrenten werden lässt.

Ehemals vertikal oder lateral verknüpfte Kooperationspartner, beispielsweise Infrastrukturanbieter wie Kabelnetzbetreiber und Rundfunkunternehmen als Inhalteanbieter, stehen sich aktuell im direkten Wettbewerb auf demselben Absatzmarkt, in diesem Fall dem Rezipientenmarkt, gegenüber. Die von Schumann und Hess bereits 1999 beschriebene Konzentration des weltweiten Marktes für digitale Medienprodukte und die Fusion traditioneller Medienunternehmen zu Multimedia-Konzernen (vgl. Schumann/Hess 1999, 110) ist mittlerweile gelebte Wirklichkeit. Dies wirkt sich auf die wirtschaftliche Ebene des Medienmarktes aus, tangiert jedoch im Sinne eines globalen Phänomens auch rechtliche und regulatorische sowie sich verändernde gesellschaftliche und kulturelle Aspekte.

Infrastrukturunternehmen wie Telekommunikationsunternehmen und Kabelnetzbetreiber befinden sich im Vergleich zu den Internetunternehmen und den Inhalteproduzenten wie Verlagen, Radiosendern und TV-Unternehmen in der konvergenten Medienwelt in einer schlechteren Wettbewerbsposition, da künftig die Distribution von Inhalten durch die Digitalisierung auch IP-basiert abgewickelt werden kann (vgl. Holznagel et al. 2008, 376). Den traditionellen Distributoren der Inhalte droht branchenübergreifend die Substitution durch die Breitbandnetzbetreiber (vgl. Radtke 2010, 53). Infrastrukturunternehmen können im Sinne einer vertikalen Integration ihr Geschäftsmodell in Richtung eigenständiger Plattformbetreiber und Inhalteproduzenten erweitern und somit nicht nur Fremdinhalte der Rundfunkunternehmen distribuieren, sondern auch eigene Inhalte anbieten und vermarkten. So können beispielsweise Kabelnetzbetreiber eigene Sender launchen (vgl. Zabel 2009, 39). Dies führt zu einer Verschiebung der Kräfte im Medienmarkt und zu einer Verschärfung des Wett-

bewerbs mit branchenfremden Playern. Die Inhalte als Kernressource des Medienmarktes gewinnen dadurch noch an Bedeutung, da der autonome Nutzer in der digital vernetzten Medienwelt bewusst selektieren und in der steigenden Masse des Angebots jene Inhalte wählen kann, die für ihn die höchste Attraktivität und Relevanz besitzen (Hammerstein 2008, 339). Der Absender und die Technik spielen, verglichen mit der qualitativen Bewertung der Inhalte, eine eher untergeordnete Rolle (vgl. Zerdick et al. 2001, 36).

Die Wettbewerbssituation hat sich entsprechend ebenso verändert wie die Position der Marktteilnehmer und Nutzer. Durch die neuen Möglichkeiten der Selektion von Inhalten und unterschiedlichen medialen Kanälen kommt es entsprechend auch zu einer Veränderung tradierter Wertschöpfungsmodelle, die den Druck auf die etablierten Marktteilnehmer hinsichtlich ihrer Anpassungsfähigkeit erhöhen und auch zu verstärktem Wettbewerb zwischen alten und neuen Medien führen können (vgl. Siegenheim 2009, 103).

### **3.2 Auswirkungen des veränderten globalen Umfeldes auf die Meso-Ebene des Fernsehmarktes**

#### **3.2.1 Korrelation zwischen Technologie und Strategie**

Die Veränderungen der technologischen, gesellschaftlich-kulturellen, wirtschaftlichen und politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen des Medienmarktes (vgl. Gläser 2010, 46-47; Cloth 2010, 15-16) haben direkt und indirekt Einfluss auf die Entwicklung des Fernsehmarktes und somit Konsequenzen für dessen zukünftige Ausrichtung. Digitalisierung und mediale Konvergenz haben Wettbewerbssituation und rechtliche Rahmenbedingungen verändert und forcieren durch die Modifikation und Diversifikation von Geschäftsmodellen wieder neue technologische Entwicklungen. Eine genaue Betrachtung der Interdependenzbeziehung und Korrelationen zwischen technologischem Fortschritt und strategischer Ausrichtung ist daher sinnvoll, um auf Basis einer Analyse Prognosen für zukünftige strategische Entwicklungen ableiten zu können.



Hierzu werden, basierend auf Loebbecke, folgend drei Varianten der wechselseitigen Beeinflussung von Technologie und Unternehmens- bzw. Branchenstrategie erläutert (vgl. 2006, 363) und in Bezug auf den TV-Markt und dessen Historie analysiert. Die erste interdependente Variante postuliert die Dominanz der Strategie über die Technologie. Variante zwei geht von der umgekehrten Verknüpfung, also der Dominanz der Technologie über die Strategie aus und Variante drei legt eine interdependente Beziehung zwischen Technologie und Unternehmensstrategie zu Grunde (vgl. Loebbecke 2006, 363).

Die neuere TV-Entwicklung ab Beginn der Einführung der ersten deutschen Privatsender Sat.1 am 1. Januar 1984 und RTL plus am 2. Januar 1984 (vgl. Wirtz 1994, 5) war geprägt von der Diversifikation und Fragmentierung der Senderlandschaft. Entsprechend dominierte die Angebotsausweitung auf Basis des bestehenden technologischen Standards, zu dieser Zeit dem des analogen TV-Signals. Diversifikations- und Differenzierungsstrategie standen im Vordergrund.

Die 2000er Jahre markieren aufgrund der Digitalisierung einen wichtigen Punkt der Veränderung des Verhältnisses zwischen Technologie und Strategie. Insbesondere das Ende der analogen Ausstrahlung des TV-Signals via Satellit im April 2012 machte den technologischen Fortschritt der Übertragungstechnologie deutlich und eröffnete neue Möglichkeiten hinsichtlich Inhalteproduktion, -bearbeitung und -übertragung im Fernsehmarkt sowie neue Optionen in Vermarktung und Werbemarkt. Die neuen technologischen Möglichkeiten hatten auch Auswirkungen auf die Konzeption innovativer Geschäftsmodelle und beeinflussten somit indirekt die strategische Ausrichtung innerhalb der TV-Branche. Die technologische Entwicklung dominierte insofern die Strategie, als dass sie die Erschließung neuer Erlöspotentiale und die inhaltliche sowie die Diversifikation von Geschäftsmodellen zum Ziel der TV-Wirtschaft machte. Deutlich wird dies beispielsweise durch die Suche nach neuen Onlinewerbe- und Geschäftsmodellen (vgl. Hammerstein 2008, 341).

Aktuell wird einerseits die technologische Entwicklung in strategische Konzepte einbezogen, es werden aber im Rahmen strategischer Überlegungen auch gezielt tech-

nologische Entwicklungen angestoßen und vorangetrieben, sodass eine interdependente Beziehung zwischen Technologie und Unternehmensstrategie beobachtbar ist. Als Beispiel sei hier auf die Social-TV-Anwendung „ProSieben Connect“ verwiesen, die das TV-Kerngeschäft mit Social Media-Anwendungen wie Facebook, Chats etc. verknüpft und als inhaltliche sowie vermarktungsseitige Ergänzung zum TV-Programm fungiert (vgl. ProSiebenSat.1 Media AG, Online Geschäftsbericht 2012, Nichtfinanzielle Leistungsindikatoren). Bei ProSieben Connect kann sich der Zuschauer auf dem Smart TV oder auch auf Second Screens wie dem Tablet während seines favorisierten Formates mit anderen Nutzern austauschen, weiterführende Informationen erhalten und an Votings und Gewinnspielen teilnehmen (vgl. ProSiebenSat.1 Media AG, Pressemeldung „ProSiebenConnect“, 2012). Im Sinne eines Technology Push wurde hierbei versucht auf Basis der digitalen Möglichkeiten unternehmensintern eine neue Technologie zu konzipieren und entsprechende Leistungspotentiale zu realisieren. Indem die neue Anwendung in künftige Inhaltekonzepte integriert wird, schlägt sich die technologische Innovation auch auf die Ausgestaltung der inhaltlichen und vermarktungsseitigen Strategie nieder. Entsprechend entwickeln sich aber auch nachfragerseitig stetig neue Erwartungen und Präferenzen (vgl. Disselkamp 2005, 42, 46), sodass auf die veränderte Marktnachfrage wiederum durch entsprechende Innovationsstrategien reagiert werden muss. Im Sinne der interdependenten Beziehung zwischen Strategie und Technologie sind die Möglichkeiten der inhaltlichen Differenzierung sowohl Ursache als auch Folge der Verschärfung der Wettbewerbssituation im Medienmarkt (vgl. Loosen 2001, 238).

### **3.2.2 Modifikation des Nutzungsverhalten**

Digitalisierung und mediale Konvergenz haben die Ausdifferenzierung des inter- und intramedialen Angebotsrahmens für die Zuschauer bewirkt (vgl. Loosen 2001, 238). Dieser kann nun aus einem wachsenden digitalen Inhalteangebot frei wählen, was den Wettbewerb in der gesamten Wertschöpfungskette enorm steigert (vgl. Hammerstein 2008, 339). Die aktive Rolle der Rezipienten hat sich soweit ausdifferenziert, dass diese nicht mehr nur in der Lage sind, ihre Interessen und Motive der Mediennutzung zu artikulieren (vgl. Katz/Bäumler/Gurevitch 1973/1974, 511), sondern

diese auch unmittelbar zu kommunizieren und selbst umzusetzen. Die Zuschauer konsumieren nicht mehr nur Content, sie verfügen über ihn und rücken somit näher an den Produzenten der Inhalte heran (vgl. Wendland 2010, 15).

Obwohl die durchschnittliche TV-Nutzung zwischen 2010 und 2013 mit 225 bis 221 Minuten nicht signifikant variiert (vgl. AGF Marktdaten Sehdauer 2013), wird bei der Betrachtung nach Zielgruppen deutlich, dass sich insbesondere bei den 14 bis 29-Jährigen die Fernsehnutzungsform verändert (vgl. Frees/Eimeren 2013). Der Konsum von TV-Sendungen und Videos via Internet liegt hier mit 27 Prozent im Vergleich zu nur 10 Prozent bei der Gesamtbevölkerung deutlich höher (vgl. Frees/Eimeren 2013, 376). Die TV-Nutzung unterwegs sowie die Nutzung koexistierender Angebote auf mobilen Endgeräten oder auch Second Screens gewinnen an Bedeutung (vgl. Frees/Eimeren 2013, 380). Bei den nachwachsenden Zielgruppen verändern sich entsprechend Nutzungsart- und -situation des TV-Konsums. Folgend werden daher exemplarisch Zeit- und ortssouveräne Nutzung, Parallelnutzung und die interaktive Mediennutzung vor dem Hintergrund des Kosten-Nutzen-Ansatzes genauer analysiert, um die Auswirkungen des modifizierten Nutzerverhaltens auf das Innovationsmanagement von TV-Unternehmen darzustellen.

Der von Katz geprägte „Uses and Gratification Approach“ (vgl. Katz 1959) gewinnt im Zuge von Digitalisierung und Konvergenz für die Analyse des Nutzerverhaltens neue Bedeutung. Der Ansatz geht davon aus, dass „[...] people’s value, their interests, their associations, their social roles, are pre-potent and that people selectively ‘fashion’ what they see and hear to these interests“ (Katz 1959, 3). Welche medialen Kanäle und welche Arten von Inhalten konsumiert werden, steht nach Katz et al. dabei in einem Verhältnis zu den sozialen und psychologischen Bedürfnissen der Nutzer (vgl. Katz/Blumler/Gurevitch 1973/1974, 165). Die aktive Rolle der Rezipienten, ihre Erwartungen an die Medien und ihre Möglichkeiten zur Entscheidung über die einzelnen Inhalte- und Kommunikationsangebote (vgl. Katz/Blumler/Gurevitch 1973/1974, 519) wurden durch die digitalen Möglichkeiten noch verstärkt. Die medienunabhängige Übertragung und Speicherung von Daten und Inhalten ermöglicht nicht nur deren kanal- und ortsunabhängige, sondern auch ihre zeitlich ubiquitäre

Verfügbarkeit (vgl. Hammerstein 2008, 336). Dastyari stellt entsprechend fest, dass sich „die Bedürfnisse der Menschen [...] von den medialen Kontexten emanzipiert [haben]“ (Dastyari 2009). So können Bewegtbildinhalte nicht mehr nur zu Hause auf dem Fernseher, sondern via Internet, Tablet oder Smartphone mobil und nahezu überall rezipiert werden.

Die veränderten Nutzungsansprüche sollten dabei auch in neue redaktionelle Ansprüche münden. Entsprechend gilt, dass „traditional providers of content [...] will have to learn how their content becomes worth something to someone on the move“ (Compaine 2006, 66). Dies lässt sich nicht nur im Mobilbereich anwenden. So konnte Schlohmann zeigen, dass die wahrgenommene Nützlichkeit und die wahrgenommene Bedienerfreundlichkeit sich grundsätzlich positiv auf die Einstellung gegenüber neuen Medientechnologien auswirken (vgl. Schlohmann 2012, 195-196). Die Inhalte können als Nutzen stiftendes Element angesehen werden (vgl. Keuper/Hans 2003, 79), die nicht völlig losgelöst von Übertragungstechnologie bzw. Endgerät betrachtet werden können. Die nutzerorientierte Gestaltungsweise ist somit das Resultat aus Inhalt und medialer Technologie (vgl. Schlohmann 2012, 144). Übertragen auf die Situation innerhalb des TV-Marktes ist somit vor allem derjenige mit Innovationen im digitalen Markt erfolgreich, der Content in einzigartiger Form zu bündeln und mediumadäquat über alle Kanäle so zu vertreiben weiß, dass er von einer bestimmten Nutzergruppe als neu und nützlich anerkannt wird (vgl. Bergmann/Daub 2006, 54). Nur dann stellt die sinnvolle mediumübergreifende Inhalteverknüpfung eine Innovation dar, die im Rezipientenmarkt einen Wettbewerbsvorteil begründen kann.

Die Möglichkeiten der Bedürfnisbefriedigung im Sinne des Uses and Gratification-Ansatzes können jedoch nicht mehr nur bezogen auf die innovativen Inhalte an sich (vgl. Katz/Blumler/Gurevitch 1973/1974, 511), sondern auch in Bezug auf die Nutzungszeit, den Nutzungsort und die Nutzungssituation flexibel gestaltet werden. So werden die Zuschauer beispielsweise durch Mediatheken oder digitale Videorekorder sowie den selbstbestimmten zeitsouveränen TV-Konsum (vgl. Neef/Schroll/Hirsch 2011, 4) bei der Inhaltennutzung auch zunehmend unabhängig von festgelegten Programm- und Sendeschemata (vgl. Studie TV-Endgame, 2012, 3). Entsprechend ge-

winnt die Parallelnutzung von Inhalten im Zuge der Autonomie der Nutzer an Bedeutung.

Entgegen der Annahme, dass durch die Loslösung von Ort und Zeit sowie die Vielzahl an neuen Medien das Fernsehen kannibalisiert wird, erhöht die mediumübergreifende Verknüpfung von Inhalten sogar die Attraktivität der TV-Angebote (vgl. Eimeren/Gerhard/Frees 2001, 394). So ergab bereits 2001 die ZDF-Onlinestudie, dass 55 Prozent der Zuschauer nach einer Sendung vertiefende Informationen im Internet suchen und 31 Prozent häufiger Sendungen sehen, wenn ein Onlineangebot existiert (vgl. Eimeren/Gerhard/Frees 2001, 394). 2012 wird diese Entwicklung auch durch die neuen Endgeräte wie Tablets und Smartphones unterstützt, die die Parallelnutzung entsprechend einfach und angenehm gestalten. Bei Tablets steht der Abruf von Internetseiten, insbesondere denen von TV-Sendern im Vordergrund (vgl. Eimeren/Frees 2012, 378). Der Anteil der 14 bis 49-Jährigen, die sich parallel zur TV-Sendung informieren oder sich über die Sendung unterhalten, ist beispielsweise überdurchschnittlich hoch (vgl. Eimeren/Frees 2012, 371). Die Tatsache, dass Medien parallel genutzt werden, legt die Annahme nahe, dass die Funktionalitäten des einen, die des anderen Mediums für den Rezipienten nutzenstiftend ergänzen. Der Nutzer bedient sich des Second- oder gar Third-Screens, also des PCs bzw. Laptops, eines Tablets oder des Handys, um sich aktiv im Rahmen des Programms zu beteiligen oder neben dem TV-Programm weitere Infos zu suchen, mit Freunden zu chatten oder zu shoppen. Auch eine Studie der SevenOne Media, ein Tochterunternehmen der ProSiebenSat.1 Group, bestätigt diese Annahme. Der Fernsehschirm im heimischen Wohnzimmer wird zur Lean-back-Nutzung und als Initialgeber für die Lean-forward-Nutzung des Second Screens genutzt. Der Second Screen wird hingegen zur Vertiefung und Recherche über das gesehene TV-Programm herangezogen (vgl. SevenOne Media Research Flash, Parallelnutzung, 2012, 7). Bei 69 Prozent der Menschen, die Fernsehen und Internet parallel nutzen, sind die Onlineaktivitäten auf das rezipierte TV-Programm bezogen (vgl. SevenOne Media Research Flash, Parallelnutzung, 2012, 6).

Auch die interaktiven Möglichkeiten der Nutzung wirken sich auf das Nutzerverhalten aus. Erstmals werden Zuschauer durch die Möglichkeiten des Feedbacks als Meinungsmacher für Inhalte relevant (vgl. Studie TV-Endgame 2012, 4). Dass die Rezipienten durch Übertragungswege wie das Breitbandinternet einen Rückkanal für Interaktion und Feedback nutzen können, bedeutet hierbei einerseits eine Revolutionierung für die parasoziale Interaktion. Darüber hinaus entwickelt sich die Kommunikation von einer unidirektionalen hin zu einer bi- bzw. multidirektionalen Ebene. Daraus resultiert eine Veränderung des Nutzerverhaltens vom reinen Konsumenten zum Prosumenten (vgl. Hohlfeld 2010, 21). Entsprechend löst das Bottom-up-Prinzip, bei dem die strikte Trennung zwischen Produzent und Konsument aufgehoben ist (vgl. Simons 2011, 102), mehr und mehr das Top-down-Prinzip mit der Hoheit des Produzenten über den Konsumenten ab (vgl. Simons 2011, 102). Dwyer verweist in diesem Zusammenhang auf den „Distribute-it-yourself-Ethos“ (vgl. Dwyer 2010, 34,35), der durch die Möglichkeiten der Peer-2-Peer-Software wie YouTube, Video etc. ausgelöst wird. Der Nutzer kann hier nicht nur an den Aktivitäten der anderen Community-Mitglieder partizipieren, er kann die Plattform auch zur Selbstdarstellung nutzen.

Im Rahmen der beobachtbaren Phänomene wird deutlich, dass der Zuschauer nicht nur aktiv und bedürfnisorientiert über Inhalte (Katz 1959, 3), sondern auch autonom und selbstbestimmt über deren zeitliche, örtliche und mediumsspezifische Darreichungsform entscheiden kann. Dies zeigt, dass die Annahme des Uses and Gratification-Ansatzes sich nicht mehr nur auf die gezielte Auswahl von Massenmedien gegenüber anderen Möglichkeiten der Bedürfnisbefriedigung bezieht (Katz/Blumler/Gurevitch 1973/1974, 511), sondern auch bestimmte mediale Kanäle gezielt zur Befriedigung bestimmter Bedürfnisse ausgewählt werden können. Hinsichtlich des Innovationsmanagements in TV-Unternehmen „erfordert [dies] die Ermöglichung fließender Übergänge zwischen den Nutzungsformen und verstärkt somit die Konvergenztendenz“ (Schlohmann 2012, 56). Komplementäre Inhalteangebote, die unterschiedliche Funktionalitäten für die Rezipienten besitzen, können den insgesamt empfundenen Mehrwert der Inhalte erhöhen. Die Tendenz zur Nutzung vernetzter Inhalte wächst, indem das TV als Leitmedium und die Second Screens wie Tab-

let, Smartphone und Laptop parallel als ergänzende Interaktions- und Informationsquellen genutzt werden. Innovative crossmediale TV-Formate haben hierbei durch die Integration interaktiver Anwendungen und die unterschiedlichen Auswertungskanäle das Potential, die Formatbindung der Rezipienten zu erhöhen (vgl. Doyle 2010, 433) und die Wertschöpfung zu steigern. Kannibalisierung und Substitution werden durch Integration vermieden und die inhaltlichen Angebote stärken sich gegenseitig (vgl. Brüggemann 2002, 41).

Die Schlussfolgerung aus den genannten Beobachtungen ist eine nutzerzentrierte Gestaltung von innovativen vernetzten Inhalten, um für den Rezipienten den maximal möglichen inhaltlichen Nutzen und für das TV-Unternehmen die maximale wirtschaftliche Wertschöpfung über alle medialen Kanäle hinweg zu erzielen. Nutzerstrukturen und -gewohnheiten sind entscheidend für den Erfolg crossmedialer Angebote und Strategien (vgl. Schultz 2007, 17). Die Kernfrage lautet hierbei nicht mehr nur: „What do people do with the media?“ (Katz 1959, 2). Sie lässt sich jedoch unter Berücksichtigung der kontextuellen Bedingungen im Medienmarkt ergänzen: „What do people do with which medium in the connected context of multiple media usage?“ Diese Kernfrage beinhaltet im Sinne des Uses and Gratification-Ansatzes eine Fokussierung auf den Nutzer und seine Bedürfnisse, sieht die Bedürfnisse jedoch im Kontext der notwendigen technologischen, wirtschaftlichen und inhaltlichen Innovationen.

### **3.2.3 Wettbewerb im Bewegtbildmarkt**

Durch die Digitalisierung wurden jene Markteintrittsbarrieren, die durch die Frequenzknappheit gegeben waren, beseitigt (vgl. Sjurts 2004a, 35; Radtke 2010, 52) und die bereits 2006 von Stark prognostizierte Zunahme der Programmvierfalt und Verspartung des Programmangebotes (vgl. Stark 2006, 93) ist eingetreten. Neben der brancheninternen horizontalen, hat sich auch die laterale und vertikale Konkurrenzsituation für die TV-Unternehmen verschärft. Entsprechend hoch ist die Notwendigkeit, durch erfolgreiches Innovationsmanagement die Wettbewerbsposition zu sichern und auszubauen.

Auf horizontaler Ebene lässt sich im Sinne der dualen Rundfunkordnung im Bereich Free TV zwischen öffentlich-rechtlichen Sendern wie ARD und ZDF und den privaten Fernsehsendern wie RTL und ProSieben differenzieren (vgl. Radtke 2010, 41; Wirtz 2011, 365). Doch die digitalen Möglichkeiten zur Datenkomprimierung und die entsprechende Kapazitätsausweitung (vgl. Radtke 2010, 42) sowie die gesunkenen Verbreitungskosten begünstigen den Markteintritt kleinerer Sender, für die zuvor die Verbreitung ihres Programms aus kostentechnischen Gründen nicht möglich gewesen wäre. Die neuen Sender können ein differenziertes Nischenangebot bedienen und ganz gezielt spezifische Nutzergruppen ansprechen (vgl. Holznagel/Dörr/Hildebrand 2008, 386). Dies führt zu einer Intensivierung des Wettbewerbs (vgl. Radtke 2010, 42) und einer Konkurrenz zwischen Vollprogrammanbietern und Special-Interest- bzw. Spartensendern um die Aufmerksamkeit der Zuschauer (vgl. Schnitzler 2008, 7). Aufgrund der neuen technologischen Möglichkeiten und des Erfolgs der Spartensender diversifizieren sich auch die Hauptsender weiter aus (vgl. Lückenrath 2013). Dies führt zu einer steigenden Senderanzahl und -vielfalt und der horizontalen Wettbewerb um die Aufmerksamkeit der Zuschauer sowie die Werbebudgets verschärft sich.

Auf vertikaler Ebene werden Unternehmen, die ursprünglich in der Wertschöpfungskette den TV-Unternehmen vor- oder nachgeschaltet waren, nun zu Konkurrenten. So verschärft sich nicht nur der Wettbewerb zwischen den etablierten TV-Unternehmen um den Pool an kreativen Produzenten durch die angespannte horizontale Wettbewerbssituation (vgl. Radtke 2010, 50-51), sondern die Produzenten können auch zu direkten Wettbewerbern der TV-Unternehmen werden. Sie können die TV-Unternehmen als Intermediäre umgehen und ihre Inhalte direkt den Distributoren wie Kabelnetzbetreibern und Telekommunikationsunternehmen anbieten (vgl. Radtke 2010, 49), die zunehmend auch eigene Programmpakete anbieten. Sinkende Verbreitungskosten sowie die ubiquitäre Übertragbarkeit von Daten ermöglicht somit die Direktvermarktung von Inhalte- und Formatrechten durch die Produzenten, stärkt deren Verhandlungsposition im Bewegtbildmarkt und führt zu steigenden Kosten im Lizenzbereich (vgl. Popp/Parke/Kaumanns 2008, 455). Die Produzenten können



durch die Direktvermarktung ihrer Inhalte mittelfristig zu Konkurrenten der Sender werden.

Auch die ehemals reinen Infrastrukturanbieter wie Kabelnetzbetreiber und Telekommunikationsanbieter beteiligen sich aktuell bereits aktiv im Wettbewerb um Bewegtbildinhalte. In Deutschland bestimmen den Distributionsmarkt wenige große Anbieter wie Media Broadcast (terrestrische Ausstrahlung), SES Astra sowie Eutelsat (Ausstrahlung über Satellit) und Kabel Deutschland sowie Unity Media (Breitbandkabel) (vgl. Radtke 2010, 52). Durch die digitalen Übertragungsmöglichkeiten ist einerseits die Verhandlungsposition der Distributoren, vor allem der Breitbandnetzbetreiber, bedroht (vgl. Radtke 2010, 53). Andererseits haben sie durch die Ausstattung der Kunden mit digitalen Empfangsgeräten die Möglichkeit, direkte Kundenbeziehungen aufzubauen und durch die Gründung eigener TV-Sender ebenfalls zu Konkurrenten der TV-Sender auf der ihnen vorgelagerten Wertschöpfungsstufe der Inhalteproduktion zu werden (vgl. Radtke 2010, 53).

Auch durch den Einkauf von Contentrechten können die Infrastrukturanbieter zu Konkurrenten der TV-Unternehmen um relevante Inhalte werden. Als Beispiel sei hier die Telekom angeführt, die in der Saison 2009/2010 die Rechte an der Fußball-Bundesliga gekauft und somit Content offeriert hat, den ursprünglich die klassischen Fernsehunternehmen vermarktet hätten (vgl. Schaal 2010, 50). Dabei diene das Bundesliga-Rechtepaket vor allem dazu, das Triple Play zwischen Telefonie, Internet und TV im Rahmen des IPTV-Angebots der Telekom attraktiver zu gestalten (vgl. Popp/Parke/Kaumanns 2008, 455).

Da das Relevant-Set des Zuschauers im Wesentlichen 6 Sender umfasst, auf die mindestens 80 Prozent der Fernsehnutzung entfallen (vgl. SevenOne Media, Relevant Set, 2012, 6) und den Infrastrukturanbietern und Distributoren die Entscheidung obliegt, welche Programme sie übertragen und wie diese innerhalb ihrer Senderauswahl gelistet werden (vgl. Radtke 2010, 53), sind sie für die TV-Unternehmen nach wie vor eine entscheidende Instanz und der direkte Wettbewerb eine potentielle Bedrohung für die TV-Unternehmen. Andererseits brauchen die Distributoren auch die

großen Sendernamen wie RTL und ProSieben, um für die Zuschauer attraktiv zu sein. Somit herrscht noch „ein Verhältnis der wechselseitigen Abhängigkeit“ (Radtke 2010, 51).

Neben der veränderten vertikalen Wettbewerbssituation hat sich auch der laterale Wettbewerb mit branchenfremden Marktteilnehmern wie Internetplattformbetreibern verstärkt. Eine Sonderstellung nehmen hierbei die OTTs, die „Over the top-Player“ wie Google+, Netflix und Hulu ein (vgl. Frees/Eimeren 2013, 380). Den TV-Unternehmen drohen durch diese Plattform- und Suchmaschinenanbieter aus dem Netz Wettbewerber, die in Sparten und Special-Interest-Bereiche vordringen können, die dem Privatfernsehen aufgrund des mangelnden werblichen Refinanzierungspotentials weitgehend verschlossen bleiben. Sie bieten kostenlos und weitgehend unabhängig von der Kontrolle der Internet Service Provider Bewegtbildcontent an. Die Service Provider sind Anbieter von Diensten oder technologischen Leistungen, die notwendig für Betrieb und Nutzung des Internets sind, jedoch auch eigene redaktionelle Inhalte anbieten können. Internet Service Providern und OTTs können somit ebenfalls zu Konkurrenten der etablierten Inhalteproduzenten um Aufmerksamkeit und Zeit der Nutzer sowie um hochwertigen Content im TV-Markt werden (vgl. Studie TV-Endgame, 2012, 5). Google drängte beispielsweise 2012/2013 mit 12 neuen Kanälen in den Markt, die mit speziell produzierten kurzen Videos Bereiche wie Kochen, Gesundheit, Sport und Comedy abdecken sollten (vgl. Zeit.de, 08.10.2012). Die Plattformbetreiber gehen vermehrt dazu über, Bewegtbildinhalte in aggregierter Form, also als eine Art Vollprogramm, anzubieten, gezielt zuzukaufen oder Produzenten durch Subventionen zu fördern, sodass sie durchaus in Konkurrenz zu den etablierten Fernsehunternehmen treten. So werden zwei der 12 Internetkanäle beispielsweise von der Produktionsgesellschaft Endemol, zwei weitere von der UFA Film & TV Produktion/FremmentleMedia produziert (vgl. Google Presse 2012). Diese sind ursprünglich als Produzenten im TV-Markt beheimatet. Die ehemals reinen TV-Produzenten werden entsprechend von der lateralen Konkurrenz genutzt und der Wettbewerb im vertikalen Markt verstärkt sich durch die wachsenden Optionen der Produzenten, ihre Inhalte zu vermarkten.

Die starke Konkurrenz im Bewegtbildmarkt auf horizontaler, vertikaler und lateraler Ebene macht die Konzentration auf Innovationen zur Sicherung der eigenen Marktposition unumgänglich. Dabei steigen Preise für attraktive Inhalte als Kernressource der TV-Unternehmen (vgl. Popp/Parke/Kaumanns 2008, 456) sowie deren Stellenwert, da sie eine Möglichkeit zur Erlössicherung in den Zuschauer- und Werbemärkten und ein erfolgsrelevantes Alleinstellungsmerkmal zur Differenzierung von den zahlreichen Wettbewerbern bieten.

### **3.2.4 Fragmentierung der Zuschauermärkte**

Der Wegfall der Markteintrittsbarrieren in der digitalen TV-Landschaft, die steigende Zahl der Sender sowie die neue Konkurrenz für die TV-Unternehmen durch Marktteilnehmer aus dem Netz wie Google und YouTube, haben zu einer Fragmentierung des Zuschauer- und Werbemarktes geführt. Je mehr Freiheiten der Nutzer durch die digital geschaffenen Übertragungskapazitäten hinsichtlich inhaltlichem Angebot und Übertragungsweg erhält, desto mehr verteilt sich die ehemals homogene Gruppe der TV-Zuschauer (vgl. Hammerstein 2008, 334). Neben den Angeboten von Bewegtbild aus dem Netz fördert insbesondere auch die Vielfalt der Sparten- und Special-Interest-Kanäle dieses Phänomen. Darüber hinaus tragen die Aufhebung der festen Verknüpfung bestimmter Inhalte mit bestimmten medialen Kanälen (vgl. Stillhammer/Hreljic 2008, 143) sowie die Abnahme der Senderbindung (vgl. Frees/Eimeren 2013, 385) zur Fragmentierung des Zuschauermarktes bei. Um trotz Fragmentierung die Stellung im TV-Markt sichern zu können, bedarf es eines zielgerichteten Innovationsmanagements, bei dem trotz steigender Wettbewerberzahlen die Aufmerksamkeit der Zuschauer erlangt wird.

Die aggregierte TV-Nutzungsdauer hat sich in den letzten 4 Jahren nur marginal verändert (vgl. AGF Marktdaten Sehdauer 2013). Radtke weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass aufgrund der Stagnation der täglichen TV-Nutzungsdauer auf eine Sättigung der Nachfrage im TV-Markt geschlossen werden kann (vgl. 2010, 54). Da jedoch immer neue Sender wie ProSieben MAXX, RTL Nitro oder Sat.1 Gold hinzukommen, diversifiziert sich die bestehende Nutzerschaft stärker über die unter-

schiedlichen TV-Kanäle aus. Auch, wenn die Quoten der neuen im Vergleich zu denen der etablierten Sender nur äußerst gering sind, beziehen sie ihre Zuschauer aus dem bestehenden Zuschauerstamm der Sender erster und zweiter Generation wie Sat.1 und RTL oder Kabel Eins. Der intensiverte Wettbewerb führt entsprechend dazu, dass durchschnittlich weniger Zuschauer pro Fernsehsender zu verzeichnen sind (vgl. Radtke 2010, 44), was für die etablierten Vollprogrammanbieter eine, wenn auch zunächst nur geringe, Verringerung ihrer Reichweite zur Folge (vgl. Holznagel/Dörr/Hildebrand 2008, 386). Diese Reichweitenverringering wird in den nächsten Jahren zunehmen, weil immer mehr kleine Sender in den Markt drängen. Die Intention der TV-Unternehmen ist es entsprechend, trotz Fragmentierung die Zuschauer in der eigenen Senderfamilie zu halten, um die Gewinnabschöpfung durch die Werbung zu sichern. So versuchen die großen Sondergruppen im Markt wie die ProSiebenSat.1 Gruppe und die RTL Group durch Spartensender wie ProSieben Maxx und Sat.1 Gold beziehungsweise RTL Nitro und RTL Living jene Zielgruppen an die eigene Senderfamilie zu binden, die nicht zur Kernzielgruppe des Vollprogramms der Hauptsender gehören, daher zu neuen Spartenangeboten abwandern und der Sendergruppe verloren gehen würden. Zerdick et al. konstatieren für den Fall einer unaufhaltsamen Erosion des Kerngeschäfts: „Kannibalisier dich selbst, bevor es ein anderer tut“ (Zerdick et.al. 2001, 179).

Der Vorteil bei dieser Art der Diversifikation durch die großen TV-Unternehmen sind die positiven Ausstrahlungseffekte der etablierten Sendermarken. Der „Link-Value“, also die Verknüpfung des neuen Senders mit den etablierten Sendermarken einer Gruppe, erleichtert hierbei die Verankerung des Senders im Relevant- oder Evoked-Set der Zuschauer (vgl. Holznagel/Dörr/Hildebrand 2008, 388-369). Dass diese Strategie erfolgreich sein kann, zeigen sowohl die Quoten von Sat.1 Gold aus der ProSiebenSat.1 Gruppe als auch die des RTL-Ablegers RTL Nitro, die beide bereits im Startmonat einen durchschnittlichen Marktanteil von 0,3 Prozent in der werberelevanten Zielgruppe der 14 bis 49-Jährigen erreichen konnten (vgl. Schering 2013, Sat.1 Gold, Quotenmeter). ProSieben Maxx als sechster Sender der ProSiebenSat.1 TV Deutschland GmbH erreichte zum Start sogar 2,4 Prozent Marktanteil in der Ziel-

gruppe der 14 bis 49-Jährigen und das war seit dem Jahr 2000 der erfolgreichste Senderstart (vgl. News aktuell Presseportal, Bester Senderstart, 2013).

Die Fragmentierung des Zuschauermarktes bezieht sich jedoch nicht nur auf den TV-Bereich. Als Folgen der Digitalisierung ist sie auch zwischen TV und neuen Medien beobachtbar. Als Beispiel sei hier die Sat.1-Serie „Anna und die Liebe“ angeführt, bei der die Quoten der TV-Sendung gegen Ende der Staffel rapide abnahmen und die Serie im Februar 2012 schließlich in der vierten Staffel eingestellt und die letzten Folgen bei Sixx gesendet wurden (vgl. Mantel 2012, DWDL). In der Internet-Community hingegen hatte das Format treue Fans, die regelmäßig die Folgen im Catch-up online rezipierten und dies, mittlerweile auf der Website von Sixx, immer noch tun. Dort gehört „Anna und die Liebe“ mit 79.000 Video Views in der Woche (Stand 09.05.2014) immer noch zu den Top drei Video-Formaten des Senders (vgl. P7S1: TopVideo Formates on Online Plattformen weekly, 2014). In diesem Fall fand eine mediumübergreifende Fragmentierung der Zielgruppe statt.

In Bezug auf die Fragmentierung der Zuschauermärkte kann die Produktinnovation, also die Offerte neuer Leistungen oder der Leistungserfüllung in neuer Art und Weise (vgl. Hauschildt/Salomo 2011, 5), eine entscheidende Differenzierungsmöglichkeit für die TV-Anbieter sein. Es bedarf attraktiver Konzepte, um den Zuschauern Ankerpunkte und einen Mehrwert innerhalb des eigenen TV-Programms bzw. Unternehmens im Vergleich zum Wettbewerber zu bieten. Nur so wird auch der Verwertungsprozess im Markt begründet (vgl. Hauschildt/Salomo 2011, 5) und die nachwachsenden Zielgruppen können gehalten werden.

### **3.2.5 Entwicklung der Werbemärkte**

Die Fragmentierung der Senderlandschaft, das veränderte Nutzungsverhalten und die Verlagerung von Inhalteangeboten und Kommunikations- sowie Interaktionsmöglichkeiten in andere mediale Kanäle haben Auswirkungen auf die Entwicklung des Werbemarktes. Das nach Müller-Kalthoff zentrale Geschäft aus „Get audiences – sell audiences“ (vgl. Müller-Kalthoff 2004, 245) dehnt sich über die Grenzen des Fernsehwerbemarktes auf den Onlinewerbemarkt aus. Auf welchem Bildschirm man die

Nutzer dabei erreicht, spielt eine zunehmend untergeordnete Rolle (vgl. Hammerstein 2008, 338), wenn man die wachsende Konkurrenz um die Aufmerksamkeit der Werbekunden betrachtet (vgl. Holznagel/Dörr/Hildebrand 2008, 392). Entsprechend sind auch hier innovative Managementansätze und eine proaktive Reaktion auf die Veränderungen in den Werbemärkten entscheidend zur Sicherung der Wettbewerbsposition.

Denn die bereits im Goldmedia Trendmonitor 2012 prognostizierte Entwicklung der Werbebudgets Richtung Online wird mehr und mehr zur Realität. Der Onlineanteil der Bruttowerbeinvestitionen lag im ersten Halbjahr 2012 bereits bei fast 22 Prozent (vgl. Goldmedia Trendmonitor 2012, 3-4). Im Jahresschnitt überholte das Internet 2012 mit einem Anteil von 23 Prozent an den gesamten Branchenerlösen erstmals das Fernsehen als größten Umsatzträger im Medienmarkt (vgl. PWC Pressemitteilung Werbeumsatz 2012). Die Linearität der klassischen Wertschöpfungsketten der TV-Unternehmen wird entsprechend mehr und mehr durch eine 360°-Vermarktung ersetzt (vgl. Vollberg 2012, 176). Die Zuschauer sind daran gewöhnt, unterschiedliche mediale Kanäle zeitgleich oder auch unabhängig voneinander zu nutzen (vgl. Frees/Eimeren 2013, 380), was auch bei der Konzeption crossmedialer Vermarktungskonzepte und Vertriebsstrategien Berücksichtigung finden sollte (vgl. Vollberg 2012, 176). Denn starke Marken entstehen nicht mehr ausschließlich im TV, sondern können auch aus anderen Kanälen erfolgreich dorthin verlängert werden.

Dass sich das starke Wachstum der Onlinewerbebranche fortsetzen wird (vgl. Holznagel/Dörr/Hildebrand 2008, 394; Goldmedia Trendmonitor 2012, 3-4), hat sowohl Auswirkungen auf die künftigen Werbevolumina im TV als auch auf die Investitionen der Werber in die unterschiedlichen medialen Kanäle. Die Werbetreibenden wünschen sich einerseits hohe Reichweiten, andererseits auch einen zielgenauen Einsatz ihrer Mittel (vgl. Siegenheim 2009, 96). Wo online zwar exaktere Zielgruppen erreicht werden, steht der Aufwand der Reichweitengenerierung in keinem Verhältnis zum entsprechenden Umsatz (vgl. Siegenheim 2009, 96). Ziel der TV-Unternehmen ist es daher, attraktive 360°-Lösungen anzubieten, um die Werbekunden zu halten,

ihnen neue mediumübergreifende Optionen noch näher am Inhalt zu offerieren und sie so längerfristig zu binden.

Innovative mediumübergreifende Inhaltekonzepte bieten entsprechend auch eine Vielzahl neuer Möglichkeiten für integrierte Marketingkonzepte und ein umfassendes mediumübergreifendes Gesamtwerbepaket (vgl. Müller-Kalthoff 2002, 23; Schneider/Ermes 2013, 16). Da das Angebot eines solchen Paketes durch die Vermarkter der TV-Unternehmen auch Aufwand und Transaktionskosten seitens der Werbetreibenden senken sowie durch die Vervielfältigung der Werbeflächen Flexibilität, Reaktionsfähigkeit und den Mehrwert für diese signifikant erhöhen kann (vgl. Siegenheim 2009, 96; Doyle 2010, 437), ist ein entsprechendes Innovationsmanagement zur Sicherung der Werbeerlöse in allen Medien sinnvoll.

Kiefer fasst die Ziele der TV-Unternehmen hinsichtlich des Werbemarktes so zusammen: „Broadcasters are in the business of producing audiences. These audiences, or means of access to them, are sold to advertisers. The product of a television station is measured in dimensions of people and time“ (Kiefer 2001, 164). Mit der Digitalisierung werden die Möglichkeiten der TV-Sender zur Erreichung ihrer Rezipienten nun durch neue Absatzkanäle vervielfacht, sodass sich auch die Möglichkeiten der Inhaltevermarktung für die werbetreibende Wirtschaft und die potentiellen Werbeerlöse diversifizieren. Darüber hinaus lassen sich Skalen- und Verbundeffekte auch zwischen Inhalte- und Werbeproduzenten realisieren und somit die Produktions-, Prozess- und Transaktionskosten senken. Die von Kiefer genannten Dimensionen „people and time“ (Kiefer 2001, 164) können in der konvergenten TV-Landschaft um die Dimensionen „content“ und „channel“ ergänzt werden. Die Verlängerung der medialen Nutzungszeit und die Vervielfältigung der Nutzeranzahl durch inhaltliche Innovationen und die Erschließung aller medialen Kanäle im Sinne echter Innovationen kann im digitalisierten TV-Markt als Bemessungsgrundlage für den Werbeerfolg angesehen werden. Eine entsprechende Umsetzung bedarf eines strategischen Innovationsmanagements.

### 3.2.6 Rechtemanagement

Die Digitalisierung hat das Rechtemanagement für die TV-Unternehmen deutlich verkompliziert. Inhalte lassen sich problemlos nicht nur von den Contentanbietern, sondern auch illegal von unbekanntem Dritten vervielfältigen und verbreiten, was zur Verletzung der Urheber- und Leistungsschutzrechte und in der Konsequenz zu monetären Einbußen am Rechte- und Werbemarkt führen kann. Soll ein nachhaltiges Innovationsmanagement betrieben werden, gilt es auch hinsichtlich des Rechtemanagements neue Standards und Rahmenbedingungen zu schaffen, die aktuell noch unzureichend geklärt sind.

Die weltweite Vernetzung durch das Internet wirft im Rahmen des Rechtemanagements u.a. Probleme bezüglich der territorialen Beschränkung der Rechte auf (vgl. Przybylski 2010, 135). Wird eine Formatlizenz durch einen Sender für ein bestimmtes Land erworben, dieses Format aber beispielsweise im Rahmen eines „Seven-Day-Catch-ups“ online gestellt, ist nicht mehr gewährleistet, dass dieses Format tatsächlich nur in dem Land gesehen wird, für den der Sender die Rechte besitzt. Der entscheidende Ansatzpunkt des Rechtemanagements vor dem Hintergrund von Digitalisierung und medialer Konvergenz ist die geplante, zielgerichtete Verhandlung der Rechte im Vorfeld der Produktion. Schaal beschreibt die Situation im Rechtemanagement treffend, wenn er feststellt: „Kreation, Contentproduktion und Kooperation mit Dritten können also erst dann wirtschaftlich sinnvoll betrieben werden, wenn auch die entsprechenden Rechte proaktiv und in vollem Verständnis potentieller wirtschaftlicher wie technologischer Vertriebsmöglichkeiten erworben wurden“ (Schaal 2010, 38).

Schaals Aussage setzt voraus, dass bei den Contentverantwortlichen ein Bewusstsein für die Möglichkeiten der medienübergreifenden innovativen Auswertung und die in diesem Rahmen notwendigen Rechte vorhanden ist. Dies fordert neben inhaltlicher Innovation auch die Erweiterung des personellen Wissensspektrums. Allerdings macht die hohe Dynamik im TV-Markt die Prognostizierbarkeit künftiger Verwertungsmodelle kompliziert, sodass auch deren Rechtekonditionen im Vorfeld meistens



nicht abzusehen sind (vgl. Przybylski 2010, 135). Denn im seltensten Fall ist bereits bei der Entstehung eines Neuformates klar, in welchen medialen Kanälen es in welchem Umfang ausgewertet werden soll. Auch das Wissen um den monetären Marktwert der zusätzlichen Inhalte, der für die Kalkulation und Verhandlung der Kosten der Zusatzrechte im Rahmen des Rechtemanagements notwendig ist, gestaltet sich bei innovativen medialen Inhalten mit Erfahrungsguteigenschaften schwierig (vgl. Schaal 2010, 38).

Eine Lösung der vielschichtigen Probleme im Rechtemanagement ist der Rechteerwerb im Sinne eines „Total Buy-out“. Dieser liegt vor, wenn alle Nutzungsrechte an Urheber- und Leistungsschutzrechten uneingeschränkt eingeräumt werden. Für die Produktionsunternehmen oder freie Produzenten ist diese Form der Rechteabtretung mit wachsender Diversifikation der Einzelprogramme zunehmend inakzeptabel, weil sie für die gesamte Verwertungskette eine Partizipation der Produzenten an der Wertschöpfung ausschließt (vgl. Schaal 2010, 42-43). Darüber hinaus sind mit dem vollumfänglichen Erwerb von Rechten für die TV-Unternehmen hohe Kosten verbunden, da die Inhalteproduzenten durch die Digitalisierung in der Lage sind, ihre Produkte auch selber zu vermarkten (vgl. Popp/Parke/Kaumanns 2008, 460) und an weiteren Wertschöpfungsstufen erneut zu partizipieren. Die TV-Unternehmen gehen daher stärker dazu über, in Auftrags- und Eigenproduktionen zu investieren. Insbesondere bei Eigenproduktionen liegen die Rechte vollumfänglich beim Sender, sodass ein „Total Buy-out“ im Sinne der Verwertung über alle medialen Kanäle möglich ist.

Innovatives Verhalten und Umdenken sind entsprechend auch im Rechtemanagement notwendig. Es sollte im Rahmen eines umfassenden, alle medialen Kanäle einbeziehenden Verwertungskonzeptes frühzeitig über alle potentiellen Auswertungsmöglichkeiten nachgedacht und diese bei Rechteerwerb und Rechteverwertung berücksichtigt werden (vgl. Popp/Parke/Kaumanns 2008, 457).

### 3.2.7 Regulierung

Im Bereich der Regulierung treten durch die Konvergenz der medialen Inhalte und Kanäle im TV-Markt ähnlich viele rechtliche Unklarheiten auf, wie im Rechtemanagement. Für die TV-Unternehmen bezieht sich die Regulationsproblematik vor allem auf wettbewerbsspezifische, inhaltliche, länderspezifische und organisatorisch-strukturelle Aspekte, die folgend unter Bezugnahme auf die geltende Rechtslage analysiert werden sollen.

In Bezug auf den Wettbewerb konkurrieren neben neuen Special-Interest-Sendern auch OTT-Anbieter wie Hulu oder Netflix und Internet-Unternehmen mit den etablierten TV-Sendern (vgl. Kapitel 3.2.3). So stellen beispielsweise Plattformen wie YouTube eine neue, regulatorisch nur rudimentär erfasste Kraft im TV-Markt dar, da das Unternehmen vermehrt dazu übergeht, ähnlich den TV-Unternehmen Bewegtbildinhalte zu bündeln und im Sinne eines Spartenkanals zu Programmen zusammenzufassen. Allerdings haben TV-Unternehmen und Plattformbetreiber regulatorisch nicht dieselben Voraussetzungen. So gelten beispielsweise die Werberegelungen für die Plattformbetreiber nicht. Daraus entsteht ein regulatorisches Ungleichgewicht, was den Plattformbetreibern Vorteile gegenüber den TV-Unternehmen verschafft.

Die Meinungsbildungsrelevanz, die dem Rundfunk zugeschrieben und mit der die besondere Regulierung in diesem Bereich begründet wird (vgl. Neuberger/Lobigs 2010, 17), wohnt prinzipiell auch den Bewegtbildinhalten im Netz inne. Lineare Informations- und Kommunikationsdienste, Allgemeinheit, Zeitgleichheit des Empfangs, Veranstaltung und Verbreitung von Angeboten in Bewegtbild oder Ton, einen Sendeplan und eine spezifische technologische Verbreitungsform definieren in § 2 Abs. 1 S.1 des Rundfunkstaatsvertrags den Rundfunk. Verfassungsrechtlich ist seine Bedeutung für die öffentliche und individuelle Meinungsbildung durch Aktualität, Breitenwirkung und Suggestivkraft festgelegt (vgl. Neuberger/Lobigs 2010, 18). Diese Faktoren lassen sich durchaus auch auf die Bewegtbildinhalte im Netz anwenden. Im Rahmen des 12. Rundfunkänderungsstaatsvertrags wurde versucht, der Problematik der TV-ähnlichen Bewegtbildangebote im Netz Rechnung zu tragen, indem alle An-

gebote, die von mehr als 500 Nutzern zeitgleich konsumiert werden können, nun ebenfalls der Regulierung unterliegen (vgl. § 2 Abs. 3 RStV).

Da jedoch die journalistisch-redaktionelle Gestaltung der Inhalte als notwendiges Kriterium für Rundfunk festgelegt ist, wird die Definition durch die Plattformbetreiber anfechtbar, die sich nicht zuletzt aus wirtschaftlichen Erwägungen nicht als Inhalteproduzenten sehen. Denn es existieren auch Inhalte auf den Plattformen, die von Laien online gestellt werden. Dies lässt neben den Zweifeln an der journalistischen Gestaltung der Inhalte auch Zweifel an der politischen und publizistischen Relevanz des Internets als Medium zu, sodass die Notwendigkeit einer Regulierung des Internets im Rundfunkstaatsvertrag in Zweifel gezogen werden kann (vgl. Neuberger/Lobigs 2010, 25). Die Gewährleistung gleicher Wettbewerbsbedingungen ist somit noch nicht umfassend geklärt. Ähnliches gilt auch bezüglich der Regulierung der Suchmaschinen wie Google. Durch ihre Such-Algorithmen fungieren sie als Gatekeeper für die Auffindbarkeit von medialem Content und somit auch für die Bewegtbildinhalte der TV-Sender. Zur Sicherung der Informations- und Orientierungsvielfalt besteht auch in diesem Bereich die Notwendigkeit zur Modifikation regulatorischer Maßnahmen (vgl. Holznagel/Dörr/Hildebrand, 2008, 392). Hierbei würde es sich um prozessuale Innovationen der Regulierung handeln.

Neben der Regulierung des Wettbewerbs ist auch die inhaltliche Regulierung durch die Digitalisierung komplexer geworden. Vielfach wird im Zuge der medialen Konvergenz nach einer Regulierung von Inhalten unabhängig von dem Trägermedium bzw. Verbreitungsweg verlangt. So konstatiert auch Collins dass „[...] we are going to have to think about content separately from platforms“ (Collins 2009, 43). Dies ist auch vor dem Hintergrund sinnvoll, dass eine technologische Zugriffsbeschränkung und die Einhaltung der Rechte hinsichtlich Nutzungsmöglichkeiten und Distributionsplattformen nur schwer durchsetzbar ist (vgl. Popp/Parke/Kaumanns 2008, 456). So kann durch die Nutzung verschiedener Server in Ländern, die sich bezüglich ihrer medialen Regulierung unterscheiden, die regulatorische Zuordnung erschwert werden. Als Beispiel sei hier die Video on Demand Plattform „Joost“ angeführt, die Server in Amsterdam, London und New York besitzt und somit regulatorisch in Bezug

auf die Anwendung länderspezifischer Gesetze nicht eindeutig einzuordnen ist (Collins 2009, 43). Darüber hinaus gelten andere finanzielle Abgaberegulungen, die dazu führen können, dass Unternehmen mit Providern in anderen Ländern im Vergleich zu ortsansässigen Providern subventioniert werden.

Eine strukturelle und organisatorische Innovation hinsichtlich der Regulierung kann angesichts der konvergierenden Medienwelt eine einheitliche Medienaufsicht sein, die sowohl Rundfunk als auch elektronische und Telemedien betrachten würde (vgl. Holznagel/Dörr/Hildebrand 2008, 550). Aktuell ist Rundfunk jedoch Ländersache, während die Regelung des Telekommunikationsbereichs auf Bundesebene angesiedelt ist. Darüber hinaus sind auch Kartellamt und Bundesnetzagentur an der Regulierung beteiligt, sodass eine ganzheitliche innovative Lösung nur mittel- bis langfristig umsetzbar ist (vgl. Holznagel/Dörr/Hildebrand 2008, 550).

### **3.2.8 Diversifikation**

Mit zunehmender Volatilität im Fernsehmarkt stellt die Diversifikation eine Möglichkeit der privaten TV-Unternehmen dar, ihre Umsätze durch „die Ausweitung des unternehmerischen Leistungsprogramms“ (Sjurts 2011, 123) auch unabhängig von den Entwicklungen am Werbemarkt zu sichern. Englert und Senft fassen den Wandel von Unternehmen, die in klar abgrenzbaren Wertschöpfungsstufen operieren, hin zu offenen Systemen in einem Geflecht unterschiedlicher Kooperationsformen als „digitale Ökosysteme“ (Englert/Senft 2012, 103) zusammen. Die Entwicklung von traditionellen TV-Unternehmen zu „digitalen Ökosystemen“ (Englert/Senft 2012, 103) auch durch Diversifikation der Geschäftsmodelle ermöglicht schnelleres Wachstum, kann die Rentabilität eines Unternehmens erhöhen (vgl. Achtenhagen 2005, 41; Kahlmann 2012, 19) und die Unabhängigkeit vom Werbemarkt sichern (vgl. Sjurts 2005, 312). Darüber hinaus wird das Risiko des Unternehmens gesenkt (vgl. van Kranenburg 2005, 27), indem auch außerhalb des Kerngeschäfts nach Geschäftsmodellen gesucht wird. Durch die Digitalisierung besteht für Medienunternehmen somit die Möglichkeit, ihre Innovationen in unterschiedlichen medialen Kanälen und auf neuen Märkten zu positionieren.

Es lassen sich mit der intramediären, der extramediäre und der intermediäre Diversifikation drei Varianten der Diversifikation unterscheiden (vgl. Sjurts 2005, 419-422; Ramme 2005, 145). Eine Form der intramediären Diversifikation, also der Aktivität in vor- oder nachgelagerten Wertschöpfungsstufen ist der Aufbau einer eigenen Produktionsgesellschaft wie beispielsweise der „RedSeven Entertainment“ als Tochterunternehmen der ProSiebenSat.1. 1 Media AG. Die Gründung eigener Produktionsgesellschaften macht die TV-Unternehmen unabhängiger von den Contentanbietern im Markt, ermöglicht ihnen eine direktere Einflussnahme auf die Inhalteproduktion und somit auch auf den Innovationsgrad von Produkten und Prozessen.

Als extramediäre Diversifikation im Sinne von Geschäftsaktivitäten jenseits des Medienmarktes kann die gezielte Beteiligung oder Übernahme anderer Unternehmen und Start-ups angeführt werden, durch die insbesondere die Privatsender ihre Leistungsspektren erweitern. So hält beispielsweise die Seven Ventures als Teil der ProSiebenSat.1 Group Beteiligungen an Partnern wie Zalando, Opodo und Preis24. Im Rahmen von Beteiligungsmodellen erbringt die Seven Ventures hierbei Media-Leistungen gegen Umsatzbeteiligungen (vgl. SevenVentures, Leistungen 2014).

Im Rahmen der intermediären Diversifikation erschließt ein TV-Unternehmen eine neue Teilbranche für sich, wobei je nach Bezug zur Ausgangsbranche eine differenzierte Unterscheidung der Diversifikation erfolgen kann (Sjurts 2005, 421). Der Vorstoß der TV-Sender ins Internet kann somit als konvergenzinduzierte Diversifikation gewertet werden, da dort mit den originären TV-Inhalten neue Geschäftsmodelle erschlossen werden. Als nicht verwandte Diversifikation kann beispielsweise der Vorstoß ins Games-Geschäft angeführt werden, durch den die TV-Sender sich neue Teilbranchen erschließen.

Die Sendermarken der TV-Sender können im Rahmen der Diversifikation durch einen Imagetransfer auch die Erschließung von Geschäftsfeldern wie Merchandising, Licensing, Pay-TV, Internet und mobile Dienste begünstigen. Der Imagetransfer der Sendermarke kann dabei das Vertrauen der Zuschauer in die neu erschlossenen medialen Erfahrungsgüter steigern und aufgrund der Markenbindung auch die Zu-

schauberbindung und den Zuschauertransfer begünstigen. Die Herausforderung im Bereich Diversifikation besteht darin, neue Geschäftsfelder zu erschließen, dabei den Fokus auf die Produktion inhaltlicher Innovationen als Kernkompetenz im TV-Markt jedoch nicht zu verlieren.

### **3.2.9 Wertschöpfung**

Technologischer Fortschritt, steigender Wettbewerbsdruck durch verändertes Nutzungsverhalten und Fragmentierung führen in ihrer reziproken Wirkung zu einer Dekonstruktion etablierter Wertschöpfungsketten und dem Verschwimmen von Grenzen ursprünglich getrennter Branchen (vgl. Przybylski 2010, 119-120; Englert/Senft 2012, 103). Durch den Wegfall der Markteintrittsbarrieren kann es zur Disintermediation (vgl. Przybylski 2010, 120), dem Wegfall einzelner Wertschöpfungsstufen und der Entstehung non-linearer Wertketten, aber auch zur Entstehung von Multimedia-Wertschöpfungsnetzwerken kommen (vgl. Przybylski 2010, 122). Disintermediation bezeichnet die Entwicklung, bei der bisher vertikal verbundene Wertschöpfungsstufen auch aufgrund der technologischen Voraussetzungen verknüpft werden können und ihre Intermediärsfunktion verlieren (vgl. Przybylski 2010, 120). Multimedia-Wertschöpfungsnetzwerke bezeichnen die Verknüpfung unterschiedlicher Wertschöpfungsstufen aus unterschiedlichen Wertschöpfungsketten, bei denen der Zuschauer in den Fokus des Wertschöpfungsnetzes rückt und sowohl Leistungsvielfalt als auch die Verknüpfung ehemals getrennter Leistungen steigt (vgl. Zerdick et al. 2001, 175-176). Dabei verschwinden etablierte Wertketten jedoch nicht, es entstehen zusätzlich neue Stufen und Verknüpfungen (vgl. Zerdick et al. 2001, 178).

Aufgrund der größeren Leistungs- und Angebotsvielfalt sowie der Notwendigkeit zur Flexibilisierung von Erstellungsprozess und Nutzbarkeit der Inhalte (vgl. Zerdick et al. 2001, 176) steigt der Kunden- und Werbekundennutzen aus vernetzten Angeboten. Eine kontinuierliche Erosion rein linearer mediumspezifischer Wertketten zugunsten von innovativen Wertschöpfungsnetzwerken setzt ein. Medienunternehmen können sich im Rahmen dieser Entwicklung einerseits auf die Erstellung einer Spezialleistung fokussieren oder als „digitale Ökosysteme“ (Englert/Senft 2012, 103) ein umfas-

sendes Leistungsspektrum abdecken (Kolo 2013, 217). Gelingen im Kerngeschäft Produktinnovationen durch kreative Konzepte zur Vernetzung unterschiedlicher medialer Kanäle, können First-Mover-Effekte realisiert und neue Marktstandards für die Konzeption und ggf. auch die prozessuale Produktion von Inhalten sowie deren monetäre Abschöpfung geschaffen werden. Denn im Sinne eines temporären Monopols genießt das TV-Unternehmen solange Innovationsschutz, bis seine Idee vom Wettbewerb imitiert oder durch andere Ideen ersetzt wird (vgl. Thielmann 2000, 49).

Aufgrund von Digitalisierung und medialer Konvergenz können durch die Produktion mediumübergreifend auswertbarer Konzepte Skalen- und Verbundeffekte im Sinne der Economies of Scale und Scope als ergänzende Kostensynergien realisiert und Transaktionskosten gesenkt werden (vgl. Chandler 1990, 17; Doyle 2010, 435). Skaleneffekte bedeuten die Senkung der Durchschnittskosten für ein (Medien-)Produkt durch die Steigerung seiner Ausbringungsmenge (vgl. Chandler 1990, 17; Schumann/Hess 2006, 41). Dies ist durch die Möglichkeit der ubiquitären Verbreitung digitaler Inhalte gegeben. So können Wertschöpfungsketten verlängert werden, indem beispielsweise TV-Inhalte im Internet weitervertrieben werden (vgl. Przybylski 2010, 120). Unter Verbundeffekten wird die Reduktion von Kosten verstanden, die durch die gemeinsame Produktion und Vermarktung mehrere (Medien-)Produkte innerhalb desselben Unternehmens entstehen (vgl. Chandler 1990, 17). Die Wertschöpfung im digitalisierten und konvergenten TV-Markt kann durch die Ausnutzung aller technologischen Potentiale und Verfolgung einer proaktiven und flexiblen Innovationsstrategie gesteigert werden.

### **3.3 Konsequenzen veränderter Rahmenbedingungen für die Mikro-Ebene der TV-Unternehmen**

#### **3.3.1 Innovation im Kerngeschäft durch Corporate Entrepreneurship**

Eine deduktive Analyse im Sinne „External change forces internal change“ (Morris et al. 2011, 7) lässt anhand der Veränderungen der Medienwirtschaft und des TV-Marktes Rückschlüsse auf die Konsequenzen für moderne TV-Unternehmen als Mikroebene der vorliegenden Betrachtung zu. Denn die internen Veränderungen wer-

den auch durch steigenden Konkurrenzdruck, Vervielfältigung des inhaltlichen Angebotes, die daraus resultierende Fragmentierung der Zuschauermärkte und stagnierende Werbeerlöse induziert (vgl. Sjurts 2005, 311; Küng 2008b, 54).

Um den disruptiven Veränderungen des TV-Marktes proaktiv begegnen zu können (vgl. Christensen/Overdorf 2000, 66), bergen Innovationen im Bereich der Diversifikation von Inhalten und Geschäftsmodellen im Sinne der konvergenzgetriebenen und der extramedialen Diversifikation Chancen zur Steigerung der Wertschöpfung (vgl. Sjurts 2005, 312; Kolo 2013, 205). Die strategische Bedeutung der Kreativität als Quelle von Innovationen steigt daher im hoch dynamischen TV-Markt (vgl. Küng 2008b, 144). Zentral ist das konstante Streben nach Innovationen, das auch den Kern des Entrepreneurships nicht nur in Start ups, sondern in allen Unternehmen bildet, die Wachstum und Veränderung ausgesetzt sind (vgl. Kao 1991, 13). Daher wird die These vertreten, dass der „innovative Impetus“ (vgl. Habann 2010, 45), also der kontinuierliche Impuls und die Bereitschaft der Unternehmen zur Modifikation und Ausweitung des bestehenden Leistungsangebotes (vgl. Habann 2010, 45), als einer Form der „Entrepreneurial Orientation“ an Bedeutung gewinnt (vgl. Lumpkin/Dess 1996, 135).

Nach Lumpkin und Dess umfasst die „Entrepreneurial Orientation“ die „intentions and actions of key players functioning in a dynamic generative process aimed at new-venture creation“ (Lumpkin/Dess 1996, 136-137). Als zentrale Faktoren der „Entrepreneurial Orientation“ werden der Wille Innovationen zu generieren, autonomes und proaktives Handeln, die Bereitschaft Risiken einzugehen sowie die Durchsetzungskraft bezüglich des Wettbewerbs angesehen (vgl. Lumpkin/Dess 1996, 136-137). Allerdings müssen nach Wunderer unternehmerische Schlüsselkompetenzen wie „Fähigkeit und Bereitschaft zur strategieorientierten Problemlösung, effizienter Ideenumsetzung und kooperativer Selbstorganisation“ (Wunderer 1997, 107), zunächst an möglichst viele Mitarbeiter vermittelt werden (vgl. Wunderer 1997, 107). Er führt hierbei die Bereiche der Kultur-, Organisations- und Personalstrukturgestaltung als zentral für die strukturelle Entwicklung von Mitarbeitern zu Mitunternehmern an (vgl. Wunderer 1997, 107). Da jedoch die Kreativität die Basis für Innovationen bildet,



ist ihr Verständnis zunächst auch die Grundlage für das Verständnis des Entrepreneurships (vgl. Kao 1991, 13).

Amabile sieht das Entrepreneurship als aktiven Part der Umsetzung der kreativen Idee, um ein neues Produkt oder eine neues Geschäftsmodell tatsächlich zu realisieren (vgl. 1996, 1). Dies deckt sich auch mit der Auffassung von Kao: „While creativity implies a vision of what is possible, the entrepreneur translates that creative vision into action [...]“ (Kao 1991, 17). Aktivität ist somit ein entscheidendes Merkmal des Entrepreneurships (vgl. Dimov 2007, 714; Frese 2009, 437) und in Bezug auf das Identifizieren und Ausschöpfen von kreativen Optionen im Rahmen der Geschäftstätigkeit eine unverzichtbare Eigenschaft (vgl. Kao 1991, 13; Shane/Venkataraman 2000, 218). Bereits 1995 identifizierten Zahra und Covin eine positive Korrelation zwischen Corporate Entrepreneurship und finanzieller Unternehmensperformance (vgl. Zahra/Covin 1995). Begrifflich umfasst das Corporate Entrepreneurship die von Individuen oder Gruppen ausgeführte Entwicklung innovativer Ressourcenkombinationen innerhalb bestehender Unternehmen (vgl. Elfring 2005, 2; Sharma/Chrisman 1999, 18). Hierbei lassen sich Corporate Venturing und strategisches Entrepreneurship als Formen des Corporate Entrepreneurship unterscheiden (Morris 2011, 12).

Das strategische Entrepreneurship beinhaltet die kontinuierliche strategische Erneuerung und Transformation von Unternehmensstrukturen und Prozessen (vgl. Guth/Ginsberg 1990; Sharma/Chrisman 1999, 18; Morris 2011, 12) zur Erzielung von Kongruenz zwischen Strategie, Struktur, Kultur und Personal (vgl. Tushman/O'Reilly III 1996). Es bezieht sich somit auf Innovationen in den Bereichen von Strategien, Produkten, Märkten, Organisation sowie auf die innovative Veränderung bestehender Geschäftsmodelle (Morris et al. 2011). Diese können nachhaltige und intangible Wettbewerbsvorteile der Unternehmen darstellen (vgl. Morris/Kuratko/Covin 2011, 228). Das Corporate Venturing umfasst die Gründung und Entwicklung neuer Unternehmen und Geschäftsmodelle sowie die Ergänzung des bestehenden Unternehmens um neue Unternehmen oder Beteiligungen (vgl. Morris/Kuratko/Covin 2011, 228). Im Zuge des wachsenden Innovationsdrucks durch sich verändernde digital induzierte Markt- und Wertschöpfungsbedingungen kann die strategisch durchdachte

Förderung des Corporate Entrepreneurship die Innovationsfähigkeit der TV-Unternehmen unterstützen.

Die Entwicklung vom reinen TV-Unternehmen zu „digitalen Ökosystemen“ (Englert/Senft 2012, 103) durch Diversifikation der Geschäftsmodelle ermöglicht den TV-Unternehmen schnelleres Wachstum, erhöht die Rentabilität des Konzerns (vgl. Achtenhagen 2005, 41; Kahlmann 2012, 19) und sichert die Unabhängigkeit vom Werbemarkt (vgl. Sjurts 2005, 312). Darüber hinaus kann das Risiko der Unternehmen gesenkt werden (vgl. van Kranenburg 2005, 27), indem außerhalb des Kerngeschäfts nach Geschäftsmodellen und nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen gesucht wird. Dies haben große Player wie die ProSiebenSat.1 Media AG erkannt und bauen ihr Venture- und Commerce-Geschäft beispielsweise im Rahmen von Media-for-Equity oder Media-for-Revenue-Share-Modellen aus (vgl. ProSiebenSat.1 Media AG Finanzberichte und Kennzahlen 2013). Aufgrund der Tendenz zur Stagnation im klassischen TV-Werbemarkt und in Anbetracht der enormen Wachstumsraten ist diese Strategie durchaus sinnvoll. So konnte beispielsweise die ProSiebenSat.1 Group im Geschäftsjahr 2013 die Umsätze im Bereich „Digital & Adjacent“ um 44,5 Prozent steigern, während im Kerngeschäft, dem Segment Broadcasting German-speaking, der Umsatz nur um 3,7 Prozent gestiegen ist (vgl. ProSiebenSat.1 Media AG Finanzberichte und Kennzahlen 2013).

Dennoch ist die Revitalisierung des Kerngeschäfts im Sinne des strategischen Entrepreneurship auch deswegen unerlässlich, weil die TV-Unternehmen hier nach wie vor die höchsten Umsätze erzielen. Im Bereich „Broadcasting German-speaking“ der ProSiebenSat.1 Group sind dies beispielsweise 1,998 Mrd. Euro im Geschäftsjahr 2013, demgegenüber werden außerhalb des klassischen TV-Werbegeschäftes im Bereich Digital & Adjacent mit 483,7 Mio. Euro aktuell erst 29,5 Prozent des Umsatzes erzielt (vgl. ProSiebenSat.1 Media AG Finanzberichte und Kennzahlen 2013). Auch bei der RTL-Gruppe stiegen die Digitalumsätze um 26 Prozent auf 236 Millionen Euro an (vgl. RTL Group, Full Results 2013, 6). Bezogen auf einen Gruppenumsatz von 5,889 Mrd. Euro (vgl. RTL Group, Full Results 2013, 6) ist dies jedoch noch ein geringer Umsatzanteil.

Das Management von Innovationen im Kerngeschäft und die Schlüsselfähigkeiten oder auch Kernkompetenzen eines Unternehmens hängen entscheidend zusammen (vgl. Stern/Jaberg 2010, 275). Denn durch die gezielte Konzentration und den Aufbau von Innovationen in wesentlichen Wertschöpfungs- und Kerngebieten können Entwicklungsressourcen effektiv verteilt und die Lerngeschwindigkeit des Unternehmens gesteigert werden (vgl. Stern/Jaberg 2010, 278). Die digitalen Möglichkeiten der mediumübergreifenden Inheldistribution eröffnen hierbei neue Strategien zur Generierung von Umsatzquellen und zusätzlichen Erlösen (vgl. Doyle 2010, 436; Jakubetz 2011, 21). Denn die eigenen Kernkompetenzen in möglichst vielen Produkten und Marktanwendungen einfließen zu lassen (vgl. Stern/Jaberg 2010, 278), kann die Wertschöpfung steigern. Im Hinblick auf die TV-Unternehmen stellt die Konzeption und Produktion innovativer Inhalte eine wesentliche Kernkompetenz der Mitarbeiter dar. Das veränderte Mediennutzungsverhalten sowie die technologischen Voraussetzungen unterstützen eine Ausweitung der Kernkompetenzen in andere Kanäle und Bereiche. Inhaltliche Innovationen können daher nicht nur zur Verteidigung, sondern auch zum Ausbau der Marktanteile beitragen (vgl. Doyle 2010, 436).

Die TV-Unternehmen sind ein „hit driven business“ (vgl. Mueller-Oerlinghausen/Sauder 2003, 21) bei dem einzelne große Erfolge den Umsatz, vor allem jedoch Image und Marke eines Senders entscheidend stärken. Entsprechend sind Formaterfolge nicht nur auf Umsatz-, sondern auch auf Ergebnisseite relevant (vgl. Mueller-Oerlinghausen/Sauder 2003, 21). Unternehmenseigene kreative Humanressourcen können dabei genutzt werden, um im Sinne eines „Next Big Thing“ eine echte inhaltliche Innovation anzustoßen, die auch neue Marktstandards für Bewegtbildinhalte definieren kann. Denn durch inhaltliche und technologische Innovationen und den Besitz von Rechten, Patenten oder bestimmten Ressourcen können First-Mover-Vorteile realisiert werden (vgl. Lieberman/Montgomery 1988, 4). Die Fähigkeiten eines Unternehmens zur Differenzierung und Diversifizierung der eigenen Produkte bzw. Inhalte werden hierbei durch die unternehmenseigene Kreativität limitiert (vgl. Barney/Hesterly 2010, 153). Voraussetzung für Kreativität als Basis für In-

novation ist die „Existenz von Freiheitsgraden, d.h. von Handlungsspielräumen bei der zielgerichteten Entscheidungsfindung und -realisation“ (Behrbohm 1985, 183).

Allerdings kann ohne die Fähigkeit zur Umsetzung kreativer Ideen keine Implementierung von Innovationen erfolgen. Dabei besitzt nicht zwangsläufig jeder kreative Mitarbeiter auch die Fähigkeit, seine Ideen umzusetzen: „Some people may be good conceptualizers or artists, adept at generating new ideas but weak in the areas of implementation“ (Kao 1991, 18). Um eine kreative Idee umzusetzen, ist neben der Idee an sich auch deren Validierung und die Analyse der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen im Sinne des Entrepreneurships notwendig (vgl. Kao 1991, 18). Die kontinuierliche innerorganisationale und marktseitige Anpassungsfähigkeit im Sinne der Umsetzung kreativer Ideen stellt entsprechend einen erfolgsentscheidenden Faktor für die Innovationsentwicklung im Kerngeschäft dar. Eine „Entrepreneurial Orientation“ kann erreicht werden, wenn die Metafähigkeit zu strategisch flexibler Adaption in einem Unternehmen durch konkrete Maßnahmen des Innovationsmanagements, vor allem im Bereich des Personals, gefördert und gezielt strategisch weiterentwickelt wird.

### **3.3.2 Strategische Flexibilität als Metafähigkeit**

Steigender Innovationsdruck bedingt eine hohe Entwicklungs- oder auch strategische Flexibilität, um in dynamischen Umfeldern wirtschaftlich erfolgreich agieren zu können (vgl. Radtke 2010, 150; Horstmann 2011, 35). Jacob definiert die strategische Flexibilität als Anpassungsfähigkeit an dynamische Rahmenbedingungen zur Realisierung der vorhandenen und Nutzung der neuen Wertschöpfungsoptionen im Markt (vgl. Jacob 1989, 18/57). Die strategische Flexibilität setzt eine Autonomie, Innovations- und Risikobereitschaft, Proaktivität und kompetitive Aggressivität voraus, die auch der „Entrepreneurial Orientation“ (vgl. Lumpkin/Dess 1996, 139) zu Grund liegen.

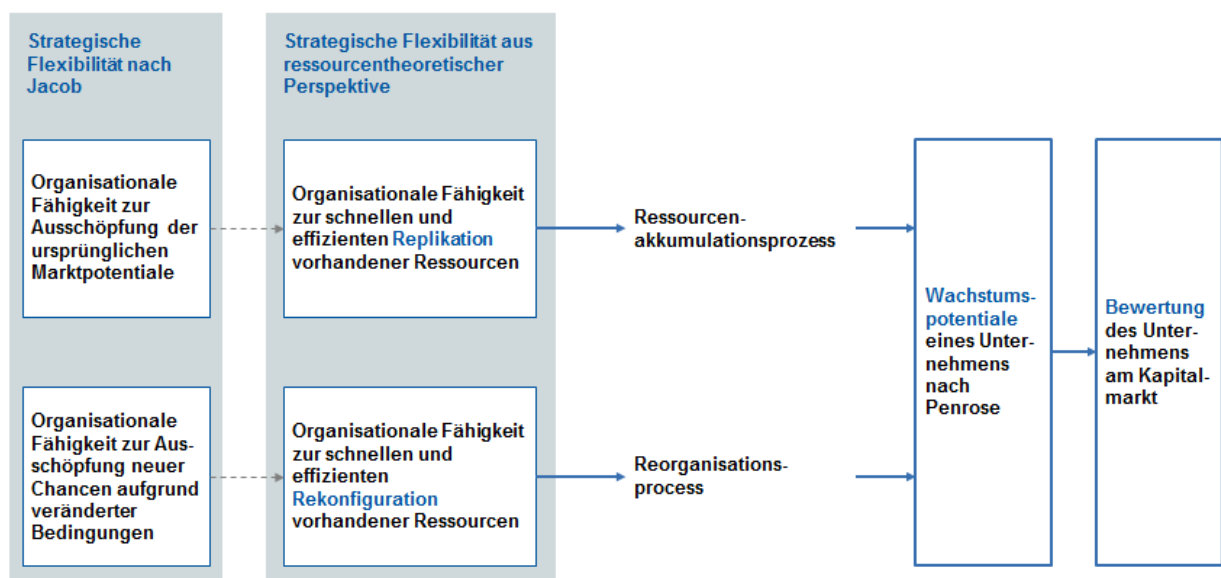
Sowohl die Entwicklung von Kreativität als auch die Fähigkeit zur aktiven Umsetzung von kreativen Ideen werden von der strategischen Flexibilität als grundlegender Entwicklungs- und Lernfähigkeit innerhalb des Unternehmens beeinflusst (vgl. Gielnik

2013, 80). Die strategische Flexibilität stellt somit eine Metafähigkeit dar, die bereits für sich genommen einen hohen ökonomischen Wert für ein Unternehmen besitzt (vgl. Burmann 2005, 49; Radtke 2010, 153). Entsprechend kann die strategische Flexibilität als wettbewerbsrelevanter Erfolgsfaktor für innovative Geschäftsmodelle betrachtet werden (vgl. Radtke 2010, 153). Im Bereich der Industrieunternehmen ist dies u.a. durch eine deutschlandweite Studie von Jeske, Garrel und Starke bestätigt, in der mehr als ein Viertel der deutschen Unternehmen die Flexibilität neben der Produktqualität als wesentlichen Erfolgsfaktor ansehen (vgl. Jeske/Garrel/Starke 2011, 20). Neben der Verbesserung der Prozessqualität durch Flexibilisierung der Produktion spielt vor allem die Mitarbeiterflexibilität eine entscheidende Rolle (vgl. Jeske/Garrel/Starke 2011, 22).

In Medienunternehmen ist die Flexibilität der Mitarbeiter mindestens ebenso wichtig, wenn nicht noch entscheidender als in Industrieunternehmen, da die Kernressource unmittelbar aus den kreativen Ideen der Mitarbeiter resultiert. Die kontinuierliche Adaption der individuellen Mitarbeiterkompetenzen entsprechend der neuen Anforderungen durch Digitalisierung und Konvergenz und die stetige Optimierung der Unternehmens- und Prozessstrukturen im Sinne der strategischen Flexibilität sind entsprechend unerlässlich, weil sie Einfluss auf die Kreativität der Mitarbeiter im Unternehmen haben. Da die Kreativität eine entscheidende Grundlage der Wertschöpfung in TV-Unternehmen ist, besteht eine erhöhte Unsicherheit in Bezug auf Produkte, Ressourcen und Prozesse (vgl. Seidel 2012, 8). Darin liegt auch die Schwierigkeit für die TV-Unternehmen im Hinblick auf die Prognostizierbarkeit und die aktiv-offensive Ausschöpfung zukünftiger Wachstumspotentiale sowie der Veränderungen des Leistungsprogramms (vgl. Burmann 2005, 34). Je höher das Level der Produkt- bzw. inhaltlichen Kreativität, desto eher können die Bedürfnisse der Zuschauer potentiell befriedigt und Wettbewerbsvorteile erzielt werden (vgl. Küng 2008b, 145).

Die zentrale Frage ist, welche Kompetenzen im Sinne der strategischen Flexibilität genau im Rahmen eines Innovationsmanagements ausgebildet und etabliert werden müssen, um innerhalb der TV-Unternehmen Kreativität und eine Innovationsorientierung zur Optimierung der mediumübergreifenden Inhalteauswertung und Wertschöp-

fung zu fördern. Berücksichtigung müssen hierbei sowohl die Flexibilisierung der vorhandenen Ressourcen und Mitarbeiterfähigkeiten als auch die Steigerung der Koordinationsflexibilität finden, beispielsweise auch die Veränderung von Prozess- und Organisationsstrukturen (vgl. Radtke 2010, 153). An diesem Punkt überschneidet sich der Prozess der strategischen Flexibilität mit dem ressourcenorientierten Ansatz. Burmann verdeutlicht die Überschneidung der Ansätze (vgl. Abbildung 4, Burmann 2005, 36) von Jacob als Vertreter der strategischen Flexibilität und Penrose als einer der wichtigsten Vertreterinnen des ressourcenorientierten Ansatzes. Er sieht die Anpassung bzw. die Reorganisation der Ressourcen als grundlegende Komponenten, die beiden Ansätzen inhärent sind.



**Abbildung 4: Ressourcentheoretische Operationalisierung strategischer Flexibilität**  
(Quelle: eigene Darstellung nach Burmann 2005, 36)

Die flexible Anpassung innerorganisationaler Prozesse sowie die Adaption der unternehmenseigenen Ressourcen steigert die strategische Flexibilität des Unternehmens. Aufgrund der Besonderheiten der TV-Unternehmen als Teil der kreativen Industrie und dem entsprechend engen interdependenten Zusammenhang zwischen der strategischen Flexibilität als Metafähigkeit und dem kreativen Potential als Kern-

kompetenz der Humanressourcen wird folgend auf die Bedeutung des ressourcenorientierten Ansatzes eingegangen. Auf Basis der Analyse wettbewerbskritischer Ressourcen in TV-Unternehmen werden folgend auch die entscheidenden Ansatzpunkte für das Innovationsmanagement in den TV-Unternehmen als Mikro-Ebene der Betrachtung konkretisiert.

### **3.3.3 Resource Based View als Ausgangspunkt der Betrachtung**

Im Zuge der digital induzierten Veränderungen im TV-Markt stehen Innovationen in Form von Inhalten als spezifischen Ressourcenkombinationen sowie die zu Grunde liegenden Innovationsprozesse bei der Betrachtung im Vordergrund. Im TV-Markt bildet die Kreativität die grundlegende Basis für Innovationen (vgl. Küng 2008b, 149). In Anlehnung an Amabile wird postuliert, dass Kreativität sowohl eine Qualität von Produkten, in diesem Fall den medialen Inhalten, als auch von Personen und Prozessen darstellt (vgl. Amabile 1996, 3). Um proaktiv durch gezielte Ausschöpfung kreativer Optionen Innovationen schaffen zu können, besitzen die Mitarbeiter als Quelle kreativer Ideen und auch die Verbindung von einzelnen Individuen im Rahmen von Organisationsstrukturen und Prozessen eine hohe Relevanz (vgl. Shane/Venkataraman 2000, 218). Auch aufgrund der Erfahrungsguteigenschaften medialer Produkte besitzt u.a. die individuelle Erfahrung der Mitarbeiter eine notwendige, wenn auch nicht hinreichende Funktion für einen Innovationserfolg.

Die Bedeutung der unternehmensinternen Ressourcen und die Betrachtung des Unternehmens als Ansammlung von Ressourcen basiert auf den Überlegungen von Penrose in „The Theory of the Growth of the Firm“ (1959). Penrose spricht dabei von der Firma als: „[...] a collection of productive resources“ (Penrose 1959, 24). Wernerfelt greift Penroses Gedanken auf und analysiert den Zusammenhang zwischen den firmeneigenen Produkten und Ressourcen im Rahmen seiner „resource-product matrix“ (Wernerfelt 1984, 176). Er definiert auch ressourcenbasierte Barrieren als Markteintrittsbarrieren (vgl. Wernerfelt 1984, 179). Der ressourcenorientierte Ansatz nimmt im Vergleich zu der marktorientierten Sichtweise eine Inside-out-Perspektive ein (vgl. Eggers 2006, 101; Wirtz 2011, 64). Das Unternehmen wird als Depot von

wettbewerbsrelevanten Ressourcen begriffen, die die Quelle des Unternehmenserfolgs darstellen (vgl. Welge/Al-Lahm 2008, 87). Es handelt sich dabei um idiosynkratische, also unternehmensspezifische, einzigartige Ressourcen bzw. Ressourcenbündel (vgl. Welge/Al-Lahm 2008, 88). Penrose unterscheidet zwischen immateriellen Humanressourcen und physisch-materiellen Ressourcen, bezieht sich aber in ihren Ausführungen hauptsächlich auf die Humanressourcen (vgl. Penrose 1959, 24).

Barney geht in seinem Ansatz der ressourcenorientierten Betrachtung noch einen Schritt weiter, indem er die Möglichkeit aufzeigt, das Potential unternehmenseigener Ressourcen zur Erzielung von erfolgsentscheidenden Wettbewerbsvorteilen zu nutzen (vgl. Barney 1991). Er postuliert die Ressourcenimmobilität und die Ressourcenheterogenität als grundlegende Prämissen der Unternehmensspezifität von Ressourcen (vgl. Barney, 1991). Peteraf ergänzt die „Cornerstones of Competitive Advantages“ um ex-post und ex-ante Limitierungen des Wettbewerbs (vgl. 1993, 185-186). Diese können durch eingeschränkte Imitierbarkeit, Substituierbarkeit, Seltenheit und Werthaltigkeit von materiellen und immateriellen Ressourcen (vgl. Wirtz 2011, 65-66), beispielsweise aufgrund einer spezifischen persönlichen oder unternehmerischen Historizität, gegeben sein und sichern dauerhaft Wettbewerbsvorteile. Erst durch die Kombination der unternehmenseigenen Ressourcen, auch Assets genannt (vgl. Wirtz 2011, 65), mit den Fähigkeiten eines Unternehmens, diese Ressourcen zielorientiert zu nutzen, entstehen erfolgskritische Kernkompetenzen (vgl. Eggers 2006, 102; Hungenberg 2012, 148). Dies spiegelt sich auch in den Theorien der strategischen Flexibilität wider, in denen die kontinuierliche Adaption bzw. Neukonfiguration der Fähigkeiten zur Optimierung der Abschöpfung existierender sowie die Nutzung neuer Marktchancen als zentral angesehen wird (vgl. Jacob 1989, 18; Burmann 2005, 33).

Unternehmensinternes Innovationspotential und die kreativen Fähigkeiten der unternehmenseigenen Mitarbeiter stellen intangible Ressourcen dar (vgl. Hungenberg 2012, 148). Im Zuge der Innovation in den Bereichen von Strategien, Produkten, Märkten und Organisation (Morris et al. 2011) eröffnen insbesondere die Inhalte der



TV-Unternehmen eine Möglichkeit zur Profilierung im Markt (vgl. Sjurts, 2005, 432). Denn auch in der konvergenten Fernsehlandschaft ist die entscheidende Ressource nach wie vor der Content (vgl. Windeler/Sydow 2004, 1; Holznagel/Dörr/Hildebrand 2008, 378; Aris/Bughin 2009, 82). Die Fragmentierung der Senderlandschaft erhöht dabei den Bedarf an relevanten, informativen und einzigartigen Inhalten. Das veränderte Nutzungsverhalten im Sinne von mobiler und paralleler Nutzung macht darüber hinaus die Ausweitung und Konfektionierung der Inhalte notwendig. Daraus resultiert, dass „die Re-Finanzierung und Gewinnmaximierung von Medienproduktionen im Umfeld dynamischer Nutzerpräferenzen [...] in Zukunft durch die weitreichende umfassende Analyse und Ausschöpfung ihres inhaltlichen Potentials bei Nutzung aller verfügbaren Distributionskanäle erreicht werden“ (Stillhammer/Hreljic 2008, 139) soll. Die TV-Unternehmen stehen somit vor der Herausforderung, ihre redaktionellen Inhalte mediumübergreifend zu diversifizieren (Stillhammer/Hreljic 2008, 138). Mediumübergreifende inhaltliche Innovationen können im Sinne der Resource Based View einen entscheidenden, nur schwer imitierbaren oder substituierbaren Wettbewerbsvorteil in der unbegrenzten Angebotsvielfalt der digitalen Medienwelt begründen (vgl. Schumann/Hess 1999, 110; Brack 2003, 119). Ganzheitliche mediumübergreifende Contentkonzepte verlangen jedoch die Aneignung und Neukombination von Kompetenzen seitens der Mitarbeiter.

Da die Kernressource Content im Wesentlichen auf der Kreativität der Mitarbeiter beruht, stellen die Humanressourcen und die ihnen inhärente Kreativität ebenfalls einen erfolgsentscheidenden Wettbewerbsvorteil für TV-Unternehmen dar (vgl. Kao 1991, 20). Solange sich die Mitarbeiter im Angestelltenverhältnis befinden, sind sie im Sinne Barneys immobil, in ihrer Zusammensetzung in Abteilungen und Teams heterogen und somit zur Erzielung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile geeignet (vgl. Barney 1991). Unter Berücksichtigung von Person, Aufgabe, organisatorischem Kontext und Umwelt kann dieser Wettbewerbsvorteil durch strategische Führung ausgebaut werden (vgl. Kao 1991, 23). Die Investition in die Humanressourcen kann die strategische Flexibilität steigern und eine positive Wirkung auf den (Marken-)wert eines Unternehmens haben (vgl. Burmann 2005, 49). Aris und Bughin sehen hierbei

auch in der Kommunikation und Kooperation zwischen den Individuen einen entscheidenden Erfolgsfaktor: „Knowledge sharing to ensure fluidity of creativity and enable integrated control has been shown to be crucial for human resource management in media“ (Aris/Bughin 2009, 363). Eine Herausforderung des Innovationsmanagements ist es daher, kreative Freiheit und ein Denken „Out of the box“ im crossmedialen Sinne strategisch zu unterstützen, so die individuelle sowie die Kreativität von Teams zu fördern und die Aktivität bezogen auf die Umsetzung von kreativen Ideen zu unterstützen. Denn bei der Produktion der Kernressource Content handelt es sich um einen arbeitsteiligen Prozess zwischen einer Vielzahl von Humanressourcen mit unterschiedlichen Kompetenzen (vgl. Windeler/Sydow 2004, 7).

Im Zuge der crossmedialen Konzeption von Inhalten diversifizieren sich diese unterschiedlichen Kompetenzen auch noch über unterschiedliche mediale Kanäle mit variierenden Anforderungen. Um kreative Leistungen und somit den Output an inhaltlichen Innovationen zu fördern, halten Stillhammer und Hreljic die inner- und überbetriebliche Vernetzung und die Beherrschung von Prozessen für eine grundlegende Voraussetzung (vgl. Stillhammer/Hreljic 2008, 144). Vizjak und Spiegel konstatieren, dass „dezentrale Strukturen mit Profit Centern [...] die erfolgreiche crossmediale Abstimmung und somit die Nutzung vorhandener Synergien erschweren oder verhindern“ (vgl. Vizjak/Spiegel 2001, 125). Daraus folgt, dass solange der Formatentstehungsprozess und die aufbauorganisatorischen Einheiten linear und mediumsspezifisch sind, die crossmedialen Synergien und Größenvorteile nicht optimal genutzt werden können (vgl. Vizjak/Spiegel 2001, 125). Denn das Arbeitsumfeld in Form von organisatorischen Strukturen und Arbeitsprozessen besitzt Einfluss auf die Kreativität und somit auch die Innovationsfähigkeit von Mitarbeitern und Unternehmen (vgl. Utterback 1994; Amabile 1996, 4). Entsprechend stellt neben den Inhalten als Kernressource und den Mitarbeitern mit ihren individuellen und teamseitigen Fähigkeiten auch die Organisation einen erfolgsrelevanten Faktor im Sinne der Resource Based View dar. Dies deckt sich auch mit der Definition von Innovation als Implementierungsprozess einer kreativen Idee (vgl. Amabile 1996, 1), bei der das Entrepreneu-

rship die personelle und organisatorische Dimension des Realisierungsprozesses der Innovation darstellt (vgl. Kao 1991, 17).

Da sich nachhaltige Wettbewerbsvorteile durch „konvergenzinduzierte Cross-Media-Strategien“ (Sjurts 2005, 425) nur erzielen lassen, „wenn sie auf Content basieren oder auf eine Ressource zielen, die qualitativ hochwertig und deshalb nur schwer imitiert und substituiert werden kann“ (vgl. Sjurts 2005, 433), bildet den Ausgangspunkt der Analyse der vorliegenden Arbeit die crossmediale Contentproduktion. Den zweiten Betrachtungsgegenstand bildet das Personal als Quelle von Kreativität und Aktivität als notwendigen Bedingungen für die Realisierung der Innovation. Dieses kann im Zuge des innovationsorientierten Personalmanagements, u.a. in Form von Akkumulation heterogener Ressourcen und administrativer Reorganisation, zur Steigerung der Innovationsfähigkeit des Unternehmens beitragen. Die dritte Betrachtungsebene bilden Organisations- und Prozessstrukturen als Infrastruktur des kreativen Agierens und entscheidendem Einflussfaktor auf die individuelle Kreativität (vgl. Amabile 1996, 8). Durch eine innovationsorientierte Entwicklung können sie ebenfalls als Hebel zur Optimierung des kreativen Outputs und der Innovationsfähigkeit des Unternehmens fungieren.



## **4 Crossmediale Contentproduktion in TV-Unternehmen**

### **4.1 Grundlagen**

#### **4.1.1 Content**

Um eine einheitliche Diskussionsgrundlage zu schaffen, wird zunächst der Begriff Content definiert. Wirtz versteht unter Content digitale Produkte und Dienstleistungen, die von Medienunternehmen online verbreitet werden (vgl. 2011, 660). Da online die Verbreitung jeglicher Informationsformen wie Text, Ton, Bewegtbild oder Foto möglich ist (vgl. Hass 2006, 378), ist diese Definition sehr weit gefasst. Andere Ansätze verstehen unter Content auch das Gesamtpaket aus medialen Inhalten und Werbebotschaften bzw. Marktkommunikation (vgl. Gläser, 2010, 148) und Nutzungsrechten (vgl. Hass 2006, 380). Koop, Jäckel und van Offern subsumieren darunter ein Bündel von Informationen, das mittels eines Mediums zum Rezipienten gebracht werden kann, wobei die Relevanz der übermittelten Informationen für den Empfänger nicht berücksichtigt wird (vgl. Koop/Jäckel/van Offern 2001, 9). Art und Umfang des Contentbegriffs sind in der wissenschaftlichen Literatur nicht einheitlich definiert.

Im Rahmen dieser Arbeit wird unter Content die Kombination aus Medien-, insbesondere Bewegtbildinhalten und deren Nutzungsrechten zusammengefasst, die durch die Digitalisierung unabhängig vom Ausgangsmedium über unterschiedliche mediale Plattformen auch in Kombination mit Werbebotschaften distribuiert werden können. In Anlehnung an Flasdick et al. wird die professionalisierte Content- oder auch Inhalteproduktion zu Grunde gelegt (vgl. Flasdick et al. 2009, 16), wobei in die Betrachtungen nicht ausschließlich die Contentproduktion, sondern auch die Konfektionierung von bereits vorhandenen Inhalten einbezogen wird. Diese spielt im Rahmen der crossmedialen Diversifikation von Inhalten über unterschiedliche mediale Kanäle für die TV-Unternehmen eine wichtige Rolle (vgl. Flasdick et al. 2009, 16). Das Content-Management als Kerngeschäft der TV-Unternehmen bezieht sich somit auf die Kreation, Produktion und Distribution von Content, wobei in allen drei Bereichen durch die Desintegration von Medium und Inhalt eine Ausweitung auf unterschiedliche Mediengattungen und -kanäle beobachtbar ist (vgl. Hass 2006, 381).

#### 4.1.2 Crossmedia

Crossmedia wird folgend definiert als die technikbasierte, mediumübergreifende inhaltliche und gestalterische Verknüpfung von Formaten, Formateilen und interaktiven Rückkanälen im Sinne der gezielten Überschreitung medialer Grenzen zur Generierung eines gesteigerten nutzerseitigen Mehrwertes und vollständigen Abschöpfung mediumübergreifender Wertschöpfungspotentiale. Diese Definition ergibt sich unter Berücksichtigung der technologischen, inhaltlichen und wirtschaftlichen Facetten der Crossmedialität und wird folgend detailliert hergeleitet.

Crossmedia setzt sich aus den Begriffen „to cross“ und „Media“ zusammen und lässt sich übersetzen als die „Überschreitung medialer Grenzen“ (vgl. Vollberg 2012, 166). Bisher wurde der Begriff der Crossmedialität vor allem in Zusammenhang mit der ökonomischen Wertschöpfung im Marketing verwendet, wobei sowohl die mediumübergreifende Vermarktung von redaktionellem Content als auch die crossmediale Vermarktung des Werberaums gemeint waren (vgl. Müller-Kalthoff 2002, 20). Die Definition von Crossmedia unterscheidet sich je nach Autor und der jeweiligen Disziplin und wird teilweise auch mit anderen Begriffen wie dem Multi-Channel-Marketing im Bereich der Distribution oder dem Media-Mix in der Kommunikationspolitik vermischt (vgl. Mahrtdt, 2009, 16).

Im Gegensatz zur Konvergenz, die das Verschwimmen von Grenzen u.a. zwischen Technologien, Medien und Inhalten fördert, setzt Crossmedialität das Vorhandensein von Grenzen voraus, die zielgerichtet überschritten werden (vgl. Schneider/Ermes 2013, 11). Schneider und Ermes sowie Schultz sehen Crossmedia als übergeordnete Begrifflichkeit an, unter der all jene Maßnahmen zusammengefasst werden, die eine strategische Reaktion auf die Konvergenz darstellen (vgl. Schultz 2007, 16; Schneider/Ermes 2013, 14). Sie verstehen Konvergenz „als unternehmensexterne Evolution und Crossmedia als unternehmensinterne Reaktion auf die Konvergenz“ (Schneider/Ermes 2013, 11). Diese Ansicht entspricht grundsätzlich dem Wesen der Crossmedialität, ist jedoch sehr allgemein gefasst. Betrachtet man Crossmedia ebenso wie die Konvergenz als globales Phänomen im Sinne Gläasers (vgl. Gläser 2010, 46),

ergibt sich auf Basis der wirtschaftlichen, technologischen und inhaltlichen Dimension eine integrative Betrachtung (vgl. Kapitel 3.1.1).

Inhaltlich ist Crossmedialität durch die medienübergreifende Verknüpfung von Inhalten gekennzeichnet, durch die ein Mehrwert für den Nutzer generiert wird. Bechmann Petersen fasst dies für crossmediale Inhalte vereinfacht zusammen als: „[...] the communication of an overall story, production, or event, using a coordinated combination of platforms“ (Bechmann Petersen, 2007, 95). Der entsprechende Nutzen für den Rezipienten sollte bei Crossmedia größer sein als der Mehrwert der einzelnen Contentkomponenten und weist hinsichtlich seiner Einsetzbarkeit und Funktionen hybride Eigenschaften aus den Ursprungsmedien auf (vgl. Hasebrink/Mikos/Prommer 2004, 10). Wissenschaftlich spiegelt dies den von Ansoff postulierten „2+2=5 Effekt“ wider (vgl. Ansoff 1965, 75). Ansoff erläutert den Effekt wörtlich als: „product-market posture with a combined performance that is greater than the sum of its parts“ (Ansoff 1965, 75). Die Berücksichtigung mediumspezifischer Besonderheiten ist dabei einer der wichtigsten inhaltlichen Erfolgsfaktoren für Crossmedia (vgl. Sjurts 2011, 93). Im Rahmen eines Transformationsprozesses, der die mediumspezifischen Eigenschaften berücksichtigt (vgl. Simons 2011, 178), können neben der reinen Reproduktion desselben Inhalts auch Formatverlängerungen entstehen, die zwar einzeln rezipierbar, jedoch dramaturgisch mit dem Ausgangsformat verbunden sind. Die crossmediale Vernetzung kann sowohl inhaltlich als auch durch gestalterische Verknüpfung oder redaktionelle Handlungsbögen, im Optimalfall aber durch alle genannten Kriterien erfolgen. Es ist zu berücksichtigen, dass die Möglichkeiten der Präsentation eines Inhalts durch die spezifischen Eigenschaften der unterschiedlichen medialen Kanäle determiniert sind (vgl. Schlohmann 2012, 144). Die mediale Präsentationsform kann dabei auch die vom Nutzer wahrgenommene inhaltliche Qualität beeinflussen (vgl. Schlohmann 2012, 144). Entsprechend ist die Auswahl der medialen Infrastruktur und Endgeräte für den Erfolg des Inhalts und der redaktionellen Intention relevant, um tatsächlich einen Mehrwert erzeugen zu können, der größer ist als die Summe seiner Teile.

Auf technologischer Ebene lässt sich Crossmedia als die Verbreitung eines spezifischen Inhalts über mehrere Kanäle definieren (vgl. Jakubetz 2012, 51). So ist es möglich, eine Serie im TV zu senden, sie gleichzeitig oder zeitversetzt online zu streamen und ihren Abruf auch via Smartphone zu ermöglichen. Hierbei ist auch der Aspekt der Optimierung von Schnittstellen zwischen den einzelnen Systemangeboten zu berücksichtigen, auf den Englert und Senft im Zusammenhang mit der Erschaffung digitaler Ökosysteme hinweisen (vgl. 2012, 109). Denn erst die reibungslose Vernetzung von Inhalten und Anwendungen ermöglicht zum einen den maximalen Nutzen für den Zuschauer, zum anderen die Integration neuer Anwendungen und entsprechend die Weiterentwicklung des Systems (vgl. Englert/Senft 2012, 109).

Auf wirtschaftlicher Ebene ermöglicht die crossmediale Verbreitung von Inhalten und entsprechend auch Werbebotschaften die umfassende Abschöpfung wirtschaftlicher Potentiale. So können durch die neuen Medien gezielt spezifische Zuschauergruppen angesprochen und die Qualität der Zielgruppenansprache gesteigert werden (vgl. Radtke 2010, 58). Aufgrund der Unübersichtlichkeit des fragmentierten Nutzermarktes und der mannigfaltigen Distributionskanäle können die TV-Unternehmen durch Bündelung crossmedialer Werbepakete die Mediaplanung für die Werbetreibenden erleichtern (vgl. auch Kapitel 3.2.5) und entsprechend ihre Verhandlungsmacht und Wettbewerbsposition stärken (vgl. Radtke 2010, 59).

Im Gegensatz zur Multimedialität, bei der verschiedene mediale Darstellungsformen zur Aufbereitung eines Inhaltes genutzt werden (vgl. Jakubetz 2012, 51), ist Crossmedia sowohl in Bezug auf inhaltliche als auch auf technologische und wirtschaftliche Aspekte durch ein geplantes, integratives Vorgehen (vgl. Gläser 2010, 394) und die gezielte Überschreitung medialer Grenzen gekennzeichnet. Ein Inhalt und die entsprechende Werbebotschaft werden dabei über diverse mediale Kanäle distribuiert (vgl. Jakubetz 2012, 51). Swoboda weist darauf hin, dass auch der Austausch über die dargestellten Inhalte durch einen direkten Rückkanal, beispielsweise in Form eines Social Networks oder eines Live-Chats, ein wichtiger Faktor für die Crossmedialität von Inhalten ist (vgl. Swoboda 2010, 34). Er geht davon aus, dass nur mittels Crossmedia die Möglichkeiten und Potentiale digitaler Strategien voll aus-



geschöpft werden können (vgl. Swoboda 2010, 34). Entsprechend liegt in der gezielten Überschreitung medialer Grenzen die Option zur Steigerung des nutzerseitigen Mehrwertes und somit das Potential zur vollständigen Abschöpfung mediumübergreifender Wertschöpfungspotentiale.

#### **4.1.3 Crossmediale Strategien**

Im Rahmen des klassischen Strategieverständnisses lässt sich Strategie als geplantes Maßnahmenbündel einer Unternehmung bezüglich des quantitativen und qualitativen Ressourceneinsatzes in unterschiedlichen Märkten zur Erreichung langfristiger Ziele zusammenfassen (vgl. Loebbecke 2006, 361; Welge/AI-Lahm 2008, 16). Die u.a. von Mintzberg vertretene Gegenposition sieht Strategien hingegen nicht zwangsläufig als geplante, sondern auch als emergierende Prozesse an (vgl. Mintzberg 1991a, 43). Unter einer emergenten Strategie wird hierbei in Anlehnung an Mintzberg die Umsetzung nicht vorab intendierter Strategien verstanden (vgl. Mintzberg 1985, 257). Somit sind emergenten Strategien nicht durch ein vorgegebenes Ziel intendiert und ihr Ergebnis lässt sich nicht oder nur schwer abschätzen, weil sich die ergebnisrelevanten Strukturen erst im Laufe des Prozesses entwickeln (vgl. Schreyögg 2003, 417). Entsprechend gilt, dass „sometimes strategies must be left as broad visions, not precisely articulated, to adapt to a changing environment“ (Mintzberg 1994, 112).

Die Berücksichtigung emergenter Prozesse kann als Möglichkeit der flexiblen Anpassung der Strategie an sich verändernde Umwelten angesehen werden. Dies ist im Sinne der strategischen Flexibilität als Fähigkeit eines Unternehmens zur kontinuierlichen und flexiblen Anpassung an sich verändernde Gegebenheiten zu verstehen (vgl. Jacob 1989, 57). Zahn, Nowak und Schön sehen für die Formierung flexibler Strategien die Berücksichtigung emergenter Impulse als wichtigen erfolgskritischen Faktor an (vgl. Zahn/Nowak/Schön 2005, 73). Auch Schreyögg geht davon aus, dass neben intendierten auch die emergenten Strategien eine entscheidende Bedeutung für den Unternehmenserfolg besitzen (vgl. Schreyögg 2003, 417). Er hält die Entwicklung eines strategischen Steuerungsrahmens für nötig, die jedoch zufällige Entwicklungen integrativ berücksichtigen sollte (vgl. Schreyögg 1999, 387).

Aufgrund des uneinheitlichen Strategieverständnisses in der Theorie wird im Hinblick auf die crossmedialen Strategien folgend der theoretische Rahmen der Betrachtung präzisiert. Sjurts definiert crossmediale Strategien als „die Gesamtheit aller Diversifikationsentscheidungen von Medienunternehmen mit dem Ziel, vorhandene Marken und Inhalte integriert und über verschiedene Distributionskanäle zu vermarkten“ (2011, 94-95). Diese Definition spricht nicht von „geplanten Maßnahmenbündeln“ (vgl. Loebbecke 2006, 361; Welge/Al-Lahm 2008, 16), sondern von einer Gesamtheit der Entscheidungen. So können neben den intendierten auch die emergenten Strategien berücksichtigt werden. Die crossmediale Strategie wird entsprechend als Prozessstrategie verstanden, die im Sinne Mintzbergs strukturelle, organisatorische und personelle Problemstellungen löst, jedoch im Zuge der Inhalte- und Innovationsentwicklung auch emergente Entwicklungen der operativen Ebenen mit spezifischem Know-how zulässt (vgl. Mintzberg 1991a, 48). Auf diese Weise kann strategisch flexibel auf die äußeren Veränderungen im dynamischen Medienmarkt reagiert werden. Es liegt ein geplant-emergenter Prozess der Strategiebildung vor (vgl. Mintzberg 1991a, 47). Entsprechend der Annahme des „Grass Roots-Modell“ von Mintzberg wird so implizit auch davon ausgegangen, dass nicht nur auf der Führungsebene, sondern auf allen Hierarchieebenen „eine große Vielfalt an Strategien gedeihen“ (Mintzberg 1991a, 54) kann. Insbesondere in unvorhersehbaren Situationen und dynamischen Umfeldern stehen informelle Strukturen und emergente Prozesse nicht im Widerspruch zu formellen Strukturen und geplanten Prozessen (vgl. Spath 2009, 3). Im Gegenteil können sie sogar zur Zielerreichung und strategischen Flexibilisierung, zur Sicherung der kontinuierlichen Evolution eines Unternehmens beitragen. Die Definition crossmedialer Strategien von Sjurts ist daher im Hinblick auf den dynamischen, digitalisierten TV-Markt auf der Grundlage des Strategieverständnisses von Mintzberg eine sinnvolle theoretische Grundlage.

Ziel der crossmedialen Strategie ist die sinnvolle Vernetzung und Vermarktung von Marken und Inhalten über alle zur Verfügung stehenden Distributionskanäle (vgl. Sjurts 2011, 94-95). Somit steht bei der Kreation crossmedialer Produktwelten neben der multikausalen Ansprache und der Schaffung eines Rückkanals zur direkten

Interaktion mit den Rezipienten (vgl. Gläser 2010, 155) bei den crossmedialen Strategien auch die schnelle, effiziente und ökonomisch, aber auch dramaturgisch sinnvolle Aufbereitung von Inhalten im Vordergrund. Die Vernetzung alter und neuer technologischer, inhaltlicher und personeller Möglichkeiten ist diesem Ziel inhärent. Bechman Petersen konstatiert entsprechend, dass „Cross Media becomes an innovation strategy itself because it bridges the gap between the old broadcast institution and the new digital market, media organization and communication forms“ (Bechmann Petersen 2008, 2). Brüggemann weist in diesem Zusammenhang nach, dass die Intensität der crossmedialen Vernetzung über die Contentebene gesteuert wird (vgl. Brüggemann 2002, 42). Die Interdependenz zwischen inhaltlicher und gesamtunternehmerischer Entwicklung wird hierbei deutlich. Entsprechend ist hinsichtlich der Diversifikationsentscheidungen die Fokussierung aufeinander abgestimmter, integrierter Inhaltekonzepte sinnvoll, bei denen die Vernetzung des Angebotes sich auch in der Vernetzung der Produktionsprozesse niederschlägt (vgl. Schultz 2007, 20).

Im Medienbereich existiert aktuell eine Implementierungslücke zwischen angestrebter und umgesetzter crossmedialer Contentstrategie (vgl. Schneider/Erms 2013, 10). Diese kann geschlossen werden, indem die inhaltliche Qualität und Sinnhaftigkeit der inhaltlichen Verknüpfung zur Erzeugung eines Mehrwerts für den Zuschauer und die crossmediale Ansprache der Publikumsgruppen in den Vordergrund rücken (vgl. Mast 2012, 430). Die crossmediale Ausrichtung auf inhaltlicher Ebene bedingt entsprechend die strategische Anpassung der personellen und organisatorischen Infrastruktur (vgl. Schultz 2007, 20). Die Neu- und Umorganisation von Ressourcen und Prozessen ist somit ein wichtiger Teil der crossmedialen Strategie (vgl. Schultz 2007, 20; Hohlfeld 2010, 23). Die strategische Vision, im Fall der TV-Unternehmen die Entwicklung hin zu crossmedial agierenden Contentkonzernen, sollte dabei grundsätzlich geplant sein. Die detaillierte Umsetzung der Vision kann jedoch im Hinblick auf den hohen Komplexitätsgrad von Personal- und Prozessstrukturen innerhalb der TV-Unternehmen auch entsprechend der Vorstellung von Mintzberg emergent und „grass roots“ (vgl. Mintzberg 1991a, 47), also partiell beeinflusst, durch die einzelnen

Abteilungen und Gewerke erfolgen. Mintzberg merkt an, dass „wirklich kreative Organisationen ihre Formen einzig und allein an ihre eigenen Bedürfnisse anpassen“ (Mintzberg 1991b, 261). Im Zuge der Umsetzung crossmedialer Strategien als Verknüpfung von Inhalten über alle Distributionskanäle ist in logischer Konsequenz auch eine enge Verzahnung unterschiedlicher medialer Abteilungen notwendig. Denn die strategischen Optionen zur inhaltlichen Vernetzung können durch die eingeschränkte Kompatibilität von Personen und Prozess- bzw. Organisationsstrukturen begrenzt sein (vgl. Schultz 2007, 20).

## **4.2 Crossmediale Contentkonzepte und ihre strategische Relevanz**

### **4.2.1 Systematisierungsansatz crossmedialer Contentkonzepte**

Kreative Inhalte bilden in der vorliegenden Arbeit den Ausgangspunkt zur Umsetzung crossmedialer Strategien in TV-Unternehmen und können Indikatoren und Ansatzpunkte für die strategische Anpassung bestehender Personal- und Organisationsstrukturen liefern. Denn auch für die crossmediale Diversifikation von Inhalten sind die Basis für den Erfolg eine spannende und involvierende Geschichte, eine durchdachte Dramaturgie mit lückenlosen Spannungsbögen und eine fundierte redaktionelle Umsetzung durch informative und geistreiche Texte sowie starke Bilder (vgl. Feist/Karsch/Scheel 2010, 231-232).

Folgend werden die in der Praxis etablierten Contentkonzepte anhand ihres medialen Verbreitungskanals, ihrer Funktions- und Wirkweise beim Zuschauer und ihrer inhaltlichen Besonderheiten systematisiert, durch Beispiele veranschaulicht und hinsichtlich der ihnen inhärenten strategischen Funktionsweise analysiert. Hierzu werden anhand der spezifischen Eigenschaften der medialen Kanäle Rückschlüsse auf deren mögliche strategische Mehrwertfunktion im Rahmen eines crossmedialen Gesamtkonzeptes gezogen (vgl. Katz/Gurevitch/Haas 1973, 165). Denn die mediumspezifischen Eigenschaften lassen Rückschlüsse über die Funktion von Inhalt und Medium für den Rezipienten zu (vgl. Katz/Gurevitch/Haas 1973, 165) und ermöglichen auch deren zielgerichteten strategischen Einsatz im Hinblick auf ein ganzheitliches crossmediales Contentkonzept.

Es wird entsprechend analysiert, welche strategischen Vorteile für die TV-Unternehmen aus der crossmedialen Inhaltekonzeption und -produktion resultieren können. Gleichzeitig wird deutlich, dass die crossmedialen Konzepte neue produktionstechnische, personelle und organisatorische Anforderungen an die TV-Unternehmen stellen. Um die Effizienz hinsichtlich der crossmedialen Konzeption und Produktion von Inhalten und den entsprechenden organisatorischen und personellen Strukturen zu gewährleisten, werden von den bestehenden Konzepten auch allgemeine Erfolgsindikatoren für die crossmediale Inhalteauswertung abstrahiert. Die inhaltlichen Konzepte bilden somit die Basis für die Ableitung wirtschaftlicher und produktionsseitiger Erfolgsfaktoren crossmedialer Inhalte und für die strategische Anpassung von Personal- und Prozessstrukturen innerhalb der TV-Unternehmen.

Das Fernsehen stellt im Zuge der Betrachtung der crossmedialen Konzepte ein besonders wichtiges, jedoch nicht zwangsläufig das Leitmedium dar (vgl. Doyle 2010, 432). Denn im Fokus steht ab dem frühesten Zeitpunkt der Ideenfindung die Realisierung eines ganzheitlichen crossmedialen Konzeptes zur Steigerung des inhaltlichen und des wirtschaftlichen Mehrwerts durch die sinnhafte Vernetzung unterschiedlicher medialer Kanäle. Auch aus monetärer Sicht, d.h. im Hinblick auf Werbeeinnahmen und Sponsoring, ist es entscheidend, programmliche Highlights vor, während und nach einer TV-Ausstrahlung zu stärken (vgl. Roland Berger-Studie TV-Endgame, 2012). Ziel ist es, den empfundenen Mehrwert der Summe einzelner Contentteile für den Zuschauer im Sinne des Ansoff-Effektes zu maximieren (vgl. Ansoff 1965, 75; Doyle 2010, 432).

## **4.2.2 Transmedia Storytelling**

### **4.2.2.1 Konzept**

Der Begriff des Transmedia Storytellings besitzt, ähnlich wie Crossmedia, keine einheitliche Definition. Jenkins umschreibt es als Prozess „where integral elements of a fiction get dispersed systematically across multiple delivery channels for the purpose of creating a unified and coordinated entertainment experience. Ideally, each medium makes its own unique contribution to the unfolding of the story“ (Jenkins 2003). Ähn-

lich sieht auch Scolari Transmedia Storytelling als die Entwicklung einer multimodalen narrativen Welt, die durch unterschiedliche mediale Kanäle konstruiert wird (Scolari 2009, 589). Die Definition und vor allem die Abgrenzung von Transmedia zu Crossmedia sind in der Fachliteratur somit nicht trennscharf.

Doch auf Grundlage der Definitionen von Jenkins (2003) und Scolari (2009, 589) kann festgestellt werden, dass Transmedia eine Form von Crossmedia darstellt. Transmedia geht jedoch über die Diversifikation eines Contentangebotes auf unterschiedlichen Medien hinaus, indem die Rezeption der Partikularinhalte, ggf. auch in einer vorgegebenen Reihenfolge, notwendige, nicht aber hinreichende Bedingung für das optimale Verstehen der Gesamthandlung ist. Das Bild eines Formates und einer Geschichte wird beim Transmedia Storytelling somit in unterschiedlichen medialen Kanälen um Elemente und Details oder auch ganze Handlungsstränge ergänzt, die den Eindruck der Gesamthandlung erst komplettieren und notwendig zu deren vollständigem Verständnis sind (vgl. McKee/Collins/Hamley 2012, 147). Diese multidimensionalen Ansätze des Storytellings „[...] will enable a more complex, more sophisticated, more rewarding mode of narrative to emerge within the constraints of commercial entertainment“ (Jenkins 2003, 3). Darauf aufbauend wird Transmedia Storytelling folgend definiert als mediumübergreifend konzipierter dramaturgischer Aufbau eines Formates, bei dem das inhaltliche Gesamtkonstrukt durch Rezeption aller kanalspezifisch adaptierten Teilgeschichten erst vollumfänglich erfasst werden kann.

Folgend wird der Unterschied zwischen Transmedia und Crossmedia noch einmal anhand der ProSieben-Show „Germany’s Next Topmodel“ verdeutlicht. Diese stellt aktuell ein crossmediales, nicht jedoch transmediales Konzept dar. Im Vorfeld der Show werden die Models beispielsweise exklusiv auf der Onlineseite vorgestellt. Während der TV-Sendung sowie in den Werbepausen kann auf der Internetseite eine Web-Show verfolgt werden, in der Zusatzinhalte geliefert und teilweise exklusive Einblicke und Interviews geben werden. Da die Web-Show im Zuge der Parallelnutzung (vgl. auch Kapitel 3.2.2) meist auf dem Second Screen, also dem Handy oder dem Tablet konsumiert wird, muss der Nutzer nicht umschalten oder den Fernseher

verlassen. Dies spielt insbesondere für die Werbetreibenden und die entsprechenden Werbeerlöse des Senders eine relevante Rolle. Darüber hinaus wird während der Show durch die Applikation „ProSieben Connect“ der interaktive Chat und Austausch mit anderen Nutzern ermöglicht. Die Einzelinhalte liefern somit zwar einen entscheidenden Mehrwert für den Nutzer. Die TV-Show funktioniert allerdings auch ohne die Rezeption aller Einzelinhalte. Um Transmedia Storytelling würde es sich handeln, wenn der weitere Verlauf der TV-Sendung beispielsweise untrennbar mit dem Geschehen in der Web-Show verbunden wäre. So könnte eine der Entscheidungen ausschließlich Online zu sehen sein, während im TV Werbung läuft, oder die Entscheidung hängt von einer Challenge ab, die in der Web-Show stattfindet.

Aktuell wird das Transmedia Storytelling in erster Linie für fiktionale Inhalte genutzt (vgl. Gerhards 2013, 107), wie Renner und auch Gerhards anhand von Beispielen wie dem ZDF-Format „Wer rettet Dina Foxx“ oder dem Format „Alpha 07“ des SWR verdeutlichen (vgl. Renner 2012). Doch die Entwicklung in Bezug auf das transmediale Erzählen wird auch die Konzeption von TV-Shows und non-fiktionale Inhalte beeinflussen (vgl. Gerhards 2013, 108).

#### **4.2.2.2 Strategische Lenkung des Audience Flows**

Noch stärker als durch crossmediale Verknüpfung steht beim Transmedia Storytelling die strategische Beeinflussung und Lenkung des Audience Flows im Vordergrund. Unter Audience Flow wird der prozentuale Anteil der Zuschauer verstanden, der eine Sendung rezipiert und auch bei der darauffolgenden Sendung nicht ab- oder umschaltet (vgl. Kuchenbuch/Auer 2006, 168). Indem der Mehrwert des gesamten Rezeptionserlebnisses von einzelnen Contentkomponenten abhängig gemacht wird, soll der Nutzer dazu gebracht werden, mediale Wechsel mitzumachen. Denn das grundlegende Ziel der TV-Unternehmen ist es „den Audience Flow wertsteigernd für die gesamte Markenfamilie zu steuern“ (vgl. Müller-Kalthoff 2002, 25). Den Nutzer im eigenen Inhalteuniversum zu halten eröffnet multidimensionale Möglichkeit zur Wertschöpfung in allen Kanälen. Bei ganzheitlicher Planung können darüber hinaus bei

der Produktion Synergieeffekte realisiert und die Kosten entsprechend gering gehalten werden.

Senderseitig setzt die Lenkung des Audience Flows eine strategisch lückenlose inhaltliche Konzeption voraus, die für den Nutzer bei strategiekonformem Verhalten zu einer immateriellen oder materiellen Gratifikation führt. Der Aufwand des Nutzers, zwischen unterschiedlichen Medien zu wechseln, muss so gering wie möglich gehalten, der zu erwartende Mehrwert sollte hingegen als hoch und erstrebenswert eingeschätzt werden und den persönlichen Wünschen und Bedürfnissen des Nutzers entsprechen. So stellt Bechmann Petersen fest, dass „the users have to actively engage in the concept moving from platform to platform. Therefore the quality of the product depends on the user actually following the link“ (Bechmann Petersen 2008,13).

Als praktisches Beispiel soll folgend auf den 2011 vom ZDF ausgestrahlten transmedialen Krimi „Wer rettet Dina Foxx“ eingegangen werden (vgl. ZDF Presseportal, Dina Foxx zum Zweiten, 13.09.2013). Bereits seit 2013 laufen die Dreharbeiten zum 2. transmedialen Projekt „Dina Foxx 2“ (vgl. ZDF Presseportal, Dina Foxx zum Zweiten, 13.09.2013). Bei der ersten Version konnten die Zuschauer nach Ende des TV-Krimis im Netz die Ermittlungen weiterführen. 20 Webseiten, 30 Social Media-Profile, 55 Videos und 30 Audio-Beiträge waren teilweise eigens hierfür angelegt worden. Rund 2 Mio. Seitenabrufe externer und interner Dina Foxx-Seiten und 200.000 Video Views in der ZDF-Mediathek und auf YouTube wurden registriert. Entsprechend hat der Audience Flow mediumübergreifend funktioniert. Auch bei „Dina Foxx 2“ sollen zwei 45-minütige TV-Filme im Abstand von 7 Tagen ausgestrahlt werden. Nur wer zwischenzeitlich im Netz ermittelt, erfährt die ganze Wahrheit der Geschichte (vgl. ZDF Presseportal, Dina Foxx zum Zweiten, 13.09.2013). Eine Studie der result GmbH zu den Chancen und Grenzen transmedialer Formate am Beispiel von „Dina Foxx“ kam zu dem Ergebnis, dass u.a. Emotionen und interessante Charaktere sowie Anreize und ein plattformübergreifender Spannungsbogen den Flow zwischen den Kanälen erleichtern (vgl. result-Studie 2012, 16). Dabei sollte der Zuschauer jedoch das Gefühl haben, selbst-intendiert und nicht gezwungenermaßen den Kanal



zu wechseln und auf allen Plattformen gleichermaßen gut vom Format unterhalten zu sein (vgl. result-Studie 2012, 12).

Im Hinblick auf die Lenkung des Audience Flows über unterschiedliche mediale Kanäle hinweg sollte entsprechend eine Vernetzung geschaffen werden, die einen echten Mehrwert für jene Nutzer bietet. Im Sinne von Bechmann Petersen kann dies zur Geschlossenheit des kommunikativen Gesamtkosmos beitragen: „The most important thing is to design a framework for communication that lock the user in the universe and makes them use it“ (Bechmann Petersen 2008, 13). Dennoch ist das Transmedia Storytelling gezielt und nur in bewusst gestalteten Einzelfällen einzusetzen, da nicht alle Nutzer eine mediumübergreifende Nutzung präferieren und eine transmediale Erzählweise jene benachteiligt, die beispielsweise die reine TV-Nutzung präferieren.

#### **4.2.2.3 Non-lineare Strategien der Zuschauerbindung**

Zur Bindung der Zuschauer an ein Format lassen sich transmediale Story Lines nicht nur linear als Fortführung des Haupthandlungsstrangs über unterschiedliche Medien hinweg, sondern auch non-linear einsetzen. Diese Art der Handlungsführung ist nicht erst durch die Digitalisierung möglich geworden. Als Vorbild für eine transmediale Contentauswertung können Schriftsteller wie J.R.R. Tolkien angeführt werden, die bereits vor Digitalisierung und Konvergenz ganze Inhalteuniversen erdacht und darin eine Reihe unterschiedlicher Charaktere auserzählt haben (vgl. Jenkins 2003, 3). So schuf Tolkien für seine Romane „Der Hobbit“ und „Herr der Ringe“ mit Mittelerde eine eigene Fantasiewelt mit eigener Geschichte, unterschiedlichen Völkern und Sprachen. Auch im TV-Geschäft kann die Kreation von Inhalteuniversen und die Entwicklung non-linearer Story Lines dazu genutzt werden, dem Zuschauer auf allen Endgeräten eine crossmediale Welt mit unterschiedlichen Partizipations-, Interaktions- und Rezeptionsmöglichkeiten zu bieten und ihn so an Inhalte und Charaktere zu binden. Im Sinne eines „Liquid Content“ können sich Geschichten von einzelnen Medien und Inhalteverantwortlichen lösen und ohne festes Ende oder festen Anfang erzählt wer-

den (vgl. Horx 2011, 24). Ebenso wie die Inhalte diversifizieren sich auch die entsprechenden Vermarktungsmöglichkeiten weiter aus.

Scolari identifiziert vier Strategien der Entspinnung einer transmedialen Geschichte (vgl. Scolari 2009, 598). Er unterscheidet „interstitial microstories, parallel stories, peripheral stories und user-generated content platforms“ (Scolari 2009, 598). Periphere Geschichten sind nur entfernt mit der Ursprungsgeschichte verwandt (Scolari 2009, 598). Nutzergenerierte Geschichten entspinnen sich meist nicht intendiert, können aber im Sinne der „fan fiction“ (vgl. Perryman 2008, 23; Scolari 2009, 598) die Hauptgeschichte anreichern (Scolari 2009, 598). So kann beispielsweise zur Entwicklung neuer Charaktere aufgerufen, so die interaktive Beteiligung am Format gefördert und die Fan-Community entsprechend mobilisiert werden. Die von Scolari angeführten Mikrogeschichten werden in enger Orientierung an die Haupthandlung entwickelt und können beispielsweise die Zeit zwischen zwei Staffeln überbrücken. Parallelgeschichten entwickeln sich dagegen zeitgleich mit dem Haupthandlungsstrang und können auch als eigenständige Geschichten fortgesetzt werden (vgl. Scolari 2009, 598). Im Medienbereich wird in diesem Zusammenhang auch von einem „Spin-off“ gesprochen, was übersetzt so viel wie Nebenprodukt oder Ableger bedeutet und für die Fortspinnung von Geschichten oder die Auserzählung von Rahmenhandlungen steht.

In der Literatur gibt es Spin-offs bei Werken, aus denen eine Figur herausgegriffen und dann deren individuelle Geschichte geschildert wird (vgl. McKee/Collins/Hamley 2012, 147). So können auch Handlungsstränge ergänzt und komplettiert werden, indem Nebendarsteller zu Protagonisten werden. Somit gilt, dass „one of the powerful things that transmedia stories can do is shifting our perspectives, showing us what the event looks like from the point of view of secondary and sometimes opposing characters“ (McKee/Collins/Hamley 2012, 149). Auf diese Weise kann der Zuschauer über eine Person, mit der er sympathisiert, einen neuen persönlichen Zugang zu einem Format erschließen, was die parasoziale Bindung an die Person und indirekt das Format stärken kann. Erste Versuche in der TV-Praxis gab es in diesem Bereich beispielsweise mit Protagonisten wie dem Krankenpfleger Piefke aus der 2009 und

2012 ausgestrahlten Sat.1-Serie „Klinik am Alex“ oder dem Charakter Düse aus der 2013 bei Sat.1 ausgestrahlten Arzt-Serie „Auf Herz und Nieren“. Diese Nebenstränge beschäftigten sich jedoch nur am Rande mit der Serie selbst, sondern thematisierten auch allgemeine Themen.

Es wird deutlich, dass die Komplexität eines Inhaltes die Realisierung transmedialer Strategien begünstigt, weil sich unterschiedliche Möglichkeiten der Diversifikation der Inhalte über die einzelnen medialen Plattformen eröffnen. Verschiedene Protagonisten, Juroren oder Handlungsstränge erweitern die Möglichkeiten zu mediumübergreifenden Fortführungen einer Geschichte, machen sie interessant und sinnvoll. Darüber hinaus bieten Kontroversen innerhalb eines Inhaltekonzeptes Ansatzpunkte zur differenzierten Auserzählung unterschiedlicher Perspektiven und dem Aufbau von interaktiven inhaltlichen Varianten. Aktuell gibt es aufgrund der inhaltlichen und technologischen Komplexität der transmedialen Auswertung eines Formates bereits technologische Hilfestellung zur Entwicklung transmedialer Storylines, beispielsweise durch die Software Conducttr (vgl. Homepage Conducttr, Conducttr – How it works). Hier kann eine Geschichte mit ihren Charakteren dem Plot etc. beschrieben und die Terminierung der Veröffentlichung unterschiedlicher Inhalte in unterschiedlichen Medien festgelegt werden. Das System übernimmt dann selbstständig die Veröffentlichung und verwaltet die Inhalte (vgl. Homepage Conducttr, Conducttr – How it works).

Im Zuge der transmedialen Formatauswertung ist es notwendig, sowohl eine breite Masse an Zuschauern als auch echte Fans eines Formates zufriedenzustellen (vgl. Perryman 2008, 36). Auf diese Weise wird auch die Wirtschaftlichkeit der Produktion und der investierten Ressourcen gewährleistet. Je mehr Plattformen im Zuge des Transmedia Storytellings verpflichtend eingesetzt werden, desto kleiner wird die Zielgruppe (vgl. result-Studie 2012, 16). Entsprechend sollte die transmediale Konzeption mit einem erkennbaren und sinnvollen Ziel erfolgen und Themen und Zielgruppenauswahl strategisch gezielt ausgewählt werden (vgl. result-Studie 2012, 12).

### **4.2.3 Social Media und TV**

#### **4.2.3.1 Konzept**

Social Media beschreibt „einen Teilbereich der Onlinemedien, bei dem die soziale Rolle der Information (insbes. Informationsaustausch, Beziehungsaufbau, -pflege, kommunikationsunterstützende Hilfsmittel, Formen der kollaborativen Zusammenarbeit) für die NutzerInnen und ihre sozialen Netzwerkeffekte eine herausragende Bedeutung haben“ (Gundlach/Hofman 2012, 209). Es lassen sich entsprechend unter dem Social Media-Begriff all jene Medien zusammenfassen, mit deren Hilfe Nutzer digital kommunizieren, interagieren oder am Austausch von Inhalten oder Unterhaltungen partizipieren können. Social Media betont dabei nicht die Einzelperson, sondern vor allem die Gemeinschaft von Personen (vgl. Weinberg 2010, 4). Nach Gundlach und Hofmann umfasst Social Media dabei sowohl die weniger intensiven partizipativen Interaktionsmöglichkeiten wie beispielsweise Kommentarfunktionen als auch die intensiveren partizipativen Interaktionsangebote (vgl. Gundlach/Hofmann 2012, 209), so auch die Sozialen Netzwerke wie Facebook und Twitter, aber auch Plattformen wie YouTube. Der Vorteil einer Social Media-Einbindung in die TV-Formatkonzeption liegt zum einen in der Vernetzung und Verbindung mit Freunden und zum anderen in der Möglichkeit, zusätzliche und weiterführende Informationen zu einem Thema zu generieren. Die Rezeption von Fernsehen erfolgt bevorzugt in Gruppen, sodass soziale Medien den Lagerfeueraspekt, der der TV-Nutzung schon immer inhärent war und in ethnographischen Studien belegt ist (vgl. Oehlborg/Ducheneaut/Thornton et al. 2006, 1), noch unterstützt.

In der internationalen Studie „When Networks Network: TV Gets Social“ hat die Viacom die Beziehung von Social Media und Fernsehen untersucht (vgl. Viacom 2013). Die Studie kommt zu dem Schluss, dass die drei Hauptmotivationsarten der Social Media-Nutzung im Hinblick auf TV-bezogene Aktivitäten die funktionale Motivation, die soziale Motivation und die spielerische Motivation sind (vgl. Viacom 2013, 5). Im Sinne der sozialen Motivation machen Social Media-Anwendungen Interaktion und Kommunikation in Form eines digitalen Lagerfeuers möglich, auch wenn der Zu-

schauer real allein vor seinem TV-Gerät sitzt. Theoretisch ist somit eine Lean-back-Situation des passiven TV-Konsums gegeben. Der Zuschauer kann jedoch mit Hilfe von Social Media-Anwendungen zum aktiven Zuschauer in einer Lean-forward-Situation werden (vgl. Rudin 2011, 179). Die Digitalisierung ermöglicht onlinegestützte soziale Partizipation (vgl. Oehlberg/Ducheneaut/Thornton et.al. 2006, 1). Diese kann in Form von Kommunikation über ein Format, der Suche nach Zusatzinfos oder der Beteiligung, beispielsweise an der Abstimmung über das Ende der Sendung, realisiert werden. Nicht jedes Format eignet sich zum Einsatz von Social Media als Begleitkommunikation, so werden aktuell vorwiegend massenkompatible Shows und TV-Events durch soziale Netzwerke unterstützt (vgl. Schneider/Buschow 2013, 8).

Entscheidend für die TV-Unternehmen ist im Hinblick auf den Quotenerfolg, dass die Social Media-Aktivitäten zur Live-TV-Nutzung führen können (vgl. Viacom 2013, 7). Im Gegenzug kann die Live-TV-Nutzung wiederum Social Media-Aktivitäten fördern (vgl. Viacom 2013, 7). So gaben in der Studie von Viacom 53 Prozent der Befragten an, dass sie Social Media normalerweise aufgrund einer Fernsehserie nutzen und 47 Prozent der Befragten bestätigten, dass sie eine Fernsehsendung aufgrund von Social Media einschalten (vgl. Viacom 2013, 7). Auch eine Studie der SevenOne Media kam zu ähnlichen Ergebnissen im Hinblick auf die sendereigene interaktive Social Media-Anwendung „ProSieben Connect“ und deren Nutzung im Zuge von „Germany’s Next Topmodel“. So gaben 63 Prozent der 537 Befragten an, dass Connect sie auch dazu veranlasst parallel die TV-Show zu sehen, 49 Prozent gaben an durch „Connect“ inhaltlich mit dem TV-Format verbunden zu bleiben (vgl. SevenOne Navigator, Mediennutzung 2012, 22). Zwischen dem TV und Social Media lässt sich entsprechend eine interdependente Beziehung feststellen.

Für den strategisch erfolgreichen Einsatz von Social Media-Anwendungen ist es nun unumgänglich festzulegen, welches Ziel mit den entsprechenden Maßnahmen erreicht werden soll (vgl. Friedrich 2012, 51). Entsprechend müssen auch der Einsatz wirtschaftlicher und personeller Kapazitäten zur Umsetzung des festgelegten strategischen Ziels kalkuliert werden. Um den Erfolg der Umsetzung einer Social Media-Strategie für ein Format zu prüfen, lässt sich das Verhalten der Rezipienten anhand

ihrer digitaler Spuren in Form von Kommentaren, Posts, Foreneinträge oder Likes im Netz durch Social Media-Monitoring nachvollziehen (vgl. Friedrich 2012, 51). So kann beispielsweise die Anzahl der aktiv partizipierenden Connect-Nutzer während einer bestimmten TV-Serie Indikator für das Interesse der Zuschauer an der Serie sein. Der Erfolg gezielter Social Media-Aktivitäten kann anhand solcher Zahlen sichtbar gemacht werden (vgl. Friedrich 2012, 51). Im Rahmen ganzheitlicher Konzepte aus TV und Social Media-Anwendungen kann ein Ziel darin liegen, die TV-Quote durch gezielte Social Media-Aktivitäten zu steigern. Zum anderen können aber nach einer TV-Sendung durch gezielte Posts auch User von den Social-Media-Seiten auf die Onlineseite eines Senders gelenkt werden, um sich Videocontent anzuschauen und so die Video-Views zu generieren und den Erfolg der Onlineseite zu steigern.

#### **4.2.3.2 Bindungsstrategien**

##### **4.2.3.2.1 Community Building**

Social Media kann durch gezielten Einsatz zum Aufbau einer Fan-Community beitragen. Durch den sogenannten „Word of Mouth-Effekt“ kann ein Meinungsmacher, auch Multiplikator genannt, mit seiner Empfehlung 300 bis 700 Gespräche über direkte Kommunikation mit anderen Menschen, Onlinekommunikation oder eigene In-foseiten auslösen, die dann wieder zur Kommunikation über das besagte Thema führen (vgl. Webguerillas/365wom.com, Empfehlungsmarketing). Dier Effekt kann auch bei den Überlegungen zu crossmedialen, integrativen und interaktiven Contentkonzepten eingesetzt werden. Als Beispiel sei hier das Format „Let’s Play together“ angeführt, bei dem die beiden Protagonisten Gronkh und Sarazar in einer wöchentlichen Live-Show bei der Onlineplattform MyVideo für die Computer-Community On-linegames testen. Die Videos werden monatlich teilweise über eine Million Mal abgerufen. Bereits vor Start des Web-Live-Formates war eine Fan-Community vorhanden, der auch entsprechendes Interesse an einem thematisch passenden Format unterstellt werden konnte. Im Zuge crossmedialer Contentstrategien kann durch gezielten Aufbau von Fan-Communities bereits vor Formatstart der Austausch mit anderen

Nutzern und auf lange Sicht die Bindung an ein Format und seine Protagonisten gefördert werden.

In diesem Zusammenhang ist die professionelle und dem Charakter der sozialen Medien entsprechende Handhabung der Social Media-Aktivitäten unerlässlich. Die Betreuung und Interaktion mit einer Community sollte zeitnah, authentisch und persönlich erfolgen. Ähnlich wie dies im Social Marketing bereits praktiziert wird, kann sie Aufgabe eines kompetenten Community Managers innerhalb bestehender redaktioneller Strukturen sein (vgl. Weinberg 2010, 64). Präferenzen und demografische Struktur der Zielgruppe sollten bekannt sein und die Beobachtung und die Etablierung eines Repräsentanten als Teil der Community können genutzt werden, um Interaktion und Feedback zu ermöglichen (vgl. Weinberg 2010, 61).

Das Feedback der Community zu einem Format sollte auch den Weg in die Redaktions- oder Produktionskonferenz finden, um entsprechende Verbesserungen zu ermöglichen. Dies kann auch im Sinne einer selbstreferentiellen Nutzung von Social Media durch Maßnahmen wie beispielsweise wöchentliche Live-Chats mit ausgewählten Community-Usern erfolgen. Je nach Format können User-Posts auch unmittelbar in ein Sendungskonzept integriert werden. So hat beispielsweise der Bayerische Rundfunk in der „Rundshow“ nicht nur die Interaktion durch Social Network-Seiten, sondern auch die Möglichkeiten der Skype-Schalte für Interviews ins Studio genutzt (vgl. Schneider/Buschow 2013, 8). Hat der Nutzer das Gefühl, Teil des Formates zu sein und sogar aktiv am Format partizipieren zu können, kann er als Multiplikator für ein positives crossmediales Feedback entsprechend des „Word of Mouth-Effektes“ genutzt werden (vgl. Webguerillas/365wom.com, Empfehlungsmarketing).

Entscheidend für den Erfolg des Community-Aufbaus ist, dass der direkte Kontakt mit den jüngeren Zielgruppen der Digitalnatives den Kommunikationsregeln folgt, die den sozialen Medien inhärent sind. Offene, authentische, persönliche und provokante Statements entsprechend dem Kommunikationsduktus der sozialen Medien und können den Austausch innerhalb einer Gruppe über bestimmte Themen oder Inhalte fördern.

#### **4.2.3.2 Steigerung des Format-Buzz**

„Buzz“ bedeutet wörtlich übersetzt „dröhnen, prasseln, summen, Begeisterung“ und bezeichnet in der Medienbranche die Aufmerksamkeit für ein Format über alle Medien hinweg. Social Media-Aktivitäten können eingesetzt werden, um den Format-Buzz und den Austausch über ein TV-Format zu steigern. Ein erfolgreiches Beispiel ist das RTL2 Format „Berlin Tag und Nacht“. Mit lediglich 4,4 Prozent Marktanteil in der ersten Ausstrahlungswoche und nicht einmal 500.000 Zuschauern pro Folge im September 2012 (vgl. Krei 2012) startete das Format eher schwach. Doch die Facebook-Community wuchs überdurchschnittlich schnell und durch positive Ausstrahlungseffekte zwischen Social Media und TV beim jüngeren Publikum konnten auch die Marktanteile auf durchschnittlich 12 Prozent gesteigert werden (vgl. Halberschmidt 2013). Mittlerweile verfolgen 3,1 Millionen Fans bei Facebook die Nachrichten-Posts und Videos, 186.031 Personen kommentieren das Geschehen (Stand 23.04.2014).

Durch die Nutzung von sozialen Netzwerken kann der Austausch über ein Format entsprechend intensiviert, das Rauschen im Netz vergrößert und sogar positive Ausstrahlungseffekte auf die TV-Quote erzielt werden. Hierbei lassen sich gezielt Buzz-Monitoring-Tools einsetzen (vgl. Friedrich 2012, 134), die plattformübergreifend Ergebnisse zu einem Suchwort, beispielsweise einem TV-Format, selektieren. Dies liefert zum einen eine Einschätzung der Intensität und Tonalität des Austauschs über ein Format. Darüber hinaus bieten solche Buzz-Monitoring-Tools die Möglichkeit, den Erfolg von gezielten Maßnahmen zur Verstärkung des Format-Buzz zu dokumentieren. Die gezielte Ausweitung von Inhalten in soziale Medien kann zur Steigerung des Austauschs über und entsprechend auch zur Aufmerksamkeit für ein Format und mittelfristig auch zur Bindung von Nutzern führen.

#### **4.2.3.3 Aktivierungsstrategie**

##### **4.2.3.3.1 Förderung der Interaktion**

Im Bereich sozialer Medien können sich die Nutzer aktiv austauschen und beteiligen. Der Wunsch zur Partizipation lässt sich durch persönliche und wirtschaftliche Motive



erklären. Zum einen kann durch Interaktion das Gefühl der Einflussnahme auf ein Geschehen assoziiert und dem Wunsch der Selbstdarstellung bis hin zur Erzielung einer gewissen Bekanntheit im Netz, dem „(Net-)Ruhm“, Genüge getan werden (vgl. Sigler 2010, 54). Zum anderen können ökonomische Gründe eine Rolle spielen. Sigler unterscheidet hier den Wunsch nach qualitativer Einflussnahme auf die Inhalte, der Erzielung geldwerter Vorteile, beispielsweise in Form von Preisvorteilen, sowie der Reduzierung von Opportunitätskosten und dem Erhalt der zeitlicher Flexibilität der Beteiligung (vgl. 2010, 55).

Als Beispiel zur Aktivierung der Nutzer durch Social Media im Rahmen eines TV-Programms sei folgend noch einmal näher auf das Tool ProSieben Connect der ProSiebenSat.1 Gruppe eingegangen. Auf allen verfügbaren Devices wie Smartphones, Tablets oder Laptops können nicht nur Shows wie „The Voice of Germany“ oder „Germany’s Next Topmodel“ im Live-Stream verfolgt, sondern auch parallel mittels Facebook, Twitter oder Chat das Geschehen kommentiert und darüber diskutiert werden (vgl. Website sat1.de/ sat-1-connect, 2012). Checken sich die Nutzer aktiv in die Sendung ein, sammeln sie sogenannte „Badges“ und nehmen an einem Gewinnspiel teil. Hierbei handelt es sich um Fernsehen, das mit dem Geschäftsmodell der Connection, also der Vernetzung von Nutzern zwecks interaktiven Austauschs über ein Netzwerk, gekoppelt ist (vgl. Wirtz 2011, 695-696). Dies fördert sowohl durch die Möglichkeit des Austauschs mit Gleichgesinnten als auch durch die Gewinne die Partizipation und Interaktion. Darüber hinaus kann die Bindung an die Formatmarke erhöht werden (vgl. Simons 2011, 141). Große Player wie NBC Universal, Comcast und HBO setzen ebenfalls auf die strategische Förderung der Interaktion und haben mittlerweile eine Kooperation mit Zeebox, einer besonderen Form eines elektronischen Programmguides (vgl. Chmielewski 2012). Zeebox liefert neben dem Programmablauf auch Hintergrundinformationen zum Programm (vgl. Chmielewski 2012). Darüber hinaus wird angezeigt, welche Sendung Freunde gerade schauen und ein „Buzz-Messer“ gibt einen Überblick darüber, wie viele Menschen gerade über die einzelnen Programme reden (vgl. Chmielewski 2012). Innerhalb der Nutzergemeinschaft soll Zeebox das Fernsehen zu einem sozialen Event machen und die

Partizipation und den Austausch über das laufende Programm fördern. Die innovativen Features von Zeebox haben sich mittlerweile in Großbritannien, den USA und Australien durchgesetzt.

Indem die Aufmerksamkeit der Zuschauer, beispielsweise durch das Wissen darüber, was die Freunde schauen, gezielt auf Formate gelenkt und der Austausch darüber gefördert wird, kann auch die Quote des Programms gesteigert werden. Denn erreicht ein Format ein hohes Interaktionslevel, kann es zum „Talk of the Town“ werden und entsprechend steigt auch die Notwendigkeit für den einzelnen Rezipienten es anzuschauen, um mitreden zu können. Entsprechend bergen Anwendungen wie ProSieben Connect oder Zeebox Erfolgspotentiale und sollten künftig, sowohl was finanzielle Beteiligungen an entsprechenden Geschäftsmodellen im Sinne des Corporate Venturings, als auch was deren Integration in neue Contentkonzeptionen angeht, Berücksichtigung finden.

#### **4.2.3.3.2 Crowdsourcing**

Simons definiert den Begriff Crowdsourcing als „die Teilauslagerung von Unternehmensaufgaben an eine Menge von Menschen, die diese Aufgaben in ihrer Freizeit – und in der Regel kostenlos – lösen“ (vgl. Simons 2011, 116). Beim Crowdsourcing werden unternehmensfremde Personen in aktiver und passiver Form an der Entwicklung von Innovationen beteiligt, indem sie diese mitgenerieren oder als Multiplikatoren unterstützen. Im Rahmen dieser Arbeit wird Crowdsourcing als Einbindung von Usern in den Prozess der Inhalteproduktion verstanden. Der Innovationscharakter liegt darin, dass im digitalen Zeitalter die Interaktion direkt und mit geringerem Aufwand betrieben werden kann. So konnten beispielsweise im Mai 2013 die Sat.1-Zuschauer via Sat.1-Connect online und telefonisch über das Ende einer Episode der US-Serie „Hawaii Five-O“ abstimmen (vgl. Krei 2013). Hierzu wurden drei Schlussepisoden mit unterschiedlichen Tätern gedreht. Das Ende mit den meisten Votings wurde im TV ausgestrahlt. Die anderen beiden Schlussepisoden konnten online abgerufen werden (vgl. Krei 2013). Der Einsatz von Social Media im Sinne des Crowdsourcings kann im Rahmen eines crossmedialen Konzeptes also zur Aktivie-

rung von Zuschauern beitragen. Die Bereitschaft der Nutzer sich aktiv an der Entwicklung von Content zu beteiligen und das dadurch entstehende Potential im Sinne einer Open-Innovation (vgl. Simons 2011, 116) kann darüber hinaus auch für die crossmediale Contententwicklung genutzt werden. So bediente sich bereits 2008 der brasilianische Autor Coelho der Internet-Community MySpace, um sein Buch „The Witch of Portobello“ durch die Nutzer verfilmen zu lassen (vgl. Lehmpful 2008). Dazu ließ er die 15 unterschiedlichen Perspektiven der Geschichte der Athene durch Leser filmisch umsetzen und sammelte die Resultate auf seiner MySpace-Seite. Das Ergebnis war ein 380 Minuten langer Film, der auf seinem Blog zu sehen war (vgl. Lehmpful 2008).

Crowdsourcing ermöglicht die direkte Einflussnahme auf ein Format, was das Involvement erhöhen und den Rezipienten zu einem aktiven Botschafter für dieses Format machen kann (vgl. Anda et. al 2012, 196). Anregungen, Meinungen und Kritik können darüber hinaus durch die Rückkanäle aktiv von den Verantwortlichen zur Formatgestaltung genutzt werden, so wie dies bereits bei dem Format „Berlin Tag und Nacht“ passiert. Hier werden die zahlreichen Kommentare auf der formateigenen Facebook-Seite nach Aussage von Filmpool aktiv im Sinne einer direkten Marktforschung als Learnings angenommen (vgl. Schader 2012).

Das Crowdsourcing stellt eine Möglichkeit zur Aktivierung der Nutzer im Rahmen der crossmedialen Contentproduktion dar. Durch Social Media-Anwendungen können Interesse, Einsatz und die Ideen und Präferenzen der Nutzer aktiv für innovative Inhalteentwicklung genutzt werden.

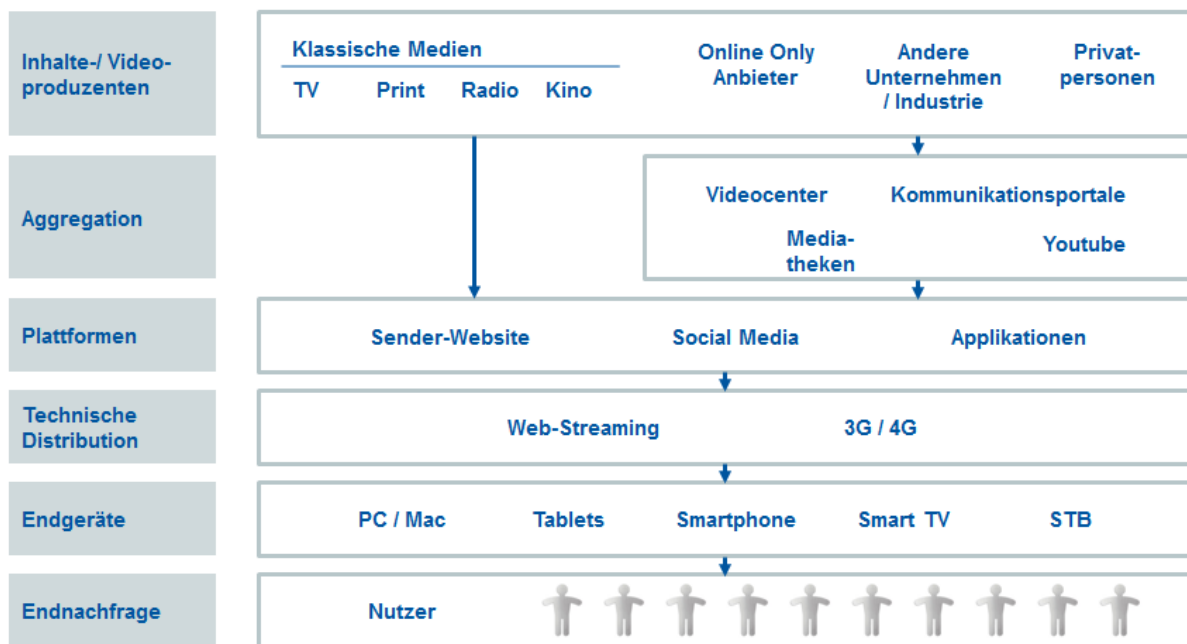
#### **4.2.4 Web-TV und Bewegtbildinhalte im Netz**

##### **4.2.4.1 Konzept**

Eine einheitliche Definition des Phänomens Web-TV fehlt bisher in der wissenschaftlichen Literatur (vgl. Scolik/Wippersberg 2009, 8), obwohl dem Phänomen der Bewegtbilder im Netz sowohl seitens der Plattformbetreiber als auch seitens der Infrastrukturanbieter, der Werbewirtschaft, der TV-Sender und nicht zuletzt der Rezipien-

ten immer größere Bedeutung beigemessen wird. Grundsätzlich stellt Web-TV eine Möglichkeit der Inhalteauswertung dar, die durch Einbettung in eine crossmediale Strategie eine sinnvolle Plattformerweiterung und entsprechend neue Optionen der Wertschöpfung für TV-Unternehmen bilden kann.

Zur Klassifizierung von Web TV im Rahmen einer Studie der Goldmedia GmbH im Auftrag der Bayerischen Landeszentrale für neue Medien wird u.a. die zentrale Bedeutung von Video und Bewegtbild für eine Webseite sowie der browserbasierte Abruf der Inhalte angeführt (vgl. Goldmedia-Studie Web TV Monitor 2012, 6). Entsprechend sind TV-Plattformen wie Zattoo oder Joost ebenso als Web TV zu bezeichnen (vgl. Przybylski 2010, 71) wie die Bewegtbildangebote der klassischen Medien, so auch TV, auf den entsprechenden Senderseiten (vgl. Abbildung 5).



**Abbildung 5: Verwertungskette Web-TV**

(Quelle: eigene Darstellung nach Goldmedia-Studie Web TV Monitor 2012, 7)

Bereits seit Mitte der 90er Jahre sind Bewegtbildangebote online, die wachsende Bedeutung dieser Angebote manifestiert sich aber in der Vervielfältigung des Angebotes und der entsprechend fragmentierten Zielgruppe (vgl. Przybylski 2010, 71). So

zeigt die Goldmedia-Studie zu Web-TV, dass von 2010 bis 2012 über 200 neue Angebote im Markt hinzukamen, was einem Wachstum der Web-TV-Sender um 5,5 Prozent auf 1424 Sender im Jahr 2012 entspricht (vgl. Goldmedia-Studie Web TV Monitor 2012, 9). Der Erfolg von Web-TV-Angeboten wächst stetig, sodass 2012 bereits 194 Mio. Videoabrufe pro Tag verzeichnet werden konnten, also rund 17 Prozent mehr als noch 2011 (Goldmedia-Studie Web TV Monitor 2012, 9). Die Prognose für die täglichen Abrufe von Web-TV-Angeboten im Jahr 2016 liegt bereits bei 451 Mio. (Goldmedia-Studie Web TV Monitor 2012, 17).

Die Bewegtbildinhalte beim Web-TV sind im Internet in der Regel für alle Nutzer über ein entsprechendes Device öffentlich und größtenteils kostenfrei zugänglich, der Zugriff erfolgt browserbasiert im Internet und die Übertragungsqualität ist aufgrund der Übertragungsrate und der nicht vorhandenen Qualitätsgewährleistung niedriger als beim IPTV (vgl. Scolik/Wippersberg 2009, 9; Fröhlich 2010, 46). Beim IPTV werden audiovisuelle Daten innerhalb geschlossener Netzwerke vom Inhaltenanbieter im Sinne einer „Walled-Garden-Strategie“ mittels Internetprotokoll auf den Fernseher des Rezipienten übertragen, sodass die Übertragungsqualität vom Anbieter gewährleistet werden kann (vgl. Scolik/Wippersberg 2009, 9; Fröhlich 2010, 46). Mittlerweile nutzen bereits rund 70 Prozent aller Onlineuser Bewegtbildangebote im Netz (Goldmedia-Studie Web TV Monitor 2012, 20). Die Besonderheiten des Web-TV sind die Möglichkeit zur individuellen Selektion von Inhalten und die zeitliche und örtliche Souveränität, mit der der Nutzer, sofern ein Internetanschluss verfügbar ist, von nahezu überall auf die Angebote zugreifen kann (vgl. Scolik/Wippersberg 2009, 19).

Web-TV-Angebote können im Rahmen eines crossmedialen Gesamtkonzeptes gezielt und zu unterschiedlichen Zeitpunkten eingesetzt werden und im Rahmen einer crossmedialen Inhaltstrategie unterschiedliche Funktionen erfüllen. So können sie beispielsweise den Nutzer schon vor Ausstrahlung eines Formates im TV neugierig auf bestimmte Inhalte machen, Zusatzinfos liefern oder Bindung zu einem Format herstellen. Darüber hinaus besteht durch das Internet als Rückkanal die Möglichkeit der interaktiven Partizipation. Es lassen sich bei den Bewegtbildinhalten im Netz verschiedene Formen unterscheiden. So gibt es den extra fürs Netz produzierten Con-

tent und jene Inhalte, die im Rahmen der crossmedialen Verwertungskette im Netz recycelt werden. Speziell für das Internet produzierte Inhalte können von TV-Unternehmen beauftragt oder selbst im Rahmen von Eigenproduktionen erstellt werden. Hierbei sind die Nutzung von Synergieeffekten und die Effizienz von InHALTEKONZEPTION und Produktionsplanung entscheidend für eine optimale Wertschöpfung und die Vermeidung von Transaktionskosten. Hervorzuheben ist auch die zunehmende Zahl an Live-Streams, bei denen Inhalte exklusiv auf der Onlineseite oder parallel zu einem TV-Format ins Netz übertragen werden. Als Beispiel sei die Live-Show „EtagE 7“ auf der ProSieben Plattform MyVideo angeführt, die parallel zu sowie im Anschluss an TV-Produktionen wie „Germany’s Next Topmodel“ ausgestrahlt wird.

#### **4.2.4.2 TV-basierte Strategien**

##### **4.2.4.2.1 Einordnung TV-basierter Strategien**

Im Rahmen dieses Abschnitts werden jene crossmedialen Konzepte näher beleuchtet, bei denen Web TV-Inhalte an ein bestehendes TV-Format anknüpfen oder darauf aufbauen. Die Erlöse von Content im Internet generieren derzeit im Vergleich zum TV-Kerngeschäft noch verhältnismäßig geringe Umsätze, da die Reichweiten noch zu niedrig sind. Doch der Onlineanteil am Bruttowerbemarkt ist von 2011 bis 2012 um 17,6 Prozent auf 1,334 Millionen Euro gestiegen (vgl. SevenOneMedia, Bruttowerbemarkt 2012), entsprechend liegt in den Web-TV-Angeboten durchaus Potential. Planung und Finanzierung von TV-Inhalten und exklusivem Zusatzcontent müssen hierbei kosten- und aufwandseffizient erfolgen, um produktionsseitig Synergien realisieren zu können. Noch werden insbesondere Onlineinhalte bei crossmedialen Projekten im Rahmen einer reaktiven Differenzierungsstrategie erst nach Konzeption des TV-Formates zusammengestellt (vgl. Sjurts 2005, 21 f.).

Aus Sicht der ganzheitlich-crossmedialen InHALTEDIVERSIFIKATION ist es entscheidend, beispielsweise wiederkehrende Longtail-Formate mit Web-TV-Inhalten zu verknüpfen, um die Leuchttürme in der Programmlandschaft vor, während und nach der Ausstrahlung durch Web-TV zu unterstützen und zu stärken (vgl. Studie TV-Endgame 2012, 6). Die im TV aufgebaute Reichweite kann auf diese Weise online intensiviert

werden (vgl. BITKOM Crossmedia-Marketing 2008, 4). So kann die Wirtschaftlichkeit der crossmedialen Auswertung des Contents gewährleistet und die Umsätze durch Werbeschaltungen maximiert werden.

#### **4.2.4.2.2 Online-First-Strategie**

Unter der Online-First-Strategie wird folgend die Ausstrahlung von Formaten im Internet vor deren Erstausrahlung im Free-TV verstanden. Ziel der Strategie ist es, den Early Adoptern TV-Inhalte onlineexklusiv und in einer nutzerfreundlichen zeitlich flexiblen Form präsentieren zu können. Es handelt sich um eine Form der zeitbasierten Mehrfachverwertung, bei der sequenziell gestaffelt ein identischer Inhalt über unterschiedliche mediale Kanäle ausgestrahlt wird (vgl. Schulze 2005, 82). Dies birgt monetäre Auswertungspotentiale und Möglichkeiten zur finanziellen Abschöpfung neuer Nutzergruppen, obwohl die Refinanzierungsmöglichkeiten aktuell noch nicht mit der des Muttermediums TV vergleichbar sind (vgl. Mast 2012, 431).

Die Online-First-Strategie wurde in Deutschland im Januar 2012 von der ProSiebenSat.1 Digital als einem der ersten Unternehmen mit der US-Serie „Sons of Anarchy“ umgesetzt. Alle 13 Folgen der ersten Staffel wurden auf der Videoplattform MyVideo kostenlos und werbefinanziert ausgestrahlt und insgesamt über 3 Millionen Mal abgerufen (vgl. ProSiebenSat.1. Media AG Pressemitteilung, Online First, 2012). Im März 2012 folgte dann aufgrund des Abruferfolges mit „Spartacus: Blood and Sand“, die zweite Serie, die zuerst exklusiv online ausgestrahlt wurde. „Sons of Anarchy“ startete im Anschluss an die Online-First-Phase mit 8,2 Prozent Marktanteil in der werberelevanten Zielgruppe und insgesamt über 800.000 Zuschauern im TV, „Spartacus“ mit 13,3 Prozent Marktanteil in der Zielgruppe der 14 bis 49-Jährigen. Eine Kannibalisierung aufgrund der Erstausrahlung im Netz war somit bei beiden Formaten nicht festzustellen. Im Rahmen einer internen Studie der SevenOne Media zu „Spartacus Vengeance“ auf MyVideo bevorzugten 56 Prozent der Zuschauer den Konsum via Laptop, doch jeder Vierte sah die Serie trotzdem noch im TV (vgl. SevenOne Media-Studie MyVideo - Spartacus Vengeance, 2012, 8, 16). 30 Prozent der Befragten gaben an, die Serie zunächst online und dann im TV zu schauen. 33 Pro-

zent schauten sie dann online, wenn sie im TV eine Folge verpasst hatten (vgl. SevenOne Media-Studie MyVideo – Spartacus Vengeance, 2012, 16). Auch vom TV ins Netz waren entsprechend positive Ausstrahlungseffekte zu beobachten. So gaben 32 Prozent der Befragten an, wegen „Spartakus“ zu MyVideo gekommen zu sein (vgl. SevenOne Media Studie MyVideo – Spartacus Vengeance, 2012, 16).

Der Versuch eine Onlinecommunity aufzubauen, die bereits durch den Erstkonsum eines Formates im Internet eine gewisse Formattreue entwickelt hat und es auch im TV noch einmal konsumiert, kann Teil einer crossmedialen Strategie sein. Es besteht somit eine Parallele zur der Social Media-Strategie des Community Buildings. Darüber hinaus wird durch ein Online-First-Angebot bereits vor Erstausstrahlung die Diskussion und Auseinandersetzung der Onlinecommunity und News-Dienste im Netz angeregt. Dies kann die Neugierde auf den Formatstart unabhängig von der Tonalität der Auseinandersetzung mit dem Format fördern. Auch hier kann Bezug auf die Social Media-Strategie zur Steigerung des Format-Buzz genommen werden.

Es wird deutlich, was den crossmedialen Strategien per Definition inhärent ist: Zusammenhängende Inhalte eines Contentkonzeptes in unterschiedlichen medialen Kanälen können zwar für sich genommen optimiert werden, müssen jedoch auch immer bezüglich ihrer Wirkung und Funktion im Gesamtzusammenhang abgestimmt werden, um strategisch wirksam und maximal wertschöpfend eingesetzt werden zu können.

#### **4.2.4.2.3 Ramp-up-Strategie**

In der Wirtschaftswissenschaft wird unter „Ramp-up“ die Anlaufphase eines neuen Produktes, also die Phase nach Abschluss seiner Entwicklung bis hin zur Veröffentlichung bzw. Marktfreigabe verstanden. Wörtlich übersetzt bedeutet Ramp-up so viel wie aufstocken, erhöhen oder steigern. Im TV-Bereich lässt sich Ramp-up als Steigerung der Aufmerksamkeit für ein Format vor bzw. während dessen Anlaufphase definieren. So können im crossmedialen Sinne Web-TV-Videos wie exklusive Kurzepisoden, Vorstellungsvideos der Protagonisten und Moderatoren einer Sendung oder



Crosspromotion-Beiträge ein Ramp-up für ein Format im linearen TV darstellen. Es handelt sich hierbei um die zeitlich sequenzielle Verwertung von Zusatzcontent.

Der Methode des Ramp-ups bediente sich Anfang 2013 auch das neue RTL2 Scripted Reality-Format „Köln 50667“, in dem bereits sechs Wochen vor dem Start der Sendung im Fernsehen die Charaktere und die Vorgeschichte der Sendung erstmals exklusiv auf Facebook vorgestellt wurden (vgl. Halberschmidt 2013; Stern.de „RTL2 Soap „Köln 50667“ 2013). Auch innerhalb des crossmedialen Erfolgsformates „Berlin – Tag und Nacht“ wurden durch den Einsatz von Facebook, sowohl was Posts der Protagonisten, als auch was Fotos oder Videos anging, von Sendung zu Sendung Ramp-up-Episoden geschaffen, die die Geschichte weiter erzählen und so den Spannungsboden crossmedial bis zur nächsten Folge hielten oder gar steigerten (vgl. Halberschmidt 2013). Der Spannungsbogen kann mediumübergreifend aufgebaut und ausgedehnt werden und die crossmediale Auswertung eines Formates wirtschaftlich umfassend erfolgen, so z.B. durch zusätzliche Onlinewerbeerlöse in Form von Video Views. Bei „Köln 50667“ waren bereits in der ersten Woche der Ausstrahlung 360.000 Facebook-Fans zu verzeichnen und die Strategie des mediumübergreifenden Ramp-ups ging auf. So war das Format mit 10,3 Prozent sehr gut über Senderschnitt bei RTL2 angelaufen (vgl. Stern.de „RTL2 Soap „Köln 50667“ 2013). Die Ramp-up-Strategie kann im Rahmen crossmedialer Konzepte entsprechend die Aufmerksamkeit der Nutzer für ein Format steigern, bereits eine erste Bindung an die Protagonisten erzeugen und die Ausstrahlung eines TV-Formates befeuern.

#### **4.2.4.2.4 Catch-up-Strategie**

Catch-up bedeutet übersetzt: sich über etwas informieren, etwas (Versäumtes) nachholen, gleichziehen oder auch aufholen. Der Begriff wird für die Inhalte der TV-Sender verwendet, die nach der Ausstrahlung im Free-TV kostenfrei und zeitunabhängig auf den Onlineportalen der Sender verfügbar sind (vgl. Fritsch 2010, 45; Gerhards 2013, 89), so beispielsweise bei RTL auf rtlnow.de, bei ProSieben auf ProSieben.de. Viele Inhalte sind über den Zeitraum von einer Woche kostenfrei abrufbar

(vgl. Eimeren/Frees 2012, 372), daher spricht man in der TV-Branche auch vom „Seven-Day-Catch-up“. Es handelt sich dabei, ähnlich wie bei der Online-First-Strategie, um eine sequenzielle Mehrfachverwertung eines identischen Inhalts (vgl. Schulze 2005, 81), der allerdings der Ausstrahlung im TV zeitlich nachgelagert ist.

Viele User greifen dann auf Onlineinhalte zurück, wenn sie die Ausstrahlung des Formates im TV verpasst haben. Dies bestätigt auch der geringe Grad der Habitualisierung der Bewegtbildnutzung. Nur 20 Prozent der 14-29-Jährigen sehen wöchentlich, lediglich 4 Prozent täglich TV-Sendungen zeitversetzt im Internet (vgl. Eimeren/Frees 2012, 372). Eimeren und Frees erklären dies mit dem umständlichen Zugang zu zeitversetzten TV-Angeboten, die zwar über das TV-Gerät abgerufen werden könnten, jedoch aktuell über den Laptop oder das Tablet abgerufen werden (vgl. Eimeren/Frees 2012, 373). Mittlerweile besitzt zwar mehr als ein Drittel, also 14 Millionen der deutschen Haushalte, ein Smart-TV, also ein internetfähiges TV-Gerät. Davon sind laut der Branchenvereinigung gfu jedoch nur 58 Prozent auch mit dem Internet verbunden (vgl. gfu Presseinformationen 2013). Die fortschreitende Verbreitung konvergenter Geräte kann auch den Trend zur zeitversetzten TV-Nutzung im Internet steigern, sodass die Catch-up-Strategie durchaus für Formate mit einer entsprechend internet-affinen Zielgruppe zwischen 14 und 29 Jahren relevant ist.

Im Rahmen crossmedialer Strategien kann das Catch-up-Angebot dann von besonderer Bedeutung sein, wenn beispielsweise im Rahmen eines transmedialen Konzeptes wie „Dina Foxx“ (vgl. Kapitel 4.2.2.2) der erste Teil im TV verpasst wurde.

#### **4.2.4.3 Web-Only-Strategien**

Auch Web-TV-Formate, die nicht im Umfeld eines TV-Angebotes entstehen, können crossmedial sein. So können Verknüpfungen mit Social Media-Seiten oder Interaktionsmöglichkeiten via Skype-live-Chat integriert werden, die eine inhaltliche oder gestalterische Überschreitung medialer Grenzen und die Steigerung des Mehrwertes für den Nutzer im Sinne der crossmedialen Definition der vorliegenden Arbeit bedeuten.

Die durchschnittliche Sehdauer von Bewegtbildinhalten im Internet beträgt nach Angabe der Web-TV-Anbieter im Web-TV-Monitor der Goldmedia GmbH derzeit 11 Minuten pro Video, bei Live-Streams sogar 28 Minuten (vgl. Goldmedia-Studie Web TV Monitor 2012, 18). Auch wenn aktuell vor allem auf den Webseiten der TV-Sender noch das Angebot kurzer Videos dominiert wird deutlich, dass Live-Events länger rezipiert werden als Video-on-Demand-Angebote. Dies deckt sich auch mit einer Studie der SevenOne Media zum Web-Only-Format „Let's play together“ auf MyVideo, bei der 40 Prozent der 8442 Befragten angaben das Format zu schauen, weil es sich um eine Live-Sendung handelt (unveröffentlichte Studie).

Für die Web-Only-Produktionen liegt hier eine Chance für künftigen Erfolg. Durch Live-Produktionen, insbesondere mit bereits bekannten Web-Stars als Protagonisten, können neue Zuschauergruppen gewonnen werden. Sich im Zuge des Web-TV-Angebotes ausschließlich auf solche Live-Streaming-Produktionen zu fokussieren, ist derzeit jedoch nicht nur bezüglich der anfallenden Kosten und noch zu geringen Refinanzierungsraten problematisch. Wichtigste Eigenschaft des Web-TV ist die zeit-souveräne Nutzung, die dem Rezipienten den Abruf seines gewünschten Inhalts unabhängig von den im Broadcasting üblichen Programmschemata ermöglicht (vgl. Scolik/Wippersberg 2009, 14). Sofern das Streaming nicht anschließend in einer Mediathek zur Verfügung steht, sollte vom Live-Stream auch, jedoch nicht ausschließlich Gebrauch gemacht werden, um die Gruppe der Fans eines entsprechend web-exklusiven Formates zu erreichen.

Web-Only inkludiert aber auch Produktionen, die zeitunabhängig im Netz zur Verfügung stehen, jedoch exklusive Inhalte darstellen, die so im TV oder anderen Medien nicht zu sehen sind. Die Unterscheidung ist deswegen nicht trennscharf, weil auch exklusives Zusatzmaterial zu einer TV-Show nur im Web gezeigt werden kann, die komplette Produktion jedoch nicht web-exklusiv ist.

Es ist absehbar, dass die Web-Only-Inhalte in Sinne der Live-Produktionen je nach Onlineperformance auch ihren Weg ins Vollprogramm der TV-Sender finden werden. Noch wurde dies in Deutschland nicht umgesetzt, Überlegungen in diese Richtung

sind bei einigen großen TV-Unternehmen jedoch bereits vorhanden. Auch hybride Strategien sind denkbar, bei denen ein Format zwischen TV- und Onlineausstrahlung wechselt. So könnte statt der Zwei-Sender-Strategie, wie sie beispielsweise ProSiebenSat.1 im Rahmen des Castingformates „The Voice of Germany“ praktiziert, eine Zwei-Kanal-Strategie aus TV- und Onlineausstrahlung umgesetzt werden. Da der Wechsel der medialen Kanäle jedoch vom Zuschauer nicht als verpflichtend angesehen und die Zielgruppe nicht zu stark begrenzt werden sollte, dürften die Shows nicht so aufeinander aufbauen, dass der Zuschauer ohne die Onlinefolge die TV-Folgen nicht mehr nachvollziehen kann.

## **4.2.5 Mobile TV**

### **4.2.5.1 Konzept**

Unter Mobile TV lassen sich die Distribution von Fernseh- und Bewegtbildinhalten auf mobilen Endgeräten wie Handy oder Tablet zusammenfassen (Kumar 2007, 5; Przybylski 2010, 72). Dabei können die Inhalte im Sinne des Broadcasts via Stream an die Nutzer eines Nachrichtennetzwerks übertragen oder auf Anfrage im Sinne des Unicasts an einzelne Teilnehmer übermittelt werden (vgl. Kumar 2007, 5). Da die Übertragung eines Streams für jeden einzelnen Nutzer ineffektiv ist, wurden zu Beginn des Jahres 2014 erstmals in Deutschland von Vodafone die Technologie LTE-Broadcast getestet. Hierbei wird ein Fernsehprogramm für alle Nutzer einer Mobilfunkzelle nur einmal ausgestrahlt, was trotz der extrem großen Datenmengen, die beim Bewegtbildkonsum übertragen werden, die Geschwindigkeit im Mobilfunknetz sowie das Inklusivvolumen zum Surfen nicht reduziert (vgl. Vodafone 2014).

Die Weiterentwicklung der Übertragungstechnologie trägt ebenso zu positiven Prognosen für das Mobile TV bei (vgl. Ericsson, Mobility Report, 2013, 13), wie die technologische Ausstattung der Nutzer. So besitzen 95 Prozent der 14 bis 49-Jährigen laut einer Studie der SevenOne Media mindestens einen Second Screen, also Smartphone oder Tablet, 58 Prozent besitzen ein Smartphone (vgl. SevenOne Media, Darf's ein bisschen mehr sein, 2013, 7). Obwohl das Lesen von Nachrichten und das Surfen in sozialen Netzwerken zu den beliebtesten Aktivitäten der Nutzer gehört,

nutzten bereits 43 Prozent mehrmals wöchentlich ihr Smartphone, um Bewegtbild zu konsumieren (vgl. SevenOneMedia/Interrogare, Mobile Barometer, 2013).

Im Mobility Report des Telekommunikationsanbieters Ericsson wird prognostiziert, dass der Anteil der Videonutzung von insgesamt rund 35 Prozent im Jahr 2013 auf mehr als 50 Prozent bis Ende 2019 ansteigen wird (vgl. Ericsson, Mobilty Report, 2013, 13). Entsprechend entsteht für die TV-Unternehmen eine neue Möglichkeit, ihre klassischen TV-Inhalte den Zuschauern zu jeder Zeit und an jedem Ort verfügbar zu machen bzw. sie um zusätzliche Informationen und Inhalte zu ergänzen.

#### **4.2.5.2 Strategie ubiquitärer Verfügbarkeit**

Die Verfügbarkeit von Inhalten ohne örtliche oder zeitliche Beschränkung erhöht die individuelle Freiheit der Nutzung. Dabei lassen sich eigens produzierte Bewegtbildinhalte von der Ausstrahlung bereits existierender TV-Inhalte über das Handy unterscheiden, wobei die bisherigen Inhalte überwiegend auf dem klassischen Fernsehen basieren (vgl. Przybylski 2010, 75). Der strategische Nutzen kann sowohl in Location Based Services oder zusätzlichen Inhalten für den Nutzer zur Bindung an ein Format oder eine Marke, als auch in der Steigerung des Involvements bezüglich Inhalte- und Werbekonsum liegen.

Zur Steigerung des Involvement können auf dem Smartphone oder Tablet dem Nutzer zusätzliche ergänzende Informationen oder Inhalte zugespielt werden. Denn 40 Prozent der Smartphone-Besitzer nutzen häufig TV und Smartphone parallel (vgl. SevenOne Media, Darf's ein bisschen mehr sein, 2013, 13). Doch auch bei Live-Events können via Mobile TV spannende Bewegtbildinhalte das Gesamterleben intensivieren. So ermöglichte Vodafone im Rahmen des LTE-Broadcast Live-Tests 2014 den Besuchern in 39 deutschen Fußball-Stadien u.a. die Live-Wiederholung von Spielsequenzen sowie, in Kooperation mit Sky, die Live-Verfolgung von Spielen der Tabellenkonkurrenten (vgl. Vodafone 2014). Sport- und Live-Events für den Einsatz des Mobile TV zu nutzen, ist auch vor dem Hintergrund der aktuell mit 54,8 Prozent vorwiegend männlichen und jungen Zielgruppe des mobilen Internets, erfolgver-

sprechend (vgl. AGFO, Berichtsband zur mobile facts 2014-I, 8), da diese Gruppe für solche Themen eine überdurchschnittliche Affinität besitzt.

Doch auch die Möglichkeit, die Lieblingsserie einfach unterwegs oder an einem Ort des Hauses ohne TV-Gerät zu schauen, kommt insbesondere der jungen Nutzergeneration entgegen. Die ProSieben Gruppe stellt seit Juni 2014 beispielsweise mit der Seven-TV-App den Nutzern kostenfrei das Catch-up-Programm der Sender ProSieben, Sat.1, Kabel Eins, Sixx, ProSieben Maxx und Sat.1 Gold zur Verfügung. Zusätzlich kann gegen eine monatliche Gebühr von 2,99 Euro der Live-Stream des Programms empfangen werden. Auch in kostenlosen App-Versionen wie bei dailyme.tv können TV-Sendungen über WLAN geladen und auf dem Handy angeschaut werden (vgl. Dailyme.tv, Wie funktioniert dailyme TV?, 2014).

Da das Handy als Second Screen überwiegend zusätzlich zum TV genutzt und damit auf Informationen oder bereits existierende Inhalte im Netz zugegriffen wird, besitzt die Produktion exklusiver Inhalte ausschließlich für mobile Screens aktuell wirtschaftlich wenig Relevanz. Doch die Integration des Mobile TV-Geschäfts in das Portfolio der TV-Sender als Möglichkeit, den Nutzer immer und überall mit den eigenen Sendermarken, Formaten und Inhalten erreichen zu können, gewinnt an Bedeutung. Nicht zuletzt, weil die nachwachsenden TV-Zielgruppen so in Kontakt mit den TV-Inhalten kommen und beispielsweise durch innovative virale Kampagnen der Zuschauerfluss auch wieder in das etablierte Medium Fernsehen zurückgeführt werden kann.

#### **4.2.6 Konzept und Strategien der Crosspromotion**

Obwohl sich der Begriff der Crosspromotion in den letzten Jahren zu einem beliebten Schlagwort in der Medienpraxis entwickelt hat, ist das Phänomen nur unzureichend definiert und wissenschaftlich erforscht (vgl. Norbäck 2005, 137). Ursprünglich kommt dieser Begriff ebenso wie Crossmedia aus dem Marketing und beschreibt eine übergreifende Kampagnenstrategie, bei der in mehr als einem Medium ein Produkt oder Service beworben wird (vgl. Hardy 2010, 3).

Hardy unterscheidet 8 Formen der Crossmedia-Promotion, unter anderem auch die „channel/program promotions“ und die „editorial/in-program promotion“ (Hardy 2010, 4). Im Rahmen dieser Arbeit wird von Crosspromotion als programmintegrierter Promotion oder auch Cross-Content Promotion gesprochen (vgl. Norbäck 2005, 147). Entsprechend geht es weniger um die Promotion eines Senders in unterschiedlichen Kanälen, die u.a. Hardy anspricht (Hardy 2010, 4), sondern als Grundlage eines integrierten crossmedialen Contentkonzeptes um die redaktionelle Promotion von Inhalten und Programmen innerhalb einer Sendergruppe. Hierbei wird im Rahmen eines Formates Promotion für eine andere Sendung bzw. ein anderes Format eines Senders oder der Sendergruppe gemacht (vgl. Norbäck 2005, 153).

In der Praxis versteht man unter Crosspromotion bei TV-Sendern die sendungs- und senderübergreifende Promotion für ein Format, senderinterne Interessen, Service- oder Produktangebote. In Abgrenzung zu einer crossmedialen Maßnahme, die dazu dient, eine inhaltliche Erweiterung und Ergänzung zu schaffen und ein Format in unterschiedlichen medialen Kanälen und Plattformen auszuwerten, dient Crosspromotion dazu, den Fokus der Zuschauer auf ein bestehendes Format oder eine Sendung zu lenken und im Optimalfall einen Einschaltimpuls zu erzeugen. Dabei findet die Crosspromotion überwiegend im selben Medium statt, wie das zu bewerbende Format. Zur Verdeutlichung des Unterschiedes zwischen Crossmedia und Crosspromotion sei folgend ein Praxisbeispiel zum Format „Germany’s Next Topmodel“ angeführt.

Wird auf die Sendung lediglich in einem anderen Format durch eine Moderation, eine Bauchbinde oder einen Gastauftritt hingewiesen, beispielsweise durch die Information über den Einstart von „Germany’s Next Topmodel“ in der Rubrik „Lottes TV Tipp“ im Sat.1 Frühstücksfernsehen, so handelt es sich um eine klassische Crosspromotion. Diese ist nicht Teil des eigentlichen Sendungskonzeptes, sondern wird erst kurz vor der Ausstrahlung geplant und umgesetzt. Der signifikante Unterschied ist, dass die crossmediale Maßnahme im Rahmen des Sendungskonzeptes geplant ist und dieses zielgerichtet um eine relevante Komponente ergänzt, während die Crosspromotion unabhängig vom Sendungskonzept durch unterschiedliche Möglichkeiten von

Verweisen Aufmerksamkeit für ein Format generieren soll. Allerdings können die Übergänge fließend sein, wenn beispielsweise kurz vor dem Start der neuen Staffel „Germany’s Next Topmodel“ ein neuer Juror exklusiv im Frühstücksfernsehen vorgestellt wird. Dies ist normalerweise dramaturgisch geplant und im Sendungskonzept verankert, stellt aber neben der Notwendigkeit den Juror vorzustellen auch die Möglichkeit dar, das Format vor dem Start zu promoten. Bezüglich einer Unterscheidung lässt sich festhalten, dass crossmediale Maßnahmen notwendige Bedingungen für ein crossmediales Format sind, die im Sendungskonzept verankert sind, während Crosspromotion eine hinreichende Bedingung darstellt, die nicht im Formatkonzept verankert ist.

So besteht häufig auch bezüglich der Koordination und redaktionellen Organisation der Crosspromotion ein Unterschied zur crossmedialen Maßnahme. Bei der ProSiebenSat.1 TV Deutschland GmbH war beispielsweise bis April 2014 die Abteilung „Channel Operations & Cross Media Management“ für die Koordination der Crosspromotion priorisierter TV-Formate zuständig und nicht der Programm-Manager des Formates. Entsprechend der Priorisierung einer Sendung, die in Absprache zwischen Senderverantwortlichen und Crosspromotion-Abteilung auf Basis der Bedeutung des Formates für den Sender und die Sendergruppe festgelegt wurde, steuerten die „Channel-Manager“ in den unterschiedlichen senderseitigen Plattformen wie u.a. dem „K1 Magazin“, „Abenteuer Leben“, „Echt Gold“ und dem „Frühstücksfernsehen“ sowie bei „Taff“, „red!“ und „Galileo“ Crosspromotion-Beiträge ein. Auch die Shows wie „Circus HalliGalli“ und „TV-Total“ standen partiell für die Einbindung redaktionell passender Crosspromotion zur Verfügung. Die Channel Manager der einzelnen Sender fungierten hierbei als Schnittstelle und Koordinatoren zwischen Magazin-Formaten und den redaktionell Verantwortlichen der zu promotenden Formate. Die Entscheidung über die Realisierung und die Art der redaktionellen Umsetzung der Crosspromotion-Beiträge erfolgte jedoch aufgrund der redaktionellen Hoheit der Magazine durch die Redaktionen selbst.

Bei den großen deutschen TV-Sendern werden bei hoch priorisierten Formaten wie „Germany’s Next Topmodel“ oder „Dschungelkamp“ auch innerhalb der Redaktion



eigens Redakteure benannt, die die Realisierung der Crosspromotion-Beiträge vor Ort verantworten. Es kann aber auch lediglich unter Verwendung bereits gedrehten Materials moderativ oder mit einer Bauchbinde auf ein Format hingewiesen werden. Bei einer crossmedialen Maßnahme würde die Umsetzung und Koordination jedoch ganzheitlich durch jene redaktionellen Mitarbeiter verantwortet, die auch für das TV-Format verantwortlich zeichnen. Da sie dann zum Formatkonzept gehört, fällt die crossmediale Maßnahme in den Zuständigkeitsbereich des verantwortlichen Redakteurs oder Programm-Managers.

Ein weiterer wichtiger Unterschied ist, dass bei der Crosspromotion im Gegensatz zu crossmedialen Maßnahmen nicht nur „Look and Feel“ des zu promotenden Formates, sondern auch das Image jenes Formates berücksichtigt werden muss, das die Crosspromotion ausstrahlt. Um beim Beispiel von „Germany’s Next Topmodel“ zu bleiben, sollte entsprechend gewährleistet sein, dass sich die Quote des Frühstücksfernsehens nicht durch die Crosspromotion für „Germany’s Next Topmodel“ verschlechtert. Unterschiedliche Unternehmens- und Formatkulturen können Einfluss auf die Möglichkeiten der Crosspromotion nehmen (vgl. Norbäck 2005, 158). So sind TV-Sendung und der dazugehörige Onlineauftritt von „Germany’s Next Topmodel“ entsprechend der Definition von Crossmedia gezielt redaktionell aufeinander abgestimmt.

Die Crosspromotion in den Magazinformaten der ProSiebenSat.1 Sendergruppe wie dem Frühstücksfernsehen, aber auch beispielsweise „taff“ und „Abenteuer Leben täglich neu entdecken“ greift jedoch vorwiegend jene Aspekte des Formates auf, die zu dem Image und der Tonalität der jeweiligen Magazine passen. So steht beispielsweise bei „taff“ als Boulevard-Magazin eher das Privatleben der teilnehmenden Models im Vordergrund, während sich „Abenteuer Leben täglich neu entdecken“ mit dem Wissensaspekt beschäftigt, ob Models kochen können. Entsprechend können „Look and Feel“ der Sendung „Germany’s Next Topmodel“ und „Look and Feel“ des gesendeten Crosspromotion-Beitrags durchaus unterschiedlich sein. Darüber hinaus ist nicht gewährleistet, dass die Zielgruppen von „Germany’s Next Topmodel“ und den Menschen, die die Crosspromotion bei „Abenteuer Leben täglich neu entdecken“

sehen, übereinstimmen. Entscheidend für eine sinnvolle Crosspromotion ist daher, dass eine inhaltliche Kompatibilität zwischen zu promotendem Format und Crosspromotion-Plattform besteht. Auch sollten nicht nur jene Formate promoted werden, die dem Zuschauer bereits bekannt sind, sondern auch speziell weniger bekannte. Auch innerhalb der Bestandsformate eines Senders kann die wechselseitige Crosspromotion positive Ausstrahlungseffekte realisieren. Dazu ist das Bewusstsein für das gesamtunternehmerische Ziel notwendig, das innerhalb eines digitalen und crossmedialen Entertainment Konzerns nicht nur im Erfolg des einzelnen, sondern aller Kanäle und Sendungen besteht.

Bezüglich der Wirksamkeit von Crosspromotion herrscht noch Forschungsbedarf. Eine Wirksamkeit wird zwar in der Praxis unterstellt, ist jedoch nicht wissenschaftlich bewiesen. Es existieren darüber hinaus keine qualitativen Kriterien für eine Bewertung einer redaktionellen CP-Maßnahme, sodass nur die Quantität der Integrationen eines Formates feststellbar ist. Bezüglich der inhaltlichen Ausrichtung werden daher in der Praxis erfahrungsbasiert und intuitiv Rückschlüsse darüber gezogen, was beim Rezipienten wirkt. Grundlagenforschung in diesem Bereich fehlt gänzlich. Forschungsrelevante Kriterien zu Qualität und Wirksamkeit einer CP-Maßnahme können beispielweise sein, ob ein CP-Beitrag Bilder aus der zu promotenden Sendung enthält oder nicht, ob senderübergreifende CP-Maßnahmen einen geringeren Einfluss haben als Maßnahmen für Sendungen auf dem gleichen Sender und ob Bauchbinden oder moderative Hinweise überhaupt eine Crosspromotion-Wirkung erzielen.

Die Qualität und Wirksamkeit von Crosspromotion zu eruieren, ist vor allem aus wirtschaftlichen Gründen notwendig. Insbesondere bei hoch priorisierten „Leuchtturmformaten“ der Sender werden durch die Crosspromotion personelle Kapazitäten gebunden, ohne dass die Wirkung faktisch belegt und qualitative oder quantitative Kriterien für den Erfolg einer Crosspromotion-Maßnahme festgelegt werden können. Hier wird in gewisser Weise die in der wissenschaftlichen Einleitung angesprochene Diskrepanz zwischen wissenschaftlicher Forschung und Praxisrelevanz deutlich. Obschon für den Praktiker die grundsätzliche Wirksamkeit der Crosspromotion als gesichertes Wissen gilt, existiert keine belegende Forschung. Würde die Wirksamkeit

der Crosspromotion belegt, ist diese aus Kostengesichtspunkten und bezüglich der Effektivität der Materialproduktion eine kostengünstige Option der Eigenwerbung (vgl. Norbäck 2005, 154), weil Promotionmaterial im Rahmen der Formatproduktion ohne nennenswerte Zusatzkosten mitproduziert und innerhalb des Unternehmens genutzt werden kann (vgl. Norbäck 2005, 154). Würde sie widerlegt oder nur für bestimmte Formen und Fälle belegt, können Kosten, Zeit und personelle Kapazitäten eingespart werden.

#### **4.3 Konsequenzen von Crossmedia für Beschaffung, Produktions- und Vermarktungsprozess**

##### **4.3.1 Beschaffungsarten und Produktionsstrategien**

Die Inhaltebeschaffung sichert die Versorgung der Sender mit Content und ist somit elementarer Bestandteil des TV-Kerngeschäfts (vgl. Radtke 2010, 134). Einerseits unterliegt die Contentproduktion an sich zahlreichen Veränderungen im Zug von Crossmedia. Andererseits determiniert die Produktionsstrategie entscheidend die Möglichkeiten der Sender zur aktiven Einflussnahme auf ein Contentkonzept.

Formal wird in der Medienbetriebslehre in Bezug auf die Inhaltebeschaffung zwischen Make und Buy (vgl. Hess/Köhler 2003, 43; Gläser 2010, 398; Fröhlich 2010, 32-33; Wirtz 2011, 108), zwischen selbstproduzierten neuen und eingekauften fertigen Inhalten unterschieden (vgl. Gläser 2010, 398). Bei der Realisierung einer Neuproduktion von Content lassen sich nach Gläser des Weiteren die echte und die unechte Eigenproduktion voneinander abgrenzen (vgl. Gläser 2010, 398). Diese Unterscheidung deckt sich inhaltlich mit der Differenzierung von Wirtz in die Eigen- und die Auftragsproduktion (vgl. 2011, 439). Während bei der echten Eigenproduktion die Inhalte durch unternehmenseigenes Personal sowie unternehmenseigene materielle und immaterielle Ressourcen erstellt werden, wird bei der unechten Eigenproduktion bzw. Auftragsproduktion die Erstellung der Inhalte lediglich von den TV-Unternehmen gesteuert und überwacht (vgl. Gläser 2010, 398).

Echte Eigenproduktion und Auftragsproduktion schließen sich dabei nicht aus, sondern können sogar innerhalb eines Formates vorliegen (vgl. Wirtz 2011, 108). Als Beispiel sei das Magazin „taff“ auf ProSieben angeführt, das sowohl aus vollständig eigenproduzierten als auch aus eingekauften Ready-made-Beiträgen sowie hybriden Inhalteformen besteht, bei denen beispielsweise Eigendrehmaterial von Nachrichtenagenturen ergänzt werden. Im Hinblick auf die crossmediale Contentproduktion stellt die Möglichkeit zur Einflussnahme auf die Konzeption, die materiellen und immateriellen Ressourcen sowie die prozessualen Abläufe ein entscheidendes Betrachtungskriterium dar.

In Bezug auf crossmedialen Content wird neben der Differenzierung der Beschaffung von Content in Make und Buy aufgrund der Erfahrungen in der Praxis auch die nachträgliche crossmediale Modifikation bestehender TV-Inhalte als Produktionsstrategie angeführt. Die Entscheidung über die Produktionsstrategie des crossmedialen Contents hat Einfluss auf den Ressourceneinsatz sowie die Möglichkeit der inhaltlichen Umsetzung und Steuerung crossmedialer Inhaltekonzepte. Denn in Bezug auf die TV-Unternehmen lässt sich eine Trennung zwischen Ideengenerierung und Ideenumsetzung vornehmen (vgl. Fröhlich 2010, 125), da die Ideengenerierung und Umsetzung beispielsweise innerhalb einer Produktionsgesellschaft erfolgt und die Ideenauswahl durch einen Sender. Somit besitzt die Wahl der Produktionsstrategie für die crossmediale Strategie und den Innovationsgrad eines Inhalteproduktes hohe Relevanz. Zu analysieren ist, inwieweit sich die Beschaffungsart auf die Möglichkeiten zur Realisierung der crossmedialen Strategie auswirkt und welche Konsequenzen daraus für das Innovationsmanagement crossmedial agierender TV-Unternehmen resultieren.

#### **4.3.1.1 Make**

##### **4.3.1.1.1 Eigenproduktion**

Bei der Eigenproduktion übernimmt das TV-Unternehmen als Produzent mit eigenen Kapazitäten die Formatkonzeption und Erstellung und fungiert als alleiniger Rechteinhaber (vgl. Zabel 2009, 59). Entsprechend werden nach Wirtz „alle Teilprozesse

der Produktion durch den ausstrahlenden Sender ausgeführt“ (2011, 439), wozu personelle Kapazitäten wie Redakteure, Moderatoren, Sprecher sowie produktionstechnische Ressourcen wie Studios zur Verfügung stehen müssen (vgl. Zabel 2009, 36). Da die großen deutschen Privatsender wie beispielsweise die ProSiebenSat.1 Gruppe nur noch im Bereich ihrer Magazine und Nachrichtensendungen eigene Redakteure und Realisatoren besitzen, ist eine „echte Eigenproduktion“ (Gläser 2010, 398) als Realisierung des gesamten Produktionsprozesses mit eigenen Ressourcen selten. Dennoch besteht bei der echten Eigenproduktion der größtmögliche Einfluss auf die Formatgestaltung (vgl. Radtke 2010, 50). Dies gilt auch in Bezug auf die crossmediale Inhaltekonzeption.

Die Konzeption, Produktion und Distribution in internen Redaktionen hat den Vorteil, dass bei den großen TV-Unternehmen Experten aller Mediengattungen in einem Unternehmen zusammenarbeiten. Die spezifische Kombination dieser Experten als heterogene „Core Assets“ kann nicht von der Konkurrenz imitiert werden (vgl. Wirtz 2011, 66) und stellt daher aus Ressourcensicht einen relevanten Erfolgsfaktor dar. Zudem sind organisationales Lernen und die kontinuierliche Verbesserung im Sinne der strategischen Flexibilität möglich. Im Rahmen der Konzeption und Produktion von Inhalten können sich aus der organisationalen Nähe der Mitarbeiter unterschiedlicher medialer Kanäle Synergieeffekte bezüglich des Know-hows der Beteiligten, der Effizienz der Produktionsplanung und der Integration aller involvierten Abteilungen ergeben. So kann beispielsweise die Produktion von Zusatzmaterial für Onlineseiten oder eine umfassende Social Media-Kampagne in den Produktionsplan zeitlich integriert und kostensparend abgewickelt werden, da keine oder nur vereinzelte Zusatzdreh anfallen.

Darüber hinaus wird durch die Nähe der Vermarktung zum Formatentwicklungsprozess und zu der Redaktion die Produktion von Sonderwerbeformen, beispielsweise eines Infomercials möglich, sodass die Werbetreibenden noch näher an das Programm rücken und die Werbeeinnahmen maximiert werden können. Economies of Scale und Economies of Scope im Sinne Chandlers (vgl. 1990, 17) sowie Kostensynergien und die Reduktion von Transaktionskosten sind die Folge und führen zu effi-

zientem Ressourceneinsatz und –nutzen bei der Produktion. Es lässt sich festhalten, dass bei der echten Eigenproduktion der Einfluss auf die crossmediale Inhaltsgestaltung groß ist, der Ressourceneinsatz gezielt gesteuert und die Kernkompetenzen entsprechend der angestrebten crossmedialen Strategie adaptiert und eingesetzt werden können.

#### **4.3.1.1.2 Auftragsproduktion**

Terminologisch lassen sich bei der Auftragsproduktion die echte und die unechte Auftragsproduktion voneinander unterscheiden, wodurch die Einstufung einer TV-Produktion als Gut des Anlage- oder des Umlaufvermögens verdeutlicht wird (vgl. Depprich 2011, 1184). So erwirbt ein Sender bei einer unechten Auftragsproduktion die Rechte an einer TV-Produktion originär und ist damit im Sinne des Urhebergesetzes Hersteller des Materials (vgl. Depprich 2011, 1184). Entsprechend besteht ein Aktivierungsverbot gemäß § 5 Abs. 2 EStG, da es sich um ein selbst erstelltes immaterielles Wirtschaftsgut des Anlagevermögens handelt (vgl. Depprich 2011, 1184). Bei der echten Auftragsproduktion erwirbt der Sender die Rechte von der Produktionsfirma entgeltlich und muss sie mit den Anschaffungskosten aktivieren, da sie seinem Anlagevermögen zuzurechnen sind (vgl. Depprich 2011, 1184).

Grundsätzlich wird bei der Auftragsproduktion oder auch im Sinne Gläfers der „unechten Eigenproduktion“ (vgl. 2010, 398) ein Format oder eine Serie im Auftrag eines Senders bzw. Programmveranstalters durch eine Produktionsgesellschaft zu einem vorab vereinbarten Preis hergestellt (vgl. Zabel 2009, 60; Fröhlich 2010, 129), die dann das fertige Produkt an den Sender verkauft (vgl. Czernik 2008, 387; Wirtz 2010, 439). Dabei erfolgt in der Regel eine vollständige Übertragung der Verwertungsrechte im Sinne eines Total Buy-out, also der zeitlichen, territorialen und inhaltlich unbegrenzten Übertragung der Verwertungsrechte von der Produktionsgesellschaft an den Sender (vgl. Fröhlich 2010, 129; Gerhards 2013, 12). Entsprechend liegt das Erfolgsrisiko ebenso beim Sender wie die Ausschöpfung zusätzlicher Verwertungsmöglichkeiten bei dem Erfolg eines Formates (vgl. Fröhlich 2010, 129). Der Sender hat bei der Produktion des Formates entsprechend ein Mitspracherecht bei allen re-

levanten Schritten zur Inhalteerstellung (vgl. Fröhlich 2010, 129; Przybylski 2010, 57).

Normalerweise leitet und koordiniert senderseitig ein Redakteur oder Programm-Manager die Zusammenarbeit (vgl. Przybylski 2010, 57; Bergener/Voigt 2012, 167). Er nimmt Konzepte und Beiträge ab und zeichnet für das Format verantwortlich, so dass auch hier durch den Sender aktiv Einfluss auf die Ausgestaltung der Inhalte genommen werden kann. Produktionsgesellschaften können auch direkt an den Sender angeschlossen sein, sodass sowohl die beauftragte Umsetzung einer Sendeeidee durch die Produktionsgesellschaft als auch das initiative Angebot der Produktionsgesellschaft an den Sender unmittelbar erfolgen kann. Innovative Formatideen können so direkt ein- bzw. verkauft werden (vgl. Przybylski 2010, 59).

Die Auftragsproduktion bietet dem TV-Unternehmen die Möglichkeit der inhaltlichen Einflussnahme und somit auch der Kontrolle über die potentielle crossmediale Auswertung. Die produktionstechnische Umsetzung liegt hierbei jedoch in den Händen der Produzenten, die prinzipiell auch anderen Marktteilnehmern zur Verfügung stehen, was sie im Sinne der Resource Based View zu mobilen Ressourcen macht. Sie sind entsprechend nicht unternehmensspezifisch und können somit nur bedingt Wettbewerbsvorteil begründen (vgl. Schumann/Hess 2006, 201), da ihr Know-how und ihre Erfahrungen und Learnings nach Ende der Produktion wieder dem Markt zur Verfügung stehen. Insbesondere im Hinblick auf die spezifische Kompetenz, die ein Produzent im Zuge der crossmedialen Contentproduktion besitzen muss, sollte entsprechend in die Bindung kompetenter freier Produzenten investiert werden. Dies kann beispielsweise durch die Förderung einer emotionalen Bindung und die wahrnehmbare Wertschätzung, beispielsweise durch Einladungen zu Firmenevents, erfolgen (vgl. Schumann/Hess 2006, 95, 96)

Bei den Auftragsproduktionen verringert sich im Gegensatz zu den echten Eigenproduktionen auch die Flexibilität, genaue Absprachen mit den Produzenten werden notwendig (vgl. Bergener/Voigt 2012, 168). Denn der Anreiz neben der reinen TV-Produktion auch innovative crossmediale Inhalte, beispielsweise spezifische Online-

episoden zu produzieren, ist auch aufgrund des Total Buy-outs der Rechte bei den Produzenten nicht hoch. Entsprechend muss bei crossmedialen Produktionen genau festgelegt werden, welche Inhalte für welche medialen Kanäle benötigt werden und welche Kriterien für die unterschiedlichen Kanäle erfüllt werden müssen. Ansonsten steigen Transaktions- und Opportunitätskosten durch den erhöhten Koordinations- und Kommunikationsbedarf zwischen Produktionsgesellschaft und Sender.

Dennoch bietet diese hybride Form der Produktion, bei der trotz rechtlicher Unabhängigkeit eine wirtschaftliche Abhängigkeit zwischen Produktions- und TV-Unternehmen bestehen kann (vgl. Wirtz 2011, 110), auch Vorteile gegenüber der echten Eigenproduktion crossmedialer Inhalte. Innerhalb dauerhafter oder wiederkehrender Projektteams bei Produktionsgesellschaften findet ein Know-how-Transfer statt (vgl. Przybylski 2010, 133). Durch deren Spezialisierung, beispielsweise auf ein spezifisches Genre, lassen sich Lernkurveneffekte erzielen (vgl. Wirtz 2011, 108) und es kann auf den Aufbau eigener Ressourcen zugunsten des bereits in den Produktionsgesellschaften vorhandenen Potentials verzichtet werden (vgl. Hess/Köhler 2003, 43).

Als Beispiel sei hier die Firma Filmpool mit ihrem Fokus auf das Genre der „Scripted Reality“ genannt. Mit einer Kartei von rund 140.000 potentiellen Darstellern und langjährigen Erfahrungen im Scripted-Bereich, u.a. mit Gerichtsshows wie „Barbara Salesch“ oder Folgeformaten wie „Familien-Fälle“ für Sat.1. (vgl. Website szmagazin.sueddeutsche, 2012), hat Filmpool sich in diesem Bereich ein Netzwerk und eine Erfahrungskompetenz aufgebaut. Diese war auch Basis des Erfolgs der crossmedial ausgewerteten Pseudo-Doku-Soap „Berlin Tag und Nacht“ auf RTL2. Die wachsende Routine bezüglich der Arbeitsabläufe und Rollen kann die Produktionseffizienz durch Optimierung zeitlicher und personeller Ressourcen steigern. Personalkosten, die bei TV-Produktionen den größten Teil der gesamten Kosten ausmachen (vgl. Bergener/Voigt 2012, 168), können seitens der TV-Unternehmen gesenkt und das Anlagevermögen entsprechend verkleinert werden. Dies wirkt sich positiv auf den ROI aus und kann zu einer Optimierung des Ressourceneinsatzes führen (vgl. Wirtz 2011, 108-109).



Die Zusammenarbeit mit Produktionsgesellschaften kann aufgrund des Inputs von außen sowie durch senderseitige kapazitative Einsparungen somit fruchtbar in Bezug auf crossmediale Innovationen sein. Allerdings steigt der Koordinationsbedarf im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit den crossmedialen Optionen der Inhalteauswertung deutlich an. Es wird beispielsweise notwendig, dass von den externen Produzenten explizit bestimmte qualitative und quantitative crossmediale Standards im Rahmen der Konzepterstellung, Präsentation und Produktion eingefordert werden. Diese reichen von der Berücksichtigung unternehmensspezifischer technologischer Möglichkeiten, wie beispielsweise der Anwendung „ProSieben Connect“ bei der ProSiebenSat.1 Gruppe, bis hin zur Verankerung der crossmedialen Auswertung in den Protagonistenverträgen und der Bereitstellung notwendiger technologischer Infrastruktur und digitaler Übertragungsmöglichkeiten. Aufgrund der Marktmacht der Produktionsgesellschaften und der Komplexität der crossmedialen Rechteverhandlung wenn kein Total Buy-out vorliegt, ist eine exakte vertragliche Fixierung aller inhaltlichen Auswertungsoptionen unerlässlich, um die umfassende wirtschaftliche Effizienz gewährleisten zu können. Im Optimalfall wird bereits vor Produktionsbeginn vertraglich festgehalten, welche Leistungen seitens der externen Produzenten inkludiert sind und welche Inhalte plattformübergreifend ausgewertet werden können. Auch für nachträglich produzierte „Spin-offs“ oder „Ramp-up-Strategien“ sollten Optionen verhandelt werden, um die Kosten für den Sender nicht beispielsweise durch zusätzliche Drehtage oder nachträgliche Forderungen für onlineexklusive Zusatzclips zu erhöhen und Nachverhandlungen zu unterbinden.

Es ist langfristig von Vorteil, sich um eine nachhaltige Bindung der kreativen Produzenten an das eigene Unternehmen zu bemühen. Diese sind die Quelle für die Kernressource Content und wichtige Innovatoren für die TV-Unternehmen. Die Bindung unternehmenseigener Kreativer und die intensive Pflege von Beziehungen zu innovativen Produzenten ist im Sinne der Resource Based View wichtig zur Sicherung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile.

#### 4.3.1.2 Buy

Unter Buy wird folgend der Einkauf von „fertigem Content“ (vgl. Gläser 2010, 398) verstanden, bei dem die konzeptionell-inhaltliche sowie die Hoheit über die eingesetzten materiellen und immateriellen Produktionsressourcen nicht oder nur eingeschränkt beim Sender liegt. Dies ist hauptsächlich beim Erwerb einer Sendelizenz bzw. eines Lizenzformates der Fall.

Bei der Produktion eines Lizenzformates erstellt eine Produktionsgesellschaft ohne expliziten Senderauftrag durch Vorfinanzierung oder Querfinanzierung mittels anderer Geldgeber ein Format. Das Risiko des Formaterfolges liegt entsprechend beim Produzenten (vgl. Fröhlich 2010, 129). Die TV-Sender können an einem solchen Format zeitlich, territorial und inhaltlich begrenzte Rechte erwerben. Bei allen weiterführenden Auswertungen eines Erfolgsformates partizipiert die Produktionsgesellschaft somit kontinuierlich weiter (vgl. Fröhlich 2010, 129). Beim Erwerb eines Lizenzformates können zwar die Kosten für die senderseitige Entwicklung gespart werden (vgl. Hess/Köhler 2003, 43). Nachteilig für die TV-Unternehmen ist jedoch die begrenzte Nutzung des Lizenzrechtes und die Abhängigkeit vom Lizenzgeber (vgl. Köhler 2003, 43). Darüber hinaus ist die Produktion des Formates meist abgeschlossen und der Einfluss auf die crossmediale inhaltliche Konzeption ist nicht mehr möglich.

Beispiele hierfür sind US-Serien wie „Dr. House“ oder „Two and A Half Man“, bei denen die RTL-Gruppe bzw. die ProSiebenSat.1 TV Deutschland GmbH die Sendelizenz erwerben, ihre Redaktionen jedoch keinen Einfluss mehr auf die inhaltliche Ausgestaltung nehmen können wie beispielsweise die Produktion von exklusivem Zusatzcontent für die Onlineauswertung. Auch die crossmediale Distribution via Internet oder Mobile ist größtenteils in den Lizenzverträgen geregelt und somit einzel-fallabhängig. Ist ein Format nicht crossmedial konzipiert, bleibt zunächst nur die Auswertung in der bestehenden Form. Die Entscheidung und der Einfluss auf die crossmediale Konzeption liegen im Wesentlichen nicht in Senderhand. Bezüglich der crossmedialen Strategie kann hier lediglich darauf geachtet werden, die Auswer-

tungsrechte für Online im Seven Day Catch up und ggf. die Verwendung von Clips und Fotos in Social Media-Kanälen im Rahmen der Lizenz mit zu verhandeln, um mit dem bestehenden Material alle medialen Kanäle bestücken und entsprechend ressourceneffektiv die crossmediale Auswertung vornehmen zu können.

Einen besonderen Fall stellt die Direktkontrahierungsstrategie dar, bei der TV-Sender direkt mit den Produktionsgesellschaften über die Rechte an zukünftigen Produktionen verhandeln, wie dies auch im Fictionbereich bei Serien und Filmen der Fall ist (vgl. Wirtz 2011, 434). Hierbei ist bereits vorab ersichtlich, welche Form der crossmedialen Auswertung es gibt, sodass diese Rechte im Rahmen eines Rechtepakets erworben werden. Darüber hinaus können Anreiz- und Vergütungsmechanismen eingesetzt werden, die sich innovationsfördernd auf das inhaltliche Produkt auswirken. Fröhlich weist auf die gezielte Förderung und eine entsprechende Vergütung von Innovation sowie auf die Vereinbarung der Rechteüberlassung der TV-Unternehmen zugunsten der Produktionsunternehmen hin (vgl. Fröhlich 2010, 130). Verbleiben beispielsweise bestimmte Rechte bei der Produktionsgesellschaft, so hat diese die Möglichkeit, ihre Umsätze durch die weitere Verwertung des Materials kontinuierlich zu steigern (vgl. Fröhlich 2010, 130). Dies kann durchaus einen Anreiz für die Produktionsgesellschaften darstellen, sich hinsichtlich ihrer Konzepte und Pitches um Innovation zu bemühen.

Im Rahmen großer Formatmessen wie der MIPCOM, der MIPTV oder NATPE können auch Lizenzen für Formate erworben werden, bei denen die Produktion sowohl durch den Sender als auch durch eine Produktionsgesellschaft erfolgen kann. Die inhaltliche und somit auch die crossmediale Ausgestaltung müssen jedoch im Rahmen von Lizenzrichtlinien erfolgen, was u.U. Einschränkungen hinsichtlich der innovativen crossmediale Contentgestaltung mit sich bringen kann. Denn die Entwicklung eines Konzeptes entfällt und es erfolgt zumeist nur eine Anpassung des Formates an den lokalen Markt (vgl. Gerhards 2013, 14).

Der Einsatz von Social Media-Maßnahmen, die Produktion web-exklusiver Inhalte oder die Überlegungen zu Online-First oder Crowdsourcing-Strategien sind dann

komplex und problematisch, wenn die Lizenzgeber eine solche Art der Auswertung ausschließen. Teilweise existieren jedoch Ausnahmen. Bei „The Voice of Germany“ konnte die ProSiebenSat.1 Gruppe trotz strenger lizenzrechtlicher Vorgaben durch John de Mol und der Talpa Media Holding die kreative interne Idee zu dem crossmedialen Zusatzangebot ProSieben-Connect umsetzen. Dennoch besteht bei Sende- und Lizenzerwerb in Bezug auf die Entwicklung crossmedialer Contentstrategien nicht so viel Freiraum, wie es bei den Eigen- oder Auftragsproduktionen im Sinne des Make-Ansatzes der Fall ist, weil die Produktion von zusätzlichen Inhalten, die Verwendung von Material zum Ramp up in Social Media- und Onlinekanälen und die Dauer der Auswertung von Bewegtbildinhalten in diesen Kanälen von den Produktionsgesellschaften bzw. Lizenzgebern vorgegeben werden können.

#### **4.3.1.3 Modifikation von Inhalten als Option der crossmedialen Inhaltebeschaffung**

Unter der Modifikation von Content wird folgend die inhaltliche und kanalspezifische Anpassung bestehender Inhalte im Rahmen eines crossmedialen Konzeptes verstanden. Durch induktive Ableitung aus dem praktischen Vorgehen und Tagesgeschäft der TV-Unternehmen wird die Modifikation als dritte Produktionsstrategie neben Make und Buy erschlossen und analysiert.

Um eine Modifikation durchführen zu können, müssen die Rechte am bestehenden Material hinsichtlich seiner Rekombination sowie der Auswertung in anderen medialen Kanälen vorliegen. Denn sofern es sich nicht um eine technologische Modifikation von Material wie beispielsweise einen eigens produzierten Comic zu einer TV-Serie handelt, muss mit bereits vorhandenem Material gearbeitet werden. Bestehender Content kann entsprechend nur in einem gewissen Umfang im Sinne einer crossmedialen Strategie an spezifische mediale Verbreitungskanäle angepasst werden. Denn das Rohmaterial liegt häufig nicht vor, die Geschichte ist bereits dramaturgisch konzipiert und fertig geschnitten, sodass kreative Ideen und die Investition zusätzlicher Zeit und Ressourcen notwendig sind, um inhaltliche Ergänzungen für andere Kanäle zu schaffen. Die Konzeption von Inhalten mit einem echten Mehrwert

für den Nutzer nach einem abgeschlossenen Produktionsprozess gestaltet sich daher schwieriger als bei der echten oder unechten Eigenproduktion.

Wie bereits in Kapitel 3.2.2 zum Nutzerverhalten gezeigt, werden im Internet und auf dem Handy im Sinne der Parallelnutzung überwiegend Zusatzinfos und -Inhalte zum rezipierten TV-Programm gesucht (vgl. SevenOne Media, Parallelnutzung, 2012, 6), sodass eine reine Wiederholung nicht den Bedürfnissen der überwiegenden Zahl von Nutzern entspricht. Aktuell werden crossmediale Strategien in der Praxis jedoch immer noch überwiegend in Form einer nachträglichen Modifikation bestehender Inhalte für Online- und Social Media realisiert. Vielfach erfolgt dies durch reine Mehrfachnutzung bestimmter Inhaltelemente. Schulze weist im Zusammenhang mit der Mehrfachnutzung von Inhalten auf die Produktionskosten- und Differenzierungsvorteile hin, die durch die variable Bündelung von Inhaltmodulen oder die Distribution eines bestehenden Inhalts durch unterschiedliche Medien entstehen können (vgl. Schulze 2005, 56). In Zusammenhang mit ganzheitlichen crossmedialen Inhaltekonzepthen ist jedoch neben den möglichen Kostenvorteilen zu bedenken, dass der Content einen echten Mehrwert für den Nutzer liefern sollte. Eine Mehrfachverwertung in Form der identischen Verwendung von Inhalten in anderen Kanälen reduziert nicht nur die publizistische Vielfalt (vgl. Sjurts 2005, 434), sie bietet auch keinen zusätzlichen Nutzen im Sinne des dieser Arbeit zugrunde liegenden Ansatzes von Crossmedia.

Zwar ist es sinnvoll, Highlight-Clips aus der Sendung auf der Internetseite zum Abruf zur Verfügung zu stellen, es sollten jedoch auch exklusive Inhalte vorhanden sein, um den Anreiz für den Zuschauer zu erhöhen die entsprechende Seite zu besuchen. So wurden beispielsweise für das Sat.1-Format „Der letzte Bulle“ Comic-Episoden produziert, die zusätzlich zu der vierten Staffel der TV-Serie eigens für die Onlineauswertung vorgesehen waren. Thema waren die Hintergründe aus dem Vorleben von Mick Brisgau, der Hauptperson der Serie (vgl. Mantel 2013), sodass ein exklusiver Mehrwert für den Zuschauer geliefert wurde.

Die Optimierung der unternehmensinternen Absprachen bezüglich der strategisch sinnvollen Auswertung einzelner Contentkomponenten in den unterschiedlichen Kanälen und die frühzeitige Rechteverhandlung im Sinne eines Total Buy-outs können die Umsetzung der crossmedialen Strategie einer Modifikation entscheidend verbessern (vgl. Schneider/Erms 2013, 10). Bei eingekauften Inhalten ist diese abhängig von den zu Grunde liegenden Vertragskonstellationen und somit im Vergleich zum Make-Ansatz nur eingeschränkt oder durch erneuten Einsatz personeller, finanzieller und zeitlicher Ressourcen möglich. Wirtschaftlich ist dies nur dann effizient, wenn keine umfassende crossmediale Auswertung eines Formates geplant war. Soll eine solche erfolgen, übersteigen die Kosten und vor allem der Aufwand für die Modifikation deutlich Kosten und Aufwand, der bei einer Neuproduktion anfallen würde, bei der das Material für die einzelnen Auswertungskanäle im Rahmen des Drehs mitproduziert wird.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass neben den Make-Ansätzen auch die Modifikation je nach Vertragskonstellation und Rechtesituation eine Beschaffungsform darstellt, durch die sich crossmediale Strategien für TV-Sender aus ressourcenorientierter Sicht realisieren lassen. Allerdings ist dies mit einem höheren zeitlichen und ressourcentechnischen Aufwand verbunden. Nur durch frühzeitige prozessuale Planung können hier Verbundeffekte im Sinne der von Chandler beschriebenen „Economics of Scope“ (1990, 17) realisiert sowie unternehmensinterne Innovationen entwickelt werden, die eine Differenzierung vom Wettbewerb bedeuten, wie es bei den Comicepisoden zum letzten Bullen der Fall war.

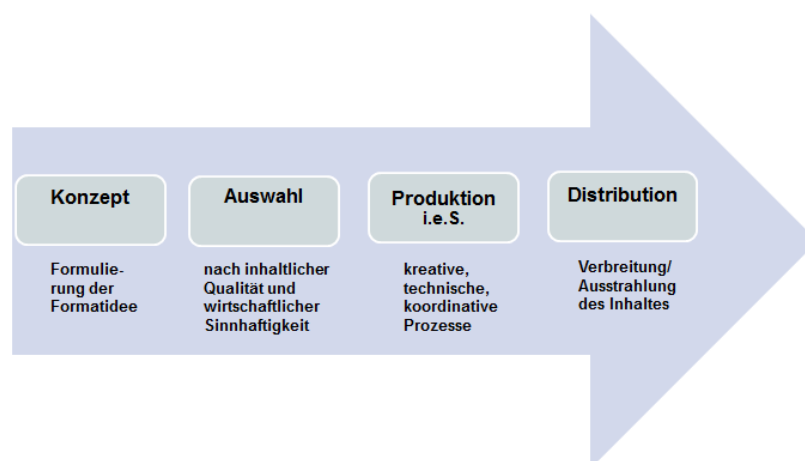
#### **4.3.2 Veränderungen von Produktions- und Formatentwicklungsprozess durch Crossmedia**

##### **4.3.2.1 Analyse des ganzheitlichen Produktionsprozesses bei echten Eigenproduktionen in Bezug auf Crossmedia**

Anhand der vorgestellten Contentkonzepte und der ihnen inhärenten Strategien wird deutlich, dass die Crossmedialität eine neue Herausforderung für die Contentkonzeption und -produktion darstellt (vgl. Gerhards 2013, 8). Basierend auf den Analyseer-

gebnissen zum Einfluss der Beschaffungs- und Produktionsstrategien auf die Konzeption und Realisierung crossmedialer Contentkonzepte, wird folgend detailliert auf den Produktionsprozess bei Eigenproduktionen eingegangen, da hier der Einfluss auf die Ausgestaltung von Inhalten in Bezug auf Crossmedia am größten ist.

Ansätze zur ganzheitlichen Inhaltekonzeption ziehen auch die Notwendigkeit eines ganzheitlichen Konzeptions- und Produktionsprozesses nach sich (Mast 2012, 430). Die detaillierte Analyse der Veränderungen in diesem Bereich ist notwendig, weil die Inhalteproduktion als Kerngeschäft der TV-Unternehmen nach wie vor deren umsatzstärkstes Geschäftsfeld darstellt (vgl. Fröhlich 2010, 15), bei dem die Produktion der Inhalte einen erfolgsrelevanten Kernprozess bildet (vgl. Wirtz 2011, 435). Für das Innovationsmanagement in Hinblick auf die crossmediale Contentproduktion bildet dieser Kernprozess entsprechend einen zentralen Ansatzpunkt zur Optimierung. Der Produktionsprozess lässt sich in Anlehnung an Wirtz in vier Phasen einteilen (vgl. Abbildung 6). Er unterscheidet die Erstellung des Konzeptes, den kreativ und wirtschaftlich gesteuerten Auswahlprozess, den Produktionsprozess im engeren Sinne und die Distribution des Contents (vgl. 2011 106). Anhand dieser Phasen werden folgend die Veränderungen der Contentproduktion im Hinblick auf Crossmedia erläutert.



**Abbildung 6: Produktionsprozess von Medien**  
(Quelle: eigene Darstellung nach Wirtz 2011, 106)

Hinsichtlich der Konzepterstellung sollen „Storywelten“ (vgl. Ihle 2013, 118) erschaffen werden, deren detaillierte Ausgestaltung in unterschiedlichen medialen Kanälen stattfindet. Nicht nur TV-Formate, sondern crossmediale Formatwelten zu entwickeln, die gleichzeitig „Immersion und Partizipation ermöglichen“ (vgl. Ihle 2013, 120), bedarf neuer Kompetenzen und Abläufe. Doch die TV-Unternehmen unterliegen bezüglich der Konzeption crossmedialer Innovationen einem Trägheitsprinzip (vgl. Loosen 2001, 239), da sie sich nach wie vor (zu) stark an den Abläufen des klassischen Kerngeschäfts ausrichten. Bereits die Idee, mit der jede TV-Produktion beginnt (vgl. Wirtz 2011, 435), bedarf der Berücksichtigung aller relevanten Kanäle und Interaktionsformen, um im Sinne von Horx zu „Rabbit Holes“, also gleichwertigen Zugängen zu einem Inhalteuniversum zu werden (vgl. Horx 2011, 24). Die Veränderung bezüglich der Konzeption crossmedialer Inhalte besteht auch wesentlich darin, dass schon zum Zeitpunkt der Ideenfindung alle redaktionellen Kanäle integriert und in der Konzeption berücksichtigt werden. Dazu bedarf es entweder der Änderung der personellen Kompetenzen der TV-Verantwortlichen, die alle Kanäle mitdenken müssen oder der prozessualen Änderung, die sowohl einen offenen Kommunikationsfluss hinsichtlich der Planung neuer Formate, als auch die Regelung der prozessualen Integration der anderen redaktionellen Abteilungen in den Konzeptionsprozess umfassen muss.

Bezüglich des kreativen und wirtschaftlichen Auswahlprozesses von Inhalten ist zu beachten, dass TV-Unternehmen auf Rezipienten-, Werbe- und Rechtemärkten aktiv sind, wobei der Erlös im Werbemarkt von dem Erfolg der Inhalte auf dem Rezipientenmarkt abhängt (vgl. Wirtz 2011, 390-391). Entsprechend der veränderten Anforderungen der Nutzer an die Inhalte sowie der neuen inhaltlichen Diversifikationsoptionen im Rahmen crossmedialer Strategien, erfordert die Auswahl von Inhalten eine genaue Kenntnis der Rezipientengruppen sowie der aktuellen marktseitigen Nachfrageentwicklungen seitens der Redakteure und Programm-Manager. Sowohl in Hinblick auf die Möglichkeiten, Inhalte vernetzt und in unterschiedlichen Versionen über die einzelnen Kanäle zu spielen als auch bezüglich der Vermarktungsoptionen in den einzelnen Kanälen bedarf es eines umfassenden Know-hows und der Erfahrung des Personals. Entsprechend besteht bezüglich der crossmedialen Contentproduktion die



Veränderung vor allem in dem verknüpften Denken, das der Auswahl von Themen und Inhalten zu Grunde liegen sollte, sowie dem Wissen um die Monetarisierungsoptionen in den einzelnen medialen Kanälen. Das verknüpfte Denken setzt Veränderungswilligkeit und Flexibilität voraus und bezieht sich auf die Fähigkeit, alle zur Verfügung stehenden medialen Kanäle zu kennen und sie entsprechend ihrer Eigenschaften und Vorteile themenspezifisch und dramaturgisch sinnvoll einsetzen zu können, um einen Inhalt ganzheitlich vernetzt aufbereiten zu können. Auch hier ist eine Erweiterung der Kompetenzen des kreativen redaktionellen Personals oder die strukturelle Änderung in Form der Kombination unterschiedlicher fachlicher Kompetenzen erfolgsentscheidend für die mediumübergreifende Diversifikation des Contents.

Hinsichtlich der crossmedialen Produktion sind die Veränderungen ebenso groß wie bei der Konzeption. Der Produktionsprozess im engeren Sinne besteht bei crossmedialen Konzepten nicht mehr nur aus dem „Dreh des Beitrags“ (vgl. Wirtz 2011, 435). Neben dem TV-Beitrag werden auch Inhalte für andere mediale Kanäle benötigt, bei denen ggf. kanalspezifische Produktionstechniken oder nutzungsspezifische Besonderheiten berücksichtigt werden müssen. In Bezug auf Social Media wird beispielsweise zunehmend deutlich, dass ehemals reine TV-Produzenten zu Produktionsgesellschaften mit integrierten Social Media-Agenturen werden müssen (vgl. Schneider/Buschow 2013, 9), um die zusätzlichen Kanäle wie Facebook und Twitter mediumadäquat bedienen zu können. Die Ganzheitlichkeit des Konzeptes im Sinne eines schlüssigen Inhalts- oder, wie es Gerhards ausdrückt, „Erzähluniversums“ (vgl. Gerhards 2013, 112) mit einheitlichem Look and Feel, d.h. einer einheitlichen Farbwelt, eines einheitlichen Layouts sowie einer abgestimmten Bildsprache und Tonalität von Texten und Einzelepisoden, sollte dabei ebenso gewährleistet sein, wie die Realisierung zeitlicher und personeller Synergien und die Nutzung von Skalen- bzw. Verbundeffekten bei der Umsetzung der Produktion.

So müssen eine detaillierte budgetäre Planung, die personelle Koordination der Mitarbeiter unterschiedlicher medialer Kanäle und die Abstimmung der prozessualen Abläufe der Produktion erfolgen. Eine unzureichende Vernetzung und Kooperation,

Dopplung von Aufgabenbereichen sowie unterschiedliche Ansprüche und Zielsetzungen bei der crossmedialen Contentproduktion können sich auf die Qualität der inhaltlichen Gesamtergebnisse sowie die Zuschauerreaktionen und die entsprechende Wertschöpfung auswirken.

Bezüglich der Distribution von Inhalten ist auch bei crossmedialen Konzepten nach wie vor die Realisierung von Windowing- und Versioning-Effekten und entsprechender Erlösquellen das Ziel (vgl. Schulze 2005, 65; Schumann/Hess 2006, 73). Dies erfordert ein sequenzielles Timing der Inheldistribution (vgl. Schulze 2005, 65). Entsprechend bedarf es auch hier bereits im Vorfeld der Koordination der einzelnen Inhalteversionen und Kanäle. Gerhards weist beispielsweise in Zusammenhang mit dem Transmedia Storytelling darauf hin, dass bei der Existenz von unterschiedlichen Handlungssträngen diese sowohl bezüglich der inhaltlichen Gestaltung, als auch bezüglich ihrer „Release Time“, also des Zeitpunktes ihrer Veröffentlichung koordiniert werden müssen (vgl. Gerhards 2013, 10). Dies erfordert Personal, das um alle inhaltlichen Auswertungsoptionen weiß, sich auch mit der Vermarktung eng abstimmt und die planvolle Distribution einsteuert. Entsprechend müssen auch hier mediumübergreifende Kompetenzen oder verbindende Strukturen geschaffen werden, die die Zusammenarbeit zwischen den aktuell in getrennten Profitcentern arbeitenden Redakteuren, beispielsweise von TV- und Onlineredaktion, intensiviert und die Koordination erleichtert.

Es muss berücksichtigt werden, dass die crossmediale Contentdistribution rückwirkend Einfluss auf die Produktionsplanung besitzt. Soll beispielsweise eine amerikanische Serie zunächst online gezeigt werden, muss deren Aufbereitung, so u.a. die Vertonung in der Landessprache auch kurz „Overvoices“ genannt, mit entsprechendem Vorlauf abgeschlossen werden, nicht erst zum TV-Sendestart. Die Koordinations- und Abstimmungsprozesse werden entsprechend komplexer. Auch bei den Eigenproduktionen muss hinsichtlich einer sequenziellen Produktion die Fertigstellung der Onlineepisoden früher erfolgen als die der TV-Inhalte. Aktuell speisen sich die Onlineinhalte jedoch meist aus dem ohnehin vorhandenen TV-Material, sodass erst nach der Fertigstellung der TV-Episoden entweder Clips aus diesen geschnitten,

oder die nicht verwendeten Materialteile zu Clips zusammengefügt werden können, was in Hinblick auf das Timing ebenfalls eine strukturelle Anpassung erfordert.

Im Zuge der digitalen Distribution können Inhalte ohne Mehraufwand oder steigende Kosten zwischen unterschiedlichen Redaktionen verteilt sowie in alle Medien distribuiert und entsprechend Materialkosten gespart werden (vgl. Sjurts 2005, 432; Stillhammer/Hreljic 2008, 145). Entsprechend verändern sich auch die Aufgaben des Personals, das ehemals für die Materialübertragung zuständig war. In diesem Fall wird eine technisch-operative Expertise in Richtung einer koordinativen Tätigkeit wie der Überwachung und Strukturierung der Datenströme sowie der Einrichtung von Materialpools und der Koordination der Materialverteilung im Sinne digitaler Workflows verändert (vgl. Stillhammer/Hreljic 2008, 145).

Die crossmediale Contentproduktion induziert insbesondere bezüglich der Konzeption und Produktion für die TV-Unternehmen neue kommunikative und koordinative, aber auch konzeptionelle und dramaturgische Herausforderungen und Möglichkeiten. Diese erfordern einerseits personelle Anpassungen in Form des Aufbaus neuer oder der Entwicklung bestehender Kompetenzen sowie prozessuale und strukturelle Veränderungen zur Intensivierung bestehender und dem Aufbau neuer kommunikativer, koordinativer und informativer Vernetzungen zwischen den redaktionellen Bereichen und den Abteilungen wie beispielsweise Marketing, Vermarktung und Programmplanung. Vor dem Hintergrund der intensivierten Zusammenarbeit aller Abteilungen und Gewerke wird folgend noch einmal vertiefend auf den Formatentwicklungsprozess der Inhalte und seine Probleme im Hinblick auf Crossmedia eingegangen.

#### **4.3.2.2 Darstellung des Formatentwicklungsprozesses als Ansatzpunkt der crossmedialen und abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit**

Die Effektivität der Inhalteentwicklung entscheidet nach Gerhards über den Erfolg eines Medienunternehmens (vgl. 2013, 8). Im Zuge der crossmedialen Contentproduktion ist diese Effektivität jedoch nur selten gegeben. Daher wird folgend der Formatentwicklungsprozess beleuchtet und in Bezug auf seine Effektivität bei der crossmedialen Contentproduktion analysiert.

Der Formatentwicklungsprozess fasst im engeren Sinne die dramaturgische und konzeptionelle Umsetzung einer inhaltlichen Idee in ein TV-Format zusammen. Im weiteren Sinne lässt sich unter dem Formatentwicklungsprozess die Arbeit aller beteiligten Abteilungen und Gewerke des Medienunternehmens bzw. der Produktionsfirma fassen, die von der Formatidee bis zur Ausstrahlung zu dessen Erfolg auf Rezipienten- sowie Werbe- und Rechtemärkten beitragen. Während der Produktionsprozess objektbezogen die Umsetzung der Idee bis hin zur Distribution des Formates beleuchtet, wird im Formatentwicklungsprozess der Fokus auf die prozessualen und personellen Strukturen im Zuge dieses Umsetzungsvorgangs gelegt. In Bezug auf Crossmedia als Verknüpfung unterschiedlicher inhaltlicher und medialer Bereiche, wird im Rahmen dieser Arbeit auf den Formatentwicklungsprozess im weiteren Sinne Bezug genommen.

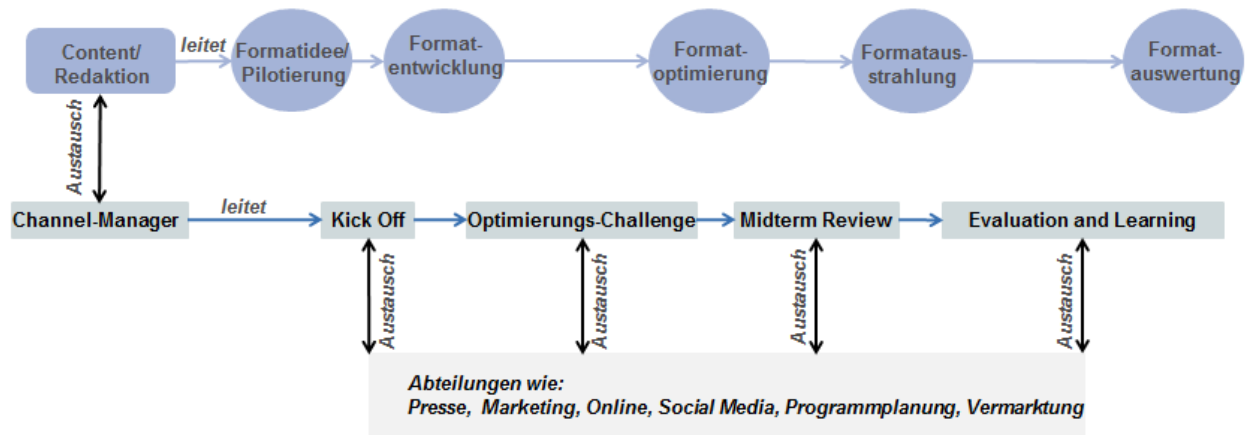
Die Digitalisierung führt dazu, dass die Arbeit der Formatentwicklung nicht mehr nur auf den TV-Bereich beschränkt bleibt, sondern zunehmend auch andere mediale Kanäle mitgedacht und bezüglich „inhaltlicher Darstellung, Dramaturgie, Erzählform und Produktionsweise“ (Gerhards 2013, 8,9) entsprechend ihrer kanalspezifischen Besonderheiten in ein Gesamtkonzept eingebunden werden. Die zeitlich und inhaltlich abgestimmte Zusammenarbeit der Vertreter aller beteiligten Abteilungen kann signifikant Einfluss auf das Prozessergebnis nehmen. Nachdem eine Formatidee innerhalb des Unternehmens oder durch eine Produktionsfirma erdacht ist, wird das Konzept zwar inhaltlich von den redaktionellen Mitarbeitern geprüft, ergänzt und weiterentwickelt. Jedoch müssen insbesondere in den großen TV-Unternehmen auch die Mitarbeiter aller anderen Abteilungen über die Existenz neuer Formate und die Key Facts wie u.a. Inhalt, Titel, Sendeplatz und geplante Länge informiert werden. Erst dann können sie in ihren Abteilungen mit der Arbeit beginnen, so beispielsweise die Beiträge in der Programmplanung einplanen, das Pricing des Formates für die Werbeeinbuchungen vornehmen, Konzepte für die Ankündigungstrailer entwickeln und umsetzen und die Pressemeldungen sowie Programmankündigungen und Artikel bei Zeitungen und Programmzeitschriften platzieren.

Im Zuge von Crossmedia gewinnt dieser Prozess an Komplexität, weil im Zuge einer ganzheitlichen Sicht bereits bei der Konzeption der Inhalte sowie deren Produktion die Online- und Social Media-Abteilungen integriert werden müssten, um nicht nur Highlight-Clips oder ganze Folgen online stellen, sondern auch exklusive Zusatzinhalte wie Ramp up-Episoden (vgl. Kapitel 4.2.4.2.3) mitproduzieren zu können. Zum einen erhöht dies die Komplexität der inhaltlichen Konzeption, aber auch die Planung der Produktion und zum anderen verschiebt sich, wie bereits in Bezug auf den Produktionsprozess erwähnt, der Zeitpunkt nach vorne, zu dem andere mediale Redaktionen und Mitarbeiter anderer Abteilungen in den Formatentwicklungsprozess im engeren Sinne einbezogen werden müssen. Denn nur so lassen sich von Beginn an sinnvolle inhaltliche Ergänzungen und ganzheitliche Konzepte planen und realisieren, die mehr sind als die Summe ihrer Teile.

Die Abteilungs- und im Zuge der Digitalisierung und Konvergenz auch die medienübergreifende Zusammenarbeit wird in der Praxis im Hinblick auf die Formatentwicklung bereits praktiziert, so auch im Rahmen des Formatmanagementprozesses bei der ProSiebenSat.1 TV Deutschland GmbH (vgl. ProSiebenSat.1 Media AG, Jahresabschluss und Lagebericht 2011, 36). Im Rahmen dieses Prozesses werden Mitarbeiter der Bereiche Presse, Marketing, Vermarktung, Online, Social Media und natürlich des zuständigen TV-Contentbereichs durch die senderspezifisch arbeitenden Channel Manager, die als Stabstelle bei der jeweiligen Sendergeschäftsführung aufgehängt sind, im Rahmen etablierter Meetingstrukturen zusammengebracht (vgl. Abbildung 7). In diesem crossdisziplinären Rahmen informieren die TV-Redakteure oder Programm Manager das Formatteam aus Mitarbeitern aller Abteilungen über ein geplantes Format. Diese können dann auf Basis dieser Informationen die Aktivitäten in ihren Bereichen planen und koordinieren.

Durch die Channel Manager wird gewährleistet, dass trotz der unterschiedlichen Anliegen, Standpunkte und Sichtweisen in den Meetings eine gemeinsame Sprache gesprochen wird. Der formelle Informationsaustausch zwischen den Gewerken kann so zu unterschiedlichen Zeitpunkten der Formaterstellung gewährleistet, die Optimierung der Arbeitsabläufe der Einzelgewerke gefördert und die optimale Betreuung

bzw. Auswertung eines Formates in allen unternehmerischen Bereichen unterstützt werden (vgl. ProSiebenSat.1 Media AG, Jahresabschluss und Lagebericht 2011, 36).



**Abbildung 7: Formatmanagementprozess der ProSiebenSat.1 TV Deutschland GmbH**  
 (Quelle: eigene Darstellung)

Obwohl bei diesem Prozess vor allem die Effektivitätssteigerung der bestehenden Produktionsprozesse und der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit und weniger die crossmediale Vernetzung im Vordergrund steht, kann das Verständnis für die Bedürfnisse der anderen Abteilungen wachsen. Entsprechend kann u.a. die künftige Berücksichtigung der anderen Gewerke in der inhaltlichen Konzeption ein Learning aus der engen Zusammenarbeit sein (vgl. Aris/Bughin 2009, 355). Allerdings ist im Zuge des Formatmanagementprozesses der ProSiebenSat.1 TV Deutschland GmbH die Formatidee bereits ausgereift, wenn sie an die Abteilungen kommuniziert wird und die Produktion läuft häufig bereits, sodass der Startpunkt des Prozesses im Sinne der Konzeption innovativer crossmedialer Formate zu spät ist. Darüber hinaus steht auch klar das TV-Format als Cash-Cow im Vordergrund, die Integration der Online- oder Social Media-Redaktionen in die redaktionelle Konzeption ist entsprechend selten.

Die Optimierung und Weiterentwicklung bestehender Formatprozessstrukturen sowie der mediumübergreifenden Denkweisen und Kompetenzen des Personals im Zuge des Innovationsmanagements können die Effizienz der Zusammenarbeit und die Ef-

ektivität der Strukturen im Hinblick auf die crossmediale Contentproduktion steigern. Die Wirtschaftlichkeit würde somit einerseits durch den Output, andererseits auch durch die Realisierung von Synergien und Verbundeffekten erhöht. Entsprechend bieten der Produktionsprozess und der Formatentwicklungsprozess zentrale Ansatzpunkte für Maßnahmen des Innovationsmanagements auf inhaltlicher, organisatorischer und personeller Basis.

### **4.3.3 Auswirkung der crossmedialen Contentproduktion auf die Vermarktung**

#### **4.3.3.1 Werbewirkung crossmedialer Kampagnen**

Aufgrund der zunehmenden Aktivität der Rezipienten sowie deren Erwartungshaltung an die Inhalteangebote im Sinne des Market Pull ist der Anspruch an Flexibilität und Innovationsfähigkeit der TV-Unternehmen entscheidend gestiegen (vgl. Wirtz 2011, 810). Wirtschaftlich gesehen wird somit die crossmediale Integration von Wertschöpfungsaktivitäten und Geschäftsmodellen im Sinne einer ganzheitlichen crossmedialen Strategie zur Umsatzmaximierung zunehmend wichtig. Denn bei crossmedialen Werbekampagnen, die inhaltlich und dramaturgisch vernetzt sind, steigt nachweislich die Werbewirkung, was sich u.a. in der besseren Werbeerinnerung, der Erhöhung der Bekanntheit und der Steigerung der Kauf- und Sehbereitschaft äußert (vgl. SevenOne Media, Vernetzte Kommunikation, 2003, 38-39).

Die Generierung von Multi-Revenue-Streams (vgl. Wirtz 2011, 802) aus hybriden und multifunktionalen Geschäftsmodellen erweitert die strategische Flexibilität der TV-Unternehmen. Es werden hybride Geschäftsmodelle generiert, so beispielsweise bei den TV-basierten Web-TV-Angeboten (vgl. Kapitel 4.2.4.2), die bestehende Geschäftsmodelle stärken und darüber hinaus neue Erlösströme generieren (vgl. Wirtz 2011, 802). Die crossmedialen Konzepte bieten hierbei nicht nur dem Nutzer einen Mehrwert, der größer ist als die Summe seiner Teile, sondern können durch die Möglichkeit zur 360-Grad-Vermarktung auch die Werbepreise erhöhen und die Relevanz eines Programms für die Werbekunden steigern (vgl. Doyle 2010, 437; Schneider/Foit 2013, 293). Darüber hinaus fungiert der mediumübergreifende Audience Flow im Sinne eines Trichtermodells, das die Zielgruppe von Medium zu Medium

immer weiter fokussiert, was zu einer Verringerung der Streuverluste führt (vgl. SevenOne Media, Vernetzte Kommunikation, 2003, 24). So belegt die Studie der SevenOne Media, dass TV-Spots, die im Sinne einer mediumübergreifenden Crosspromotion auf eine Onlineseite verweisen, zum einen die Klick-Raten um ein Vielfaches steigen lassen. Zum anderen besitzen die entsprechenden Nutzer eine hohe Affinität zu dem entsprechenden Genre und den damit verknüpften Produkten (vgl. SevenOne Media, Vernetzte Kommunikation, 2003, 24). Das Engagement der Zuschauer steigt durch den crossmedialen Verbund von Inhalten entsprechend an, was sich positiv auf die Formatbindung auswirken kann (vgl. Doyle 2010, 431).

Einerseits steigen im Sinne von Differenzierungsvorteilen die Möglichkeiten für die Werbetreibenden durch das Angebot crossmedialer Vermarktungskonzepte und somit auch deren Zahlungsbereitschaft (vgl. Schneider/Foit 2013, 294). Andererseits können in den TV-Unternehmen Synergieeffekte und Kostenvorteile durch die crossmediale Bündelung von Bereichen und Aufgaben entstehen (vgl. Schneider/Foit 2013, 294). So kann durch die strukturelle Zusammenführung von Online- und TV-Vermarktung der Koordinationsaufwand zwischen den Abteilungen sowie zwischen Vermarktung und Endkunden reduziert werden. Voraussetzung hierfür ist ein umfassender Beratungsservice durch die Sender (vgl. Gläser 2010, 465). Steigerung des Werbeerfolgs und sinkender Koordinationsaufwand sind die Folge der crossmedialen Bündelung der Kampagnenkonzeption, sodass Transaktionskosten und prozessualer Aufwand der Werbetreibenden sinken (vgl. Schneider/Foit 2013, 294).

Durch crossmediale Inhaltekonzepte wird somit der Aufbau einer multimedialen Wertschöpfungskette durch die Optimierung der Wettbewerbsposition in bestehenden, sowie durch die Erschließung neuer Märkte durch integrierte Leistungen und Inhalte verfolgt (vgl. Wirtz 2011, 799). Die Formalziele der privaten TV-Unternehmen sind grundsätzlich bezüglich der Erzielung des maximalen ökonomischen Erfolgs und Gewinns sowie ihrem Streben nach Kostenwirtschaftlichkeit (vgl. Schumann/Hess 2006, 17) gleich geblieben was die Maximierung der distributiven Produktivität des Unternehmens angeht (vgl. Kiefer 2001, 163). Um die werberelevante Zielgruppe in möglichst vielen Mediennutzungssituationen und unterschiedlichen medialen Kontex-



ten zu erreichen (vgl. Vollberg 2012, 171), ist ein strategisch abgestimmtes Cross-media-Angebot seitens der TV-Sender jedoch unabdingbar (vgl. Wirtz 2011, 809).

#### **4.3.3.2 Crossmediale Erfolgsmessung und Konvergenzwährung**

Da sich die Erfolgskennzahlen in den einzelnen medialen Kanälen unterscheiden, besteht eine wesentliche Herausforderung der TV-Unternehmen in der übergreifenden Koordination und systematischen Dokumentation des Gesamterfolgs der einzelnen crossmedialen Aktivitäten (vgl. Schneider/Foit 2013, 277). Die Arbeitsgemeinschaft Fernsehforschung (AGF) arbeitet bereits seit einigen Jahren daran, eine kumulierte Nettoreichweite für die TV- und Onlinevideonutzung ausweisen zu können. Ab September 2014 sollen erstmals Auswertungen von Streamingdaten nach Zielgruppenstrukturen veröffentlicht werden, die Auskunft über demografische Strukturen und Niveaugrößen der Streamingnutzer liefern (vgl. VPRT, AGF weitet Ausweisung von Streamingdaten aus, 03.09.2014). Die Strukturinformationen dazu basieren auf einem Videostreampanel von Nielsen. Sie werden aus den Nutzungsdauern der einzelnen Angebotsnutzer generiert, basieren also auf derselben Berechnungsmethode wie die AGF-Erhebungen für die lineare TV-Nutzung (vgl. VPRT, AGF weitet Ausweisung von Streamingdaten aus, 03.09.2014). Dies ermöglicht erstmals einen Vergleich zwischen den Nutzern von TV und Streamingangeboten, bei dem bereits die spitze Zielgruppenpositionierung der Streamnutzer im Vergleich zum TV-Nutzer festgestellt wurde (vgl. VPRT, AGF weitet Ausweisung von Streamingdaten aus, 03.09.2014).

Dennoch steht fest, dass das auf Marktanteilen und Zuschauerquoten basierende System der TV-Erfolgsmessung und Errechnung von Werbezeiten nicht nur aufgrund der Angebotsvielfalt und Fragmentierung des Zuschauermarktes obsolet wird (vgl. Ziegenhagen 2010, 50-53). Durch die Möglichkeiten Inhalte im Seven Day Catch-up zu sehen, einen Festplattenrekorder zu schalten oder Bewegtbildinhalte auf Video-on-Demand-Plattformen zu schauen sowie durch die Erweiterung und Unterstützung von TV-Inhalten in anderen medialen Kanälen, beispielsweise im Sinne des Transmedia Storytellings, gibt es keine ganzheitliche Erfolgsmessung für crossmediale

Inhalte. Entsprechend gilt es zu prognostizieren, welchen Einfluss crossmediale Contentweiterungen auf den Gesamtdeckungsbeitrag eines Formates haben (vgl. Schulze 2005, 131). Eine echte Konvergenzwährung müsste alle inhaltlichen Verknüpfungen eines Formates berücksichtigen, was aktuell nicht möglich ist.

Jedoch führt Ziegenhagen in Zusammenhang mit der Werbepreisermittlung das amerikanische Konzept des Zuschauer-Engagements an (vgl. 2010, 50), was eine interessante mögliche Herangehensweise an die Ermittlung einer Konvergenzwährung darstellt. Engagement schließt Involvement ein, geht aber über dieses hinaus, da der Zuschauer auch in der nachrezeptiven Phase noch involviert ist, sich mit Aspekten der Inhalte identifiziert und Motivation und Leidenschaft bei der Teilnahme an objektbezogenen Aktivitäten, in diesem Fall am TV-Konsum, aufweist (vgl. Ziegenhagen 2010, 51). Eine hohe Aufmerksamkeit und ein starkes emotionales Investment seitens der Zuschauer, also eine begrenzte Gruppe mit hohem Engagement, wird dabei als wertvoller für die werbetreibende Wirtschaft angesehen als eine große Masse von Zuschauern, die kein Engagement aufweisen (vgl. Ziegenhagen 2010, 50-53). Engagement setzt sich dabei zusammen „aus dem gesamten Investment, den Einstellungen, Wünschen und Bedürfnissen in Zusammenhang mit dem Objekt, in diesem Fall einer Fernsehserie“ (Ziegenhagen 2010, 51). Dabei wird das Involvement, also die Intensität der Informationsverarbeitung, nicht nur während, sondern auch nach dem Konsum eines Formates beispielsweise durch die Partizipation an einem Spiel, dem Wunsch zusätzliche Infos zu erhalten o.Ä. deutlich.

Neue Konzepte wie das Bonusprogramm TVSmiles, das u.a. von der ProSiebenSat.1 TV Deutschland GmbH im Rahmen von Formaten wie „Rosins Restaurants“ eingesetzt wird, versuchen eben hier anzusetzen und das Involvement der Zuschauer zu steigern. Die TVSmiles-App soll in den Werbepausen eingesetzt werden, sie erkennt die einzelnen Spots, aber auch Sendungsmarken und liefert dem User passende Spiele und Quizfragen auf das Handy. Für richtig beantwortete Fragen erhält der Nutzer Bonuspunkte, die er in bestimmten Shops oder gegen Sachprämien einlösen kann (vgl. TVSmiles, Was ist TVSmiles?, 2014). Das Problem am Konzept des Engagements ist „die bisher unzureichende Definition von Engagement und die we-

nigen Möglichkeiten es quantitativ zu messen“ (vgl. Ziegenhagen 2010, 51). So wird beispielsweise versucht, durch die Abfrage von Programmdetails die Aufmerksamkeit der Zuschauer zu messen (vgl. Ziegenhagen 2010, 52). Dies ließe sich zwar medienübergreifend durchführen, der Aufwand wäre jedoch enorm und die Validität der Ergebnisse nicht gesichert.

Innovative Konzepte zur crossmedialen Erfolgsmessung, die die Inhalte in allen medialen Kanälen berücksichtigen, bedürfen somit noch der verstärkten Forschung im digitalisierten TV-Markt. Denn im Zuge der Umsetzung crossmedialer Strategien muss auch eine medienübergreifende Messung des Erfolgs der vernetzten Inhaltekonzepte entwickelt werden. Darüber hinaus können künftig auch Involvement und Engagement der Zuschauer als qualitative Kriterien in der Erfolgsmessung Berücksichtigung finden.

#### **4.3.4 Zwischenfazit**

Die Erstellung von crossmedialen Inhalten kann maßgeblich zu Profilierung und Etablierung von Medienunternehmen und Medienmarken im TV-Markt beitragen (vgl. Wirtz 2011, 105). Darüber hinaus steigen Werbewirkung und die Qualität der Zielgruppenkontakte für die Werbewirtschaft durch eine mehrkanalige Ansprache der Zuschauer (vgl. SevenOne Media, Vernetzte Kommunikation, 2003, 38).

Aus ressourcenorientierter Sicht ist die Möglichkeit der Umsetzung crossmedialer Contentstrategien zur Erzielung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile durch idiosynkratische Ressourcen bzw. Ressourcenbündel (vgl. Welge/Al-Lahm 2008, 88) im Zuge der Eigenproduktion von Content am größten. Die Unternehmensspezifität der eingesetzten Ressourcen und personellen Kompetenzen ist vor allem bei der reinen Eigenproduktion sowie partiell bei der Auftragsproduktion gegeben. Neben dem tendenziell geringeren Einfluss und dem höheren Abstimmungs- und Koordinationsbedarf bei der Auftragsproduktion weist Wirtz auch auf die Abnahme der Innovationsfähigkeit und des unternehmenseigenen Know-hows hin, das mit steigendem Grad der Auftragsproduktionen zu verzeichnen ist (vgl. 2011, 442). Dies spricht aus ressourcenorientierter Sicht und in Bezug auf das crossmediale Innovationsmanagement für

die unternehmensgesteuerte crossmediale Contentproduktion, mit der durch echte Innovationen First-Mover-Vorteile und entsprechende wirtschaftliche Gewinne aus Werbeerlösen und neuen Geschäftsmodellen resultieren können.

Unabhängig davon, welche Produktionsstrategie gewählt wird, gilt es eine gezielte Auswahl der inhaltlichen Ideen zu treffen, bevor diese unter vollem Ressourceneinsatz umgesetzt werden (vgl. Wirtz 2011, 436). Um zu vermeiden, dass Personal, Zeit und wirtschaftliche Ressourcen beispielsweise im Zuge der Eigenproduktionen crossmedialer Inhalte unnötig gebunden werden, sollte anhand einer fundierten Analyse entsprechend überprüft werden, ob sich ein Inhalt zur crossmedialen Auswertung eignet.

#### **4.4 Erfolgsfaktoren für die crossmediale Contentkonzeption**

##### **4.4.1 Vorgehensweise und inhaltliche Implikationen für die crossmediale Formatauswertung**

Die Extraktion von inhaltlichen Identifikations- und Erfolgsfaktoren für echte Innovationen stellt eine enorme Herausforderung dar (vgl. von Stamm 2008, 484). Für die crossmediale Formatauswertung wird dadurch jedoch die Selektion geeigneter Inhalte vereinfacht und der wirtschaftliche Einsatz von Zeit, personellen und wirtschaftlichen Ressourcen und finanziellen Mitteln kann gewährleistet werden. Denn wenn bereits vor Produktionsbeginn die inhaltlichen Wünsche der einzelnen medialen Kanäle berücksichtigt werden, lassen sich Dopplungen von Produktions-, Technik- und Personalkosten sowie Koordinations- und Planungsaufwand beim Dreh reduzieren. Zentral ist hierfür die Frage, welche Faktoren Inhalte für eine crossmediale Auswertung qualifizieren bzw. bei der Contentkonzeption Berücksichtigung finden sollten. Diese Frage ist in der wissenschaftlichen Literatur aktuell noch nicht eingehend analysiert und beantwortet worden.

Anhand der in Kapitel 4.2 vorgestellten crossmedialen Contentkonzepte und der ihnen inhärenten Strategien werden folgend allgemeine Indikatoren für den Erfolg einer crossmedialen Formatauswertung abgeleitet. Hierzu wird an den Gedanken

von Habann angeknüpft, der die Produktarchitektur als Erfolgsfaktor von Produktinnovationen anführt (vgl. 2010, 97-99). Er differenziert als Merkmale der multimedialen Produktarchitektur die Produktkomponenten, die Produktfunktionen und die Schnittstellen zwischen den Produktkomponenten (vgl. Habann 2010, 8). Dabei können sich im Zuge von Produktinnovationen zum einen die Anzahl und die Verbindung zwischen den medialen Produktkomponenten im Sinne einer modularen Produktarchitektur ändern, bei der die Produktkomponenten flexibel austauschbar sind. Zum anderen können sich auch im Sinne der integralen Produktarchitektur die Funktionen der einzelnen Module verändern, sodass ein Austausch der Produktkomponenten nicht mehr ohne weiteres möglich wird (Habann 2010, 98). Von einer multimedialen Produktarchitektur lässt sich nach Habann dann sprechen, wenn „sie mehrere Träger bzw. Übertragungsmedien umfasst, die sich als Produktkomponenten (Module) interpretieren lassen“ (2010, 98). Er geht davon aus, dass in einer zunehmenden Multimedialität der Produktarchitektur ein Schlüssel zur Steigerung des Innovationserfolgs liegt (vgl. Habann 2010, 1000).

In Bezug auf die Contentkonzepte in Kapitel 4.2 wurde auf Produktebene im Sinne der modularen Produktarchitektur dargestellt, inwieweit sich die einzelnen Konzepte zur Bildung von ergänzenden inhaltlichen Komponenten in Form neuer Handlungsstränge und mediumübergreifender Verknüpfungen eignen. Zum anderen wurde anhand der Strategien der Konzepte analysiert, welche Funktionen diese im Zuge der crossmedialen Contentkonzepten besitzen. Im Sinne einer induktiven Vorgehensweise werden anhand der vorgestellten Konzepte Faktoren abstrahiert, die die Komponentenbildung im Sinne der modularen Vervielfältigung von Inhalten oder die integrale Verknüpfung von einzelnen inhaltlichen Modulen und ihrer Funktionalität fördern. Da es sich bei der Analyse von inhaltlichen crossmedialen Erfolgsfaktoren um die Einordnung neuer Phänomene in einen übergeordneten Zusammenhang handelt, hat dieses Vorgehen im Sinne von Raffée seine Berechtigung (vgl. Raffée 1974, 43). Auf diese Weise lässt sich zum Beispiel in Bezug auf die Modularisierung schlussfolgern, dass der Einsatz unterschiedlicher medialer Kanäle und inhaltlicher Komponenten vor allem bei Formaten sinnvoll ist, die komplexe Handlungsstränge und viele unter-

schiedliche Charaktere aufweisen, sodass die inhaltliche Vielschichtigkeit durch die unterschiedlichen medialen Kanäle dramaturgisch unterstützt wird. Erste Ansätze wie der von Przybylski zu der Eignung von Inhalten für neue Vertriebswege, insbesondere für das Web-TV (vgl. Przybylski 2010, 178), bestätigen den Einfluss der Produktarchitektur auf den Innovationserfolg. So zeigt Przybylski beispielsweise in Bezug auf die Produktstruktur von Inhalten das Genre und inhaltecharakteristische Merkmale wie Bildsprache, Ton, Schnitt und Länge sowie die inhaltliche und technologische Qualität als Kennzeichen zur Eignung des Vertriebs Erfolgs von Inhalten via Web-TV auf (vgl. Przybylski 2010, 178-182).

Im Gegensatz zum redaktionellen Bereich gibt es im Bereich des Crossmedia-Marketings bereits vereinzelt Ansätze, die sich mit der crossmedialen oder Cross-Channel-Auswertung (vgl. Kracke 2001) beschäftigen. So definiert beispielsweise Mahrtdt für crossmediale Kampagnen drei notwendige und fünf hinreichende Bedingungen, die zum Gelingen von Crossmedia beitragen (vgl. 2009, 17). Eine durchgängige Leitidee, die zeitliche, inhaltliche und formale Integration sowie die werbliche Vernetzung stellen dabei notwendige (vgl. Mahrtdt 2009, 17), die geeignete Medienwahl, Interaktionsmöglichkeiten und Aktivierung, eine multisensorische Ansprache, das Zielmedium sowie der Mehrwert für den Nutzer hinreichende Bedingungen für Crossmedia dar (vgl. Mahrtdt 2009, 17).

Habann weist im Zusammenhang mit der multimedialen Produktarchitektur sowohl auf die Möglichkeiten zur Erzielung von Lerneffekten und der Erschließung neuer Rezipientensegmente, als auch auf den ökonomischen Innovationserfolg hin (vgl. 2010, 100). Hierbei muss beachtet werden, dass Medienprodukte grundsätzlich bezüglich ihres ökonomischen und bezüglich ihres inhaltlichen Erfolges betrachtet werden können, wobei aufgrund der zur Verfügung stehenden Daten zunächst standardisiert die ökonomische Erfolgsbetrachtung erfolgt (vgl. Sommer/Rimscha 2013, 26). So kann u.a. über Quoten und Werbepreise der ökonomische Erfolg ermittelt werden. Ob aber tatsächlich das Programm als qualitativ hochwertig und relevant empfunden wurde, kann nur durch Befragungen und qualitative Studien erhoben werden. In der Praxis gibt es bislang einzelne interne und unveröffentlichte Studien zu kon-

kreten Formaten, die den Erfolg oder Misserfolg crossmedialer Strategien im Rahmen des TV-Format- bzw. Onlineresearch in Form von Quoten oder Video Views abbilden. Allerdings wird dabei nur der zahlenbasierte Erfolg eines Inhalts im jeweiligen Medium und nicht die strategische Bedeutung der Einzelkomponenten innerhalb des Gesamtkonzeptes erfasst. So können die Erlöse durch ein Online-Ramp-up nur gering, der inhaltliche Nutzen und die positiven Ausstrahlungseffekte auf die Formatmarke oder das Image können jedoch hoch sein. Der monetäre Nutzen und der Anteil einer crossmedialen Komponente am Gesamterfolg des Formates können somit nicht unmittelbar erfasst werden.

Durch die Ableitung inhaltlicher Erfolgsindikatoren zur crossmedialen Auswertung können zum einen neue kreative Inhaltekonzepte unter Berücksichtigung dieser Indikatoren entwickelt werden. Zum anderen können bestehende Formatideen auf ihr crossmediales Potential geprüft und der Umfang materieller, zeitlicher und personeller Ressourcen sowie deren Kompetenzen, Fähigkeiten und Strukturen entsprechend des erwartbaren Erfolges angepasst werden. Inhaltliche Erfolgsfaktoren können also gleichsam Implikationen zur Neustrukturierung von inhaltlichen Kurationsprozessen sowie zur anschließenden Priorisierung von Formaten in Bezug auf deren crossmediale Auswertbarkeit geben. Durch Anpassung des personellen und wirtschaftlichen Ressourceneinsatzes kann die Effizienz der Produktion erhöht werden.

#### **4.4.2 Erfolgsfaktoren**

##### **4.4.2.1 Nutzergewohnheiten und Zielgruppe als Basis crossmedialer Inhalte**

Da sich sowohl Inhalte als auch Werbebotschaften an den Nutzer richten, stellt dessen Akzeptanz einen entscheidenden Indikator für den Erfolg eines Inhaltes dar. In Bezug auf den Nutzer lassen sich zwei wichtige Faktoren identifizieren, die für die Gestaltung crossmedialer Inhalte eine Rolle spielen können: die Usability und die User Experience (vgl. Burmester/Koller 2008, 287).

Unter Usability verstehen Burmester und Koller die instrumentellen Aspekte der Mediennutzung (vgl. Burmester/Koller 2008, 288). Diese lassen sich als Zweck-Mittel-

Kombination zusammenfassen, deren Erfolg daran gemessen werden kann, ob ein Medium die Bedürfnisse und Erwartungen des Nutzers hinsichtlich seiner Kernfunktion erfüllt, also beispielsweise ob ein Fernseher alle Sender empfängt und diese sich unkompliziert und intuitiv einprogrammieren lassen.

Die User Experience hingegen versucht ein Gleichgewicht zwischen den instrumentellen Aspekten und den Faktoren wie Neuartigkeit, Herausforderung, Schönheit, als nicht-instrumentellen Aspekten zu finden (vgl. Hassenzahl/Burmester/Koller 2008, 78). Entsprechend können neben den technologischen Aspekten auch beispielsweise das Design des Fernsehers und seine Marke entscheidend für die Zufriedenheit des Nutzers sein. Während die Usability objektive Nutzungsaspekte betont und versucht, unabhängig von den Meinungen der Nutzer beispielsweise durch Methoden wie „Eye Tracking“ Erkenntnisse zu sammeln (vgl. Hassenzahl/Burmester/Koller 2008, 78), wird bei der Erhebung der User Experience vor allem das subjektive Erleben der Rezipienten bezüglich der Nutzung oder des Besitzes medialer Inhalte sowie deren individueller Motivation eine bedeutende Rolle beigemessen (vgl. Burmester/Koller 2008, 288).

Die Faktoren Ganzheitlichkeit und Subjektivität der Betrachtung bilden entsprechend die Hauptunterscheidungsmerkmale von User Experience und Usability (vgl. Hassenzahl/Burmester/Koller 2008 79). Hassenzahl, Burmester und Koller stellen hierzu fest, dass das Fehlen von Usability, also Nutzungsprobleme oder fehlerhafte Anwendungen, zwar zu Unzufriedenheit führen, eine gute Usability aber nur in Verbindung mit anderen Aspekten zu Zufriedenheit führt (vgl. Hassenzahl/Burmester/Koller 2008, 79). Neben den pragmatischen Faktoren wie der technologischen Funktionalität und dem konkreten Nutzern, den eine Technologie bietet, spielt entsprechend auch die hedonische Dimension eine Rolle (vgl. Hassenzahl/Burmester/Koller 2008, 79), also die Frage, was ein Produkt für seinen Nutzer bedeutet und symbolisiert und welche neuen Optionen es ihm eröffnet. Folgend wird im Zuge eines nutzerzentrierten Gestaltungsprozesses (vgl. Stillhammer/Hreljic 2007, 165) auf beide Aspekte anhand des Beispiels von Online und Social Media-Nutzung eingegangen.



Zunächst ist eine Zielgruppendefinition hinsichtlich der thematischen Auswahl und der gezielten inhaltlichen Ansprache der Zuschauer wichtig (vgl. result-Studie 2012, 10). Die Medien-Nutzer-Typologie 2.0, die in Bezug auf TV, Radio und Online das Nutzungsverhalten erwachsener Mediennutzer in Deutschland segmentiert (vgl. Oehmichen 2007, 226), kann hierfür Ansatzpunkte liefern. Sie setzt sich aus 10 Typen von Mediennutzern zusammen, die sich anhand spezifischer charakteristischer Eigenschaften unterscheiden (vgl. Abbildung 8) und sich auch „trennscharf im Hinblick auf ihre Programm- und Genrepräferenzen, ihre Zuwendungsinteressen [und] Nutzungsintensitäten der einzelnen Medien“ differenzieren lassen (Oehmichen 2007, 226).

Lebensstilgruppe	Charakteristika
<b>Junge Wilde</b>	Hedonistisch, materialistisch, konsumorientiert, Selbstbezüglichkeit und -unsicherheit, adoleszentes Verhalten
<b>Zielstrebige Trendsetter</b>	Pragmatische Idealisten und selbstbewusste Macher, breite Interessen, Erfolgsorientierung, Vollausschöpfung der Möglichkeiten neuer Medien
<b>Unauffällige</b>	Orientierung am Privaten, wenig Kontakte, passiv, übernehmen ungern Verantwortung, ökonomisch eingeschränkt, starkes Bedürfnis nach Unterhaltung und Ablenkung
<b>Berufsorientierte</b>	Starke Berufsbezogenheit, wenig Zeit für anderes, nüchtern, rational, Kulturfaible, eher ledig als verheiratet
<b>Aktiv Familienorientierte</b>	Familienmenschen, bodenständig, selbstbewusst, gut organisiert, clever/findig, dynamisch/lebendig
<b>Moderne Kulturorientierte</b>	(Ehemalige) kulturelle Avantgarde, unter anderem arrivierte „68er“, intellektuellster Typ, hohes Aktivitätsniveau, medienkritisch, weltoffen
<b>Häusliche</b>	Bedürfnis nach Sicherheit und Kontinuität im Alltag, eher traditionelle Wertvorstellungen und Rollenbilder, relativ enger Aktionsradius, häuslicher Rahmen wichtig
<b>Vielseitig Interessierte</b>	Sehr breites Interessenspektrum, gesellig, aktiv, erlebnisfreudig, bodenständig
<b>Kulturorientierte Traditionelle</b>	Eher konservativ und traditionell geprägtes Weltbild, häuslicher Radius ist wichtig, gleichzeitig spielen aber auch (hoch-)kulturelle Aktivitäten eine Rolle
<b>Zurückgezogene</b>	Traditionell, häuslich, eher passiv, hohe Bedeutung von Sicherheit und Harmonie, gering ausgeprägte Interessen

**Abbildung 8: Medien-Nutzer-Typologie 2.0**

(Quelle: eigene Darstellung nach Oehmichen 2007, 228)

Anhand der zehn Gruppen umfassenden Typologie und der Aufschlüsselung der medienübergreifenden Nutzungsdauer wird deutlich, dass die „Jungen Wilden“ und die „Zielstrebigen Trendsetter“, die mit durchschnittlich 22,9 Jahre bzw. 24,2 Jahre

(vgl. Oehmichen/Schröter 2007, 413) zu den jungen Zielgruppen gehören, am aktivsten mit dem Internet umgehen. Offensichtlich sind die User Experience, also das subjektive Erleben, sowie die Motivation der Nutzung des Internets größer als bei anderen Nutzergruppen.

Die „Jungen Wilden“ und insbesondere die „Zielstrebigen Trendsetter“ bedienen sich aller Möglichkeiten der Information, aber auch der Unterhaltung und Kommunikation (vgl. Oehmichen/Schröter 2007, 413), während die anderen 8 Mediennutzungstypen das Internet hauptsächlich zur klassischen Informationsbeschaffung verwenden (vgl. Oehmichen/Schröter 2007, 412). Entsprechend unterscheiden sich auch die Usability, also der instrumentelle Einsatz der Technologien und der mit ihrem Gebrauch verbundene Nutzen in Bezug auf unterschiedliche Zielgruppen. So können die konsumorientierten „Jungen Wilden“ das Internet sowie das Handy u.a. auch zum Shoppen nutzen und die zielstrebigen Trendsetter können ihre breiten Interessen durch zusätzliche Informationen und neue Möglichkeiten des Austauschs mit anderen Nutzern im Netz befriedigen. Entsprechend bestätigt sich auch bezüglich der Social Media-Nutzung dieses Bild. Die Kernzielgruppe der Facebook-Nutzer in Deutschland bildet mit rund 49 Prozent die Gruppe der 13 bis 25-Jährigen (Kerkau 2012, 36). Entsprechend wird junges Publikum durch soziale Netzwerke wie Facebook effektiver erreicht als ältere Zielgruppen. In Bezug auf die User Experience können hierbei neben dem Effekt der Information und des Abrufs von Inhalten auch der eigene Status in der Gruppe, beispielsweise der Facebook-Freunde, das Know-how über die neuesten technologischen Trends und der Besitz der am besten designten Endgeräte eine Rolle bei der Nutzung spielen.

Bezüglich einer crossmedialen Formatauswertung resultiert aus diesen Ergebnissen, dass basierend auf einer genauen Zielgruppenanalyse und der empfundenen Usability unterschiedlicher Kanäle Rückschlüsse auf die grundsätzliche Entscheidung für oder gegen einen bestimmten medialen Kanal getroffen werden können. Darüber hinaus lassen sich in Anlehnung an die Ausführungen von Hassenzahl, Burmester und Koller zum AttrakDiff2-Fragebogen, einem Instrument zur nutzerzentrierten Produktentwicklung unter Berücksichtigung der User Experience (vgl. Hassen-

zahl/Burmester/Koller 2008, 79-80), anhand der pragmatischen Qualität, der Stimulation und Identität als hedonistischen Qualitäten und der Attraktivität Rückschlüsse ziehen, welche der zehn Zielgruppen crossmediale Möglichkeiten als subjektiven Mehrwert wahrnimmt. So kann die pragmatische Qualität genutzt werden um zu eruieren, ob Kanal und Inhalt für die Zielgruppe „nützlich und benutzbar“ sind und dabei helfen, ihre Handlungsziele zu erreichen (vgl. Hassenzahl/Burmester/Koller 2008, 79). Durch die Kategorie der Stimulation als hedonischer Qualität eines Produktes kann festgestellt werden, ob die nutzereigenen Kenntnisse und Fähigkeiten erweitert werden (vgl. Hassenzahl/Burmester/Koller 2008, 80). Die Kategorie der Identität als hedonistische Qualität zeigt an, ob sich die Nutzer bei anderen selbstwertsteigernd profilieren können, wenn sie bestimmte Inhalte in bestimmten Kanälen konsumieren. Und schließlich kann durch die globale Aussage über die Attraktivität eines Angebotes eine Einschätzung und Bewertung erfolgen (vgl. Hassenzahl/Burmester/Koller 2008, 80).

Wendet man diesen Ansatz auf crossmediale Konzepte an, so ist beispielsweise eine Social Media-Strategie im Zuge der crossmedialen Formatauswertung für ein Format nur wenig erfolgversprechend, das sich an die Zielgruppe der im Schnitt 39-jährigen „Unauffälligen“ richtet, die selektiv zurückhaltend mit dem Internet umgehen (vgl. Oehmichen/Schröter 2007, 412), sich entsprechend darüber auch nicht profilieren, die Nutzung ihnen nicht zu einem persönlich empfundenen Mehrwert verhilft und entsprechend die Attraktivität dieses Angebotes sowie seine Einschätzung zur Erweiterung der eigenen Kenntnisse wahrscheinlich eher gering eingeschätzt wird. Um die Potentiale der crossmedialen Contenterstellung voll auszuloten, ist es grundsätzlich notwendig, sich sowohl an den Endgeräten als auch an den Nutzungssituationen zu orientieren (vgl. Przybylski 2010, 216), wenn der Mehrwert crossmedialer Angebote festgestellt werden soll. Denn obwohl die technologische Funktionalität und eine entsprechende pragmatische Qualität gegeben sein können ist es möglich, dass die empfundene User Experience, also die hedonistische Qualität aus funktionalen und nicht-funktionalen Aspekten, als gering eingeschätzt wird. Über die crossmediale Auswertung eines Inhaltes sollte entsprechend unter Berücksichtigung der Zielgrup-

pe, ihrer charakterlichen Eigenschaften und ihrer medialen Affinitäten entschieden werden.

#### **4.4.2.2 Komplexität von Charakteren und Geschichten**

Im Zuge der crossmedialen Auswertung spielen die Charaktere der Protagonisten eine ebenso wichtige Rolle wie die Inhalte an sich. Denn die Protagonisten sind es, mit denen und derentwegen der Nutzer den Medienwechsel vollzieht (vgl. result-Studie 2012, 10). Existieren komplexe Personenkonstellationen und multiple Handlungsstränge, können einzelne davon in anderen medialen Kanälen weitererzählt werden, so beispielsweise als Zusatzepisoden im Internet. Jenkins argumentiert wie folgt: „a good character can sustain multiple narratives and thus lead to a successful movie franchise. A good world can sustain multiple characters (and their stories) and thus successfully launch a transmedia franchise“ (Jenkins 2003, 3). Was Jenkins im Zuge des Transmedia Storytelling postuliert, kann auch als Indikator zur Eignung eines Formates zur crossmedialen Auswertung angesehen werden. Dies bestätigt auch die result-Studie zu Chancen und Grenzen transmedialer Formate (vgl. result-Studie 2012, 16). Die Faszination des Zuschauers für einen Charakter kann den Medienwechsel begünstigen, denn vertraute Charaktere bilden die „Konstanten im transmedialen Konzept“ (vgl. result-Studie 2012, 16).

Unterschiedliche Charaktere besitzen unterschiedliche Sichtweisen auf die Geschichte, sodass sie dem interessierten Zuschauer neue Perspektiven auf das Geschehen eröffnen, unterschiedliche Gruppen und Charaktere von Zuschauern ansprechen und die Tragfähigkeit eines Formates für die crossmediale Auswertung unterstreichen können. Des Weiteren ermöglichen sie eine asynchrone Erzählweise der Geschichte. Teaser oder Cliff-Hanger, die auf die Fortsetzung der Handlung oder parallele Handlungsstränge in einem anderen Medium hinweisen, können die Nutzung crossmedialer Angebote unterstützen. Eine eindimensionale Geschichte lässt sich nur schwer dramaturgisch über unterschiedliche mediale Kanäle spielen.

Auch das Formatgenre, mit dem die Zuschauerstreue variiert, spielt für die crossmediale Auswertung eine Rolle. Bei Serien haben die Zuschauer beispielweise eine re-

lativ hohe Verweildauer, im Schnitt werden 39 Prozent einer Serie angesehen (vgl. Picot/Bereczky/Freyberg 2007, 44). Von Spielfilmen werden hingegen nur durchschnittlich 17 Prozent des Gesamtfilms geschaut (Picot/Bereczky/Freyberg 2007, 44). Auch im Rahmen der bereits erwähnten Medien-Nutzer-Typologie (vgl. Kapitel 4.4.2.1) wird versucht, im Zuge einer crossmedialen Genreorientierung aufzuzeigen, wie sich die Präferenzen für einzelne Genres wie Nachrichten, Kultur und Bildung, Sport etc., nach Medien, also TV, Radio und Internet, differenzieren lassen (vgl. Oehmichen/Schröter 2007, 418). Allerdings wird hier nicht die Eignung eines Genres zur mediumübergreifenden Auswertung, sondern die Eignung einzelner Inhalte für unterschiedliche Kanäle analysiert. Eine wissenschaftlich valide Analyse der Eignung spezifischer Genres für die crossmediale Auswertung bedürfte einer tiefer gehenden empirischen Analyse, wozu aktuell die in der Praxis vorhandene Erhebungsgrundlage aufgrund mangelnder Beispiele noch zu gering ist.

#### **4.4.2.3 Involvement und Interaktion**

Involvement und Interaktion sind relevante Erfolgsfaktoren für crossmediale Inhalteauswertung. Diese Annahme wird auch durch die Studie „TV Endgame“ von Roland Berger gestützt, die interaktiven Erzählformen großes Potential zuschreibt (vgl. Roland Berger-Studie TV-Endgame, 2012). Je stärker die Rezipienten das Gefühl haben, persönlich am Format zu partizipieren und Teil der gezeigten Welt zu sein, desto stärker sind die kognitiven, affektiven und verhaltensbezogenen Reaktionen auf die Darsteller (vgl. Hartmann 2010, 83). Je intensiver die kognitive und affektive Verarbeitung einer Sendung stattfindet, desto positiver wird diese wiederum bewertet (vgl. Hartmann 2010, 83).

Eine neue Chance, die die crossmediale Vernetzung den Fernsehunternehmen bietet, ist die parasoziale Interaktion zwischen Zuschauer und Mediencharakter in Form einer reziproken Zweiwege-Kommunikation. Die Illusion der Interaktion zwischen Zuschauern und Formatcharakteren bzw. des wahrgenommenen Einflusses des Zuschauers auf ein Format kann zur Intensivierung der parasozialen Beziehung und somit der Bindung an das Format führen. Die Einseitigkeit der Interaktion kann im

digitalen TV-Markt durch die medialen Rückkanäle in Form von Social Networks wie beispielsweise Facebook oder auch Plattformen wie YouTube überbrückt werden. Denkbar ist in diesem Zusammenhang je nach Inhalt eines Formates beispielsweise auch eine Live-Schalte via Skype zu den Zuschauern nach Hause. So können nicht nur die Rezipienten ihre medialen Protagonisten im TV, sondern auch die Protagonisten, beispielsweise Moderatoren oder Casting-Show-Kandidaten, ihre Zuschauer sehen und sich an deren Reaktionen und Feedback orientieren.

Ein Showkonzept, das die Beobachtung von Fernsehzuschauern beim Fernsehschauen aufgreift, ist die „Gogglebox“ auf Channel 4 in Großbritannien (vgl. Schader 2014, Fernsehen über Leute, die fernsehen, stern.de). Dort werden in britischen Haushalten Kameras installiert, die die Bewohner beim Fernsehen filmen, also sowohl beim Kommentieren, Bewerten oder Nachäffen des Programms, aber auch bei den Nebentätigkeiten wie Essen, Streiten oder Stricken und dies wird dann wiederum im TV ausgestrahlt (vgl. Schader 2014, Fernsehen über Leute, die fernsehen, stern.de). Angeschaut werden u.a. Shows wie „The Voice“, „The Taste“ oder auch Events wie die Oscars. Doch nicht nur als eigene Programmidee, sondern auch als Form der direkten Interaktion kann ein solches Konzept interessant sein. Für manche Shows kann der Blick ins Wohnzimmer der Zuschauer ein inhaltlicher Aspekt sein, der sowohl die Identifikation anderer Zuschauer mit dem Format und den Charakteren als auch deren Involvement erhöhen kann. Zusätzlich würde dies zur Authentizität des Formates beitragen, was beispielsweise bei einem Format wie „The Voice of Germany“ gut mit dem Gesamtkonzept harmoniert.

Auch das Aktivitätslevel der Zuschauer kann in Bezug auf die crossmediale Formatauswertung eine Rolle spielen. Aktivere Zuschauer nehmen beispielsweise eher in Kauf, ihre Daten und elektronischen Fingerabdrücke zu hinterlassen, um genau die Inhalte zu bekommen, die sie sich wünschen (vgl. Fritsch 2010, 79). Sie verhalten sich im Vergleich zu passiven Rezipienten opportuner, die eine geringere Bedürfnisbefriedigung akzeptieren, um eigene Such- und Informationskosten im Netz zu vermeiden (vgl. Fritsch 2010, 79). Crossmedial vernetzter Content, der plattform- und mediumübergreifend Netzwerkeffekte generiert, hat somit das Potential eine Trägheit

seitens der Zuschauer zur Suche nach neuen Inhalten zu evozieren, da dies für sie entsprechend Aufwand und Wechselkosten bedeutet (vgl. Radtke 2010, 28-29). Je umfangreicher die Netzwerke, die Social Community und das Netz aus Inhalten, desto stärker sind auch die Netzwerkeffekte für den User (vgl. Wirtz 2011, 680). Die Prognose von Aktivitätslevel und Involvement kann entsprechend wichtige Indikatoren für die crossmediale Auswertbarkeit von Content liefern.

#### **4.4.2.4 Unmittelbarkeit, Authentizität und Stringenz**

Ein wichtiger Erfolgsfaktor für Crossmedia ist auch die Berücksichtigung von mediumspezifischen Charakteristika bzw. den Erwartungen, die mit bestimmten medialen Kanälen verknüpft sind. So ist beispielsweise mit der Nutzung eines Chats die Erwartung eines unmittelbaren Feedbacks des oder der Gegenüber verbunden, lange Wartezeiten auf Kommentare oder Antworten würden dieser Nutzererwartung widersprechen. Bezüglich der Verknüpfung von TV und neuen medialen Kanälen spielen auch Unmittelbarkeit, Authentizität und Stringenz eine Rolle. Denn um den Austausch und die Interaktion der Rezipienten untereinander sowie im Formatumfeld zu fördern (vgl. 4.2.3.3), bedarf es unmittelbarer und direkter Reaktionen auf die Nutzeraktivitäten. Zur Erzeugung und Aufrechterhaltung eines mediumübergreifenden Audience Flows (vgl. Kapitel 4.2.2.2) bedarf es einer Stringenz in der Ansprache des Publikums.

Für die Zielgruppe, die teilweise bereits in der konvergenten Medienlandschaft sozialisiert wurde, ist beispielsweise die Integration von Social-Network-Aktivitäten in die TV-Handlung nichts Außergewöhnliches, sondern kann zu einer direkten Identifikation mit dem gezeigten Umfeld beitragen. So kann durch Szenen, in denen der TV-Protagonist sein Facebook-Profil im Rahmen der TV-Handlung besucht, beim Zuschauer der Eindruck entstehen, dass eine direkte Interaktion mit dem Protagonisten über die sozialen Medien möglich ist.

Auch bei der Gestaltung von Social-Network-Seiten für TV-Formate kann es von Vorteil sein, wenn der Eindruck eines unmittelbaren Kontaktes zum Protagonisten oder den Verantwortlichen einer Sendung entsteht. Es kann aktiv Beziehungspflege mit den Rezipienten im Netz betrieben und die Rezipienten durch eine zielgruppenge-

rechte Ansprache unmittelbar erreicht werden (vgl. Schulz-Bruhdoel/Bechtel 2011, 157). Dies kann beispielsweise durch selbstgedrehte Videos, scheinbar private Bilder und Posts von Seriencharakteren, Kandidaten oder Moderatoren erreicht werden. Wenn in diesem Zusammenhang davon gesprochen wird, dass „die Meta-Ebene gänzlich verlassen“ wird (Kerkau 2012, 35), so hat dies den Zweck, die vom Rezipienten wahrgenommene Unmittelbarkeit des Kontaktes und den Eindruck von Erreichbarkeit und Nahbarkeit des Protagonisten zu erhöhen. Denn je intensiver sich die Zuschauer einer Sendung angesprochen und adressiert fühlen, desto weniger sind sie sich der Fiktionalität des Geschehens bewusst (vgl. Hartmann 2010, 83). Dies kann auch bei fiktionalen Formaten den Anschein von Authentizität erwecken. Auch bei dem bereits erwähnten RTL2-Format „Berlin Tag und Nacht“ wird deutlich, dass durch semiprofessionelle Darsteller, die die Dialoge teilweise improvisiert und mit persönlicher Note spielen, der Eindruck einer authentischen, echten Geschichte verstärkt wird (vgl. Kerkau 2012, 36). Die scheinbar privaten Posts und Videos auf den formateigenen Facebook-Seiten verstärken diesen Eindruck.

Der Erfolg eines crossmedialen Formates beruht ebenso wie bei jedem anderen Contentprodukt auf der Stringenz, der Schlüssigkeit und Ganzheitlichkeit des inhaltlichen Konzeptes. So ist zu Beginn die Entscheidung zu treffen, ob die Darsteller in ihren Rollen Facebook-Accounts pflegen und agieren sollen oder als die Schauspieler hinter dieser Rolle. Entsprechend sollte das Konzept stringent beibehalten werden, da ansonsten die wahrgenommene Authentizität reduziert und ggf. auch der Erfolg crossmedialer Konzepte geschmälert werden kann.

#### **4.4.3 Optimierung crossmedialer Formatauswertung durch Priorisierung**

Inhalte, bei denen die Sinnhaftigkeit einer crossmedialen Auswertung sowie die Zielsetzung und Strategie in den einzelnen Kanälen nicht klar definiert sind, kosten im Zuge einer crossmedialen Produktion personelle und wirtschaftliche Ressourcen, die für andere sinnvolle crossmediale Produktionen fehlen. Aufbauend auf den Gedanken des Entrepreneurships steht die kreative Idee als Ausgangspunkt für echte inhaltliche Innovationen am Anfang (vgl. Gielnik 2013, 79). Erst die Synthese zwischen



der Realisierung kreativer Optionen und deren gezielter Entwicklung führt jedoch zu Innovationen (vgl. Dimov 2007, 714). Entsprechend kann anhand der Erfolgsfaktoren für die crossmediale Auswertung (vgl. Kapitel 4.4.2) eine Auswahl von Ideen erfolgen und der Umfang ihrer crossmedialen Auswertbarkeit anhand unterschiedlicher Priorisierungsstufen verdeutlicht werden. Die Entscheidung für oder gegen eine crossmediale Auswertung und über deren Umfang ermöglicht den geplanten Ressourceneinsatz, vermeidet überflüssige Kosten und optimiert somit das Verhältnis zwischen Input und Output.

Aktuell erfolgt in den großen deutschen TV-Unternehmen, wie beispielsweise auch bei der ProSiebenSat.1 TV Deutschland GmbH, bereits eine Gewichtung von Formaten entsprechend ihres Stellenwertes für die Sendergruppe sowie für einzelne Abteilungen. Diese Priorisierung erfolgt überwiegend erfahrungsbasiert. Abteilungen wie Presse, Online, Marketing und Vermarktung nehmen separat eine Gewichtung der Formate entsprechend ihrer Relevanz für das jeweilige Profitcenter vor. Entsprechend unterscheiden sich die Priorisierungen, es existieren beispielsweise in der Vermarktung umsatzorientierte Priorisierungssysteme, in den Redaktionen sind die Priorisierungen hingegen entsprechend des erwarteten Formaterfolges und der Quote festgelegt. Die erwartete Quote besitzt nach Steiner dabei zweifellos einen Einfluss auf die Qualität (vgl. Steiner 2012, 17). Entsprechend ist die Priorisierung von Formaten auch ein Indikator für den jeweils abteilungsseitig betriebenen Aufwand und Ressourceneinsatz. Hinsichtlich der crossmedialen Auswertung lassen sich Kriterien und Abläufe definieren, die den wirtschaftlichen Einsatz von Personal und Ressourcen durch die Einordnung in eine bestimmte Priorisierungsstufe optimieren können. Entsprechend des jeweiligen crossmedialen Auswertungspotentials lassen sich beispielsweise Ressourceneinsatz und Aufwand der crossmedialen Auswertung modifizieren. Neben den erläuterten Erfolgsfaktoren kann auch der Innovationsgrad eines Formates bei der Priorisierung im crossmedialen Sinne berücksichtigt werden.

Crossmediale Innovation erfordert auch strategisches Lernen und Denken außerhalb planbarer Strukturen. Entsprechend lässt sich unter Bezugnahme auf die Grundlagen zur Strategie von Mintzberg feststellen, dass der emergierende Teil der Strategie mit

steigendem Innovationsgrad wächst (vgl. Mintzberg 1991a, 45). Hier könnte eine Priorisierung ansetzen. Denn existieren beispielsweise viele Touchpoints, also Berührungs- und Anknüpfungspunkte einer Zielgruppe mit neuen Medien, erfordert die Inhaltekonzeption ein hohes Maß an Kreativität, um diese zeitlich aber auch inhaltlich logisch und dramaturgisch zu verknüpfen und beispielsweise mediumübergreifend Spannung aufzubauen. Entsprechend müssen auch die eingesetzten Mittel wie Mitarbeiter, Zeit und finanzielle Mittel adaptiert werden. Des Weiteren sollte dann dem erhöhten Innovationsgrad auch durch entsprechend kreativitätsfördernde Organisations- und Prozessstrukturen Rechnung getragen werden (vgl. Kapitel 5.6.2). Insgesamt beruht die Einordnung von Formaten in Priorisierungskategorien darauf, dass eine grundlegende strategische Flexibilität im Unternehmen vorhanden ist, was die Strukturen und Prozesse der Formaterstellung angeht. Entsprechend der Priorisierung eines Formates nach seiner crossmedialen Auswertbarkeit können diese bei innovativen crossmedialen Formatvorhaben mehr Raum für kreative Prozesse abseits etablierter Strukturen lassen oder bei reinen TV-Formaten die Effizienz der Abläufe in den Vordergrund stellen, also in der Intensität ihrer prozessualen Ausgestaltung variieren.

Folgend wird dazu die Differenzierung von drei Priorisierungskategorien vorgeschlagen: Den TV-fokussierten Formaten, den TV-basierten und den TV-integrierenden Formaten. Diese drei Kategorien wurden auf Basis der bereits analysierten crossmedialen Contentkonzepte sowie der Erfahrungen in der Praxis in Form einer deduktiven Vorgehensweise nach Raffée aufgestellt (vgl. 1974, 43).

TV-fokussierte Formate haben den niedrigsten crossmedialen Innovationsgrad, die crossmedialen Maßnahmen beschränken sich auf grundlegende Standards wie einer Website, beispielsweise mit Fotogalerie, Episoden- und Highlight-Abruf und ggf. einem Gewinnspiel. Stark bezeichnet solche eng mit einem TV-Format verknüpfte Anwendungen wie Hintergrundinformationen oder Abstimmungsmöglichkeiten zu einem Format als „Enhanced TV“, also TV unterstützende oder anreichernde Angebote (vgl. 2006, 94). Aufgrund des niedrigen Innovationsgrads kann relativ standardisiert innerhalb feststehender Abläufe und Prozesse vorgegangen werden, es handelt sich eher

um einen repetitiven Prozess (vgl. Lühring 2007, 138). Die crossmediale Auswertung ist gut planbar und die Notwendigkeit zur spontanen Herausbildung neuer Eigenschaften ist gering (vgl. Mintzberg 1991a, 45). Optimierung und Steigerung der wirtschaftlichen Effizienz sind hier insbesondere bezüglich der Abläufe und bestehenden Prozesse und des entsprechenden Ressourceneinsatzes möglich.

TV-basierte Formate verlangen eine Fortspinnung des Formates in andere Medien, beispielsweise eine transmedial konzipierte Geschichte, die auf einem Fernsehformat basiert, jedoch über dieses hinaus dem Zuschauer Möglichkeiten zur Partizipation und Interaktion bietet. Die Entwicklung eines solchen Formates kann zwar innerhalb etablierter Prozessstrukturen ablaufen, benötigt aber gerade in der Ideengenerierungsphase ein hohes Maß an kommunikativer, organisatorischer und entscheidungstechnischer Freiheit, bevor in der Realisierungsphase der Idee der Formalisierungs- und Standardisierungsgrad wieder zunehmen kann (vgl. Lühring 2007, 142). Das Maß zwischen spontan zu kreierenden neuen Eigenschaften und Planbarkeit ist ausgeglichen (vgl. Mintzberg 1991a, 45). Optimierungsoptionen bieten hier sowohl die Verbesserung existierender Prozesse zur Effizienzsteigerung als auch die Förderung des internen Innovationspotentials im Sinne der strategischen Flexibilität durch die Schaffung kreativer Freiräume und inhaltlicher Neuheiten.

TV-integrierende Formate nutzen das Fernsehgerät zwar, dieses stellt aber nicht das Hauptmedium dar, mit dem eine Geschichte vermittelt wird. Dies ist beispielsweise bei einer transmedialen Geschichte der Fall, die im Internet auf eigens erstellten Seiten oder in sozialen Netzwerken beginnt, dann durch einen Spielfilm zum dramaturgischen Höhepunkt gebracht und am Ende im Internet aufgelöst wird. Somit lassen sich weder die Ideengenerierung noch deren Durchführung mittels standardisierter Prozesse abwickeln. Der Innovationsgrad ist hoch, sodass im Sinne der Adhocratie (vgl. Mintzberg 1991b, 205) vorhandenes Wissen in heterogenen Teams zu neuen Kompetenzen kombiniert werden muss (vgl. Mintzberg 1991b, 209). Hierbei besteht die wirtschaftliche Optimierung in der Förderung unternehmensinterner Innovationspotentiale zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen im Sinne eines First-Mover-Effekts und deren Kombination mit neuen Geschäftsmodellen.

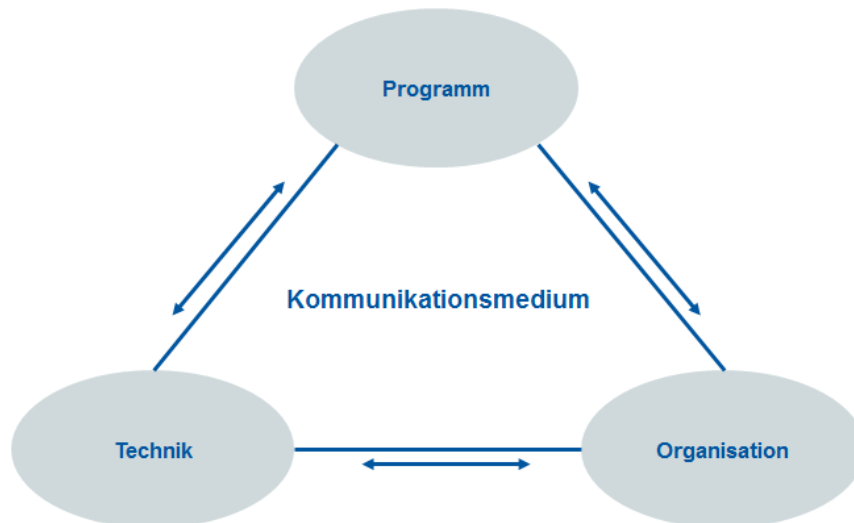
Durch die Priorisierung von Formaten anhand der extrahierten crossmedialen Erfolgsfaktoren lassen sich Arbeitspakete und teilstandardisierte Abläufe entwickeln. Wie viel Aufwand in Bezug auf die crossmediale Auswertung eines Formates betrieben wird und welche Personen innerhalb standardisierter oder flexibler Strukturen daran arbeiten, kann entscheidend zur Effektivität und Effizienz der crossmedialen Contentproduktion beitragen und darüber hinaus das Innovationspotential strategisch gezielt freisetzen.

#### **4.5 Darstellung innovationsrelevanter Interdependenzen im „Magischen Viereck“**

Das strategische Management von (crossmedialen) Innovationen muss nach Radtke zur Kernkompetenz der TV-Unternehmen werden (vgl. 2010, 218). Diese besteht darin, die vorhandenen Ressourcen wie Marke, produktionstechnisches Know-how, kreatives Potential und Netzwerkfähigkeit in der crossmedialen Medienwelt zusammenzuführen, sodass innovative Contentprodukte entstehen, die neue Nischen in alten Märkten erschließen oder im Sinne einer lateralen Diversifikation neue Geschäftsfelder eröffnen (vgl. Radtke 2010, 218). Die technologische Entwicklung neuer Devices und Kanäle, auf denen neue Bewegtbildformate lanciert werden können, „beeinflussen das Rezeptionsverhalten, die Produktionsweise und die Formatgestaltung von Fernsehen“ (Scolik/Wippersberg 2009, 26). Wenn Inhalte von der Idee an crossmedial gedacht und die entsprechenden mediumsspezifischen Teilstrategien umgesetzt werden sollen, bedarf es einer grundlegenden Veränderung der Konzeptions- und Produktionsprozesse und der entsprechenden personellen und organisationalen Strukturen innerhalb der TV-Unternehmen.

Steiner macht den Zusammenhang zwischen den Dimensionen technologisch induzierter Umfeldveränderung, den notwendigen programmlichen Innovationen und den daraus resultierenden personalwirtschaftlichen und prozessualen Veränderungen in seinem „Magischen Dreieck“ deutlich (vgl. Abbildung 9). Er fasst hierzu die interdependente Beziehung zwischen Technik, Programm und Organisation entsprechend zusammen (vgl. Steiner 2012, 28-29). Nach Steiner bestehen zwischen diesen drei

Dimensionen Wechselwirkungen, die einen übergeordneten Bezugsrahmen für zahlreiche kommunikationstheoretische Erklärungsmodelle bilden können (vgl. Steiner 2012, 31).

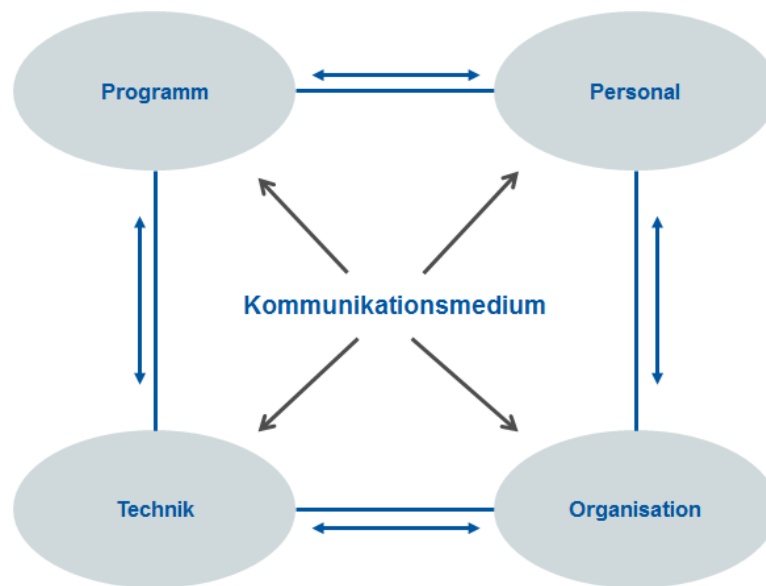


**Abbildung 9: Das Magische Dreieck (Quelle: eigene Darstellung nach Steiner 2012, 18)**

In Bezug auf die crossmediale Contentkonzeption lässt sich Steiners Modell anwenden und weiterentwickeln. So besteht die erste interdependente Wirkung zwischen Technik und Programm darin, dass technologische Voraussetzungen die neuen Möglichkeiten der crossmedialen Contentkonzeption und -produktion bestimmen und die Inhalte andererseits eine spezifische Technik verlangen, um eine entsprechende Wirkung beim Rezipienten auslösen zu können (vgl. Steiner 2012, 41). Die Wechselwirkungen zwischen Programm und Organisation äußern sich dahingehend, dass die digital induzierten Veränderungen sich so stark auf die Programm- und Inhalteangebote auswirken, dass die TV-Unternehmen zur Realisierung entsprechend innovativer Angebote auch strukturell reagieren müssen (vgl. Steiner 2012, 28). Insbesondere in Bezug auf TV-integrierende Formate, die alle neuen technologischen Möglichkeiten der Inheldiversifikation im Sinne von Inhalteuniversen zusammenführen sollen (vgl. Kapitel 4.4.3), bildet die Organisationsstruktur die infrastrukturelle Grundlage für den Kreativprozess in den TV-Unternehmen.

Doch in Ergänzung zu den Ausführungen von Steiner wird aufgrund der hohen Innovationsanforderungen auch in der gezielten strategischen Weiterentwicklung des Personal- und Prozessmanagements ein relevanter Faktor gesehen. So können die technologischen, programmlichen und organisatorischen Veränderungen nur dann realisiert und die Auswertungsmöglichkeiten im Hinblick auf Crossmedia nur dann wirtschaftlich effizient abgeschöpft werden, wenn das Personal die Fähigkeit zur kontinuierlichen Anpassung an veränderte Rahmen- und Umfeldbedingungen entwickelt. So besteht zwischen dem handelnden Individuum und der Organisationsentwicklung ein interdependenter Zusammenhang (vgl. Deters 2000, 1008). Entsprechend sind sowohl individuelles als auch organisationales Lernen ein zentraler Erfolgsfaktor (vgl. Deters 2000, 108). Das individuelle Lernen erfolgt dabei immer vor dem Hintergrund der etablierten Organisation und Unternehmenskultur (vgl. Deters 2000, 108).

Die strategische Unterstützung kreativer Freiräume durch Implementierung entsprechender Strukturen, die Fortbildung der kreativen Mitarbeiter bezüglich crossmedialer Kenntnisse und mediumübergreifender Fähigkeiten sowie die ganzheitliche Führung durch crossmedial denkende und strategisch flexibel agierende Führungskräfte ist der Schlüssel zur langfristigen Sicherung der Marktposition der TV-Unternehmen. Entsprechend wird Steiners Magisches Dreieck um die Dimension Personal als relevantem Einflussfaktor zu einem „Magischen Quadrat“ ergänzt (vgl. Abbildung 10). Dabei wird auch hier entsprechend der Annahmen Steiners die Prämisse beibehalten, dass es sich nicht um ein Ursache-Wirkungs-Modell handelt (vgl. Steiner 2012, 18), sondern um die vier wesentlichen Dimensionen der Betrachtung der TV-Unternehmen, von denen Impulse zu den jeweils anderen Dimensionen in variierender Stärke ausgehen und so Interdependenzen erzeugt werden können. In dem ergänzten Modell wird mit Fokus auf das Innovationsmanagement die Dimension der Technik im Wesentlichen auf die Veränderung von Verbreitung und Produktion durch Digitalisierung und Konvergenz bezogen, die bereits erläutert wurde (vgl. Kapitel 3.1.2 und Kapitel 3.1.3).



**Abbildung 10: Das Magische Quadrat (Quelle: eigene Darstellung)**

Ebenso wurde die Dimension des Programms bzw. des Contents in Bezug auf Crossmedia hinsichtlich ihrer Präsentationsform, ihrer Funktion sowie der Selektion und Wirkung von Inhalten bereits dargestellt. Die Dimension der Organisation bezieht sich im „Magischen Quadrat“ auf die Gestaltung des Kommunikationsraums innerhalb der TV-Unternehmen, die einerseits von der generellen Medienordnung, der geltenden Rechtslage sowie wirtschaftlichen Interessen, aber vor allem von den unternehmensinternen Strukturen und Prozessen geprägt wird. Die Dimension des Personals umfasst den Einfluss von kreativen Individuen auf das Gefüge aus Technik, Programm und Organisation.

Aus ressourcenorientierter Sicht stellen beide Dimensionen Schlüsselfaktoren des Innovationsmanagements im Kerngeschäft der TV-Unternehmen dar. Da sich individuelles und organisationales Lernen gegenseitig bedingen, bilden sie somit die wesentliche Grundlage für strategische Flexibilität und Anpassungsfähigkeit von Unternehmen (vgl. Deters 2000, 107) und entsprechend auch für das Innovationsmanagement in TV-Unternehmen. Um das Unternehmensziel zu erreichen, im Fall der TV-Unternehmen die crossmediale Diversifikation ihrer Inhalte über alle Plattformen

zur Maximierung der Wertschöpfung durch die eigenen Inhalte, müssen die einzelnen Arbeitsschritte und Tätigkeiten auf die Mitarbeiter des Unternehmens verteilt werden. Entsprechend bildet „die optimale Auf- bzw. Zuteilung von Arbeitsschritten auf die Organisationsmitglieder den Ausgangspunkt jeder systematisch betriebenen organisationalen Differenzierung“ (Wirtz 2011, 128) und die Analyse der Organisation entsprechend den zweiten Ansatzpunkt für das Innovationsmanagement in TV-Unternehmen im Hinblick auf die Optimierung der crossmedialen Contentproduktion.



## 5 Organisation in crossmedialen TV-Unternehmen

### 5.1 Theoretische Grundlagen

Für die Organisation der crossmedialen Contentproduktion ist das Wissen um die institutionellen Besonderheiten der TV-Unternehmen als sozialen Gefügen aus kreativen und rationalen Mitarbeitern, aus „Content Creators“ und „Content Transformers“ (vgl. Aris/Bughin 2009, 341), die Handlungsgrundlage für das Innovationsmanagement. Insbesondere in dynamischen Märkten gewinnt die Managementfunktion der Organisation an Bedeutung (vgl. Schreyögg 1999, 393). Entsprechend spielt diese in TV-Unternehmen als Teil der dynamischen Medienbranche eine erfolgsentscheidende Rolle.

In Bezug auf die Organisation als „formale Strukturierung des Unternehmens in definierte Einheiten und Festlegung ihrer Ablaufbeziehungen zueinander hinsichtlich der Erfüllung unternehmerischer Aufgaben“ (Bullinger/Warnecke/Westkämper 2003, 2), ergeben sich durch die crossmediale Contentproduktion neue Herausforderungen. Aufgrund der hohen Komplexität der zu bewältigenden Aufgaben im Rahmen einer crossmedialen Produktion ist auch die Komplexität der Organisationsstruktur entsprechend hoch (vgl. Gläser 2010, 828). Da bezüglich der Eingrenzungen und Definitionen des Organisationsbegriffes keine Einheitlichkeit herrscht (vgl. Sander 2006, 154; Vahs 2007, 119; Picot et.al. 2012, 27; Frese/Graumann/Theuvsen 2012, 20), wird folgend durch die Analyse der unterschiedlichen Definitionsansätze zunächst der theoretische Rahmen der Organisation für die Betrachtung crossmedialer Strukturen und Prozesse abgegrenzt.

In der wissenschaftlichen Literatur wird hauptsächlich zwischen der instrumentellen und der institutionellen Betrachtungsweise der Organisation differenziert (vgl. Schreyögg 2003, 5; Olfert 2006, 26; Vahs 2007, 16; Picot et al. 2012, 27). Die institutionelle Sichtweise geht davon aus, dass das Unternehmen eine Organisation *ist*. Die Organisation stellt ein soziales Gefüge als Ergebnis einer organisatorischen Tätigkeit dar (vgl. Olfert 2006, 26; Sander 2006, 154; Kieser/Walgenbach 2007, 6; Vahs 2007, 10). In diesem sozialen Gefüge gelten bestimmte Regeln, und es ist auf die Erreichung spezifischer Ziele ausgerichtet (vgl. Gläser 2010, 9810). Die instrumentelle

Sichtweise geht hingegen davon aus, dass das Unternehmen eine Organisation *hat*. Abgeleitet aus dem Griechischen von „organon“, was übersetzt Werkzeug bedeutet, wird Organisation als Instrument der effizienten Führung von Unternehmen verstanden (vgl. Vahs 2012, 17). Das Organisationssystem als Teil des Managementsystems wird aufgrund der arbeitsteiligen Prozesse und Strukturen notwendig (vgl. Gläser 2010, 810) und dient als Hilfsmittel zur Definition, Zerlegung und Koordination von Aufgaben zur Zielerreichung und Instrument zur Realisierung einer geplanten Wirklichkeit und Ordnung (vgl. Schreyögg 2003). Im Vordergrund steht hierbei der Aufbau einer Struktur, die den Rahmen für sämtliche Aktivitäten innerhalb der Organisation determiniert.

Im Rahmen der instrumentellen Betrachtung wird in der wissenschaftlichen Literatur weiter zwischen Aufbau- und Ablauforganisation differenziert (vgl. Sander 2006, 154; vgl. Olfert 2006, 103,179; Picot/Dietl/Franck 2012, 25; Vahs 2012, 33). Unter Aufbauorganisation wird hierbei die strukturelle Konfiguration eines Unternehmens und seiner Abteilungen verstanden (vgl. Bergmann/Garreht 2008, 58). Die Ablauforganisation hingegen „strukturiert die Tätigkeiten im Unternehmen räumlich und zeitlich und verbindet die Einheiten der Aufbauorganisation, deren Kompetenzen für die Auftragsabwicklung [...] benötigt werden“ (Spath 2009, 4). Ziel der Differenzierung von Aufbau- und Ablauforganisation ist nicht deren getrennte Optimierung, was aufgrund der interdependenten Beziehung der beiden Gestaltungsbereiche auch nicht möglich wäre (vgl. Schreyögg 2003, 121). Es soll durch die gedankliche Abstraktion die detaillierte Analyse organisatorischer Zusammenhänge ermöglicht werden (vgl. Vahs 2012, 33).

Neben der instrumentellen und institutionellen Betrachtung wird auch zwischen formaler und informaler Organisation unterschieden (Sander 2006, 155). Hierbei wird davon ausgegangen, dass neben der bewusst gestalteten auch eine nicht intendierte Organisation existiert. Diese kann entweder komplementär zu der formellen Organisation existieren oder diese substituieren (vgl. Sander 2006, 155). Informelle Organisation kann sowohl fördernd als auch hemmend für die Erreichung des Unterneh-

mensziels sein. Ihr Erkennen und ein proaktiver Umgang können entsprechend zur Steigerung oder Minderung organisationaler Effizienz beitragen.

Der Fokus liegt folgend auf dem instrumentellen Einsatz der Organisation zur Optimierung und strategischen Flexibilisierung von aufbauorganisatorischen Strukturen und ablauforganisatorischen Prozessen. Hierbei stehen die kreativitätsintensiven Prozesse und Strukturen im Vordergrund, die auf das Hervorbringen innovativer, „noch nicht dagewesener Inhalte“ (Colman 2012, 71) im Sinne ganzheitlicher cross-medialer Inhaltekonzepte abzielen. Motivation und Kreativität bilden im Zusammenspiel mit Aktivität die Basis inhaltlicher Innovation. Es wird die These vertreten, dass durch entsprechende Strukturen und Prozesse Motivation, Kreativität und Aktivität gefördert werden können und das Innovationspotential der Gesamtunternehmung aufgrund des interdependenten Zusammenhangs zwischen individueller und organisatorischer Entwicklung steigt (vgl. Deters 2000, 108).

## **5.2 Stellenwert der Organisation im Rahmen des ressourcenorientierten Ansatzes**

Um den Stellenwert der Organisation in Bezug auf den ressourcenorientierten Ansatz zu verdeutlichen, wird sie im Hinblick auf ihre Vernetzungsfunktion für Humanressourcen und ihr Know-how, ihre Kompetenzen und Fähigkeiten betrachtet. Denn die strategische Verknüpfung von Ressourcen kann dazu führen, dass Unternehmen Wettbewerbsvorteile erzielen und erfolgreicher auf Veränderungen in volatilen Märkten reagieren können als ihre Wettbewerber (vgl. Freyth/Baltes 2011, 202). In der Komplexität der firmeneigenen Strukturen können, sofern sie optimal zur Innovationsentwicklung genutzt werden, Wettbewerbsvorteile begründet sein (vgl. Johnson/Huff 1998, 14). Hierbei können die „Historizität des organisatorischen Kontextes, kausale Ambiguität und soziale Komplexität des organisatorischen Wissens“ (Schreyögg 1999, 402) als Indikatoren für die Relevanz der Organisation als strategischem Erfolgsfaktor im Sinne der Ressourcentheorie angesehen werden.

Folgend wird daher Bezug genommen auf die von Vanberg und Coleman geprägte Theorie der Organisation als Ressourcenpool (vgl. Vanberg 1982, 286) bzw. als kor-

porativem Akteur (vgl. Coleman 1997). Die beiden Theorien beschreiben ähnliche Konzepte (vgl. Kieser/Walgenbach 2010, 2). Sie tragen der Tatsache Rechnung, dass Mitarbeiter und Führungskräfte einen Teil ihrer individuellen Ressourcen der Organisation als korporativem Akteur zur Verfügung stellen und sich auf diese Weise ein Ressourcenpool bildet (vgl. Vanberg 1982, 286; Kieser/Walgenbach 2010, 2). Basierend auf den eingebrachten Ressourcen können Organisationen als handlungsfähige Akteure in Interaktion treten. Ressourcenpools oder korporative Akteure umfassen organisationale Ressourcen wie Planungs- und Kontrollsysteme, Informations- und Kommunikationsstrukturen und Prozessaspekte (vgl. Welge/Al-Lahm 2008, 88) sowie Humanressourcen und deren eingebrachtes Know-how. So kann auch die strategische Flexibilität als Metafähigkeit der TV-Unternehmen als Kombination aus den kumulierten Mitarbeiterfähigkeiten zur stetigen Anpassung betrachtet werden.

Die Mitarbeiter als Core Assets der TV-Unternehmen werden mit ihren spezifischen Kompetenzen im Rahmen der Organisation als Ressourcenpool entsprechend ihrer Aufgaben und der unternehmerischen Abläufe positioniert und vernetzt, um ihre subjektiv maximale Leistungsfähigkeit zu einer kollektiven Maximalleistung zusammen zu führen. Allerdings ergeben sich im Rahmen einer Ressourcenzusammenlegung, so auch im Hinblick auf die ganzheitliche crossmediale Contentproduktion, Herrschafts- bzw. Koordinations- und Motivations- bzw. Verteilungsprobleme bezüglich der Gestaltung von Organisation (vgl. vgl. Vanberg 1982, 286; Kieser/Walgenbach 2010, 3). So stellt beispielsweise die Zusammenlegung von TV- und Onlinebereichen eine solche Problematik dar, da sowohl budgetär als auch bezüglich des Stellenwertes der Abteilung der TV-Bereich als Kerngeschäft der TV-Unternehmen gewichtiger erscheint und eine organisationale Integration der Onliner den Stellenwert der TV-Redaktionen relativieren würde. Darüber hinaus liegt auch in der Dualität von kreativen und wirtschaftlich-rationalen Bereichen in TV-Unternehmen eine besondere organisatorische Herausforderung, die es im Zuge des Innovationsmanagements zur Steigerung der innerorganisationalen Innovationsfähigkeit zu lösen gilt.

### 5.3 Besonderheiten der Organisation von Kreativität

Das Optimum der organisatorischen Regelung zwischen Über- und Unterorganisation (vgl. Gutenberg 1983, 239-242) weist in kreativen Branchen, so auch bei den TV-Unternehmen, mehr individualisierte als standardisierte Prozesse auf. Eigler weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass ein durch formale und standardisierte Strukturen erhöhter Organisationsgrad sowie ein budgetärer und zeitlicher Druck kreativ-künstlerische Leistungen schmälern können, weil sie nicht mit der Arbeitshaltung der Kreativschaffenden korrelieren (vgl. Eigler 2006, 537).

Ziel der Organisationsentwicklung im Zuge crossmedialer Veränderungen muss es entsprechend sein, überflüssige Hierarchieebenen zu reduzieren und das Denken in komplizierten Strukturen und Abläufen aufzubrechen, um Dynamik, Motivation und Flexibilität der kreativen Mitarbeiter nicht zu bremsen und den Informationsaustausch nicht zu behindern (vgl. Amabile 1996, 8; Wirtz 2011, 127). Denn zu komplexe Hierarchien und Strukturen können die Entwicklung von Gatekeeper-Positionen begünstigen und die Koordination und Kommunikation im Hinblick auf das unternehmerische Ziel, in diesem Fall der crossmedialen Contentproduktion, behindern. Da die formale Organisation auf die Einhaltung der bewusst gestalteten Strukturen und Prozesse ausgerichtet ist (vgl. Sander 2006, 155) und nicht auf die kreative Entwicklung komplexerer oder substituierender Strukturen durch die Mitarbeiter, ist die organisatorische Formalisierung von Kreativität eine besondere Herausforderung.

So belegt Nohr in seiner Studie zum Prozessmanagement bei kleineren privaten Radio- und Fernsehsendern, dass im Rahmen des Kreativprozesses die Einführung standardisierter Prozesse als kontraproduktiv für die innovative, kreative Tätigkeit angesehen wird (vgl. Nohr, 2010, 204). Andererseits ist jedoch im Unternehmen das Bewusstsein für die Notwendigkeit der Veränderung und Anpassung an die konvergenten Marktanforderungen und die digitalen Möglichkeiten vorhanden, obwohl diese Optimierung nicht in einem funktionsübergreifenden Maße außerhalb der bereits bestehenden Strukturen stattfindet (vgl. Nohr, 2010, 204). Die Etablierung neuer Strukturen und Prozesse wird jedoch notwendig, wenn die kreativen Mitarbeiter über die

Grenzen etablierter Medien hinaus crossmediale Konzepte entwickeln sollen. Denn tradierte Prozesse wie der Formatentwicklungsprozess (vgl. Kapitel 4.3.2.2), die im Zuge der linearen TV-Produktion erfolgreich und effizient waren, können der crossmedialen Konzeption und Produktion entgegenstehen. Ebenso widerspricht die mediumspezifische Aufbauorganisation zu einem gewissen Grad dem Gedanken der ganzheitlich-crossmedialen Inhaltekonzeption. Die Produktion crossmedialer Innovationen benötigt somit einerseits stützende instrumentalisierbare Strukturen, andererseits jedoch genug Raum für schöpferische Freiheit und Kooperationen. Die „orientation of the organization toward innovation“ (Amabile 1996, 8) kann durch Wertschätzung kreativer Ideen mittels organisatorischer Maßnahmen gefördert und die Innovationsfähigkeit des Einzelnen sowie die des Unternehmens unterstützt werden.

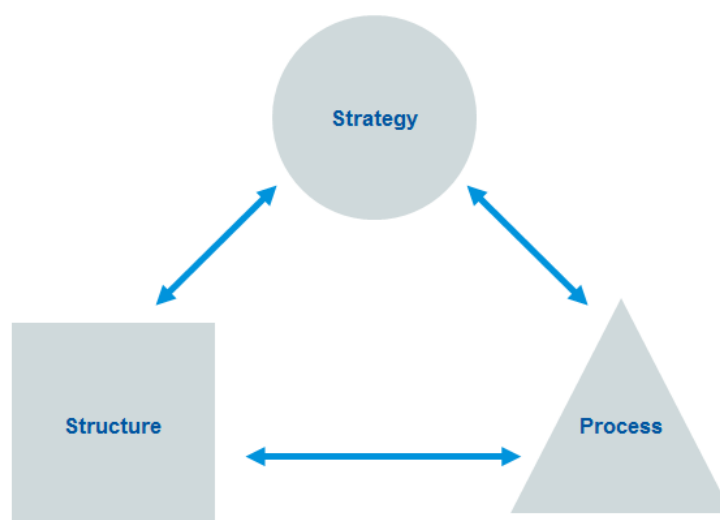
Der Widerspruch zwischen Regelungsbedürfnis und Förderung der mitarbeiterseitigen Motivation (vgl. Schreyögg 2003, 19) kann durch die flexible Kombination standardisierter organisatorischer Regelungen und einer fallweisen Disposition ausgeglichen werden. Denn auch in Bezug auf die Organisation ist die strategische Flexibilität im Sinne einer kontinuierlichen Förderung des individuellen und organisationalen Lernens zur Anpassung an dynamische Umfeldler entscheidend (vgl. Zahn/Nowak/Schön 2005, 80). Um sowohl ineffiziente Abläufe als auch Motivationsverluste bei den Mitarbeitern zu verhindern, ist die Entwicklung neuer und die Modifikation gewachsener Strukturen notwendig, um das Dilemma zwischen organisatorisch-prozessualer Ordnung und kreativ-künstlerischem Freiraum zu bewältigen. Die Festlegung von Organisationsstrukturen und -prozessen sowie der Strategie stellt einen kritischen Erfolgsfaktor für das Innovationspotential und somit die Wandlungs- und Anpassungsfähigkeit von TV-Unternehmen in der konvergenten Medienlandschaft dar (vgl. Breyer-Mayländer 2004, 37).

#### **5.4 Interdependenz-Analyse von Strategie, Struktur und Prozess**

Aufgrund des komplexen Zusammenhangs zwischen Strategie, Struktur und Prozess soll folgend deren interdependente Beziehung auch vor dem Hintergrund der weiteren Analyse dargestellt werden. Ziel der Betrachtung aufbauorganisatorischer Struk-

turen und ablauforganisatorischer Prozesse ist die Schließung der Implementierungslücke zwischen angestrebter und umgesetzter Strategie (vgl. Vahs 2007, 204; Schneider/Erms 2013, 10). In der klassischen Organisationslehre wird die aufbauorganisatorische Struktur als Grundlage für die ablauforganisatorischen Prozesse angenommen, obwohl erst bei genauer Kenntnis der prozessualen Abläufe auch die aufbauorganisatorischen Strukturen festgelegt werden können (vgl. Sander 2006, 161). Im Zuge der crossmedialen Contentproduktion besteht keine Dominanz von Struktur oder Prozess, viel eher bedingen sie sich wechselseitig.

Denn durch die Multiplikation der inhaltlichen Möglichkeiten im Zuge der Digitalisierung wird die sinnvolle Aufgabenzerlegung der crossmedialen Contentkonzeption, sowie die Verbindung und Koordination der Organisationsstrukturen stetig komplexer (vgl. Windeler/Sydow 2004, 7). Die von Chandler postulierte „Structure follows Strategy“-Theorie, die den Zusammenhang zwischen strategischen Änderungen und struktureller Anpassung zur Sicherung der Wirtschaftlichkeit erläutert (vgl. Chandler 1962, 91), kann im Zuge der Entwicklung der TV-Unternehmen hin zu ganzheitlich vernetzten Systemen im Sinne „Strategy influences Structure influences Process influences Strategy“ verändert werden.



**Abbildung 11: Zusammenhang von Strategie, Struktur und Prozess im Zuge strategischer Flexibilität (Quelle: eigene Darstellung)**

Es wird entsprechend von einer Interdependenz aus Strategie, Prozess und Struktur ausgegangen, da die strategische Ausrichtung hinsichtlich der crossmedialen Contentproduktion eine grundlegende Änderung der Organisations- und Prozessstrukturen bedingt (vgl. Abbildung 11). Im Gegenzug können Innovationen, die im Zuge organisatorischer Freiheiten und optimierter Prozesse entstehen, wiederum die Anpassung der strategischen Ausrichtung, beispielweise der Ausweitung des Leistungsangebotes oder des Geschäftsmodells aufgrund einer einzigartigen neuen Leistung bedingen. Die kontinuierliche wechselseitige Anpassung von Strategie, Struktur und Prozess soll dabei kreative Ideen und deren aktive Umsetzung zu Innovationen fördern. Dies geht sowohl konform mit der Definition der strategischen Flexibilität als fortwährender Adaption an dynamische und volatile Umfeldbedingungen als auch mit den Ausführungen von Mintzberg zur schöpferischen Zerstörung.

## **5.5 Organisatorische Probleme crossmedialer Contentproduktion**

### **5.5.1 Strukturen der TV-Unternehmen vor dem Hintergrund crossmedialer Innovationen**

Die permanente organisatorische Veränderung (vgl. Schreyögg 2003, 20), die durch Umweltbedingungen induziert wird (vgl. Kapitel 3.1 und 3.2) und sich in Form neuer aufbau- und ablauforganisatorischer Strukturen bemerkbar macht, gewinnt auch im Zuge der crossmedialen Contentkonzeption an Bedeutung. Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und Schnelligkeit sind nicht nur bezüglich neuer Geschäftsmodelle entscheidend (vgl. Lumpkin/Dess 1996, 137; Morris et al. 2011, 8). Diese Eigenschaften können auch bezüglich der innerorganisationalen Strukturen zum Erfolg und zur Innovationsfähigkeit der TV-Unternehmen in der digitalen Welt beitragen. Die Flexibilität der Strukturen durch die kontinuierliche Innovationssuche im Sinne des Schumpeter'schen Postulats zur schöpferischen Zerstörung (Schumpeter 1942, 83) kann den Innovationsgrad der TV-Unternehmen positiv beeinflussen. Organisatorische Veränderungen sollten dabei immer im Dienste der Optimierung der Aufgabenerfüllung stehen (vgl. Bartelheimer 2009, 20), sodass Änderungen in Bezug auf die Aufgabenerfüllung auch organisatorische und prozessuale Adaptionen mit sich bringen.



Die Initiierung des Innovationsprozesses ist, insbesondere in der hoch-dynamischen Medien- und TV-Branche, keine punktuelle, sondern eine kontinuierliche Aufgabe (vgl. Colman 2012, 71). Derzeit werden Formatinnovationen bei TV-Unternehmen innerhalb der bestehenden Organisationsstrukturen durch die TV-Redaktionen bzw. Produzenten kreiert und umgesetzt (vgl. Habann 2010, 76). In den großen deutschen Medienunternehmen werden funktionsorientierte Einheiten auch mit objektorientierten Einheiten in einer Matrixorganisation verknüpft, um Synergieeffekte zu erzielen und den konstruktiven Austausch zu fördern (vgl. Deters 2000, 104; Hess/Köhler 2003, 51). Solche Strukturen können auch mit einer Profitcenterstruktur kombiniert werden, die durch eindeutige Businessziele und Verantwortlichkeiten der Bereiche zum einen die Flexibilität der entsprechenden Bereiche erhöhen und die Unternehmensführung entlasten soll (vgl. Deters 2000, 104).

Diese Art der Organisationsstruktur kann jedoch Bereichsegoismen und Silodenken begünstigen und ist in Bezug auf die crossmediale Inhalteproduktion nur bedingt sinnvoll, da Innovationen im Sinne von hybriden oder zumindest crossmedial konzipierten Formaten angestrebt werden. Werden die Matrixstrukturen zugunsten einer Sendermarkenstrategie aufgebrochen, können zwar die Synergieeffekte bei den funktionsorientierten Bereichen sinken, die Identifikation der Mitarbeiter mit einer Sendermarke kann im Rahmen solcher Strukturen jedoch gefördert, das Senderprofil geschärft und die ganzheitliche Denkweise in Bezug auf die Auswertung der sender-eigenen Formate kann intensiviert werden. Zu komplexe Strukturen in der Matrixorganisation können zu der Verwässerung jeder einzelnen Sendermarke führen. Darüber hinaus ergeben sich auch Ressourcenkonflikte, beispielsweise zwischen kleinen und großen Sendern, durch die Innovationen gebremst werden.

Die crossmediale Contentproduktion fordert ein hohes Maß an strategischer und organisatorischer Flexibilität. Organisatorische Routinen und etablierte Strukturen müssen hierbei aufgebrochen werden, ohne die gesamtunternehmerische Identität zu verändern (vgl. Radtke 2010, 151). Denn innerhalb der bestehenden Organisationsstrukturen und Prozesse der TV-Unternehmen sind der Kooperationsintensität und Effektivität durch die immer noch existierende mediumspezifische Einteilung

ganz klare Grenzen gesetzt. Im Rahmen der Entwicklung von TV-Unternehmen hin zu ganzheitlichen Systemen mit einer crossmedialen Contentkonzeption und -produktion bedarf es zur Innovationsentwicklung heterogener Organisationseinheiten, um proaktiv Wettbewerbsvorteile und First-Mover-Effekte anzustoßen und neue crossmediale Marktstandards etablieren zu können.

### **5.5.2 Vervielfältigung organisatorischer Einheiten**

Die Diversifikation der Inhalteproduktion hinsichtlich unterschiedlicher Versionen und Kanäle hat auch zu einer Vervielfältigung der dahinter stehenden Organisationsstruktur geführt (vgl. Windeler/Sydow 2004, 7). Die Zahl organisatorischer Teileinheiten hat sich beispielsweise im redaktionellen Bereich u.a. durch eigene Onlineredaktionen, Social Media-Abteilungen sowie aufgrund der weiteren Zergliederung der Gesamtaufgabe im Sinne der Arbeitsteilung vervielfacht. Dies führt auch zu steigender Komplexität bezüglich Abstimmung und organisatorischer Integration der spezialisierten Einheiten (vgl. Sander 2006, 154; Vahs 2012, 51) sowie zu einer zunehmenden Abhängigkeit zwischen diesen spezialisierten Abteilungen (vgl. Sander 2006, 154).

Eine funktionale Spezialisierung der einzelnen medialen Bereiche ermöglicht es zwar, von dem Fachwissen der Spezialisten zu profitieren und die fachliche und handwerkliche Qualität redaktioneller Inhalte zu gewährleisten. Jede Untergliederung der Gesamtaufgabe, im Fall der TV-Unternehmen der crossmedialen Formaterstellung, bedeutet jedoch auch eine Unterbrechung des Leistungsflusses (vgl. Schreyögg 2003, 155). Dies kann zu Uneinheitlichkeit und Brüchen bezüglich des crossmedialen Leistungsergebnisses, also der Inhalte, führen. Sind beispielsweise im Zuge des Transmedia Storytellings innerhalb des Inhaltekosmos oder zwischen den unterschiedlichen Medien inhaltliche oder gestalterische Brüche festzustellen, so kann dies das Rezeptionserlebnis der Zuschauer und entsprechend den Erfolg auf Zuschauer- und Werbemarkt negativ beeinflussen.

Was die integrierte Contentproduktion betrifft, ist „[...] eine institutionalisierte mediensübergreifende Planungsstelle [...] in den Sendern nicht auszumachen“ (Pagel 2003, 240). Crossmediale Innovationen führen somit zu steigender struktureller und

organisatorischer Komplexität (vgl. Völker/Thome/Schaaf 2012, 133) sowie einer innerorganisationalen Fragmentierung. Die Organisationsstrukturen sollten nach Bartscher und Huber jedoch so angelegt sein, dass sie „unterstützend wirken und nicht behindernd“ (Bartscher/Huber 2001, 208). Konkret kann dies durch Transparenz und Systematisierung im Hinblick auf die organisatorischen Teileinheiten erreicht werden. Ein Großteil der Mitarbeiter denkt in aufbauorganisatorischen Einheiten und orientiert sich anhand etablierter Berufsbilder (vgl. Fischermanns 2008, 37). Im Zuge der crossmedialen Inhaltegestaltung sollte jedoch das Gesamtergebnis des Prozesses, nicht die Einzeltätigkeit im Vordergrund stehen. Die Kommunikation dieses übergeordneten Ziels und des Anteils, den die unterschiedlichen Abteilungen an der Zielerreichung haben, kann die organisatorischen Strukturen transparenter machen. Auch hinsichtlich der Etablierung neuer Schnittstellen- und Koordinationsfunktionen gilt es zu bedenken, dass diese nicht unabhängig voneinander, sondern nach Möglichkeit in einer strategisch übergreifenden Abteilung systematisch gebündelt werden. In der TV-Praxis existieren crossmediale Schnittstellen noch überwiegend als unverbundene Sonderrollen, teilweise auch ohne klare Weisungsbefugnis gegenüber den redaktionellen Abteilungen.

Eine fehlende Identifikation mit den neuen Prozessen der crossmedialen Contentkonzeption und -produktion kann die bereichsübergreifende Interaktion und Koordination erschweren. Denn trotz oder gerade wegen der organisatorischen Multiplikation der Aufgaben wiegt die aufbauorganisatorische hierarchische Zugehörigkeit bei den Mitarbeitern normalerweise schwerer als die Prozessorientierung und die Identifikation über ihre Leistung (vgl. Marquart/Schnopp 2010, 7). Somit wird die bereichsübergreifende Interaktion und Koordination stetig wichtiger aber auch komplexer im Hinblick auf ein erfolgreiches Innovationsmanagement.

### **5.5.3 Erhöhung von Kommunikations- und Abstimmungsbedarf**

Der Kommunikations- und Koordinationsbedarf zwischen den Einheiten ist im Zuge von Crossmedia gestiegen (vgl. Windeler/Sydow 2004, 7). Doch nach wie vor gehen in vielen Organisationen „Ko-Existenz und Territorialansprüche [...] vor Kooperation“

(Marquart/Schnopp 2010, 12). Auch in TV-Unternehmen wird im Fall der crossmedialen Inhalteerstellung die Verknüpfung und Optimierung der Zusammenarbeit zwischen den oft noch getrennt arbeitenden mediumspezifischen Redaktionen sowie dem Vermarktungs-, Marketing- und Pressebereich in sachlich logischer und kooperativ wie auch kommunikativ crossmedial verknüpfter Form notwendig. Das Wissen der Mitarbeiter um die Relevanz und Wichtigkeit einer ganzheitlichen Prozessorientierung (vgl. Fischermanns 2008, 36) ist hierbei eine unverzichtbare Voraussetzung für eine effektive Interaktion und Koordination im Rahmen der crossmedialen Prozessorganisation.

Geschwindigkeit und Timing spielen bezogen auf die prozessuale Koordination eine besondere Rolle (vgl. Nayyar/Bantel 1994, 195). Denn die Geschwindigkeit, mit der ein Unternehmen auf Veränderungen des volatilen Marktumfeldes reagieren kann, determiniert auch seine strategische Flexibilität (vgl. Radtke 2010, 152). Diese Geschwindigkeit ist auch von den zeitlichen Abläufen und Timings innerhalb des Unternehmens abhängig. Das Timing macht durch die zeitliche Erfassung und Begrenzung von Prozessen diese berechen- und planbar. In der kreativen Branche ist das Timing komplexer als in industriellen Bereichen. Bergener und Voigt bezeichnen die TV-Produktionen als „zeitgebundenes Wagnis mit klar definierten Deadlines, aber häufig unbekanntem Inputs und Outputs“ (vgl. Bergener/Voigt 2012, 166). Vor dem Hintergrund crossmedialer Contentproduktion ist vor allem das Timing des Prozessbeginns im Sinne der mediumübergreifenden Zusammenarbeit und Information der einzelnen Redaktionen und Abteilungen bzw. der gemeinsamen mediumübergreifenden Entwicklung einer crossmedialen Formatidee problematisch.

Sind TV- und Onlineredaktionen wie in vielen Medienunternehmen sowohl räumlich als auch organisatorisch getrennt, kann aufgrund von Bereichsegoismen und einer fehlenden ganzheitlich (format-)prozessorientierten Sichtweise die mediumübergreifende Zusammenarbeit erst im Laufe des Formatentwicklungsprozesses beginnen. Teilweise ist dies durch die Planungsunsicherheit kreativer Prozesse, produktionsseitige Verzögerungen oder kurzfristige Änderungen in der Format- und Sendeplanung bedingt. Partiiell ist es jedoch auch der nicht crossmedial ausgerichteten und voraus-

schauend geplanten Arbeitsweise in den etablierten linearen Organisationsstrukturen und den ungeklärten Verantwortlichkeiten in Bezug auf die crossmediale Formatkonzeption geschuldet. Denn TV-verantwortliche Redakteure konzipieren nach wie vor in erster Linie ein TV-Format und besitzen nicht zwangsläufig die umfassend-crossmediale redaktionelle Hoheit zu entscheiden, ob und in welcher Form ein Format auch im Internet ausgewertet wird oder wie genau die Facebook-Seite des Formates auszusehen hat.

Der Aufbau unterschiedlicher Stärken und Kompetenzen zur Steigerung der strategischen Flexibilität (vgl. Radtke 2010, 153) basiert somit in TV-Unternehmen im Hinblick auf Crossmedia auch wesentlich auf der Koordination und Kommunikation zwischen den Abteilungen. So muss beispielsweise die Angst vor Machtverlust und das Festhalten an individuellen informellen Strukturen und Vorgehensweisen seitens der Kreativschaffenden hierbei berücksichtigt werden (vgl. Koop/Jäckel/Offern 2001, 116). Die Notwendigkeit zur inhaltlichen Abstimmung und somit zur Interaktion zwischen unterschiedlichen Abteilungen sowie die räumliche und zeitliche Koordination der Abläufe im Formatentwicklungsprozess sind unerlässlich, um alle Kanäle inhaltlich und bezüglich der wirtschaftlichen Diversifikation einzubinden. Da in der Vielfalt der mitarbeiterseitigen Kenntnisse und Fähigkeiten und der Breite des Unternehmensportfolios nicht nur die strategische Flexibilität (vgl. Radtke 2010, 152), sondern auch das Innovationspotential begründet liegt, ist die prozessuale Optimierung von Kommunikations- und Koordinationsprozessen ein kritischer Erfolgsfaktor der crossmedialen Contentproduktion.

#### **5.5.4 Organisationale Trägheit als limitierender Faktor für Innovation**

Insbesondere in langjährig-etablierten Unternehmen kann eine organisationale Trägheit (vgl. Christensen 1997, 29), ein Innovationsüberdruß und eine Veränderungsresistenz beobachtbar sein (vgl. Achtenhagen 2005, 43; Dal Zotto/van Kranenburg 2008, xvii). Hannan und Freeman führen die „Organizational Inertia“ (Hannan/Freeman 1984, 162) auf ein eingespieltes Problemlösungsverhalten zurück. Ändern sich die Umweltbedingungen grundlegend, kann das eingespielte Problemlö-

sungsverhalten von einer strategischen Kompetenz zu einem Hindernis für innovative Strategien der Problemlösung werden (vgl. Hutterer 2012, 187).

In Unternehmen, die sich in dynamischen Wettbewerbsumfeldern ständig an Veränderungen anpassen müssen, ist die Etablierung standardisierter Problemlösungsroutinen weniger ausgeprägt (vgl. Hannan/Freeman 1984, 163). Die organisationale Trägheit in TV-Unternehmen ist entsprechend nur bedingt durch die Standardisierung innerhalb der Unternehmen erklärbar. Dal Zotto und van Kranenburg vertreten im Hinblick auf TV-Unternehmen die These, dass diese als Teil der Kreativwirtschaft ständigen Veränderungen ausgesetzt sind und gerade aufgrund dieses „Innovations-Überdrusses“ (Dal Zotto/van Kranenburg 2008, xvii) tendenziell eine geringere Reaktionsfähigkeit aufweisen als Unternehmen anderer Branchen (vgl. Dal Zotto/van Kranenburg 2008, xvii). Achtenhagen sieht hingegen in der ehemals durch geringen Wettbewerb geprägten Situation etablierter Medienunternehmen den Grund für eine Veränderungsresistenz (vgl. Achtenhagen 2005, 43). Simons spricht in diesem Zusammenhang von „erstarrten innerbetrieblichen Strukturen“, die die Anpassungsfähigkeit der etablierten Medienunternehmen bremsen (vgl. Simons 2011, 211).

Einer grundsätzlichen Veränderungsresistenz wird hier widersprochen, da insbesondere im nachrichtlichen Bereich mit der Organisation von Newsrooms und der strukturellen Anbindung von TV- und Onlineredaktionen bereits partiell organisationale Veränderungen erfolgt sind. Einer partiellen Innovationsträgheit im TV-Markt, die durchaus auch auf die organisationale Trägheit zurückzuführen ist und sich u.a. in der Rigidität bezüglich der Entwicklung echter Innovationen im Kerngeschäft äußert (vgl. Ireland et.al. 2003, 983), wird jedoch zugestimmt. So können aufgrund der steigenden innerorganisationalen Komplexität der crossmedialen Inhalteproduktion und der konkurrierenden Bereichsinteressen (vgl. Völker/Thome/Schaaf 2012, 133) die organisationale Trägheit und starre Organisationsstrukturen die Entwicklung und Umsetzung crossmedialer Innovationen verzögern und behindern. Dabei ist jedoch hinsichtlich der organisationalen Trägheit auch zu berücksichtigen, dass insbesondere die privaten TV-Unternehmen entsprechend der Nutzungsgewohnheiten ihrer Re-

zipienten agieren müssen, die nicht ohne weiteres alle Veränderungen und Innovationen sofort annehmen (vgl. Dal Zotto/van Kranenburg 2008, xvii).

Obschon den TV-Unternehmen, beispielsweise im Gegensatz zu kleinen Start-ups, mehr personelle und finanzielle Ressourcen zur Verfügung stehen und Risiken und Kosten innovativer Experimente leichter getragen werden können (vgl. Holz 2013, 306), behindern in den Großkonzernen beispielsweise komplexe Hierarchieebenen sowie unklare Informations- und Kommunikationsstrukturen die Innovationsfähigkeit (vgl. Barney/Hesterly 2010, 151). So wachsen mit der Größe des Unternehmens auch Bürokratie, Rigidität und Inflexibilität (vgl. Marquart/Schnopp 2010, 13). Die Dauer der organisationalen Veränderung steigt nicht, weil die Veränderung nicht schnell genug erkannt wird, sondern weil der Anpassungsprozess in diesen Unternehmen länger dauert (vgl. Hannan/Freeman 1984, 162). Innerhalb etablierter Strukturen ist die Bewertung und Implementierung innovativer Ideen entsprechend langwieriger (vgl. Dal Zotto/van Kranenburg 2008, xvii). Die Generierung neuer Ideen durch das kreative Personal außerhalb der etablierten Prozesse rückt zugunsten des Tagesgeschäfts in den Hintergrund.

Dies kann zu einer Dominanz der Managementstrukturen über die Kreativstrukturen führen (Dal Zotto/van Kranenburg 2008, xvii). Hier liegt eine mögliche Ursache für die Stagnation des innovativen crossmedialen Inhalte-Outputs. So können beispielsweise inhaltlich-konzeptionelle Innovationsmöglichkeiten in Bezug auf die crossmediale Contentauswertung, transmediales Storytelling (Jenkins 2003; Scolari 2009) und die Einbindung interaktiver Technologien und Social Media von den TV-Sendern auch deswegen weniger gut umgesetzt werden, weil sich solche Konzepte nicht oder nur schwer im Rahmen etablierter Prozesse abbilden und realisieren lassen. Skalen- und Verbundeffekte, die bezüglich Produktion und Distribution im Bereich Crossmedia durch die inhaltliche Diversifikation realisiert werden könnten, werden somit nicht vollständig abgeschöpft (vgl. van Kranenburg 2005, 27).

Liegt der Schwerpunkt zu sehr auf der Optimierung und weniger auf der Weiterentwicklung bestehender Strukturen, kann sich dies negativ auf das kreative Denken

„out of the box“ innerhalb eines Unternehmens auswirken. Mintzberg führt in Zusammenhang mit der Effektivität von Organisationen das Beispiel eines Puzzles im Vergleich zu dem Spielen mit Legosteinen an (vgl. Mintzberg 1991b). Demnach ist es das Ziel, nach Vollendung des Puzzles ein bestimmtes Bild bzw. Organisationsgefüge zu erhalten. Die Legosteine hingegen ergeben keine festgelegte Struktur, mit ihnen kann man unterschiedliche Gefüge konstruieren, denn es sind nur die Regeln ihrer Kombinierbarkeit vorgegeben, nicht das Ergebnis (vgl. Mintzberg 1991b).

Die Entwicklung hin zu einem crossmedial agierenden TV-Konzern bedarf im Sinne der strategischen Flexibilisierung einer kontinuierlichen Reorganisation bestehender Strukturen und Abläufe und deren Verbindung zu neuen Einheiten. Die integrative Zusammenarbeit sollte hierbei durch die übergeordnete koordinative Strategie im Sinne des Mintzberg'schen „Lego-Prinzips“ gewährleistet sein.

Konkret bedeutet dies in Bezug auf Crossmedia, dass dem unterschiedlichen Umfang der crossmedialen Auswertung auch durch unterschiedliche prozessuale Organisationsvarianten Rechnung getragen werden soll. Sollen komplexe crossmediale Storywelten durch Kombination unterschiedlicher Inhaltevarianten in Form verschiedener Produktmodule mit besonderen Funktionen erfolgen (vgl. Habann 2010, 8), erfordern diese andere organisatorische Strukturen, als sie ein TV-Format benötigt, für das lediglich eine Internetseite angelegt werden soll. So könnte bei einer umfassenden crossmedialen Auswertung durch Online, Gamesabteilung und Social Media-Abteilung eine geringere Formalisierung und entsprechend auch Effektivität des Formatprozesses zugunsten des innovativen Ergebnisses in Kauf genommen werden. Demgegenüber sollte bei einem reinen TV-Format die vorgegebene Organisations- und Prozessstruktur im Hinblick auf die Effektivitätssteigerung standardisiert eingehalten werden. Die Herausforderung für die TV-Unternehmen ist die Kombination aus innovationsfördernden und effektivitätsfördernden Strukturen und deren zielgenauem Einsatz im Hinblick auf die crossmediale Contentkonzeption.



## **5.6 Organisationskonzept zur Steigerung der Innovationsfähigkeit im Zuge von Crossmedia**

### **5.6.1 „Bringing Silicon Valley inside“ durch Corporate Entrepreneurship**

Die Unterstützung innovationsfördernder Strukturen kann die „Entrepreneurial Orientation“ innerhalb der TV-Unternehmen fördern. Neben den standardisierten Prozessen soll Raum für innovative Ideen und flexible Strukturen geschaffen werden. Entsprechend der Ausführungen zum Corporate Entrepreneurship als Handlungsoption im Rahmen des Innovationsmanagements (vgl. Kapitel 3.3.1) wird daher folgend auf die organisationalen Möglichkeiten der Förderung des Corporate Entrepreneurships bzw. Intrapreneurships als Option zur Entwicklung innovativer Kombinationen von Ressourcen innerhalb bestehender TV-Unternehmen eingegangen (vgl. Sharma/Chrisman 1999, 18; Elfring 2005, 2). Denn der organisationalen Trägheit (vgl. auch Kapitel 5.5.4) und der Tendenz etablierter TV-Unternehmen zu „Mee-too-Formaten“ statt zu inhaltlichen Innovationen im Kerngeschäft, kann durch eine organisationale und prozessuale Optimierung entgegengewirkt werden (vgl. Schüller 2014, 121), die sich an den Erfolgsfaktoren innovativer Gründervorhaben orientiert (vgl. Barney/Hesterly 2010, 151).

Im Zuge des Unternehmenswachstums kann sich bei etablierten Unternehmen der Fokus von den einzigartigen Unternehmensressourcen, die beispielsweise bei hoch innovativen Start-ups im Vordergrund stehen, hin zur Steigerung der Effizienz durch Prozesse verschieben, die schließlich zu Unternehmenskultur werden (vgl. Christensen/Overdorf 2000, 113). Dies führt in Unternehmen dazu, dass innovative Ideen und Konzepte nur realisiert werden, sofern sie die innerorganisationale Effizienz erhöhen (vgl. Marquart/Schnopp 2010, 27). Innovation wird im Zuge der Prozessoptimierung für bestehende Produkte und weniger in Bezug auf die Entwicklung neuer Produkte angestrebt. Auch in TV-Unternehmen lässt sich im Zuge der crossmedialen Entwicklung eine Verschiebung dieser Art beobachten. Der Fokus verschiebt sich von den kreativen Mitarbeitern hin zur Steigerung der prozessualen Effizienz der zahlreichen

am crossmedialen Formatprozess beteiligten Einzelabteilungen (vgl. Schüller 2014, 121).

Betrachtet man jene Formate, die ein hohes crossmediales Innovationspotential aufweisen so wird deutlich, dass die gleichen Erfolgsfaktoren greifen, die auch im Rahmen von hoch flexiblen und innovativen Start-up-Unternehmen im Entrepreneurbereich beobachtbar sind (vgl. Schüller 2014, 122). Entscheidend für den Erfolg von Start-ups ist, dass die Entwicklung der Geschäftsmodelle isoliert von bürokratischen und politischen Entscheidungen abläuft (vgl. Elfring 2005, 5). Dies trägt dazu bei, eine positive Gründerkultur zu schaffen, die sich nach Irland dadurch auszeichnet, dass Ideen und Kreativität erwartet, zu Risiko ermutigt, Fehler toleriert, Innovationen belohnt und kontinuierliche Veränderung als Basis für die Umsetzung neuer Chancen angesehen wird (vgl. Ireland et.al. 2003, 970).

Im Hinblick auf die crossmediale Formatauswertung ist die Adaption dieser Erfolgsfaktoren und damit die Förderung einer unternehmensinternen Gründerkultur ein wichtiger Schritt zur Optimierung des unternehmensinternen Innovationspotentials. Hoffman, Mitbegründer von Linked, formuliert dies für die Praxis wie folgt: „Silicon Valley is a mindset, not a location“. Um dementsprechend im volatilen TV-Markt Innovationspotential und strategische Flexibilität in Bezug auf die crossmediale Contentproduktion zu erhöhen, ist die Implementierung einer entsprechenden Mentalität und Einstellung notwendig.

Exemplarisch wird hier das ProSieben-Format „The Voice of Germany“ mit seinem innovativen sendungsbegleitenden Social Media-Angebot herangezogen (vgl. Nordmedia 2013). Bei der Produktion der ersten Staffel von „The Voice“ ließ sich beobachten, dass sich im Rahmen des Formatentwicklungsprozesses ein Team bildete, für dessen Mitglieder aufgrund der hohen senderseitigen Priorität des Projektes der Hauptfokus auf dem Gesamterfolg des Formates lag. Es bildete sich im Rahmen etablierter Strukturen ein Prozessteam, das sich als Unternehmung im Unternehmen durch die „Verantwortung und Leistung und nicht durch [...] hierarchische Einordnung definierte“ (vgl. Marquart/Schnopp 2010, 7). Kollektiver Glaube und Einsatz

eines solchen Teams können sich positiv auf dessen Performance auswirken (vgl. Wood/Bandura 1989). Der hohe Stellenwert eines Formates für die Sendergruppe kann darüber hinaus dazu führen, dass die übergeordneten profitcenterorientierten Organisationsstrukturen und Anreiz- und Entlohnungssysteme sowie die dominierende Differenzierung und Identifikation der Mitarbeiter mit ihren aufbauorganisatorischen Einheiten in den Hintergrund rücken (vgl. Fischermanns 2008, 37). Es war beobachtbar, dass eine Art Unternehmergeist bezüglich des gemeinsam übergeordneten Ziels entstanden war und die formalstrukturellen Abteilungszugehörigkeiten ein Stück weit in den Hintergrund rückten.

Marquart und Schnopp stellen entsprechend fest: „Wer wachsen will, muss kleiner werden“ (vgl. 2010, 44). Auch wenn diese Aussage nicht empirisch belegt ist, können doch einige Ansätze, die im Start-up-Bereich genutzt werden, auch bei der Förderung unternehmensinterner Innovationspotentiale einen Erfolgsfaktor begründen, so beispielsweise die Bildung kleiner flexibel agierender Teams, die separat von etablierten Hierarchien und Prozessen agieren können (vgl. Elfring 2005, 4). Denn nach Christensen gilt: „The organization’s structure and the way its groups learn to work together can then affect the way it can and cannot design new products“ (Christensen 1997, 30). Dabei spielt insbesondere bei etablierten TV-Unternehmen das Gleichgewicht zwischen der Exploitation von Prozessen zur Steigerung von Verlässlichkeit und Effizienz und der auf Lernen und Innovation fokussierten Exploration eine wichtige Rolle (vgl. Sutcliffe et al. 2004, 179). Darüber hinaus sollten Innovationen laut Simons „niemals als Totalexperiment, sondern in klar abgegrenzten Bereichen“ (Simons 2011, 196) betrieben werden.

### **5.6.2 Organisationale Priorisierung von Formaten**

Um die strategische Flexibilität zu erhöhen, gleichzeitig jedoch die Wirtschaftlichkeit und Effizienz der prozessualen Abläufe in Bezug auf die crossmediale Contentproduktion zu gewährleisten, kann die Priorisierung von Formaten entsprechend ihrer crossmedialen Auswertbarkeit herangezogen werden. Ist ein Format mit einer Priorisierung bezüglich seines crossmedialen Auswertungspotentials versehen (vgl. Kapi-

tel 4.4.2), kommen vorab definierte prozessuale und personalwirtschaftliche Strukturen zum Tragen, die eine Variation ihrer Ausgestaltung zulassen, jedoch nicht grundsätzlich verändert werden. So kommt auch hier das bereits erwähnte „Lego-Prinzip“ zum Tragen (vgl. Kapitel 5.5.4), durch das die Regeln der Kombinierbarkeit von Strukturen vorgegeben werden (vgl. Mintzberg 1991ab). Dies entspricht einer modularen Organisationsstruktur, in der den leitenden Personen innerhalb eines Rahmens Handlungsfreiheit gewährt wird (vgl. Radtke 2010, 152). Die organisationale Integration als Zusammenführung der Leistungen der Einzelabteilungen (vgl. Wirtz 2011, 127) kann hierbei als entscheidende Determinante der crossmedialen Zusammenarbeit in ihrer Intensität variieren.

Entsprechend einer Einordnung in bestimmte Priorisierungskategorien (vgl. Kapitel 4.4.3) kann die prozessuale Umsetzung der crossmedialen Contentproduktion in drei organisatorischen Varianten erfolgen (vgl. Abbildung 12).



**Abbildung 12: Organisationalen Priorisierung von Formaten entsprechend ihrer crossmedialen Auswertbarkeit (Quelle: eigene Darstellung)**

Bei TV-fokussierten Formaten (vgl. Kapitel 4.4.3) lässt sich die organisationale Integration durch die Selbstabstimmung der beteiligten Gewerke bewältigen, da sich die crossmediale Auswertung auf ein standardisierbares Minimum beschränkt und der Abstimmungsaufwand überschaubar bleibt. Bei TV-basierten-Formaten (vgl. Kapitel 4.4.4) steigt der administrative und koordinative Aufwand. Hier bietet sich die Zusammenarbeit in einer Matrix-Projektorganisation an, bei der die Mitarbeiter der unterschiedlichen Abteilungen und medialen Kanäle flexibel und unter fachlicher,

nicht jedoch disziplinarischer Leitung eines Projekt- bzw. Formatleiters arbeiten (vgl. Wirtz 2011, 137). Ähnlich wird dies aktuell bei der ProSiebenSat.1 TV Deutschland GmbH im Zuge des Formatentwicklungsprozesses praktiziert (vgl. Kapitel 4.3.3), bei dem die Zusammenarbeit der Abteilungen durch den Channel Manager koordiniert wird, dieser jedoch keinen disziplinarischen Einfluss auf die geplanten Aktivitäten der einzelnen Gewerke besitzt.

Bei innovativen TV-integrierenden Formaten (vgl. Kapitel 4.4.3) ist der crossmediale Abstimmungsbedarf zwischen den Abteilungen im Zuge des Formaterstellungsprozesses am größten. Hier müssen alle redaktionellen und organisatorischen Spezialabteilungen zusammen arbeiten, wodurch Koordinations- und Kommunikationsaufwand steigen (vgl. Kapitel 5.5.3) und die bestehenden Organisationsstrukturen innovative Ansätze ggf. nicht prozessual abbilden können (vgl. Kapitel 5.5.4). In diesem Fall kann ein medium- und abteilungsübergreifendes Projektteam zielorientiert im Hinblick auf das Gesamtergebnis und zeitlich begrenzt an der Umsetzung des crossmedialen Contentkonzeptes arbeiten (vgl. Radtke 2010, 152). Die Ausbildung einer eigenen Identität des Teams und die Stärkung der Identifikation mit einer innovativen Aufgabe im Zuge der Projektarbeit (vgl. Sydow/Windeler 2004, 39) kann hierbei auch die Motivation der Kreativschaffenden steigern.

### **5.6.3 Ambidextre Organisationsstrukturen zur Steigerung von Innovation und Effizienz**

Ambidextre Organisationsstrukturen können eine konkrete Lösung für die bereits analysierten Probleme in Bezug auf die Formalisierung von Kreativität, die Optimierung des Kommunikations- und Abstimmungsbedarfs sowie bezüglich der Flexibilisierung von Strukturen zur Förderung von Kreativität bei gleichzeitiger Effektivitätssteigerung sein. In der wissenschaftlichen Literatur wird in diversen Ansätzen der Einsatz dualer Strukturen als Trennung unterschiedlicher Aktivitäten postuliert (vgl. Duncan 1976, 184). In volatilen Märkten ist jedoch die synergetische Kompetenz von Unternehmen anpassungsfähig zu sein (Adaptability) und eine klare Ausrichtung be-

zöglich Art und Weise sowie der Koordination der Wertschöpfung zu haben (Alignment), notwendig für langfristigen Erfolg (vgl. Birkinshaw/Gibson 2004, 47).

Ambidextre Organisationsstrukturen kombinieren explorative Elemente, respektive die Entdeckung von Neuem mit exploitativen Elementen, respektive dem Nutzen von Bestehendem, innerhalb einer Organisation und können als Instrument zur Förderung des internen Innovationspotentials angesehen werden (vgl. Picot et al. 2012, 490-491). O'Reilly III und Tushman beschreiben den strukturellen Aufbau ambidexterer Organisationen wie folgt: „They [some companies] separate their new, exploratory units from their traditional, exploitative ones, allowing for different processes, structures, and cultures; at the same time, they maintain tight link across units at the senior executive level“ (O'Reilly/Tushman 2004, 4).

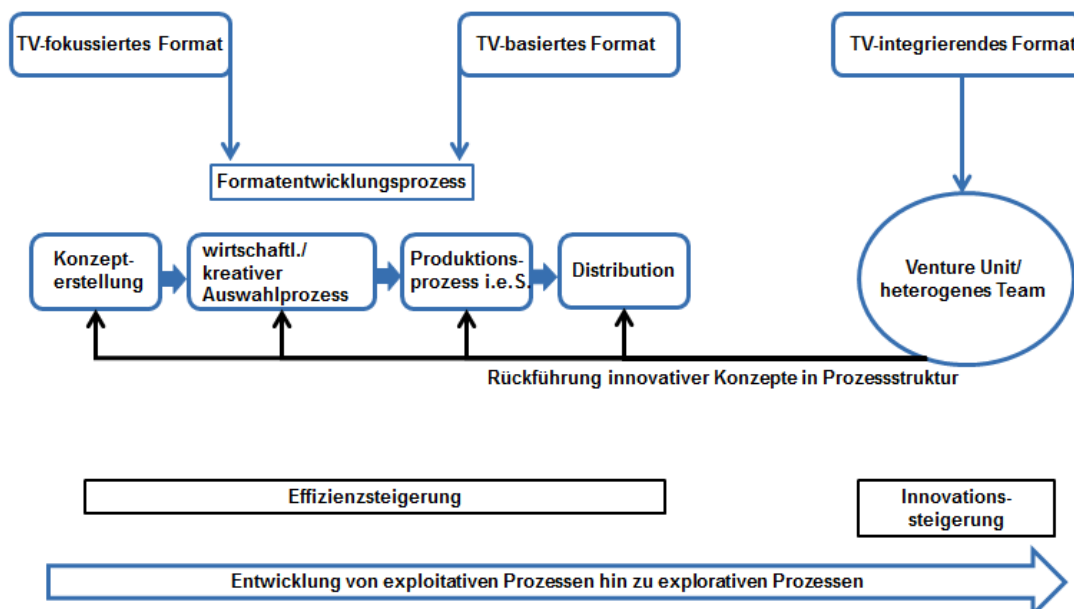
He und Wong konnten einen positiven Zusammenhang zwischen der Umsatzwachstumsrate und dem Zusammenspiel explorativer und exploitativer Innovationsstrategien feststellen (vgl. He/Wong 2004). Auch O'Reilly und Tushman konnten darüber hinaus zeigen, dass „the organizational design and management practise employed had a direct and significant impact on the performance of both the breakthrough initiative and the traditional business“ (O'Reilly/Tushman 2004, 4). Die Unterstützung strategischer Flexibilität und Innovationsfähigkeit im Bereich der crossmedialen Contentproduktion der TV-Unternehmen kann somit operativ durch die Etablierung ambidexterer Organisationsstrukturen gefördert werden. Auch Picot verweist im Rahmen der Organisationsgestaltung als Mittel der Stärkung von Innovationen auf die ambidextre Organisation (vgl. Picot et.al. 2012, 490-491). Diese Organisationsform kann im Zuge der crossmedialen Contentproduktion die Optimierung und Effizienzsteigerung bestehender Prozesse für Formate mit geringem crossmedialem Auswertungspotential fördern. Für Formate mit hohem crossmedialem Auswertungspotential können auf explorativen Ebenen weitgehend unabhängig von bestehenden Strukturen und Prozessen Innovationen entwickelt werden (vgl. O'Reilly/Tushman 2004, 4). Während die Prozessabteilung den bestehenden Bereich der Contenterstellung hinsichtlich seiner Abläufe und Effizienz Top-down optimiert (vgl. Picot et.al. 2012, 491), agiert der Innovationsbereich visionär und flexibel (vgl. Picot et.al. 2012, 492).

Am Beispiel des bereits vorgestellten Formaterstellungsprozesses der ProSieben-Sat.1 TV Deutschland GmbH (vgl. Kapitel 4.3.3) lässt sich der Einsatz ambidextrer Strukturen konkreter darstellen. Während der bestehende Formatprozess hinsichtlich seiner Abläufe, seiner abteilungsübergreifenden crossmedialen Zusammenarbeit und seiner Effizienz optimiert werden kann, lassen sich für hoch priorisierte Innovationsformate, so beispielsweise die TV-integrierenden Formate (vgl. Kapitel 4.4.3), kleinere autonome Venture-Units bilden, die im Sinne von Tushman und O'Reilly III visionär, flexibel und eigenverantwortlich agieren (vgl. 1996; Picot et.al. 2012, 492). Diese müssen bestehende Strukturen nur soweit adaptieren, wie dies für das Innovationsprojekt förderlich ist. Sie können experimentell (vgl. Brenner/Tushman 2003, 247) und als Projektteams auch bedingt unabhängig von etablierten Prozessen arbeiten. So lässt sich in Bezug auf das Kerngeschäft eine organisatorische und prozessuale Optimierung des bestehenden Formatprozesses bewirken und gleichzeitig Raum für neue kreative Ideen abseits etablierter Formatkonzepte im Sinne eines Denkens „out of the box“ geschaffen werden (vgl. Abbildung 13).

Um eine optimale Vernetzung explorativer und exploitativer Bereiche zu gewährleisten, müssen die übergeordneten Managementebenen „konsistent inkonsistent“ agieren (Brenner/Tushman 2003, 248) und so die Brücke zwischen den flexibel agierenden Innovations- und den Konsistenz schaffenden Optimierungseinheiten gewährleisten. Völker, Thome und Schaaf machen in Zusammenhang mit der Erläuterung von Venture Divisions auf die Schwierigkeit eines fehlenden strategischen Rahmens und unterschiedlicher bereichsspezifischer Kulturen als kritische Erfolgsfaktoren aufmerksam (vgl. Völker/Thome/Schaaf 2012, 135). Dies setzt seitens der Führung eine Toleranz gegenüber informalen Innovationsprozessen voraus (vgl. Morris/Kuratko/Covin 2011, 233). Es bedarf eines Vertrauens zwischen den Abteilungen und eine Unternehmenskultur kreativer Kollaboration sollte die crossmediale Zusammenarbeit prägen (vgl. Aris/Bughin 2009, 367), ohne die beiden Bereiche verschmelzen zu lassen (vgl. Picot et.al. 2012, 492).

Anhand der Abbildung 13 wird deutlich, dass die Rückführung einer innovativen Idee in etablierte Prozessstrukturen im Rahmen jedes Prozessschrittes erfolgen kann (vgl.

Abbildung 13). Dies hängt ganz entscheidend von den Kapazitäten und dem Know-how der Mitarbeiter in der Venture-Unit und deren budgetärer Ausstattung ab. Allerdings ist dabei zu berücksichtigen, dass die kreativen Ideen und Konzepte aus dem Innovationsbereich in einer festgelegten Form ihren Weg in die etablierten Prozesse zurückfinden müssten, die für alle Beteiligten annehmbar ist. Hierbei sind die besonderen Eigenschaften kreativen Personals zu berücksichtigen, das sich stark mit den eigenen Ideen identifiziert und stark intrinsisch motiviert ist (vgl. Kapitel 6.2.3). Durch limitierende Strukturen und intensive Kontrolle können daher motivatorische Einbußen evoziert werden (vgl. Frey 1997, 19). Die Idee eines Redakteurs zur Realisierung in die Hände eines anderen Redakteurs zu geben, kann dabei ebenso die Motivation zerstören, wie innerhalb eines zu engmaschigen Formatprozesses zu arbeiten, der wenig Raum für ein Denken außerhalb der Strukturen und emergente Prozesse zulässt. Die Anbindung der Venture-Units in die etablierten Organisationsstrukturen sollte daher nicht nur strategisch erfolgen, sondern auch motivationstheoretische Überlegungen und die Besonderheiten im Hinblick auf das kreative Personal berücksichtigen.



**Abbildung 13: Ambidextre Organisation als Kombination aus explorativen und exploitativen Prozessen in TV-Unternehmen (Quelle: eigene Darstellung)**



Der Einsatz des Konzeptes der Venture-Units lässt sich einerseits entsprechend der Priorität eines Formates und dessen crossmedialem Innovationsgrad einsetzen. Darüber hinaus lässt sich die Venture-Unit jedoch auch unabhängig vom Kerngeschäft der TV-Unternehmen für jede Art der Innovationsfindung nutzen.

#### **5.6.4 Venture-Team zur Verbindung von Crossmedia und Innovation**

Für den Innovationsbereich der ambidextren Organisationsstrukturen bietet sich die Organisationsform eines Venture-Teams an. Unter einem Venture-Team wird eine interdisziplinäre Arbeitsgruppe verstanden, die im Rahmen bestehender Unternehmens- und Organisationsstrukturen innovative Projekte bearbeitet. 2001 stellten Vizjak und Spiegel ihren Ansatz vor, bei dem sie vertikal ausgerichtete Organisationsstrukturen zur Nutzung von Synergiepotentialen in den Wertschöpfungsstufen Content, Format und Trade nutzen wollen (vgl. Vizjak/Spiegel 2001, 125). Sie stellen fest, dass vertikale Organisationsstrukturen und die Existenz eines formatübergreifenden Verantwortlichen die Realisierung von synergetischen Effekten fördern (vgl. Vizjak/Spiegel 2001, 127).

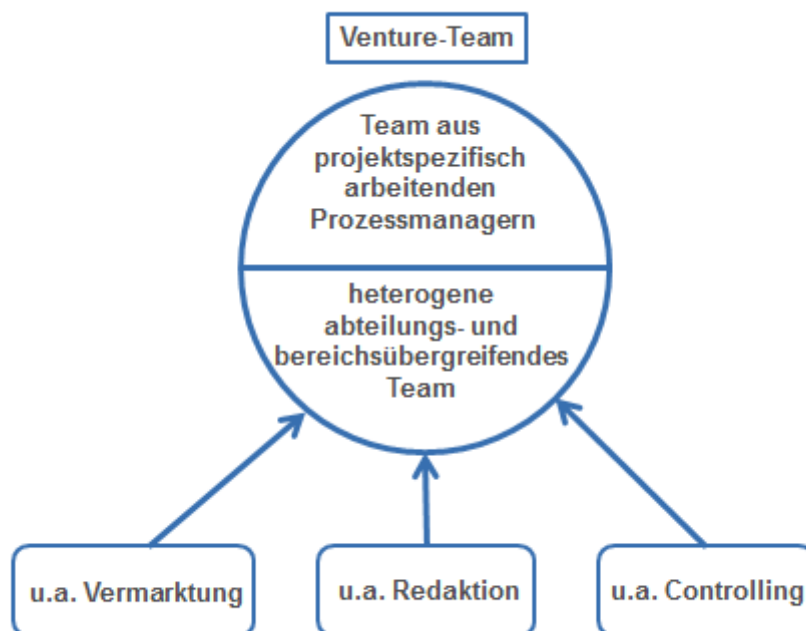
Im Rahmen dieser Arbeit wird davon ausgegangen, dass sich Synergien nicht nur zwischen Wertschöpfungsstufen (vgl. Vizjak/Spiegel 2001, 125), sondern auch zwischen ehemals getrennten medialen Wertschöpfungsketten ergeben. Daher ist im TV-Bereich die Gründung einer crossmedialen Venture-Unit sinnvoll, die ähnlich dem von Brack erläuterten System des „Bertelsmann Content Network“ (vgl. Brack 2003, 187) die Verbesserung der crossmedialen Integration der Inhaltekonzeption, der Produktion und Verwertung der Inhalte zum Ziel hat. Denn entsprechend der Feststellung von Marquart und Schnopp kann „als Antwort auf externe Turbulenzen und interne Komplexität [...] die Bildung entscheidungsautonomer, überschaubarer Einheiten [...]“ (2010, 43) erfolgen.

Ein internes Venture-Team, das Neuproduktideen sender- und genre-unabhängig vorantreibt und entwickelt, gleichzeitig aber auch Ansprechpartner für innovative Ideen im Bereich bewegtbildbasierter Geschäftsideen ist, kann die Innovationsfähigkeit der Unternehmen erhöhen. Colmans Konzept eines „Innovations-Teams“ (Col-

man 2012, 82), bei dem zwei bis drei Mitarbeiter sich neben ihrer eigentlichen Tätigkeit um das Vorantreiben von Innovationen innerhalb des Unternehmens kümmern (vgl. Colman 2012, 82), ist bereits ein erster Schritt. Allerdings wird in der wissenschaftlichen Theorie u.a. von Tushman und O'Reilly III wie auch von Picot die These vertreten, dass das Herauslösen von Mitarbeitern aus bestehenden Strukturen und die vollständige Unabhängigkeit einer Venture-Unit das Innovationspotential im Sinne der ambidextren Organisationsstruktur wesentlich steigert (vgl. Tushman/O'Reilly III 1996; vgl. Picot et.al. 2012, 492).

Um aktiv handeln zu können, sollte die Venture-Abteilung mit einem Venture-Capital ausgestattet sein, das für innovative Contentprojekte und Piloten zur Verfügung gestellt wird (vgl. Kieser/Walgenbach 2010, 415). So können nicht nur priorisierte Projekte aus den Redaktionen unterstützt, sondern auch Ideen aus anderen Bereichen aufgegriffen und nach Prüfung und Bewertung realisiert werden. Der Aufbau des Venture-Teams kann je nach entsprechender Aufgabenstellung gezielt heterogen erfolgen. So können Spezialisten, beispielsweise aus redaktionellen Abteilungen, aber auch aus Bereichen wie dem Controlling oder der Vermarktung, unter der Führung eines Prozessmanagers zusammengeführt werden. Denn unterschiedliche Denkstrukturen und Lösungsansätze können in Teams die kollektive Kreativität steigern, was sich positiv auf den Innovationsgrad der Zusammenarbeit auswirkt (vgl. Salomo/Gemünden/Billing 2007, 222).

Die Ventureabteilung sollte dabei ein fester Bestandteil der Unternehmensstruktur mit einem kleinen Kernteam aus Prozessmanagern sein, das gezielt Mitarbeiter aus dem Unternehmen für bestimmte Projekte rekrutiert, die mit ihrem spezifischen Wissen zum Gelingen der Innovationsprojekte beitragen können (vgl. Abbildung 14). Entsprechend entsteht ein Team, das eine Kompetenzkombination aus bereichsübergreifender Innovationsfähigkeit und Methodenwissen besitzt und nicht nur neue Ideen erzeugt, sondern die Wissensverwertung auch kanalisieren und systematisieren kann (vgl. Habann 2010, 57).



**Abbildung 14: Aufbau eines Venture-Team (Quelle: eigene Darstellung)**

Durch ein solches internes Kompetenzzentrum kann sich nicht nur das Innovationspotential des Unternehmens erhöhen (vgl. Habann 2010, 58). Auch die Transaktionskosten können sich durch den Rückgriff auf bereits vorhandenes Wissen reduzieren und Effizienz- und Effektivitätssteigerung innerhalb des Innovationsprozesses können gesteigert werden. Entsprechend lassen sich die aufbauorganisatorischen Erfolgsfaktoren aus spezifischem Mitarbeiterwissen und der Realisierung von Synergiepotentialen, die Hess und Köhler in Bezug auf die Organisation der Produktinnovation von Medienunternehmen für die Kombination aus zentraler und dezentraler Organisation postulieren (vgl. Hess/Köhler 2003, 52), auch in Bezug auf die cross-mediale Contenterstellung realisieren.

## **5.7 Maßnahmen zur Implementierung innovationsfördernder Organisationsstrukturen und Prozesse**

### **5.7.1 Prozess**

#### **5.7.1.1 Prozessidentifikation**

Grundlegende Bedingung für ein erfolgreiches Innovationsmanagement ist auch in Bezug auf die crossmediale Contentproduktion die Etablierung eines strukturierten Innovationsprozesses (vgl. Mueller-Oerlinghausen/Sauder 2003, 32). Entsprechend des Konzeptes der ambidextren Organisationsstrukturen bezieht sich dies einerseits auf den bestehenden Formatentwicklungsprozess aber auch auf die Implementierung und Integration neuer Prozesse, wie sie in Hinblick auf die innovative crossmediale Inhalteproduktion durch die Venture-Unit entwickelt werden müssen.

Mueller-Oerlinghausen und Sauder stellten anhand einer Befragung 2003 fest, dass ein unzureichend definierter Innovationsprozess in fast allen der befragten Medienunternehmen ein typisches Problem darstellte (vgl. Mueller-Oerlinghausen/Sauder 2003, 32). Ausgangspunkt der Implementierung eines strukturierten Innovationsprozesses ist die Identifikation kritischer Wertschöpfungsprozesse. Porter führt in diesem Zusammenhang drei Identifikationskriterien an: die Bedeutung eines Prozesses für die Zufriedenheit externer Empfänger, den Stellenwert für das Erreichen und Halten eines Wettbewerbsvorteils und die hohe Ressourcenintensität (vgl. Porter 2000a). Anhand dieser Kriterien lässt sich auch der crossmediale Formatentwicklungsprozess hinsichtlich seiner Relevanz für das Innovationsmanagement überprüfen. Er bindet sowohl personelle als auch wirtschaftliche Ressourcen. Es lassen sich die Phasen der Ideengenerierung, der Konzeption bzw. des Packagings, der Produktion und der Distribution voneinander unterscheiden (vgl. Wirtz 2011, 106). Darüber hinaus besitzt das Ergebnis des Prozesses eine Bedeutung für die Zuschauer und kann, die entsprechend positive Resonanz der Rezipienten vorausgesetzt, einen Wettbewerbsvorteil auf Zuschauer- und Werbemärkten generieren. Durch die Produktion innovativer Inhalte können TV-Unternehmen sich entsprechend im Markt etablieren, vom Wettbewerber differenzieren und auch dauerhaft Wettbewerbsvorteil-

le erlangen. Somit stellt der Formaterstellungsprozess für die TV-Unternehmen nach den Kriterien von Porter einen kritischen Wertschöpfungsprozess im Rahmen des Innovationsprozesses dar.

Die crossmediale Innovationsstrategie der TV-Unternehmen wirkt sich dabei entscheidend auf die Ausgestaltung des Formatentwicklungsprozesses und seiner Sekundärprozesse sowie auf die aufbauorganisatorischen Strukturen aus. Es handelt sich um einen kreativitätsintensiven Prozess, da er sowohl kreative als auch nicht kreative Teilprozesse beinhaltet (vgl. Seidel 2012, 7). Der Innovationsprozess der Formatentwicklung ist durch eine hohe Kooperations- und Entscheidungsintensität gekennzeichnet und dient der Entwicklung und Produktion neuartiger Inhalteprodukte (vgl. Seidel, 2012, 7). Neben dem Format- als Primärprozess (vgl. Bartelheimer 2009, 43) spielen die Sekundärprozesse wie die Verknüpfung zusammenhängender Aktivitäten, Entscheidungen und Informationsflüsse (vgl. Bartelheimer 2009, 49) in und zwischen den Abteilungen im Rahmen der crossmedialen Inhalteproduktion eine entscheidende Rolle. Aufgrund der multiplen Abhängigkeit eines Formates von nur schwer prognostizierbaren Faktoren wie beispielsweise Vertrags- und Rechtere-handlungen, produktionsbedingten Verzögerungen, Änderungen in der Sendungsplanung o.Ä., ist bereits der Primärprozess nicht planungssicher.

Die Sekundärprozesse innerhalb der einzelnen Abteilungen, beispielsweise die Aktivitäten der Vermarktung, Presse, der Trailer-Abteilung etc., sind jedoch in hohem Maße zeitlich und inhaltlich von dem Primärprozess der Contenterstellung abhängig und haben gleichzeitig Einfluss auf deren Erfolg. Eine Festlegung der inhaltlich-redaktionellen Schritte auf dem Weg von der Idee zum fertigen TV-Format ist zwar möglich. Doch um die prozessuale Optimierung eines crossmedialen Formaterstellungsprozesses vornehmen zu können, dürfen nicht nur die Schritte der TV-Formatentwicklung abgebildet werden. Auch die redaktionellen Abläufe in allen anderen integrativ genutzten medialen Kanälen sowie der Subprozesse in den anderen beteiligten Abteilungen wie beispielsweise bei Presse, Vermarktung und Marketing sollten im Einzelnen erfasst und einbezogen werden.

Der Formatentwicklungsprozess kann hierbei, ähnlich wie dies in Bezug auf andere Innovationsprozesse von Mueller-Oerlinghausen und Sauder skizziert wird, im Sinne eines Trichters für die Entwicklungsprojekte wirken, der aus einer Fülle an Ideen die besten selektiert (vgl. Mueller-Oerlinghausen/Sauder 2003, 32). Mueller-Oerlinghausen und Sauder schlagen vor, dass ein solcher Innovationsprozess in Medienunternehmen nach der Definition des Innovationsziels durch systematische Ideengenerierung, Ideenselektion und kontinuierliche Verbesserung der Idee bis hin zum Lebenszyklusmanagement eines Produktes alle Stufen umfassen sollte (vgl. Mueller-Oerlinghausen/Sauder 2003, 33).

Im Hinblick auf die crossmediale Contentproduktion ist besonders die Selektion geeigneter Ideen ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Innovation als Kombination aus neuartiger produktseitiger Effektivität und prozessualer Effizienz. Denn durch die Auswahl geeigneter Ideen wird der Aufwand hinsichtlich der Formatentwicklung und der Koordination innerhalb des Formatentwicklungsprozesses determiniert. Methodiken zur Unterstützung der Ideenauswahl für die crossmediale Contentkonzeption und Produktion können sowohl durch die crossmedialen Erfolgsfaktoren (vgl. Kapitel 4.4.2) als auch durch die bereits vorhandenen professionellen Researchabteilungen der TV-Unternehmen erfolgen.

#### **5.7.1.2 Research-Integration in den Innovationsprozess**

Mueller-Oerlinghausen und Sauder zeigen die Problematik auf, dass in Medienunternehmen das kritische Hinterfragen neuer Ideen durch Kunden bzw. im Fall der TV-Unternehmen der Zuschauer noch wenig entwickelt ist (vgl. Mueller-Oerlinghausen/Sauder 2003, 26). Das Fehlen einer korrigierenden Instanz, die durch konstruktive Kritik die Verbesserung einer Formatidee anregt, sehen sie insbesondere aufgrund der engen Verknüpfung der kreativen Mitarbeiter mit ihren Formatideen als problematisch an (vgl. Mueller-Oerlinghausen/Sauder 2003, 26).

Im TV-Bereich obliegt normalerweise nicht dem Redakteur oder Programm-Manager die Entscheidung über die Realisierung eines Formates, sondern den Führungskräften der Sender oder Contentbereiche. So wird beispielsweise bei ProSiebenSat.1 im

Format Development Meeting, einer Führungskräfterunde, darüber beraten, ob in ein Format investiert und dieses realisiert werden soll oder nicht. Dies setzt voraus, dass das Management Fähigkeit und Bereitschaft mitbringt, sich auch auf inhaltlicher Ebene mit einem Format auseinanderzusetzen (vgl. Mueller-Oerlinghausen/Sauder 2003, 27). Die Beurteilung einer redaktionellen Idee durch Führungskräfte mit wirtschaftswissenschaftlichem Hintergrund ist durchaus sinnvoll, erfolgt jedoch auch mit interner Sichtweise, sodass eine Diskrepanz besteht zwischen dem, was der Zuschauer möchte und dem, was geglaubt wird, was er möchte. Die tatsächlichen Wünsche und Anregungen der Zuschauer werden jedoch in der Produkt- bzw. Formatentwicklung meist nicht unmittelbar berücksichtigt (vgl. Mueller-Oerlinghausen/Sauder 2003, 23).

Um das Potential einer inhaltlichen Innovation auch außerhalb des Unternehmens durch potentielle Zuschauer überprüfen zu können, lassen sich priorisierte Formate, nicht zuletzt begünstigt durch die technologischen Möglichkeiten des Internets, bereits vor Ausstrahlung durch die Marktforschung testen. Solche Tests stellen in Bezug auf die crossmediale Formatauswertung eine große Chance dar. So lässt sich nicht nur das TV-Format in Form von Titeltests, On- und Off-Air-Kampagnen- oder Trailer-Tests, sondern auch die crossmedialen Formatverlängerungen in anderen Kanälen testen. Neben den inhaltlichen Hinweisen zur Optimierung durch das Urteil und die Meinung der Zuschauer lassen sich so auch Rückschlüsse zur Intensität des crossmedialen Formatentwicklungsprozesses sowie dem Einsatz und der Verteilung wirtschaftlicher Ressourcen und personeller Kapazitäten ziehen. Entsprechend kann auch eruiert werden, ob ein Format eher in standardisierten oder flexiblen Strukturen weiterentwickelt werden soll, wie es im Zuge der Einführung ambidextrer Organisationsstrukturen möglich ist.

Problematisch bei der Integration der Marktforschung im Hinblick auf die inhaltliche und entsprechend auch prozessrelevante Einschätzung sind die Vielzahl an Neuformaten sowie die beschränkten personellen und finanziellen Kapazitäten, die die standardisierten Tests aller potentiellen Formate eines TV-Senders vor der Erstausstrahlung unmöglich machen. Darüber hinaus ergeben sich inhaltliche und zeitliche

Probleme. So stehen für solche Pre-Tests bei der überwiegenden Zahl der Formate nur Mood-Tapes, also erste kurze Eindrücke von Tonalität, potentieller Location und ggf. Protagonisten in Form von Trailern, Ausschnitten oder Piloten zur Verfügung. Diese sind jedoch nicht zwangsläufig repräsentativ für das entstehende Format, weil sich beispielsweise Cast und Moderator oder auch die Tonalität im Laufe der Produktion noch einmal ändern. Darüber hinaus können die Timings der Produktion, die Verschiebung von Ausstrahlungsdaten sowie die nur schwer abschätzbaren Entwicklungsphasen den zeitlichen Vorlauf für solche Tests verkürzen und erschweren entsprechend deren Umsetzung.

Dieser Problematik wird in der Praxis partiell Rechnung getragen. So wurde beispielsweise bei der ProSiebenSat.1 Gruppe ein Verfahren entwickelt, das bereits in der frühen Konzeptphase den Test eines Formates durch Fokusgruppen ermöglicht. Durch die Aufnahme crossmedialer Testfragen in solche frühen Konzepttests lässt sich die Meinung der Zielgruppe zum kritischen Hinterfragen einer Idee nutzen, die Selektion von Ideen für den strukturierten Innovationsprozess bzw. für die kreative Entwicklung im Rahmen der Venture-Unit vereinfachen und unter Umständen auch die Flop-Rate reduzieren.

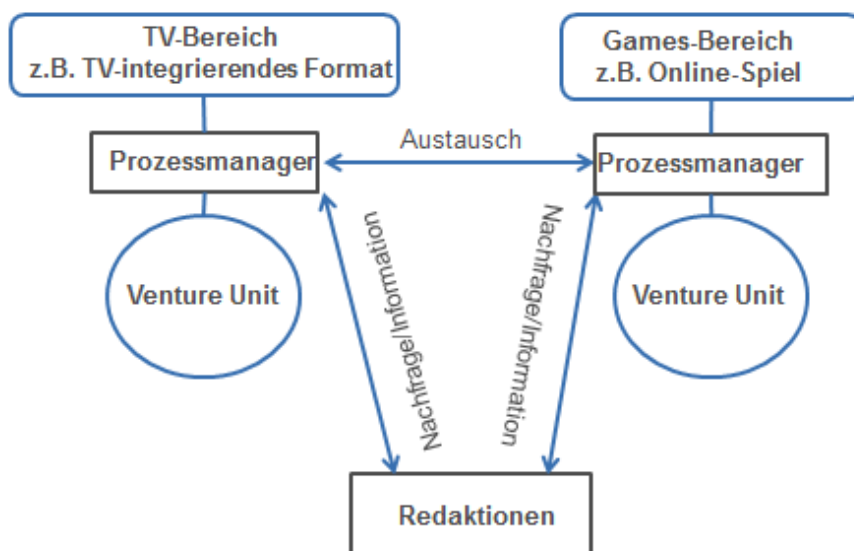
### **5.7.1.3 Mediumübergreifende Prozessgestaltung**

Dem Prozess zur Realisierung crossmedialer Inhalte, die nicht im Rahmen einer gesonderten Venture-Unit entwickelt werden, liegen grundsätzlich die von Wirtz identifizierten sequenziellen Phasen der Konzepterstellung, der kreativ und wirtschaftlich gesteuerten Inhalteauswahl, der Produktionsprozess im engeren Sinne und die Distribution des Contents zugrunde (vgl. Wirtz 2011 106). Dieser Prozess besitzt seine Gültigkeit unabhängig davon, ob es sich um ein reines TV-Format, ein Web-TV-Format, ein Format für Mobile Applikationen, ein Onlinegame oder eine crossmediale Verbindung unterschiedlicher Kanäle handelt. Entsprechend lässt sich eine mediumübergreifende Prozessgestaltung realisieren, indem die Priorisierung und die entsprechend flexible prozessuale Ausgestaltung in Form des sequenziellen Prozesses



oder aber in einem Venture-Team in ähnlicher Weise bei allen inhaltlichen Innovationsprojekten der TV-Unternehmen umgesetzt werden.

Die detailgenaue Ausgestaltung des Entwicklungsprozesses für unterschiedliche Innovationsarten, beispielweise für ein Handy-Game, kann anhand von bereichsintern festgelegter Kriterien, beispielsweise der Umsetzungsdauer, variieren. Es hat jedoch Vorteile, die Basisstruktur identisch aufzusetzen und in der Hand von Prozessmanagern anzusiedeln, die entweder die Effizienzsteigerung etablierter oder die Innovationsförderung innovativer Produktentwicklungen im Rahmen ambidextrer Organisationsstrukturen im Fokus haben. So kann ein Gesamtüberblick bei den Prozessmanagern entsteht und inhaltliche sowie prozessuale Verknüpfungen, Synergieeffekte und sinnvolle crossmediale Kombinations- und Ergänzungsmöglichkeiten zwischen einzelnen Abteilungen oder sogar zwischen unterschiedlichen Innovationsprojekten können durch die Prozessmanager erkannt werden. Je nach Priorität einzelner medialer Inhalte können die Prozessmanager aktiv Verknüpfungen herstellen oder proaktiv von den betreuenden Inhalteverantwortlichen nach solchen Überschneidungen gefragt werden (vgl. Abbildung 15).



**Abbildung 15: Mediumübergreifende Synergieeffekte durch Prozessmanager**  
(Quelle: eigene Darstellung)

So kann der Prozessmanager eines TV-basierten Formates im Austausch mit einem Kollegen feststellen, dass im Bereich Games gerade ein innovatives Onlinespiel entwickelt wird, das eine sinnvolle Ergänzung zum TV-Inhalt darstellen würde. Ebenso kann aus der Onlineredaktion gezielt nach einer Möglichkeit zur Integration eines ihrer innovativen Produkte gefragt werden (vgl. Abbildung 15). Wer Hol- und wer Bringschuld hat, kann von der Priorität des entsprechenden Entwicklungsprojektes abhängen, ist aber auch von den personellen und organisatorischen Kapazitäten der Prozessabteilung abhängig. Bei Projekten und Formaten mit niedriger Priorität für den Sender können beispielsweise die Contentverantwortlichen aktiv auf die Prozessmanager zugehen. Bei hoch priorisierten Formaten können beide Seiten sich um die bestmögliche Information und Integration der beteiligten Gewerke bemühen, wobei die Prozessabteilung immer über die Schritte der Contentverantwortlichen informiert sein sollte, um diese ggf. koordinierend unterstützen zu können.

Insbesondere bei großen TV-Unternehmen, in denen mehrere hundert Formatideen allein im Bereich TV den Entwicklungsprozess durchlaufen, müssen für die Innovationsprojekte, die im Rahmen der Venture-Strukturen gesteuert werden, so viele Prozessmanager mit den entsprechenden Kompetenzen und Fähigkeiten vorhanden sein, dass eine Person nur eine begrenzte Anzahl niedrig priorisierter Formate oder ein hoch priorisiertes Format steuert. Andernfalls kann die crossmediale Prozesskoordination aufgrund der hohen Komplexität und des Koordinationsaufwandes nur schwer gewährleistet werden. Wichtig ist, dass auch im Rahmen der crossmedialen Strukturen unnötige Vernetzung, beispielsweise in Form von E-Mail-Fluten und Meeting-Orgien kontraproduktiv und keine Lösung für die Zusammenarbeit, sondern nach Marquart und Schnopp Signale für eine krankende Prozessstruktur sind (vgl. Marquart/Schnopp 2010, 32). Die Einordnung und Priorisierung von Projekten entsprechend ihres Innovationsgrades und deren Einordnung in die entsprechenden Prozessstrukturen besitzt entsprechend für die Bearbeitung und Gestaltung der crossmedialen Formatentwicklungsprozesse eine wichtige Funktion zur Aufwands- und Komplexitätsreduzierung.

#### **5.7.1.4 Optimierung des Prozessflusses mit Hilfe des „Process-Flow-Modells“**

Um einen Inhalt optimal crossmedial zu konzipieren muss definiert werden, was durch den Einsatz der einzelnen medialen Kanäle bewirkt werden soll. Die Definition von Zielen für die Maßnahmen in den einzelnen Kanälen durch den Contentverantwortlichen bildet hierbei den ersten Schritt. Zur weiteren Optimierung der crossmedialen Zusammenarbeit und Erhöhung der Transparenz von Aufgaben und Zusammenhängen der redaktionellen Gewerke innerhalb des Formatentwicklungsprozesses kann die Process-Flow-Methode als Instrument herangezogen werden. Hierbei handelt es sich um eine strukturierte Analyse- und Optimierungsmethode zur „Erarbeitung, Visualisierung und anschließenden Optimierung von Arbeits- und Prozessabläufen“ (vgl. Leinhaas 2008, 169). Es werden die Fragen „wer, was, wann, wie“ im Rahmen von Prozessketten beantwortet, was durch die Integration der beteiligten Mitarbeiter zu einer höheren Akzeptanz führt.

Konkret am Formatentwicklungsprozess ausgerichtet, bedeutet dies, dass durch die Zusammenkunft der Inhalteverantwortlichen unterschiedlicher medialer Kanäle und das gemeinsame Brainstorming darüber, welche Inhalte wann und mit welchem Ziel in welchem Medium ausgestrahlt werden, das Verständnis für das Gesamtkonstrukt und die eigene Rolle im Rahmen des kreativen Prozesses steigt. Die genaue Analyse des interdisziplinären Teams und der einzelnen Abteilungs- sowie der abteilungsübergeordneten Prozesse wird so als wichtiger Faktor berücksichtigt (vgl. Langer 2012, 65). Da in Bezug auf die crossmediale Formaterstellung zahlreiche Besonderheiten zu beachten sind, dient das Process-Flow-Modell nur als unterstützender Rahmen.

Zunächst muss für die crossmediale Contentkonzeption festgestellt werden, wer genau an der Inhalteerstellung beteiligt ist. Hierzu gehören nicht nur die Hauptverantwortlichen wie TV- und Onlineredakteure. Auch beispielsweise die Crosspromotion-Teams, die ebenfalls Inhalte aus bzw. zu einem Format produzieren, sowie die Sendeplanung sollten bereits zu einem frühen Zeitpunkt involviert werden. Denn wird beispielsweise der Start eines Formates aufgrund kurzfristiger planerischer, wettbe-

werbsseitiger oder aufgrund senderpolitischer Erwägungen durch die Sendeplanung vorverlegt, so kann dies sowohl auf die inhaltliche Qualität der Produktion als auch auf Qualität und Quantität der PR- und Crosspromotion-Aktivitäten Einfluss nehmen. Die Verkürzung der Vorläufe kann so beispielsweise die Qualität und Quantität unterstützender Crosspromotion-, PR- oder Marketing-Maßnahmen negativ beeinflussen, was sich auch negativ auf den Formaterfolg auswirken kann.

Nach der Festlegung der Beteiligten wird im Rahmen des Process-Flow-Modells mit Hilfe eines Funktionsbaums festgelegt, welche Aufgaben die Beteiligten haben bzw. haben sollen. In Bezug auf Crossmedia bedeutet dies inhaltlich zu klären, ob exklusiver Zusatzcontent zur Verfügung gestellt werden soll, indem Charaktere beispielsweise online intensiver auserzählt, eine Nebenhandlung fortgesponnen oder ganz neue Personen online eingeführt und erst nachträglich in der TV-Serie etabliert werden (vgl. Kapitel 4.2.4.2). Auch ob beispielsweise eine Fanbasis in Form einer Community aufgebaut werden oder wie der Format-Buzz vor einer Ausstrahlung oder zwischen zwei Staffeln einer Serie erhöht bzw. das Interesse gehalten werden soll, kann in diesem Rahmen festgelegt werden.

Anschließend wird im Rahmen des Process-Flow-Modells geklärt, wie die inhaltlichen Abläufe aussehen sollen, welche Prozesse parallel und welche nacheinander geschehen sollen (vgl. Leinhaas 2008, 173). Daraufhin sind verbindlich die Verantwortlichkeiten festzulegen und entsprechend des gewählten Ziels Maßnahmen einzuleiten, die auf dieses Ziel hinführen. In Bezug auf den Entwicklungsprozess crossmedialer Formate bedeutet dies auch, dass Kennzahlen entwickelt werden müssen, die inhaltlich oder zeitlich die Verbesserung der Formatentwicklung durch den Prozess abbilden und zur Leistungsmessung herangezogen werden können. Aufgrund des Umfangs und der Notwendigkeit einer eigenen empirischen Untersuchung kann dies nicht im Rahmen dieser Arbeit erfolgen. Das Vorgehen im Rahmen des Process-Flow-Modells bietet sich sowohl für den klassischen Formatmanagementprozess als auch für die Strukturierung der Arbeit in den Venture-Units an.

Um den Prozessfluss im Zuge der Process-Flow-Methode noch zu verbessern, können auch kreative Techniken angewandt werden, um echte Innovationen zu kreieren. So lassen sich auch bei Formaten, bei denen noch die Ideen zur crossmedialen Auswertung fehlen, die jedoch aufgrund der Zielgruppe oder der senderseitigen Priorisierung Potential zu haben scheinen, kreative Ideen generieren. Im Rahmen der Osborne-Check-Liste, einer 1957 von Alex Osborne veröffentlichten Kreativitätstechnik, kann der Formatprozess beispielsweise in umgekehrter Reihenfolge durchlaufen werden, indem zunächst die unterschiedlichen Abteilungen äußern können, welche Wünsche sie an das Format für ihren Bereich hätten und basierend darauf neu über die Konzeption und Veränderung des Formates an sich nachgedacht wird. Diese Technik muss nicht bei jedem Format zum Erfolg führen, dennoch lassen sich durch die Anwendung solcher Techniken im Zuge der crossmedialen Auswertung Ideen optimieren oder gar ganz neue Formatansätze generieren.

#### **5.7.1.5 Crossmediale Prozessergebnisanalyse und -optimierung**

Für das Gelingen der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit im Rahmen der crossmedialen Contentproduktion ist eine integrative Ergebnisverantwortung (vgl. Picot et al. 2012, 377) als prozessuales Entwicklungsziel erfolgsentscheidend. Problematisch ist, dass die einzelnen Abteilungen in TV-Konzernen unterschiedlichen Wissensdisziplinen angehören (vgl. Picot et.al. 2012, 386) und somit deren funktionale Spezialisierung für den Erfolg eines Inhaltes und dessen wirtschaftlicher Vermarktung notwendig sein kann. Eine Diagnostik und kontinuierliche Optimierung ist nicht nur im Hinblick auf den Produktionsprozess an sich, sondern vor allem bezüglich des Outputs in Form der crossmedialen Inhalte notwendig.

Ein Problem ist hierbei das Fehlen von Key-Performance-Indikatoren, die qualitativ und quantitativ den Prozesserfolg messbar und überprüfbar machen. Mit Hilfe solcher Indikatoren können Rückschlüsse zu Verbesserungsmaßnahmen des crossmedialen Formaterstellungsprozesses gezogen und entsprechende Steuerungsmaßnahmen zur strategisch flexiblen Anpassung ausgearbeitet werden. Die Festlegung des Hauptziels des Prozesses (vgl. Herrmann 2012, 29), beispielsweise auf Basis

der Priorisierung entsprechend der Eignung zur crossmedialen Auswertung, reduziert hierbei Komplexität. Soll das Prozessergebnis ein ganzheitliches crossmediales Format sein, ist der Zielzustand die Verfügbarkeit dramaturgisch abgestimmter und für den Zuschauer relevante und interessante Inhalte in allen verfügbaren medialen Kanälen. Nicht operationalisierbare weiche Unterziele (vgl. Herrmann 2012, 29) sind die Optimierung der Koordination und Kommunikation zwischen den beteiligten Abteilungen und Gewerken, operationalisierbare Ziele sind hohe KPIs und Quoten in Form von Marktanteilen. Hierbei wird einmal mehr deutlich, dass eine Differenz zwischen den Zielsystemen der einzelnen Abteilungen besteht.

Zur Optimierung der crossmedialen Formate an sich muss bereits vor Abschluss des endgültigen Konzeptes bzw. der Produktion ein Feedback erfolgen, um Änderungen noch entsprechend berücksichtigen zu können. Insbesondere bei Formaten, die mit niedriger Quote schlecht gelaufen sind, müssen die Learnings auch mit den redaktionellen und strategischen Vorgesetzten der Contentbereiche besprochen und an alle inhaltlich arbeitenden Mitarbeiter zurückgespielt werden. Nur so lernen die operativ arbeitenden Kreativen ihre Zielgruppen nachhaltig besser kennen und können für Folgeprojekte proaktiv Fehler vermeiden.

Bezüglich der Organisation crossmedialer Contentproduktion ist es erfolgsentscheidend, die notwendige prozessuale Infrastruktur, beispielsweise in Form ambidextrer Organisationsstrukturen, ebenso zu optimieren wie die Inhalte selbst. Dies kann in Form von abteilungsspezifischem Feedback, beispielsweise in Form von Best-Practice-Reports erfolgen. Daher sollte die prozessuale Komponente immer Teil der Bewertung nach Abschluss eines Formatprozesses sein. Kritik und Anmerkungen seitens der Prozessteilnehmer müssen von dem Prozessverantwortlichen und seinem Team analysiert, bewertet und ggf. adaptive Maßnahmen eingeleitet werden, um die kontinuierliche Optimierung der prozessualen Strukturen zu gewährleisten.

Ohne die Messbarkeit des Prozesserfolgs ist auch die Korrektur kontraproduktiven oder prozessgefährdenden Verhaltens nicht möglich. Die Option und Befugnis über Eskalationsmöglichkeiten Einfluss zu nehmen (vgl. G. Fischermanns 2008, 403), ist

für die Durchsetzung einer neuen Ablauf- oder Prozessorganisation notwendig. Durch das konsequente Feedback und die Notwendigkeit der persönlichen Ergebnisanalyse wird auch der Stellenwert des Prozesses deutlich. Die Kreativschaffenden können so lernen, die prozessualen Abläufe für sich zu nutzen, beispielsweise indem sie für ihre Formate über den Prozessmanager Kooperationen oder Integrationen von Ideen aus anderen innovativen Bereichen einsteuern lassen (vgl. auch Kapitel 5.6.4). Wenn der Formaterstellungsprozess von den Contentverantwortlichen im Sinne der instrumentellen Organisation als Hilfsmittel zur Optimierung ihres Arbeitsergebnisses angesehen und genutzt wird, kann er auch entsprechend sich verändernder Bedürfnisse kontinuierlich angepasst und verbessert werden. Nur so können nicht nur die Formate, sondern auch der Formatentwicklungsprozess an sich im Sinne der strategischen Flexibilität kontinuierlich weiterentwickelt und optimal an die Herausforderungen der konvergenten Medienwelt adaptiert werden.

## **5.7.2 Struktur**

### **5.7.2.1 Zentrale versus dezentrale Aufbauorganisation**

Eine Aufbauorganisation sollte nach Marquart und Schnopp ebenso flexibel wie innovationsstark sein (vgl. Marquart/Schnopp 2010, 33). Flexibilität ermöglicht im Hinblick auf die TV-Unternehmen die Adaption an die veränderten technologischen Voraussetzungen, vor allem jedoch an die nachfragerseitigen Ansprüche durch entsprechenden Einsatz der finanziellen sowie die Entwicklung personeller Ressourcen. Innovationsstärke kann entsprechend durch die Gestaltung der organisationalen Umfeldbedingungen unterstützt werden, indem Freiräume für die kreativen Mitarbeiter geschaffen werden (vgl. Marquart/Schnopp 2010, 33).

In Bezug auf die innerbetriebliche Organisation der Contentinnovation weisen sowohl zentrale als auch dezentrale Aufbauorganisationen Schwachstellen auf (vgl. Hess/Köhler 2003, 54). Während bei der zentralen Organisation von Innovation in Medienunternehmen die bereichs- und mediumübergreifende Zusammenarbeit im Hinblick auf Kommunikation und vernetztes Arbeiten mit den Spezialisten der einzelnen Bereiche aufwendiger ist, wird bei der dezentralen Organisation von Innovation

die Abschöpfung der Skalen- und Verbundeffekte aufgrund des höheren Koordinationsaufwandes zwischen den Innovationseinheiten zur Herausforderung (vgl. Hess/Köhler 2003, 52). Eine dezentrale Organisation wird von Hess und Köhler insbesondere bei großen Unternehmen mit diversifizierten Produktportfolios als sinnvoller angesehen (vgl. Hess/Köhler 2003, 52).

In Bezug auf die crossmediale Contentproduktion kann jedoch in der Kombination zentraler und dezentraler Elemente ein sinnvoller Ansatzpunkt zur Nutzung fachspezifischen Wissens sowie der Nutzung von Verbundeffekten und Synergien liegen. Im Rahmen des Konzeptes ambidextrer Organisationsstrukturen werden die Venture-Teams zwar durch die Prozessmanager zentral gesteuert, sie verbinden aber gezielt das Know-how aus den einzelnen Abteilungen. Der Formatentwicklungsprozess hingegen ermöglicht dezentral die Entwicklung von Innovationen, sodass die Kombination aus Struktureffizienz und Innovationsfähigkeit, die den ambidextren Organisationsstrukturen inhärent sind, auch aufbauorganisatorisch eine geeignete Organisationsform darstellt. Inwieweit sich jedoch eine zentrale bzw. dezentrale Organisationsstruktur im operativen Bereich der Redaktionen auf das crossmediale Arbeiten auswirkt, wird folgend näher erläutert.

### **5.7.2.2 Redaktionsorganisation als Basis des crossmedialen Arbeitens**

Um die Wirtschaftlichkeit der redaktionellen Arbeit zu gewährleisten, sollten planbare Synergien realisiert werden (vgl. Brüggemann 2002, 53). Meckel unterscheidet bezüglich des Redaktionsmanagements vier Teilbereiche (vgl. 1999, 22). Sie differenziert zwischen Personalmanagement, Kostenmanagement, redaktionellem Marketing und der redaktionellen Organisation (vgl. Meckel 1999, 22). Da auf die personellen Aspekte und die notwendigen interdisziplinären Fähigkeiten in Bezug auf die crossmediale Contentproduktion im Rahmen des Kapitels zu den personalwirtschaftlichen Herausforderungen crossmedialer Contentproduktion noch ausführlich eingegangen wird (vgl. Kapitel 6.3), liegt folgend der Fokus im Rahmen der strukturellen Betrachtung auf der redaktionellen Organisation.



García Avilés et al. differenzieren in ihrer Fallstudie zu Modellen der konvergenten Vernetzung in Medienunternehmen mit „der vollständigen Integration, Cross-Media und der Koordination eigenständiger Plattformen“ drei Formen der redaktionellen Integration (vgl. García Avilés et al. 2009, 299-300). Bei der vollständigen Integration ist das primäre Ziel, die Konvergenz aller Plattformen unter einem Dach zu gewährleisten. Zu diesem Zweck werden auch die multimedialen Kompetenzen der Journalisten geschult (vgl. García Avilés et al. 2009, 299). Bei „Cross-Media“ arbeiten die Redakteure für unterschiedliche mediale Kanäle getrennt voneinander, sind jedoch durch Koordinatoren und bestimmte Arbeitsroutinen verbunden. Die Ausbildung crossmedialer Kompetenzen seitens der Redakteure wird nicht explizit durch das Management gefördert, da das Management selbst bezüglich der crossmedialen Kooperation, Produktion und Crosspromotion federführend ist (vgl. García Avilés et al. 2009, 300). Bei der Koordination eigenständiger Plattformen wird die Integration unterschiedlicher Plattformen eher Bottom-up und nicht als organisierte crossmediale Strategie betrieben. Sie ist von der Aufmerksamkeit und Fähigkeit einzelner Redakteure abhängig (vgl. García Avilés et al. 2009, 300).

Im deutschen Fernsehen hat sich aktuell die Cross-Media-Redaktionsorganisation, sowie im Bereich der Nachrichten teilweise auch die vollständige Integration etabliert. Letztere findet im Bereich der Unterhaltungsproduktion jedoch erst vereinzelt Anwendung. So nahm beispielsweise das ZDF 2013 mit der Einführung einer Plattformredaktion „Kultur Berlin“ den Grundgedanken des News Desks auf und erweiterte ihn erstmals auf einen Bereich jenseits der Aktualität, indem die Programmherstellung plattform- und sendeplatzunabhängig und differenziert nach dem entsprechenden Genre in einer Organisationseinheit gebündelt wurde (vgl. Prywer/Köhler 2013, 61). Dies sind bereits erste Schritte in Richtung einer vollständigen Integration. Bezüglich der TV-Unterhaltungsproduktion fiktionaler Inhalte oder Shows in den großen deutschen Privatsendern erfolgt die Zusammenarbeit eher als Koordination eigenständiger Plattformen, also nach García et al. im Sinne einer Cross-Media-Organisation. Die klare informelle Hoheit besitzt hierbei nach wie vor der TV-Bereich als Cash-Cow für die Werbeumsätze.

Die Umsetzungsproblematik einer integrierten Redaktionsorganisation in den großen deutschen Privatsendern besteht vor allem aufgrund der hohen Komplexität sowie Fragilität bestehender Strukturen. Bei der ProSiebenSat.1 Gruppe erfolgte beispielsweise die Aufteilung der TV-Produktion in Genres wie Fiction, Factual, Entertainment und Reality, in denen jedoch senderübergreifend Inhalte produziert wurden. Aktuell geht die Orientierung wieder stärker hin zu den einzelnen Sendern, sodass die entsprechende Genre-Zuordnung nun noch einmal für die einzelnen Sender differenziert wurde. Bei Sat.1 erfolgt im Bereich Reality die Differenzierung sogar zusätzlich noch in Daytime und Prime-Time-Zuständigkeit.

Es wird deutlich, dass bereits die Redaktionsorganisation innerhalb eines Mediums hoch komplex und uneinheitlich ist. Bezüglich der Leitung crossmedial agierender Redaktionen steht die Koordination und Verknüpfung einer größeren Anzahl von personellen Ressourcen aus unterschiedlichen Bereichen und mit unterschiedlichen Kompetenzen im Fokus (vgl. Simons 2011, 189). Eine integrierte Redaktionsorganisation lässt sich daher auch hier für einzelne priorisierte Formate auf Projektbasis bzw. in Venture-Teams oder in Hinblick auf tägliche oder wöchentliche eigenproduzierte Formate wie beispielsweise den Magazinformaten „Exklusiv“ auf RTL oder „taff“ auf ProSieben auch in vollständig integrierten crossmedialen Redaktionen realisieren. In diesen Redaktionen sollten vor allem Generalisten mit breitem Wissen über dramaturgische Eigenheiten der unterschiedlichen medialen Kanäle im Bereich der inhaltlichen Konzeption und Planung federführend sein, während die Umsetzung der Inhalte in den einzelnen Kanälen durch Spezialisten erfolgen kann (vgl. Simons 2011, 190). Der Redakteur würde hier im Kleinen einem Projektmanager einer Venture-Unit entsprechen (vgl. Kapitel 5.6.4), der übergreifend und vernetzt denken und handeln muss.

Die inhaltliche Integration der Online- oder Social Media-Redakteure in die TV-Redaktionen kann zu innovativen Ideen und neuen Synergien führen. Daher seien anhand des ProSieben-Magazinformaten „taff“ folgend die integrative Redaktionsorganisation und ihre Vorteile im Hinblick auf die innovative crossmediale Formatentwicklung exemplarisch verdeutlicht. So sind gemeinsame Themenkonferenzen ein

erster Schritt zu einer engeren persönlichen und fachlichen Vernetzung. Davon ist ein doppelt positiver Effekt zu erwarten. Zum einen verbessert sich das Gefühl der kreativen Mitarbeiter für die inhaltlichen Präferenzen und Schwerpunkte im jeweils anderen Medium. Die Vertreter aller redaktionellen Abteilungen können sich entsprechend aktiv im Hinblick auf alle medialen Kanäle einbringen, was durch die Heterogenität des Teams zu neuen innovativen Ansätzen führen kann. Zum anderen führt die Präsenz aller redaktionellen Bereiche dazu, dass die Wichtigkeit der Integration aller medialen Kanäle bei der Beitragsproduktion noch einmal durch die Präsenz der Mitarbeiter deutlich wird.

Eine Möglichkeit die crossmediale Zusammenarbeit in einem Magazinformate wie „taff“ umzusetzen ist eine Rubrik, die sowohl im TV als auch Online laufen und dem Zuschauer einen Mehrwert bieten soll, der über dem der Summe der einzelnen Contentteile liegt. Aktuelle Rubriken der Sendung sind beispielsweise der „taff-Trend“ oder auch das „taff-Net“ also wiederkehrende Sendungselemente, die auch mit einem spezifischen Label bzw. Dauerlogo versehen sind. Eine solche Rubrik kann durch wöchentlich wechselnde Tandems aus Online- und TV-Redakteuren produziert werden und würde dazu beitragen, das Gefühl für das jeweils andere Medium und so im Sinne von García Avilés et al. auch die multimediale Kompetenz der Journalisten zu steigern (vgl. García Avilés et al. 2009, 299). Entsprechend könnten im Rahmen eines crossmedialen „taff-Trends“ Modetrends für das TV gedreht, jedoch zusätzliche Informationen in kurzen „Verbraucherclips“ oder auch Anleitungen zum Selbermachen im Sinne kurzer „Do it Yourself-Anleitungen“ exklusiv für online mitproduziert werden.

Durch die gemeinsame Planung und Abstimmung der Inhalte und Umsetzungsvarianten im Zuge einer solchen crossmedialen Rubrik kann auch die Kreativität für eigene crossmediale Projekte angeregt werden. Durch die persönliche Beziehung zu den Onlineansprechpartnern kann zudem der Aufwand crossmedialer Projekte und somit die Hemmschwelle für die Umsetzung solcher Projekte sinken, da innovative Ideen direkt besprochen und ohne Suchkosten für den richtigen Ansprechpartner entwickelt werden können. Die engere strukturelle und mittelfristig auch räumliche

Vernetzung von Online- und TV-Redaktion als zwei Expertengruppen, die die Bedürfnisse und Probleme der jeweils anderen kennen, hat somit zum einen den Vorteil der Reduktion von Suchkosten, Effizienz- und Effektivitätsverlusten und zum anderen nutzt es ohnehin vorhandenes kreatives Potential, um durch dessen Zusammenführung neue kreative Ideen zu generieren. Somit ist auch im redaktionellen Bereich die Dualität aus Effektivitätssteigerung und Optimierung bestehender Prozesse im Zuge crossmedialer Produktionen und die Förderung innovativer Freiräume relevant, wie sie im Zuge der ambidextren Organisationsstrukturen erläutert wurde.

### **5.7.2.3 Räumliche und zeitliche Struktur aus Coworking Spaces und Liquid Work**

Die räumliche, zeitliche und psychologische Freiheit spielt bei der Entwicklung kreativer Ideen eine entscheidende Rolle (vgl. Redmond 2006, 124) und ist somit im Rahmen des Innovationsmanagements ein relevanter Hebel. Denn auch zeitliche Freiräume, persönliche Freiheit und Flexibilität können in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit einen hohen Stellenwert einnehmen (vgl. Richter/Pohlandt 2011, 155). Wieden vertritt die Auffassung, dass in Zukunft alle Bereiche des täglichen Lebens, ob geschäftlich oder privat, näher aneinanderrücken werden (vgl. 2012, 97). Im Rahmen seines Konzeptes des „Liquid Work“ sollen sich Arbeit und Arbeitsprozesse daran ausrichten, eine Win-Win-Situation für Arbeitnehmer und Arbeitgeber zu schaffen. Unter „Liquid Work“ versteht er dabei nachhaltige Arbeitskonzepte, die chronobiologische Aspekte, also das Wissen der Individuen über ihre optimalen Arbeitszeiten und Arbeitsrhythmen, sowie die Work-Life-Balance und Gesundheit der Arbeitnehmer als produktivitätssteigernde Aspekte in die Überlegungen zu neuen Arbeitsformen einbeziehen (vgl. Wieden 2012, 98). Der Übergang vom selbstbestimmten Privatleben und dem beruflichen Alltag ist hierbei fließend, deswegen auch die Bezeichnung „Liquid Work“. Nach Wieden richten sich nicht mehr primär die Mitarbeiter nach den unternehmerischen Gegebenheiten, sondern die Gegebenheiten passen sich flexibel an die Mitarbeiter an (vgl. Wieden 97). Er identifiziert dabei Work(space)-Parameter, private Parameter, Health-Parameter und Mobility-Parameter als die vier grundlegende Gruppen, die es im Rahmen eines ganzheitlichen Ansatzes von Leben

und Arbeiten zu berücksichtigen gilt (vgl. Wieden 2012, 98). Wieden argumentiert, dass durch die Nutzung standardisierter Strukturen auch standardisierte Ergebnisse, also „nichts Neues und schon gar keine dauerhafte Zufriedenheit“ entsteht (vgl. 2012, 133). Hinsichtlich des kreativen Prozesses der crossmedialen Formatentwicklung und in Anbetracht der Sensibilität kreativer Humanressourcen kann im „Liquid Work“ als der Berücksichtigung individueller Rhythmen zur Produktivitätssteigerung und in flexiblen Arbeitsplatzkonzepten eine Möglichkeit zur Steigerung der persönlichen Flexibilität, der Erhöhung der individuellen Leistungsfähigkeit und somit der unternehmerischen Flexibilität liegen.

So kann beispielsweise die Zusammenarbeit in den crossmedialen Venture-Teams an anderen Orten als dem Büro und zu anderen als den Kernarbeitszeiten stattfinden, je nachdem wie die Bedürfnisse der heterogenen Gruppe sich durch den Prozessmanager koordinieren lassen oder ob bestimmte Informationen oder Arbeitsutensilien wie beispielsweise der PC für die Zusammenarbeit benötigt werden. Dies ist auch deswegen sinnvoll, weil neue Eindrücke und Umgebungen die Kreativität in den Venture-Teams anregen können. So sieht beispielsweise Zabel in der Beobachtung der Umwelt die größte Inspiration für den Formatentwicklungsprozess (vgl. 2009, 65). Entsprechend kann die Implementierung von flexiblen Arbeitszeitmodellen und Arbeitsplätzen eine flexible und ergebnisorientierte Unternehmenskultur und die Kreativität des Einzelnen und entsprechend auch die Innovationspotentiale der heterogenen Innovationsteams im Rahmen der ambidextren Organisationsstrukturen fördern.

Entsprechend bilden Konzepte wie das der Coworking Spaces eine Möglichkeit zur Förderung bereichsübergreifender kreativer Zusammenarbeit. Ursprünglich wurden als Coworking Spaces Arbeitsplätze bzw. Räume zusammengefasst, in denen unterschiedliche Firmen, Start-ups oder Freiberufler unabhängig voneinander agieren und arbeiten, jedoch voneinander profitieren können. Ein Großteil der Coworking Spaces ist derzeit in den USA beheimatet, doch auch in Deutschland wird dieses Modell beliebter. Dabei ziehen nicht nur Kleinunternehmer in diese Bürogemeinschaften, auch Großkonzerne wie Microsoft profitieren davon und fördern solche gemeinschaftlichen

Arbeitsplätze, um Innovationen zu generieren. So bekommen Jungunternehmer, beispielsweise im Rahmen des Start-up-Förderungsprogramms „BizSparks on Tour“ von Microsoft eine komplette Büroinfrastruktur in den bekanntesten deutschen Coworking Spaces wie dem „betahaus“ in Berlin oder dem „STARTPLATZ“ in Köln zur Verfügung gestellt, um auch im Austausch mit anderen kreativen Köpfen arbeiten zu können (vgl. Microsoft Newsroom Pressemitteilung, Microsoft unterwegs, 2013).

Auch Unternehmen wie Google haben den Einfluss räumlicher und zeitlicher Strukturen auf Kreativität und Produktivität erkannt und u.a. ihre Konferenzräume farblich und was die Einrichtung betrifft so ausgestattet, dass sie eine kreative Entfaltung unterstützen. Die Mitarbeiter können sich beispielsweise in individuell gestaltete Solo-Zellen zurückziehen und für sich oder in kleinen Teams arbeiten und brainstormen. Zum einen kann die positive Gestaltung des Arbeitsumfeldes zu einem guten Arbeitsklima und einer positiven Grundstimmung beitragen. Zum anderen wird durch die Möglichkeiten der spielerischen Interaktion mit den anderen Mitarbeitern in entsprechend gestalteten Konferenz- oder Spielräumen der Austausch über kreative Ideen gefördert. Im Sinne der Förderung einer Entrepreneurial Orientation innerhalb der TV-Unternehmen können solche räumlichen Konzepte die Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter unterstützen. So wird beispielsweise im Hinblick auf die crossmediale Produktion von Inhalten der vernetzten Arbeitsweise bei den großen Unternehmen im Printbereich bereits auch durch räumliche Veränderungen Rechnung getragen. So sind Reporter aller medialen Kanäle, beispielsweise beim Axel Springer Verlag, der Rheinischen Post oder dem Handelsblatt in einem Gebäude versammelt, in dem an einem „Superdesk“ eine Übersicht über alle crossmedialen Beiträge ermöglicht wird (vgl. Aalokke et al. 2005, 5).

Auch die räumliche Gestaltung im Sinne einer „open office solution“ (Aalokke et al. 2005, 11) kann die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen medialen Gruppen im crossmedialen Sinne fördern. Im TV-Bereich ist immer noch überwiegend die organisatorische und auch räumliche Trennung der Bereiche TV und Online beobachtbar (vgl. Simons 2011, 198). „Konsequenzen aus der Konvergenz der Kanäle sollten aber nicht nur der Abbau von Parallelstrukturen und der Aufbau von Crossmedia-

Redaktionen sein, sondern auch das Niederreißen baulicher Hindernisse und der Aufbau einer offenen Büroarchitektur“ (vgl. Simons 2011, 198). Neue räumliche Konzepte wie beispielsweise Coworking Spaces können auch für etablierte TV-Unternehmen außerhalb des nachrichtlichen Genres als inspiratorische Grundlage und Option zur Generierung struktureller und inhaltlicher Innovationen dienen.

Unternehmen wie die Telekom bedienen sich ebenfalls neuer räumlicher Organisationsformen wie dem „Desk Sharing“, das einer ähnlichen Intention folgt wie die Coworking Spaces. Kommunikation und Austausch zwischen den Mitarbeitern sollen gefördert und Kosten für das Unternehmen reduziert werden (vgl. Weidner 2007). Daher besitzen die Mitarbeiter in Desk-Sharing-Modellen keine festen Arbeitsplätze, sondern sie können sich für vier bis 6 Wochen feste Plätze buchen. Die Mitarbeiter der „Telekom Laboratories“ besitzen eine RFID-Karte, die eine automatische Identifizierung des Mitarbeiters und seiner Arbeitsinfrastruktur also Telefonnummer, Mail-Adresse und Helligkeitseinstellungen des Bürolichtes ermöglicht (Weidner 2007). So ist er räumlich flexibel und die Wahl des Platzes kann beispielsweise in Abstimmung mit den derzeitigen Projektmitgliedern erfolgen.

Innerhalb der TV-Unternehmen können sich insbesondere Desk-Sharing-Modelle und Open Office Solutions ebenfalls als wirtschaftlich effizient und sogar innovationsfördernd erweisen. Zum einen befinden sich Redakteure und Programmverantwortliche zu Abnahmen, während der Drehs und des Schnitts einen Großteil ihrer Arbeitszeit außer Haus bzw. nicht am Schreibtisch, sodass der vorhandene Platz doppelt belegt und somit Kosten reduziert werden können. Zum anderen sind offene Arbeitsräume insbesondere in Anbetracht der crossmedialen Contentproduktion förderlich für die Kommunikation und Koordination, weil beispielsweise die Projektteams von Formaten mit hohem crossmedialem Auswertungspotential zusammensitzen und direkt miteinander interagieren und ihre Aufgaben und Inhalte abstimmen können. Da die Kreativschaffenden im Tagesgeschäft für mehrere Formate parallel verantwortlich sind, kann die Platzverteilung entsprechend der Priorisierung der Formate oder auch im Rotationsverfahren erfolgen. Der Mitarbeiter würde so entweder in jenem Formatteam sitzen, das von allen Formaten für seine Abteilung den höchsten Stellen-

wert besitzt und daher auch einen hohen Arbeitseinsatz erfordert, oder er würde tageweise in die Formatteams rotieren und im Sinne von Jour-Fix-Strukturen in einem anderen Formatteam arbeiten. Da sich ein optimales Arbeitsumfeld auch nach der jeweiligen Tätigkeit oder dem Prozess richtet und sich die Anforderungen mit wechselnden Aufgaben verändern (vgl. Wieden 2012, 99), lassen sich die flexiblen Raumkonzepte auch gut entsprechend der organisationalen Priorisierung von Formaten (vgl. Kapitel 6.6.2) festlegen und je nach Innovationsgrad und der entsprechenden Flexibilitätsanforderung an die organisationalen Strukturen variieren. Auch chronobiologische Aspekte wie Tageszeit, äußere Umstände und die Situation im Team spielen für Produktivität und Innovationsfähigkeit von Teams eine entscheidende Rolle (vgl. Wieden 2012, 99) und lassen sich im Rahmen solcher flexibler räumlicher Modelle sowie in Kombination mit flexiblen Arbeitszeitmodellen berücksichtigen.

Die Umsetzung flexibler Arbeitszeit- und Arbeitsplatzkonzepte lässt sich in TV-Unternehmen zeitnah realisieren. Bereichsegoismen kann durch die integrierte Sitzordnung in abteilungsübergreifenden Teams vorgebeugt und ein Denken fernab medialer Grenzen sowie zeitlicher Beschränkungen gefördert werden. Die Implementierung eines solchen Systems verlangt insbesondere in kreativen Bereichen Finger-spitzengefühl und eine offene Kommunikation mit den Beteiligten. Die Investition für die Einführung solcher Systeme amortisiert sich bei entsprechender Steigerung der Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter.

#### **5.7.2.4 Wissensmanagement durch Wikis und Lernzirkel**

Die Förderung des organisationalen Lernens, die Verfügbarmachung von Wissen für alle Mitarbeiter und somit das persönliche Lernen müssen gefördert werden um organisationale Veränderungen bewirken zu können (vgl. Karmasin/Winter 2000, 108). Die Erfahrungen der Mitarbeiter und deren Wissen, das beispielsweise im Zuge eines innovativen Projektes erworben wurde, sollte der Organisation auch außerhalb der Venture-Teams im Rahmen der ambidextren Organisationsstrukturen zugänglich gemacht werden. Denn zum einen wird auf diese Weise die kontinuierliche Evolution des Unternehmens und seiner Strukturen gewährleistet (vgl. Habann 2010, 57), zum



anderen können innovative Geschäftsideen und Verknüpfungen zwischen bisher unverbunden Bereichen entstehen.

Wird das Wissen um inhaltliche Erfolgsfaktoren oder Methodenwissen bezüglich der erfolgreichen Herangehensweisen an crossmediale Formate innerhalb der bestehenden Strukturen den Kreativschaffenden zugänglich gemacht, sinken Aufwand und Kosten der Innovationsentwicklung. Unternehmen, in denen Wissen umfassend allen Mitarbeitern zur Verfügung gestellt wird, besitzen ein höheres Innovationspotential als solche, in denen Wissen zurückgehalten wird, unstrukturiert vorliegt oder verloren geht (vgl. Habann 2010, 57). Ist beispielsweise bekannt, dass bereits crossmediale E-Mail-Verteiler oder Teamlisten mit den relevanten Key-Playern der einzelnen Abteilungen für ein Format aufgrund einer vorangegangenen Staffel oder Folge existieren, können sich die Inhalteverantwortlichen umständliches Suchen nach den richtigen Ansprechpartnern sparen. Entscheidend ist das implizite Wissen der Formatbeteiligten in explizites Wissen zu überführen (vgl. Habann 2010, 58), denn erst dadurch wird es dem Unternehmen zugänglich. Der crossmediale Innovationsprozess kann so vereinfacht und der Bildung von Gatekeeper-Funktionen vorgebeugt werden.

Der gezielte Aufbau von organisationalem Wissen kann beispielsweise durch ein Unternehmenswiki, also mittels einer Anwendung im Sinne einer Unternehmens-Enzyklopädie, als Bottom-up-Methode des Wissenstransfers innerhalb einer Organisation gefördert werden. Konkret handelt es sich um ein Nachschlagewerk, in dem das implizite Wissen der einzelnen Mitarbeiter, beispielsweise im Rahmen bestimmter Kategorien und Bereiche wie IT oder TV-Konzeption, in explizites Wissen allen Unternehmensmitarbeitern zur Verfügung gestellt wird (vgl. Jers 2012, 52). Der Nutzen liegt darin, dass viele unterschiedliche Nutzer, in diesem Fall die Mitarbeiter, ihr Wissen sammeln, aber auch Projekte organisieren oder Daten verwalten können (vgl. Jers 2012, 52). Das Wiki kann die Informationsbereitstellung und Rückkopplung der Informationen sowie die Gewährleistung eines einheitlichen Wissensstandes innerhalb eines Projektes oder Unternehmens unterstützen. Darüber hinaus ist die Dokumentation der Historie von Einträgen, die einen wesentlichen Bestandteil eines

Wikis darstellt (vgl. Jers 2012, 53), hilfreich für die Ganzheitlichkeit und Weiterentwicklung des Wissens der Mitarbeiter.

Im Zuge der crossmedialen Inhalteauswertung können aber auch Lernzirkel förderlich sein, bei denen sich unterschiedliche Mitarbeiter gemeinsam weiterbilden. Diese Lernzirkel sind langfristig angelegt, sodass sie einerseits die Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Abteilungen, aber auch das kooperative Lernen der einzelnen Beteiligten fördern (vgl. Richter/Pohlandt 2011, 159). Im Hinblick auf das crossmediale Arbeiten fördert dies neben dem Fach- und Faktenwissen auch den Aufbau von persönlichen Netzwerken (vgl. hierzu auch Kapitel 6.5.2.2.2). Nach Habann wirken sich der Zugang zu den Erfahrungen und dem Wissen anderer Unternehmensmitarbeiter nicht nur auf die Entwicklung eines Unternehmens aus, sondern trägt auch zur Kostenreduktion bei der Innovationsentwicklung bei (vgl. Habann 2010, 57). Im Zuge des crossmedialen Innovationsmanagements sind die Erfahrungen von Mitarbeitern, die bereits erfolgreiche Projekte umgesetzt haben, hilfreich für unerfahrene Kollegen. Sie können darüber hinaus aber auch dazu beitragen, bestehende Strukturen anhand der Erfahrung unterschiedlicher Mitarbeiter zu überprüfen und ggf. zu optimieren, wie es im Zuge der stetigen Verbesserung bestehender Strukturen auch bei den ambidextren Organisationsstrukturen vorgesehen ist.

#### **5.7.2.5 Kreativ-Pools und Qualitätszirkel**

Kreativität ist die Grundlage der Innovation. Durch einen abteilungs- und bereichsübergreifenden Markt für Ideen und Talente kann der innovative Austausch zwischen den Mitarbeitern gesteigert werden (vgl. Hinterhuber/Pechlaner 2002, 48). Kreative sollten dabei nicht nur von anderen Kreativen umgeben sein, um Konkurrenzdenken zu unterbinden (vgl. Chamorro-Premuzic 2013). Viel eher müssen neben den kreativen Problemlösern auch Mitarbeiter im Team sein, die die Probleme erst aufzeigen (vgl. Bilton 2007, 42; Chamorro-Premuzic 2013). „Creative teams need uncreative people“, wie Bilton es ausdrückt (vgl. Bilton 2007, 42). Entsprechend ist in innovativen Teams wie dem Venture-Team auch eine heterogene Zusammensetzung entscheidend für den Erfolg in Form innovativer Ideen. Denn kreative Teams oder Quali-

tätiszirkel werden durch die Kombination aus rational und spontan-intuitiv denkenden Mitarbeitern erfolgreich, nicht durch einzelne, vermeintlich geniale Mitarbeiter (vgl. Bilton 2007, 42). Zu berücksichtigen ist, dass in Medienunternehmen nicht nur in Redaktionen und offensichtlich kreativen Bereichen kreatives Potential existiert, sondern solche Talente abteilungs-, funktions- und hierarchieübergreifend zu finden sind (vgl. Mueller-Oerlinghausen/Sauder 2003, 36).

In Bezug auf Crossmedia können entsprechend heterogen zusammengestellte Teams bereits in der Ideenphase eines neuen crossmedialen Formates eingesetzt werden. Mitarbeiter aus redaktionell-inhaltlichen, aber auch aus völlig anderen Bereichen wie dem Sekretariat, der Buchhaltung oder der Vermarktung können hierbei einbezogen werden. Im Sinne kollektiver Systeme lässt sich die individuelle Kreativität effektiv nutzbar machen und durch Perspektivwechsel innerhalb der Teams können ganz neue Ideen generiert werden (vgl. Bilton 2007, 43). Studien bestätigen, dass insbesondere jene Teams ein hohes Kreativitätspotential entwickeln, in denen die Perspektivübernahme durch die Mitglieder möglich ist, d.h. man sich in die Sichtweise der anderen Teammitglieder hineinversetzen kann (vgl. Hoever et al. 2012, 982).

Auch betriebliche Prozesse können durch die Partizipation aller Mitarbeiter kontinuierlich verbessert werden (Rosenstiel/Nerdinger 2011, 118). Im Rahmen organisatorischer Implikationen im Bereich Crossmedia macht dies Sinn, weil die mediale Veränderung nicht stagniert oder bereits abgeschlossen ist, sondern sich durch die Entwicklung von Technologien, durch neue Marktteilnehmer und sich verändernde Zuschauerstrukturen gerade im Wandel befindet. Durch ein kontinuierliches Monitoring dieser Veränderungen unter aktiver Integration der Mitarbeiter, beispielsweise in kleinen projektbasiert arbeitenden Teams oder auch im Rahmen gesonderter Venture-Teams kann gewährleistet werden, dass die Medienunternehmen mit ihren Angeboten, aber auch strukturell dieser Veränderung Rechnung tragen. Auch hier spielt wieder die Dualität aus Exploitation und Exploration, wie sie im Rahmen der ambidextren Organisationsstrukturen erläutert wurde (vgl. Kapitel 5.6.3), eine erfolgsentscheidende Rolle. Um dies operativ zu fördern, können in Qualitätszirkeln aus sechs

bis neun Personen aller Hierarchieebenen eines Unternehmensbereiches in wöchentlichen Treffen gezielt bestimmte Problemstellungen betrachtet und innovative Lösungsansätze erarbeitet werden (vgl. Gläser 2010, 832). Diese Qualitätszirkel können auch als Kreativ- und Ideen-Pools fungieren, die selbstständig strukturelle Adaptionen und Verbesserungen im Sinne des übergeordneten Unternehmensziels entwickeln und implementieren. Im Zuge der Einführung ambidextrer Strukturen und entsprechend der Venture-Units als Bereich für innovative Entwicklungen, könnten solche Aufgaben auch in diesem Bereich aufgehängt werden.

Der Vorteil ist, dass durch eine interdisziplinäre Ausweitung von Innovationszirkeln Probleme und Fragestellungen auch bereichsübergreifend diskutiert werden können. In diesem Sinne weisen Hinterhuber und Pechlaner darauf hin, dass so die besten Mitarbeiter eines Unternehmens nicht im Interesse eines Bereichs, sondern im Interesse der Gesamtunternehmung eingesetzt werden können (vgl. Hinterhuber/Pechlaner 2002, 48). Dies deckt sich mit der Strategie, die durch die Venture-Teams als innovationsfördernden, flexiblen Einheiten verfolgt werden soll (vgl. Kapitel 5.6.4). Die Umsetzung im Sinne von Qualitätszirkeln ist hierbei schnell und kostengünstig, die Implementierung von Venture-Teams als fest integriertem Organisationsbestandteil dagegen erst mittelfristig möglich. Sowohl örtlich, beispielsweise in Form von eigens gestalteten Innovationsräumen als auch strukturell durch die Schaffung kreativer Pausen und aktiver Förderung des Austauschs zwischen den Mitarbeitern, kann die Innovationsmotivation der Mitarbeiter erhöht und die Bedeutung von Innovationen aktiv in der Unternehmenskultur verankert werden (vgl. Sigler 2010, 109).

## **5.8 Fazit zu organisatorischen Änderungen im Zuge crossmedialer Contentproduktion**

Durch Strukturen und Prozesse können Motivation, Kreativität und Aktivität gefördert und das Innovationspotential der Gesamtunternehmung aufgrund des interdependenten Zusammenhangs zwischen individueller und organisatorischer Entwicklung (vgl. Kapitel 4.5) gesteigert werden.

Noch läuft die Organisation und Koordination einzelner Gewerke von TV-Redaktion über Online, Social Media, Marketing und Vermarktung aufgrund der gewachsenen linearen Strukturen umständlich und daher ineffizient ab. Die Folge sind Transaktionskosten im Sinne ökonomischer Reibungs- und Informationsverluste (vgl. Eigler 1997, 8). Der administrative Aufwand der crossmedialen Zusammenarbeit bindet Kapazitäten, die insbesondere den Kreativschaffenden wie Redakteuren und Programm-Managern für die Entwicklung innovativer Ideen fehlen. Dem kann durch die Priorisierung crossmedialer Formate und ihrer strukturellen Einordnung in standardisierte oder flexible Prozessstrukturen, einer ganzheitlichen mediumübergreifenden Prozessgestaltung und -führung sowie durch ein aktives Wissensmanagement und die Veränderung räumlicher Strukturen entgegengewirkt werden.

Durch die Implementierung ambidextrer Organisationsstrukturen in Hinblick auf den Formatentwicklungs- sowie andere Innovationsprozesse wird durch die Dualität aus effektivitätssteigernden exploitativen und innovationssteigernden explorativen Strukturen der organisationalen Trägheit entgegen gewirkt. Gleichzeitig wird der erhöhte innerorganisationale Kommunikations- und Koordinationsaufwand im Zuge crossmedialer Contentdiversifikation durch die organisationale und prozessuale Optimierung effizienter bewältigt. Zum einen lässt sich das konkrete Konzept aus Formatentwicklungsprozess und Venture-Team umsetzen, doch auch für die Bereiche wie die Redaktionen und einzelne Gewerke lässt sich der Gedanke an die zeitweise Auslagerung innovativer Projekte übernehmen.

Der interdependente Zusammenhang von individueller und organisatorischer Entwicklung sollte dabei stets Berücksichtigung finden. So darf die Steigerung der Effizienz durch Prozesse nicht den Fokus weg von den kreativen Humanressourcen als Quelle der Innovation verschieben (vgl. Christensen/Overdorf 2000, 113). Die Intensivierung der Kooperation zwischen einzelnen Gewerken und Abteilungen zur Förderung des gegenseitigen Verständnisses sowie zur Reduzierung von Transaktionskosten in der digitalen Medienlandschaft ist unerlässlich (vgl. Aris/Bughin 2009, 355). Diese darf jedoch nicht zu Lasten des kreativen inhaltlichen Outputs erfolgen. Der synergetischen Wechselwirkung zwischen der Optimierung bestehender Prozesse

und der Förderung der Innovationsfähigkeit (vgl. Sutcliffe et al. 2004, 184) kann durch unterstützende Organisations- und Prozessstrukturen wie der ambidextren Organisationsstrukturen Rechnung getragen werden. Die Effizienzsteigerung standardisierter Formatentwicklungsprozesse in Hinblick auf die kreative Zusammenarbeit aller medialen Kanäle und redaktionellen Abteilungen sind ebenso wichtig, wie Freiräume für ein Denken außerhalb dieses etablierten Rahmens zu schaffen. Inwieweit sich Produktivität und Effizienz vor dem Hintergrund der Besonderheiten des kreativen Personals mit der Steigerung der Innovationsfähigkeit und entsprechend der strategischen Flexibilität der TV-Unternehmen vereinbaren lassen, wird folgend Im Rahmen des Personalkapitels ausführlich erläutert.

## **6 Personalmanagement in crossmedialen TV-Unternehmen**

### **6.1 Bezugsrahmen des Personalmanagements**

Das Personalmanagement wird als elementarer Bestandteil des übergreifenden Managementsystems und als Führungsaufgabe angesehen (vgl. Holtbrügge 2004, 3; Bühner 2005, 1; Berthel/Becker 2010, 13). Im Rahmen dieser Arbeit liegt der Fokus auf den Bereichen der Verhaltenssteuerung und der Systemgestaltung durch das Personalmanagement (vgl. Berthel/Becker 2010, 15). Zur Gestaltung des Personalmanagementsystems werden Schwerpunkte in den Bereichen der Personalbeschaffung, -entwicklung, -beurteilung und der Entlohnung sowie der Personalführung gesetzt (vgl. Berthel/Becker 2010, 15; Stock-Homburg 2010, 17; Gläser 2010, 850). Die Verhaltenssteuerung umfasst zum einen die Führung von Mitarbeitern und Teams in der persönlichen Interaktion (vgl. Berthel/Becker 2010, 16; Stock-Homburg 2010, 18), zum anderen auch die Systemhandhabung und -steuerung (vgl. Berthel/Becker 2010, 16).

Aufgrund des turbulenten Umfeldes der Medienunternehmen und der neuen Herausforderungen im Zuge der crossmedialen Contentproduktion spielt die strategische Flexibilität im Sinne der Vergrößerung von Handlungsschnelligkeit und Handlungsspielraum (vgl. Burmann 2005, 42) auch im Personalmanagement eine entscheidende Rolle. Burmann bezeichnet die strategische Flexibilität aufgrund ihrer entscheidenden Funktion für Unternehmen in dynamischen Umfeldern auch als organisationale Metafähigkeit (vgl. Burmann 2005, 42). Entsprechend werten auch Hinterhuber und Pechlaner die „Antizipation der Zukunft, Entdeckung neuer Möglichkeiten, kreatives Problemlösen, Antwortfähigkeit, Anpassung an die Umwelt“ (vgl. Hinterhuber/Pechlaner 2002, 56) als jene Eigenschaften, die im Gegensatz zu einer festgelegten Strategie im dynamischen Wettbewerbsumfeld von Dauer sind (vgl. Hinterhuber/Pechlaner 2002, 56). Insbesondere in volatilen Märkten wie dem Medienmarkt sollten die Maßnahmen des Personalmanagements entsprechend die übergeordneten Rahmenbedingungen wie marktseitige, technologische und wertebasierte Veränderungen (vgl. Scholz 2000, 7; Bühner 2005, 1; Stock-Homburg 2010, 219) und die rechtlichen sowie unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen berücksichtigen

(vgl. Stock-Homburg 2010, 21). Bezüglich der unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen wie den Charakteristika potentieller Arbeitnehmer (vgl. Scholz 2000, 52), den Gegebenheiten des Absatzmarktes bzw. im Fall der TV-Unternehmen der Absatzmärkte und der Charakteristika des arbeitgebenden Unternehmens (vgl. Stock-Homburg 2010, 10) ergeben sich in TV-Unternehmen als Teil der kreativen Industrie besondere Merkmale und Spezifika für das Personalmanagement (vgl. Schirmer 2012, 16). Inwieweit die strategische Flexibilisierung des Personalmanagementsystems und die strategische Verhaltenssteuerung im Zuge der crossmedialen Contentkonzeption und -produktion das Innovationspotential der TV-Unternehmen fördern können, wird folgend analysiert.

## **6.2 Besonderheiten des Personalmanagements in TV-Unternehmen**

### **6.2.1 Definition und Analyse von „Creative Industry“ und „Creative Class“**

Der Begriff der „Creative Industry“ stammt aus Großbritannien (vgl. Reich 2013, 15) und wird vom British Council offiziell definiert als „those industries that are based on individual creativity, skills and talent with the potential to create wealth and jobs through developing intellectual property“ (British Council, What are Creative Industries and Creative Economy?). Im Forschungsbericht des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie werden jene Kultur- und Kreativunternehmen im Rahmen der Kultur- und Kreativwirtschaft erfasst, die „überwiegend erwerbswirtschaftlich orientiert sind und sich mit der Schaffung, Produktion, Verteilung und/oder medialen Verbreitung von kulturellen/kreativen Gütern und Dienstleistungen befassen“ (Söndermann et al. 2009, 3).

Fröhlich fasst die Definition der kreativen Industrien als Grundlage ihrer Studie zu Innovationssystemen in der TV-Unterhaltungsproduktion anhand von vier Kriterien noch enger (vgl. 2010, 53). Erstens sollen Innovation und Kreativität im Zentrum des Produktionsprozesses stehen, denn das reine Vorhandensein dieser Eigenschaften reicht zur Abgrenzung von anderer innovationsgetriebenen Branchen nicht aus (vgl. Fröhlich 2010, 53). Zweitens sollen die entstehenden Produkte intellektuelles Eigentum darstellen und drittens symbolischen Gehalt besitzen, was die Besonderheit der



Medienprodukte als immaterielle Güter unterstreicht (vgl. Fröhlich 2010, 53). Viertens müssen die Unternehmen unter ökonomischem Imperativ agieren, also unter vollständigen, nicht beispielsweise durch Subventionen veränderten Wettbewerbsbedingungen. Dies hebt die Kreativität und Innovation als zentrale Komponente des Wettbewerbs hervor (vgl. Fröhlich 2010, 53), die einen Preiswettbewerb aufgrund des nicht vorhandenen Preismechanismus gegenüber den Zuschauern des werbefinanzierten Fernsehens (vgl. Radtke 2010, 42) weitestgehend substituiert. Diese vier Kriterien unterstreichen die Bedeutung von Kreativität und Innovation für die Produktion medialer Inhalte. Daher werden sie in Bezug auf die crossmediale Contentproduktion als Definition der kreativen Industrie zu Grunde gelegt.

Der Stellenwert des Personals und des Personalmanagements in den kreativen Industrien ist somit auch deswegen so bedeutend, weil Kreativität und deren aktive Umsetzung in Innovationen durch die Fähigkeiten der Humanressourcen im Mittelpunkt des Produktionsprozesses stehen (vgl. Fröhlich 2010, 53). Obwohl der Stellenwert der Kreativität für Unternehmen theoretisch anerkannt ist, sind die Forschungsergebnisse bezüglich der Beeinflussung kreativer Prozesse und dem Entstehen von Kreativität begrenzt (vgl. Küng 2008b, 146). Dies kann auch mit der Komplexität innerhalb der Unternehmen der kreativen Industrie zusammenhängen. So besteht in diesen Unternehmen eine Dualität zwischen kreativ-künstlerischen und technisch-industriellen Leistungen (vgl. Eigler 2006, 534). Florida differenziert diesbezüglich in die „Creative Class“, die „Working Class“ und die „Service Class“ und sieht den Hauptunterschied zwischen den drei Bereichen in der Leistung, für die sie bezahlt werden (Florida 2012, 8). So stellt er fest, dass „those in the Working Class and the Service Class are primarily paid to execute according to plan, while those in the Creative Class are primarily paid to create and have considerably more autonomy and flexibility than the other two classes to do so“ (Florida 2012, 8).

Auch die Unterscheidung von Aris und Bughin zwischen den „Content Creators“ und den „Content Transformers“ (vgl. 2009, 341) trägt der Dualität der Personalstruktur in Medienunternehmen Rechnung. Demnach umfasst die Aufgaben der „Content Transformers“ die Generierung von Gewinn mittels der kreativ erzeugten Inhalte, u.a.

durch Bereiche wie Marketing, Finanz- und Rechtsabteilungen. Während die „Content Creators“ durch die Suche und Umsetzung neuer Inhalte einer kreativen Tätigkeit nachgehen, sind die Prozesse der „Content Transformation“ weitestgehend standardisiert und unterscheiden sich nur unwesentlich von anderen Industrien (vgl. Aris/Bughin 2009, 341). Da die Basis dieser Arbeit die crossmediale Contentproduktion als Ergebnis der Tätigkeit der kreativen Mitarbeiter ist, liegt der Betrachtungsfokus hinsichtlich des Personalmanagements auf der „Creative Class“ (Florida 2012, 8) bzw. den „Content Creators“ und deren kreativ-künstlerischen Leistungen (vgl. Eigler 2006, 534).

Unter Berücksichtigung des Stellenwertes von Eigenproduktionen, Auftragsproduktionen und der Modifikation bestehender Inhalte im Zuge der crossmedialen Contentproduktion (vgl. Kapitel 4.3.1) werden unter „Content Creators“ oder kreativem Personal im Rahmen dieser Arbeit vor allem jene Mitarbeiter verstanden, die entweder als Redakteure selbst für die Inhalteentwicklung und -produktion verantwortlich sind oder diese in Absprache mit den Produktionsgesellschaften unternehmensseitig koordinieren und leiten. Auf die kreativ Mitwirkenden wie Schauspieler, Moderatoren o.ä., die durchaus dem Bereich der „Content Creators“ zuzurechnen sind (vgl. Bergener/Voigt 2012, 166; Schirmer 2012, 28), wird aufgrund ihres eher geringen Einflusses auf Konzeption und Produktion von Inhaltekonzepten in dieser Arbeit nur am Rande eingegangen (vgl. Kapitel 6.5.2.1.5).

Als Fokus für Kreativität und Innovationsfähigkeit der „Creative Class“ in Medienunternehmen kann neben der Medien- und Contentproduktion auch das Organisations- und Prozessmanagement als grundlegender Aktionsbereich differenziert werden (vgl. Küng 2008a, 6-7), da die Kreativität der personellen Ressourcen auch zur Optimierung bestehender und Definition neuer Prozesse genutzt werden kann. Dies spiegelt sich in Konzepten wie der ambidextren Organisation wider, in der bestehende Prozesse optimiert und im Rahmen neuer Strukturen Raum für neue Ideen geschaffen wird (vgl. Kapitel 5.6.3). Die Realisierung crossmedialer Inhaltstrategien und die Strategien des Personal- und Organisationsmanagements für die kreativen Humanressourcen sind entsprechend eng miteinander verknüpft. So besteht nach Hinterhu-

ber und Pechlaner eine rekursive Beziehung zwischen der Unternehmensstrategie und der Strategie des Personalmanagements (vgl. Hinterhuber/Pechlaner 2002, 42). Dabei bestimmt die Unternehmensstrategie die Richtlinien für das Management kreativer Mitarbeiter. Die Umsetzung des Personalmanagements hat wiederum direkte Auswirkungen auf die kreativen Leistungen der Mitarbeiter, entsprechend auch auf die Zielerreichung und die Möglichkeiten der gesamtunternehmerischen Strategiebildung. So basiert die Steigerung von Innovationsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit auch auf der Steigerung der personellen Kreativität. Küng sieht in der Kreativität sogar „the most important strategic issue for the media firms“ (Küng 2008b, 144).

### **6.2.2 Bedeutung des kreativen Personals**

In der wissenschaftlichen Literatur findet sich nur vereinzelt spezifische Grundlagenforschung zu Personalwirtschaft und Personalmanagement in Medien- oder TV-Unternehmen (vgl. Dal Zotto, 2006, 495). Die Unterschiede zu anderen Branchen in Bezug auf die Besonderheiten kreativer Humanressourcen werden im Rahmen der Medienmanagementliteratur nur rudimentär aufgegriffen (vgl. Eigler 2006, 519; Schirmer 2012). Auch bezüglich der neuen crossmedialen Anforderungen und deren Konsequenzen für das Personalmanagement herrscht ein Forschungsdefizit. Es existieren nur vereinzelt wissenschaftliche Fachbeiträge (vgl. u.a. Bergener/Voigt 2012; Riehm 2013, 427-441). Entsprechend dient im Sinne eines deduktiven Vorgehens die Forschungsliteratur zum Kreativitätsmanagement als Basis zur Konkretisierung der spezifischen Besonderheiten des kreativen Personals in der Medienbranche im Hinblick auf die neuen crossmedialen Herausforderungen.

Auf der Meta-Ebene des TV-Marktes fordert die „multidimensionale Interdependenz“ (Dal Zotto 2006, 494) der Beschaffungs-, Werbe-, Rezipienten- und Rechtemärkte sowie die steigende konvergenzinduzierte Dynamik dieser Märkte innovative Konzepte und crossmediale Inhalte seitens der TV-Unternehmen. Diese Konzepte resultieren im Wesentlichen aus der Arbeit der Kreativschaffenden, denn „[...] although the context of media production is varied and continually evolving, what is produced, the content, is generated by human constituencies. Thus, media organizations de-

pend on the social capital of individual creativity“ (Redmond 2006, 117). Kreative Ideen und Innovationen entstehen entsprechend durch kreatives Personal (vgl. Amabile 1996, 1; Redmond 2006, 115). So stellt auch Redmon fest: „Despite increasing technological evolution, media organizations depend on human creativity more than ever“ (Redmon 2006, 115). Kreatives Personal stellt somit ein Core Asset der TV-Unternehmen zur Erstellung der Kernressource Content dar. Das Entstehen von Innovationen kann als Kombination aus Kreativität und Aktivität (vgl. Amabile 1996, 1) durch zielgerichtetes Personalmanagement gefördert werden (vgl. Dal Zotto 2006, 494). Entsprechend kann die „Creative Class“ durch innovatives Verhalten und schöpferische Zerstörung im Sinne Schumpeters (vgl. Schumpeter 1934) Innovationen vorantreiben und durch kreative Nutzung von Informations- oder Ideenvorsprüngen Wettbewerbsvorteile generieren (vgl. Kirzner 1973). Hierbei wird nicht davon ausgegangen, dass Kreativität eine „gottgegebene Eigenschaft“ (Mueller-Oerlinghausen/Sauder 2003, 22) einiger weniger Genies darstellt, sondern lediglich davon, dass in der „Creative Class“, in der Flexibilität und autonomes Handeln als Leistungsbemessungsgrundlage dienen (Florida 2012, 8), tendenziell mehr kreative Mitarbeiter zu finden sind und diese auch in kreativen Aufgaben aufgehen. Letzteres ist entscheidend, da eine hohe Identifikation mit dem eigenen kreativen Arbeitsergebnis charakteristisch für Kreativschaffende ist (vgl. Aris/Bughin 2009, 348; Bergener/Voigt 2012, 170). Die Berücksichtigung wirtschaftlicher Rahmenbedingungen steht für diese Gruppe der Mitarbeiter nicht immer im Fokus (vgl. Bergener/Voigt 2012, 170). Innovative Ideen und die Bewertung innovativer Konzepte basieren auch auf Intuition und somit auf dem individuell wahrgenommenen Innovationspotential und den langjährigen Erfahrungen der Mitarbeiter.

Es wird deutlich, dass die Eigenheiten des kreativen Personals und die Unsicherheit, die in Bezug auf kreative Produkte und ihre Erstellung besteht (vgl. Seidel 2012, 8), das Personalmanagement in den Medien zu einer besonderen Herausforderung machen. Analyse und Berücksichtigung der spezifischen Besonderheiten des kreativen Personals können das Personalmanagement in Hinblick auf die Realisierung cross-medialer Inhalte erleichtern. So haben beispielsweise Freiheitsgrade bezüglich der

zielgerichteten Entscheidungsfindung und Umsetzung (vgl. Behrbohm 1985, 183) Einfluss auf das Innovationspotential. Dies wird folgend anhand des dualistischen Ansatzes von Douglas McGregor (1906-1964) verdeutlicht.

### **6.2.3 Motivationstheorie bei kreativem Personal**

Der Betrachtungsfokus liegt folgend auf der Inhaltstheorie der Motivation, da Bezug auf spezifische verhaltensklärende Motive genommen wird, die Mitarbeiter leiten und motivieren (vgl. Stock-Homburg 2010, 70). Die Prozesstheorie der Motivation, bei der der Ablauf des Motivationsprozesses an sich beleuchtet wird, ist im Rahmen dieser Arbeit nicht relevant. Um die verhaltensklärenden Motive Kreativschaffender erläutern und verhaltenslenkende Maßnahmen ableiten zu können, dient die Analyse der Motivationstheorie als Basis. Dies entspricht auch den Ausführungen von Drumm, der die Motivationstheorie als Basis für Handlungsanweisungen im Zuge des Personalmanagements ansieht (vgl. Drumm 2005, 493).

Motivationstheoretische Ansätze erklären das Verhalten von Individuen als Reaktion auf deren Bedürfnisse (vgl. Gläser 2010, 23, 878). Der Ansatz von McGregor stellt neben der Zweifaktorentheorie von Herzberg und der Bedürfnispyramide von Maslow einen der wichtigsten motivationstheoretischen Ansätze dar (vgl. Gläser 2010, 878). McGregor unterscheidet bezüglich der Motivationsfähigkeit von Mitarbeitern X- und Y-Theorie der Motivation (vgl. McGregor 1960, 33-34). Die X-Theorie geht von der grundsätzlichen Vermeidungshaltung der Mitarbeiter bezüglich Arbeit und Verantwortung und somit der Notwendigkeit der intensiven Kontrolle und strengen Führung durch das Management aus. Die Y-Theorie hingegen setzt eine intrinsische Motivation und das Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter voraus, die Freiräume notwendig machen, um das Potential der Mitarbeiter gänzlich zur Entfaltung zu bringen und zu nutzen (McGregor 1960, 33). Auch wenn McGregors Theorie einer empirischen Überprüfung nicht stand hält (vgl. Drumm 2005, 507) und eine Vereinfachung der Realität vorliegt (vgl. Schumann/Hess 2006, 85), so wurde durch seinen Fokus auf das positive Menschenbild doch entscheidend die partizipative und kooperative Art der Führung geprägt (vgl. Drumm 2005, 507). Darüber hinaus besitzt das Men-

schenbild einer Person, beispielsweise einer Führungskraft, entscheidenden Einfluss auf deren Verhalten gegenüber anderen Menschen, sodass Menschenbilder wie die von McGregor doch implizit im Unternehmensalltag allgegenwärtig sind (vgl. Schumann/Hess 2006, 85). Im Hinblick auf TV-Unternehmen als Teil der „Creative Industry“ ist die eine kooperative und delegative Führung und entsprechend die positivistische Y-Theorie als sinnbildliche Haltung gegenüber den kreativen Mitarbeitern sinnvoll (vgl. Schumann/Hess 2006, 85). Die Schwächen des Ansatzes von McGregor auf instrumenteller Ebene (vgl. Drumm 2005, 507) werden in der vorliegenden Arbeit durch konkrete Handlungsanforderungen kompensiert.

Bereits 1988 erkannten Lavine und Wackmann die Bedeutung intrinsischer Anreize für die Mitarbeiter in Medienunternehmen: „Given the changing nature of work within media firms, intrinsic rewards are not so obvious, but they are as powerful as extrinsic ones“ (Lavine/Wackmann 1988, 193). Kreative Mitarbeiter engagieren sich eher aufgrund ihres individuellen Interesses, weil sie neue Herausforderungen suchen oder persönlich in ein Thema oder Projekt involviert sind (vgl. West 1997, 17). Kreativität kann entsprechend nur schwer eingefordert werden (vgl. von Stamm 2008, 3), denn die Anreizquelle liegt in der unmittelbaren Tätigkeit der Mitarbeiter und dem damit empfundenen Erfolgs- bzw. Misserfolgserlebnis (vgl. Becker 2002, 11; Fröhlich 2010, 55). Entsprechend sind kreative Mitarbeiter nicht ausschließlich extrinsisch motivierbar (vgl. Radtke 2010, 200). Denn die Quelle extrinsischer Motivation liegt eher im Umfeld, so beispielsweise bei dem Unternehmen, das dem Mitarbeiter für bestimmte Verhaltensweisen materielle oder immaterielle Anreize gewährt. Kreative Leistung setzt entsprechend einen intrinsischen Leistungswillen, eine Zufriedenheit und Eigeninitiative voraus (vgl. Gaier 2011, 11). Die Arbeit wird als Quelle der Zufriedenheit angesehen, weil sie der Selbstverwirklichung durch kreative Leistung dient (McGregor 1960, 33). Somit wird bezüglich der kreativen Contentgestaltung die Y-Theorie des optimistischen Menschenbildes als motivationstheoretische Grundlage der Kreativschaffenden zu Grunde gelegt (vgl. Douglas McGregor, 1960).

Intrinsische Motivation unterstützt die Entstehung kreativer Ideen. So begeben sich intrinsisch motivierte Mitarbeiter selbstständig auf die Suche nach Problemlösungsansätzen und sind tendenziell unabhängiger von ihrem Umfeld. Dies ist förderlich für das Entstehen von Problemlösungsstrategien jenseits etablierter Ansätze und Konventionen (vgl. Gaier 2011, 12). Allerdings stellt die Führung intrinsisch motivierter Mitarbeiter für das Personalmanagement, insbesondere im Hinblick auf die Förderung crossmedialer Innovationen, auch eine Herausforderungen dar, bei der die Balance zwischen kreativer Freiheit und strategischer Führung gehalten werden muss. Dies ist auch deswegen eine komplexe Herausforderung, weil externe Anreize nach der „Theory of Personal Motivation“ von Frey (1997) im Sinne eines „Crowding-out-Effekts“ sogar zur Reduzierung der intrinsischen Motivation und somit der Kreativität führen können, wenn dadurch das Gefühl einer zu starken Kontrolle entsteht (vgl. Frey 1997, 19; Küng 2008b, 151). Zu kreativer Leistung kann das Personal inspiriert, aber nicht aufgefordert oder gezwungen werden. Entsprechend stellt auch von Stamm fest: „Creativity can be encouraged, not forced“ (Stamm 2008, 3).

Die Tatsache, dass TV-Unternehmen sich hinsichtlich ihrer Inhalte und somit auch strukturell verändern müssen, wirft seitens der Führung, aber auch seitens der kreativen Mitarbeiter neue Probleme auf. Exergone, also situationsbezogene Faktoren (vgl. Berthel/Becker 2010, 47), verändern sich im Rahmen der crossmedialen Contentproduktion und können im interdependenten Wechselspiel mit endogenen, also personenbezogenen Faktoren (vgl. Berthel/Becker 2010, 47) Motivation und Verhalten der Kreativschaffenden beeinflussen. Die Motive der Kreativschaffenden haben sich im Zuge von Digitalisierung und Konvergenz von der von Maslow beschriebenen Ebene der Selbstverwirklichung (vgl. Maslow/Kruntorad, 1981) auf ein Level der Sicherung der eigenen Position verschoben (vgl. Stock-Homburg 2010, 71). Denn die Ausdifferenzierung der Aufgaben der TV-Redakteure, des Aufgabenspektrums und der Kompetenzen bringt Ungewissheit und Unsicherheit mit sich.

Der Versuch der Führung, durch extrinsische Anreize die Identifikation mit diesen Veränderungen zu bewirken sowie die kreative Leistung zu steigern, kann sich aufgrund der intrinsischen Motivation der Kreativschaffenden kontraproduktiv auswirken

(vgl. Frey 1997, 18-19). Auf Führungsebene bedeutet dies den Ausgleich schaffen zu müssen zwischen der Notwendigkeit, Sicherheit und Orientierung durch klare Vorgaben zu erreichen, dabei jedoch nicht die kreative Freiheit zu stark zu beschneiden und die intrinsische Motivation der Contentproduzenten zu zerstören. Dies ist einer der zentralen Punkte des Personalmanagements in kreativen Industrien. So ist laut Redmond ein Medienmanager im 21. Jahrhundert „[...] a person caught in the middle: at the place where the pragmatic business focus on cost and profit collides with the idealism of creativity and working in an art form“ (Redmond 2006, 127). Der Zwiespalt des Managements in TV-Unternehmen, sowohl die Effizienz und Wirtschaftlichkeit zu gewährleisten, zeitgleich aber dadurch keine kreativen Freiräume zu zerstören, sondern Innovation zu fördern (vgl. Redmond 2006, 127), macht die Personalführung im Rahmen des Innovationsmanagements komplex und die Motivationstheorie zu einer wichtigen Handlungsgrundlage.

#### **6.2.4 Kreatives Personal im Rahmen des ressourcenorientierten Ansatzes**

Die Konzentration auf die kreativen Potentiale der unternehmenseigenen Mitarbeiter und deren Optimierung bilden einen wichtigen Ansatzpunkt zur Realisierung crossmedialer Inhalte und Steigerung der Innovationsfähigkeit der TV-Unternehmen. Der ressourcenorientierte Ansatz (vgl. Barney 1991) bildet einen zentralen Bezugsrahmen für die Personalmanagementforschung (vgl. Stock-Homburg 2010, 53) und den Ausgangspunkt der weiterführenden Analyse.

Devanna, Fombrun und Tichy formulierten erstmals einen Ansatz zum Perspektivwechsel in Bezug auf das Human Resource Management: „from one dominated by operational level concerns to one that supports and improves organizational activities at the managerial and strategic levels“ (Devanna/Fombrun/Tichy 1981, 66). Miles und Snow (1995) unterstellen im Rahmen ihrer „Human Invest Theory“ neben einer grundsätzlichen Vertrauenswürdigkeit und Entwicklungsfähigkeit den Mitarbeitern auch Fähigkeiten, als vollwertige Partner und Entrepreneurinnen innerhalb des Unternehmens agieren zu können (vgl. 1995, 11, 14). Die Investition in die Potentiale der Mitarbeiter verbessert auch den Spielraum des erfolgreichen unternehmerischen



Handelns für das Unternehmen selbst (vgl. Scholz 2000, 51). Auch Burmann bestätigt, dass die Ressourcenausstattung eines Unternehmens in Form von qualifiziertem Personal und dessen Wissen die strategische Flexibilität von Unternehmen signifikant erhöhen kann (vgl. Burmann 2005, 47). Die Investition in diese unternehmens-eigenen Ressourcen ist somit auch eine Investition in die Metafähigkeit der kontinuierlichen Anpassung des Unternehmens im Sinne der strategischen Flexibilität (vgl. Burmann 2005, 49).

Humankapitalbezogene intangible Ressourcen wie Wissen, Kenntnisse und Fähigkeiten sowie die Erfahrungen der Mitarbeiter (vgl. Welge/AI-Lahm 2008, 88; Hungenberg 2012, 148), spielen insbesondere in der Medienbranche aufgrund der Beschaffenheit von Medienprodukten als Erfahrungs- und Kulturgüter eine wichtige Rolle. Kreative Mitarbeiter stellen mit ihren persönlichen Netzwerken und ihrem Gefühl für ihre Rezipientengruppen ein Core Asset von TV-Unternehmen dar (Wirtz, 2011, S. 410). Sie sind potentiell in der Lage, durch ihre Kreativität, die Kenntnis der Zielgruppe, redaktionelle Erfahrung und ihr Gespür für Themen und Innovationen nachhaltige Wettbewerbsvorteile in Form von Inhalten zu generieren (vgl. Wirtz 2011, 65-66). Darüber hinaus stellen auch die Mitarbeiter selbst erfolgsrelevante Wettbewerbsvorteile dar. Denn kreatives und redaktionell qualifiziertes Personal ist nicht unbegrenzt im Markt verfügbar (vgl. Stock-Homburg 2010, 52). Während ihrer Tätigkeit sind sie meist vertraglich an ein Unternehmen gebunden. Die Konsistenz zwischen den unternehmensseitigen Anforderungen und den Leistungen sowie dem Verhalten der Mitarbeiter steigt entsprechend mit der Dauer der Zusammenarbeit, sodass die Imitierbarkeit von Leistungen nach der Anwerbung eines Mitarbeiters durch die Konkurrenz nur bedingt möglich ist (vgl. Peteraf 1993, 183).

Neben den einzelnen Mitarbeitern kann auch die Zusammensetzung von kreativen Teams Auswirkungen auf das Kreativitäts- und Umsetzungspotential für Innovationen besitzen, worauf bereits im Zuge des Aufbaus der Venture-Units im Organisationskapitel kurz eingegangen wurde (vgl. Kapitel 5.6.4). Die Fähigkeiten und kreativen Kernkompetenzen der Mitarbeiter können sich in einem Prozess kollektiven Lernens ungeachtet der Abteilungen und Aufgabenbereiche zu komplexen Kompetenzen

bündeln (vgl. Schreyögg 1999, 394). Diese komplexen Kompetenzgefüge und die Arbeitsbedingungen, unter denen sie entstehen, sind nicht ohne weiteres durch andere Unternehmen substituierbar (vgl. Wirtz, 2011, S. 67). Darüber hinaus lassen sich kreative, konzeptionelle oder iterative Tätigkeiten auch nicht ohne weiteres maschinell substituieren (vgl. Stock-Homburg 2010, 53). Know-how, Erfahrung und Kreativität der Mitarbeiter sind daher intangible Ressourcen eines Unternehmens (vgl. Stock-Homburg 2010, 51). Sie sind in ihrer einzigartigen Kombination und in Verbindung mit tangiblen Faktoren wie technischem Equipment, Budget und anderen Produktionsfaktoren Grundlage der Entstehung kreativer Inhalte als Kernressource der TV-Unternehmen. Kreatives Personal stellt somit einen kritischen Erfolgsfaktor dar, der im Zuge einer zielorientierten Strategie einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen generieren kann (vgl. Schumann/Hess 2006, 82, 83).

Das strategische Management kreativer Humanressourcen trägt „nicht nur zur Durchdringung des digitalen Fernsehmarktes bei, sondern fungiert auch zur vertikalen Diversifikation in die Wertschöpfungsstufen der Inhalteproduktion und eröffnet weitere Diversifikationspotentiale“ (vgl. Radtke 2010, 187). Die Förderung von Kreativität und der aktiven Umsetzung kreativer Ideen kann durch personalwirtschaftliche Maßnahmen im Bereich der Akquise, Motivation, Weiterentwicklung, Steuerung, Koordination und Bindung der personellen Ressourcen im Sinne der gesamtunternehmerischen Strategie vorangetrieben (vgl. Berthel/Becker 2010, 19) und die Wertschöpfung gesteigert werden. Denn der Erfolg der Umsetzung kreativer crossmedialer Innovationen ist abhängig von den Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter und der aggregierten Metafähigkeit des Unternehmens zu strategisch flexiblem Agieren im dynamischen TV-Markt.

## **6.3 Personalwirtschaftliche Herausforderungen der crossmedialen Contentproduktion**

### **6.3.1 Inhaltliche Herausforderungen**

#### **6.3.1.1 Spezialisierung oder Generalisierung als Kernfrage des crossmedialen Personalmanagements**

Um durch Personalmanagement Kreativität und Aktivität der Kreativen steigern und die strategische Flexibilität des Unternehmens erhöhen zu können, müssen die Herausforderungen und Probleme der Mitarbeiter bezüglich der innovativen crossmedialen Contentproduktion klar sein. Aris und Bughin stellen in diesem Zusammenhang fest, dass „most media companies rightfully believe that systematic people management processes will become increasingly important with the digitization of media, requiring new skills, mindsets, behaviours and leadership for success“ (Aris/Bughin 2009, 339). Auch Jakubetz sieht vor allem in der Etablierung einer crossmedialen Denkweise eine der zentralen personalwirtschaftlichen Herausforderungen im digitalen Zeitalter (vgl. Jakubetz 2012, 52).

Im Anbetracht der Konzepte des Transmedia Storytellings, der Social Media-Integrationen und Web-Strategien (vgl. Kapitel 4.2) ist fraglich, ob in der Inhalteproduktion künftig mediumübergreifend arbeitende Generalisten oder mediumspezifisch arbeitende Spezialisten gebraucht werden. Auch wie die crossmediale Ausbildung der Kreativschaffenden und die redaktionelle Arbeit der Contentproduzenten für unterschiedliche mediale Plattformen künftig aussehen soll, ist noch unklar (vgl. Simons 2011, 189; Dastyari 2009; Flasdick/Goetz/Krämer 2009; Paukens/Uebbing 2006). Folgend wird Simons zugestimmt, der feststellt, dass zwar die journalistischen Grundlagen des Darstellens und Erzählens, so beispielsweise die Grundsätze des guten Textens oder die Beantwortung der „W-Fragen“ in einem journalistischen Beitrag erhalten bleiben, die Inhalte jedoch neu konfektioniert werden (vgl. Simons 2011, 179). Genau in dieser Erprobung neuer Möglichkeiten und vor allem der mediumübergreifenden Verbindung aller inhaltlichen Teile liegt jedoch die digital induzierte Herausforderung für das kreative Personal.

Die Unternehmensberatung Roland Berger definierte 2012 in einem Überblick mit dem Titel „TV Endgame“ klar die Stoßrichtung der TV-Unternehmen in Richtung von Multimedia-Kaufhäusern (vgl. Roland Berger-Studie TV-Endgame, 2012) und Sendern, die crossmediale Erlebniswelten wie ganzheitliche Inhalteuniversen um ihre Leuchtturmformate entwickeln und ihr Tor zur vernetzten TV-Erlebniswelt dem Zuschauer nicht nur auf dem TV-Bildschirm, sondern auf allen Bildschirmen dieser Welt öffnen (vgl. Roland Berger-Studie TV-Endgame, 2012). So machte beispielsweise die BBC bereits 2008 publik, ihr Unternehmensnetzwerk fortan plattformneutral zu bestücken. Es sollte keine Rolle mehr spielen, ob Programme ursprünglich für das Internet oder das TV-Geschäft konzeptioniert wurden. Alle Produzenten und Redakteure, die Inhalte oder Konzeptideen entwickelten, sollten dieses für den Vertrieb auf allen relevanten Plattformen tun (vgl. Rudin 2011, 177). Die Entwicklung hin zur crossmedialen Inhalteentwicklung im Bewegtbildmarkt führte somit bei der BBC dazu, dass sich ehemals inhaltlich und mediumspezifisch begrenzte Berufsbilder partiell generalisierten. Gläser spricht von einem „Entspezialisierungstrend“ (Gläser 2010, 849), bei dem neben den klassischen Berufsbildern nicht nur neue Funktionen entstehen, sondern sich auch bisher spezialisierte Aufgabenfelder zu generalisieren beginnen (vgl. Gläser 2010, 847).

Nach wie vor existieren jedoch in den großen TV-Unternehmen die Fernseh- und Onlineredaktionen noch als weitgehend personell und organisatorisch getrennte Geschäfts- und Kompetenzbereiche (vgl. Simons 2011, 188). So ist auch bei der ProSiebenSat.1 Gruppe der Digitalbereich vom TV-Bereich nicht nur räumlich, sondern auch organisatorisch auf zwei hundertprozentige Tochterunternehmen der ProSiebenSat.1 Media AG aufgeteilt. So gehören die Onlineredaktionen zu der ProSiebenSat.1 Digital, die TV-Kanäle sind hingegen unter dem Dach der ProSiebenSat.1 TV Deutschland GmbH gebündelt (vgl. ProSiebenSat.1 Media AG, Konzernstruktur).

Fest steht, dass im Sinne einer synergetischen crossmedialen Wertschöpfung Reibungsverluste und Ineffizienzen durch Dopplung von Aufgaben, Informationsverluste oder langwierige Abstimmungsprozesse zwischen TV-, Online- und Social Media-Redaktionen vermieden werden sollten. Denn gerade in der Verbindung einzelner

medialer Kanäle durch kreative redaktionelle Kompetenz liegt das künftige Innovationspotential. García Avilés et al. stellen entsprechend fest, dass „journalistic convergence must be discussed not as a technology-driven process, but rather as a process that uses technological innovation to achieve specific goals in particular settings, and that is why each convergence project can reach a different outcome“ (García Avilés et al. 2009, 301).

Auf inhaltlicher Ebene wird somit gestalterisch und technisch ein mediumübergreifendes Grundwissen sowie crossmedial-konzeptionelles und dramaturgisches Know-how seitens der Mitarbeiter notwendig (vgl. Mast 2012, 432; Riehm 2013, 428). Handlungsbögen und Dramaturgien über unterschiedliche mediale Kanäle zu entwickeln, wie dies beispielsweise beim Transmedia Storytelling, aber auch bei der crossmedialen Verbindung von TV und Web-Inhalten (vgl. Kapitel 4.2.4.2) notwendig ist, bedarf der Kenntnis der mediumspezifischen Eigenheiten der verschiedenen Mediengattungen und Darstellungsformen (vgl. Mast 2012, 433). Des Weiteren müssen den Kreativschaffenden die nutzerseitigen Ansprüche an die Einzelmedien grundsätzlich bekannt sein, um diese strategisch in den inhaltlichen Gesamtkontext einfügen zu können (vgl. Jakubetz 2013, 52). Trotz der Existenz von Programmen, die die Entwicklung und Aussteuerung crossmedialer Storylines unterstützen, wie es auch die bereits erwähnte Software Conducttr vermag (vgl. Kapitel 4.2.2.3), ist es entscheidend, die richtige und mediumspezifische Tonalität bei der Ansprache der Zuschauer zu treffen (vgl. Schulz-Bruhdoel/Bechtel 2011, 142). Auch wenn nach wie vor Spezialisten für die einzelnen medialen Kanäle ihre Daseinsberechtigung haben, wird künftig „in steigendem Maße ein Wissen um die Prinzipien des Web 2.0 und der sozialen Medien erwartet und Kenntnisse darüber vorausgesetzt, wie man diese Medien nach außen und innen einsetzt“ (vgl. Simons 2011, 204).

### **6.3.1.2 Motivationstheoretische Konsequenzen des Verlusts der Informationshoheit durch das kreative Personal**

Der crossmedialen Konzeption und Produktion kann neben den inhaltlichen und den zielbasierten Herausforderungen unter Umständen auch die Berufsauffassung der

Kreativschaffenden im Weg stehen. So verliert beispielsweise die Funktion der TV-Redakteure im Zuge der Crossmedialität dahingehend an Exklusivität, dass ihre redaktionell-inhaltliche Hoheit zugunsten der crossmedialen Contentauswertung relativiert wird. Onlineredaktionen und Social Media-Abteilungen müssen in die redaktionellen Konzepte eingeweiht und sowohl inhaltlich als auch produktionstechnisch früher berücksichtigt werden (vgl. Kapitel 4.3.2.2), um eine Auswertung auf allen Kanälen zu gewährleisten.

Der Verlust exklusiver Informationshoheiten in Bezug auf das eigene Format kann hierbei zu Unsicherheiten führen und ein hohes Konfliktpotential bergen (vgl. Colman 2012, 72). Darüber hinaus ermöglicht die Information anderen Abteilungen und Redaktionen über die eigenen Konzepte ein Feedback durch Dritte zur eigenen kreativen Leistung. Dies ist jedoch von Kreativschaffenden nicht oder noch nicht zum festgelegten Abstimmungszeitpunkt erwünscht (vgl. Achouri 2011, 172). Die Tatsache, dass bereits vor Beendigung des Kreativprozesses Mitarbeitern aus anderen redaktionellen Bereichen Zugang zur eigenen Idee gewährt werden soll, ist im Kreativ- und Innovationsbereich, auch aufgrund der unzureichenden Möglichkeiten des Schutzes geistigen Eigentums, problematisch.

Team- und Koordinationsfähigkeit besitzen im Rahmen der crossmedialen Inhalteauswertung somit einen wesentlich höheren Stellenwert als bei der linearen TV-Produktion. Dies kann bei den Redakteuren den Eindruck eines Kontroll- und Machtverlustes erzeugen (Jenkins 2006, 9). Ihre ehemalige Gatekeeper-Funktion wird zugunsten non-linearer Stories, dem aktiven Feedback durch Zuschauer (vgl. Müller-Kalthoff 2002, 198) und der Notwendigkeit beschnitten, andere in der eigenen kreativen Formatkonzeption zu berücksichtigen und daran partizipieren zu lassen. Sogar Laien können und sollen mehr und mehr interaktiv in die Inhalteerstellung integriert werden, um Involvement und Interaktion zu fördern (vgl. Kapitel 4.4.2.3).

Die ehemalige Autorität und Machtstellung der Redakteure als Gatekeeper wird somit partiell untergraben (vgl. Schulz-Bruhdoel/Bechtel 2011, 143; Simons 2011, 184). Dem Geltungsbedürfnis sowie der intrinsischen Motivation der kreativschaffenden

TV-Spezialisten kann dies abträglich sein. Simons spricht in diesem Zusammenhang von der Entwicklung der ehemaligen Redaktionshoheiten als Gatekeepers hin zum Gatewatcher (vgl. Simons 2011, 185). Die auch als „Auswertung der Dorfbrunnen der Moderne“ (Hänecke 2010) bezeichnete neue Aufgabe der Inhaltesschaffenden im Sinne der Berücksichtigung und Einbindung aller medialen Kanäle wie Internet, Tablet und Social Media fordert von den Kreativschaffenden ein Umdenken hinsichtlich ehemals etablierter Berufsbilder. Der „Kreative 2.0“ muss sich auf „die Transformation der Formate“ einlassen (vgl. Simons 2011, 178), sowohl was deren kanalübergreifende inhaltliche Konzeption, als auch was die damit verbundene Zusammenarbeit mit allen anderen Beteiligten und auch dem Zuschauer angeht.

### **6.3.2 Wirtschaftliche Herausforderungen und Zielkonflikt**

Entsprechend der wirtschaftlichen und vermarktungsseitigen Auswirkungen der crossmedialen Contentproduktion (vgl. Kapitel 4.3.4) resultieren auch für das Personal neue Herausforderungen. So wird bezüglich der Wertschöpfungsoptionen und Erfolgskennzahlen der Einzelmedien ein fundiertes Know-how seitens des kreativ-konzeptionellen Personals immer wichtiger. Riehm konstatiert in diesem Zusammenhang, dass in einem crossmedialen synergetischen Wertschöpfungsprozess die Mitarbeiter nicht nur crossmedial vorgebildet sein sollten, sondern auch „die vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen kennen und verstehen [sollten]“ (Riehm 2013, 428), um eine optimale Contentauswertung ohne Reibungsverluste zu garantieren.

Im Rahmen des Personalmanagements sollte durch eine zielgerichtete Führung und Systemgestaltung (vgl. Berthel/Becker 2010, 15) zunächst ein Wissenstransfer und eine Kompetenzentwicklung bei den Kreativschaffenden stattfinden, um sich den veränderten wirtschaftlichen Anforderungen operativ stellen zu können. Denn auch die individuellen Ziele der Mitarbeiter mit den strategischen Unternehmenszielen in Einklang zu bringen (vgl. Schumann/Hess 2006, 188), ist eine elementare Aufgabe des Personalmanagements. Das Ziel der TV-Unternehmen, ihren Content inhaltlich logisch, mit mediumübergreifender Dramaturgie und maximal wertschöpfend cross-medial zu diversifizieren, deckt sich jedoch nicht zwangsläufig mit den Zielen der

Einzelabteilungen. So haben die Onlineredakteure beispielsweise monetäre Ziele, die sich u.a. an der Anzahl der Video-Views auf den sendereigenen Internetseiten messen lassen, während die TV-Redakteure sich nach wie vor an der Quote orientieren. Social Media-Redakteure hingegen sollen durch ihre Arbeit den Traffic auf den jeweiligen Sender- oder Formatseiten erhöhen, um dort die Zahl der Video-Views zu steigern. So ist beispielsweise die inhaltliche Sinnhaftigkeit einer Onlineverknüpfung zu einem Format für die Onlinemitarbeiter im Sinne ihrer Ziele nicht ausschlaggebend, solange sie sich nicht auch monetär in Video-Views, sondern z.B. nur in einem Image-Vorteil widerspiegelt. Nicht immer besteht zwischen den Abteilungen Klarheit über die Ziele der jeweils anderen Abteilungen (vgl. Marquart/Schnopp 2010, 20).

Auch klaffen zwischen den Abteilungen budgetäre Lücken, so auch zwischen TV- und Onlineredaktion. Die Onlineaktivitäten werden aktuell immer noch als mehr oder minder sinnvolle Ergänzung und Stütze für die TV-Inhalte betrachtet. Im Rahmen der entsprechend niedrigeren Budgets im Onlinebereich ist die kreative Freiheit bezüglich eigener Produktionen oder außergewöhnlicher Contentergänzungen eingeschränkt. Ideen wie beispielsweise die Comic-Serie zu „Der letzte Bulle“ auf der Sat.1-Onlineseite, die eine Modifikation von Inhalten darstellt (vgl. Kapitel 4.3.1.3), sind eher die Ausnahme. Budgetäre Grenzen können ein Denken „out of the box“ limitieren und bei stark intrinsisch motiviertem kreativem Personal zu Konflikten führen (vgl. Bergener/Voigt 2012, 170).

Dass die kreativen Mitarbeiter unterschiedlicher medialer Kanäle aktuell eher die Erfüllung der eigenen als die der übergeordneten crossmedialen Ziele verfolgen, ist rational und kann nur durch Lösung des Zielkonfliktes auf übergeordneter Ebene verändert werden (vgl. Marquart/Schnopp 2010, 20). Der Sinn und das wirtschaftliche Ergebnis, das den zusätzlichen Abstimmungs-, Koordinations- und Produktionsaufwand einer crossmedialen Inhalteauswertung rechtfertigt, werden im operativen Geschäft für den Einzelnen nicht immer deutlich und transparent genug. In Bezug auf die Zusammenarbeit in interdisziplinären und crossmedialen Teams ist die Klärung der unterschiedlichen Motive und Erwartungen der Mitglieder entsprechend relevant für den Erfolg des Projektes beziehungsweise Formates (vgl. Langer 2012, 66).



### 6.3.3 Prozessuale Herausforderungen

Aufgrund der tiefgreifenden Veränderungen bezüglich des crossmedialen Contentproduktionsprozesses (vgl. Kapitel 4.3.2) spielen die Kreativschaffenden und deren Förderung durch innovationsfördernde Personalmanagementmaßnahmen eine entscheidende Rolle. Aris und Bughin konstatieren hierzu: „The secret is to make creators use their creativity, not only to produce outstanding content but also be creative in how the content is brought to the consumer and what content processes should look like“ (Aris/Bughin 2009, 352). Kreativität kann folglich nicht nur zur Realisierung inhaltlicher Produktinnovationen, sondern auch zur Reorganisation von Prozessen und Strukturen genutzt werden.

Die kreativen Humanressourcen können durch ihre persönlichen Fähigkeiten die Metafähigkeit des Gesamtunternehmens sowohl hinsichtlich der strategischen Flexibilität als auch hinsichtlich des Innovationspotentials verbessern. Was Schulz-Bruhdoel und Bechtel für die Kommunikationsmanager postulieren, gilt in ähnlicher Form auch für die kreativen Contentverantwortlichen in TV-Unternehmen: Wie der PR-Mitarbeiter der neuen Generation auch Organisationsleiter in Sachen Kommunikation sein sollte (vgl. Schulz-Bruhdoel/Bechtel 2011, 261), so kann es auch bezüglich der crossmedialen Contentproduktion einen Organisationsleiter geben, der den Überblick über alle crossmedialen Teillinhalte sowie deren Timings, also den Zeitpunkt ihrer Veröffentlichung behält, sinnvolle Verknüpfungen und synergetische Vorteile sieht und auch prozessuale Neuerungen realisiert (vgl. hierzu auch Kapitel 6.4.3).

Es wird deutlich, dass sich der Anspruch an die kreativen Mitarbeiter im crossmedialen TV-Markt ebenso diversifiziert hat wie die Inhalte selbst. In Hinblick auf das Management dieser kreativen personellen Ressourcen gilt nach Lavine und Wackmann, dass „information executives should not lose sight of the fact that their staffs, not the executives, do the bulk of the work“ (Lavine/Wackmann 1988, 182). Entsprechend liegen die neuen Herausforderungen des digitalen Zeitalters sowohl auf der Ebene des Top-Managements als auch in den kreativ-operativen Bereichen. Bartscher und Huber sprechen von einer kompletten Reorganisation von Gesellschafts- und Ar-

beitsstrukturen im Zuge der aufkommenden Informationstechnologie (vgl. Bartscher/Huber 2007, 4), in deren Folge das Personal durch den Einsatz seines Wissens und seiner Informationen für ein Unternehmen dessen Erfolg entscheidend prägen kann (vgl. Bartscher/Huber 2007, 4). TV-Unternehmen als Teil der kreativen Medienbranche sind sowohl in den täglichen Arbeitsabläufen als auch in der Entwicklung zukünftiger Strategien mit den neuen Informationstechnologien konfrontiert. Entsprechend stellen gerade hier das Wissen um innovative Ideen und Ansätze und die explizite Ausweitung und Integration dieses Wissens in den TV-Produktionsalltag einen wettbewerbsentscheidenden Vorteil für diese Unternehmen dar.

## **6.4 Personalwirtschaftliches Konzept zur Optimierung der crossmedialen Contentproduktion**

### **6.4.1 Wittes Promotorenmodell als Grundlage**

Personalwirtschaftliche Adaptionen im TV-Bereich sind der Notwendigkeit geschuldet, die individuellen Kompetenzen sowie die Zusammenarbeit abteilungsübergreifender Teams zu verbessern, um crossmediale Innovationen hervorzubringen. Die größte Diskrepanz bei der Entwicklung eines innovationsfördernden Personalkonzeptes für Crossmedia liegt in der Notwendigkeit, eine mediale Spezialisierung beizubehalten, gleichzeitig jedoch mediumübergreifende Generalisten zu beschäftigen, die wirtschaftliche und prozessuale Neuerungen akzeptieren und vorantreiben.

Das Promotorenmodell von Witte liefert die Basis dafür, wie Innovationen und Veränderungen aktiv durch Personen, sogenannte Promotoren, initiiert und gefördert werden können (Witte, 1973). Wittes Ansatz gewinnt in Bezug auf die crossmedial induzierten personellen Veränderungen an Bedeutung, weil es sich bei der Contentkonzeption und -produktion als Kernprozess der TV-Unternehmen um einen Innovationsprozess im doppelten Sinne handelt. Zum einen bedarf das crossmediale Ergebnis, beispielsweise in Form eines crossmedial diversifizierten TV-Formates, der aktiven Unterstützung von Promotoren innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Zum anderen bedarf es der Promotoren bei der Entwicklung bestehender Ressour-

cen und Fähigkeiten zur Steigerung der strategischen Flexibilität (vgl. Radtke 2010, 153). Wittes Modell liefert hierzu wichtige konzeptionelle Ansatzpunkte.

So berücksichtigt er bestehende Strukturen und will diese nicht vollständig durch neue ersetzen (vgl. Witte 1973, 14). Dies deckt sich auch mit der bereits in Bezug auf die Organisation angesprochene Dualität aus Effizienzsteigerung bestehender und Innovationsförderung durch neue Strukturen (vgl. Kapitel 5.6.3). Witte betrachtet den Innovationsprozess als Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Personen mit unterschiedlichen Kompetenzen, die ihren individuellen Beitrag zur Implementierung von Innovation leisten. Er differenziert in diesem Zusammenhang Fach- und Machtpromotor, die durch ihr fachspezifisches Wissen (Fachpromotor) und ihre hierarchische Stellung (Machtpromotor) zur Implementierung des Innovationsprozesses beitragen. Wittes Modell wurde sukzessive wissenschaftlich erweitert. So ergänzte Hauschildt (1998) es um die Rolle des Prozess- und Gmünden und Walter (1999) um die Rolle des Beziehungspromotors. Auch in der neueren wissenschaftlichen Managementliteratur wird das Promotorenmodell im Zuge der Erläuterung von Innovations- und Veränderungsprozessen herangezogen (vgl. u.a. Kaune, 2010; Picot/Dietl/Franck 2012).

Im Zuge der Adaption personalwirtschaftlicher Strukturen an die crossmediale Produktion gewinnt der Promotorenansatz an Bedeutung, weil die komplexe Aufgabe der crossmedialen Contentkonzeption und Produktion nicht von einer Person (vgl. Jakubetz 2013, 53), sondern durch die sinnvolle Teilung der Aufgabe effektiver bewältigt werden kann. Diese Annahme bezieht sich vor allem auf jene Formate, die sich für eine TV-basierte und eine TV-integrierende crossmediale Auswertung eignen (vgl. Kapitel 4.4.3). Der Innovationsgrad ist entsprechend hoch, sodass auch ad hoc unternehmensinternes Wissen in heterogenen Teams zu neuen Kompetenzen kombiniert werden muss (vgl. Mintzberg 1991b, 209). Ideengenerierung und Umsetzung sind für diese Formate nur schwer generalisierbar, sodass es der flexiblen Anpassung der jeweiligen Prozesse durch Promotoren mit unterschiedlichen Aufgabenbereichen bedarf. Das Promotorenmodell gibt durch die Definition erfolgsentscheidender Rollen im Innovationsprozess Hinweise darauf, wie in der Praxis die Aufteilung

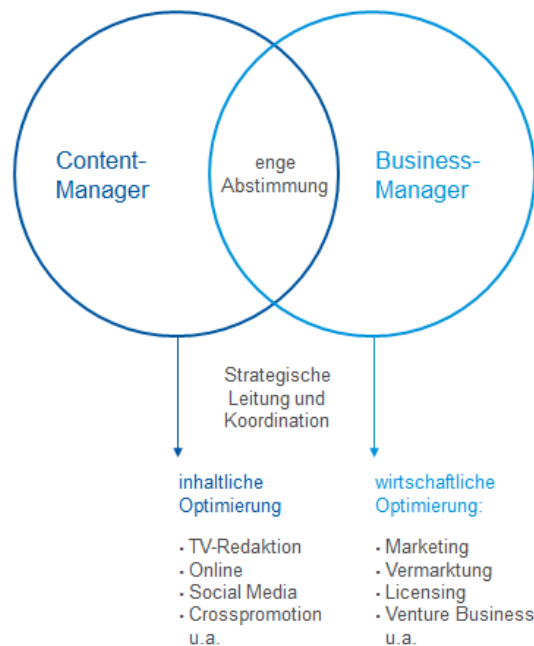
von Kompetenzen und deren Zusammenführung in Form von Promotorengespannen bei der crossmedialen Contentproduktion aussehen kann. Somit dient das Promotorenmodell als wissenschaftliche Grundlage für den folgenden konzeptionellen Ansatz.

#### **6.4.2 Konzept der dualen Hierarchie aus Content- und Business-Manager**

Mit dem Konzept einer dualen Hierarchie (vgl. Kieser/Walgenbach 2010, 423) zwischen einer inhaltlichen und einer wirtschaftlichen Instanz kann der Komplexität der crossmedialen Konzeption und Diversifikation eines Formates auf inhaltlicher und wirtschaftlicher Ebene Rechnung getragen werden. Zugleich wird die Problematik zwischen intrinsisch motiviertem kreativen Personal und administrativem wirtschaftlichen Personal gelöst (vgl. Bergener/Voigt 2012, 170).

Während sich der Contentverantwortliche ausschließlich auf die kreative Konzeption und Produktion des crossmedialen Formates konzentrieren und dessen mediumübergreifende Ganzheitlichkeit in Abstimmung mit den einzelnen Redaktionen gewährleistet, sorgt der Businessverantwortliche in Abstimmung mit Marketing und Vermarktung für die effiziente wirtschaftliche Auswertung eines Formates in allen medialen Kanälen (vgl. Abbildung 16). Innere Kündigung aufgrund fähigkeitsinadäquater Aufgaben wird so vor allem in den kreativen Bereichen vermieden und der optimale Ressourceneinsatz in den einzelnen medialen Kanälen wird bei gleichzeitiger mediumübergreifender Koordination gewährleistet.

Wie Habann hervorhebt, ist die primäre Aufgabe eines Projektleiters der Medienbranche, in diesem Fall des crossmedialen Content-Managers, sich inhaltlich einem Format zu widmen. Dies setzt voraus, dass nicht zu viele oder zu umfangreiche crossmediale Formate einer einzigen Person zugeteilt sind (vgl. Habann 2010, 85). Durch die bereits mehrfach erwähnte Priorisierung von Formaten nach ihrer crossmedialen Auswertbarkeit und ihrem Innovationsgrad ließe sich das vermeiden. Auch sollte eine Person, die mit der mediumübergreifenden Konzeption von Formaten betraut ist, nicht mit zu vielen formellen, wirtschaftlichen oder organisatorischen Aufgaben konfrontiert sein.



**Abbildung 16: Duale Hierarchie aus Content- und Business-Manager**  
(Quelle: eigene Darstellung)

Zur Konstruktion eines Inhalteuniversums mit crossmedialer Dramaturgie unter Berücksichtigung von nutzungs- sowie kanalspezifischen Besonderheiten ist deswegen ein Fokus auf die Inhaltekonzeption notwendig. Da die optimale crossmediale Auswertung eines Formates neben der inhaltlichen Kompetenz auch fundierter wirtschaftswissenschaftlicher, rechtlicher und organisatorischer Managementfähigkeiten in allen Kanälen bedarf (vgl. Kapitel 6.4.1), sind inhaltliche und wirtschaftliche Optimierung nicht von einer Person leistbar.

Was bei kleineren Produktionen, einzelnen Beiträgen für Magazinformaten oder One-offs noch mit entsprechend strukturierten Prozessabläufen funktionieren kann, wird spätestens bei Leuchtturmformaten mit mehreren Folgen und crossmedialen Fortspinnungen über alle Kanäle und Screens inhaltlich und wirtschaftlich komplex. Denn neben den inhaltlichen Belangen der unterschiedlichen Gewerke, die derzeit siloartig und nicht im Sinne eines strukturellen und dramaturgisch einheitlichen Gesamtkonzeptes ihre Interessen vertreten, ist auch die Verbindung zwischen Inhalte-

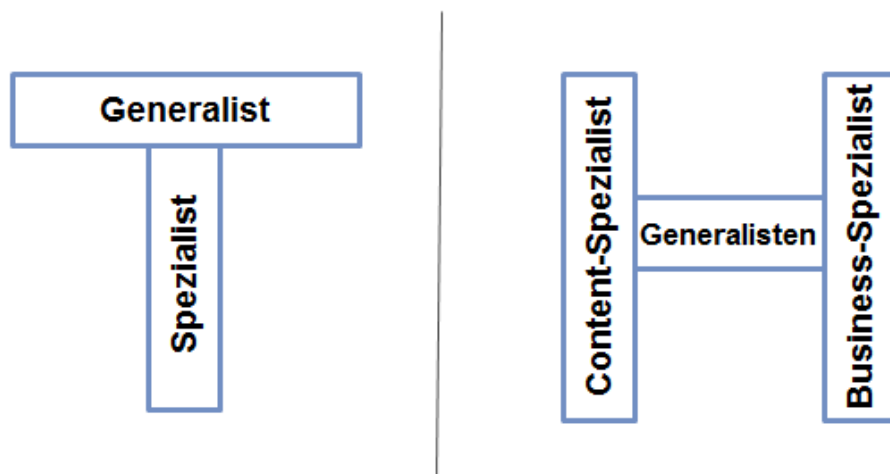
konzeption und Vermarktung sowohl inhaltlich als auch strukturell noch ausbaufähig. Eine übergreifende strategische Planung ist entsprechend auch im Vermarktungsbereich unersetzlich, da so bereits vor der Produktion ein umfassendes Vermarktungskonzept erstellt und die besonderen Bedürfnisse, zusätzliche Contentversionen und Format-Extensionen mitkalkuliert und im gleichen Design mitproduziert werden können.

Hess und Köhler weisen im Hinblick auf die Organisation von Produktinnovationen in Medienunternehmen auf ein aufbauorganisatorisches Modell eines großen deutschen Privatsenders hin, der sich ebenfalls zweier Stabstellen bedient, deren Funktionen den hier angedachten Promotorenpositionen ähneln (vgl. 2003, 52). Zum einen handelt es sich um eine Stabstelle für die Koordination und inhaltliche Beratung hinsichtlich der innovativen Programmentwicklung. Zum anderen um eine betriebswirtschaftliche Stabstelle, die maßgeblich Verhandlungen übernimmt und die Wirtschaftlichkeit der Innovationsvorhaben überwacht (vgl. Hess/Köhler 2003, 52). Die Kombination aus zentraler und dezentraler Organisation des Innovationsprozesses (vgl. Hess/Köhler 2003, 52) lässt sich auch in Bezug auf die crossmediale Contententwicklung in dieser Art und Weise umsetzen.

Die Ebene der Kreativschaffenden in den einzelnen Abteilungen und Redaktionen ist hierbei nach wie vor für die kreative, gestalterische Umsetzung zuständig. Diese wird jedoch durch den Content-Manager in Bezug auf Einheitlichkeit, Vollständigkeit und Sinnhaftigkeit des Einsatzes der medialen Kanäle sowie der Stringenz der crossmedialen Dramaturgie geprüft. Ebenso soll es sich auch mit dem Business-Manager verhalten, der in enger Abstimmung mit dem Content-Manager die Vermarktungs- und Marketingmaßnahmen eines Formates strategisch umfassend plant und leitet. Dabei müssen Weisungsbefugnisse und Kompetenzen zwischen Content- und Business-Manager sowie zwischen diesen Positionen und den Redaktionen klar abgegrenzt und definiert sein. Der Charakter dieser übergreifenden Funktion sollte ganz klar ein strategischer sein. Die Stelleninhaber müssen alle verfügbaren medialen Kanäle kennen, benötigen Wissen über deren spezifischen inhaltlichen Gestaltungsformen und ein Grundverständnis für die crossmediale Dramaturgie sowie das wirt-

schaftswissenschaftliche Know-how um die Refinanzierungsmodelle der unterschiedlichen medialen Kanäle.

Grundsätzlich lässt sich hinsichtlich der beiden vorgestellten Positionen das Modell der „T-Shaped-Skills“ anwenden, das die Kombination aus fundiertem Spezialwissen durch den vertikalen und das bereichsübergreifende Zusatzwissen durch den horizontalen T-Strich darstellt (vgl. Kieser/Walgenbach 2010, 416).



**Abbildung 17: T-Shaped-Skills versus H-Shaped Skills (Quelle: eigene Darstellung)**

Im Falle von Content- und Business-Manager lässt sich das Modell zu einem „H-Modell“ modifizieren (vgl. Abbildung 17), bei dem zwei Experten jeweils spezifisches, aber auch überlappendes Know-how besitzen und gemeinsam die Realisierung eines Projektes koordinieren, dessen alleinige Aussteuerung nur suboptimal verlaufen kann, wenn die Kenntnisse des anderen fehlen. Die Ausschöpfung aller relevanten inhaltlichen und wirtschaftlichen Möglichkeiten wird so optimiert und die Performance der Einzelbereiche verbessert.

Obwohl die fachliche Leitung im Bereich der Inhalte und der Vermarktung somit abgedeckt ist, muss auch der Vervielfältigung der organisatorischen Einheiten und Funktionen und dem entsprechend steigenden Kommunikations- und Koordinati-

onsaufwand im Zuge der crossmedialen Contentproduktion durch eine neue Funktion Rechnung getragen werden.

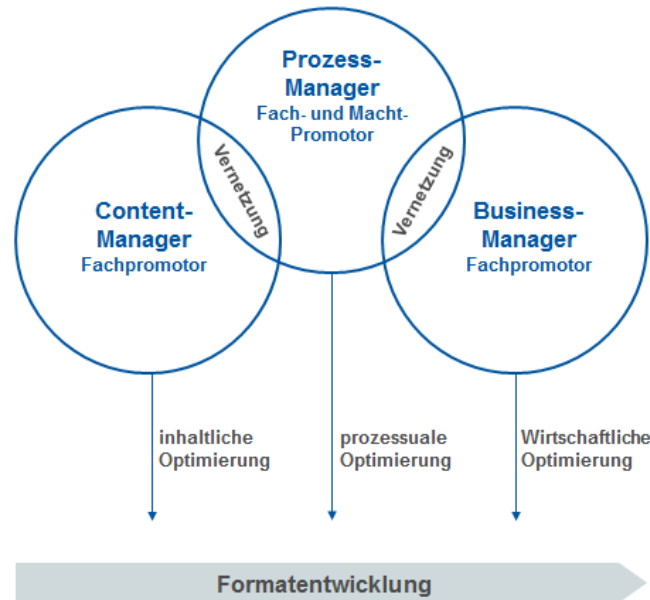
### **6.4.3 Prozessmanager als struktureller Innovationstreiber**

Der Prozessmanager sorgt im Zuge der Produktion crossmedialer Innovationen dafür, dass die Zusammenarbeit der dualen Führung aus Content- und Business-Manager sowie den operativen Abteilungen in einem geregelten prozessualen Rahmen abläuft. Dieser Rahmen basiert auf den bereits existierenden Strukturen der Formatentwicklung, kann diese jedoch bei Bedarf verlassen, um die strukturelle und organisatorische Beschränkung von Innovationen zu vermeiden (vgl. Abbildung 18).

Der Prozessmanager ist im Sinne Gläasers der „Process Owner“ (Gläser 2010, 830), d.h. er entwickelt den Formaterstellungsprozess kontinuierlich in Bezug auf die crossmediale Zusammenarbeit weiter und ersetzt überholte oder hinderliche Strukturen im Sinne einer evolutionären Veränderung mittelfristig durch neue Strukturen. Er muss ganzheitlich denken und handeln, um die Gesamtkoordination des Projektes zu bewältigen „und die Aktivitäten seines Teams in den Gesamtzusammenhang der kundenorientierten Leistungserstellung stellen“ (Gläser 2010, 830) zu können. Im Sinne Wittes (1973) handelt es sich bei der Funktion des Prozessmanagers in gewisser Weise um eine Personalunion aus Fachpromotor und Machtpromotor.

Es existieren Übereinstimmungen mit der im Printbereich etablierten Rolle des „media conductors“ (vgl. Aalokke et.al. 2005, 7), der angesehen wird als: „anchorperson, who keeps the general overview and coordinates the activity“ (Aalokke et.al. 2005, 7). Allerdings sollte der Fokus im TV-Bereich stärker auf der Rolle als Vermittler und Moderator des Prozesses der Innovationsproduktion liegen als im inhaltlichen Bereich. Denn die Koordination von Informationsflüssen, Meetings und Workflows zwischen den einzelnen Abteilungen bedarf der Fähigkeiten eines Projektmanagers mit Steuerungsfunktion. Fachlich sollte er um die Bedürfnisse, Vorläufe und Fristen der einzelnen am Prozess beteiligten Abteilungen und die innerorganisationalen prozessualen Strukturen wissen.





**Abbildung 18: Prozessmanager und duale Führung (Quelle: eigene Darstellung)**

Zum anderen übernimmt er als Prozessverantwortlicher die Position des Machtpromotors, der die strukturellen Veränderungen auch mit den entsprechenden Befugnissen nach außen repräsentiert und implementiert. Um einer solchen Position Kraft zu verleihen muss im Top-Management ein Prozessverantwortlicher die Prozessziele, in diesem Fall die Ziele bezüglich der crossmedialen Formatauswertung, festlegen und nicht nur als übergeordnete Instanz agieren, sondern in letzter Konsequenz auch die Verantwortung für die prozessuale Zielerreichung übernehmen (vgl. Fischermanns 2008, 399). Auf diese Weise kann die crossmediale Orientierung innerhalb der etablierten TV-Unternehmen aktiv gefördert werden. Denn der Einfluss der Unternehmensleitung als kritischem Erfolgsfaktor für das Innovationspotential eines Unternehmens ist in unterschiedlichen Studien empirisch bestätigt, das Commitment der Entscheider spielt demnach eine entscheidende Rolle für ein erfolgreiches Innovationsmanagement (vgl. Habann 2010, 61). Entsprechend sollte ein Vertreter für crossmediale Innovationen im Top-Management verankert sein und die strategische

Ausrichtung des Formatentwicklungsprozesses in Abstimmung mit den Prozessmanagern koordinieren, die wiederum die notwendigen Subprozesse und die Auflösungstiefe im operativen Geschäft bestimmen und flexibel anpassen (vgl. Vahs 2012, 275).

Aufgrund der bestehenden aufbauorganisatorischen Strukturen ist der Einsatz eines Prozessmanagers nicht unproblematisch. So ist die Festlegung einer Weisungsbefugnis der Prozessverantwortlichen notwendig, kann jedoch aufgrund der Aufbauorganisation vieler TV-Unternehmen als Matrix-Organisation mit eigenen Profitcenterstrukturen schwer umsetzbar sein. Doch Effektivitäts- und Effizienzbewertung fallen im Matrix-Projektmanagement umso höher aus, je größer der Einfluss des Projektmanagements und je geringer der der Fachabteilungen ist (vgl. Hauschildt/Salomo 2011, 74). Denkbar wär es, die Weisungsbefugnis nur auf die Koordination des Formatprozesses anhand einer nachvollziehbaren Priorisierungslogik und strategisch geplanter Abläufe der Formatentwicklung und Produktion zu beziehen. Dabei müsste die fachliche Kompetenz der Einzelabteilungen und die redaktionelle Hoheit der Kreativschaffenden berücksichtigt werden. Dennoch sollte dem Prozessmanager als strategisch übergeordneter Instanz die Möglichkeit gegeben sein, Einfluss zu nehmen und Situationen nach oben zu eskalieren, sofern im crossmedialen Formatprozess vorgesehene Strukturen und Schritte nicht eingehalten werden.

Die kontinuierliche Optimierung des Formatentwicklungsprozesses sollte durch den Prozessmanager anhand einer Prozessleistungsmessung erfolgen. Mit Bezug auf den Formatentwicklungsprozess bedeutet dies, dass neue Kennzahlen sowohl für die Messung des prozessualen Gesamterfolgs als auch für die Beurteilung der beteiligten Abteilungsvertreter und der Content- und Businessmanager entwickelt werden müssen. Sowohl der Kompetenzerweiterung und des Einsatzes der Humanressourcen als Core Assets der TV-Unternehmen im inhaltlichen Innovationsprozess als auch der notwendigen kontinuierlichen prozessualen und strukturellen Innovation des Formatprozesses an sich, wird durch das hier aufgezeigte Personalkonzept Rechnung getragen.

#### **6.4.4 Integration der dualen Hierarchie in das Konzept der ambidextren Organisationsstrukturen**

Anhand der Ausführungen zur dualen Hierarchie zwischen Content- und Businessmanager und der Koordinationsfunktion des Prozessmanagers lässt sich das vorgeschlagene personalwirtschaftliche Konzept in das in Kapitel 5.6 dargestellte Organisationskonzept aus ambidextren Organisationsstrukturen und Venture-Team integrieren (vgl. Abbildung 19). So kann im Zuge TV-fokussierter Formate auf den Prozessmanager als koordinierende Instanz der Zusammenarbeit der einzelnen redaktionellen Bereiche und der anderen Abteilungen wie Marketing, Presse, Vermarktung, Programmplanung, Research etc. zurückgegriffen und die prozessuale Effektivität kontinuierlich gesteigert werden. Die inhaltliche Verantwortung liegt hier in erster Linie bei Redakteur oder Programm-Manager, der sich mit den Kollegen der Online- und Social Media Redaktion sowie der Vermarktung, unterstützt durch den Prozessmanager, eng abstimmen muss.

Bei den TV-basierten Formaten, bei denen der Umfang und Aufwand der crossmedialen Formatauswertung bereits deutlich höher liegt, koordiniert ebenfalls ein Prozessmanager den Formatentwicklungsprozess und damit die Zusammenarbeit der Einzelabteilungen mit dem Ziel, Synergieeffekte zu nutzen und Transaktionskosten zu minimieren. Die übergeordnete fachliche Leitung bezüglich der inhaltlichen und wirtschaftlichen Auswertung übernehmen hier hingegen die Fachpromotoren, also Content- und Business-Manager, um die Ganzheitlichkeit der Formatauswertung in beiden Bereichen zu gewährleisten und die Wertschöpfung im Zuge der crossmedialen Contentauswertung zu maximieren.

In Bezug auf die TV-integrierenden Formate, bei denen aufgrund ihres hohen Innovationsgrades die Standardisierbarkeit der Entwicklung nur schwer möglich und ggf. hinderlich für den kreativen Prozess der Formatentwicklung ist, leitet der Prozessmanager als koordinierende Instanz das heterogene Venture-Team aus Mitarbeitern unterschiedlicher Gewerke und kann, je nach Bedarf und Entwicklungsstand seines Projektes, Content- oder Business-Manager als beratende Instanz hinzuziehen.

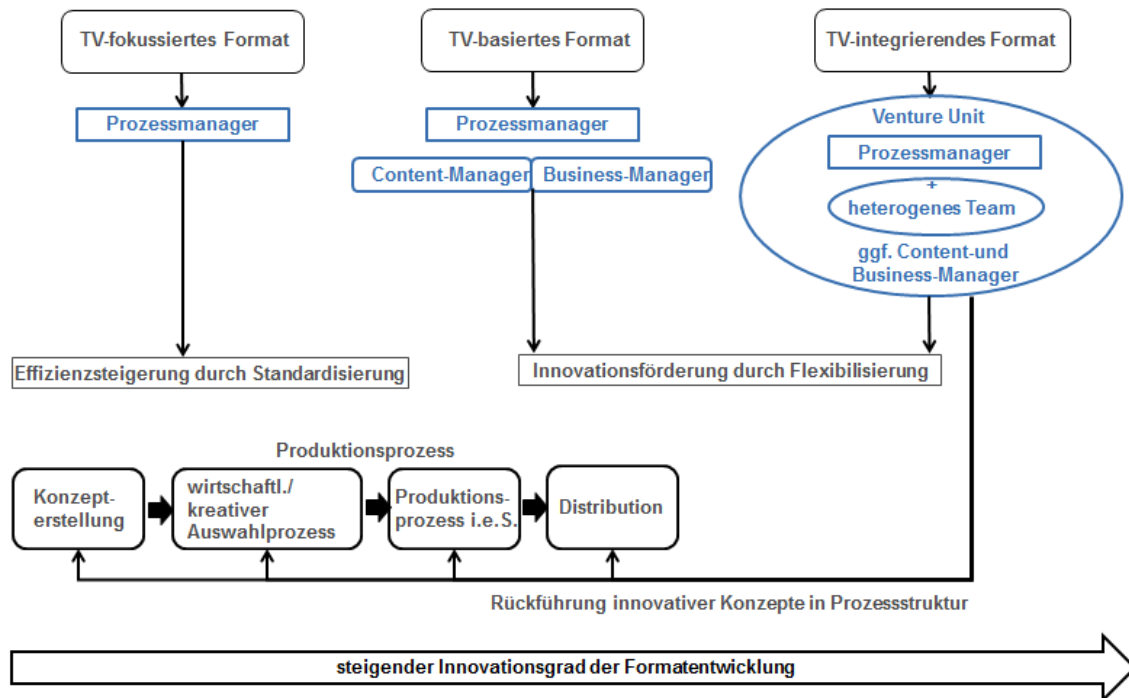


Abbildung 19: Integration des Konzeptes aus dualer Führung und Prozessmanager in ambidextre Organisationsstrukturen (Quelle: eigene Darstellung)

Diese können dann auch bei der Rückführung des Projektes in den klassischen Produktionsprozess das Format übernehmen und so einen sanften und geregelten Übergang einer innovativen Idee aus dem Venture-Team in den standardisierten Prozess gewährleisten, was für die erfolgreiche Weiterführung des Projektes maßgeblich ist (vgl. Kapitel 5.6.4).

Das Konzept aus dualer Führung und Prozessmanager in Kombination mit den ambidextren Organisationsstrukturen und dem Venture-Team ist ein theoretisch fundierter, jedoch auch praktikabler Ansatz zur Förderung der Innovationsfähigkeit in modernen TV-Unternehmen. Um einen solchen Ansatz implementieren zu können, wird folgend auf jene Maßnahmen eingegangen, die im Hinblick auf die Personalbeschaffung, Personalentwicklung, Personalentlohnung und -beurteilung sowie die Personalführung geeignet sind, das innerorganisationale Innovationspotential des Personals zu steigern.

## **6.5 Innovationsfördernde Maßnahmen des Personalmanagements im Hinblick auf Crossmedia**

### **6.5.1 Personalbeschaffung**

#### **6.5.1.1 Externe Personalbeschaffung**

##### **6.5.1.1.1 Innovationsfördernde Personalauswahl**

Im Hinblick auf Veränderungen innerhalb des Unternehmens und neue personalwirtschaftliche Konzepte wie das der dualen Führung ist die externe Personalgewinnung eine Chance, von außen neue inhaltliche, aber auch strategisch und strukturelle Impulse zu erhalten (vgl. Stock-Homburg 2010, 153). Im Zuge der Veränderung von TV-Unternehmen zu digitalen und crossmedial-vernetzten Ökosystemen und der damit verbundenen crossmedialen Inhaltekonzeption und -produktion, wie sie in Kapitel 4.2 und 4.3 ausführlich dargestellt wurde, bietet das Recruiting externer Mitarbeiter die Möglichkeit, neue kreative Potentiale an das Unternehmen zu binden und die Innovationsfähigkeit zu steigern. Im Zuge der innovationsfördernden Rekrutierung sollte entsprechend die zukunftsorientierte Suche nach Kompetenzprofilen stehen, die dem Unternehmen auf dem Weg zum crossmedial agierenden Contentkonzern wettbewerbsrelevante Vorteile verschaffen und nicht nur die Behebung kurzfristiger operativer Engpässe oder vereinzelter Schnittstellenprobleme. So kann beispielsweise auch gezielt nach Personen gesucht werden, die die Funktion des Content- oder Business-Managers als ganzheitlich denkendem Fachpromotor mit crossmedialem Know-how übernehmen könnten.

Derzeit erfolgt die Mitarbeiterbeschaffung in TV-Unternehmen u.a. im Rahmen von Stellenausschreibungen, Bewerbermessen, Hochschulevents und durch Initiativbewerbungen. Dabei werden mittlerweile auch zunehmend das Internet und teilweise auch Social-Network-Seiten zur Rekrutierung genutzt. In Anbetracht der crossmedialen Entwicklung ist es entscheidend, die „vergleichsweise knappe, stark nachgefragte und für die Organisation zentrale Schlüsselkompetenz von Talenten“ (Rotz/Thom

2010, 10) im TV-Bereich zu identifizieren und zukunftsorientiert diese Talente zu fördern.

Die Schwierigkeit bei der innovationsorientierten Personalauswahl ist, dass „zu Kreativität und Innovation [...] per Definition Mitarbeiter [gehören], die neue und unvorhergesehene Verhaltensweisen zeigen, die für die Organisation einen Wert darstellen, aber naturgemäß vorher nicht bekannt sind“ (vgl. Potocnik/Anderson 2013, 156). Die strategische Prognose der Kenntnisse und Fähigkeiten, die voraussichtlich im Zuge der zukünftigen Entwicklungen crossmedialer Innovationen seitens des kreativen Personals benötigt werden, ist im hochdynamischen TV-Markt komplex. Denn bei medialen Inhalten handelt es sich um Erfahrungsgüter, deren Qualität, Nutzen und Erfolg erst nach ihrer Rezeption deutlich wird.

Eine fundierte journalistische, redaktionelle und dramaturgische Kompetenz sowie die Affinität zu Medien im Allgemeinen und die Kompetenz zu vernetztem Arbeiten sind grundsätzlich förderlich. Darüber hinaus ist auch die Innovationsfähigkeit der neuen Mitarbeiter entscheidend. Die innovationsförderliche Personalauswahl stellt hier ein effektives Mittel dar (vgl. Potocnik/Anderson 2013, 156). Patterson lieferte hier 1999 mit dem „Innovation Potential Indicator“ einen ersten allgemeinen Ansatz zur Einschätzung des zukünftigen Innovationspotentials von Mitarbeitern. Auf Basis seiner Veränderungsbereitschaft, seiner Einstellung zu Herausforderungen, seines Adaptionsverhaltens bezüglich etablierter Problemlösungen und seiner Strukturiertheit zieht Patterson Rückschlüsse auf die Innovationsfähigkeit des Mitarbeiters (vgl. Patterson 1999). In Bezug auf Medienunternehmen und die crossmediale Zusammenarbeit spielt neben der Kreativität und Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter jedoch auch ihre Teamfähigkeit eine entscheidende Rolle. Dies bezieht sich sowohl auf die abteilungsübergreifende Arbeit im Formatentwicklungsprozess als auch beispielsweise auf die Zusammenarbeit von Content- und Business-Manager im Konzept der Dualen Führung. Anderson und Burch haben in ihrem Ansatz des „Team Selection Inventory“ als individualisierter Version des „Team Climate Inventory“ (vgl. Burch/Anderson 2004, 406) die Auswahl der Einzelpersonen für ein Team betrachtet, um die Effektivität der Teamarbeit insgesamt zu verbessern (vgl. Burch/Anderson

2004, 422). Neben dem „Innovation Potential Indicator“ stellt somit auch das „Team Selection Inventory“ ein Instrument dar, um neben den grundlegenden Kompetenzen wie dem redaktionellen Know-how auch das Innovationspotential zu eruieren, das im Zuge crossmedialer Produktionen entscheidende Neuerungen induzieren kann.

In der Praxis kann die innovationsfördernde Personalauswahl durch unterschiedliche Methoden unterstützt werden. Die Fähigkeit zur Erbringung kreativer Leistung ist an Persönlichkeitsmerkmale gekoppelt, die sich in kognitive Fähigkeiten und Charaktereigenschaften (vgl. Gaier 2011, 8; Potocnik/Anderson 2013, 157) sowie arbeitsbezogene Kompetenz unterteilen lassen (vgl. Potocnik/Anderson 2013, 157). Diese entsprechenden Persönlichkeitsmerkmale beeinflussen kreatives und innovatives Verhalten und eignen sich somit auch als Indikatoren für das Innovationspotential neuer Mitarbeiter (vgl. Potocnik/Anderson 2013, 157). Praktisch können im Prozess der Mitarbeiterrekrutierung die Persönlichkeitsmerkmale beispielsweise mittels des „Big Five Inventory“ oder auch „Fünf-Faktoren Modells“ (FFM) erhoben werden. Es handelt sich um ein Modell der Persönlichkeitspsychologie, das anhand von fünf Persönlichkeitsdimensionen und deren Ausprägungen Schlüsse über die Persönlichkeit von Individuen zulässt (vgl. Goldberg 1990, 1216; Digman 1990, 427; McCrae/John 1992, 175). Nach Potocnik und Anderson erzielen vor allem jene Bewerber innovative Leistungen, die hohe Werte für Offenheit und emotionale Stabilität, mittlere Werte für Gewissenhaftigkeit und Extraversion und einen geringen Wert für Verträglichkeit aufweisen (vgl. Potocnik/Anderson 2013, 160). In der Praxis können FFM-Tests im Rahmen von Assessment Centern beispielsweise auch mit Teamübungen verknüpft werden (vgl. Potocnik/Anderson 2013, 168).

Es gilt, durch strategische Planung der Personalauswahlmethoden auch der erstmals von Schneider aufgezeigten „Attraktion-Selection-Attrition“-Problematik vorzubeugen (vgl. Schneider 1987, 437). Danach fühlen sich vornehmlich jene Menschen von Organisationen angezogen, die dem bestehenden Mitarbeiterstamm ähneln und aufgrund dieser Ähnlichkeit auch ausgewählt werden. Auf Dauer führt dies dazu, dass Mitarbeiter mit differenten Profilen das Unternehmen verlassen (vgl. Schneider 1987, 445). Da zwischen der aufgabenbezogenen Heterogenität des Mitarbeiterstammes

und der Innovationsfähigkeit von Unternehmen jedoch eine positive Korrelation besteht (vgl. Patterson/Kerrin/Gatto-Roissard 2009, 31; Hülshager/Maier/Anderson 2013, 180), bremst sinkende Heterogenität auch Innovation aus (vgl. West 1997, 90). Die Steigerung der unternehmensinternen Vielfalt unter Berücksichtigung individueller Kreativität und Teamfähigkeit der Humanressourcen, kann Innovationsfähigkeit und strategische Flexibilität des Unternehmens steigern.

Um im „War of Talents“ (vgl. Patterson/Kerrin/Gatto-Roissard 2009, 29) den bestehenden Mitarbeiterstamm um innovative Humanressourcen zu erweitern, sind die Personalabteilungen mit der Herausforderung konfrontiert, sich den crossmedialen Trends anzupassen und ebenso innovativ zu agieren, wie sie es von den künftigen Mitarbeitern erwarten (vgl. BVDW, Social Media Kompass 2013/2014, 33). Neben den Methoden des Recruitings muss sich auch die Abstimmung zwischen HR und den Abteilungsverantwortlichen sowie die strategisch langfristige Ausrichtung der HR-Abteilung verbessern. Denn für Medienunternehmen gilt „in order to attract talented individuals who are likely to innovate, organisations must work on their reputation for innovation, they must have strong employer brands and they must work on their existing culture so that it matches the innovative employees' values“ (Patterson/Kerrin/Gatto-Roissard 2009, 31).

#### **6.5.1.1.2 Crossmedia- und Social Media-Rekrutierung**

Bezüglich der innovationsfördernden Rekrutierung externer Mitarbeiter können neue Formen der Personalbeschaffung helfen, genau jene Personen anzusprechen, die Interesse und Freude an der Ausschöpfung aller medialen Kanäle haben (vgl. Simons 2011, 204). Kreative Mitarbeiter mit crossmedialen Kenntnissen und Fähigkeiten, die vernetzt und ganzheitlich im Sinne des Unternehmens als crossmedialem Ökosystem agieren, können in der digital vernetzten Medienwelt so beispielsweise durch den Einsatz eben jener Techniken und Kommunikationsmechanismen rekrutiert werden, die sie auch beherrschen sollen. Das E-Recruiting, also elektronisch gestützte Maßnahmen der Rekrutierung wie Stellenausschreibungen im Internet, stellt hierbei eine kostengünstige Form des Bewerbermanagements dar (vgl. Ber-



thel/Becker 2010, 310). Hierzu müssen die Zielgruppe, das genaue Anforderungsprofil, die Tonalität der Ansprache und die medialen Kommunikationskanäle festgelegt werden (vgl. Stock-Homburg 2010, 164).

Neben den elektronischen Stellenanzeigen auf den unternehmenseigenen Web- oder Karriereseiten oder bei Jobportalen (vgl. Gigion/Waschbüsch/Kuwan 2011, 76) gewinnt auch das Social Media-Recruiting an Bedeutung (vgl. BVDW, Social Media Kompass 2013/2014, 33). Laut des „Kelly Global Workforce Index“, einer jährlichen global durchgeführten Meinungsumfrage zum Arbeitsplatz mit über 122.000 Teilnehmern, wurden weltweit 44 Prozent der Befragten in den 12 Monaten vor der Befragung über soziale Medien wegen eines Stellenangebotes kontaktiert (vgl. Kelly Services 2013, 5). 39 Prozent, also über ein Drittel der Befragten, gab darüber hinaus an, soziale Medien für die Karriereentscheidung zu nutzen, sich also mit Freunden, Kollegen oder Fremden über künftige Arbeitgeber auszutauschen, um Warnungen und Meinungen zu erhalten (vgl. Kelly Services 2013, 12).

Die Nutzung sozialer Medien im Zuge des Rekrutierungsprozesses birgt Vorteile. So können auch die persönlichen Netzwerke des bestehenden Mitarbeiterstamms mit deren Einverständnis genutzt werden, um im Sinne eines „Mitarbeiter-werben-Mitarbeiter-Programms“ geeignete Kandidaten zu rekrutieren (vgl. BVDW, Social Media Kompass 2013/2014, 33). Der Empfehlungsprozess beschleunigt sich durch die Partizipation und Unterstützung der Mitarbeiter und der Kreis der erreichbaren Personen vergrößert sich (vgl. BVDW, Social Media Kompass 2013/2014, 33). Weltweit halten bereits 53 Prozent der im „Kelly Global Workforce Index“ Befragten die sozialen Medien für eine gute Methode, Freunde und Kollegen auf Stellenausschreibungen aufmerksam zu machen (vgl. Kelly Services 2013, 8).

Bezüglich der Empfehlung von Mitarbeitern zu potentiellen Arbeitnehmern zeigt die Studie der Bundesverbandes der Digitalen Wirtschaft BVDW wichtige Erfolgsfaktoren für das Social Recruiting auf (vgl. BVDW, Social Media Kompass 2013/2014, 33). So wird festgestellt, dass im Sinne eines Employer Branding die Vision und das Image eines Unternehmens auf persönlicher Ebene durch den bestehenden Mitarbeiter-

stamm kommuniziert wird, was bei den potentiellen Arbeitnehmern Vertrauen schafft (vgl. BVDW, Social Media Kompass 2013/2014, 33). Die Viralität des Social Media-Recruitings fördert laut BVDW die ubiquitäre Verbreitung eines Stellenangebotes, und die Interaktion zwischen potentiellen Mitarbeitern und Personalabteilung wird vereinfacht (vgl. BVDW, Social Media Kompass 2013/2014, 33). Die Personalabteilung erhält in Echtzeit die Empfehlungen der bestehenden Mitarbeiter sowie deren Rückläufe und kann entsprechend reagieren (vgl. BVDW, Social Media Kompass 2013/2014, 33).

Neben dem Ansatz „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“ sind auch völlig innovative Wege der Rekrutierung denkbar. So können Bewegtbildplattformen und Foren von Personal-Scouts nach Beiträgen durchsucht werden, die auf die kreativen und medienübergreifenden produktionstechnischen Kompetenzen ihrer Schöpfer schließen lassen und so potentielle Mitarbeiter, ggf. auch für Schnittstellenfunktionen wie den Prozess- oder Business-Manager, identifiziert werden. Da die großen Privatsender wie die ProSiebenSat.1-Gruppe und die RTL-Gruppe mit MyVideo und Cliphish eigene Video-Plattformen mit User Generated Content besitzen, kann ein Monitoring vielversprechender Akteure ein sinnvolles Instrument sein und ist mit relativ geringem technologischem, wenn auch einem gewissen personellen Aufwand möglich. Auch Ideenwettbewerbe stellen eine Option dar, bei der proaktiv die Konzeption crossmedialer Formate eingefordert und somit das Potential der angehenden Mitarbeiter zu medial vernetztem Denken eruiert werden kann. Des Weiteren kann eine Profilierung potentieller Bewerber auf Basis der zahlreichen Daten und Informationen erfolgen, die über die Privatpersonen in Communities, Netzwerken und Blogs verfügbar sind (vgl. Gigion/Waschbüsch/Kuwan 2011, 77). Auch mit viralen Kampagnen oder durch interaktive Kommunikationsmöglichkeiten mit Unternehmensvertretern in eigens eingerichteten Chats auf der unternehmenseigenen Facebook-Seite kann die Aufmerksamkeit potentieller Bewerber erreicht werden.

Bewerber, die diese Maßnahmen wahrnehmen und darauf reagieren, zeigen eben jenes Mediennutzungsverhalten, für das auch die crossmedia-affinen Zielgruppen eine Präferenz besitzen. Das Gefühl und Verständnis der Bewerber für die Bedürf-

nisse der Zielgruppe sowie deren Fähigkeiten zur kreativen crossmedialen Verknüpfung von Inhalten kann einen wissensbasierten Wettbewerbsvorteil begründen und Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Gesamtunternehmung steigern. Crossmedialität und interaktive Vernetzung von Rekrutierungsmaßnahmen sowie eine stetige und direkte Möglichkeit zur Kontaktaufnahme mit dem Betrieb, beispielsweise via Chat oder Facebook als unternehmensseitiger, selbstreferenzieller Formen crossmedialen Arbeitens (vgl. Berthel/Becker 2010, 310), ermöglichen eine zielgruppenspezifische Interaktion mit den Bewerbern.

Die Investition in innovative Rekrutierungsmaßnahmen stellt eine Investition in das kreative Mitarbeiterpotential und die Steigerung der strategischen Flexibilität im Sinne der Anpassungsfähigkeit des Unternehmens dar (vgl. Zahn/Nowak/Schön 2005, 85). So sollte beispielsweise bezüglich des Empfehlungsprogramms für erfolgreiche Vermittlung qualifizierter neuer Mitarbeiter auch ein entsprechend attraktives Belohnungssystem aufgesetzt werden (vgl. BVDW, Social Media Kompass 2013/2014, 33) oder in personelle Kapazitäten zur Bearbeitung von Anfragen und der Interaktion via Social Media investiert werden, um dem entscheidenden Vorteil der Echtzeit-Kommunikation des Mediums Internet und den Nutzererwartungen auch gerecht werden zu können. Die Informations- und Datenmengen, die durch das elektronisch gestützte Recruiting generiert werden, stellen eine neue Herausforderung für das Personalmanagement dar, die es sowohl technisch als auch personell zu bewältigen gilt (vgl. Kelly Services 2013, 11). Im Sinne des organisationalen Lernens müssen nicht nur die neuen, sondern auch jene Mitarbeiter gefördert werden, die sich der neuen Methoden der Rekrutierung im medial-vernetzten Sinne bedienen müssen.

Die Möglichkeit zur Umsetzung innovativer crossmedialer Strategien wird somit unmittelbar von den vorhandenen Erfolgspotentialen und Qualifikationen der vorhandenen Mitarbeiter determiniert und limitiert (vgl. Berthel/Becker 2010, 682). Der Innovationsgrad der HR-Strategie resultiert auch aus der Qualifikation und Kompetenz der HR-Mitarbeiter, sodass bezüglich der Rekrutierung neuer Mitarbeiter im crossmedialen Bereich auch die Mitarbeiter im Recruitingbereich weiterentwickelt werden müssen, um dieser Aufgabe entsprechend der veränderten Umfeldbedingungen gerecht

werden zu können. Denn wesentlicher Treiber für strategische Flexibilität sind fähige Mitarbeiter innerhalb eines Unternehmens (vgl. Zahn/Nowak/Schön 2005, 86).

### **6.5.1.2 Interne Personalbeschaffung**

#### **6.5.1.2.1 Interne Wechsel**

Für Schnittstellenpositionen, wie sie im Hinblick auf die crossmediale Contenterstellung und das vorgeschlagene Konzept der Dualen Führung zunehmend gebraucht werden, sind auch die Kenntnis des Unternehmens und seiner Abläufe notwendig. Darüber hinaus sollte im Hinblick auf die Zusammenarbeit der Kreativschaffenden ein hohes gegenseitiges Vertrauen gegeben sein (vgl. Stock-Homburg 2010, 151). Der Einarbeitungsaufwand externer Mitarbeiter ist entsprechend hoch. Durch interne Wechsel kann bereits im Unternehmen vorhandenes Wissen gebunden und neu vernetzt werden (vgl. Stock-Homburg 2010, 152). Im Rahmen der crossmedialen Contententwicklung lassen sich so das interne Lernen und das Verständnis für andere Bereiche, deren Ziele und Befindlichkeiten fördern.

Der Abbau von Vorbehalten der Mitarbeiter gegenüber internen Wechseln ist insbesondere bei den intrinsisch motivierten Kreativen eine wichtige Voraussetzung und Aufgabe des Personalmanagements. So sollte rationalen, auf Kosten-Nutzen-Erwägungen beruhenden ebenso wie emotionalen Vorbehalten mittels entsprechender Argumentations- und Anreizstrategien begegnet werden (vgl. Stock-Homburg 2010, 152). Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Kreativschaffenden „um der Sache willen“ in ihrer Arbeit aufgehen und nur bedingt durch monetäre Anreize, sondern vorwiegend durch Überzeugung motivierbar sind (vgl. Csikszentmihalyi 1991; Nakamura/Csikszentmihalyi 2002).

Durch die Entwicklung unternehmensinterner Matching-Prozesse, die nicht nur auf Management-, sondern auch auf operativer Ebene helfen, sinnvolle Stellen und geeignete Mitarbeiter für interne Wechsel zu identifizieren, können sowohl hinsichtlich der internen Rekrutierung als auch bezüglich der Personalentwicklung Synergieeffekte realisiert werden. In den großen deutschen Privatsendern existieren teilweise be-

reits Talent-Pools, in denen ausgewählte Mitarbeiterprofile hinterlegt und den Führungskräften aller Bereiche zugänglich gemacht werden. Auf diese Weise kann der abteilungs-, aber auch medien- und bereichsübergreifende Austausch gefördert werden. Denn vor dem Hintergrund der crossmedialen Contentproduktion können Wechsel zwischen einzelnen Mediengattungen, so zwischen TV- und Onlineredaktionen oder auch die Integration von Social Media-Mitarbeitern in die TV-Redaktionen ein erster Schritt zur Sensibilisierung der Kreativschaffenden für andere redaktionelle Bereiche sein. Auch Wechsel zwischen administrativen und kreativen sowie zwischen inhaltlich verwandten Bereichen können gefördert werden, um der Problematik wachsender administrativer Anforderungen an die Kreativschaffenden (vgl. Gläser 2010, 847) sowie dem wachsenden Bedarf an Schnittstellenkräften zu begegnen. Dieses Vorgehen ist auch in Hinblick auf das Konzept aus Content- und Business- sowie Prozessmanagers sinnvoll, da die Stelleninhaber eine möglichst breite und umfassende Sicht auf den Formatentwicklungsprozess besitzen sollten.

Als Grundvoraussetzung spielen die entsprechende Kompetenz und die Befähigung der Mitarbeiter, also ihr Wissen und Können, zwar eine Rolle (vgl. Richter/Pohlandt 2011, 137). Dennoch sollte auch deren intrinsische Motivation, die neue Rolle zu erfüllen, eine entsprechende Bedeutung beigemessen werden. Bei der ProSiebenSat.1 TV Deutschland GmbH gilt die Maxime „Hire for attitude, train for skills“. Entsprechend sind Einstellung und Haltung zu den zukünftigen Aufgaben sowie das Potential möglicher Mitarbeiter wichtige Einstellungskriterien, während konkrete Kenntnisse und Fähigkeiten durch Weiterbildung und Trainings der Mitarbeiter verbessert werden. Diese Maxime lässt sich auch in Bezug auf die internen Wechsel unternehmensübergreifend anwenden. Denn die Ambitionen der Mitarbeiter durch interne Rekrutierung zu fördern, kann auch bedeuten, die crossmediale und vernetzte Unternehmensentwicklung zu fördern. Anpassungsfortbildungen, die die Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter in Bezug auf die crossmedialen Anforderungen im TV-Markt erweitern (vgl. Jung 2008, 266), sind entsprechend eine Option, um neue Stellen mit etablierten Mitarbeitern zu besetzen. Im Hinblick auf die crossmediale Contentproduktion ist dies förderlich, weil bestehende Mitarbeiter das Unternehmen

bereits kennen, über unternehmensinterne persönliche Netzwerke verfügen und so die Möglichkeit erhalten, ihre subjektiven Ziele bezüglich einer persönlichen Weiterentwicklung mit den Unternehmenszielen in Einklang zu bringen, was der Y-Theorie der Motivation entspricht (vgl. Kapitel 6.2.3). In Bezug auf das strategisch orientierte Personalmanagement werden so nicht nur Ressourcen gebunden, sondern aufgrund des übergreifenden Einsatzes auch deren Einzigartigkeit gefördert. Hinsichtlich der strategischen Ausrichtung des Unternehmens wirkt sich dies im Sinne der Resource Based View positiv aus und kann die Innovationsfähigkeit des Unternehmens steigern.

#### **6.5.1.2.2 Praktikanten-Talent-Pool**

Je komplexer organisatorische Strukturen innerhalb von Unternehmen sind, desto umfassender und ausdifferenzierter sollte auch der Pool an Talenten eines Unternehmens sein (vgl. Rotz/Thom 2010, 18). Da im Zuge des crossmedialen Arbeitens die innerorganisationale Vernetzung und Kenntnis von Strukturen wichtig ist, stellt im Rahmen der internen Rekrutierung auch der Umgang mit aktuellen und ehemaligen Praktikanten eine wichtige Chance zur Reduzierung von Suchkosten und Erweiterung des verfügbaren Talent-Pools dar.

Praktikanten kennen bereits eine oder mehrere Abteilungen des Unternehmens, entsprechend sind auch ihre kognitiven Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale dem Unternehmen bekannt (vgl. Stock-Homburg 2010, 173). Sie können innerhalb eines Unternehmens in unterschiedlichsten Abteilungen auch mediumübergreifend eingesetzt werden und so umfassende Einblicke erhalten, die für eine zunehmende Vernetzung der einzelnen Gewerke positiv genutzt werden können. Aufwand und Kosten des Unternehmens bezüglich der Suche nach geeigneten Bewerbern sowie die Einarbeitungszeit können reduziert werden, indem die Kontaktpflege zu den ehemaligen Praktikanten professionalisiert wird. Aufgrund von Größe und struktureller Komplexität der großen TV-Unternehmen kann eine technologische Infrastruktur im Sinne eines Talent-Pools Betreuung und Pflege der Daten erleichtern.

Anhand einer festgelegten Bewertungsskala lassen sich die Kompetenzen, Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale der Praktikanten erfassen und deren nächste Schritte, wie beispielsweise das voraussichtliche Ende des Studiums, aktuelle Kontaktdaten etc. festhalten. Auch Schnittstellenkompetenz, Stand der crossmedialen Kompetenz, Ausbildungsschwerpunkt und Grad der ubiquitären Einsatzfähigkeit können entsprechend vermerkt werden. Im Sinne einer Anforderungs- und Fähigkeitskartei (vgl. Jung 2008, 199) können nach der analytischen Erfassung der Fähigkeitsmerkmale diese automatisiert mit den Anforderungsmerkmalen zu besetzender Stellen abgeglichen und so potentielle neue Stelleninhaber selektiert werden.

Prämisse ist die kontinuierliche Aktualisierung und Pflege des Tools durch die Vorgesetzten in Form des Vorschlags qualifizierter Praktikanten sowie deren einmalige Bewertung anhand der vorgegebenen Kriterien. Da eine Bewertung ohnehin in Form eines Zeugnisses mit einer Beurteilung von Stärken und Schwächen erfolgt, bedeutet dies nur einen geringen Mehraufwand. Die weitere Pflege des Profils kann entweder von der Personalabteilung, aufgrund des enormen Aufwandes jedoch auch von den ehemaligen Praktikanten selbst übernommen werden, die bei Interesse ihre Daten beispielsweise online aktualisieren und ergänzen können. Auf diese Weise lassen sich Kosten bei der Suche nach qualifizierten Mitarbeitern sparen, und es entsteht ein Netzwerk, das auch anderweitig für das Unternehmen von Interesse sein kann, so beispielsweise wenn sich ehemalige Praktikanten mit innovativen Geschäftsideen selbstständig machen und sich ggf. Kooperationen oder Venture-Geschäftsmodelle zwischen Jungunternehmern und TV-Konzern anbieten würden. Auch für hochqualifizierte Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen, eignet sich ein solches System, sofern diese zustimmen und mit dem Unternehmen in Verbindung bleiben wollen.

Somit werden simultan zwei Strategieoptionen durch den Netzwerkaufbau verfolgt: Zum einen können kompetente und bereits mit dem Unternehmen vertraute Mitarbeiter kostengünstig und unkompliziert rekrutiert werden. Zum anderen kann durch die Beobachtung ehemaliger Praktikanten oder auch Mitarbeiter im Markt eine koevolutionäre Entwicklung der großen TV-Unternehmen mit ihrer dynamischen Um-

welt und somit auch die strategische Flexibilität des Unternehmens gefördert werden (vgl. Zahn/Nowak/Schön 2005, 93).

## **6.5.2 Personalentwicklung**

### **6.5.2.1 Arbeitsintegrierter Ansatz der Personalentwicklung**

#### **6.5.2.1.1 Theoretischer Kern und crossmedialer Bezug**

Bei der Personalentwicklung bauen Unternehmen die benötigten Kompetenzkombinationen aus fachlichen und sozialen Kenntnissen und Fähigkeiten selbst auf, statt sie durch interne oder externe Rekrutierung zu erwerben (vgl. Drumm 2005, 381). Entsprechend sieht Drumm in der Personalentwicklung eine Art der Personalbeschaffung mit dem Unterschied, dass das Unternehmen maßgeblich Einfluss darauf nehmen kann, dass das Personal auch den veränderten Anforderungen einer Stelle genügt (vgl. Drumm 2005, 381). Kern der Personalentwicklung ist es daher, die Potentiale der Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens so zu entwickeln, dass auch modifizierte Herausforderungen gemeistert und die zukünftig angestrebten strategischen Unternehmensziele erreicht werden können, wie es auch beispielhaft anhand des konkreten Personalkonzeptes aus Content- und Business-Manager in Bezug auf die crossmediale Contentproduktion aufgezeigt wurde (vgl. Kapitel 6.4.2).

Die Personalentwicklung verringert entsprechend die Diskrepanz zwischen Anforderungen und Fähigkeiten in Bezug auf den vorhandenen Mitarbeiterstamm (vgl. Scholz 2000, 505). Bei Veränderungen des Unternehmensumfeldes ist die Adaption von Leistungssystemen und Prozessen der Leistungserstellung und Führung auch im Hinblick auf sich verändernde Organisationsstrukturen unumgänglich (vgl. Drumm 2005, 432). So erfordern neue Organisationsstrukturen wie die ambidextre Organisation auch neue personelle Konzepte (vgl. Kapitel 6.5.4). Im Medienbereich ist in Anbetracht der fundamentalen Veränderungen durch Digitalisierung und Konvergenz die Notwendigkeit der beruflichen Weiterqualifizierung der Mitarbeiter hoch (vgl. Gläser 2010, 864). Dem kann durch teamorientierte und arbeitsintegrierte Ansätze der Personalentwicklung Rechnung getragen werden.



Der arbeitsintegrierte Ansatz definiert die dauerhafte Veränderung von Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie persönliche Erwartungen und Ziele durch Auseinandersetzung mit bestehenden Arbeitsstrukturen, -aufgaben und -umfeldern im Prozess der Arbeit als Grundlage der Personalentwicklung (vgl. Richter/Pohland 2011, 137). Die teamorientierte Personalentwicklung zielt auf die Optimierung der Zusammenarbeit von Gruppen, fußt entsprechend also auch auf der Entwicklung individueller Kompetenzen. In Bezug auf die Konzeption und Produktion crossmedialer Inhalte kann die arbeitsintegrierte Personalentwicklung die bestehenden Kompetenzen der Mitarbeiter hinsichtlich der neuen Herausforderungen erweitern. Entsprechend nimmt die Personalentwicklung in TV-Unternehmen, insbesondere aufgrund der digital induzierten Veränderungen und der starken Dynamik im TV-Markt, einen hohen Stellenwert ein (vgl. Gläser 2010, 864).

Dabei ist in einem Veränderungsprozess die klare Zielformulierung für die Personalentwicklung eine komplexe Herausforderung (vgl. Klug 2011, 38). Denn aufgrund der hohen Entwicklungsdynamik im TV-Markt ist es nur schwer möglich, konkret die für die Zukunft notwendigen neuen Handlungsanforderungen und Tätigkeiten zu fixieren und den Ist-Stand, also das Qualifikationsprofil des bestehenden Mitarbeiterstamms, zu erheben (vgl. Becker/Labucay 2012, 64), um längerfristig zukünftig notwendige Potentialprofile zu erstellen. Denn durch den Veränderungsprozess in der TV-Branche muss in einer ohnehin dynamischen Branche sowohl die Adaption an neue technologische Möglichkeiten gewährleistet als auch die Erstellung eigener Innovationen und neuer Standards hinsichtlich des gesendeten Programms und der technischen Neuheiten wie beispielsweise des App-Votings geschaffen werden. Der Schwerpunkt der Personalentwicklung sollte im Hinblick auf Crossmedia entsprechend im kreativ-redaktionellen Bereich sowie im Bereich des strategischen Managements von Schnittstellen liegen. Auf operativ-inhaltlicher Ebene kann die Realisierung crossmedialer Strategien, auf strategisch-übergeordneter Ebene die Steigerung der gesamtunternehmerischen Wandlungsfähigkeit als Ziel extrahiert werden. Beiden Zielen ist hierbei die Steigerung der Innovationsfähigkeit der TV-Unternehmen inhärent.

Die beiden wichtigsten Ansatzpunkte des arbeitsintegrierten Ansatzes der Personalentwicklung sind die ganzheitliche Gestaltung der Arbeitsaufgabe und die kompetenzfördernde Gestaltung der Arbeitssituation. Diese können sich hemmend oder unterstützend auf die Personalentwicklung auswirken (vgl. Richter/Pohlandt 2011, 137). Entsprechend kann durch die Gestaltung der Arbeitsaufgaben und der Arbeitssituation bzw. -organisation (vgl. Richter/Pohlandt 2011, 137) Einfluss auf die wettbewerbsrelevante Ressource Personal genommen und auch gezielt Raum für Innovationen und kreative Ideen zur Steigerung der unternehmerischen Flexibilität und Innovationsfähigkeit geschaffen werden. Aufbau und Sicherung von Flexibilität sind nach Zahn, Nowak und Schön immer mit Einsatz und Bindung von Ressourcen verbunden (vgl. Zahn/Nowak/Schön 2005, 96). Im Fall der TV-Unternehmen spielen hier insbesondere Einsatz und Bindung der kreativen Humanressourcen und daher die Gestaltung ihrer Arbeitsaufgaben und Arbeitssituation eine Rolle. Arbeitsintegrierte Trainings zur Unterstützung der persönlichen Weiterentwicklung stellen hierbei ein wirksames Instrument der Personalentwicklung dar.

In Medienunternehmen eignen sich insbesondere die Entwicklung „into the job“, „on the job“ und „near the job“ (vgl. Gläser 2010, 864, 865). Folgend wird entsprechend des arbeitsintegrierten Ansatzes und unter Zuhilfenahme der genannten Instrumente die ganzheitliche und kompetenzfördernde Gestaltung der Arbeitsaufgaben unterschiedlicher Anspruchsgruppen in Bezug auf die Anforderungen der crossmedialen Contentproduktion erläutert. Künftig sollten Mitarbeiter weniger reaktiv nachqualifiziert (vgl. Stock-Homburg 2010, 204), sondern sowohl im Hinblick auf die crossmediale Inhaltekonzeption und Produktion als auch zur Steigerung der gesamtunternehmerischen Innovationsfähigkeit deren Kenntnisse und Fähigkeiten proaktiv erweitert werden.

#### **6.5.2.1.2 Crossmediale Ausbildung**

Im Rahmen der crossmedialen Ausbildung der Mitarbeiter wird die Personalentwicklung „into the job“ als besonders relevant angesehen. Mitarbeiter werden hierbei im Rahmen spezieller Ausbildungssysteme an ihre neuen Aufgaben herangeführt (vgl.

Wirtz 2011, 147). Beispiele einer Personalentwicklung „into the job“ sind Volontariate, Trainee-Programme oder duale Studiengänge, durch die vorwiegend Absolventen und Berufseinsteiger angesprochen werden sollen (vgl. Wirtz 2011, 147). Im Rahmen der crossmedialen Entwicklung wird mittlerweile beispielsweise bei der ProSieben-Sat.1 TV Detschland GmbH bereits bei der Ausbildung neuer Mitarbeiter im redaktionellen Bereich darauf geachtet, ein breites mediumübergreifendes Wissen aufzubauen und so im Sinne des arbeitsintegrierten Ansatzes eine hohe Anforderungsvielfalt, eine Ganzheitlichkeit in Bezug auf die redaktionelle Contenterstellung und eine Autonomie in Bezug auf crossmediale Auswertungsentscheidungen zu fördern (vgl. Richter/Pohlandt 2011,142).

Problematisch ist allerdings, dass die crossmedialen Kompetenzen der Volontäre im redaktionellen Arbeitsalltag nicht immer auch angewendet werden können. Eine Beitragsidee nicht primär für das Medium TV zu konzipieren, sondern sie sowohl zeitlich als auch inhaltlich als crossmediales Projekt über alle Kanäle zu spielen, gewinnt bei den TV-Unternehmen zwar mehr und mehr an Wichtigkeit. Allerdings findet die crossmediale Auswertung durch unterschiedliche Abteilungen statt, sodass abgesehen von Großprojekten nicht von der Idee an die gezielten Überschreitung medialer Grenzen zur Generierung eines gesteigerten nutzerseitigen Mehrwertes und vollständigen Abschöpfung mediumübergreifender Wertschöpfungspotentiale im Vordergrund steht. Im Tagesgeschäft wird beispielsweise die Onlineabteilung als eigenes Profitcenter erst dann aktiv, wenn bereits Material und Inhalte verfügbar sind. Somit ist das vernetzte Denken der Volontäre nur begrenzt im Sinne einer ganzheitlichen crossmedialen Inhaltekonzeption einsetzbar. Um bei innovativen crossmedialen Projekten jedoch Personal einsetzen zu können, das im Sinne des Content-Managers eine ganzheitliche Sicht besitzt und die optimale Auswertung in allen Kanälen steuern kann, muss das theoretische Wissen von Volontären und Auszubildenden auch in der Praxis Anwendung finden.

Auch der Faktor der persönlichen Motivation, der bei der Entwicklung „into the job“ im Hinblick auf die crossmediale Ausbildung nicht immer ausreichend berücksichtigt wird, spielt bei den Kreativschaffenden eine besondere Rolle (vgl. Kapitel 6.2.3). So

liegt beispielsweise die Präferenz eines großen Teils der Volontäre, die sich in TV-Redaktionen bewerben, nach wie vor in erster Linie darin, TV-Redakteur zu werden. Ebenso fokussiert sich das Interesse der Bewerber in einer Onlineredaktion hauptsächlich auf Onlinemedien. Entsprechend sollte für die Entwicklung „into the job“, die auf crossmediale Tätigkeiten oder übergeordnete Koordinationsfunktionen zielen, wie sie beispielsweise der Content-Manager benötigt, bereits bei der Rekrutierung auf das medienübergreifende Interesse der Bewerber geachtet werden (vgl. Kapitel 6.5.1.1.1).

Die Entwicklung „into the job“ bietet jedoch auch bei jenen Bewerbern mit einem Interesse an spezifischen Medien Möglichkeiten zur Förderung crossmedialer Kompetenzen, wie folgend am Beispiel des Cross-Media-Volontariats bei der ProSiebenSat.1 Gruppe verdeutlicht werden soll. Durch Rotationen der TV-, Online- oder PR-Volontäre in die jeweils anderen Bereiche wird angestrebt, ein crossmediales Verständnis und Interesse sowie das Wissen und Gefühl für die Arbeit in diesen Bereichen zu schulen (vgl. Neugebauer 2014, Cross-Media-Volontariat ProSiebenSat.1). Darüber hinaus erhalten die Volontäre trotz ihrer unterschiedlichen medialen und redaktionellen Schwerpunkte Grundkenntnisse in allen medialen Bereichen. So wird in Zusammenarbeit mit der electronic media school (ems) Potsdam für alle Volontäre unabhängig von deren Schwerpunkt im TV-, Online- oder PR-Bereich sowohl die Erstellung von TV- als auch die von Onlineangeboten gelehrt (vgl. Neugebauer 2014, Cross-Media Volontariat ProSiebenSat.1). Zwar werden die Volontäre nach wie vor zu Spezialisten in ihrem jeweiligen Bereich, also beispielsweise als TV-Redakteure, ausgebildet. Das grundlegende Verständnis für die anderen Bereiche wird jedoch gefördert. Darüber hinaus findet im Hinblick auf die spätere redaktionsübergreifende Zusammenarbeit im Rahmen solcher crossmedialen Ausbildungen „into the job“ auch bereits eine persönliche sowie inhaltliche Vernetzung der Auszubildenden unterschiedlicher medialer Kanäle statt.

Wichtig im Rahmen von Entwicklungsmaßnahmen „into the job“ sind eindeutig definierte und messbare Ziele hinsichtlich des Wissenserwerbs, die auf das Ausbildungsziel eines breiten crossmedialen Kompetenz- und Einsatzspektrums hinwirken.

Denn ohne Rückmeldung zum Erfolg der Aufgabenerfüllung sind Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit sowie der Anreiz für selbstmotiviertes Lernen und Arbeiten im Alltag nur bedingt gegeben (vgl. Richter/Pohlandt 2011, 143). Entsprechend kann eine Bewertung der Einzelleistungen in anderen medialen Bereichen sowie hinsichtlich der Fähigkeit zur Entwicklung vernetzter Konzepte erfolgen. Auch der Einsatz der erworbenen Fähigkeiten spielt eine wichtige Rolle, damit die crossmediale Kompetenz auch angewandt und weiterentwickelt werden kann. Eine praxisnahe Lösung, bei der das im Rahmen crossmedialer Ausbildung erworbene Wissen auch Anwendung im Arbeitsalltag der TV-Unternehmen findet, ist die Einrichtung einer crossmedialen Volontärsredaktion.

Dieser Redaktion kann im Sinne einer teilautonomen Arbeitsgruppe ein gewisser Handlungsspielraum gewährt und die Verantwortung der gruppeninternen Organisation übertragen werden. Im Sinne eines Newsrooms kann hier bei abgeschlossenen crossmedialen Projekten oder auch bei einer speziell konzipierten Rubrik für aktuelle Magazine der TV-Sender die crossmediale Arbeitsweise angewandt und praktisch vertieft werden. Entsprechend können in der Praxis die dramaturgische und inhaltlich logische Verknüpfung der Einzelmedien erprobt und die Erfahrungen auch im späteren redaktionellen Alltag eingebracht werden. So würde gleichzeitig ein Experimentallabor für neue crossmediale Inhalte und organisatorische und prozessuale Neuerungen für die Hauptredaktionen geschaffen. Eine variable Vergütung oder immaterielle Anreize in Form von Preisen oder der Vorstellung besonders gelungener crossmedialer Beiträge im Intranet, wie auch das Angebot für ein priorisiertes Projekt der Sendergruppe in einem Venture-Team mitzuarbeiten (vgl. Kapitel 5.6.4), kann sowohl den individuellen als auch den gesamtunternehmerischen Motivationsgrad bezüglich des crossmedialen Arbeitens erhöhen (vgl. Radtke 2010, 204). Auch in nicht-redaktionellen Unternehmensbereichen, wie beispielsweise im Marketing, sollte bei Ausbildungen und Trainee-Programmen künftig die mediumübergreifende Konzeption der Aufgaben nicht vernachlässigt werden.

Ein wichtiger Aspekt bei der Entwicklung „into the job“ in Bezug auf die crossmediale Contentproduktion ist neben dem redaktionellen Wissen auch die Vermittlung grund-

legender rechtlicher und betriebswirtschaftlicher Kenntnisse. Dabei sollten die Refinanzierungsformen einzelner Mediengattungen sowie deren Erfolgsparameter wie beispielsweise Quoten und Key Performance Indicators (KPIs) vermittelt werden. Neben der dramaturgischen Verknüpfung wird so auch das wirtschaftliche Know-how bezüglich der Inhalterefinanzierung verankert. Auf diese Weise werden Wirksamkeit und Erfolg des Handelns für den Einzelnen (vgl. Richter/Pohlandt 2011, 141) auch in Bezug auf crossmediale Aktivitäten überprüfbar.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Definition und Fixierung von Ausbildungszielen und späterer Einsatzbereiche im Rahmen einer crossmedialen Ausbildung wichtig ist. Im besten Fall findet das crossmediale Wissen praktische Anwendung im realen Tagesgeschäft. Durch die proaktive Integration des Know-hows crossmedial ausgebildeter Redakteure und der Belohnung innovativer crossmedialer Leistungen wird das organisationale Lernen hinsichtlich crossmedialer Contentproduktion gefördert. Im Sinne des arbeitsintegrierten Ansatzes der Personalentwicklung findet so eine kontinuierliche Adaption der Unternehmensorganisation statt.

#### **6.5.2.1.3 Personalentwicklung in unternehmenseigenen Redaktionen**

Arbeitsintegrierte Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen sind für die Journalisten und TV-Redakteure unverzichtbar, um das Know-how bezüglich crossmedialer Konzeption und Produktion sowie die Funktionsweise und die mediumsspezifischen Besonderheiten zu erweitern. Fortbildungen „on the job“ sind sinnvoll, wenn die Aufgabe der Mitarbeiter künftig durch eine inhaltliche Ganzheitlichkeit und eine hohe Anforderungsvielfalt gekennzeichnet sein soll (vgl. Richter/Pohlandt 2011, 137). Dies ist bei den Schnittstellen im Konzept der Dualen Führung wie auch im Hinblick auf die Koordinationsaufgaben des Prozessmanagers der Fall (vgl. Kapitel 6.4.2 und 6.4.3). Auch das Instrument der „job rotation“, das Einblicke in deren Unternehmensbereiche gewährt, lässt sich hier einsetzen.

Bereits im Oktober 2004 startete mit dem Projekt „Tri-medial Working in European Local Journalism“ ein Pilotprojekt, das die Fähigkeiten der Journalisten in Bezug auf die crossmediale und simultane Arbeit mit Print, Sound und (Bewegt-)Bildern schulen

und auch ihre technologischen Fähigkeiten zur ganzheitlichen Nutzung aller medialen Kanäle und Spielarten fördern sollte (vgl. Paukens/Uebbing 2006, 10). Dabei integriert das Projekt sowohl konzeptionelles Denken und die planvolle Verknüpfung von Kanälen durch das Verständnis ihrer Wirkweise und Nutzung als auch visuelle Skills für unterschiedliche Medien bis hin zu Managementkompetenzen bei der Leitung der crossmedialen Contentproduktion. Durch die individuelle Anpassung solcher Basisbausteine an die unternehmensindividuellen Bedürfnisse lassen sich Personalentwicklungsmaßnahmen und Schulungen konfigurieren und ein fundierter Orientierungsrahmen für die operative Arbeit schaffen.

Dramaturgisch konzeptionelle Methoden für mediumübergreifende Produktionen und die ästhetisch-gestalterischen Besonderheiten der einzelnen Kanäle zu vermitteln, ist hierbei ebenso wichtig wie das wirtschaftliche und juristische Grundlagenwissen für die ganzheitliche Inhalteauswertung (vgl. Stracke-Neumann 2012, 8-12). Bewusstsein und Autonomie sind für die Umsetzung bei der zielgerichteten Personalentwicklung wichtige Parameter (vgl. Richter/Pohland 2011, 137). Entsprechend muss bei Journalisten und Redakteuren das Bewusstsein für die Bedeutsamkeit der Crossmedialität für ihre Arbeit sowie die Schulung von Autonomie bezüglich der redaktionellen Umsetzung bewirkt werden. Insbesondere bei der „Creative Class“ kann die Einstellungs- und die Kompetenzerweiterung nicht ausschließlich durch extrinsische Motivation, also finanzielle oder Statusanreize erfolgen (vgl. Radtke 2010, 200), sondern sollte im Bereich der Contententwicklung und -produktion auch mit den intrinsischen Zielen der Stelleninhaber korrelieren. Im Rahmen der arbeitsintegrierten Personalentwicklung können dem aktuellen Redakteurstamm die Vorteile und neuen Möglichkeiten der crossmedialen Contentproduktion beispielsweise durch Mentoring-Programme, Schulungen oder eine prozessbegleitende Crossmedia-Abteilung, nähergebracht und Hilfestellung hinsichtlich der neuen Herausforderungen geleistet werden.

Eine weitere Möglichkeit neben der internen Personalentwicklung „on the job“ ist auch die „job-rotation“ (vgl. Richter/Pohlandt 2011, 155). Hier rotieren die Inhaber bestimmter Schlüsselpositionen zeitlich begrenzt und im dualen Austausch in andere

Abteilungen und Positionen. Dies kann die eigene Sichtweise erweitern und die Flexibilität der kreativen Mitarbeiter erhöhen. Allerdings ist bei der Durchführung solcher Maßnahmen mit einem entsprechenden Aufwand seitens der HR-Abteilung zu rechnen. Ziel aller arbeitsintegrierten Maßnahmen sollte sein, das Personal als wichtige Ressource der TV-Unternehmen in ihrer Einzigartigkeit und nicht Imitierbarkeit sowie ihrer Flexibilität zu fördern und unter Berücksichtigung motivationstheoretischer Aspekte der intrinsischen Motivation auch die Eigeninitiative zur Weiterentwicklung zu unterstützen.

#### **6.5.2.1.4 Entwicklungsmaßnahmen für externe Produzenten**

Neben den technologischen Standards bedarf es auch bezüglich der inhaltlichen und formalen Anforderungen an die Produzenten im Zuge der crossmedialen Contentproduktion einer Anpassung. Auch wenn keine direkte Personalentwicklung externer Produzenten durch die TV-Unternehmen erfolgen kann, so lassen sich durch die Modellierung neuer Anforderungsstrukturen existierende Standards verändern und die Anpassung seitens der Produzenten entsprechend indirekt forcieren. So kann auch bei Auftragsproduktionen die crossmediale Inhaltekonzeption und Produktion gewährleistet werden.

Bereits in den senderseitigen Vorgaben für die Entwicklung und die Präsentation einer Formatidee durch den Produzenten können crossmediale Standards definiert werden. So können crossmediale Erfolgsfaktoren (vgl. Kapitel 4.4) den Produzenten als Orientierung für die Intensität und Breite der crossmedialen Contentauswertung dienen. Gerhards formuliert in Bezug auf die Entwicklung von „Online-TV-Formaten“ Richtlinien und Hinweise für die Produzenten von TV-basierten Onlineinhalten (vgl. Gerhards 2013, 106). So muss laut Gerhards u.a. überprüft werden, ob „Inhalte für flankierende Social Media-Plattformen“ (2013, 106) entwickelt wurden. Dies lässt sich jedoch wesentlich weiter denken. So kann eine konkrete Auflistung aller verfügbaren medialen Kanäle, spezifischer senderseitiger Plattformen und Interaktionsmöglichkeiten in einer crossmedialen Checkliste die crossmediale Inhaltekonzeption entscheidend erleichtern. So könnte beispielsweise ProSiebenSat.1 die Produzenten



auf die Möglichkeit zur Einbindung von „ProSieben Connect“ im Rahmen einer Formatentwicklung von Show- oder Social-TV-Konzepten hinweisen und durch einen Faktenüberblick zur Nutzerschaft dem Produzenten die Prüfung zur Sinnhaftigkeit einer Einbindung der Anwendung in ein Formatkonzept erleichtern. Die Relevanz der Einzelmedien im Rahmen der crossmedialen Auswertung lässt sich auch unter Berücksichtigung des durchschnittlichen Alters und Geschlechts der angestrebten Zielgruppe sowie durch Hinweise zu Rezeptionsverhalten und Themenpräferenzen der Zuschauer des Senders, für den ein Konzept entwickelt werden soll, ermitteln.

Eine notwendige arbeitsintegrierte Maßnahme der Personalentwicklung ist auch bei den externen Produzenten die Sensibilisierung für rechtliche Aspekte, die die Voraussetzungen für die crossmediale Auswertung sind. Als Beispiel sei auf die Konzeption von Protagonistenverträgen verwiesen, die auch die Onlineauswertung von Material und ggf. die Verpflichtung zu Zusatzdrehn inkludieren. Zum anderen sollten auch die senderseitigen Ansprechpartner, die die Verhandlungen bezüglich des Format- und Rechteinkaufs verantworten, über die rechtlichen Rahmenbedingungen informiert sein. Eine Sensibilisierung des externen Personals und jener Mitarbeiter, die beispielsweise als Redakteure, Programm-Manager, Juristen oder auch Content-Manager unmittelbar mit den externen Produzenten zusammenarbeiten, ist im Zuge der crossmedialen Inhalteauswertung sinnvoll.

#### **6.5.2.1.5 Umgang mit Protagonisten bei crossmedialen Produktionen**

Die crossmediale Konzeption und Produktion hat auch Konsequenzen für die Protagonisten, die ebenfalls zur „Creative Class“ zu zählen sind. Moderatoren und Schauspieler können nicht nur passiv durch Verwendung des TV-Materials in anderen Kanälen, sondern auch aktiv in die crossmediale Contentauswertung einbezogen werden. Je nach Format und Genre können sie in Interaktion mit den Zuschauern treten und sollten hierzu eine mediumübergreifende Präsenz nicht nur akzeptieren, sondern auch aktiv partizipieren. Die Anforderungen an die Protagonisten können, je nach Eignung eines Formates zur crossmedialen Auswertung, entsprechend steigen, weshalb eine arbeitsintegrierte Personalentwicklung auch für sie unumgänglich ist.

Hierzu ist zum einen die Wissensvermittlung über die einzelnen medialen Kanäle, ihre Nutzung und Wirkung sowie hinsichtlich ihrer strategischen Bedeutung im Rahmen eines crossmedialen Gesamtkonzeptes notwendig. Denn wenn beispielsweise die Pflege eines Facebook-Accounts oder einer eigenen Internetseite sich dem Protagonisten nicht erschließt, wird sich auch dessen Engagement dafür in Grenzen halten. Doch wenn Protagonisten tatsächlich innerhalb der crossmedialen Formate aktiv werden sollen, spielt neben dem Wissen um die Eigenschaften und Funktionsweise der Einzelmedien vor allem auch ihre persönliche Motivation für den Erfolg eines Konzeptes eine Rolle. Zwar sind Moderatoren oder Schauspieler in den meisten Fällen nicht konzeptionell an einer Produktion beteiligt, besitzen aber beispielsweise im Hinblick auf die soziale Interaktion mit den Zuschauern dennoch Einfluss auf das kreative inhaltliche Gesamtergebnis. Sofern also zusätzliche Cross- oder Social Media-Maßnahmen wie Facebook- oder Twitter-Accounts nicht durch Mitarbeiter des Unternehmens gepflegt werden, sollten seitens der TV-Unternehmen bestimmte Informationen und Richtlinien zum Umgang der Protagonisten mit diesen Medien erstellt und im Rahmen von kurzen Workshops oder Entwicklungsmeetings kommuniziert werden.

Bereits im Hinblick auf etablierte Maßnahmen der TV-Sender wie der Crosspromotion für ein Format (vgl. Kapitel 4.2.6) wird deutlich, wie wichtig auch die genaue vertragliche Fixierung der Rechte und Pflichten der Protagonisten ist. Die Bereitschaft der Darsteller zu zusätzlichen Auftritten kann sowohl aus zeitlichen als auch aus motivationstechnischen Gründen beschränkt sein. Die Betonung der Bedeutsamkeit der crossmedialen Auswertung und die Entwicklung entsprechender Anreizsysteme für die Protagonisten sind im Zuge des arbeitsintegrierten Ansatzes der Personalentwicklung wichtig. Die Bereitschaft zu einem höheren Einsatz bei professionellen Darstellern muss u.U. auch mit einer individuell als bedeutsam empfundenen Kompensation vergütet werden. Eine entsprechende Vertragsgestaltung, die durchdachte und umfassende Rechteabtretungen und die feste Integration der Verpflichtung zu bestimmten Crosspromotion- und Crossmedia-Maßnahmen ersetzt nicht die Schulung der crossmedialen Kompetenz der Protagonisten, wo dies für ein Format not-

wendig ist, sowie die Hilfestellung im professionellen Umgang mit den einzelnen Medien, vor allem auch Social Media-Anwendungen wie Facebook.

### **6.5.2.2 Teamorientierter Ansatz der Personalentwicklung**

#### **6.5.2.2.1 Stellenwert in Bezug auf das crossmediale Teambuilding**

Teamorientierte Ansätze stellen ein Instrument der Personalentwicklung dar, das zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Teams oder Arbeitsgruppen eingesetzt wird (vgl. Schmidt et al. 2011, 199). Da die Optimierung der Gruppenleistung nur möglich ist, indem individuelle Kompetenzen stetig verbessert werden, fußen teamorientierte Ansätze auf den arbeitsintegrierten Ansätzen. In Bezug auf innovative Inhalteprojekte wurde bereits auf die innovationsfördernde Wirkung von Teams im Rahmen der Dualen Hierarchien (vgl. Kapitel 6.4.2) sowie in Bezug auf die Venture-Teams eingegangen (vgl. Kapitel 5.6.4). Wie die Zusammenarbeit dieser Teams durch personalwirtschaftliche Maßnahmen optimiert werden kann, wird folgend erläutert.

In Hinblick auf das crossmediale Arbeiten sollte vor allem die Offenheit, Toleranz und Akzeptanz gegenüber anderen Abteilungen gefördert und der Nutzen aufgezeigt werden, der den Kreativschaffenden durch eine Zusammenarbeit mit diesen Bereichen entsteht. Die Redakteure müssen sich stärker den innovativen Ideen aus anderen Bereichen öffnen, um von der unterschiedlichen Perspektiven und der Reflexion der Gruppe profitieren zu können. Die „Weisheit der Vielen“ kann nicht nur im Hinblick auf die Integration der Nutzer (vgl. Simons 2011, 157), sondern auch bezüglich der Integration abteilungsfremder Kollegen in den Entwicklungsprozess zur Steigerung der Innovationsfähigkeit genutzt werden. Entsprechend lässt sich als Maßnahme der Personalentwicklung ableiten, dass die Teams bei der crossmedialen Contentproduktion nicht mehr nur nach medialer Interdisziplinarität, sondern auch nach fachlicher Interdisziplinarität zusammengesetzt werden können. Durch die Kombination kreativ-redaktioneller und rational-wirtschaftlicher Unternehmensbereiche wird das persönliche Know-how aber auch die Fähigkeit zur konstruktiven Teamarbeit mit Mitarbeitern anderer Bereiche geschult und eine bereichsübergreifende Basis der Kommunikation und Interaktion im Unternehmen geschaffen. Dennoch sollten Para-

meter wie die Persönlichkeitsmerkmale der Gruppenmitglieder, deren kognitive Fähigkeiten, ihr Alter sowie ihre intrinsische und extrinsische Motivation bei der Zusammensetzung der Teams berücksichtigt werden, da sie eine wichtige Rolle für den Erfolg der Teamarbeit spielen (vgl. Hubounig et al. 2013, 96-99).

Insbesondere bei komplexen Innovationsprojekten muss die gemeinsame Basis zwischen den Mitarbeitern, beispielsweise durch die journalistische und redaktionelle Kompetenz, gegeben sein, um zu sinnvollen crossmedialen Ergebnissen zu kommen. Aufgabenbezogene Heterogenität und Homogenität müssen sich entsprechend so ausgleichen, dass von Kompetenzen, Fähigkeiten und dem Wissen der anderen profitiert werden kann, das Team jedoch noch „eine gemeinsame Sprache spricht“ (vgl. Hülshager /Maier/Anderson 2013, 179). Ressort- und hierarchieübergreifende, also crossdisziplinäre oder auch multimediale Teams (vgl. Gläser 2010, 834) können im Sinne von Crossmedia ehemals unverbundene Ideen zu ganzheitlichen Konzepten mit neuem Mehrwert für die Nutzer verknüpfen.

Der konsequente situative Einsatz aller Mitarbeiter in solchen Teams kann deren persönliche Flexibilität und Anpassungsfähigkeit steigern, was wiederum das innerorganisatorische Innovationspotential erhöht. In Verbindung mit fachlichen und prozessualen Instanzen wie dem Prozess- sowie dem Content- und Business-Manager können solche crossdisziplinären Teams sowohl zur crossmedialen Contententwicklung, aber auch gezielt für andere Innovationsprojekte eingesetzt werden.

#### **6.5.2.2 Individuelle Kompetenzen und informelle Netzwerke**

Für Teams sind die Kompetenzen und Fähigkeiten der Einzelpersonen ebenso wichtig wie die kommunikative Vernetzung und die Interaktionsstrukturen zwischen den Mitgliedern (vgl. Schmidt et.al. 2011, 203). Der funktions- und abteilungsübergreifende Austausch der Teammitglieder innerhalb eines geregelten Kommunikationsprozesses ist für den Erfolg der crossmedialen Formatentwicklung unerlässlich. Darüber hinaus sollte insbesondere in kreativen Industrien die Bedeutung informeller Informationsströme zwischen den Individuen nicht unterschätzt werden.

Die Qualität der informell ausgetauschten Informationen ist nach Salomo, Gemünden und Billing meist höher und es wird offener kommuniziert als auf formalem Weg (vgl. 2007, 226). Insbesondere bei dem hohen Innovationsgrad eines Neuformates kann der Erfolg ganz entscheidend von der flexiblen und situativ angepassten Kommunikation der Programmverantwortlichen mit den Mitarbeitern anderer Abteilungen abhängen. Hier werden emergente Prozesse wichtig (vgl. Mintzberg 1991a, 47), die sowohl im positiven als auch im negativen Sinn Einfluss auf die erfolgreiche Umsetzung der crossmedialen Strategie besitzen.

Im Rahmen der teamorientierten Personalentwicklung ist es daher wichtig, die Promotorenqualitäten der Programmverantwortlichen zu schulen und den Aufbau von weitreichenden persönlichen Netzwerken bewusst zu fördern. Denn mit dem Innovationsgrad eines Projektes steigt auch der Informations- und Kommunikationsaufwand. Um diese ohne unverhältnismäßigen Koordinations-, Zeit- und Ressourcenaufwand zu bewältigen (vgl. Salomo et al. 2007, 226), können entsprechende personalwirtschaftliche Maßnahmen hinsichtlich der Vernetzung und individuellen Kommunikationsfähigkeit der Mitarbeiter hilfreich sein. Darüber hinaus sollte der Programmverantwortliche oder auch der Content- bzw. Business-Manager darin geschult werden, nicht nur selbst innovativ zu agieren, sondern in Teams aktiv und zielgerichtet auf bestimmte Problemstellungen aufmerksam zu machen, die kreative Mitarbeit der anderen Teammitglieder einzufordern und sich ihres Inputs zur Verbesserung, Ergänzung oder Modifikation eines Konzeptes zu bedienen.

Als Beispiel einer Maßnahme der teamorientierten Personalentwicklung zur Förderung informeller Netzwerke sei hier das Konzept des „Mystery Lunchs“ bei der ProSiebenSat.1 Gruppe angeführt. In einem frei wählbaren Turnus, beispielsweise einmal im Monat oder auch jede Woche, können interessierte Mitarbeiter mittels eines PC-gesteuerten Matching-Verfahrens Kollegen aus anderen Unternehmensbereichen oder Tochtergesellschaften zum Mittagessen treffen. Diese Kollegen können aus allen Abteilungen und Bereichen stammen, sind entsprechend meist unbekannt, daher der Titel des Konzeptes. Ziele des Konzeptes sind die Intensivierung der persönlichen Vernetzung der Mitarbeiter, die persönliche Zufriedenheit durch bessere

soziale Integration und neue Kontakte sowie die gesamtunternehmerische Vernetzung. Darüber hinaus werden persönliche Einblicke in andere Units gewährt und der Überblick über die Gesamtzusammenhänge des Unternehmens wächst.

Im Hinblick auf Crossmedia vereinfacht der Aufbau der privaten Netzwerke zum einen auch im Tagesgeschäft die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen, weil die Ansprechpartner mehr und mehr bekannt sind. Zum anderen wird der Ein- und Überblick der Mitarbeiter und entsprechend auch die Einordnung der eigenen Leistung im Gesamtkonstrukt des Unternehmens unterstützt und ganzheitliches vernetztes Denken als Grundlage für Crossmedia gefördert. Das „Mystery Lunch“ ist eine innovative Methode die unternehmensweite Vernetzung zu fördern. Allerdings dehnt sich dadurch die Arbeitszeit des Mitarbeiters auf die Pause aus, denn es handelt sich trotz der Freiwilligkeit der Teilnahme um ein Arbeitsessen. Dennoch ließe sich diese spielerische Art der Vernetzung in Hinblick auf Crossmedia durch gezielt gesteuerte Mittagessenspaarungen noch zielführender gestalten und stellt eine gute Möglichkeit zur Erweiterung des Horizonts der Mitarbeiter dar.

Im Sinne der teamorientierten Personalentwicklung kann der Blick über die Grenzen der eigenen Abteilung auch neue Entwicklungsperspektiven für die eigene Karriere eröffnen, die Motivation der Mitarbeiter erhöhen und, im Sinne der Ressource Based View, durch die gute Einbindung und Vernetzung kreatives Potential an das Unternehmen binden.

### **6.5.3 Anreizsysteme und Entlohnung im Zuge von Crossmedia**

#### **6.5.3.1 Strategisch-zielorientierte Vergütung**

Aufgrund der Interdependenz zwischen Personalstrategie und Unternehmensstrategie ist wünschenswert, dass die Ziele des Unternehmens auch zu persönlichen Zielen und Anliegen der Mitarbeiter werden (vgl. Karmasin/Winter 2000, 96). Da Innovationen und crossmediale Inhalte realisiert werden sollen, muss der Anreiz für die Mitarbeiter gegeben sein, ihre bisherige Leistung entsprechend des Unternehmensziels zu modifizieren. Ziele sollten auch bei der crossmedialen Inhalteproduktion „SMART“

sein. Das Akronym SMART setzt sich aus spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert zusammen (vgl. Richter/Pohlandt 2011, 164) und bezeichnet ein Konzept zur eindeutigen Definition von Zielen im Zuge der Personalentwicklung sowie des Projektmanagements.

Durch die unterschiedlichen Zielsetzungen der einzelnen Profit Center innerhalb der TV-Unternehmen sollte sich die Etablierung eines Leistungssystems nicht nur am übergeordneten Ziel einer 360°-Auswertung der Inhalte orientieren, sondern sich auch mit den Bereichszielen vereinbaren lassen. Die „Total Compensation“, also die Gesamtvergütung, die sich aus fixen und variablen Vergütungskomponenten zusammensetzt (vgl. Stock-Homburg 2010, 422), kann hierzu entsprechend der erwartbaren Leistungspotentiale im Hinblick auf die crossmediale Formatauswertung adaptiert werden. Leistungsabhängige Anreize in Bezug auf eine crossmediale Zielerreichung sind sinnvoll, sofern der Mitarbeiter durch die von ihm gezeigte Leistung auch Einfluss auf das Leistungsergebnis nehmen kann (vgl. Hugenberg/Wulf 2011, 427). Entlohnung und Belohnungen, beispielsweise in Form von Boni-Zahlungen oder individuell vereinbarten Top-Zielen als Maßstab für flexible Gehaltsanteile, können dann an spezifische Ziele, so auch das crossmediale Arbeiten geknüpft sein. Dabei sollten die Ziele im individuellen Zielsystem einer Person als erstrebenswert eingestuft werden.

Bei Disney wurden beispielsweise im Zuge einer Initiative zur Intensivierung und optimierten Ausschöpfung von Synergiepotentialen die flexiblen Gehaltsanteile sowie die Prämien in Abhängigkeit von den vorangetriebenen Synergieaktivitäten festgelegt (vgl. Brack 2003, 186). Disney forderte monatlich von jedem Geschäftsbereich einen Bericht ein, in dem alle Synergieinitiativen aufgelistet waren und entsprechend von einem Team beurteilt werden konnten (vgl. Brack 2003, 186). Auch wenn dies aufgrund des Tonus der Reports den Aufwand sowie den Druck in den Abteilungen sicherlich erhöht hat, wurde der Stellenwert der synergetischen Auswertung durch diese Initiative klar definiert und die Umsetzung aktiv eingefordert. Ähnlich kann dies auch bei den Redakteuren sowie bei den direkt am crossmedialen Formatprozess beteiligten Akteuren in Bezug auf Crossmedia erfolgen. Die fixe Vergütung bei allen

Mitarbeitern der TV-Unternehmen soll sich weiterhin an den erforderlichen Qualifikationen für eine Stelle und den Anforderungen an die jeweilige Kerntätigkeit orientieren. Die variablen Vergütungsanteile lassen sich jedoch entsprechend an crossmediale Leistungsparameter knüpfen.

Im Bereich der Redaktionen lässt sich beispielsweise durch die Etablierung einer personenspezifischen, aber auch redaktionsübergreifenden crossmedialen Top- und Flop-Rate ein spezifisches Zielsystem etablieren. Quantitativ kann das Verhältnis zwischen Ideen und Formatvorschlägen und den tatsächlich umgesetzten crossmedialen Formaten in den unternehmenseigenen Redaktionen erfasst werden. Dies sagt zum einen etwas über das kreative Potential einer Redaktion und jedes einzelnen Redakteurs, aber auch über deren Produktivität aus. Qualitativ kann anhand von Kriterien zur Eignung eines Formates zur crossmedialen Auswertung überprüft werden, inwieweit und in welchem Umfang welche crossmedialen Maßnahmen umgesetzt wurden und wie erfolgreich diese waren. In Bezug auf externe Produzenten lässt sich zumindest die qualitative Auswertung ebenso erfassen. Da nicht jede Abteilung des Unternehmens gleichermaßen Einfluss auf die Realisierung der crossmedialen Strategie hat, können die variablen Anteile prozentual angepasst sein. Auf kreativ-operativer Ebene, also in den TV- und Onlineredaktionen und bei den Programm-Managern, sollten die variablen Anteile entsprechend höher sein, da sie unmittelbar an der Formaterstellung beteiligt sind. In Hinblick auf die Gewerke wie Presse oder Marketing, die aufgrund der Matrixorganisation häufig mehrere Formate und ggf. unterschiedliche Sender betreuen, müssten die variablen Vergütungsanteile kumuliert werden. Im Hinblick auf das Konzept der Dualen Führung wären die flexiblen Anteile sowohl bei Content- als auch bei Business-Managern hoch.

Die Chance der flexiblen Entlohnung liegt darin, dass die Identifikation mit einem strategischen Unternehmensziel steigt und vor dem Hintergrund der „Prinzipal-Agent-Theorie“ eine Maximierung der individuellen Leistung angestrebt wird (vgl. Stock-Homburg 2010, 424). Denn im Hinblick auf die crossmediale Contentgestaltung liegt beispielsweise zwischen Prinzipal und Agent eine Informationsasymmetrie vor. So hängt die crossmediale Auswertung eines Formates ganz entscheidend vom kreati-



ven Input der Mitarbeiter ab. Diese bringen sich vor allem dann intensiv in ein Projekt ein, wenn sie von ihrer Arbeit überzeugt sind. Motivation in Bezug auf ein Projekt kann nur bis zu einem gewissen Grad durch finanzielle Anreize hervorgerufen werden, d.h. mit einem entsprechend hohen Betrag beteiligt sich eine Person zwar, ist jedoch nicht zwingend intrinsisch sondern eher extrinsisch motiviert. Entsprechend ist beispielsweise das Risiko gegeben, dass nicht die Optimierung des Formates, sondern nur das Abhaken einzelner Kanäle zur Gehaltssteigerung im Vordergrund steht, also im Sinne der „hidden actions“ nicht zweifelsfrei auf die Handlungen des Agenten geschlossen werden kann. Doch durch eine nachhaltige Einstellungsmodifikation im Rahmen des Personalmanagements lässt sich dem entgegenwirken.

Auch auf der Ebene des Managements kann eine variable Komponente der Entlohnung basierend auf der Realisierung und Förderung crossmedialer Ziele und Maßnahmen innovationsfördernd sein. Durch extrinsische Anreize, vor allem aber durch die nachhaltige Beeinflussung von Einstellungen und Verhaltensweisen durch die Vorbildrolle der Führungspersonen, wird die Vision und neue Zielsetzung des Unternehmens bei den Mitarbeitern verankert. Die Anreizsysteme können entsprechend auch dazu genutzt werden, die Vorbildfunktion der Führungspersonen für die operativen Bereiche zu stärken und die Innovationsorientierung zu fördern.

### **6.5.3.2 Immaterielle Anreize**

Im Rahmen des Kapitels zur Motivationstheorie des kreativen Personals (vgl. Kapitel 6.2.3) wurden die Anreize nach ihrer Quelle, dem kreativen Personal, in extrinsische und intrinsische Anreize differenziert. Im Zuge der Anreizgestaltung steht die Differenzierung nach dem Anreizobjekt in Form materieller und immaterieller Stimuli im Vordergrund. Materielle Anreizsysteme fassen alle monetären und finanziellen Stimuli zusammen, die ein Mitarbeiter für seine Tätigkeit erhält (vgl. Becker 2002, 16). Immaterielle Anreizsysteme fassen all jene bewusst gestalteten Stimuli zusammen, die nicht in Geld ausdrückbar sind (vgl. Becker 2002, 16). Sie sind nicht unmittelbar messbar, da keine direkten Zahlungen vom Unternehmen an die Mitarbeiter erfolgen. Aufgrund der spezifischen motivatorischen Eigenschaften kreativen Personals kön-

nen rein materielle Anreize negative „Crowding-out-Effekte“ auf die intrinsische Motivation und Kreativleistung der Mitarbeiter haben (vgl. Frey 1997, 19). Entsprechend besitzen die immateriellen Anreize wie Partizipations- oder Personalentwicklungsmaßnahmen, Arbeitszeitsysteme, Anerkennung und Status eine wichtige Bedeutung in Unternehmen kreativer Industrien.

Als Beispiele für immaterielle Anreize im Sinne des Statusgewinns können beispielsweise Preisverleihungen und Auszeichnungen von besonders kreativen Mitarbeitern angeführt werden (vgl. Radtke 2010, 200). So lässt sich im Rahmen der crossmedialen Contentproduktion die Verleihung eines Crossmedia-Awards einführen, der nach klar nachvollziehbaren Kriterien offiziell vergeben wird. Auch bieten sich gerade in TV-Unternehmen Anreize wie Einladungen zu exklusiven Events, Premieren oder Previews bekannter Filme sowie Meet and Greet-Events als Belohnung für besonders innovative Leistungen an. In den redaktionellen Bereichen können auch durch die gezielte Vergabe begehrter Themen oder Drehs immaterielle Anreize geschaffen werden. Die Belohnungsvergabe sollte auch hier im Rahmen nachvollziehbarer transparenten Kriterien erfolgen, um andere Mitarbeiter nicht zu demotivieren.

Auch persönliche Freiheiten in Bezug auf die Arbeitszeit können einen immateriellen Anreiz für die Kreativschaffenden darstellen. Die individuelle Flexibilität der Mitarbeiter innerhalb ihrer Arbeitsstrukturen, beispielsweise bezogen auf Arbeitszeit und Bonusssystem, unterstützt dabei außerdem deren Innovationswillen (vgl. Sigler, 2010, 109). Eine ausgewogene Work-Life-Balance spielt im Talent- und Personalmanagement daher eine zunehmend wichtige Rolle (vgl. Rotz/Thom, 2010, 18). Die Entwicklungstendenz zeigt, dass Privatleben und Arbeit als Hauptbereiche des täglichen Lebens immer näher zusammenwachsen (vgl. Wieden 2012, 97). Die Koordination und Planung beider Bereiche wird dabei zunehmend den Mitarbeitern selbst überlassen sein, da die Trennung von Privatleben und Beruf im vernetzten Zeitalter zunehmend diffus wird (vgl. Wieden 2012, 99). Den kreativen Mitarbeitern zu vertrauen, mehr Raum für individuelle Entscheidungen einzuräumen und so deren persönliche Flexi-

bilität zu erhöhen, kann sich positiv auf deren Motivation und das Arbeitsergebnis auswirken (vgl. auch Kapitel 5.7.2.3).

So versucht Google positive Emotionen und Zufriedenheit der Mitarbeiter zu fördern, indem ihnen u.a. ein hauseigenes Fitnessstudio sowie Spielekonsolen und kostenloser Kaffee zur Verfügung gestellt werden (vgl. Meyer-Wellermann 2013). Darüber hinaus bietet Google in seiner Unternehmenszentrale in Mountain View kostenloses Essen in 15 unterschiedlichen Restaurants und einmal im Monat einen kostenlosen Haarschnitt für alle Mitarbeiter an (Pfeiffer/Meister 2010). Im Hinblick auf das crossmediale Arbeiten als kreative Tätigkeit können die persönliche Freiheit sowie immaterielle Anreize in Form solcher Anerkennung oder durch Preise, besondere Events oder persönliche Vergünstigungen die kreative Leistung positiv unterstützen. Die Transparenz der Anforderungen und die Nachvollziehbarkeit der Anreizvergabe für den Mitarbeiter (vgl. Hugenberg/Wulf 2011, 427) sind entscheidend, um dem Mitarbeiter den Weg zur Zielerreichung klar aufzuzeigen und die Gerechtigkeit der Vergabe der immateriellen Auszeichnungen deutlich zu machen.

### **6.5.3.3 Teamvergütung als flexible Vergütungsoption**

Im Rahmen der crossmedialen Contentproduktion kann eine Teamvergütungskomponente eingeführt werden, bei der im Sinne von Stock-Homburg ein Teil der variablen Vergütung, beispielsweise in Höhe eines 14. Monatsgehalts, auch von der Gesamtleistung des Teams abhängt (vgl. 2010, 656). Entsprechend kann die Leistungsorientierung der Teams sowie der kommunikative Austausch über Möglichkeiten zur crossmedialen Formatauswertung gefördert werden. Darüber lässt sich auch die Sensibilität für die Leistungen der Teammitglieder und das Verantwortungsbewusstsein für die Optimierung der gemeinsamen Gesamtleistung steigern (vgl. Stock-Homburg 2010, 656).

Die qualitative und quantitative Beurteilung von Teams, wie sie Stock-Homburg vorschlägt (vgl. Stock-Homburg 2010, 648), ist derzeit in der TV-Praxis nicht üblich. Hinsichtlich der crossmedialen Zusammenarbeit lässt sich jedoch durch diese Art der Vergütung der Fokus von abteilungsspezifischen Zielen, wie beispielsweise der Ge-

nerierung von Video Views im Online- und der TV-Quote im TV-Bereich, auf den Gesamterfolg des crossmedialen Inhaltekonzepthes verschieben. So könnte die Teamvergütung qualitativ gemessen werden, indem die prozessuale Effizienz und das redaktionelle Gesamtpakte der crossmedialen Inhalte bewertet wird. Hinsichtlich des Inhaltepaketes bestehend aus Format, Online- und Social Media-Aktivitäten aber auch Presse- und Marketingkampagne, könnte im Rahmen einer Zuschauerevaluati-on eine qualitative Einschätzung erhoben, diese auf einer Skala eingeordnet und entsprechend anteilig die Vergütung ausgeschüttet werden. Bezüglich der prozessualen Zusammenarbeit könnte der Prozessmanager herangezogen werden, der aufgrund seiner Erfahrungen mit unterschiedlichen Projektteams, jedoch anhand festgelegter Kriterien wie u.a. der Einhaltung von Timings eine Bewertung vornimmt. Dabei ist entscheidend, dass die Teams diese Form der Entlohnung als gerecht empfinden, um deren Motivation nicht zu reduzieren. Dies kann einerseits durch eine entsprechend vorbereitete Kommunikation im Vorfeld, andererseits durch die Determinierung des Anteils der Teamvergütung an der gesamten variablen Vergütung geschehen.

Da der Einfluss der einzelnen Teammitglieder auf die crossmediale Contentkonzeption nicht gleich groß ist, kann die Teamvergütung mit anderen Vergütungsmodellen gekoppelt werden. Stock-Homburg weist auf eine gemischte Variante der Kompensation hin (vgl. Stock-Homburg 2010, 664), die multiplikativ subjektive und teambezogene Vergütung verknüpft. Als Übergangslösung kann zunächst die additive Verknüpfung der Vergütungskomponenten gewählt werden, um die Motivation der Teammitglieder nicht zu gefährden. Denn bei der multiplikativen Verknüpfung müssen sowohl sehr hohe individuelle Leistungen als auch hohe Teamleistungen erbracht werden, um eine hundertprozentige Kompensation zu erhalten (vgl. Stock-Homburg 2010, 665). Dies ist im Hinblick auf die crossmediale Contentkonzeption und -produktion nicht immer möglich und aufgrund des experimentellen Charakters dieser Produkte auch von so vielen multiplen Faktoren abhängig, dass eine additive Verknüpfung zunächst sinnvoller ist.

#### **6.5.4 Personalbeurteilung**

Unter Personalbeurteilung werden folgend in Anlehnung an Berthel und Becker die vergangenheits- und gegenwartsorientierte Bewertung der Leistung und die zukunftsorientierte Bewertung der Potentiale eines Mitarbeiters in Bezug auf seinen Arbeitsplatz mittels institutionalisierter Prozesse zusammengefasst (vgl. Berthel/Becker 2010, 255). Leistung und Potential müssen im Zuge der Personalbeurteilung detailliert bewertet werden, um den Mitarbeiter angemessen entlohnen, dessen Weiterentwicklung entsprechend planen und auch den Bedarf an neuen Mitarbeitern mit spezifischen Kompetenzen im Rahmen der Personalplanung optimieren zu können (vgl. Gläser 2010, 851). Auch personelle Auswahlentscheidungen und die Differenzierung von Gehältern erfolgt anhand der Personalbeurteilung. Diese lässt sich differenzieren in die Leistungsbeurteilung, also der vergangenheitsorientierten „Performance“ der Mitarbeiter sowie die Potentialbeurteilung, also die Einschätzung seiner künftigen Leistungspotentiale (vgl. Gläser 2010, 862). In Bezug auf die aktuelle Position im Arbeitsprozess kann eine Bewertung anhand des tätigkeitsorientierten Ansatzes, des ergebnisorientierte Ansatzes sowie des eigenschaftsorientierten Ansatzes erfolgen (vgl. Gläser 2010, 862).

Die Bewertung im Rahmen des ergebnisorientierten Ansatzes, also anhand vorab festgelegter Ziele, ist für Redakteure und Kreativschaffende nur bedingt sinnvoll. Die Zielvereinbarungen beziehen sich dabei auf das Kerngeschäft der TV-Formatentwicklung und Produktion und können u.a. an harten Faktoren wie Quote und Marktanteilen gemessen werden. Im Hinblick auf die crossmediale Formatproduktion ist die Zurechenbarkeit des Erfolgs auf einzelne Personen jedoch problematisch. Da die Personalbeurteilung die Fixierung qualitativer und quantitativer Leistungsanforderungen als Grundlage einer strukturierten Bewertung voraussetzt (vgl. Stock-Homburg 2010, 373), müssten im Rahmen des crossmedialen Formatentstehungsprozesses entsprechende Beurteilungskriterien für die unterschiedlichen Abteilungen, so u.a. für die TV-, Online- und Social Media-Redakteure festgelegt werden. Ohne die Bewertung der aktuellen Leistung der kreativen Mitarbeiter im Hinblick auf

Crossmedia kann auch die strategische Personalentwicklung zur Verbesserung der crossmedialen Kompetenz nicht geplant werden.

Ein in der Praxis beliebter Ansatz zur Bewertung innovativer Leistungen ist der „360-Grad-Approach“, den u.a. auch Google einsetzt (vgl. Pfeiffer/Meister 2010). Bei Google wird dazu einmal im Jahr eine umfassende Leistungsbewertung der Mitarbeiter durchgeführt, bei der die Selbsteinschätzung, die Bewertung durch den Vorgesetzten und durch acht weitere Mitarbeiter erfolgt. Fünf Kollegen werden von dem zu beurteilenden Mitarbeiter selbst benannt, drei weitere werden durch den vorgesetzten Manager ausgewählt (vgl. Pfeiffer/Meister 2010). Darüber hinaus können Kollegen andere Mitarbeiter für einen Bonus vorschlagen, mit denen sie zusammengearbeitet haben. Leistungsbeurteilung wird so transparent.

Auch im Rahmen der crossmedialen Leistungserstellung stellt dieses Modell eine geeignete Beurteilungsoption dar. Eine Dualität aus ergebnisorientierter Beurteilung anhand der etablierten Größen wie dem Erfolg einzelner Formate sowie der tätigkeitsorientierten Beurteilung durch die Verhaltensbeurteilung ist realisierbar. Durch die 360°-Beurteilung kann u.a. die Problematik des „Halo-Effektes“ eingedämmt werden, bei dem eine differenzierte Beurteilung durch ein Merkmal einer Person beeinträchtigt wird, das die anderen überstrahlt. Insbesondere in der kreativen Branche, in der immer noch ein Personenkult um vermeintlich besonders kreative Mitarbeiter betrieben wird, ist dies sinnvoll. Darüber hinaus werden auch zu strenge oder milde Einzelbewertungen relativiert. In Bezug auf crossmediales Arbeiten, bei dem es sich um eine 360°-Vernetzung von Inhalten und Kanälen handelt, stellt eine umfassende 360°-Beurteilung ein geeignetes Instrument der Personalbeurteilung dar.

## **6.5.5 Personalführung**

### **6.5.5.1 Einordnung von Führungskonzepten im Hinblick auf kreatives Personal**

Drumm fasst unter Personalführung die Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens durch einen Vorgesetzten zusammen, deren Ziel die Erreichung eines gewissen Leistungs- oder Verhaltensniveaus ist (vgl. Drumm 2005, 493). Nach Scholz ist Füh-

„die Optimierung des Verhältnisses zwischen Führungskraft und Mitarbeiter im Hinblick auf eine weitgehende Integration von Unternehmens- und Individualzielen“ (vgl. Scholz 2000, 775). Ähnlich argumentiert auch Rosenstiel, dass Führung und Führungsverhalten einen Beitrag zur Erreichung von Zielen leisten sollen, die sich aus den übergeordneten Unternehmenszielen ableiten (vgl. Rosenstiel 2009, 12). Im Bereich der Führung in innovativen Organisationen fasst von Stamm zusammen: „Leadership can take place at any level within the organization and whereas ‘management’ is about directing people, about efficiency, structuring and organizing, leadership is about people and about inspiring them to go the extra mile – something that is often required in innovation projects“ (von Stamm 2008, 465). Entsprechend ist die Beeinflussung, Inspiration und Motivation der Mitarbeiter in Medienunternehmen als innovativen Organisationen zur Realisierung der crossmedialen Contentproduktion auch Aufgabe der Personalführung. Drumm sieht eine direkte Abhängigkeit zwischen den Motivationstheorien als Grundlage für die instrumentellen Führungstheorien (vgl. Drumm 2005, 493).

Die Personalführung kann dabei nach Rosenstiel durch Strukturen und Menschen erfolgen (vgl. Rosenstiel 2009, 3). Strukturen koordinieren und steuern das Verhalten und die Aktivitäten der Mitarbeiter, die Führung durch Menschen ist jedoch unabdingbar, um den Stillstand eines Unternehmens und seiner Entwicklung zu verhindern (Rosenstiel 2009, 26). Folgend liegt der Fokus entsprechend auf der Führung durch Menschen, denn der Führende hat entscheidenden Einfluss darauf, wie mit bestehenden Strukturen umgegangen wird (vgl. Rosenstiel 2009, 4). Er kann durch direkte Interaktion mit den Mitarbeitern motivierend auf die Zielerreichung hinwirken.

Zur Beantwortung der zentralen Fragen nach dem Erfolg der Mitarbeiterführung (vgl. Rosenstiel 2009, 4; Stock-Homburg 2010, 581) lassen sich mit der eigenschaftsorientierten, der verhaltensorientierten und der situativen Perspektive drei Betrachtungsweisen hinsichtlich der theoretisch-konzeptionellen Ansätze der Führung unterscheiden (vgl. Rosenstiel 2009, 5; Stock-Homburg 2010, 481).

Um Mitarbeiter im Hinblick auf das Ziel der crossmedialen Contentproduktion zu motivieren, sollte die Führung demonstrieren, dass Kreativität zentral für das Unternehmen und experimentelles Agieren erwünscht ist (vgl. Küng 2008b, 152). Vor diesem Hintergrund sind die eigenschaftsorientierten Ansätze der Führung relevant. Diese Ansätze gehen von der Annahme aus, dass die Eigenschaften der Führungsperson maßgeblich den Führungserfolg bestimmen (vgl. Rosenstiel 2009, 6). Goffee und Jones extrahierten beispielsweise im Jahr 2000 vier Qualitäten, die eine inspirierende Führungspersönlichkeit besitzen sollte (vgl. Goffee/Jones 2000, 64). Demnach sollte diese Schwäche zeigen, wie ein Sensor seine Umwelt zu deuten wissen, empathisch sein und sich trauen „anders“ zu sein (vgl. Goffee/Jones 2000, 64-69). Aufgrund der zahlreichen Studien zu Persönlichkeitsmerkmalen, die für den Führungserfolg relevant sind, wurden die Befunde gruppiert (vgl. Rosenstiel 2009, 6). So wurde die Befähigung zur Führung beispielsweise durch Intelligenz oder verbale Gewandtheit, die Leistung, Verantwortlichkeit, Teilnahme und Status als übergeordnete Gruppen der erfolgsrelevanten Führungseigenschaften extrahiert (vgl. Rosenstiel 2009, 6).

Die Konzepte der eigenschaftsorientierten Führung sind kritisch zu betrachten, da „das Führungsverhalten nur unzureichend aus persönlichen Eigenschaften erklärt“ (Drumm 2005, 517) werden kann. So kann guter Führungsstil auch erlernt werden und multikausal durch das Zusammenspiel von Mitarbeitern und Führungsperson sowie durch Umfeldbedingungen determiniert und verändert werden. Jedoch können sich bestimmte Eigenschaften wie beispielsweise die von Goffee und Jones angeführte Empathie und die Kompetenz (vgl. Goffee/Jones 2000) zur treffenden Einschätzung von Situationen auch bei der Führung kreativer Mitarbeiter positiv auswirken. Diese fühlen sich leicht von zu starker Kontrolle in ihrer Kreativität gestört und reagieren sensibel. Darüber hinaus kann beispielsweise die Andersartigkeit der Führungsperson auch zu mehr Mut hinsichtlich der eigenen andersartigen Ideen und somit zu innovativen Ansätzen führen. Dennoch gilt es zu bedenken, dass zwischen Führungsverhalten und Führungssituation eine interdependente Beziehung besteht, indem die Situation das Führungsverhalten beeinflusst und das Führungsverhalten in



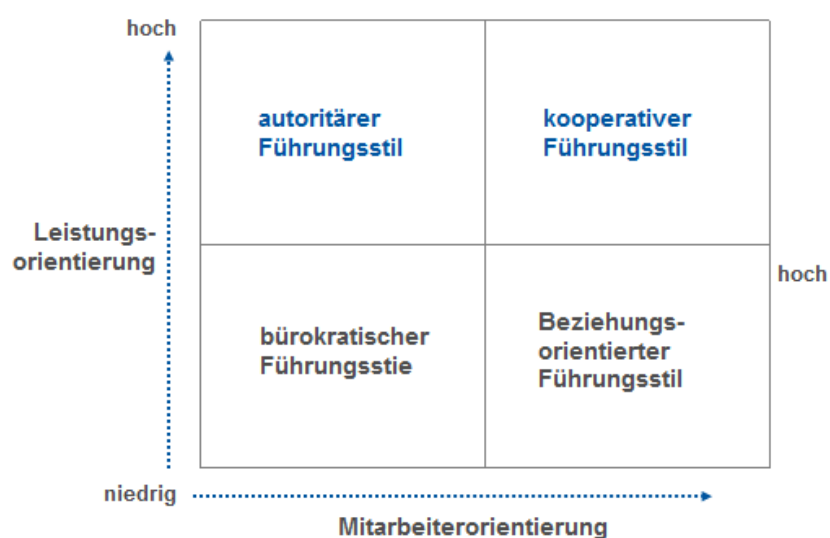
bestimmten Situationen erfolgreich, in anderen nicht erfolgreich ist (vgl. Rosenstiel 2009, 7).

Im Gegensatz zu den eigenschaftsorientierten Ansätzen ziehen die verhaltensorientierten Ansätze der Führung als Referenzgröße das Führungsverhalten des Vorgesetzten zur Analyse heran (vgl. Rosenstiel 2009, 11; Stock-Homburg 2010, 506). Dies ist im Gegensatz zu den charakterlichen Eigenschaften erlernbar und lässt sich gut an den Mitarbeitern in Bezug auf seine Wirksamkeit beobachten. Einen wesentlichen Beitrag hat der Ohio-State-Leadership-Quadrant zu der Analyse des Verhaltens der Führungskräfte im Umgang mit den Mitarbeitern geleistet (vgl. Stock-Homburg 2010, 507). Hierbei werden Mitarbeiter- und Leistungsorientierung als miteinander kombinierbare Dimensionen des Führungserfolges betrachtet, die je nach Ausprägung in unterschiedliche Führungsstile münden (vgl. Rosenstiel 2009, 11; Stock-Homburg 2010, 508). Es lassen sich hierbei der autoritäre Führungsstil, der kooperative Führungsstil, der beziehungsorientierte Führungsstil und der bürokratische Führungsstil voneinander unterscheiden (vgl. Abbildung 20).

Bei der kreativen Entwicklung crossmedialer Inhalten in TV-Unternehmen wirken sich zu strenge Strukturierungen und Reglementierungen sowie der autoritäre Eingriff von Führungskräften eher negativ auf den Innovationswillen der kreativen Mitarbeiter aus. Der beziehungsorientierte Führungsstil, bei dem das positive Klima den Leistungszielen tendenziell untergeordnet wird (vgl. Stock-Homburg 2010, 508), ist für die TV-Unternehmen und die Förderung kreativer Innovationen ebenfalls nicht geeignet. Entsprechend empfiehlt sich im Hinblick auf die Führung kreativer Mitarbeiter der kooperative Führungsstil, bei dem eine klare, gemeinsam erarbeitete Zielsetzung im Vordergrund steht und die Führungsperson gleichermaßen mitarbeiter- und leistungsorientiert agiert (vgl. Stock-Homburg 2010, 508).

Die Partizipation qualifizierter Mitarbeiter an Zielfindungs- und Entscheidungsprozessen kann in der kreativen Branche strategisch sinnvoll sein. Denn sie fördert zum einen die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen (vgl. Rosenstiel 2009, 12), was eine positive intrinsische Motivation auslösen kann. Zum anderen handelt

es sich bei kreativen redaktionellen Prozessen um komplexe anspruchsvolle Aufgaben, die nicht zwangsläufig von den rationalen Führungspersönlichkeiten bis ins Detail verstanden werden und somit nach Rosenstiel Befehl und Fremdkontrolle nur schwer einsetzbar machen (vgl. Rosenstiel 2009, 12). Da es sich bei der crossmedialen Contentkonzeption und -produktion um einen innovativen Prozess unter Unsicherheit handelt, ist, wie bereits angedeutet, die Betrachtung der Situation und entsprechend auf theoretischer Ebene die der situativen Führungsansätze relevant.



**Abbildung 20: Die Führungsstile des Ohio-State-Leadership-Quadranten**  
(Quelle: eigene Darstellung nach Stock-Homburg 2010, 509)

Situative Führungsansätze gehen davon aus, dass „die Erfolgswirksamkeit verschiedener Persönlichkeitsmerkmale bzw. Verhaltensweisen von Führungskräften in hohem Maße von der Situation abhängt, in der Führung stattfindet“ (Stock-Homburg 2010, 516). Die motivationsorientierte Führungstheorien müssen sich nach Drumm auf eine spezifische Führungssituation beziehen (vgl. Drumm 2005, 504), da sich situative Merkmale wie beispielsweise Zeitdruck sowohl auf die einsetzbaren Führungsmittel als auch auf den Führungserfolg auswirken (vgl. Drumm 2005, 505). Da sich beispielsweise der Druck in Bezug auf die Innovationsfähigkeit der TV-Unternehmen und entsprechend auch auf die Führungskräfte erhöht, können Fakto-

ren wie eine vertrauensvolle Führungs-Mitarbeiter-Beziehung die Positionsmacht, also die hierarchische Stellung der Führungskraft und den Strukturierungsgrad der Aufgabe, für die die Führungskraft Koordination und Kontrolle übernimmt, den Führungserfolg begünstigen (vgl. Stock-Homburg 2010, 517).

Grundsätzlich ist im Hinblick auf den Führungsstil in kreativen Branchen und Unternehmen das Gewähren von Handlungsspielräume seitens der Führungskräfte der Kreativität und Innovation zuträglich, was jedoch ein entsprechendes Engagement und die notwendige Verantwortungsbereitschaft seitens der Mitarbeiter voraussetzt (vgl. Achouri 2011, 250). Durch einen partizipativen und kooperativen Führungsstil kann sich der Mitarbeiter eher mit dem Unternehmensziel identifizieren und erlebt die Erfolge auf dem Weg zur Zielerreichung als seine eigenen (vgl. Rosenstiel 2009, 13). Im Hinblick auf die spezifischen Eigenschaften der Kreativschaffenden, die sich meist stark mit ihrem Produkt identifizieren und intrinsisch motiviert sind, kann dies den Innovationswillen unterstützen. Leistung in kreativen Bereichen sollte sich somit zum einen lohnen, zum anderen sollte der Mitarbeiter aber auch im Rahmen seiner subjektiven Einschätzung der eigenen Fähigkeiten davon überzeugt sein, dass die vorgegebenen Ziele realistisch erreichbar sind (vgl. Gaier 2011, 35). Allgemein gilt, dass Führung und der Einsatz von Führungsinstrumenten stets situativ erfolgen muss.

#### **6.5.5.2 Hierarchie und Führung im crossmedialen Formatprozess**

Hierarchische Strukturen und Kompetenzen anzupassen, kann die Prozessorientierung fördern und den Stellenwert eines Prozesses im Unternehmen unterstreichen (vgl. Fischermanns 2008, 37). Die Regelung von Entscheidungs- und Weisungsrecht spielt daher auch in Bezug auf die crossmediale Contentproduktion eine entscheidende Rolle. Picot folgend wird unter Entscheidungsrecht die „inhaltliche Gestaltungskompetenz bezüglich der Aufgabenerfüllung im Unternehmen“, also die Art und Weise der Aufgabenlösung, verstanden (Picot et al. 2012, 313). Das Weisungsrecht bezieht sich hingegen auf die Entscheidung darüber, wer eine bestimmte Aufgabe zu lösen hat (Picot et al. 2012, 315).

In einigen Medienunternehmen wird den Veränderungen und der Wichtigkeit des vernetzten Arbeitens und Denkens bereits durch eigene Vorstandsressorts Rechnung getragen. So schuf beispielsweise Bertelsmann im Jahr 2000 mit seinem „Bertelsmann Content Network“ ein neues Vorstandsressort zur Realisierung des cross-divisionalen Geschäfts und crossmedialer Synergien (vgl. Thielmann/Sieprath/Kaiser 2001, 145). Auch in Hinblick auf Crossmedia wäre ein solches Ressort strategisch sinnvoll. Die Problematik der crossmedialen Formaterstellung auf operativer Ebene besteht jedoch darin, dass ein Weisungsrecht sich dahingehend erübrigt, dass die Umsetzung von Inhalten in den einzelnen medialen Kanälen durch unterschiedliche Redaktionen erfolgt. Entsprechend wird die Webseite von der Onlineabteilung realisiert und der TV-Dreh von den TV-Redakteuren durchgeführt oder betreut. In dieser Spezialisierung auf einen bestimmten Content- oder Medienbereich liegt durch die mediumspezifische Expertise auch durchaus ein Vorteil. Doch die Effizienz und der Erfolg des Gesamtergebnisses sind nur durch eine übergeordnete Führung und Koordination, beispielsweise in Form eines eigenen Vorstandsressorts, gewährleistet.

Durch Zuweisung des Entscheidungsrechtes an einen Prozessverantwortlichen, wie dies bereits Bezug auf den Prozessmanager als strukturellem Innovationstreiber angesprochen wurde (vgl. Kapitel 6.4.3), kann die wirtschaftliche Effizienz der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit bezüglich Konzeption und Produktion crossmedialer Inhalte unterstützt werden. Dabei geht es weniger um die Einflussnahme auf die Inhalte, da diese im Hinblick auf die Sicherung der redaktionellen Qualität durch den Content- bzw. Business-Spezialisten nicht zwangsläufig notwendig ist. Viel eher steht die Koordination der Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen und Redaktionen im Vordergrund. Durch den Gesamtüberblick über den crossmedialen Prozess kann die Dopplung von Aufgaben verhindert und können Synergien realisiert werden, wenn ein entsprechendes Weisungsrecht besteht.

Da das kreative Personal eine besonders sensible Ressource darstellt, bei der die Begrenzung des individuellen Handlungsspielraums zu einer Leistungsver schlechterung führen kann (vgl. auch Kapitel 6.2.3.), ist eine Trennung zwischen dem Prozessmanagement und dem Management der fachlichen Bereiche auch Content- und

Business-Manager sinnvoll. Durch die hierarchische Verankerung des crossmedialen Formatprozesses auf Vorstandsebene und die Koordination und Leitung des Prozesses durch einen Prozessmanager auf operativer Ebene, ist nicht nur die Verantwortlichkeit für die Effizienz der crossmedialen Contentkonzeption und -produktion, sondern auch der Status des crossmedialen Arbeitens im Zuge des Innovationsmanagements des TV-Unternehmens klar definiert.

### **6.5.5.3 Vision und Zieldefinition im Sinne des „Flow-Modells“**

Eine Innovationsorientierung innerhalb des Unternehmens kann nach Amabile in erster Linie vom Top Management angestoßen werden (vgl. Amabile 1997, 52). Um die situativen Bedingungen zu lenken, die intrinsische Motivation und so die Innovationsbereitschaft und -fähigkeit der kreativen Mitarbeiter positiv zu beeinflussen (vgl. Habann 2010, 64), bedarf es der Formulierung spezifischer, messbarer, akzeptierter, realistischer und terminierter Ziele entsprechend der SMART-Theorie der Zieldefinition (vgl. Kapitel 6.5.3.1). Diese sollte vom Betroffenen als erreichbar eingestuft und die Zielerreichung als erstrebenswert angesehen werden (vgl. Nakamura/Csikszentmihalyi 2002, 90). Durch die kognitive Einschätzung der eigenen Fähigkeiten können positive Emotion und eine Motivation zur Zielerreichung entstehen. Emotionen spielen im Kreativprozess eine entscheidende Rolle. Positive Emotionen erweitern die Wahrnehmungsfähigkeit und vergrößern die Aufmerksamkeitsspanne, wodurch mehr kognitive Kapazitäten für kreative Ideen frei werden (vgl. Gaier 2011, 38). Emotionen beeinflussen auch die kognitive Einschätzung der eigenen Fähigkeiten. Dies kann für die Motivation der Mitarbeiter zu kreativen Leistungen und innovativen Ideen eine positive Ausgangssituation darstellen. Denn im Rahmen der Führung können Emotionen durch bewusste emotionale Ansteckung zwischen Sender, also Führungskraft und Empfänger, also Mitarbeiter, eingesetzt werden (vgl. Stock-Homburg 2010, 543).

Die Herausforderung der Personalführung liegt im Hinblick auf Vision und Zieldefinition entsprechend auch darin, eine positiven Situationsbewertung und daraus resultierend eine Motivation für eine kreative Leistungserbringung bei den Kreativschaf-

fenden zu erreichen. Durch Offenheit, klare Kommunikation und den Aufbau eines vertrauensvollen Verhältnisses mit den Mitarbeitern können Resignation und Reaktanz vermieden werden. Innovative Gedanken außerhalb der tradierten Denk- und Prozessmuster einzubringen, sollte durch das Management gefördert und beispielsweise durch die Bereitstellung notwendiger Ressourcen optimiert werden (vgl. Amabile 1997, 55).

Csikszentmihalyi konnte nachweisen, dass die Übereinstimmung zwischen Aufgaben, die präzise als Ziele formuliert sind und den Fähigkeiten der Mitarbeiter, diese Aufgaben im Rahmen ihrer persönlichen Fähigkeiten zu lösen, zum optimalen „Flow“ führt (vgl. Csikszentmihalyi 1992, 72). Flow steht dabei für den Zustand zwischen Über- und Unterforderung, bei dem die Mitarbeiter deutliche Ziele haben, sich voll auf ihr Tun konzentrieren, ihre Aktivitäten kontrollieren und sich besonders gut auf ihre Arbeit konzentrieren können (Nakamura/Csikszentmihalyi 2002, 90).

Insbesondere bei kreativen Mitarbeitern, die intrinsisch motiviert sind, spielt der Flow zur Optimierung des kreativen Outputs eine Rolle (vgl. Küng 2008b, 151). Das strategisch orientierte Personalmanagement setzt die Inspiration und Führung der kreativen Mitarbeiter zur Erreichung der Unternehmens- und Managementziele voraus (vgl. Redmond 2006, 118). Die Konsistenz einzelner Managemententscheidungen und des übergeordneten Unternehmensziels haben Einfluss darauf, ob und wie gut eine Entscheidung umgesetzt werden kann (vgl. Barney/Hesterly 2010, 151). Die subjektive Wahrnehmung und Bewertung von Eingriffen des Managements in Prozessstrukturen kann hierbei die emotionale Haltung der Mitarbeiter beeinflussen und sich sowohl auf die Bereitschaft als auch auf die Fähigkeit zur Erbringung von kreativen Leistungen niederschlagen (vgl. Gaier 2011, 40). Entsprechend sensibel und dennoch zielgerichtet muss der Prozessmanager bei der kontinuierlichen Optimierung des Formatentwicklungsprozesses vorgehen.

Um den Zustand des „Flow“ zu fördern, können zum einen Individuen durch das Management bei der Optimierung dieses Zustandes unterstützt werden. Zum anderen können Strukturen und Rahmenbedingungen so optimiert werden, dass der „Flow“

nicht behindert wird (vgl. Nakamura/Csikszentmihalyi 2002, 99). Entsprechend entscheidend ist die Rolle der Führung des kreativen Personals für die Innovationsfähigkeit der TV-Unternehmen, da diese die bestehenden Fähigkeiten der Mitarbeiter stetig erweitern und ein klares Feedback über den Fortschritt der Zielerreichung geben, ohne dabei das kreative Personal zu über- oder zu unterfordern (vgl. Nakamura/Csikszentmihalyi 2002, 90).

Kommt jedoch im operativen Tagesgeschäft die neue Vision des Top-Managements gar nicht explizit an, wird auch der optimale Flow-Zustand für das Personal nicht erreicht und die Unternehmensziele lassen sich nur schwer verwirklichen. Entsprechend sollte, was die Umsetzung crossmedialer Strategien, so beispielsweise die Integration crossmedialer Maßnahmen in das Tagesgeschäft, angeht, Einheitlichkeit herrschen. Die Kopplung der persönlichen Ziele der Kreativschaffenden mit dem übergeordneten Unternehmensziel kann zum einen die Erreichung des „Flow-Zustands“ fördern. Bezüglich Vision und Zieldefinition müssen bei TV-Unternehmen sowohl aktuelle Ziele Berücksichtigung finden, die auf das Tagesgeschäft ausgerichtet sind als auch strategische Ziele, die mittel- bis langfristig angestrebt werden (vgl. Klug 2011, 40). Die kontinuierliche Entwicklung der Fähigkeiten des kreativen Personals durch Zielsetzungen im Sinne des „Flow-Modells“ von Nakamura und Csikszentmihalyi fördert auch die strategische Flexibilisierung und das organisationale Lernen innerhalb der TV-Unternehmen (vgl. Nakamura/Csikszentmihalyi 2002).

#### **6.5.5.4 Etablierung einer Feedbackkultur**

Das Feedback ist eines der wichtigsten Führungsinstrumente (vgl. Achouri 2011, 168). Es dient zur Verbesserung der Kommunikation zwischen einer Führungskraft und ihren Mitarbeitern in ihrem Verantwortungsbereich (vgl. Stock-Homburg 2010, 561). Unter Feedback versteht man die persönliche und regelmäßige Rückmeldung des Vorgesetzten an den Mitarbeiter zu dessen Stärken und Schwächen in einer bestimmten Situation (vgl. Stock-Homburg 2010, 561). Doch auch auf der Ebene hierarchisch unverbundener Abteilungen kann Feedback zu produktiven Anregungen führen. Die Ablehnung der Kreativschaffenden hinsichtlich eines Feedbacks aus an-

deren redaktionellen Abteilungen im Rahmen der crossmedialen Zusammenarbeit ist auch ein Grund von Informationsbarrieren, ineffizienter Teamarbeit und Kooperationschwierigkeiten der Abteilungen im crossmedialen Formatentwicklungsprozess.

Somit sollte die Führung insbesondere im Bereich der Kreativschaffenden dafür sorgen, dass im Rahmen unternehmenseinheitlicher Regelungen ein Feedback nicht vermieden, sondern akzeptiert, angenommen und auf lange Sicht auch aktiv eingefordert wird, um den crossmedialen Formatentwicklungsprozess zu optimieren. Dies kann, wie es auch bereits im Rahmen des Formatmanagementprozesses der Fall ist (vgl. Kapitel 4.3.3.2), durch die Einführung von Evaluationsmeetings erfolgen, in denen sowohl die Mitarbeiter aus den beteiligten Abteilungen als auch unabhängige Experten aus anderen Redaktionen ein Format analysieren und positive wie negative Aspekte bewerten. Hier wären auch die Duale Führung sowie der Prozessmanager gefordert Anregungen, Verbesserungsvorschläge und Kritik zu üben, um sowohl die inhaltliche Ausgestaltung als auch den Formatentwicklungsprozess an sich zu verbessern. Die Verbesserungsvorschläge können in Reports nachgehalten und deren Anwendung bei künftigen Projekten überprüft werden. Auch eine Rückmeldung der Führung zu kreativen Ideen ist wichtig, weil sie deren Interesse an der Kreativität der Mitarbeiter zeigt (vgl. Küng 2008b, 152). Feedback kann beispielsweise in der dreischrittigen Formulierung einer „Ich-Aussage“ von Wahrnehmung, Wirkung und Wunsch erfolgen (vgl. Achouri 2011, 168) und somit einen geregelten und vor allem professionellen kommunikativen Rahmen zur Reflexion der Kreativschaffenden und zur Verbesserung ihrer Formate bilden. Dadurch kann vermieden werden, dass das Feedback als persönliche Kritik aufgefasst wird.

Die Betonung einer hohen Innovationsorientierung des Gesamtunternehmens und die entsprechend faire, konstruktive und unpersönliche Kritik kann durch das Management vorgelebt und etabliert werden (vgl. Amabile 1997, 54). In der Praxis existieren teilweise solche geregelten Feedback-Kulturen bezüglich der Formaterstellung. So kann bereits im Zuge der Formaterstellung bei ProSiebenSat.1 durch den Programm-Manager im Rahmen einer „Optimierungs-Challenge“, also eines Meetings mit Mitarbeitern unterschiedlicher Abteilungen des Unternehmens, ein Feed-



back sowohl aus kreativen als auch aus wirtschaftlichen Unternehmensbereichen eingefordert werden. Der Einsatz solcher Tools wird jedoch nur dann entsprechend angenommen, wenn sie als Chance zur Verbesserung angesehen wird und Fehler, die durch eine solches Optimierungsmeeting hätten vermieden werden können, auch zu Konsequenzen für den Verantwortlichen führen, sofern er diese Möglichkeit nicht in Anspruch nimmt.

Im Hinblick auf die crossmediale Contentproduktion kann das Feedback aus den unterschiedlichen Redaktionen den entscheidenden Impuls zur crossmedialen Konzeption geben. Wird Feedback zu Formaten in Form von Learnings dokumentiert, können diese auch für Folgeproduktionen genutzt werden. So können grundlegende Erkenntnisse bezüglich der crossmedialen Auswertbarkeit insbesondere bei seriellen Formaten unmittelbar umgesetzt werden. Bei „One-Offs“, d.h. bei Formaten, die im Rahmen einer einmaligen Ausstrahlung abgeschlossen sind, wie es beispielsweise bei Filmen oder einer Jubiläumsshow der Fall ist, können die Learnings zwar nicht eins zu eins übertragen, jedoch grundlegende Schlussfolgerungen oder Verbesserungsvorschläge den Kreativschaffenden zugänglich gemacht werden. Die Kenntnisnahme und die aktive Anwendung von Learnings aus dem Feedback-Prozess sollte durch das Top-Management unterstützt werden. Im Rahmen von Konzepten wie dem der Dualen Führung kann das Feedback auch durch das mittlere Management gezielt eingefordert werden. Auf diese Weise wird proaktiv zur Verbesserung und Optimierung der crossmedialen Contentkonzeption durch deren Priorisierung auf Führungsebene beigetragen.

## **6.6 Zusammenfassung der Auswirkungen personeller Änderungen**

Die Sicherung eines kontinuierlichen Flusses von inhaltlichen crossmedialen Innovationen wird immer wichtiger, aber auch komplizierter für die TV-Unternehmen (vgl. Aris/Bughin 2009, 92). Im Personalbereich bedarf crossmediales Arbeiten der Veränderung des handwerklichen Könnens der Kreativschaffenden und der Aneignung von crossmedialen Grundkenntnissen, vor allem jedoch der Implementierung eines

crossmedial-vernetzten Denkens sowie der Bereitschaft zu Offenheit und abteilungsübergreifender Kommunikation (vgl. Jakubetz 2013, 53) und Zusammenarbeit.

Das Konzept der Dualen Hierarchie aus zwei Fachpromotoren in Form des Content- und Business-Managers und des Prozessmanagers als Machtpromotor kann entscheidend zur Optimierung der crossmedialen Contenterstellung beitragen. Denn durch dieses Konzept wird nicht nur ein Konsens hinsichtlich der Frage nach Spezifizierung oder Generalisierung von Aufgaben in Hinblick auf Crossmedia erreicht. Auch der Formatentwicklungsprozess der crossmedialen Contenterstellung an sich wird kontinuierlich weiter verbessert.

Die Lern- und Entwicklungsprozesse der kreativen Mitarbeiter bilden dabei die Basis der Lern- und Entwicklungsfähigkeit der Gesamtorganisation (vgl. Zahn/Nowak/Schön 2005, 80). Denn das individuelle Lernen ist die Grundlage für Entwicklungsstand und Entwicklungspotential der Organisation (vgl. Deters 2000, 108). Da entsprechend zwischen individuellem und organisationalem Lernen und somit auch der Entwicklungsfähigkeit der TV-Unternehmen eine interdependente Beziehung besteht (vgl. Deters 2000, 108), kann ohne die Adaption der Organisationsstrukturen, die als Infrastruktur den Handlungsspielraum der Mitarbeiter begrenzen (vgl. Wirtz 2011, 127), nur partiell eine Realisierung von Innovationen als „erfolgreiche Implementierung kreativer Ideen innerhalb einer Organisation“ erfolgen (Amabile 1996, 1). Entsprechend wurde das Konzept der Dualen Führung in das Konstrukt der ambidextren Organisationsstrukturen eingebettet.

Durch unterschiedliche innovations- und flexibilitätsfördernde Maßnahmen wie u.a. die Implementierung immaterieller Anreize, ganzheitlicher 360°-Feedbackbewertungen von Leistung und einer visionären und situativ angepassten Führung kann entsprechend dieser beiden Konzepte die ganzheitliche inhaltliche Planung und die kanalübergreifende redaktionelle Zusammenarbeit, die im Zuge von Crossmedia dringend einer strukturellen Umorganisation bedarf (vgl. Jakubetz 2011, 35), optimiert werden.

Dabei gilt es bei allen Maßnahmen und in Hinblick auf die Implementierung neuer Strukturen einerseits die Bedeutung kreativer Ressourcen für die Contentkreation und Produktion wie auch die besonderen Eigenschaften des kreativen Personals, also u.a. dessen hohe intrinsische Motivation und ihre Konsequenzen, zu berücksichtigen. Ergebnis der Adaption personeller und, in interdependenter Beziehung hierzu auch organisatorischer Strukturen, ist die Effizienzsteigerung bezüglich der Abstimmungs- und Kommunikationsprozesse zur Verringerung von Reibungs- und Informationsverlusten und die Steigerung der organisationalen und personellen Flexibilität zur Steigerung der Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter und entsprechend der gesamten TV-Unternehmen.

Die Implementierung der Veränderungen in personellen und organisatorischen Bereichen sollte im Rahmen eines zielgerichteten strategischen Change-Managements erfolgen. Folgend werden entsprechend konkrete Maßnahmen des Change-Managements dargestellt und in Bezug auf ihre Anwendbarkeit in crossmedial agierenden TV-Unternehmen analysiert.



## **7 Change-Management im Zuge crossmedialer Veränderungen**

### **7.1 Crossmedia als Auslöser des Change-Managements im TV-Kerngeschäft**

Veränderung ist im dynamischen konvergenten TV-Markt kein punktueller, sondern ein kontinuierlicher Prozess, der über das Überleben der Unternehmen entscheiden kann (vgl. Zahn/Nowak/Schön 2005, 84; Colman 2012, 71). Ansoff formuliert dies wie folgt: „If the industry is highly dynamic, change in technology rapid/or market structure unstable, the firm will need to put strategic change on a permanent basis“ (1965, 126). Grundlegende Ausgangspunkte für den Change-Prozess innerhalb einer Organisation sind einerseits der interne Veränderungsbedarf, der auf unternehmerischen Entscheidungen beruht und andererseits der externe Veränderungsbedarf, der aus Veränderungen in der Unternehmensumwelt resultiert (vgl. Barney/Hesterly 2010, 30/66; Becker/Labucay 2012, 61).

TV-Unternehmen sind offene Systeme (vgl. Lauer 2010, 11), die im Austausch mit u.a. Werbemarkt, Rezipientenmarkt und Beschaffungsmarkt stehen und somit auf die Digitalisierung und Konvergenz, die veränderten Marktstrukturen und Nutzeranforderungen im hoch dynamischen Medienmarkt flexibel reagieren müssen. Die Offenheit des Systems bezieht sich jedoch in Hinblick auf innovative Veränderungen auch auf die internen Beziehungen und die Interaktion der Beteiligten, da Innovationen in vielen Fällen spontan entstehen (vgl. Hauschildt 2011, 57). Im Sinne von Hauschildt und Salomo sollte in offenen Systemen die Möglichkeit zur spontanen Interaktion, dem Ausbau und der Institutionalisierung solcher Interaktionen gegeben sein (vgl. Hauschildt/Salomo 2011, 57). Da, wie in den vorangegangenen Kapiteln aufgezeigt, die bestehenden Personal- und Organisationsstrukturen Austausch und Interaktion im Hinblick auf die crossmediale Inhalteproduktion nicht in ausreichendem Maße ermöglichen (vgl. auch Kapitel 5.5 und 6.4), resultiert daraus ein interner Veränderungsbedarf in den TV-Unternehmen. Denn die internen Strukturen, insbesondere in Hinblick auf Produktions- und Formatentwicklungsprozesse (vgl. Kapitel 4.3.2.1 und 4.3.2.2.), korrelieren nicht mehr mit der modifizierten Zielsetzung und Strategie der TV-Unternehmen hinsichtlich der crossmedialen Diversifikation des Contents.

Für die TV-Unternehmen stellt vor allem die Revitalisierung des Kerngeschäfts, also die Innovations- und Attraktivitätssteigerung, einen strategisch notwendigen Schritt dar, da in diesem Bereich nach wie vor die höchsten Umsatzerlöse generiert werden (vgl. Kapitel 3.3.1). Trotz der u.a. von Dal Zotto, van Kranenburg und Achtenhagen unterstellten Veränderungsresistenz etablierter TV-Konzerne (vgl. Achtenhagen 2005, 43; Dal Zotto/van Kranenburg 2008, xvii) und der organisationalen Trägheit (vgl. Christensen 1997, 29) befinden sich diese bereits mitten im crossmedialen Change-Prozess. In den großen deutschen TV-Unternehmen erfolgt die Veränderung jedoch in der Praxis punktuell in den Abteilungen, in denen auf operativer Ebene neue Herausforderungen durch Crossmedia entstehen. Dies entspricht einer inkrementellen Anpassung, bei der zwar eine organisationale Adaption an das veränderte Umfeld, jedoch keine wirkliche Transformation des Gesamtsystems erfolgt (vgl. Tushman/Newman/Romanelli 2004, 530). Auch wenn grundsätzlich keine revolutionäre Veränderung im Sinne eines „Frame-Breaking Change“ für die TV-Unternehmen notwendig ist, so sollte doch unternehmensübergreifend eindeutig und nachdrücklich der Beginn und das Ziel des Change-Prozesses festgelegt und mit konkreten, terminierten Maßnahmen hinterlegt werden. Dies sollte die Berücksichtigung emergenter Change-Strategien und Prozesse nicht ausschließen, denn insbesondere die Kombination aus intendierten und emergenten Elementen begünstigt die Entwicklung von Innovationen (vgl. Peters/Zelewski 2011, 86). Die Fähigkeit der Mitarbeiter einen stetigen Zyklus der kreativen Zerstörung aufrecht zu erhalten, indem sie ihre Fähigkeiten kontinuierlich neu konfigurieren und kombinieren, kann stetig neue Werte und Wettbewerbsvorteile für ein Unternehmen schaffen (vgl. Müller-Stewens/Lechner 2011, 350).

Das Aufkommen neuer Ideen zu fördern, die dynamischen Fähigkeiten gezielt zu mobilisieren, aber auch nicht intendierte Entwicklungen wahrzunehmen und ggf. einzubeziehen, trägt zur „evolutionären Fitness“ (Cohendet et al. 2013, 135) eines Unternehmens bei. Diese interne Fitness „[...] is a necessary condition to ensure the overall evolutionary fitness in tune with the external environment“ (Cohendet et al. 2013, 135). Da auch die strategische Flexibilität „immer nur ein temporärer Zustand

sein kann und immer wieder neu erarbeitet sein will“ (vgl. Zahn/Nowak/Schön 2005, 86), liegt im Change-Management für die TV-Unternehmen die Chance, durch einen revolutionären Anstoß die Bedeutung und Tragweite der crossmedialen Contentproduktion im Rahmen des digital induzierten Veränderungsprozesses deutlich zu machen. Nachdem die konkrete strategische Richtung unternehmensübergreifend sowie für die einzelnen Unternehmensbereiche definiert und kommuniziert ist, kann auch unter Berücksichtigung emergenter Prozesse und Entwicklungen in den betroffenen operativen Bereichen eine schrittweisen Feinabstimmung und Optimierung erfolgen (vgl. Tushman/Newman/Romanelli 2004, 533).

## **7.2 Grundlagen des Change-Managements**

### **7.2.1 Definition des Change-Managements**

Um im volatilen TV-Markt die gezielt intendierte Veränderung von der stetigen Anpassung zu differenzieren, wird folgend auf die Definition des Change-Managements eingegangen. Diese ist weder bezüglich des Begriffes noch bezüglich ihrer Einordnung im Rahmen der Managementtheorie eindeutig. In der Literatur finden sich in Bezug auf den Veränderungsprozess von Unternehmen mannigfaltige Begrifflichkeiten wie Reorganisation (vgl. Picot et.al. 2012, 514), Veränderungsmanagement, Change-Management und Organisationsentwicklung. Vor allem die Begriffe Change-Management und Organisationsentwicklung werden auch in der wissenschaftlichen Literatur synonym verwendet (vgl. Niermeyer/Postall 2013, 36). So bezeichnen Becker und Labucay das Change-Management als „in der angloamerikanischen Managementpraxis entstandenes Pendant [der Organisationsentwicklung]“ (vgl. Becker/Labucay 2012, 4). Im Rahmen ihres Ansatzes definieren sie Organisationsentwicklung „als ganzheitlichen, managementgeleiteten Prozess der Gestaltung und Veränderung von Organisationseinheiten und Organisationen, der alle Maßnahmen der direkten und indirekten zielorientierten Beeinflussung von Strukturen, Prozessen, Personen und Beziehungen umfasst, die eine Organisation systematisch plant, realisiert und evaluiert“ (Becker/Labucay 2012, 2).

In diesem Sinne beurteilt auch Krüger den Unternehmenswandel als „umfassende strategische Erneuerung, eine Transformation der Unternehmung“ (Krüger 2000, 17). Er weist darauf hin, dass das Change-Management keine neue Disziplin, sondern eine Teilaufgabe darstellt, die sich als grundsätzlicher Auftrag durch alle Gebiete des Managements zieht und mittlerweile nicht mehr ausschließlich bei der Führung liegt, sondern mittels entsprechender Entwicklungsmaßnahmen auch durch die Unternehmensmitarbeiter aktiv gefördert werden kann (vgl. Krüger 2000, 18). Auch Vahs sieht die strategische Entwicklung von Unternehmen als Daueraufgabe an, der sich alle Organisationsmitglieder stellen müssen und die mittels einer ganzheitlichen Perspektive kontinuierlich vorangetrieben werden sollte (vgl. Vahs 2007, 267). Konkret sollen auf Mikro-Ebene die Mitarbeiter und deren singuläre Tätigkeiten, Abläufe und Aufgaben entwickelt, wie auch die Makro-Ebene der Gesamtorganisation mit ihren interdependenten Verknüpfungen im Rahmen des Veränderungsprozesses planvoll und zielorientiert gestaltet werden (vgl. Becker/Labucay 2012, 1). Diese Perspektive der kontinuierlichen Adaption an sich verändernde Umweltbedingungen findet auch im Konzept der strategischen Flexibilität als Metafähigkeit der Unternehmen eine Entsprechung und bildet daher auch vor dem Hintergrund des dynamischen und volatilen TV-Marktes einen sinnvollen Betrachtungsrahmen. Indem die strategische Flexibilität durch die Berücksichtigung von emergenten Veränderungsprozessen gewahrt und entsprechend die kontinuierliche Adaption der Strategie ermöglicht wird (vgl. Zahn/Nowak/Schön 2005, 78), kann das Unternehmen flexibel reagieren, aber auch proaktiv agieren, beispielsweise durch innovative Ideen der Mitarbeiter.

Die Rolle der Mitarbeiter ist dabei insbesondere in der kreativen Branche ganz entscheidend. Fischermanns weist darauf hin, dass bewusst intendierte Veränderungsprozesse mit „einem hohen Grad an Zielorientierung, Effizienz, Umsetzungsstärke und Akzeptanz durch die Betroffenen“ einhergehen sollte (Fischermanns 2008, 168). Diese Definition impliziert nicht nur durch die Wortwahl eine eher passive Rolle der „Betroffenen“ sowie die detaillierte Planbarkeit des Veränderungsprozesses. In Anbetracht des ressourcenorientierten Ansatzes als Ansatzpunkt für die Analyse von Organisation und Personalmanagement und den bereits analysierten Besonderheiten



des kreativen Personals wird daher der Annahme Weicks folgend davon ausgegangen, dass kontinuierliche emergente Veränderungen innerhalb des Unternehmens entscheidenden Einfluss auf den Erfolg intendierter Change-Prozesse haben (vgl. Weick 2000, 223).

### **7.2.2 Bedeutung der Dynamic Capability Based View im Change-Prozess**

Die Resource Based View (vgl. Barney 1991) diente bereits in Hinblick auf die Bedeutung der Kernressource Content, der kreativen Humanressourcen sowie der Organisation als heterogenem Ressourcenpool von Mitarbeitern als Ausgangspunkt der Analyse (vgl. Kieser/Walgenbach 2010, 2). Zahn, Nowak und Schön stellen für alle Unternehmen in volatilen und turbulenten Branchen fest, dass diese „mit der Dynamik ihres Aufgabenumfeldes ko-evolvieren“ (vgl. Zahn/Nowak/Schön 2005, 89). Im Rahmen des crossmedialen Change-Prozesses gilt dies entsprechend auch für die TV-Unternehmen als Teil des dynamischen Medienmarktes. Um Innovationsstrategien verfolgen zu können, spielen nicht nur die bestehenden Ressourcen eines Unternehmens eine Rolle. Auch die Fähigkeit der Mitarbeiter, neue Kompetenzen und Fähigkeiten zu entwickeln, determiniert wesentlich die Umsetzbarkeit einer Innovationsstrategie (vgl. Hutterer 2012, 327). Im Rahmen des Change-Prozesses bildet daher der Dynamic-Capability-Ansatz (vgl. Teece et.al. 1997; Eisenhardt/Martin 2000; Wright et al. 2001) die Ausgangsbasis der Analyse, der die ressourcenorientierte Sicht um die dynamische Komponente der Veränderungsfähigkeit ergänzt.

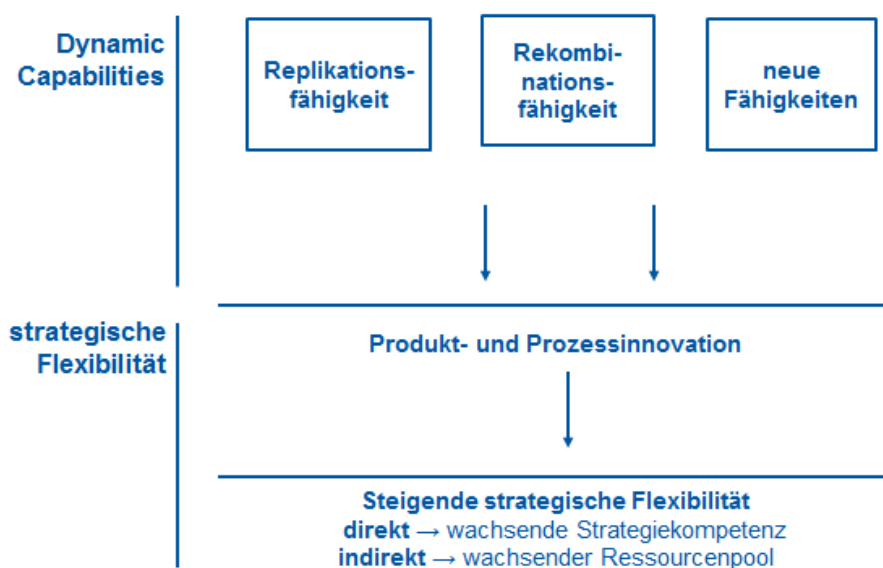
Erste Elemente einer Dynamic-Capability-Based-View sind u.a. bereits bei Schumpeter (1942) und Penrose (1959) zu finden. Den ersten konzeptionellen Ansatz zur Erklärung dynamisch organisationaler Fähigkeiten lieferten jedoch Teece, Pisano und Shuen (vgl. Teece et al. 1991). Wright, Dunford und Snell sowie Eisenhardt und Martin griffen ihren Ansatz auf und definierten in Anlehnung an Teece et al. Dynamic Capabilities als „the firm’s processes that use resources - specifically the processes to integrate, reconfigure, gain and release resources - to match and even create market change. Dynamic capabilities thus are the organizational and strategic routines by which firms’ achieve new resources configurations as markets emerge, col-

lide, split, evolve, and die“ (Teece et.al. 1997, 516; Eisenhardt/Martin 2000, 107; Wright et al. 2001, 712). Unter Dynamic Capabilities wird somit folgend die Fähigkeit eines Unternehmens und seiner Mitarbeiter verstanden, sich an verändernde Umweltbedingungen durch Abbau, Aufbau oder Entwicklung völlig neuer Kompetenzen anzupassen und durch Einsatz bereits bestehender oder auch völlig neuer Ressourcen weiterhin im Markt erfolgreich sein zu können (vgl. Wirtz 2011, 70).

Kritisch am Ansatz der Dynamic Capabilities ist anzumerken, dass es häufig schwierig ist jene Fähigkeiten von Einzelpersonen oder auch Teams zu identifizieren, die für den Erfolg eines Unternehmens verantwortlich sind und dass „the identification process may also have an ex post quality – as the firm is recognised as successful, the resources behind the success are labelled as valuable“ (Lawson/Samson 2001, 380). Darüber hinaus beruht Innovationserfolg zumeist auf der Kombination aus unterschiedlichen dynamischen Fähigkeiten (vgl. Lawson/Samson 2001, 380) und die Entstehung solcher Fähigkeiten ist noch nicht wissenschaftlich fundiert erforscht. Dennoch liegt gerade in der Tatsache, dass dieser Ansatz keinen bereichsspezifischen Fokus besitzt (vgl. Lawson/Samson 2001, 380) und sich entsprechend auf dynamische Fähigkeiten der Produkt-, Prozess- und Organisationsentwicklung anwenden lässt (vgl. Lawson/Samson 2001, 379), seine Stärke bezogen auf das Anwendungsfeld der crossmedialen Contentproduktion. Denn nach wie vor bilden in den TV-Unternehmen die Ressourcen, vor allem die kreativen Mitarbeiter die Basis zur Generierung von Umsätzen. Doch erst die Kombination der individuellen Fähigkeiten und ihr koordinierter dynamischer Einsatz macht die Wertschöpfung in dynamischen Umfeldern dauerhaft möglich (vgl. Barney/Hesterly 2010, 66; Müller-Stewens/Lechner 2011, 348-349). In Bezug auf das Kerngeschäft der TV-Unternehmen bedeutet dies den Aufbau und die Entwicklung von dynamischen Fähigkeiten zur Anpassung an die digital-induzierten organisatorischen wie auch personellen Herausforderungen der crossmedialen Inhaltekonzeption und -produktion.

Ziel des crossmedialen Change-Prozesses ist dabei die Generierung von Wettbewerbsvorteilen durch die kontinuierliche Adaption von unternehmerischen Kompetenzen und Strukturen zur Verbesserung der Unternehmenstätigkeit. Die dynami-

schen Fähigkeiten der Mitarbeiter wirken sich dabei direkt und indirekt auf die strategische Flexibilität der Gesamtunternehmung aus (vgl. Abbildung 21). Denn die Stärkung dynamischer Fähigkeiten vergrößert durch die Fokussierung auf strategierelevante Unternehmensbereiche einerseits die Strategiekompetenz des Unternehmens und steigert auf diese Weise dessen strategische Flexibilität (vgl. Zahn/Nowak/Schön 2005, 90). Darüber hinaus erweitern die Fähigkeiten zur Replikation und Rekombination sowie Entwicklung völlig neuer Kompetenzen die inhaltliche und wirtschaftliche Ressourcenbasis, auf der strategische Entscheidungen im Unternehmen getroffen werden können. Dies trägt ebenfalls zur Steigerung der strategischen Flexibilität bei. Die strategische Flexibilität kann somit durch den Erwerb dynamischer Fähigkeiten seitens der Mitarbeiter gewährleistet werden (vgl. Zahn/Nowak/Schön 2005).



**Abbildung 21: Dynamic Capabilities und strategische Flexibilität**

(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an die Ausführungen von Zahn/Nowak/Schön 2005, 89-90)

Die Anpassungs- und Wandlungsfähigkeit eines Unternehmens hängt entsprechend auch von den dynamischen Fähigkeiten seiner Mitarbeiter ab (vgl.

Zahn/Nowak/Schön 2005, 86). Es bedarf sowohl der Dynamisierung und Weiterentwicklung der vorhandenen Ressourcen und Mitarbeiterfähigkeiten entsprechend der neuen digitalen Anforderungen als auch der Koordinationsflexibilität, u.a. bezogen auf die Organisationsstrukturen (vgl. Radtke 2010, 153).

Die Mitarbeiter und ihre Fähigkeiten zu Einstellungsänderungen und Modifikation etablierter Denk- und Handlungsmuster spielen im crossmedialen Change-Prozess entsprechend eine mindestens ebenso tragende Rolle wie die Anpassung materieller Ressourcen, beispielsweise der Technologien (vgl. Picot et.al. 2012, 548). Im Sinne eines integrierten Change-Konzeptes werden folgend daher neben harten wirtschaftlichen Faktoren auch weiche Faktoren wie Stimmungen, Wissen und Verhalten berücksichtigt (vgl. Niermeyer/Postall 2013, 83).

### **7.2.3 Evolutionäre versus revolutionäre Konzepte des Wandels**

In der Theorie wird bezüglich der Art des Wandels im Rahmen des Change-Managements grundsätzlich zwischen evolutionären und revolutionären Ansätzen unterschieden (vgl. Niermeyer/Postall 2013, 41). Revolutionäre Ansätze sollen durch fundamentale Neugestaltung wesentlich zur Verbesserung von Effizienz und Effektivität innerhalb des Unternehmens beitragen. Evolutionäre Ansätze gehen im Sinne einer Entwicklung davon aus, dass Veränderung aus dem Unternehmen heraus erfolgt und einen stetigen Prozess darstellt (vgl. Niermeyer/Postall 2013 41). Allerdings unterscheiden sich die verschiedenen evolutionären und revolutionären Ansätze nicht völlig trennscharf voneinander, sondern weisen bezüglich ihres inhaltlichen Kerns Überschneidungen auf (vgl. Vahs 2007, 271). So substituieren sich auch die theoretischen Konstrukte nicht, sondern existieren nebeneinander weiter und werden kontinuierlich ergänzt (vgl. Vahs 2007, 271). Um eine detaillierte Einordnung des crossmedialen Veränderungsprozesses in den TV-Unternehmen vornehmen zu können, soll folgend ein kurzer Überblick über die theoretischen Ansätze gegeben werden.

Im Lean-Management sollen grundsätzlich Komplexität reduziert und Veränderungsprozesse ganzheitlich an der unternehmerischen Wertschöpfungskette ausgerichtet

werden (vgl. Vahs 2012, 297). Die Reengineering-Ansätze vertreten radikale hierarchieorientierte Veränderungsmechanismen, bei denen keine evolutionäre, sondern die revolutionäre grundlegende Neugestaltung im Vordergrund steht (vgl. Vahs 2012, 299; Niermeyer/Postall 2013, 43). In diesem Zusammenhang besonders bekannt ist das auf Kirsch et al. zurückgehende Bombenwurfkonzept (vgl. Kirsch/Esser/Gabele 1979, 180). Darunter fällt die top-down implementierte Umsetzung von Veränderungen bei gleichzeitigem reaktivem Verhalten der Mitarbeiter (vgl. Paust/Dörner 2013, 173). Der Kern strategischer Change-Ansätze fußt nicht auf der Modifikation, sondern auf der Auflösung klassischer Organisationsstrukturen zugunsten eines grenzenlosen Unternehmens (vgl. Vahs, 2012, 301). Durch dezentrale flexible Strukturen und die Vernetzung aller Stakeholder soll eine fluide Struktur entstehen, die sich kontinuierlich und flexibel den Veränderungen im Markt- und Unternehmensumfeld anpasst (vgl. Vahs, 2012, 301). Beim Quality-Management steht die evolutionäre und kontinuierliche Veränderung im Vordergrund, die bei allen Veränderungen den Kunden in den Fokus stellt, den Mitarbeitern aber in diesem Zusammenhang einen hohen Stellenwert einräumt und deren Entwicklung fördert und unterstützt (vgl. Vahs, 2012, 299).

Im Rahmen dieser Arbeit wird eine Kombination von Elementen des Quality- und des strategischen Change-Managements in Bezug auf die TV-Unternehmen angewandt. Die kreativen Humanressourcen stellen für die TV-Unternehmen ein Core Asset dar, das die Contentkreation und -produktion entscheidend beeinflusst. Dies entspricht der Ausrichtung des Quality-Ansatzes. Die Flexibilisierung der Strukturen und die Erosion etablierter Grenzen zwischen ehemals getrennten medialen Kanälen und ihren Redaktionen zielen hingegen auf die Auflösung klassischer Organisationsstrukturen zugunsten eines fluiden Unternehmens.

Grundsätzlich ist im Rahmen des Change-Prozesses in Bezug auf das crossmediale Innovationsmanagement in TV-Unternehmen eine evolutionäre Veränderung der revolutionären vorzuziehen. Denn in Bezug auf das kreative Personal wird im Sinne des positiven Menschenbildes von McGregor (vgl. Kapitel 6.2.3) von der individuellen und somit auch der organisationalen Selbstentwicklungsfähigkeit und einem perma-

nenten inkrementellen Wandel ausgegangen (vgl. Scherm/Pietsch 2007, 242). Da der Wandel aufgrund der Einstellungen, Verhaltensweisen und etablierten Organisationsstrukturen nicht unbedingt systematisch verläuft (vgl. Scherm/Pietsch 2007, 242), werden für das crossmediale Change-Management in der Förderung der Veränderungsbereitschaft und Fähigkeit bei den Kreativschaffenden zur Berücksichtigung emergenter Prozesse und der evolutionären Flexibilisierung von Strukturen entscheidende Schlüsselemente gesehen.

Auch Weick sieht das verbindende Element erfolgreicher Change-Prozesse in großen Unternehmen in der Förderung der innerorganisationalen Initiative zur autonomen Veränderung und Verbesserung bestehender Strukturen durch die Mitarbeiter (vgl. Weick 2000, 225). So stellt er fest, dass „the recurring story is one of autonomous initiatives that bubble up internally; continuous emergent change; steady learning from both failure and success; strategy implementation that is replaced, unforeseen, and unexpected; and small actions that have surprisingly large consequences“ (Weick 2000, 225). Der Erfolg des crossmedialen Change-Prozesses ist entsprechend multikausal. Je nach Bereich innerhalb des TV-Unternehmens, beispielsweise in Bezug auf die „Creative Class“ und die „Working Class“, kann eine unterschiedlich operationalisierte Umsetzung notwendig sein.

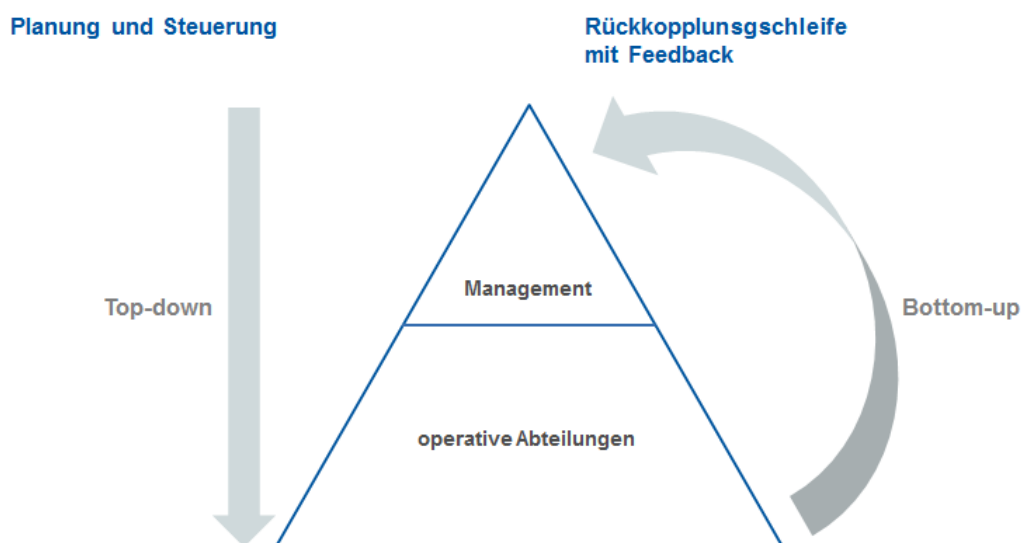
#### **7.2.4 Richtungsbezogene Change-Konzepte**

Die richtungsbezogene Einordnung des Change-Prozesses bezieht sich darauf, von welcher aufbauorganisatorischen Ebene die Veränderung strategisch eingeführt werden soll (vgl. Olfert 2006, 395; Vahs 2007, 362). Hierbei lassen sich die Top-down-, Bottom-up-, Center-out- und Multiple-Nucleus-Strategie bzw. Multi-Core-Ansätze als Beispiele richtungsbezogener Vorgehensweisen unterscheiden (vgl. Niermeyer/Postall 2013, 48).

Bei der Top-down-Strategie wird die Veränderung auf oberster Führungsebene initiiert und nach unten hin umgesetzt, wobei es sich nicht zwangsläufig um eine reine Machtstrategie handelt (vgl. Niermeyer/Postall 2013, 44). Die Veränderung kann auch durch aktives Vorleben gewünschter Änderungen durch das Management ins

Unternehmen getragen werden (vgl. Vahs 2007, 362). Die Bottom-up-Strategie kehrt die Richtung der Veränderung genau um und bietet sich insbesondere dann an, wenn Entwicklungen in den operativen Bereichen notwendig sind (vgl. Vahs 2007, 362; Niermeyer/Postall 2013, 46). Insbesondere bei Produktions- oder Formatentwicklungsprozessen (vgl. Kapitel 4.3.2.1 und 4.3.2.2.) wie der crossmedialen Contentproduktion kennen die operativen Mitarbeiter die Schwachstellen der Zusammenarbeit aus ihrer täglichen Arbeit und können entsprechend in die Optimierung der Prozesse integriert werden. Dies kann auch Motivation und Akzeptanz gegenüber der Veränderung seitens der Mitarbeiter steigern (vgl. Niermeyer/Postall 2013, 46).

In der Praxis werden Top-down und Bottom-up auch im Gegenstromprinzip angewandt (siehe Abbildung 22). So greifen die klar intendierten Change-Impulse seitens des Managements und das Feedback der operativen Abteilungen ineinander und der Change-Prozess kann feinjustiert und optimiert werden.



**Abbildung 22: Top-down-Ansatz mit Rückschleife**  
(Quelle: eigene Darstellung nach Niermeyer/Postall 2013, 47)

Die dritte richtungsbezogene Change-Strategie ist die Center-out-Strategie. Hier treibt die mittlere Führungsebene die Maßnahmen der Veränderung sowohl nach

unten als auch nach oben hin vorwärts. Der Multiple-Nucleus-Ansatz oder auch Multi-Core-Ansatz (vgl. Niermeyer/Postall 2013, 48) beschreibt Veränderungen, die zeitgleich an unterschiedlichen (hierarchischen) Stellen im Unternehmen angestoßen und dann weitergetragen werden (vgl. Vahs 2007, 365; Niermeyer/Postall 2013, 48). Dies greift die Theorie Mintzbergs auf, dass bei der Strategieentwicklung intendierte Strategien und emergenten Strategien flexibel ineinandergreifen sollten, um eine Atmosphäre des organisationalen Lernens und der proaktiven Innovationsentwicklung zu schaffen (vgl. Mintzberg/Waters 1985, 271). Allerdings ist der Multiple-Core-Ansatz nur ergänzend einsetzbar, da sich die durch ihn übertragenen Informationen und Effekte nur schwer steuern lassen und er sich eher zur schnellen Informationsverbreitung eignet (vgl. Niermeyer/Postall 2013, 49).

In der TV-Praxis ist bezüglich der Veränderungen hin zum crossmedialen redaktionellen Arbeiten auch eine Multiple-Nucleus-Strategie beobachtbar. So wird zeitgleich an mehreren Stellen und hierarchisch unabhängig auf Veränderungen reagiert (vgl. Olfert 2006, 397). Insbesondere bezüglich der Optimierung des crossmedialen Formatentwicklungsprozesses stellt der Top-down-Ansatz mit Rückkopplungsschleife jedoch die beste Variante dar, da er ein Feedback der Kreativschaffenden aus jenen Abteilungen einbezieht, die mit und innerhalb der entsprechenden Strukturen arbeiten. Entsprechend lassen sich im Sinne ambidextrer Organisationsstrukturen das Produkt an sich, wie auch die prozessualen Abläufe optimieren. Darüber hinaus besteht auf der operativen Ebene das höchste Risiko, in langjährig etablierte Strukturen zurückzufallen (vgl. Johanson/Huff 1998, 25), was ebenfalls für die Anwendung des Top-Down-Ansatzes mit Rückkopplungsschleife spricht.

Auch Johanson und Huff sehen in der Konzentration auf die täglichen Abläufe einen entscheidenden Faktor für die dauerhafte Innovationsfähigkeit von Unternehmen: „Human resources are developed in everyday activities, and everyday activities are the reason human skills lie down dormant, or flower outside the organization“ (vgl. Johansson/Huff 1998, 25). Die Veränderungsstrategie sollte also sowohl der Branche als auch dem unternehmenseigenen System angemessen entwickelt werden (vgl. Christiansen 1998, 11-12) und im Fall der TV-Unternehmen in Bezug auf die cross-



mediale Contentproduktion den Top-down-Ansatz mit einem Bottom-up-Feedback verbinden.

### **7.2.5 Modelle und Stellenwert des Change-Prozesses für Crossmedia**

Bei der prozessbezogenen Vorgehensweise (vgl. Olfert 2006, 387) werden Organisationsentwicklung bzw. Change-Management in Bezug auf den Ablauf des Veränderungsprozesses betrachtet. Hierbei können verschiedene Phasen unterschieden werden, die jeweils ein bestimmtes Vorgehen der Verantwortlichen implizieren.

Das Drei-Phasen-Modell von Lewin ist eines der bekanntesten Prozess- oder Phasenmodelle. Der Kraftfeld-Ansatz (field theory, force field analysis) ist die wissenschaftliche Basis (vgl. Lewin 2012). Lewin geht grundsätzlich davon aus, dass Veränderung nur gelingen kann, wenn die treibenden Kräfte einer Veränderung (driving forces) und die retardierenden Kräfte (restraining forces) sich im Gleichgewicht befinden (vgl. Lewin 2012). Sein Modell umfasst die Phasen des Unfreezing, Moving und Refreezing. Da im volatilen TV-Markt jedoch ein kontinuierlicher Wandel und eine stetige Anpassung der Unternehmen im Sinne der Ausbildung und Weiterentwicklung dynamischer Fähigkeiten vonnöten sind, wird eine Phase des Refreezing nur bei langfristigen und grundlegenden strategischen Veränderungen als sinnvoll betrachtet.

Das Ursprungsmodell Lewins wurde bereits u.a. im Vier-Phasen-Modell von Grote und dem achtstufigen Ansatz von Kotter (vgl. Kotter 1996, 21) weiterentwickelt. Auch Krüger (2009) greift in Grundzügen auf Lewin zurück, ergänzt in seinem fünfphasigen Modell jedoch die Notwendigkeit der permanenten Veränderung und des kontinuierlichen Wandels einer einmal erreichten Situation in der Phase der Verstetigung (vgl. Picot et.al. 2012, 551-552). Darin sollen, wie in Abbildung 23 zu erkennen, zwar die Wandlungsergebnisse verankert, jedoch darüber hinaus insbesondere die Wandlungsbereitschaft und Fähigkeit gesichert werden (vgl. Krüger/Perry 2005, 14).

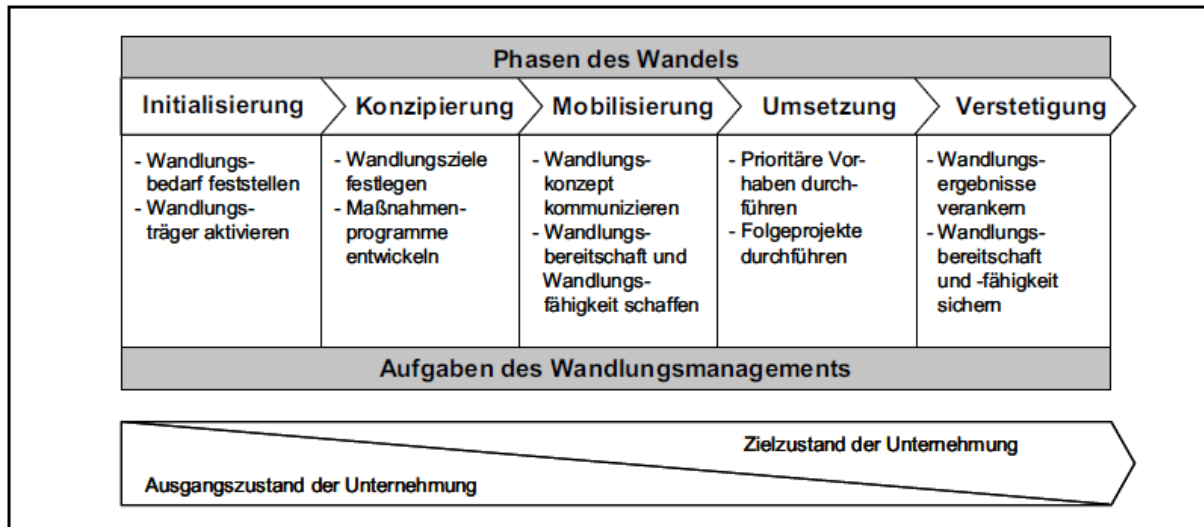


Abbildung 23: Phasen und idealtypische Aufgaben des Wandels

(Quelle: eigene Darstellung nach Krüger/Perry 2005, 14)

Die kontinuierliche Entwicklung und ständige Veränderungsbereitschaft ist im hoch dynamischen TV-Markt im Hinblick auf die Steigerung der strategischen Flexibilität der TV-Unternehmen von hoher Bedeutung, da auch der digitale und crossmediale Innovationsprozess nicht abgeschlossen ist, sondern im Sinne von Tushman et al. kontinuierlich im Sinne einer inkrementellen Feinabstimmung (vgl. Tushman/Newman/Romanelli 2004, 533) fortgeführt werden muss.

Das Fünf-Phasen-Modell von Krüger und Perry unterstreicht, was durch die Fokussierung auf die kreativen Kernressourcen und die strategische Flexibilisierung im Sinne der Steigerung der kontinuierlichen Anpassungsfähigkeit in dieser Arbeit postuliert wird: Die Notwendigkeit zum bewussten Anstoß eines Change-Prozesses, der durch gezielte strategische Änderungen interne Innovationspotentiale effizienter nutzt und fördert und schließlich in eine kontinuierliche Einstellungsänderung im Sinne einer „Entrepreneurial Orientation“ unter Berücksichtigung emergenter Prozesse und Strategien, also einer kontinuierlichen Anpassung übergeht.

## 7.3 Change-Management in crossmedialen TV-Unternehmen

### 7.3.1 Akteure des Wandels

Ausgangspunkt für den Unternehmenswandel stellen neben dem Wandlungsbedarf vor allem Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit der Mitarbeiter dar (vgl. Krüger 2000, 20/21). Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit können insbesondere im volatilen TV-Markt auch von der Akzeptanz und Förderung emergenter Veränderungen innerhalb des Unternehmens abhängen. So stellt Weick fest, dass „the advantage of emergent change include its capability to increase readiness for and receptiveness to planned change and to institutionalized whatever sticks from the planned change“ (Weick 2000, 227). Die Fähigkeiten des kreativen Personals können dabei nicht nur zur Entwicklung innovativer crossmedialer Inhalte, sondern entsprechend des Top-down-Ansatzes mit Rückkopplungsschleife auch Bottom-up zur Entwicklung und Implementierung von Maßnahmen im Rahmen des Change-Prozesses eingesetzt werden.

Kreative Mitarbeiter besitzen die Fähigkeit, Probleme auf unterschiedlichen Ebenen und mit einer „Helikoptersicht“ zu durchdenken (vgl. West 1997, 19). Entsprechend können sie zu Akteuren des Wandels werden. Akteure des Wandels sind nicht zwangsläufig passiv, also von Veränderungen betroffen, ohne dass sie Einfluss auf den Erfolg des Wandels besitzen. Sie können auch aktiv den Wandel initiieren und vorantreiben (vgl. Scherm/Pietsch 2007, 265). Im Wesentlichen wird zwischen den Initiatoren des Wandels, auch Change-Generators (vgl. Scherm/Pietsch 2007, 265), den Realisatoren der Veränderung, auch Change-Implementors und der größten vom Wandel betroffenen Gruppe, den Change-Adopters, unterschieden (vgl. Scherm/Pietsch 2007, 265).

Die Rolle der Kreativschaffenden kann, je nach Gestaltung des Veränderungsprozesses und der persönlichen Motivation, jede der drei Akteursfunktionen umfassen. Aufgrund des Stellenwertes der Humanressourcen in Unternehmen kreativer Branchen ist jedoch entscheidend, dass die kreativen Mitarbeiter von Betroffenen zu Beteiligten des Change-Prozesses gemacht werden, um die Veränderung der Organi-

sation als sozialem System mitzutragen (vgl. Scherm/Pietsch 2007, 264; Rosenstiel/Nerdinger 2011, 435). Denn statt nur passiv von einer Veränderung betroffen zu sein und durch eine Reaktion nur indirekt zum Innovationserfolg beitragen zu können, leisten Beteiligte einen aktiven Beitrag zur Innovation (vgl. Hauschildt/Salomo 2011, 57).

In diesem Zusammenhang gewinnt auch das Modell der Multiplikatoren an Bedeutung. Multiplikatoren sind Unterstützer des Wandels, derer man sich sowohl zur realitätsnahen Einschätzung des Change-Prozesses als auch als Experten und Vorbilder für die Belegschaft bedienen kann. Es sollte sich um Mitarbeiter handeln, die sowohl vom Change-Prozess betroffen als auch an ihm beteiligt sind, damit sie eine entsprechende intrinsische Motivation aufweisen sich einzubringen und sich für den Wandel zu engagieren (vgl. Becker/Labucay 2012, 65). Die Auswahl von Multiplikatoren des Veränderungsprozesses ist existenziell wichtig. Laut Becker und Labucay sollten sie nach Kompetenz, Veränderungsbereitschaft, Betroffenheit und Überzeugungsfähigkeit ausgewählt werden (vgl. Becker/Labucay 2012, 65). Entscheidend sind auch die soziale Stellung der Personen innerhalb der Organisation und deren Einfluss als Meinungsbildner auf andere Organisationsmitglieder.

Bezogen auf die Implementierung eines ganzheitlichen Change-Managements bedeutet dies, dass insbesondere in den operativen Bereichen der Redaktionen, aber auch in allen anderen Schlüsselabteilungen wie Marketing, Presse und Vermarktung Multiplikatoren identifiziert werden sollten, um den Change-Prozess in Bezug auf die crossmediale Contentproduktion sowie die Erneuerung der Prozess- und Aufbauorganisation aktiv zu erklären, zu bewerben und bekannt zu machen. Die Multiplikatoren können beispielsweise mittels einer Netzwerkanalyse identifiziert werden, die mittlerweile auch durch den Einsatz von Social Networking Services erfolgen kann (vgl. auch Kapitel 7.3.6.2).

Bei der praktischen Umsetzung des Change-Managements werden neben den Multiplikatoren auch die Promotoren wichtig. Denn vielfach findet die Umsetzung von Veränderungen im Rahmen einer dreistufigen Projektorganisation statt (vgl. Olfert

2006; Vahs 2007), die aus dem Lenkungsausschuss als oberster Entscheidungsinstanz, dem Kernteam als Steuerungsinstanz operativer Aktivitäten und den Projektteams zur Umsetzung konkreter Change-Aufgaben besteht (vgl. Vahs 2007, 388). Die Vertreter der obersten Führungsebene, aus denen sich der Lenkungsausschuss zusammensetzt, besitzt dabei die Funktion von Machtpromotoren im Sinne Wittes (vgl. Witte 1973, 14). Die Mitglieder des Kernteams, bestehend aus Mitgliedern unterschiedlichster Funktionsbereiche, Projektmanagern und ggf. externen Beratern, nehmen die Rolle der Fachpromotoren ein. Im Fall der TV-Unternehmen kann eine fest etablierte Change-Abteilung etabliert werden, deren Zusammensetzung auf dem theoretischen Ansatz des Promotorenmodells beruht. Zum einen ist die technikinduzierte Veränderung im Medienbereich keinesfalls abgeschlossen, sondern verlangt eine kontinuierliche strukturelle und personelle Verbesserung. Zum anderen kann diese Abteilung auch die einzelnen Change-Prozesse in unterschiedlichen Abteilungen und Bereichen koordinieren und als Dienstleister bereichs- und themenübergreifend eingesetzt werden. Stellt man ein interdisziplinäres Team zusammen, dessen Hauptaufgabe die Analyse, Planung und Durchführung von prozessualen und organisatorischen Veränderungen ist, bekommt der Wandel einen festen Platz in der Organisation, wird von unternehmenseigenen Mitgliedern repräsentiert und so im Zeitverlauf zunehmend akzeptiert.

Da die Suche nach innovativen neuen Strategien und Problemlösungen immer auch von den routinierten Abläufen und Handlungen in den Unternehmen abhängt, besitzt die Ressourcenausstattung der Unternehmen, also beispielsweise auch die Kreativität der Mitarbeiter, Einfluss auf die Durchbrechung alter und Bildung neuer Routinen (vgl. Burmann/Meffert 2003, 138).

### **7.3.2 Führungsstrategie**

Um den Prozess des Wandels erfolgreich durchführen zu können, bedarf es der Führungskräfte im Top-Management, die vom Change-Gedanken und der Change-Strategie überzeugt sind (vgl. Marquart/Schnopp 2010, 62) und dies unmissverständlich und auch gegen Widerstände initiieren (vgl. Lauer 2010, 62). In diesem Zusam-

menhang wird in der wissenschaftlichen Literatur auch von „Top-Management-Commitment“ gesprochen (Vahs 2012, 437; Tidd/Bessant 2013, 110). Das Top-Management-Commitment setzt die Identifikation bzw. Akzeptanz der obersten Führungsebene mit dem Veränderungsprozess (Vahs 2012, 437) sowie deren Enthusiasmus und die Unterstützung der notwendigen Veränderungen voraus (vgl. Tidd/Bessant 2013, 110).

Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass die transformationale Führungsstrategie, bei der Führungskräfte als Vorbilder fungieren, in Unternehmen kreativer Branchen wesentlich größeren Impact hinsichtlich der Einleitung und Implementierung von Veränderung erzeugt als die transaktionale Führung (vgl. Becker/Labucay 2012, 101). Die transaktionale Führung setzt vornehmlich mittels Kontrolle, leistungsorientierte Belohnung oder ähnliche extrinsische Anreize Veränderung durch. Im Hinblick auf mögliche Crowding-out-Effekte bei kreativem Personal (vgl. Kapitel 6.2.3) „müssen die Führungskräfte den Wandel nicht nur mitgestalten, sondern vorleben“ (Vahs 2007, 365). Dazu gehört insbesondere in TV-Unternehmen ein Verständnis für die Arbeit und Bedürfnisse der kreativen Humanressourcen und ihrer spezifischen Eigenschaften sowie ein fachlich-inhaltliches Wissen um das redaktionelle Handwerk des TV-Geschäfts. Grundsätzlich bedarf es seitens der Führung einer Sozialkompetenz derart, dass die Mitarbeiter positiv motiviert und ihre Leistungen auch im Rahmen der Veränderung gewürdigt sowie Konflikte erkannt und proaktiv angegangen werden (vgl. Vahs 2007, 365).

Durch entsprechende Führungsstrategien können Innovationsfähigkeit und „das innovative Unternehmertum in der Unternehmung“ (vgl. Hinterhuber/Pechlaner 2002, 40) auch im Sinne der Entrepreneurial Orientation (vgl. Kapitel 3.3.1) gefördert werden. Offenheit und eine proaktive Haltung der Führungskräfte beeinflussen die Unternehmenskultur und können konkret beispielsweise die Eigeninitiative der Mitarbeiter verstärken. Die Förderung der Risikobereitschaft und die Akzeptanz von Fehlern als Möglichkeit des Lernens und der Entwicklung von Mitarbeitern sind maßgeblich für eine Führung, die ein Innovationsklima im Unternehmen erzeugen will (vgl. Vahs 2007, 341; Tidd/Bessant 2013, 110). Als praktisches Beispiel eines

innovationsfördernden Führungsstils sei hier auf eine Initiative von Google verwiesen. An einem Tag der Woche besteht für jeden Mitarbeiter des Unternehmens die Möglichkeit, sich mit seinen Ideen direkt an den Vice President für Produkte zu wenden und diese im Rahmen eines fünf-minütigen Pitches vorzustellen. Überzeugt die Idee, werden Ressourcen zu deren Realisierung zur Verfügung gestellt (vgl. Pfeiffer/Meister 2010). Auch bei ProSiebenSat.1 wird im Rahmen eines „Think Tanks“ Mitarbeitern, die von Vorgesetzten vorgeschlagen werden, die Möglichkeit gegeben, kreative Ideen zu Formaten, Themenwochen oder Geschäftsmodelle vorzustellen, die dann in einer weiteren Runde dem Geschäftsführer der TV-Deutschland GmbH sowie dem Vorstand vorgestellt und bei entsprechend positiver Bewertung umgesetzt werden. Innovation hängt somit nicht mehr von persönlichen Kontakten und der hierarchischen Position innerhalb eines Unternehmens ab, sie kann aus jeder möglichen Hierarchieebene kommen und wird innerhalb des Unternehmens zur Chefsache erklärt. Innovationen und kreativen Ideen einen solchen Stellenwert einzuräumen, setzt ein klares Signal innerhalb des Unternehmens. Darüber hinaus wird die Anerkennung der Kompetenzen der kreativen Mitarbeiter durch die Führung deutlich, was die Motivation der Betroffenen stärken und Widerstände minimieren kann (vgl. Rosenstiel/Nerdinger 2011, 449- 450).

Im Rahmen der crossmedialen Veränderungen kann eine Führungsinstanz, die ähnlich des Vice Presidents bei Google als direkter Ansprechpartner für innovative Veränderungsideen fungiert, die proaktive Change-Beteiligung und -Akzeptanz erhöhen. Engagement und Transparenz durch diese Art der Führung zu fördern, bezieht die operativen Ebenen und damit das kreative Personal proaktiv in die Veränderungen ein. Sie werden von Betroffenen zu Beteiligten, was das Innovationsklima innerhalb der Unternehmung steigert. Darüber hinaus können aus den konkreten Mitarbeiter-vorschlägen beispielsweise sogenannte „short-termin-wins“ extrahiert werden, um die Dynamik des kontinuierlichen Veränderungsprozesses nicht durch ausbleibende Erfolgserlebnisse zu stoppen (vgl. Vahs 2012, 440). Unter „short-termin-wins“ werden Ziele verstanden, die kurzfristig erreichbar sind und als Erfolge auf dem Weg zur Veränderung gefeiert werden können, beispielsweise durch die Einführung eines

neuen Kommunikationstools zur Optimierung der crossmedialen Zusammenarbeit zwischen allen Formatbeteiligten.

Im Sinne der Dynamic-Capability-Based-View müssen entsprechend auch durch die Führung neue Fähigkeiten aufgebaut und strategisch im Change-Prozess eingesetzt werden. Die genaue Kenntnis der Ressourcen und des eigenen Personals mit seinen Bedürfnissen und Fähigkeiten sowie die Berücksichtigung emergenter Wandlungsvorgänge vereinfachen die Umsetzung des Wandels (vgl. Weick 2000, 238).

### **7.3.3 Vision und Ziele des Wandels**

Eine Veränderungsvision bildet die Grundlage und markiert den Beginn des Change-Prozesses (vgl. Vahs 2012, 437). Unter Vision wird die bildhafte, glaubwürdige und prägnante Aussage über das langfristige Ziel der Unternehmung verstanden (vgl. Vahs 2007, 127). Sie sollte kurz, prägnant und in wenigen Minuten erklärbar sein, dient der Grundorientierung der Mitglieder und kann, sofern sie auf Akzeptanz stößt, eine motivierende Wirkung besitzen (vgl. Vahs 2007, 127). Sie sollte eine klare Entwicklungsrichtung angeben, aus der sich Zielvorgaben und Maßnahmen ableiten lassen (vgl. Vahs 2012, 437), einen Sinn vermitteln und dabei „Herz und Verstand der Mitarbeiter [ansprechen]“ (vgl. Hinterhuber/Pechlaner 2002, 45). Dabei reicht die Vision weit über ein Ziel oder eine Strategie hinaus, sie definiert den Rahmen für alle Entscheidungen und Strategien der Mitarbeiter (vgl. Hinterhuber/Pechlaner 2002, 45). Diese können im Rahmen einer klaren Definition des Problems bzw. der Stoßrichtung der Veränderung den Change-Prozess auch proaktiv vorantreiben (vgl. Weick 2000, 233). Dies entspricht auch der Y-Theorie der Motivation von McGregor hinsichtlich der Motivation und der grundsätzlichen Lernwilligkeit von Mitarbeitern (vgl. auch Kapitel 6.2.3), die im Rahmen gewisser Freiräume ihr Potential noch besser nutzen können (McGregor 1960, 33).

Ohne eine eindeutig formulierte und inhaltlich abgegrenzte Change-Vision als Leitbild, so Vahs, wird es weniger eine zielgerichtete Veränderung, sondern eher einzelne und unzusammenhängende Projekte und Ansätze im Unternehmen geben (vgl. Vahs 2012, 439). Dies gilt auch, was die ganzheitliche und effiziente Optimierung



des Change-Prozesses in Hinblick auf die crossmediale Contentproduktion betrifft. Als praxisnahe Grundlage der Analyse crossmedialer Visionen seien hier folgend zwei Unternehmensvisionen erläutert. So ist es die Vision von Google, „die Informationen der Welt zu organisieren und für alle zu jeder Zeit zugänglich und nützlich zu machen“ (vgl. Homepage Google). Bei der BBC als weiterem Beispiel war im Rahmen der unternehmensweiten Initiative „Make it happen“ das Ziel, die BBC zum „kreativsten Unternehmen der Welt“ zu machen (vgl. Aris/Bughin 2009, 368). Beide Formulierungen sind klar, eingängig und können durch ihren bildhaften Charakter gut erinnert werden.

In Bezug auf die crossmediale Veränderung bei TV-Unternehmen kann eine solche Vision beispielsweise lauten: „Inhaltsuniversum – in jedem Raum zu jeder Zeit ein innovativer Inhaltekosmos“. Die Entwicklung und Überführung der Unternehmensvision in eine klar formulierte Strategie kann dann die Basis der strategischen Veränderung liefern (vgl. Rosenstiel/Nerdinger 2011, 449). Denn die Vision lässt sich in Basisziele herunterbrechen, die für einzelne Bereiche die strategische Stoßrichtung vorgeben. So können die Ziele für die TV-Verantwortlichen im Zuge der Vision des „Inhaltsuniversums“ darin bestehen, dass sie jedes ihrer crossmedial priorisierten TV-Formate zu einer eigenen „Galaxie“, also einem verbundenen System von Inhalten, entwickeln sollen. Diese recht allgemeine Formulierung lässt sich durch Richt-, Grob- und Feinziele präzisieren. Richtziele bestimmen hierbei die konkreten Handlungsfelder, in denen sich die Veränderung vollzieht. Im Bereich der TV-Unternehmen können sich diese auf den Ausbau der Online-, Social Media- und Mobile-Aktivitäten beziehen. Die Aufgabe ist, die eigene Inhaltegalaxie über alle möglichen Kanäle den Rezipienten zugänglich zu machen. Grobziele definieren Aktionsbündel innerhalb der Handlungsfelder, wohingegen Feinziele konkrete Ziele mit den Maßnahmen verknüpfen, die in den Grobzielen festgelegt wurden (vgl. Becker/Labucay 2012, 54-55). Lautet das Grobziel, dass ein Format im Onlinebereich umfassend ausgewertet werden soll, können Feinziele der Mitarbeiter die strategische Konzeption und operative Betreuung der Facebook-Seite oder die Konzeption eines innovativen Onlineauftritts sowie die Generierung von Aufmerksamkeit und

Interaktion der Zuschauer für die entsprechenden Online- oder Social Media-Aktivitäten durch intensive Crosspromotion-Maßnahmen (vgl. Kapitel 4.2.6) sein.

Neben der Definition der Change-Vision und des Change-Ziels kann auch die Formulierung von Leitbildern und Unternehmensgrundsätzen die Implementierung eines crossmedialen Bewusstseins der kreativen Mitarbeiter und eine entsprechende innerorganisationale Veränderung fördern. Unternehmensgrundsätze definieren durch Verhaltensnormen und einen Handlungsrahmen den Weg zum Change-Ziel (vgl. Vahs 2007, 129). In Bezug auf den crossmedialen Change-Prozess lässt sich beispielsweise definieren, dass die Mitarbeiter angehalten sind, stets die Augen nach neuen Technologien offen zu halten und diese auch im Unternehmen aktiv zu nutzen. Das Bild des Unternehmensmitarbeiters als Entdecker zu kreieren, der im medialen Universum immer die Augen für Innovationen aufhält, kann ein solcher Schritt zum crossmedialen Contentuniversum sein. Dies entspricht auch der Dynamik aus intendierten und emergenten Strategie-Phasen, wie sie beispielsweise von Peters und Zelewski angedeutet werden (vgl. Peters/Zelewski 2011, 86). Denn obschon eine intendierte Strategie verfolgt wird, wird bezüglich ihrer exakten Ausgestaltung Raum gelassen für emergente Prozesse. Um Change-Vision und -Ziele umsetzen zu können, müssen sie mit der Unternehmenskultur harmonisieren.

### **7.3.4 Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor des Wandels**

Das Kultur-Ebenen-Modell von Schein bildet in der wissenschaftlichen Literatur eine der wichtigsten Grundlagen bei der Betrachtung der Unternehmenskultur (Schein 1985). Schein postuliert Kultur als „patterns of basic assumptions – invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaption and internal integration – This has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems“ (Schein 1985). Auch neuere Ansätze decken sich weitestgehend mit dieser Definition. So definiert beispielsweise Vahs Unternehmenskultur als „Gesamtheit aller in einer Organisation wirksamen Werte, Normen und Einstellungen, die nach innen das Denken, die Entscheidungen und das

Verhalten der Organisationsmitglieder prägen und nach außen hin die Art und Weise der Interaktion zwischen der Organisation und ihrer Umwelt bestimmen“ (Vahs 2007, 322).

Dass ein signifikanter Zusammenhang zwischen Organisationskultur und Kreativität sowie Innovation besteht, ist weitgehend wissenschaftlich akzeptiert (vgl. Martins/Martins 2002, 58; Holz 2013, 309). So lässt sich eine Korrelation zwischen stärker wettbewerbs- und innovationsorientierten Unternehmenskulturen und dem Unternehmenserfolg erkennen (vgl. Sackmann 2006a, 11). Die Unternehmenskultur kann somit als eine entscheidende Stellgröße und strategischer Wettbewerbsfaktor betrachtet werden (vgl. Martins/Martins, 2002, 58), der auch in Bezug auf den Veränderungsprozess und die Implementierung crossmedialen Arbeitens in TV-Unternehmen eine relevante Stellgröße darstellt. Sackmann extrahiert die Reduktion von Komplexität, die Koordination, die Bedeutungsstiftung und die Kontinuität als die vier Schlüsselfunktionen der Unternehmenskultur (Sackmann 2006b, 29). Diese beeinflussen Kommunikation, Motivation und Identifikation, sowie Lern- und Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiter sowie Produktivität und den Unternehmenserfolg. Die einzelnen Mitarbeiter sind wichtige Ansatzpunkte für die Etablierung einer innovationsfördernden Unternehmenskultur, denn sie bestimmen diese durch ihr Verhalten maßgeblich mit (vgl. Schmitt et al. 2014, 282). Schmitt et al. differenziert als Hilfestellung zum grundlegenden Vorgehen bei der Etablierung einer innovationsorientierten Unternehmenskultur die Analysephase, in der Stärken, Innovationsbarrieren sowie geeignete Promotoren extrahiert werden, die Phase der Konzeption und Durchführung, in der Innovationsbarrieren beseitigt und individuelle Kompetenzen gestärkt werden und die Phase der Transfersicherung (vgl. Schmitt et al. 2014, 288-289).

Inwieweit Mitarbeiter aktiv die Veränderung hin zu einer innovationsorientierten Unternehmenskultur mittragen und beeinflussen, hängt auch mit dem Gefühl der Unternehmenszugehörigkeit und entsprechend dem organisationalen Verhalten zusammen. So unterscheiden O'Reilly und Chatman das Bekenntnis zum Unternehmen, die Eingebunden- und Verbundenheit und die Identifikation mit dem Unternehmen als Stufen der Unternehmenszugehörigkeit (O'Reilly III/Chatman 1986, 498). Das Com-

mitment stellt die primäre Bindungsstufe dar. Im Zuge der Personalsuche und Anwendung wird Personal ausfindig gemacht, das sich für dieses und kein anderes Unternehmen entscheidet und sich somit zum Unternehmen bekennt. Involvement geht darüber hinaus, indem sich die Mitarbeiter zu einer Gemeinschaft zugehörig fühlen, für die sie sich auch einsetzen würden. Identifikation stellt die höchste Stufe der Bindung eines Mitarbeiters dar und zeigt an, wie sehr das Unternehmen Teil des subjektiven Identifikationskonzeptes der Person ist. Arbeitsleistung, Produktivität, Motivation und Zufriedenheit sind positiv mit der Identifikation mit dem Unternehmen verknüpft (O'Reilly III/Chatman 1986, 498). Ist die Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Werten hoch, kann das ein erfolgsrelevanter Change-Faktor sein, sofern sich nicht die grundlegende Ausrichtung, Werte und Normen eines Unternehmens verändern und das Gefühl der Identifikation zerstören.

Durch innovationsbezogene Sozialisation (Bottom-up) im Zusammenspiel mit Regeln, innovationsbezogenen Weiterbildungsmaßnahmen und Prozessen (Top-down), kann der Stellenwert der Innovation innerhalb der Organisation verdeutlicht werden (vgl. Holz 2013, 310). Wird Innovation gefordert, sollte sich dies entsprechend auch in der Unternehmenskultur als grundlegend wichtiger Aspekt widerspiegeln, dem sich die Mitarbeiter entsprechend verpflichtet fühlen (vgl. Holz 2013, 310). Ist die Unternehmenskultur bereits durch interne Flexibilität und Veränderungsbereitschaft gekennzeichnet, kann dies die Erfolgchancen eines Unternehmens in dynamischen Märkten entscheidend erhöhen (vgl. Burmann 2005, 32).

In der Praxis wird dies beispielsweise durch das „20 Percent Time-Programm“ von Google deutlich. Bereits seit 2006 gibt es die Initiative, die Freiräume für Kreativität und individuelle Innovationsentwicklung lässt (vgl. Donath 2012). Einen Tag der Woche können die Google-Mitarbeiter für Dinge nutzen, die sie selbst interessieren und die nicht zwangsläufig mit dem Unternehmen zusammenhängen müssen (vgl. Pfeiffer/Meister 2010). Auch Apple etabliert mit „Blue Sky“ eine Initiative für ausgewählte Mitarbeiter, die sich zwei Wochen des Jahres mit eigenen Innovationsprojekten beschäftigen sollen (vgl. Donath 2012). Auf diese Weise soll das Innovationspotential des Unternehmens durch neue Ideen aus den eigenen Reihen gesteigert werden.

Denken, Entscheidungen und Verhalten der Mitarbeiter werden hier im Sinne der Unternehmenskultur dadurch beeinflusst (Vahs 2007, 322), dass das Unternehmen seine offene und positive Einstellung zu individuellen Ideen und kreativen Projekten durch die Etablierung neuer zeitlicher Normen zum Ausdruck bringt.

Interessant ist, dass in diesen Unternehmenskulturen Homeoffice als individuelle Form der Zeitgestaltung nicht dauerhaft erwünscht ist, obwohl persönliche Freiheiten als immaterielle Anreize durchaus motivationsfördernd wirken können (vgl. Kapitel 6.5.3.2). Nach Ansicht des Google-Managements unterbindet dies den unternehmensinternen Austausch und die Interaktion der Mitarbeiter mit den Kollegen, der jedoch als besonders innovationsfördernd angesehen wird (vgl. Meyer-Wellmann 2013). In Maßnahmen wie dem „Blue Sky“ oder dem „20 Percent Time-Programm“ spiegeln sich die Normen und Einstellungen der jeweiligen Unternehmen somit wider und sie beeinflussen entsprechend der Definition von Vahs Denken, Entscheidungen und Verhalten der Organisationsmitglieder nach innen sowie die Wirkung und Interaktion der Organisation nach außen (Vahs 2007, 322).

Es lässt sich zusammenfassen, dass die Stärkung der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen eine gute Basis für einen erfolgreichen Veränderungsprozess darstellt. Darauf aufbauend lässt sich eine Unternehmenskultur fördern, in der Kreativität und Innovation als grundlegende kulturelle Normen etabliert sind (vgl. Martins/Martins 2002, 58). In diesem Sinne stellt auch Kao fest, dass „creativity may be an integral part of a corporate culture that management wishes to instill“ (1991, 13). Indem den Mitarbeitern innerhalb eines institutionellen Rahmens in Form einer klaren Vision die eigenverantwortliche Weiterentwicklung und Innovationsförderung innerhalb ihres Bereiches obliegt, kann die Implementierung intendierter Veränderungen erleichtert werden. So stellt Weick fest, dass „in a change process that works, people tackle and discover new capabilities. They continue to move in the direction of greater alignment of personal and organizational values“ (Weick 2000, 234). Durch die Unternehmenskultur kann, insbesondere auch in dynamischen Branchen, die grundsätzliche Einstellung zu Veränderungen geprägt und beeinflusst werden.

### **7.3.5 Vermittlung des Wandels durch gezielte Change-Kommunikation**

#### **7.3.5.1 Transparenz und bilaterale Kommunikation**

Kommunikation und Transparenz sind Schlüsselfaktoren jedes Veränderungsprozesses. Die Mitarbeiter sollten rechtzeitig, vollständig und glaubhaft über geplante Veränderungen sowie das Ziel der Veränderung informiert werden (vgl. Rosenstiel/Nerdinger 2011, 449). Laut Becker und Labucay kann nicht zu früh kommuniziert werden, wobei Offenheit, Transparenz und zielgruppenangepasste Kommunikation entscheidende Erfolgsfaktoren der Kommunikation im Change-Prozess sind (vgl. Becker/Labucay 2012,251).

Transparenz kann im Zuge des Veränderungsprozesses die Akzeptanz der Mitarbeiter für die Veränderung erhöhen und Ängste abbauen. So können beispielsweise Organigramme und Übersichten mit den Veränderungen im Vergleich zur Ausgangssituation helfen, die Veränderung greifbarer zu machen und die Transparenz zu erhöhen. Sofern die neuen Strukturen nicht innerhalb der Change-Phase noch weiter modifiziert werden, tragen solche Übersichten zum Lernen und Verinnerlichen der neuen Strukturen und der emotionalen Sicherheit der Mitarbeiter bei (vgl. Lauer 2010, 61). Die Nutzung crossmedialer Kanäle und Methoden kann hierbei bereits eine erste Demonstration dessen sein, was zukünftig von den Mitarbeitern in Bezug auf die Inhalteproduktion gefordert wird. Der Einsatz crossmedialer Technologien und deren selbstreferenzieller Nutzung kann daher auch im Change-Prozess eine Rolle spielen (vgl. Kapitel 7.3.6). Auch dem Management von Medien in Unternehmen kommt daher eine zunehmende strategische Bedeutung zu (vgl. Loebbecke 2006, 359).

Neben der Transparenz stellen Backer und Labucay auch die zielgruppenangepasste und offene Kommunikation als Erfolgsfaktoren heraus (vgl. Becker/Labucay 2012,251). Im Hinblick auf die crossmediale Veränderung bedeutet dies beispielsweise neue redaktionelle Aufteilungen zu kommunizieren und die neuen Anforderungen an die einzelnen Kreativschaffenden individuell zu besprechen. Auch über den

Wegfall von Stellen aufgrund der Dopplung von Aufgaben sollte gesprochen und den betroffenen Mitarbeitern entsprechende Optionen aufgezeigt werden.

Neben der kommunikativen Strategie im Rahmen des Change-Managements sollte auch definiert werden, in welche Richtung die Kommunikationskultur nach Beendigung des Change-Prozesses weiterentwickelt werden soll. Im Zuge der crossmedialen Contentkonzeption und -produktion sollte diese zwischen den einzelnen Abteilungen weitgehend transparent sein. Dies stellte auch die BBC im Rahmen ihrer Change-Initiative zur Förderung von Kreativität und Kollaboration im Jahr 2000 fest. Allerdings war das Vertrauen zwischen den einzelnen Abteilungen gering und die Zusammenarbeit aufgrund der unzureichenden und nicht transparenten Kommunikation entsprechend ineffizient (vgl. Aris/Bughin 2009, 368). Mit der „One-BBC“-Initiative 2003 sollte die crossdivisionale Kommunikation und damit die Zusammenarbeit verbessert werden (vgl. Aris/Bughin 2009, 368). Regeln zur Gestaltung der innerorganisationalen Kommunikationsprozesse und die Verankerung von Richtlinien zur Kommunikationskultur im Unternehmen können hierbei helfen. So sind beispielsweise Offenheit, Einheitlichkeit und Stringenz des Informationsflusses wichtig, um das Vertrauen der Mitarbeiter in die Unternehmensführung nicht zu erschüttern. Auch der Zeitpunkt, zu dem kommuniziert wird und die gewählte Tonalität können die Wahrnehmung der Mitarbeiter und deren Reaktion und Kooperationsbereitschaft beeinflussen. Die entsprechenden Richtlinien sollten schriftlich fixiert werden, müssen dann jedoch vor allem durch Akteure, Promotoren, Multiplikatoren und Führungsebene gelebt werden.

### **7.3.5.2 Selbstreferenzielle Mediennutzung durch Filme und Web-Blogs**

Kern des TV-Geschäfts ist der Content in Form von Bewegtbild, das auch im Zuge des Change-Prozesses als kommunikatives Mittel zur Implementierung von Veränderungen eingesetzt werden kann. Bereits zur Vermittlung der Unternehmensvision und des gesamtunternehmerischen Ziels kann sich ein Film durch die Möglichkeit der Emotionalisierung der Zuschauer eignen. Mit Hilfe eines Films lässt sich aber nicht nur die Vision vermitteln, sondern auch Probleme und Ängste visualisieren, die mög-

licherweise von den Mitarbeitern mit einem solchen Change-Prozess verbunden werden (vgl. Roehl et al. 2012, 242). Durch das Reden über den Film kann eine Auseinandersetzung mit dem anstehenden Change-Prozess auf einer allgemeinen Ebene stattfinden, bevor der persönliche Bereich zum Diskussionsobjekt der Mitarbeiter wird (vgl. Roehl et.al. 2012, 242). Der Change-Prozess lässt sich beispielsweise in seinen geplanten Etappen darstellen oder auch real während der Veränderung dokumentieren. So wird eine Präsenz der Veränderung generiert und die Mitarbeiter werden, beispielsweise durch kurze Einspielfilme im Intranet, immer wieder informiert und auf einen einheitlichen Wissensstand gebracht.

Gerade bezogen auf den crossmedialen Wandel kann ein Film als Mittel der Begleitung des Change-Prozesses als crossmediales Best-Practice-Beispiel konzipiert sein. Entsprechend lassen sich soziale Netzwerke, Intranet, Applikationen auf dem Firmenhandy oder auch eine Live-Chat-Funktion einrichten, sodass beispielsweise Fragen zu bestimmten Veränderungen unmittelbar beantwortet werden können. In diesem Sinne kann sich auch anderer interaktiver Methoden wie Video-Beiträgen oder Blogs bedient werden, um die persönliche Ansprache zu suchen und die Crossmedialität zu leben, die später die kreative Arbeit der Mitarbeiter prägen soll.

Als Vorteile von Blogs identifiziert Roehl die Aktualität der Nachrichten, die Möglichkeit zum interaktiven Austausch sowie deren Multifunktionalität in Bezug auf Ziele und Inhalte (vgl. Roehl et.al. 2012, 258). In Bezug auf crossmediale Veränderungen von Prozessen stellen Blogs daher eine zeitgemäße und effektive Methode der Information dar. So können die Verantwortlichen und einzelne Top-Manager oder Geschäftsführer beispielsweise Updates bezüglich des Ist-Stands der Veränderung geben. Sie können aber auch gezielt Change-Akteure zu Wort kommen lassen, die über ihre persönlichen Erlebnisse im crossmedialen Veränderungsprozess berichten. Kommentarfunktionen ermöglichen hier Diskussion und Reflexion. Insbesondere in TV-Unternehmen können auch Moderatoren, Schauspieler oder bekannte Sendergesichter als Change-Testimonials für die Blogs engagiert werden. Somit bekommt die Veränderung ein Gesicht und die Information findet seriell und somit zumindest zeitlich lückenlos statt. Bereits durch die Produktion dieser crossmedialen Inhalte zur



kommunikativen Vermittlung des Change-Prozesses werden einige der Produzenten zu Vermittlern der Veränderung und können in dieser Doppelrolle in ihren Abteilungen als Multiplikatoren dienen.

### **7.3.6 Flexibilisierung des Wandels durch Technologiemanagement**

#### **7.3.6.1 Einsatz von technologischen Prozesstools**

Der gezielte Einsatz von Technologien „trägt in starkem Maße zur Schaffung von Wandlungspotentialen für das Unternehmen bei und muss dabei selbst auf Wandlungspotentiale zurückgreifen können“ (vgl. Specht/Mieke/Behrens 2005, 297). Potentiale zur Erhöhung der strategischen Flexibilität können mit Hilfe neuer Technologien entstehen, die Handlungsspielräume vergrößern und die Handlungsschnelligkeit steigern (vgl. Specht/Mieke/Behrens 2005, 297). Innovative Prozesstools zur Vereinfachung der Zusammenarbeit von Gruppen können beispielsweise Konzeption, Umsetzung und Kontrolle der crossmedialen Inhalteproduktion, aber auch den Veränderungsprozess effektiver gestalten.

Ihren Ursprung haben Technologien, die der Unterstützung der Zusammenarbeit von Gruppen dienen, bereits in den 80er Jahren. Als das Forschungsfeld des CSCW (Computer Supported Cooperative Work) erschlossen wurde, war das Ziel die Erhöhung der Effektivität und Effizienz von Arbeitsgruppen. Im Zuge der aktuellen Entwicklung der TV-Unternehmen hin zu crossmedialen Ökosystemen erhält die gesteuerte Veröffentlichung von Kommunikationsprozessen, die Nutzung ganzheitlich organisierter Datenbestände und die Schaffung einer übersichtlichen Wissensinfrastruktur eine neue Bedeutung. Sie unterstützt nicht nur die angestrebte Entwicklung, sondern trägt auch zur wirtschaftlichen Optimierung zeitlicher, personeller und finanzieller Ressourcen bei. In Hinblick auf das strategische Ziel crossmedialer Contenterstellung und -Distribution ist die Anwendung von unterstützenden Prozesstools, aber auch die von webbasierten crossmedialen oder Social Media-Anwendungen durch die Mitarbeiter des Unternehmens sinnvoll. Wie eine aktuelle Studie von Microsoft belegt, sind Mitarbeiter in Deutschland zu 50 Prozent davon überzeugt, dass Social Tools, die sie gezielt in ihrer Arbeit unterstützen, zu einer höheren Effizi-

enz in der Zusammenarbeit beitragen (vgl. Microsoft-Studie, Enterprise Social 2013). 27 Prozent der 4787 Befragten gaben an, dass ihr Unternehmen die Bedeutung von Social Tools noch unterschätzt (vgl. Microsoft-Studie, Enterprise Social, 29.05.2013).

Die kollaborative Zusammenarbeit einzelner Abteilungen, die Intensivierung der persönlichen und organisatorischen Vernetzung und die Reduktion von Wissens- und Informationsasymmetrien kann durch gezielten und mediumadäquaten Einsatz von Informationstechnologien verbessert und die strategische Flexibilität hinsichtlich der crossmedialen Contenterstellung gefördert werden. Zugang zu den relevanten Informationen, die Kommunikation der beteiligten Akteure und das Netzwerkmanagement sind wichtige Einflussfaktoren für die Koordination innerhalb arbeitsteilig ineinandergreifender Umfelder (vgl. Khare/Mack 2010, 91). Für TV-Unternehmen ist darüber hinaus eine reibungslose, sichere und barrierefreie Kommunikation zwischen allen Abteilungen und Redaktionen und der problemlose und schnelle Austausch von Daten, Dokumenten, Bewegtbildmaterial und Infos notwendig.

Ein routinierter Umgang mit möglichst vielen medialen Kanälen und Technologien seitens der Unternehmensmitglieder ist eine wünschenswerte Basis für Verständnis und Umsetzung crossmedialer Strategien und Konzepte. Darüber hinaus stellen technologische Prozesstools auch für den eigentlichen Change-Prozess eine Erleichterung für Kommunikation und Implementierung der Maßnahmen sowie deren Kontrolle dar. Die Anwendung von innovativen (cross-)medialen Technologien wie der Social-Software gewinnt für die zwischen- sowie innerbetriebliche Kooperation und Kommunikation somit stetig an Bedeutung (vgl. Khare/Mack 2010, 91).

#### **7.3.6.2 Social Networking Services und ihre Erfolgsfaktoren**

Social Networking Services stellen eine neue Form der Social Software dar, die zielgerichtet den Austausch von Personen durch Möglichkeiten der Profilerstellung im Rahmen offener oder geschlossener Netzwerke fördert und dem Nutzer die Selbstverwaltung seiner Daten ermöglicht (vgl. Richter 2010, 67-68). Wird Social Software in Unternehmen verwendet, kann man auch von Groupware sprechen (vgl. Richter 2010, 57). Der Unterschied zwischen Social Software und Groupware besteht darin,

dass in Unternehmen eine beschränkte Zahl von Anwendern die Groupware im Sinne der Vereinfachung der Zusammenarbeit nutzt (vgl. Richter 2010, 56) und die Implementierung im Gegensatz zu der von Social Software eher Top-down erfolgt (vgl. Richter, 2010, 57).

Anhand der Social Networking Services wird die Bedeutung computerbasierter Kooperationsysteme für das Change-Managements erläutert. Sie können nicht nur die Change-Kommunikation unterstützen und den Informationsfluss fördern, sondern auch Widerstände abbauen, indem sie Transparenz und den proaktiven Austausch bezüglich des Change-Prozesses fördern. Die Funktionalitäten solcher unternehmensintern geschlossener Social-Networking-Services (vgl. Stocker/Tochtermann 2008, 65) werden folgend am Beispiel der „Blue Pages“ von IBM und „Harmony“ von SAP verdeutlicht. Die IBM-Anwendung beinhaltet neben Profilinformatoren zu jedem Mitarbeiter und Instant-Messenger-Services auch Möglichkeiten zur Integration eigener Blogs, zum Versenden und Teilen von Dateien und zur Vernetzung von Gruppen. Auch das Taggen des eigenen und des Profils anderer Nutzer ist möglich (vgl. Richter 2010, 179). Unter „Taggen“ wird die Möglichkeit verstanden, dem eigenen und anderen Profilen Schlagworte zuzuordnen, unter denen sie anschließend gefunden werden können. Die Zeitersparnis bei der Suche nach Kontakten beträgt laut IBM durch die Nutzung der „Blue Pages“ ca. 72 Minuten pro Mitarbeiter pro Monat. Neben dieser Zeitersparnis besteht durch das Taggen auch die Möglichkeit, Expertisennetzwerke zu erstellen (vgl. Stocker/Tochtermann 2008, 75). Somit wird die Kompetenzverteilung über Abteilungsgrenzen hinweg sichtbar und die eigene Vernetzung kann ebenfalls angezeigt werden. Dies ist im Rahmen des Change-Prozesses auch interessant, weil auf diese Weise Promotoren ermittelt werden können, die aufgrund ihrer innerorganisationalen Netzwerke den Veränderungsprozess als Multiplikator positiv unterstützen und ins Unternehmen tragen können (vgl. Kapitel 7.3.1).

Neben den internationalen Technologieunternehmen sind in Deutschland u.a. die Otto-Gruppe oder die Allianz Beispiele für den erfolgreichen Einsatz von Social-Networking-Services, durch die den Mitarbeitern die Möglichkeit des Austauschs über Chats und Foren gewährt wird (vgl. Siemann, Süddeutsche Zeitung,

08.07.2012). Sowohl im Rahmen des Veränderungsprozesses selbst als auch bezüglich der zukünftigen crossmedialen Zusammenarbeit können solche Systeme die prozessuale Effizienz in TV-Unternehmen steigern, indem sie Koordination und Interaktion vereinfachen und beschleunigen.

Allerdings sind mit der Einführung eines neuen, zumindest innerhalb des ausgewählten Personenkreises transparenten Kommunikationssystems auch tiefgreifende Veränderungen verbunden: Die Arbeitsleistung und Auslastung der einzelnen Gewerke kann durch dieses System transparent werden und mittelfristig eine Veränderung im Entlohnungs- und Anreizsystem mit sich bringen. Durch das Teilen von Informationen werden Gatekeeper-Effekte verringert und der Verlust einer exklusiven Informationshoheit kann auch den Machtverlust der Gatekeeper bedeuten und bei diesen zu Widerständen führen. Darüber hinaus kann der Austausch über Veränderungen nicht ausschließlich positive, sondern auch negative Gruppeneffekte und ebenfalls Widerstände zur Folge haben. Ein weiteres Risiko für die TV-Unternehmen besteht durch die Einführung solcher Netzwerke darin, dass durch Sicherheitslücken in der Software oder Indiskretion innerhalb der Community Informationen über geplante Formate und Sendedaten oder Sendematerial vor Ausstrahlung in Umlauf gerät.

Gerüchten und mikropolitischen Aktivitäten innerhalb der neu geschaffenen Kommunikationstools kann jedoch entgegengewirkt werden, indem unternehmensweit Regeln und Nutzungsrichtlinien für diese Technologien implementiert und verbindlich eingehalten werden (vgl. Richter 2010, 243). So muss auch hier die Diskretion bezüglich sensibler Informationen gewahrt und die Kommunikation auf arbeitsrelevante Themen und Bereiche beschränkt bleiben. Doch hinsichtlich der crossmedialen Zusammenarbeit eröffnet eine solche Plattform auch zahlreiche Vorteile, so auch die Möglichkeit des Feedbacks und der direkten Beteiligung von Mitarbeitern, die nicht zwangsläufig unmittelbar an einem Format arbeiten, aber dennoch Anregungen oder Ideen äußern können. So kann bei Bedarf im Sinne des Crowdsourcing das Kreativpotential aller Mitarbeiter genutzt werden (vgl. Siemann 2012, 2). Entsprechend können unternehmensinterne soziale Netzwerke nicht nur als Ideenspeicher (vgl. Goepel 2014, 209), sondern auch zur Weiterentwicklung von Ideen genutzt werden. Durch

die Einrichtung eines Live-Chats ist auch die Kommunikation und Abstimmung der Mitarbeiter zu einzelnen Projekten oder Fragestellungen in Echtzeit möglich, was die Informationswege verkürzen, die Bereitschaft zum Austausch steigern und so die prozessuale Effizienz erhöhen kann.

Entsprechend der genannten Vor- und Nachteile solcher Social Networking Services sollten einige grundlegende Richtlinien bei der Einführung berücksichtigt werden. Entscheidend ist zunächst die Konkretisierung der Zielsetzung eines solchen Systems also die Frage danach, was genau durch die Technologie vereinfacht werden und wer den Nutzerkreis bilden soll (vgl. Goepel 2014, 210-211). So spielt im Hinblick auf die Beteiligung von Personen an sozialen Netzwerken beispielsweise die 2006 von Nielsen in Anlehnung an das Pareto-Prinzip entwickelte „90-9-1-Regel“ zur Nutzung von Social-Communities eine wichtige Rolle (vgl. Nielsen 2006). Danach sind 90 Prozent der Community-Nutzer in sozialen Netzwerken nicht aktiv, sondern lesen nur oder schauen sich die Aktivitäten der anderen an. Neun Prozent posten wenigstens von Zeit zu Zeit aktiv und nur ein Prozent ist proaktiv und regelmäßig an der Erstellung von Content beteiligt. Auch in sozialen Unternehmensnetzwerken sollten daher bereits Strukturen und Inhalte vorhanden sein, damit die Barriere und innere Scheu nicht zu groß sind, sich selber in den Netzwerken zu beteiligen.

Die von Richter im Rahmen einer explorativen Analyse extrahierten Gestaltungsempfehlungen für den Einsatz von Social-Networking-Services in Unternehmen können zur Implementierung von Social-Networking-Services hilfreich sein. Er unterscheidet die Kategorien der Systemqualität, Informationsqualität, Nutzung, Nutzerzufriedenheit, Individuum und Organisation (Richter 2010, 237-243). Für die Implementierung solcher Systeme in TV-Unternehmen stellen vor dem Hintergrund der Dynamic-Capability-Based-View vor allem das individuelle Bewusstsein der Mitarbeiter bezüglich der Nützlichkeit des Systems, das Aufzeigen unterschiedlicher Nutzungsszenarien und der Hinweis auf die Möglichkeit der Beschränkung und Sicherung der persönlichen Daten Erfolgsfaktoren dar (vgl. Richter 2010, 243). Die Akzeptanz kann durch die Darlegung des Nutzungsversprechens gesteigert (vgl. Goepel 2014, 211) und Widerständen vorgebeugt werden. Im Fall der TV-Unternehmen kann ein Nutzungs-

versprechen beispielsweise in der Verfügbarmachung aller Trailer und erster Clean-feeds eines Formates, also erster Schnittversionen ohne sendungs- oder senderspezifische grafische Einblendungen, Bauchbinden und Logos, für das Projektteam bestehen. Begleitende Maßnahmen zur Bekanntmachung des Systems, so auch das bereits angesprochene Top-Management-Commitment (vgl. Kapitel 7.3.2), spielen ebenfalls eine entscheidende Rolle im Hinblick auf Individuum und Organisation. Dies deckt sich auch mit der Studie „Turning buzz into gold“ von McKinsey, bei der festgestellt wurde, dass der Erfolg der Implementierung eines sozialen Netzwerks auch von der Einstellung der Unternehmensführung zum Netzwerk und der organisatorischen Implementierung der Thematik in die Unternehmensstrukturen abhängt (vgl. McKinsey 2012).

Im TV-Bereich sollten bezüglich Systemqualität und der spezifischen Nutzeranforderungen der Social-Networking-Services spezielle Kriterien erfüllt werden. Die bedarfs- und zielgruppengerechte multimediale Aufbereitung der Inhalte spielt eine wichtige Rolle (vgl. Goepel 2014, 210). Große Speicherkapazitäten für Trailer, Videos, Episoden etc. sollten vorhanden und die Exklusivität der einzelnen sozialen Gruppen des Netzwerks sollte gewährleistet sein, um sensible Infos, beispielsweise zu Neuformaten, zu schützen. Listensysteme, die aneinander gekoppelt sind und allen Abteilungen die Möglichkeit zur Ergänzung, aber auch zur Einsicht in die Dokumente geben, sollten integrierbar sein. Eine dynamische und nutzerdefinierte Systematisierung von Inhalten ist hilfreich, bei der Zugänge zu Gruppen und Inhalten sowohl durch Administratoren fremdgesteuert als auch durch die Nutzer individuell gesteuert werden können (vgl. Goepel 2014, 210). Darüber hinaus darf die Bedeutung der Usability (vgl. Goepel 2014, 211) sowie die des Spaßfaktors und eines ansprechenden Designs nicht unterschätzt werden. Letzteres ist vor allem vor dem Hintergrund wichtig, dass kreative Menschen das Netzwerk nutzen sollen, um ihre kreative Arbeit besser zu machen und die Kommunikation offener zu gestalten. Umständliche und starre Strukturen sind hierzu weniger geeignet. Durch Social Networking Services können E-Mail-Flut und Zahl der Meetings reduziert werden (vgl. Siemann 2012, 1), sofern diese statt und nicht zusätzlich zu anderen Kommunikationssystemen

men eingesetzt werden. Entsprechend werden neue zeitliche Freiräume für Kreativität und Innovation sowie zeitliche Freiräume im Sinne des „Liquid Work“ (vgl. Kapitel 5.7.2.3) geschaffen. Zu berücksichtigen bleibt, dass soziale Netzwerke innerhalb von Unternehmen nur mit Zustimmung des Betriebsrates eingeführt werden können (vgl. Siemann 2012, 2).

### **7.3.7 Wandel steuern durch Anreizsysteme und Kontrolle**

#### **7.3.7.1 Anreizgestaltung**

Die Anreizgestaltung im Rahmen des crossmedialen Wandels soll entsprechend der individuellen oder auch gruppenbezogenen Eigenarten kreativer Mitarbeiter (vgl. Kapitel 6.2) und unter Berücksichtigung situativer Faktoren erfolgen (vgl. Picot/Fiedler 2003, 305). Beispielsweise hängt die Effizienz des Einbezugs von Mitarbeitern davon ab, wie stark diese für die Veränderung motiviert werden können (vgl. Picot/Fiedler 2003, 290). Konkret kann sich so zur Motivationssteigerung die persönliche Vergütung auch übergangsweise an der Partizipation am Veränderungsprozess oder der Umsetzung persönlicher Ziele im Rahmen der Veränderung orientieren. Darüber hinaus sollte durch die Anreizgestaltung vor allem deutlich werden, dass und inwiefern die Veränderung eine Verbesserung der persönlichen Situation und eine notwendige Anpassung im Hinblick auf die zukünftigen Unternehmensziele darstellt.

Insbesondere im Contentbereich geht die crossmediale Entwicklung mit einem Mehr an Verantwortung, Aufwand und Aufgaben einher. Auch wenn eine intrinsische Motivation vorliegt (vgl. Kapitel 6.2.3), gehen Paust und Dörner nicht davon aus, dass die Mitarbeiter eine Entscheidungen im Sinne des Unternehmens treffen, wenn diese einen Mehraufwand oder anderweitige Nachteile ohne Gewährung einer entsprechenden Kompensationen bedeutet (vgl. Paust/Dörner 2013, 175). Um die individuelle Partizipation der kreativen Mitarbeiter zu fördern, ist es zwingend notwendig aufzuzeigen, warum die anstehende Veränderung unerlässlich ist. Darüber hinaus sind entsprechende Anreize zu schaffen. Dabei kann die Möglichkeit zur persönlichen Weiterentwicklung ebenso neue Anreize zur Partizipation an der Veränderung bieten wie die Option, im vernetzten Unternehmen unterschiedliche Bereiche kennenzuler-

nen. Auch die interne Promotion in Form von individuellen Erfolgsgeschichten kann einen individuellen Anreiz zur proaktiven Beteiligung am Change-Prozess darstellen.

Die spannende und dramaturgisch durchdachte Aufbereitung von Geschichten ist daher nicht nur im Hinblick auf die crossmediale Inhalteproduktion, sondern im Sinne von Becker und Labucay auch im Rahmen des Change-Prozesses ein wichtiges Instrument (vgl. Becker/Labucay 2012, 149). Denn Erfolgsgeschichten und ggf. auch Misserfolgsgeschichten führen zu einem Wissenszuwachs und einem Lerneffekt für künftige Handlungen. Anerkennung, nicht nur innerhalb des eigenen Teams, sondern auch im Rahmen der gesamtunternehmerischen Strukturen, kann die intrinsische Motivation der Mitarbeiter stärken (vgl. Kieser/Walgenbach 2010, 423). Besonders innovative und erfolgreiche crossmediale Format- oder auch Kampagnenideen können beispielsweise mit Geld- oder Sachpreisen, aber auch mit der Teilnahme an besonderen Seminaren, Fortbildungen, besonderen Learning-Expeditions oder Veranstaltungen belohnt werden, zu denen die Mitarbeiter unter normalen Umständen keinen Zugang hätten. Somit stellen sie sowohl inhaltlich als auch aufgrund ihres Event-Charakters einen Mehrwert für den Mitarbeiter dar.

Erfolgsgeschichten werden in vielen TV-Unternehmen bereits im Bereich des Human Resource Managements durch öffentliche Karriere- oder Mitarbeiterportraits und im Bereich der Redaktionen durch die Auszeichnung besonders gelungener Beiträge genutzt. So werden beispielsweise bei der ProSiebenSat.1 Gruppe jeden Monat besonders gute redaktionelle Beiträge aus jedem der eigenproduzierten Magazine wie „taff“, „red!“ und „Galileo“ ins Intranet gestellt und die Redakteure und Cutter so für ihre Leistung ausgezeichnet. Diese Erfolgsgeschichten lassen sich auch auf den Bereich der besten „Next Steps“ im Change-Prozess ausweiten, wobei sowohl crossmediale Umsetzungen im Sinne des besten crossmedialen Konzeptes oder auch erfolgreiche Veränderungsmaßnahmen bezüglich Strukturen, Prozessen oder Eigeninitiativen der Mitarbeiter honoriert werden können. Dies ist eine kostengünstige, aber effektive Möglichkeit der Mitarbeitermotivation und verdeutlicht noch einmal den Stellenwert der crossmedialen Inhalteproduktion im Unternehmen.



### 7.3.7.2 Change-Terminierung und Erfolgskontrolle

Die Einrichtung einer Koordinationsstelle oder eines Entwicklungsteams (vgl. Olfert 2006, 397), das gezielt die angestoßenen Veränderungen unternehmensweit verfolgt, dokumentiert und koordiniert, ist eine sinnvolle Möglichkeit der Erfolgskontrolle des Veränderungsprozesses. Auf Basis der Reportings dieser Abteilung können auch Top- oder mittleres Management entsprechende Maßnahmen einleiten, wenn der erwartete Change-Erfolg ausbleibt.

Ziel ist die langfristige Etablierung crossmedial vernetzter Strukturen und Prozesse, in die alle relevanten Abteilungen der TV-Unternehmen, von Redaktion über Marketing, Presse, Programmplanung, Online etc., einbezogen werden sollten und bei der auch strukturelle Veränderungen im Sinne der Zusammenlegung oder Auflösung bestimmter Abteilungen erfolgen können. Daher ist die Terminierung des gesamten Veränderungsprozesses nur schwer möglich, da es sich um einen kontinuierlich weiterzuführenden Prozess handelt. Jedoch lassen sich Teilziele und partielle Schritte der Veränderung in Einzelabteilungen in Art und Umfang definieren und eine Terminierung der voraussichtlich benötigten Zeit zur Adaption der Organisation festlegen (vgl. Olfert 2006, 379). Insbesondere in den kreativ-operativen Bereichen lässt sich eine klare Terminierung fixieren, in der zumindest bestimmte „short term wins“ wie beispielsweise die Einführung einer inhaltlichen Crossmedia Check-Liste (vgl. Kapitel 6.5.2.1.4), realisiert werden können. Konkret lässt sich beispielsweise zeitnah das Ziel umsetzen, dass Drehkonzepte immer auch crossmediale Auswertungsideen und -strategien beinhalten sollen, sofern sie sich beispielsweise durch bestimmte Erfolgskriterien für eine crossmediale Auswertung eignen. Auch die räumliche Zusammenführung von TV- und Onlinemitarbeitern einer Sendung lässt sich zeitlich terminieren und entsprechend als effektiver „short term win“ realisieren.

Hierzu müssen im Zuge eines ganzheitlichen und effektiven Change-Managements zunächst die einzelnen notwendigen Schritte aller beteiligten Abteilungen sowie Art, Umfang und Dauer ihrer Umsetzung erfasst werden. Anschließend ist es notwendig, die prozessualen und inhaltlichen Anhängigkeiten zwischen einzelnen Abteilungen

und ihren Prozessen in Hinblick auf die Erreichung des Change-Ziels festzustellen und einen entsprechenden Projektplan zu erstellen, in dem die entsprechende Timings sowie die Abhängigkeiten abgebildet werden. Nur wenn die Beziehungen und Anhängigkeiten zwischen den einzelnen Bereichen klar sind, können beispielsweise auch die Ursachen für Verzögerungen im Change-Prozess erkannt und behoben werden. So kann die Onlineabteilung nur dann exklusive Inhalte als Ramp-up produzieren, wenn sie in den Formatprozess frühzeitig einbezogen wird und sich entsprechend vor der inhaltlichen Veränderung die Denkstrukturen der Verantwortlichen aber vor allem die prozessualen Strukturen verändert haben. Durch die Fixierung konkreter Ziele auf der operativen Ebene der Einzelabteilungen können im Sinne eines Projektplans Vorläufe und Aufgaben fixiert und anhand von Joblisten oder To-do-Listen überprüft werden, welche Schritte bereits erfolgt sind und welche noch umgesetzt werden müssen. Die Prozesse der Einzelabteilungen können dabei parallel oder nacheinander ablaufen, was es ebenfalls in dem Projektplan festzuhalten gilt.

Werden alle notwendigen Schritte vollzogen und weist der Plan keine Lücken auf, ist die Veränderung umgesetzt. Ob der Change-Prozess allerdings auch erfolgreich war, kann im Rahmen der personalen Erfolgskontrolle mittels Analyse der Veränderungsbereitschaft und der Veränderungsfähigkeit der Beteiligten analysiert werden (Becker/Labucay 2012, S. 191). Die Veränderungsbereitschaft bemisst sich u.a. an der aktiven Partizipation am Change-Prozess und ist auch ex ante feststellbar. Die Veränderungsfähigkeit ist nicht nur vom Individuum, sondern auch von fördernden oder hemmenden Faktoren abhängig (Becker/Labucay 2012, S. 191), sodass sie in der Festigungsphase Rückschlüsse darüber zulässt, wo es noch konzeptionelle Schwachstellen gibt. Diese Faktoren sind durch Befragung, bilaterale Gespräche und Workshops zu identifizieren und entsprechend konzeptionell zu modifizieren, um die Funktionalität des Konzeptes zu optimieren. Wird noch Veränderungs- und Verbesserungsbedarf festgestellt, muss eine Feinjustierung erfolgen und neue To-dos definiert werden, die zur Erreichung des Change-Ziels beitragen. Auch diese sollten wieder in Form eines terminierten Projektplans aufgelistet und systematisch entsprechend ihrer zeitlichen Abfolge umgesetzt werden.

## **7.3.8 Barrieren des Wandels und Management von Unsicherheiten**

### **7.3.8.1 Kollegiale Beratung und Inhouse-Consulting**

Unter kollegialer Beratung wird folgend das strukturierte interne Consulting von Mitarbeitern durch Mitarbeiter in kleinen Gruppen verstanden. Im Gegensatz zur Supervision, bei der eine externe Fachperson in die Reflexion eingebunden ist, handelt es sich hierbei um eine Intervision (vgl. Roehl et.al. 2012, 219). Die kollegiale Beratung bietet die Möglichkeit für Mitarbeiter, Probleme aus der operativen Praxis vorzutragen, in der Gruppe zu reflektieren und gemeinschaftliche Lösungsansätze zu erarbeiten (vgl. Ryschka/Solga/Mattenkloft 2011, 114). Es handelt sich um eine Gruppe gleichrangiger Mitarbeiter mit einheitlichem beruflichen Fokus und dem Wunsch, im Rahmen der kollegialen Beratung gezielte Lösungen zu finden (vgl. Roehl et al. 2012, 219). Die kollegiale Beratung erfolgt in festgelegten Strukturen, zum gegenseitigen Nutzen und ohne Bezahlung (vgl. Roehl et al. 2012, 220).

Insbesondere im Rahmen des crossmedialen Change-Prozesses ist der Austausch unter den Mitarbeitern entscheidend. Da die Problemvorstellung und -lösung in der Gruppe erfolgt, kann Ängsten und Unsicherheiten des Einzelnen vorgebeugt werden. Die Beratung kann ohne eine externe Leitung durch einen internen Berater erfolgen (vgl. Ryschka et.al. 2011, 115). Im Prozess der strukturellen Veränderung im Hinblick auf die crossmediale Contentproduktion können interne Berater den Change-Prozess aufgrund ihrer fachlichen Kompetenz, ihrer genauen Kenntnisse der Unternehmensstrukturen und ihrer unternehmensorientierten Einstellung entscheidend vorantreiben (vgl. Becker/Labucay 2012, 74). In der Kenntnis der internen Abläufe und Prozesse sowie der Bedürfnisse und Befindlichkeiten der kreativen und rationalen Mitarbeiter liegt dabei ein Vorteil. Das unternehmens- und branchenübergreifende Wissen kann den internen Beratern jedoch fehlen, gravierende Änderungen und echte Innovationen sind vor dem Hintergrund der Innensicht daher eher schwer zu identifizieren. Auch für unternehmerische Entscheidungen mit großer Tragweite, beispielsweise personelle Konsequenzen, sollten interne Berater nicht herangezogen werden (vgl. Niedereichholz 2000, 16-17), da sie sich in einem Gewissenskonflikt oder auch per-

sönlichen Beziehungen oder Anhängigkeiten zu betroffenen Personen befinden können.

Partiell wird in der Medienpraxis bereits auf Konzepte der kollegialen Beratung zurückgegriffen. So wurden beispielsweise in der Abteilung „Project & Process Management“ der ProSiebenSat.1 Media AG IT-basierte Projekte im Rahmen eines professionellen Projektmanagements betreut. Gleichzeitig wurde auch bei Großprojekten wie der Entwicklung neuer Sender Unterstützung geleistet. Durch fundierte Projektmanagementkenntnisse sowie die internen Kenntnisse von Besonderheiten und Problemen innerhalb eines Unternehmens können solche Units auch zielgerichtet und systematisch den Veränderungsprozess an unterschiedlichen Stellen im Unternehmen anstoßen und begleiten. Entwicklungsmaßnahmen für die Mitarbeiter sowie notwendige strukturelle Veränderungen können so besser erkannt und angegangen werden. Entsprechend sollten Einheiten der kollegialen Beratung oder Inhouse-Consulting-Abteilungen im Rahmen eines umfassenden Change-Prozesses auch mit genügend personellen Kapazitäten ausgerüstet sein. Darüber hinaus müsste ein übergreifender Auftrag an diese Abteilungen ergehen und die Unit allen Unternehmensmitgliedern in ihrer Funktion als Berater und internem Dienstleister für alle Problematiken hinsichtlich prozessualer sowie personeller Art im Zuge des Change-Prozesses bekannt sein.

In Bezug auf die Unterstützung einzelner Mitarbeiter in Schlüsselpositionen kann im Zuge des crossmedialen Change-Prozesses auch auf das Konzept des „Mentorings“ zurückgegriffen werden. Hierbei soll ein Protegé in einer Situation des beruflichen Wandels durch den Mentor unterstützt und so die Integration des Protegés in die Organisation erleichtert werden (vgl. Ryschka/Solga/Mattenklott 2011, 108). Das Mentoring durch eine bereichsfremde Person, beispielsweise im TV-Bereich durch einen Mitarbeiter aus dem Onlinebereich, kann das Verständnis für den jeweils anderen Bereich erhöhen und zur Erweiterung der eigenen Fähigkeiten führen. Um den Erfolg interner Berater zu gewährleisten, benötigen diese die aktive Fürsprache und Unterstützung des Managements, um das notwendige Ansehen und den Rückhalt für ein wirksames Agieren zu haben (vgl. Niedereichholz 2000, 72). Nur durch die enge und

vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Beratern und Top-Management ist gewährleistet, dass die internen Berater zeitnah von Veränderungen erfahren und entsprechend frühzeitig Veränderungsprozesse einleiten können (vgl. Niedereichholz 2000, 72).

### **7.3.8.2 Umgang mit Widerständen**

Unter Widerstand fasst die wissenschaftliche Literatur der Organisationsentwicklung und des Change-Managements die negative Assoziation mit Veränderungsprozessen zusammen (vgl. Becker/Labucay 2012, 20). Widerstände treten in allen Hierarchieebenen auf und können darauf hindeuten, dass die Mitarbeiter die Veränderungen „nicht als ihre“ (Fischermanns 2008, 363) empfinden. Dabei kann sowohl die Veränderung selbst als auch die Art und Weise ihrer Umsetzung Ursache des Widerstandes sein. Instabilität ist fast immer mit Unsicherheit verbunden, die bei Mitarbeitern zu sinkender Arbeitszufriedenheit und sinkenden Arbeitsergebnissen führen kann (vgl. Fischermanns 2008, 364). Dabei ist zu berücksichtigen, dass es sachliche Aspekte und emotionale Aspekte von Widerstand gibt, die eng verknüpft sind (vgl. Vahs 2007, 338).

Der konstruktive Umgang mit Widerständen ist ein erfolgsrelevanter Faktor im Rahmen des Change-Prozesses (vgl. Scherm/Pietsch 2007, 266). Tiefgreifende und unvorbereitete Veränderungen können Widerstände verursachen, die sich in Form von Ängsten, Aufsässigkeit, Unzufriedenheit, Sperrern, Bequemlichkeit, Nörgeleien etc. äußern (vgl. Olfert 2006, 382). Beim Management von Instabilitäten ist daher die organisationale Aufmerksamkeit entscheidend, also u.a. die Sensibilität, die Geschwindigkeit und Genauigkeit der Wahrnehmung von Veränderungen durch ein Unternehmen und seine Mitarbeiter (vgl. Zahn/Nowak/Schön 2005, 88). Die Reaktion auf das Erkennen einer instabilen Situation und die folgenden Maßnahmen sollten zur Vermeidung von Widerständen weder so radikal sein, dass die Organisationsmitglieder überfordert sind, noch so langsam und schleppend durchgeführt werden, dass ihnen die Motivation fehlt, sich proaktiv einzubringen (vgl. Vahs 2007, 377). Konkret bedeutet dies, dass beispielsweise nicht alle etablierten Prozesse und Strukturen zeitgleich

verändert werden oder im Gegenzug so kleinschrittig vorgegangen wird, dass die Veränderung im Tagesgeschäft gar nicht spürbar wird.

Um Widerstand vorbeugen bzw. konstruktiv begegnen zu können, identifiziert Vahs Faktoren wie die rechtzeitige offene Information und ein kontinuierliches Feedback über Grund, Ziel und Fortschritt des Wandels (vgl. Vahs 2007, 340). Wissen um die Ziele und die Umsetzung des Change-Prozesses trägt zum Abbau von Ängsten und Widerstand als Risikofaktoren für den Change-Prozess bei und bedarf einer durchdachten Kommunikation durch die Führungskräfte (vgl. Lauer 2010, 61). In sehr dynamischen Branchen ist zu berücksichtigen, dass häufig auftretende intensive Veränderungen zu einem Ansteigen von Stress und Frustration und nicht zu einer erhöhten Stressresistenz im Zuge einer Gewöhnung führen, wie es vielleicht zu erwarten wäre (vgl. Becker/Labucay 2012, 23). Entsprechend gilt dies auch für die TV-Unternehmen und die Veränderungen im Hinblick auf die crossmediale Contentproduktion. Daher ist dafür zu sorgen, das Informationslevel des kreativen Personals möglichst hoch zu halten, um Widerstände zu vermeiden, die nächsten Schritte sowie das Ziel klar zu formulieren und den persönlichen Nutzen der Veränderung deutlich zu machen.

#### **7.4 Change-Management als crossmedialer Best-Case**

Der gezielt intendierte Change-Prozess als Anstoß zur kontinuierlichen Weiterentwicklung in TV-Unternehmen kann durch die Vernetzung der technologischen und inhaltlichen Möglichkeiten selbst zu einem crossmedialen Best-Practice-Beispiel werden. Er stellt somit die beste Referenz und den ersten Schritt der TV-Unternehmen auf dem Weg zu crossmedial agierenden ganzheitlichen Systemen dar.

Im Sinne der ressourcenbasierten Dynamic-Capability-Based-View sollen im Change-Prozess die Fähigkeiten des kreativen Personals zur Anpassung und stetigen aktiven Evolution von Prozessen und Strukturen unterstützt werden. Ziel ist es, dass sich das Unternehmen und seine Mitglieder nahezu ebenso schnell verändern wie ihre Umwelt (vgl. Weick 2000, 230). Dazu ist neben den strategisch intendierten Ver-

änderungen auch die Berücksichtigung emergenter Veränderungen und Strategien notwendig: „If leaders take notice of emergent change and its effects, however, they can be more selective in their use of planned change“ (Weick 2000, 237).

Die dynamische Fähigkeit der Mitarbeiter zur Veränderung und stetigen schöpferischen Zerstörung ist an sich bereits eine einzigartige Wettbewerbsressource. Diese kann durch kontinuierlichen Wandel aufgebaut werden und unterstützt gleichzeitig kontinuierlichen Wandel. Entsprechend gilt insbesondere, was die Veränderungsfähigkeit an sich angeht: „Capabilities cannot easily be bought; they must be built“ (Tece/Pisano/Shuen 1991, 529).

Das kreative Personal kann im Zuge der Veränderungen hin zu crossmedial agierenden und produzierenden Unternehmen sowohl bezüglich der neuen Inhalte, aber auch hinsichtlich sinnvoller, neuer Regelungen organisationaler oder personeller Art im Sinne des Top-down Ansatzes mit Rückkopplungsschleife herangezogen werden (vgl. Kapitel 7.2.4). Denn die kreativen Mitarbeiter müssen auf operativer Ebene die Umsetzung neuer mediumübergreifender Contentkonzepte vollziehen und sollten entsprechend keine Betroffenen sondern Beteiligte der Veränderung sein. Anregungen und Ideen aus den Reihen der kreativen Mitarbeiter, die sich im Zeitverlauf des Change-Prozesses ergeben, können als emergente Strategien die intendierten Strategien sinnvoll ergänzen. Weick stellt entsprechend fest, dass ein emergenter, kontinuierlicher Change-Prozess die Grundlage für den Erfolg oder Misserfolg eines geplanten Change-Prozesses bildet (vgl. Weick 2000, 223). Gerade in den TV-Unternehmen als Teil der kreativen Industrie liegt in den Mitarbeitern ein enormes Potential, das nicht nur hinsichtlich innovativer Inhalte, sondern auch bezüglich der Implementierung von personellen und prozessualen Neuerungen genutzt werden kann.





## **8 Schlussbetrachtung**

### **8.1 Fazit und Ausblick**

„Die einzige Konstante ist der Wandel“ (vgl. Kant 1798). Was Kant bereits 1798 konstatierte, ist im TV-Markt aktueller denn je. Zur Sicherung ihrer Wettbewerbsposition und Entwicklung von werbedominierten Mono-Erlösmodellen hin zu multiplen Value-Konzepten (vgl. Sjurts 2004a, 33) müssen die TV-Unternehmen sich den auf Digitalisierung und Konvergenz basierenden Veränderungen bezüglich Wettbewerb und Nutzerbedingungen anpassen. Die Diversifikation von Inhalten und Geschäftsmodellen birgt hier Wachstumsoptionen und neue Chancen zur Steigerung der Wertschöpfung (vgl. Kolo 2013, 205).

Proaktiv wird bereits die Nutzung externer Innovationspotentiale durch Accelerator-Programme oder Venture-Geschäftsmodelle in Form des Corporate Entrepreneurships von den großen Playern im Markt vorangetrieben. Bezüglich der Revitalisierung des TV-Kerngeschäfts als Cash Cow der TV-Unternehmen werden jedoch aufgrund unterschiedlichster Faktoren wie beispielsweise der organisationalen Trägheit, mangelnden personellen Kompetenzen und zu komplexen Prozessstrukturen, noch nicht alle Möglichkeiten der crossmedialen Contentkonzeption und -produktion genutzt und im Zuge innovativer Geschäftsmodelle ausgewertet.

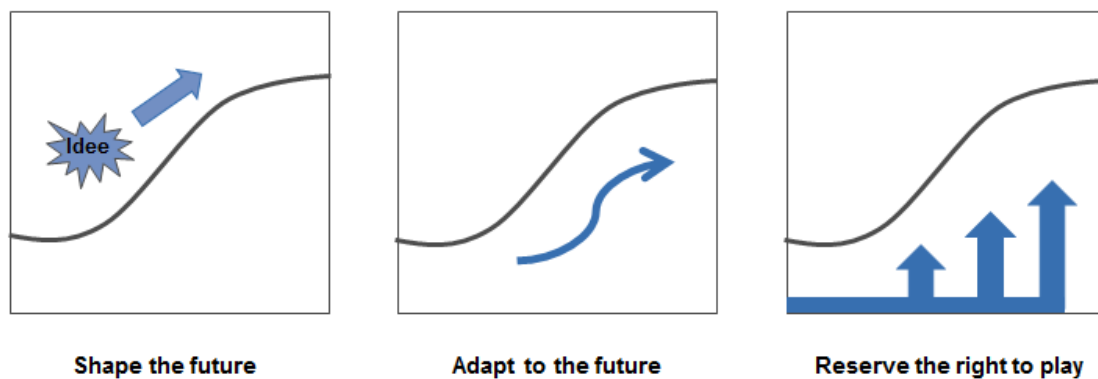
Die Modifikation von Organisations- und Personalstrukturen innerhalb der TV-Unternehmen stellt hierbei einen entscheidenden Hebel zur Steigerung des Innovationspotentials und entsprechend der strategischen Flexibilisierung der TV-Unternehmen dar. Sowohl bezüglich der Entwicklung echter inhaltlicher Innovationen im Kerngeschäft durch Nutzung aller neuen crossmedialen Möglichkeiten als auch bezüglich der Adaption etablierter Prozess- und Organisationsstrukturen entsprechend der neuen digitalen und crossmedialen Möglichkeiten kann die unternehmensinterne Kreativität der Mitarbeiter intensiver und effektiver genutzt werden. Durch personelle Konzepte wie das der Dualen Hierarchie aus Content- und Business-Manager in Kombination mit einer übergreifenden Unit aus Prozessmanagern können die Kreativschaffenden entlastet werden und ihren Fokus wieder auf ihre Kernkompetenz, die Konzeption und Produktion innovativer Inhalte, legen. Ambidextre

Organisationsstrukturen, die die Effektivitätssteigerung standardisierbarer Prozesse bei reinen TV-Formaten mit der Erhöhung der strategischen Flexibilität in Bezug auf crossmediale Innovationsprojekte verbinden, tragen ebenfalls zur Adaption an die dynamischen Umfeldbedingungen und zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit der TV-Unternehmen bei. Denn erst durch die Optimierung bestehender Strukturen und Prozesse können personelle und wirtschaftliche Kapazitäten für die Entwicklung und Umsetzung kreativer und innovativer Inhalte- und Geschäftsideen frei werden. Die Steigerung des unternehmerischen Innovationspotentials kann zur Realisierung von First-Mover-Vorteilen und einer entsprechend proaktiven Beeinflussung des Marktes durch die Etablierung von Marktstandards sowie zur Entdeckung des „Next Big Thing“ im TV-Bereich führen.

Die strategische Optimierung konzeptioneller, personeller und organisatorischer Strukturen und Abläufe der crossmedialen Inhalteproduktion kann hierbei einerseits Transaktionskosten innerhalb der Unternehmen verringern. Die Straffung unternehmensinterner Strukturen im Hinblick auf die abteilungsübergreifende crossmediale Arbeitsweise kann andererseits zur Verbesserung von Koordination, Kommunikation und einer entsprechenden Kostenreduktion durch Nutzung vorhandener Synergien führen. Durch die Kopplung innovativer Inhalte an neue Werbeformen sowie die Verbindung dieser Inhalte mit existierenden Geschäftsmodellen können darüber hinaus neue Wertschöpfungspotentiale realisiert und neue Märkte erschlossen werden.

Die TV-Branche als Teil eines hoch dynamischen Wettbewerbsumfeldes evoziert einen „war of movement“ (Stalk/Evans/Shulman 1992, 60), einen Wettbewerb, indem die Antizipation von Trends und die Fähigkeit des Reagierens aber vor allem des dynamischen Agierens erfolgsentscheidend zur Sicherung der Wettbewerbsposition sind. In Anlehnung an Courtney, Kirkland und Viguerie lässt sich die „Strategic Posture“ (Courtney/Kirkland/Viguerie 1997, 73), also die Haltung bzw. strategische Absicht in Bezug auf aktuelle und künftige Entscheidungen in drei Bereiche einteilen. So können im Sinne von „Shaping the future“ (Courtney/Kirkland/Viguerie 1997, 73) neue Standards etabliert und eine Nachfrage generiert werden, was die Entwicklung des Marktes maßgeblich beeinflussen kann. Im Zuge der Adaption an die Zukunft

kann durch das schnelle Erkennen von Chancen und die Flexibilität der Unternehmen Erfolg in bestehenden Märkten generiert werden (vgl. Courtney/Kirkland/Viguerie 1997, 73). Der letzte strategische Ansatz bezieht sich auf die Situation, in der ein Unternehmen Rechte an einer Innovation besitzt und daher den richtigen Moment abwarten kann, um sie in den Markt zu geben (vgl. Abbildung 24).



**Abbildung 24: The Three Strategic Postures**

(Quelle: eigene Darstellung nach Courtney/Kirkland/Viguerie 1997, 73)

Die Adaption der TV-Unternehmen an die digitalisierte crossmediale Medienwelt erfolgt häufig als Adaption an die Zukunft, könnte jedoch durch die personellen und organisatorischen Konzepte und Umsetzungsmaßnahmen, die im Rahmen dieser Arbeit aufgezeigt wurden, auch im Sinne der gezielten Gestaltung der Markt- und Wettbewerbsbedingungen durch innovative Contentkonzepte in Kombination mit entsprechenden Geschäftsmodellen erfolgen.

Dynamisches Agieren setzt dabei ein Strategieverständnis voraus, das im Rahmen einer Steuerungsidee emergente Prozesse nicht negiert, sondern inkludiert und Raum für innovative Ideen schafft (vgl. Schreyögg 1999, 400). Kreative Ideen sind der Ausgangspunkt für jegliche Innovation und die Erschließung neuer Geschäftsfelder und Märkte. Im Sinne des Ansatzes von Chan Kim und Mauborgne entstehen

unberührte Märkte, sogenannte „Blue Markets“, durch die Verschiebung oder Überschreitung der Grenzen etablierter „Red Markets“ (vgl. Chan Kim/Mauborgne 2004, 72).

Indem Raum für Kreativität geschaffen und innovatives Verhalten belohnt wird, können die Grenzen des limitierten TV- und TV-Werbemarktes als „Red Markets“ überschritten und eine neue Nachfrage seitens der Rezipienten geschaffen werden. Statt in bestehenden überlaufenen Märkten und entsprechend geringen Wachstumsoptionen und Renditen um die Rezipienten zu konkurrieren (vgl. Chan Kim/Mauborgne 2004, 72), können mittels Digitalisierung und Konvergenz neue crossmediale Angebote entwickelt und mit innovativen Geschäftsmodellen verknüpft werden. Somit stellt die Ausweitung und Erneuerung des Kerngeschäfts aufgrund der innovativen crossmedialen Möglichkeiten einen „Blue Market“ dar, der bei entsprechendem Investment in Ideen und kreative Ansätze die Zukunftsfähigkeit der TV-Unternehmen sichern kann.

## **8.2 Offene Forschungsfragen**

In Bezug auf die crossmediale Auswertung von Inhalten fehlen valide empirisch-wissenschaftliche Befunde zu Kriterien der Auswertbarkeit für die einzelnen medialen Kanäle sowie bezüglich der Eignung eines Inhaltes für eine cross- oder gar transmediale Aufbereitung. Diese Arbeit liefert einen ersten theoretisch-konzeptionellen Ansatz hierzu, eine weiterführende qualitative Forschung ist jedoch dringend notwendig, sobald die Fallzahlen der umgesetzten cross- und transmedialen Konzepte diese zulassen. Vor allem in Hinblick auf den genauen Ablauf und die Erforschung valider Kriterien zur Priorisierung von Formaten bezüglich ihrer crossmedialen Auswertbarkeit kann die Verifizierung von Erfolgsfaktoren die rein subjektiven, personenspezifischen und meist nur auf Erfahrung beruhenden Entscheidungen ein Stück weit durch objektive Kriterien ersetzen.

Auch die Wirtschaftlichkeit der Konzeption und Produktion hinsichtlich des Personaleinsatzes, der Entwicklungskosten und der ihnen entgegenstehenden Umsätze lässt sich im Zuge weiterer Forschung optimieren. In diesem Zusammenhang spielen auch

die künftige Quoten- bzw. Erfolgsmessung crossmedialer Formate eine entscheidende Rolle. Die Integration von qualitativen Faktoren wie dem Involvement und dem Engagement der Zuschauer (vgl. Kapitel 4.3.3.2) bedarf im Zuge der neuen digitalen Optionen einer detaillierteren Betrachtung und Analyse.

Nach wie vor herrscht auch in Bezug auf das Personalmanagement in kreativen Industrien Forschungsbedarf, insbesondere vor dem Hintergrund der veränderten Anforderungen im Zuge der Digitalisierung und medialen Konvergenz. Vor allem die zahlreichen redaktionellen Organisationsformen und die divergierenden Stellenprofile sowie Kompetenzanforderungen der einzelnen TV-Unternehmen stellen einen relevanten aber noch wenig erforschten Gegenstand der qualitativen Forschung dar.

In Bezug auf das Change-Management in der dynamischen und volatilen TV-Branche bedarf vor allem die Dualität journalistisch-redaktioneller und wirtschaftlicher Bereiche und Mitarbeiter einer detaillierteren wissenschaftlichen Betrachtung. Motivation und Bereitschaft zu Veränderungen können bei diesen beiden Gruppen divergieren. Darüber hinaus sind Untersuchungen über die Auswirkungen der Kontinuität und Stetigkeit des Veränderungsprozesses auf die Kreativität der Mitarbeiter noch nicht ausreichend erforscht. Erkenntnisse hierüber könnten ebenfalls zur Optimierung von Strukturen und Prozessen für die kreativen Mitarbeiter im Hinblick auf Konzeption und Formatentwicklung im engeren Sinn (vgl. Kapitel 4.3.2.2) führen.

Grundsätzlich werfen Digitalisierung und Konvergenz und der mit ihnen verbundene kontinuierliche Veränderungsprozess stetig neue personelle und organisatorische Fragestellungen auf, deren Erforschung durch die Wissenschaft den wirtschaftlichen Fortschritt entscheidend vorantreiben und den proaktiven Umgang mit dynamischen Umfeldern fördern kann.



## Literaturverzeichnis

- Aalokke, S./Bjerrum, E./Bodker, S./Bechmann Petersen, A. (2005): Gate Keeping or Bridge Building? – Cooperation, Learning and Boundary Working in a Cross-media Workplace, The Alexandra Institute & the University of Aarhus, Denmark 2005
- Achouri, C. (2011): Human Resources Management. Eine praxisbasierte Einführung, Wiesbaden 2011
- Achtenhagen, L. (2005): Media Portfolio Development: Strategic and Organizational Challenges. In: Media Product Portfolios: Issues in Management of Multiple Products and Services, ed. R.G. Picard, Mahwah 2005, pp. 41-62
- Albert, H. (2011): Kritische Vernunft und rationale Praxis, Tübingen 2011
- Amabile, T.M. (1996): Creativity and Innovation in Organizations. In: Harvard Business School Background Note 396-239, Boston 1996, pp. 1-15
- Amabile, T.M. (1997): Motivating Creativity in Organizations: On doing what you love and loving what you do. In: California Management Review, Vol. 40 (1997), No.1, 39-58
- Ansoff, H.I. (1965): Corporate Strategy. An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion, New York/San Francisco 1965
- Aris, A. (2009): Brot und noch mehr Spiele. Diversifizierung und neue Geschäftsmodelle im europäischen TV. In: Lost in Transition. Überlebensstrategien für das private Fernsehen, Schriftenreihe der Landesmedienanstalten, Bd. 41, hrsg. v. S. Pitzer/I. Scheiterhauer, Berlin 2009
- Aris, A./Bughin, J. (2009): Managing Media Companies. Harnessing Creative Value, 2<sup>nd</sup> Edition, Chichester 2009
- Barney, J.B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: Journal of Management, 17. Jg. (1991), Nr. 1, pp. 99-120
- Barney, J.B./W.S. Hesterly (2010): Strategic Management and competitive advantage. Concepts and cases. Upper Saddle River/München 2010
- Bartelheimer, G. (2009): Leistung nicht aus Zufall. Verhaltensorientiertes Personalmanagement, Diss. Univ. Hamburg, Marburg 2009

- Bartscher, T./Huber, A. (2007): *Praktische Personalwirtschaft. Eine Einführung*, 2. Aufl., Wiesbaden 2007
- Bechmann Petersen, A. (2007): *Realizing Cross Media*. In: *Ambivalence Towards Convergence. Digitalization and Media Change*, eds. T. Storsul/D. Stuedahl, Göteborg 2007, pp. 57-72
- Bechmann Petersen, A. (2008): *Cross media as innovation strategy: Digital Media Challenges in the Danish Broadcasting*, Paper presented at RIPE@08, Mainz 2008 [http://ripeat.org/wp-content/uploads/2010/03/Bechmann\\_Petersen.pdf](http://ripeat.org/wp-content/uploads/2010/03/Bechmann_Petersen.pdf)
- Becker, F.G. (2002): *Lexikon des Personalmanagements*, 2. Aufl., Berlin 2002
- Becker, M./Labucay, I. (2012): *Organisationsentwicklung. Konzepte, Methoden und Instrumente für ein modernes Change Management*, Stuttgart 2012
- Behrbohm, P. (1985): *Flexibilität in der industriellen Produktion*, Frankfurt a. Main 1985
- Bergener, K./Voigt, M. (2012): *Managementpraktiken für erfolgreiches Projektmanagement in kreativen Industrien – entwickelt am Beispiel der deutschen TV-Industrie*. In: *Management kreativitätsintensiver Prozesse. Theorien, Methoden, Software und deren Anwendung in der Fernsehindustrie*, hrsg. v. J.Becker/W. Schwaderlapp/S.Seidel, Berlin 2012, S. 161-183
- Bergmann, G./Daub, J.(2006): *Systemisches Innovations- und Kompetenzmanagement. Grundlagen – Prozesse – Perspektiven*, 1. Aufl., Wiesbaden 2006
- Bergmann, R./Garrecht, M. (2008): *Organisation und Projektmanagement*, Reihe: BA Kompakt, hrsg. v. M. Kornmeier/W. Schneider, Heidelberg 2008
- Bernhardt, V. (2009): *Strategische Erneuerung von Medienunternehmen. Entwicklung dynamischer Fähigkeiten im Kontext radikalen Wandels*, Diss., St. Gallen 2009
- Berthel, J./Becker, F.G. (2010): *Personalmanagement. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*, 9. überarb. Aufl., Stuttgart 2010
- Bilton, C. (2007): *Management and Creativity. From Creative Industries to Creative Management*, Malden/Oxford/Victoria 2007
- Birkinshaw, J./Gibson, C. (2004): *Building Ambidexterity into an Organization*. In: *Sloan Management Review*, Vol. 45 (2004), No. 4, pp. 47-55



- Brack, A. (2003): Das strategische Management von Medieninhalten. Gestaltungsoptionen für die langfristige Erfolgssicherung in Medienmärkten, hrsg. v. M. J. Ringlstetter, 1. Aufl., Wiesbaden 2003
- Brenner, M.J./Tushman, M.L. (2003): Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. In: Academy of Management Review, Vol. 28 (2003), No. 2, pp. 238-256
- Breyer-Mayländer, T. (2004): Einführung in das strategische Medienmanagement. Grundlagen, Strategien, Führung, Personal, München 2004
- British Council: What are Creative Industries and Creative Economy?, [http://creativecities.britishcouncil.org/creative-industries/what\\_are\\_creative\\_industries\\_and\\_creative\\_economy](http://creativecities.britishcouncil.org/creative-industries/what_are_creative_industries_and_creative_economy) abgerufen am 26.04.2014
- Bröring, S. (2007): Die frühe Innovationsphase im Kontext von Konvergenz. In: Management der frühen Innovationsphasen. Grundlagen, Methoden, Neue Ansätze, hrsg. v. C. Herstatt/B. Verworn, 2. erw. Aufl., Wiesbaden 2007, S. 317-338
- Brüggemann, M. (2002): The missing link: crossmediale Vernetzung von Print und online: Fallstudie führender Print-Medien in Deutschland und den USA, Reihe Internet Research, Bd. 4, hrsg. v. Patrick Rössler, München 2002
- Bucher, H-J. (2010): Neue Medien- neue Formate, Ausdifferenzierung und Konvergenz in der Medienkommunikation, Schriftenreihe des Zentrums für Medien und Interaktivität (ZIM) Gießen, Bd.10, hrsg. C. Bieber/C. Leggewie/H. Lobin, Frankfurt a. Main 2010
- Bühner, R. (2005): Personalmanagement, 3. überarb. und erw. Aufl., München 2005
- Bullinger, H.J./Warnecke, H.J./Westkämper, E. (2003): Neue Organisationsformen in Unternehmen. Ein Handbuch für das moderne Management, 2. überarb. erw. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York 2003
- Burch, G.St J./Anderson, N. (2004): Measuring person-team fit: developing and validation of the team selection inventory. In: Journal of Managerial Psychology, Vol. 19, No.4, 2004, pp. 406-426
- Burmann, C./ Meffert, H. (2003): Strategische Flexibilität und Strategieveränderungen als Determinanten des Unternehmenswertes. In: Perspektiven der Strategie

- gischen Unternehmensführung, hrsg. v. M.J. Ringlstetter/H.A. Henzler/M. Mirow, 1. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 131-167
- Burmann, C. (2005): Strategische Flexibilität und der Markenwert von Unternehmen. In: Erfolgsfaktor Flexibilität. Strategien und Konzepte für wandlungsfähige Unternehmen, hrsg. v. B. Kaluza/T. Blecker, Berlin 2005, S. 29-54
- Burmester, M./Koller, F. (2008): Interaktives Fernsehen zwischen Überforderung und Langeweile. In: Kundenorientierung in der Broadcast-Industrie, Schriftenreihe Information Systems & Service, Bd. 6, hrsg. v. H. Nohr/J. Stillhammer/A. Vöhlinger, Berlin 2008, S. 281-302
- Büsching, T. (2005): Mediengeschäftsmodelle der Zukunft, hrsg. v. M. Friedrichsen/M. Gläser, 1. Aufl., Baden-Baden 2005
- Chamorro-Premuzic, T. (2013): Sieben Regeln für den Umgang mit Kreativen. Harvard Businessmanager, 7.5.2013, [www.harvardbusinessmanager.de/blogs/a-898254.html](http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/a-898254.html) abgerufen am 02.04.2014
- Csikszentmihalyi, M. (1992): Flow. Das Geheimnis des Glücks, Stuttgart 1992
- Chan Kim, W./Mauborgne, R. (2004): Blue Ocean Strategy. In: Harvard Business Review, October 2004, pp. 71-80
- Chandler, A.D. (1962): Strategy and structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, Cambridge/Mass., London 1962
- Chandler, A.D. (1990): Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism, Cambridge/Massachusetts/London 1990
- Chmielewski, D.W. (2012): NBCUniversal, Comcast and HBO partner with Zeebox on U.S. launch, Los Angeles Times, 26.09.2012, <http://articles.latimes.com/2012/sep/26/entertainment/la-et-ct-us-zeebox-launch-20120926> abgerufen am 01.05.2014
- Christensen, C.M. (1997): The Innovator's Dilemma – When New Technologies Cause Great Firms to Fail, The management of innovation and change series, Harvard Business School Press, Boston 1997
- Christensen, C.M./Overdorf, M. (2000): Meeting the Challenge of Disruptive Change. In: Harvard Business Review, Vol. 78 (2000), No. 2, pp. 66-76

- Christiansen, J.A. (1998): Improving Innovation Performance in Older Firms: The General Manager's Role. In: Strategic Flexibility. Managing in a Turbulent Environment, eds. G.Hamel/C.K. Prahalad/H. Thomas/D. O'Neal, Chicester 1998, pp. 3-12
- Cohendet, P./Harvey, J-F./Simon, L. (2013): Managing creativity in the firm. The fuzzy front end of innovation and dynamic capabilities. In: The Economics of Creativity. Ideas, firms and markets, eds. T. Burger-Helmchen, New York 2013, pp. 131-150
- Collins, R.E. (2009): Media in Transition. Social changes, economic upheavals, content developments. In: Lost in Transition. Überlebensstrategien für das private Fernsehen, Schriftenreihe der Landesmedienanstalten, Bd. 41, hrsg. V. S. Pitzer/I. Scheiterhauer, Berlin 2009, S. 27-48
- Colman, J. (2012): Ganzheitlicher Ansatz einer Potentialberatung zur Steigerung der Innovationsfähigkeit von Medienunternehmen. In: Management kreativitätsintensiver Prozesse. Theorien, Methoden, Software und deren Anwendung in der Fernsehindustrie, hrsg. v. Becker, J./Schwaderlapp, W./Seidel, Berlin 2012, S. 71-84
- Courtney, H./Kirkland, J./Viguerie, P. (1997): Strategy Under Uncertainty. In: Harvard Business Review, Vol. 75 (1997), No. 6, pp. 67-79
- Czernik, I. (2008): Filmrecht. In: Medienrecht: Praxishandbuch, hrsg. v. A. A. Wandtke, Berlin 2008, S. 369-450
- Dal Zotto, C. (2006): Personalmanagement – Besonderheiten und Aufgaben in Medienunternehmen. In: Handbuch Medienmanagement, hrsg. v. C. Scholz, Heidelberg 2006, S. 491-517
- Dal Zotto, C/van Kranenburg, v. H. (2008): Innovation and Innovation Management. Introduction. In: Management and Innovation in the Media Industry, eds. C. Dal Zotto/H. v. Kranenburg, Cheltenham 2008, pp. ix-xxiv
- Dastyari, S. (2009): Medieninnovations-Management: Journalistische Innovationen aus der Bedürfnisperspektive. In: Innovationen für den Journalismus, hrsg. v. S. Fengler/S. Kretzschmar, 1.Aufl., Wiesbaden 2009, S. 111-121
- Deters, J. (2000): Medienmanagement als Personal- und Organisationsmanagement. In: Grundlagen des Medienmanagements, hrsg.v. M. Karmasin/C. Winter, München 2000, S. 93-114

- Devanna, M. A./Fombrun, C. J./Tichy, N. M. (1981): Human Resources Management: A Strategic Perspective. In: *Organizational Dynamics*, Vol. 9 (1981), pp. 51-64
- Digman, J.M. (1990): Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model. In: *Annu. Rev. Psychol.*, Vol. 41 (1990), pp. 417-440
- Dimov, D. (2007): Beyond the Single-Person, Single-Inside Attribution in Understanding Entrepreneurial Opportunities. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 31 (2007), No. 5, pp. 713-731
- Disselkamp, M. (2005): *Innovationsmanagement. Instrumente und Methoden zur Umsetzung im Unternehmen*, 1.Aufl., Wiesbaden 2005
- Donath, A. (2012): Freies Arbeiten – Apple nähert Unternehmenskultur Google an, *Golem*, 14.11.2012, [www.golem.de/news/freies-arbeiten-apple-naehert-unternehmenskultur-an-google-an1211-95692.html](http://www.golem.de/news/freies-arbeiten-apple-naehert-unternehmenskultur-an-google-an1211-95692.html) abgerufen am 24.04.2014
- Doyle, G. (2010): From television to Multi-Platform. Less from More or More from Less? In: *The International Journal of Research into New Media Technologies*, Vol. 6 (2010), No. 4, pp. 431-449
- Drumm, H.J. (2005): *Personalwirtschaft*, 5.überarb. und erw. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York 2005
- Duncan, R.B. (1976): The Ambidextrous Organization: Designing dual Structure for innovation. In: *The Management of Organization Design. Strategies and Implementation*, Vol. 1, eds. R.H. Kilmann/L.R. Pondy/D.P. Slevin, New York 1976, pp. 167-188
- Dwyer, T. (2010): *Media Convergence*. Reihe: *Issues in Cultural and Media Studies*, ed. Stuart Allan, New York 2010
- Ebeling, T. (2012): Keynote Thomas Ebeling, October 10, [http://www.prosiebensat1.de/media/3547770/1\\_cmd\\_2012\\_keynote.pdf](http://www.prosiebensat1.de/media/3547770/1_cmd_2012_keynote.pdf) abgerufen am 07.04.2014
- Eggers, B. (2006): *Integratives Medienmanagement. Konzepte, Instrumente und Publisher Value Scorecard*, 1. Aufl., Wiesbaden 2006

- Eigler, J. (1997): Transaktionskosten und Personalwirtschaft. Ein Beitrag zur Verringerung der Ökonomiearmut in der Personalwirtschaftslehre. In: Zeitschrift für Personalforschung, Jg. 11 (1997), Nr..1, S. 5-29
- Eigler, J. (2006): Aufbauorganisation – Modelle für Medienunternehmen. In: Handbuch Medienmanagement, hrsg. v. C. Scholz, Heidelberg 2006, S. 519-538
- Eimeren, B./Frees, B. (2012): 76 Prozent der Deutschen online – neue Nutzungssituation durch mobile Endgeräte. Ergebnisse der ARD/ZDF-Onlinestudie 2012, In: Media Perspektiven, Heft 7-8 (2012), S. 362-379
- Eisenhardt, K.M./Martin, J.A. (2000): Dynamic Capabilities: What are they? In: Strategic Management Journal, Vol. 21 (2000), pp. 1105-1121
- Englert, M./Senft, C. (2012): Digitale Ökosysteme. Neue Werttreiber in der Medienwirtschaft. In: Wertschöpfung durch Medien im Wandel, hrsg. v. T. Döbler/L. Rademacher, Baden-Baden 2012
- Feist, H./Karsch, M./Scheel, J. (2010): Die gute Geschichte – Kernkompetenz in konvergenten Zeiten. In: Crossmedia. Wer bleibt auf der Strecke? hrsg. v. R. Hohlfeld/P. Müller/A. Richter/F. Zacher, Berlin 2010, S. 228-232
- Fischermanns, G. (2008): Praxishandbuch Prozessmanagement, ibo Schriftenreihe Organisation, Bd. 9, Gießen 2008
- Flasdick, J./Goetz, L./Krämer, H./Michel, L.P. (2009): Strukturwandel in Medienberufen. Neue Profile in der Content-Produktion, hrsg. v. Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn 2009
- Florida, R.L. (2012): The Rise of the Creative Class: Revisited, New York 2012
- Frees, B./Eimeren, B. v. (2013): Multioptionales Fernsehen in digitalen Medienumgebungen. Ergebnisse der ARD/ZDF Onlinestudie 2013. In: Media Perspektiven, Heft 7-8 (2013), S. 373-385
- Frese, M. (2009): Toward a Psychology of Entrepreneurship. An Action Theory Perspective. In: Foundation and Trends in Entrepreneurship, Vol. 5 (2009), No. 6, pp. 437-496, 2009
- Frese, E./Graumann, M./Theuvsen, L. (2012): Grundlagen der Organisation. Entscheidungsorientiertes Konzept der Organisationsgestaltung, 10. erw. Aufl., Wiesbaden 2012

- Frey, B.S. (1997): Not Just for the Money. An Economic Theory of Personal Motivation, Cheltenham 1997
- Freyth, A./Baltes, G. (2011): Strategiefokussiertes Kompetenzmanagement individueller Kompetenzen als Erfolgsbeitrag für Innovationsstrategien. In: Integriertes Kompetenzmanagement als Aufgabe der Organisations- und Personalentwicklung, Münster 2011, S. 201-220
- Friedrich, M. (2012): Social Media Marketing Erfolg messen und analysieren, 1.Aufl., Weinheim 2012
- Friedrichsen, M. (2010): Medienwandel durch Konvergenz – Neue Optionen für mediale Distribution und individualisiertes Nutzerverhalten. In: World 3.0 – Wandel durch Innovation in Informations- und Medientechnologien, Berlin 2010, S. 165-188
- Fritsch, C. (2010): Angebotsstrategien in Breitbandfersehmärkten. Eine mikroökonomische Analyse, Diss. im Rahmen der Schriften zur Medienwirtschaft und zum Medienmanagement, hrsg. v. M. Friedrichsen, Bd. 28, 1. Aufl., Köln 2010
- Fröhlich, K. (2010): Innovationssysteme der TV-Unterhaltungsproduktion. Komparative Analyse Deutschlands und Großbritanniens, Reihe: The Business of Entertainment. Medien, Märkte, Management, hrsg. v. K.-D. Altmeyden/K. Lantsch/A. Will, 1. Aufl., Wiesbaden 2010
- Gaier, C. (2011): Management kreativer Prozesse. Theoretische und empirische Fundierung von Gestaltungsempfehlungen in technischen und gestalterischen Umfeldern, Diss. 2010, 1. Aufl., Wiesbaden 2011
- García Avilés, J.A./Meier, K./Kaltenbrunner, A./Carvajal, M./Kraus, D. (2009): Newsroom Integration in Austria, Spain and Germany. In: Journalism Practice, Vol. 3 (2009), No. 3, pp. 285-303
- Gerhards, C. (2013): Nonfiction-Formate für TV, Online und Transmedia. Entwickeln, präsentieren, verkaufen, Konstanz/München 2013
- Gfu Presseinformationen (2013): Deutschland vernetzt sich – In anderen europäischen Ländern ist der Trend sogar noch stärker, 14.07.2013, [www.gfu.de/\\_dbe,news,\\_auto\\_6117374.xhtml](http://www.gfu.de/_dbe,news,_auto_6117374.xhtml), abgerufen am 29.04.2014
- Gielnik, M.M. (2013): Kreativität und Entrepreneurship. In: Kreativität, Innovation und Entrepreneurship, hrsg. v. D.E. Krause, Wiesbaden 2013, S. 77-92

- Gläser, M. (2010): Medienmanagement, 2. akt. überarb. Aufl., München 2010
- Goepel, M. (2014): Soziale Netzwerke zur Unterstützung von Innovationsprozessen. In: Innovationsorientierte Personalentwicklung. Konzepte, Methoden und Fallbeispiele für die Praxis, hrsg. v. B. Schültz/P. Strothmann/C.T. Schnitt/L.Laux, Wiesbaden 2014
- Goffee, R./Jones, G. (2000): Why should anyone be led by you? In: Harvard Business Review, Sep.-Oct. 2000, pp. 63-70
- Gundlach, H./Hofmann, U. (2012): Social Media als Treiber des Medienwandels? Eine Conjoint-Analyse. In: Wertschöpfung durch Medien im Wandel, hrsg. v. T. Döbler/L. Rademacher, Baden-Baden 2012
- Gutenberg, E. (1983): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Die Produktion, 24. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York 1983, S. 239-242
- Guth, W.D./Ginsberg, A. (1990): Guest Editor's Introduction: Corporate Entrepreneurship. In: Strategic Management Journal, Vol. 11 (1990), pp. 5-15
- Habann, F. (2010): Erfolgsfaktoren von Medienunternehmen. Eine kausalanalytische empirische Untersuchung, 1. Aufl., Baden-Baden 2010
- Halberschmidt, T. (2013): Mit facebook soll auch Köln 50667 zum Quotenhit werden, Handelsblatt, 04.01.2013, [www.handelsblatt.com/panorama/kultur-literatur/neue-tv-serie-mit-facebook-soll-auch-koeln-50667-zum-Quotenhit-werden/7588508.html](http://www.handelsblatt.com/panorama/kultur-literatur/neue-tv-serie-mit-facebook-soll-auch-koeln-50667-zum-Quotenhit-werden/7588508.html) abgerufen am 25.04.2014
- Hamel, G. (1999): Bringing Silicon Valley Inside. In: Harvard Business Review, Vol. 77 (1999), No. 5, pp. 70-84
- Hammerstein, v. A. (2008): Klassische Geschäftsmodelle auf der Probe. In: Auslaufmodell Fernsehen? Perspektiven des TV in der digitalen Medienwelt, hrsg. R. Kaumanns/V. Siegenheim/I. Sjurts, 1. Aufl., Wiesbaden 2008
- Hannan, M.T./Freeman, J. (1984): Structural Inertia and Organizational Change. In: American Sociological Review, Vol. 49 (1984), No.2, pp. 149-164
- Hänecke, F. (2010): Dr. mult. Media, Neue Züricher Zeitung, 06.04.2010, [http://www.nzz.ch/aktuell/startseite/dr\\_mult\\_media-1.5380038](http://www.nzz.ch/aktuell/startseite/dr_mult_media-1.5380038) abgerufen am 28.04.2014
- Hardy, J. (2010): Cross-Media Promotion, New York 2010

- Hartmann, T. (2010): Parasoziale Interaktion und Beziehungen. Konzepte. Ansätze der Medien- und Kommunikationswissenschaft, Bd. 3, hrsg. v. P. Rössler/H-B. Brosius, 1. Aufl., Baden-Baden 2010
- Hasebrink, U./ Mikos, L./ Prommer, E. (2004): Mediennutzung in konvergierenden Mediumgebungen, Reihe: Rezeptionsforschung, hrsg. v. H. Bilandizic/V. Gehrau/U. Hasebrink/P. Rössler, München 2004
- Hass, B.H. (2006): Content Management – Inhalte für Neue Medien strategisch nutzen. In: Handbuch Medienmanagement, hrsg. v. C. Scholz, Berlin/Heidelberg 2006, S. 375-391
- Hassenzahl, M./Burmester, M./Koller, F. (2008): Der User Experience (UX) auf der Spur: Zum Einsatz von [www.attrakdiff.de](http://www.attrakdiff.de). In: Usability Professionals 2008, hrsg. v. H. Brau/S. Diefenbach/M. Hassenzahl/F. Koller/M. Peissner/K. Röse, Stuttgart 2008, S. 78-82
- Hauschildt, J./Salomo, S. (2011): Innovationsmanagement, 5. überarb. und erw. Aufl., München 2011
- He, Z./Wong, P.-K. (2004): Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis, In: Organization Science, Vol. 15 (2004), No. 4, pp. 481-494
- Hempel, C.G./Oppenheim, P. (1948): Studies in the Logic Explanation. In: Philosophy of Science, Vol. 15 (1948), No.2, pp. 135-175
- Herrmann, T. (2012): Kreatives Prozessdesign. Konzepte und Methoden zur Integration von Prozessorganisation, Technik und Arbeitsgestaltung, Heidelberg 2012
- Hess, T./Köhler, L. (2003): Organisation der Produktinnovation in Medienunternehmen – eine Analyse aufbauorganisatorischer Varianten. In: Innovationsmanagement in Medienunternehmen, hrsg. v. F. Habann, Wiesbaden 2003
- Hinterhuber, H.H./Pechlaner, H. (2002): Innovatives Unternehmertum durch innovatives Human Resource Management. In: Personalarbeit der Zukunft, 39-57, München 2002, S. 39-58
- Hoever, I.J./van Knippenberg, D./van Ginkel, W.P./Barkema, H.G. (2012): Fostering team creativity: Perspective taking as key to unlocking diversity's potential. In: Journal of Applied Psychology, Vol. 97 (2012), pp. 982-996



- Hohlfeld, R. (2010): Publizistische Qualität in der neuen Öffentlichkeit. In: Crossmedia. Wer bleibt auf der Strecke?, hrsg. v. R. Hohlfeld/P. Müller/A. Richter/F. Zacher, Berlin 2010, S. 20-36
- Hollifield, C.A. (2001): Crossing borders: Media management research in a transnational market environment. In: Journal of Media Economics, Vol. 14 (2001), Issue 3, pp. 133-146
- Holtbrügge, D. (2004): Personalmanagement, Berlin/Heidelberg 2004
- Holz, M. (2013): Organisationsstruktur, Organisationskultur, Organisationsklima und Innovation. In: Kreativität, Innovation und Entrepreneurship, hrsg. v. D.E. Krause, Wiesbaden 2013, S. 305-319
- Holznagel, B./Dörr, D./Hildebrand, D. (2008): Elektronische Medien. Entwicklung und Regulierungsbedarf, München 2008
- Horlebein, M. (2009): Wissenschaftstheorie. Grundlagen und Paradigmen der Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Studentexte Basiscurriculum Berufs- und Wirtschaftspädagogik, hrsg. v. B. Bonz/R. Nickolaus/H. Schnaz, Baltmannsweiler 2009
- Horstmann, C. (2011): Integration und Flexibilität der Organisation durch Informationstechnologie, 1. Aufl., Wiesbaden 2011
- Horx, M. (2011): Liquid Content. In: Trend Update, No. 12 (2011), pp. 24-25
- Hubounig, S./Ingrassia, S./Kraus, D.E. (2013): Kreativitätsbarrieren in Gruppen und ihre Überwindung. In: Kreativität, Innovation und Entrepreneurship, hrsg. v. D.E. Krause, Wiesbaden 2013, S. 93-112
- Hülshager, U.R./Günter, G.W./Anderson, N. (2013): Innovation in Gruppen und Teams. In: Kreativität, Innovation und Entrepreneurship, hrsg. v. D.E. Krause, Wiesbaden 2013, S. 175-191
- Hülsmann, M./Grapp, J. (2009): Strategisches Medienmanagement für Film- und Fernsehproduktionen. Herausforderungen, Optionen, Kompetenzen, München 2009
- Hungenberg, H./Wulf, T. (2011): Grundlagen der Unternehmensführung, 4. aktualisierte und erweiterte Aufl., Berlin/Heidelberg 2011

- Hungenberg, H. (2012): Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren, 7. Aufl., Wiesbaden 2012
- Hutterer, P. (2012): Dynamic Capabilities und Innovationsstrategien. Interdependenzen in Theorie und Praxis, Wiesbaden 2012
- Ihle, J. (2013): Storywelten. In: Innovation in den Medien. Crossmedia, Storywelten, Change Management, hrsg. v. M. Kaiser, München 2013, S. 118-130
- Jacob, H. (1989): Flexibilität und ihre Bedeutung für die Betriebspolitik. In: Integration und Flexibilität. Eine Herausforderung für die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, hrsg. v. D. Adam/K. Backhaus/H. Meffert/H. Wagner, Wiesbaden 1989, S. 15-60
- Jakubetz, C. (2011): Crossmedia, 2. Aufl., Konstanz 2011
- Jakubetz, C. (2012): Der Unterschied zwischen Cross- und Multimedia, In: Think CROSS Change Media. Crossmedia im Jahr 2012, Eine Standortbestimmung, hrsg. v. C. Michitsch/C. Goutrié/I. Wuschig, Norderstedt 2012, S. 51-57
- Jakubetz, C. (2013): Transmediales Arbeiten. In: Innovation in den Medien. Crossmedia, Storywelten, Change Management, hrsg. V. M. Kaiser, München 2013, S. 45-53
- Jenkins, H.: (2003): Transmedia Storytelling. Moving characters from books to films to video games can make them stronger and more compelling. In: MIT Technology Review, 15.01.2003, <http://www.technologyreview.com/news/401760/transmedia-storytelling/> abgerufen am 28.04.2014
- Jenkins, H. (2006): Convergence Culture. Where Old and New Media Collide, New York/London 2006
- Jenkins, H. (2008): Editorial: Convergence Culture, Convergence, Vol. 14 (2008), No. 1, pp. 5-12
- Jers, C. (2012): Konsumieren, Partizipieren und Produzieren im Web 2.0. Neue Schriften zur Online-Forschung, hrsg. v. der Deutschen Gesellschaft für Online-Forschung e.V. (DGOF), Köln 2012
- Jeske, T./Garrel, J./Starke, J. (2011): Erfolgsfaktor Flexibilität. Ergebnisse einer deutschlandweiten Unternehmensbefragung. In: Industrial engineering. Fachzeitschrift des REFA-Bundesverbandes, Nr. 64 (2011), S. 20-23

- Johnson, G./Huff, A.S. (1998): Everyday Innovation/Everyday Strategy. In: Strategic Flexibility. Managing in a Turbulent Environment, eds. G.Hamel/C.K. Prahalad/H. Thomas/D. O'Neal, Chicester 1998, pp. 13-27
- Jung, H. (2008): Personalwirtschaft, 8. akt. erw. Aufl., München 2008
- Kahlmann, A. (2012): Diversifikation außerhalb des Kerngeschäfts. Analyse der größten Medienkonzerne der Welt, hrsg. v. Schickler Unternehmensberatung, Hamburg 2012,  
[www.schickler.de/expertise/studien/Dokumente/SCHICKLERStudieDiversifikationinMedienunternehmen.pdf](http://www.schickler.de/expertise/studien/Dokumente/SCHICKLERStudieDiversifikationinMedienunternehmen.pdf) abgerufen am 24.04.2014
- Kao, J.J. (1991): Managing Creativity. Harvard Business School, Boston 1991
- Karmasin, M./Winter, C. (2000): Grundlagen des Medienmanagements, München 2000
- Katz, E. (1959): Mass Communication Research and the Study of Popular Culture: An Editorial Note on a possible Future for this Journal, Departmental Paper Annenberg School for Communication (ASC), Pennsylvania 1959, pp. 1-6
- Katz, E./Gurevitch, M./Haas, H. (1973): On the Use of Mass Media for Important Things. In: American Sociological Review, Vol. 38 (1973), pp. 164-181
- Katz, E./Blumler, J.G./Gurevitch, M. (1973-1974): Uses and Gratifications Research. In: The Public Opinion Quarterly, Vol. 37 (1973), No. 4, pp. 509-523
- Kerkau, F. (2012): Social TV in Deutschland und den USA, hrsg. v. Goldmedia Customer Research GmbH, Juni 2012 Berlin
- Keuper, F./Hans, R. (2003): Multimedia Management. Strategien und Konzepte für Zeitungs- und Zeitschriftenverlage im digitalen Informationszeitalter, 1. Aufl., Wiesbaden 2003
- Khare, A./Mack, U./Mildenberg, U. (2010): World 3.0 – Wandel durch Innovation in Informations- und Medientechnologien. Schriftenreihe Information Systems & Services, Bd. 9, Berlin 2010
- Kiefer, M.L. (2001): Medienökonomik. Einführung in eine ökonomische Theorie der Medien, hrsg. v. A. Mohr, München/Wien/Oldenburg 2001
- Kieser, A./Walgenbach, P. (2010): Organisation, 6. Aufl., Stuttgart 2010

- Kirsch, W./ Esser, W.M./Gabele, E. (1979): Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, Stuttgart 1979
- Kirsch, W./Seidl, D./van Aaken, D. (2007): Betriebswirtschaftliche Forschung. Wissenschaftstheoretische Grundlagen und Anwendungsorientierung, Stuttgart 2007
- Kirzner, I.M. (1973): Competition and Entrepreneurship, Chicago 1973
- Kolo, C. (2013): Implementierung von Wachstumsstrategien im Zeitalter des Medienwandels. In: Management von Medienunternehmen. Digitale Innovationen – crossmediale Strategien, hrsg. v. M. Schneider, Wiesbaden 2013, S.183-334
- Koop, H.J./Jäckel, K.K./van Offern, A.L. (2001): Erfolgsfaktor Content Management. Vom Web Content bis zum Knowledge Management, hrsg. v. S. Fedtke, 1. Aufl. Braunschweig/Wiesbaden 2001
- Kornmeier, M. (2007): Wissenschaftstheorie und wissenschaftliches Arbeiten. Eine Einführung für Wirtschaftswissenschaftler, Reihe: BA Kompakt, hrsg. v. M. Kornmeier/W. Schneider, Heidelberg 2007
- Kotter, J.P. (1996): Leading Change, Harvard Business School Press 1996
- Kracke, B. (2001): Crossmedia-Strategien. Dialog über alle Medien, 1. Aufl. Wiesbaden 2001
- Krei, A. (2012): Erfolgsstory: "Berlin – Tag und Nacht", DWDL, 02.06.2012, <http://m.dwdl.de/a/36176> abgerufen am 06.02.2013
- Krei, A. (2013): Hawaii Five-O: Auch Sat.1 lässt die Fans abstimmen, DWDL, 26.03.2013, <http://m.dwdl.de/a/40160> abgerufen am 16.04.2014
- Krüger, W. (2000): Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung, Wiesbaden 2000
- Krüger, W./Petry, T. (2005): 3W-Modell des Unternehmenswandels: Bezugsrahmen für ein erfolgreiches Wandlungsmanagement. In: soFid Organisations- und Verwaltungsforschung, Nr. 2 (2005), S. 11-18
- Kuchenbuch, K./Auer, R. (2006): Audience Flow bei ZDF, ARD, RTL und Sat.1. In: Media Perspektiven, Heft 3 (2006), S. 154-170

- Kumar, A. (2007): Mobile TV, DVB-H, DMB, 3G Systems and Rich Media Applications, Oxford 2007
- Küng, L. (2008a): Innovation and Creativity in the Media Industry: What? Where? How? In: Management and Innovation in the Media Industry, eds. C. Dal Zotto/H. van Kranenburg, 2008 Northampton, pp. 3-14
- Küng, L. (2008b): Strategic Management in the Media. From Theory to Practice, London 2008
- Langer, C. (2012): Content is King – Achieving Content is „kinglier“. In: Think CROSS Change Media. Crossmedia im Jahr 2012, Eine Standortbestimmung, hrsg. V. Michitsch, C./Goutrié, C./Wuschig, I., Norderstedt 2012, S. 58-70
- Lauer, T. (2010): Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren, Heidelberg 2010
- Lavine, J.M./Wackman, D.B. (1988): Managing Media Organizations. Effective Leadership of the Media, Longman Series in Public Communication, ed. R.E. Hiebert, New York 1988
- Lawson, B./Samson, D. (2001): Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. In: International Journal of Innovation Management, Vol. 5 (2001), No. 3, pp. 377-400
- Lehmphul, M. (2008): Paulo Coelho: „Das Internet fördert die Kreativität“, Der Tagesspiegel, 16.10.2008, [www.tagesspiegel.de/kultur/literatur/interview-paulo-coelho-das-internet-foerdert-die-kreativitaet/1349452.html](http://www.tagesspiegel.de/kultur/literatur/interview-paulo-coelho-das-internet-foerdert-die-kreativitaet/1349452.html) abgerufen am 20.04.2014
- Leinhaas, I. (2008): Process Flow – Prozesse im Wandel und Wandlung von Prozessen, In: Change-Tools, hrsg. v. A. Rohm, Bonn 2008, S.169-179
- Lewin, K. (2012): Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Ausgewählte theoretische Schriften, Bern 2012
- Lieberman, M.B./Montgomery D.B. (1988): First-Mover Advantages. In: Strategic Management Journal, Vol. 9 (1988), Special Issue: Strategy Content Research, pp. 41-58
- Loebbecke, C. (2006): Digitalisierung – Technologie und Unternehmensstrategie. In: Handbuch Medienmanagement, hrsg. v. C. Scholz, Heidelberg 2006, S.375.392

- Lückenrath, T. (2013): ProSieben kündigt gleich 5 neue Sender an, DWDL, 28.02.2013  
[http://www.dwdl.de/nachrichten/39814/prosiebensat1\\_kuendigt\\_fuenf\\_neue\\_sender\\_an/](http://www.dwdl.de/nachrichten/39814/prosiebensat1_kuendigt_fuenf_neue_sender_an/) abgerufen am 16.04.2014
- Lühring, N. (2007): Innovationsfördernde Organisationsstrukturen unter Berücksichtigung früher Innovationsphasen. In: Management der frühen Innovationsphasen. Grundlagen, Methoden, Neue Ansätze, hrsg. v. C. Herstatt/B. Verworn, 2. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden 2007
- Lumpkin, G.T./Dess, G.G. (1996): Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performanc. In: Academy of Management Review, Vol. 21 (1996), No.1, pp. 135-172
- Mahrtdt, N. (2009): Crossmedia. Werbekampagnen erfolgreich umsetzen, Wiesbaden 2009
- Mantel, U. (2012): „Sat.1 schiebt „Anna und die Liebe“ kurzfristig zu Sixx, DWDL, 23.01.2012,  
[http://www.dwdl.de/nachrichten/34511/sat1\\_schiebt\\_anna\\_und\\_die\\_liebe\\_kurzfristig\\_zu\\_sixx\\_ab/](http://www.dwdl.de/nachrichten/34511/sat1_schiebt_anna_und_die_liebe_kurzfristig_zu_sixx_ab/) abgerufen am 17.09.2014
- Mantel, U. (2013): „Der letzte Bulle“ bekommt online ein Comic-Spinoff. DWDL, 17.02.2013, <http://m.dwdl.de/a/39194> abgerufen am 28.04.2014
- Marquart, H./Schnopp, R. (2010): Organisation und Kreativität – ein Widerspruch? Kunden- und Mitarbeiterorientierung ernst genommen, München 2010
- Martins, E./Martins, N. (2002): An organizational culture model to promote creativity and innovation. In: SA Journal of Industrial Psychology, Vol. 28 (2002), No. 4, pp. 58-65
- Maslow, H, Kruntorad, P. (1981): Motivation und Persönlichkeit. Reinbek/ Hamburg 1981
- Mast, C. (2012): ABC des Journalismus, 12. überarb. Aufl., Konstanz/München 2012
- McCrae, R.R./John, O.P. (1992): An Introduction to the Five-Factor Model and Its Applications. In: Journal of Personality, Vol. 60 (1992), Issue 2, pp. 175-215
- McKee, A./Collis, C./Hamley, B. (2012): Entertainment Industries. Entertainment as a Cultural System, London 2012

- Meckel, M. (1999): Redaktionsmanagement: Ansätze aus Theorie und Praxis, Opladen/Wiesbaden 1999
- Meikle, G./Young, S. (2012): Media Convergence. Networked Digital Media in Everyday Life, Hampshire/New York 2012
- Meyer-Wellmann, J. (2013): Das Kreativ-Geheimnis hinter den Google-Mauern. Welt.de, 30.03.2013, [www.welt.de/regionales/hamburg/article114854448/Das-kreativ-Geheimnis-hinter-den-Google-Mauern.html](http://www.welt.de/regionales/hamburg/article114854448/Das-kreativ-Geheimnis-hinter-den-Google-Mauern.html) abgerufen am 28.04.2014
- Miles, R.E./Snow, C.C. (1995): The new network firm: A spherical structure built on a human investment philosophy. In: Organizational Dynamics, Vol. 23 (1995), No. 4, pp. 5-18
- Mintzberg, H./Waters, J.A. (1985): Of Strategies, Deliberate and Emergent. In: Strategic Management Journal, Vol. 6 (1985), No. 3, pp. 257-272
- Mintzberg, H. (1991a): The Effective Organization: Forces and Forms. In: MIT Sloan Management Review, Vol 32 (1991), No. 2, pp. 54-67
- Mintzberg, H. (1991b): Mintzberg über Management. Führung und Organisation, Mythos und Realität, Wiesbaden 1991
- Mintzberg, H. (1994): The Fall and Rise of Strategic Planning. In: Harvard Business Review, January-February 1994, pp. 107-114
- Morris, M.H./Kuratko, D.F./Covin, J.G. (2011): Corporate Entrepreneurship and Innovation, 3<sup>rd</sup> Edition, Mason 2011
- Mueller-Oerlinghausen, J./Sauder, A. (2003): Kreativität: Alles oder nichts? Erfolgsfaktoren innovativer Produktentwicklung. In: Innovationsmanagement in Medienunternehmen, hrsg. v. F. Habann, Wiesbaden 2003
- Müller-Kalthoff, B. (2002): Cross-Media als integrierte Management-Aufgabe. In: Cross-Media Management. Content-Strategien erfolgreich umsetzen, hrsg. B. Müller-Kalthoff, Berlin/Heidelberg/New York 2002, S. 19-40
- Müller-Kalthoff, B. (2004): Cross-Media als Managementaufgabe, In: Multichannel-Marketing-Handbuch, hrsg. v. O.Merx, C. Bachem, Berlin/Heidelberg 2004, S. 245-257
- Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2011): Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 4. überarb. Aufl., Stuttgart 2011

- Nalebuff, B./Brandengurger, A. (1996): Coopetition–kooperativ konkurrieren: Mit der Spieltheorie zum Unternehmenserfolg, Frankfurt/New York 1996
- Nakamura, J./Csikszentmihalyi, M. (2002): The Concept of Flow. In: Handbook of positive Psychologie, eds. C.R. Snyder/S.J. Lopez, New York 2002, pp. 89-105
- Neef, A./ Schroll, W./ Hirsch, S. (2011): Trendstudie TV 2020. Die Zukunft des Fernsehens,  
[http://www.rolandberger.de/media/pdf/Roland\\_Berger\\_taC\\_TV\\_Endgame\\_D\\_20120117.pdf](http://www.rolandberger.de/media/pdf/Roland_Berger_taC_TV_Endgame_D_20120117.pdf) abgerufen am 10.09.2012
- Neugebauer, M. (2014): Was ist das Besondere an dem Cross-Media Volontariat bei ProSiebenSat.1?  
<http://www.prosiebensat1.de/de/karriere/absolventen/volontariate/michael-neugebauer> abgerufen am 02.05.2014
- Niedereichholz, C. (2000): Internes Consulting: Grundlagen, Praxisbeispiele, Spezialthemen, München/Wien/Oldenburg 2000
- Nielsen, J. (2006): Participation Inequality: Encouraging More Users to Contribute, 09.10.2006, <http://www.nngroup.com/articles/participation-inequality/>, abgerufen am 28.03.2014
- Niermeyer, R./Postall, N. (2013): Mitarbeitermotivation in Veränderungsprozessen. Psychologische Erfolgsfaktoren des Change Managements, 1. Aufl., Freiburg 2013
- Nohr, H. (2010): Zum Stand des Prozessmanagements bei kleineren privaten Radio- und Fernsehsendern. In: World 3.0 – Wandel durch Innovationen in Informations- und Medientechnologie, hrsg. v. A. Khare, O. Mack, U. Mildenberg, Berlin 2010, S. 189-208
- Norbäck, M. (2005): Cross-Promotion and Branding of Media Product Portfolios. In: Media Product Portfolios: Issues in Management of Multiple Products and Services, hrsg. v. R.G. Picard, Mahwah/New Jersey/London 2005, S.139-166
- Oehmichen, E. (2007): Die neue MedienNutzer-Typologie MNT 2.0. Veränderung und Charakteristika der Nutzertypen. In: Media Perspektiven, Heft 5 (2007), S. 226-234



- Oehmichen, E./Schröter, C. (2007): Zur typologischen Struktur medienübergreifender Nutzungsmuster. Erklärungsbeiträge der MedienNutzer- und der OnlineNutzer Typologie. In: Media Perspektiven, Heft 8 (2007), S. 406-422
- Olfert, K. (2006): Organisation, 14., aktual. Aufl., Kompendium der praktischen Betriebswirtschaftslehre, Ludwigshafen 2006
- O'Reilly III, C.A./Chatmann, J. (1986): Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behaviour. In: Journal of Applied Psychology, Vol. 71 (1986), No. 3, pp. 492-499
- Pagel, S. (2003): Integriertes Content Management in Fernsehunternehmen, Wiesbaden 2003
- Patterson, F. (1999): The innovation Potential Indicator. Manual and User's Guide, Oxford 1999
- Patterson, F./Kerrin, M./Gatto-Roissard, G. (2009): Characteristics and Behaviour of Innovative People in Organizations. Literature Review prepared for the NESTA Policy Research Unit, London 2009, pp. 1-63  
[www.nesta.org.uk/sites/default/files/characteristics\\_behaviours\\_of\\_innovative\\_people.pdf](http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/characteristics_behaviours_of_innovative_people.pdf) abgerufen am 26.04.2014
- Paukens, H./Uebbing, S. (2006): Journalistische Weiterbildung im Zeitalter der Konvergenz, Schriftenreihe Deutsche Hörfunkakademie, Bd. 8, München 2006
- Paust, R./Dörner, J.P. (2013): Flexibles Change Management: Projektorganisation für Veränderungsprozesse unter volatilen Rahmenbedingungen. In: Softskills für Controller, hrsg. v. A. Klein, 1. Aufl., München 2013, S. 171-182
- Penrose, E. (1959): The Theory of the Growth of the Firm, Guildford/London/Worcester 1959
- Perryman, N. (2008): Doctor Who and the Convergence of Media: A Case Study in 'Transmedia Storytelling'. In: Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies, Vol. 14 (2008), pp. 21-39
- Peteraf, M.A. (1993): The Corestones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. In: Strategic Management Journal, Vol. 14 (1993), pp. 179-193
- Peters, M.L./Zelewski, S. (2011): Emergente Strategien in nachhaltig wirtschaftenden Unternehmen. In: umf – UmweltWirtschaftsForum, Vol. 19 (2011), S. 83-86

- Pfeiffer, T./Meister, M. (2010): „Wir nennen es Googliness“ – Stefan Keuchel, Pressesprecher von Google Deutschland über Unternehmenskultur und Innovationen bei Google, Webevangelisten, 28.01.2010, <http://webevangelisten.de/wir-nennen-es-googliness/> abgerufen am 03.05.2014
- Picot, A./Fiedler, M. (2003): Change Management – Möglichkeiten und Grenzen der Beteiligung und Motivation von Mitarbeitern. In: Die Gestaltung der Organisationsdynamik. Konfiguration und Evolution, hrsg.v. W.H. Hoffmann, Stuttgart 2003, S. 289-308
- Picot, A./Bereczky/A./Freyberg, A. (2007): Triple Play. Fernsehen, Telefonie und Internet wachsen zusammen, hrsg. A. Picot/A. Bereczky/A. Freyberg, Heidelberg/New York 2007
- Picot, A./Dietl, H./Franck, E./Fiedler, M./ Royer, S. (2012): Organisation. Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht, 6. Aufl., Stuttgart 2012
- Popp, W./Parke, L./Kaumanns, R.(2008): Rechtemanagement in der digitalen Medienwelt. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren für Rundfunkunternehmen. In: Media Perspektiven, Heft 9 (2008), S. 453-466
- Potocnik, K./Anderson, N. (2013): Innovationsorientierte Personalauswahl. In: Kreativität, Innovation und Entrepreneurship, hrsg. v. D.E. Krause, Wiesbaden 2013, S. 155-173
- Prywer, F./Köhler, L. (2013): Reorganisation von Redaktionsstrukturen. Erfahrungen des ZDF bei der Einführung der Plattformredaktion „Kultur Berlin“. In: MedienWirtschaft, 10.Jg. (2013), Nr. 4, S. 58-64
- Przybylski, P. (2010): Heute Partner – morgen Konkurrenten? Strategien, Konzepte und Interaktionen von Fernsehunternehmen auf dem neuen Bewegtbildmarkt, hrsg. v. K-D. Altmeppen/K. Lantsch/A. Will, 1. Aufl., Wiesbaden 2010
- Radtke, S.U. (2010): Strategisches Management von etablierten Fernsehsendern im Digitalen Zeitalter. Ein ressourcen- und fähigkeitsbasierter Ansatz, 1. Aufl., Wiesbaden 2010
- Raffée, H. (1974): Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre. Betriebswirtschaftslehre im Grundstudium der Wirtschaftswissenschaften, Bd. 1, Göttingen 1974
- Ramme, G. (2005): Strategien von TV-Unternehmen in konvergierenden Märkten. Optionen und ihre Bewertung, Schriften zur Medienwirtschaft und zum Medi-

- enmanagement, hrsg. v. M. Friedrichsen/M. Gläser, Bd. 11, 1. Aufl. Baden-Baden 2005
- Redmond, J.W. (2006): Issues in Human Relations Management. In: Handbook of Media Management and Economics, hrsg. v. A.B. AlbarranMahwah/New Jersey/London 2006, S. 115-144
- Reich, M.P. (2013): Kultur- und Kreativwirtschaft in Deutschland. Hype oder Zukunftschance der Stadtentwicklung?, Wiesbaden 2013
- Reinhard, K./Rauchfuß, F. (2004): Cross-Media Publishing & Management – Erfolgreich (re)agieren auf veränderte Anforderungen an die Medienbranche. In: Aktuelle Strategien von Medienunternehmen. Ergebnisse der Ravensburger Mediengespräche, hrsg. v. S. Ottler/P. Radtke, München 2004, S. 161-173
- Renner, K.N. (2012): Fernsehen, Konstanz 2012
- Richter, A. (2010): Der Einsatz von Social Networking Services in Unternehmen. Eine explorative Analyse möglicher soziotechnischer Gestaltungsparameter und ihrer Implikationen, hrsg. v. A. Picot/R. Reichwald/E. Franck/K. Möslin, Wiesbaden 2010
- Richter, F./Pohlandt, A. (2011): Arbeitsintegrierte Ansätze der Personalentwicklung. In: Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele, 3. erw. Aufl., hrsg. v. J. Ryschka/M. Solga/A. Mattenklott, Wiesbaden 2011, S. 137-176
- Riehm, P. (2013): Personal. In: Management von Medienunternehmen. Digitale Innovation – crossmediale Strategien, hrsg. v. M. Schneider, Wiesbaden 2013, S. 419-442
- Riepl, W. (1913): Das Nachrichtenwesen des Altertums mit besonderer Rücksicht auf die Römer, Diss., Leipzig 1913
- Roehl, H./Winkler, B./Eppler, M./Fröhlich, C. (2012): Werkzeuge des Wandels. Die 30 wirksamsten Tools des Change Managements, Stuttgart 2012
- Rosenstiel, L.v. (2009): Grundlagen der Führung. In: Führung von Mitarbeitern, hrsg. v. L.v. Rosenstiel/E. Regnet/M. E. Domsch, 6. Aufl., Stuttgart 2009
- Rosenstiel, L.v./Nerdinger, F.W. (2011): Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise, 7. überarb. Aufl., Stuttgart 2011

- Rudin, R. (2011): *Broadcasting in the 21st Century*, 1. Aufl., Hampshire/New York 2011
- Ryschka, J./Solga, M./Mattenklott, A. (2011): *Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele*, 3. Aufl., Wiesbaden 2011
- Sackmann, S.A. (2006a): *Welche kulturellen Faktoren beeinflussen den Unternehmenserfolg? Betriebsvergleich Unternehmenskultur*, Neubiberg 2006, [http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/medi/xcms\\_bst\\_dms\\_18946\\_18947\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/medi/xcms_bst_dms_18946_18947_2.pdf) abgerufen am 28.06.2013
- Sackmann, S.A. (2006b): *Success Factor: Corporate Culture. Developing a Corporate Culture from High Performance and Long-term Competitiveness*, Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh 2006
- Salomo, S./Gemünden, H.G./Billing, F. (2007): *Dynamisches Schnittstellenmanagement radikaler Innovationsvorhaben*. In: *Management der frühen Innovationsphasen*, hrsg. v. C. Herstatt/B. Verworn, 2. Überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden 2007, S. 215-248
- Sander, M. (2006): *Unternehmensführung und Organisation*. In: *Medienmanagement Bd. 3: Medienbetriebswirtschaftslehre – Marketing*, hrsg. v. O. Altendorfer/L.Hilmer, Wiesbaden 2006, S. 143-164
- Schaal, U. (2010): *Das strategische Management von Contentrechten. Schlüsselherausforderungen für audiovisuelle Medienunternehmen*, Diss., 1. Aufl., Wiesbaden 2010
- Schader, P. (2012): *Die Anti-Telenovela: Film pool erklärt den Erfolg von Berlin Tag & Nacht*, faz-community, Das Fernsehblog, 04.06.2012, [www.faz-community.faz.net/blogs/fernsehblog/archiv/2012/06/04/die-anti-telenovela-film-pool-erklart-den-erfolg-von-berlin-tag-nacht.aspx](http://www.faz-community.faz.net/blogs/fernsehblog/archiv/2012/06/04/die-anti-telenovela-film-pool-erklart-den-erfolg-von-berlin-tag-nacht.aspx) abgerufen am 24.02.2014
- Schader, P. (2014): *Fernsehen über Leute, die fernsehen: Das wollen wir auch*, stern.de, 25.03.2014, <http://www.blogs.stern.de/programmstoerer/fernsehen-ueber-leute-die-fernsehen-das-wollen-wir-auch/> abgerufen am 23.05.2014
- Schein, E.H. (1985): *Organizational culture and leadership*, 1. Aufl. San Francisco 1985

- Schering, S. (2013): Sat.1 Gold: Wie gulden war der erste Sendemonat?, Quotenmeter, 17.02.2013, [www.quotenmeter.de/cms/print.php?id=62127](http://www.quotenmeter.de/cms/print.php?id=62127) abgerufen am 21.05.2014
- Scherm, E./Pietsch, G. (2007): Organisation. Theorie, Gestaltung, Wandel, München 2007
- Schirmer, N. (2012): Personalmanagement für Kreativschaffende. Das Konzept des Künstlermanagements, Diss., Wiesbaden 2012
- Schlohmann, K. (2012): Innovationsorientierte Akzeptanzforschung bei innovativen Medientechnologien, 1. Aufl., Wiesbaden 2012
- Schmidt, J.M./Köppen, H./Breimer-Haas, N./Leppkes, B. (2011): Teamorientierte Personalentwicklungsansätze. Personalhandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele, 3. erw. Aufl., hrsg. v. J. Ryschka/M. Solga/A. Mattenklott, Wiesbaden 2011
- Schmitt, C.T./Strothmann, P./Goepel, M. (2014): Dauerhaft innovationsfähig?! Ein idealtypisches Modell transformationaler Kultur. In: Innovationsorientierte Personalentwicklung, hrsg. v. B. Schültz/P. Strothmann/C.T. Schnitt/L.Laux, Wiesbaden 2014
- Schneider, B. (1987): The People Make The Place. In: Personel Psychology, Vol. 40 (1987), pp. 437-453
- Schneider, B./Buschow, C. (2013): Fernsehen trifft Social Media – Neue Wege der Kommunikationspolitik am Beispiel von Social TV. Vortrag am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Greifswald, [http://www2.tu-ilmenau.de/zsmp/sites/default/files/uploads/2\\_Fernsehen\\_SocialMedia\\_Buschow\\_Schneider.pdf](http://www2.tu-ilmenau.de/zsmp/sites/default/files/uploads/2_Fernsehen_SocialMedia_Buschow_Schneider.pdf) abgerufen am 31.01.2014
- Schneider, M./Ermes, C. (2013): Management von Medienunternehmen zwischen Konvergenz und Crossmedia. Einleitung. In: Management von Medienunternehmen. Digitale Innovationen – crossmediale Strategien, hrsg. v. M. Schneider, Wiesbaden 2013, S. 9-27
- Schneider, M./Foit, K. (2013): Controlling von Medienunternehmen. In: Management von Medienunternehmen, hrsg. v. M. Schneider, Wiesbaden 2013, S. 277-299
- Schnitzler, D.J. (2008): Digitaler Fernsehmarkt. Chancen und Potentiale für Sparten-sender, Hamburg 2008

- Scholz, C. (2000): Personalmanagement, 5. überarb. und erw. Aufl., München 2000
- Scholz, C. (2006): Handbuch Medienmanagement, Berlin/Heidelberg 2006
- Schreyögg, G. (1999): Strategisches Management – Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven. In: Die Unternehmung, Jg. 53 (1999), Heft 6, S. 387-407
- Schreyögg, G. (2003): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 4. vollst. überarb. Aufl., Wiesbaden 2003
- Schumann, M./Hess, T. (1999): Medienunternehmen im digitalen Zeitalter. Neue Technologien – Neue Märkte – Neue Geschäftsansätze, hrsg. M. Schumann/T. Hess, Wiesbaden 1999
- Schumann, M./Hess, T. (2006): Grundfragen der Medienwirtschaft. Eine betriebswirtschaftliche Einführung. 3. überarb. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York 2006
- Schüller, J. (2014): Next Steps des TV-Innovationsmanagements – Effizienz UND Innovation durch ambidextre Organisationsstrukturen. In: Think Crosss Vhan-ge Media, hrsg. v. I. Wuschig, C. Goutrié, S. Falk-Bartz, Norderstedt 2014
- Schulze, B. (2005): Mehrfachnutzung von Medieninhalten. Entwicklung, Anwendung und Bewertung eines Managementkonzepts für die Medienindustrie, Diss., 1. Aufl. München 2005
- Schulz-Bruhdoel, N./Bechtel, M. (2011): Medienarbeit 2.0. Cross-Media-Lösungen, Frankfurt am Main 2011
- Schumpeter, J.A. (1934): The Theory of Economic Development, Cambridge 1934
- Schumpeter, J. (1942): Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie. New York 1942
- Schwaiger, M./Starke, S. (2009): Auf dem Weg zu wissenschaftlicher Leistung. In: Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft. Handbuch für Wissenschaftler und Studierende, hrsg. v. M. Schwaiger/A. Meyer, München 2009, S.1-12
- Scolari, C.A. (2009): Transmedia Storytelling: Implicit Consumers, Narrative Worlds, and Branding in Contemporary Media Production, In: International Journal of Communication Vol. 3 (2009), pp. 586-606
- Scolik, R./Wippersberg, J. (2009): WebTV Fernsehen auf neuen Wegen. Beiträge zu Bewegtbildern im Internet, Berlin 2009

- Seidel, S. (2012): Management kreativitätsintensiver Geschäftsprozesse. In: Management kreativitätsintensiver Prozesse. Theorien, Methoden, Software und deren Anwendung in der Fernsehindustrie, hrsg. v. J.Becker/W. Schwaderlapp/S.Seidel, Berlin 2012, S. 3-16
- Shane, S./Venkataraman, S. (2000): The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. In: Academy of Management Review, Vol.25 (2000), No. 1, pp. 217-266
- Sharma, P./Chrisman, J.J. (1999): Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. In: Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 23 (1999), pp. 11-28
- Siegenheim, V. (2009): Auslaufmodell Fernsehen? Der Werbemarkt im Umbruch. In: Lost in Transition, Überlebensstrategien für das private Fernsehen, hrsg. v. S. Pitzer/I. Scheithauer, Schriftenreihe der Landesmedienanstalten, Berlin 2009, S. 91-106
- Sigler, C. (2010): Online-Medienmanagement. Grundlagen – Konzepte – Herausforderungen, 1. Aufl., Wiesbaden 2010
- Siemann, C. (2012): Wie das Web 2.0 Machtstrukturen ändert, Süddeutsche Zeitung, 28.7.2012, <http://www.sueddeutsche.de/karriere/social-media-in-unternehmen-wie-das-web-machtstrukturen-aendert-1.1424446> abgerufen am 28.03.2014
- Simons, A. (2011): Journalismus 2.0, Konstanz 2011
- Sjurts, I. (2004a): Vom Mono-Erlösmodell zur multiplen Erlösstruktur: Handlungsoptionen im deutschen Fernsehmarkt 2003. In: Aktuelle Strategien von Medienunternehmen. Ergebnisse der Ravensburger Mediengespräche, hrsg. v. S. Ottler/P. Radke, München 2004
- Sjurts, I. (2004b): Organisation der Contentproduktion: Strategische Alternativen aus ökonomischer Sicht. In: Organisation der Contentproduktion, hrsg. v. J. Syndow/A. Windeler, Wiesbaden 2004
- Sjurts, I. (2005): Strategien in der Medienbranche, 3. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden 2005
- Sjurts, I. (2011): Gabler Lexikon Medienwirtschaft, 2. Aufl., Wiesbaden 2011

- Sommer, C./Rimscha von, M.B. (2013): Was macht Medien erfolgreich? Eine Übersicht und Systematisierung der prozess- und angebotsbezogenen Erfolgsfaktoren. In: Medienwirtschaft, 10. Jg. (2013), Nr. 2, S. 12-29
- Söndermann, M./Backes, C./Arndt, O./Brünink, D. (2009): Gesamtwirtschaftliche Perspektiven der Kultur- und Kreativwirtschaft in Deutschland, Kurzfassung des Forschungsgutachtens im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, hrsg. v. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), Berlin 2009
- Spath, D. (2009): Grundlagen der Organisationsgestaltung. In: Handbuch Unternehmensorganisation. Strategien, Planung, Umsetzung, 3. neu bearb. Aufl., hrsg. v. H.J. Bullinger/D.Spath, H.-J. Warnecke/E. Westkämper, Berlin/Heidelberg 2009, S. 3-24
- Specht, D./Mieke, C./Behrens, S. (2005): Flexibilitätspotentiale im Unternehmen durch effektives Technologiemanagement. In: Erfolgsfaktor Flexibilität. Strategien und Konzepte für wandlungsfähige Unternehmen, hrsg. v. B. Kaluza/T. Blecker, Berlin 2005, S.295-322
- Stalk, G./Evans, P./Shulman, LE. (1992): Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. In: Harvard Business Review, Mar-Apr 1992), pp. 57-69
- Stark, B. (2006): Fernsehen in digitalen Mediumumgebungen. Eine empirische Analyse des Zuschauerhaltens. Reihe medien Skripten, Bd. 46, hrsg. v. M. Schenk, München 2006
- Steiner, T. (2012): Massenkommunikation im Magischen Dreieck. Analyse aus der Fernsehpraxis, Wiesbaden 2012
- Stern, T./Jadberg, H. (2010): Erfolgreiches Innovationsmanagement. Erfolgsfaktoren – Grundmuster – Fallbeispiele, 4. überarb. Aufl., Wiesbaden 2010
- Stillhammer, J./Hreljic, S. (2008): Crossmedia im Broadcast. In: Kundenorientierung in der Broadcast-Industrie, Schriftenreihe Information Systems & Service, Band 6, hrsg. v. H. Nohr/J. Stillhammer/A. Vöhringer, Berlin 2008, S. 135-176
- Stock-Homburg, R. (2010): Personalmanagement. Theorie – Konzepte– Instrumente, 2. Aufl., Wiesbaden 2010
- Stocker, A./Tochtermann, K. (2008): Communities und Soziale Netzwerke. In: Web 2.0 in der Unternehmenspraxis. Grundlagen, Fallstudien und Trends zum Ein-



- satz von Social Software, hrsg. v. A. Back/N. Gronau/K. Tochtermann, 1. Nachdruck, München 2008, S.62-68
- Stracke-Neumann, S. (2012): Journalismus braucht Qualifizierungsoffensive, in: Menschen Machen Medien, Br. (2012)7, Jg. 61, S. 8-12
- Sutcliffe, K.M./Sitkin, S.B./Browning, L.D. (2004): Tailoring Process Management to Situational Requirements. Beyond the Control and Exploration Dichotomy. In: Managing Strategic Innovation and Change, 2<sup>nd</sup> Edition, Eds. M.L. Tushman/P. Anderson, New York 2004, pp. 178-192
- Swoboda, U. (2010): Social Media, Medienkonvergenz und starke Marken, Publikation zum 4. Stuttgarter Mediensymposium, hrsg. v. U. Swoboda, Stuttgart 2010
- Teece, D.J./Pisano, G./Shuen, A. (1991): Dynamic Capabilities and Strategic Management, Working Paper, Consortium on Competitiveness and Cooperation, ed. University of California at Berkeley
- Teece, D.J./Pisano, G./Shuen, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management. In: Strategic Management Journal, Vol. 18 (1997), No. 7, pp. 509-533
- Thielmann, B. (2000): Strategisches Innovationsmanagement in konvergierenden Märkten, Diss., Wiesbaden 2000
- Thielmann, B./Sieprath, S./Kaiser, S. (2001): Bertelsmann Content Network – Synergien und Neugeschäfte für ein „Content Powerhouse“. In: Medienmanagement: Content gewinnbringend nutzen, hrsg. v. A. Vizjak/M. Ringlstetter, Wiesbaden 2001, S. 145-150
- Tidd, J./Bessant, J. (2013): Managing Innovations. Integrating Technological, Market and Organizational Change, 5<sup>th</sup> Ed., West Sussex 2013
- Tushman, M.L./O'Reilly III (1996): The Ambidextrous Organization. Managing Evolutionary and Revolutionary Change. In: California Management Review, Vol. 38 (1996), No. 4, pp. 8-30
- Tushman, M.L./Newman, W.H./Romanelli, E. (2004): Convergence and upheaval: managing the unsteady pace of organizational evolution. In: Managing Strategic Innovation and Change, 2<sup>nd</sup> Edition, Eds. M.L. Tushman/P. Anderson, New York 2004, pp. 239-260
- Utterback, J.M. (1994): Mastering the Dynamics of Innovation, Boston 1994

- Vahs, D. (2007): Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und –Praxis, 6. erw. Aufl., Stuttgart 2007
- Vahs, D. (2012): Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch, 8. erw. Aufl., Stuttgart 2012
- Van Kranenburg, H.L. (2005): Product Portfolios, Diversification, and Sustainability of Media Firms. In: Media Product Portfolios: Issues in Management of Multiple Products and Services, eds. R.G. Picard, Mahwa 2005, pp. 23-40
- Vizjak, A./Spiegel, A. (2001): Organisation für globale Player der Medienindustrie. In: Medienmanagement: Content gewinnbringend nutzen, hrsg. v. A. Vizjak/M. Ringlstetter, Wiesbaden 2001, S. 122-130
- Von Stamm, B. (2008): Managing innovation, design and creativity, 2<sup>nd</sup> Edition, Chichester 2010
- Völker, R./Thome, C./Schaaf, H. (2012): Innovationsmanagement. Bestandteile – Theorie – Methoden, Stuttgart 2012
- Wagner, U./Theunert, H. (2006): Neue Wege durch die konvergente Medienwelt, BLM- Schriftenreihe Bd. 85, München 2006
- Weick, K.E. (2000): Emergent Change as a Universal in Organisation. In: Breaking the Code of Change, eds. M. Beer/N. Nohris, Boston 2000, pp. 223-243
- Weidner, I. (2007): Einzelbüros sind tabu. Neue Raumkonzepte fördern die Kommunikation der Mitarbeiter und sparen Kosten, Computerwoche, 25.10.2007, <http://www.computerwoche.de/a/einzelbueros-sind-tabu,593897> abgerufen am 14.04.2014
- Weinberg, T. (2010): Social Media Marketing. Strategien für Twitter, Facebook & Co, Beijing/Cambridge/Farnham 2010
- Welge, M./Al-Lahm, A. (2008): Strategisches Management. Grundlagen – Prozess-Implementierung, 5. überarb. Aufl., Wiesbaden 2008
- Wendland, J. (2010): Journalist trifft auf Medienwirklichkeit – wie technische Standards und medienökonomische Parameter Programm-Formate und Inhalte prägen, In: Medienwandel durch Digitalisierung und Krise. Schriften zur Medienwirtschaft und zum Medienmanagement, Bd. 26, hrsg. v. M. Friedrichsen/J. Wendland/G. Woronenkowa, Baden-Baden 2010, S. 13-18

- Wernerfelt, B. (1984): A Resource-based View of the Firm. In: Strategic Management Journal, Vol. 5 (1984), pp. 171-180
- West, M.A. (1997): Developing Creativity in Organizations. Personal and Professional Development, 1<sup>st</sup> published by The British Psychological Society, Leicester 1997
- Wieden, M. (2012): Liquid Work. Arbeiten 2.0, Wiesbaden 2012
- Wilke, J. (2010): Die Digitalisierung und der Strukturwandel des Mediensystems. In: Medienwandel durch Digitalisierung und Krise. Schriften zur Medienwirtschaft und zum Medienmanagement, Bd. 26, hrsg. v. M. Friedrichsen/J. Wendland/G. Woronenkova, Baden-Baden 2010, S. 27-32
- Wirtz, B.W. (2011): Medien- und Internetmanagement, 7. Aufl., Wiesbaden 2011,
- Wood, R./Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organization and management. In: Academy of Management Review, No. 14 (1989), pp. 361-384
- Wright, P.M./Dunford, B.B./Snell, S.A. (2001): Human resources and the resource based view of the firm. In: Journal of Management Vol 27 (2001), pp. 701-721
- Wunderer, R. (1997): Mitarbeiter zu Mitunternehmern fördern. In: Lernen der Organisation durch Gruppen und Teamarbeit, hrsg. v. M. Kröll/H. Schnauber, Heidelberg 1997, S. 107-130
- Zabel, C. (2009): Wettbewerb im deutschen TV-Produktionssektor. Produktionsprozesse, Innovationsmanagement und Timing-Strategien, 1. Aufl., Wiesbaden 2009
- Zahn, E./Nowak, M./Schön, M. (2005): Flexible Strategien für wandlungsfähige Unternehmen. In: Erfolgsfaktor Flexibilität. Strategien und Konzepte für wandlungsfähige Unternehmen, hrsg. v. B. Kaluza/B. Thorsten, Berlin 2005, S.71-103
- Zahra, S.A./Covin, J.G. (1995): Contextual influence on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. In: Journal of Business Venturing, Vol. 10 (1995), No. 1, pp. 43-58
- Zerdick, A./Picot, A./Schrape, K./Artope, A./Goldhammer, K./Heger, D.K./Lange, U.T./Vierkant, E./Lopez-Escobar, E./Silverstone, R. (2001): Die Internet-Ökonomie. Strategien für die digitale Wirtschaft, 3. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York 2001

Ziegenhagen, S. (2010): Zuschauer- Engagement. Ein amerikanisches Konzept als neue Währung der Fernsehindustrie? In: tv diskurs – Verantwortung in audiovisuellen Medien. Berlin: Freiwillige Selbstkontrolle Fernsehen e.V., 14. Jg. (2010), Nr. 51, Konstanz 2010, S. 50-53,  
[http://fsf.de/data/hefte/ausgabe/51/ziegenhagen050\\_tvd51.pdf](http://fsf.de/data/hefte/ausgabe/51/ziegenhagen050_tvd51.pdf) abgerufen am 10.04.2014



## Internetquellen

AGF Marktdaten (2013): Entwicklung der durchschnittlichen Sehdauer pro Tag in Minuten, <https://www.agf.de/daten/tvdaten/sehdauer/> abgerufen am 05.02.2014

AGFO e.V. (2014): Berichtsband zur mobile facts 2014/I, Juni 2014, [www.agfo.de/download/Downloads\\_Mobile\\_Facts/Downloads\\_Mobile\\_Facts\\_2014/Downloads\\_Mobile\\_Facts\\_2014\\_I/mf%202012-I%20Berichtsband%20zur%20mobile%20facts\\_2014-I.pdf?02bb27](http://www.agfo.de/download/Downloads_Mobile_Facts/Downloads_Mobile_Facts_2014/Downloads_Mobile_Facts_2014_I/mf%202012-I%20Berichtsband%20zur%20mobile%20facts_2014-I.pdf?02bb27) abgerufen am 26.07.2014

BITKOM (2008): Crossmedia-Marketing. In: Schriftenreihe Marketing & Vertrieb, Bd. 2, Berlin 2008, [http://www.bitkom.org/files/documents/crossmedia\\_marketing.pdf](http://www.bitkom.org/files/documents/crossmedia_marketing.pdf) abgerufen am 28.04.2014

BVDW (Bundesverband Digitale Wirtschaft e.V.) (2013): Social Media Kompass 2013/2014, hrsg. am 18.09.2013, <http://www.bvdw.org/medien/social-media-kompass-2013-2014?media=5146> abgerufen am 30.01.2014

Dailyme.tv (2014): Wie funktioniert dalyme TV? <http://www.dailyme.de/> abgerufen am 25.07.2014

Ericsson (2013): Mobility Report. On the pulse of the networked society, November 2013, [www.ericsson.com/res/docs/2013\(ericsson-mobility-report-november-2013.pdf](http://www.ericsson.com/res/docs/2013(ericsson-mobility-report-november-2013.pdf) abgerufen am 26.07.2014

Goldmedia-Studie (2012): Web TV Monitor 2012. Internetfernsehen – Nutzung in Deutschland, Medientage München 2012, Prof. Dr. K. Goldhammer, C. Link, München, 25.10.2012, [http://www.blm.de/files/pdf1/Praesentationsversion\\_BLM\\_Web\\_TV\\_Monitor.pdf](http://www.blm.de/files/pdf1/Praesentationsversion_BLM_Web_TV_Monitor.pdf) abgerufen am 28.04.2014

Goldmedia Trendmonitor (2012): Trends in den Bereichen Medien, Entertainment, Internet, Social Media und Telekommunikation, 30.11.2011, [http://www.goldmedia.com/uploads/media/Goldmedia\\_Trendmonitor\\_2012\\_07.pdf](http://www.goldmedia.com/uploads/media/Goldmedia_Trendmonitor_2012_07.pdf) abgerufen am 17.04.2014

Google Presse (2012): 12 deutsche Original Channels präsentieren ab sofort ihr Unterhaltungsprogramm auf YouTube, 23.11.2012, [www.googlepressde.blogspot.de/2012/11/12-deutsche-original-channels.html](http://www.googlepressde.blogspot.de/2012/11/12-deutsche-original-channels.html), abgerufen am 10.01.2014

Homepage Conducttr: Conducttr - How it works, [www.tstoryteller.com/how-it-works](http://www.tstoryteller.com/how-it-works) abgerufen am 18.01.2014

- Kelly Services (2013): Kelly Global Workforce Index, Soziale Medien und Technologie,  
[www.kellyservices.de/uploadFiles/Switzerland\\_-\\_Services\(1\)4-Resource\\_Center/KGWI%204%202013%20Siziale%20Medien%20und%20Technologie\\_DEU\(1\).pdf](http://www.kellyservices.de/uploadFiles/Switzerland_-_Services(1)4-Resource_Center/KGWI%204%202013%20Siziale%20Medien%20und%20Technologie_DEU(1).pdf) abgerufen 05.02.2014
- Microsoft-Studie (2013): Enterprise Social, 27.05.2013, <http://www.microsoft.com/en-us/news/download/presskits/enterprisesocial/docs/escresearchsumppt.pdf> abgerufen 28.04.2014
- Microsoft Newsroom Pressemitteilung (2013): Microsoft unterwegs: Startup-Förderung in den Coworking-Spaces deutscher Metropolen, 19.04.2013, [www.microsoft.com/de-de/news/pressemitteilung.aspx?id=533743](http://www.microsoft.com/de-de/news/pressemitteilung.aspx?id=533743) abgerufen am 25.03.2014
- News Aktuell (2013): Bester Senderstart des Jahrtausends: ProSieben MAXX mit 2,4 Prozent Marktanteil am Dienstagabend, 04.09.2013  
<http://www.presseportal.de/pm/110324/2549422/bester-senderstart-des-jahrtausends-prosieben-maxx-mit-2-4-prozent-marktanteil-am-dienstagabend> abgerufen am 25.07.2014
- ProSiebenSat.1 Media AG, Konzernstruktur:  
[www.prosiebensat1.de/de/unternehmen/prosiebensat1-media-ag/konzernstruktur](http://www.prosiebensat1.de/de/unternehmen/prosiebensat1-media-ag/konzernstruktur) abgerufen am 27.05.2014
- ProSiebenSat.1 Media AG, Jahresabschluss und Lagebericht (2011):  
[http://www.prosiebensat1.de/media/3451635/de\\_ag\\_einzelabschluss\\_2011.pdf](http://www.prosiebensat1.de/media/3451635/de_ag_einzelabschluss_2011.pdf) abgerufen 07.04.2014
- ProSiebenSat.1 Media AG, Online Geschäftsbericht (2012): Nichtfinanzielle Leistungsindikatoren,  
<http://ar2012.prosiebensat1.com/reports/prosiebensat1/annual/2012/gb/German/3060/nichtfinanzielle-leistungsindikatoren.html> abgerufen am 07.04.2014
- ProSiebenSat.1. Media AG Pressemitteilung (2012): Online First: MyVideo präsentiert US-Serienhit Sons of Anarchy als deutsche Erstausstrahlung exklusiv im Internet, 16.01.2012,  
[www.prosiebensat1.com/de/presse/pressemitteilungen/presse-lounge/sevenoneintermedia/2012/1/online-first-myvideo-praesentiert-us-serienhit-sons-of-anarchy-als-deutsche-erstausstrahlung-exklusiv-im-internet-30025](http://www.prosiebensat1.com/de/presse/pressemitteilungen/presse-lounge/sevenoneintermedia/2012/1/online-first-myvideo-praesentiert-us-serienhit-sons-of-anarchy-als-deutsche-erstausstrahlung-exklusiv-im-internet-30025) abgerufen 28.04.2014
- ProSiebenSat.1 Media AG Pressemitteilung (2012): „ProSieben Connect“: Die ideale Begleitung für alle Fans von ProSieben – 24 Stunden am Tag, sieben Tage die Woche, 18.10.2012,  
<http://www.prosiebensat1.com/de/presse/pressemitteilungen/presse-lounge/sevenoneintermedia/2012/10/„prosieben-connect“-die-ideale->

begleitung-fuer-alle-fans-von-prosieben---24-stunden-am-tag,-sieben-tage-die-woche abgerufen am 10.01.2014

ProSiebenSat.1 Media AG Finanzberichte und Kennzahlen (2013):

[www.prosiebensat1.com/media/3785878/12262\\_p7s1\\_q2\\_13\\_d\\_print.pdf](http://www.prosiebensat1.com/media/3785878/12262_p7s1_q2_13_d_print.pdf)  
abgerufen am 04.10.2013

P7S1 (2014): Top Video Formates on P7S1 Online Plattformen, 09.05.-15.05.2014, interne Quelle

PWC Pressemitteilung (2012): Werbeumsatz: Online überholt erstmalig Fernsehwerbung, 23.10.2012,  
<http://www.pwc.de/de/pressemitteilungen/2012/werbeumsatz-online-ueberholt-erstmalig-fernsehwerbung.html> abgerufen 03.02.2014

Roland Berger (2012): TV-Endgame. Der Kampf um das Fernsehen der Zukunft hat begonnen, hrsg. v. B. Schwenker/M. C. Wittig, Hamburg 2012,  
[http://www.rolandberger.de/media/pdf/Roland\\_Berger\\_taC\\_TV\\_Endgame\\_D\\_20120117.pdf](http://www.rolandberger.de/media/pdf/Roland_Berger_taC_TV_Endgame_D_20120117.pdf) abgerufen am 28.04.2014

Result-Studie (2012): Chancen und Grenzen transmedialer Formate am Beispiel von „Wer rettet Dina Foxx“, [www.result.de/wp-content/uploads/2012/03/chancen-undgrenzen-transmedialer-formateam-beispi.pdf](http://www.result.de/wp-content/uploads/2012/03/chancen-undgrenzen-transmedialer-formateam-beispi.pdf) abgerufen am 23.04.2014

RTL Group (2013): Full Results

[www.rtlgroup.com/public/Website/file\\_asset/2014.03\\_RTL\\_Group\\_Full-year\\_results\\_2013.pdf](http://www.rtlgroup.com/public/Website/file_asset/2014.03_RTL_Group_Full-year_results_2013.pdf) abgerufen am 10.04.2014

SevenOne Media (2003): Vernetzte Kommunikation. Werbewirkung crossmedialer Kampagnen,  
[http://www.sevenonemedia.de/document\\_library/get\\_file?uuid=48f7ff4b-5ff6-4078-872e-1fab2896f149&groupId=10143](http://www.sevenonemedia.de/document_library/get_file?uuid=48f7ff4b-5ff6-4078-872e-1fab2896f149&groupId=10143) abgerufen am 23.04.2014

SevenOne Media (2012): Bruttowerbemarkt, Februar 2012,  
[https://www.sevenonemedia.de/c/document\\_library/get\\_file?uuid=76f4ae41-e388-455f-aa5d-e4825b818c14&groupId=10143](https://www.sevenonemedia.de/c/document_library/get_file?uuid=76f4ae41-e388-455f-aa5d-e4825b818c14&groupId=10143) abgerufen am 28.04.2014

SevenOne Media (2012): Relevant Set, Sendervielfalt – Sendernutzung, 26.07.2012,  
[https://www.sevenonemedia.de/c/document\\_library/get\\_file?uuid=6b2219b0-90af-43f1-a03d-6169bd4e3437&groupId=10143](https://www.sevenonemedia.de/c/document_library/get_file?uuid=6b2219b0-90af-43f1-a03d-6169bd4e3437&groupId=10143) abgerufen am 13.04.2014

SevenOne Navigator (2012): Mediennutzung 2012,  
[http://www.sevenonemedia.de/c/documente\\_library/get\\_file?uuid=2a6db46d-ed67-4961-a31f-722360028543&groupId=10143](http://www.sevenonemedia.de/c/documente_library/get_file?uuid=2a6db46d-ed67-4961-a31f-722360028543&groupId=10143) abgerufen am 23.04.2014

SevenOne Media Research Flash (2012): Parallelnutzung, Fernsehen wird interaktiv, Nr. 12 (2012), München 26.09.2012,



- [https://www.sevenonemedia.de/c/document\\_library/get\\_file?uuid=6ce13052-9ed1-4174-aaf3-c968c7b07d7c&groupId=10143](https://www.sevenonemedia.de/c/document_library/get_file?uuid=6ce13052-9ed1-4174-aaf3-c968c7b07d7c&groupId=10143) abgerufen am 28.04.2014
- SevenOne Media/New Media Research, Studie (intern) (2012): MyVideo – Spartacus Vengeance, 2012
- SevenOne Media/Interrogare (2013): Mobile Barometer, Oktober 2013, [http://www.sevenonemedia.de/c/document\\_library/get\\_file?uuid=33575097-2211-4b60-91c8-c7bc4cc1a407&groupID=10143](http://www.sevenonemedia.de/c/document_library/get_file?uuid=33575097-2211-4b60-91c8-c7bc4cc1a407&groupID=10143) abgerufen am 26.07.2014
- SevenOne Media Research Flash (2013): Darf's ein bisschen mehr sein? Status Quo der Mediennutzung 2013, Nr. 19 (2013), [http://www.sevenonemedia.de/c/document\\_library/get\\_file?uui=d0ad20d5-0f4b-4688-bf80-20fb8de5beda&groupId=10143](http://www.sevenonemedia.de/c/document_library/get_file?uui=d0ad20d5-0f4b-4688-bf80-20fb8de5beda&groupId=10143) abgerufen am 16.05.2014
- SevenVentures: Leistungen  
<http://www.sevenventures.de/de/leistungen/beteiligungsmodelle> abgerufen am 29.04.2014
- Stern.de: „RTL2 Soap „Köln 50667“, Gute Quoten auch am Rhein, stern.de, 08.01.2013, <http://www.stern.de/kultur/tv/rtl2-soap-koeln-50667-gute-quoten-auch-am-rhein-1951431.html> abgerufen am 01.05.2014
- TVSmiles (2014): Was ist TVSmiles?  
<http://www.tvsmiles.de/ueber-tvsmiles> abgerufen am 25.07.2014
- Viacom (2013): When Networks Network: TV gets Social,  
[www.beviacom.de/uuid/7dc4522444094a8ab6287e0d6966de89](http://www.beviacom.de/uuid/7dc4522444094a8ab6287e0d6966de89) abgerufen am 29.04.2014
- Vodafone (2014): Europas erster Live-Test von LTE-Broadcast, 25.02.2014  
[www.vodafone.de/unternehmen/presse/pm-archiv-2014\\_222132.html](http://www.vodafone.de/unternehmen/presse/pm-archiv-2014_222132.html) abgerufen am 26.07.2014
- VPRT (Verband Privater Rundfunk und Telemedien e.V.) (2014): AGF weitet Ausweisung von Streamingdaten aus, 03.09.2014  
[www.vprt.de/thema/marktentwicklung/medienmessung/tv-messung/arbeitsgemeinschaft-fernsehforschung-agf/content/a-5?c=4](http://www.vprt.de/thema/marktentwicklung/medienmessung/tv-messung/arbeitsgemeinschaft-fernsehforschung-agf/content/a-5?c=4)
- Webguerillas/365wom.com: Empfehlungsmarketing (worth ouf mouth),  
<http://www.365wom.com/thema/hintergrund.html> abgerufen am 28.04.2014
- ZDF Presseportal (2013): „Dina Foxx“ zum Zweiten, 13.09.2013  
[http://presseportal.zdf.de/aktuelles/mitteilung/dina-foxx-zum-zweiten/722/select\\_category/10/seite/27/](http://presseportal.zdf.de/aktuelles/mitteilung/dina-foxx-zum-zweiten/722/select_category/10/seite/27/) abgerufen am 23.04.2014

