

BestMasters

RESEARCH

Alica Wanner

Von der kreativen Idee zur Innovation

Die Bewertung des kreativen
Outputs von Innovationsteams in der
Medienbranche

MOREMEDIA



Springer VS

BestMasters

Mit „**BestMasters**“ zeichnet Springer die besten Masterarbeiten aus, die an renommierten Hochschulen in Deutschland, Österreich und der Schweiz entstanden sind. Die mit Höchstnote ausgezeichneten Arbeiten wurden durch Gutachter zur Veröffentlichung empfohlen und behandeln aktuelle Themen aus unterschiedlichen Fachgebieten der Naturwissenschaften, Psychologie, Technik und Wirtschaftswissenschaften. Die Reihe wendet sich an Praktiker und Wissenschaftler gleichermaßen und soll insbesondere auch Nachwuchswissenschaftlern Orientierung geben.

Springer awards “**BestMasters**” to the best master’s theses which have been completed at renowned Universities in Germany, Austria, and Switzerland. The studies received highest marks and were recommended for publication by supervisors. They address current issues from various fields of research in natural sciences, psychology, technology, and economics. The series addresses practitioners as well as scientists and, in particular, offers guidance for early stage researchers.

Alica Wanner

Von der kreativen Idee zur Innovation

Die Bewertung des kreativen
Outputs von Innovationsteams in
der Medienbranche

Alica Wanner
Electronic Media
Hochschule der Medien Stuttgart
Stuttgart, Deutschland

ISSN 2625-3577

ISSN 2625-3615 (electronic)

BestMasters

ISBN 978-3-658-45295-7

ISBN 978-3-658-45296-4 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-45296-4>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2024

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

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geographische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Marija Mann

Springer VS ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Vorwort

Durch den tiefgreifenden und dynamischen Medienwandel sind Innovationen in Medienunternehmen unverzichtbar, um deren Existenz als Unternehmen, aber auch als gesellschaftliche Ideen- und Impulsgeber zu sichern. Die hohe Spezialisierung in Verlagen macht gemischte Innovationsteams zwingend erforderlich, um einen umfangreichen Output und eine hohe Kreativität zu erreichen.

Um die Produktivität dieser Teams zu untersuchen, muss zunächst eine holistische Metrik entwickelt werden, um die gesamte Innovationsleistung erfassen zu können. Allzu oft werden lediglich Umsatz und Ertrag als Kennzahlen verwendet, die aber Ideen nicht erfassen, die z. B. zu internen Verbesserungen oder zu neuen Kooperationen führen. Eine solche Metrik, die qualitative Effekte ebenso erfassen sollte wie quantitative, ist auch wegen der Allokation von Ressourcen in einem Unternehmen wichtig. Dazu leistet die vorliegende Arbeit von Alica Wanner einen wichtigen Beitrag. Mit Hilfe einer solchen Metrik kann im Anschluss auch untersucht werden, wie Innovationsteams optimal besetzt werden können, um den kreativen Output zu optimieren.

Die vorliegende Arbeit ist Bestandteil eines Forschungsprojektes, das 2023 unter der Leitung von Prof. Okke Schlüter an der Hochschule der Medien Stuttgart, in Kooperation mit der Portland State University und der Toronto Metropolitan University, ins Leben gerufen wurde. Ziel war es, neue Erkenntnisse über die Kreativität von gemischten Innovationsteams in der Publishing-Branche zu gewinnen und dabei verschiedene Märkte zu betrachten. Im Rahmen dieser Studie sind auch die beiden Masterarbeiten von Alica Wanner und Annika Kräutle entstanden, welche sich unterschiedlichen Forschungsschwerpunkten innerhalb dieses Themenfeldes widmen.

Die interdisziplinäre Zusammenarbeit innerhalb dieses Forschungsprojektes trägt außerdem dem Medienwandel und dem Prozess der Medienkonvergenz, also der zunehmenden Verschmelzung von Medienbereichen, Rechnung: Nicht nur setzten sich Forschende aus der Publishing-Branche, sondern mit Alica Wanner (Medienmanagement) und Annika Kräutle (Unternehmenskommunikation) auch Personen aus anderen Medienbereichen mit der Kreativität und Innovation im Publishing auseinander. Dies ermöglichte durch unterschiedliche Perspektiven einen breiteren und innovativen Blick auf das erforschte Themenfeld und möglicherweise Erkenntnisse, die eine reine Publishing-Innensicht nicht erlaubt hätte. Eine solche Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Medienbereichen bzw. Medienstudiengängen ist daher auch für zukünftige Medienforschung, ob an der Hochschule der Medien Stuttgart oder an anderen Hochschulen, zu empfehlen.

Abschließend bleibt nur noch zu sagen: Herzlichen Dank an SpringerNature für die Veröffentlichung dieser Arbeit und allen, denen sie in die Hände fällt, viel Freude sowie Erkenntnisgewinn beim Lesen.

Stuttgart
März 2024

Alica Wanner
Prof. Okke Schlüter

Danksagung

Diese Masterarbeit ist im Rahmen eines Forschungsprojekts von Prof. Dr. Okke Schlüter an der Hochschule der Medien Stuttgart in Kooperation mit der Portland State University, Oregon und der Toronto Metropolitan University entstanden. Hierfür wurden verschiedene Interviews mit Expert:innen aus der oder mit Bezug zur Publishing-Branche durchgeführt. Den Interviewpartner:innen gilt ein besonderer Dank für ihre Informationsbereitschaft sowie interessanten Beiträge und Antworten auf meine gestellten Fragen. Außerdem möchte ich den Verantwortlichen der Newsletter danken, über die meine Umfrage mit Vertreter:innen der Publishing-Branche geteilt werden konnte.

Die Zusammenarbeit mit dem Forschungsteam für diese Studie, bestehend aus Okke Schlüter (Studiendekan des Studiengangs Mediapublishing an der HdM), Rachel Noorda (Director of Book Publishing und Professorin an der Portland State University) sowie Annika Kräutle (Masterandin an der HdM), war immer sehr angenehm. Auch für diese Erfahrung, die interessanten und hilfreichen Gespräche während dieser Zeit möchte ich mich herzlich bedanken. Besonderer Dank gilt dabei Herrn Schlüter, der mir bei Anliegen und Fragen stets zur Seite stand. Dem restlichen Forschungsteam wünsche ich weiterhin gutes Gelingen mit der Untersuchung, wodurch in der Publishing-Branche innovative Ideen in Innovationsprojekten entstehen und begünstigt werden.

Abschließend wünsche ich allen Personen, denen diese Forschungsarbeit in die Hände fällt, viel Freude beim Lesen.

Stuttgart
Juni 2023

Alica Wanner

Hinweis zum Gendern

Die vorliegende Masterarbeit versucht sich an einer Verwendung gendergerechter Sprache. Da sowohl der Asterisk als auch der Unterstrich nicht barrierefrei sind, soll zur Markierung der Doppelpunkt genutzt werden. Dieser wird durch Sprachausgabeprogramme als Pause mitgesprochen und unterbricht im Schriftbild das Wort weniger als der Asterisk oder der Unterstrich.¹

¹ Genderhinweis zitiert nach Eichsteller und Keppler (2022; Abruf: 13.01.2023).

Kurzfassung

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit dem bislang noch wenig erforschten Feld der Bewertung des kreativen Outputs von Innovationsteams in der Medienbranche. Die knappen Ressourcen der Medienbranche sowie der hohe Innovationsdruck, unter dem die Branche aufgrund von technologischem, digitalem und gesellschaftlichem Wandel steht, machen einen effizienten Umgang mit Innovationen unerlässlich. Dabei ist besonders eine frühzeitige Beurteilung des Erfolgspotenzials kreativer Innovationsideen entscheidend. Die empirische Forschung dieser Arbeit fokussiert sich auf den Publishing-Bereich, eine Medienbranche, welche sich besonders wegen ihrer hohen Innovationsdichte für die Untersuchung eignet.

Mit dieser Forschungsarbeit wird die Entwicklung eines eigenen Ansatzes zur Bewertung von kreativem Output von Innovationsteams in der Medien- bzw. Publishing-Branche angestrebt. Dieser kreative Innovations-Output bezieht sich auf Innovationsleistung in Form von kreativen Innovationsideen, die in einer bestimmten Anzahl vorliegen (Quantität) und ein gewisses Erfolgspotenzial aufweisen (Qualität). Während die Anzahl solcher Innovationsideen durch einfaches Zählen zu ermitteln ist, stellt die Bewertung deren Erfolgspotenzials eine größere Herausforderung dar. Dieser soll mit Hilfe des entwickelten Bewertungsansatzes begegnet werden können. Die Entwicklung dieses eigenen Ansatzes stützt sich sowohl auf eine Literaturrecherche als auch eine empirische Forschung zur allgemeinen und spezifischen Bewertung von Innovationsideen. Die Empirie verfolgt dabei einen Mixed-Methods-Ansatz, welcher sich aus qualitativen Experteninterviews sowie einer quantitativen Branchenumfrage zusammensetzt. Für die qualitative Befragung wurden acht Expert:innen interviewt, die sich

mit Innovationsbewertung im Publishing-Bereich beschäftigen. Die quantitative Online-Befragung richtete sich an Vertreter:innen der Branche und wurde von 45 Umfrageteilnehmer:innen für eine Auswertung ausreichend befüllt.

Die empirische Forschung dieser Arbeit zeigt, dass eine formale Ideenbewertung anhand eines bestimmten Schemas im Publishing-Bereich nur gewünscht wird, wenn diese auch erforderlich ist. Häufig sind es dabei knappe Ressourcen für Innovationen, welche eine Formalisierung erforderlich machen. Die Ideenbewertung hängt außerdem davon ab, wie ein Publishing-Unternehmen den Erfolg von Innovation definiert, ob also eher eine qualitative (technische, sonstige) oder quantitative (ökonomische) Dimension im Fokus steht. Eine Methode zur Ideenbewertung sollte grundsätzlich multidimensional sein und sowohl qualitative als auch quantitative Bewertungskriterien umfassen. Für die Publishing-Branche gilt: Die Ideenbewertung ist möglichst ausgewogen zu gestalten und sollte nur so formalisiert und detailliert wie nötig sein – insbesondere in Bezug auf Kennzahlen zu wirtschaftlichen Größen.

Der eigene Bewertungsansatz umfasst sowohl die Entwicklung eines Bewertungsschemas als auch die eines Bewertungsprozesses. Dieser Prozess nimmt eine Filterung von Innovationsideen in zwei Stufen vor: eine strategische Grobfilterung sowie eine operative Feinfilterung. Die Feinfilterung erfolgt dabei anhand eines Bewertungsschemas, dem entwickelten ‚Innovation Idea Canvas‘. Dieses Canvas zielt auf die Konkretisierung und Quantifizierung von Innovationsideen ab und berücksichtigt dabei folgende Bewertungsdimensionen: *Kund:innen*, *Wertangebot*, *Ressourcen*, *Ertrag/Risiko (Finanzkennzahlen)* und *Sonstige*. Diese Bausteine orientieren sich an denen des Business Model Canvas, sind jedoch medien- bzw. publishing-spezifisch angepasst. Kann eine Innovationsidee anhand dieser Dimensionen bzw. der erforderlichen Kriterien und Kennzahlen nicht konkretisiert und quantifiziert werden, bedarf es deren unterstützenden Verprobung. Eine Validierung der Ideenfeinfilterung durch eine externe Perspektive bspw. mittels prototypischer Tests mit Kund:innen ist jedoch auch grundsätzlich empfehlenswert.

Durch die Heterogenität des Medienbereichs sind keine sicheren Rückschlüsse von den Ergebnissen dieser Untersuchung auf die gesamte Medienbranche und deren Innovationsmanagement möglich. Es bedarf daher weiterführender Forschung in anderen Medienbereichen, um ein breiteres Verständnis für die Auswirkungen von Medienspezifika auf die Bewertung von kreativem Innovations-Output bzw. kreativen Innovationsideen zu erlangen und daraus geeignete Bewertungsansätze und -kriterien für die gesamte Branche ableiten zu können.

Abstract

This paper deals with the so far little researched field of evaluating the creative output of innovation teams in the media industry. The scarce resources of the media industry as well as the high innovation pressure the industry is facing due to technological, digital and social change make an efficient handling of innovations indispensable. In this context, an early assessment of the success potential of creative innovation ideas is particularly crucial. The empirical research of this thesis focuses on the publishing sector, a media industry that is especially suitable for investigation because of its high innovation density.

The aim of this research is to develop an approach to assess the creative output of innovation teams in the media/publishing industry. This creative innovation output refers to innovation performance in the form of creative innovation ideas that are existing in a certain number (quantity) and have a certain potential for success (quality). While the number of such innovation ideas can be determined by simple counting, the evaluation of their success potential is more challenging. This challenge should be met with the help of the developed evaluation approach. The development of this approach is based on a literature review as well as empirical research on the general and specific evaluation of innovation ideas. The empirical research follows a mixed-methods approach, which consists of qualitative interviews with experts and a quantitative industry survey. For the qualitative survey, eight experts were interviewed who deal with innovation evaluation in the publishing sector. The quantitative online survey was addressed to representatives of the industry and was sufficiently filled out for an analysis by 45 survey participants.

The empirical research of this thesis shows that a formal idea evaluation based on a certain scheme is only desired in the publishing sector if it is also required. Often it is the scarcity of resources for innovation that makes formalisation necessary. The evaluation of ideas also depends on how a publishing company defines the innovation success, i.e. whether the focus is more on a qualitative (technical, other) or quantitative (economic) dimension. An idea evaluation method should always be multidimensional and include both qualitative and quantitative evaluation criteria. The following applies to the publishing industry: The idea evaluation should be as balanced as possible and should only be as formalised and detailed as necessary – especially with regard to key economic figures.

The developed evaluation approach includes the creation of an evaluation scheme as well as an evaluation process. This process filters innovation ideas in two stages: a strategic coarse filtering and an operational fine filtering. The fine filtering is carried out on the basis of an evaluation scheme, the developed 'Innovation Idea Canvas'. This Canvas aims at the concretisation and quantification of innovation ideas and takes into account the following evaluation dimensions: *Customers, value proposition, resources, return/risk (financial indicators) and other*. These components are based on those of the Business Model Canvas but are adapted specifically to media and publishing. If it is not possible to concretise and quantify the innovation idea based on these dimensions or the required criteria and key figures, a supportive testing of the innovation idea is required. However, a validation of the fine filtering of ideas by an external perspective, e.g. by means of prototype tests with customers, is also generally recommended.

Due to the heterogeneity of the media sector, it is not possible to draw any reliable conclusions from the results of this study to the entire media industry and its innovation management. Therefore, further research is needed in other media sectors to gain a broader understanding of the effects of media specifics on the evaluation of creative innovation output or creative innovation ideas and to be able to derive suitable evaluation approaches and criteria for the entire sector.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Relevanz des Themas und Problemstellung	1
1.2	Forschungsleitende Fragestellung	2
1.3	Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit	4
1.4	Zielsetzung der Arbeit	7
2	Theoretische Grundlagen	9
2.1	Einordnung der Untersuchung in das Innovationsmanagement	9
2.2	Abgrenzung zu anderen Forschungsfeldern und Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes	10
2.3	Begriffsdefinitionen	12
2.3.1	Kreativität	12
2.3.2	Idee	14
2.3.3	Innovation	15
2.4	Kreativität und Innovation im Kontext von Medienunternehmen	19
2.4.1	Kreativität im Innovationsmanagement	19
2.4.2	Organisationale Einflussgrößen und ihre Wirkung auf Kreativität und Innovation	21
2.4.3	Spezifika von Medieninnovationen	26

3	Stand der Forschung: Literaturansätze zur Bewertung innovativer Ideen	31
3.1	Phaseneinteilung von Innovationsprozessen	32
3.1.1	Modelle zur Prozessstrukturierung	34
3.1.2	Frühphase des Innovationsprozesses	35
3.2	Bewertung des Erfolgspotenzials von Innovationen	38
3.2.1	Dimensionen des Innovationserfolgs	39
3.2.2	Risiken und Herausforderungen	40
3.3	Verfahren zur Beurteilung von Innovationen und Innovationsideen	42
3.3.1	Instrumente der Innovationsbewertung	43
3.3.2	Bewertungsansätze in der Frühphase von Innovationsprozessen	49
3.3.3	Diskussion verschiedener Literaturansätze zur Bewertung von Innovationen und Innovationsideen	57
3.4	Zusammenfassung Forschungsstand	60
4	Ergänzung des Forschungsstandes durch qualitative Experteninterviews	63
4.1	Forschungsdesign	64
4.2	Erhebungsinstrument	65
4.3	Interviewdurchführung und Transkription	67
4.4	Auswertung	68
4.5	Zusammenfassung qualitative Empirie	93
5	Überprüfung der qualitativen Ergebnisse durch quantitative Befragung	97
5.1	Forschungsdesign	97
5.2	Erhebungsinstrument	99
5.3	Durchführung der Umfrage	102
5.4	Auswertung	102
5.5	Zusammenfassung quantitative Empirie	109
6	Diskussion der Ergebnisse	111
6.1	Zusammenführung der Ergebnisse	111
6.2	Entwicklung eines eigenen Bewertungsansatzes	115
6.2.1	Ziele und Anforderungen	115
6.2.2	Bewertungskriterien	116