

Nicht einfach anfangen!

Entwicklung eines Modells für die Erstellung von Online-
Kommunikationskonzepten

Modulhausarbeit von Axel Kopp

Modul 17/Kulturbetrieb
Dozent: Simon A. Frank
Semester: WS 2009/2010
Abgabetermin: 15.03.2010

Axel Kopp
Seidenstr. 65
70174 Stuttgart
E-Mail: axel.kopp@gmail.com

INHALTSVERZEICHNIS

1. Einleitung	1
2. Übersicht über bestehende Konzeptionsmodelle	2
2.1 Modell des PR Kollegs Berlin	2
2.2 Modell von Klaus Merten	3
2.3 Modell von Jürg W. Leipziger	4
2.4 Bedeutung der Konzeptionsmodelle für die Erstellung von Online-Kommunikationskonzepten	5
3. Konzeptionsmodell für die Online-Kommunikation von Kultureinrichtungen	6
3.1 Grundlegende Anforderungen an das Modell	6
3.2 Modell zur Erstellung eines Kommunikationskonzepts	8
3.2.1 Ausgangs- und Ist-Situation.....	8
3.2.2 Ziel- und Zielgruppenanalyse	9
3.2.3 Ressourcenanalyse	10
3.2.4 Technikanalyse	10
3.2.5 Nutzeranalyse.....	11
3.2.6 Benchmarkanalyse	11
3.2.7 Strategie	11
3.2.8 Taktik.....	12
3.2.9 Operative Maßnahmen	13
3.2.10 Zielvereinbarung und Evaluation	15
4. Fazit	15
5. Literaturverzeichnis	17
6. Anhang	19

1. EINLEITUNG

„Die Zeiten, in denen Unternehmen im Web einfach loskommunizieren und nach dem Motto ‚Trial and Error‘ verfahren können, sind vorbei“ (Pfeifer 2009), schreibt Dennis Pfeifer von der PR-Agentur Walter Visuelle PR. Auch das Online-Portal „Perspektive Mittelstand“ kritisiert das Social Media Marketing von Unternehmen: „Woran es häufig (...) fehlt, ist eine gut durchdachte Strategie“ (Perspektive Mittelstand 2010). Offensichtlich mangelt es also an strategisch ausgelegten Konzepten. Dass dies nicht nur eine Online-Krankheit ist, beschreiben Eberhard Knödler-Bunte und Klaus Schmidbauer in ihrem Buch *Das Kommunikationskonzept*. Dort heißt es in der Vorbemerkung: „Wir haben dieses Buch geschrieben, weil wir draußen im Kommunikationsalltag immer wieder feststellen mussten, dass viel zu wenig mit Konzepten gearbeitet wird“ (Knödler-Bunte/Schmidbauer 2004: 9). Die Bedeutung von Konzepten betont auch Klaus Merten: „Konzeptionen sind das Herzstück aller PR-Arbeit“ (Merten 2000: 252).

Gleichwohl gibt es auch Gegenstimmen. So empfiehlt Kulturmarketing-Beraterin Karin Janner Orchestern: „Warten Sie nicht bis Ihr Blog vom Design und der Funktionalität her höchsten Qualitätsansprüchen entspricht und die Inhalte Wochen im Voraus geplant sind. Legen Sie los und reagieren Sie auf das Feedback Ihrer Besucher“ (Janner 2009: 13 f.). Ein solches strategieloses Vorgehen scheint jedoch nicht immer zu funktionieren, wie sich zum Beispiel am Blog des Badischen Staatstheaters zeigt, auf dem zwischen dem 19. Februar und dem 14. März 2010 kein einziger neuer Post veröffentlicht wurde; oder wie sich an der seit Oktober 2009 bestehenden Facebook Fan Page der Staatsgalerie Stuttgart bestätigt, die gerade einmal 227 Fans hat (und damit 17 weniger als die deutlich weitgehend unbekannte Theatergruppe Lokstoff!). Folglich scheint es nicht ganz falsch zu sein, vor dem Start ins Web 2.0 ein Kommunikationskonzept zu erstellen.

Nach Knödler-Bunte und Schmidbauer hat ein solches Konzept vier Grundfunktionen. So dient es als strategische Entscheidungshilfe, als praktische Richtschnur, als ökonomische Planungsbasis für die Etatverantwortlichen und Controller und als motivierende Stimulans für die Mitarbeiter (vgl. Knödler-Bunte/Schmidbauer 2004: 15 f.). Durch die Kombination aus analytischen, strategischen und operativen Elementen garantiert es eine planvolle Vorgehensweise und damit den Erfolg und die Nachhaltigkeit der Online-Kommunikation. So kann beispielsweise verhindert werden, dass bei anfänglich ausbleibendem Erfolg nicht direkt das komplette Online-Marketing in Frage gestellt wird.

Doch wie erstellt man ein solches Konzept? Bislang gibt es nur allgemeine Konzeptionsmodelle für die PR-Arbeit, die zwar eine gute Orientierung bieten, jedoch für die Online-Kommunikation von Kulturorganisationen zu unspezifisch sind. Diese Arbeit versucht Abhilfe

zu schaffen. So wurde auf Basis von bestehenden Modellen ein Konzeptionsmodell für die Erstellung von Online-Kommunikationskonzepten entworfen, das nachfolgend vorgestellt wird. Dieses ist insbesondere für kleine und mittelgroße Kultureinrichtungen ausgelegt, doch kann es wohl auch in anderen Bereichen eingesetzt werden.

2. ÜBERSICHT ÜBER BESTEHENDE KONZEPTIONSMODELLE

In der Kommunikationswissenschaft gibt es eine Vielzahl an Modellen zur Erstellung von Konzepten. Da sich diese in ihren Haupteigenschaften ähneln (wie sich nachfolgend zeigt), werden an dieser Stelle nur drei neuere Modelle kurz vorgestellt und miteinander verglichen. Weitere bekannte Konzeptionsmodelle wie etwa der „Four-Step Public Relations Process“ (z.B. in Broom et al. 1994: 318) oder das „Burson-Marsteller-Modell“ (z.B. in Dörrbecker/Fissenewert-Goßmann 1996: 201) finden hier keine weitere Erwähnung.

Die drei Modelle des PR Kollegs Berlin¹, von Klaus Merten und Jürg Leipziger sind von ihrem grundlegenden Aufbau – Analyse, strategische Planung, operative Umsetzung – recht ähnlich. Die Reihenfolge der einzelnen Schritte weicht jedoch voneinander ab und auch die Inhalte unterscheiden sich – beziehungsweise werden in den Modellen unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt. Nachfolgend werden nicht minutiös die einzelnen Schritte der drei Modelle verglichen und untersucht, ob die Analyse der Ist-Situation an zweiter oder dritter Stelle steht. Vielmehr werden im Rahmen eines Vergleichs die Spezifika der einzelnen Modelle herausgearbeitet.

2.1 Modell des PR Kollegs Berlin

Das PR Kolleg Berlin hat das „Neun-Phasen-Konzeptionsmodell“ entworfen, bei dem sich die Phasen wiederum in den analytischen, den strategischen und den operativen Bereich gliedern:

¹ Knödler-Bunte ist Geschäftsführer des PR Kollegs Berlin und Schmidbauer dort als freier Referent tätig.

Analytischer Bereich	1. Briefing	Mit welchem Problem haben wir es zu tun?
	2. Recherche	Wie beschaffen wir uns die relevanten Informationen?
	3. Analyse	Wo liegen die Ursachen und die Kernprobleme und wie bewerten wir sie?
Strategischer Bereich	4. Zielgruppen und Ziele	Was wollen wir bei wem erreichen?
	5. Positionierung	Wie positionieren wir uns im Kommunikationsfeld?
	6. Botschaft und Leitidee	Wie gestalten wir Ideen und die Kommunikationsinhalte?
Operativer Bereich	7. Maßnahmen	Mit welchen Mitteln und Maßnahmen wollen wir kommunizieren?
	8. Erfolgskontrolle	Was haben wir erreicht und mit welchen Methoden belegen wir den Erfolg unserer Maßnahmen?
	9. Präsentation und Dokumentation	Wie präsentieren wir unser Kommunikationskonzept und wie dokumentieren wir die Ergebnisse unserer Arbeit?

(Darstellung in Anlehnung an Knödler-Bunte/Schmidbauer 2004: 34 und 36)

Das Modell des PR Kollegs Berlin nimmt die Perspektive einer PR-Agentur ein, beginnt den Prozess folglich mit dem Briefing durch den Auftraggeber und hebt die Recherche als eigene Phase hervor. Die Umsetzung des Kommunikationskonzepts wird nicht, wie in den anderen beiden Modellen, in den Prozess aufgenommen. Stattdessen endet der Prozess mit der „Präsentation und Dokumentation“ der jeweiligen PR-Agentur. Die Maßnahmenplanung, die in der Konzeptionsarbeit einen hohen zeitlichen Aufwand erfordert, wird sehr knapp abgehandelt. Konkrete Fragen nach den Kosten und dem zeitlichen Ablauf fehlen im Modell, werden aber im Begleittext erwähnt (vgl. Knödler-Bunte/Schmidbauer 2004: 37). Auf ein Controlling wie bei Merten oder eine On-going-Evaluation wie bei Leipziger wird verzichtet.

2.2 Modell von Klaus Merten

Merten unterscheidet in seinem Modell zwischen den Phasen Analyse, Planung, Konzeption und Umsetzung, die von einem Controllingverfahren vor, während und nach der Durchführung der Konzeption begleitet werden:

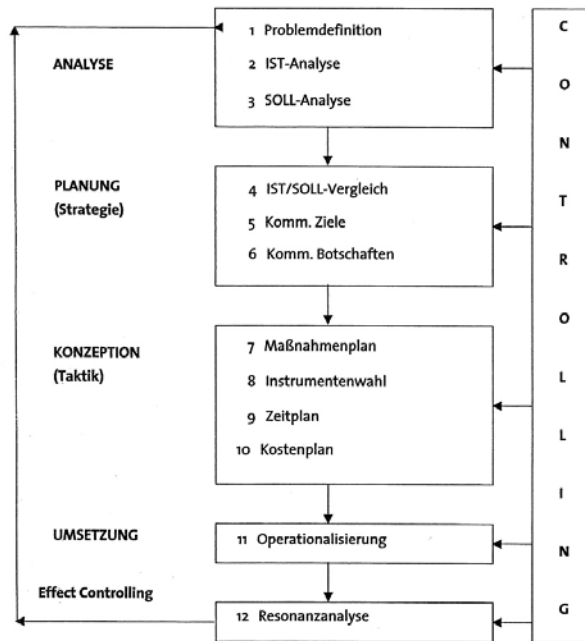


Abbildung 1: Ablaufplan einer Konzeption (Merten 2000: 254)

Mertens Modell beginnt mit der Problemdefinition („Was ist zu tun?“), die auch in den anderen beiden Modellen zu finden ist. Um dieses Problem zu lösen, wählt er einen recht mathematischen Ansatz – was sich vor allem im Begleittext niederschlägt. Im Anschluss an die Analysephase wird bei Merten die Ist-Analyse von der Soll-Analyse subtrahiert. Aus diesem Ist-Soll-Vergleich leitet sich die Strategie dann logisch ab (vgl. Merten 2000: 257). Eine Zielgruppenanalyse erwähnt Merten im Modell nicht explizit, im Begleittext hingegen schon. Eine „Positionierung“, wie sie in den anderen beiden Modellen vorgesehen ist, findet bei Merten nicht statt. Diesen Schritt überspringt er und entwickelt stattdessen, wie im Modell des PR Kollegs Berlin, für die Zielgruppen entsprechende kommunikative Ziele und Botschaften, die in einer sog. „Konzeption“ münden. Diese „Konzeption“ ist in vier Schritte unterteilt und entspricht – nur eben ausführlicher – der „Maßnahmenplanung“ im Modell des PR Kollegs Berlin, beziehungsweise den Phasen „Maßnahmen“ und „Planung“ bei Leipziger. Im Anschluss folgt bei Merten die Umsetzung sowie mit der Resonanzanalyse eine ex-post-Evaluation. Der gesamte Prozess wird von einem Controllingverfahren begleitet, das es in dieser Form nur in Mertens Modell gibt.

2.3 Modell von Jürg W. Leipziger

Leipziger schlägt als Vorgehensweise für die Konzepterstellung einen sog. „Regelkreis“ mit den Phasen „Analyse – Strategie – Umsetzung“ vor. Dieser kann im Prozess zur Erstellung des Kommunikationskonzepts mehrfach durchlaufen werden. Dies liegt daran, dass die einzelnen Schritte durch „Rechercharbeiten“ begleitet werden, welche die Richtigkeit der strategischen

Lösung und die Umsetzbarkeit der geplanten Aktivitäten überprüfen und ggfs. eine Überarbeitung der Ausgangssituation nach sich ziehen (vgl. Leipziger 2004: 15). Dieses ständige Überprüfen und Überarbeiten kommt einem Controllingverfahren sehr nahe. Leipziger hat seinen drei Phasen („Denksystemen“) insgesamt zehn Arbeitsschritte zugewiesen:

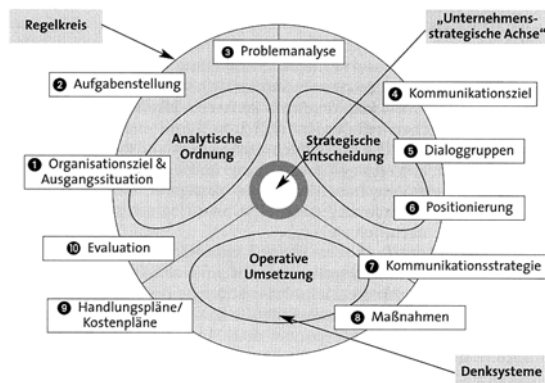


Abbildung 2: Der Regelkreis der Kommunikation und seine zehn Denkschritte (Leipziger 2004: 16)

Denksystem	Arbeitsschritt	Fragestellung
Analytische Ordnung	1. Organisationsziel & Ausgangssituation	Wie sieht der kommunikative Kontext vor dem Hintergrund der Organisationsziele aus?
	2. Aufgabenstellung	Welche kommunikativen Probleme sind zu lösen?
	3. Problemanalyse	Was fördert die Problemlösung, was behindert sie?
Strategische Entscheidung	4. Zielsetzung	Was soll mit Kommunikation erreicht, bewirkt, verändert werden?
	5. Dialoggruppen	Wer soll angesprochen, integriert, aktiviert, neutralisiert werden?
	6. Positionierung	Welches Meinungsbild soll vermittelt werden?
	7. Strategie	Wie wird generell der Meinungsbildungsprozess gestaltet?
Operative Umsetzung	8. Maßnahmen	Welche Instrumente, Aktivitäten sollen zu welchem Zweck und in welchem Kontext eingesetzt werden?
	9. Planung	Wo, wann, in welchem Umfang, mit welcher Häufigkeit und zu welchem Preis findet der Mitteleinsatz statt?
	10. Evaluation	Wie wird der Erfolg überprüft?

Abbildung 3: Zehn Grundfragen des Konzeptionierers (Leipziger 2004: 20)

Die erste Phase in Leipzigers Modell ähnelt Mertens', lediglich die Formulierung der Ist- und Soll-Analyse ist anders gewählt (nämlich „Ausgangssituation“ und „Aufgabenstellung“). Auch in der strategischen Phase gleichen sie größtenteils einander, wobei Leipziger, wie im Modell des PR Kollegs Berlin, die Positionierung als gesonderten Schritt hervorhebt, aus der er Themen und Botschaften ableitet (vgl. Leipziger 2004: 115). Leipziger legt – und das ist irritierend – im Schritt „Maßnahmen“ die taktische Ausrichtung fest (vgl. Leipziger 2004: 140 ff.) und erst in den Handlungsplänen die eigentlichen Maßnahmen, die Instrumente sowie den Zeit- und Kostenplan. Das Modell endet ähnlich wie das von Merten mit der Evaluation, die den Erfolg des Kommunikationskonzepts hinsichtlich der Konsistenz, der Effektivität und der Effizienz prüft (vgl. Leipziger 2004: 163).

2.4 Bedeutung der Konzeptionsmodelle für die Erstellung von Online-Kommunikationskonzepten

Wie sich gezeigt hat, ähneln die Konzeptionsmodelle einander in großen Teilen. Die Unterteilung der Phasen in Analyse, Strategie und Umsetzung ist in jedem der vorgestellten Modelle gegeben und auch sonst sind keine tatsächlichen Widersprüche zu erkennen. Abweichungen gibt es lediglich durch die Anordnung der Schritte sowie die unterschiedliche Beantwortung der Frage: „Was wird als eigene Phase definiert und was ‚nur‘ im Begleittext erwähnt?“

Nach Leipziger ist kommunikationsstrategisches Denken zeitlos und das Internet „eine Kommunikationsdisziplin wie jede andere“ (Leipziger 2004: 18). Dass das Internet die Kommunikation maßgeblich revolutioniert habe, hält er für eine „systematische Überschätzung“ (ebd.). Ergo taugt sein Modell (und auch die anderen) für die Erstellung von Online-Kommunikationskonzepten für Kulturbetriebe. Dies soll nicht bestritten werden, doch eben aufgrund der breiten Anwendbarkeit erscheint es sinnvoll, auf Basis der vorhandenen Modelle ein spezifisches für die Erstellung von Online-Konzepten zu entwickeln. Oder lapidar ausgedrückt: Man kann sich mit einer Machete auch ein Butterbrot schmieren, doch geht es mit einem Brotmesser in der Regel einfacher.

Es ist an dieser Stelle nicht einmal annähernd möglich alle Spezifika des Internets zu nennen, doch seien einige exemplarisch genannt. So ist das Internet im Gegensatz zu klassischen Medien überwiegend ein Pull-Medium, bei dem der Informationsfluss vom Empfänger gesteuert wird, es ist prinzipiell global und rund um die Uhr zu erreichen, es bietet eine Vielzahl an interaktiven Mitmach-Möglichkeiten (Stichwort „Web 2.0“) und kann aufgrund der Vernetzung seiner Nutzer erhebliche virale Effekte haben. Solche Besonderheiten sollte man bei der Konzeption eines Online-Kommunikationskonzepts bedenken. Aufgrund der Vielzahl dieser Spezifika wurde ein eigenes Modell für die Online-Kommunikation entwickelt.

3. KONZEPTIONSMODELL FÜR DIE ONLINE-KOMMUNIKATION VON KULTUREINRICHTUNGEN

3.1 Grundlegende Anforderungen an das Modell

Wie im vorherigen Kapitel angedeutet, soll „das Rad nicht neu erfunden“, sondern auf Basis bestehender Modelle ein spezifisches Konzeptionsmodell für die Online-Kommunikation entwickelt werden. So erscheint es sinnvoll, die Strukturierung des Prozesses in die drei Phasen Analyse, Strategieplanung und operative Maßnahmenplanung beizubehalten.

Da davon ausgegangen werden kann, dass insbesondere kleine und mittelgroße Kultureinrichtungen nicht das notwendige Budget haben, um sich ein Kommunikationskonzept von einer PR-Agentur entwerfen zu lassen, soll das Modell nicht aus Perspektive einer PR-Agentur, sondern aus Sicht der Marketingabteilung der jeweiligen Organisation geschrieben sein, die „In-House“ ein Online-Kommunikationskonzept verfasst.

Steht bei den oben genannten Modellen stets ein Problem am Anfang des Prozesses (beispielsweise „wir erreichen unsere jungen Besucher nicht mehr“), so muss dies nicht zwangsweise für die Online-Kommunikation gelten. Leipzigers Credo „Konzepte werden in Auftrag gegeben, weil der Auftraggeber mit bestimmten Sachverhalten ein Problem hat“

(Leipziger 2004: 32), wird demnach nicht gefolgt. Denn warum sollte ein Online-Kommunikationskonzept nicht präventiv erstellt werden, um Probleme zu vermeiden? Nur weil es noch kein Problem gibt, bedeutet dies nicht, dass kein Handlungsbedarf besteht. Vielmehr muss davon ausgegangen werden, dass auch in der Kommunikationspolitik gilt: „Prävention ist besser als Intervention.“ Doch selbst wenn am Anfang kein Problem steht, so muss es dennoch einen Grund geben, ein Online-Kommunikationskonzept entwerfen bzw. ein bestehendes verändern zu wollen. Ein unzureichender Grund hierfür wäre beispielsweise: „Weil momentan alle vom Web 2.0 reden.“, ein zureichender: „Weil wir Angst haben, dass wir zukünftig unsere jungen Besucher nicht mehr erreichen.“

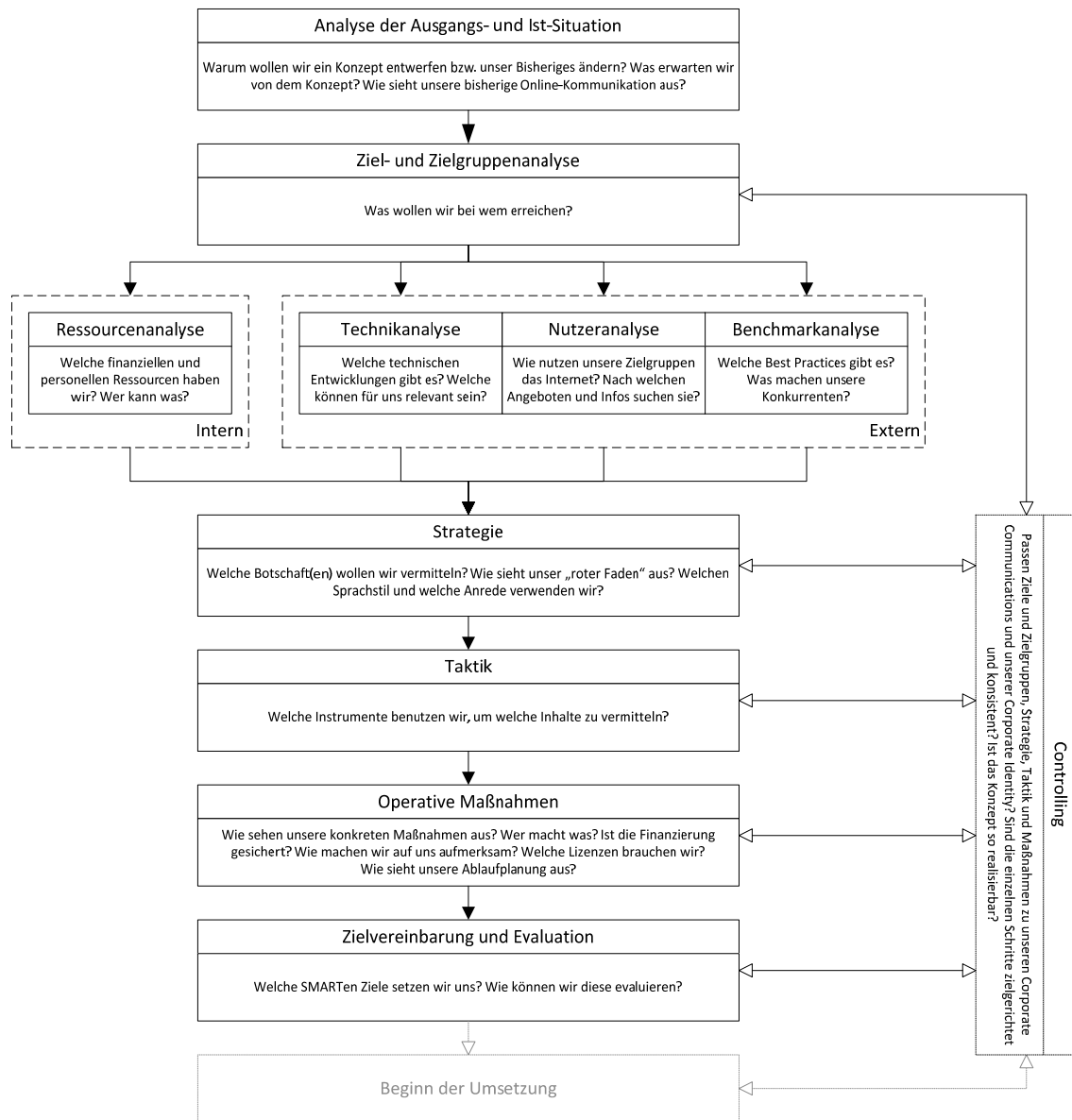
Ein weiterer Unterschied zu bisherigen Modellen besteht darin, dass das Medium Internet schon vor Erstellung des Konzepts festgelegt ist (nicht jedoch dessen Instrumente!). So erweist es sich als vernünftig, bereits zu einem frühen Zeitpunkt auf die Spezifika des Internets einzugehen, d.h. zum einen auf technische Entwicklungen, zum anderen auf Veränderungen im Nutzerverhalten. Diese Bereiche sind mitunter eng miteinander verzahnt (dazu nachfolgend mehr).

Ähnlich wie bei Leipziger, wo sich die drei „Denksysteme“ um die „unternehmensstrategische Achse“, also die Gesamtstrategie des Auftraggebers, drehen (vgl. Leipziger 2004: 15), sollte im Modell die Online-Kommunikation als Teil der Organisationskommunikation (Corporate Communications) gesehen und diese wiederum als Teil der Organisationsidentität (Corporate Identity) betrachtet werden. Damit soll garantiert werden, dass sich die Online-Kommunikation harmonisch in die Organisationsstrategie einfügt. Dies verlangt auch eine in sich konsistente, also widerspruchsfreie, Online-Kommunikation. Dieser ganzheitliche Ansatz soll im Modell durch ein Controllingverfahren gewährt werden und sich folglich im späteren Konzept niederschlagen.

Die Wirkungsdauer eines Konzepts kann je nach Ausrichtung variieren. Knödler-Bunte und Schmidbauer legen sequentielle Konzeptionen für ein Jahr an, die auf der strategischen Ebene aber bis zu drei Jahre laufen können (vgl. Knödler-Bunte/Schmidbauer 2004: 14). Leipziger legt sich nicht auf einen zeitlichen Rahmen fest. Er gibt an, dass in der traditionellen Vorstellung ein Kommunikationskonzept ein mittel- bis langfristiges Steuerungsinstrument sei. Weil die Rahmen- und Wettbewerbsbedingungen sich heute aber permanent veränderten, müssten Kommunikationskonzepte regelmäßig evaluiert und gegebenenfalls neu ausgerichtet werden (vgl. Leipziger 2004: 20). Da sich die technischen Möglichkeiten im Internet und das Nutzerverhalten sehr schnell wandeln, soll das nachfolgende Modell auf operativer Ebene für Kommunikationskonzepte mit einer Laufzeit von bis zu einem Jahr ausgelegt sein. Auf strategischer Ebene kann und soll die Wirkungsdauer jedoch länger sein.

3.2 Modell zur Erstellung eines Kommunikationskonzepts

Auf Basis der genannten Vorüberlegungen und Anforderungen wurde folgendes Modell zur Erstellung von Online-Kommunikationskonzepten entworfen:



3.2.1 Ausgangs- und Ist-Situation

Am Anfang des Prozesses steht die Analyse der Ausgangs- und Ist-Situation. Dieser Schritt beinhaltet zwei Aspekte. Zum einen wird hierbei nach dem Grund und dem Anlass für ein Online-Kommunikationskonzeptes gefragt, zum anderen wird die Ist-Situation, also die bisherige (Online-) Kommunikation, analysiert. Die Fragen hierzu lauten: „Warum wollen wir ein Konzept entwerfen bzw. unser bisheriges ändern? Was erwarten wir von dem Konzept? Wie sieht unsere bisherige Online-Kommunikation aus?“ Diese Bestandsaufnahme wird im Idealfall in Form einer SWOT-Analyse (Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken) ermittelt und bezieht sowohl die Online- wie auch die Offline-Kommunikation der Organisation ein.

Die Betrachtung der Kommunikation in seiner Ganzheit und im Kontext der jeweiligen Organisation grenzt die Erwartungshaltung an das Konzept ein. So muss bekannt sein, was durch (Online-) Kommunikation möglich beziehungsweise nicht möglich ist. Leipziger drückt es folgendermaßen aus: „Erfolgreiche Kommunikation setzt ein aus Sicht der Zielgruppe adäquates Produkt voraus“ (Leipziger 2004: 43). Oder in anderen Worten: „Eine schlechte Theaterinszenierung wird auch durch die besten Web 2.0-Maßnahmen nicht besser.“

Die Gründe ein Online-Kommunikationskonzept auszuarbeiten, können ganz unterschiedliche sein. Prinzipiell kann zwischen einem reaktiven und einem aktiven Handeln unterschieden werden. Reaktiv bedeutet, dass es bereits ein Kommunikationsproblem gibt („Wir erreichen die jungen Leute einfach nicht mehr.“), aktiv bedeutet, dass es sich um eine Präventionsmaßnahme handelt („Wir haben Angst, dass wir unsere jungen Besucher zukünftig nicht mehr erreichen.“). Diesen Grund bzw. den Anlass für die Konzeption herauszufinden, ist neben der Bestandsaufnahme der bisherigen Kommunikation der wichtigste Teil dieser Phase.

3.2.2 Ziel- und Zielgruppenanalyse

Auf die Analyse der Ausgangs- und Ist-Situation folgt die Phase der Ziel- und Zielgruppenanalyse. In dieser werden sowohl die inhaltlichen Ziele wie auch die Zielgruppen herausgearbeitet („Was wollen wir bei wem erreichen?“). In der Zielgruppenanalyse geht es in einem ersten Schritt zunächst um eine grobe Unterscheidung zwischen verschiedenen, potenziell für die Kultureinrichtung relevanten Personengruppen (z.B. Besucher, Nicht-Besucher, Mitarbeiter, Politiker, Medien oder Lieferanten). Ist eine Zielgruppe definiert, wird sie in einem zweiten Schritt ausdifferenziert und segmentiert (beispielsweise zwischen verschiedenen Lebensstiltypen unterschieden). Je spezifischer dies getan wird, desto erfolgsversprechender kann die Online-Kommunikation konzipiert werden.

Mindestens so vielfältig wie die Zielgruppen können auch die inhaltlichen Ziele sein. Sie können sich auf unterschiedliche Ebenen und Dimensionen beziehen. Hier nur ein paar Beispiele: neue Zielgruppen erschließen, Kunden binden, kommunikative Reichweite erhöhen, in Dialog mit Lieferanten treten, Marktforschung betreiben, Mitarbeiter motivieren, interne Prozesse vereinfachen, Image verbessern. In der Praxis können sicherlich mit einem Web 2.0-Instrument, z.B. einem Blog, mehrere Ziele und Zielgruppen erreicht werden. Dennoch erleichtert es das Erstellen eines Online-Kommunikationskonzepts, wenn diese zunächst klar voneinander abgegrenzt und eindeutige Prioritäten gesetzt werden.

Da mehr Zielgruppen und mehr Ziele auch mehr zeitliche und finanzielle Ressourcen verbrauchen, sollte – um ein all zu großes Korrigieren im Nachhinein zu verhindern – bereits an dieser Stelle an die zur Verfügung stehenden Kapazitäten gedacht werden. Wie im Modell dargestellt, setzt deshalb an dieser Stelle bereits das **Controlling** ein, das den nachfolgenden

Prozess permanent begleitet. Zentrale Fragen sind dabei: „Passen Ziele und Zielgruppen, Strategie, Taktik und Maßnahmen zu unseren Corporate Communications und unserer Corporate Identity? Sind die einzelnen Schritte zielgerichtet und konsistent? Ist das Konzept so realisierbar?“ Diese Fragen sollten in jeder Phase mit einem klaren „ja“ zu beantworten sein. Sind sie es nicht, muss nachgebessert werden.

3.2.3 Ressourcenanalyse

Sind die Ziele und die Zielgruppen geklärt, setzt ein Analyseprozess auf mehreren Ebenen ein. Bezieht sich die Ressourcenanalyse in erster Linie auf interne Faktoren, verweisen die drei anderen Analysen auf externe Faktoren, auf die (fast) keinen Einfluss genommen werden kann. Unter die Ressourcenanalyse fallen zunächst Fragen nach den finanziellen und personellen Ressourcen, also: „Wie viel Geld steht uns zur Verfügung?“ und „Wer hat wie viel Zeit?“ Darüber hinaus stellt sich noch die Frage nach dem Know-how („Wer kann was?“) und die Frage nach der Motivation („Wer hat Lust auf was?“). Hierbei kann es durchaus der Fall sein, dass sich dadurch auch intern Aufgabenbereiche verschieben, wenn beispielsweise Kollege A, der zwar zeitlich nicht voll ausgelastet ist, aber Bloggen für eine überflüssige Spielerei hält, Aufgaben von Kollege B übernimmt, dessen Arbeitsressourcen bislang voll ausgeschöpft sind, der seine privat erworbenen Internetkompetenzen aber gerne in seinen Job einfließen lassen würde.

3.2.4 Technikanalyse

Eine Technikanalyse ist insbesondere bei größeren Projekten wichtig. Ein Beispiel wäre hierfür die Erstellung einer neuen Website mit dem Anspruch, möglichst viele Jahre technisch aktuell und der Konkurrenz einen Schritt voraus zu sein. In Anbetracht der Zunahme der mobilen Internetnutzung wäre beispielsweise darauf zu achten, dass es einigen Smartphones (wie z.B. dem iPhone) nicht möglich ist, so genannte „flash“-Inhalte darzustellen. Vielleicht ergibt die Analyse aber auch, dass ein solcher Makel bald der Vergangenheit angehört. Eben aus diesem Grund ist trotz des schnellen und schwer vorhersehbaren technischen Wandels eine solche Analyse notwendig. Zentrale Fragen sind dabei: „Welche technischen Entwicklungen gibt es?“ und „Welche könnten für uns relevant sein?“ Nicht selten sind Technik und Nutzerverhalten eng miteinander verbunden. So hätte beispielsweise vor der Entwicklung einer entsprechenden und entsprechend einfachen Software kaum ein Computerlaie daran gedacht, ein Blog zu errichten. Aus diesem Grund steht die Technikanalyse in engem Zusammenhang mit der nachfolgenden Nutzeranalyse. Eine Übersicht über Technik-Hypes und deren „Reifestadium“ veröffentlicht einmal pro Jahr das Marktforschungsinstitut Gartner (siehe Anhang I).

3.2.5 Nutzeranalyse

Eine taktische Variante in einer Online-Strategie kann sein, dass man den Nutzer dort abholen möchte, wo er schon ist – beispielsweise in sozialen Netzwerken. Da es hiervon jedoch eine Vielzahl gibt (z.B. Facebook, studiVZ, MySpace), muss zuerst herausgefunden werden, welche dieser Angebote die jeweilige Zielgruppe nutzt, warum und wie sie dieses nutzt und was sie interessiert. Da das Nutzerverhalten sich stetig verändert, lohnt es sich dabei auch, allgemeine Trendstudien zu beachten. Im Idealfall kann man so das Nutzerverhalten vorhersehen, entsprechende Maßnahmen einleiten und von einem so genannten „First Mover Advantage“ profitieren, der zu einem Vorsprung vor (Aufmerksamkeits-)Konkurrenten verhilft.

Relevante Fragen bei dieser Analyse sind also: „Wie nutzen unsere Zielgruppen das Internet? Nach welchen Angeboten und Infos suchen sie?“ Da sich diese Informationen nur unzureichend anhand von soziodemografischen oder anderen Merkmalen erschließen lassen und auch diverse Onlinestudien für das praktische Marketing nur mäßig geeignete Erkenntnisse liefern, bietet sich eine Befragung der Zielgruppe im Vorfeld an. Sollte dies nicht möglich sein, muss man versuchen, diese Informationen zu antizipieren bzw. ein „Trial and Error“-Verfahren anwenden – was die Planbarkeit des Konzepts und der Maßnahmen jedoch erheblich einschränkt, weil es ein ständiges Nachbessern erfordert.

3.2.6 Benchmarkanalyse

Zuletzt wird noch eine Benchmarkanalyse durchgeführt. Hierbei geht es zunächst um die Identifizierung von Best Practices: „Welche Organisationen betreiben ein erfolgreiches Online-Marketing?“ Anschließend werden die Methoden und Mechanismen der Best Practices genauer analysiert und überlegt, ob bzw. wie sich diese Maßnahmen auf die eigene Online-Kommunikation übertragen lassen. In diesem Zusammenhang lohnt sich auch eine Konkurrenzanalyse, in der die Online-Aktivitäten der Konkurrenten untersucht werden.

3.2.7 Strategie

Ist die Analysephase abgeschlossen, wird nun ein strategischer Leitfaden formuliert. Dieser Schritt bereitet in Anbetracht dessen, dass die Ziele und die Zielgruppen bereits definiert sind, einen vergleichsweise geringen Aufwand. Eine Strategie gibt die Stoßrichtung für die operativen Maßnahmen vor und dient als generelle Handlungsanweisung. Sie ist „immer einfach, weil sie eindeutig, plausibel und kurz formuliert ist“ (Leipziger 2004: 128). Ein Beispiel für eine Strategie wäre: „Wir suchen online das Gespräch mit unseren Besuchern.“ Obwohl die strategische Botschaft griffig formuliert und für alle Mitarbeiter verständlich sein sollte, bietet es sich in der Praxis an, diese mit einer kurzen Erläuterung zu versehen.

Je nachdem, wie viele Zielgruppen und Ziele es gibt, können mehrere strategische Botschaften notwendig sein, die dann allerdings unter einer gemeinsamen Dachbotschaft stehen sollten. Eine solche Dachbotschaft kann dem bisherigen (Offline-)Kommunikationskonzept entnommen oder an das Mission Statement der Organisation angelehnt sein – sofern vorhanden.

Ebenfalls zur Strategieplanung gehört das Festlegen der Tonalität (z.B. lässig, seriös, unterhaltsam) und der Anrede (Wird die Zielgruppe gesiezt oder geduzt?). Im Vergleich zur papierschriftlichen Konversation wird in der Blogosphäre meist informeller kommuniziert. Die Frage, ob man diese Tonalität annimmt, hängt sehr stark von den Corporate Communications und der Corporate Identity ab. Legt die Organisation in ihrer Offline-Kommunikation großen Wert auf Seriosität und Tradition, wird man online seine Zielgruppen weder duzen, noch umgangssprachlich mit ihnen plaudern. Hierbei sei erneut auf das prozessbegleitende Controlling hingewiesen, das unter anderem die Aufgabe hat, solche Inkonsistenzen zu vermeiden.

3.2.8 Taktik

Bei der Taktikplanung wird zunächst entschieden, welche Instrumente verwendet (Newsletter, Blog, soziale Netzwerke etc.) und mit welchen Inhalten diese gefüllt werden (Hintergrundinformationen, Künstlervideos, Pressezitate etc.). Aus diesen Entscheidungen heraus entstehen taktische Einheiten. Eine solche Einheit kann beispielsweise die Erstellung einer Facebook Fan Page oder eines Blogs sein. Inhaltlich kann entschieden werden, dass auf dem Blog die Marketing-Abteilung über Ereignisse hinter den Kulissen berichtet und/oder der Intendant das Weltgeschehen zynisch kommentiert. An diesem Beispiel zeigt sich, dass jedes Instrument durchaus mit mehreren Inhalten und Rubriken bestückt werden kann. Da sich im Regelfall die Online-Kommunikation nicht nur auf ein Instrument beschränkt, ist es sinnvoll, für alle Instrumente die jeweiligen Inhalte festzulegen. So lassen sich ungewollte Überschneidungen verhindern und gewollte herstellen. Ein Beispiel für eine solche Synchronisierung könnte lauten: „Links zu allen neuen Blogposts werden automatisch über den Micro-Blogging-Dienst Twitter verschickt.“

An dieses Beispiel knüpft auch die Frage der Bekanntmachung an, die ebenfalls eine taktische Komponente darstellt. Eine ganz grundsätzliche Frage ist dabei, ob man die Online-Angebote auch crossmedial (Postkarten, Zeitungsanzeigen etc.) bewirbt oder „nur“ online auf sie aufmerksam macht. Je besser man seine Zielgruppen kennt, desto leichter fällt eine solche Entscheidung, desto weniger Streuverluste hat man und desto schneller verbreiten sich die Informationen. Hieran zeigt sich die enorme Bedeutung der vorausgegangenen Zielgruppen- und Nutzeranalysen.

Zuletzt sollten in der Taktik auch rechtliche Fragen geklärt werden. Entschließt man sich etwa Videos von Dritten auf dem eigenen Blog einzubetten, so kann dies unerwünschte juristische Folgen haben (vgl. dazu Ulbricht 2008). Rechtswidrig kann es auch sein, Veranstaltungsfotos online zu stellen, auf denen Personen oder Kunstwerke zu sehen sind. Um Klagen oder Schadensersatzansprüche zu vermeiden, ist es daher wichtig, sich bereits in der Taktik-Planung mit Rechtsfragen auseinanderzusetzen.

3.2.9 Operative Maßnahmen

Ist die Taktik fixiert, steht die Planung der operativen Maßnahmen an. Wichtige Fragen sind dabei: „Wie sehen unsere konkreten Maßnahmen aus? Wer macht was? Ist die Finanzierung gesichert? Wie machen wir auf uns aufmerksam? Welche Lizenzen brauchen wir? “ Am Ende dieses Schrittes steht ein Ablaufplan, aus dem hervorgeht, wer was wann zu erledigen hat. Zuvor gilt es allerdings, für die taktischen Einheiten geeignete operative Entscheidungen zu treffen und passende Maßnahmen zu finden. Wurde beispielsweise in der Taktikplanung festgelegt, dass man sich auf dem sozialen Netzwerk Facebook präsentieren möchte, muss jetzt entschieden werden, welche inhaltlichen Rubriken es geben soll (z.B. „Die Leiden des jungen Praktikanten“), welcher Mitarbeiter für welche Aufgaben zuständig ist und bis wann diese jeweils erledigt sein sollen. Je nach Anzahl der Maßnahmen und Größe der Organisation kann es sinnvoll sein, einer Person die Hauptverantwortung für eine oder mehrere taktische Einheiten zu geben. Als zentrale Anlaufstelle koordiniert diese bei der Umsetzung des Konzepts die Abstimmung und den Informationsfluss zwischen den Beteiligten.

Bei der **Ablaufplanung** kann zwischen periodischen und aperiodischen Beiträgen unterschieden werden. So kann beispielsweise im Zeitplan festgehalten werden, dass der Praktikant jeden Freitag ein neues Video in der Rubrik „Die Leiden des jungen Praktikanten“ veröffentlicht. Eine solche Rubrik kann aber auch aperiodisch geführt werden, so dass der Praktikant beispielsweise immer dann ein Video dreht, wenn er etwas „erlitten“ hat. Solche aperiodischen Beiträge sind schwieriger zu koordinieren und bergen die Gefahr in sich, dass beispielsweise mehrere Blogposts an einem Tag erscheinen und anschließend mehrere Tage kein neuer Beitrag veröffentlicht wird. Allerdings haben sie auch den Vorteil, dass sie tagesaktuell sein können und kein „Veröffentlichungsdruck“ herrscht, wenn beispielsweise der Praktikant einmal nicht „leidet“ oder sein Praktikum endet. Aus diesem Grund kann es auch sinnvoll sein, eine Zeitspanne festzulegen, in der sich der Praktikant dazu verpflichtet einen Videobeitrag ins Internet zu stellen. Auf die Vor- und Nachteile von periodischen und aperiodischen Beiträgen soll an dieser Stelle nicht weiter eingegangen, sondern nochmals auf die Notwendigkeit eines Ablaufplans hingewiesen werden, der mitentscheidend ist für den Erfolg des Konzepts. Wie detailliert dieser Ablaufplan sein soll, lässt sich nicht pauschal sagen;

zu abhängig ist dies von der Anzahl der Maßnahmen, der beteiligten Mitarbeiter und der Größe der Organisation. Hier ein Beispiel für einen recht detaillierten vierwöchigen Ablaufplan, in dem für jede taktische Einheit die zuständige Person und deren thematischer Beitrag festgehalten ist:

	1. Woche	2. Woche	3. Woche	4. Woche
Taktische Einheit - Maßnahme • zuständige Person	„Thema“			
Beispiel: Blog				
- Video: „Die Leiden des jungen Praktikanten“ • Praktikant A • Praktikant B	„Kaffee kochen“	„Lohn“	„Sehnsüchte“	„Der Chef“
- Text: „Die Putzfrau erklärt’s!“ • Putzfrau A	„aktuelles Thema“		„aktuelles Thema“	
- Linktipp: „Aus dem Netz“ • Mitarbeiter A	(unregelmäßig)	(unregelmäßig)	(unregelmäßig)	(unregelmäßig)

Wie locker dieser Plan zeitlich und inhaltlich gehandhabt wird hängt auch mit den personellen und zeitlichen Ressourcen in der Organisation zusammen. Unter Ressourcenplanung fällt auch der Finanzierungsplan, der Teil der operativen Maßnahmenplanung ist. Um im Beispiel zu bleiben: Soll der Praktikant Videos veröffentlichen, so braucht er dafür nicht nur die Zeit und das Know-how, sondern zumindest auch einen Camcorder, ein Videoschnittprogramm und einen leistungsfähigen Computer. Ist eine solche Ausstattung nicht vorhanden, entstehen Kosten, die im **Finanzierungsplan** ausgewiesen werden, wo beispielsweise auch die Kosten für Promotion-Kampagnen (z.B. Werbe-Postkarten) angegeben sind. Übersteigen die Kosten die in der Ressourcenanalyse dokumentierten Finanzmittel, müssen entweder die Maßnahmen geändert oder ein Finanzierungskonzept entworfen werden. Auch hier lässt sich wieder über die detaillierte Ausgestaltung streiten. Es bietet sich jedoch an, eine Maßnahmenmatrix nach Zeit und Kosten anzufertigen, die wie folgt aussehen kann:

	1.-13. Woche	14.-26. Woche	27.-40. Woche	41.-52. Woche	Σ Kosten (Zeile)
Taktische Einheit - Maßnahme					
Beispiel: Blog					
- Design/Programmierung	3.000 €				3.000 €
- Bildlizenzen	200 €	200 €	400 €	200 €	1.000 €
- Gewinnspiele	100 €	500 €	400 €	500 €	500 €
- ...					
Σ Kosten (Spalte)	3.300 €	700 €	800 €	700 €	5.500 €

(angelehnt an Merten 2004: 262)

Zur Verhinderung etwaiger Dissonanzen bietet das prozessbegleitende **Controlling** ein geeignetes Instrument. Es garantiert auch, dass ausschließlich zielgerichtete Maßnahmen in das Konzept aufgenommen werden. So kann es bei einem Maßnahmen-Brainstorming vorkommen, dass die beteiligten Mitarbeiter von der Rubrik „Die Leiden des jungen Praktikanten“ begeistert sind, dieses aber die Zielgruppen gänzlich langweilt und sie viel lieber

ein wöchentliches Grußwort des Intendanten lesen würden. Diese unterschiedlichen Interessen in Einklang zu bringen, ist ebenfalls die Aufgabe des Controllings.

3.2.10 Zielvereinbarung und Evaluation

Mit der Aufgabenplanung ist das Online-Kommunikationskonzept so gut wie abgeschlossen. Um den Erfolg bzw. Misserfolg des Konzepts bei der darauf folgenden Umsetzung messen zu können, ist eine Zielvereinbarung und Evaluation nötig. Hierbei werden die in der Ziel- und Zielgruppenanalyse definierten Ziele konkretisiert und SMART gemacht, also Specific (spezifisch), Measurable (messbar), Achievable (erreichbar), Relevant (relevant) und Time-scaled (zeitlich begrenzt). Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um quantitative (z.B. Erhöhung der Zugriffe auf die Website) oder qualitative Ziele (z.B. Imageaufwertung) handelt. Wichtig ist nur, dass die Ziele mit den Ressourcen, die der Organisation zur Verfügung stehen, evaluierbar sind. Ist dies nicht möglich, sind die Ziele sinnlos, da ihre Erreichung nicht gemessen werden kann. Aus diesem Grund sollte nach Festlegung der Ziele diese auf ihre Evaluierbarkeit überprüft werden. Ist dies entsprechend den Evaluationsstandards (siehe beispielsweise de Perrot/Wodiung 2008: 24) nicht möglich, müssen sie modifiziert werden.

Mit der Zielvereinbarung und Evaluation ist das Online-Kommunikationskonzept prinzipiell abgeschlossen. Es folgt die Umsetzung des Konzepts, die streng genommen nicht mehr Teil der Konzepterstellung ist. Da davon auszugehen ist, dass sich insbesondere bei der erstmaligen Erstellung eines Konzepts in der Anlaufphase noch Änderungen ergeben, weil etwa zeitliche Ressourcen über- oder unterschätzt wurden oder es andere Fehleinschätzungen gab, muss das Konzept vermutlich jedoch in Teilen angepasst werden. Generell ist es beim Konzept weniger wichtig, dass alle operativen Maßnahmen 1:1 abgearbeitet werden, vielmehr soll das Grundgerüst den Mitarbeitern Planungssicherheit geben und ihnen die strategische Richtung aufzeigen.

4. FAZIT

Die Entwicklung eines Kommunikationskonzepts ist ein zeitintensiver Prozess, da es sich nicht von einer einzigen Person verfassen lässt, sondern Absprachen zwischen verschiedenen Mitarbeitern erfordert. Das erstellte Modell ist deshalb ebenso wenig ein Allheilmittel, wie es das Web 2.0 für Kulturbetriebe sein kann. Dennoch wurde mit dem Modell ein Fahrplan entwickelt, der es kleineren und mittelgroßen Organisationen ermöglicht, selbst ein erfolgversprechendes, professionelles und nachhaltiges Online-Kommunikationskonzept zu entwickeln.

Arbeitslos werden durch dieses Modell Online-Kulturmarketer dennoch nicht, denn Erfahrung im Umgang mit dem Web 2.0 ist trotz allem notwendig. Nur weil man weiß, wie etwas

funktioniert, heißt es noch lange nicht, dass man es kann. Das gilt nicht nur für sämtliche Sportarten, sondern auch für das Online-Marketing. Insofern erspart das Modell den Kultureinrichtungen das „Üben! Üben! Üben!“ nicht, aber es hilft, unnötige Anfängerfehler zu vermeiden und schützt davor, im Web 2.0 stark anzufangen und dann stark nachzulassen.

Ob das Modell an sich ein Erfolg wird, hängt von weiteren Praxistests ab und davon, wie es in der „Kulturmanagement-Blogosphäre“ angenommen wird. Da es ein solches Modell bislang nicht gegeben hat, kann es auch nicht den Anspruch haben, perfekt zu sein. Vielmehr handelt es sich, um es „webzweinullig“ auszudrücken, um eine Beta-Version, die weiterer Überarbeitung Bedarf und wohl auch fallweise angepasst werden muss. Für die eine Kultureinrichtung wird das Modell zu detailliert, für die andere nicht detailliert genug sein. Für die Entwicklung des Online-Kommunikationskonzepts für das Renitenztheater hat das Modell jedenfalls bislang gut funktioniert.

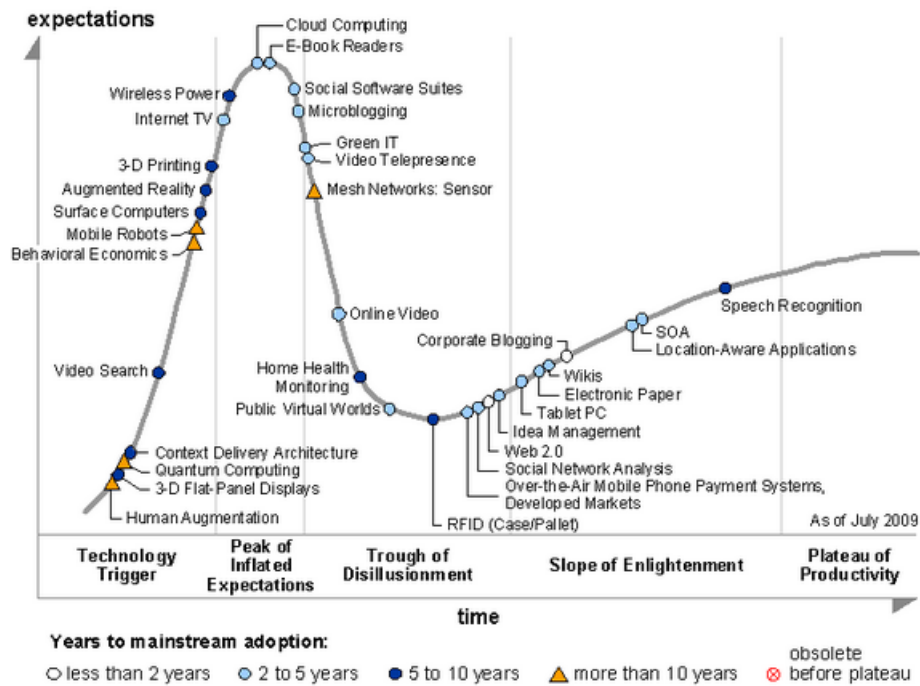
5. LITERATURVERZEICHNIS

- ARD/ZDF-Onlinestudie (2009a): Web 2.0, Nutzung. Online abgerufen am 11.03.2010 unter: <http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/index.php?id=165>
- BITKOM (2010): Smartphones erobern den Massenmarkt. Online abgerufen am 11.03.2010 unter: http://www.bitkom.org/de/presse/8477_62420.aspx
- Broom , Glen M./Center , Allen H./Cutlip , Scott M. (1994): Effective public relations, Englewood Cliffs.
- Burchard, Hans von der (2010): Warum Facebook besser als das StudiVZ ist. Online abgerufen am 11.03.2010 unter: <http://www.welt.de/webwelt/article3350226/Warum-Facebook-besser-als-das-StudiVZ-ist.html>
- De Perrot, Anne-Catherine/Wodiunig, Tina (2008): Evaluieren in der Kultur. Warum, was, wann und wie?, Zürich. Online abgerufen am 08.03.2010 unter: http://www.prohelvetia.ch/fileadmin/user_upload/customers/prohelvetia/Publikationen/Leitfaden_Evaluieren/Leitfaden_Evaluieren.pdf
- Dirscherl, Hans-Christian (2009): So funktionieren Mashups. Online abgerufen am 11.03.2010 unter http://www.pcwelt.de/start/dsl_voip/online/praxis/187305/so_funktionieren_mashups/
- Dörrbecker , Klaus/Fissenewert-Goßmann , Renée (1996): Wie Profis PR-Konzeptionen entwickeln: das Buch zur Konzeptionstechnik, Frankfurt am Main.
- Facebook Marketing (2010): Boom: 1 Million neue Nutzer im Januar – Facebook Nutzerzahlen Februar 2010. Online abgerufen am 08.03.2010 unter: http://facebookmarketing.de/zahlen_fakten/boom-1-million-neue-nutzer-im-januar-facebook-nutzerzahlen-februar-2010
- Forrester Research (2008): The Social Technographics™ Ladder. Online abgerufen am 11.03.2010 unter: <http://www.forrester.com/Groundswell/ladder.html>
- Forrester Research (2009): Consumer Profile Tool. Online abgerufen am 11.03.2010 unter: http://www.forrester.com/Groundswell/profile_tool.html
- Janner, Karin (2009): Das Web 2.0 für Orchester. Philosophie, Einsatzmöglichkeiten und Werkzeuge. In: Schott Music GmbH & Co KG (Hrsg.): Das Orchester 12/2009, Mainz.
- Knödler-Bunte, Eberhard/Schmidbauer, Klaus (2004): Das Kommunikationskonzept. Konzepte entwickeln und präsentieren, Potsdam.
- Leipziger, Jürg W. (2004): Konzepte entwickeln. Handfeste Anleitungen für bessere Kommunikation, Frankfurt am Main.

- Merten, Klaus (2000): Das Handwörterbuch der PR. A-Q, Frankfurt am Main.
- Oehmichen, Ekkehardt/Schröter, Christian (2007): Zur typologischen Struktur medienübergreifender Nutzungsmuster. Online abgerufen am 11.03.2010 unter: http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/fileadmin/Online07/Online07_ONT.pdf
- Pfeifer, Dennis (2009): Strategie-Workshop für Social-Media-Aktivitäten 2010. Online abgerufen am 08.03.2010 unter: http://www.offenes-presseportal.de/internet_it/strategie-workshop_fuer_social-media-aktivitaeten_2010_92244.htm
- Radomski, Michael (2010): Nutzerzahlen Sozialer Netzwerke Januar 2010. Online abgerufen am 08.03.2010 unter: <http://www.compass-heading.de/cms/nutzerzahlen-sozialer-netzwerke-januar-2010/>
- Ulbricht, Carsten (2008): Haftung für Video Embedding bei youtube, myvideo & Co. Online abgerufen am 11.03.2010 unter: <http://www.rechtzweinull.de/index.php?/archives/62-Haftung-fuer-Video-Embedding-bei-youtube,-myvideo-Co.html>
- Schmidt, Holger (2009): Twitter bleibt auf Kurs: 20 Prozent Zuwachs in Deutschland. Online abgerufen am 11.03.2010 unter: <http://faz-community.faz.net/blogs/netzkonom/archive/2009/09/15/twitter-bleibt-auf-kurs-20-prozent-zuwachs-in-deutschland.aspx>
- Schmidt, Holger (2010): Twitter wieder auf Kurs: 18 Prozent Zuwachs in Deutschland. Online abgerufen am 11.03.2010 unter: <http://faz-community.faz.net/blogs/netzkonom/archive/2010/03/11/twitter-wieder-auf-kurs-18-prozent-zuwachs-in-deutschland.aspx>
- Théâtre de Carouge (2010): Le Théâtre Sur iPhone. Online abgerufen am 11.03.2010 unter: <http://www.theatredecarouge-geneve.ch/no-cache/fr/news/iphone.html>

6. ANHANG

Anhang I: Der 2009 vom Marktforschungsinstitut Gartner entworfene „Hype Cycle of Emerging Technologies“:



(online abgerufen am 13.03.2010 unter: <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1124212>)