

Band 4
Reihe: Agrarökonomie

HERAUSGEBER
Achim Spiller und Ludwig Theuvsen

Justus Böhm, Friederike Albersmeier und Achim Spiller (Hrsg.)

Die Ernährungswirtschaft im Scheinwerferlicht der Öffentlichkeit



Zukunftsfaktor gesellschaftliche Akzeptanz: Kommunikation mit der Öffentlichkeit – mehr als Krisen-PR

Justus Böhm, Friederike Albersmeier, Achim Spiller, Anke Zühlsdorf

1 Öffentlichkeitsarbeit vor neuen Herausforderungen

Der Umgang mit der „kritischen Öffentlichkeit“ ist für viele Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft ein unbeliebtes Thema, und der gegenseitige Umgangston ist oft ruppig: So werden Umwelt-, Tierschutz- oder Verbraucherorganisationen als „emotionale Verbrauchertäuscher“ tituiert oder deren Handlungsstrategien als „talibanesk“ charakterisiert. Umgekehrt geht auch der Begriff „Fleischmafia“ unter die „Gürtellinie“.

An den obigen Beispielen kann man ablesen, dass das Beziehungsklima zur Öffentlichkeit und zu den Medien für das Gros der Branche schwierig ist und Strategien zum Aufbau öffentlicher Akzeptanz nicht auf Vertrauensvorschüssen aufbauen können. Probleme wie BSE, die Nitrofenkrise oder die Gammelfleischskandale haben den Ruf der Ernährungswirtschaft empfindlich geschädigt und den Scheinwerfer des öffentlichen Interesses stärker auf die Nahrungsmittelproduktion – und speziell die Fleischwirtschaft – gelenkt. Themen wie die Grüne Gentechnik verlaufen schon seit vielen Jahren äußerst kontrovers und in erstaunlich gleichen Bahnen, so dass sich der Eindruck verstärkt, dass es keine Fortschritte oder Lösungen gibt.

Alles in allem gilt: Für die Akteure in der Wertschöpfungskette ist die öffentliche Exponiertheit gewachsen. Es sind nicht nur „klassische“ Themen wie Lebensmittelsicherheit und Umweltschutz, sondern auch neue Fragen wie Klimawandel oder Fehlernährung, bei denen die Ernährungswirtschaft in die Verantwortung genommen wird. In den letzten Jahren und verstärkt durch die „Agrarwende-Diskussion“ Anfang der 2000er Jahre hat sich das politisch-gesellschaftliche Umfeld der Branche, vormals geprägt durch die klassische landwirtschaftliche Klientelpolitik, zu einer komplexen Mehrebenenpolitik in der EU mit einem hohen Einfluss verschiedener Interessengruppen gewandelt (Spiller/Gerlach 2006; Beitrag von Feindt/Kleinschmit/Stirn im Buch).

2 Warum Konflikte nicht einfach aussitzen?

Kommunikationsprozesse zwischen Unternehmen und Öffentlichkeit werden in der Branche zurzeit lebhaft diskutiert. Bei Gesprächen mit Unternehmens- und Verbandsvertretern werden wir immer wieder mit der Meinung konfrontiert, dass ein möglichst unauffälliges Verhalten, das öffentliche Aufmerksamkeit bewusst meidet, letztlich die Strategie der Wahl sei. In der

PR-Forschung wird diese Strategie auch Low Profile genannt. Mit anderen Worten: Man hofft, dass der Kelch an einem vorüber geht, wenn man ruhig abwartet!

Die – häufig sehr emotional vorgebrachten – Begründungen lassen sich meist auf zwei grundlegende Einstellungsmuster bzw. einer Mischung daraus zurückführen:

1. Eine eher resignative Grundhaltung, die auf dem Gefühl beruht, den spezifischen Verarbeitungsroutinen der Massenmedien ausgeliefert zu sein und in der Aussage gipfelt: „Wenn man erst einmal ins Visier der Massenmedien gelangt ist, kann man sagen, was man will – man wird sowieso nicht gehört.“ Journalisten verzerren demnach die Aussagen, reißen Interviewstatements aus dem Zusammenhang und sind insgesamt der Branche gegenüber feindselig eingestellt.
2. Ein bewusstes Ablehnen der gesellschaftlichen Legitimationsansprüche an das unternehmerische Handeln. Kritische Ansprüche von Medien, NGOs oder Anwohnern werden als unangebrachte Einmischungen in die Unternehmenspolitik empfunden, die oft in Unkenntnis der realen Produktionsverhältnisse geäußert werden – und mit denen man sich daher nicht ernsthaft auseinandersetzen kann. Ganz im Gegenteil: Umwelt- und Verbraucherschutzgruppen sind in dieser Wahrnehmung „Spendenmaximierungsorganisationen“, die sich längst von ihren nach außen vorgetragenen Zielen entfernt haben. Zu dieser Position kommt manchmal eine taktische Variante nach dem Motto: Kritische Stakeholder brauchen ihre Spielwiese, wenn wir ihnen bei einem Thema entgegenkommen, werden sie das nächste angehen.

Empirisch belegen lassen sich diese Einschätzungen mit den Ergebnissen einer Studie zur Öffentlichkeitsorientierung der deutschen Agrar- und Ernährungswirtschaft (Albersmeier/Jäckel/Spiller 2008): Hier wurde den vorgegebenen Aussagen „NGOs kämpfen mit unfairen Mitteln“ und „Journalisten verzerren in ihrer Berichterstattung die Wirklichkeit“ von den befragten PR-Verantwortlichen der Unternehmen relativ stark zugestimmt.

Die beiden – hier bewusst überspitzt dargestellten – Positionen zeigen letztlich, dass im Unterschied zu anderen Wirtschaftsbereichen eine öffentliche Debatte über das unternehmerische Handeln für das Management in der Agrar- und Ernährungsbranche ein vergleichsweise junges Thema ist und Handlungsstrategien für einen konstruktiven Umgang mit der Öffentlich-

keit (noch) unterentwickelt sind. In der Vergangenheit haben die Branchenverbände und Unternehmen eher auf Lobbying denn auf systematische Strategien zum Erlangen öffentlicher Akzeptanz gesetzt. Dies war solange in Ordnung, wie mehr als 50 % des landwirtschaftlichen Einkommens vom Staat kam (in den 70er und 80er Jahren) und die Öffentlichkeit eher weniger an Ernährungsthemen interessiert war.

Tabelle 1: Einschätzung von Nichtregierungsorganisationen aus Sicht der befragten PR-Manager der deutschen Ernährungswirtschaft

Befragungsstatement	Mittelwert	Standardabweichung
Es ist legitim, dass die Öffentlichkeit Einfluss auf unternehmerisches Handeln nehmen möchte.	4,12	1,42
NGOs stellen eine Bedrohung für die Unternehmen dar.	3,68	1,37
Die Kritik der NGOs hilft uns, Schwachstellen zu finden.	4,23	1,34
NGOs kämpfen mit unfairen Mitteln.	4,32	1,50
Journalisten verzerren in ihrer Berichterstattung die Wirklichkeit.	4,73	1,27
Skala von stimme voll und ganz (7) zu bis lehne voll und ganz ab (1)		

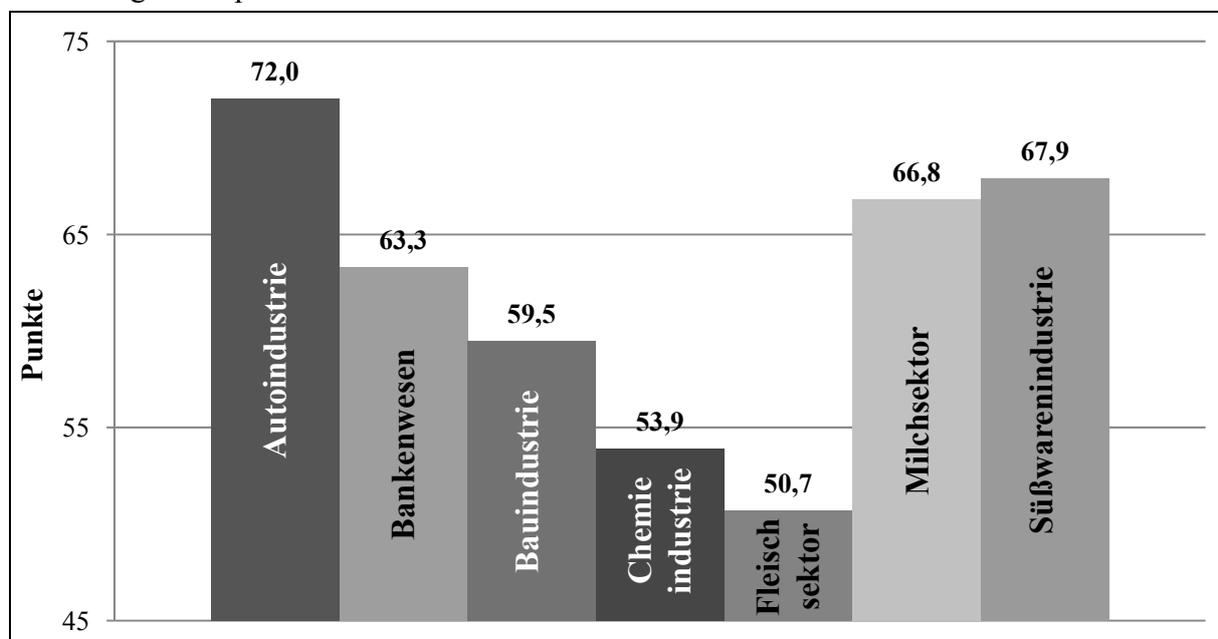
Quelle: Albersmeier/Jäckel/Spiller 2008

Das Vermeiden einer öffentlichen Debatte und auch das Aussitzen von Konflikten als strategische Optionen mögen auf den ersten Blick einen gewissen Charme haben. Langfristig sind es jedoch gefährliche Strategievarianten für eine Branche, deren öffentliche Exponiertheit in den letzten Jahren stark zugenommen hat. Denn im Krisenfall ziehen Imageschäden einen oft irreparablen Vertrauensverlust bei Verbrauchern, Politikern und Medien nach sich, der die zukünftigen Handlungsoptionen eines Unternehmens erheblich einschränken kann und sich konkret bspw. in Absatzrückgängen, politischen Auflagen oder Schwierigkeiten bei der Personalakquisition niederschlagen kann. Wie hoch das Ausmaß der Betroffenheit aktuell ist, zeigt folgendes Ergebnis der bereits oben zitierten Unternehmensbefragung: 80 % der befragten Unternehmen geben an, dass sie bereits direkte – und zumeist negative – Erfahrungen mit kritischen Anspruchsgruppen gemacht haben.

Die Ergebnisse einer allgemeinen Verbraucherbefragung zum Ruf verschiedener Branchen (vgl. Abbildung 1) zeigen deutliche Imageunterschiede zwischen verschiedenen Wirtschaftszweigen (Albersmeier/Spiller 2009). Das Schlusslicht der Imagebewertung bildet noch hinter der Chemieindustrie der Fleischsektor. Die positiven Werte für die Süßwaren- und die Milchindustrie verdeutlichen die großen Unterschiede in der Außenwahrnehmung der Ernährungswirtschaft.

Des Weiteren wurde nach der Bereitschaft gefragt, für ein Unternehmen der jeweiligen Branchen zu arbeiten, vorausgesetzt ein geeigneter Arbeitsplatz wäre vorhanden. Auch hier waren die Ergebnisse eindeutig: Die Befragten lehnten mehrheitlich eine Arbeit für Schlachtunternehmen und Wursthersteller ab – ein ernüchterndes Ergebnis, das zeigt, wie wichtig gesellschaftliche Unterstützungspotenziale für die Zukunftsfähigkeit einer Branche sein können. High Potentials können so kaum als Führungskräftenachwuchs gewonnen werden. Milch- und Süßwarenindustrie schneiden deutlich besser ab. Wie relevant öffentliches Vertrauen für die Überlebensfähigkeit einer Branche ist, zeigt ein weiteres Studienergebnis: So konnte statistisch ein signifikanter Einfluss des Images auf den Fleischkonsum ermittelt werden.

Abbildung 1: Reputation verschiedener Branchen im Urteil der Verbraucher



Quelle: Albersmeier/Spiller 2009

Obwohl sich die öffentliche Kritik derzeit vor allem auf die Fleischbranche und die Grüne Gentechnologie konzentriert, ist es doch absehbar, dass weitere Bereiche der Agrar- und Ernährungswirtschaft zukünftig um gesellschaftliche Akzeptanz ringen müssen: Einerseits zeichnen sich neue Themen ab: So ist beim Klimaschutz die Milchwirtschaft stark betroffen. Bei der Berechnung des sog. Product Carbon Footprint schneiden Rindfleisch und Hartkäse durch den Methanausstoß der Kühe ziemlich schlecht ab (Institut für ökologische Wirtschaftsforschung 2008). Andererseits weiß man aus den Erfahrungen anderer Branchen, dass, sobald eine gewisse Skandalisierung einzelner Akteure eines Wirtschaftszweiges eingetreten ist, die

gesamte Branche nachfolgend kritisch beäugt wird. Hinzu kommt, dass die Berichterstattung rund um das Thema Nahrungsmittelproduktion einen hohen Grad an persönlicher Betroffenheit in der Bevölkerung erzeugt und damit generell ein attraktives Thema für die großen Publikumsmedien ist.

3 Öffentliches Interesse als Chance erkennen

Wie soll das Management mit dem zunehmenden öffentlichen Interesse umgehen? Viele Wirtschaftsvertreter sehen darin ein Damoklesschwert, das mit Ärger und ökonomischen Krisensituationen verbunden ist. Und in der Tat ist es für Unternehmen, die sich plötzlich im Kreuzfeuer öffentlicher Anfeindungen befinden, meist eine traumatische Situation, die alles weitere Handeln blockiert. Es wäre naiv zu glauben, dass allein eine gute PR-Strategie solche Situationen verhindern könnte. Und so hilfreich Krisen-Checklisten im Notfall auch sind (vgl. Tabelle 2), sie bleiben ein rein reaktives Instrumentarium, das erst greift, wenn der Worst Case bereits eingetreten ist.

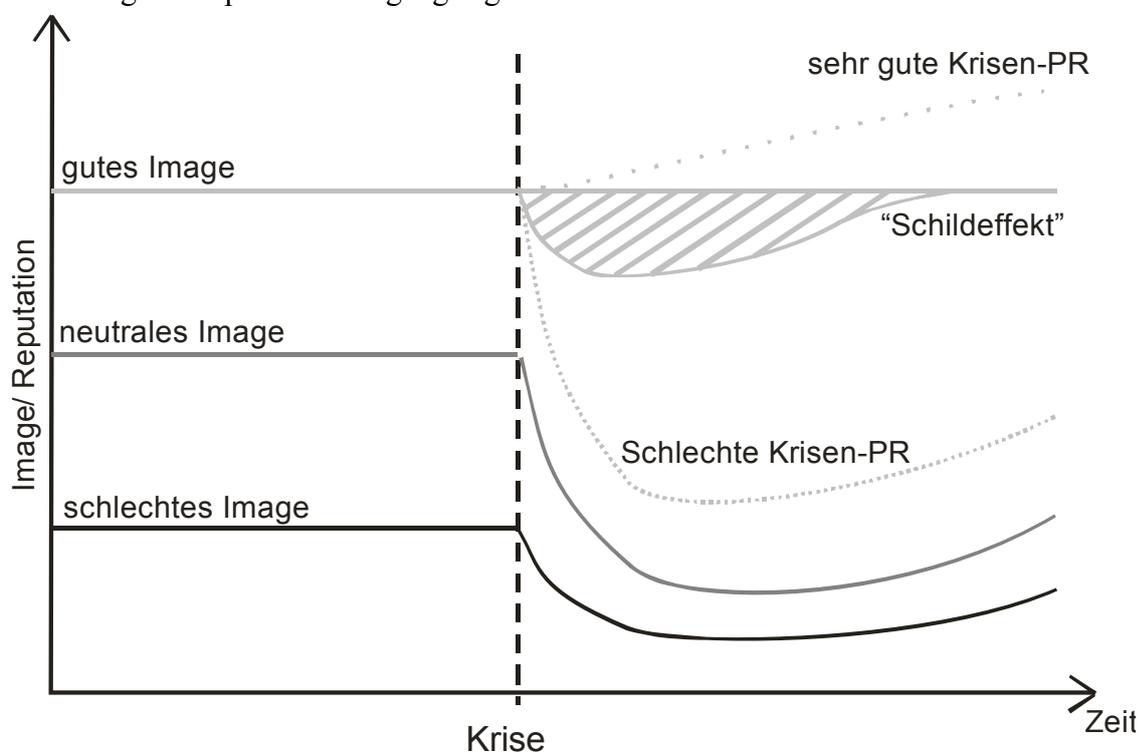
Tabelle 2: Ausgewählte Instrumente der Krisen-PR

- Ansprechpartner benennen, Zuständigkeiten festlegen
- Kommunikationswege definieren
- Zusätzliche Medienkapazitäten vorrätig halten (Telefonleitungen, Internet-Black-sides usf.)
- Präventive Kommunikationsschulung für Führungskräfte
- Maßnahmen- und Kommunikationsplan entwickeln
- Fehler anerkennen („Regret, Restitution and Reform“)
- Emotionale Werte gelten lassen – Symbole zählen (z. B. persönliche Anwesenheit des Top-Managements vor Ort)
- Begriffe prägen („framing“ – z. B. Gammelfleisch)
- Krisen-PR muss immer auch nach innen gerichtet sein (Mitarbeiter-Information)

Die Forschungsarbeiten zur Krisen-PR haben in den letzten Jahren gezeigt, dass Krisenkommunikation dann erfolgreicher ist, wenn sie auf einem Reputationspolster aufbauen kann. Die positive Wirkung eines guten Rufs auf die Möglichkeiten der Krisenbewältigung werden als Schildeffekt (Abprallen von Angriffen aufgrund des guten Images) und als Halo-Effekt (Hei-

ligenschein, positive Wertungen werden erst einmal auf den neuen Sachverhalt übertragen) beschrieben (s. Abbildung 2; Coombs/Hollady 2006). Das über langjährige Beziehungen aufgebaute persönliche Vertrauen zu Journalisten substituiert darüber hinaus organisatorisches Misstrauen. Hintergrundgespräche mit Journalisten werden möglich. Nur bei gutem Image kann ein „Gegenangriff“ erfolgreich sein, z. B. durch rechtliche Schritte gegen verleumdende Berichte. Im Optimalfall kann die Reputation bei guter Krisen-PR hinterher sogar besser sein als vorher (Dawar/Pillutla 2000).

Abbildung 2: Reputationsausgangslage und Krisenverlauf



Quelle: Eigene Darstellung nach Coombs/Hollady 2006 und Dawar/Pillutla 2000

Bei sehr schlechter Reputation werden Aussagen eines Unternehmens dagegen permanent hinterfragt. Aufgrund des fehlenden Ausgangsvertrauens werden andere Quellen herangezogen, so dass im Ergebnis Krisen besonders negativ verlaufen. Nun könnte man nach dem Motto verfahren: „ist der Ruf erst ruiniert, lebt es sich gänzlich ungeniert“. Eine solche Einschätzung verkennt aber, dass sich mit jeder Krise „Bodensatzeffekte“ ergeben. So erholt sich nach jeder Fleischkrise die Nachfrage mit dem Abflauen der Berichterstattung wieder, aber eben nicht vollständig. Hinzu kommen nicht direkt messbare Größen wie geringe Akzeptanz von neuen Standorten (von Stallanlagen bis Fleischfabriken) oder zunehmende politische Regulierungen.

Entscheidend auf lange Sicht sind daher die Kommunikationsmaßnahmen vor der Krise und damit die präventive Kommunikation: Hier geht es um Zukunftsinvestitionen in die Beziehungsqualität – zur allgemeinen Öffentlichkeit, zu Journalisten und auch zu kritischen Anspruchsgruppen. Nur Unternehmen bzw. Branchen, die sich langfristig als seriöse und gewissenhafte Akteure im Umgang mit gesellschaftlichen Streitthemen erwiesen haben, wird es gelingen, Vertrauen für ihr Handeln und ein „Polster“ für schwierige Zeiten aufzubauen. Und auf Basis eines solchen Grundvertrauens ist es dann möglich, auch im Krisenfall noch öffentlich Gehör zu finden und eine gewisse Fehlertoleranz zugesprochen zu bekommen. Sich ernsthaft auch mit den kritischen Ansprüchen gesellschaftlicher Gruppen auseinanderzusetzen, ist in diesem Verständnis kein lästiges Übel, das abgekoppelt vom Alltagsgeschäft stattfindet, sondern wertvolle Trendforschung, um die strategischen Weichen der Unternehmenspolitik richtig zu stellen.

Genauso wichtig wie Stakeholder sind dabei die Medien selbst. Die Medienforschung hat eine Reihe von Effekten herausgearbeitet, die ein Unternehmen kennen sollte, um den Verlauf öffentlicher Diskussionen verstehen zu können (Noelle-Neumann 1982; Gerhards 1995; Scheufele 2000; Dahinden 2006):

- Nachrichtenwerte: Es gibt bestimmte Kriterien, die ein Ereignis für die Medien interessant machen und auf deren Basis sich abschätzen lässt, wie groß die Wahrscheinlichkeit einer Veröffentlichung ist. Medien müssen jeden Tag aus einer Vielzahl potenzieller Themen die relevantesten selektieren. Solche Nachrichtenfaktoren sind z. B. die Quantifizierbarkeit eines Themas („griffige Zahlen“), die Personalisierbarkeit (z. B. wenn ein bekannter Schauspieler eine Sache vertritt), die Emotionalisierbarkeit und Visualisierbarkeit (Kindchenschema, Bilder kleiner Tiere usw.), der räumliche Bezug zum Publikum und die Aktualität. Wenn absehbar ist, dass ein Problem einige dieser Kriterien erfüllt, ist eine journalistische Berichterstattung ungleich wahrscheinlicher.
- Redaktionelle Linie und Einstellungen von Journalisten: Zu manchen Themen hat sich die (Chef-)Redaktion eines Mediums eine Position gebildet, die langfristig kommuniziert wird. Bei vielen anderen Fragen spielt auch die individuelle Meinung der jeweiligen Journalisten eine Rolle, die selbstverständlich auch nicht wertfrei arbeiten. Der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses zu

Redakteuren und die Überzeugungsarbeit durch Hintergrundgespräche, Themendossiers und wissenschaftliche Studien sind daher eine wichtige Voraussetzung für eine langfristig erfolgreiche PR.

- Schweigespirale: Sie bezeichnet den manchmal in der Gesellschaft und in den Medien zu beobachtenden Prozess, dass sich herrschende Positionen herausbilden, denen sich anders denkende Personen oder Institutionen nicht mehr entgegen stellen wollen („politische Correctness“).
- Framing: Dieser Ansatz zielt in eine ähnliche Richtung wie die Schweigespirale, ist aber nicht ganz so weitgehend. In vielen gesellschaftlichen Debatten hat sich gezeigt, dass es eine relativ ähnliche Berichterstattung gibt. Dieser liegen Frames zugrunde. Dies sind verdichtete und vereinfachte Strukturen zur Darstellung von Problemen, die den Interpretationsspielraum bei der Bewertung von Sachverhalten einschränken. Sie weisen darauf hin, welche Aspekte eines Themas wichtig sind und stellen damit ein Muster zur selektiven Wahrnehmung komplexer Themenfelder für Journalisten bereit. Im Vordergrund stehen Kausalattributionen, d. h. die Zuschreibung von Ursachen, Verursachern, Folgen und möglichen Lösungen. Zumeist gibt es nur ein oder zwei solcher Interpretationsmuster und entsprechende Begriffe zu einem bestimmten Thema, und diese sind sehr stabil. So wurde das Thema BSE in Deutschland erstaunlicherweise als Frage der „industriellen Agrarwirtschaft“ geframt, obwohl andere Erklärungsmuster wohl naheliegender gewesen wären.

Die skizzierten Medienwirkungsmechanismen verdeutlichen den Spielraum, den eine gute Öffentlichkeitsarbeit hat, aber auch die Professionalität, die ein erfolgreiches Agieren hier aufweisen muss. Die deutsche Ernährungswirtschaft weist hier häufig noch Schwächen auf (Albersmeier et al. 2008).

4 Konkrete Handlungsempfehlungen

In einer Mediengesellschaft lässt sich nicht länger über das ob, sondern nur noch über das wie des Umgangs mit kritischen Themen streiten. „Nicht-Kommunizieren“ ist keine sinnvolle Option.

Es ist auch wenig zielführend, über das Unwissen der Gesellschaft zu klagen. In einer ausdifferenzierten Gesellschaft mit hunderttausenden verschiedenen Produkte kann kein Mensch sich mehr überall auskennen. Themen werden heute nicht mehr über Wissen, sondern über Vertrauen entschieden. Hier gibt es allerdings viel nachzuholen.

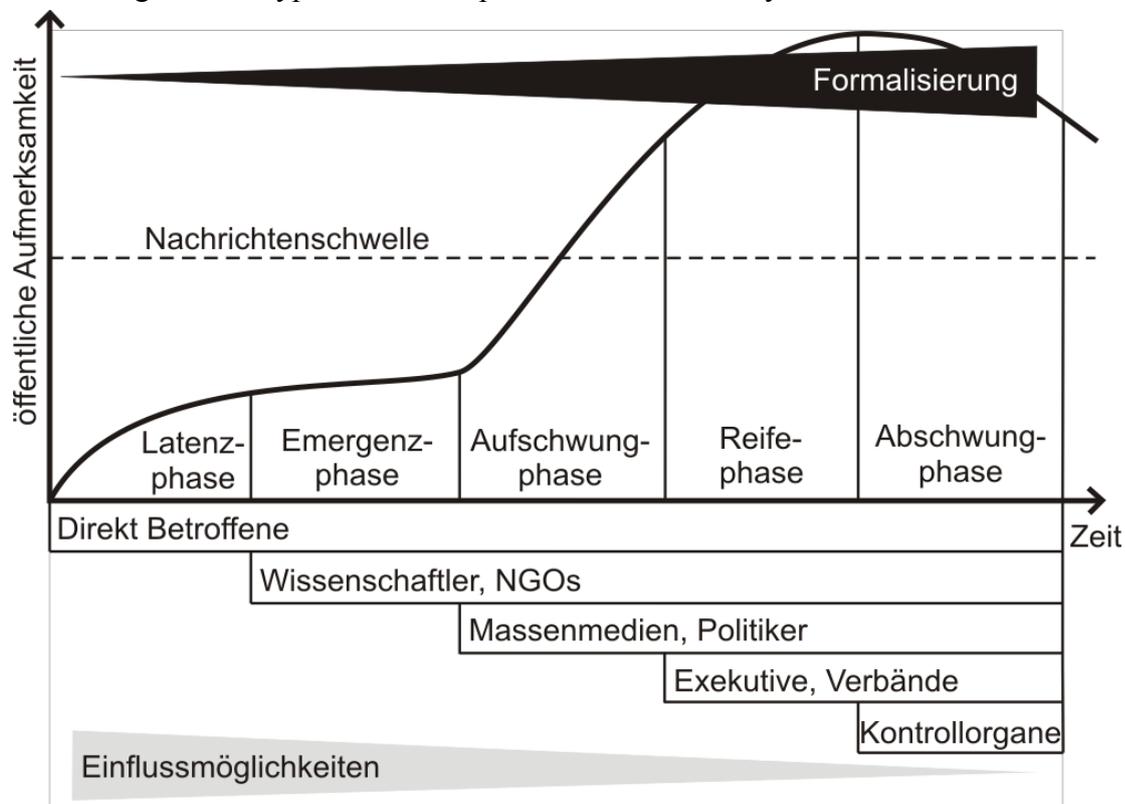
Deshalb sollten Unternehmen und Verbände frühzeitig auf kritische Themen eingehen. Das heißt nicht, einfach jeder Kritik nachzugeben. Ein gutes Beispiel für proaktives Management kritischer Ansprüche ist etwa die European Dairy Association, die eine umfangreiche wissenschaftliche Studie zu den Klimawirkungen ihrer Produkte in Auftrag gegeben hat. Dies signalisiert Bereitschaft zum Dialog und Kompetenz. Ansätze eines professionellen PR-Managements sind abgestufte Handlungsstrategien. Stichworte hier sind strategische Frühaufklärung (Ansoff 1976; Krystek/Müller-Stewens 1993; Liebl 1996), Themenmonitoring (Coates et al. 1986; Liebl 2000; Röttger 2001; Schulz 2001; Bentele/Rutsch 2001), Kampagnenplanung (Röttger 1997, 2006; Hecker 1997; Zühlsdorf 2002) und Stakeholdermanagement (Freeman 1984, 2004; Liebl 1996; Beschoner/Osmers 2005).

- Strategische Frühaufklärung bedeutet, dass viele kritische Themen bevor sie in die breite Öffentlichkeit gelangen, bereits umfangreich in Expertenkreisen, bei Aktivisten oder direkt Betroffenen diskutiert werden (Themenlebenszyklus, vgl. Abbildung 3). Es ist sicherlich schwierig, den Zeitpunkt zu prognostizieren, an dem ein Thema aufschaukelt und die Nachrichtenschwelle überschreitet. Viele Themen „köcheln“ jahrelang in Expertenkreisen und Insiderdiskussionen, bevor sie allgemeine Medienbeachtung finden. Dazu gehört häufig ein „window of opportunity“, d. h. ein einzelnes spezielles Ereignis, an das sich ein Krisenthema anheften kann.
- Unter den Begriffen Themenmonitoring, Issues-Management oder Kampagnenmanagement versuchen Unternehmen gezielt, einzelne Themen frühzeitig zu identifizieren, systematisch zu begleiten und bei Bedarf eigene Positionen durch umfassende Medienkampagnen zu vertreten.

Stakeholdermanagement schaut nicht auf Themen, sondern analysiert wichtige Anspruchsgruppen einer Branche. Dazu gehört ein differenziertes Umgehen mit verschiedenen NGOs. Es gibt heute kritische Verbände etwa aus der Tierschutz-

oder Vegetarierszene, die nicht an Dialog und Kooperation interessiert sind, sondern sich als „Watchdog“ profilieren und durch aggressive Kampagnen gegen die Fleischwirtschaft (oder die Grüne Gentechnik usf.) positionieren. Andere Kritiker sind sehr wohl gesprächsbereit und mit diesen macht ein konstruktiver Dialog Sinn (z. B. Verbraucherschutzverbände, Deutscher Tierschutzbund usf.). Auch wenn sicherlich viele unterschiedliche Positionen verbleiben, so lassen sich doch hier Konsenspotenziale und innovative Konfliktlösungen ausloten.

Abbildung 3: Idealtypisches Konzept des Themenlebenszyklus



Quelle: Luhmann 1971: 18f.

Insgesamt muss die Agrarwirtschaft strategischer an kritische Themen herangehen. Eine gute Mischung aus Dialog und Streit um die Sache, auch in und über die Medien, ist der Low-Profile-Variante vorzuziehen. Wichtige Fragen der Gesellschaft müssen zur Chefsache werden, was auch einschließt, dass sich Unternehmenskultur und die interne Diskussionsatmosphäre in vielen Betrieben ändern sollten, um sensibler für die Ansprüche der Gesellschaft zu werden und diese auch als Chance wahrnehmen zu können.

Literatur

- Albersmeier, F., Spiller, A. und Jäckel, K. (2008): Öffentlichkeitsorientierung in der Ernährungswirtschaft: Eine empirische Studie zum Umgang mit kritischen Anspruchsgruppen. *Zeitschrift für Management* 3(4), 363-383.
- Albersmeier, F. und Spiller, A. (2009): Die Reputation der Fleischwirtschaft in der Gesellschaft: Eine Kausalanalyse; (eingereicht für die Gewisola-Konferenz 2009, Kiel).
- Ansoff, H. I. (1976): Managing Surprise and Discontinuity – Strategic Response to Weak Signals. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 28, 129-152.
- Bentele, G. und Rutsch, D. (2001): Issues Management in Unternehmen: Innovation oder alter Wein in neuen Schläuchen? In: Röttger, U. (Hrsg.) *Issues Management*. Opladen, 141-160.
- Beschorner, T. und Osmer, H. (2005): Jenseits einer Unternehmensethik des Stakeholder-Managements. In: Schmidt, M. und Beschorner, T. (Hrsg.) *Werte- und Reputationsmanagement*. 83-119.
- Coates, J. F., Coates, V. T., Jarratt, J. und Heinz, L. (1986): *Issues Management: How can you plan, organise and manage for the future*. Mt. Airy.
- Coombs, W. T. und Holladay, S. J. (2006): Unpacking the halo effect: reputation and crisis management. *Journal of Communication Management* 10 (2), 123-137.
- Dahinden, U. (2006): *Framing: eine integrative Theorie der Massenkommunikation*, Konstanz, UVK.
- Dawar, N. und Pillutla, M. M. (2000): Impact of Product-Harm Crisis on Brand Equity: The Moderating Role of Consumer Expectations. *Journal of Marketing Research* 37, May 2000, 215-226.
- Freeman, F. E. (2004): The Stakeholder Approach Revisited. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik* 3, 228-241.
- Freeman, R. E. (1984): *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Gerhards, J. (1995): Welchen Einfluß haben die Massenmedien auf die Demokratie in der Bundesrepublik Deutschland? In: Göhler, G. (Hrsg.) *Macht der Öffentlichkeit – Öffentlichkeit der Macht*. Baden-Baden, Nomos Verlag, 149-177.
- Hecker, S. (1997): *Kommunikation in ökologischen Unternehmenskrisen: Der Fall Shell und Brent Spar*. Wiesbaden.
- Krystek, U. und Müller-Stewens (1993) *Frühaufklärung für Unternehmen: Identifikation und Handhabung zukünftiger Chancen und Bedrohungen*. Stuttgart, Schäffer-Poeschel.

- Liebl, F. (1996) Strategische Frühaufklärung: Trends - issues – stakeholders. München, Oldenbourg.
- Liebl, F. (2000): Der Schock des Neuen. Entstehung und Management von Issues. München.
- Luhmann, N. (1971): Öffentliche Meinung. In: Luhmann, N. (Hrsg.) Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung. Opladen, Westdt. Verl.
- Noelle-Neumann, E. (1982): Die Schweigespirale: öffentliche Meinung - unsere soziale Haut. Frankfurt a. M., Ullstein.
- Röttger, U. (1997): PR-Kampagnen. Über die Inszenierung von Öffentlichkeitsarbeit. Opladen.
- Röttger, U. (2001): Issues Management – Mode, Mythos oder Managementfunktion? In: Röttger, U. (Hrsg.) Issues Management, 11-40.
- Röttger, U. (2006): PR-Kampagnen: Über die Inszenierung von Öffentlichkeit, VS Verlag.
- Scheufele, D. A. (2000): Agenda-Setting, Priming, and Framing Revisited: Another Look at Cognitive Effects of Political Communication. *Mass Communication and Society* 3 (2), 297 - 316.
- Schulz, J. (2001): Issues Management im Rahmen der Risiko- und Krisenkommunikation. In: Röttger, U. (Hrsg.) Issues Management, 217-234.
- Spiller, A. und Gerlach S. (2006): Auf dem Weg in die Gesellschaft: Öffentlichkeitsorientierung der deutschen Ernährungswirtschaft. In: Brand, K.-W. (Hrsg.) Die neue Dynamik des Bio-Markts. München, 101-127.
- Zühlendorf, A. (2002): Gesellschaftsorientierte Public Relations. Eine strukturations-theoretische Analyse der Interaktion von Unternehmen und Kritischer Öffentlichkeit. Wiesbaden.