

KRISENMANAGEMENT ALS EIN BEREICH DER ÖFFENTLICHKEITSARBEIT

Ayla Okay*

ZUSAMMENFASSUNG

Öffentlichkeitsarbeit versucht in seiner Zielgruppe ein "Goodwill" zu erreichen und hat auch auf das Unternehmen-/Produktimage eine wichtige Wirkung. Je mehr und systematischer Öffentlichkeitsarbeit von Unternehmen betreibt wird, desto erfolgreicher wird das Image. Öffentlichkeitsarbeit ist zwar nicht das einzige Element, dass das Image gestaltet, aber hat schon eine wichtige Rolle dabei. Unternehmen, die ihr Image zum Erwünschten Platz steigern, können auch aus Krisen leichter herauskommen. In diesem Beitrag werden die Relationen zwischen Öffentlichkeitsarbeit, Image und Krisen vorgestellt.

Schlüsselwörter: Öffentlichkeitsarbeit, Image, Krise

Keywords: Public Relations, Image, Crisis

HALKLA İLİŞKİLERİN BİR ALANI OLARAK KRİZ YÖNETİMİ

ÖZET

Hedef grubunda iyi niyet oluşturmaya yönelik çabaları içeren halkla ilişkiler çalışmalarının bir etkisi de kurum/ürün imajı üzerinde olmaktadır. İmajı şekillendiren tek unsur halkla ilişkiler olmamakla birlikte, kuruluşlar halkla ilişkiler çalışmalarını ne kadar sistematik ve düzenli uygularlarsa, imajları da o oranda istedikleri düzeye çıkmaktadır. İmaj çıtasını üst seviyelere çıkaran kuruluşlar ise karşılaştıkları krizleri edindikleri bu imaj sermayesi sayesinde daha kolaylıkla atlatabilmektedirler.

Bu araştırmada halkla ilişkiler ve imaj kavramlarına değinilerek, krizin ne olduğu ve krizlerin üstesinden gelmede bu alanlarda yapılan çalışmaların etkileri incelenmiştir.

Anahtar Sözcükler: Halkla İlişkiler, İmaj, Kriz

1.DER BEGRIFF ÖFFENTLICHKEITSARBETI/PUBLIC RELATIONS

In ganz schlichter weise ist Öffentlichkeitsarbeit das Vertrauen der Öffentlichkeit für das Unternehmen zu gewinnen und dieses weiterhin zu pflegen und aufrechtzuhalten. Es wurde sehr viele Definitonen von Öffentlichkeitsarbeit gemacht, manche von Personen und manche von Berufsorganisationen oder -vereinen.

Zum Beispiel bezeichnen nach Köcher und Birchmeier Öffentlichkeitsarbeit „diejenigen Kommunikationsformen des Managements, die Organisationen helfen, sich an ihre Umwelt anzupassan, diese zu veraendern oder aufrechtzuhalten und damit die gesteckten Organisationsziele zu erreichen"(Köcher und Birchmeier 1992:13). Nach Ockel sei Öffentlichkeitsarbeit „das bewusste, geplante und dauernde Bemühen, gegenseitiges Verstaen•nis und Vertrauen in der Öffentlichkeit aufzubauen und zu pflegen"(Faulstich 1992:9).

Ein anderer Definitionsversuch lautet von den

Amerikanischen Public Relations Theoretikern Grunig und Hunt, nach ihnen ist Öffentlichkeitsarbeit „Management der Kommunikation zwischen einer Organisation un ihren einzelnen Teilöffentlichkeiten" (Grunig und Hunt 1984:6). Die Teilöffentlichkeiten sind hier, die Zielgruppen eines Unternehmens, die das unternehmen mit seinen Kommunikationsbestrebungen erreichen will. Die Zielgruppen eines Unternehmens können die Presse, Mitarbeiter oder die Kunden (meistens alle zusammen) sein. Diese Gruppen und deren Wichtigkeiten unterscheiden sich nach den Arbeitsfeldern des Unternehmens und den Zwecken der Öffentlichkeitsarbeit.

Köcher und Birchmeier haben zum Beispiel Öffentlichkeitsarbeit in sechs Teilgebiete gegliedert und ihre Zielgruppen und PR-Instrumente in einer Darstellung (siehe Darstellung 1) gekennzeichnet.

Wie in dieser Darstellung zu sehen ist, ist zum Beispiel für Mitarbeiter „Interne PR" sehr wichtig, weil sie sich somit für ihr Unternehmen unentbehrbar fühlen könne, oder für Kun-

* Yrd.Doç.Dr., Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi.

Zielgruppen- und PR-Instrumente-Matrix						
	Finanz-PR	Public Affairs	Produkt-PR	Medienarbeit	Konflikt- und Krisen-PR	Interne PR
Mitarbeiter	O/+	O	+++	+++	+++	+++
Führungskräfte	+++	+++	+++	+++	+++	+++
Aktionäre	+++	O	+	+++	+++	O
Finanzanalysten	+++	+	+	+++	+++	O
Kapitalgeber/Anleger	+++	+	+	+++	+++	O
Kunden	O/+	O	+++	+++	+++	O
Lieferanten	O	O	+	+	+	O
Konkurrenten	O/+	O	+	+	+	O
Aemter/Behörden	+	O	+	+++	+++	+++
Exekutive/Legislative*	+++	O	+	+++	+++	+
Universitäten/Schulen	O/+	O	+	+	O	+
Branchenverbände	O/+	+++	+	+	+	O
Arbeitgeberverbände	+	+++	+	+++	+++	+
Arbeitnehmerverbände	+	+	+	+++	+++	+++
Konsumentenverbände	O	O	+++	+	+++	O
Wirtschaftspresse	+++	+	+	+++	+++	O
Nationale Zeitungen	+++	+	+	+++	+++	O
Reg./lok.Zeitungen	+	+	+++	+++	+++	O
Fachpresse	O	O	+++	+++	+	O
Radio/TV	+++	+	+	+++	+++	O
Breite Öffentlichkeit	+	O	+++	+++	+/+++	O
+++ sehr wichtig/+wichtig/ o unbedeutend *auf kommunaler, kantonaler und nationaler Ebene						

(Darstellung 1)

den haben „Public Affairs“ arbeiten keine Bedeutung, weil sie das überhaupt nicht interessiert.

Wie schon oben erläutert wurde, wurden manche Definitionen von Public Relations Berufsverbänden und -organisationen gemacht. Nach Ronnenberger und Rühl lassen sich von

- International Public Relations Association

- (IPRA),
 - Confédération Européenne des Relations Publiques (CERP),
 - Deutsche Public Relations-Gesellschaft (DPRG),
 - Public Relations-Verband Austria (PRVA),
 - Schweizerische Public Relations Gesellschaft (SPRG),
- gemachten Definitionen folgende Elemente er-

kennen (Ronnenberger und Rühl 1992:32)

- Allgemeines Verstaendnis, Vertrauen und allgemeine Sympathie schaffen, herbeiführen, entwickeln;
- Verstaendnis, Vertrauen und Sympathie für eine bestimmte Organisation, ein System in seinen Umwelten im selben Sinne aufbauen, etablieren, organisatorisch veraendern, institutionalisieren, sichern;
- Vertrauen und Sympathie dauerhaft im selben Sinne erhalten, fortsetzen, verbessern, staerken, vermehren;
- Kommunikation mit anderen Organisationen, Systemen, Gruppen herbeiführen, pflegen, dauerhaft erhalten;
- Beziehungen zu anderen Organisationen, Systemen, Gruppen begründen, schaffen, pflegen, dauerhaft erhalten;
- eigene Interessen der Organisationen, des Systems nach aussen hin in der Öffentlichkeit geltend machen, vertreten, darstellen;
- eigene Interessen im Inneren der Organisation, des Systems, der Gruppen artikulieren, kontinuierlich pflegen;
- öffentliche Meinung im eigenen Interesse der Organisation beeinflussen;
- Verstaendigund, Korrelation, Zusammenwirken mit anderen Interessenten zum Zwecke der Produktion, der Kooperation anstreben;
- durch Verstaendigund und Korrelation das allgemeine öffentliche Interesse fördern;
- durch Verstaendigund und Korrelation die Existenz der eigenen Organisation und ihre Entwicklung fördern.

In den ganzen Public Relations Definitionen ragen gemeinsame Aspekte hervor, wie zum Beispiel: Verstaendigund, Sympathie, Vertrauen, Anpassung, Kommunikation (besonders zwe-i seitige), Verstaendnis, Organisationsziele usw. Alle dieser Aspekte sind Basiswerte für erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit und müssen unbedingt bei jeder Aktion mit diesem Zweck im Vordergrund der Arbeit sein. •

2.DER IMAGE BEGRIFF IN VERBINDUNG MIT ÖFFENTLICHKEITSARBEIT

In der ganz schlichten Weise ist Image die Vorstellung der Personen über ein Unternehmen, eine Person oder ein Objekt.

Im allgemeinsten Sinne ist ein Image „die als dynamisch verstandene bedeutungsgeladene,

mehr oder weniger strukturierte Ganzheit der Wahrnehmungen, Vorstellungen, Ideen und Gefühle, die eine Person-oder eine Mehrzahl von Personen-von irgendeiner Gegebenheit besitzt" (Koschnick 1996:447).

Im 15./16. Jahrhundert schaffte die Fuggert Familie, ihre eigene internationale Nachrichtendienst (Fuggerbriefe), gab ihre eigene Zeitung heraus, benutzte ein Firmenzeichen und erstellte eine Armensiedlung (Regenthal 1992:60). Alle diese Arbeiten waren wenn auch nicht ganz Bewusst, „Public Relations" massnahmen, mit dem Ziel ein besseres Image herzustellen. Aehnliche taetigkeiten wurden von Ivy Lee im ersten viertel des 20. Jahrhunderts für Rockefeller durchgeführt, mittels systematischer Öffentlichkeitsarbeit wurde das „alter Geiziger" Image, zu einem „karitativen Alten" umgewandelt.

In den schlussfolgerungen der Definitionen über Öffentlichkeitsarbeit handelt es sich darum, ein gutes Image in der Zielgruppe zu erreichen, das erreichte Image zu pflegen und zu erhalten, oder bei schaedigungen zu verbessern. Das ist die Basis für das Verhaeltnis zwischen Öffentlichkeitsarbeit und Image. Ziel der Öffentlichkeitsarbeit ist ein erfolgreiches Image herzustellen/weiterführen. Aber so ein Image kann nicht nur durch Public Relations erstellt werden. Die Öffentlichkeitsarbeit muss unbedingt durch erfolgreiche Corporate Identity massnahmen gestützt werden. Wenn Öffentlichkeitsarbeit als ein Teil der Unternehmenskommunikation im Rahmen der Corporate Identity durchgeführt wird, dann wird das „ist" Image zu den bestrebten „soll" Image leichter veraendert.

3. DER BEGRIFF KRISE

Unternehmen und Organisationen können jede Zeit mit Krisen begegnen. Unternehmen deren Arbeitsfelder für die Erzeugung einer Krise geeignet sind, müssen jede Zeit für eine Krise bereit sein. Aber das bedeutet nicht, dass Unternehmen deren Arbeitsfelder nicht direkt Krisen erzeugen, nicht in Krisen geraten. Für eine Luftfahrtgesellschaft zum Beispiel ist die grösste Krise ein Flugzeugabsturz, deshalb sind alle Firmen in dieser Branche mittels Krisenplanen für solche Vorgaenge bereit, aber sehr viele verschiedene Unternehmen können jeden moment mit unerwarteten Krisen begeg-

nen. Diese Unternehmen haben es viel schwieriger, denn wer nicht für eine Krise bereit ist, der kann auch nicht rechtzeitig aus der Krise herauskommen.

Eine Krise ist ein Ereignis, dass das Unternehmen in eine schwere Lage stecken kann. In diesem Zusammenhang ist PR Krisenmanagement „Vorschauende und theoretisch vorbereitete Konzeption/Planung von notwendigen und dringend gebotenen Massnahmen angesichts gespürter, wahrgenommener, bedrohlicher entscheidender Wendepunkte, die ein Kriseln, Gaeren, Wetterlechten signalisieren. Das Krisenmanagement zeichnet sich dadurch aus, sogenannte Ernstfalle antizipatorisch zu überdenken, um sich gegebenenfalls darauf vorzubereiten" (van Loon 1989:353).

4. KRISEN ARTEN/TYPEN

Eine Krise kann grundsatzlich zwei unterschiedliche Verläufe nehmen:

- entweder als Überraschungskrise, die plötzlich da ist, oder
- als Krise, die sich entwickelt, aufbaut.

Die Überraschungskrise kommt ohne ein Vorseignal zu geben, wie zum Beispiel ein Attentat, ein Erdbeben oder unerwartete Unfälle an der Produktionstelle des Unternehmens. Bei Krisen die sich langsam entwickeln, können einige Zeichen schon vor der Krise daraufdeuten, dass eine Krise ankommt.

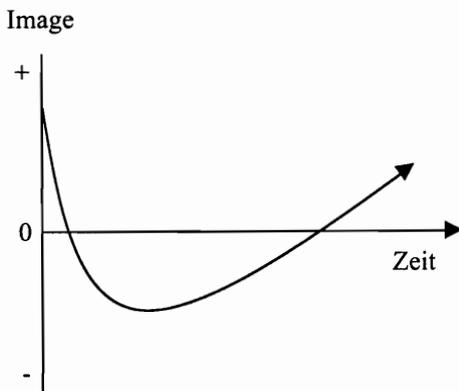
Bei der Überraschungskrise ist die Intensität der Wirkung auf die Öffentlichkeit innerhalb kürzester Zeit ziemlich hoch, bei der sich ent-

wickelnde Krise nimmt die Intensität im Laufe der Zeit bis zu einem Kulminationspunkt zu und ebbt ers dann-in der Regel-langsamer ab (Apitz 1987:31)

In der Überraschungskrise (Darstellung 2/1) ist präventives oder krisenbezogenes Handeln meist nicht möglich, so dass derartige Krisen voll auf das Image durchschlagen. In der sich entwickelnden Krise (Darstellung 2/2) gibt es einen -wenn auch kurzen-Handlungsspielraum vor/während der Krisenentwicklung. In diesem Zeitraum besteht noch die Chance durch engagierte Kommunikation den

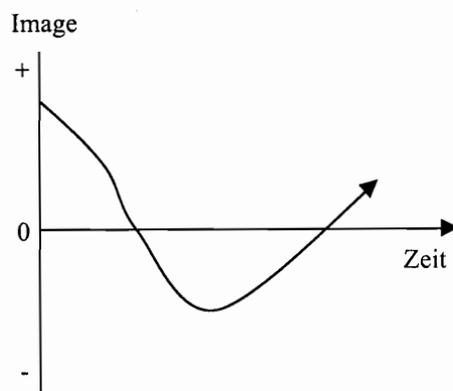
Bei der sich entwickelnde Krise ist die Rolle des Vorstandes sehr wichtig, die Krise kann naehmlich bei der Vorentwicklung einige Signale geben, wenn diese Signale vom Vorstand als "wichtig" wahrgenommen werden, kann die Krise schon als Konflikt gestoppt werden. Wenn das aber nicht möglich ist und die Krise nicht als Seriös angesehen wird, dann kann eine ankommender Konflikt sehr leicht zur Krise und diese auch sehr leicht zur Katastrophe führen.

Eine grobe Typologie von Krisen kann auch wie unten gemacht werden (Darstellung 3). Hier wurde die Krise nach der dem Grad der Öffentlichkeit und nach der Entwicklung getrennt. Eine Explosion in einem Werk zum Beispiel hat einen hohen Grad an Öffentlichkeit und kann sich völlig „spontan“ entwickeln. Eine Industrispionage dagegen kommt oftmals nicht an die Öffentlichkeit, denn vielmals geben der Auslöser der Krise und das Unternehmen solchartige Informationen der Öffentlich-



Imageschaden abzufedern(Apitz 1987:32).

Darstellung2/1



Darstellung2/2

Darstellung 3: Krisen Typologien (Kohtes&Klewes :6)



keit nicht über.

Diese Typologisierung sagt aber nichts über die Gefährlichkeit oder Relevanz einer Krise für das Unternehmen aus; unter Umständen ist eine „stille“ Krise mit einem niedrigen Grad an Öffentlichkeit viel schwieriger zu lösen als eine mit einem hohen Grad (Kohtes&Klewes :7)

Allgemein kann gesagt werden, dass Krisen plötzlich kommen können oder dass es für manche Unternehmen wegen den Arbeitsbereichen des Unternehmens immer potentielle Krisen geben kann.

5. VORBEREITUNG FÜR KRISEN UND DIE HANDLUNG WAHREND KRISEN

Unternehmen deren Arbeitsfelder zur Auslösung von Krisen oder zur Begegnung mit Krisen geneigt sind, sind aus der Sicht der Vorbereitung ein Schritt voraus. „Wer weiss, was kommen kann, der kann auch richtigere Massnahmen nehmen“. Für Unternehmen die ausserhalb dieser Einschränkung sind, ist es viel schwieriger in Krisen zu Handeln. Aber für beide Unternehmensbereiche gibt es einen gemeinsamen Punkt: Einen Krisenplan bereitstellen.

Unternehmen können sich via Krisenplänen für Krisen vorbereiten. Für die Krise die mit dem Unternehmensbereich verhaengt ist, ist es leichter einen Krisenplan zu machen. Zum Beispiel für eine Luftfahrtgesellschaft kann für einen Flugzeugabsturz ein Krisenplan vorbereitet werden. Für diese Kategorie kann man den Krisenplan von Singapur Airlines als Beispiel zeigen. Der als „Red Button“ genannte Krisenplan von Singapur Airlines beinhaltet diese Aspekte (Hürriyet 5 November 2000):

- Wer nimmt im Unfallzustand das Geld aus der Kasse?
- Welche Krankenhäuser werden in welchen Ländern benutzt?
- Welche Krankentransportwagen werden benutzt?
- Wie wird die Beisetzung veranstaltet?
- Wer wird am Unfallsort die Operation leiten?

Diese und ähnliche Fragen wurden in den Krisenplan integriert und alle 2 Monate kontrolliert und erneuert. Nach dem Unfall eines Jumbo Jets in Taipei am 31. Oktober 2000 wurde der Krisenplan ohne Probleme ausgeübt und Singapur Airlines führte eine erfolgreiche Krisenkommunikation durch.

Als Vorbereitung für die Krise müssen sich Unternehmen diese Fragen stellen (Koh-tes&Klewes :25):

1. Gibt es eine zentrale Ansprechperson für krisenhafte Situationen in Ihrem Unternehmen?
2. Existiert ein ausgearbeiteter Krisenplan?
3. Wie aktuell ist der Krisenplan?
4. Existiert ein fester Krisenstab?
5. Wann wurde zuletzt geübt / trainiert?
6. Gibt es Mitarbeiter /Abteilungen mit besonderen Erfahrungen und Stärken in diesem Bereich, die man für das gesamte Unternehmen nutzen könnte?
7. Erfolgt eine regelmäßige Analyse möglicher Krisenbereiche?
8. Welche Themen werden wie beobachtet?
9. Gibt es ein Budget für Krisenprävention?
10. Wann sprechen Sie über Krisenprävention?

Wenn alle dieser Fragen in Achtung genommen werden, dann kann man schon sagen dass das Unternehmen für eine Krise bereit ist. Nach dem Bereitstellen dieser Aspekte wird es für Unternehmen viel leichter sein die Krise zu managen.

Im Handeln während der Krise werden die oben genannten Punkte eingesetzt und eine aktive Kommunikation durchgeführt. Dies ist die Basis für die Krise, eine Kommunikation die die Zielgruppen über das Geschehen zur richtigen Zeit, mit richtiger Informationsinhalten ausrüstet.

Nach Kohtes & Klewes gibt es drei goldene Regeln für Statements in der Krise(Kohtes&Klewes :17):

Regel eins: Niemals etwas verlautbaren, was nicht 100 prozentig abgesichert ist.

Regel zwei: Immer auf den derzeitigen Stand

der Erkenntnisse berufen.

Regel drei: Chronologie statt Kausalität.

Wichtig ist auch: Sofort ansprechbar sein. Jede Anfrage innerhalb von 30 Minuten beantworten. Medien ihrer Aktualität nach bedienen: Erst Radio, dann TV, dann Print.

Um Anfragen überzeugend beantworten zu können, ist es hilfreich, sich am

„Prinzip der Grundgesänge“ zu orientieren und die eigenen Statements daran auszurichten:

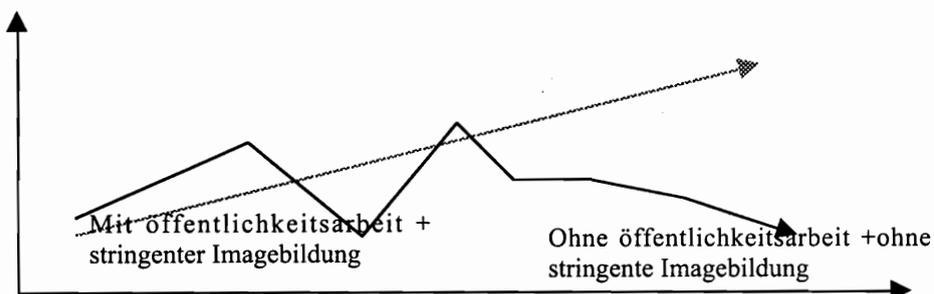
- In welcher Reihenfolge ist was passiert?
- Welche Nachrichten und Fakten liegen uns vor?
- Was haben wir/ hat das Unternehmen in welcher Reihenfolge veranlaßt?
- Welche Analysen müssen wir noch abwarten, um den Vorfall besser bewerten zu können?
- Was sind weitere Fragen?
- Oben wieder beginnen.

Unternehmen die ein Krisenmanagement im oben genannten Sinne durchführen können Krisen leichter überleben.

5. ÖFFENTLICHKEITSARBEIT-IMAGE-KRISEN UND EINE SCHLUSSFOLGERUNG

Öffentlichkeitsarbeit ist ein Instrument der Unternehmen um ihr Image zu verbessern, das verbesserte Image zu erhalten und zu pflegen. Dieses Kommunikationsverfahren hilft Unternehmen sich an ihren Umwelten anzupassen und sich von den Wettbewerbern zu unterscheiden. Das Image ist in Anlehnung an Public Relations das Ergebnis dieser Arbeiten. Unternehmen können neben anderen Engagements auch durch Öffentlichkeitsarbeit ein besseres Image bekommen. Langfristige Öffentlichkeitsarbeit sichert das Image und wird ein Kapital des Unternehmens, das besonders in Krisenzeiten hilfreich ist.

Erfolgskurve der Organisation/des Unternehmens



Darstellung 4: Verlauf in Krisenzeiten

Krisenmanagement Als Ein Bereich Der Öffentlichkeitsarbeit (107-113).

In Krisenzeiten kann sich das Image der Unternehmen sehr schnell verschlechtern wenn 1. Unternehmen vorher durch Öffentlichkeitsarbeit kein stabiles Image erstellt haben und 2. Unternehmen keine richtige Krisenkommunikation durchführen. Mann kann also ein Hypothese zur Sprache bringen die behauptet: „Durch Öffentlichkeitsarbeit bekommen Unternehmen ein erfolgreiches Image das Unternehmen in Krisenzeiten hilft aus der Krise herauszukommen.“ Diese Aussage kann auch mit einer Darstellung gezeigt werden. Unternehmen die mit langfristigen Öffentlichkeitsarbeit ein Image herstellten sind in Krisenzeiten erfolgreicher als Unternehmen die Öffentlichkeitsarbeit nicht als wichtig sehen.

Diese Situation kann auch mit so einem Beispiel verglichen werden: durch Public Relations wird ein Becken gefüllt, je mehr man PR treibt, desto mehr wird das Becken gefüllt. In einer Krisensituation aber wird der Wasserhahn des Beckens geöffnet, wenn das Becken nicht voll ist, ist es in kürzer Zeit leer.

Diese Situation kann man auch bei dem Fallbeispiel von der Intel-Pentium Krise, die im Jahre 1994 ausgelöst wurde sehen (vgl. Töpfer 2000) Wegen einem fehlerhaften Prozessor von Intel begann eine Krise im Internet die in kurzer Zeit wegen falschem Krisenmanagement (mit richtiger Aussage: ohne Krisenmanagement) den Fall der Intel Aktien in der Börse beursachtete. Erst danach reagierte Intel im Sinne des Krisenmanagements. Trotz grossen Schadens (im Kapital und im Image) stand Intel nach ein paar Monaten wieder auf starken Beinen. Der Grund dafür war das gute und erfolgreiche Image von Intel vor der Krise.

Wenn Unternehmen in Krisenzeiten nicht grosse Imageschädigungen bekommen möchten, müssen sie durch strategische Öffentlichkeitsarbeit und Imageschaffung eine stabile Basis gestalten. Ein anderer wichtiger Punkt ist es, aus jeder Sicht für eine Krise bereit zu sein. Unternehmen müssen für eine eventuelle Krisensituation ihren Krisenstab und einen Krisen-

plan vorbereiten und während der Krise die Kommunikation zur Zielgruppe zum richtigen Zeitpunkt und mit richtigem Informationsinhalt weiterführen.

LITERATUR

Apitz K (1987) Konflikte, Krisen, Katastrophen: Präventivmassnahmen gegen Imageverlust, Frankfurter Allgemeine, Frankfurt am Main; Gabler, Wiesbaden.

Faulstich W (1992) Grundwissen Öffentlichkeitsarbeit Kritische Einführungen in Problemfelder der Public Relations, Wissenschaftler Verlag, Bardowick.

Grunig JE und Hunt T. (1984) Managing Public Relations, Holt, Rinehart and Winston, New York.

Hürriyet 5. November 2000

Kompetenz 1 Kommunikation und Krisenmanagement Zur Bewältigung Kritischer Situationen, (Hrsg.) Kothes & Klewes, Düsseldorf, www.agenturcafe.de

Koschnick WJ (1996) Standard Lexikon Werbung Verkaufsförderung Öffentlichkeitsarbeit, K.G.Saur, München; New Providence; London, Paris.

Köcher A und Birchmeier E (1992) Public Relations? Public Relations! Konzepte, Instrumente und Beispiele für erfolgreiche Unternehmenskommunikation, Verlag Industrielle Organisation, Zürich; Verl. TÜV-Rheinland, Köln.

Regenthal G (1992) Identität und Image-Praxishilfen für das Management in Wirtschaft, Bildung und Gesellschaft, Wirtschaftsverl. Bachem, Köln.

Ronnenberger F und Rühl M (1992) Theorie der Public Relations: ein Entwurf, Westdeutscher Verl., Opladen.

Töpfer A (2000) Rechenfehler im Pentium-Prozessor von Intel im Sommer 1994, www.krisennavigator.de/stinsud.html

van Loon R.S. (1989) Public-Relations-Krisenmanagement, Lexikon der Public Relations, (Hrsg.) Dieter Pflaum, Wolfgang Pieper, Verlag Moderne Industrie Landsberg/Lech. ■