

# Auf einen Blick

<b>Über den Autor .....</b>	<b>9</b>
<b>Einführung.....</b>	<b>23</b>
<b>Teil I: Unternehmensführung – auf der Kommandobrücke des Schiffes.....</b>	<b>29</b>
<b>Kapitel 1:</b> Alles, was man zum erfolgreichen Führen eines Unternehmens benötigt... ..	31
<b>Kapitel 2:</b> Top-Manager sein – gar nicht so leicht .....	39
<b>Kapitel 3:</b> Unternehmensziele – nicht nur der Kapitän bestimmt den Kurs .....	53
<b>Kapitel 4:</b> Visionsmanagement – Leitbilder für die Zukunft entwickeln.....	69
<b>Teil II: Den Kurs festlegen und das Ziel ansteuern – Strategien und ihre Umsetzung.....</b>	<b>81</b>
<b>Kapitel 5:</b> Märkte verstehen und Ressourcen zielgerichtet einsetzen .....	83
<b>Kapitel 6:</b> Unternehmensanalyse – Stärken und Schwächen kennen .....	95
<b>Kapitel 7:</b> Marktanalyse – das Wichtigste über Wettbewerb, Kunden und Produkte ....	111
<b>Kapitel 8:</b> Umweltanalyse: Der Blick in die Zukunft .....	129
<b>Kapitel 9:</b> SWOT-Analyse – alles Wichtige im Überblick .....	149
<b>Kapitel 10:</b> Strategien: So kann man sie einteilen .....	157
<b>Kapitel 11:</b> Dominanzstrategien: Bigger and better .....	167
<b>Kapitel 12:</b> Nischenstrategien: Klein, aber fein .....	191
<b>Kapitel 13:</b> Blue-Ocean-Strategien: Die Welt ist voller Chancen .....	201
<b>Kapitel 14:</b> Strategien auswählen und umsetzen – aber bitte konsequent.....	219
<b>Kapitel 15:</b> Operative Unternehmensplanung: Die Fortsetzung des strategischen Managements .....	235
<b>Kapitel 16:</b> Unternehmenscontrolling: Unterstützung für die Unternehmensführung ..	247
<b>Teil III: Die Mannschaft führen – Unternehmensführung als Führung von Menschen .....</b>	<b>267</b>
<b>Kapitel 17:</b> Führung – auf den richtigen Stil kommt es an .....	269
<b>Kapitel 18:</b> Leadership – mit gutem Beispiel vorangehen .....	285
<b>Kapitel 19:</b> Der tägliche Umgang mit Mitarbeitern .....	303
<b>Kapitel 20:</b> Unternehmenskultur – die Persönlichkeit von Unternehmen.....	319
<b>Kapitel 21:</b> Unternehmensethik – für Kunden und Mitarbeiter immer wichtiger.....	341
<b>Teil IV: Für Ordnung sorgen, aber Wandel nicht bremsen – Unternehmensorganisation .....</b>	<b>361</b>
<b>Kapitel 22:</b> Organisationstypen auswählen – die Form bestimmt das Verhalten.....	363
<b>Kapitel 23:</b> Organisatorischer Wandel – notwendig, aber schwierig .....	383
<b>Kapitel 24:</b> Lernende Organisation – permanente Anpassung als Erfolgsfaktor ....	401

**Teil V: Der Top-Ten-Teil..... 413**

**Kapitel 25:** Die zehn wichtigsten Tipps, um Unternehmen erfolgreich zu führen .... 415

**Kapitel 26:** Zehn Beispiele erfolgreich geführter Unternehmen..... 427

**Abbildungsverzeichnis..... 441**

**Stichwortverzeichnis..... 443**

# Inhaltsverzeichnis

<b>Über den Autor .....</b>	<b>9</b>
<b>Einführung.....</b>	<b>23</b>
Über dieses Buch.....	23
Konventionen in diesem Buch.....	24
Törichte Annahmen über den Leser.....	25
Wie dieses Buch aufgebaut ist.....	26
Teil I: Unternehmensführung – auf der Kommando- brücke.....	26
Teil II: Den Kurs festlegen und das Ziel ansteuern – Strategien und ihre Umsetzung .....	26
Teil III: Die Mannschaft führen – Unternehmensführung als Führung von Menschen in Unternehmen .....	26
Teil IV: Für Ordnung sorgen, aber Wandel nicht bremsen – Unternehmensorganisation.....	27
Teil V: Der Top-Ten-Teil .....	27
Symbole, die in diesem Buch verwendet werden.....	27
Wie es weitergeht .....	28
 <b>TEIL I</b>	
<b>UNTERNEHMENSFÜHRUNG –</b>	
<b>AUF DER KOMMANDOBRÜCKE DES SCHIFFES .....</b>	<b>29</b>
 <b>Kapitel 1</b>	
<b>Alles, was man zum erfolgreichen Führen eines</b>	
<b>Unternehmens benötigt .....</b>	<b>31</b>
Unternehmensführung – Tätigkeit und Personengruppe zugleich .....	31
Unternehmensführung – Aufgabe von Top-Managern .....	32
Unternehmensführung – der Kapitän des Schiffes .....	34
Unternehmensführung – nicht nur für Top-Manager .....	36
Die eigene Tätigkeit in einen sinnvollen Gesamtzusammenhang stellen ..	36
Die Unternehmensführung beurteilen können.....	37
Die »Ich AG« erfolgreich führen .....	37
 <b>Kapitel 2</b>	
<b>Top-Manager sein – gar nicht so leicht.....</b>	<b>39</b>
Das sich wandelnde Bild vom Manager .....	39
Unternehmer als Gründerväter .....	39
Das Scientific Management – Maschinist statt Kapitän .....	40
Die Human-Relations-Bewegung – Beförderung zum Staff-Kapitän .....	41
Die Berücksichtigung der Unternehmensumwelt – Top-Manager als Kapitäne .....	42

Aufgaben und Rollen von Managern .....	44
Management von Informationen. ....	45
Management von Personen. ....	45
Management von Maßnahmen .....	46
Managementstile – die Balance stimmt nicht .....	46
Der Alltag von Managern – Stress ist vorprogrammiert .....	47

<b>Kapitel 3</b>	
<b>Unternehmensziele –</b>	
<b>nicht nur der Kapitän bestimmt den Kurs .....</b>	<b>53</b>
Unternehmensziele – mehr als nur Gewinnerzielung .....	53
Shareholder-Value-Ansatz – Mehrung des Vermögens	
der Eigentümer. ....	54
Stakeholder-Ansatz – Unternehmen sind für alle da .....	55
Die Zielpyramide von Unternehmen .....	57
Die Ebenen im Überblick. ....	57
Normatives Management – Vision, Mission und Leitbild .....	58
Strategisches Management – die grobe Marschrichtung zur	
Zielerreichung festlegen .....	62
Operatives Management – das tägliche Brot. ....	67

<b>Kapitel 4</b>	
<b>Visionsmanagement –</b>	
<b>Leitbilder für die Zukunft entwickeln .....</b>	<b>69</b>
Zweck und Inhalt – darum geht's .....	69
Zweck – Orientierung und Motivation. ....	70
Inhalte – was, warum und wie .....	71
Auf dem Weg zum wirksamen Leitbild. ....	72
Probleme mit Leitbildern .....	72
Kriterien für bessere Leitbilder .....	73
Leitfaden zum Leitbild. ....	76
Formulierung – zusammen sind wir stark .....	77
Kommunikation – bekannt und angewandt. ....	78
Umsetzung – Schritt für Schritt .....	79
Kontrolle – zumindest des Weges .....	80

<b>TEIL II</b>	
<b>DEN KURS FESTLEGEN UND DAS ZIEL ANSTEUERN –</b>	
<b>STRATEGIEN UND IHRE UMSETZUNG .....</b>	<b>81</b>

<b>Kapitel 5</b>	
<b>Märkte verstehen und Ressourcen zielgerichtet</b>	
<b>einsetzen .....</b>	<b>83</b>
Resource-based View und Market-based View – ein Scheinkonflikt .....	83
Eine Inselgeschichte zu Ressourcen und Märkten .....	84
Die Renaissance der Ressourcen. ....	85

Die Stellschrauben zur Kreation von Erfolgsstrategien .....	86
Produkt-Markt-Strategien – Erfolgsbaustein im Käufermarkt .....	87
Ressourcenstrategien – Flexibilität in dynamischen Zeiten .....	88
Drei Schritte auf dem Weg zum langfristigen Erfolg .....	90
Strategische Analyse – drei Ebenen .....	90
Strategieentwicklung – Systematik hilft .....	92
Strategieumsetzung – Konsequenz und Kontrolle gefragt .....	93

## Kapitel 6

### Unternehmensanalyse –

### Stärken und Schwächen kennen ..... 95

Was bin ich? – Das Stärken-Schwächen-Profil .....	95
Das macht Stärken und Schwächen aus .....	96
Systematische Ermittlung .....	98
Ressourcenanalyse – VRIO bestimmt die Stärken .....	101
Kernkompetenzanalyse – hier ist das Unternehmen dauerhaft besser .....	102
Das macht Kernkompetenzen im Kern aus .....	102
Kernkompetenzen nutzen .....	104
Ermittlung von Kernkompetenzen .....	105
Benchmarking – sich mit anderen messen .....	106
Grundlagen – was, wie bei wem .....	106
Branchenfremdes Benchmarking .....	108

## Kapitel 7

### Marktanalyse – das Wichtigste über Wettbewerb,

### Kunden und Produkte ..... 111

Marktstrukturanalyse – Porters fünf Kräfte .....	111
Überblick: Vier äußere und eine innere Kraft .....	112
Potenzielle Wettbewerber: Hier lauert echte Gefahr .....	113
Substitute: Wenn Produkte aus der Mode kommen .....	115
Lieferanten: Knappheit erhöht die Macht .....	116
Nachfrager: Bedrohung durch mächtige Kunden .....	118
Wettbewerb innerhalb der Branche: Je austauschbarer desto intensiver .....	120
Anwendung der Five Forces: Ein Beispiel .....	121
Vertiefende Marktanalyse .....	123
Wettbewerberprofile: Das Wichtigste zur unmittelbaren Konkurrenz .....	123
Kundensegmentierung: Der Unterschied macht's .....	125
Potenzialanalyse: Es ist mehr drin .....	127

## Kapitel 8

### Umweltanalyse: Der Blick in die Zukunft ..... 129

PEST: Keine Krankheit .....	130
PEST und PESTEL im Überblick .....	130
Die Dimensionen im Einzelnen .....	130
Die PESTEL-Analyse anwenden: Das Beispiel Autos .....	136

Frühwarnsysteme: Nicht nur Risiken rechtzeitig erkennen ..... 137

3G: Drei Generationen Frühwarnsysteme ..... 138

Gestern schwach, heute stark ..... 140

Szenariotechnik: Ohne Glaskugel in die Zukunft blicken. .... 144

Die Grundidee von Szenariotechnik ..... 144

Szenarien erstellen ..... 145

Szenarien für die strategische Planung nutzen ..... 147

**Kapitel 9**

**SWOT-Analyse – alles Wichtige im Überblick. .... 149**

Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken – Resultate der strategischen Analyse ..... 149

Strategieentwicklung durch gezieltes Kombinieren. .... 152

Die allgemeine Systematik ..... 153

Ein Anwendungsbeispiel ..... 155

**Kapitel 10**

**Strategien: So kann man sie einteilen ..... 157**

Die Richtung des Wachstums ..... 157

Generische Wettbewerbsstrategien ..... 160

Kostenführerschaft versus Differenzierung. .... 160

Die Wahl des Zielmarkts ..... 162

Was man von der Evolution lernen kann. .... 164

Marktentwicklung durch Mutation und Selektion. .... 164

Erfolgsstrategien der Evolution ..... 165

**Kapitel 11**

**Dominanzstrategien: Bigger and better ..... 167**

Erfahrungskurve: Basis der Kostenführerschaft. .... 167

Differenzierung: Hauptsache der Kunde glaubt's. .... 171

Differenzierung für die Masse der Kunden ..... 171

So können sich Unternehmen differenzieren ..... 172

Produktlebenszyklus: Früher ist meist besser. .... 175

So entwickeln sich Märkte typischerweise ..... 175

Auf das richtige Timing kommt es an ..... 178

Outpacing: Die Etablierten ausstechen. .... 180

Mit aggressiven Preisen Dominanz erlangen ..... 182

Auf ein ausgewogenes Produktportfolio kommt es an ..... 183

So wird ein Portfolio erstellt. .... 184

Melkkühe und arme Hunde: Die vier Felder ..... 187

Ausgewogene und unausgewogene Portfolios ..... 188

**Kapitel 12**

**Nischenstrategien: Klein, aber fein ..... 191**

Die drei Eigenschaften einer Nische ..... 191

Vorteile, klein zu sein ..... 193

Bessere Leistung für besseres Geld ..... 193

Vor der Konkurrenz geschützt ..... 193

Hidden Champions: Ein typisches Beispiel .....	194
Nicht alle Stars sind bekannt .....	195
So wird man zum Hidden Champion .....	196
Die Nische wird schnell zum Grab .....	197

## Kapitel 13

### **Blue-Ocean-Strategien: Die Welt ist voller Chancen..... 201**

Blue Ocean versus Red Ocean: Die Grundphilosophie .....	202
Den großen Fisch suchen, wo andere nicht angeln .....	202
Branchenregeln sind nicht bindend .....	204
Angebote neu gestalten .....	204
Vier Fragen auf dem Weg zum Blue Ocean .....	206
Value Curves – ein Beispiel .....	206
Vier Fragen, um das Angebot neu auszurichten .....	207
Neues schaffen: Die Buyer Utility Map .....	208
Die Nutzendimensionen der Buyer Utility Map .....	209
So wendet man die Buyer Utility Map an .....	211
Die Masse bestimmt den Preis – Target Pricing .....	213
Die Grundidee – weniger führt manchmal zu mehr .....	213
So wird die Masse der Kunden ausfindig gemacht .....	214

## Kapitel 14

### **Strategien auswählen und umsetzen –**

### **aber bitte konsequent ..... 219**

Strategien auswählen .....	219
Entscheidung auf Basis qualitativer Kriterien .....	220
Strategien müssen sich auch finanziell lohnen .....	223
Strategien umsetzen – die Balanced Scorecard .....	224
Strategien – oftmals nur Papiertiger .....	225
Nur Finanzkennzahlen helfen nicht: Die vier Perspektiven .....	226
So sieht eine Balanced Scorecard aus .....	228
Balanced Scorecard – nicht nur für das Gesamtunternehmen interessant .....	234

## Kapitel 15

### **Operative Unternehmensplanung:**

### **Die Fortsetzung des strategischen Managements ..... 235**

Die nächsten zwölf Monate vorausblicken: Ziele und Aufgaben .....	236
Das ist operative Planung .....	236
Teilpläne und Gesamtplanung .....	237
Operative Planung ermöglicht Delegation .....	238
Den Ablauf der Planung festlegen .....	239
Geplant wird fast überall: Horizontale Koordination .....	239
Der Chef weiß es nicht immer besser: Vertikale Koordination .....	240
Statisch und rollierend: Der Planungskalender .....	241
Ja, mach nur einen Plan ... ..	243
Fehlplanung und ihre Auswirkungen .....	243
Typische Planungsprobleme .....	244

## Kapitel 16

### Unternehmenscontrolling:

#### Unterstützung für die Unternehmensführung ..... 247

Controlling: Mehr als nur Kontrolle .....	247
Aufgaben des Controllings .....	248
Organisatorische Verankerung und Grundlagen .....	249
Kontrolle dient der Verbesserung .....	250
Kennzahlen: Harte Fakten bevorzugt .....	252
Kennzahlen: Verdichtete Informationen .....	252
Beispiele für gängige Kennzahlen .....	253
Kennzahlensysteme: Zusammenhänge erkennen .....	256
Wertorientiertes Controlling: Gut ist, was den Unternehmenswert steigert .....	257
Dividenden und Kursgewinne: Vermögenssteigerung für Aktionäre .....	257
Der Aktienkurs spiegelt den Unternehmenswert wider .....	258
Wertorientiertes Controlling richtet sich nach dem Discounted Free Cash Flow .....	261
Der Zins für die Abdiskontierung richtet sich nach dem Risiko .....	261

## TEIL III

### DIE MANNSCHAFT FÜHREN – UNTERNEHMENSFÜHRUNG

#### ALS FÜHRUNG VON MENSCHEN ..... 267

## Kapitel 17

### Führung – auf den richtigen Stil kommt es an ..... 269

Erfolgreiche Führung – davon hängt sie ab .....	269
Führungserfolg – beide Seiten sind zufrieden .....	270
Führungsstärke – angeboren oder erlernbar? .....	270
Führungsmodelle – Abbilder der Führungswirklichkeit .....	272
Autoritär bis kooperativ – das Kontinuum der Führungsstile .....	272
Aufgaben- versus Personenorientierung .....	274
Situative Führung – nicht jeden immer gleich behandeln .....	276
Führen oder geführt werden .....	278
Attributionstheorie – Wer ist schuld? .....	279
Lerntheorie – das Vorbild ist der beste Lehrer .....	282

## Kapitel 18

### Leadership – mit gutem Beispiel vorangehen ..... 285

Leadership versus Management – Gegensätze, die sich benötigen .....	285
Der Unterschied von Leadership und Management .....	286
Auf die richtige Mischung kommt es an .....	287
Der Bedarf für Leadership steigt .....	289
Persönlichkeitsmerkmale von Leadern .....	290
Zielgerichtetheit und Willenskraft – nicht gleich »einknicken« .....	291
Emotionale Intelligenz – sich und andere richtig erkennen .....	291



Typisches Rollenverhalten von Leadern. ....	293
Leader sind Visionäre .....	294
Leader sind Coaches .....	295
Leader sind Vorbilder .....	296
Leader sind Wohltäter. ....	297
Neue Formen der Leadership .....	298
Digital Leadership – Führung in einer neuen Arbeitswelt .....	298
Neuroleadership – Führen mit Hirn .....	300

## Kapitel 19

### **Der tägliche Umgang mit Mitarbeitern ..... 303**

Nicht alles selbst machen – Delegieren will gelernt sein .....	303
Delegieren – tu du's .....	304
Ziele smart vereinbaren .....	306
Motivation – intrinsische ist der Königsweg .....	308
Die Bedürfnispyramide von Abraham Maslow – wenn der Hunger dominiert. ....	309
Hygiene – auch beim Thema Motivation wichtig .....	311
Der Wert einer erwarteten Belohnung .....	312
Selbstbestimmung motiviert intrinsisch .....	314
Feedback – willkommen, aber schwierig .....	317

## Kapitel 20

### **Unternehmenskultur – die Persönlichkeit von Unternehmen ..... 319**

Kultur – verinnerlichte Problemlösung von sozialen Gebilden. ....	320
Unternehmenskultur – eine Entdeckung aus »Furcht« .....	320
Kultur – Überleben durch Anpassung .....	321
Unternehmenskultur – die Persönlichkeit des Unternehmens .....	322
Jeder macht mit, und keiner weiß warum – Eigenschaften von Unternehmenskultur .....	323
Das Wichtigste bleibt unter der Oberfläche – drei Ebenen von Unternehmenskultur .....	324
Unternehmenskultur – Wunderpille mit Nebenwirkungen .....	329
Das macht Kulturen stark .....	329
Unternehmenskultur – mit Extramotivation ans Werk .....	330
Starke Kulturen – Fluch und Segen zugleich .....	331
Kulturwandel – langwierig, aber machbar .....	333
Kulturwandel ist durchaus möglich .....	333
Der Gärtner ist nicht der Mörder – Ansätze des Kulturwandels .....	334
So lässt sich Wandel initiieren .....	335
Internationale Unternehmenskultur – Cultural Clash vermeiden .....	337
Die sechs Dimensionen nach Hofstede – Surfen während der Arbeitszeit .....	338
High- und Low-Kontext-Kulturen – es kommt nicht nur auf das gesprochene Wort an .....	339

**Kapitel 21**

**Unternehmensethik – für Kunden und Mitarbeiter immer wichtiger.....**

**341**

Der Markt regelt nicht alles – Gründe für Unternehmensethik .....	342
Externe Effekte – wenn andere die Last tragen.....	342
Keine Macht – macht nix? .....	343
Unternehmen als Hierarchie im Markt.....	346
Ethik – Begründung von Regeln und Wertvorstellungen.....	348
Ethik – Begründung von Werten .....	348
Heiligt der Zweck die Mittel? Teleologische und deontologische Ethik ....	350
Verfahrensethik als moderne Ethik.....	351
Ansätze der Unternehmensethik .....	352
Diskursethik in der Praxis – die St. Galler Schule .....	353
Die begrenzte Verantwortung des Einzelnen – die Ethik von Karl Homann .....	354
Pragmatismus mit Fundierung – der Ansatz von Horst Steinmann und Albert Löhr .....	355
So lässt sich Unternehmensethik praktisch umsetzen .....	357
Corporate Social Responsibility .....	357
Corporate Governance – Grundsätze guter Unternehmensführung.....	357
Compliance Management – Fehlverhalten verhindern .....	359

**TEIL IV**

**FÜR ORDNUNG SORGEN, ABER WANDEL NICHT BREMSEN – UNTERNEHMENSORGANISATION.....**

**361**

**Kapitel 22**

**Organisationstypen auswählen – die Form bestimmt das Verhalten .....**

**363**

Organisation betrifft Struktur und Abläufe .....	364
Aufbauorganisation – die Eier legende Wollmilchsau gibt es nicht .....	365
Die Gestaltung einer Aufbauorganisation – von der Stelle zum Organigramm .....	365
Funktionale Organisation – der Klassiker.....	367
Objektorientierte Organisation – hin zu mehr Marktorientierung .....	368
Matrixorganisation – Problem gelöst, neues Problem geschaffen.....	370
Trends in der Unternehmensorganisation – Abkehr von starren Konzepten ...	372
Prozessorientierte Organisation – wichtig sind zufriedene Kunden .....	373
Netzwerkorganisation – im Verbund geht manches einfacher.....	374
Profit- und Servicecenter – die Unternehmen im Unternehmen .....	376
Agiles Management – flexibel zum Ziel.....	378

**Kapitel 23**

**Organisatorischer Wandel – notwendig, aber schwierig.....**

**383**

Wandel – extern und intern ausgelöst .....	384
Extern bedingter Wandel – die Welt steht nicht still.....	384
Intern bedingter Wandel – auch Unternehmen kommen in die Pubertät. .	386

Probleme beim Wandel .....	389
Nicht wollen – notwendigen Wandel unterlassen .....	389
Nicht können – notwendigen Wandel nicht erfolgreich gestalten .....	392
Change Management – Maßnahmen zum erfolgreichen Wandel .....	395
Auftauen und Einfrieren – das Grundmodell .....	395
Partizipation – Mitmachen motiviert .....	397
Kommunikation – Transparenz für alle .....	398

## Kapitel 24

<b>Lernende Organisation – permanente Anpassung als Erfolgsfaktor .....</b>	<b>401</b>
Auch Unternehmen lernen .....	401
Lernen lernen .....	402
Ebenen des Lernens .....	403
So lernen Unternehmen .....	404
Auf dem Weg zur lernenden Organisation .....	405
Adhocracy Culture – wer wagt gewinnt .....	406
Diversity Management – Vielfalt verhindert Einfalt .....	407
Dezentralisierung – löschen, dort wo es brennt .....	407
Knowledge Management – Wissen ist Macht .....	408
Open Innovation – gestalte deinen eigenen Burger .....	410

## TEIL V

<b>DER TOP-TEN-TEIL .....</b>	<b>413</b>
-------------------------------	------------

## Kapitel 25

<b>Die zehn wichtigsten Tipps, um Unternehmen erfolgreich zu führen .....</b>	<b>415</b>
Selbstkritik ist besser als Selbstüberschätzung .....	416
Der Wandel geht schneller vonstatten als erwartet .....	417
Sich auf das Wichtigste konzentrieren .....	418
Systematik hilft .....	419
Vor allem Kunden entscheiden über den Erfolg .....	420
Wettbewerber nicht zu wichtig nehmen .....	421
Talente fördern .....	422
Mitarbeitern Autonomie einräumen .....	422
Ehrlich währt am längsten .....	423
Als Vorbild vorangehen .....	424

## Kapitel 26

<b>Zehn Beispiele erfolgreich geführter Unternehmen .....</b>	<b>427</b>
Aldi – Einfachheit als Prinzip .....	428
dm – Ethik zählt sich aus .....	429
eBay – erkennen, wenn man nicht gebraucht wird .....	430
Vaude – nachhaltig erfolgreich .....	432
Google – Visionen treiben an .....	433

22 Inhaltsverzeichnis

IKEA – schrittweiser Strategieausbau ..... 434

Miele – Tradition und Innovation sind kein Widerspruch ..... 436

Ryanair – provokativ anders. .... 437

Seitenbacher – vom Müller zum Werbestar ..... 438

Starbucks – Hartnäckigkeit zahlt sich aus ..... 439

**Abbildungsverzeichnis..... 441**

**Stichwortverzeichnis ..... 443**