

Fallstudie 6

Starbucks Coffee

*«We aren't in the coffee business, serving people.
We are in the people business, serving coffee.»*

Howard Schultz, Fortune Magazine, Vol. 149, No. 2

Howard Schultz, der Gründer von Starbucks, sitzt in seinem Büro in Seattle und denkt über die Probleme des Unternehmens nach. Vor acht Jahren hat er zwar die Gesamtverantwortung für das Tagesgeschäft und die Strategie an seinen Nachfolger Jim Donald übertragen. Doch auf Wunsch des Verwaltungsrates hat er zu Beginn des Jahres 2008 wieder die Führung des Unternehmens übernommen, denn seit kurzem ist klar, dass der bisherige Konzernchef Jim Donald das Unternehmen verlassen wird.

Es besteht kein Zweifel, Starbucks steckt in einer Krise. Das Wachstum des Unternehmens hat nachgelassen und der Aktienkurs ist beträchtlich eingebrochen (43 % im Jahre 2007). Schultz ist der Überzeugung, dass die Probleme hausgemacht sind. Infolge des Wachstums der vergangenen Jahre auf mehr als 15 000 Filialen in 43 Ländern wurde das Unternehmen bürokratisch, und die Kosten sind erheblich angestiegen.

«Wir müssen uns wieder auf Initiativen konzentrieren, die der Kunde wahrnimmt», sagt Schultz. «Wir müssen schlecht rentierende Filialen in den USA schließen, und statt weitere Filialen zu eröffnen, müssen wir uns auf die bestehenden Geschäfte konzentrieren.»

Die Starbucks-Kette, die sich in nur 25 Jahren aus einem Kleinbetrieb in Seattle zu einem globalen Großkonzern mit mehr als 10 Mrd. Dollar Jahresumsatz entwickelt hat, sieht sich einer Reihe von Problemen gegenüber, dies trotz neuer Einnahmequellen wie dem Verkauf von Sandwiches, Büchern und CDs. Zudem hat die Konkurrenz in letzter Zeit stark aufgeholt. Künftig will auch McDonald's im Kaffeegeschäft vermehrt aktiv werden. Kürzlich kündigte die Fast-Food-Kette an, dass sie gedenke, in allen US-Restaurants Kaffeevarianten wie Cappuccino und Milchkaffee zu deutlich niedrigeren Preisen als Starbucks anzubieten.

Howard Schultz ist sich bewusst, dass es keine Patentlösung gibt, um die Probleme zu bewältigen. Doch kurzfristig ist ein strikter Sparkurs vonnöten. Mitarbeitende müssen entlassen und Filialen geschlossen werden.

Der Beginn

Eines Morgens im Jahr 1981 sichtet Howard Schultz, damals 27, Leiter der US-Verkaufsabteilung des schwedischen Unternehmens Hammarplast Haushaltswaren, die eingegangenen Aufträge. Mit einiger Verwunderung nimmt er zur Kenntnis, dass von der Firma «Starbucks Coffee, Tea and Spice» in Seattle erneut eine Bestellung für eine größere Zahl einer bestimmten Kaffeemaschine vorliegt. Eine kurze Rückfrage bei einem Mitarbeiter seiner Abteilung bestätigt ihm, dass diese Firma, die bloß vier kleine Läden in Seattle betreibt, bisher mehr Kaffeemaschinen eingekauft hat als die bekannte Kaufhauskette Macy's. Schultz nimmt sich vor, baldmöglichst nach Seattle zu fliegen, um mehr über dieses Unternehmen zu erfahren.

Einige Wochen später setzt Schultz dieses Vorhaben in Tat um. Bei «Starbucks Coffee, Tea und Spice» in Seattle erfährt er Einzelheiten zur Firmengeschichte. Gerald Baldwin, Gordon Bowker und Zev Siegel hatten schon als Studenten in San Francisco ihre Liebe zu geröstetem Kaffee entdeckt. 1971 eröffneten sie daher am Pike Place Market in Seattle ihren ersten Laden mit dem Ziel, den Stadtbewohnern von Seattle exzellenten Kaffee und besten Tee sowie die «Hammarplast Kaffeemaschinen» anzubieten. Inzwischen sind drei weitere Filialen dazugekommen, die insbesondere von jungen, gut verdienenden Kunden fleißig frequentiert werden. Schultz ist beeindruckt und macht sich so seine Gedanken. Bald einmal ist ihm klar, dass er für diese Firma arbeiten will. Von Anfang an hat Schultz die Idee, den Starbucks-Kaffee in ganz Amerika und in Kanada anzubieten. Er stößt aber damit bei den Eigentümern Baldwin und Bowker (Siegel hat sich inzwischen zurück-

gezogen) auf wenig Gegenliebe. Doch Schultz bleibt hartnäckig. 1982 stellt ihn Baldwin schließlich als Marketingmanager ein.

Schultz macht sich als erstes mit dem Kaffeegeschäft vertraut. Er spricht mit Kunden, versucht das Vertrauen der Mitarbeitenden zu gewinnen und lernt auch Kaffee zu rösten. Im Frühjahr 1983 reist er im Auftrag der Firma zur Haushaltwarenmesse nach Mailand. Als er dort am ersten Morgen sein Hotel verlässt um zur Messe zu gehen, beschließt er spontan, sich vorher noch etwas die Stadt anzusehen. Er schlendert durch die Straßen, bis ihm an einer Ecke eine besonders einladende Espresso-Bar ins Auge fällt. Angelockt vom Duft frisch gerösteten Kaffees betritt er das Lokal. Ein freundlicher Barman begrüßt ihn und stellt ihm nach kurzer Zeit eine kleine Porzellantasse gefüllt mit wohlriechendem Espresso auf die Theke. Howard ist begeistert. Genau das sollten wir auch bei Starbucks tun, denkt er.

Zurück in Seattle beginnt Schultz in den Starbucks-Läden kleine Espresso-Bars einzurichten. Seine Chefs stehen dieser Entwicklung jedoch sehr skeptisch gegenüber. Baldwin und Bowker sehen Starbucks weiterhin als Detailhändler und nicht als Restaurant oder als Bar. Sie lehnen auch weiterhin jede Expansion ab. Schließlich kündigt Schultz und gründet 1985 seine eigene Kaffeekette mit dem Namen «Il Giornale». In seinen Filialen verkauft er typisch italienischen, aus Starbucks-Bohnen gebrauten Kaffee. Dies erweist sich als sehr erfolgreich. 1987 kann er mit Hilfe von Investoren die elf Starbucks-Läden und die 100 Mitarbeiter von Bowker und Baldwin für 3,8 Mio. Dollar übernehmen. Aus «Il Giornale» wird nun «Starbucks». Am 18. August 1987, dem ersten Tag als Chef, verspricht Schultz seinen Mitarbeitenden, er wolle ein Unternehmen aufbauen, «auf dessen Werte und Prinzipien wir alle stolz sein können».

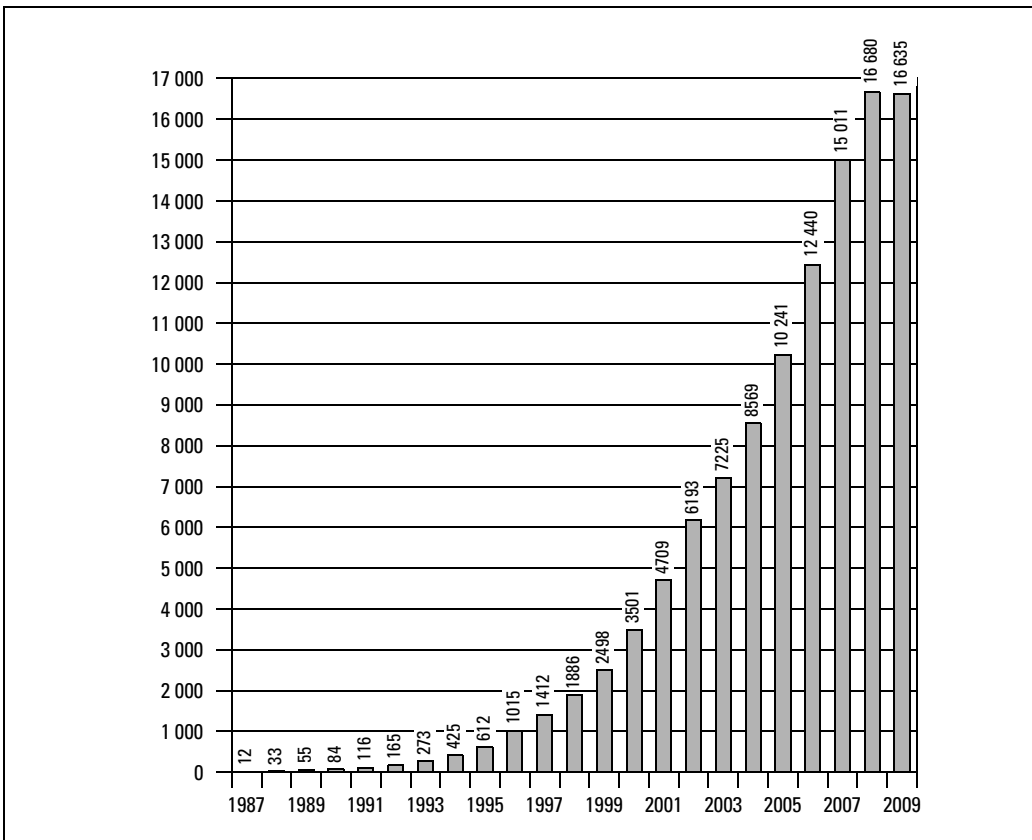
| | |
|--|----------------------|
| | Die Expansion |
|--|----------------------|

Nun beginnt der stetige Ausbau des Unternehmens. Ende 1987 gibt es bereits 17 Starbucks-Lokale, 1990 sind es schon über 80. 1993 findet man Starbucks in den meisten größeren Städten der USA. 1994 geht Starbucks ein Joint Venture mit PepsiCo ein, mit dem Ziel, Kaffeeprodukte über deren Vertriebskanäle zu verbreiten. 1995 wird Starbucks Coffee International (SCI) mit dem Ziel gegründet, die internationale Expansion zu koordinieren. Es entstehen erste Niederlassungen in Japan, Hawaii, Singapur sowie in den Philippinen, in Taiwan und in Korea. Alle sind weit entfernt von Europa und Lateinamerika, wo die Konkurrenz beim Kaffeegeschäft besonders groß ist. Asien erweist sich dabei als schwieriger Markt, da die Kaffeekultur in den meisten asia-

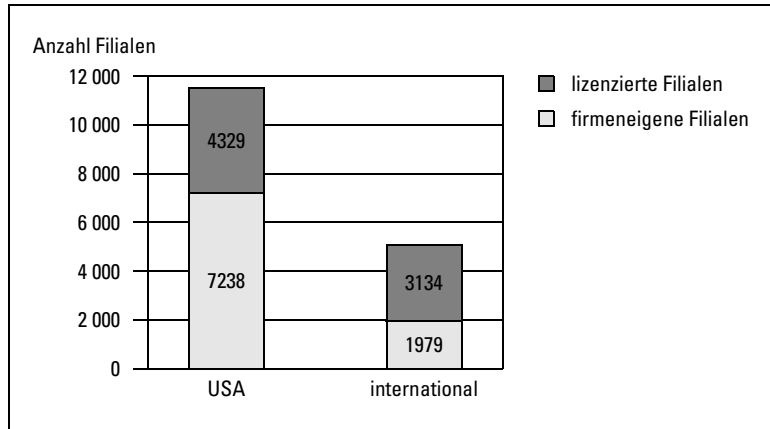
tischen Ländern keine Tradition hat. So trinkt man etwa in China und in Indien vorwiegend Tee.

1996 beginnt Starbucks eine Zusammenarbeit mit Dreyer's Grand Ice Cream und feiert die Eröffnung der tausendsten Niederlassung. Nur zwei Jahre später zählt man bereits 1800 Lokale. Inzwischen sind Starbucks-Niederlassungen schon auf der ganzen Welt zu finden. Allein in England und Japan gibt es je über 100 Niederlassungen. Im Jahr 2000 kommen mehr als 900 weitere Geschäfte hinzu. So geht es auch in den folgenden Jahren weiter. Die jährliche Wachstumsrate beträgt besonders in den ersten Jahren regelmäßig über 50%.

Ende 1998 kommt es zur Kooperation mit Kraft Foods (Philip Morris), die auch die Kaffeemarke «Maxwell House» führen. Die Vereinbarung sieht vor, dass Kraft Foods künftig Starbucks-Kaffee in 18 000 Lebensmittelgeschäften in den USA vertreibt.



▲ Anzahl Filialen 1987–2009



▲ Firmeneigene und lizenzierte Filialen (2008)

Inzwischen ist aus der kleinen Firma in Seattle ein Unternehmen mit über 10 Mrd. Dollar Jahresumsatz und mit mehr als 9000 (2008: 9217) firmeneigenen Filialen entstanden, davon 1979 außerhalb der USA. Diese firmeneigenen Niederlassungen haben im Jahr 2008 deutlich mehr als 80% der gesamten Einkünfte erwirtschaftet.

Heute trifft man fast überall in der Welt auf das grüne Starbucks-Logo, in San Francisco, in Peking, in Wien und in Doha. Wo immer ein Kunde ein Starbucks-Kaffee besucht, erwartet er freundliches Personal (Barista) und einen Kaffee von hoher Qualität. Starbucks verkauft in den Filialen auch weitere Produkte, die zur Kaffeekultur gehören, und natürlich ist auch frischer Bohnenkaffee für den Haushalt im Angebot.

Wie lässt sich der Erfolg erklären?

Das relativ simple Geschäftsmodell von Starbucks hat sich zweifellos als sehr erfolgreich erwiesen. Worauf gründet dieser Erfolg? Starbucks kauft besten Arabica-Kaffee ein, sorgt beim Einkauf für eine rigorose Qualitätskontrolle und schenkt auch der Röstung ganz besondere Aufmerksamkeit (Starbucks Roast ist eine eingetragene Marke). Kenner behaupten, Starbucks-Kaffee schmecke ein bisschen nach verkohltem Holz. Weitere Herausforderungen nach dem Rösten sind die Verpackung und Verteilung des Kaffees, soll der Kaffee bei der Verteilung in die Filialen nicht an Qualität und Geschmack einbüßen. Starbucks löst diese Probleme mit einem in die Verpackung eingebauten Einweg-Ventilsystem, das den Kaffee in ungeöffneten Paketen für drei Monate frisch hält und damit die Logistik erheblich vereinfacht.

Aber alle diese Vorbereitungen nützen nichts, wenn der Kaffee in den Filialen und den lizenzierten Geschäften nicht richtig aufgebrüht wird. Diesem Prozess schenkt man daher besondere Aufmerksamkeit. Jedes Getränk, sei es ein Café Latte oder ein Macchiato, wird nach genauen Vorgaben und auf immer genau gleiche Weise zubereitet. Der nach allen Regeln der Kunst hergestellte Kaffee wird von vorzüglich ausgebildeten Baristas serviert. Und da deren Ausbildung aufwändig und teuer ist, legt man auch Wert darauf, diese Mitarbeitenden möglichst lange im Unternehmen zu halten.

In erster Linie legt Starbucks also Wert darauf, in allen Filialen exzellenten Kaffee auszuschenken, wie etwa den Frappuccino oder den Starbucks DoubleShot. Daneben gibt es aber auch Fertiggetränke sowie eine Auswahl von Superpremium Ice Cream. Ebenfalls erhältlich ist Tazo Tea. Ferner gibt es viele Dinge zu kaufen, die einen Bezug zur Kaffeekultur haben, wie etwa Tassen oder Kaffeemaschinen. Ebenfalls im Sortiment ist abgepackter Bohnenkaffee, so zum Beispiel Seattle's Best Coffee oder Torrefazione Italia. Schließlich sind in den Starbucks-Filialen unter dem Label Starbucks Hear Music sogar CDs zu kaufen.

Das «Mission Statement» von Starbucks fasst dies alles wie folgt zusammen:

Wir möchten Menschen Tasse für Tasse und in jeder Umgebung inspirieren und fördern. Nach diesen Prinzipien setzen wir dieses Ziel täglich in die Tat um:

■ **Unser Kaffee**

Qualität steht im Mittelpunkt. Wir kümmern uns um den nachhaltigen Anbau und gerechten Handel der feinsten Kaffeebohnen, rösten sie mit größter Sorgfalt und verbessern die Lebensbedingungen der Menschen, die den Kaffee anbauen. All das ist uns sehr wichtig und wir werden daran stets weiter arbeiten.

■ **Unsere Partner**

Wir Mitarbeiter heißen Partner, weil es nicht nur ein Job ist – es ist unsere Leidenschaft. Gemeinsam begrüßen wir Vielfalt, um ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem wir alle so sein können wie wir sind. Wir behandeln einander stets mit Respekt und Würde. Wir verpflichten uns gegenseitig, diesem hohen Standard zu entsprechen.

■ **Unsere Gäste**

Auch wenn wir viel zu tun haben, gehen wir auf unsere Gäste ein, lachen mit ihnen und verschönern ihren Tag, selbst wenn es sich nur um wenige Augenblicke handelt. Natürlich geht es zunächst um das Versprechen, ein Getränk perfekt zuzubereiten. Doch unsere Arbeit reicht weit darüber hinaus. Es geht im Wesentlichen um zwischenmenschliche Beziehungen.

■ **Unsere Coffee Houses**

Wenn unsere Gäste sich zugehörig fühlen, werden unsere Coffee Houses zu einem Hafen, einer Zuflucht vor den Alltagssorgen, einem Ort, an dem man sich mit Freunden trifft. Es geht um Genuss in der Hektik des Alltags – manchmal langsam auskosten, manchmal schneller genießen. Aber stets voller Menschlichkeit.

■ Unser Umfeld

Jedes Coffee House ist Teil einer Gemeinschaft. Und wir nehmen unsere Verantwortung ernst, gute Nachbarn zu sein. Wo wir tätig sind, möchten wir gerne Willkommen geheißen werden. Wir können positive Veränderungen bewirken: unsere Partner, Gäste und die Gemeinschaft zusammenbringen. Unsere Verantwortung – und unser Potenzial, Gutes zu tun – ist aber noch größer. Die Welt erwartet von Starbucks neue Standards. Wir werden als Vorreiter vorangehen.

■ Unsere Aktionäre

Wir wissen: Wenn wir unser Versprechen in jedem dieser Bereiche erfüllen, erzielen wir den Erfolg, von dem auch unsere Aktionäre profitieren. Wir sind dafür verantwortlich, in all diesen Bereichen richtig vorzugehen. Sodass Starbucks und alle Menschen, die am Unternehmen beteiligt sind, anhaltenden Erfolg haben.

Bevor es Starbucks gab, verlangte man in amerikanischen Restaurants meist einen Regular, wenn man einen Kaffee bestellte. Diesen Begriff gibt es im Vokabular von Starbucks nicht. Aber in der amerikanischen Alltagssprache ist es das Wort für einen meist ziemlich dünnen Filterkaffee mit Milch und Zucker.

Heute bekommt man in den Starbucks-Filialen landesweit einen Kaffee von guter und gleichwertiger Qualität. Die Marke «Starbucks» hat zweifellos wesentlich zum Erfolg des Unternehmens beigetragen. Nach dem Interbrand-Ranking 2008 liegt sie weltweit auf Platz 85. Es verwundert daher nicht, dass man im Jahresbericht 2007 von Starbucks lesen kann: «The Company's objective is to establish Starbucks as one of the most recognized and respected brands in the world.»

Einen wesentlichen Anteil am Erfolg haben aber auch die zahlreichen Innovationen wie etwa Frappuccino oder Starbucks Ice Cream. Ferner hilft die Zusammenarbeit mit strategischen Partnern bei der Marktausweitung. Zusammen mit Host Marriott Services eröffnet man 1991 beispielsweise das erste Flughafencafé und gemeinsam mit der japanischen Firma Sazaby Inc. erschließt man den japanischen Markt.

Märkte und Konkurrenz

Die hauptsächlichen Konkurrenten bei den Kaffegetränken sind Restaurants und spezialisierte Coffeeshops. In fast allen Märkten gibt es eine Reihe von Konkurrenten. In den USA wird Starbucks seit kurzem auch von finanzstarken Restaurantketten bedrängt, die über erheblich mehr Ressourcen verfügen. Starbucks geht allerdings davon aus, dass die Kunden hauptsächlich nach Produktqualität und Service verlangen und dabei weniger auf den Preis achten. Ein Starbucks-Manager meint dazu: «Es ist einfach, Starbucks oberflächlich zu kopieren, aber es ist

schwierig, über ein paar Niederlassungen hinaus zu gehen. Es ist ein Widerspruch in sich selbst – Intimität in einem Massengeschäft. Aber Starbucks ist eine sehr intime Marke.»

Beim Verkauf von Bohnenkaffee steht Starbucks in direkter Konkurrenz mit Supermärkten, Detailhändlern sowie einer zunehmenden Anzahl spezialisierter Kaffeegeschäfte. In jüngster Zeit haben auch Fast-Food-Ketten, allen voran McDonald's, eine vermehrte Aktivität in diesem Markt angekündigt.

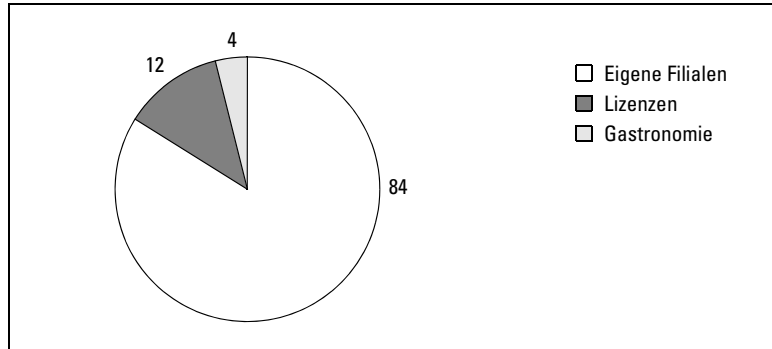
Zusammengefasst sieht sich Starbucks einer immer stärker werdenden Konkurrenz gegenüber, was unter anderem auch gewisse Engpässe bei der Suche nach qualifiziertem Personal zur Folge hat.

| | |
|--|----------------------------|
| | Spezielle Geschäfte |
|--|----------------------------|

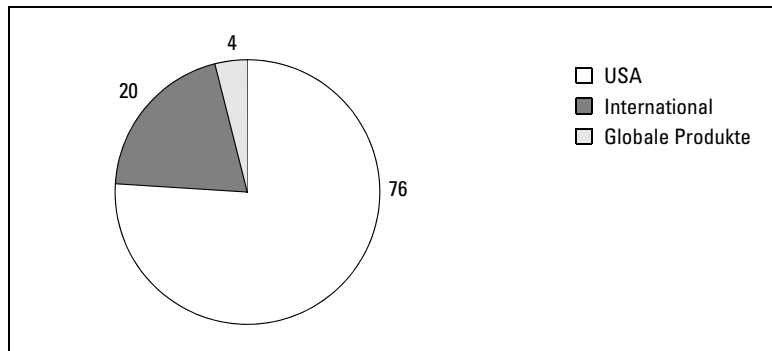
Der Bereich «Spezielle Geschäfte» hat zum Ziel, die Marke Starbucks in Bereichen außerhalb des eigenen Unternehmens nutzbar zu machen und die Kunden dort zu erreichen, wo sie arbeiten, einkaufen, essen oder reisen. Dies geschieht durch eine gezielte Zusammenarbeit mit Partnern, welche die Qualitätsvorstellungen von Starbucks teilen. Lizenzvergaben sind dazu ein wichtiges Instrument. Im Geschäftsjahr 2008 stammten 16% der Gesamteinnahmen aus solchen Geschäften (Lizenzgebühren und Warenverkäufe an Partner). In den USA gibt es annähernd 4000 Geschäfte mit Starbucks-Lizenzen und international etwas mehr als 2600 (die allerdings 47% der Einnahmen aus diesem Bereich einbringen).

Über eine Zusammenarbeit mit Kraft Foods Inc. (die Verteilung, Marketing, Werbung und Promotion der Produkte betreut) verkauft Starbucks Kaffee und Tee in Lebensmittelgeschäften in den USA, in Kanada und in Großbritannien. In den USA werden auf diese Weise rund 34 000 Lebensmittelhändler bedient, sowie weitere 4000 außerhalb der USA. 23% der Einnahmen des Bereiches «Spezielle Geschäfte» stammen aus diesen Aktivitäten.

Das Unternehmen lizenziert ferner das Recht zur Produktion und Vermarktung von Produkten mit dem Markennamen Starbucks. PepsiCo vertreibt beispielsweise Frappuccino in Flaschen und Starbucks DoubleShot-Espresso. Mit Dryer's Grand Ice Cream Inc. besteht eine Lizenzvereinbarung zur Produktion von Starbucks Ice Cream, mit Beam eine zur Herstellung von Kaffee-Likör und mit Hershey eine Vereinbarung zur Fabrikation von Schokolade. 3% der Einnahmen aus dem Bereich «Spezielle Geschäfte» stammen aus der Zusammenarbeit mit diesen Partnern.



▲ Abbildung 5 Erlösanteile der verschiedenen Geschäftszweige (2008)



▲ Abbildung 6 Umsatzanteile (2008)

Starbucks verkauft ferner Bohnenkaffee und gemahlene Kaffee sowie den Tazo Tea und weitere Produkte an institutionelle Gastronomie-Unternehmen, die ihrerseits Hotels, Restaurants, Fluggesellschaften, Hochschulen usw. bedienen. 26% der Einnahmen im Bereich «Spezielle Geschäfte» sind auf diese Aktivitäten zurückzuführen.

Weitere Verkäufe betreffen das Geschäft mit der Unterhaltung, das CDs, Bücher, Filme usw. umfasst. Dieser Bereich generiert 1% der Einnahmen aus Spezialgeschäften.

| | |
|--|------------------------|
| | Human Resources |
|--|------------------------|

2008 beschäftigt Starbucks ungefähr 176 000 Mitarbeitende, davon 143 000 in den USA. Etwa 165 000 sind in den Filialen tätig, die übrigen in der Administration, in Röstereien und im Lagerbereich. Nur ein kleiner Teil der Mitarbeitenden ist gewerkschaftlich organisiert. Starbucks ist der Überzeugung, dass die Beziehungen zu den Mitarbeitenden zurzeit sehr gut sind. Andererseits resultierte das rasante Wachstum auch in einer höheren Fluktuation der Baristas. Zusammen mit spürbaren Kürzungen in der Ausbildung hat dies dazu geführt, dass sich viele Kunden, die regelmäßig die gleiche Filiale besuchen, nicht mehr so persönlich angesprochen fühlen wie bisher.

Viele junge Leute finden Gefallen an der Arbeit in einer Firma, die als sozial gilt. Während des Wachstums in den 1990er Jahren weist Starbucks die niedrigste Fluktuationsrate aller Restaurant- und Schnellimbissketten auf. Die Löhne bei Starbucks liegen in der Regel über dem Mindestlohn. Die Firma sorgt zudem für eine gute Krankenversicherung und gibt sogar Teilzeitkräften Aktienoptionen.

Ehemalige Mitarbeitende sind jedoch anderer Meinung. Sie beklagen sich über lange Arbeitstage und mangelnde Aufstiegsmöglichkeiten. Zudem blieben die Aktienoptionen für all jene Mitarbeitenden wertlos, die das Unternehmen nach wenigen Jahren wieder verlassen. 2001 klagen Manager von fast 700 Läden das Unternehmen wegen unbezahlter Überstunden ein. In einem Vergleich einigt sich Starbucks auf eine Nachzahlung von 18 Mio. Dollar.

| | |
|--|----------------|
| | Risiken |
|--|----------------|

Das Management geht davon aus, dass der Preis der Starbucks-Aktie die hohen Markterwartungen widerspiegelt. Falls diese Erwartungen nicht erfüllt werden, könnte dies zu einem weiteren Einbruch des Aktienwertes führen.

Einige weitere Gefahren sind:

- Rückgang der Kundenfrequenzen,
- Schwierigkeiten bei der Umsetzung neuer strategischer Initiativen,
- Marketinginitiativen von Konkurrenten beziehungsweise allgemeine Zunahme der Wettbewerbsintensität,
- ungünstige Wirtschaftsentwicklung (Arbeitslosigkeit, Zinsentwicklung usw.),
- genereller Rückgang der Nachfrage,

- negative Publizität,
- Anstieg der Rohstoff-, Energie-, Kommunikations- und/oder Arbeitskosten,
- Gesundheitsbedenken,
- Pandemien.

| | |
|--|-----------------------------------|
| | Strategische Vorstellungen |
|--|-----------------------------------|

Schultz hatte ursprünglich die Idee, Starbucks in jedes Land der Welt zu bringen – auch nach Italien. Die Zielgröße war 20 000 Filialen (mehr als McDonald's). Bis vor kurzem eröffnete Starbucks täglich drei neue Kaffeebars, meist an gut frequentierten Standorten, im Erdgeschoss großer Bürohäuser oder in Universitäten. Starbucks schafft es, in nur gerade 16 Wochen eine neue Filiale zu entwerfen, einzurichten und zu eröffnen. Um rasch die kritische Masse zu erreichen, versucht man auch, Wettbewerber aufzukaufen. So erwirbt Starbucks 1994 beispielsweise für rund 23 Mio. Dollar die 25 Läden umfassende Kette Coffee Connection in Boston. Zudem wird versucht, Wettbewerber aus profitablen Gegenden zu vertreiben, indem man deutlich höhere Mieten in Kauf nimmt. Einige der Konkurrenten können sich solche Mieten nicht leisten und geraten dadurch in Bedrängnis. «Das Immobiliengeschäft in Amerika ist nichts für zarte Gemüter», kommentiert Schultz seine Expansionsmethoden.

In den 1980er und 1990er Jahren stürmen die Yuppies geradezu die Starbucks-Kaffeebars, um in einem Raum mit orange gestrichenen Wänden gemütlich auf einem Sofa sitzend einen teuren Short Latte oder einen Tall Frappuccino zu genießen. 2002 warten Hunderte von Menschen auf dem Pariser Platz in Berlin auf die Eröffnung der ersten Starbucks-Filiale in Deutschland. In der Schweiz wird 2001 im Herzen von Zürich die erste Starbucks-Filiale eröffnet. In den folgenden sieben Jahren kommen 44 weitere Filialen in den Städten Basel, Bern, Genf, Lausanne, Luzern, St. Gallen, Zug und Zürich hinzu.

Heute trinken wöchentlich gegen 50 Mio. Menschen irgendwo auf der Welt ihren Espresso, Cappuccino, Macchiato oder Frappuccino in einem komfortablen und warmen Ambiente oder nehmen ihn gut verpackt mit nach Hause, ins Büro oder sonst wohin mit. Seit Juli 2002 führt Starbucks zudem Fair-Trade-zertifizierte Kaffeesorten mit Max-Havelaar-Gütesiegel. Darüber hinaus gibt es in manchen Starbucks-Filialen auch Patisserie, Gebäck, Bagel-Sandwiches und Snacks von lokalen Lieferanten sowie einen kostenlosen WLAN-Internetzugang.

Trotz der rund 50 Mio. Kunden wöchentlich versteht sich Starbucks nicht als Massenanbieter. Der Kaffee ist nicht das Wesentliche. Grund-

lage des Erfolges ist die «Kaffeehaus-Atmosphäre». Das enorme Wachstum lässt sich hauptsächlich auf folgende Faktoren zurückführen:

- Eingehende Kenntnis des Produktes,
- sorgfältige Qualitätskontrolle,
- gezielte Auswahl der Standorte,
- Rekrutierung von fähigen Managern,
- aggressive Wachstumspolitik,
- Ausbau und Nutzung der Marke.

Als Reaktion auf die Krise hat Starbucks 2008 eine Reihe von strategischen Initiativen in die Wege geleitet. Ziel dieser Maßnahmen ist es, den Shareholder Value langfristig zu stärken und die Ergebnisse des Unternehmens zu verbessern. Dazu gehören die Verringerung der Expansionsgeschwindigkeit in den USA sowie die Schließung einer Reihe von schlecht rentierenden Niederlassungen. Zudem sind folgende Maßnahmen vorgesehen:

- Verbesserung des US-Geschäfts, indem man dem «Erlebnis» und der Atmosphäre wieder mehr Beachtung schenkt und sich auf neue Produkte, auf die Erneuerung der Einrichtungen sowie auf die Ausbildung des Personals fokussiert.
- Maßnahmen zur Stärkung der emotionalen Bindung der Kunden an Starbucks-Kaffee.
- Anpassung der Organisation und des Managements, Konzentration auf kundenorientierte Initiativen sowie verbesserte Zuteilung der Ressourcen auf wertsteigernde Tätigkeiten.

Howard Schultz, aufgewachsen in einem Armenviertel von New York, ist davon überzeugt, dass er damit Starbucks wieder auf den Erfolgspfad führen kann.

| | |
|--|---|
| | Anhang Konsolidierte Erfolgsrechnung |
|--|---|

| Nettoertrag (in Mio. \$) | 2008 | 2007 |
|--------------------------------------|-----------------|----------------|
| Firmeneigene Filialen | 8 771,9 | 7 998,3 |
| <i>Spezialitäten:</i> | | |
| ■ Lizenzen | 1 171,6 | 1 026,3 |
| ■ Gastronomie und übrige | 439,5 | 386,9 |
| Total Spezialitäten | 1 611,1 | 1 413,2 |
| Total Nettoertrag | 10 383,0 | 9 411,5 |
| Verkaufskosten inkl. Mieten | 4 645,3 | 3 999,1 |
| Operative Kosten Filialen | 3 745,1 | 3 215,9 |
| Übrige operative Kosten | 330,1 | 294,2 |
| Abschreibungen/Amortisationen | 549,3 | 467,2 |
| Administration | 456,0 | 489,2 |
| Kosten für Restrukturierung | 266,9 | – |
| Total Betriebsaufwand | 9 992,7 | 8 465,6 |
| Equity Konsolidierung | 113,6 | 108,0 |
| Operatives Einkommen | 503,9 | 1 053,9 |
| Nettozinsen und andere Einnahmen | 9,0 | 40,4 |
| Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT) | 459,5 | 1 056,3 |
| Steuern | 144,0 | 383,7 |
| Nettogewinn | 315,5 | 672,6 |

| Detailverkäufe nach Produktgruppen | | | | |
|------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | 2008 | 2007 | 2006 | 2005 |
| Getränke | 76 % | 75 % | 77 % | 77 % |
| Esswaren | 17 % | 17 % | 15 % | 15 % |
| Kaffeemaschinen und andere Geräte | 4 % | 5 % | 5 % | 4 % |
| Kaffeebohnen | 3 % | 3 % | 3 % | 4 % |
| Total | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % |

| Betriebsergebnisse (in Mio. \$) | | | | | | |
|--|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Nettoeinkommen | 2008 | 2007 | 2006 | 2005 | 2004 | 2003 |
| Verkäufe in eigenen Filialen | 8 772 | 7 998 | 6 583 | 5 392 | 4 457 | 3 450 |
| <i>Spezialitäten:</i> | | | | | | |
| ■ Lizenzen | 1 172 | 1 026 | 861 | 673 | 566 | 410 |
| ■ Gastronomie | 440 | 387 | 343 | 304 | 271 | 216 |
| Total Spezialitäten | 1 611 | 1 413 | 1 204 | 977 | 837 | 626 |
| Total Nettoeinkommen | 10 383 | 9 411 | 7 787 | 6 369 | 5 294 | 4 076 |
| Nettogewinn | 315 | 673 | 564 | 494 | 389 | 265 |

| Bilanz (in Mio. \$) | | | |
|--------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| | 2008 | 2007 | 2006 |
| Umlaufvermögen | 1 748,0 | 1 696,5 | 1 529,8 |
| Langfristige Investitionen | 71,4 | 21,0 | 5,8 |
| Stammkapital | 302,6 | 258,9 | 219,1 |
| Gebäude und Einrichtungen | 2 956,4 | 2 890,4 | 2 287,9 |
| Übrige Aktiven | 261,1 | 219,4 | 186,9 |
| Immaterielle Anlagewerte | 66,6 | 42,1 | 38,0 |
| Goodwill | 266,5 | 215,6 | 161,4 |
| Total Aktiven | 5 672,6 | 5 343,9 | 4 428,9 |
| <i>Passiven:</i> | | | |
| Kurzfristige Verbindlichkeiten | 2 189,7 | 2 155,6 | 1 935,6 |
| Langfristige Verbindlichkeiten | 992,0 | 904,2 | 264,8 |
| Total Verbindlichkeiten | 3 181,7 | 3 059,8 | 2 199,4 |
| Aktienkapital | 2 490,9 | 2 284,1 | 2 228,5 |
| Total Passiven | 5 672,6 | 5 343,9 | 4 428,9 |

| | |
|--|---------------|
| | Fragen |
|--|---------------|

1. Welche Faktoren haben zum außerordentlichen Erfolg von Starbucks beigetragen?
2. Worin besteht der Kundennutzen beziehungsweise der Wettbewerbsvorteil von Starbucks?
3. Wie beurteilen Sie Starbucks bisherige Wachstumsstrategie? Welches sind die positiven beziehungsweise die negativen Aspekte? Welche Probleme könnten sich ergeben, wenn weiterhin auf diesen Wachstumspfad gesetzt wird?
4. Wie beurteilen Sie die strategischen Initiativen und Maßnahmen, die Howard Schultz 2008 eingeleitet hat und die zum Ziel haben, Starbucks wieder auf den Erfolgspfad zurückzuführen? Geht Schultz Ihrer Meinung nach die richtigen Probleme an und setzt er die richtigen Prioritäten?
5. Entwickeln Sie für Starbucks konkrete Vorschläge für eine nachhaltige Wettbewerbsstrategie: Welche strategische Positionierung ist im Hinblick auf die künftige Entwicklung des Wettbewerbs erfolgsversprechend (Hilfsmittel: Wertkurve)? Welche Ressourcen und Fähigkeiten muss Starbucks dazu besonders pflegen und allenfalls ausbauen?
6. Welche Wachstumsmöglichkeiten könnten sich – aufbauend auf der in Frage 5 entwickelten Wettbewerbsstrategie – in Zukunft ergeben?
7. Wie beurteilen Sie das im Fall zitierte Mission Statement? Welche Möglichkeiten und Grenzen sehen Sie in einem solchen Leitbild?

| | |
|--|----------------|
| | Quellen |
|--|----------------|

- Annual Reports Starbucks Corporation 2005, 2006, 2007, 2008
- Ruchi Mankad: Starbucks Coffee Company: The Indian Dilemma. *Case Study 307-274-1*, ICFAI Business School, Ahmedabad 2007
- Shanul Jain: Starbucks in US: Too Much Coffee Spilling all Over. *Case Study 309-023-1*, ICFAI Business School 2009
- Steinborn, D.: Der Kaffeekönig. *Die Zeit*. Nr. 17, 16. April 2003, <http://www.zeit.de/2003/17/Starbucks>
- Stuhlfauth, H.: Mehr Spirit, weniger Kunden. *Jungle World*. Nr. 4, 24. Januar 2008
- Suresh Kotha, Debra Glassman: Starbucks Corporation: Competing in a Global Market. *Case Study*, UW Business School, 2003
- de.wikipedia.org/wiki/Starbucks
- www.starbucks.com
- www.starbucks.ch/de-ch