



Starbucks-Filiale in Peking: „Rückzugsort für schlechte Zeiten“

SPIEGEL-GESPRÄCH

# „Eine echte Führungskrise“

Starbucks-Chef Howard Schultz über seine Wut auf amerikanische Politiker, die Rolle von Spekulanten im Kaffeegeschäft und seine Expansionspläne in Deutschland

**SPIEGEL:** Mr. Schultz, Sie haben in den USA gerade mit einem offenen Brief für Aufsehen gesorgt. Darin werfen Sie den amerikanischen Politikern Versagen vor und machen sie für die anhaltende Wirtschaftskrise verantwortlich. Sie haben sogar alle US-Wirtschaftsführer zu einem Spendenboykott aufgerufen. Warum sind Sie so wütend?

**Schultz:** Ich versuche nur, meine prominente Position zu nutzen, um zu sagen, was viele Menschen frustriert. Wir haben eine echte Führungskrise. Den Politikern beider Parteien ist Ideologie wichtiger als das Wohlergehen der Bürger. Dadurch verspielen sie das Vertrauen und den Kredit, den die USA in der Welt genießen.

**SPIEGEL:** Sie haben immer wieder darauf verwiesen, dass Sie in ärmlichen Verhältnissen in einem sozialen Brennpunkt in Brooklyn aufgewachsen sind und dabei die Risse im amerikanischen Traum erlebt haben. Sehen Sie ähnliche Risse nun im ganzen Land?

**Schultz:** Das ist mit Sicherheit so. Ich bin äußerst sensibel für die Ängste, die viele Menschen hierzulande derzeit durchle-

ben, denn ich kenne sie aus meiner eigenen Kindheit. Und Starbucks hat eine sehr enge Beziehung zum Durchschnittsamerikaner, denn wir haben in fast jeder Ecke des Landes eine Filiale. Wir bekommen sehr genau mit, welche großen Probleme es derzeit gibt.

**SPIEGEL:** Sie haben deshalb versprochen, selbst mit gutem Beispiel voranzugehen und kräftig einzustellen. Allein in den USA wollen Sie in den nächsten sechs bis zwölf Monaten 70 000 zusätzliche Stellen schaffen ...

**Schultz:** ... weil nur so der Teufelskreis aus Angst und Unsicherheit durchbrochen werden kann. Die Unternehmen trauen sich nicht, einzustellen und zu investieren. Der Wirtschaftskreislauf kommt aber nur wieder in Gang, wenn man frisches Blut hineinpumpt.

**SPIEGEL:** In Krisenzeiten wird allerdings zuerst an Luxus gespart, wie zum Beispiel Caffè Latte für vier Dollar. Haben Sie keine Angst, dass Sie den Mund etwas zu voll nehmen?

**Schultz:** Starbucks ist von der Krise des Verbrauchervertrauens nicht betroffen. Wir haben finanziell gesehen sogar das beste Jahr unserer Geschichte. Unsere Filialen haben sich insbesondere in den vergangenen beiden Jahren zu einem

Rückzugsort für schlechte Zeiten entwickelt. In diesem Sinne haben wir so etwas wie einen für jeden erschwinglichen Luxus geschaffen. Wir wissen allerdings auch, dass wir diese Position ganz schnell verlieren, wenn wir uns nicht jeden Tag anstrengen.

**SPIEGEL:** Zuletzt kletterte der Umsatz um neun Prozent auf rund elf Milliarden Dollar. Eine ganze Zeit war es allerdings eher schlecht um Starbucks bestellt. Das Geschäft lief so mies, dass Sie Anfang 2008 vom Aufsichtsrat zurück auf den Chefposten gewechselt haben, um die Seele des Unternehmens zu retten, wie Sie in Ihrem neuen Buch schreiben\*.

**Schultz:** Starbucks drohte in der Tat seine Seele zu verlieren, weil Überheblichkeit und Anspruchsdenken das ganze Unternehmen infiziert hatten. Wachstum war nicht mehr das Resultat der Unternehmensstrategie, sondern Selbstzweck.

**SPIEGEL:** Sie beklagen auch, das Unternehmen sei zu effizient gewesen. Kann das wirklich ein Nachteil sein?

**Schultz:** Richtig gute Unternehmen finden eine Balance zwischen Disziplin und Kreativität. Aber wir waren an einem Punkt angekommen, an dem Effizienz alles war und es nur noch darum ging, wie wir noch schneller noch mehr Kunden abfertigen können. Dabei haben wir vergessen, dass es darum geht, in unseren Filialen großes Theater zu machen, eine Geschichte zu erzählen, ein fühlbares Erlebnis zu schaffen.

**SPIEGEL:** Müssen Sie nicht zuerst versuchen, gerade für junge Konsumenten cool zu bleiben, um nicht zwischen den boomenden billigen Kaffeeanbietern wie McDonald's auf der einen und Gourmetläden auf der anderen Seite eingequetscht zu werden?



Starbucks-Manager Schultz

„Wachstum war Selbstzweck“

AGE / MAURITIUS IMAGES

JOHN FERGUSON / CAMERA PRESS

\* Howard Schultz u. a.: „Onward: Wie Starbucks erfolgreich ums Überleben kämpfte, ohne seine Seele zu verlieren“. Wiley-VCH Verlag, Weinheim; 456 Seiten; 19,95 Euro. Das Gespräch führte der Redakteur Thomas Schulz.

**Schultz:** Die besten Marken der Welt versuchen nicht, cool zu sein, sondern relevant zu bleiben. Adidas und Mercedes zum Beispiel haben das geschafft: Sie sind sehr groß und allgegenwärtig, aber wirken dabei nicht gewöhnlich. Für uns heißt das, nicht nur direkt auf das Verkaufen von Kaffee zu schauen, sondern die grundlegende Veränderung des Konsumentenverhaltens im Auge zu behalten. Wir sind bei den sozialen Medien wie Facebook ganz vorn dabei, und in vielen unserer Filialen kann man inzwischen mit dem Mobiltelefon bezahlen.

**SPIEGEL:** Zugleich bietet Starbucks nun Instantkaffee an. Gewöhnlicher geht's doch kaum – oder?

**Schultz:** Alle dachten, das sei das Dämlichste, was wir machen können, aber es war genau das Richtige. Als Porsche einen viersitzigen Geländewagen auf den Markt brachte, hieß es auch: Das ist deren Ende. Aber stattdessen haben sie ihren Kundenkreis erheblich erweitert. Genauso wie wir jetzt mit unserem Instantkaffee Via.

**SPIEGEL:** Haben Sie nicht vielmehr mit einem Billigangebot auf McDonald's reagieren müssen? Die Burger-Kette macht Ihnen seit einiger Zeit mit ihren McCafés erhebliche Konkurrenz.

**Schultz:** McDonald's hat uns sogar einen großen Gefallen getan. Es hat für sehr viel Aufmerksamkeit gesorgt und uns gleichzeitig gezwungen, uns auf unsere Stärke zu konzentrieren: hochwertigen Kaffee in besonderer Umgebung anzubieten. Wir sind zwar teurer als McDonald's, aber dafür eben auch besonders.

**SPIEGEL:** Die Deutschen konnten Sie davon allerdings noch nicht so richtig überzeugen. Während Starbucks in England längst über 700 und in Japan fast 900 Filialen hat, sind es in Deutschland gerade einmal knapp 150.

**Schultz:** Das stimmt, wir haben viel zu wenige Filialen in Deutschland. Wir müssen endlich in die Gänge kommen.

**SPIEGEL:** Dabei sind die Deutschen doch sogar, anders als etwa die Japaner, eine Nation von Kaffeetrinkern. Was ist schiefgelaufen?

**Schultz:** Die meisten amerikanischen Handelsunternehmen, die sich auf dem deutschen Markt versuchen, tun sich schwer. Denken Sie nur an Wal-Mart. Es hat auch bei uns eine Weile gedauert, den Code zu knacken. Dafür gibt es keine Entschuldigung. Aber inzwischen bin ich ganz zufrieden: Wir haben jetzt das richtige Fundament, und der Bekanntheitsgrad von Starbucks ist hoch. Wir werden beim Wachstum jetzt richtig Gas geben.

**SPIEGEL:** In den meisten Ländern gibt es doch bereits lokale Ketten. Wo sehen Sie da überhaupt noch große Wachstumschancen?

**Schultz:** Wir haben derzeit rund 900 Filialen in China, doch das werden irgendwann Tausende sein. Es ist zwar nicht

einfach, in den chinesischen Markt reinzukommen, aber dafür sind es unsere profitabelsten Filialen überhaupt. Auch Brasilien und Vietnam stehen ganz oben auf unserer Expansionsliste. Und natürlich Indien.

**SPIEGEL:** Die Inder sind nicht gerade als Kaffeeliebhaber bekannt. Genauso wie die USA einst auch eher für ihre fürchterliche dünne Brühe aus Billigbohnen berüchtigt waren. Seit dem Erfolg von Starbucks gibt es nun an fast jeder Ecke Espresso. Wollen Sie die ganze Welt zum Kaffee bekehren?

**Schultz:** Es hat uns sicherlich viel Zeit gekostet, den Konsumenten zu erziehen. Unser Erfolg in den USA kam ja nicht über Nacht. Wir haben nie riesige Werbekampagnen gefahren. Die Marke wurde über die Erfahrung in unseren Filialen und die Qualität des Kaffees aufgebaut. Wir haben dabei etwa durch unsere Art der Röstung ein eigenes Geschmacksprofil entwickelt, für das wir über die Zeit eine Basis von 60 bis 70 Millionen extrem loyalen Kunden schaffen konnten. Das ist nun ein Sprungbrett für globale Möglichkeiten.

**SPIEGEL:** Man könnte allerdings auch sagen, Starbucks ist nicht im Kaffee-, sondern im Milchgeschäft. In den meisten Starbucks-Getränken ist der Espresso nur eine Randerscheinung.



AGOSTINO PACCIANI / ANZENBERGER

**Arbeiterinnen einer Kaffeefarm in Ruanda:** „Getrieben von Spekulanten“

**Schultz:** Ich glaube, unsere Kunden wollen nun einmal Milch in ihrem Kaffee. Deswegen ist der Tall Latte ...

**SPIEGEL:** ... ein großer Milchkaffee ...

**Schultz:** ... unser populärstes Getränk. Und wir sind hier, um unsere Kunden zufriedenzustellen. Das ist doch eine Stärke des Unternehmens und nicht etwas Negatives!

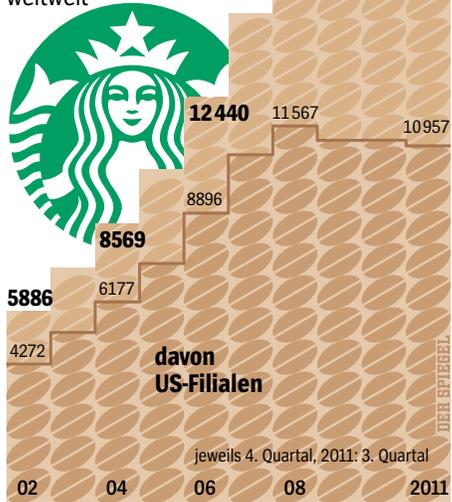
**SPIEGEL:** Es gibt Studien, die sagen, der Kostenanteil der Milch an einem Tall Latte sei rund doppelt so hoch wie der des Kaffees. Richtig?

**Schultz:** Das war mit Sicherheit nicht im vergangenen Frühjahr so, als der Kaffeepreis auf drei Dollar pro Pfund stieg.

**SPIEGEL:** Kaffee ist in den vergangenen Jahren wie alle Rohstoffe immer mehr zu

## Kaffeewelt

Starbucks-Filialen weltweit



einem Spekulationsobjekt geworden. Hat der Preis überhaupt noch mit Angebot und Nachfrage zu tun?

**Schultz:** Ich habe im vergangenen Jahr mit jedem gesprochen, von dem wir in rund 30 Ländern Kaffee kaufen. Keiner hatte ein Bestandsproblem, aber die Preise stiegen. Für mich beweist das: Der Kaffeepreis wird getrieben von Spekulanten und Finanzmachenschaften.

**SPIEGEL:** Offenbar drängen immer mehr Hedgefonds in das Geschäft mit dem Kaffeehandel.

**Schultz:** Ja, sie haben andere Spekulationsgeschäfte aufgegeben und konzentrieren sich stark auf die Rohstoffmärkte.

**SPIEGEL:** Trotz deutlich höherer Preise kommt also nicht mehr Geld bei den Kaffeebauern an?

**Schultz:** Soweit ich es beurteilen kann, verdienen Finanzinstitutionen an den hohen Preisen, nicht die Farmer.

**SPIEGEL:** Sie betonen öffentlich immer wieder, wie sehr Starbucks sich für eine faire Behandlung der Kaffeebauern starkmacht. Wie stellen Sie sicher, dass die Produzenten tatsächlich ihren verdienten Anteil bekommen?

**Schultz:** Starbucks hat in den vergangenen Jahren mehr für Kaffeebauern getan als jedes andere Unternehmen der Welt. Wir haben etwa in Costa Rica und Ruanda Schulungszentren gebaut, wo wir den Farmern sowohl bei Anbaumethoden als auch bei Geschäftspraktiken helfen. Und wir haben eigene Standards für die Beziehungen zu den Farmern entwickelt, die zum Beispiel bei der Transparenz höher sind als im Fair-Trade-System. Wir verfolgen auch den Geldfluss und stellen sicher, dass die Bezahlung beim Farmer ankommt.

**SPIEGEL:** Was ist Ihr Problem mit Fair Trade, dem Siegel für bessere Bedin-

gungen für Produzenten in der Dritten Welt?

**Schultz:** Fair Trade macht einen guten Job, nur lässt das System nicht zu, beim Ankauf die Kaffeequalität zu identifizieren. Wir benötigen aber ausschließlich Arabica-Kaffee des höchsten Grades. Deshalb müssen wir unsere eigenen Analysen durchführen und gleichzeitig sicherstellen, dass die Plantagenbesitzer auch in den Boden zurückinvestieren und die Kaffeeplücker gerecht entlohnen. Und wir zahlen über dem globalen Marktpreis.

**SPIEGEL:** Sie haben kürzlich das Wort „Coffee“ aus dem Starbucks-Logo gestrichen und gleichzeitig angekündigt, mit Starbucks-Produkten in die Supermärkte zu drängen. Wollen Sie Starbucks mittelfristig zu einem globalen Lebensmittelkonzern ausbauen und in einer Liga etwa mit Nestlé spielen?

**Schultz:** Im Lebensmittelbereich bieten sich enorme Möglichkeiten für uns. In den nächsten 12 bis 18 Monaten werden wir neue Produkte und komplett neue Kategorien vorstellen. Ich kann Ihnen nichts Genaues verraten, außer dass es ein riesiges, globales Milliardengeschäft im Lebensmittelbereich sein wird. Ich glaube, die Welt wird in den nächsten Jahren noch sehr überrascht sein, wozu wir in der Lage sind.

**SPIEGEL:** Mr. Schultz, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.