

HOWARD SCHULTZ

„Wir müssen uns selbst kannibalisieren“

Starbucks-Chef Howard Schultz sprach mit den Redakteuren *Astrid Dörner* und *Gabor Steingart* über seine Strategie und die blockierte US-Politik.

Handelsblatt: Herr Schultz, Sie waren in den vergangenen Wochen sehr unzufrieden mit der politischen Führung in Washington. Sie haben einen offenen Brief geschrieben mit dem Titel „Liebe besorgte Mitbürger“ und die Bewegung „Upward Spiral 2011“ gegründet. Was hat Sie so wütend gemacht?

Howard Schultz: Es ist ungewöhnlich für einen amerikanischen Vorgesetzten, sich so zu äußern. Aber es sind auch ungewöhnliche Zeiten. Ich habe viele Amerikaner mit tiefer Enttäuschung beobachtet, wie die Verhandlungen über die Schuldenobergrenze zum Debakel zwischen Präsident Obama und dem Kongress wurden. Die Amerikaner brauchen langfristige Lösungen. Aber vor lauter Ideologie und Parteipolitik bekommen sie nicht das, was sie verdienen. Ich glaube, das Ganze hat eine Vertrauenskrise ausgelöst in den USA und im Rest der Welt.

Handelsblatt: Die Deutschen suchen meist schon früh in der politischen Debatte Einigkeit. Man könnte argumentieren, dass die Amerikaner schließlich eine fortschrittliche Demokratie haben.

Schultz: Ich denke, das Wesen der Demokratie und der wundervolle Aspekt an ihr ist die kreative Debatte mit ihren Spannungen - aber nicht Ideologien und Parteipolitik. Ich habe meine Meinung gesagt. Aber ich habe keine bestimmte Partei kritisiert, auch nicht den Präsidenten, lediglich den Prozess und die Tatsache, dass es keine Lösung gegeben hat. Ich wollte die Politiker ermutigen, den Dialog wieder aufzunehmen und einen Durchbruch zu erzielen.

Handelsblatt: So einen Schritt hat niemand erwartet von dem Chef von Starbucks, einem Unternehmen, das für Gemütlichkeit steht und Kunden zufrieden machen will.

Schultz: Die Folgen habe ich wirklich nicht absehen können. Ich habe mir nicht vorstellen können, so viel Unterstützung und so viele Medienanfragen zu bekommen. Wir haben mittlerweile 160 Unternehmenschefs aus beiden Parteien, die sich meiner Initiative anschließen. Aber wir müssen noch mehr tun. Die führenden US-Konzerne können nicht auf Washington warten. Wir müssen zeigen, dass wir bereit sind, die Wirtschaft zu stützen und Arbeitsplätze zu schaffen.

Handelsblatt: Haben Sie schon einen Anruf von Präsident Obama oder von einem seiner Mitarbeiter bekommen?

Schultz: Dazu kann ich nichts sagen. Aber ich hatte viele Gespräche mit führenden Politikern.



Starbucks-Chef Howard Schultz: „Wir sehen sehr wohl, dass die Welt gerade sehr fragil ist, und überlegen genau, wo und wie wir expandieren.“

VITA

Howard Schultz konnte als Kind einer armen jüdischen US-Familie nur dank eines Sport-Stipendiums studieren. Als Vertriebschef des Haushaltsgeräteherstellers Hammerplast lernte er in den 70er-Jahren die Kaffeerösterei Starbucks kennen - ein guter Firmenkunde. 1982 fing er hier an, versuchte aber nach einer Reise eine Konkurrenzfirma nach italienischem Konzept zu starten. Nach der Fusion mit Starbucks startete er ab Mitte der 80er-Jahre die Großexpansion. 1992 ging Starbucks an die Börse, Schultz zog sich 2000 als Chairman operativ zurück. Seit 2008 führt der 58-Jährige Starbucks erneut als CEO.

Handelsblatt: Präsident Obama hat gerade die sogenannte Buffett-Regel vorgeschlagen - einen höheren Steuersatz für Millionäre. Sind Sie dafür?

Schultz: Ich habe mit Warren Buffett über seine Initiative gesprochen. Aber statt mich jetzt dafür auszusprechen, lassen Sie mich Folgendes sagen: Ich bin dafür, dass wir uns nicht mit dem Status quo zufriedengeben. Wir brauchen große Veränderungen und Reformen. Und die Reformen müssen sowohl höhere Steuern beinhalten als auch Ausgabenkürzungen. Was Warren und der Präsident vorschlagen, ist ein guter Schritt, aber es kann nicht die einzige Komponente sein, um

das übergeordnete Problem zu lösen.

Handelsblatt: Starbucks ist ein globales Unternehmen. Wie sehr spüren Sie die Krise in Europa?

Schultz: Wir haben Café-Häuser in ganz Europa und wir beobachten genau die Risse, die gerade im Verbrauchervertrauen entstehen. Wir sehen uns genau an, was derzeit in Griechenland passiert und in Spanien und in Portugal.

Handelsblatt: Geht das Geschäft zurück?

Schultz: Ironischerweise haben wir gerade ein Rekordjahr, was den Umsatz und den Gewinn für das gesamte Geschäft angeht. Am Dienstag ist unsere Aktie auf ein Allzeithoch geklettert. Das ist schon irgendwie absurd.

Handelsblatt: Viele deutsche Unternehmen haben gerade große Teile ihres Marktwerts verloren.

Schultz: Unser Geschäft in Europa ist immer noch relativ gesund. In Deutschland laufen die Geschäfte gut. Aber wir sehen sehr wohl, dass die Welt gerade sehr fragil ist, und überlegen uns genau, wo und wie wir expandieren. Wir werden uns in den nächsten zwölf Monaten vor allem auf Asien konzentrieren.

Handelsblatt: Wie sehen Sie den deutschen Kaffeemarkt?

Schultz: Der Wettbewerb hier ist sehr hoch. Nach zehn Jahren und 150 Starbucks-Cafés haben wir uns

eine gute Position erkämpft. Vor allem, wenn man bedenkt, dass wir erst spät auf diesen Markt gekommen sind. Im Nachhinein hätten wir wahrscheinlich früher nach Deutschland gehen sollen.

Handelsblatt: 150 Häuser sind für Starbucks nicht besonders viel. In Manhattan allein haben sie mehr als 180. Wie kommt das?

Schultz: Wir waren generell sehr vorsichtig in Europa. China war in den vergangenen Jahren so eine große Chance für uns und wir waren dort so erfolgreich, dass wir unseren Fokus dorthin gelegt haben. In Indien werden wir 2012 eröffnen, in Vietnam 2013. Aber wir wol-

len unsere Anstrengungen in Europa verdoppeln. Allerdings werden wir das sehr diszipliniert tun und immer die wirtschaftliche Lage im Blick haben. Ich hoffe, dass wir in Deutschland die Anzahl unserer Cafés verdoppeln oder verdreifachen können.

Handelsblatt: Machen Sie auf dem deutschen Markt irgendetwas anders als in den USA?

Schultz: Das Kaffee-Angebot ist überall gleich. Aber in nächster Zeit könnten lokale Speisen relevanter werden. Und ich glaube, dafür gibt es auch Chancen in Deutschland. Sie werden in den nächsten zwölf Monaten dazu mehr erfahren.



Howard Schultz (Mitte) zusammen mit den Handelsblatt-Redakteuren Astrid Dörner und Gabor Steingart in Berlin.

sind, ihre Hände schmutzig zu machen.“ Ich habe es herausgerissen und vergrößern lassen. Dann habe ich es im Sitzungssaal des Aufsichtsrats aufgehängt. Die Leute dachten, ich bin verrückt. Aber ich wollte zeigen, dass wir unsere Hände nicht mehr schmutzig genug machen. Der Erfolg hat uns verführt. Und als die Finanzkrise nach Amerika kam, hatten wir - gepaart mit ein paar Fehlentscheidungen - ein großes Problem.

Handelsblatt: Wie weit sind Sie jetzt im Restrukturierungsprozess?

Schultz: Wir haben den Turnaround definitiv abgeschlossen. Das Unternehmen ist gesünder, stärker und hat ein neues Level an Disziplin. Aber am wichtigsten ist, dass wir die Werte von Starbucks erhalten haben.

Handelsblatt: Sie wollen künftig ein Milliardengeschäft mit Konsumgütern aufbauen.

Schultz: Wir haben einen großen Vorteil gegenüber traditionellen Konsumgüterkonzernen wie Kraft, Nestlé, Coke oder Pepsi - die alle großartige Unternehmen sind. Aber sie haben nur einen Vertriebskanal. Wir dagegen können 17.000 Café-Häuser weltweit für uns nutzen.

Handelsblatt: Café-Häuser und Produkte im Supermarkt - wie geht das zusammen?

Schultz: Wir glauben, dass wir neue Produkte, Marken und Kategorien in unseren Häusern einführen und eine Kundenbindung schaffen können. Danach können wir die Produkte auch in Supermärkten verkaufen. Das haben wir mit unserem Instantkaffee „Via“ bereits so gemacht. Zuerst gab es ihn nur in unseren Häusern, jetzt auch in 70.000 Supermärkten. Via wird in ein paar Jahren ein Milliardengeschäft für uns sein.

Handelsblatt: Ist das nicht schlecht für den Umsatz in den Cafés?

Schultz: In diesem Fall ist es zusätzliches Geschäft. Aber grundsätzlich glaube ich: Wenn wir uns nicht selbst kannibalisieren, dann wird es jemand anders tun.

Handelsblatt: Über was für neue Produkte denken Sie nach?

Schultz: Wir interessieren uns sehr für den Bereich Gesundheit und Wellness. Und ich glaube, es ist nicht außer Frage, dass Starbucks eine Übernahme wagen könnte. Wir haben zwei Milliarden Dollar an Barreserven und keine Schulden. Wir schauen uns derzeit um. Es gibt viele Möglichkeiten.

Handelsblatt: Was ist Ihr persönlicher Traum: Für immer Vorstandschef bleiben?

Schultz: Nicht für immer. Aber ich bin hoch motiviert, noch einige Jahre lang zu arbeiten. Wir stellen gerade ein großartiges Team auf, und wenn die Zeit gekommen ist, dann, glaube ich, wird es einen internen Nachfolger geben.

Handelsblatt: Herr Schultz, wir danken Ihnen für das Interview.

Starbucks: Die Kaffeehauskette hat ihre tiefste Krise überwunden

Christoph Kapalschinski
Düsseldorf

In einer Folge der amerikanischen Zeichentrick-Serie „The Simpsons“ spielt die Kaffeehauskette Starbucks eine unrühmliche Rolle: Noch während die Simpsons durch ein Einkaufszentrum bummeln, macht nach und nach fast jeder Laden zu. Stattdessen eröffnen Starbucks-Filialen in den Läden. Ein Starbucks neben dem nächsten, immer gleich.

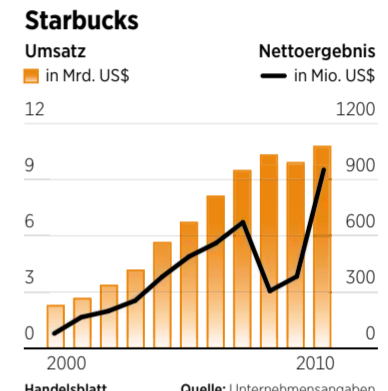
Die Szene nimmt einige Probleme aufs Korn, die Starbucks bis in die letzten Jahre quälten. Die schnelle Expansion forderte ihren Tribut. Starbucks galt plötzlich als Inbegriff dessen, was es an Systemgastronomie zu hassen gilt: unpersönlich, gleichförmig, aggressiv. Außerhalb der USA wurde Starbucks für einige Menschen sogar der Inbegriff der üblen Seite der Globalisierung. Im Nahen Osten mussten sich Filialen gegen gewalttätige Angriffe verteidigen.

Dabei liest sich die Selbstdarstellung des Konzerns so nett: Aus einem Café in Seattle, eröffnet 1971 und benannt nach einem Seefahrer aus dem Roman „Moby Dick“ wurde eine Kette mit heute genau 17.018 Läden, teils in Lizenz. Der Umsatz 2010 lag bei 10,7 Milliarden Dollar - etwas weniger als die Hälfte des Gesamtumsatzes von McDonald's.

Heute ist Starbucks mit der Sanierung durch. Es waren alarmierende Geschäftszahlen, weswegen Firmengründer Howard Schultz im Jahr 2008 vom Aufsichtsratsposten ins Chefbüro zurückkehrte. So war 2008 der Umsatz in den Läden um drei Prozent gesunken, 2009 nochmal um sechs Prozent. Weil die Kosten oben

blieben, sank die operative Marge von 11,2 Prozent im Jahr 2007 auf 5,7 Prozent 2009. In der Finanzkrise wurde zudem vielen Amerikanern klar, wie teuer Kaffee bei Starbucks ist. Sie verzichteten, zumal in der schnellen Expansion die Qualität des Services gelitten hatte. Konkurrenten konterten mit eigenen, oft preisgünstigeren Konzepten. McDonald's brachte mit McCafé ein eigenes Angebot, das rasch viel Zulauf fand.

Schultz musste etwas tun. Zu-



nächst schickte er fast alle Mitarbeiter zu einer Nachschulung. Zudem schloss er etwa 1000 Filialen. Der Prozess zieht sich bis heute hin: 174 Läden weniger sind es allein 2011 in den USA geworden - trotz Neueröffnungen. Im dritten Quartal 2011 lag die operative Marge daher bereits bei 13,7 Prozent.

Das Ziel ist klar: Die Läden sollen profitabel arbeiten. Zudem sollen sie den Kunden besseren Service bieten, um die recht hohen Preise zu rechtfertigen. Initiativen zu nachhaltigem Kaffeeanbau verbessern das Image. Starbucks arbeitet außerdem

an den Produkten. So ist in den USA Instantkaffee unter der Marke Via neu auf dem Markt. Sparsame Konsumenten, die sich lieber Kaffee zu Hause aufbrühen, sollen dem Konzern treu bleiben können. Sogar das Logo hat Schultz zu dem Zweck verändert. Der Schriftzug mit dem Wort „Coffee“ ist verschwunden. Das macht Platz für weitere Produkte aus dem wachsenden Feld der beliebten Mitnahmeverpackung.

In Deutschland hat das Geschäft noch Nachholpotenzial. Erst 150 Läden gibt es in der Bundesrepublik - wesentlich weniger als in vergleichbaren Ländern. Früh waren hier Nachahmer auf dem Markt - etwa Balzac in Hamburg. Inzwischen ist die kleinere Kette selbst in Schwierigkeiten geraten und hat mit World Coffee fusioniert.

Wie schlecht es um das deutsche Starbucks-Geschäft einst bestellt war, zeigen die letzten im Bundesanzeiger veröffentlichten Zahlen. 20,6 Millionen Euro Verlust bei 101 Millionen Euro Umsatz stehen da für das Geschäftsjahr 2008/09, insgesamt seien bis dahin Verluste von 70,1 Millionen Euro aufgelaufen. Jahrelang hatte Starbucks bei der Expansion auf einen schwachen Partner gesetzt: Die zwischenzeitlich insolvente Kaufhauskette Karstadt.

Der neue Deutschland-Geschäftsführer Ross Shadix berichtete im Frühjahr, das Starbucks-Geschäft sei inzwischen - nach Filialschließungen - deutlich profitabel. Jetzt will er von Essen nach München umziehen. In ein Land traut sich Starbucks jedoch bis heute nicht: Italien. Hier sind die Kaffeebars wohl zu gut, zu weit verbreitet - und zu preisgünstig.



Neues Logo: Starbucks strich den Zusatz „Coffee“ aus dem Logo, um auch andere Produkte verkaufen zu können.

Starbucks-Café in Puerto Rico (unten): Die Kette expandiert - nur nach Italien traut sie sich nicht.



Lynne Sladky/AP, Ted S. Warren/dap