

Starbucks wächst und wächst. In Deutschland stärker als geplant, sagt CEO Orin Smith, weil Partner Karstadt „sehr ambitioniert“ ist. 25 000 Filialen weltweit sind vorgesehen. Doch ist die Café-Kette nicht überall willkommen

DIE WELT: Herr Smith, Starbucks eröffnet jeden Tag drei neue Kaffeehäuser. Weltweit gibt es bislang mehr als 7200 Starbucks-Cafés. Wo ist Ihr Limit?

Orin Smith: Wir haben bisher in keinem unserer Märkte das Limit gefunden. Unsere ursprüngliche Zielgruppe hat sich auch überraschenderweise verjüngt und ist ethnisch vielfältiger geworden. Wir sind zum Beispiel bei Latinos und Afroamerikanern viel beliebter, als wir das erhofft hatten.

DIE WELT: Ihre Pläne für die Expansion in Deutschland haben Sie angeblich zurückstutzen müssen.

Smith: Im Gegenteil! Die Pläne unsere deutschen Partner sind im Moment vielleicht sogar ein bisschen aggressiver als wir das hier angesichts der Marktentwicklung für angemessen halten. Die sind sehr ambitioniert.

DIE WELT: Nun wollen Sie in Frankreich starten. Werden sich die Franzosen für amerikanischen Edel-Kaffee in Pappbechern begeistern lassen?

Smith: Wir haben Respekt für die traditionellen französischen Cafés. Es ist aber auch eine Tatsache, dass diese Cafés schon lange in Bedrängnis sind und in Scharen aufgeben. Nach allem, was ich über Frankreich gelesen habe, hat auch dort fast niemand mehr die Zeit, mitten am Tag stundenlang im Café zu sitzen. Cafés, die immer noch auf diese Zielgruppe angewiesen sind, haben fast keine Chance mehr. Ich war auch gerade in Paris und habe mir dort einige der neuen französischen Konkurrenten angeschaut, die uns kopiert haben. Diese Cafés wirken nicht gerade besonders französisch. Wenn ich mir den Erfolg dieser Kopien anschau, bin ich für unseren französischen Markteintritt sehr optimistisch.

DIE WELT: Haben der Irak-Krieg und, damit verbunden, die weltweite Kritik an den USA die internationale Expansion von Starbucks gebremst?

Smith: Nein, nicht wirklich. Aber die Entwicklung hat uns sehr besorgt. Kurz nachdem der Konflikt eskalierte, sind Howard Schultz und ich nach Deutschland und Frankreich geflogen, um uns dort selbst einen Eindruck zu verschaffen. Wir sprachen mit so vielen Leuten wie nur irgend möglich, Taxifahrer, Hotelangestellte und so. Die Animosität gegenüber Amerika war sehr viel geringer, als die Zeitungen es uns glauben machen wollten. Der eigentliche Ärger schien sich stattdessen vielmehr gegen Bush persönlich zu richten.

DIE WELT: Zumindest in Israel haben Sie aber den Betrieb komplett einstellen müssen.

Smith: Ja, aber das lag eher daran, dass der Umsatz dort einfach zu niedrig war.

DIE WELT: Sie haben kürzlich gesagt, Starbucks verkaufe nicht nur Kaffee, sondern eine kulturelle Erfahrung, die von herzlichem Kundenservice geprägt sei. Lässt sich diese typisch amerikanische Service-Mentalität beim Personal überhaupt in andere Länder übertragen?



FOTO: STARBUCKS/KEVIN DOUGLAS

„Wir haben bisher noch kein Limit gefunden“

EXECUTIVE TALK



Internationale TOP-MANAGER im Gespräch

Smith: Wenn Sie von Asien aus nach Amerika und dann nach Europa schauen, nimmt die Kundenfreundlichkeit stetig ab. Auch unsere Service-Mentalität hier in Amerika ist nicht so stark wie in vielen Teilen Asiens. Ich muss allerdings sagen, dass die Interaktion mit den Kunden hier in Amerika persönlicher ist als in Asien. Wir versuchen, diese Unterschiede auszugleichen.

DIE WELT: Wie machen Sie das?

Smith: Wenn wir einen neuen Markt betreten, bringen wir die entscheidenden Personen aus dem jeweiligen Land erst einmal für ein paar Monate zu uns nach Seattle, wo sie in der Zentrale und auch in einzelnen Cafés trainiert werden. Die Japaner beispielsweise waren fast sechs Monate hier. Unsere Partner lernen dabei, dass unsere Unternehmenskultur der wichtigste Grund für unseren Erfolg ist. Ich bin ehrlich gesagt erstaunt, wie gut uns das gelingt.

DIE WELT: Auch in Europa? Und in Deutschland?

Smith: Ja, vor allem in Europa. Ich komme gerade aus Spanien, unsere Leute dort sind hervorragend. Auch mit unserem Service in Deutschland bin ich sehr zufrieden. Das Land in Europa mit dem geringsten Respekt für Kundenservice ist seltsamerweise Großbritannien. Wir haben dort erst in den letzten sechs Monaten einen befriedigenden Standard erreicht. Wir arbeiten inzwischen mit so genannten Mystery-Shoppers, das sind Profis, die als Kunden auftreten und beobachten, ob sie beispielsweise freundlich begrüßt werden und ob der Service gut ist.

DIE WELT: Viele Immobilienmakler bewundern das sichere Gefühl, mit dem Starbucks jedes Jahr über 1200 geeignete neue Ladenlokale findet. Was macht einen guten Starbucks-Standort aus?

Smith: Wir haben verschiedene La-

dentypen. Attraktiv sind natürlich Innenstadt-Standorte mit viel Laufkundschaft, wo gleichzeitig auch noch die Angestellten großer Firmen ihre Mittagspause verbringen. Interessant sind für uns auch so genannte Nachbarschaftsstandorte, wo es zwar nicht viele andere Geschäfte gibt, dafür aber Wohngebiete und zum Beispiel Schulen und Kindergärten, wo die Mütter während des Vormittags bei uns vorbeischaun. Wir sind auch unerwartet erfolgreich in kleineren Ortschaften mit zehn- bis fünfzehntausend Einwohnern.

DIE WELT: Wobei Sie nicht überall willkommen sind. Einige US-Kommunen wehren sich gegen die Ansiedlung von Starbucks-Cafés. Howard Schultz, Gründer und Präsident von Starbucks, träumt aber von weltweit 25 000 Starbucks-Filialen, davon 10 000 in Nordamerika und 15 000 in der übrigen Welt.

Smith: Dazu muss ich zuerst einmal sagen, dass die Marke Starbucks in den USA heute populärer ist, als sie es je war. Wir haben in den USA circa 5500 Kaffeehäuser und gleichzeitig gibt es hier immer noch viele Regionen, in denen wir noch überhaupt keine nennenswerte Präsenz haben. Ja, wir werden kritisiert für unser massenhaftes Auftreten. Diese Kritik kommt aber fast nie von unseren eigenen Kunden, und das hat mit dem be-

sonderen Geschmack unseres Kaffees zu tun.

DIE WELT: Wie das?

Smith: Nun, sie können natürlich sagen, dass jeder Kaffee einen besonderen Geschmack hat. Tatsache ist aber, dass die meisten Kaffeetrinker stets wieder denselben Kaffee trinken wollen und nicht auf einen neuen Geschmack umsteigen möchten. Hier in Amerika bedeutet das dann, dass sie nah am Kunden sein und viele Standorte anbieten müssen. Amerikaner wollen für ihren Kaffee nun einmal nicht weiter als ein paar Häuserblocks weit laufen.

DIE WELT: Und was folgt daraus für Starbucks?

Smith: Ich glaube, wir sollten unseren Auftritt etwas unauffälliger gestalten und mehr darauf achten, wie wir uns besser in unsere Umgebung einbetten können. Vor allem an unseren zukünftigen europäischen Standorten werden wir unseren Nachbarn viel Respekt entgegenbringen müssen und auch mehr auf kulturelle Eigenheiten acht geben.

DIE WELT: Wer die Zielvorgaben von Starbucks liest, stößt auf Begriffe wie Umweltschutz und soziale Verantwortung. Kritiker werfen ihnen vor, das sei nur die PR-Fassade eines globalen Ausbeuters.

Smith: Ich sage das stimmt nicht. Wir haben einen Corporate Social

Responsibility Report veröffentlicht und sogar von unabhängiger Seite prüfen lassen. Wir sind bereit, jeder ernst zu nehmenden Organisation unsere Bücher offen zu legen. Wir zahlen für unseren Kaffee absichtlich höhere Preise als jeder andere Einzelhändler der Welt. Es ist auffällig, dass bestimmte Organisationen nicht das geringste Interesse daran haben, was wir wirklich bewerkstelligen, sondern nur daran interessiert sind, ihre eigene Botschaft in die Welt zu posaunen.

DIE WELT: Woran liegt das?

Smith: Nun, Starbucks ist nun einmal ein großartiges Vehikel, um die eigene Botschaft in die Presse zu bringen. Wenn Du vor einem unserer Läden demonstrierst, kommst Du ins Fernsehen. Wenn Du aber vor den Supermärkten demonstrierst, die weltweit am meisten Kaffee verkaufen, interessiert sich niemand für dich. Starbucks hat Nachrichtenwert und die Marke übt eine Faszination aus. Ich will mich aber gar nicht beklagen, die viele Publicity ist insgesamt gut für uns. Ich muss auch sagen, dass wir aus der Kritik gelernt haben.

DIE WELT: Was haben Sie gelernt?

Smith: Die Kritik hat uns damals völlig überrascht. Wir zahlen für unseren Kaffee ja ohnehin schon ein Vielfaches der Preise, die die Großhändler und Supermarktketten zu zahlen bereit sind. Was wir aber geändert haben, ist, dass wir

jetzt stärker darauf achten, dass unser Geld auch wirklich bei den einzelnen Kaffeebauern ankommt und nicht irgendwo dazwischen abgezweigt wird. Wir sind genauso wie die Organisation Fair Trade daran interessiert, dass die Kaffeebauern möglichst viel Geld bekommen. Die Rechnung ist doch simpel: Wenn die Kaffeebauern kein Geld haben, investieren sie auch nicht in ihre Plantagen und damit sinkt die Qualität unseres Kaffees. Wenn wir zulassen, dass die Kojoten entlang der Nachschubkette Geld für sich abzwängen, schießen wir uns doch selbst ins Knie. Inzwischen helfen wir auch vielen Plantagen, eigene Schulen und Hospitäler zu bauen.

DIE WELT: Ein Hauptkritikpunkt an Starbucks ist, dass nur ein Prozent ihres Kaffees aus zertifiziertem Fair-Trade-Handel stammt.

Smith: Unser Problem mit Fair Trade ist, dass Fair Trade sich nur um kleine Farm-Kooperativen kümmert, nicht jedoch um größere Kooperativen oder gar unabhängige Plantagen. Wir beziehen aber etwa 80 Prozent unsers Kaffees von kleinen Plantagen, die unabhängig und nicht in Kooperativen organisiert sind. Das andere Problem ist, dass Fair Trade keine Qualitätsstandards hat, die Qualität des jeweiligen Kaffees macht dort keinen Unterschied, ist für uns aber extrem wichtig.

DIE WELT: Ihr Vorgänger Howard Schultz ist in den USA ein Unternehmer-Popstar. Ist es Ihnen schwer gefallen, seine Nachfolge als CEO anzutreten?

Smith: Von einem Firmengründer die Unternehmensleitung zu übernehmen, ist eine der schwierigsten Aufgaben überhaupt. Der typische Gründer will sich aus dem Tagesgeschäft zurückziehen, aber keinesfalls sein Baby komplett aus der Hand geben. Das wichtigste für den nachfolgenden CEO ist es hier, nicht zuviel vom eigenen Ego mit ins Spiel zu bringen. Wer als CEO-Nachfolger glaubt, jetzt alles dominieren zu können, wird scheitern.

Das Gespräch führte Wolfgang Harter

Der Unternehmer

Orin Smith (61) ist seit Juni 2000 Präsident und CEO der Starbucks Coffee Company. Smith kam 1990 als Chief Financial Officer zu Starbucks. Davor war er Partner in der Managementberatung von Deloitte Touche sowie Chief Financial Officer der Danzas Corporation, damals eine Tochter der Danzas AG. Smith hat einen Bachelor of Arts der der University of Washington sowie einen MBA der Uni Harvard. *har*

Täglich drei neue Cafés

Die amerikanische Kaffeehauskette Starbucks aus Seattle ist die am schnellsten wachsende Einzelhandelskette der USA. Weltweit gibt es bereits 7725 Starbucks-Cafés, täglich werden drei neue Cafés eröffnet. Im Ende September abgelaufenen Geschäftsjahr 2003 verbuchte das Unternehmen Rekordgewinne in Höhe von 4,1 Mrd. Dollar, ein Anstieg zum Vorjahr in Höhe von 24 Prozent.

Gegründet wurde Starbucks schon 1971 in Seattle. Das steile Wachstum begann aber erst 1988, als der damals 33 Jahre alte Howard Schultz aus New York das Unternehmen mit Hilfe privater Investoren aufkaufte. Schultz hatte im Jahr zuvor den Erfolg italienischer Espresso-Bars in Mailand beobachtet und war fest entschlossen, die mediterrane Kaffeehaus-Kultur für den amerikanischen Markt zu adaptieren. Nach dem erfolgreichen Börsengang an der Nasdaq 1992 hatte Starbucks auch das nötige Kapital, um international zu expandieren. Außerhalb der USA gibt es inzwischen rund 1600 Starbucks-Cafés, der Großteil davon in Japan, China, Südkorea und auf den Philippinen. Für den deutschen Markt hat Starbucks ein Joint Venture mit der Karstadt-Quelle AG gegründet. Die Firma Karstadt Coffee plant, bis 2007 in Deutschland insgesamt 180 Starbucks-Filialen zu eröffnen, 26 deutsche Starbucks-Cafés sind bereits in Betrieb.

In Amerika bemüht sich das Unternehmen erfolgreich, seine Cafés mit einer Aura von Kultur zu umgeben. Dazu gehört, dass auch in den abgelegenen Cafés stets die New York Times ausliegt. Beschallt werden die Filialen ausschließlich mit Jazz oder Klassik, die Musik kommt aus dem hauseigenen Musikverlag. In Zusammenarbeit mit der US-Tochter des deutschen Mobilfunkunternehmens T-Mobile hat Starbucks auch bereits 2300 seiner amerikanischen Cafés mit Wifi-Anlagen für den drahtlosen Internet-Zugang ausgerüstet und konnte damit die Verweildauer seiner Kunden noch einmal deutlich erhöhen. *har*



Starbucks auf deutsch: Karbucks

Seit Mai 2002 brüht Starbucks auch in Deutschland Kaffee. 27 Filialen sind bisher in Ballungsräumen wie Berlin, Frankfurt oder Rhein-Ruhr eröffnet, zwei kommen bis Jahresende noch dazu. Bis Ende 2007 soll das Netz auf 180 Standorte ausgebaut werden. „Wir sind mit der Expansion voll im Plan“, sagte ein Sprecher. Doch Starbucks ist in seinen Läden nur der Junior-

Partner: Der Warenhauskonzern Karstadt-Quelle hat mit 82 Prozent in der gemeinsamen Gesellschaft das Sagen. Zum einen erhofft sich der Handelskonzern von der starken US-Marke Gewinne, zum anderen soll das etwas biedere Karstadt-Image bei jungen Leuten aufgepeppt werden. Die meisten Starbucks in Deutschland befinden sich allerdings nicht in den Kaufhäusern, sondern in Lifestyle-

oder Business-Gegenden wie dem Düsseldorfer Medienhafen oder Frankfurts Bankenviertel. Starbucks-Cafés haben auch in den Unternehmenszentralen der Deutschen Telekom in Bonn, von Karstadt-Quelle in Essen und Viva Medien in Köln eröffnet.

Starbucks Deutschland beschäftigt derzeit knapp 300 Mitarbeiter. Regionale Umsätze gibt das Unternehmen nicht bekannt. *sl*