

# Der Abgebrühte

Howard Schultz hat Starbucks groß gemacht. Jetzt kriselt es, und der 54-jährige Amerikaner kehrt wieder an die Spitze der US-Kaffee-Kette zurück.

MARTIN ROOS | DÜSSELDORF

Es ist ein sonniger Frühlingmorgen. Ein amerikanischer Geschäftsmann namens Howard Schultz verlässt sein Hotel in Mailand. Sein Ziel: die Haushaltswarenmesse. Doch an der Espresso-Bar an der Ecke bleibt er stehen, schnüffelnd nach dem Kaffeegeruch, der ihn schließlich in die Bar hineinzieht. Kleine braune Porzellan-tassen klappern, die Espressomaschine dampft, der Barmann lächelt freundlich.

Es ist der Augenblick, von dem Schultz später immer wieder erzählt, die Geburtsstunde seiner Idee. Nicht mehr der abflusswasserartige Pulverkaffee sollte durch sämtliche Kehlen Amerikas rinnen, sondern Kaffee, der duftet und schmeckt. Die Idee einer weltweiten US-Kaffeehauskette war geboren.

Das war 1983. Starbucks ist inzwischen börsennotiert, hat mit über 14 000 Filialen in 43 Ländern zuletzt umgerechnet rund 6,4 Milliarden Euro umgesetzt, steht im Marktwert gleich neben Coca-Cola und McDonald's und präsentiert so etwas wie die Kaffeehausmassenkultur des 21. Jahrhunderts.

Schultz, ein smarter Beau, der auf Hollywoods roten Teppichen eine blendende Figur als Filmstar machen würde, wechselte im Jahr 2000 von der Konzernspitze in den Aufsichtsrat. Dort sah er sich auch an, wie Jim Donald seit 2005 die operativen Geschäfte führte. Die liefen zuletzt immer schlechter. An der Börse verlor Starbucks in den vergangenen zwölf Monaten fast 50 Prozent seines Werts, im vierten Quartal sank erstmals in der Firmengeschichte die Zahl der Kunden – coffee to go, Kaffee zum Davonlaufen.

Jetzt hat der 54-jährige Schultz das Ruder von Starbucks, das sich nach dem Steuermann aus Herman Melvilles Roman „Moby Dick“ benannte, wieder übernommen. „In mancher Hinsicht sind wir Opfer unseres Erfolgs geworden“, meint Schultz zum Wechsel und meint damit selbstkritisch insbesondere seine überbordenden Expansionspläne. „Starbucks muss sich wieder auf seine Wurzeln



Howard Schultz machte eine gute Idee weltmarktfähig. Jetzt nimmt ihm Konkurrent McDonald's die Kunden weg.

Fotos: Bloomberg, Thomas Imo - photothek, PR

## Howard Schultz

1953

Er wird am 19. Juli in einem Arbeiterviertel in Brooklyn/ New York geboren. Er studiert später Marketing, Rhetorik sowie Kommunikation und arbeitet dann in Marketing und Verkauf für Xerox und den Haushaltswarenhersteller Hammarplast.

1982

Er fängt als Manager bei Starbucks an. Drei Jahre später kündigt er und gründet seine eigene Kaffeebar „Il Giornale“.

1987

Schultz kauft Starbucks für 3,8 Millionen Dollar, wird Chef und

bringt Starbucks 1992 an die Börse.

2000

Er wechselt in den Aufsichtsrat.

2008

Er löst Jim Donald als Konzernchef ab und bleibt zugleich Aufsichtsratschef.

besinnen“, sagt Schultz im Blick auf das USA-Geschäft: Qualität statt Quantität, mehr Kundennähe, noch bessere Ausbildung fürs Personal. Die USA sind mittlerweile übersät mit Starbucks-Filialen, die sich die Kunden gegenseitig streitig machen.

Analysten forderten schon vor einhalb Jahren einen Strategiewechsel bei Starbucks. Für sie war die Aktie lange Zeit kalter Kaffee. Nach den neuesten Ankündigungen legte sie gestern um neun Prozent zu. Und manche Analysten geben wieder Kaufempfehlungen.

Schultz will unrentable US-Filialen schließen und die Gelder, die für die Inlandexpansion geplant waren, in das internationale Wachstum investieren. Zudem gilt es, den „Clash der Esskulturen“ zu verhindern: Konkurrent McDonald's will seine 13 800 US-Filialen für über eine Milliarde Dollar zu Kaffeehäusern aufrüsten,

in denen es Trendgetränke wie Cappuccino, Espresso oder Latte Macchiato billiger gibt als bei Starbucks.

Der neue, alte Chef muss jetzt durchgreifen. Das dürfte ihm nicht schwerfallen. Schultz, der aus armen

Verhältnissen kam, war schon immer recht abgebrüht. Als sich sein Vater den Knöchel brach, war die Familie von ein auf den anderen Tag ohne Einkünfte. Der achtjährige Howard musste die Gläubiger am Telefon abwimmeln – ein Erlebnis, das den spä-

teren Millionär Schultz dazu veranlasste, für jeden, der bei Starbucks mehr als 20 Stunden arbeitete, eine Krankenversicherung abzuschließen. Da er ein guter Footballspieler war, bekam er ein Stipendium fürs Studium und wurde der erste Akademiker der Familie. Ein Grund mehr für seine Mutter, stolz zu sagen: „Du kannst alles, was du möchtest.“

Alles wollte er auch bei Starbucks. Gerald Baldwin, Gordon Bowker und Zev Siegl, die Starbucks im alten Hafen von Seattle gegründet hatten, waren Anfang der 80er zunächst vom Engagement ihres neuen Mitarbeiters Schultz angetan. Seine Expansionspläne, die ihm in der Mailänder Espresso-Bar kamen, interessierten sie jedoch nicht die Bohne. Howard kündigte und gründete ein neues Kaffeehaus. Danach fand er Investoren und übernahm Starbucks. „Eine Genugtuung“, wie Schultz damals sagte.

Die derzeitige Kundenflaute ist nicht die erste Krise, die Amerikas Kaffee-König meistern muss. Als Mitte der 90er-Jahre der Frost in Brasilien die Kaffee-Ernte zunichte machte, „hätte das fast mein Unternehmen ruiniert“, erinnert er sich.

Dass er nicht die Finger von seinem Kaffee lassen kann, hängt zum einen mit seiner Passion für Starbucks zusammen – „es ist der wichtigste Aspekt meines Lebens nach meiner Familie“. Zum anderen liegt Rückkehren im Trend: So übernahmen in der Krise der Gründer des Computerbauers Dell, Michael Dell, und Yahoo-Mitgründer Jerry Yang wieder die Leitung ihrer Firmen. Alte Liebe rostet nicht. Und Schultz will, so sagt er zumindest, sein neues Amt auch nicht mehr so schnell aufgeben.

Starbucks: Wie der Konkurrent McDonald's dasteht: [www.handelsblatt.com/mcdonalds](http://www.handelsblatt.com/mcdonalds)

