



# IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

**Starbucks**

**Anastasios Stilianidis**

Fallstudienreihe **IST** 20/2010

ISSN 1869-3105



Universität Stuttgart

© Prof. Dr. Wolfgang Burr  
Betriebswirtschaftliches Institut  
Abteilung I - Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement

Herausgeber

Wolfgang Burr

Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Stuttgart  
Lehrstuhl für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und  
Innovationsmanagement

Keplerstrasse 17  
70174 Stuttgart

Erscheinungsort

Stuttgart, Deutschland

---

## **Starbucks**

*Dipl. Kfm. techn. Anastasios Stilianidis*

*Lehrstuhl für Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement*

*Prof. Dr. Wolfgang Burr*

*Universität Stuttgart*

*Keplerstrasse 17, 70174 Stuttgart*

*<http://www.uni-stuttgart.de/innovation>*

*e-mail: [anastasios.stilianidis@bwi.uni-stuttgart.de](mailto:anastasios.stilianidis@bwi.uni-stuttgart.de)*

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1. Fallstudie .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Aufgabenstellung .....</b>	<b>5</b>
2.1 Resource-based View.....	5
2.2 Innovationsentwicklung und Innovationskategorisierung .....	5
2.3 Generische Strategien .....	6
<b>3. Literatur.....</b>	<b>7</b>
3.1 Literaturquellen.....	7
3.2 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund der Fallstudie...	7

## 1. Fallstudie

Der erste Starbucks-Shop wurde im Jahre 1971 in Seattle am Pike Place Market, unter dem Namen „Starbucks Coffee, Tea and Spices“ eröffnet.<sup>1</sup> In diesem wurde frisch gerösteter und qualitativ hochwertiger Kaffee angeboten, ebenso wie Zubehör zum Kaffeerösten.<sup>2</sup> Die Gründer des Unternehmens waren der Englischlehrer Gerald Baldwin, der Autor Gordon Bowker und der Geschichtslehrer Zev Siegl, die alte Studienfreunde waren.<sup>3</sup> In späteren Jahren wurde das Unternehmen nur noch unter dem Namen „Starbucks“ geführt.<sup>4</sup> 1980 avancierte Starbucks zum größten Kaffeerösterunternehmen in Washington mit 6 Filialen.

Zwei Jahre später, 1982, wurde Howard Schultz als Direktor für den Bereich Einzelhandel (Retail Operations) und Marketing eingestellt.<sup>5</sup> Schultz war zuvor Vizepräsident und Verkaufsleiter bei der Haushaltsgerätefirma Hammarplast, bei der Starbucks seine qualitativ hochwertigen Kaffeemaschinen bestellte. Schultz, der Starbucks vor seiner Einstellung persönlich in seiner Funktion bei Hammarplast besucht hatte, war von der Qualität des Kaffees begeistert. Er kannte bis dahin nur das sonst übliche gefriergetrocknete Kaffeepulver und dünnen Brühkaffee („regular“).<sup>6</sup> Mit der Einstellung von Schultz erweiterte Starbucks auch seinen Geschäftsbereich und vertrieb seinen Kaffee an noble Restaurants sowie Espressobars.<sup>7</sup>

Kurz nach seiner Einstellung reiste Schultz 1983 geschäftlich nach Mailand in Italien, wo er von der dortigen Popularität von Espressobars in den Bann gezogen wurde. In jeder Straße gab es Caféhäuser, in denen die Menschen nicht nur ihren Espresso oder andere auf Kaffee basierende Getränke erhalten konnten, sondern wo Caféhäuser für die einheimischen Menschen ein Ort der

---

<sup>1</sup> Vgl. Starbucks (2010a), URL siehe Literaturverzeichnis

<sup>2</sup> Andere Fußnote

<sup>3</sup> Vgl. Wikipedia (2010), URL siehe Literaturverzeichnis

<sup>4</sup> Vgl. Starbucks (2010a), URL siehe Literaturverzeichnis

<sup>5</sup> Vgl. Starbucks (2010b), URL siehe Literaturverzeichnis

<sup>6</sup> Vgl. Wikipedia (2010), URL siehe Literaturverzeichnis

<sup>7</sup> Vgl. Starbucks (2010b), URL siehe Literaturverzeichnis

Begegnung waren, um Freunde und Bekannte zu treffen. Angetan von den italienischen Caféhäusern kehrte er in die USA zurück und eröffnete 1984 in Downtown Seattle das erste Starbucks-Caféhaus, nachdem er die Starbucks-Eigner von seiner Idee überzeugen konnte.<sup>8</sup> Mit 400 Kunden am ersten Tag und durchschnittlich 800 täglichen Kunden in den darauffolgenden zwei Monaten erwies sich das Caféhaus als voller Erfolg. Im Vergleich hierzu wurden täglich ca. 250 Kunden in den anderen Starbucks-Shops gezählt. Beflügelt durch den Erfolg durfte Schultz in zwei weiteren Shops Espressomaschinen installieren, die ebenfalls sehr erfolgreich waren.<sup>9</sup> 1984 wurde auch der erste Kaffee Latte bei Starbucks angeboten. Nichtsdestotrotz standen die Begründer der Idee sehr skeptisch gegenüber, weil sie der Ansicht waren, dass das neue Konzept ihr Kerngeschäft zerstören könnte. Daher beschloss Schultz 1985 sein eigenes Caféhaus zu gründen, welches den Namen „Il Giornale“ trug. Il Giornale bedeutet im Italienischen „die Tageszeitung“.<sup>10</sup>

1987 kaufte Schultz Starbucks mit Il Giornale auf. Il Gornale wurde in Starbucks umfirmiert.<sup>11</sup> Im Zuge dessen wurden auch die sechs Kaffeeröster nach dem Vorbild der italienischen Caféhäuser in klassische und komfortable Caféhäuser umgewandelt.<sup>12</sup> In den darauffolgenden Jahren expandierte das Unternehmen stark und konnte im Jahr 1996 schon 1.015 Caféhäuser zählen. Im selben Jahr eröffnete das Unternehmen auch seine ersten Shops außerhalb der USA in Japan und Singapur.<sup>13</sup> In den späten 1990er Jahren war Starbucks zu einer der bekanntesten Marken in den USA geworden und hat sich als führender Einzelhändler sowie Kaffeeröster in Nordamerika etabliert.<sup>14</sup> Weitere Erschließungen von Kontinenten wie Europa folgten. Ende 2007 gab es weltweit über 15.000 Starbucks-Shops.<sup>15</sup> 29% der Shops befanden sich dabei außerhalb der USA.

---

<sup>8</sup> Vgl. Starbucks (2010b), URL siehe Literaturverzeichnis

<sup>9</sup> Andere

<sup>10</sup> Vgl. Starbucks (2010b), URL siehe Literaturverzeichnis

<sup>11</sup> Vgl. Starbucks (2010b), URL siehe Literaturverzeichnis

<sup>12</sup> Andere

<sup>13</sup> Vgl. Starbucks (2010b), URL siehe Literaturverzeichnis

<sup>14</sup> Andere

<sup>15</sup> Vgl. Starbucks (2010b), URL siehe Literaturverzeichnis

Mitte November 2006 geriet der steile Aufwärtstrend jedoch ins Stocken. So begann der Aktienkurs zu fallen. Dies setzte sich bis Anfang März 2009 permanent fort. Der Aktienkurs fiel um 78% von US \$ 37,89 auf US \$ 8,36. Mittlerweile hat sich der Kurs etwas erholt und liegt bei US \$ 22,37 (Stichtag: 08.02.2010).<sup>16</sup> Die Gründe für die anhaltenden Probleme von Starbucks sind vielfältiger Natur. Ein Grund ist die schlechte wirtschaftliche Situation durch die Finanzkrise, die Konsumenten vor allem bei Produkten, die als sogenannte „Luxusgüter“ bezeichnet werden, zum Sparen zwingt. Unter diese „Luxusgüter“ fällt auch der teure Starbucks-Kaffee. Ein weiterer Aspekt sind die steigenden Kosten für die Distribution, Kosten der Shop-Neueröffnungen ebenso wie sämtliche Materialkosten, die absolute Höchstmarken erreichen. Hinzukommen Kostensteigerungen insbesondere für Milch und Kaffeebohnen.

Neben den externen Faktoren spielen auch interne Faktoren eine Rolle, weshalb das Unternehmen weiterhin nicht mehr so floriert. Zunächst hatte sich Starbucks zu Beginn seiner Erfolgsgeschichte mit seinen eleganten Caféhäusern und Spitzencafés in denen überwiegend junge, gutverdienende und wohlhabende Leute einkehrten, der gehobenen Klientel verschrieben. Schnell erarbeitete sich das Unternehmen einen Ruf als kleine Wohlfühloase, die einem das Gefühl gab, zuhause zu sein und in der sich Leute mit Freunden zu einem gemütlichen Plausch treffen konnten. Die rasante Expansion zwischen Ende des 20. und Anfang des 21 Jahrhunderts hatte jedoch erhebliche Auswirkungen auf das Image von Starbucks. Zunächst verlor Starbucks seine Exklusivität, weil das Wohlfühlgefühl durch die große Ballungsdichte an Starbucks-Shops konterkariert wurde. Zudem wurden Shops an geschäftsträchtigen und hektischen Orten, wie z. B. Flughäfen eröffnet.

---

<sup>16</sup> Vgl. Nasdaq (2010), URL siehe Literaturverzeichnis

---

## 2. Aufgabenstellung

Als neuer Geschäftsführer von Starbucks ist es Ihre Aufgabe, einen Ausweg aus der Abwärtsspirale zu finden und das Unternehmen in die alte Erfolgsspur zu bringen.

### 2.1 Resource-based View

Hierzu analysieren Sie zunächst anhand des Resource-based View (RbV) Ihre Vorteile gegenüber den Konkurrenten in dem Sie sich die Ressourcen von Starbucks auf der untersten Ebene der Ressourcentypologie im Detail anschauen. Legen Sie dazu erst die Grundannahmen des RbV kurz dar und zählen Sie alle Ressourcen im engeren Sinn auf.

Aufbauend auf den Grundannahmen und der Ressourcenaufzählung wählen Sie die drei prägnantesten Ressourcen von Starbucks aus, die Ihres Erachtens besonders gut für die Erzielung von Renten geeignet sind. Beschreiben Sie im Detail, warum Sie diese Wettbewerbsvorteile generieren. Begründen Sie auch, weshalb Sie gerade diese drei ausgesucht haben.

Erst nach der Ressourcendarlegung beschäftigen Sie sich konkret damit, welche spezielle Rentenart jeweils durch die ausgewählte Ressource erzielt werden kann. Führen Sie dazu als erstes die Ressourcenarten auf und erläutern Sie diese theoretisch, bevor Sie konkret auf Ihre drei Ressourcen eingehen.

### 2.2 Innovationsentwicklung und Innovationskategorisierung

Damit Sie das Unternehmen wieder zurück auf die Erfolgsspur bringen können, benötigen Sie eine neue Innovation. Entwickeln Sie 1 sinnvolle Innovationsidee für Starbucks, ohne die Starbucks-Identität zu zerstören. Beschreiben Sie dafür als erstes, welche Innovationsarten theoretisch möglich wären (inhaltliche Differenzierung). Im Anschluss an die Innovationsarten sollen Sie ausführlich eine konkrete Innovationsidee beschreiben und erläutern. Ordnen Sie Ihre Innovationen auch in die bereits beschriebenen Innovationsarten ein.

Gehen Sie zum Abschluss Ihrer eigenen Innovationsidee auch darauf ein, ob dafür die von Ihnen identifizierten drei wichtigsten Ressourcen von Starbucks eine gute Basis für Ihre Innovation liefern oder nicht.

### **2.3 Generische Strategien**

Als letzten Aspekt Ihrer Überlegungen gehen Sie auf die Strategie von Starbucks ein. Beschreiben Sie hierfür theoretisch, welche generischen Strategien es gibt und welche Strategie Starbucks aktuell verfolgt. Zudem sollen Sie darauf eingehen, ob und warum Ihre neue Innovation die aktuelle Strategie unterstützt oder nicht.



---

### 3. Literatur

#### 3.1 Literaturquellen

Nasdaq (2010), Starbucks Stock Chart, [http://www.nasdaq.com/asp/dynamic\\_charting.aspx?symbol=SBUX&selected=SBUX](http://www.nasdaq.com/asp/dynamic_charting.aspx?symbol=SBUX&selected=SBUX), Zugriff am 11.02.2010

Starbucks (2010a), Company fact sheet, [http://www.starbucks.com/aboutus/Company\\_Factsheet.pdf](http://www.starbucks.com/aboutus/Company_Factsheet.pdf), Zugriff am 09.02.2010

Starbucks (2010b), Company timeline, [http://www.starbucks.com/aboutus/Company\\_Timeline.pdf](http://www.starbucks.com/aboutus/Company_Timeline.pdf), Zugriff am 09.02.2010

Wikipedia (2010), Starbucks, [http://de.wikipedia.org/wiki/Starbucks#cite\\_note-2](http://de.wikipedia.org/wiki/Starbucks#cite_note-2), Zugriff am 09.02.2010

#### 3.2 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund der Fallstudie

Burr, Wolfgang, Stephan, Michael (2006), Dienstleistungsmanagement, Kohlhammer Verlag, Stuttgart 2006

Burr, Wolfgang (2004), Innovationen in Organisationen, Kohlhammer Verlag, Stuttgart 2004

Barney, Jay B., Clark, Delwyn N. (2007), Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage, Oxford University Press, Oxford 2007

Porter, Michael (2004), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York 2004

# IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

Die bereits erschienen Fallstudien IST 01/2009 bis IST 05/2010 sowie die weiteren hier aufgeführten Fallstudien können auf der Homepage des Lehrstuhls für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement der Universität Stuttgart heruntergeladen werden.

Link: <http://www.bwi.uni-stuttgart.de/innovation>

<b>Laufende Nummer</b>	<b>Autor</b>	<b>Titel</b>
IST 06/2010	Frohwein, Torsten	Brennstoffzelle und Elektroantrieb bei Daimler
IST 07/2010	Frohwein, Torsten	Mobile Revolution
IST 08/2010	Stilianidis, Anastasios Klenk, Stefanie	Smartphone Markt
IST 09/2010	Stilianidis, Anastasios	Ed Hardy
IST 10/2010	Stilianidis, Anastasios	Google
IST 11/2010	Stilianidis, Anastasios	Swatch
IST 12/2010	Stilianidis, Anastasios	Casella Wines
IST 13/2010	Stilianidis, Anastasios Bartocha, Sandra	Deutsche Discounter im Aufwind
IST 14/2010	Stilianidis, Anastasios	Fußballbranche im Wandel
IST 15/2010	Frohwein, Torsten	EasyCopy - Servicequalität
IST 16/2010	Frohwein, Torsten	Cruise-Lines – Modularisierung von Dienstleistungen

# IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

Die bereits erschienen Fallstudien IST 01/2009 bis IST 05/2010 sowie die weiteren hier aufgeführten Fallstudien können auf der Homepage des Lehrstuhls für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement der Universität Stuttgart heruntergeladen werden.

Link: <http://www.bwi.uni-stuttgart.de/innovation>

<b>Laufende Nummer</b>	<b>Autor</b>	<b>Titel</b>
IST 17/2010	Stilianidis, Anastasios	Dell
IST 18/2010	Frohwein, Torsten	Leistungstiefengestaltung und Systembündelung im Facility-Management
IST 19/2010	Stilianidis, Anastasios	IKEA
IST 20/2010	Stilianidis, Anastasios	Starbucks