



IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

Starbucks II

Anastasios Stilianidis

Fallstudienreihe **IST** 21/2010

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 II

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

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----------|
| 1. Einleitung | 2 |
| 2. Fallstudie | 2 |
| 3. Aufgabenstellung | 6 |
| 3.1 Ressourcen, Prozess und Werttheorie | 6 |
| 3.2 Initiierung einer strategischen Innovation | 6 |
| 3.3 Strategische Kontur | 6 |
| 4. Literatur | 8 |
| 4.1 Literaturquellen | 8 |
| 4.2 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund der Fallstudie. | 10 |

1. Einleitung

Starbucks gehört zu den erfolgreichsten Unternehmen der USA. Lange Zeit hatte sich Starbucks dem Anbieten von gehobenem Kaffee in einem Wohlfühlambiente verschrieben.¹ Doch mit der zunehmenden Diversifikation durch neue Produkte und Services ist das Unternehmen ins Stocken geraten.

2. Fallstudie

Die Geschäftsidee von Starbucks, den Menschen ein „zweites Zuhause“ zu bieten, indem sie hochwertigen Kaffee trinken und sich in einem gemütlichen Ambiente mit Ihren Freunden treffen konnten, entstand mit der Einstellung von Schultz im Jahre 1982. Zielgruppe des Unternehmens waren junge, überdurchschnittlich verdienende Personen, die einen Ort der Ruhe und Begegnung haben wollten.² Bis 2006 florierte das Unternehmen und konnte dank seiner starken Expansion knapp 12.440 Caféhäuser weltweit zählen.³ Ende des Jahres 2006 fing das Geschäftskonzept an zu bröckeln. Grund hierfür sind mehrere Faktoren. Neben der schlechten wirtschaftlichen Gesamtsituation oder gestiegenen Kosten für Neueröffnungen sowie die für Kaffee und Milch, sind auch hausgemachte Probleme für die bis heute anhaltende Krise auszumachen.⁴

Ein Grund ist die schnelle Expansion und damit die unglaubliche Ballungsdichte von Starbucks-Cafés, wodurch die Exklusivität des Geschäftsmodells stark zu leiden hat. So finden sich beispielsweise in Stuttgart, einem relativ neuen lokalen Markt von Starbucks, 6 Shops zwischen der Stadtmitte und dem Hauptbahnhof wieder. Hierdurch kannibalisiert das Unternehmen sich selbst, da die Shops um die Gunst derselben Kunden buhlen. Zudem werden immer mehr Shops auch an hektischen Orten, wie beispielsweise Flughäfen, eröffnet. CEO Schultz sagte einst über Starbucks und dessen Unternehmensvision: “You get

¹ Vgl. Stilianidis (2010), S. 2

² Vgl. Stilianidis (2010), S. 4; Starbucks (2010b), URL siehe Literaturverzeichnis

³ Vgl. Starbucks (2010b), URL siehe Literaturverzeichnis

⁴ Vgl. Stilianidis (2010), S. 4

more than the finest coffee when you visit a Starbucks—you get great people, first-rate music and a comfortable and upbeat meeting place”.⁵

Zu einem komfortablen und gemütlichen Caféhaus gehört auch ein guter Service und ein besonderes Erlebnis. Mit der Abschaffung der manuellen „La Marzocco“ Espressomaschinen im Jahr 1999, verlor Starbucks jedoch einen Teil seines Flairs und Charme, weil die Baristas⁶ (zu Deutsch: Barkeeper) keinen Augenkontakt zu den Kunden mehr aufnehmen konnten und der Verkauf des Kaffees unpersönlicher wurde. Die neuen Maschinen waren im Vergleich zu den alten ergonomischer und effizienter, was die Durchlaufzeit für die Kaffeezubereitung wesentlich reduziert hat, die Kundenfreundlichkeit gleichzeitig jedoch ebenfalls reduzierte. 2008 führte das Unternehmen im Zuge eines Restrukturierungsprogramms eine neue semi-automatische Espressomaschine „Mastrena“ ein. Diese verknüpfte die Vorzüge einer automatischen Maschine mit denen einer herkömmlichen, alten Maschine. So garantiert die Maschine durch die einfache Handhabung einen perfekten Espresso, unabhängig von den Fähigkeiten des Baristas, und ermöglicht zudem wieder den Augenkontakt mit dem Kunden.

Um den Kaffeegenuss zu verbessern und wieder stärker in den Mittelpunkt zu stellen, hat Starbucks im Jahr 2008 auch eine neue Kaffeemischung mit Namen „Pike Place“ eingeführt. Die neue Mischung ist wesentlich leichter und bekömmlicher zu trinken und soll vor allem auch Kunden ansprechen, die ihren Kaffee bislang z. B. lieber bei Dunkin’ Donuts getrunken haben.⁷

Um das Image weiter aufzupolieren, hat sich Starbucks zusätzlich auch verpflichtet, nur noch Kaffeebohnen von Fairtrade-Zulieferern zu kaufen, die Kaffeebauern einen fairen Preis für ihre Arbeit bezahlen.⁸

⁵ Starbucks (2010c), URL siehe Literaturverzeichnis

⁶ Barista ist die italienische Begriff für einen „Kaffeekünstler“ an der Espressomaschine. Dieser besitzt großes Wissen über Kaffee und bereitet den Kaffee zu; zudem verziert und serviert er diesen.

⁷ Vgl. Poniewozik (2008), URL siehe Literaturverzeichnis

⁸ Vgl. Sweney (2009), URL siehe Literaturverzeichnis

Einen weiteren Schritt zur Neustrukturierung und Fokussierung unternahm Starbucks auch mit der Übergabe des eigenen täglichen Musik- und Buchgeschäfts an die Concord Music Group im Jahr 2008. Erst etwas mehr als ein Jahr zuvor hatte Starbucks mit seinem Musik-Label „Hear“ auch die Produktion von Musik mit großer Furore eingeführt. Paul McCartney war der Musiker, der sein neues Album unter dem Label „Hear“ veröffentlichte. Weitere bekannte Musiker wie Joni Mitchell und James Taylor folgten.⁹ Der Vertrieb von Musik, auch unter „Hear“, ist dabei schon seit längerem ein Bestandteil von Starbucks.¹⁰

Einen Überblick über die Umsatzzusammensetzung von Starbucks sowie über den Einzelhandelsverkaufsmix liefern die beiden nachfolgenden Abbildungen:

| Finanzjahr | 2008 | 2007 | 2006 | 2005 |
|-----------------------|------|------|------|------|
| Einzelhandel | 84% | 85% | 85% | 85% |
| Lizenzierung | 12% | 11% | 11% | 10% |
| Foodservice & Anderes | 4% | 4% | 4% | 5% |

Abb. 1: Umsatzzusammensetzung¹¹

⁹ Vgl. Groom, Baertlein (2008), URL siehe Literaturverzeichnis

¹⁰ Vgl. Holmes (2004), URL siehe Literaturverzeichnis

¹¹ Vgl. Starbucks (2008), S. 4; Starbucks (2007a), S. 2; Starbucks (2006a), S. 16; Starbucks (2005a), S. 13

| Finanzjahr | 2008 | 2007 | 2006 | 2005 | 2004 | 2003 | 2002 |
|--------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Getränke | 76% | 75% | 77% | 77% | 77% | 78% | 77% |
| Essen | 17% | 17% | 15% | 15% | 14% | 12% | 13% |
| Café-Equipment | 4% | 5% | 5% | 4% | 4% | 5% | 4% |
| Ganze Kaffeebohnen | 3% | 3% | 3% | 4% | 5% | 5% | 6% |

Abb. 2: Einzelhandelsverkaufsmix¹²

¹² Vgl. Starbucks (2008), S. 4; Starbucks (2007b), S. 3; Starbucks (2006b), S. 4; Starbucks (2005b), S. 3; Starbucks (2004b), S. 14; Starbucks (2003b), S. 13; Starbucks (2002b), S. 15

3. Aufgabenstellung

Mit Ihrer Einstellung als neuen Geschäftsführer will Starbucks zu altem Flair und Erfolg zurückkehren. Damit Sie das erreichen können, müssen Sie neue Maßnahmen erarbeiten.

3.1 Ressourcen, Prozess und Werttheorie

Um sich zunächst einen ersten Einblick über das Unternehmen zu verschaffen, analysieren Sie Starbucks anhand der Ressourcen-Prozess-Wert-Theorie. Erläutern Sie zunächst, welche Erkenntnisse die Theorie liefert und wie die Theorie aufgebaut ist. Zählen Sie zudem für jede der drei Perspektiven (Ressourcen, Prozess, Werttheorie) jeweils vier Elemente (Beispiele) auf.

Basierend darauf analysieren Sie Starbucks anhand der drei Perspektiven, wobei Sie je Perspektive die aus Ihrer Sicht zwei wichtigsten Elemente (Beispiele) für Starbucks herausarbeiten sollen. Eine Begründung ist erforderlich.

3.2 Initiierung einer strategischen Innovation

Um eine neue strategische Innovation zu initiieren, durchlaufen Sie zunächst rein theoretisch die „Schritte der Initiierung einer strategischen Innovation“ nach Markides.

Anschließend sollen Sie eine eigene neue strategische Innovation für Starbucks vorschlagen, indem Sie die drei Perspektiven durchlaufen und ausführlich erläutern. Gehen Sie dabei auch darauf ein, warum Sie die von Ihnen vorgenommene Reihenfolge der Perspektiven einnehmen.

Gehen Sie anschließend auch darauf ein, ob die aktuellen Ressourcen, Prozesse und Werte zu Ihrer neuen strategischen Innovation passen oder nicht (Begründung!).

3.3 Strategische Kontur

Um Ihre strategische Innovation auf Konsistenz zu prüfen, zeichnen Sie die strategische Kontur ihrer strategischen Innovation und die zwei Nutzenkurven der beiden strategischen Gruppen ein, die Ihrer neuen Branche am nächsten kommt. Erklären Sie hierzu zu Beginn, was eine strategische Kontur ist und zählen Sie stichwortartig auf, wie diese zu interpretieren ist. Zudem brauchen Sie nur die drei wesentlichen Merkmale der Vergleichsbranche herausarbeiten und diese kurz erklären, damit Sie die strategische Kontur zeichnen können.

4. Literatur

4.1 Literaturquellen

Holmes, Stanley (2004), First the Music, Then The Coffee, http://www.businessweek.com/magazine/content/04_47/b3909094_mz017.htm, in: Business Week vom 22 November 2004, Zugriff am 15.02.2010

Groom, Nichola, Baertlein, Lisa (2008), Starbucks steps back from music business, in: Reuters, http://www.reuters.com/article/idUSWNAS968120080424_vom_24_April_2008, Zugriff am 16.02.2010

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

Poniewozik, James (2008), Starbucks' New Brew: A First Taste, in: Time, <http://www.time.com/time/business/article/0,8599,1729520,00.html> vom 9. April 2008, Zugriff am 15.02.2010

Starbucks (2010a), Company fact sheet, 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, Zugriff am 09.02.2010

Starbucks (2010c), Company Profile, http://www.starbucks.com/aboutus/Company_Profile.pdf, Zugriff am 12.02.2010

Starbucks (2008), Annual Report 2008, <http://phx.corporate-ir.net/External.File?item=UGFyZW50SUQ9MTExNzN8Q2hpbGRJRD0tMXxUeXBIPtM=&t=1>, Zugriff am 16.02.2010

-
- Starbucks (2007a), Annual Report 2007 - Narrative, http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/99/99518/2007AR.pdf, Zugriff am 16.02.2010
- Starbucks (2007b), Annual Report 2007 - Financials, http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/99/99518/200710K.pdf, Zugriff am 16.02.2010
- Starbucks (2006a), Annual Report 2006 - Narrative, http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/99/99518/reports/StarbucksAnnualReport.pdf, Zugriff am 16.02.2010
- Starbucks (2006b), Annual Report 2006 - Financials, http://library.corporate-ir.net/library/99/995/99518/items/230297/10K_A_10K.pdf, Zugriff am 16.02.2010
- Starbucks (2005a), Annual Report 2005 - Narrative, http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/99/99518/reports/StarbucksAnnualReport.pdf, Zugriff am 16.02.2010
- Starbucks (2005b), Annual Report 2005 - Financials, http://library.corporate-ir.net/library/99/995/99518/items/178286/Annual_Report_2005_part2.pdf, Zugriff am 16.02.2010
- Starbucks (2004b), Annual Report 2004 - Financials, http://library.corporate-ir.net/library/99/995/99518/items/178284/Annual_Report_2004_part2.pdf, Zugriff am 16.02.2010
- Starbucks (2003b), Annual Report 2003 - Financials, http://library.corporate-ir.net/library/99/995/99518/items/178281/Annual_Report_2003_part2.pdf, Zugriff am 16.02.2010
- Starbucks (2002b), Annual Report 2002 - Financials, http://library.corporate-ir.net/library/99/995/99518/items/178279/ar02_financials.pdf, Zugriff am 16.02.2010
- Stilianidis, Anastasios (2009), McDonald's Deutschland, in: Fallstudienreihe IST, Heft 35/2009, Stuttgart

Stilianidis, Anastasios (2010), Starbucks, in: Fallstudienreihe IST, Heft 20/2010, Stuttgart

Sweney, Mark (2009), Starbucks ads trumpet Fairtrade move, in: Guardian, <http://www.guardian.co.uk/media/2009/sep/02/starbucks-fairtrade-advertising> vom 2 September, Zugriff am 15.02.2010

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

4.2 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund der Fallstudie

Christensen, Clayton M., Anthony, Scott D., Roth, Erik A. (2004), Seeing what's next, Harvard Business Press, Boston Massachusetts 2004

Kim, W. Chan, Mauborgne, Renée (2005), Blue Ocean Strategy, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts 2005

Markides, Constantinos (2008), Game-Changing Strategies, Jossey-Bass Press, San Francisco 2008

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>

| Laufende Nummer | Autor | Titel |
|------------------------|---|---|
| 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>

| Laufende Nummer | Autor | Titel |
|------------------------|----------------------------|--|
| 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 |
| IST 21/2010 | Stilianidis, Anastasios | Starbucks II |