

**Case-Study: Starbucks**

„Starbucks Corporation – Building a Sustainable Supply Chain"

**Studienort:** Duale Hochschule Baden-Württemberg Heilbronn

**Studiengang:** Konsumgüterhandel

**Kurs:** KHD 14 A 32

**Name:** Götter, Daniel

**Matrikelnummer:** 5273997

**Name:** Frankenreiter, Daniel

**Matrikelnummer:** 4788063

**Name:** Steindorfer, Phillip

**Matrikelnummer:** 9183681

**Wissenschaftlicher Betreuer:** Raimund Hudak

**Abgabedatum:** 11.06.2015

Inhalt

[1 Die Geschichte von Starbucks 1](#_Toc420930110)

[1.1 Die Anfänge der Starbucks-Geschichte 1](#_Toc420930111)

[1.2 Howard Schultz und die Starbucks-Espresso-Bar 1](#_Toc420930112)

[1.3 Aufbau der Starbucks-Kaffeehaus-Kette 1](#_Toc420930113)

[1.4 Börsengang der Starbucks Corporation 1992 2](#_Toc420930114)

[1.5 Weltweite Expansion von Starbucks 2](#_Toc420930115)

[1.6 Starbucks und seine Anfänge in Deutschland 2](#_Toc420930116)

[1.7 Krise der Starbucks-Kaffee-Kette 2](#_Toc420930117)

[1.8 Diversifiziertes Produktangebot bei Starbucks 3](#_Toc420930118)

[1.9 Wandel der Starbucks Corporation nach 40 Jahren Geschichte 3](#_Toc420930119)

[2 Was machte sie so erfolgreich? 3](#_Toc420930120)

[2.1 Klimaschutz als Aufgabe 4](#_Toc420930121)

[2.2 Zielsetzung 4](#_Toc420930122)

[2.3 Was wurde bereits getan? 5](#_Toc420930123)

[3 Kaffeekrise 2001 5](#_Toc420930124)

[3.1 Folgen 6](#_Toc420930125)

[3.2 Beruhigung der Lage 6](#_Toc420930126)

[4 Supply Chain Management bei der Starbucks Corporation 6](#_Toc420930127)

[4.1 Einführung / Sensibilisierung 6](#_Toc420930128)

[4.2 Prämissen 7](#_Toc420930129)

[4.3 Zielsetzung in der Wertschöpfungskette 7](#_Toc420930130)

[4.4 C.A.F.E.-Practices 8](#_Toc420930131)

[4.5 Die Wertschöpfungskette 9](#_Toc420930132)

[4.6 Marketing und Supply Chain - wie passt das zusammen? 11](#_Toc420930133)

[5 Die Wettbewerber der Starbucks Corporation 11](#_Toc420930134)

[5.1 Starbucks vs. Dunkin Donuts 12](#_Toc420930135)

[5.2 Starbucks vs. Mc Donalds 12](#_Toc420930136)

[5.3 Starbucks vs. Caribou Coffee 13](#_Toc420930137)

[5.4 Der deutsche Markt 13](#_Toc420930138)

[6 Starbucks heute 13](#_Toc420930139)

# Die Geschichte von Starbucks

Die Anfänge des Kaffee-Konzerns Starbucks liegen in einem Kaffee-, Tee- und Gewürzgeschäft mehrerer Studenten, die Anfang der siebziger Jahre von San Francisco nach Seattle gezogen waren. Ihr kleines Handelsgeschäft benannten die Jungunternehmer nach einer Figur aus Herman Melvilles Roman „Moby Dick“, den Steuermann „Starbuck“. Auch das bis heute gebräuchliche Firmenlogo der Starbucks Corporation, die berühmte Meeresnymphe, galt den damaligen Unternehmensgründern als Erinnerung an die maritime Kultur der amerikanischen Pazifik-Küste.

## Die Anfänge der Starbucks-Geschichte

In dieser [Frühphase des Unternehmens](http://www.starbucks.de/about-us/our-heritage) verkaufte man in den bis 1981 insgesamt nur drei Starbucks-Filialen Seattles noch keinen frisch aufgebrühten [Kaffee](http://www.kaffee-nachrichten.com/) oder gar Espresso, sondern lediglich Kaffeebohnen und höherwertige Kaffeemaschinen. Über den Vertrieb dieser Geräte kamen die Firmengründer Anfang der achtziger Jahre mit einem Handelsvertreter für Kaffeemaschinen mit dem Namen Howard Schultz in Kontakt, der für die weitere Geschichte von Starbucks eine entscheidende Rolle spielen sollte.

## Howard Schultz und die Starbucks-Espresso-Bar

Schultz, der 1982 Teilhaber der Starbucks-Läden in Seattle wurde, fasste nur rund ein Jahr nach seinem Eintritt in die „Starbucks Coffee Company“ die Idee, in den Ladengeschäften von Starbucks zukünftig kleine Espressobars einzurichten und dort nun auch frisch zubereitete Kaffeegetränke zu verkaufen. Nach dem Besuch einer Fachmesse für Kaffeemaschinen in Italien hatten ihn die zahlreichen dort anzutreffenden Kaffeebars zu diesem Schritt inspiriert.

## Aufbau der Starbucks-Kaffeehaus-Kette

Die neue Geschäftsidee sorgte trotz ihres anfänglichen Erfolges alsbald jedoch für Spannungen mit den ursprünglichen Gründern von Starbucks. Howard Schultz machte sich zunächst selbständig und gründete 1986 eine eigene, im italienischen Espressobar-Stil gehaltene Kaffeehaus-Kette, genannt „Il Giornale“. Die alten Geschäftsbeziehungen mit den Gründern von Starbucks blieben jedoch auch nach Schultz' Abschied von der alternativen Coffee Company erhalten. Als sich die alten Starbucks-Gründer geschäftlich umzuorientieren begannen, unter anderem durch den Kauf eines lukrativen kalifornischen Kaffeerösters, entschloss sich Schultz 1987, wichtige Teile des Starbucks-Filialnetzes in Seattle für insgesamt rund 3,8 Millionen US-Dollar zu übernehmen. Er legte damit einen ersten wichtigen Grundstein für seinen Plan, eine landesweite Kette von Kaffeebars aufzubauen.

## Börsengang der Starbucks Corporation 1992

Anfänglich besaß Schultz lediglich 11 Filialen im Großraum Seattle, expandierte mit seinem Kaffeebar-Konzept bis zum Ende des Jahrzehnts jedoch bereits an der gesamten amerikanischen Westküste. Um die landesweite Expansion von Starbucks voranzutreiben, ging das Kaffee-Unternehmen aus dem Bundesstaat Washington 1992 schließlich an die Börse. Zu diesem Zeitpunkt besaß Starbucks bereits 165 Filialen.

## Weltweite Expansion von Starbucks

Die neunziger Jahre kennzeichneten vor allem eine nordamerikaweite Ausbreitung der Kaffee-Kette und machten aus Starbucks allmählich eine bedeutende Marke für Kaffee-Gastronomie in den USA und Kanada. Ab 1996 begann Starbucks schließlich mit einer intensivierten Auslandsexpansion, insbesondere in der englischsprachigen Welt (Großbritannien und Australien) und nach Asien. Wachstum generierte Starbucks dabei durch sowohl die Übernahme kleinerer lokaler Kaffeehaus-Ketten in den USA und in Übersee ebenso wie durch die kontinuierliche Erprobung neuartiger Filial- und Warenkonzepte.

## Starbucks und seine Anfänge in Deutschland

Im Jahre 2000 gehörten zum Starbucks-Konzern bereits 3.500 Kaffeebars weltweit. Diese wurden entweder direkt durch die Starbucks Corporation selbst oder durch örtliche Franchisenehmer betrieben. 2002 eröffneten erste Starbucks-Filialen auch im deutschsprachigen Raum, anfänglich jedoch noch im Verbund mit dem Karstadt-Konzern. Die allererste Starbucks-Kaffeebar entstand zunächst in Berlin.

## Krise der Starbucks-Kaffee-Kette

Doch nicht immer konnte sich Starbucks mit seinem Kaffeebar-Konzept durchsetzten. Vor allem der nordamerikanische Markt erwies sich im ersten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts bereits als weitgehend gesättigt. Starbucks sah sich alsbald auf diesem für das Unternehmen so wichtigen Markt gezwungen, zahlreiche unrentable Filialen wieder zu schließen. Überdies musste sich Starbucks hier mit machtvoll auftretenden Konkurrenten, etwa in Gestalt des McDonald's-Konzerns und seinem Kaffeetheken-Konzept „McCafé“, messen.

## Diversifiziertes Produktangebot bei Starbucks

Vor diesem Hintergrund begann die Starbucks Corporation, das Angebot in ihren Filialen an Standorte und Kundenbedürfnisse immer weiter anzupassen. Ein Prozess, der bereits in den neunziger Jahren sein Anfang genommen hatte. In immer stärkerem Maße wurden nun auch Fruchtsäfte, Sandwiches oder Salate in Starbucks Kaffeebars verkauft. Das Kaffee-Unternehmen drängte nun immer stärker auch in den Einzelhandel und begann seine Kaffee-Mischungen auch über Supermärkte zu vertreiben. Zugleich expandierte man etwa mit der Übernahme des amerikanischen Teeherstellers Tazo Tea im Jahre 1999 auch in neue Geschäftsfelder.

## Wandel der Starbucks Corporation nach 40 Jahren Geschichte

Wie sehr sich das Selbstverständnis des Starbucks-Konzerns inzwischen von seinen Kaffee-Wurzeln abgelöst hat, erwies das zu Beginn Jubiläumsjahres 2011 vorgestellte neue Starbucks-Logo. Dieses ziert zwar noch immer die berühmte grün-weiße Meeresnymphe, verzichtet jedoch auf den bekannten Schriftzug „Starbucks Coffee“. Mit großen Schritten plant das amerikanische Unternehmen aus Seattle offenkundig nun die Umwandlung der Starbucks Corporation hin zu einem Einzelhandels- und Lifestyle-Konzern, der nicht nur Kaffee, sondern auch CDs, E-Books, Wein oder Energy Drinks verkauft. 2010 betrieb Starbucks rund 17.000 Filialen in 50 Ländern, davon befanden sich ca. 140 in der Bundesrepublik Deutschland.

# Was machte sie so erfolgreich?

Wer trinkt nicht gerne Kaffee? Am liebsten morgens, am liebsten aus der „Presskanne“. Einen ordentlichen schwarzen Kaffee. Gemahlen muss er dafür sein, von welcher Marke ist wohl jedem dabei ziemlich egal. Zuhause und im Büro schmeckt er am besten, unterwegs - also „to go“ - muss nicht sein: aus dem Pappbecher ist er jedoch immer zu heiß. Ein Grund, warum viele in Deutschland so gut wie nie zu Starbucks gehen.

Vielleicht gehe ich persönlich ein, zwei Mal pro Jahr zu Starbucks, wenn überhaupt. Anders läuft es, wenn man in den USA wohnt oder dort Urlaub verbringt. Starbucks findet sich dort an jeder Ecke, auf 500 Metern gibt es manchmal drei Filialen, in manchem Einkaufszentrum sind es noch mehr. Man ist den ganzen Tag unterwegs, läuft, schaut sich Städte an und sitzt nicht am Schreibtisch. Die „Presskanne“ ist weit weg, aber Starbucks so nah.

Und obwohl man sich dann über die Allmacht der Café-Kette beschwert und nach Alternativen umschaut, zieht es so manchen am Ende doch oft zur Starbucks-Theke. „One Americano, tall, please“, oder wenn es heiß ist, statt schwarzem Kaffee auch mal einen „Iced-Coffee, please“. Man kann es einfach nicht verhindern. Und dann schmeckt er auch noch, der Starbucks-Kaffee. Er ist nie zu schwach und in den USA auch nicht so teuer wie hierzulande – dem Euro-Kurs sei Dank.

Seien wir mal ehrlich, das Konzept von Starbucks ist so simpel wie großartig. Bei der Kaffeekette sieht es überall auf der Welt gleich gemütlich aus: große Kaffeebecher, an denen man seine Hände wärmen kann, bequeme Sofas, dunkle Holztische. Das schafft leider nicht jedes Café, sonst würde ich durchaus lieber dem kleinen Ein-Mann-Betrieb mein Geld geben.

Egal wo man ist, das Starbucks-Kaffee-Ritual kann man überall ausüben. In einer Zeit, in der zumindest Studierte oder Studierende oft im Zwei-Jahres- oder -Monats-Rhythmus ihren Wohn- oder Arbeitsort wechseln, sorgt das für ein bisschen Beständigkeit im Leben. Und seit einiger Zeit kommt noch ein weiterer Pluspunkt hinzu, den nicht jedes andere kleine Café bieten kann: Die Kette serviert Fair-Trade-Ware, also Kaffee, bei dem die Farmer tatsächlich ordentlich für ihre Arbeit bezahlt wurden.

## Klimaschutz als Aufgabe

Neben verstärkter Erosion und zunehmendem Schädlingsbefall beklagen sich Kaffeefarmer vor allem über Änderungen in den Regenzyklen und in den Erntemustern. Diese Veränderungen wirken sich nachteilig auf ihre Gemeinden aus und reduzieren die verfügbaren Anbauflächen in den Kaffeeanbaugebieten rund um die Welt.

Der Klimaschutz ist für Starbucks von größter Bedeutung. Starbucks ist der Überzeugung, dass Investitionen in Lösungen und Strategien für die Umweltkrise gerade zum jetzigen Zeitpunkt getätigt werden müssen. Die Maßnahmen, die man ergreift, wirken sich nicht nur auf den ökologischen Fußabdruck aus, sondern sie schaffen die Voraussetzungen dafür, dass sie den Gästen auch in Zukunft den von erwarteten qualitativ hochwertigen Kaffee anbieten können.

## Zielsetzung

Es werden Programme unterstützt, die Farmern den Zugang zum Emissionshandel erleichtern, damit sie auf diese Weise ihr Einkommen aufbessern können, während sie gleichzeitig der Waldzerstörung entgegenwirken.

## Was wurde bereits getan?

Starbucks versucht den ökologischen Fußabdruck zu verkleinern, indem sie Energie und Wasser einsparen, die durch die Einweg-Becher verursachte Abfallmenge reduzieren, Recyclingmaßnahmen ausweiten und die Coffee Houses nach ökologischen Designprinzipien gestalten. Ebenso verpflichtet man sich, in Partnerschaften mit anderen Geschäften und Organisationen die Klimaschutzpolitik zu fördern.

Starbucks verfolgt seit 2004 eine Klimaschutzstrategie, in deren Mittelpunkt die Nutzung erneuerbarer Energieformen, Energiesparmaßnahmen, kooperative Projekte und die Befürwortung der Umweltschutzthematik stehen.

Starbucks steht aber auch für Globalisierung, ein bisschen wie McDonald’s: Die Läden sind einfach überall.

Starbucks hat den Kaffee zum Mitnehmen erfunden, lädt aber zum Verweilen ein.

# Kaffeekrise 2001

Seit 1962 wurde der Kaffee-Weltmarkt zwischen Produzenten- und Konsumentenländern durch ein internationales Abkommen der [Internationalen Kaffeeorganisation](http://de.wikipedia.org/wiki/Internationale_Kaffeeorganisation) reguliert. Für jedes kaffeeproduzierende Land wurden Quoten festgelegt, um eine Überproduktion und damit einen Preisverfall zu vermeiden.

Während des Kalten Krieges hatten die [USA](http://de.wikipedia.org/wiki/Vereinigte_Staaten) das internationale Kaffeeabkommen unterstützt, um zu verhindern, dass sich verarmte Kaffeebauern [kommunistischen](http://de.wikipedia.org/wiki/Kommunismus) Bewegungen anschließen. Nach dem Ende des [Kalten Krieges](http://de.wikipedia.org/wiki/Kalter_Krieg) verlor das Kaffeeabkommen diesen Nutzen, weshalb die USA (größtes Konsumland) daraus austraten. 1989 wurde das Abkommen schließlich suspendiert; jedes Land durfte nun beliebig viel Kaffee produzieren und exportieren.

Bis in die 1990er Jahre waren [Brasilien](http://de.wikipedia.org/wiki/Brasilien), [Kolumbien](http://de.wikipedia.org/wiki/Kolumbien) und [Indonesien](http://de.wikipedia.org/wiki/Indonesien) die drei größten Kaffeeproduktionsländer. Dann begann die [Weltbank](http://de.wikipedia.org/wiki/Weltbank), den Kaffeeanbau vor allem in [Vietnam](http://de.wikipedia.org/wiki/Vietnam) zu fördern. Mit den Erlösen aus dem Kaffeeexport sollte das südostasiatische Land seine [Auslandsschulden](http://de.wikipedia.org/wiki/Staatsverschuldung_der_Entwicklungsl%C3%A4nder) begleichen. Um Kaffeeplantagen anzulegen wurden auch [Regenwälder](http://de.wikipedia.org/wiki/Regenwald) gerodet und Ureinwohner vertrieben.

Vietnam, zuvor auf dem Kaffeemarkt unbedeutend, stieg bis 1999 zum zweitgrößten Kaffeeproduzenten hinter Brasilien auf. Auch in anderen Ländern, wie beispielsweise der [Elfenbeinküste](http://de.wikipedia.org/wiki/Elfenbeink%C3%BCste), wurde der Kaffeeanbau ausgeweitet.

Dies führte zu einer [Überproduktion](http://de.wikipedia.org/wiki/%C3%9Cberproduktion) – es wurde mehr Kaffee produziert als verbraucht. Gemäß den [Marktgesetzen](http://de.wikipedia.org/wiki/Marktgleichgewicht) sinken bei einem Überangebot die Preise. Ab 2001 brach der Kaffee-Weltmarktpreis zusammen; er sank auf ein Niveau, das in den vergangenen 50 Jahren nicht unterboten worden war.

## Folgen

Für die circa 25 Millionen Menschen, die vorwiegend in Entwicklungsländern von der Kaffeeproduktion lebten, hatte dies weitreichende Folgen. Kaffeeanbauende [Kleinbauern](http://de.wikipedia.org/wiki/Kleinbauer) verelendeten, Landarbeiter verloren ihre Beschäftigung.

## Beruhigung der Lage

2006 beruhigte sich die Lage auf dem Kaffee-Weltmarkt etwas, die Preise stiegen wieder. Die [Nachfrage](http://de.wikipedia.org/wiki/Nachfrage) nach Kaffee insbesondere in [Schwellenländern](http://de.wikipedia.org/wiki/Schwellenland) wie [China](http://de.wikipedia.org/wiki/China) und in osteuropäischen Ländern nahm zu und das Angebot sank.

# Supply Chain Management bei der Starbucks Corporation

## Einführung / Sensibilisierung

In der Praxis gibt es einige Musterbeispiele, wie eine gut funktionierende Wertschöpfungskette aussehen kann. Sicherlich ist diesbezüglich auch die Automobilindustrie und deren beispielhafte just-in-time Produktion zu nennen. Durch eine, in äußert hohem Maße effektive Vernetzung zwischen Automobilhersteller und Lieferanten, so wie deren Vorlieferanten ist eine just-in time Produktion überhaupt möglich.

Die Kernfrage, die sich jedes Unternehmen bei der Organisation und der Ausrichtung ihrer Wertschöpfungskette stellen muss ist, welche Ziele primär mit dieser verfolgt werden. So ist es beispielsweise bei den Automobilherstellern die Sicherstellung der Versorgungsleistung sowie ferner die Externalisierung von Lagerkosten.[[1]](#footnote-1) Eben bei dieser Kernfrage ist es wichtig seine Branche und sein Hauptgeschäft zu kennen und die Zielsetzung folglich danach auszurichten.

Die Starbucks Corporation interagiert in der Handelsbranche das Hauptgeschäft ist das Vertreiben von Kaffee. Nachfolgend wird dieser Schwerpunkt in der Wertschöpfungskette aufgegriffen und darauf Konzentration genommen, Randprodukte wie Servietten, Gebäck oder auch Tee werden in der Vorstellung de Supply Chain nicht berücksichtigt.

## Prämissen

2001-2005, der Kaffeekonsum erreicht seinen Höchststand, die Nachfrage explodiert. Händler setzen Ressourcen frei um die Nachfrage zu decken. „Peitschenmentalität“, Lieferdruck und erhöhter Bedarf wird von den Händlern an die Kaffeefarmer weitergegeben. Relevant ist in erster Linie Quantität statt Qualität. Noch ferner sind ökologische und humanitäre Aspekte bei der Beschaffungsmentalität. Daraus resultiert in den Folgejahren ein Überangebot an Kaffee, Ausbeutung der Kaffeefarmer, Defizite in der Qualität, sowie Vernachlässigung von Nachhaltigkeit und Verantwortlichkeit gegenüber den Mitgliedern der Supply Chain und der Umwelt.

Entgegen dieser Mentalität zeigt sich die Starbucks Corporation. Das Kerngeschäft ist dasselbe, die Ziele und Werte die Starbucks in ihrer Supply Chain fokussiert weißen jedoch erhebliche Alleinstellungsmerkmale aus. Differenzierung durch Nachhaltigkeit und Qualität lauten die Stichwörter.

## Zielsetzung in der Wertschöpfungskette

„Für uns ist wichtig, dass wir unseren Kaffee aus nachhaltigem Anbau beziehen und uns beim Einkauf der Kaffeebohnen von ethischen Kriterien leiten lassen. Dies setzt voraus, dass wir gemeinsam mit unseren Kaffeefarmern Anbaumethoden fördern, die geschäftlich sinnvoll sind, den Gemeinden unserer Kaffeefarmer nutzen und umweltverträglich sind.“[[2]](#footnote-2)

Die Starbucks Corporation hat das Ziel Kaffee von höchster Qualität aus qualitativ hochwertigen Kaffeefrüchten und Kaffeebohnen mittels eines einzigartigen Röstverfahrens herzustellen. Dabei ist für Starbucks eine langfristige Zusammenarbeit, sowie eine freundschaftliche Beziehung zwischen allen Akteuren in der Wertschöpfungskette äußerst wichtig. Des Weiteren verfolgt Starbucks das Ziel, Ernte-, Herstell-, und Lieferverfahren unter strengen Umwelt und sozialpolitischen Auflagen durchzuführen. Mehrerträge durch höhere Margen im Premiumsegment werden mit den Mitgliedern der Wertschöpfungskette geteilt.

Betrachten wir die „15 Mega Trends des Handel“ nach Morschett (2012)[[3]](#footnote-3), so finden wir folgende Komponente in der strategischen Ausrichtung der Supply Chain von Starbucks wieder:

* **Trend 3: Vertikalisierung in immer neuen Branchen – Grenzen zwischen Herstellern und Händlern verschwimmen.** Starbucks pflegt einen äußerst intensiven und freundschaftlichen Kontakt zu den Kaffeefarmern, sie stehen ihnen als Stab-Stelle zur Verfügung. Des Weiteren röstet Starbucks die Kaffeebohnen nach eigenem Verfahren selbst, in sechs eigenen Röstereien.
* **Trend 7 Vollkommene Transparenz.** Der Trend, der wohl als Herausforderung in den nächsten Jahren gilt. Das CS&R-Programm für den Konsumenten transparenter gestalten.
* **Trend 8 Corporate Social Responsibility.** Hierzu hat Starbucks ein Verfahren entwickelt „C.A.F.E.-Practices“. (Vorstellung in 1.4)
* **Trend 9: Umbruch in der Beschaffung – Global und lokal, zentralisiert, konzentriert, nachhaltig und mit langfristig gesicherten Versorgungsquellen.** Starbucks hat ein Punktesystem entwickelt, mit welchem Farmer klassifiziert werden. Ziel ist eine langfriste und strategische Zusammenarbeit (Mehr in 1.4)

## C.A.F.E.-Practices

C.A.F.E.-Practices bedeutet „Coffee and Farmer Equity“ und steht für Richtlinien und Vorschriften, die ganzheitlich in der Wertschöpfungskette von Starbucks Anwendung finden. Die Anwendung gliedert sich in drei wesentliche Bereiche: Ökologisch, Ökonomisch, Sozial.

Ziele dieses Nachhaltigkeitsprogrammes sind: Förderung der Kaffee-Farmer (faire Preise, Sicherung des Lebensunterhalts), Sicherung von qualitativ hochwertigem Kaffee, faire, lange und freundschaftliche Beziehungen zwischen Farmer und Starbucks. Wer profitiert hiervon? Farmer, Angestellte, Gesellschaft (insbesondere in den Anbauländern) und der Endverbraucher.

Das Programm ist weniger eine Verhaltensrichtlinie, sondern vielmehr eine ganzheitliche Idee und folglich ein strategisches Konzept um Business zu machen. Zudem sichert es das qualitativ hochwertige Niveau des Kaffees.

Im Rahmen von C.A.F.E.-Practices existiert ein Punktebewertungssystem, in welchem Umwelt-, soziale und qualitative Aspekte begutachtet, bewertet und evaluiert werden. In diesem Punktesystem sind drei Eingruppierungen möglich.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Eingruppierung | Punktestand | Zusammenarbeit | Bezugsquelle |
| A | > 80 | strategisch | Primär |
| B | 65-80 | taktisch | Sekundär |
| C | 59-64 | operativ | Tertiär |

Quelle: Starbucks Corporation – Building a Sustainable Supply Chain (Case: GS-54)[[4]](#footnote-4)

Die Begutachtung erfolgt jährlich durch ein ausgewähltes Expertenteam. Die Zusammenarbeit mit A-Farmern ist unbefristet und von höchster Bezugsrelevanz. Sie gelten als erste Anlaufstelle um den Lieferbedarf zu decken und erhalten die höchsten Einkaufspreiszahlungen. Die Zusammenarbeit mit den B-Farmern ist mittelfristig. Durch Anpassungsmaßnahmen und Auflagen, sowie Optimierungsmaßnahmen wird versucht, diese in A-Farmer zu pushen. Sie gelten als zweite Anlaufstelle und beziehen ebenso äußert rentable Einkaufspreise. Die C-Farmer sind die letzte Anlaufstelle, insofern ein hoher Lieferbedarf besteht. Die Zusammenarbeit ist auf ein Jahr befristet. Den C-Farmern wird die Aussicht auf eine bessere Eingruppierung gewährt. Konzepte und Richtlinien zur Optimierung werden gemeinsam konzipiert. Durch überdurchschnittlich hohe Einkaufspreise werden auch diese Farmer privilegiert und haben dadurch die Möglichkeit sich weiter zu entwickeln.

## Die Wertschöpfungskette

Jedes Bauwerk benötigt ein solides Fundament. Ebenso benötigt jede Wertschöpfungskette Grundlagen (Basics) auf denen sie aufgebaut wird. Folglich in erster Linie zuverlässige Lieferanten. Der Fachterminus hierfür lautet „Supply Base“. Die Supply-Base bei Starbucks inkludiert nachfolgende Aspekte:

* High Quality Supplier
* Überdurchschnittliche Bezahlung bei der Rohkaffee-Beschaffung
* Faires und verantwortungsvolles Miteinander
* Lange Vertragspartnerschaften und Kontakte

Prinzipien, die Basis für eine vertrauensvolle und beständige Wertschöpfungskette sind.

Jeder betriebliche Leistungserstellungsprozess beinhaltet das Schaffen eines Mehrwerts. Mit anderen Worten die Transformation von einem Input und weiteren Inputfaktoren (z.B. Arbeitskraft) zu einem Output, welches eine Wertsteigerung aufzeigt. So ist es auch bei der Wertschöpfungskette von Kaffee. Das Input ist trivial gesagt die Kaffeekirsche, welche ganz unten in Abbildung 1 zu sehen ist. Durch weitere Inputfaktoren, wie Maschinen und menschliche Arbeitskraft, werden die Kaffeekirschen geerntet. In dem nächsten Verarbeitungsschritt werden die Kaffeebohnen von den Kaffeekirschen getrennt. Im Anschluss daran durchlaufen die Kaffeebohnen ein Selektionsverfahren indem mangelhafte Bohnen aussortiert werden. Die Bohnen, welche sich als geeignet erwiesen haben, werden nach der Säuberung und Befreiung von Fremdkörpern zum Trocknen gelegt. Daran schließt die Kaffeeröstung an. Durch das Röstverfahren werden Farb-, Geschmacks-, und Aromastoffe freigesetzt. Somit ist das Endprodukt folglich das Output generiert.

Abbildung : Wertschöpfung Kaffee



So viel zum Grundverständnis bzgl. der Wertschöpfung von Kaffee. Wie sieht jedoch die Wertschöpfungskette bzw. Lieferkette bei Starbucks im Detail aus?

Abbildung : Lieferkette



Die Farmer sind für die Ernte der Kaffeekirschen verantwortlich. Für Starbucks sind etliche tausend Farmer im Einsatz.[[5]](#footnote-5) Die Kaffeekirschen werden von den Farmern an Aufbereitungsstationen weiter gegeben. Den Aufbereitungsstationen bzw. Firmen obliegt die Aufgabe die Kaffeebohnen von den Kaffeekirschen zu trennen. Danach erfolgt eine Selektion, Fremdkörperbeseitigung (Schädlinge etc.), sowie eine Trocknung. Im Anschluss daran gelangen die Bohnen an die Röstereien. In diesem Schritt unterscheidet sich Starbucks auch sehr wesentlich von vielen Konkurrenzunternehmen, denn die Röstung erfolgt im eigenen Hause. In sechs eigenen Röstereien werden die Bohnen nach „Hausrezept“ geröstet. So steht Starbucks für einzigartigen Geschmack und Aromatik ein. Nach erfolgreicher Röstung wird der Kaffee in entsprechende Gebinde,- und Losgrößen verpackt. Im letzten Schritt erfolgt die Auslieferung des Kaffees an die Shop´s (circa viermal wöchentlich finden die Lieferungen statt). Im Shop kann der Endverbraucher den Kaffee entweder abgepackt kaufen oder ihn direkt via. Kaffeebecher oder „Coffee to go“ verzehren.

## Marketing und Supply Chain - wie passt das zusammen?

Von einer guten Supply Chain profitieren alle Glieder in der Wertschöpfungskette. Die Lieferkette bzw. die Wertschöpfungskette kann folglich auch ein Profilierungsmerkmal oder teilweise sogar ein Alleinstellungsmerkmal darstellen. In immer mehr Branchen, so auch bei Kaffee, wird von einer zunehmenden Sättigung bis hin zur Saturierung des Marktes gesprochen. Nun gilt die Prämisse sich mit anderen Präferenzen von den Mitbewerbern abzugrenzen.

Wie bekannt gilt beim Marketing der Grundsatz, dass der Informationsfluss vom Konsumenten bis hin zum ersten Glied in der Wertschöpfungskette zurückreicht. Hierzu ein hypothetisches Beispiel. Um das Beispiel zu simplifizieren unterstellen wir einem Großteil der Konsumenten, dass sie großen Wert auf nachhaltigen Kaffe legen, sowie eine einwandfreie Qualität und dass es den Farmern, welche den Kaffee geerntet haben, wirtschaftlich gut geht. So würde Starbucks die Bedürfnisse des Konsumenten bestens befriedigen. Die Wertschöpfugs-/ und Lieferkette müsste somit nur dem Endverbraucher vollumfänglich transparent gemacht werden. Dies könnte mittels einer Marketing-Kampagne (TV-Werbung) der Fall sein. Marketing und Supply Chain wurden in diesem Beispiel erfolgreich vernetzt und stellen dadurch einen Konkurrenzvorteil dar.

# Die Wettbewerber der Starbucks Corporation

Das Unternehmen Starbucks hat es in den letzten Jahren geschafft aus einer Kaffeehauskette, einen weltweit agierenden Konzern aufzubauen, der ohne intensive Marketingmaßnahmen ein in dieser Branche bisher unübertroffenes Unternehmensimage erschaffen hat. Zu den Erfolgsfaktoren gehören neben dem Vertrieb von Premium-Kaffee auch die aggressive Expansionsstrategie und das daraus resultierende, eng verflochtene Filialnetzwerk, welches den Kunden eine Art „Homecoming-Gefühl“ vermittelt. Der weltweite Erfolg von Starbucks hatte jedoch zur Folge, dass über die Jahre einige konkurrenzfähige Wettbewerber den Markt betraten und es stellt sich somit folgende Frage: Wird der Starbucks Gourmetkaffee auch in Zukunft weiterhin Kundenströme in die Filialen ziehen? Um die zukünftigen Chancen der Starbucks Corporation ableiten zu können, erfolgt zunächst ein Vergleich der weltweiten Wettbewerber.

## Starbucks vs. Dunkin Donuts

Das Unternehmen Dunkin Donuts gehört mit über 7500 Filialen Weltweit zu dem Konzern Dunkin Brands, zudem außerdem die Ice-Cream Kette Baskin-Robbins und die Sandwichkette Dunkin´s Togos´s gehört. Das Franchise-Unternehmen Dunkin Donuts wurde im Jahr 1950 in Quincy, Massachusetts gegründet. Seitdem erfolgte zunächst die intensive Expansion an der gesamten Ostküste. Heute gehört Dunkin Donuts mit einem Jahresumsatz von über 7 Mrd. US-Dollar zu den großen Global Playern am Markt, ist in über 55 Ländern vertreten und verkauft täglich etwa 112.500 Donuts und jährlich ca. 650 Millionen Becher Kaffee. Marketingtechnisch ist Dunkin Donuts bereits seit der Gründung sehr erfolgreich unterwegs. Um neue Kunden und ganze Generation auf das Unternehmen aufmerksam zu machen nutzte Dunkin Donuts stets die modernsten Marketingkanäle wie beispielsweise die Sozialen Netzwerke. Neben der zahlungskräftigen Kundschaft und den College-Kids welche zum Teil die Zielgruppe von Starbucks bilden, legt Dunkin Donuts den Fokus auf Reisende, Familien und Sportfreaks. Mit dem Sponsoring der Boston Red Soxx, New England Patriots und sogar dem Fußballclub Liverpool ist Dunkin´s in diesem Marktsegment stark vertreten. Des Weiteren werden mit Werbekampagnen wie „America Runs On Dunkin´s“ rund 83% des Marketingetats für TV-Werbung etc. verwendet.

## Starbucks vs. Mc Donalds

Mit 36.629 Standorten, 1.941.365 Mitarbeitern, etwa 60 Millionen Kunden täglich und einem Umsatz von 28,1 Mrd. US-Dollar (2013), ist McDonalds die größte Fast-Food-Kette weltweit. Deutschlandweit ist McDonals mit über 1400 Filialen vertreten. Seit 1993, 53 Jahre nach der Unternehmensgründung, begann McDonalds auch mit der weltweiten Integration von McCafés in den Filialen. Heute bietet McDonalds mit unter den günstigsten Kaffee in diesem Marktsegment an und zählt mit immer neuen Kaffee-Variation, Smoothies und Frappés zu den Innovationsführern. Außerdem betreibt McDonalds intensive Marketingmaßnahmen und Imagekampagnen wie zum Beispiel der offiziellen Partnerschaft bei den Olympischen Spielen 2008. Im Jahr 2010 investierte McDonalds allein in den USA rund 887,8 Mio. US-Dollar für Werbung (Starbucks ca. 94,4 Mio. US-Dollar). Aufgrund vergangener Hygieneskandale und dem Trend zu einer gesünderen und bewussten Ernährung verliert McDonalds jedoch in Ländern wie Deutschland jährlich Marktanteile an die Konkurrenz.

## Starbucks vs. Caribou Coffee

Nach der Gründung im Jahre 1992 gehört Caribou Coffee heute mit über 400 Kaffeehäusern in über 40 Staaten zu der 2. größten Non-Franchise-Kette in den USA. Die Standorte vermitteln die Atmosphäre einer Berg-Lodge und orientieren sich hinsichtlich der Prozesse und Aufbaustruktur der Theken sehr am Vorreiter Starbucks. Des Weiteren legt Caribou Coffe Fokus auf die höchst möglichen Qualitätsstandards. Auch hinsichtlich Marketing wurde vor allem in den letzten Jahren viel investiert und überarbeitet.

## Der deutsche Markt

Neben dem deutschen Lebensmitteleinzelhandel hat auch der deutsche Kaffeemarkt sehr starke Markteintrittsbarrieren. Als Starbucks 2002 in den Markt eintrat genoss das Unternehmen keineswegs eine Pionierstellung wie in den USA. Neben etablierten Kaffeehäusern wie Segafredo und Balzac gehörten/gehören vor allem die Bäckereien und heimischen Kaffees zu den Hauptkonkurrenten. Diese besaßen/besitzen meist langjährige Stammkundschaft für die es außer Frage stand/steht, den Standort zu wechseln. Dies führte zu jahrelangen Verlusten von Starbucks in Deutschland (bis 2010 ca. 76Mio. Euro). Auch Kooperationen mit der Warenhauskette Karstadt oder den deutschen Autobahnraststätten schlugen fehl. Erst als sich der Starbucks-Trend europaweit etablierte und ein enges Filialnetz in stark frequentierten, wohlgelegenen Gebieten aufgebaut war, begann Starbucks schwarze Zahlen zu schreiben.

# Starbucks heute

Der jährliche Umsatz von 16,45 Mrd. US-Dollar (2014) weltweit, setzt sich zu 9,458 Mrd. US-Dollar aus Getränken, zu 2,370 Mrd. US-Dollar aus Kaffee und Tee, zu 2,505 Mrd. US-Dollar aus Essen und zu 2,144 Mrd. US-Dollar aus sonstigen Produkten zusammen. Weltweit vertreibt das Unternehmen in über 19700 Standorten (Tendenz steigend) seine Produkte und beschäftigt rund 200.000 Mitarbeiter.

Im Vergleich zum Wettbewerb schafft es Starbucks mit seinem ausgeprägten Filialnetz einen großen Markt zu erreichen. Besonders in großen Städten verfügt Starbucks über exzellente Lagen (Filiale gegenüber Münchener Staatsoper: 28.000€ Kaltmiete). Auch in der Zukunft wird Starbucks das Filialnetz weiter ausweiten und versuchen eine noch stärkere Kundenbindung zu schaffen. Ziel des Unternehmens ist es, einen dritten Bereich neben der Arbeit und dem zu Hause der Kunden zu schaffen. Zu den Schwächen von Starbucks gehören jedoch die hohen Preise, die von der Konkurrenz bereits seit Jahren unterboten werden und in Zukunft zu einer Abwanderung der Kundschaft führen könnten. Chancen sind vor allem der Trend zu gesunden Bio-Produkten, sowie auch Partnerschaften mit anderen Kaffeehäusern und Unternehmen bilden zukünftige Erfolgspotentiale.

Allgemein lässt sich ableiten, dass Starbucks wohl noch einige Jahre die Vormachtstellung in den meisten Ländern genießen wird. Die Konkurrenz ist jedoch stark und ebenfalls mit viel Ressourcen und Potential ausgestattet. Vor allem Dunkin Donuts betreibt momentan eine intensive Expansion im Europäischen Raum. Um langfristig die Markführerschaft genießen zu können muss somit auch Starbucks weiter Standorte erschließen und bestehende Lokalitäten stets auf neustem Stand halten.

**Literaturverzeichnis**

**Stanford Graduate School of Business** (2007) *Starbucks Corporation – Building a Sustainable Supply Chain* (Case: GS-54 / Date 05/2007)

**Eisenbarth, Marc** (2003*). Erolgsfaktoren des Supply Chain Management in der Automobilindustrie*: Internationaler Verlag der Wissenschaften. Über das Buch: Inhaltsbeschreibung (PDF online abgerufen)

**Morschett, Dirk** (2012). *Handbuch Handel*: Springer Fachmedien

**Starbucks Homepage zu Responsbility** abgerufen am 14.05.2015 von
URL: Starbucks.de/responsibility/sourcing/farmer-support

**Starbucks Homepage zu Responsbility** abgerufen am 14.05.2015 von
URL: Starbucks.de/farmer

**Slideshare Homepage zu Supply Chain von Starbucks** abgerufen am 09.05.2015 von URL: [http://de.slideshare.net/IGilmore/starbucks-competitive-environment-us?qid=1abc23d7-d2b1-444a-b5fb-](https://3c.web.de/mail/client/dereferrer?redirectUrl=http%3A%2F%2Fde.slideshare.net%2FIGilmore%2Fstarbucks-competitive-environment-us%3Fqid%3D1abc23d7-d2b1-444a-b5fb-0b9f5178f57f%26v%3Ddefault%26b%3D%26from_search%3D4)

**Fastcocreate Homepage zu Wettbewerbervergleich Starbucks und Dunkin Donuts** abgerufen am 02.05.2015 von
URL: [http://www.fastcocreate.com/3034572/coffee-week/dunkin-donuts-and-starbucks-a-tale-of-two-coffee-marketing-giants](https://3c.web.de/mail/client/dereferrer?redirectUrl=http%3A%2F%2Fwww.fastcocreate.com%2F3034572%2Fcoffee-week%2Fdunkin-donuts-and-starbucks-a-tale-of-two-coffee-marketing-giants)

**Wiwo-Homepage zu McCafe und Starbucks (Imagebewertung)** abgerufen am 02.05.2015 von
URL: http://www.wiwo.de/unternehmen/dienstleister/brandindex-mccafe-und-starbucks-schwaecheln/6988602.html

1. Vgl. Erfolgsfaktoren des Supply Chain Management in der Automobilindtustrie [↑](#footnote-ref-1)
2. Zitat entnommen aus Starbucks.de/responsibility/sourcing/farmer-support [↑](#footnote-ref-2)
3. Vgl.: „Handbuch Handel“ nach Morschett 2012 [↑](#footnote-ref-3)
4. “Starbucks Corporation – Building a Sustainable Supply Chain” Stanford Graduate School of Business (Case: GS-54 / Date 05/2007) [↑](#footnote-ref-4)
5. Starbucks.de/Farmer [↑](#footnote-ref-5)