



Starbucks hat den «Third Place» zwischen Daheim und Arbeitsplatz zwar nicht erfunden, dafür aber überkommerzialisiert. Foto: AFP

Wie der neue Chef Starbucks umkrempeeln will

Konzernstrategie Wird die Kaffee- zur herzlosen Fast-Food-Kette? Die Sorgen waren gross, als Brian Niccol kam. Nun stellt er einen Plan vor, der in die Geschichte eingehen könnte.

Jürgen Schmieder, Los Angeles

Um zu verstehen, welche Herkulesaufgabe sich Brian Niccol als neuer Chef der Kaffeehauskette Starbucks selbst auferlegt hat, sollte man die Filiale in der kalifornischen Strandstadt Hermosa Beach besuchen. Die war noch vor wenigen Jahren ein angesagter Treffpunkt: Es begegneten sich Beachvolleyball- und Basketballprofis, Musiker schlossen Deals mit Konzertveranstaltern ab, Teenager flirteten mit gleichaltrigen Touristen, entweder drinnen auf gemütlichen Sesseln oder draussen auf Stühlen mit Ozeanblick.

Die Szene an diesem Mittwochnachmittag im September: Die Leute kaufen ihre Getränke ausschliesslich zum Mitnehmen. Warum bleiben, wenn das Klo ausser Betrieb ist, die Sessel durch Holzstühle ersetzt wurden und im Aussenbereich zwei Obdachlose lungern?

«Unsere Filialen waren stets mehr als nur ein Ort, wo man Getränke kriegte», schreibt Niccol in einem öffentlichen Memo, das in die Geschichte eingehen dürfte wie das White Paper der Kryptowährung Bitcoin oder das Pitch Deck des Mietvermittlers Airbnb. «Sie waren Treffpunkt für Gespräche; hier entstanden Freundschaften, jeder wurde von einem freundlichen Barista begrüsst», schreibt Niccol über die Filialen, von denen er offiziell seit dem 9. September dieses Jahres der Chef ist. Und weiter: «In manchen aber, gerade in den USA, gelingt uns das nicht mehr regelmässig. Es fühlt sich an wie ein Geschäft; die Karte kann überwältigen, die Produkte sind nicht zuverlässig auf hohem Niveau, die Wartezeit ist zu lang oder die Übergabe zu hektisch.» Kurz: «Das einheitliche Gefühl ist, dass wir uns von dem entfernt haben, was uns ausmacht.» Bumm, das sitzt. Vor allem aber: Es stimmt. Wer als Student stundenlang bei

Starbucks lernte, wegen der Gemütlichkeit, aber auch wegen des Gratisnachschenkens der Kaffeetasse, denkt sich heute nach dem Kauf eines Soja-Latte für 6,25 Dollar: Wem nützt das Nachschenken für 50 Cent, wenn der einzige Gedanke beim Warten darauf ist, wie rasch man diesen wenig einladenden Ort verlassen will?

Popkulturelle Relevanz

Es heisst, dass Starbucks den sogenannten «Third Place» erfunden habe. Also diesen dritten Ort neben Daheim und Büro/Klassenzimmer/Lehrsaal, an dem Menschen viel Zeit verbringen. Das ist Quatsch. Was ist ein bayerisches Wirtshaus, wenn nicht genau so ein dritter Ort? Und selbst popkulturelle Relevanz entstand nicht durch Starbucks, sondern mit TV-Serien: die Bar in «Cheers» zum Beispiel, wo jeder deinen Namen kennt. Was Starbucks getan hat, war die Kommerzialisierung dieses dritten Ortes.

Durch Überkommerzialisierung (also Maximieren des Umsatzes pro Filialen-Quadratmeter) wurde es zum Gegenteil der «Cheers»-Bar, und das hatte Folgen: Der Umsatz in Nordamerika fiel im vergangenen Jahr um 2 Prozent – ist ja gar nicht so viel, könnte man meinen. Aber das lag nur an höheren Preisen, die Kundentransaktionen waren um 6 Prozent niedriger. Der Wert der Starbucks-Aktie fiel vom 13. August 2023 innerhalb eines Jahres um mehr als 34 Prozent.



Der neue Starbucks-Chef Brian Niccol gilt als Verhandler. Foto: AP

Das Bekanntwerden von Niccols Verpflichtung an diesem Tag heuer sorgte zunächst für Verblüffung und Verärgerung. Für Verblüffung deshalb, weil Niccol bei früheren Stationen eher als Umkrempeler, Modernisierer und Umsatzmaximierer bekannt wurde. Bei der Fast-Food-Kette Pizza Hut hatte er als Marketingchef 2009 die erste Bestell-App einer Lieferkette eingeführt, bei der mexikanischen Variante Taco Bell als Ideenchef 2014 ein Onlinebestellsystem eingeführt und später als Firmenchef auf Millennials als Zielgruppe gesetzt. Den endgültigen Durchbruch als Fast-Food-Guru schaffte er bei der damals skandalgeplagten Schnellrestaurantkette Chipotle. Mehr als 1100 Kunden waren in drei Jahren vor seiner Übernahme als Chef 2018 wegen verunreinigter Lebensmittel erkrankt. Innerhalb von fünf Jahren verdoppelte er den Umsatz auf 10,2 Milliarden und versiebenfachte den Gewinn auf 1,23 Milliarden Dollar. Der Wert der Aktie stieg in dieser Zeit ums Achtfache.

Nur: Als Wohlfühllosen ist keine dieser Ketten bekannt.

Niccol pendelt mit Privatjet

Verärgerung gab es deshalb, weil der Verhandler von Starbucks ähnliche Zugeständnisse wie einst von Chipotle verlangte. Damals hatte die Kette ihren Sitz nur wegen Niccol für 80 Millionen Dollar aus Colorado in Niccols Wohnort Newport Beach verlegt. Der Deal mit Starbucks, neben Gehalt, Boni und Aktienoptionen im Wert von bis zu 113 Millionen Dollar über fünf Jahre: Er arbeitet im Homeoffice in Südkalifornien und nutzt den Starbucks-Privatjet, sollte er zum Firmensitz in Seattle müssen.

Der Vorwurf: Starbucks verwendet aus Umweltschutz nur noch Papierröhrlin und ermuntert seine Kunden, eigene Becher mitzubringen – und der Chef pendelt im Privatjet von Long Beach nach

Seattle. Einfache Strecke: 1700 Kilometer. Die Furcht: Der Umkrempeler macht Starbucks noch mehr zu einer Fast-Drink-Kette ohne Kuschelfaktor.

Wird der Kaffee noch teurer?

Seit einer Woche ist Niccol nun Firmenchef. Es gibt dieses Memo, das mit jedem Buchstaben versichert, wie Niccol es als Überschrift formuliert: «Wir kehren zurück zu Starbucks.» Niccol will in 9500 US-Filialen wieder Kaffeehaus-Atmosphäre für jene, die verweilen.

Und er will schnelleren und zuverlässigeren Service für alle, die schnell einen Kaffee zum Mitnehmen bestellen. Er will den Besuch personalisieren und die Arbeit der Baristas vereinfachen. Derzeit gibt es 170'000 Möglichkeiten, die Bestellung zu variieren, was zu Verzögerungen und Hektik in den Filialen führt – und zu Unmut bei den Kunden und den 400'000 Mitarbeitenden weltweit. «Wir haben jetzt die Chance, das Erlebnis zu verbessern, für Partner und Gäste.»

Selten zuvor hat ein neuer Chef die Missstände so schonungslos offen angesprochen. Und weil Niccol bewiesen hat, dass er Worten auch Taten folgen lässt, ist der Aktienkurs, der in den 24 Stunden nach dem Bekanntwerden seines Wechsels um 25 Prozent gestiegen ist, seit diesem Memo nochmals um knapp 8 Prozent gestiegen.

Eine Frage als Kunde: Bessere Atmosphäre, bessere Produkte, besserer Service, bessere Behandlung der Mitarbeiter – wie soll das gehen, ohne dass der 6,25-Dollar-Soja-Latte künftig noch mehr kosten wird? Dazu schreibt Niccol nichts in seinem Memo, doch er weiss: Unvergesslich wird das alles nur, wenn er die Ankündigungen umsetzen kann, ohne dass Kunden beim Blick auf die Preise Herzinfarkte erleiden. Das ist die wahre Herkulesaufgabe für ihn. «Auf gehts», schreibt er am Ende.

«Wahrscheinlichkeit einer weiteren Zinssenkung steigt»

Expertin Ökonomin Katja Gisler erklärt, was der Fed-Entscheid für die Schweiz bedeutet.

Die US-Notenbank hat zum ersten Mal seit über vier Jahren ihren Leitzins gesenkt – und zwar gleich um 0,5 Prozentpunkte. Ein so grosser Zinsschritt ist selten. Dass das Federal Reserve (Fed) einen Kurswechsel hin zu einer etwas lockeren Geldpolitik ankündigen wird, wurde erwartet. Der historische Doppelschritt hat aber viele Beobachterinnen und Beobachter überrascht. Die «Financial Times» schreibt von einem «Jumbo Cut», die Agentur Bloomberg von einem «übergrossen Schritt».

Hat die Notenbank zuvor zu lange zugewartet und zu spät auf den sich abkühlenden amerikanischen Arbeitsmarkt reagiert? Und was bedeutet der Fed-Entscheid für die Schweizer Hausbesitzerinnen und Sparer? Ökonomin Katja Gisler ordnet ein.

Frau Gisler, die US-Notenbank senkt den Leitzinssatz gleich um 0,5 Prozentpunkte. Muss sie stark reagieren, weil die amerikanische Wirtschaft stärker abkühlt als angenommen?

Die Mehrheit der Marktteilnehmer hatte zuletzt mit einer Senkung um 50 Basispunkte gerechnet. Insofern war die Entscheidung keine grosse Überraschung. Viel eher ist sie Ausdruck davon, dass das Fed eine Rezession der US-Wirtschaft als realistisches Szenario betrachtet. Das dürfte die Märkte etwas überrascht haben.

Nach dem Zinsscheid gewinnen US-Aktien und Anleihen kurz an Wert, büsst den Gewinn danach aber rasch wieder ein. Vertrauen die Unternehmen und Anleger dem Fed nicht mehr?

Die Freude über die Lockerung der Geldpolitik dürfte der Angst vor einer Rezession gewichen sein. In einem solchen Umfeld geben die Aktienmärkte typischerweise nach. An den Anleihenmärkten waren die 50 Basispunkte hingegen bereits eingepreist.

Was hat der Entscheid des Fed für Auswirkungen auf den Zinsscheid der Schweizerischen Nationalbank vom 26. September?

Die Entscheidung des Fed dürfte die Wahrscheinlichkeit einer weiteren Zinssenkung der SNB erhöht haben.

Die Konjunktur in der Schweiz wird sich laut Experten im nächsten Jahr unterdurchschnittlich entwickeln. Sollte die SNB nun die Zinsen auch senken –

vielleicht sogar um mehr als 0,25 Prozentpunkte?

Die SNB befindet sich in einer komfortablen Ausgangslage. Die Inflation ist unter Kontrolle, und der Exportsektor scheint sich allmählich zu erholen. Das gibt ihr einen gewissen Spielraum für ihre zukünftige Geldpolitik. Zudem hat die SNB in diesem Jahr bereits zweimal den Leitzins gesenkt, und die langfristigen Kapitalmarktzinsen befinden sich auf einem sehr niedrigen Niveau. Die Geldpolitik der SNB ist damit bereits jetzt expansiv. Eine Zinssenkung von 50 Basispunkten würde daher eher überraschen.

Was würde eine Senkung der Zinsen durch die SNB für die Schweizer Hypotheken und Sparkonti bedeuten?

Eine Senkung würde die Zinsen auf den Sparkonten weiter senken, und die Saron-Hypotheken dürften weiter an Attraktivität gewinnen. Bei den Festhypotheken rechnen wir trotz einer Senkung mittelfristig wieder mit steigenden Zinsen, da das aktuell tiefe Niveau der Kapitalmarktzinsen nicht nachhaltig ist.

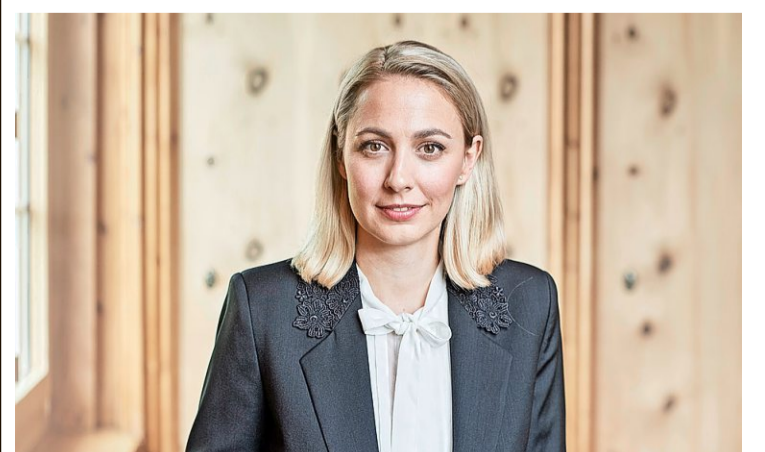
Nimmt durch den doppelten Zinsschritt des Fed die Gefahr zu, dass die Inflation in der Schweiz und den USA wieder steigt?

In der Schweiz scheint die Gefahr gering. Die Kerninflation hat sich zuletzt bei 1 Prozent stabilisiert. Zudem hat sich der langfristige Inflationausblick unter anderem aufgrund sinkender Strompreise abgeschwächt. In den USA besteht aber tatsächlich die Gefahr, dass die Inflation noch nicht nachhaltig unter Kontrolle ist. Die Kerninflation ist mit 3,2 Prozent nach wie vor deutlich zu hoch. Zudem besteht angesichts von aktuellen Lohnzuwachsdaten von durchschnittlich 4,6 Prozent weiterhin erheblicher Aufwärtsdruck. Die kräftige Lockerung der Geldpolitik könnte tatsächlich etwas verführt sein.

Der Fed-Entscheid kommt kurz vor den US-Wahlen. Wird er möglicherweise deren Ausgang beeinflussen?

Politisch richtig wären 25 Basispunkte gewesen. Damit hätte das Fed signalisiert, dass alles in Ordnung und die Situation unter Kontrolle ist. So sieht es aber nicht so gut aus, weil man an der Konjunktur zweifeln darf. Der Einfluss auf die US-Wahlen dürfte aber marginal sein.

Benjamin Bitoun



Sie zweifelt daran, dass die US-Konjunktur solide ist: Katja Gisler vom Finanzmarktberater Wellershoff & Partners. Foto: PD