

# Teil 1





# Kapitel 1

## Ein Getränk der Wahrheit

Eines Dienstagabends im Februar 2008 schloss Starbucks all seine US-Coffee-Houses.

Eine Notiz, angeschlagen an 7100 verschlossenen Türen, erklärte den Grund:

*»Wir nehmen uns Zeit,  
um unseren Espresso zu vervollkommen.  
Wirklich guter Espresso braucht Übung.  
Darum widmen wir uns dem Feinschliff unseres Handwerks.«*

Nur Wochen zuvor hatte ich in meinem Büro in Seattle in schneller Abfolge Besprechungen darüber abgehalten, wie wir die vielen Probleme lösen konnten, die innerhalb des Unternehmens aufzutau-chen begannen. Ein Team sollte herausfinden, wie wir 135 000 Barista schnell wieder dazu bringen konnten, den perfekten Espresso-Shot einzuschenken.

Einen Espresso zu machen ist eine Kunst, die vom Barista verlangt, der Qualität des Getränks höchste Bedeutung beizumessen. Wenn der Barista die nötigen Handgriffe nur gewohnheitsmäßig abspult, wenn er oder sie sich keine Mühe gibt und einen minderwertigen Espresso produziert, zu schwach oder zu bitter, dann hat Starbucks die Mission verloren, die wir uns 40 Jahre zuvor auf die Fahnen geschrieben hatten: den menschlichen Geist zu inspirieren. Ich bin mir bewusst, dass dies für eine kleine Tasse Kaffee eine große Aufgabe ist, aber genau das ist es, was Händler tun. Sie nehmen das Gewöhnliche – einen Schuh, ein Messer – und geben ihm neues Leben, wobei wir glauben, dass das, was wir erschaffen, das Potenzial hat, andere Menschen zu berühren, weil es uns berührt hat.

Bei Starbucks ging es immer um so viel mehr als um Kaffee. Aber ohne großartigen Kaffee haben wir keinen Grund zu existieren.

»Wir haben uns alle Möglichkeiten angesehen«, sagte das Team, das um mich herum saß. »Der einzige Weg, um jeden Barista noch im März erneut zu schulen, wäre, unsere Coffee Houses zu schließen, alle auf einmal.«

Ich lehnte mich in meinem Stuhl zurück. Es würde eine kraftvolle Aussage sein, aber kein Einzelhändler hatte je so etwas gemacht. »Die Idee hat etwas Großes«, antwortete ich und dachte über die Risiken nach. Starbucks würde wegen entgangener Umsätze und der weiter laufenden Kosten mehrere Millionen Dollar verlieren. Das wäre unausweichlich. Konkurrenten würden aus unserer fehlenden Marktpräsenz Kapital schlagen und versuchen, uns die Gäste abspenstig zu machen. Kritiker würden uns mit Häme überziehen, Zyniker feixen, und der immer unvorhersehbare prüfende Blick der Medien könnte demütigend sein. An der Wall Street könnte unsere Aktie sogar noch tiefer sinken. Am gefährlichsten von all dem wäre, wenn solch eine massive erneute Schulung als unser eigenes Zugeständnis aufgefasst würde, dass Starbucks nicht mehr gut genug war. Aber wenn ich ehrlich mir selbst

gegenüber war, wusste ich, dass es sich hier um die Wahrheit handelte.

Ich spitzte den Mund und sah das Team an. »Let's do it.«



Es gibt ein Wort, das mir in den Sinn kommt, wenn ich über unser Unternehmen und unsere Leute nachdenke. Das Wort ist »Liebe«. Ich liebe Starbucks, weil alles, was wir zu tun versucht haben, von Menschlichkeit durchdrungen ist.

Respekt und Würde.

Leidenschaft und Lachen.

Mitgefühl, Gemeinschaft und Verantwortung.

Authentizität.

Dies sind die Prüfsteine von Starbucks, sind die Quellen unseres Stolzes.

Persönliche Verbindungen wertschätzen in einer Zeit, in der so viele Leute allein vor dem Fernseher sitzen. Menschliche Beziehungen aufbauen in einem Zeitalter, in dem so viele Themen so viele Menschen polarisieren. Und ethisch handeln, selbst wenn es mehr kostet, in einer Zeit, in der routinemäßig Abkürzungen genommen werden. Dies alles sind ehrbare Ziele, sie machen den Kern dessen aus, was wir uns vorgenommen haben.

Seit mehr als drei Jahrzehnten hat Kaffee meine Fantasie beflügelt, denn er ist ein Getränk, bei dem es um das Individuum geht, genauso aber auch um Gemeinschaft. Ein Farmer in Ruanda. Achtzig Röstmeister in sechs Starbucks-Röstereien auf zwei Kontinenten. Tausende von Barista in 54 Ländern. Wie bei einer Sinfonie liegt die Kaffeemacht in den Händen einiger weniger Individuen, die, Dirigenten gleich, seine Anziehungskraft in Szene setzen. So vieles kann schief gehen auf der Reise vom Erdreich bis zur Tasse, so dass es schlichtweg großartig ist, wenn alles genau richtig läuft! Schließlich, Kaffee lügt nicht. Er kann es nicht. Jeder Schluck ist Beweis für die Kunstfertigkeit – auf technischer genau wie auf menschlicher Ebene –, die in seine Erzeugung floss.

Zu Beginn des Jahres 2008 wollte ich von ganzem Herzen, dass die Menschen sich wieder in Starbucks verlieben. Das war der Grund dafür, dass ich, selbst als ich mit Warnungen bombardiert wurde, beschloss, all unsere Coffee Houses in ganz Amerika zu schließen. Ich

hatte weniger Angst, sondern eher ein Gefühl des Unbekannten, so als wenn man beim Kartenspielen ein neues Blatt überfliegt. Alles was ich hatte, war meine Überzeugung, dass, viel dringender noch als unseren Kaffee zu perfektionieren, wir die Leidenschaft und die liebevolle Orientierung am Gast wiederherstellen mussten, die einst typisch für Starbucks gewesen waren. Das zu tun, hieß, einen Schritt zurückzutreten, bevor wir viele Schritte vorwärts machen konnten.

Als die Uhren 17.30 schlugen, wurden unsere Gäste in den US-amerikanischen Städten freundlich gebeten, unsere Coffee Houses zu verlassen. Dann wurden die Türen hinter ihnen verschlossen. Im Inneren sahen unsere grün-beschürzten Barista einen kurzen Film, den unsere Kaffee-Experten daheim in Seattle innerhalb weniger Tage produziert und, zusammen mit 7100 DVD-Playern, an alle 7100 Starbucks Coffee Houses geschickt hatten. Was unsere Leute an jenem Spätnachmittag hörten, war die reine Wahrheit:

»Wenn der Espresso-Shot zu schnell fließt, wie Wasser aus dem Hahn, wird der Geschmack schwach sein und sein Körper dünn. Ein zu langsam eingegossener Espresso bedeutet dagegen, dass die Mahlung zu fein ist, und der Geschmack wird bitter sein. Der perfekte Shot sieht wie Honig aus, der von einem Löffel fließt. Er ist blasenfrei und schmeckt karamellig süß.«

Wenn der Espresso nicht gut genug sei, sagte ich am Ende des Videos, dann hätte jeder von mir die ausdrückliche Erlaubnis, ihn wegzuschütten und einen neuen zu machen.

Und dann war da die Milch.

Für unsere Espresso-Getränke ist es äußerst wichtig, Milch aufzuschäumen, um eine cremige, süße Beschaffenheit zu erzielen. Unglücklicherweise hatte das Unternehmen im Namen der Effizienz einige schlechte Angewohnheiten unter unseren Barista aufkommen lassen. Wir hatten nicht nur versäumt, vielen das korrekte Aufschäumen der Milch beizubringen – der Vorgang erfordert das sorgfältige Erhitzen und Aufschäumen der Milch in genau der richtigen Art und Weise –, sondern einige hatten sich auch noch angewöhnt, schon vor den Bestellungen der Gäste große Becher mit Milch aufzuschäumen. Die nicht sofort benötigte Milch wurde beiseitegestellt und bei Bedarf *nochmals aufgeschäumt*. Doch einmal aufgeschäumt, beginnt die Milch zusammenzufallen und verliert etwas von ihrer Süße. Wir

mussten diese Angewohnheiten korrigieren und zu unseren früheren, hohen Qualitätsstandards zurückkehren.

Als ich mich in dem Video an unsere Leute wendete, hatte ich kein Manuskript, nur einen von Herzen kommenden Appell. »Es geht nicht um das Unternehmen oder um die Marke«, sagte ich. »Es geht um niemand anderen als um dich. Du entscheidest, ob der Kaffee gut genug ist oder nicht, und du hast meine volle Unterstützung und, was am wichtigsten ist, mein Vertrauen und meinen Glauben an dich. Mache den perfekten Espresso-Shot zum Maßstab deines Handelns.«

Zwischenzeitlich hielten in einer Stadt nach der anderen Journalisten-Teams ihre Kameras auf unsere geschlossenen Coffee Houses gerichtet, während Reporter perplexen Gäste interviewten. »A World without Starbucks?« (Eine Welt ohne Starbucks?) titelte *The Baltimore Sun*. In New York lautete die Überschrift: »Starbucks Shutdown a Grande Pain for Nyers« (Starbucks servierte New Yorkern einen großen Becher Schmerz). Online strömten den ganzen Tag Meinungen für und wider ein, und im Fernsehen berichteten CNN, ABC, NBC, CBS, Fox News und andere über die Coffee-House-Schließungen mit so seltsamer Verwunderung, als ob es im Sommer geschneit hätte. Late-Night-Comedians nahmen uns ebenfalls aufs Korn. In meinem Zuhause in Seattle sah ich Stephen Colberts nachgeäffte Fernsehmeldung über seine drei qualvollen Stunden ohne koffeinhaltiges Getränk, die ihren Höhepunkt erreichte, als er sich in der Dusche mit Kaffee, Schaum und Zimt übergoss.<sup>1</sup> Ich ging erstmals seit Monaten ins Bett und lachte dabei in mich hinein.

Nicht alles lief an diesem Tag gut. Wie vorhergesagt verlor Starbucks Geld. Ungefähr 6 Millionen Dollar. Ein Konkurrent versuchte, unsere Gäste abzuwerben, indem er mit Heißgetränken auf Espresso-Basis für 99 Cent pro Becher warb. Einige Kritiken waren brutal und insistierten, wir hätten mit dieser Aktion zugegeben, erledigt zu sein, und damit die Marke Starbucks für alle Zeiten zunichte gemacht. Aber ich war zuversichtlich, dass wir das Richtige getan hatten. Wie konnte es falsch sein, in unsere Mitarbeiter zu investieren?

<sup>1</sup> Stephen Colbert ist ein US-amerikanischer Komiker und Satiriker, bekannt unter anderem durch Auftritte in der *Daily Show* und *The Colbert Report*.

In den Wochen, die auf die Schließungen folgten, gingen die Qualitätskennzahlen unseres Kaffees nach oben und blieben dort, während bei mir Geschichten wie diese eines Baristas in Philadelphia ankamen:

»Heute Morgen kam ein Herr in meinen Store und sagte zu mir, er würde gern einen Espresso probieren, habe aber Sorge, dass er ihm zu bitter sei. Also sagte ich ihm, dass ich ein paar perfekte Shots für ihn machen und ihm auch einen Americano machen würde. Gemeinsam redeten wir über Espresso, seine Ursprünge, und über das Genießen des perfekten Shots. Er genoss es ungemein und sagte, er würde ganz sicher wiederkommen ... Ich denke, ich habe jetzt einen Gast fürs Leben gewonnen.«

Das war für mich der Beweis, dass wir das Richtige getan hatten.



Es gibt Momente im Leben, in denen wir den Mut aufbringen, Entscheidungen zu treffen, die gegen den gesunden Menschenverstand und den weisen Ratschlag von Leuten gehen, denen wir vertrauen. Aber wir lehnen uns dennoch aus dem Fenster, weil wir trotz aller Risiken und vernünftigen Argumente glauben, dass der Weg, den wir einschlagen, der richtige ist, und das Beste, was wir tun können. Wir weigern uns, Zuschauer zu sein, auch wenn wir nicht genau wissen, wohin unser Handeln führen wird.

Diese Form von leidenschaftlicher Überzeugung entfacht Liebe, gewinnt Kriege und treibt Menschen an, ihre Träume zu verwirklichen, wenn andere sich das nicht zutrauen würden. Der Glaube in uns selbst und daran, was richtig ist, katapultiert uns über die Hürden, und unser Leben entfaltet sich.

»Das Leben ist die Summe all unserer Entscheidungen«, schrieb Albert Camus. Groß oder klein, unsere Handlungen formen unsere Zukunft, wobei sie hoffentlich auch andere unterwegs inspirieren.

Letztlich hatte das Schließen unserer Coffee Houses einen äußerst kraftvollen Symbolcharakter. Es war ein wachrüttelndes Ereignis für die Partner von Starbucks – Partner ist der Begriff, den wir für unsere Mitarbeiter verwenden –, ein Pflock, der in den Boden gerammt wurde und der dabei half, etwas von der emotionalen Bindung und

dem Vertrauen wieder zurückzugewinnen, die wir während der Jahre, in denen wir uns auf Hyper-Wachstum konzentrierten, leichtfertig verschleudert hatten. Es war ein kühner Schritt, zu dem ich bis heute stehe, es war die Botschaft, dass Starbucks wieder zu seiner Entschlossenheit zurückgekehrt war. Kein Zweifel, nach jenem Dienstag wurden Tausende von Starbucks-Espressi wie Honig eingegossen. Aber ein symbolischer Akt und drei Stunden Schulung allein konnten unsere wachsenden Probleme nicht lösen. Wir mussten einen weiten, weiten Weg gehen – weiter, als ich mir bei meiner Rückkehr als CEO vorgestellt hatte. Im Winter 2008 begann der Kampf um unser Überleben. Was wir vor uns hatten, war nichts weniger als eine Feuerprobe, und ich hatte das vorausgegangene Jahr damit verbracht, mich darauf vorzubereiten.

