



## „Starbucks muss den Mist aus seiner Markenpositionierung entfernen“!

### Und warum das auch Nichtmarketer interessieren sollte.

Lesedauer 13 Minuten

*Ich beschäftige mich intensiv mit dem gesellschaftlichen Phänomen, das immer mehr moralische Positionen in den Mittelpunkt von Debatten gestellt werden. Gerade lese ich dazu ein inspirierendes Buch des Philosophen Philipp Hübl: Moralspektakel. Mehr dazu im nächsten BrainCandy. Analysen zur amerikanischen Präsidentenwahl zeigen, dass, offensichtlich unerwartet für Kamala Harris und das ZDF, moralische Argumente nicht mehr so stark eingeschlagen sind. Trump hat die tatsächlichen aktuellen Probleme breiter Bevölkerungsschichten angesprochen. Und damit trotz seines, vorsichtig gesagt zweifelhaften Charakters, großen Zuspruch gefunden. Bertold Brecht hat diesem Phänomen einen Namen gegeben: Erst kommt das Fressen, dann die Moral. Harris dagegen konnte mit ihren eher moralischen Positionen nicht genug Biden-Wähler zum Urnengang motivieren.*

*Just in diesem Kontext lese ich einen spannenden Artikel vom ehemaligen Marketing Professor Mark Ritson zu Starbucks. Und sein Beitrag hat mich inspiriert, Euch zwischendurch an seinen Erkenntnissen teilhaben zu lassen. Ritson ist Australier und sein Markenzeichen ist es, kluge Marketinggedanken durch teils vulgären Aussie Slang zu pointieren. Ich bringe Euch seine zentralen Gedanken und habe mir dabei erlaubt, seine Argumente an Stellen zu ent-vulgarisieren. Lust auf Aussie Slang? Gerne: [Originaltext](#).*

Ritson: „Die KaffeeKette ist ein Serientäter bei der Erstellung von esoterischen Leitbildern. Kann der neue CEO Brian Niccol endlich herausfinden, was die Kunden an der Marke schätzen?“

Im Februar 2007 saß Howard Schultz, der damalige Aufsichtsrat von Starbucks, an seinem Küchentisch und verfasste ein Memo. Beunruhigt über die Auswirkungen der raschen Expansion, dachte Schultz über das Wachstum von 1.000 auf 13.000 Filialen nach. Das Wachstum steigerte zwar Umsatz und Gewinn, verwässerte aber auch das Starbucks-Erlebnis. Mit Geschmacksverschlüssen versehene Kaffeebohnen bewahrten die Frische des Kaffees, entfernten aber das Kaffeearoma aus den Geschäften. Automatische Espressomaschinen beschleunigten den Service, beseitigten aber die persönliche Interaktion zwischen Baristas und Kunden.

Schultz kam in seinem Memo mit dem Titel "The Commoditisation of the Starbucks Experience" zu dem Schluss, dass die Marke Starbucks verwässert worden war. Noch in der Nacht schickte er das Memo an alle leitenden Angestellten des Unternehmens.

Ein Jahr später versammelten sich 10.000 Mitarbeiter in New Orleans. Das Memo von Schultz war prophetisch gewesen: Starbucks sah sich mit rückläufigen Umsätzen und Gewinnen sowie mit Filialschließungen konfrontiert. Und Howard Schultz war 2008 als CEO zurückgekehrt, entschlossen, die Marke wieder auf Vordermann zu bringen.

Auf dieser Veranstaltung in New Orleans stellte Starbucks sein neues Leitbild vor, das vielleicht unsinnigste Stück Markenpositionierung in der Geschichte des Marketings. Starbucks-Mitarbeiter aus dem gesamten Unternehmen hatten monatelang daran gearbeitet, und schließlich war "Our Starbucks Mission" fertig:



**To inspire and nurture  
the human spirit  
– one person, one cup, and  
one neighborhood at a time**

Howard Schultz ist eine brillante Führungskraft und Geschäftsperson. Seine Diagnose der Kommerzialisierung seiner Marke und seine Erkenntnis, dass sie neu ausgerichtet werden muss, waren goldrichtig. Auch sein aufrichtiger Wunsch, etwas zu bewirken und Gutes zu tun, ist nicht zu übersehen.

Aber all das ist nicht gerade förderlich für eine gute Positionierung. Vieles davon ist sogar eher hinderlich. Zunächst einmal mangelt es bei der Arbeit, die in die Starbucks-Mission eingeflossen ist, an Kunden. Natürlich sind die Mitarbeiter wichtig. Aber sie bekommen ihren Kaffee umsonst. Und kaufen ihn selten woanders.

Ritson hat die Erfahrung gemacht, dass es immer zu Problemen kommt, wenn man die Mitarbeiter bittet, sich während der Arbeitszeit an Moodboards zu setzen und zu sagen, was sie über ihre Marke denken. Man erhält eine Menge Erkenntnisse. Und ein großartiges Engagement der Mitarbeiter, die sich freuen, dabei zu sein. Aber das Ergebnis selbst sei fast immer ein Haufen Müll. Übertriebener, maßloser Müll. Und es übersieht die zentrale Erkenntnis jeder Markenstrategiearbeit: dass selbst der regelmäßigste Starbucks-Kunde sich einen Dreck um Starbucks schert. Etwas zu pointiert, aber das ist auch meine zentrale Erfahrung: *Wir im Marketing nehmen unsere Marke viel zu wichtig. Wir träumen davon Lovebrand zu sein, zumindest für unsere Heavy User, aber es bleibt beim Traum.*

Ritson: Wenn Sie morgen alle Läden schließen, wird jeder einzelne Kunde bis Freitag einen anderen Ort gefunden haben, um Kaffee zu kaufen. Das ist keine Kritik oder Schwäche der Marke, es ist nur eine harte Marketingwahrheit, die den Mitarbeitern selten bewusst ist. Wenn Unternehmen diese Tatsache begreifen, führt

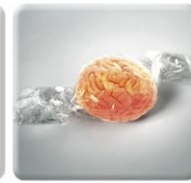
dies immer zu einem besseren Markenmanagement, da Marken auf der Grundlage dieser grundlegenden Wahrheit eine bescheidenere, praktischere und wirksamere Positionierung aufbauen.

Aber wenn man Tony und Sophia, die seit der Highschool bei Starbucks arbeiten, bittet, einen Nachmittag im Hauptquartier mit einem Berater und einem Whiteboard zu verbringen, um herauszufinden, was Starbucks bedeutet, dann fliegen wir hoch, hoch über jede Kundenrealität hinaus in ein Land des wohlmeinenden esoterisch-moralischen Schwachsinn. Jede Filiale ist eine "Gemeinschaft". Gefüllt mit "Menschlichkeit". Die Menschen sind alle "leidenschaftlich" und wollen ihre Kunden "erheben". Es ist eine Walt-Disney-auf-Kokain-Vision davon, wie Starbucks tatsächlich arbeitet.

Spricht man mit Arbeitnehmern, so macht sich auch niemand Gedanken über Auffälligkeit und Unterscheidbarkeit. Die Bekanntheit ist in ihre Arbeit integriert. Sie denken acht Stunden am Tag an Starbucks. Aber für Verbraucher, die nicht unbedingt aufwachen und an "Starbucks" denken, ist alles anders.

Tony und Sophia kaufen nirgendwo anders Kaffee. Sie denken nur an Starbucks. Es ist ihr Arbeitsplatz. Ihr Zuhause von zu Hause aus. Vierzig Prozent ihrer wachen Woche. Ihre Gesundheitsvorsorge. Ihre Freundschaftsbasis. Ihr Karriereweg. Es ist nicht einfach Milchkaffee, den man an acht verschiedenen Orten innerhalb von zwei Minuten zu Fuß bekommen kann. Konkurrenten gibt es nicht. Die Wartezeiten sind nie zu lang. Der Kaffee schmeckt immer gut! Und die Musik hat die perfekte Lautstärke, weil sie sie am Morgen so eingestellt haben, wie sie sie mögen.

Was die Mitarbeiter von der anderen Seite des Ladentischs sehen, unterscheidet sich völlig von dem, was die Kunden sehen. Das ist eine einfache, aber entscheidende Marketing-Tatsache.



Und es macht Mitarbeiter zu gefährlichen Menschen, wenn sie an einem Leitbild arbeiten. (Lasst das besser nicht eure motivierten Mitarbeiter sehen.)

Und dann ist da noch Schultz selbst. Brilliant. Außergewöhnlich. Ein Titan, der bis 2008 seine erste Milliarde Dollar angehäuft hatte. Das ist die Art von Geld, die einen Menschen verändert. Mit einer Million Dollar kann man sein Auto aufrüsten und eine schöne Uhr kaufen. Aber eine Milliarde lässt einen über die grundlegenden Herausforderungen wie Hypotheken, Renten, Schulgeld und - ganz wichtig - Kaffee hinausdenken.

Man fängt an, sich über seine Wirkung Gedanken zu machen. Man fragt sich, welchen Zweck man auf der Weltbühne verfolgt. Für Schultz war Starbucks nicht mehr nur ein Espresso. Es ging darum, etwas zu bewirken. Es war ein Vermächtnis.

Und all dieser gut gemeinte, völlig fehlgeleitete Mist floss in die Ausarbeitung einer der wirklich schrecklichen Markenpositionierungen aller Zeiten ein. Sie war zu lang. Es war totaler Quatsch. Sie ging über alles hinaus, was die Verbraucher wirklich von Starbucks wollten. Und sie ließ das Unternehmen steuerlos zurück, obwohl eine klare, realistischere Markendarstellung Wunder gewirkt und dem Unternehmen geholfen hätte, in die richtige Richtung zu wachsen und viele der Fehlritte zu vermeiden, die sich daraus ergeben sollten.

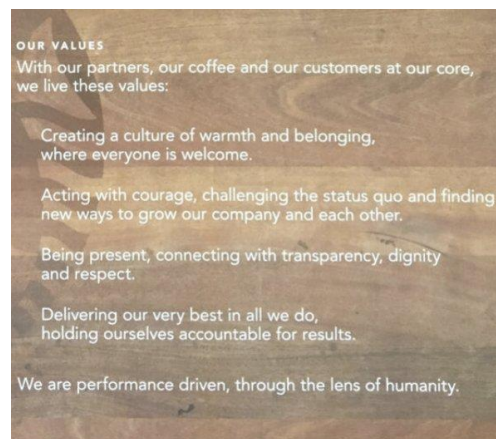
Versteht Ritson nicht falsch. Starbucks ist mehr als nur Kaffee. Die Marke hat ihren Reiz. Aber es ist weniger abgehoben, als es die hochtrabende Mission vermuten lässt. Es ist eine Kombination aus der Präsenz an den richtigen Orten, um die richtigen Bedürfnisse der Kategorie zur richtigen Zeit zu erfüllen, mit einem kleinen, aber nicht unwichtigen Anteil an amerikanischer Qualität und effizienter Lieferung. *Um es mit meinen Worten zu sagen:*

*Die Marke muss in unserem Gedächtnis den richtigen Kontext besetzen und mit spezifischen Eigenschaften markieren.*

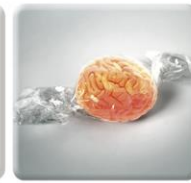
Starbucks hat viel Markenwert, es ist nur offensichtlich, dass Starbucks nie wirklich herausgefunden hat, was es ist. Ritson scherzt, dass die Country Sängerin und Wasserstoffblondine der 70er, [Dolly Parton](#), die beste Definition für Positionierung hätte: Finde heraus, wer du bist, und tu es mit Absicht. Um diese Analogie zu verwenden: Starbucks hat nie das erste Tor geschossen, geschweige denn das zweite.

Ja, Starbucks ist unter Schultz' zweiter Amtszeit gewachsen. Er war zweimal eine außergewöhnliche Führungspersonlichkeit. Aber es gab eine Leere innerhalb der Marke, die spürbar war, wenn man die Geschäfte betrat. Die Kommerzialisierung von Starbucks, die Schultz so brilliant erkannt hatte, setzte sich fort und wurde durch andere hervorragende Entscheidungen ausgeglichen, die das Unternehmen weiterwachsen ließen.

Das unsinnige Leitbild der Marke hat ihr nicht geschadet. Sie hat dem Unternehmen kein Geld gekostet. Aber ihre grundsätzliche Dummheit und Übertreibung bedeutete, dass die potenziellen Vorteile eines praktischeren und genaueren Positionings verpasst wurden. Ein aufgeschobenes Problem.



Starbucks Mission 2014 Quelle: Starbucks



Im Jahr 2014 wurde die Mission aktualisiert und wurde, wenn überhaupt, noch esoterischer und übertriebener. Die ursprüngliche Aussage wurde beibehalten, aber mit Worten wie "Wärme", "Mut", "den Status quo herausfordern", "Würde", alles durch die "Brille der Menschlichkeit" weiter überhöht. Perfekte Worte für eine Oscar-prämierte Romanze, unsinnige Übertreibung für eine Kaffeemarke.

Und dann kam es noch schlimmer. Mit der Ankunft von Laxman Narasimhan im Jahr 2022 gab es die allgemeine Erwartung, dass der ehemalige McKinsey-Partner, der zuvor bei kundenorientierten Giganten wie PepsiCo und Reckitt gearbeitet hatte, die Dinge zurückschrauben und eine richtige Markenpositionierung vornehmen würde. Stattdessen hat die verwirrte Traumfabrik von Starbucks den Unsinn verdoppelt.



Starbucks Mission 2023 Quelle: Starbucks

Die Marke konzentrierte sich nun darauf, "die grenzenlosen Möglichkeiten der menschlichen Verbindung zu fördern". Wie konnte einer der an diesem Tag anwesenden Führungskräfte aus dem Raum kommen, ohne zu lachen? Wie konnte ihnen entgehen, dass alle Grundregeln der Positionierung mit diesem neuesten Schwachsinn ignoriert worden waren? Dass die drei Cs der Positionierung (*Customer, Company, Competition*) völlig außer Acht gelassen wurden? Betritt ein Kunde Starbucks auf der Suche nach den grenzenlosen

Möglichkeiten besser als Starbucks? Ja, eine sehr lange Liste, beginnend mit Google, Meta, Tinder. Bietet Starbucks, das Unternehmen, tatsächlich die grenzenlosen Möglichkeiten der menschlichen Verbindung? Nein, das tut es ganz eindeutig nicht. Ein totaler Fehlschlag.

Und tatsächlich erlebt Starbucks derzeit eine weitere Krise, die der von 2007-08 ähnelt. Die Marke hat ihren Weg verloren.

Die Mitarbeiter sind mit den "grenzenlosen Möglichkeiten" der übergroßen Speisekarte und der Online-Bestellung von Starbucks überfordert. Die Kunden sind genervt, weil sie 12 Minuten auf einen Kaffee warten müssen, während ihr Barista-Azubi versucht, einen Muffin mit Kürbisgeschmack und weißer Schokolade mit Streuseln zu verzieren.

Umsatz und Gewinn sind rückläufig, und der neue CEO Brian Niccol räumt ein: "Wir müssen unsere Strategie grundlegend ändern, um Kunden zurückzugewinnen". Eine bessere Positionierung würde sicherlich helfen. In seinen Kommentaren am Ende einer schmerzhaften Telefonkonferenz vor ein paar Wochen betonte Niccol wiederholt die Notwendigkeit, zur "Kernidentität" der Marke zurückzukehren. An einer Stelle ging er noch weiter und meinte, dies sei ein "einladendes Kaffeehaus, in dem Menschen zusammenkommen". Dies mag eine offensichtliche Aussage sein, aber nach 20 Jahren Missionsschwachsinn von Starbucks sind wir vielleicht kurz davor, dass der neue Chef die dringend benötigte Schärfe bei der Positionierung an den Tag legt.

Ritsons Rat an Niccol ist, bei den Verbrauchern und nicht bei den Mitarbeitern anzusetzen. Gehen Sie zurück in die Anfangsjahre und verstehen Sie, was Starbucks großartig gemacht hat, als es noch großartig war. Sprechen Sie mit treuen Kunden, die die Marke lieben und sie täglich besuchen, und fragen Sie sie, was sie an Starbucks lieben. Nurturing" wird nicht zur Sprache kommen.



Wenden Sie sich dann einer angemessenen quantitativen Forschung zu, um die Bekanntheit und die Markenwahrnehmung zu untersuchen und herauszufinden, was die Präferenz oder das Fehlen einer Präferenz beeinflusst.

*(Wir nennen das den Marken TÜV.)*

Unterschätzen Sie auch nicht die Unverwechselbarkeit in diesem Mix und stellen Sie sicher, dass die Codes von Starbucks und die Kategorien, die es besitzen muss, auch klar signalisiert werden. Verzichten Sie auf das ganze Geschwätz über Mut, Möglichkeiten und Transparenz. Wir sind nicht dabei, die Welt zu retten. Wir servieren ihr Kaffee. Denken Sie daran, dass die Markenpositionierung, wie auch immer Sie sie nennen, das ist, was unsere Kunden denken sollen, wenn sie an uns denken. Mehr nicht.

Ritson ist nicht so naiv zu glauben, dass eine großartige Positionierungsaussage eine Marke erfolgreich macht. Oder dass ein dummes Statement den Misserfolg garantiert.

Aber im Kampf um den Erhalt des Markenwerts und das Wachstum eines Unternehmens ist eine

klare, straffe Positionierung ein enormer Vorteil. Diesen Unterschied hat er in seiner gesamten Laufbahn erlebt:

Es ist, als würde man ein Licht auf einige Dinge richten, die plötzlich wichtig erscheinen, und es für andere Dinge ausschalten, die nun eindeutig eine irrelevante Ablenkung sind.

Starbucks hat wohl nie wirklich gewusst, was seine Anziehungskraft auf die Verbraucher ausmacht. Das ist schade, denn wenn Starbucks den selbstaufgeblasenen Schwachsinn seiner albernen Leitbilder durchschaut und sich auf seine tatsächliche Anziehungskraft besinnt, wäre dem Unternehmen und seinen Kunden unendlich viel geholfen. Ritson Ende.

*Ich erinnere noch mal an das Zitat von Brecht, leicht angepasst: Erst kommt der Kaffee, dann die Moral. Natürlich dürfen wir uns alle wünschen, dass mehr Moral eine bessere Welt ergäbe, nur gekauft wird häufig etwas anderes. Und warum die Welt durch mehr Moralhaltung tatsächlich wohl nicht eine bessere wird, betrachtet das kommende BrainCandy. Ein ideales Weihnachtsthema.*



## Buchempfehlung

Von Ralph Ohnemus, Uwe H. Lebok, Florian Klaus:

### Context-Marketing

Der Schlüssel zum Verbraucherverhalten zum [Bestellen](#).



#### Feedback, Anregungen oder Kritik zu diesem Artikel:

[braincandy@ka-brandresearch.com](mailto:braincandy@ka-brandresearch.com)

Der Autor

**Ralph Ohnemus, CEO.** Seit 2001 Vorstand und Hauptanteilseigner von K&A BrandResearch. Vorher war er 15 Jahre Kunde von K&A BrandResearch. Nationale und internationale Marketing- und Vertriebserfahrung in Senior Management Positionen, darunter FMCG, Mode, Medien und Telekommunikation – zuletzt als SVP Consumer Sales verantwortlich für Marketing, Vertrieb und Filialketten bei Viag Interkom O2.

Kontakt: [r.ohnemus@ka-brandresearch.com](mailto:r.ohnemus@ka-brandresearch.com)

