

Fallstudie 4

Nespresso

Nestlé und Nespresso

Seit Jahrzehnten ist Nestlé, gegründet 1867 in Vevey, eines der größten Unternehmen in der Schweiz und einer der bedeutendsten Nahrungsmittelkonzerne weltweit. Das Unternehmen wies 2014 einen Gruppenumsatz von 91,6 Mrd. CHF sowie ein operatives Ergebnis von 14,0 Mrd. CHF aus und beschäftigte weltweit 339 000 Mitarbeitende in 197 Ländern.

1938 lancierte Nestlé mit Nescafé ein Produkt, das innert weniger Jahre den Weltmarkt eroberte. Für Millionen von Kaffeetrinkern wurde das wasserlösliche Kaffeepulver zum unentbehrlichen Begleiter im Haushalt und im Büro sowie auf Reisen und Bergtouren. Über die Jahre verbesserte sich Qualität und Geschmack des löslichen Kaffeepulvers stetig. Trotzdem konnte Nescafé einem Vergleich mit frischgebrautem Kaffee nie ganz standhalten.

Nestlé erreichte beim löslichen Kaffee schon sehr bald eine führende Position, konnte hingegen im Markt des gerösteten Kaffees nie richtig Fuß fassen.

Mitte der 1970er Jahre jedoch gelang es Eric Favre, einem Nestlé-Mitarbeiter, verschiedene technische Probleme im Umgang mit frisch geröstetem und gemahlenem Kaffee zu lösen. Die erste Nespresso-Kapsel war geboren und konnte 1976 zum Patent angemeldet werden.

Doch es dauerte noch einige Jahre, bis daraus ein geschäftlicher Erfolg wurde. Bei Nestlé befürchtete man zunächst, die Erfindung könnte das höchst erfolgreiche Produkt Nescafé kannibalisieren. Favre versuchte zu Beginn der 1980er Jahre in Zusammenarbeit mit dem Leiter Nestlé Japan Nespresso in Restaurants in Tokio einzuführen. Der Versuch verlief einigermaßen erfolgreich. 1986 gründete man daher mit der Zustimmung des damaligen CEO Helmut Maucher das eigenständige Unternehmen «Nespresso», damals ein völliges Novum im Nestlé-Konzern. Eric Favre wurde dessen erster CEO. Die Weiterentwicklung des jungen Unternehmens geriet allerdings schon bald ins Stocken, da unter anderem die Maschinen noch störungsanfällig waren. Der Durchbruch mit dem neuen Produkt gelang weder in Japan noch in der Schweiz, dem zweiten Versuchsmarkt von Nespresso. Das mochte zum Teil auch daran liegen, dass CEO Eric Favre eher ein begnadeter Ingenieur als ein gewiefter Geschäftsmann war. 1989 entschied sich Nestlé zu einem Führungswechsel und setzte den Marketingfachmann Jean-Paul Gaillard als neuen CEO ein.

Die ersten Schritte 1989 bis 1996

Gaillard nahm zusammen mit einem Team junger Marketingspezialisten eine Neupositionierung der Marke vor. Obwohl gewisse Marktforschungsdaten in eine andere Richtung wiesen, entschied man sich, künftig als hauptsächliche Kundengruppe eher Privathaushalte statt Restaurants ins Auge zu fassen. Nach einer Partnerschaft mit dem traditionsreichen Schweizer Maschinenhersteller Turmix richtete Nespresso das Angebot in einem ersten Schritt auf gut verdienende Haushalte in der Schweiz aus. Zudem sorgte man dafür, dass die Kaffeemaschinen nur in Geschäften verkauft wurden, die dieser Positionierung entsprachen. Gaillard gründete ferner den Nespresso-Club, bei dem man mit dem Kauf einer Maschine automatisch Mitglied wurde. Auch baute man sukzessive das Angebot an Kaffeesorten aus (1993 waren es bereits sechs Sorten, 1997 acht), eröffnete an bevorzugten Lagen Verkaufsstellen und ermöglichte die Bestellung der Kapseln über Internet. Mit einem System «Kunde gewinnt Kunde» (wer ein neues Nespresso-Clubmitglied gewinnen konnte, wurde mit einem Gutschein belohnt beziehungsweise erhielt für fünf neu gewonnene Mitglieder gratis eine Kaffeemaschine) trieb man in einer ersten Phase das Wachstum an.

Später baute man in Zusammenarbeit mit der Schweizer Firma Eugster/Frismag AG in Amriswil und Romanshorn eine eigene Kaffeemaschine und ging außerdem Partnerschaften mit weiteren Maschinenherstellern wie Alessi, Krups und Philips und andern ein, um dem Kunden eine Auswahl an Marken und Designs bieten zu können.

In der Schweiz führte Nespresso schon sehr früh (1991) ein Recycling-System ein, und bereits in den frühen 1990er Jahren expandierte das Unternehmen in die Märkte Frankreich und USA.

Nespresso – eine Erfolgsgeschichte

Eine Erfolgsgeschichte begann sich abzuzeichnen. 1995 erreichte Nespresso Break-even. 1997 verließ Gaillard das Unternehmen. Aber unter seinem Nachfolger Willem Pronk ging die Erfolgsgeschichte weiter. Nespresso wurde zur wachstumsstärksten Geschäftseinheit von Nestlé.

Der Umsatz entwickelte sich in etwas mehr als zehn Jahren von 150 Mio. CHF auf 1 Mrd. CHF im Jahr 2006. Nur gerade zwei Jahre später (2008) waren es schon 2 Mrd. CHF und nach weiteren vier Jahren (2012) 4,3 Mrd. CHF.

2006 trat George Clooney erstmals als Markenbotschafter von Nespresso in Erscheinung. Diese Ernennung ging auch einher mit einer verstärkten Internationalisierung der Marke.

Die höchst beeindruckende Entwicklung erfolgte auf dem Hintergrund einer Vielzahl von Innovationen, sowohl bezüglich der Distribution (Nespresso-Boutiquen in Paris, München, New York usw.), der Kaffeemaschinen (Essenza, Le Cube, Latissima. CitiZ) und der Kaffeekapseln (neue Aromen und Darbietungsformen wie Edition Grand Cru).

In Orbe (2002) und Avenches (2009) entstanden ferner entsprechende Produktions- und Verteilungszentren, damit die enorme Nachfrage abgedeckt werden konnte. Zudem baute Nespresso 2010 den neuen Hauptsitz in Lausanne und eröffnete im gleichen Jahr in Shanghai die zweihundertste Boutique.

Der Kapselkrieg

Es ist kein Wunder, dass der spektakuläre Erfolg von Nespresso schon ab 2005 Nachahmer auf den Plan gerufen hat. Zunächst waren es vor allem Anbieter mit eigenen Systemen wie etwa Kraft Foods (Tassimo), Sara Lee (Senseo), Migros (Delizio), Coop (Martello), Lavazza (A Modo Mio), Tchibo (Cafissimo), Oswald von Unilever sowie Nescafé Dolce Gusto. Später kamen auch Konkurrenten wie Denner, Aldi und Lidl oder der ehemalige Nestlé-Mitarbeiter Paul Gaillard mit seiner Ethical Coffee Company hinzu, die Nespresso-kompatible Kapseln auf den Markt brachten.

Inzwischen sind jedenfalls weit über 30 Anbieter mit teilweise eigenen Systemen, aber auch mit Nespresso-kompatiblen Kapseln auf dem Markt tätig.

Dieser Eintritt neuer Konkurrenten hat zu einigen rechtlichen Auseinandersetzungen geführt. Nestlé verfügt über eine Vielzahl von technischen Patenten und Markenschutz-Dokumenten. Basierend auf diesen Grundlagen klagte das Unternehmen verschiedentlich die Verletzung von Marken- und Patentrechten ein, wenn auch in einigen Fällen ohne Erfolg, da die Konkurrenten leicht andere Verfahren eingesetzt und zum Patent angemeldet hatten.

Für Nespresso stellt sich die Frage, ob sich auf die Dauer ein Geschäftsmodell mit rechtlichen Mitteln absichern lässt, insbesondere in einem globalen Umfeld, in dem man mit unterschiedlichen Rechtsauffassungen konfrontiert sein dürfte. Doch aus Sicht von Nestlé ist die seit 25 Jahren unveränderte Kapsel ein Element der Identität der Marke Nespresso, das man nicht kampflos freigeben möchte.

In jüngster Zeit sind einige weitere global ausgerichtete Anbieter in Erscheinung getreten, die eine Gefahr für Nespresso darstellen könnten. So etwa das amerikanische Unternehmen Keurig Green Mountain, ein führender Anbieter im amerikanischen Detailhandel. Keurig will künftig den Rohkaffee-Einkauf von der Schweiz aus (Lausanne) durchführen und strebt zugleich eine Globalisierung der Geschäftstätigkeit an. Das Unternehmen weist einige Ähnlichkeiten mit Nespresso auf. «Keurig ist für die Amerikaner, was Nespresso für die Europäer ist», meinte ein Börsenanalyst. Das Unternehmen ist relativ jung (Gründung 1981) und bietet ebenfalls Kapseln und Maschinen an. Es hat in den USA eine führende Stellung (Marktanteil ca. 70%), während der Anteil von Nespresso nur etwa 3% beträgt.

Zu diesen gewichtigen Anbietern zählen aber auch Starbucks sowie Nescafé Dolce Gusto, die Marke aus dem eigenen Haus, die seit 2006 mit einem Mehrgetränke-System im Markt ist und vor allem im amerikanischen Markt hohe Wachstumsraten aufweist.

Nespresso – kein Produkt, sondern ein System

Es wird sich noch zeigen, ob rechtliche Entscheide zum Patent- und Markenschutz die führende Stellung von Nespresso im Markt schwächen können. Der Markterfolg von Nespresso beruht zu einem wesentlichen Teil auf einem Marketingkonzept, mit dessen Hilfe man es geschafft hat, das Produkt und die Marke im Luxussegment zu platzieren.

Die Kapsel, das ausgebaute Kaffeesortiment, das vielfältige Angebot an Maschinen, die smarten Boutiquen, die Clubs und nicht zuletzt auch

die Partnerschaften mit Kaffeebauern sind Elemente, die ein Konkurrent nicht ohne weiteres und vor allem nicht kurzfristig kopieren kann.

Das System zielt darauf ab, jeden Schritt von der Beschaffung über die Produktion bis zum Verkauf zu kontrollieren und zur Einzigartigkeit des Angebots beizutragen. Die Club-Mitgliedschaft ermöglicht es, mit den Kunden in direktem Kontakt zu stehen. Beim Vertrieb sorgt die einzigartige 24/7-Online-Plattform für einen barrierefreien Zugang zu den Produkten und die exklusiven Boutiquen sowie die Customer Relationship Centres (Callcenter) sind weitere Facetten, die dazu beitragen, einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz zu sichern.

Das globale Boutique-Netzwerk umfasst heute mehr als 400 exklusive Verkaufspunkte weltweit. Diese offerieren den Kunden ein personalisiertes Angebot, das auf individuelle Bedürfnisse und Präferenzen eingeht und dem Kaffeeliebhaber etwa die Möglichkeit bietet, den Kaffee zusammen mit einem Spezialisten zu verkosten oder die gewünschten Produkte dank neuester Technologie (Bestellung über Internet) selbständig und ohne Zeitverlust einzukaufen.

Da nur wenige Prozent des weltweit geernteten Kaffees den Qualitätskriterien von Nespresso entsprechen, ist die Sicherung des Angebots an Rohkaffee für das Unternehmen ebenfalls ein wichtiges Anliegen. Dies soll durch Kooperationen mit Kaffeebauern gewährleistet werden. Diesen Kooperationen liegt das von Michael E. Porter und Mark Kramer propagierte Konzept des «Shared Value» zugrunde (Porter/Kramer 2011). Nespresso unterstützt die Kaffeebauern mit Ausbildungsangeboten und Beratung und hilft ihnen dadurch, höhere Ernteerträge zu erzielen und die Qualität zu verbessern, womit sich auch deren Einkommen erhöht. Für Nespresso besteht der Nutzen dieser Kooperation in einer höheren Versorgungssicherheit und in einer gleichbleibend hohen Qualität des Kaffees. Von Shared Value spricht man in diesem Fall, weil dem Grundsatz nach der durch die Kooperation erzielte Zusatznutzen partnerschaftlich aufgeteilt wird, was natürlich die Partnerbeziehung nachhaltig stützt.

Nespresso B2B

Schon seit 1996 hat Nespresso auch Business-to-Business-Lösungen im Angebot, von dem Kunden (Büros, Hotels, Restaurants, Caterings etc.) in mehr als 50 Ländern Gebrauch machen. So ist Nespresso etwa in 30 % aller 2400 Spitzenrestaurants erhältlich, die mit einem oder mehreren Michelin-Sternen ausgezeichnet sind.

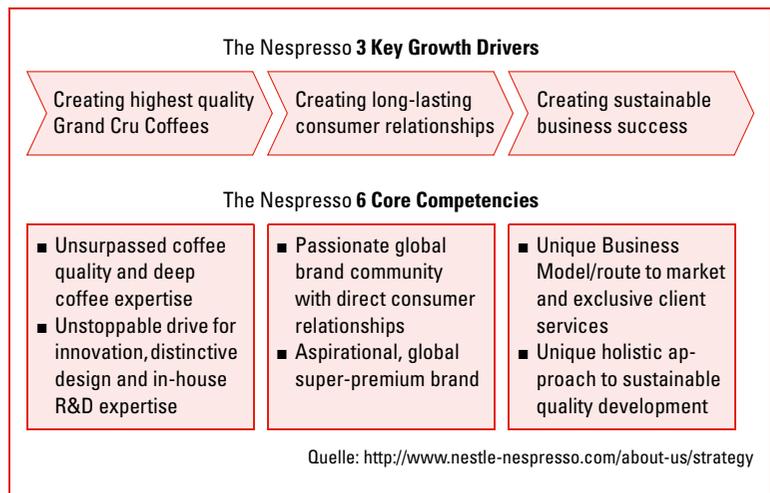
Innovation

Laufende Innovationen haben von Anfang an erheblich zum Erfolg von Nespresso beigetragen. Sie spielen sicherlich auch in Zukunft eine große Rolle. 2014 wurde Nespresso VertuoLine in den USA und in Kanada eingeführt. Mit diesem System lassen sich sowohl die in Amerika beliebten großen Kaffeeportionen zubereiten, es ist aber ebenso in der Lage, einen veritablen Espresso zu liefern. Es erkennt über einen Strichcode die in der Kapsel enthaltene Kaffeemischung und stimmt die Extraktionsparameter darauf ab. Dies soll einerseits höchste Brühqualität gewährleisten, verhindert aber zugleich die Nutzung von systemfremden Kapseln.

Strategie

Die Differenzierungsstrategie von Nespresso basiert auf mehreren Säulen. Als erstes sind hier die Produktequalität und der hohe Preis zu nennen, sowie der spezifische Marktzugang und die intensive Kundenbetreuung. Während Kaffeekapseln nur in den Nespresso-Boutiquen, den Kundenzentren oder über das Internet bezogen werden können, sind die dazugehörigen Kaffeemaschinen im allgemeinen Handel erhältlich.

Nespresso erklärt auf der eigenen Homepage seine Strategie.



Die drei Wachstumstreiber sind:

- Grand Cru Kaffees höchster Qualität herstellen,
- langfristige und nachhaltige Beziehungen zu den Kunden herstellen,
- nachhaltigen Geschäftserfolg sicherstellen.

Als einzigartige Fähigkeiten¹ sind zu nennen:

- unerreichte Kaffeequalität und ausgeprägte Kaffee-Expertise,
- Innovationskultur,
- Design,
- hausinterne Forschung und Entwicklung,
- globale Markengemeinschaft und enger Kundenkontakt,
- globale Marke im Super-Premium Bereich,
- einzigartiges Geschäftsmodell mit spezifischem Marktzugang und exklusivem Kundenservice,
- einzigartiger holistischer Ansatz zur nachhaltigen Qualitätsentwicklung.

Ein Kernstück der Qualitätssicherung ist die Kontrolle der Liefer- und Absatzkette. Sowohl zu den Kaffeebauern wie auch zu den Endkunden werden enge Beziehungen unterhalten. In den kommenden sechs Jahren sollen unter dem Projektnamen «The Positive Cup» 500 Mio. CHF investiert werden zur Stützung des Nachhaltigkeits-Fokus und zur Erzeugung von positiven Wirkungen entlang der gesamten Wertkette. Bis 2020 soll auch in Zusammenarbeit mit Rainforest Alliance, Fairtrade International und der International Union for the Conservation of Nature (IUCN) eine vollständig nachhaltige Beschaffungs-, Verwertungs- und Entsorgungskette (Kaffee, Aluminium, CO₂-Ausgleich) realisiert werden.

Eine offene Frage ist, ob mit diesen Maßnahmen die Markenführung und der bisherige Erfolg auch nachhaltig gesichert werden können.

¹ Nespresso bezeichnet diese einzigartigen Fähigkeiten auf ihrer Homepage (siehe Abbildung) als «Core Competences».

	Fragen
--	---------------

1. Welche strategische Positionierung verfolgt Nestlé mit Nespresso?
2. Inwiefern unterstützt die Wertkette von Nespresso diese Positionierung?
3. Wie unterscheidet sich Nespressos Strategie von anderen, typischen Nestlé-Produktbereichen (z.B. Nescafé)?
4. Welche Chancen und Risiken sehen sie für Nespresso in Zukunft?
5. Wie kann Nespresso den Risiken frühzeitig begegnen bzw. die Chancen rechtzeitig nutzen? Erstellen Sie eine SWOT-Matrix.
6. Warum ist der «Shared Value»-Ansatz für den Erfolg von Nespresso von Bedeutung?
7. Wie beurteilen Sie die Nachhaltigkeit der Wettbewerbsvorteile von Nespresso angesichts der zunehmenden Konkurrenz?

Quellen

- Aiolfi, Sergio: Kaffee kapseln-Markt als Kampfzone. In: *NZZ*. S. 29, Nr. 233, 6. Oktober 2011
- Aiolfi, Sergio/Langer, Marie-Astrid: Kampf um die Kaffee kapseln. In: *NZZ*. S. 31, Nr. 288, 9. Dezember 2011
- Aiolfi, Sergio/Langer, Marie-Astrid: Ein System was sonst? In: *NZZ*. S. 65, Nr. 136, 14. Juni 2012
- Bedetti, Joel: Abgekapselt. In: *NZZ Folio*. S. 26, Nr. 6, 2. Juni 2014
- Bode, Kim: Nestlé-Konkurrent dringt in die Schweiz vor. In: *NZZ am Sonntag*. S. 37, Nr. 51, 21. Dezember 2014
- Delko, Krim: Starbucks greift Nespresso an. In: *NZZ*. S. 35, Nr. 70, 23. März 2012
- Jacquemart, Charlotte: Ein Leben für die Kapsel. In: *NZZ am Sonntag*. S. 49, Nr. 43, 25. Oktober 2009
- Keller, Peter: Kampf mit Kaffee-Kapseln: Nespresso trotz Konkurrenz. Migros und Kraft Foods haben nur kleine Marktanteile gewonnen. In: *NZZ am Sonntag*. S. 33, Nr. 4, 22. Januar 2006
- Keller, Peter: Kein Ende des Nespresso-Booms in Sicht. In: *NZZ am Sonntag*. S. 45, Nr. 12, 21. März 2010
- Keller, Peter: Oswald fordert Nespresso heraus. In: *NZZ am Sonntag*. S. 30, Nr. 21, 22. Mai 2011
- Langer, Marie-Astrid: Das Geheimnis der Marktführerschaft von Nespresso. In: *NZZ*. S. 28, Nr. 93, 21. April 2012
- Miller, Joyce/Kashani, Kamran: *Innovation and Renovation: The Nespresso Story*. IMD Case, 2000
- Pfister, Franziska: Kampf um Kapselkaffee heizt sich auf. In: *NZZ am Sonntag*. S. 34, Nr. 2, 12. Januar 2014
- Porter, Michael E./Kramer, Mark R.: Creating Shared Value. In: *Harvard Business Review*. p. 63–77, January–February 2011
- Schröder, Thorsten: Spekulationsfieber wegen Kaffee kapseln. In: *NZZ am Sonntag*. S. 41, Nr. 49, 4. Dezember 2011
- <http://www.handelszeitung.ch/unternehmen/kaffee-marke-ringt-um-neue-strategie> [4. April 2015]
- <http://www.handelszeitung.ch/unternehmen/franken-schock-macht-nespresso-sorgen-735962> [4. April 2015]
- <http://www.kmu.admin.ch/aktuell/00524/02098/02116/index.html?lang=de> [4. April 2015]
- <http://de.wikipedia.org/wiki/Nespresso> [16. April 2015]
- <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/150480/umfrage/kaffee---umsatz-von-nespresso-seit-dem-jahr-2000/> [16. April 2015]
- http://worldwide.espacenet.com/publicationDetails/biblio?FT=D&date=19790123&DB=EPDOC&locale=en_EP&CC=US&NR=4136202A&KC=A&ND=5 [10. April 2015]
- <https://econsultancy.com/blog/64507-nespresso-experiential-marketing-at-its-best/> [16. April 2015]
- <http://www.nestle-nespresso.com/> [diverse Zugriffe]