



# IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

## **Krieg der Kapseln**

Torsten Frohwein

**IST** Volume 3, Issue 06 (2011)

**ISSN 1869-3105**



**Universität Stuttgart**

© Prof. Dr. Wolfgang Burr  
Betriebswirtschaftliches Institut  
Abteilung I - Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement

Herausgeber

Wolfgang Burr

Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Stuttgart  
Lehrstuhl für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und  
Innovationsmanagement

Keplerstrasse 17  
70174 Stuttgart

Erscheinungsort

Stuttgart, Deutschland

## **Krieg der Kapseln**

*Dipl. Vw. Torsten Frohwein*

*Lehrstuhl Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement*

*Prof. Dr. Wolfgang Burr*

*Universität Stuttgart*

*Keplerstrasse 17, 70174 Stuttgart*

*<http://www.bwi.uni-stuttgart.de/innovation>*

*e-mail: [torsten.frohwein@bwi.uni-stuttgart.de](mailto:torsten.frohwein@bwi.uni-stuttgart.de)*

## **Inhaltsverzeichnis**

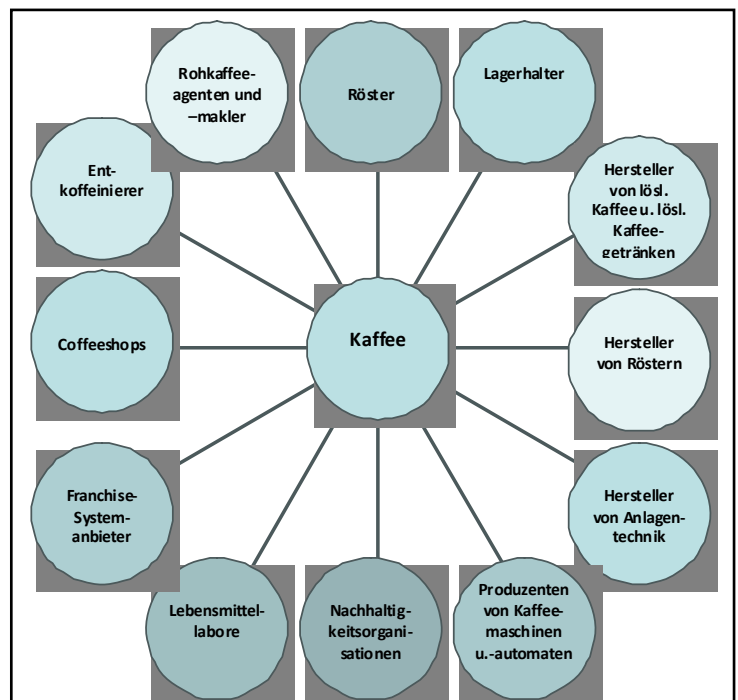
<b>1. Einleitung</b> .....	<b>2</b>
<b>2. Fallstudie</b> .....	<b>2</b>
<b>3. Aufgabenstellung</b> .....	<b>6</b>
3.1 Netzeffekte .....	6
3.2 Adoptionsverhalten .....	6
3.3 Standard und Kompatibilität .....	7
3.4 Nachfragewiderstände .....	7
3.5 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund .....	8
3.6 Literaturquellen .....	9

## 1. Einleitung

Der Markt für Kaffeespezialitäten ist von großem Umsatzwachstum gekennzeichnet. Verschiedene Hersteller bieten ihre Kaffeemaschinen und dazugehörigen Kaffee in Pad- oder Kapselform an. Für einen Neueinsteiger in diesen Markt gilt es, Fragen der Standardisierung, der Netzeffekte und des Nachfrageverhaltens zu berücksichtigen.

## 2. Fallstudie<sup>1</sup>

Mit rund 1,5 Milliarden Euro Umsatz und einem Marktanteil von rund 15 Prozent ist die Neumann-Unternehmensgruppe der weltweit größte Händler von Importkaffee. Zu der Neumann-Unternehmensgruppe gehört auch die Bernhard Rothfos GmbH, eine der ältesten Kaffeeimporteure in Deutschland. Neumann führt pro Jahr 14 Millionen Säcke (je 60 Kilo) der grünen Kaffeebohnen ein. Braun werden diese erst durch die Röstung. Zu den Kunden zählen die größten Anbieter der Welt, darunter Tchibo, Melitta und Lavazza. Dienstleistungen wie z.B. Kontrolle, Logistik, Reinigung und Zwischenlagerung werden von Neumann als Importeur ebenfalls angeboten.



Röstereien kaufen den Rohkaffee in der Regel bei Importeuren wie Neumann.

<sup>1</sup> Die Inhalte der Fallstudie sind teilweise den im Literaturverzeichnis aufgeführten Quellen entnommen.

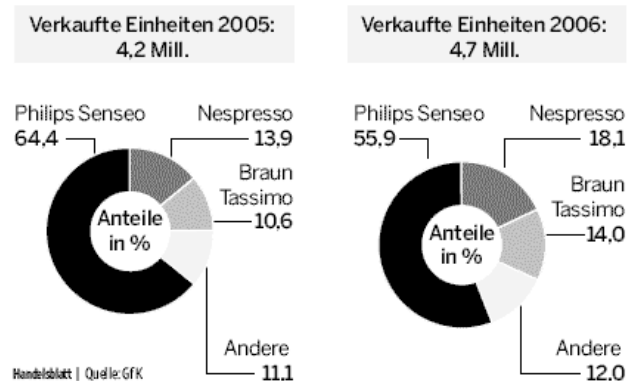
Die Importeure sind in der Lage den Käufern eine Vielzahl an Kaffees aus unterschiedlichen Regionen anzubieten. Die größten Kaffeeröster Deutschlands sind Tchibo, Kraft, Melitta, Aldi und Alois Dallmayr.

Laut einer aktuellen Studie importierten die Vereinigten Staaten im Januar 2010 mit 1,79 Mio. Säcken (60 Kilogramm) am meisten Kaffee, dicht gefolgt von Deutschland 1,58 Mio. und Frankreich 0,5 Mio. Beim Pro-Kopf-Verbrauch befinden sich Finnland und Island auf den vorderen Plätzen. Deutschland folgt auf Platz zehnte. Der Kaffee ist weiterhin der Deutschen liebstes Getränk.

Die vergangenen Jahre waren geprägt von einem Wandel in der Kaffeezubereitung. Lifestyle und Convenience waren die Schlagworte der Nuller Jahre und haben auch die Kaffeezubereitung revolutioniert. Mit Kapsel- oder Padmaschinen kann der Konsument heute auf Knopfdruck schnell und einfach seine Lieblingskaffeespezialität kreieren. Das Segment weist in diesem Jahrzehnt durchschnittliche jährliche Wachstumsraten von über 25 Prozent auf. Single-Portions und zertifizierte Produkte weiter auf dem Vormarsch. "Der Trend der einfachen Zubereitung ist weiterhin ungebrochen. Zudem haben die Anbieter von Pads und Kapseln das Angebot ständig erweitert. Ob Cappuccino oder Milchkaffee mit Topping, alles ist per Knopfdruck möglich", sagt Preibisch. Der Anteil an Pads und Kapseln hat sich in den letzten fünf Jahren verzehnfacht. Der Markt für Kaffee-Systeme ist auf die drei Anbieter Philips (Senseo), Nespresso und Braun (Tassimo) aufgeteilt. Kleinere Wettbewerber wie Tchibo und Krüger-Kaffee drängen zunehmend mit eigenen Pad-Systemen auf den Markt.

Das *Nespresso-Prinzip* um Geld zu verdienen ähnelt dem von Computerdruckern. Die Maschinen sind relativ billig, die Patronen mit dem Stoff sehr teuer. Bei dem Kaffee bedeutet das je nach Sorte zwischen fünf und sechs Gramm für gut 30 Cent. Das Nespresso-Prinzip ist damit die Lizenz zum Gelddrucken. Der in Kapseln verpackte Kaffee kostet im billigsten Fall 25 Euro das Pfund - das Achtf-

#### Kaffee-Systeme für Einzelportionen in Westeuropa



che von handelsüblichem Filterkaffee. Und bei der Nestlé-Tochter ist kein Ende des zweistelligen Umsatzwachstums in Sicht. Die Tochterfirma Nespresso, die Kaffee in Kapseln herstellt, hat im vergangenen Jahr 22 Prozent Umsatzwachstum erzielt - mit einem Produkt, das konkurrenzlos teuer ist. Exakt 2,77 Milliarden Schweizer Franken (1,94 Mrd. Euro) hat die Firma im vergangenen Jahr Erlöst. „Unser einzigartiges Geschäftsmodell erlaubt es uns, weiterhin in Wachstum und Qualität zu investieren und langfristig zu planen“, so Richard Girardot, Vorstandschef von Nestlé Nespresso. Ein Geschäft, das Nestlé ursprünglich gar nicht haben wollte. Erfunden hat es der Ingenieur Eric Favre 1976. Der Konzern gab dem Prinzip, Wasserdampf in eine Kapsel zu drücken, deren Boden bei bestimmtem Druck perforiert, aber keine Marktchancen. Erst als Favre gehen wollte und sich an den damaligen Nestlé-Chef wandte, änderte sich das. Ab 1986 wurde produziert, 1991 kam ein Marketingmann dazu. Seither brummt die Gewinnmaschine.

Weil die Kapseln nur von Nespresso selbst vertrieben werden, bleibt ein Großteil des Erlöses auch gleich beim Unternehmen hängen. Zum Gewinn macht das Unternehmen zwar keine Angaben. Dazu kursieren Zahlen von 20 bis 70 Prozent. Der „Spiegel“ zitierte Kenner, die einen Wert nahe der höheren Zahl für wahrscheinlich halten. Im Jahr 2010 ist Nespresso auf dem besten Weg, ein zweistelliges Wachstum zu erreichen und den Umsatz-Meilenstein von drei Milliarden Franken zu überschreiten“, hieß es.

Bald jedoch droht Ungemach. 2012 laufen wichtige Patente für das Getränkesystem aus; dann dürfen auch Billiganbieter die passenden Kapseln für Nespresso-Maschinen anbieten. Ob sie es tun werden? Schweigen bei der Konkurrenz - „aus Wettbewerbsgründen“, so die Standarderklärung.



Bei Nestlé wiederum gibt man sich unbeeindruckt: Patente seien keine Erfolgsgaranten. Und immerhin zählt Nespresso zu den zwanzig bekanntesten Marken der Schweiz, so die Einschätzung der Branding-Spezialisten von Young & Rubicam. Auch unabhängige Experten wie James Amoroso schätzen die Kraft der Marke hoch ein. „Das größte Hindernis für Nachahmer ist nicht der Preis, son-

---

dern die Kaffequalität und der Service“, sagt der unabhängige Nahrungsbranche-Analyst. Nespresso-Konsumenten sind Klubmitglieder, die ihren Nachschub via Internet oder Telefon bestellen oder zum Kaffeekauf in die Nespresso-Boutiquen in bester City-Lage gehen, wo man die bunten Kapseln inszeniert, als wären sie Edelsteine.

### 3. Aufgabenstellung

Sie sollen die Neumann-Unternehmensgruppe bei einer wichtigen strategischen Neuausrichtung beraten. Als größter Importeur verfügt Neumann über eine riesige Auswahl an Rohkaffees aus aller Welt. Der Marktanteil für Kaffee-Systeme wie Nespresso ist zwar gegenüber dem Marktanteil von Filterkaffee gering, kann aber mit zweistelligen Wachstumsraten aufwarten. Diese Entwicklung vor Augen, hat der Vorstand in seiner letzten Sitzung den Einstieg in den Markt für Kaffeesysteme mit einer eigenen Kaffee-Marke „World of Coffee“ in Erwägung gezogen.

Hinweis: Beantworten Sie die folgenden Fragen mit den relevanten Informationen aus der Fallstudie und weiteren Ihnen bekannten Informationen.

#### 3.1 Netzeffekte

Neumann steht vor der Entscheidung, ein Gut mit starken Netzeffekten anzubieten. Wie kann Neumann mit dem Produkt „World of Coffee“ gegen die Branchenführer Nespresso, Philips und Braun bestehen?

Unterscheiden Sie dazu zunächst kurz Singulärgüter von Systemgütern. Erläutern Sie anschließend die zwei Arten Netzeffektgütern anhand von je 3 charakteristischen Merkmalen. Welche Art Netzwerkeffekt liegt im Fallbeispiel vor? Begründen Sie Ihre Entscheidung.

Welche Empfehlung hinsichtlich der Ausnutzung der Netzeffekte geben Sie Neumann? Welches der marketingpolitischen Instrumente Preispolitik oder Erwartungsbildung würden Sie abschließend empfehlen und warum?

#### 3.2 Adoptionsverhalten

Wie beurteilen Sie das Adoptionsverhalten der Nachfrager? Nennen (nicht Erläutern) Sie dazu die 5 Merkmale des Adoptionsobjektes nach Rogers. Beurteilen Sie „World of Coffee“ von Neumann anhand dieser einzelnen Merkmale. Begründen Sie Ihre Einschätzung ausführlich. Geben Sie abschließend ein Fazit.



### **3.3 Standard und Kompatibilität**

Die bisher am Markt erhältlichen Kaffee-Systeme von Nespresso, Senseo, Tassimo etc. sind untereinander nicht kompatibel. Neumann verfügt über eine große Auswahl an Kaffeespezialitäten. Es stellt sich die Frage, mit welcher kompatiblen oder nicht-kompatiblen Lösung das Produkt „World of Coffee“ auf den Markt gebracht wird.

Nennen Sie dazu die Formen des horizontalen Standardisierungswettbewerbs und erläutern Sie diese. Welche Form des Standardisierungswettbewerbs liegt im Fallbeispiel vor? Begründen Sie Ihre Antwort. Welche Empfehlung für die eigene Strategie würden Sie Neumann mit Blick auf die vorliegende Situation der Standardisierung geben?

Was sind Markteffekte und Markeneffekte und wann treten diese auf? Welche Empfehlung geben Sie der Geschäftsführung von Neumann?

Schlagen Sie der Geschäftsführung von Neumann abschließend eine Produktstrategie vor, mit der „World of Coffee“ möglichst gut von den starken Netzeffekten der Branche profitieren kann.

### **3.4 Nachfragewiderstände**

Einen entscheidenden Baustein im Erfolg für „World of Coffee“ von Neumann könnten auch die Nachfrager spielen. Nennen und erläutern Sie dazu kurz je 2 verschiedene Typen von Kauf- und Nutzungswiderständen. Erläutern Sie anschließend zwei Widerstände, die Ihnen aus dem Fallbeispiel heraus für den Markterfolg von „World of Coffee“ am kritischsten erscheinen. Welche Lösungen schlagen Sie vor?

### **3.5 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund**

#### ***Netzeffekte***

Corsten, H., Gössinger, R., Schneider, H. (2006): Grundlagen des Innovationsmanagements. Vahlen, 1. Aufl.

Weiber, Rolf (1992): Diffusion von Telekommunikation: Probleme der Kritischen Masse, Wiesbaden, 1992

Weiber, Rolf (1995): Systemgüter und klassische Diffusionstheorie – Elemente einer Diffusionstheorie für Kritische Masse-Systeme, in: Stoetzer, Matthias-Wolfgang / Mahler, Alwin (Hrsg.), Die Diffusion von Innovationen in der Telekommunikation, Berlin, 1995

#### ***Adoptionsverhalten***

Rogers, E. (1995): Diffusion of Innovations.

#### ***Standard und Kompatibilität***

Besen, S.M., Farrell, J. (1994): Choosing How to Compete: Strategies and Tactics in Standardization. Journal of Economic Perspectives, Vol. 8, No. 2, S. 117-131

#### ***Nachfragewiderstände***

Weiber, Rolf (1992): Diffusion von Telekommunikation: Probleme der Kritischen Masse, Wiesbaden, 1992

### 3.6 Literaturquellen

Hamburger Abendblatt: Weltmarktführer beim Import vom Kaffee weicht neue Zentrale ein. (29.10.2010)

<http://www.abendblatt.de/wirtschaft/article1678789/Weltmarktfuehrer-beim-Import-von-Kaffee-weiht-neue-Zentrale-ein.html>

Handelsblatt: Nespresso macht Dampf bei Kaffeecaps. (20.02.2007)

<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/nespresso-macht-dampf-bei-kaffeecaps/2772082.html>

Welt-Online: Wie man mit Kaffee in Kapseln reich wird. (11.01.2010)

<http://www.welt.de/lifestyle/article5806127/Wie-man-mit-Kaffee-in-Kapseln-reich-wird.html>

Welt-Online: Wie Nestlé mit Kaffee-Kapseln viel Geld verdient. (29.03.2010)

<http://www.welt.de/wirtschaft/article6976551/Wie-Nestle-mit-Kaffee-Kapseln-viel-Geld-verdient.html>

Deutscher Kaffeeverband: Kaffee bleibt wichtiger Wirtschaftsfaktor für Deutschland. Pressemitteilung (8.04.2009)

[http://www.kaffeeverband.de/images/dkv\\_pdf/oeffentlich/pm4\\_gesamtmarkt%20kaffee\\_2008.pdf](http://www.kaffeeverband.de/images/dkv_pdf/oeffentlich/pm4_gesamtmarkt%20kaffee_2008.pdf)

Deutscher Kaffeeverband: Die Kaffeetrends des Jahrzehnts „Nuller Jahre“. Pressemitteilung (29.12.2009)

[http://www.kaffeeverband.de/images/dkv\\_pdf/oeffentlich/pm12\\_kaffeetrends%20oder%20nuller%20jahre.pdf](http://www.kaffeeverband.de/images/dkv_pdf/oeffentlich/pm12_kaffeetrends%20oder%20nuller%20jahre.pdf)

Zeit-Online: Was sonst? (22. Dezember 2009)

<http://www.zeit.de/2009/53/CH-Nespresso>

# IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und  
Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

Die bereits erschienen Fallstudien IST 01/2009 bis IST 16/2010 sowie die weiteren hier aufgeführten Fallstudien können auf der Homepage des Lehrstuhls für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement der Universität Stuttgart heruntergeladen werden.

Link: <http://www.bwi.uni-stuttgart.de/innovation>

<b>Laufende Nummer</b>	<b>Autor</b>	<b>Titel</b>
IST 17/2010	Stilianidis, Anastasios	Dell
IST 18/2010	Frohwein, Torsten	Leistungstiefengestaltung und Systembündelung im Facility-Management
IST 19/2010	Stilianidis, Anastasios	IKEA
IST 20/2010	Stilianidis, Anastasios	Starbucks
IST 21/2010	Stilianidis, Anastasios	Starbucks II
IST 22/2010	Frohwein, Torsten	Die Qual der Wahl: Digitale Musikformate
IST 23/2010	Hartmann, Irina	Wachstum der Schokoladenfabrik Richtung Sonne
IST 24/2010	Hartmann, Irina	Smart-Konzept
IST 25/2010	Hartmann, Irina	Zur Klavierbauindustrie „Piano Morte oder Constante Successo“?
IST 26/2010	Frohwein, Torsten	Schokorevolution
IST 27/2010	Reuter, Ute	Die Handelskette TF's Next Stage – Erfolg und Misserfolg im Marktsegment 60+
IST 01/2011	Stilianidis, Anastasios	IKEA (English version)
IST 02/2011	Stilianidis, Anastasios	Starbucks (English version)

# IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und  
Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

Die bereits erschienen Fallstudien IST 01/2009 bis IST 16/2010 sowie die weiteren hier aufgeführten Fallstudien können auf der Homepage des Lehrstuhls für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement der Universität Stuttgart heruntergeladen werden.

Link: <http://www.bwi.uni-stuttgart.de/innovation>

<b>Laufende Nummer</b>	<b>Autor</b>	<b>Titel</b>
IST 02/2011	Stilianidis, Anastasios	Starbucks (English version)
IST 03/2011	Stilianidis, Anastasios, Stefanova, Elena	The new fitness world (English version)
IST 04/2011	Stilianidis, Anastasios, Stefanova, Elena	The tourist industry (English version)
IST 05/2011	Reuter, Ute	Visionäres Hairstyling – die Keller haircompany
IST 06/2011	Frohwein, Torsten	Krieg der Kapseln