Kampf ums braune Gold

Nestlé erwächst im **Kaffeemarkt** ein neuer Rivale. Die grösste Kaffeehauskette der Welt, Starbucks, schäumt ihr Ergebnis mit neuen Geschäftsideen auf – die den Schweizer Marktführer treffen.

KRISTINA GNIRKE TEXT



Starbucks-Gründer Howard Schultz will immer alles wissen und das Optimum herausholen. Und gibt Nestlé zu denken.

Fotos: Marco Okhuizen / Hollandse Hoogte / Laif, Cris Goodney / Bloomberg

So weich das Sofa im Büro von Howard Schultz sein mag, für seinen Schweizer Gast wird es kaum gemütlich. Gerade kommt Adrian Steiner zur Stippvisite an den Hauptsitz seines Grosskunden in Seattle, da fragt der Starbucks-Chef nach merkwürdigen Details. Die Kaffeemaschinen, mit denen Steiners Firma Thermoplan aus Weggis die Cafés der weltgrössten Kaffeehauskette ausstattet, sind Nebensache. Schultz will alles über die SBB wissen. Wie voll die Züge seien, wie viele Sitzplätze es gebe, wie die Bistros funktionierten. Dann fragt er, wie beliebt Büro-Kaffeemaschinen bei den Schweizern seien und wie gut die Anbieter.

Steiner kennt die Detailliebe seines Gegenübers seit Jahren. Bei ihrem Treffen im vorigen Frühling berichtete der Thermoplan-Chef über Schweizer Gepflogenheiten. Später erfuhr er den Grund für die Fragen: Seit November testet Schultz in St. Gallen mit dem Schweizer Automatenbetreiber Selecta eigene Office-Kaffeebars für Firmen und will im Herbst 2013 in zwei SBB-Intercity-Zügen als Weltpremiere eigene Starbucks-Cafés eröffnen.

Das passt zu Schultz. Der Konkurrenz schön vor der Nase herumfahren. Er will sich immer am Besten messen. Und das ist dieses Mal Nestlé. Mit seinen neuen Geschäftsideen betritt der Starbucks-Gründer Schultz erstmals das Territorium des erfolgreichen Konzerns aus Vevey – und greift Nestlé-Chef Paul Bulcke gleich im Heimmarkt an. Und nicht nur dort. In den USA ist Starbucks im Kaffeegeschäft schon etabliert und will nun Europa und Asien erobern. Nestlé hat einen starken Konkurrenten mehr.

Howard Schultz pumpt Starbucks zum Konsumgüterkonzern auf. Der weltgrössten Kaffeehauskette verpasst er seit wenigen Monaten eine Koffein-Injektion, die Kaffee-Weltmarktführer Nestlé Kopfschmerzen bereiten wird. Seit kurzem bietet Starbucks das Kaffeekapselsystem Verismo an und attackiert so die Nestlé-Tochter Nespresso, die Pionierin für Portionenkaffee. Starbucks' Büro-Kaffee-Ecke bedrängt Nespresso im Markt mit Businesskunden. Seit dem Sommer stehen gekühlte Discoveries-Kaffees der Amerikaner neben Nestlés Nescafé Xpress im Supermarkt. Der Marke Nescafé, dem grössten Anbieter löslichen Kaffees, stellt Starbucks den Instantkaffee Via gegenüber. Auch in den Teemarkt dringt Schultz, in dem Nestlé ihr Teekapselsystem Special.T testet.

Rivalen hatte Nestlé schon viele. Doch keinen wie diesen. Starbucks stieg in ►



Nestlé-Chef Paul Bulcke wird im Heimmarkt in einem der Kerngeschäfte des Konzerns angegriffen. Und stellt sich dem Kampf.



Cool und gemütlich: Die mittlerweile 18000 Starbucks-Cafés sind für Junge zum Treffpunkt avanciert.



Edel und kultig: Nestlés fast 300 Nespresso-Boutiquen verkaufen Kaffeekapseln wie Schmuckstücke.

► 42 Jahren zum erfolgreichsten Kaffeehaus auf und lockte eine coole, jüngere Klientel an, für welche die Marke teilweise Kultstatus hat. Ob Caramel Macchiato oder Chai Tea Latte: Sie werden gemixt von lockeren Baristi und nicht schnöde als Klein, Mittel oder Gross geordert, sondern mit den Namen Tall, Grande und Venti. Wegen des freien Internets sind Starbucks-Cafés zu beliebten Treffpunkten avanciert. Firmengründer Schultz, der die Konzernführung 2000 abgegeben hatte, kam 2008 zurück, als Starbucks in eine Krise geraten war. Er führte den Konzern zu neuer Stärke. Nun will er den Erfolg sichern und einen Multi formen, den so leicht nichts umwirft.

Wie Pepsi gegen Coca-Cola. Im Kaffeegeschäft hat Starbucks gegen den Schweizer Konzern gute Karten, denn die globale Marke zieht. «Starbucks schickt sich an, für Nestlé ein Konkurrent zu werden, wie Pepsi es für Coca-Cola ist», sagt Konsumgüterexperte Sven Massen, Geschäftsleitungsmitglied der Strategieberatung Booz & Company. Auch ein Nestlé-Verwaltungsrat ist sicher: Starbucks sei ein ernst zu nehmender Gegner, «sie sind sehr aggressiv».

> Rivalen hatte Nestlé schon viele, doch noch keinen so gefährlichen wie diesen.

Das dürfte Schultz gefallen. Genauso wie der Blick in die «New York Times». Erstmals sehe er dort ganzseitige Anzeigen von Nestlé und Nespresso, sagte der Starbucks-Chef im Dezember triumphierend vor Analysten. «Es gibt nur einen Grund dafür, und das sind Starbucks und Verismo.» Seine Antwort gleicht einer Kriegserklärung: «Wir haben einen bedeutenden Einfluss, und wir werden bleiben, und wir werden gewinnen.»

Zwei Konzerne von enormer Schlagkraft treffen aufeinander. In 18000 Cafés und 60 Ländern verkauft Starbucks seine Kaffees und nun auch Verismo mit den Kaffeekapseln. Allein in der Schweiz unterhält die Kette 51 Cafés. Über Detailhändler findet der lösliche Via-Kaffee Kundschaft. Etwa 12 Milliarden Franken erlöst Starbucks. Nestlés Kaffeegeschäft ist mit geschätzten 14 Milliarden Franken kaum grösser und mit einem Anteil am Gesamtumsatz von 15 Prozent wichtig für den Konzern.

Fotos: Starbucks (5), William Gammuto / Nespresso (1), Nestlé S.A. (3), PR (1)

Die Attacke

Starbucks-Chef Howard Schultz greift Nestlé an vielen Flanken an: im Kapselmarkt, beim noch wichtigeren Geschäft mit Instantkaffee. Selbst Teeprodukte und gesunde Lebensmittel hat die Kaffeekette im Visier.



Mit Kaffeekapsel-Maschinen verführt Nespresso zum Geldausgeben. Starbucks lockt Kunden mit seiner Verismo und eigenen Kaffeeportionen.



27 Milliarden Franken ist der Markt für Instantkaffee schwer, den Nescafé domi-

Starbucks' Verismo greift Nestlés Perle an: Nespresso. Wie die Amerikaner haben die Schweizer einen Kult geschaffen. Die in verschiedensten Farben schimmernden Kaffeekapseln verkauft Nespresso in weltweit fast 300 Boutiquen wie Schmuckstücke – und zu entsprechenden Preisen. Rund 50 Rappen kostet eine Tasse Kaffee, Starbucks hält mit. Auch die Maschinen beider Konzerne kosten gleich viel. Eine Ansage!

Nervosität bei Nespresso. Mit Argusaugen blicken die Schweizer auf den neuen Rivalen. Offiziell wird Starbucks' Markteinstieg abgetan als einer von vielen, schliesslich greifen Kapselkopierer wie zuletzt Discounter Denner längst Marktanteile von Nespresso an. Genauso wie Hersteller eigener Maschinen: etwa Sara Lee mit Senseo und Kraft mit Tassimo. Konzerninsider berichten jedoch, wie sehr die News aus Amerika am Genfersee eingeschlagen haben. «Starbucks wird bei Nespresso sehr ernst genommen», sagt einer, der den Konzern eingehend kennt. Aktiv verfolge das Management Starbucks' Pläne, lasse spezielle Marktanalysen anfertigen, um etwa die Marketingstrategien abstimmen zu können, sagt ein anderer.

Nestlé und Starbucks ringen um einen Markt, um den der Kampf lohnt. Kaffee ist eines der profitabelsten Nahrungsmittel, der Weltmarkt wächst schnell und hat 73 Milliarden Franken erreicht. Während Lebensmittel im Schnitt 15 bis 20 Prozent Gewinnmarge abwerfen, bringen die Kaffeekapseln 30 bis 40 Prozent, löslicher Kaffee rund 25 Prozent.

Gegenwehr durch Nestlé-Chef Paul Bulcke und sein Management ist Schultz deshalb sicher. Der mehr als hundert Jahre ältere Konzern ist es gewohnt, sich durchzubeissen. Als Nespresso Ende der achziger Jahre ihre Kaffeekapseln an die Kundschaft bringen wollte, belächelten die grossen Automatenhersteller und Röstereien den Nestlé-Ableger. Jetzt reisst keiner mehr Witze. Der Markt für Kaffeeportionen spielt weltweit sechs Milliarden Franken ein, und Nestlé hält mit Nespresso und Dolce Gusto trotz starker Konkurrenz laut Euromonitor ein Drittel. Die preisgünstigere Marke Dolce Gusto deckt erfolgreich den Massenmarkt ab. Und mit der Instantkaffeemarke Nescafé verteidigen die Schweizer gut die Hälfte des Weltmarkts für löslichen Kaffee, der 27 Milliarden Franken Umsatz vereint.

«Nestlé hat es mit Nespresso, Dolce Gusto und Nescafé geschafft, sich unglaublich stark im Markt zu positionieren. Sie profitieren von ihren starken Marken, auch wenn es im Konkurrenzkampf enger wird», sagt Beatrix Morath, Managing Partner bei Roland Berger Strategy Consultants. Weltweit hält Nestlé am Kaffeemarkt einen Anteil von 23 Prozent, Starbucks erst einen von 1,5 Prozent. Doch Morath warnt: «Starbucks ist ein globaler Konzern, der in vielen Ländern bewiesen hat, dass er sich erfolgreich Marktanteile sichert.»

Den Schweizer Roland Meyer hat Starbucks infiziert. Dreimal Espresso Doppio und ein Chai Tea Latte – das ist seine «erprobte Tagesration». Dafür muss der Geschäftsleiter der Direct-Marketing-Firma KünzlerBachmann nur wenige Meter gehen: Seine Firma in St. Gallen testet als weltweit erste die Office-Ecke von Starbucks. Mit Holz verkleidet, im Hintergrund ein Schwarzweissfoto des ersten Starbucks-Store von 1971 am Pike Place Market in Seattle, davor die schwarz glänzende Kaffeemaschine des Schweizer Herstellers Franke, Teebeutel der Konzernmarke Tazo, alles betreut von Service-Partner Selecta aus Cham ZG. «Wir sind beeindruckt», sagt Meyer. «Das ist nicht irgendein Kaffeegetränk, das ist ein Lebensgefühl.»

Starbucks piesackt Nestlé mit dem Büro-Kaffee an einer empfindlichen Stelle. Die Wachstumskurve der Tochter Nespresso flacht ab. Nach einem Erlösplus von zuletzt rund 20 Prozent erwarten Analysten bald erstmals nur einstellige Zuwachsraten. Neue Chancen sucht Nespresso im Businessmarkt. Startet dort auch Starbucks durch, wird es noch schwieriger in dem Geschäft. «Das Konzept von Starbucks trifft den Nerv der Zeit. Sie bieten gute Qualität und eine global sehr grosse und beliebte Marke», sagt anerkennend Lyreco-Manager Erwin Fries, der für Nespresso das Geschäft mit Officemaschinen betreibt.

Starbucks im Büro – wie bei Nespresso spült das Geschäft nicht nur direkt frisches Geld in die Firmenkasse. Es lockt die Kunden zur Marke und zu den anderen Angeboten. «Das ist ein sehr attraktiver Wachstumstreiber für Starbucks», sagt Credit-Suisse-Analyst Andreas ►

Heimvorteil für Newcomer Starbucks

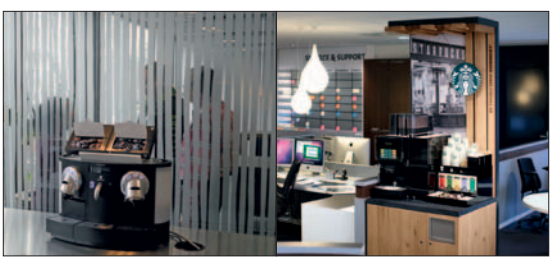
Marktanteile am Kaffeegeschäft in den USA*

	Unternehmen	Marktanteil in Prozent
1	J.M. Smucker Company	22,3
2	Kraft Foods	12,1
3	Tata Global Beverages	4,0
4	Starbucks	3,8
5	Segafredo Zanetti	2,6
6	Nestlé	2,2

* Frischer und Instantkaffee, inkl. Kapseln. Quelle: Euromonitor



niert. Seit 2009 rückt Starbucks dort mit der Marke Via vor.



Bei Firmen ist Nespresso gut im Geschäft. Nun testet Starbucks eine Büro-Kaffee-Ecke mit Hilfe des Betreibers Selecta und mit Franke-Maschinen.



Gekühlte Kaffees wie Nestlés Nescafé Xpress locken neue Kunden zur Marke. Das will auch Starbucks mit der neuen Kaffeelinie Discoveries.

Die Rivalen

Zwei Kaffeegrössen ringen um ihren Platz im duften Geschäft.

Starbucks. *Die berühmteste Kaffeehauskette der Welt ist nach einem Kämpfer benannt – dem Steuermann aus dem Roman «Moby Dick». Wie dieser ringt Konzernchef Howard Schultz gegen die Marktgewalten. Aufgewachsen in einer Sozialwohnung in Brooklyn, hat sich Schultz hochgearbeitet. Ende der achtziger Jahre kaufte er Starbucks, entstanden aus dem 1971 in Seattle gegründeten Café am Pike Place Market, und baute daraus einen Weltmarktführer. Sein Rückzug als Konzernchef 2000 geriet zum Fiasko. Starbucks strauchelte, 2008 musste Schultz das Ruder wieder übernehmen. Seither ist er auf Expansionskurs.*

Der Konzern 2012*	in Mrd. Fr.
Gewinn	1,3
Umsatz	12,0

* Geschäftsjahr bis Sept. 2012

Nestlé. *Paul Bulcke ist das Paradebeispiel für die langfristige Kaderpolitik des Schweizer Lebensmittelkonzerns. 1979, Mitte zwanzig, begann er in Vevey und führt Nestlé nun. Es sei keine Firma, sondern eine Familie, sagen Konzernkenner – immerhin eine erfolgreiche. 2011 musste Nestlé eine Erlösdelle verkraften, doch 2012 sieht gut aus. Von Kitkat-Schokolade über Mövenpick-Eis bis zu Nescafé bietet Nestlé eine enorme Produktbreite. 15 Prozent des Erlöses bringt Kaffee ein. Einst belächelt, startete Nespresso Ende der achtziger Jahre mit dem Kaffeekapselgeschäft – und ist heute erfolgreich. Doch die Wachstumsraten lassen nach.*

Der Konzern 2012*	in Mrd. Fr.
Gewinn	10,0
Umsatz	92,0
davon Kaffeeumsatz	14,0

* Analystenschätzungen

► Tomaschett. «Mit den Kaffeemaschinen im Büro baut Starbucks geschickt auf seiner Kundschaft auf.» Genauso sieht Starbucks-Schweiz-Chef Frank Wubben den Vorteil der Verismo-Kaffeekapseln. «Mit dem Verismo-System erreichen wir einen grösseren Kundenkreis.»

Der Starbucks-Office-Pionier Roland Meyer ist bereits auf den Geschmack gekommen. Er hat zu Hause eine Nespresso-Maschine. «Aber ich kann mir vorstellen, einmal auf den Starbucks-Zug zu springen und eine Verismo zu kaufen», sagt er. Sein Kollege habe das bereits fest geplant.

Teatime. Eine ganze Produktekollektion soll künftig auf ähnliche Art neue Kunden zu Starbucks locken. Gekühlte Getränke wie die Discoveries-Kaffees etwa, die Supermärkte wie Migros neuerdings in zehn Ländern Europas anbieten und die Nestlés Nescafé Xpress angreifen. Der jüngste Kauf des Teeshopbetreibers Teavana gibt Starbucks' Teebeutelmarke Tazo weltweit neuen Schwung – und könnte einst Nestlés Idee des Tees in Kapseln angreifen, die der Konzern gerade mit seinen Special.T-Maschinen erprobt. «Noch haben wir dafür keine konkreten Pläne aufgesetzt, aber es ist denkbar, auch Tee in Kapseln anzubieten», sagt Samantha Yarwood, die Starbucks-Schweiz-Marketingchefin.

Jüngst strich Starbucks das Wort «Coffee» aus dem Logo. «Wir glauben, die Kategorie Tee ist reif für eine Neuerfindung und rasches Wachstum», betont Schultz. Das Magazin «Wired», das Sprachrohr der Trendigen, titelte bereits: «Tee ist der neue Kaffee».

Angesichts dieses Angriffsplans aus den Staaten will Nespresso nicht zurückstecken. Um das Kundennetz zu erweitern, bietet der Kapselhersteller sein Konzept auch Cafés, Restaurants und Hotels an. Eine ganz neue Klientel und kein leichter Weg, wie Nespresso-Schweiz-Chef Pascal Hottinger sagt: «Es ist für uns, wie auf den Mond zu fliegen.»

Und das, obwohl die wahren Probleme viel näher liegen. In den USA etwa. Mit der Instantkaffee-Marke Via liegt Starbucks verglichen mit Nestlés Nescafé bereits fast gleichauf. Eine Gefahr für die Schweizer, schliesslich geht im Hype um die Kapseln fast vergessen, dass der Konzern drei Viertel seiner Kaffeeumsätze mit dem löslichen Gebräu macht. Die Chancen von Starbucks sind gut, erst seit 2009 ist Via auf dem Weltmarkt.

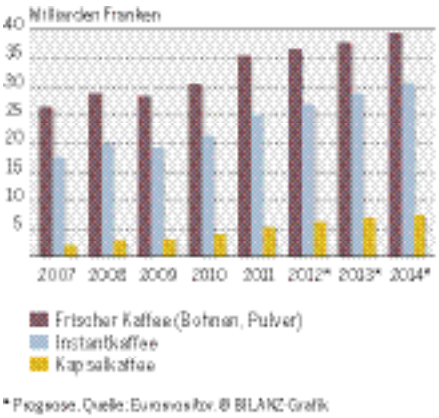
Ein Gegenschlag in Starbucks' Heimmarkt fällt Nestlé schwer. Amerikaner können den winzigen Espressotassen der Europäer wenig abgewinnen, sie lieben ihre riesigen Milchkaffees – ein Trumpf für Starbucks. Mit Mühe versuchen Nespresso und Dolce Gusto, den US-Markt zu gewinnen. Nötig ist es. «Der Markt für Kapselkaffee in Europa wird zwar stärker wachsen als der Gesamtmarkt, aber das Wachstum wird sich verlangsamen», erwartet Beraterin Morath. Das trifft auch die Gewinnmargen. «Jetzt geht es in einen harten Verdrängungswettbewerb.»

Dem will sich Paul Bulcke stellen. Der Nestlé-Chef hat für den US-Markt die preisgünstigere Marke Dolce Gusto im Blick. «Ich glaube, Dolce Gusto hat eine sehr gute Zukunft in den USA», sagte er Ende September vor Investoren. Da die Marke auch stark auf Milchkaffeegetränke abziele, sehe er gute Chancen. Nespresso sei zwar klein, wachse 2012 aber um bis zu 50 Prozent. «Wir haben

Asien als zu entwickelnder Kaffeemarkt wird das nächste Schlachtfeld sein.

Kapseln machen Furore

Umsatzwachstum der verschiedenen Kaffeekategorien weltweit



* Prognose. Quelle: Euromonitor. © BILANZ Grafik

einige Antworten», sagte Bulcke. «Und viele davon funktionieren gut. Wir müssen dem Zeit geben.»

Die braucht schliesslich auch Schultz. Starbucks liegt in Europa zurück und schreibt Verluste. Dort sind die Citys mit Cafés gespickt, die selbst Kaffee für unterwegs verkaufen. Als Starbucks 2002 nach Deutschland kam, waren 2000 Shops geplant. Heute sind es 150. Mit frischen Investitionen soll ihre Zahl auf 1000 steigen. In der Schweiz sind dieses Jahr bis zu fünf neue Filialen geplant. Und Schultz will nicht nur rollende Cafés in SBB-Zügen, er will Starbucks in Flughäfen, Spitälern, Universitäten. Eine neue Idee: Starbucks-Cafés sollen sich optisch enger an ihre Region anlehnen – Asien macht den Anfang.

Starbucks in neuem Gewand. In Hongkong lädt ein Starbucks-Café seine Gäste ein, sich wie im traditionellen Teehaus zu fühlen. Vogelkäfige hängen an den Wänden, gedruckte alte Schriftzeichen und Möbel wie aus chinesischer Vorzeit laden zum Plausch. Gebäck mit Thunfischfüllung liegt bereit. So regional will Starbucks überall auf der Welt aussehen.

Der Beginn in China ist gewollt. Auch Nestlé drängt in den Markt. Die Konzerne bringen die Asiaten langsam auf den Kaffeegeschmack, um die hohen Wachstumsraten abzugreifen. Löslicher Kaffee ist dort gefragt, und Nescafé Marktführer. Dagegen tritt Starbucks Via nun an. «Asien als zu entwickelnder Kaffeemarkt wird das nächste Schlachtfeld sein – beide Konzerne stehen dort in den Startlöchern», beobachtet Booz-Berater Sven Massen. Nestlé plant einen Kaffee aus Bohnen der chinesischen Pu'er-Region. Starbucks verkauft gekühlte Kaffees, aufgepeppt mit dem Geschmack süsslicher Bohnen. Bei den Chinesen sind die Starbucks-Cafés bereits hip.

Howard Schultz vertraut auf den Markenhype. Im Juli beobachtete er im ersten Starbucks-Store am Pike Place Market in Seattle Menschenmassen, die den Ursprung der Cafékette besuchten. «Was haben wir geschaffen? Ist es ein Mythos oder real?», wunderte er sich später über diesen Moment. «Das ist ein unglaubliches Beispiel für die Kraft unserer Marke.» Sie werde sich weiter ausdehnen. «Es wird ein langes Rennen mit vielen Teilstücken.» Und in der Schweiz wartet ein fitter Konkurrent. ■

