



Open Education Platform
for Management Schools

Publikationstyp: Lehrmaterialien

Starbucks

Integrationsfallstudie

Version Nr. 1, 20. Februar 2019

Butz, Andreas

Scherler, Patrick

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Publiziert auf: www.oepms.org

Unter doi: 10.25938/oepms.101



Open Education Platform
for Management Schools

Starbucks

Integrationsfallstudie

Version Nr. 1, 11. Februar 2019

Butz, Andreas

Scherler, Patrick

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Publikationsform: Fallstudie

Institution: ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte
Wissenschaften

Schlüsselbegriffe: Strategiekonzepte, Marketingkonzepte, vernetztes
Denken, Entscheidungsfindung,
Managementkreislauf

Einsatzbereich: Bachelorstufe

Lizenz:



Dieses Werk ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Zitierweise nach APA:

Butz, A. & Scherler, P. (2019). Starbucks. Integrationsfallstudie. *Open Education Platform*. Doi: 10.25938/oepms.101



Didaktischer Reflexionsbericht zur Integrationsfallstudie Starbucks

Abstract

Kaffee ist - neben Wasser – einer der bedeutendsten Rohstoffe im Ernährungsbereich und wird in den letzten Jahren und Jahrzehnten von immer mehr Anbietern entdeckt und mit innovativen Konzepten bespielt.

Einen ähnlichen Erfolg wie Starbucks im Kaffeehausbereich hat die Schweizer Firma Nestlé mit Ihrem in der Zwischenzeit oft kopierten Nespresso Kapselsystem.

Da mit zunehmender Marktdurchdringung für Starbucks und Nestlé zusätzliches Marktwachstum immer schwieriger wird, kommen sich die beiden Firmen immer näher. Die vorliegende Fallstudie beleuchtet diverse strategische und marketingmässige Fragen rund um die Firma Starbucks.

STARBUCKS

Didaktischer Reflexionsbericht

Integrationsfallstudie

mit dem Themenfokus:

Managementmodelle	Finanzen
Ordnung/Entwicklung	Personalwesen
Prozesse	Vernetztes Denken
Strategie	Gründung
Marketing	Wirtschaftsethik



Zahlen und Fakten

Die Starbucks Corporation ist eine amerikanische Kaffeehauskette. Das Unternehmen wurde im Jahre 1971 in Seattle/Washington von Jerry Baldwin, Gordon Bowker und Zev Siegl gegründet. Zunächst verkauften die drei Partner nur geröstete Kaffeebohnen. Erst als sie das Unternehmen 1987 an ihren Mitarbeiter Howard Schultz verkauften, begann der weltweite Siegeszug der Marke Starbucks.

Das Umsatzwachstum des Unternehmens spiegelt unter anderem seinen Erfolg wider: Der Jahresumsatz von Starbucks verdreifachte sich in den letzten zehn Jahren auf 22,39 Milliarden US-Dollar (Stand 2018). Starbucks ist heute weltweit präsent und besitzt über 28'000 Standorte (Stand 2018). Vor der in Grossbritannien ansässigen Kaffeehauskette Costa Coffee ist Starbucks klarer Marktführer und nach McDonald's die zweitwichtigste Fastfood-Marke weltweit.

Kurzzusammenfassung des Falles

Kaffee ist - neben Wasser – einer der bedeutendsten Rohstoffe im Ernährungsbereich und wird in den letzten Jahren und Jahrzehnten von immer mehr Anbietern entdeckt und mit innovativen Konzepten bespielt.

Einen ähnlichen Erfolg wie Starbucks im Kaffeehausbereich hat die Schweizer Firma Nestlé mit Ihrem in der Zwischenzeit oft kopierten Nespresso Kapselsystem.

Da mit zunehmender Marktdurchdringung für Starbucks und Nestlé zusätzliches Marktwachstum immer schwieriger wird, kommen sich die beiden Firmen immer näher. Die vorliegende Fallstudie beleuchtet diverse strategische und marketingmässige Fragen rund um die Firma Starbucks.



Dokument für Dozierende

Mögliche Lösungen zu diesem Fall (siehe Kapitel 4 in diesem Dokument) werden den Studierenden **ausschliesslich** auf der Lernplattform Moodle direkt von der Modulleitung zur Verfügung gestellt.

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung.....	4
2. Lernziele	6
3. Lehrplan	7
4. Lösungshinweise	9
4.1. Die „Five-Forces-Analyse“ nach Porter	9
4.2. Branchenwettbewerbsstrategie nach Porter.....	11
4.3. Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff	12
4.4. Die Analysephase – Marktanalyse	14
4.5. Zielmarktbestimmung und Segmentierung	14
4.6. Positionierung.....	15
4.7. Die Realisierungsphase - Marketing-Mix	17
4.8. Produktgestaltung.....	17
4.9. Preisgestaltung.....	18
4.10. Promotion.....	19
4.11. Platzierung	19
4.12. Die Kontrollphase – Evaluierung	20
4.13. Verkauf der Markenrechte im Einzelhandel an Nestlé	21
5. Literaturliste zum Reflexionsbericht	22

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Kompetenzaufbau durch Fallstudien	5
Abbildung 2	Anspruchsniveau kognitiver Lernziele	6
Abbildung 3	Ausschnitt Semesterplan Modul Einführung BWL	7
Abbildung 4	Ausschnitt Wochenplan Modul Einführung BWL: Teil 1 – Strategie.....	8
Abbildung 5	Ausschnitt Wochenplan Modul Einführung BWL: Teil 2- Marketing	8
Abbildung 6	Die Five-Forces-Analyse nach Porter	9
Abbildung 7	Die 4-Branchen-Wettbewerbs-Strategien nach Porter.....	11
Abbildung 8	Preisvergleich Starbucks	11
Abbildung 9	Die Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff.....	12
Abbildung 10	Marketing-Regelkreis.....	13
Abbildung 11	Systematik der Segmentierungskriterien	14
Abbildung 12	Die 7-P nach McCarthy.....	17
Abbildung 13	„Zwiebelmodell“ zur Produktdefinition.....	17
Abbildung 14	„Das kostet eine Kaffeekapsel in der Schweiz“	18

1. Einführung

Die vorliegende Fallstudie wurde 2012 konzipiert und in den letzten Jahren stetig angepasst und teilweise ausgebaut. Die Informationen zu dieser Fallstudie stammen unter anderem von der Firmen-Homepage (www.starbucks.com und starbucks.ch), aus Medienberichten sowie Gesprächen mit Unternehmensvertretern von Starbucks, u.a. dem Geschäftsführer von Starbucks Schweiz. Die Fallstudie wird im Rahmen des Bachelorstudiums an einer Fachhochschule in den Modulen Betriebsökonomie, Wirtschaftsrecht und Wirtschaftsinformatik eingesetzt.

Kontext:

Zielgruppe der Fallstudie sind Studierende im 1. Semester (Vollzeit und Teilzeit) im Rahmen einer Bachelorausbildung in den oben genannten Modulen. Die Fallstudie wird im Rahmen einer 12-stündigen Unterrichtssequenz erarbeitet und besprochen. Sie ist Teil des Moduls „Einführung in die Betriebswirtschaftslehre“. Die Studierenden haben einen heterogenen Hintergrund, der Grossteil hat die Berufsmaturität absolviert, es gibt aber auch einige Studierende ohne eine betriebswirtschaftliche Vorbildung.

Einbettung im Modul:

Im Modul «Einführung in die BWL» wird den Studierenden ein vertieftes Verständnis zentraler wirtschaftlicher Gesamtzusammenhänge und die Fähigkeit zum ganzheitlichen, vernetzten Denken vermittelt. Anhand des neuen St. Galler Management Modells werden die vielfältigen Problemstellungen, mit welchen sich die Betriebswirtschaftslehre beschäftigt, erläutert. Ein Schwerpunkt des Moduls liegt in der Vermittlung und Anwendung der wichtigsten Instrumente, Modelle und Konzepte der strategischen, finanziellen, markt-, prozess- und mitarbeiterorientierten Unternehmensführung. Das Modul wird abgerundet durch Inhalte in den Themenbereichen Entrepreneurship und Unternehmensverantwortung.

Die vorliegende Fallstudie ist im Themenblock strategische und marktorientierte Unternehmensführung verortet. Die zu Grunde liegende Wissensstruktur ist in beiden Fällen der klassische Managementkreislauf. Im Bereich Strategie werden verschiedene Konzepte der strategischen Analyse (5 Forces) und Planung (Branchenwettbewerbsstrategie und Produkt-Markt-Matrix) bearbeitet. Im Bereich Marketing wird der Marketing-Regelkreis exemplarisch am Beispiel Starbucks angewendet. Basisliteratur für das gesamte Modul ist das Buch BWL für Führungskräfte von Waibel und Käppeli (2015).

Herausforderungen:

Das Modul «Einführung in die BWL» ist eine Pflichtveranstaltung im Rahmen der Assessmentstufe. Es wird jährlich von ca. 1400 Studierenden durchlaufen, in Klassengrößen von 60-120 Studierenden. Das macht es schwierig, ein einheitliches didaktisches Setting aufzusetzen, das allen Ansprüchen an ein innovatives didaktisches Konzept gerecht wird (Rahmenbedingungen: bis zu 10 unterschiedliche Dozierende, bis zu 25 Parallelanlässe, einheitliche Modulendprüfung, unterschiedliche Räumlichkeiten etc.). Die bisherigen Rückmeldungen seitens der Dozierenden und Studierenden zeigen mehrheitlich ein positives Fazit zur eingesetzten Fallstudie. Sie ist anwendungsorientiert, aktuell, informativ und komplex. Durch den didaktisch geleiteten Einsatz der Fallstudie ist es möglich, die nachfolgenden Lernziele (Kapitel 2) zu verwirklichen.

Kompetenzaufbau:

Die Literatur zum Kompetenzaufbau durch Fallstudien soll an dieser Stelle nicht rezensiert werden, im Wesentlichen wird hier der klassische Ansatz nach der Harvard-Methode umgesetzt, angereicht um Elemente des problem-based-learning (Friedrichmeier, Mair und Brezowar, 2010), speziell wenn es um die Erarbeitung der Wissensstrukturen geht (siehe Abschnitt 3). In der Systematik nach Kaiser (1973) ist der vorliegende Fall als Problemlösungsfall zu klassifizieren:

Kompetenz Methode	Problemerkennungs- kompetenz	Recherche- kompetenz	Problemlösungs- kompetenz	Beurteilungs- kompetenz
Problemfindungsfall	verborgene müssen gefunden und analysiert werden	Informationen werden gegeben	mit Hilfe der gegebenen Informationen werden Lösungsvarianten ermittelt und Entscheidungen gefällt	Vergleich der Lösung mit der Entscheidung in Wirklichkeit
Informationsfall	der Fall wird lückenhaft dargestellt	Informationen müssen selbständig beschafft werden	Ermitteln von Lösungsvarianten	Beurteilung der gefundenen Informationen
Problemlösungsfall	Probleme sind ausdrücklich genannt	Informationen werden gegeben	mit Hilfe der vorgegebenen Probleme und der Informationen werden Lösungsvarianten ermittelt und Entscheidungen gefällt	Eventuell Vergleich der Lösung mit der Entscheidung in der Wirklichkeit
Beurteilungsfall	Probleme sind vorgegeben	Informationen werden gegeben	Die Fertigen Lösungen einschliesslich der Begründungen werden gegeben; eventuell Suche nach zusätzlichen Alternativen	Kritik der vorgegeben Lösungen

Abbildung 1:
Kompetenzaufbau durch Fallstudien

Quelle:
in Anlehnung an Kaiser, 1973

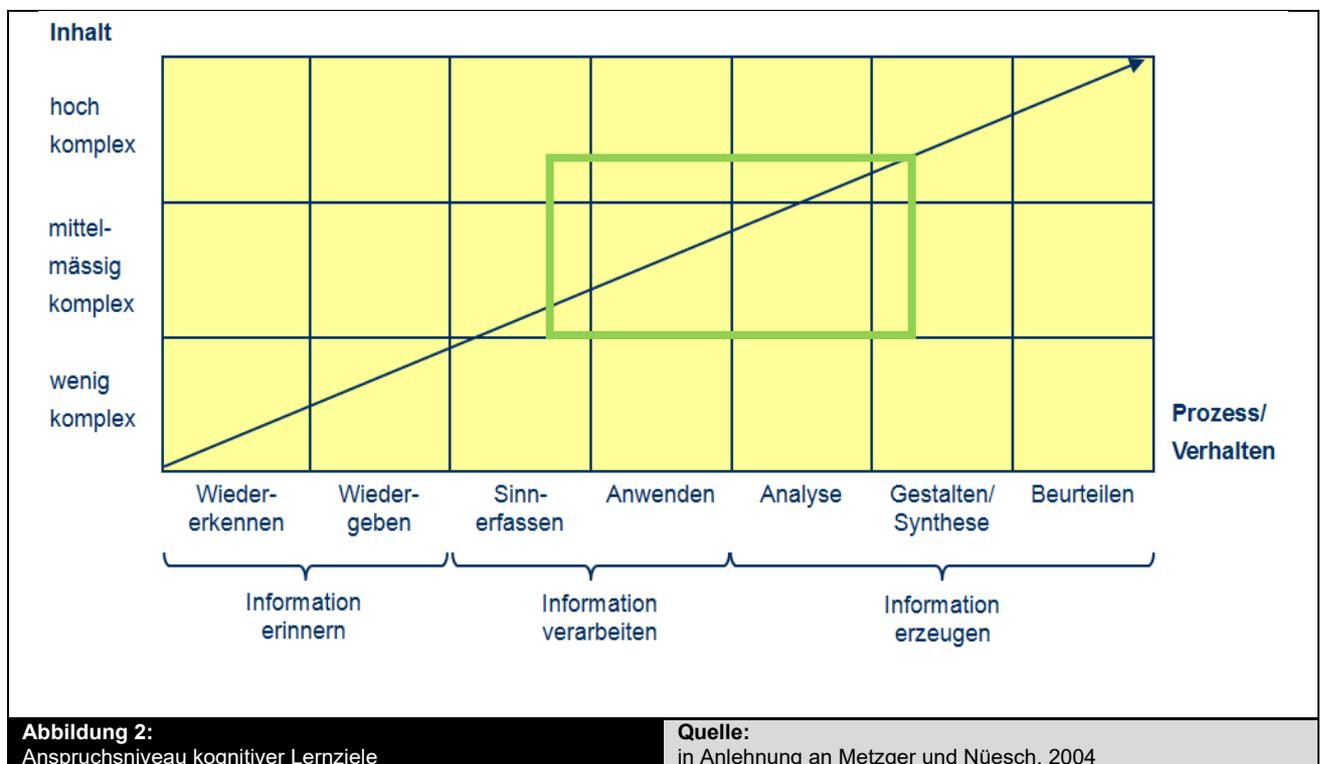
2. Lernziele

Die Problemlösekompetenz ist letztlich nur ein Teilbereich des Kompetenzaufbaus der Studierenden. Die vorliegende Fallstudie (und andere, die im Modul eingesetzt werden) hat den Anspruch, die Methodik des vernetzten Denkens zu fördern (Gomes und Probst, 2004). Gemäss Anderson und Krathwohl (2001) sollten sich Lernziele auf die Lernergebnisse beziehen und ein von aussen beobachtbares und messbares Verhalten der Lernenden (Operationalisierung) beschreiben. Die Lernziele der Fallstudie Starbucks werden nachfolgend genannt.

Die Studierenden sollen...

- relevante Aspekte und Zusammenhänge der Strategie in der Unternehmensführung erklären.
- die strategischen Grundlagen und Modelle mit eigenen Worten erklären und am Beispiel Starbucks anwenden.
- ausgehend vom idealtypischen Ablauf eines Marketingproblemlöseprozesses Lösungsvarianten für Starbucks entwickeln.
- sich kritisch und anhand des komplexen Problemlösens mit verschiedenen marketingtechnischen Grundsätzen und Fragestellungen auseinandersetzen.

Die Lernziele sind auf einem mittleren/höheren Anspruchsniveau angesiedelt und gemäss dem Modell von Metzger und Nüesch (2004) wie folgt zu verorten:



3. Lehrplan

Die Einbettung in den Unterricht erfolgt durch Handlungsempfehlungen an die Dozierenden. Hierbei wird zu jeder Fallstudie ein Zeitplan mit den Teaching Notes abgegeben. Im Semesterprogramm wird die Fallstudie Starbucks in den Semesterwochen 4-6 eingesetzt:

Woche 4	Strategische Unternehmensführung: - Strategische Grundlagen - Strategiefindungsprozess	Literaturbasis: Waibel und Käppeli, 2015, Kapitel 2 und 4; Fallstudie Starbucks
Woche 5	Strategische und marktorientierte Unternehmensführung: - Anwendungsorientierte Fallstudien - Einführung ins Marketing	
Woche 6	Marktorientierte Unternehmensführung: - Marktforschung - Marketing Mix	

Abbildung 3: Ausschnitt Semesterplan Modul Einführung BWL

Quelle: Modulleitung BWL, SML/ZHAW, 2018

Die Studierenden erhalten vorgängig den Leseauftrag zur Fallstudie, da im Unterrichtsblock selbst zu wenig Zeit dafür bleibt. Die Bearbeitung der Aufgaben und die Besprechung der Lösungen erfolgt durch verschiedene Sozialformen. Das Modell des kooperativen Lernens steht im Vordergrund. Hierbei wird insbesondere auf die think-pair-share-Methode gesetzt. Die soll exemplarisch an der ersten Aufgabe illustriert werden.

Für die Bearbeitung der Fragegruppe 1-5 werden Fünfergruppen gebildet. Jeder Studierende aus dieser Gruppe bearbeitet alle Fragen zunächst in Einzelarbeit (think), anschliessend werden die erarbeiteten Lösungen mit dem Gruppennachbarn verglichen (pair) und zu einer Gesamtlösung weiterentwickelt (share). Dies kann innerhalb der Fünfergruppe oder im Plenum erfolgen.

Die Bearbeitung des Themenblocks Strategie erfolgt expositorisch, d.h. die Theorien und Modelle werden vorgängig vorgestellt und besprochen, dann erfolgt der Transfer durch die Fallaufgaben. Die Bearbeitung des Themenblocks Marketing erfolgt explorativ, basierend auf dem problem-based-Ansatz, die Wissensstrukturen (z.B. die 4Ps des Marketing-Mix) werden durch die Studierenden mittels der Fallaufgaben selbstständig erarbeitet. Die Rolle des Dozierenden ändert sich dadurch: vom Wissensvermittler zum Coach und Lernbegleiter.

Nachfolgend der Lehrplan in Tabellenform für die gesamte Lerneinheit. Der Plan wurde entsprechend auf 8 Stunden verkürzt, da Unterrichtsinhalte, die mit der Fallstudie nichts zu tun haben (Präsentation von Leistungsnachweisen zu Beginn der Einheit, Lernkontrolle mittels Online Reflection Tool Mobile Response) gestrichen wurden.

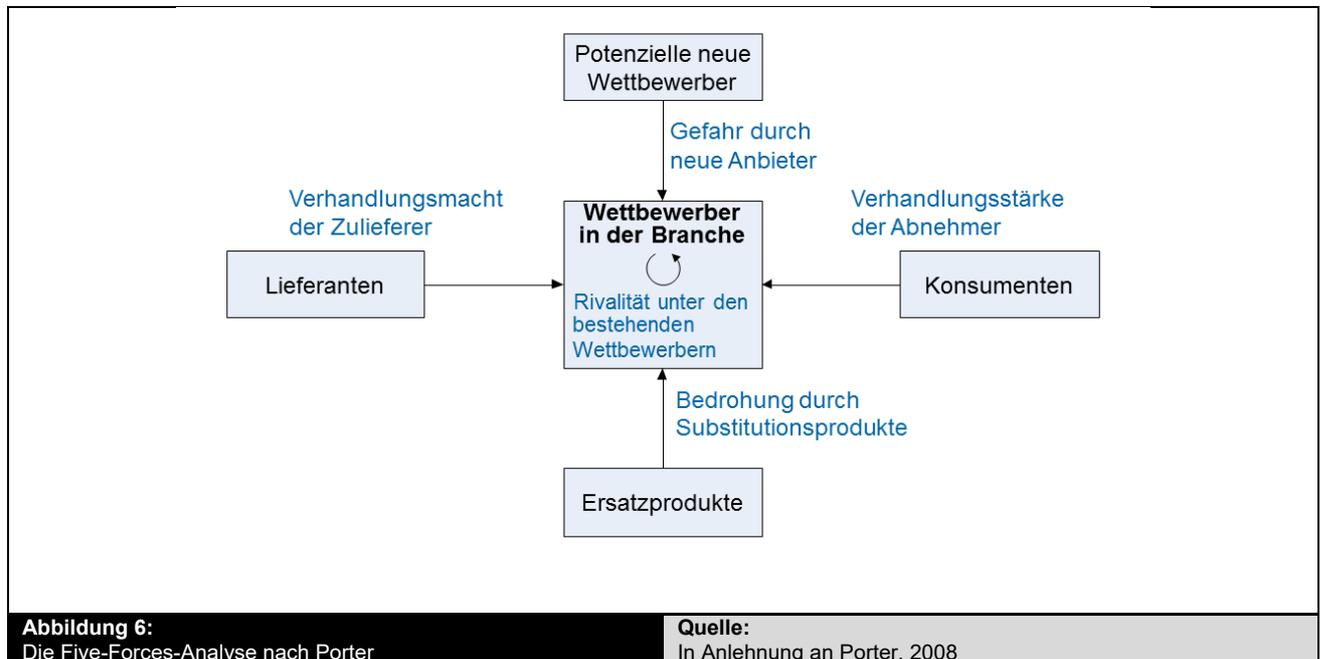
Dauer	Lerninhalte/Lernschritte	Methode	Unterlagen
5'	Einführung: Strategiefindungsprozess in 4 Schritten	Dozierendenvortrag	Folien
15'	Schritt 1: Die strategische Analyse	Dozierendenvortrag	Folien
15'	Bearbeitung Aufgabe „Microsoft Surface 3“	Gruppenarbeit	Aufgabe
10'	Besprechung Aufgabe „Microsoft Surface 3“	Studenteninputs, Ergänzungen durch Plenum/Doz.	Aufgabe
5'	Kleine Pause	-	-
15'	PESTEL, 5 Forces/Anwendungen (evtl. Filmausschnitt)	Lehrgespräch	Folien, Video
30'	Schritt 2: Die Strategische Planung	Dozierendenvortrag	Folien
5'	Zusammenfassung und Einleitung Fallstudie Starbucks	Lehrgespräch	Fallstudie
25'	Grosse Pause	-	-
45'	Fallstudie Starbucks Strategie: Bearbeitung Fallstudie (Gruppen)	Gruppenarbeit	Fallstudie Aufgaben 1-8
5'	Kleine Pause	-	-
45'	Fallstudie Starbucks Strategie: Besprechung der Lösungen	Präsentation der Lösungen durch die Studierenden, Ergänzungen durch Plenum/Doz.	Fallstudie Aufgaben 1-8
Abbildung 4: Ausschnitt Wochenplan Modul Einführung BWL: Teil 1 – Strategie		Quelle: Modulleitung BWL, SML/ZHAW, 2018	

Dauer	Lerninhalte/Lernschritte	Methode	Unterlagen
10'	Lernkontrolle: Schritt 3 und 4 Strategie	Besprechung des Leseauftrags Selbststudium	Buch
35'	Einführung Marketing: Big Picture	Dozierendenvortrag	Folien
5'	Kleine Pause	-	-
45'	Fallstudie Starbucks Marketing: Bearbeitung Fallstudie (Gruppen)	Explorativer Ansatz: Gruppenarbeit, Coaching	Fallstudie, Aufgaben 9-12
5'	Grosse Pause	-	-
45'	Fallstudie Starbucks Marketing: Bearbeitung Fallstudie (Gruppen)	Explorativer Ansatz: Gruppenarbeit, Coaching	Fallstudie, Aufgaben 13-17
5'	Kleine Pause	-	-
30'	Fallstudie Starbucks Marketing: Bearbeitung Fallstudie (Gruppen)	Explorativer Ansatz: Gruppenarbeit, Coaching	Fallstudie, Aufgaben 18-20
15'	Zusammenfassung, Klärung offener Fragen	Lehrgespräch	Fallstudie
Abbildung 5: Ausschnitt Wochenplan Modul Einführung BWL: Teil 2- Marketing		Quelle: Modulleitung BWL, SML/ZHAW, 2018	

4. Lösungshinweise

4.1. Die „Five-Forces-Analyse“ nach Porter

Um die Attraktivität der Branche zu bestimmen, in der sich die Firma Starbucks bewegt, soll das 5-Forces-Modell von Porter verwendet werden:



Bitte beantworten Sie dazu folgende Fragen:

Frage 1:	Wie gross ist die Gefahr von Neueintritten im klassischen Kaffeehaus-Markt?
Frage 2:	Welchen Druck können die Kunden auf Starbucks direkt ausüben? Sind sie in der Lage, die Preispolitik zu beeinflussen?
Frage 3:	Gibt es Produkte, welche das Kaffeehausgeschäft ersetzen könnten?
Frage 4:	Wie gross ist der Einfluss der Zulieferer, im Speziellen der Kaffeebauern, auf die Preisgestaltung?
Frage 5:	Wie sieht die gesamte Konkurrenzsituation auf diesem Markt aus? Welche Anbieter mit ähnlicher Strategie kennen Sie?

Mögliche Lösung zu den Fragen 1 bis 5:

	<p>Frage 1</p> <p>Gefahr durch neue Anbieter</p> <ul style="list-style-type: none"> • McDonald's, Burger King, Dunkin' Donuts, Subway • Insgesamt eher kleine Markteintrittsbarrieren • Qualitätsanforderungen können Zugang evtl. erschweren • 1a Standorte (gut frequentiert) sind teuer und begrenzt <p>⇒ Gefahr mittel – gross</p>	
<p>Frage 4</p> <p>Verhandlungsmacht der Zulieferer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Viele kleine Zulieferer • Zulieferer sind austauschbar • Zulieferer sind oft schlecht organisiert • Relativ tiefe Umstellungskosten • Allenfalls: Abhängigkeit von der Ernte (Klima, Witterung) • Allenfalls: Abhängigkeit von zertifizierten Anbauern (Max Havelaar) <p>⇒ Gefahr eher klein</p>	<p>Frage 5</p> <p>Wettbewerber in der Branche</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konzept Starbucks kann relativ einfach kopiert werden • Sehr viele kleine, lokale Konkurrenten in Form klassischer Kaffeehäusern • Lokale Ketten, die wachsen möchten (Schweiz: Sprüngli, Italien: Nannini etc.) • Anbieter, im klassischen Kaffeebereich, die bisher noch keine Kaffeehäuser betreiben (Jacobs, Tchibo, Nespresso etc.) <p>⇒ Gefahr mittel – gross</p>	<p>Frage 2</p> <p>Verhandlungsstärke der Abnehmer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Viele einzelne, kleine Kunden • Relativ grosse Produktdifferenzierung • Lifestyle-Produkt • Eher wenig preissensitiv <p>⇒ Gefahr eher klein</p>
	<p>Frage 3</p> <p>Bedrohung durch Substitutionsprodukte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Substitutionsmöglichkeiten im engeren Sinne (= klassische Kaffeehäuser) überschaubar • Substitutionsmöglichkeiten im weiteren Sinne (=Kaffee als Muntermacher) sehr viele: Energy Drinks, Tee etc. • Die Kraft der „Marke“ Starbucks wichtiger Faktor, um Kunden von einem Wechsel abzuhalten • Insgesamt grosse Produktdifferenzierung <p>⇒ Gefahr klein - mittel</p>	

4.2. Branchenwettbewerbsstrategie nach Porter

Nach Porter gibt es vier Felder, in welchen sich Unternehmen strategisch positionieren können:

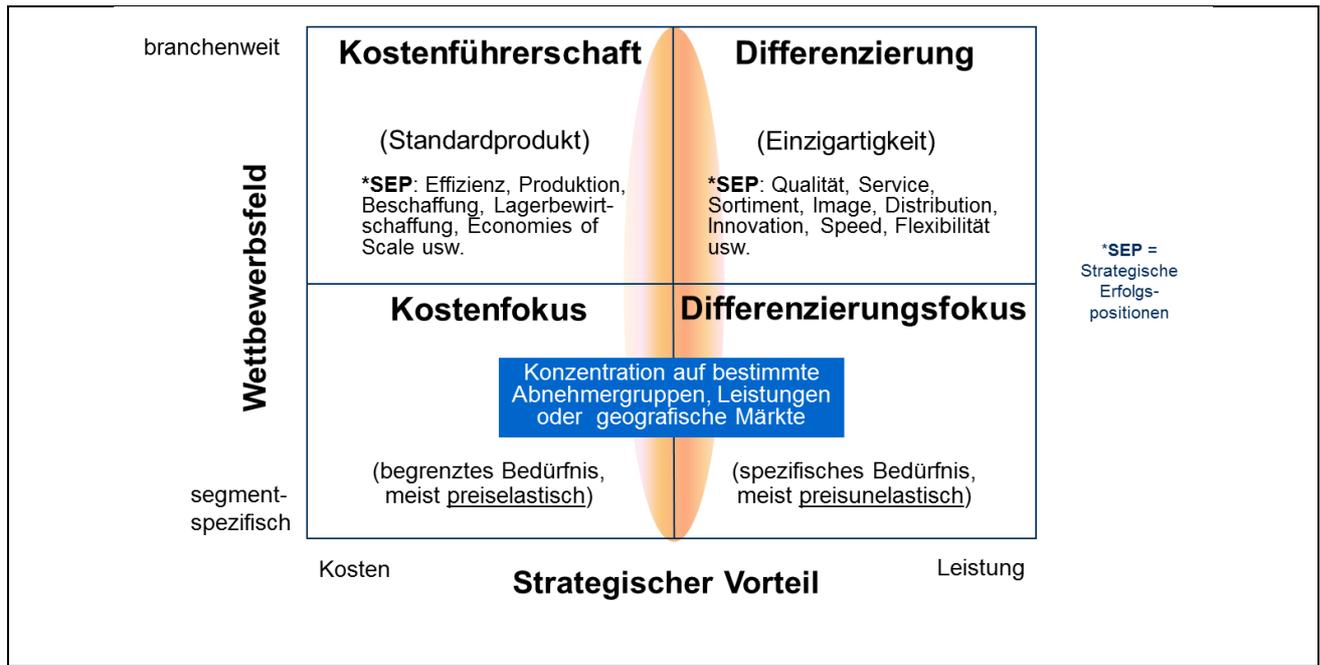


Abbildung 7:
Die 4-Branchen-Wettbewerbs-Strategien nach Porter

Quelle:
In Anlehnung an Porter, 2010

Bitte beantworten Sie dazu folgende Fragen:

Frage 6:	Welche generelle Strategie verfolgt Starbucks nach dem Modell von Porter? Wie lässt sich der strategische Entscheid vom Juni 2018 begründen, die Lizenzrechte für Starbucks-Kaffee an Nestlé zu verkaufen?
Mögliche Lösung	Starbucks lässt sich im Feld <i>Differenzierung</i> ansiedeln. Durch das starke Qualitätsbewusstsein und einer hohen Dienstleistungsorientierung decken sie die hohen Ansprüche der Kundschaft ab. Bei der Produktauswahl steht eine breite Palette zur Verfügung, welche noch zusätzlich individualisiert werden kann. Der Entscheid von Starbucks, seine Lizenzrechte zu verkaufen, lässt sich mit dem Differenzierungsfokus begründen. Der Konzern kann sich nun ganz auf den Aufbau des Filialnetzes konzentrieren, während Nestlé die Marke mit seinem weltweiten Vertriebsnetz stärkt.



Pricing Grounds | Starbucks grande latte in China

	Total: \$4.80	
Other operating expenses	\$0.23	5%
Equipment costs	0.17	4%
Tax	0.24	5%
General and administration	0.28	6%
Labor	0.41	9%
Raw materials	0.64	13%
Store operating expenses	0.72	15%
Profit	0.85	18%
Rent	1.25	26%

Note: Figures don't add up to 100% due to rounding.

Abbildung 8:
Preisvergleich Starbucks

Quelle:
<https://catherinetucci.wordpress.com/2013/03/07/starbucks-subversive-ad/> (Abrufdatum 08.07.2014)

Frage 7:	Stellen Sie sich vor, Starbucks reagiert auf seine zahlreichen Kritiker, welche Starbucks Produkte als überteuert bezeichnen (siehe unten) und nähert sich bei der Preisgestaltung McCafé oder anderen preiswerteren Anbietern an. Der Preis bleibe aber immer noch etwas teurer als bei der Konkurrenz. Was wäre aus strategischer Sicht die Folge davon?
Mögliche Lösung	Problematisch könnte es für Starbucks werden, wenn die Differenzierungsstrategie verlassen und der Fokus auf die Kosten gerichtet wird. Daraus könnte die klassische „stuck in the middle“-Problematik entstehen.

4.3. Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff

Nach Ansoff gibt es vier Produkt-Markt-Kombinationen, welche Unternehmen verfolgen können, um Wachstum zu generieren.

		Gegenwärtige Märkte	Neue Märkte
Gegenwärtige Produkte	Marktdurchdringung (= Penetration)	Ausschöpfen des Marktes (Umsatz steigern) mit dem Ziel, bei Kunden erhöhte Kaufraten zu erreichen, Kunden der Konkurrenz abzuwerben und/oder Neukunden zu gewinnen	Marktentwicklung
Neue Produkte	Produktentwicklung	Verbesserung des bisherigen Leistungsangebotes für gegenwärtige Märkte.	Diversifikation
			Suche nach neuen Märkten, die man mit dem gegenwärtigen Leistungsangebot bedienen kann.
			Bearbeitung eines neuen Marktes ausserhalb des gegenwärtigen Tätigkeitsfeldes durch horizontale, vertikale oder laterale Diversifikation.

Abbildung 9: Die Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff

Quelle: In Anlehnung an Waibel & Käppeli, 2015

Bitte beantworten Sie dazu folgende Frage:

Frage 8:	Nennen Sie konkrete Beispiele, wie Starbucks eines oder mehrere dieser Felder besetzt.
Mögliche Lösung	<p>Marktdurchdringung: Starbucks versucht (Stand 2012) durch Anpassung der Lokalitäten, indem sie mehr der Gegebenheit vor Ort angeglichen werden, mehr Kunden zu gewinnen. Dabei verändert sich nicht die Produktpalette, sondern die Identifikation der Kundschaft mit Starbucks sollte verbessert werden. So wird diese Strategie in Amsterdam in Form eines Labors, welches sich „The Bank“ nennt, getestet.</p> <p>Produktentwicklung: Starbucks legt grossen Wert auf einen stetigen Ausbau ihres Produktsortimentes. So wurden neben Kaffee auch Sandwiches, verschiedene Kuchen, Gebäck etc. ins Sortiment aufgenommen. Weiter wurden verschiedene Modifikationen, vor allem bei den Heissgetränken, eingeführt. Diese kann der Kunde direkt vor Ort auswählen.</p> <p>Marktentwicklung: Starbucks verfolgt eine starke Expansionsstrategie. Dabei werden jüngst grosse Erfolge im asiatischen Raum, im Speziellen in China, erlangt. Der Umsatz im ersten Quartal 2015 betrug dort über 5 Mrd. Dollar.</p>

Diversifikation: Vertikale Diversifikation findet bereits statt, indem Zubehör, vor allem in den USA, und Kaffeebohnen für den Eigengebrauch zu Hause verkauft werden. 2012 wagte sich Starbucks zudem in den Kapselmarkt (Verismo).

Aufgabenstellungen im Bereich Marketing

Die folgenden Aufgabenstellungen beziehen sich nicht auf Starbucks als Kaffeehausmarke, sondern auf das im Jahr 2012 lancierte Kapselsystem „Verismo“. Die Fragen sind mit Hilfe des Fallstudientextes und der Artikel im Anhang (Kapitel 4) zu lösen. Beziehen Sie sich dazu stets auf den Marketing-Regelkreislauf:

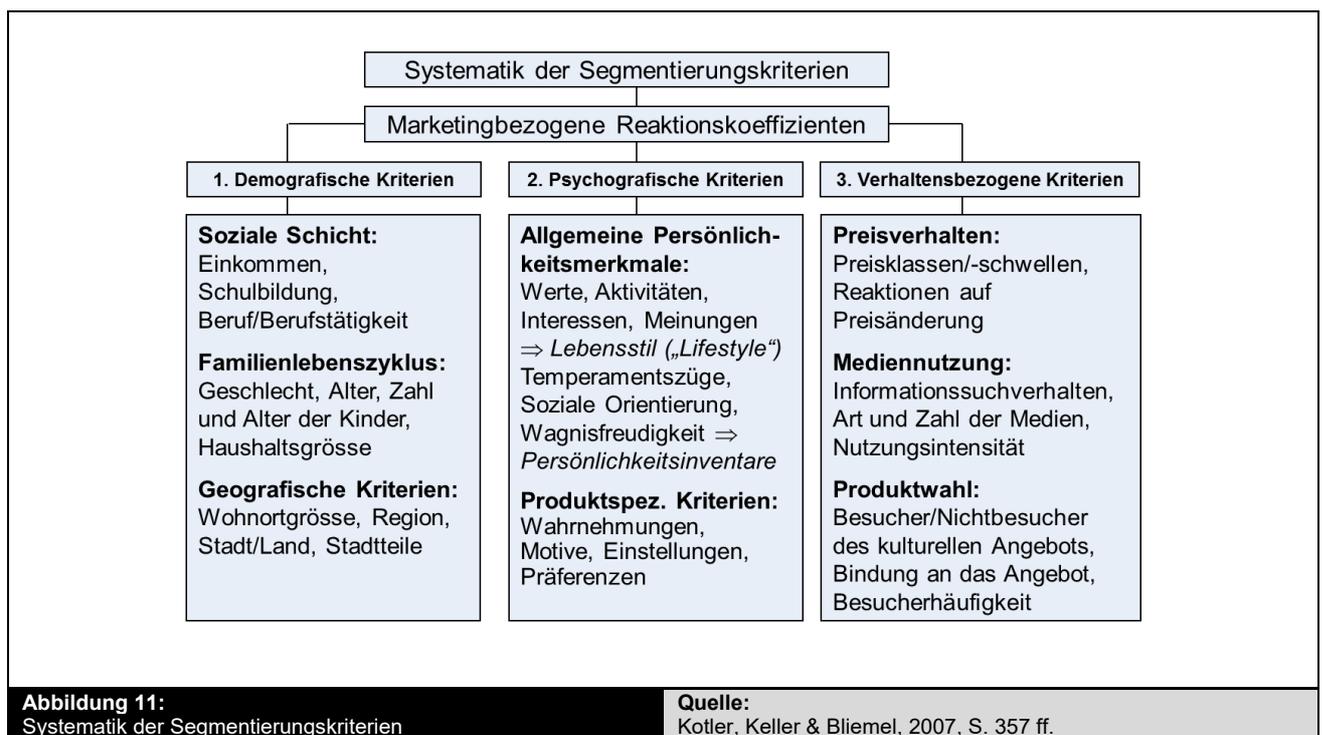


4.4. Die Analysephase – Marktanalyse

Frage 9:	Welche Analyseinstrumente würden Sie zur Ist-Analyse im vorliegenden Fall jeweils anwenden, um die vier Felder einer SWOT-Analyse zu analysieren (Chancen, Gefahren, Stärken und Schwächen)?
Mögliche Lösung	<p>Potenzialanalysen: z.B. eigene Marken, Patente, Marktzugänge, bestehendes Filialnetz, aber auch das Personal, das Image usw. können Potenziale bergen.</p> <p>Konkurrenzanalysen: Vergleich der Leistungen aus Kundensicht per Nutzwertanalyse, weiter können Vergleiche der oben genannten Faktoren erfolgen (wer hat z.B. die besseren Standorte in gefragten Innenstädten usw.)</p> <p>Marktanalysen: Marktpotential, -Volumen, -Anteil und -Wachstum für Gesamt und Teilmärkte (geographisch oder nach Produkten)</p> <p>Umfeldanalysen: z.B. Trendanalysen wie Gartner-Hypecycles, aber auch Beobachten von politischen und rechtlichen Entwicklungen können sehr wichtig sein, wie z.B. die schrittweise Marköffnung von China für ausländische Unternehmen oder die Subventionspolitik im Bereich erneuerbarer Energien.</p>

4.5. Zielmarktbestimmung und Segmentierung

Starbucks fokussiert mit der Integration des Kapselgeschäftes nicht mehr nur auf den Offenkaffeeverkauf in den Kaffeebars. Um zu definieren, welche Zielkunden angesprochen werden sollen, ist zunächst eine Marktsegmentierung vorzunehmen. Dabei muss festgelegt werden, welche Segmentierungskriterien verwendet werden. Anschliessend ist zu bestimmen, welches Zielkundensegment mit dem Produkt erreicht werden soll. Dabei wird von folgender groben Unterteilung ausgegangen:



Bitte beantworten Sie dazu folgende Fragen:

Frage 10:	Segmentieren Sie die bisherigen Kunden von Starbucks mit den obengenannten Kriterien.
Mögliche Lösung	<p>Bestehende Kundensegmentierung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Demographisch: Soziale Schicht mittelständisch bis wohlhabend, häuslich ▪ Psychographisch: Lifestyle-orientiert ▪ Verhalten: Kaum preissensitiv, hohes Qualitätsbewusstsein

Frage 11:	Erläutern Sie, welche neuen Kundensegmente Starbucks mit dem Eintritt in den Kapselmarkt ansprechen möchte. Begründen Sie Ihre Antwort!
Mögliche Lösung	<p>Mögliche neue Kundensegmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Demographisch: Rurale Bevölkerung (ohne Starbucks Kaffeehaus im 50 km Umkreis), wohlhabend, hoher Bildungsstand ▪ Psychographisch: Sozial eingestellt, starkes ethisches Bewusstsein, dennoch Lifestyle-orientiert ▪ Verhalten: Starke Internetnutzer, wenig preissensitiv <p>Begründung: Starbucks setzt in jedem Fall auf eine Kundschaft, welche kaum preissensitiv ist. Dies zeigt sich dadurch, dass der Kapselpreis sich praktisch auf gleichem Niveau mit Nespresso befindet. Allgemein liegt der Fokus auf einem Lifestyle-orientiertem Kundensegment, welches qualitativ hochwertige Kaffeeprodukte bevorzugt. Der Fokus bei einem neuen Kundensegment könnte auf der aufgeschlossenen, wohlsituierten, gebildeten und ethisch interessierten Landbevölkerung liegen, die täglich keine Gelegenheit hat, Starbucks Kaffeehäuser aufzusuchen. Diese werden z.B. über Internet und Social Media angesprochen.</p>

4.6. Positionierung

Mit der Einführung der neuen Verismo-Produktepalette stellt sich die Frage, wie sich Starbucks gegenüber der Konkurrenz im Markt positionieren möchte. Zudem muss sich die Firma überlegen, welche Vorteile sie hervorheben möchten und welche Emotionen bei den Konsumenten geweckt werden sollen.

Bitte beantworten Sie dazu folgende Frage:

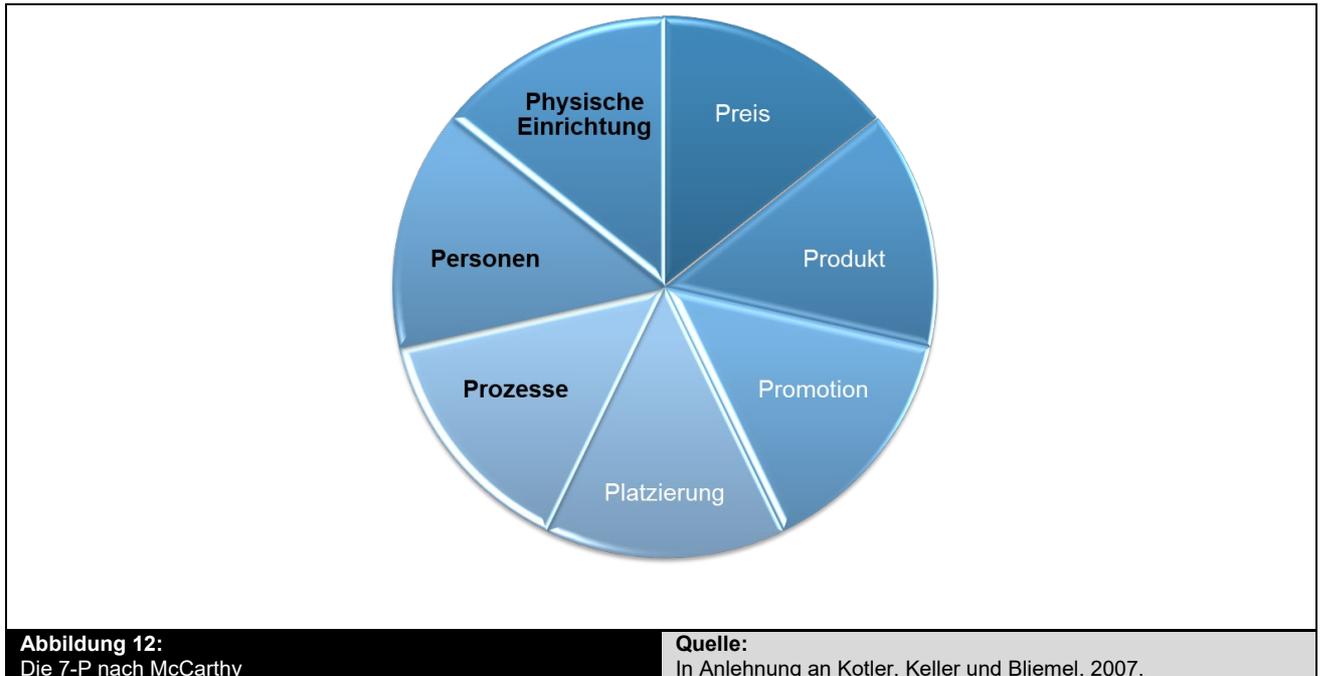
Frage 12:	Welche SEP (strategischen Erfolgspositionen) besitzt Starbucks, um sich von der Konkurrenz am Kapselmarkt zu differenzieren. Begründen Sie Ihre Antwort!
Mögliche Lösung	SEP: Hier kann die sehr positiv und emotional besetzte Marke Starbucks, das weltweite Filialnetz und die langjährige Erfahrung im Bereich Kaffee genannt werden. Begründung: Die Marke ist positiv besetzt, ist glaubwürdig und hat eine hohe Wiedererkennung. Das

	<p>hilft bei der Lancierung neuer Produkte. Das weltweite Filialnetz garantiert Nähe zum Kunden, die es erlaubt, die neuen Produkte in den eigenen Verkaufsstellen mit eigenen Mitarbeitern zu lancieren. Man kann dort auch die Kapseln und Maschinen verkaufen und ist auch in Bezug auf Trends nahe beim Kunden und kann schnell reagieren. Die langjährige Erfahrung im Bereich Kaffee (Produktlancierung, Expansion) ist ebenfalls eine Fähigkeit, die nicht so leicht imitiert werden kann, nicht substituierbar ist und Werte generiert.</p>
--	---

4.7. Die Realisierungsphase - Marketing-Mix

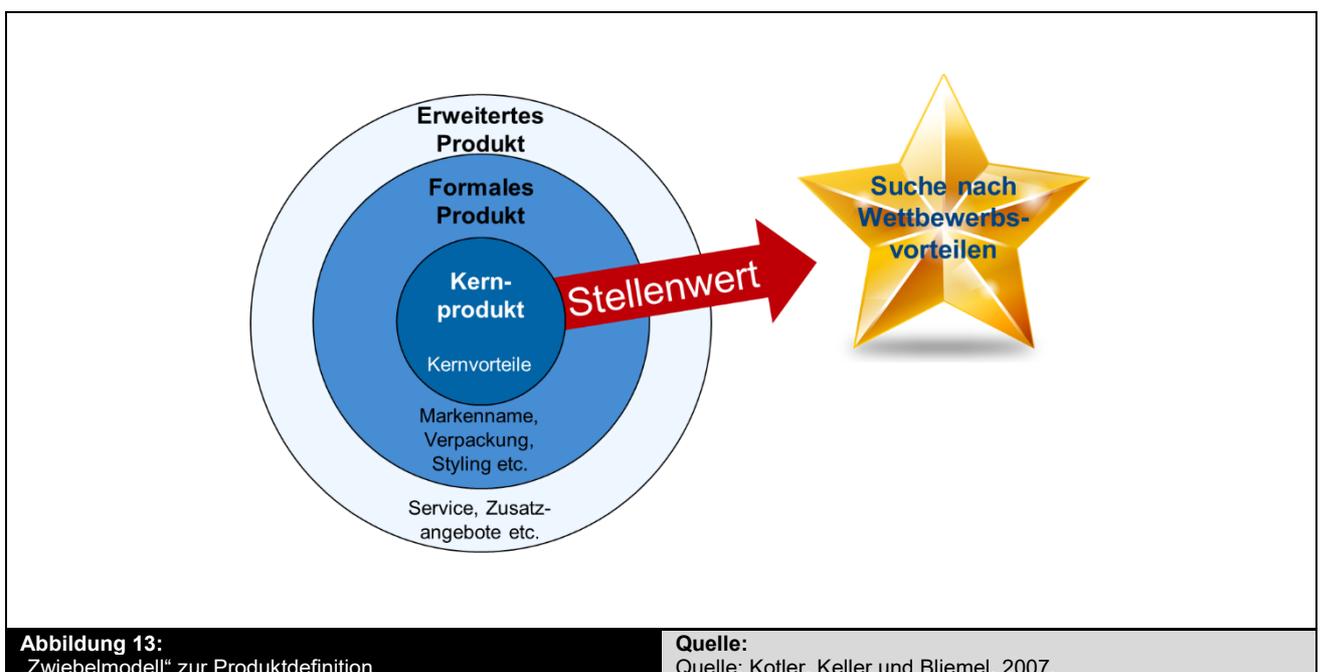
Der Marketing-Mix besteht aus den 7P:

Produkt, Preis, Promotion, Platzierung, Physische Einrichtung, Personen und Prozesse.



4.8. Produktgestaltung

Um Wettbewerbsvorteile zu generieren, soll man gemäss Kotler Produkte über ihren Nutzen (sprich: das Kernprodukt), sowie das formale und das erweiterte Produkt definieren:



Bitte beantworten Sie dazu folgende Frage:

Frage 13:	Stellen Sie sich vor, dass Sie für die Gestaltung der Haupt- wie auch Zusatzleistungen der neuen Kapselprodukte verantwortlich sind. Zeigen Sie auf, wie das konkret ausgestaltete Produkt aussehen könnte. Verwenden Sie dazu das Zwiebelmodell (oben). Als Grundlage dient Ihnen Ihre vorher gewählte Positionierung. Erarbeiten Sie zwei Alternativen.
Mögliche Lösung	<p>Kernprodukt (Nutzen): (Starbucks) Kaffeegenuss zu Hause</p> <p>Formales Produkt: Maschinen zur Kaffeeherstellung, Kaffeekapseln in verschiedenen Geschmackssorten, Verpackung, Markenname etc.</p> <p>Erweitertes Produkt: Tassen, Gebäck, Reinigungsmaterial für Maschinen, Reparaturservice, Garantieleistungen etc.</p>

4.9. Preisgestaltung

Ihre Marktforschung zum Thema Preisfestsetzung für Kaffeekapseln in der Schweiz hat folgendes Ergebnis gebracht:

Verkäufer	Preis	Marke
1. Aldi	17.9 Rp.	Belarom
1. Lidl	17.9 Rp.	100% Espresso
2. Denner	18.0 Rp.	Noir
4. Coop	20.0 Rp.	Nexpad
5. Migros	22.0 Rp.	Boncampo
6. Denner	28.8 Rp.	Denner
7. Coop	29.5 Rp.	La Mocca Caffè
8. Coop	35.0 Rp.	Espresso 1882
9. Migros	ab 38.0 Rp.	Café Royal
10. Coop	39.5 Rp.	Jacobs Momente
11. Nespresso	ab 50 Rp.	Nespresso

Stand: 22. Oktober 2014

Abbildung 14:
„Das kostet eine Kaffeekapsel in der Schweiz“

Quelle:
www.comparis.ch (Abrufdatum 07.05.2014)

Bitte beantworten Sie dazu folgende Frage:

Frage 14:	Erläutern Sie drei grundlegende Möglichkeiten, wie der Verkaufspreis der Kaffeekapsel festgelegt werden könnte und erläutern Sie, welche Möglichkeiten Starbucks bei der Preisfestlegung der eigenen Kapseln wohl berücksichtigt hat?
Mögliche Lösung	<p>Variante A: Wettbewerbsorientierte Preise (Orientierung am Markt)</p> <p>Variante B: Kostenorientierte Preise (Break-Even-Betrachtungen über fixe und variable Kosten, gewünschte Gewinnmarge etc.)</p> <p>Variante C: Kundenorientierte Preise (Elastizität der Nachfrage, Zahlungsbereitschaft der Käufer, Kaufkraft etc.)</p> <p>Starbucks hat seine Preise sehr wahrscheinlich kunden- und wettbewerbsorientiert festgelegt. Nespresso reizt die Zahlungsbereitschaft der Käufer maximal aus, ein noch höherer Preis wäre daher wahrscheinlich schwierig durchzusetzen gewesen. Starbucks</p>

	wollte jedoch ebenfalls als Premium-Anbieter auftreten, um die Kunden mit hoher Zahlungsbereitschaft zu gewinnen und hat sich in der Folge preislich nur leicht unter Nespresso positioniert.
--	---

4.10. Promotion

Bei der Promotion geht es um die Absatzförderung in Form von Werbung, Verkaufsförderung, persönlichem Verkauf, Direct Marketing und Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations).

Bitte beantworten Sie dazu folgende Frage:

Frage 15:	Zeigen Sie zwei verschiedene Ansätze der Promotionsgestaltung auf, welche Sie bei der Lancierung von Verismo verwenden könnten und begründen Sie Ihre Wahl!
Mögliche Lösung	<p>Ausgangslage: Da Howard Schultz bisher auf Werbung im klassischen Sinn meist verzichtet, kommt Werbung via TV, Print-Anzeigen etc. nicht in Frage.</p> <p>Variante A: Vorstellbar wäre ein Ansatz mit Verismo-Präsentationen in den Starbucks Filialen (Bemusterung/Vorführung im Geschäft, Abgabe von Kaffee aus Verismo-Automaten, Verteilung von Promo-Material etc.). Vorteil: Nutzung von bereits vorhandener Infrastruktur, Personal, Spirit etc. vor Ort. Ebenfalls könnten damit allfällige Wartezeiten so überbrückt werden. Nachteil: Man spricht nur bestehende Kunden an. Kunden könnten sich gestört fühlen.</p> <p>Variante B: Öffentlichkeitsarbeit in klassischen und sozialen Medien mit geschicktem Einbezug von Opinion Leadern. Vorteil: Man kann neue Zielgruppen ansprechen und das ganze kostet nicht so viel wie klassische Werbung. Zudem ist allenfalls die Glaubwürdigkeit höher. Nachteil: Eventuell schlechter steuerbar, da nicht in den eigenen Lokalen und durch das eigene Personal durchgeführt. Mögliche Streuverluste.</p> <p>(eigene Überlegungen)</p>

4.11. Platzierung

Die Distribution behandelt die Frage des Vertriebs (sprich des Absatzes) – also wie die Produkte und Dienstleistungen dem Kunden verfügbar gemacht werden.

Bitte beantworten Sie dazu folgende Frage:

Frage 16:	Starbucks wird die Kapseln nur über die eigenen Stores vertreiben und verzichtet somit auf einen indirekten Absatz. Stellen Sie den direkten Absatzweg dem indirekten gegenüber und zeigen Sie die Vorteile des von Starbucks gewählten Absatzweges auf.	
Mögliche Lösung	Vorteile	Nachteile
	Know-how über das Produkt	Fehlendes fremdes Know-how
	Einflussnahme	Ev. fehlende Infrastruktur

	Marge	Weniger Kontaktmöglichkeiten zu potenziellen Kunden (als bspw. über Migros, Coop...)
	Informationsfluss selber regeln	
	Näher beim Kunden	
	Direkter Einfluss auf Preisgestaltung	

4.12. Die Kontrollphase – Evaluierung

Am Ende des Marketing-Regelkreises steht die Kontrolle der Zielerreichung (sprich: die Evaluation).

Bitte beantworten Sie dazu folgende Fragen:

Frage 17:	Erklären Sie, weshalb diese Evaluation für Starbucks ganz allgemein und natürlich auch bei der Markteinführung von Verismo so wichtig ist?
Mögliche Lösung	Da sich die gesellschaftlichen und sonstigen Rahmenbedingungen, der Markt, die Angebote der Mitbewerber, die Kundenbedürfnisse sowie die allgemeinen Trends stetig verändern können, ist es wichtig, fortlaufend zu überprüfen, ob die geplanten Ziele erreicht wurden (evtl. mit Meilensteinen). Falls ja, so ist, das eine Bestärkung, dass man auf dem richtigen Weg ist. Falls nicht, so hat man so die Chance, möglichst früh Änderungen zu ergreifen, um die Ziele doch noch zu erreichen.

Frage 18:	Welche quantitativen und welche qualitativen Grössen können bei der Zielerreichung gemessen werden?
Mögliche Lösung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quantitative Grössen: Umsatz, Gewinn, Cashflow, Marktanteil, Deckungsbeitrag, Bekanntheitsgrad etc. ▪ Qualitative Grössen: Kundenzufriedenheit, Akzeptanz, Image, Vertrauen etc.

Frage 19:	Der Verkauf der Verismo-Kapselsysteme wurde 2016 eingestellt. Was könnten die Gründe hierfür sein?
Mögliche Lösung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Umsatzerlöse lagen unter den prognostizierten Erwartungen ▪ Die Kunden waren mit dem System nicht zufrieden ▪ Zu hohe Kosten für die Bereitstellung des Systems

4.13. Verkauf der Markenrechte im Einzelhandel an Nestlé

Bitte beantworten Sie dazu folgende Frage:

Frage 20:	Wie beurteilen Sie den Deal von Starbucks mit Nestlé? Wie lässt sich die Reaktion der Aktienmärkte auf die Bekanntgabe des Deals deuten?
Mögliche Lösung	<p>Nestlé kann seine weltweit bekannten Kaffeemarken mit einem weiteren wertvollen Namen erweitern. Starbucks zieht vor allem bei einer jungen und trendbewussten Käuferschaft. Nestlé kann auch sein Kapselsystem mit Starbucks-Produkten ergänzen und so dem langjährigen Umsatztreiber im Konzern neue Impulse verschaffen. Die Akquisition passt sehr gut ins Portfolio von Nestlé (Nespresso, Nescafé etc.) und dürfte zu einem weiteren Umsatz- und Gewinntreiber werden. Die Aktie hat sich in der Folge nach Bekanntgabe des Deals leicht erhöht (+1%).</p> <p>Starbucks hingegen kann sich zu einem guten Preis von seinem unprofitablen Sorgenkind trennen und sich nach dem erneuten Abgang von Schultz wieder auf sein Kerngeschäft konzentrieren, nämlich dem betreiben von Kaffee-Häusern. Auch wenn Kaffee als Produkt sehr gut zu Starbucks passt, wird von vielen Experten die fehlende Erfahrung im Einzelhandelsgeschäft als Grund für den hinter den ursprünglichen Erwartungen liegenden Erfolg gesehen. Die Aktie hat in der Folge sehr positiv reagiert und ist nach Bekanntgabe des Deals um rund 3% gestiegen.</p>

5. Literaturliste zum Reflexionsbericht

- Anderson, L. W. & Krathwohl, D. R. (2001). *A Taxonomy for Learning, Teaching and Assessing: A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives: Complete Edition*. New York: Longman.
- Ellet, W. (2007). *The Case Study Handbook. How to read, Discuss, and Write Persuasively about Cases*. Boston: Harvard Business Press.
- Friedrichsmeier, H., Mair, M., & Brezowar, G. (2011). *Fallstudien. Erfahrungen und Best-Practice-Beispiele*. 2. Auflage. Wien: Linde.
- Gomez, P. & Probst, G. (2004). *Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens*, 4. Aufl., Bern: Haupt.
- Kaiser, F.-J. (1973). *Entscheidungsstraining. Die Methoden der Entscheidungsfindung*. 1. Auflage. Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt.
- Kotler, P., Keller, K., & Bliemel, F. (2007). *Marketing-Management*. 12. Auflage. München: Pearson Studium
- Meffert, H., Burmann, C. & Kirchgeorg, M. (2015). *Marketing*. 12. Auflage, Wiesbaden: Verlag Springer--Gabler.
- Metzger, C. & Nüesch, C. (2004). *Fair prüfen: ein Qualitätsleitfaden für Prüfende an Hochschulen*. St. Gallen: IWP-HSG.
- Modulleitung BWL, SML/ZHAW (2018). *Teaching Notes BWL-Lektionen*. Winterthur: ZHAW.
- Porter, M. (2008). *On Five Forces Model*. Abgerufen am 10.11.2012 von <http://www.youtube.com/watch?v=2FzYhdS4pqM>.
- Porter, M. (2010). *Wettbewerbsvorteile*. Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Waibel, R. & Käppeli, M. (2015). *Betriebswirtschaft für Führungskräfte – Die Erfolgslogik des unternehmerischen Denkens und Handelns*. 5. Auflage. Zürich: Versus.



Integrationsfallstudie Starbucks

Abstract

Kaffee ist - neben Wasser – einer der bedeutendsten Rohstoffe im Ernährungsbereich und wird in den letzten Jahren und Jahrzehnten von immer mehr Anbietern entdeckt und mit innovativen Konzepten bespielt.

Einen ähnlichen Erfolg wie Starbucks im Kaffeehausbereich hat die Schweizer Firma Nestlé mit Ihrem in der Zwischenzeit oft kopierten Nespresso Kapselsystem.

Da mit zunehmender Marktdurchdringung für Starbucks und Nestlé zusätzliches Marktwachstum immer schwieriger wird, kommen sich die beiden Firmen immer näher. Die vorliegende Fallstudie beleuchtet diverse strategische und marketingmässige Fragen rund um die Firma Starbucks.

STARBUCKS

Integrationsfallstudie

mit dem Themenfokus:

Managementmodelle Finanzen
Ordnung/Entwicklung Personalwesen
Prozesse Vernetztes Denken
Strategie Gründung
Marketing Wirtschaftsethik



Zahlen und Fakten

Die Starbucks Corporation ist eine amerikanische Kaffeehauskette. Das Unternehmen wurde im Jahre 1971 in Seattle/Washington von Jerry Baldwin, Gordon Bowker und Zev Siegl gegründet. Zunächst verkauften die drei Partner nur geröstete Kaffeebohnen. Erst als sie das Unternehmen 1987 an ihren Mitarbeiter Howard Schultz verkauften, begann der weltweite Siegeszug der Marke Starbucks.

Das Umsatzwachstum des Unternehmens spiegelt unter anderem seinen Erfolg wider: Der Jahresumsatz von Starbucks verdreifachte sich in den letzten zehn Jahren auf 22,39 Milliarden US-Dollar (Stand 2018). Starbucks ist heute weltweit präsent und besitzt über 28'000 Standorte (Stand 2018). Vor der in Grossbritannien ansässigen Kaffeehauskette Costa Coffee ist Starbucks klarer Marktführer und nach McDonald's die zweitwichtigste Fastfood-Marke weltweit.

Kurzzusammenfassung des Falles

Kaffee ist - neben Wasser – einer der bedeutendsten Rohstoffe im Ernährungsbereich und wird in den letzten Jahren und Jahrzehnten von immer mehr Anbietern entdeckt und mit innovativen Konzepten bespielt.

Einen ähnlichen Erfolg wie Starbucks im Kaffeehausbereich hat die Schweizer Firma Nestlé mit Ihrem in der Zwischenzeit oft kopierten Nespresso Kapselsystem.

Da mit zunehmender Marktdurchdringung für Starbucks und Nestlé zusätzliches Marktwachstum immer schwieriger wird, kommen sich die beiden Firmen immer näher. Die vorliegende Fallstudie beleuchtet diverse strategische und marketingmässige Fragen rund um die Firma Starbucks.



Lernziele

Die Studierenden sollen...

- relevante Aspekte und Zusammenhänge der Strategie in der Unternehmensführung erklären.
- die strategischen Grundlagen und Modelle mit eigenen Worten erklären und am Beispiel Starbucks anwenden.
- ausgehend vom idealtypischen Ablauf eines Marketingproblemlöseprozesses Lösungsvarianten für Starbucks entwickeln.
- sich kritisch und anhand des komplexen Problemlösens mit verschiedenen marketingtechnischen Grundsätzen und Fragestellungen auseinandersetzen.

Inhaltsverzeichnis¹

1. Ausgangslage	4
1.1. Entstehungsgeschichte	4
1.2. Zusatzinformationen zu ausgewählten Bereichen.....	6
2. Aufgabenstellungen im Bereich Strategie	9
2.1. Die „Five-Forces-Analyse“ nach Porter	9
2.2. Branchenwettbewerbsstrategie nach Porter.....	10
2.3. Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff	11
3. Aufgabenstellungen im Bereich Marketing.....	12
3.1. Die Analysephase – Marktanalyse	12
3.2. Die Planungsphase - Marketingstrategie.....	13
3.3. Die Realisierungsphase - Marketing-Mix	14
3.4. Die Kontrollphase – Evaluierung	17
4. Zusatzinformationen	18
4.1. Medienmitteilung von Starbucks in der Schweiz zur Verismo-Lancierung am 20.9.2012	18
4.2. Starbucks bedrängt Nespresso	19
4.3. Starbucks und Krüger attackieren Nespresso im Kaffee-Kapsel-Markt.....	20
4.4. Harter Kampf auf dem Kapselmarkt	21
4.5. Nespresso macht auf Starbucks.....	22
4.6. Abgebrüht - Wie Starbucks seinen Kaffee noch teurer macht	23
4.7. Nestlé und Starbucks bilden globale Kaffee-Allianz	24
4.8. Nestlé hofft auf den Starbucks-Schub	25
4.9. Der Starbucks-Gründer zieht sich zurück.....	25
5. Verwendete Literatur.....	27

¹ Die Informationen zu dieser Fallstudie stammen unter anderem von der Firmen-Homepage (www.starbucks.com/.ch), aus Medienberichten sowie Gesprächen mit Unternehmensvertretern von Starbucks Schweiz.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Entwicklung des Starbucks-Logos	4
Abbildung 2	Statement von Howard Schultz.....	4
Abbildung 3	Verbreitungsgrad von Starbucks in den USA.....	5
Abbildung 4	Verbreitungsgrad von Starbucks weltweit.....	5
Abbildung 5	Kursentwicklung der Starbucks-Aktie seit 2010	6
Abbildung 6	Produktsortiment von Starbucks	7
Abbildung 7	Kapselsystem Verismo von Starbucks.....	8
Abbildung 8	Die Five-Forces-Analyse nach Porter	9
Abbildung 9	Die 4-Branchen-Wettbewerbs-Strategien nach Porter	10
Abbildung 10	Preisvergleich Starbucks	10
Abbildung 11	Die Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff	11
Abbildung 12	Marketing-Regelkreis	12
Abbildung 13	Systematik der Segmentierungskriterien	13
Abbildung 14	Die 7-P nach McCarthy.....	14
Abbildung 15	„Zwiebelmodell“ zur Produktdefinition	15
Abbildung 16	„Das kostet eine Kaffeekapsel“ in der Schweiz.....	16

1. Ausgangslage

Seattle, 5. Juni 2018. Paukenschlag in der Konzernzentrale: Der Gründer der amerikanischen Kaffee-Hauskette Starbucks, Howard Schultz, gibt seinen Posten als „Executive Chairman“ auf. Der 64-Jährige, der seit 1982 für die Café-Kette tätig ist, wird noch im Juni 2018 auch das Direktorium verlassen und den Verwaltungsratsvorsitz abgeben. Das teilte das Unternehmen am Montag nach Börsenschluss in den USA mit. Im April 2017 war Schultz bereits als CEO zurückgetreten. Während seiner knapp vier Dekaden als Chef brachte er das Unternehmen von 11 auf 28.000 Filialen in 77 Ländern. Die Aktie ist seit dem Börsengang 1992 um 21.000 Prozent gestiegen, rechnet Starbucks vor. Das Unternehmen ist weltweit mit seinen Kaffeehaus-Geschäften präsent. Im Rahmen der jahrzehntelangen Expansion wurde eine ganze Reihe von strategischen und marketingpolitischen Entscheidungen getroffen. Der letzte Deal von Howard Schultz: Starbucks verkauft sein Recht, Kaffee weltweit zu verkaufen, für 7,15 Milliarden Dollar an den Konkurrenten Nestlé (von Petersdorff, 2018).

1.1. Entstehungsgeschichte

Die Anfänge des heute weltbekannten Kaffeekonzerns Starbucks liegen in einem kleinen Kaffee-, Tee- und Gewürzgeschäft einiger Studenten, welche in den Siebzigerjahren nach Seattle gezogen waren. Die Jungunternehmer benannten ihr kleines Geschäft nach der Figur «Starbuck», dem Steuermann aus dem Moby-Dick-Roman von Herman Melville. Das noch heute verwendete Logo einer Meeresnymphe oder Sirene wurde als Reminiszenz an die maritime Kultur der Hafenstadt Seattle wie auch der amerikanischen Pazifikküste gewählt.



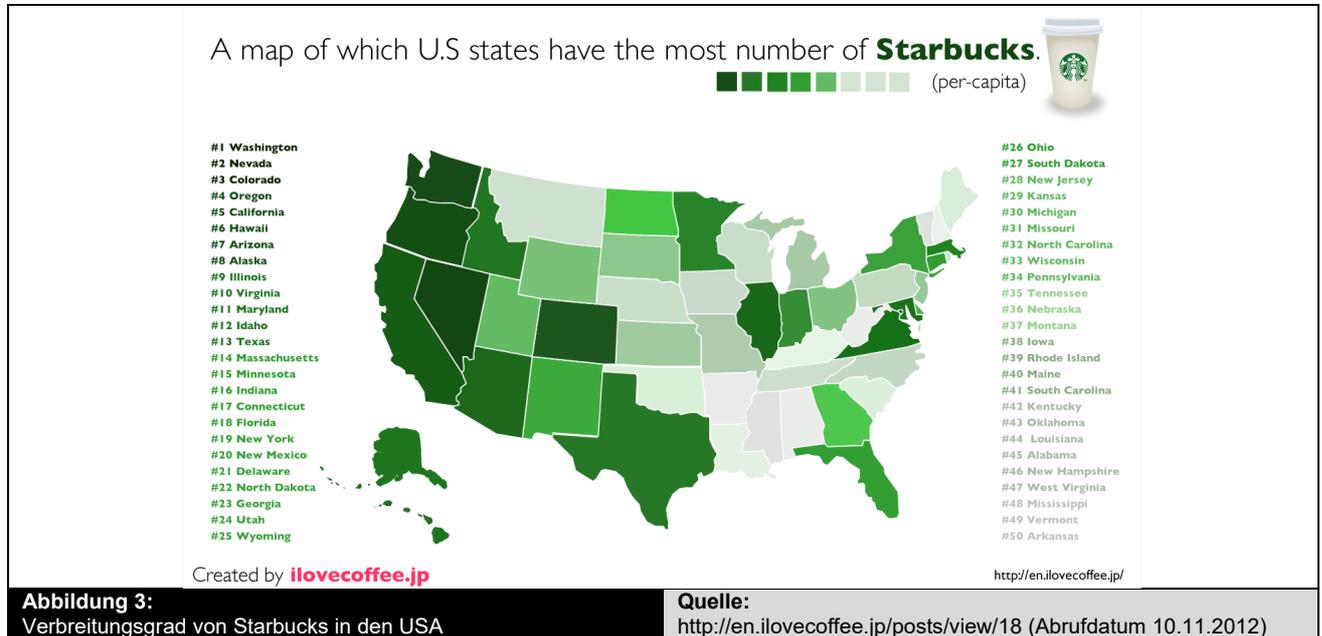
Bis 1981 wurden in den insgesamt drei Starbucks-Filialen ausschliesslich höherwertige Kaffeemaschinen und Kaffeebohnen verkauft. Über den Verkauf der Geräte kamen die Unternehmer Anfang der Achtzigerjahre mit Howard Schultz, einem Handelsvertreter für Kaffeemaschinen, in Kontakt. Howard Schultz beeinflusste den Werdegang des Unternehmens grundlegend.

1982 wurde Schultz Teilhaber der Kaffeegeschäfte in Seattle und hatte nur ein Jahr nach seinem Eintritt in das Unternehmen die Idee, die Starbucks-Geschäfte in Espresso-bars umzugestalten, um auch frisch zubereitete Kaffeegetränke zu verkaufen. Inspiriert wurde er an einer Fachmesse für Kaffeemaschinen in Italien, wo er den Erfolg von Kaffeebars beobachten konnte.

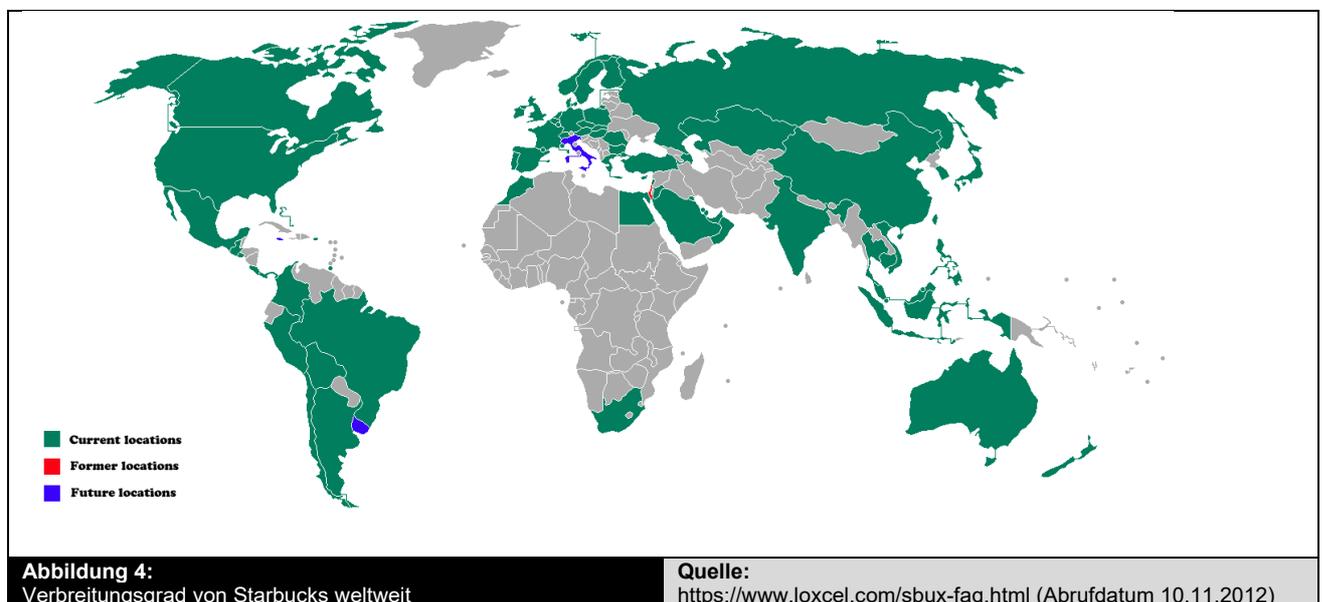


Obwohl die Umsetzung der Geschäftsidee anfangs erfolgreich war, führte das neue Konzept von Howard Schultz zu Streitigkeiten mit den anderen Geschäftsinhabern. Daraufhin wurde Howard Schultz selbständig und gründete 1986 mit «Il Giornale» eine eigene, im Espresso-Stil gehaltene, italienische Kaffeehauskette. Als die Starbucks-Gründer sich strategisch umorientierten und unter anderem einen kalifornischen Kaffeeröster kauften, übernahm Schultz 1987 für USD 3,8 Millionen den Namen Starbucks und wichtige Teile des Starbucks-Filialnetzes in Seattle. Mit damals 11 Standorten und zirka 100 Angestellten legte Schultz den Grundstein für seine Vision einer landesweiten Kaffeebar-Kette.

Sein Kaffeebar-Konzept stiess schnell auf Anklang. Starbucks umfasste bis zum Ende der Achtzigerjahre Kaffeehäuser entlang der gesamten amerikanischen Westküste. Um die Expansion noch weiter voranzutreiben, entschied sich das Unternehmen 1992, mit lediglich 165 Filialen, für einen Börsengang.



In den Neunzigerjahren expandierte die Kaffeekeite Starbucks hauptsächlich auf den nordamerikanischen Markt und wurde allmählich eine bekannte Marke für Kaffeegastronomie in den USA wie auch in Kanada. Eine aggressivere Expansion ins Ausland verfolgte Schultz ab 1996. Starbucks generierte Wachstum einerseits durch die ständige Erprobung neuer Filial- und Warenkonzepte und andererseits durch die Akquisition kleinerer Kaffeehausketten in den USA und in Übersee. Die internationale Expansion in den Neunzigerjahren fokussierte hauptsächlich auf den englischsprachigen (Grossbritannien und Australien) sowie auf den asiatischen Markt. Im Juni 2018 umfasste der Starbucks-Konzern weltweit 28'210 Filialen. Die Kaffeebars wurden entweder direkt von Starbucks betrieben oder durch Franchisenehmer geführt.



Die Starbucks Coffee Switzerland AG kümmert sich seit 2001 um den Aufbau und das Betreiben der Starbucks-Filialen in der Schweiz. 2018 ist Starbucks in der Schweiz mit 64 Filialen (Stand: Juni 2018) vertreten. Von diesen entfallen 27 Filialen auf den Kanton Zürich, sowie 8 Filialen auf Genf und jeweils 7 Filialen auf Basel und Bern, 16 auf die anderen Kantone. Die im März 2001 eröffnete Starbucks-Filiale am Zürcher Central war die erste Niederlassung des Konzerns in Kontinentaleuropa.

Im Jahre 2000, bei weltweit 3'500 Standorten, zog sich Howard Schultz aus dem operativen Geschäft zurück und wechselte in den Aufsichtsrat. Das Unternehmen war Anfang 2000 mit einigen bis dato unbekanntem Herausforderungen konfrontiert. Vor allem der nordamerikanische Markt war weitestgehend gesättigt, wodurch es immer schwieriger wurde, das Starbucks-Kaffeebar-Konzept weiterhin erfolgreich durchzusetzen.

In einem öffentlich bekannt gewordenen Memo von Schultz an die oberste Führungsebene im Konzern im Februar 2007 beklagte er, dass „die Romantik und das Schauspiel verschwunden sind“, die Läden hätten ihre Seele verloren. Die Vollmechanisierung des Brühprozesses, lange Warteschlangen und Sandwiches anstelle von Muffins trieben laut seiner Aussage die Kunden von Starbucks in die Arme der Konkurrenz – vor allem McDonalds mit Kaffeetheken-Konzept «McCafé».

Am 8. Januar 2008 kehrte Schultz als CEO zurück und leitete eine Sanierung und eine neue Markterschliessungsstrategie ein. In den USA wurden 600 Filialen geschlossen und bis zu 12.000 Teil- und Vollzeit-arbeitsplätze abgebaut. Das Unternehmen sah sich gezwungen, zahlreiche unrentable Kaffeebars zu schliessen. 2012 stieg Starbucks in den hart umkämpften Markt für Kaffeekapsel-Systeme ein, mit einem eigenen Kapselsystem „Verismo“. Die Markteinführung scheiterte, 2016 zog sich Starbucks wieder aus diesem Markt zurück (Starbucks, 2018).

Im Juni 2018 wird bekannt, dass Nestlé für 7,15 Milliarden Dollar das Recht erwirbt, die weltweite Vermarktung der Konsum- und Gastronomieprodukte von Starbucks zu übernehmen. Die Vereinbarung umfasst Bohnen-, gemahlene und Kapsel-Kaffee sowie Tee, welche unter der Marke Starbucks verkauft werden.

1.2. Zusatzinformationen zu ausgewählten Bereichen

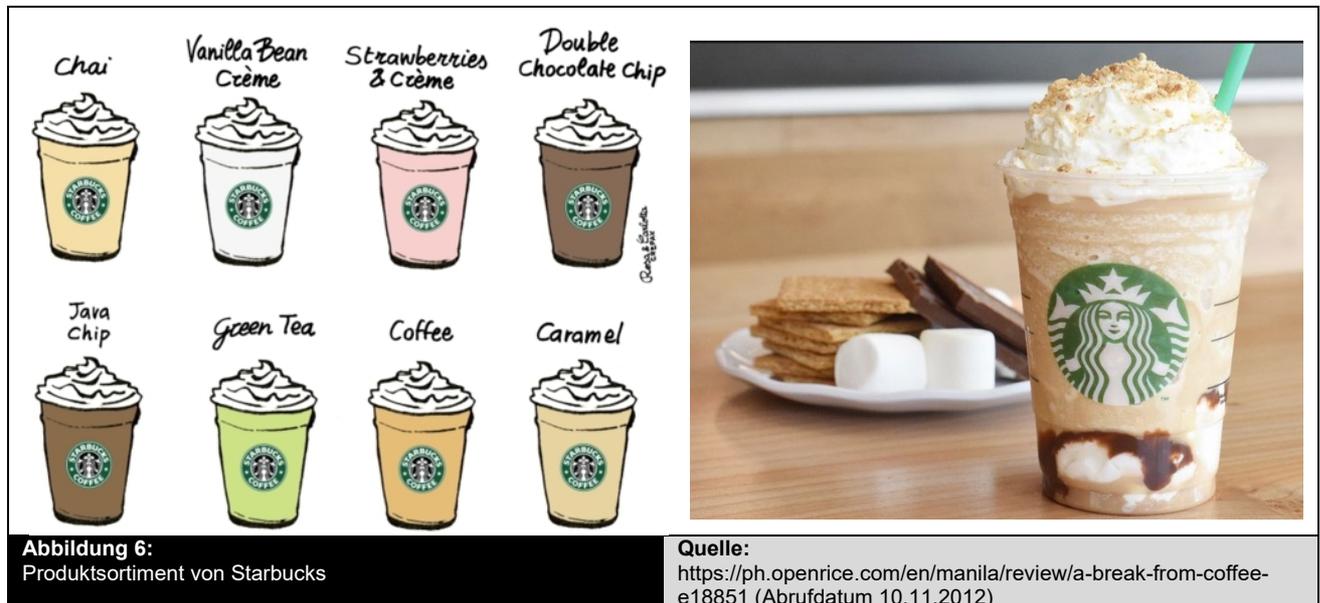
Umsatz und Mitarbeitende: 2018 war Starbucks mit etwas mehr als 28'000 eigenen und lizenzierten Kaffeehäusern in über 65 Ländern vertreten. Der Nettoumsatz belief sich im Jahr 2017 auf rund 22,4 Milliarden US-Dollar. Starbucks belegt mit über 44 Millionen US-Dollar Markenwert den zweiten Platz im Ranking der wertvollsten Fast-Food-Marken weltweit. Nach Costa Coffee ist Starbucks in Europa der zweitgrößte Kaffeebarbetreiber mit rund 2.200 Kaffeebars.

Standortwahl: Zentral bei Neueröffnungen von Filialen ist die Wahl eines stark frequentierten Standortes (Flughäfen sowie Bahnhöfe, Einkaufszentren oder Zentren grosser Städte, häufig in Fussgängerzonen und in verkehrsberuhigten Bereichen sowie an Plätzen, die von vielen Passanten genutzt werden) sowie ein grossflächiger Einstieg in nationale Märkte

Aktienkurs: Die Starbucks-Aktie startete beim Börsengang im Juni 1992 mit 17 Dollar, erreichte am 5.5.2006 mit 39.63 Dollar einen vorläufigen Höchststand und rutschte bis zum 2.1.2008 um 48 Prozent auf 19.31 Dollar ab. Nach der Rückkehr von Howard Schultz als CEO stieg die Aktie mit kleineren Unterbrechungen an und überstieg 2012 den Wert von 30 Dollar. 2018 lag der Höchstwert der Aktie bei 50,40 Dollar (Statista, 2018).



Produkte: Zu den weltweit einheitlichen Produkten der Starbucks-Kette zählen in erster Linie Kaffeespezialitäten. Darüber hinaus besteht ein Angebot an Kaffeebohnen. Generell besteht der Starbucks-Kaffee aus dunkel gerösteten Arabica-Kaffeebohnen. Kunden bei Starbucks können zudem aus verschiedenen Milchsorten (wie Vollmilch, fettarme Milch, fettreduzierte Milch, laktosefreie Milch, Magermilch und Sojamilch) wählen. Starbucks bietet neben Eigenkreationen landläufig Bekanntes wie normalen Filterkaffee, Caffè Latte, Cappuccino oder Espresso an. Darüber hinaus gibt es noch Variationen dieser Kaffeegetränke, wie Caramel Macchiato, Caffé Mocha und White Caffé Mocha sowie eisvermischte Getränke (Frappuccino), bei denen eine Kaffee- („blended coffee“) oder Milchbasis („blended cream“) mit zerkleinertem Eis und verschiedenen Aromen zu einem Kaltgetränk verarbeitet wird. Fruchtsäfte wie Himbeer- und Mangosaft werden mit Tazo Tea und zerkleinertem Eis zu „blended juice drinks“ kombiniert.



Zusätzlich zu den kalten und warmen Kaffeegetränken steht den Starbucks-Kunden ebenfalls ein Angebot an internationalen und nationalen Gebäcken, Bagel-Sandwiches, Snacks etc. zur Auswahl. Starbucks passte sich den Kundenbedürfnissen laufend an. Dieser Prozess begann bereits in den Neunzigerjahren. In dieser Zeit wurden neben Produkten wie Fruchtsäften, auch Salate oder Sandwiches ins Sortiment aufgenommen. Starbucks trat daneben immer stärker als Einzelhändler auf und begann die Kaffeemischungen auch über Supermärkte zu vertreiben. Des Weiteren übernahm das Unternehmen Tazo Tea, einen amerikanischen Teehersteller, wodurch sich für Starbucks ein weiteres Geschäftsfeld eröffnete.

Produktenamen: Die oft frei erfundenen Produktnamen sind zumeist Eigenkreationen in einer Mischung aus englischen und italienischen Begriffen. Teilweise fließen auch französische Ausdrücke mit ein. Einher damit geht die Bezeichnung der Angestellten als Baristas, eigentlich eine italienische Berufsbezeichnung für Bedienungspersonal, das Espresso zubereitet.

Non-Food-Produkte und Dienstleistungen: Neben den Food-Produkten vertreibt Starbucks Musik-CDs unter eigenem Label. In vielen Ländern wird bei Starbucks auch ein kostenfreier Internetzugang angeboten. Zudem war das Unternehmen einer der ersten Dienstleister, der mobiles Bezahlen über das Smartphone ermöglicht hat. Insbesondere war Starbucks ein Pionier bei der Unterstützung von Apples Passbook.

Markteinstieg/Partnerschaften: Der Markteinstieg erfolgt häufig über Kooperation mit nationalen Unternehmen wie zum Beispiel KarstadtQuelle in Deutschland oder der Bon appétit Firmengruppe von Beat Curti in der Schweiz. Nach einer erfolgreichen Positionierung am Markt trennt sich Starbucks häufig von den Kooperationsunternehmen. Oft werden diese auch übernommen, so zum Beispiel durch die Seattle Coffee Company in Grossbritannien oder Sazabys in Japan.



Abbildung 7:
Kapselsystem Verismo von Starbucks

Quelle:
<http://www.tronc.com/gdpr/sun-sentinel.com/>
(Abrufdatum 10.11.2012)

Kaffee zu Hause: Seit September 2012 bietet Starbucks unter dem Namen „Verismo“ eine Ein-Tassen-Kaffeemaschine für Espresso, Caffè Latte und Filterkaffee an, damit Kunden ihren Starbucks-Kaffee auch zu Hause genießen können. Mit dem Einstieg ins Kapselgeschäft begab sich Starbucks in direkte Konkurrenz mit verschiedenen Anbietern für portionierten Kaffee wie Nespresso (als Weltmarktführer), aber auch mit namhaften internationalen Anbietern Amici, Jacobs, Melitta, Tassimo, Tchibo oder nationalen Playern wie Delizio (= System der Migros in der Schweiz). 2016 wurde das Kapselsystem „Verismo“ in Europa vom Markt genommen. Siehe dazu auch die Zusatzunterlagen in Kapitel 4.

Leitbild: «Wir möchten Menschen Tasse für Tasse und in jeder Umgebung inspirieren und fördern.» So lautet das Leitbild von Starbucks.

Kundenzufriedenheit: Im Zentrum der strategischen Überlegungen steht neben der Produktqualität vor allem die Kundenzufriedenheit. Darum wird vom Personal verlangt, dass es auf die Kundschaft aktiv eingeht und versucht, eine zwischenmenschliche Beziehung aufzubauen. Zudem soll dem Gast ein möglichst angenehmes Umfeld innerhalb der Filiale geboten werden, um den Umsatz pro Kunde zu maximieren.

Ambiente: Starbucks zeichnet sich durch Kaffeebars mit einem komfortablen und warmen Ambiente aus, welches es dem Gast ermöglicht, gemütlich Kaffee zu genießen. Durch das spezielle Ambiente und das Lounge-ähnliche Auftreten laden die Lokalitäten die Kunden zum Verweilen ein. Starbucks hat sich zum Ziel gesetzt, als «third place» aufzutreten. Dies bedeutet, dass die Kaffeebar, neben dem Zuhause und dem Arbeitsplatz, der dritt wichtigste Ort im Leben eines Kunden werden soll. Starbucks will seinen Kunden eine Insel im hektischen Alltag anbieten, um abzuschalten und sich wohlfühlen zu können.

Kontrolle der Wertschöpfungskette: Die Firma Starbucks legt grossen Wert auf Qualität. Daher wird die ganze Wertschöpfungskette sehr stark kontrolliert. Die hauseigenen Kaffee-Einkäufer besuchen die verschiedenen Plantagen persönlich, um die Qualität überwachen zu können. Dabei werden nicht nur die Kaffeebohnen untersucht, sondern auch die Arbeitssituation der Mitarbeitenden vor Ort begutachtet. Dies soll zu einer möglichst nachhaltigen und langfristigen Zusammenarbeit führen.

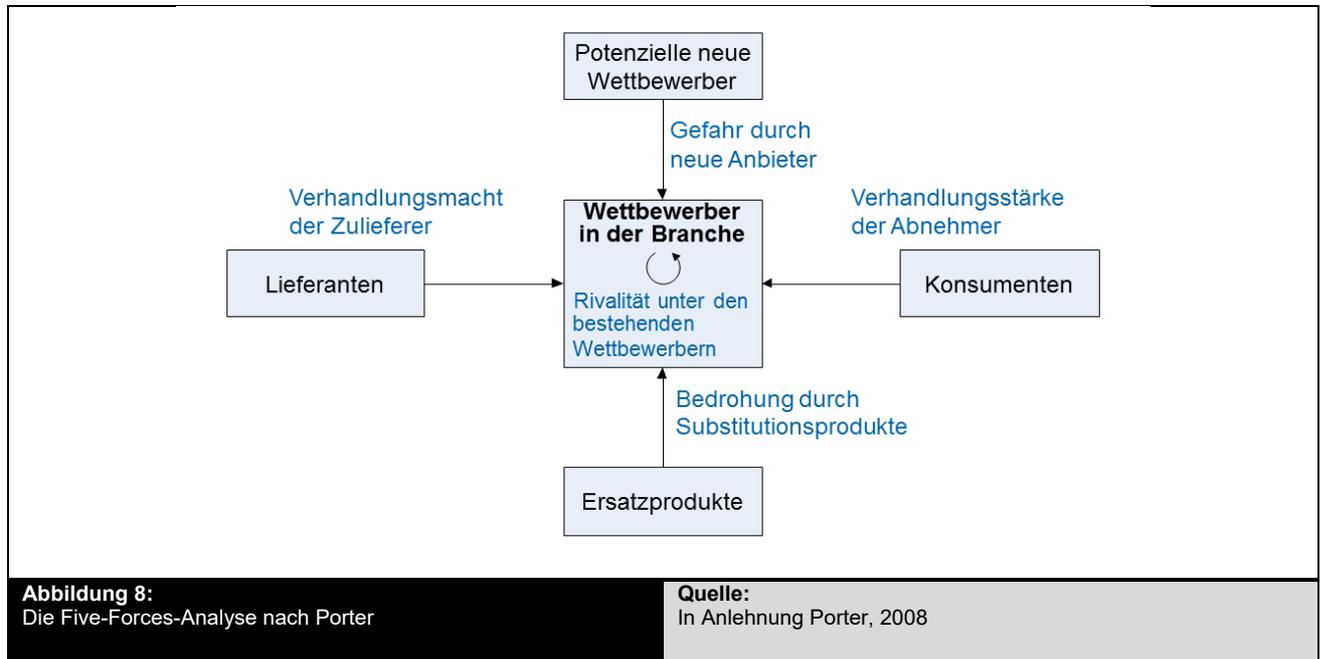
Zertifikate: Das Unternehmen unterstützt und benutzt zudem Fair-Trade-zertifizierte Kaffeesorten mit dem bekannten Max-Havelaar-Gütesiegel (Starbucks, 2018).

2. Aufgabenstellungen im Bereich Strategie

Folgende Aufgabenstellungen sind mit Hilfe des Fallstudientextes und der Artikel in Kapitel 4 zu lösen.

2.1. Die „Five-Forces-Analyse“ nach Porter

Um die Attraktivität der Branche zu bestimmen, in der sich die Firma Starbucks bewegt, soll das 5-Forces-Modell von Porter verwendet werden:

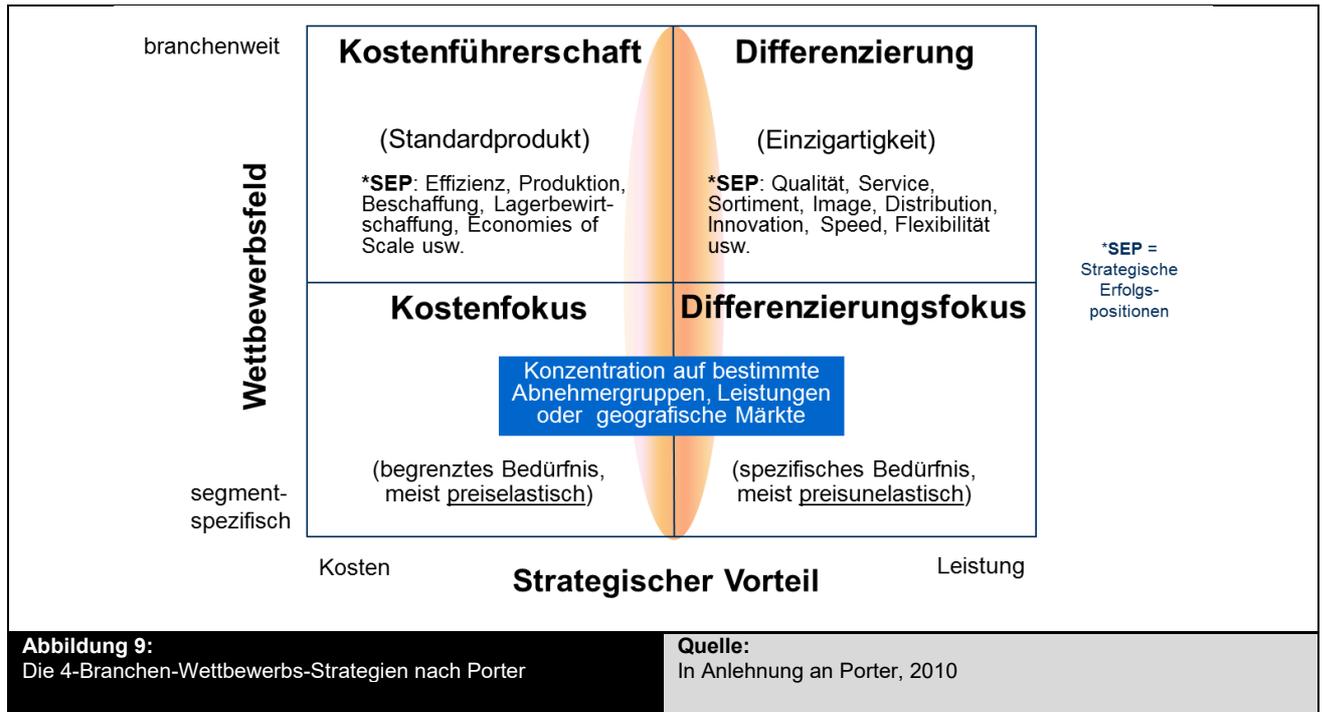


Bitte beantworten Sie dazu folgende Fragen:

Frage 1:	Wie gross ist die Gefahr von Neueintritten im klassischen Kaffeehaus-Markt?
Frage 2:	Welchen Druck können die Kunden auf Starbucks direkt ausüben? Sind sie in der Lage, die Preispolitik zu beeinflussen?
Frage 3:	Gibt es Produkte, welche das Kaffeehausgeschäft ersetzen könnten?
Frage 4:	Wie gross ist der Einfluss der Zulieferer, im Speziellen der Kaffeebauern, auf die Preisgestaltung?
Frage 5:	Wie sieht die gesamte Konkurrenzsituation auf diesem Markt aus? Welche Anbieter mit ähnlicher Strategie kennen Sie?

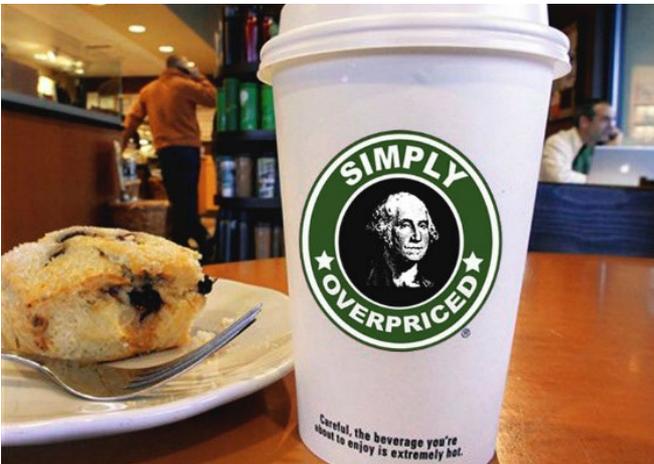
2.2. Branchenwettbewerbsstrategie nach Porter

Nach Porter gibt es vier Felder, in welchen sich Unternehmen strategisch positionieren können:



Bitte beantworten Sie dazu folgende Fragen:

Frage 6:	Welche generelle Strategie verfolgt Starbucks nach dem Modell von Porter? Wie lässt sich der strategische Entscheid vom Juni 2018 begründen, die Lizenzrechte für Starbucks-Kaffee an Nestlé zu verkaufen?
Frage 7:	Stellen Sie sich vor, Starbucks reagiert auf seine zahlreichen Kritiker, welche Starbucks Produkte als überteuert bezeichnen (siehe unten) und nähert sich bei der Preisgestaltung McCafé oder anderen preiswerteren Anbietern an. Der Preis bleibe aber immer noch etwas teurer als bei der Konkurrenz. Was wäre aus strategischer Sicht die Folge davon?



Pricing Grounds | Starbucks grande latte in China

Total: \$4.80

Other operating expenses	\$0.23	5%
Equipment costs	0.17	4%
Tax	0.24	5%
General and administration	0.28	6%
Labor	0.41	9%
Raw materials	0.64	13%
Store operating expenses	0.72	15%
Profit	0.85	18%
Rent	1.25	26%

Note: Figures don't add up to 100% due to rounding.

Abbildung 10:
Preisvergleich Starbucks

Quelle:
<https://catherinetucci.wordpress.com/2013/03/07/starbucks-subversive-ad/> (Abrufdatum 08.07.2014)

2.3. Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff

Nach Ansoff gibt es vier Produkt-Markt-Kombinationen, welche Unternehmen verfolgen können, um Wachstum zu generieren.

	Gegenwärtige Märkte	Neue Märkte
Gegenwärtige Produkte	<p>Marktdurchdringung (= Penetration) Ausschöpfen des Marktes (Umsatz steigern) mit dem Ziel, bei Kunden erhöhte Kaufraten zu erreichen, Kunden der Konkurrenz abzuwerben und/oder Neukunden zu gewinnen</p>	<p>Marktentwicklung Suche nach neuen Märkten, die man mit dem gegenwärtigen Leistungsangebot bedienen kann.</p>
Neue Produkte	<p>Produktentwicklung Verbesserung des bisherigen Leistungsangebotes für gegenwärtige Märkte.</p>	<p>Diversifikation Bearbeitung eines neuen Marktes ausserhalb des gegenwärtigen Tätigkeitsfeldes durch horizontale, vertikale oder laterale Diversifikation.</p>

Abbildung 11:
Die Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff

Quelle:
In Anlehnung an Waibel & Käppeli, 2015

Bitte beantworten Sie dazu folgende Frage:

Frage 8:	Nennen Sie konkrete Beispiele, wie Starbucks eines oder mehrere dieser Felder besetzt.
-----------------	--

3. Aufgabenstellungen im Bereich Marketing

Die folgenden Aufgabenstellungen beziehen sich nicht auf Starbucks als Kaffeehausmarke, sondern auf das im Jahr 2012 lancierte Kapselsystem „Verismo“. Die Fragen sind mit Hilfe des Fallstudientextes und der Artikel im Anhang (Kapitel 4) zu lösen. Beziehen Sie sich dazu stets auf den Marketing-Regelkreislauf:



3.1. Die Analysephase – Marktanalyse

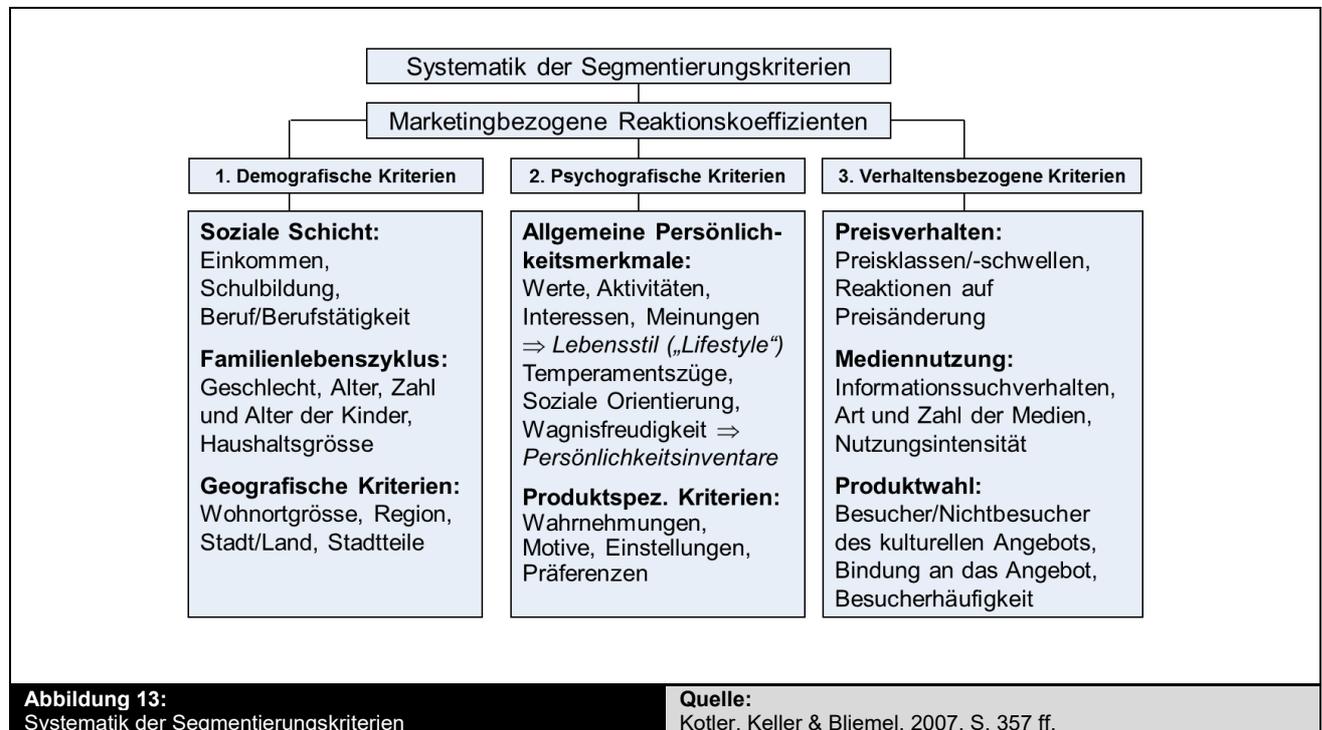
Frage 9:	Welche Analyseinstrumente würden Sie zur Ist-Analyse im vorliegenden Fall jeweils anwenden, um die vier Felder einer SWOT-Analyse zu analysieren (Chancen, Gefahren, Stärken und Schwächen)?
-----------------	--

3.2. Die Planungsphase - Marketingstrategie

Die Marketingstrategie wird in drei Schritte unterteilt: Marktsegmentierung, Zielmarktbestimmung sowie Positionierung.

Zielmarktbestimmung und Segmentierung

Starbucks fokussiert mit der Integration des Kapselgeschäftes nicht mehr nur auf den Offenkaffeeverkauf in den Kaffeebars. Um zu definieren, welche Zielkunden angesprochen werden sollen, ist zunächst eine Marktsegmentierung vorzunehmen. Dabei muss festgelegt werden, welche Segmentierungskriterien verwendet werden. Anschliessend ist zu bestimmen, welches Zielkundensegment mit dem Produkt erreicht werden soll. Dabei wird von folgender groben Unterteilung ausgegangen:



Bitte beantworten Sie dazu folgende Fragen:

Frage 10:	Segmentieren Sie die bisherigen Kunden von Starbucks mit den obengenannten Kriterien.
Frage 11:	Erläutern Sie, welche neuen Kundensegmente Starbucks mit dem Eintritt in den Kapselmarkt ansprechen möchte. Begründen Sie Ihre Antwort!

Positionierung

Mit der Einführung der neuen Verismo-Produktepalette stellt sich die Frage, wie sich Starbucks gegenüber der Konkurrenz im Markt positionieren möchte. Zudem muss sich die Firma überlegen, welche Vorteile sie hervorheben möchten und welche Emotionen bei den Konsumenten geweckt werden sollen.

Bitte beantworten Sie dazu folgende Frage:

Frage 12:	Welche SEP (strategischen Erfolgspositionen) besitzt Starbucks, um sich von der Konkurrenz am Kapselmarkt zu differenzieren. Begründen Sie Ihre Antwort!
------------------	--

3.3. Die Realisierungsphase - Marketing-Mix

Der Marketing-Mix besteht aus den 7P:

Produkt, Preis, Promotion, Platzierung, Physische Einrichtung, Personen und Prozesse.

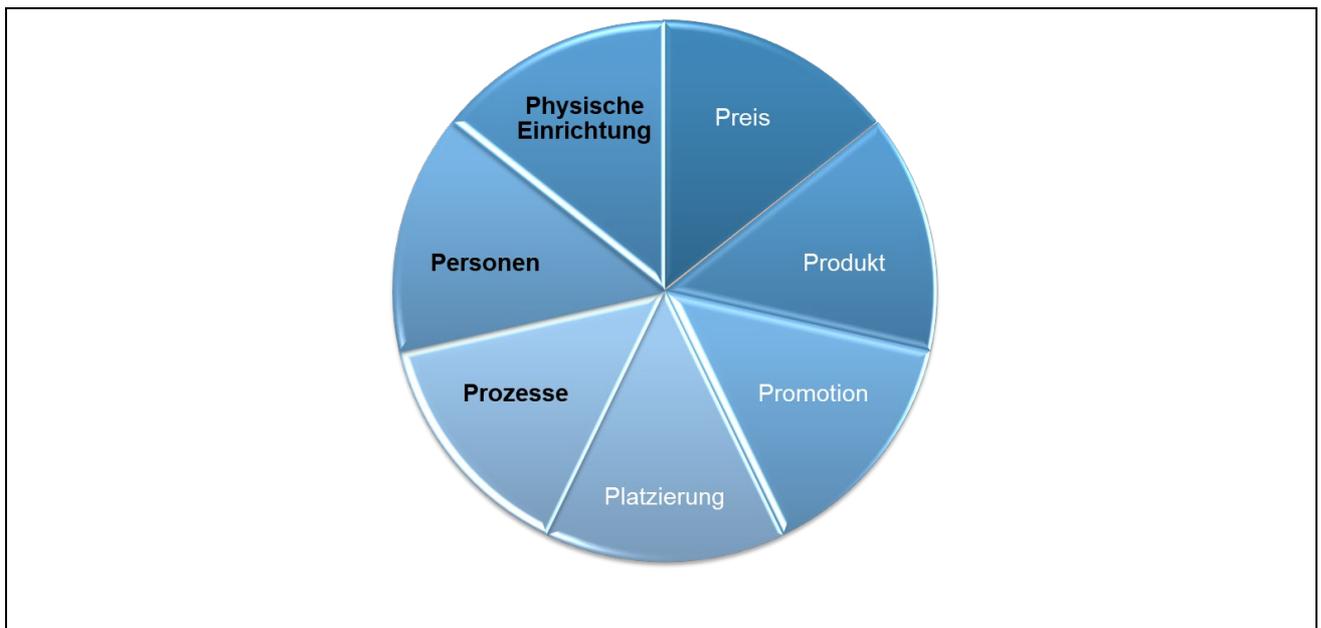
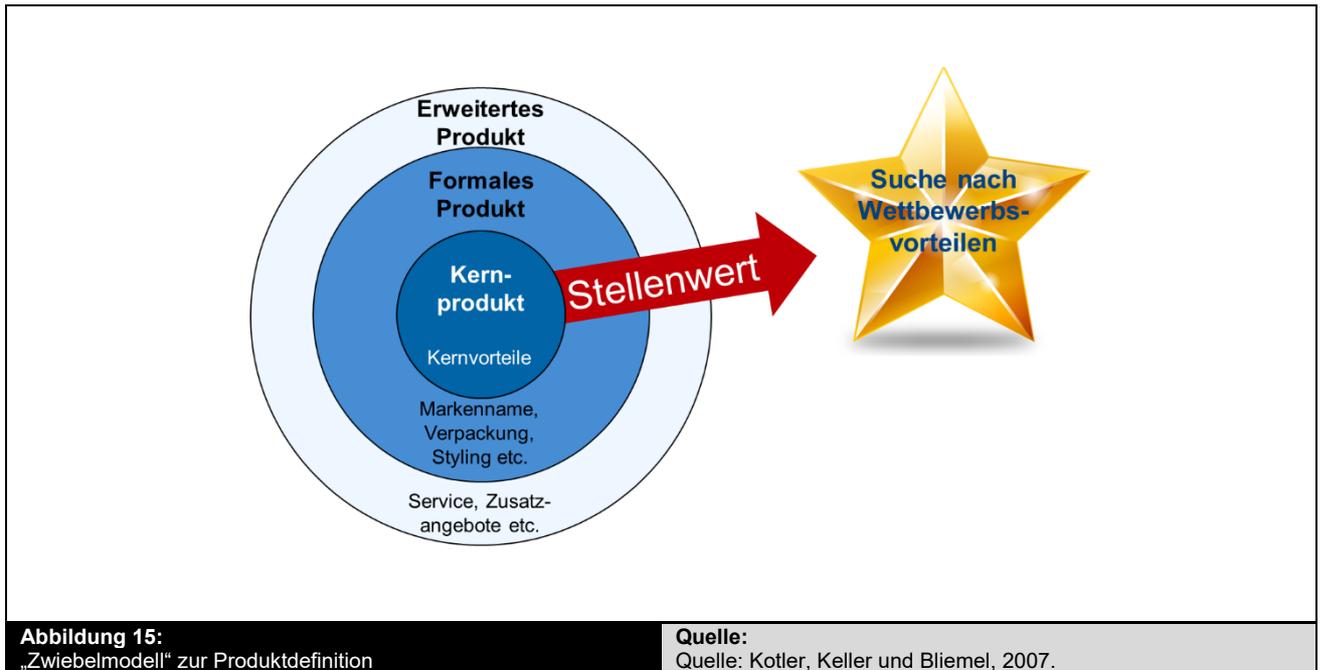


Abbildung 14:
Die 7-P nach McCarthy

Quelle:
In Anlehnung an Kotler, Keller und Bliemel, 2007.

Produktgestaltung

Um Wettbewerbsvorteile zu generieren, soll man gemäss Kotler Produkte über ihren Nutzen (sprich: das Kernprodukt), sowie das formale und das erweiterte Produkt definieren:



Bitte beantworten Sie dazu folgende Frage:

<p>Frage 13:</p>	<p>Stellen Sie sich vor, dass Sie für die Gestaltung der Haupt- wie auch Zusatzleistungen der neuen Kapselprodukte verantwortlich sind. Zeigen Sie auf, wie das konkret ausgestaltete Produkt aussehen könnte. Verwenden Sie dazu das Zwiebelmodell (oben). Als Grundlage dient Ihnen Ihre vorher gewählte Positionierung. Erarbeiten Sie zwei Alternativen.</p>
-------------------------	--

Preisgestaltung

Ihre Marktforschung zum Thema Preisfestsetzung für Kaffeekapseln in der Schweiz hat folgendes Ergebnis gebracht:

Verkäufer	Preis	Marke
1. Aldi	17.9 Rp.	Belarom
1. Lidl	17.9 Rp.	100% Espresso
2. Denner	18.0 Rp.	Noir
4. Coop	20.0 Rp.	Nexpad
5. Migros	22.0 Rp.	Boncampo
6. Denner	28.8 Rp.	Denner
7. Coop	29.5 Rp.	La Mocca Caffè
8. Coop	35.0 Rp.	Espresso 1882
9. Migros	ab 38.0 Rp.	Café Royal
10. Coop	39.5 Rp.	Jacobs Momente
11. Nespresso	ab 50 Rp.	Nespresso

Stand: 22. Oktober 2014

Abbildung 16:

„Das kostet eine Kaffeekapsel in der Schweiz“

Quelle:

www.comparis.ch (Abrufdatum 07.05.2014)

Bitte beantworten Sie dazu folgende Frage:

Frage 14:	Erläutern Sie drei grundlegende Möglichkeiten, wie der Verkaufspreis der Kaffeekapsel festgelegt werden könnte und erläutern Sie, welche Möglichkeiten Starbucks bei der Preisfestlegung der eigenen Kapseln wohl berücksichtigt hat?
------------------	---

Promotion

Bei der Promotion geht es um die Absatzförderung in Form von Werbung, Verkaufsförderung, persönlichem Verkauf, Direct Marketing und Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations).

Bitte beantworten Sie dazu folgende Frage:

Frage 15:	Zeigen Sie zwei verschiedene Ansätze der Promotionsgestaltung auf, welche Sie bei der Lancierung von Verismo verwenden könnten und begründen Sie Ihre Wahl!
------------------	---

Platzierung

Die Distribution behandelt die Frage des Vertriebs (sprich des Absatzes) – also wie die Produkte und Dienstleistungen dem Kunden verfügbar gemacht werden.

Bitte beantworten Sie dazu folgende Frage:

Frage 16:	Starbucks wird die Kapseln nur über die eigenen Stores vertreiben und verzichtet somit auf einen indirekten Absatz. Stellen Sie den direkten Absatzweg dem indirekten gegenüber und zeigen Sie die Vorteile des von Starbucks gewählten Absatzweges auf.
------------------	--

3.4. Die Kontrollphase – Evaluierung

Am Ende des Marketing-Regelkreises steht die Kontrolle der Zielerreichung (sprich: die Evaluation).

Bitte beantworten Sie dazu folgende Fragen:

Frage 17:	Erklären Sie, weshalb diese Evaluation für Starbucks ganz allgemein und natürlich auch bei der Markteinführung von Verismo so wichtig ist?
Frage 18:	Welche quantitativen und welche qualitativen Grössen können bei der Zielerreichung gemessen werden?
Frage 19:	Der Verkauf der Verismo-Kapselsysteme wurde 2016 eingestellt. Was könnten die Gründe hierfür sein?

Verkauf der Markenrechte im Einzelhandel an Nestlé

Bitte beantworten Sie dazu folgende Frage:

Frage 20:	Wie beurteilen Sie den Deal von Starbucks mit Nestlé? Wie lässt sich die Reaktion der Aktienmärkte auf die Bekanntgabe des Deals deuten?
------------------	--

4. Zusatzinformationen

Auf den folgenden Seiten finden sich Zeitungsartikel zu Starbucks und zum Kaffeemarkt, die bei der Erarbeitung der Lösungen hilfreich sind.

4.1. Medienmitteilung von Starbucks in der Schweiz zur Verismo-Lancierung am 20.9.2012

(Starbucks, 2012)



Das neue Verismo™ System von Starbucks – Starbucks präsentiert ein premium Kapsel-Kaffeesystem für den Privathaushalt

Zürich, 20. September 2012 – Starbucks Coffee Company führt mit dem Verismo™ System eine Ein-Tassen-Kaffeemaschine für den Privathaushalt ein und ermöglicht damit erstmals die Zubereitung und den Genuss von original Starbucks Kaffeespezialitäten im eigenen Zuhause. Ob Caffè Latte, Americano oder frisch gebrühter Filterkaffee: Mit den neuen Espresso- und Kaffeekapseln bringt Starbucks die gewohnte Coffeehouse Qualität in die heimische Umgebung.

Das Verismo™ System von Starbucks ist das erste Ein-Tassen-Kaffeesystem, das hochwertigen Starbucks Arabica Kaffee (100% Fairtrade zertifiziert), Milch in Kapselform und Rezepturen, die die Gäste aus den Starbucks Coffeehouses kennen, mit moderner Maschinenentwicklung aus der Schweiz vereint. Durch eine strategische und global ausgerichtete Partnerschaft mit dem deutschen Familienunternehmen Krüger GmbH & Co. KG, bringt Starbucks das premium Verismo™ System sowie original Starbucks Arabica-Kaffee- und Milchkapseln zur Weihnachtszeit weltweit auf den Markt.

Zur Markteinführung werden verschiedene Röststufen der Starbucks Kaffees für das Verismo™ System erhältlich sein. Das Kapselangebot für frischgebrühten Filterkaffee umfasst die Sorten Pike Place Roast (Medium), Café Verona (Dark) sowie Caffè Latte, Espresso Roast, Decaf Espresso Roast und Espresso Guatemala Antigua. Zusätzlich wird es Milchkapseln, bestehend aus echter frischer Milch, für die Maschine geben, so dass die Zubereitung eines cremigen Starbucks Caffè Latte zu Hause möglich ist.

„Unsere Gäste haben schon lange auf eine Möglichkeit gewartet, ihr liebstes Starbucks Espressogetränk ganz bequem zu Hause zubereiten zu können. Das Verismo™ System macht dies nun erstmals möglich – egal welche Spezialität: Unsere Gäste können nun jederzeit die gewohnte Starbucks Coffeehouse Qualität genießen, ohne auch nur einen Fuss vor die Tür gesetzt zu haben“, sagt Michelle Gass, President Starbucks Coffee EMEA.

Auch Marc Krüger, Mitglied des Krüger Vorstandes, zeigt sich erfreut über die Partnerschaft: „Die Kombination der Starbucks Kaffeetradition mit unserer Technologie und Entwicklungsexpertise macht es Starbucks möglich, den gewohnten Qualitäts- und Geschmackserwartungen von Millionen von Gästen auf der ganzen Welt gerecht zu werden.“

„Mit dem Verismo™ System von Starbucks erreichen wir nun auch Verbraucher, die auf eine einzigartige Lösung von Starbucks in dem schnellwachsenden Ein-Tassen-Kaffeemaschinen-Markt gewartet haben. Bei dieser Technologie gehen Kaffeequalität, Geschmack sowie verschiedene Röststufen einher mit einem Designverständnis, das der Marke Starbucks entspricht“, so Samantha Yarwood, Marketing Director, Starbucks Coffee Switzerland and Austria.

Das Verismo™ System von Starbucks wird ab der Weihnachtszeit 2012 in den Schweizer Starbucks Coffeehouses erhältlich sein. Die unverbindliche Preisempfehlung liegt bei CHF 149.-. Die Kapseln (Espresso, verschiedene Sorten von Filterkaffeekapseln sowie Caffè Latte) werden ebenfalls über diese

Stellen vertrieben und zu einem UVP in Höhe von CHF 5.95 (12er Paket), respektive CHF 5.35 für die Milch (12er Paket) angeboten.

Weitere Informationen sind erhältlich unter www.starbucks.com/verismo und www.starbucks.ch

###

Über Starbucks

Die Starbucks Coffee Company ist der weltweit führende Anbieter, Röster und Vermarkter von Spezialitätenkaffee, mit Niederlassungen in Nordamerika, Lateinamerika, Europa, im Mittleren Osten sowie im asiatisch-pazifischen Raum. Starbucks sieht es als seine Verpflichtung, seinen Kunden den qualitativ besten Kaffee und ein unvergessliches Kaffee-Erlebnis anzubieten. Gleichzeitig ist es Starbucks ein Anliegen, das Unternehmen mit sozialer, wirtschaftlicher und ökologischer Verantwortung gegenüber den Regionen, in denen es tätig ist, zu führen. www.starbucks.com

Starbucks Coffee Switzerland

Vor elf Jahren eröffnete Starbucks Coffee Switzerland sein erstes Coffeehouse in der Schweiz. Der am Zürcher Central gelegene Standort war zugleich auch das erste Starbucks Coffeehouse in Kontinentaleuropa. Derzeit betreibt das Unternehmen in der Schweiz 51 Stores. Starbucks ist bereits seit vielen Jahren eng mit der Schweiz verbunden. Weltweit sind sämtliche Stores mit hochwertigen Kaffeemaschinen der Zentralschweizer Firma Thermoplan bestückt. Diese wurden speziell für Starbucks entwickelt. Ausserdem organisiert das Unternehmen mit der Starbucks Coffee Trading Company von Lausanne aus den weltweiten Einkauf seiner Kaffeebohnen. www.starbucks.ch

4.2. Starbucks bedrängt Nespresso

(Keller, 2012, S. 33)

Der amerikanische Konzern sieht grosses Potenzial für Portionenkaffee und lanciert eigene Kapseln. Der US-Kaffeekonzern Starbucks steigt ebenfalls in den lukrativen Kaffee-Kapsel-Markt ein. In der Schweiz sind die Produkte praktisch gleich teuer wie jene von Nespresso. Kaffee-Kapseln sind ein Renner bei Konsumenten und ein lukratives Geschäft für Anbieter. Die zweistelligen Zuwachsraten pro Jahr locken stets Neueinsteiger auf den Markt. Auch Starbucks will nicht abseits stehen. Der US-Riese lanciert jetzt in den USA und Europa das Kapselsystem «Verismo». In der Schweiz erfolgt der Verkaufsstart im Dezember.

«Wir wollen den vielen Starbucks-Kunden neu auch zu Hause eine Lösung anbieten», erklärt Samantha Yarwood, Marketing-Direktorin von Starbucks Schweiz, die Beweggründe. Das Kapselsystem stelle zudem eine Alternative zu den bestehenden Angeboten dar. Die Kette positioniert sich damit wie Nespresso im obersten Preissegment. Die Strategie erstaunt nicht: Beides sind starke Markennamen. Zwölf Kaffee-Kapseln kosten bei Starbucks Fr. 5.95. Das ergibt 49,5 Rp. je Einheit und ist fast gleich viel wie bei der Nestlé-Tochter, die 50 Rp. verlangt. Die Milch-Kaffee-Kapseln von Starbucks sind mit Fr. 5.35 hingegen günstiger.

Um die Kaffeespezialitäten der Amerikaner daheim zu trinken, bedarf es einer kompatiblen Ein-Tassen-Maschine. Der Verkaufspreis beträgt 149 Fr. In Europa kostet das Gerät mit 149 Euro etwas mehr als in der Schweiz. Die Kaffeemaschine wird wie die Kapseln von der deutschen Firma Krüger produziert. Sie ist nach eigenen Angaben europaweite Marktführerin bei Instantprodukten wie löslichen Kaffee-, Kakao- und Tee-Spezialitäten. Die Zusammenarbeit bedeutet, dass Starbucks nur beschränkt Geld ins neue Kapselsystem investieren muss. Trotzdem geht der Konzern mit der grossflächigen Markteinführung ein nicht zu unterschätzendes Risiko ein.

Kaffeeportionen und -maschinen werden hierzulande ausschliesslich in den derzeit 51 Kaffeehäusern von Starbucks angeboten. Ein Verkauf über das Internet oder einen Detailhändler sei zurzeit nicht vorgesehen, sagt Yarwood. Vielmehr geht die Marketing-Direktorin davon aus, dass die Zahl der Lokalitäten weiter ausgebaut werde. So ist Starbucks beispielsweise in Winterthur nicht präsent. Angaben über mögliche neue Standorte kann Yarwood aber noch nicht machen.

Mit dem neuen Kapselsystem will Starbucks-Gründer Howard Schultz Nestlé zumindest einen Teil des Espresso-Geschäfts streitig machen. Die Schweizer sind mit Nespresso unangefochten die Nummer 1, weltweit und im Heimmarkt. Der Kapselmarkt, der auf rund 6 Mrd. Fr. geschätzt wird, wächst schneller als die Verkäufe mit Kaffeebohnen oder löslichem Kaffee.

Bei Nespresso dürften in diesem Jahr 4 Mrd. Fr. Umsatz in Reichweite rücken. In der Schweiz gibt man sich trotz neuer Konkurrenz gelassen. «Wir konkurrieren täglich mit etwa 50 portionierten Kaffeesystemen weltweit, einschliesslich rund 20 verschiedenen Angeboten in der Schweiz», erklärt Schweiz-Chef Pascal Hottinger. Die

Qualität der Produkte sowie die Innovationskraft seien gute Voraussetzungen, um auch künftig vom Wachstum in diesem Segment zu profitieren. 2012 hat Nespresso das Boutiquen-Netz auf 22 Einheiten erhöht und unterhält zusätzlich drei Verkaufsstellen in den Manor-Warenhäusern Lugano, Genf sowie Aarau. Zudem bleibt das Internet ein wichtiger Verkaufskanal.

Auf juristischer Ebene will Nespresso weiterhin seine Patente verteidigen, obwohl vorläufige Gerichtsurteile nicht zu seinen Gunsten ausfielen. Die laufenden Verfahren in der Schweiz will Hottinger derzeit nicht kommentieren. Jedenfalls sind zahlreiche Nespresso-Kopien im Angebot. In der Migros würden sich die Nespresso-kompatiblen Kapseln der Marke «Café Royal» sehr gut verkaufen, sagt Pressesprecher Urs-Peter Naef. Sie kosten über 20% weniger als die Originale. Auch Coop hat mit der Marke «Espresso 1882» des italienischen Produzenten Vergnano Kapseln im Sortiment. Gegen dieses System hat Nespresso rechtliche Schritte unternommen. Aufgrund einer superprovisorischen Verfügung darf Coop die Kapseln vorläufig trotzdem verkaufen.»

4.3. Starbucks und Krüger attackieren Nespresso im Kaffee-Kapsel-Markt

(Tomaschewski, 2012)

Die Kaffee-Systeme Nespresso und Dolce Gusto von Nestlé teilen sich den Markt im Wesentlichen mit Tchibos Cafissimo, Krafts Tassimo und natürlich Senseo von Philips / Douwe Egberts. Dabei ist Nespresso der eindeutige Margenführer und fährt mit Einzelpreisen von bis zu 43 Cent pro Kapsel fürstliche Renditen ein.



Starbucks ist in diesem Spiel bisher nur einer von vielen Kapselanbietern beim Kraft Foods Tassimo-System wie Jacobs, Twinings, Milka und Co. Dies soll nun ein Ende haben.

Die grösste Kaffeehauskette der Welt setzt auf eine Zusammenarbeit mit dem deutschen Familienunternehmen Krüger. Warum Starbucks sich für Krüger als Maschinen- und Kapsel-Hersteller entschieden hat, liegt auf der Hand: Im Gegensatz zu den Konkurrenten beharrt Krüger nicht auf dem Markenrecht. Starbucks verkauft Krügers Kaffeemaschinen unter dem eigenen Namen Verismo.

Für Krüger ist der Einstieg ins Kapsel-Kaffee-Geschäft nicht neu. So verkaufen die Bergisch Gladbacher in der britischen Supermarktkette Tesco die eigenen Maschinen und Kapseln unter der Marke Podpronto. Bei Aldi in Australien geht Krüger seit Jahren mit der Marke Expressi an den Start. Durch den deutschen Penny-Markt wurde das Krüger Kapselsystem K-Fee sogar schon als Volks-Kaffeemaschine in der Bild-Zeitung beworben.

Die Vertriebsfolge für Krüger waren laut Aussagen von Penny bescheiden und auch Tesco denkt angeblich darüber nach, die Krüger-Automaten aus dem Programm zu nehmen.

Gerade diese Misserfolge zeigen, wie wichtig der gewissenhafte Aufbau des neuen Geschäftsfeldes für den Familienkonzern nun ist. Laut Firmenvorstand Marc Krüger sei ein dreistelliger Millionenbetrag in die strategische Kooperation geflossen. Eine beachtliche Summe für einen Konzern mit 1,7 Milliarden Euro Jahresumsatz. Dafür dürfen die 4000 Mitarbeiter vom Stammsitz in Bergisch-Gladbach aus alle Kaffee kapseln für Verismo produzieren, unabhängig davon, ob sie in den USA oder Europa verkauft werden. Den Kaffee liefern die Amerikaner aus Amsterdam hinzu. Mit 42 Cent für einen Espresso orientiert sich Starbucks preislich an den Premium-Konkurrenten von Nestlé. Im Weihnachtsgeschäft 2012 geht der Verkauf in den US-Filialen von Starbucks los.

Die Kooperation scheint gut durchdacht mit zahlreichen Vorteilen auf beiden Seiten. Jeder konzentriert sich auf das, was er am besten kann.

Vorteile der Kooperation aus Sicht von Krüger:	Vorteile der Kooperation aus Sicht von Starbucks:
<ol style="list-style-type: none"> Markenvorteil: Krüger ist eher für biederen Instantkaffee und klamaukige Werbespots mit Mike Krüger oder Hape Kerkeling bekannt. Um sich im Premium-Segment mit Nespresso messen zu können, braucht es eine Premium-Marke wie Starbucks. Zugang zu Vertriebskanal: Krüger erhält Zugang zu knapp 18.000 Starbucks Cafés, in denen Maschinen und Kapseln exklusiv verkauft werden. 	<ol style="list-style-type: none"> Gute Maschinen: Krüger hat viel Erfahrung in der Produktion von Maschinen und Kapseln und nimmt Starbucks den Aufbau einer eigenen Maschinenproduktion ab, die nicht Kernkompetenz ist. Wie der Marktführer Nespresso arbeiten Krügers Maschinen mit beachtlichen 19 Bar im Vergleich zu 3,3 Bar von Tassimo Maschinen. Starbucks als Kaffeelieferant: Da Krüger kein Röster ist, landet Starbucks eigener Kaffee in den Kapseln.

Ob die Zusammenarbeit angesichts der starken Konkurrenz und den Premium-Preisen durchstarten kann, bleibt abzuwarten. Aufgrund des zweistelligen Marktwachstums ist jedoch zu vermuten, dass Starbucks und damit auch Krüger ein ausreichend grosses Stück vom Kuchen abbekommen und damit ein gutes Business Development Exempel statuieren werden.

4.4. Harter Kampf auf dem Kapselmarkt

(Dämon, 2013)

Mindestens genauso in wie Vollautomaten sind Pad- und Kapselmaschinen. Bei den Geräten von Nespresso und Senseo ... ist der Kaffee schon fertig portioniert. Nachteil: Die Maschinen spucken auch nur maximal zwei Tassen aus. Für Vieltrinker und Familien eignen sich die Maschinen also kaum. Ein weiterer Nachteil ist, dass die einzelne Tasse Kaffee oder Cappuccino - die Hersteller bieten zahlreiche verschiedene Kaffeespezialitäten im Tütchen an - vergleichsweise teuer ist.

Der Siegeszug der Kaffeekapselsysteme ist ungebrochen. Vor allem der Marktführer Nespresso konnte mit der Palette an bunten Kapseln die Verbraucher überzeugen. Wurden 2005 in Deutschland etwa 400 Tonnen Kaffee in Kapseln verkauft, waren es 2010 bereits 5100. Alle führenden Produzenten bieten inzwischen Systeme an, zuletzt kam in Deutschland die italienische Marke Illy mit ihrem Iperespresso hinzu. Der Vorzug der Kapselmaschinen gegenüber klassischen Siebträgern ist die spielend leichte Bedienung, der geringere Stromverbrauch und die geringere Grösse der Maschinen; zudem kann das Kaffeemehl nicht oxidieren. Die Nachteile: ein deutlich höherer Kilopreis des Kaffees von mindestens 37 Euro, die geringere Vielfalt an Bohnen und die nicht kompatiblen Systeme. Die Kunden müssen sich für eine Marke entscheiden, die Kapseln der Anbieter passen nicht in die Maschinen anderer Anbieter.

Eine einzelne Tasse Espresso aus der Kapsel- oder Pad-Maschine kostet bis zu 45 Cent - je nach Hersteller. Trotz der hohen Preise erzielt das Geschäft mit portioniertem Kaffee in Westeuropa Wachstumsraten von nahezu 20 Prozent. Das Modell passt in die hektische Zeit: Der Kaffee kommt binnen Sekunden auf Knopfdruck aus der Maschine, so viel Zeit ist sogar zwischen zwei Meetings.

2016 könnten Pads und Kapseln deshalb ein Drittel des Kaffee-Marktes ausmachen, wie Roland Weening, Marketingchef für Kaffee bei Mondelez sagt. Mondelez ist der US-Konkurrent von Nestlé, dem Hersteller der Nespresso-Kaffeemaschinen, für die George Clooney wirbt. Nestlé beziehungsweise Nespresso ist quasi der Erfinder des Kapselkaffee und hat mit seinem System den Markt revolutioniert. Das Unternehmen erzielte im vergangenen Jahr 3,6 Milliarden Euro Umsatz.

Demnächst will das Unternehmen unter dem Namen "Tpresso" auch mit Teekapseln den Umsatz steigern. "Unsere Lösung bietet weit mehr als die blosse Verkapselung", betont Eric Favre, der Erfinder und Entwickler des Nespresso-Systems. Tpresso solle eine neue Generation für den Genuss von Tee und Grüntee gewinnen, "da das Konzept - genau wie Nespresso im Fall des Kaffees - die unverfälschte Entfaltung der Aromen erlaubt." Idee und Konzept habe man aus Altersgründen allerdings an einen Investor verkauft.

Das Problem an dieser Vormachtstellung von Nestlé auf dem Kapselmarkt ist, dass Nestlé lange Zeit die Preise für Kaffeekapseln bestimmen konnte.

Gegen Unternehmen wie Ethical Coffee und den Schweizer Einzelhändler Denner, die billigere Konkurrenz-Kapseln für das Nespresso-System auf den Markt brachten, ging der in Vevey am Genfersee ansässige Konzern gerichtlich vor - bisher allerdings ohne Erfolg. Seit dem im Juni diesen Jahres auch noch die Patente abgelaufen sind, kämpft Nestlé mit Nachahmern. Gerade Tchibo schwingt sich auf, dem Konkurrenten die Kaffeekrone zu entreissen. Für die Kunden "ist es schon hilfreich, dass bei Nespresso die Patente ausgelaufen sind und billige Maschinen jetzt den Markt aufräumen", ist Geissler überzeugt.

In der Schweiz bietet Aldi Nespresso-kompatible Kapseln an, in Deutschland steht Douwe Egberts mit einer Kapselversion von Senseo in den Regalen und auch Mondelez will in Deutschland, der Schweiz und Österreich Kaffeekapseln für das Nespresso-System lancieren. "Wir erwarten ein sehr starkes Wachstum durch diese spezielle Markteinführung", sagte Weening von Mondelez.

Die beliebtesten Kaffee-Kapsel-Systeme:

- **Tassimo** ist das Kaffeefullautomaten-System des Lebensmittelkonzerns Mondelez (ehemals Kraft Foods). Hersteller der Maschinen war bis 2008 Braun, dann wechselte Mondelez zur Marke Bosch. Zahlen zum Umsatz gibt es nicht, Schätzungen gehen von weit über 100 Millionen Euro allein für Deutschland aus. 2012 hatte Tassimo in Deutschland 1,69 Millionen Kunden (2010: 1.34 Millionen) und ist damit Deutschlands beliebtestes Kapsel-System.
- **Tchibo**: Rund 1,33 Millionen Deutsche nutzten 2012 das Cafissimo-System von Tchibo - gut 300'000 mehr als noch 2010. Die Geräte sind ab 49 Euro erhältlich. Im ganzen Bundesgebiet unterhält das Unternehmen 750 Filialen, 500 davon mit integrierter Kaffeemaschine. Im vergangenen Jahr erzielte Tchibo einen EBIT (Gewinn vor Steuern und Zinsen) von 221 Millionen Euro.
- **Melitta**: Mit 350'000 Kunden hat Melittas Kapsel-System Caffeo Barista bisher den kleinsten Kundenstamm in Deutschland (2010: 280'000). Im vergangenen Jahr machte das Unternehmen einen Umsatz von 1,35 Millionen Euro, acht Prozent davon mit Kaffeemaschinen.
- **Nespresso**: In Deutschland hat die Marke 1.33 Millionen Kunden. Bereits 1986 erfolgte die Markteinführung von Nespresso, der grosse Erfolg kam aber erst im neuen Jahrtausend. Bis 2011 wurden die Kapseln ausschliesslich in den weltweit 220 Nespresso-Boutiquen verkauft, seitdem sind sie auch in verschiedenen Supermärkten erhältlich. Nespresso hat 2012 rund 3,6 Milliarden Euro umgesetzt.

4.5. Nespresso macht auf Starbucks

(Vogel, 2015, S. 17)

Der Schweizer Kaffeekapselhersteller will in Wien und London Kaffeehäuser eröffnen. In Zürich hatte Nespresso bereits Gastroerfahrung gesammelt, die Bar aber geschlossen.



Nespresso will künftig nicht nur Kapseln verkaufen. Bild: Keystone

Der Schweizer Kaffeekapselhersteller will in Wien und London Kaffeehäuser eröffnen. In Zürich hatte Nespresso bereits Gastroerfahrung gesammelt, die Bar aber geschlossen. Im Kampf um den Kaffee in der Kapsel beschreitet Nahrungsmittelgigant Nestlé neue Wege. Tochter Nespresso steigt ins Kaffeehausgeschäft ein. Zusammen mit einem österreichischen Cateringkonzern wollen die Schweizer in Wien und London Cafés eröffnen.

«Wir werden Ende März in Wien mit einem Premiumkaffeehaus starten», bestätigt Nespresso-Sprecherin Diane Duperret. In London folge die Eröffnung später dieses Jahr. Man wolle ein «unverwechselbares Kaffeehausenerlebnis» anbieten, so Duperret, verbunden mit einer «innovativen Verkaufslösung» von Kaffeekapseln.

Neuer Schub für die Marke gesucht: Die Nestlé-Tochter zieht damit mit Anbietern wie der US-Kette Starbucks gleich, die ebenfalls das Kaffeetrinken mit dem Rohstoffverkauf kombinieren. Experten taxieren Nespressos Einstieg ins Kaffeehausgeschäft vor allem als Marketingmassnahme. «Es ist zu erwarten, dass Nespresso damit die Marke weiter stärken will», sagt Vontobel-Analyst Jean-Philippe Bertschy.

Das bisherige Wachstums- und Margenwunder im Nestlé-Konzern gerät unter Druck. In den letzten Jahren haben immer mehr Unternehmen eigene Kaffeekapseln auf den Markt gebracht, die in Nespresso-Maschinen passen, darunter Grosskonzerne wie Mondelez. Von über 100 Nespresso-Konkurrenten weltweit ist die Rede. Kommt dazu, dass der Patentschutz bröckelt. In den letzten Monaten hat die Nestlé-Tochter einige wichtige juristische Fälle verloren. Jetzt hat das Unternehmen Gegenklagen auf dem Tisch von Unternehmen wie Ethical Coffee Company, deren Nespresso-Klon-Verkäufe in einigen Ländern lange blockiert waren.

Abgeschwächtes Wachstum: Die erstarkte Konkurrenz schlägt sich in den Nespresso-Zahlen nieder. Offizielle Angaben gibt es zwar nicht. Aber gemäss Schätzungen von Analyst Bertschy ist Nespressos Umsatz im letzten Jahr um 10,5 Prozent gewachsen. Das ist weit entfernt von den Traumwachstumswerten von 29 Prozent, die Nespresso noch vor fünf Jahren erzielt hat.

Bertschy erwartet, dass sich das Wachstum in den nächsten fünf Jahren weiter abschwächt. Aktuell liegt der Nespresso-Umsatz bei schätzungsweise 4,9 Milliarden Franken.

Einen grossen unmittelbaren Wachstumsschub wird das Kaffeehausgeschäft nicht bringen. Der Marke kann ein neues Konzept aber allemal Schub verleihen. Die Cafés in Wien und London gelten als Pilotprojekte. Ob Kaffeehäuser in weiteren Städten folgen, ist gemäss Nespresso-Sprecherin Duperret noch nicht klar.

Zürcher Bar geschlossen: Auch für die Schweiz sei derzeit kein Café in Planung, wie Nespresso-Sprecherin Duperret sagt. Hierzulande hat Nespresso bereits Gastroerfahrung gesammelt. In Zürich führte der Kapselverkäufer längere Zeit eine Bar, in der man Kaffee trinken und Kuchen essen konnte. Darin sah das Unternehmen aber offenbar kein geeignetes Geschäftsmodell. Die Bar wurde vor eineinhalb Jahren geschlossen und in eine reine Nespresso-Boutique mit Degustationsbereich umgewandelt. Grund für die Schliessung war eine «Modernisierung des Boutiquekonzepts, um noch mehr auf die individuellen Bedürfnisse» der Kunden einzugehen, heisst es bei Nespresso Schweiz.

Illustrier Partner: Wien habe man wegen seiner langjährigen Kaffeehauskultur als Pilotstandort gewählt, heisst es bei Nespresso. Zudem sei die Marke Nespresso in Österreich sehr verankert. Der Standort dürfte aber auch mit dem Partner zusammenhängen, mit dem Nespresso die Kaffeehäuser betreiben will. Es ist der Cateringkonzern Do & Co des Wiener Gourmetgastronomen Attila Dogudan. Der börsennotierte Konzern wurde bekannt durch seine Cateringaufträge in der Formel 1 und für die österreichische Fluggesellschaft Lauda Air.

4.6. Abgerührt - Wie Starbucks seinen Kaffee noch teurer macht

(Schürmann, 2014)

Howard Schultz hat die Welt verrückt nach teuren Heissgetränken zum Mitnehmen gemacht. Entsprechend genau schaut die Handelswelt auf neue Ideen des Starbucks-Chefs. Mit diesem Ladenkonzept will er seinen Kaffee nun noch teurer machen.

Hamburg - Um seinen neuesten Laden zu bewerben, greift Howard Schultz auf einen Klassiker der Kinderliteratur zurück: Die "Roastery" in Seattle sei die "Willy-Wonka-Fabrik des Kaffee", sagte der Starbucks -CEO jüngst in Anspielung auf "Charlie und die Schokoladenfabrik", einen vor allem in den USA beliebten Klassiker von Roald Dahl. Mit der Analogie zeigt Schultz: Im Handel zählen längst nicht mehr die reinen Produkte - sondern das Erlebnis.

"Charlie und die Schokoladenfabrik" schildert die Reise eines Jungen durch eine magische - und ganz sicher nicht von der Gewerbeaufsicht abgeseignete - Produktionsanlage für Süssigkeiten. Charlie fährt über Schokolflüsse, wandert über essbare Wiesen und bricht Lollis von Bäumen. Schultz mag es mangels magischem Personal nicht ganz so weit treiben können, doch auch bei Starbucks soll künftig der Verzehr noch stärker zum Erlebnis werden.

Das Pilotprojekt dazu steht in Seattles Trend- und Ausgehviertel Capitol Hill: Auf fast 1400 Quadratmetern können Kunden hier ihren Kaffeebohnen beim Rösten zusehen, Gourmet-Gebräue sowie lokale Spezialitäten kaufen und diese dann in lounge-artiger Atmosphäre verzehren.

Der Lohn der Mühe: Höhere Preise

Die Annehmlichkeiten lässt sich Starbucks teuer bezahlen: Bis zu 6 Dollar könne ein frisch gerösteter Latte in der "Roastery" kosten, berichtet das "Time Magazine" - und vermutet, dass die Kette ihre Preise sogar noch deutlich höher ansetzen könnte: Die vermögendere Kundenschaft, die Starbucks mit dem Flagship Store und ähnlichen "Reserve"-Läden ansprechen wolle, gucke nicht so sehr aufs Geld.

"Roastery" und "Reserve" sind Teil eines grösseren Strategieprogramms. Wie alle Handelsunternehmen sei auch Starbucks "nicht immun" gegen den grundlegenden Wandel der Branche, hatte CEO Schultz schon im

Januar gesagt: Mehr und mehr Kunden nutzten Internet-Technologien, um Güter und Dienstleistungen zu beziehen und zu konsumieren. Das mache sich auch in den Einkaufszentren und Fussgängerzonen bemerkbar, in denen die meisten Starbucks-Filialen angesiedelt sind. Immer weniger Menschen seien in diesem Jahr durch sie hindurchspaziert.

Die neue Leitlinie lässt sich entsprechend etwa so umschreiben: Wenn die Menschen nicht mehr wegen der Fussgängerzone zu Starbucks kommen, müssen sie in Zukunft eben wegen Starbucks in die Fussgängerzone kommen. Die Läden sollen zu wichtigen Treffpunkten im Leben ihrer Kunden werden - das soll auch eine neue Werbekampagne vermitteln.

"Ausserordentlich" erfolgreiches Jahr 2014

"Meet me at Starbucks", "Triff mich bei Starbucks", heisst der gut fünf Minuten lange Film, der einen durchschnittlichen Tag in 59 Filialen rund um die Welt abbilden soll. Freunde treffen sich, Paare küssen sich, Menschen gehen ihren Hobbies nach - und trinken dabei glücklicherweise auch noch Kaffee.

Vorherige Kampagnen hatten stets auf die neuen Produkte abgezielt, die das Unternehmen regelmässig auf den Markt wirft. Trotz des neuen Ladenkonzepts wird sich daran wohl auch in den kommenden Jahren nichts ändern: Starbucks werde auch 2015 auf eine "robuste Pipeline von Innovationen" zurückgreifen können, sagte Unternehmens-CFO Scott Maw jüngst bei der Präsentation der Jahresergebnisse.

Beim Blick auf die Zahlen für 2014 mag man stutzen, dass die Kette derzeit so stark an ihren Strategieschrauben dreht: Bislang scheint die andernorts so stark zu spürende Krise des stationären Handels an Starbucks vorbeizuziehen. Im nun ablaufenden Jahr konnte das Unternehmen sowohl Umsatz wie auch Ergebnis im zweistelligen Prozentbereich steigern - den Nettoumsatz um 11 Prozent auf 16,4 Milliarden, das operative Ergebnis um 25 Prozent auf 3,1 Milliarden Dollar. CEO Schultz nannte das Jahr "ausserordentlich" erfolgreich. Dass der Konzern nun trotzdem neue Konzepte einführt, dürfte der restlichen Handelswelt zusätzlich zu denken geben.

4.7. Nestlé und Starbucks bilden globale Kaffee-Allianz

(Manager Magazin, 2018)

Nestlé und Starbucks formen eine globale Kaffee-Allianz. Der Schweizer Lebensmittelriese übernimmt weltweit die Rechte für die Vermarktung der Konsum- und Gastronomieprodukte von Starbucks, wie die beiden Unternehmen am Montag mitteilte. Nestlé zahlt den Amerikanern dafür 7,15 Milliarden Dollar in bar. Starbucks erzielt mit dem Geschäft einen Jahresumsatz von zwei Milliarden Dollar. Anlagevermögen werden im Rahmen der Transaktion nicht übertragen, wie es hieß. Nicht Teil des Deals sind die weltweit über 28.000 Starbucks-Kaffeehäuser.

Am Wochenende hatten bereits der Zürcher Banker-Blog "Inside Paradeplatz" und später auch die Nachrichtenagentur "Bloomberg" unter Berufung auf Insider über den sich abzeichnenden Deal berichtet. Die US-Kette hatte im November bereits ihre Teemarke Tazo für 384 Millionen Dollar an Nestlés Rivalen Unilever veräußert. An der Börse kamen die Nachrichten gut an - die Starbucks-Aktie stieg um knapp drei Prozent, auch die Titel von Nestlé legten leicht zu.

In der Kaffee-Branche hatte zuletzt vor allem der deutsche Milliardärsclan Reimann mit verschiedenen Übernahmen für Aufsehen gesorgt. Zuletzt hatte sich die Investmentgesellschaft der Familie, JAB, bei einem angesagten US-Onlinehändler für Kaffee eingekauft. Zu JAB gehören unter anderem die Marken Jacobs, Senseo und Tassimo, der US-amerikanische Nestlé-Konkurrent Keurig und Ketten wie Balzac, Peet's Coffee, Panera Bread und Krispy Kreme Doughnuts.

Nestlé verspricht sich vom Starbucks-Deal nun eine Stärkung seines Geschäfts in Nordamerika - dort, wo die Reimanns zuletzt regelmäßig mit Deals aufhorchen ließen. "Das ist ein bedeutender Schritt für unser Kaffeegeschäft. Es ist die größte der schnell wachsenden Produktkategorien von Nestlé", sagte Vorstandschef Mark Schneider laut einer Mitteilung.

4.8. Nestlé hofft auf den Starbucks-Schub

(Bachmann, 2018)

Bisher waren Nestlés Kaffeemarken so stark, dass sie als Synonyme für Produktkategorien stehen: Nescafé für löslichen Kaffee und Nespresso für Kaffeekapseln. Zur Sicherung der über Jahrzehnte erarbeiteten Spitzenposition im Kaffeegeschäft reichen sie aber nicht mehr. Darum greift der Konzern auf eine externe Marke zurück und kauft für 7,15 Milliarden Dollar die Rechte an Starbucks. Dabei geht es nicht um die gleichnamigen Cafés. Diese sind von dem Vertrag ausgenommen. Hingegen darf Nestlé weltweit Kaffeeprodukte mit dem Meerjungfrauen-Logo verkaufen – also im Detailhandel, aber auch in Büros oder Hotels mittels Automaten.

Lizenzgebühr unbekannt

Heute erwirtschaftet Starbucks mit diesem Geschäft rund 2 Milliarden Franken pro Jahr. Zum Vergleich: 2017 betrug Nestlés Kaffeumsatz rund 16 Milliarden Franken, wovon grob 10 Milliarden auf Nescafé und etwa 5 Milliarden auf Nespresso entfallen. Die bestehenden Starbucks-Aktivitäten ausserhalb der Cafés beschränken sich jedoch hauptsächlich auf die USA. Nestlés Plan ist es nun, Bohnen, gemahlene Kaffee, Instantkaffee und Kapseln unter der Starbucks-Marke weltweit zu verkaufen, zum Teil auch in eigenen Werken zu produzieren und das Nestlé-Vertriebsnetz zu nutzen. Wie gross dieses Geschäft dereinst werden könnte, darüber hält sich Nestlé noch bedeckt. Nicht deklariert wird auch die Höhe der Lizenzgebühren, welche die Schweizer den Amerikanern für die Verwendung der Marke überweisen müssen.

Starbucks-Nespresso-Kapseln

Gleichzeitig kann Nestlé mit dem Schritt seine Präsenz im US-Kaffeemarkt stärken. Dort ist dem Unternehmen aus Vevey mit der JAB Holding ein mächtiger Gegenspieler erwachsen. Die Investmentfirma der deutschen Familie Reimann hat Nestlé offen herausgefordert. In kurzer Zeit haben die Besitzer von Jacobs Douwe Egberts verschiedene Gastro-Ketten und Kaffeemarken akquiriert, darunter Keurig Green Mountain – eine Firma übrigens, die ihr Kapselsystem anders als Nestlé für alle Hersteller geöffnet hat und für welches bis jetzt die Starbucks-Kapseln hergestellt werden. Das soll laut Nestlé so bleiben, jedoch wird es in Zukunft zusätzlich Starbucks-Kapseln für das Nespresso-System geben. Diese sollen aber nicht in den Boutiquen, sondern im Detailhandel verkauft werden.

Für Nestlé-Chef Mark Schneider ist die Starbucks-Transaktion der grösste Zukauf, seit er im Januar 2017 Paul Bulcke abgelöst hat. Für den Konzern ist es jedoch kein riesiger Brocken. Entsprechend läuft das Aktienrückkaufprogramm unverändert weiter. Nestlés Verschuldung erhöht sich leicht, wie das Investoren gefordert haben. An der Börse wurde die Nachricht positiv aufgenommen. Die Nestlé-Aktie legte um 1,3 Prozent zu.

Anlagen erwirbt der Schweizer Konzern mit der Vereinbarung keine – es werden lediglich 500 Personen, die weiter am Starbucks-Sitz in Seattle arbeiten, künftig Nestlé unterstellt sein. Ebenfalls nicht Teil des Deals sind Fertiggetränke wie Starbucks-Kaffee-Shakes. Für diesen Bereich hat Starbucks mit Pepsico bereits einen anderen Partner.

4.9. Der Starbucks-Gründer zieht sich zurück

(von Petersdorff, 2018)

Der Gründer der amerikanischen Kaffee-Hauskette Starbucks, Howard Schultz, gibt seinen Chef-Posten im Unternehmen auf. Das hat Starbucks jetzt mitgeteilt. Während seiner knapp vier Dekaden als Chef brachte er das Unternehmen von 11 auf 28.000 Filialen in 77 Ländern. Die Aktie ist seit dem Börsengang 1992 um 21.000 Prozent gestiegen, rechnet Starbucks vor.

Die Firma inszeniert Schultz als einen Unternehmer, der finanziellen Erfolg mit sozialem Gewissen verbindet. Mitarbeiter kommen in den Genuss einer Krankheitsversicherung, von Starbucks-Aktien und der vollen Übernahme der Hochschulgebühren an der Arizona State University für Beschäftigte, die neben Beruf einen Hochschulabschluss erreichen wollen. Mit diesen Sozialleistungen nimmt Starbucks eine Sonderrolle in der Systemgastronomie ein.

Spekulationen, er könne eine Präsidentschaftskandidatur anstreben, hatten schon vor der jüngsten Wahl kursiert. Damals hatte er in einem Zeitungsbeitrag eine Bewerbung abgelehnt, „trotz der Ermutigung durch andere.“ Diesmal weist der 64 Jahre alte Schultz die Idee nicht mehr kategorisch zurück. Dem Interviewer der Zeitung „New York Times“, die die Meldung seines Abschieds als erstes Medium gebracht hatte, sagte Schultz wörtlich:

„Ich beabsichtige über eine Reihe von Optionen nachzudenken, das könnte auch ein öffentliches Amt umschließen.“ Er sei aber noch weit von einer Entscheidung entfernt. Der Milliardär räumte allerdings ein, tief besorgt über die wachsende Polarisierung und über Amerikas Ansehen in der Welt zu sein.

Schultz vertritt in der Regel links-progressive Ansichten, Präsident Donald Trump kritisierte er voriges Jahr dafür „jeden Tag Chaos“ zu produzieren. Die Steuersenkungen verurteilte er wegen der damit verbundenen Defizite, die zu Lasten der jungen Menschen gingen. Als Antwort auf Trumps Dekrete zur Einschränkung von Immigration und der Aufnahme von Flüchtlingen hatte das Unternehmen angekündigt, binnen fünf Jahren 10.000 Flüchtlinge einzustellen.

Nicht erst seit dieser Ankündigung sind gerade konservative Gruppen Starbucks feindlich gesonnen. Auf einer Hauptversammlung im Jahr 2013 hatte ein Aktionär gewarnt, Starbucks Befürwortung der Ehe von Menschen gleichen Geschlechtes koste Starbucks Kunden. Schultz antwortete, nicht jede Entscheidung sei eine ökonomische Entscheidung. Direkt an den Aktionär gewandt sagte er damals: „Wenn sie denken, sie können höhere Renditen als die 38 Prozent vom letzten Jahr bekommen, dann verkaufen sie ihre Starbucks-Aktien. Das ist ein freies Land.“ Schultz ist größter privater Einzelaktionär von Starbucks.

Vieles spricht für eine stärkere Berücksichtigung virtueller Prozesse in der Fertigungsindustrie. Vor allem, wenn es um ein zentrales Versprechen von Industrie 4.0 geht: der Losgröße eins. Hier gibt es keinen Prototyp... Mehr...

Das Unternehmen wirbt für Diversität, fairen Handel und ökologische Bezugsquellen. Im Präsidentschafts-Wahlkampf hatte Schultz Hillary Clinton unterstützt, nach der Wahl macht er klar, dass sein Unternehmen nicht im Clinch mit Trumps Anhängern sei. Dieser hatte Starbucks dafür kritisiert, vor Weihnachten rote Becher ohne christliche Symbole herausgegeben zu haben und auf einer Kundgebung in Illinois die rhetorische Frage in die Menge geworfen, ob man Starbucks nicht boykottieren solle.

Schultz vollzieht seinen Abschied in mehreren Schritten. Im April 2017 trat er als CEO zurück und wurde als „executive Chairman“ zuständig für die Entwicklung der Edelmarke Starbucks Reserve, unter der Röstereien und Geschäfte firmieren. Nach seinem Rückzug am 26. Juni als Chairman beaufsichtigt Schultz noch ein Sonderprojekt, das ihm am Herzen liegt.

Im September soll mit der Eröffnung einer Rösterei im italienischen Mailand endlich der Eintritt Starbucks in den italienischen Markt gelingen. Mit einer Geschäftsreise nach Italien, so pflegt er selbst zu erzählen, hatte Schultz' Idee einer Kaffeehaus-Kette Kontur bekommen. Zurück in Seattle kaufte er mit einem Investor das kleine lokale Starbucks-Imperium mit gerade einmal elf Niederlassungen und verbreitete sie global. Nur Italien mied er, offenbar aus Vorsicht.

Schultz, der vergangenes Jahr vor allem mit Aktienoptionen knapp 18 Millionen Dollar verdiente, ist einer von mehreren reichen Persönlichkeiten, die mit dem Gedanken einer Präsidentschaftskandidatur schwanger gehen. Der Disney-Chef Bob Iger liebäugelt ebenfalls mit einer Kandidatur als Demokrat, hatte gestern allerdings einen schlechten Tag. Der prominente Linke Bernie Sanders hatte die Hungerlöhne in Disneys Vergnügungsparks geißelt. Auch Howard Schultz bekommt schon sein erstes Fett weg. In der Starbucks-Heimat Seattle sind einige eingeschworene Sportfans sauer auf Schultz, weil er das Basketballteam Supersonics nach Oklahoma City verkauft hatte.

5. Verwendete Literatur

- Bachmann, D. (2018). Nestlé hofft auf den Starbucks-Schub. *NZZ*, 8. Mai 2018, S. 1.
- Dämon, K. (2013). So finden Sie die perfekte Kaffeemaschine. *Wirtschaftswoche*, 18.12.
Abgerufen am 23.07.2013 von <http://www.wiwo.de/unternehmen/handel/von-padmaschine-zum-vollautomaten-harter-kampf-auf-dem-kapselmarkt/9207208-3.html>
- Die Presse (2012). *Starbucks startet eigenes System für Kaffeekapseln*. 9. März.
Abgerufen am 10.11.2012 von <http://www.diepresse.com/home/wirtschaft/international/739013/>
- Die Welt (2012). *Starbucks greift Nespresso mit eigenen Kapseln an*. 20. September.
Abgerufen am 10.11.2012 von <http://www.welt.de/wirtschaft/article109333780/Starbucks-greift-Nespresso-mit-eigenen-Kapseln-an.html>
- FAZ (2012). *Starbucks steigt ins Kaffee-Kapselgeschäft ein*. 20. September.
Abgerufen am 10.11.2012 von <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/lebensmittel-starbucks-steigt-ins-kaffee-kapselgeschaeft-ein-11896252.html>
- Gärtner, M. (2012). Bange US-Delegation fürchtet China-Delle. *Manager Magazin*, 4. Mai.
Abgerufen am 10.11.2012 von <http://www.manager-magazin.de/politik/weltwirtschaft/0,2828,831112-2,00.html>
- Hirn, W. (2001). Aufbau einer Marke ohne teure Werbung. *Manager Magazin*, 01. Mai.
Abgerufen am 07.06.2013 von <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/it/0,2828,131213,00.html>
- Jentsch, L. (2011). *Die Geschichte des Kaffee-Konzerns Starbucks Corporation, Seattle*. 10. Januar.
Abgerufen am 10.11.2012 von <http://www.suite101.de/article/die-geschichte-des-kaffee-konzerns-starbucks-corporation-seattle-a97281>
- Kassensturz (2008). *Kaffee-Kapseln: Von ausgezeichnet bis miserabel*. 18. November.
Abgerufen am 10.9.2012 von <http://www.kassensturz.sf.tv/Nachrichten/Archiv/2008/11/18/Test/Kaffee-Kapseln-Von-ausgezeichnet-bis-miserabel>
- Keller, P. (2012). Starbucks bedrängt Nespresso. *NZZ am Sonntag*. 23. September. S. 33.
- Kircher, N. (2012). Starbucks greift Nespresso an. *SonntagsZeitung*, 16. September. S. 56.
- Krim, D. (2012). Starbucks greift Nespresso an. *NZZ Online*, 23. März.
Abgerufen am 10.11.2012 von http://www.nzz.ch/aktuell/wirtschaft/boersen_und_maerkte/starbucks_greift_nespresso_an_1.16027212.html
- Kotler, P., Keller, K. & Bliemel, F. (2007). *Marketing-Management*. 12. Auflage. München: Pearson Studium
- Lacker, J. (2010). *Der Schweizer Kaffeemarkt – ein paar Fakten*. 20. November. Abgerufen am 10.11.2012 von <http://www.kaffischopp.de/blog/2010/11/20/der-schweizer-kaffeemarkt-ein-paar-fakten/>
- Manager Magazin (2018). Starbucks und Nestlé bilden globale Kaffee-Allianz. 7. Mai.
Abgerufen am 07.07.2018 von <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/handel/starbucks-und-nestle-schmieden-weltweite-kaffee-alianz-a-1206511.html>
- Meffert, H., Burmann, C. & Kirchgeorg, M. (2015). *Marketing*. 12. Auflage, Wiesbaden: Verlag Springer-Gabler.
- Metzler, H. (2012). Geschätzte, wertvolle Qualität bei Starbucks. *Demoscope News*. S. 2–3.
- NZZ (2012). Der Professor für das Kaffeeland Schweiz. *Neue Zürcher Zeitung NZZ*. 11. Januar. S. 19.
- NZZ Online (2012). *AKTIEN NEW YORK/Schluss: US-Börsen trotzen schwachem US-Wachstum*. 27. April.
Abgerufen am 10.11.2012 von http://www.nzz.ch/aktuell/wirtschaft/uebersicht/stockmarkettickerdepartment/urnnewsmlawpch201204271462_1.16658491.html

- OnGreen (2012). *Starbucks Coffee Switzerland & Austria*.
Abgerufen am 10.11.2012 von <http://www.ongreen.com/companies/starbucks-coffee-switzerland-austria>
- Porter, M. (2010). *Wettbewerbsvorteile*. Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Porter, M. (2008). *On Five Forces Model*. Abgerufen am 10.11.2012 von <http://www.youtube.com/watch?v=2FzYhdS4pqM>.
- Presseportal (2012). *Deutscher Kaffeemarkt 2011: Über fünf Milliarden Pads und Kapseln verkauft*. 24. April.
Abgerufen am 10.11.2012 von <http://www.presseportal.de/pm/53925/2240072/deutscher-kaffeemarkt-2011-ueber-fuenf-milliarden-pads-und-kapseln-verkauft>
- Schilliger, P. (2012). Gesättigter Heimmarkt. *Handelszeitung*, Nr. 37, 13. September. S. 43.
- Schürmann, L. (2014). *Abgebrüht -Wie Starbucks seinen Kaffee noch teurer macht*. 14. Dezember.
Abgerufen am 06.08.2015 von <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/handel/warum-starbucks-jetzt-luxus-shops-aufmacht-a-1007896-druck.html>
- Starbucks (2018). *Firmengeschichte*. Abgerufen am 23.07.2018 von <http://www.starbucks.de/about-us/our-heritage>
- Statista (2018). *Statistiken zu Starbucks*. Abgerufen von <https://de.statista.com/themen/1111/starbucks/>
- Tagesanzeiger (2011). *Was steckt hinter der Logoänderung von Starbucks?* 6. Januar.
Abgerufen am 10.11.2012 von <http://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/unternehmen-und-konjunktur/Was-steckt-hinter-der-Logoaenderung-von-Starbucks/story/30861440>
- Thommen, J.-P. (2013). *Betriebswirtschaft und Management*. Zürich: Versus.
- Tomaschewski, A. (2012). *Starbucks und Krüger attackieren Nespresso im Kapselmarkt*. Abgerufen am 10.11.2012 von <http://bizforward.de/nahrungsmittel/starbucks-und-krueger-attackieren-nespresso-im-kaffee-kapsel-markt/>
- Tröster, C. (2012). Die Design-Tricks der grossen Massen-Abfütterer. *Welt online*, 9. April.
Abgerufen am 10.11.2012 von <http://www.welt.de/lifestyle/article106159632/Die-Design-Tricks-der-grossen-Massen-Abfuetterer.html>
- Vogel, B. (2015). Nespresso macht auf Starbucks. *Tagesanzeiger*. 11. Februar, S. 17.
- von Hagen, S. & Evert, H. (2004). Die Expansion von Starbucks stockt. *Welt online*, 02. Juli.
Abgerufen am 10.11.2012 von <http://www.welt.de/print-welt/article324831/Die-Expansion-von-Starbucks-stockt.html>
- von Petersdorff, W. (2018). Der Starbucks-Gründer zieht sich zurück. *FAZ online*, 05. Juni. Abgerufen am 08.07.2018 von <http://www.faz.net/aktuell/finanzen/finanzmarkt/der-starbucks-gruender-howard-schultz-zieht-sich-zurueck-15623436.html>
- Waibel, R. & Käppeli, M. (2015). *Betriebswirtschaft für Führungskräfte*. 5. Auflage. Zürich: Versus.
- wuv (2012). *Starbucks, Krüger und die Kapseln*. 16. März.
Abgerufen am 10.11.2012 von http://www.wuv.de/nachrichten/unternehmen/starbucks_krueger_und_die_kapseln