

Beispiel: Geschäftsmodellinnovation – Nespresso

Kaffee – ein altes Produkt neu inszeniert

Kaffee ist ein altes – bis vor einigen Jahren für die meisten auch langweiliges – Produkt. Die Firma Nestlé hat es geschafft, mit einer Geschäftsmodellinnovation das Produkt Kaffee neu zu erfinden.

Bis in die 1990er Jahre wurde Kaffee überwiegend im Lebensmittelhandel und in Geschäften von großen Kaffee-Röstereien verkauft – gemahlen, ungemahlen oder als Instant-Kaffee, in Packungsgrößen zu 250 und 500 Gramm, zu Preisen um die 3,- €.

Ausgangspunkt des mittlerweile sehr erfolgreichen Nespresso-Geschäfts der Firma Nestlé war die Erfindung einer Kaffeemaschine mit der dazugehörigen Kaffeekapsel, die bereits in den 1970er Jahren patentiert wurden. Erste Versuche, das Produkt in den Markt einzuführen – Zielgruppe waren Bürobetriebe – scheiterten. Der Erfolg stellte sich erst ein, als das Geschäftsmodell geändert wurde: Als neue Zielgruppe wurden auch Haushalte angesprochen, der Vertrieb der Kaffeekapseln erfolgte über den direkten Versand der Kapseln auf dem Postweg.

Der Erfolg von Nespresso ist auf eine Kombination verschiedener Geschäftsmodelle zurückzuführen:

- Die Kaffeemaschinen werden zu einem vergleichsweise niedrigen Preis verkauft – der Betrieb der Maschine ist nur mit den teuren Kaffeekapseln möglich (sog. „Razor-and-Blade“-Geschäftsmodell kombiniert mit der „Lock-in“-Strategie: Kunden müssen die Nespresso-Kapseln kaufen).
- Der Vertrieb der Kaffeekapseln erfolgte anfangs exklusiv über eine Mitgliedschaft im Nespresso-Club, die man mit dem Kauf der Maschine erwarb. Die Belieferung erfolgte per Post. Mitglieder werden regelmäßig über neue Produkte informiert etc. In einer nächsten Stufe wurden in einigen Großstädten Nespresso-Boutiquen eingerichtet (Exklusivität durch Direct Selling als Geschäftsmodell).
- Über die Werbekampagne mit George Clooney inszeniert Nespresso das Produkt und vermittelt den Eindruck, mit Nespresso ein exklusives Lebensgefühl von Luxus zu erwerben (Geschäftsmodell „Experience Selling“).

Ein Kooperationsprojekt von

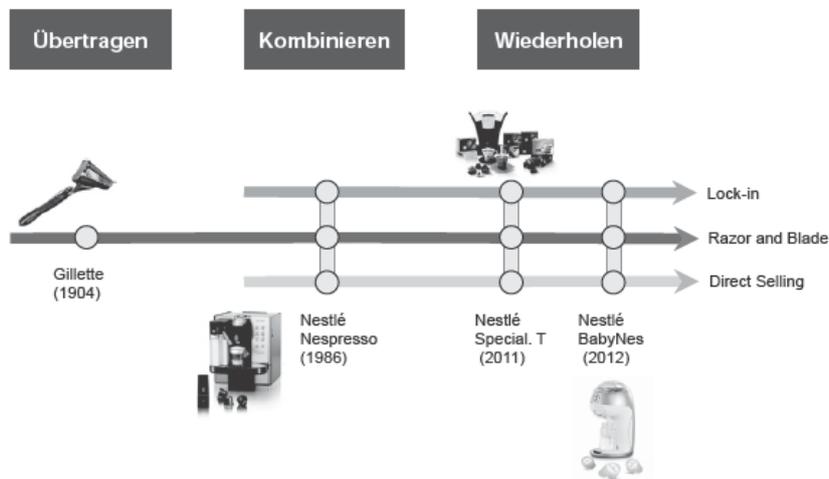


Damit ist es Nespresso gelungen, das „langweilige“ Produkt Kaffee zu einem Preis von mehr als 80 Euro für ein Kilo zu verkaufen.



Nestle hat das Razor-and-Blade-Muster mittlerweile für die Produkte Tee und Babynahrung wiederholt.

Die folgende Abbildung zeigt das „Erfolgsmodell“ Nespresso als Kombination von drei Geschäftsmodell-Mustern:



Nespresso als Kombination von drei Geschäftsmodell-Mustern
 (Quelle: Gassmann et al.: Geschäftsmodelle entwickeln, München 2013, S. 21)