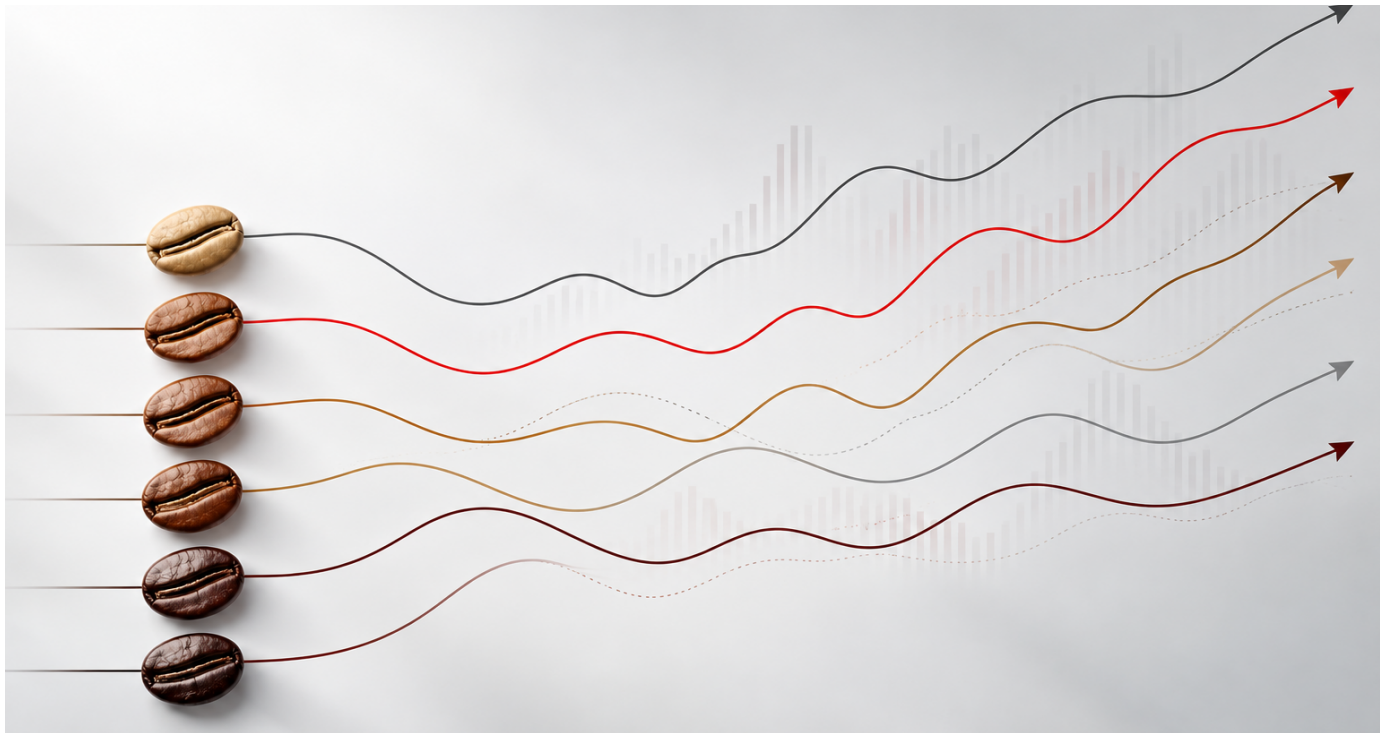




SCHRIFTENREIHE FOOD MANAGEMENT

Neue Spielregeln im Kaffeemarkt: Wachstum braucht Umdenken

Neue Konsumlogiken, sechs strukturelle Wachstumsbarrieren und ein strategisches Modell für neue Wertschöpfung



Prof. Dr. Carsten Leo Demming
Gerd Müller-Pfeiffer

'TOGETHER SHAPING THE **FUTURE OF FOOD**'



Ergebnisse auf einen Blick



Quelle: International Coffee Consulting, DHBW Heilbronn

Keywords

Kaffeemarkt, Wachstumsbarrieren, Konsumentenverhalten, Innovation

Die Autoren



Prof. Dr. Carsten Leo Demming ist Konsumentenforscher mit Fokus Consumer Insights & Innovation, lehrt als Studiengangsleiter im Studiengang BWL-Food Management an der DHBW Heilbronn und berät Unternehmen zu Herausforderungen der systematischen Innovation und Kundenorientierung.

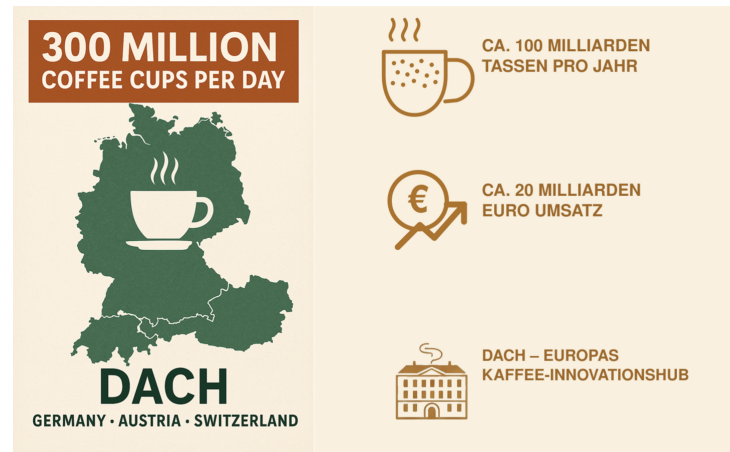


Gerd Müller-Pfeiffer verfügt über 29 Jahre Erfahrung in der internationalen Kaffeeindustrie, davon 23 Jahre in führenden Managementpositionen bei Nestlé, und berät heute weltweit Unternehmen bei Strategie, Innovation und profitabilem Wachstum.

Kaffeemarkt im Umbruch

Die DACH-Region (Deutschland, Österreich, Schweiz) ist mit rund 20 Milliarden Euro Jahresumsatz und etwa 100 Milliarden konsumierten Tassen pro Jahr der größte Kaffeemarkt Europas.

Trotz dieser beeindruckenden Größenordnung zeigt sich in den letzten Jahren ein strukturelles Spannungsfeld:



Quelle: International Coffee Consulting, DHBW Heilbronn

Das Volumen stagniert nach dem Marktforschungsinstitut Nielsen 2025, Innovationszyklen verlangsamen sich, Margen geraten unter Druck (Jahresbericht 2025 Nespresso, Nestlé Coffee & Beverages, Starbucks und Lavazza) und substanzielle Kundengruppen, insbesondere jüngere Konsumentengenerationen verändern ihr Konsumverhalten fundamental (Sinus-Institut 2022), ähnlich wie im benachbarten Ausland (Czarniecka-Skubina et al. 2021).

Dieses Whitepaper identifiziert auf Basis eines Mix-Method-Ansatzes sechs strukturelle Wachstumsbarrieren eines reifen Kaffeemarktes und zeigt anhand abgeleiteter Thesen auf, wie Unternehmen diese Barrieren überwinden und konkrete Wertschöpfungspotenziale in sich verändernden Märkten ausschöpfen können. Methodisch bezieht sich die Studie dabei zum einen auf die ausgewiesene Expertise der Autoren in den Bereichen Consumer Insights einerseits sowie Unternehmensführung und -beratung im Kaffeesektor andererseits.

Ergänzt wird diese Expertenperspektive um eine empirische Konsumentenstudie mit Fokus auf den Vergleich zwischen deutschen Kaffee-Konsumenten der Generation Z und älteren Kaffee-Konsumenten. Hierzu wurden im Zeitraum vom 29.04.2026 bis 10.06.2026 Konsument*innen aus dem gesamten Bundesgebiet Deutschlands im Rahmen einer Online-Befragung/CAWI befragt. Die Teilnehmenden wurden über Studierende des Studiengangs BWL - Food Management an der DHBW Heilbronn rekrutiert. Die Stichprobe umfasste $n = 254$ Personen ($M_{\text{Alter}} = 40,6$ Jahre; 57 % weiblich) und wurde als Convenience Sample erhoben.

Marktrealität: Wachstum ohne Wirkung

Reife Kaffeemärkte sind durch eine hohe Marktdurchdringung und etablierte Konsumgewohnheiten gekennzeichnet. Zusätzliche Wachstumsimpulse lassen sich deshalb nur begrenzt durch neue Konsumenten erschließen. Gleichzeitig verändert sich die Nachfrage: Traditionelle Kaffeerituale verlieren insbesondere bei jüngeren Zielgruppen an Selbstverständlichkeit, während neue Formate, Bedürfnisse und Nutzungssituationen an Bedeutung gewinnen. Für Unternehmen stellt sich damit zunehmend die Frage, wie sie in einem weitgehend erschlossenen Markt zusätzliche Relevanz und profitables Wachstum schaffen können.

Für die Wettbewerbsdynamik ist neben der Premiumisierung die Rolle der Handelsmarken entscheidend. Premium und Handelsmarke sind dabei keine Gegensätze: Handelsmarken können unterschiedliche Preis- und Qualitätsstufen abdecken und auch höherwertige Angebote einschließen. Eigenständige Markenwelten wie BARISSIMO von ALDI Nord veranschaulichen, wie Kaffee unter einer Handelsmarke als zusammenhängendes Sortiment positioniert werden kann.

Für Herstellermarken verschärft sich damit die Frage, welchen erkennbaren Zusatznutzen ihr Angebot bietet. Strategisch unter Druck geraten insbesondere Angebote, deren Preisaufschlag weder durch Qualität, Funktion, Komfort noch durch ein überzeugendes Markenerlebnis begründet wird.

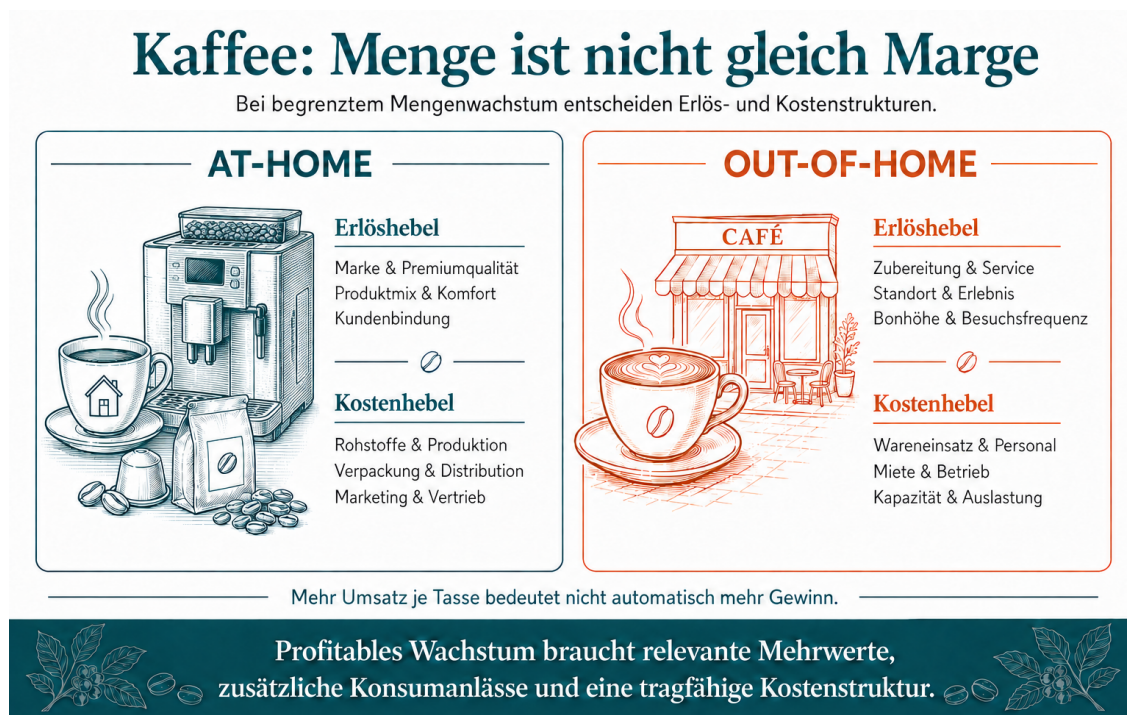
Wachstum entsteht unter diesen Bedingungen nicht allein durch zusätzliche Absatzmenge, sondern auch durch höhere Zahlungsbereitschaft, einen attraktiveren Produktmix und zusätzliche Konsumanlässe. Premiumisierung und relevante Mehrwertangebote können dazu ebenso beitragen wie neue Formate – etwa Ready-to-Drink, Cold Coffee oder Konzentrate. Voraussetzung ist eine konsequente Preis-, Promotions- und Portfoliosteuerung, die zusätzliche Erlöse mit den dafür entstehenden Kosten zusammenführt.

Zeitgleich verschwimmen die Grenzen zwischen Kaffee, Energy Drinks, funktionalen Getränken und hybriden Ready-to-Drink-Formaten. Im Wettbewerb stehen damit zunehmend unterschiedliche Angebote für dieselben Bedürfnisse: Energie, Konzentration, Erfrischung, Genuss oder soziale Interaktion. Entscheidend ist nicht nur, welches Produkt konsumiert wird, sondern auch, wann, wo und aus welchem Grund der Konsum stattfindet.

Die Verteilung auf unterschiedliche Konsumorte verdeutlicht zugleich, warum eine reine Mengenbetrachtung nicht ausreicht: Rund 75 % der konsumierten Kaffeemenge entfallen auf den Haushalt (Deutscher Kaffeeverband 2025).

At-Home und Out-of-Home folgen jedoch unterschiedlichen Erlös- und Kostenstrukturen. Außer Haus werden neben dem Getränk auch Zubereitung, Service, Standort und Erlebnis bezahlt; zugleich entstehen entsprechende Personal- und Betriebskosten. Zu Hause können Marke, Premiumqualität und Systemkomfort zusätzliche Zahlungsbereitschaft erschließen, während die Zubereitung weitgehend vom Konsumenten übernommen wird. Beide Konsumorte bieten wirtschaftliche Potenziale. Aus der Mengenverteilung oder dem Verkaufspreis je Tasse lässt sich jedoch nicht unmittelbar auf die Profitabilität schließen.

Die wirtschaftliche Entwicklung des Kaffeemarktes wird zusätzlich durch externe Preis- und Kostentreiber beeinflusst. Klimawandel und extreme Wetterereignisse können Ernten und Versorgungssicherheit beeinträchtigen. Das Verhältnis von Angebot und Nachfrage sowie die verfügbaren Lagerbestände prägen die Rohstoffpreise.



Quelle: International Coffee Consulting, DHBW Heilbronn

Wechselkurse, geopolitische Spannungen und Störungen der Transportwege können die Beschaffung zusätzlich verteuern oder erschweren. Erwartungen und spekulative Positionierungen an den Terminmärkten können kurzfristige Preisbewegungen verstärken, sollten jedoch nicht pauschal als deren alleinige Ursache verstanden werden.

Für die Bewertung des Marktwachstums ist deshalb zwischen Mengenentwicklung, Preiseffekten und Profitabilität zu unterscheiden. Werden höhere Beschaffungskosten an Kunden weitergegeben, kann der nominale Umsatz steigen, obwohl die Absatzmenge stagniert oder zurückgeht. Erfolgt die Weitergabe nur teilweise oder zeitverzögert, kann zugleich die Marge unter Druck geraten. Umsatzwachstum ist unter diesen Bedingungen noch kein Beleg für eine höhere Nachfrage oder eine verbesserte wirtschaftliche Leistungsfähigkeit.

Portfolioausweitungen und kurzfristige Promotions können auf diese Veränderungen reagieren, reichen allein jedoch nicht aus, um nachhaltiges profitables Wachstum zu sichern. Entscheidend ist, ob Unternehmen veränderte Konsumbedürfnisse in relevante Angebote übersetzen und dabei Zahlungsbereitschaft, Kostenstruktur und zusätzlichen Ergebnisbeitrag zusammenführen. Die folgenden sechs Wachstumsbarrieren beschreiben, welche strukturellen Hemmnisse dieser Anpassung entgegenstehen können.

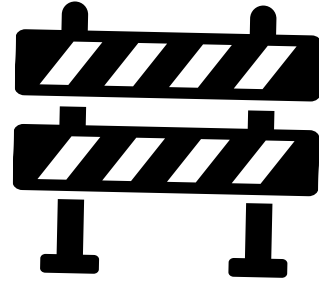
Sechs strukturelle Wachstumsbarrieren

Um den Ursachen für die aufgezeigte Stagnation auf den Grund zu gehen, werden im folgenden Kapitel sechs strukturelle Wachstumsbarrieren des Kaffeemarktes diskutiert. Diese sind als Erklärungsansätze zu verstehen und lassen sich zwei übergeordneten Perspektiven zuordnen. Die vorgeschlagenen Barrieren 1 bis 3 sind primär konsumentenseitig geprägt und resultieren aus veränderten Bedürfnissen, Wahrnehmungen und Konsumlogiken. Die Barrieren 4 bis 6 entstehen dagegen vor allem auf Unternehmensseite und sind Ausdruck etablierter Strukturen, strategischer Entscheidungen und ökonomischer Steuerungslogiken.



Quelle: International Coffee Consulting, DHBW Heilbronn

Barrieren verstärken sich gegenseitig



Entscheidend ist, dass diese Wachstumsbarrieren nicht isoliert voneinander wirken.

Insbesondere die ersten drei Barrieren beschreiben eine eng miteinander verknüpfte Entwicklung: Jüngere Konsumentengenerationen verändern ihre Erwartungen an Getränke und deren Konsum. Dadurch konkurriert Kaffee zunehmend mit anderen Getränkekategorien um dieselben Bedürfnisse. Gleichzeitig verlieren etablierte Konsumrituale und Nutzungssituationen an Verbindlichkeit. Der Generationsbruch verändert somit, wenn auch nicht ausschließlich in jüngeren Segmenten, die Bedürfnis- und Erwartungsstruktur der Konsumenten. Die Kategorie-Vermischung erweitert dabei das relevante Wettbewerbsumfeld. Die Verschiebung der Konsumanlässe verändert schließlich, wann, wo und aus welchem Grund Kaffee konsumiert wird.

Diese Entwicklungen verstärken sich gegenseitig und führen zum schleichenden Verlust etablierter Marktmechanismen. Die Akteure der Branche können sich somit immer weniger darauf verlassen, wer Kaffee trinkt, mit welchen Alternativen Kaffee verglichen wird und in welchen Situationen Kaffeekonsum üblich ist. Wachstum setzt deshalb zunächst ein präziseres Verständnis dieser miteinander verbundenen Verschiebungen voraus.

Auch die drei unternehmensbezogenen Wachstumsbarrieren sind eng miteinander verknüpft. Risikoaverse Unternehmensstrukturen erschweren es, auf veränderte Konsumbedürfnisse mit substanziellen Innovationen zu reagieren. Statt neue Wachstumsfelder konsequent zu erschließen, dominieren häufig inkrementelle Produktanpassungen und die Absicherung des bestehenden Geschäfts. Dies verstärkt die Positionierungsfalle: Marken und Angebote bleiben in etablierten Marktlogiken verhaftet und verlieren an Differenzierung und Relevanz. Die daraus entstehenden Wachstumsprobleme werden wiederum durch eine Wertschöpfungsfalle überdeckt, wenn kurzfristige Umsatz- und Margeneffekte – etwa durch Preiserhöhungen, Promotions oder Portfolioausweitungen – als strukturelles Wachstum interpretiert werden.

Barriere 1

Generationsbruch

Unter Generationsbruch verstehen wir eine Zäsur in über Generationen hinweg relativ stabilen Konsummustern. Während Kaffee für ältere Generationen ein stabiler Bestandteil des Alltags ist, zeigen sich bei der Generation Z (hier: Geburtsjahrgänge 2006–2010) deutliche Veränderungen im Konsumverhalten.

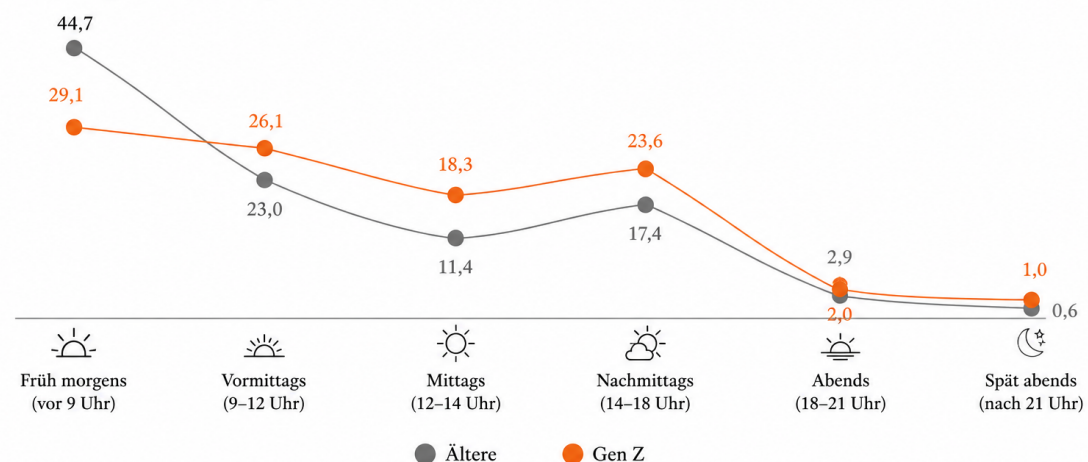
Unsere Daten zeigen zunächst einen deutlich geringeren Kaffeekonsum der Generation Z gegenüber älteren Generationen (1,8 vs. 3,1 Tassen pro Tag). Gleichzeitig wird Kaffee weniger ritualisiert konsumiert. Auf einer fünfstufigen Skala bewerten Angehörige der Generation Z ihren Kaffeekonsum als signifikant weniger durch Gewohnheiten geprägt als ältere Konsumenten (2,3 vs. 2,8). Kaffee wird damit seltener automatisch konsumiert, sondern häufiger als bewusste Entscheidung getroffen.

Auch der Tagesverlauf des Konsums verändert sich. Während ältere Konsumenten Kaffee vor allem als morgendliches Ritual nutzen, verschiebt sich der Konsum der Generation Z zunehmend in die Mittags- und Nachmittagsstunden.

Wann die Gen Z Kaffee trinkt

Verschiebung des Kaffeekonsums

Anteil der täglichen Kaffeemenge (in %)



» Die Gen Z verlagert Kaffeekonsum in spätere Tagesphasen.

Quelle: International Coffee Consulting, DHBW Heilbronn

Barriere 1

Generationsbruch

Der Generationsbruch zeigt sich zudem in den bevorzugten Zubereitungsformen. Klassische Varianten wie Filterkaffee verlieren an Bedeutung, während gekühlte Convenience- und Ready-to-Drink-Angebote an Attraktivität gewinnen.

Gen Z trinkt Kaffee anders

Zubereitungsformen im Vergleich zu älteren Konsumenten

++ viel mehr	Cappuccino · gekühlte RTD-Kaffeevariationen · Cold Brew
+ mehr	Latte macchiato
0 etwa gleich	Espresso
– weniger	Caffè Crema
-- viel weniger	Filterkaffee · Milchkaffee / Café au Lait · Instantkaffee · entkoffeinierter Kaffee

Gen Z bevorzugt milde, kalte und moderne Kaffeeformate

Quelle: International Coffee Consulting, DHBW Heilbronn

Keine Unterschiede zeigen sich hingegen bei der parallelen Nutzung verschiedener Zubereitungsformen. Hybride Konsummuster sind generationenübergreifend verbreitet und deuten darauf hin, dass Kaffee je nach Situation in unterschiedlichen Formaten konsumiert wird.

Zusammengefasst ist ein massiver generationenbezogener Unterschied im Kaffeekonsum zu verzeichnen. Während Erklärungen für diesen Generationsbruch nicht Fokus der Studie sind, seien an dieser Stelle dennoch vorsichtige Interpretationen erlaubt. Beispielsweise könnten Ersatzkonsum anderer Getränke, veränderte sensorische Vorlieben oder auch fehlende Lernorte für Kaffeerituale Gründe sein. Zukünftige Forschung sollte darüber hinaus auch klären, ob die bisher wenig an Kaffee gewöhnte Generation Z im weiteren Lebensverlauf diesen Unterkonsum ausgleichen kann. Wächst also die Jugend in den Kaffeekonsum hinein wie frühere Generationen? Diese Zusammenhänge sind als plausible Hypothese zu verstehen, nicht als nachgewiesene Ursache eines sinkenden Kaffeekonsums bei jüngeren Menschen.

Strategische Implikation

Kaffee verliert seinen Charakter als selbstverständliche Gewohnheit und muss sich zunehmend bei jeder Konsumententscheidung neu behaupten. Unternehmen sollten sich daher weniger auf bestehende Rituale konzentrieren, sondern neue, für jüngere Zielgruppen relevante Kontexte identifizieren und Einstiegsformate schaffen, um langfristig Markenrelevanz und zukünftige Stammkunden aufzubauen.

Barriere 2

Kategorie-Vermischung

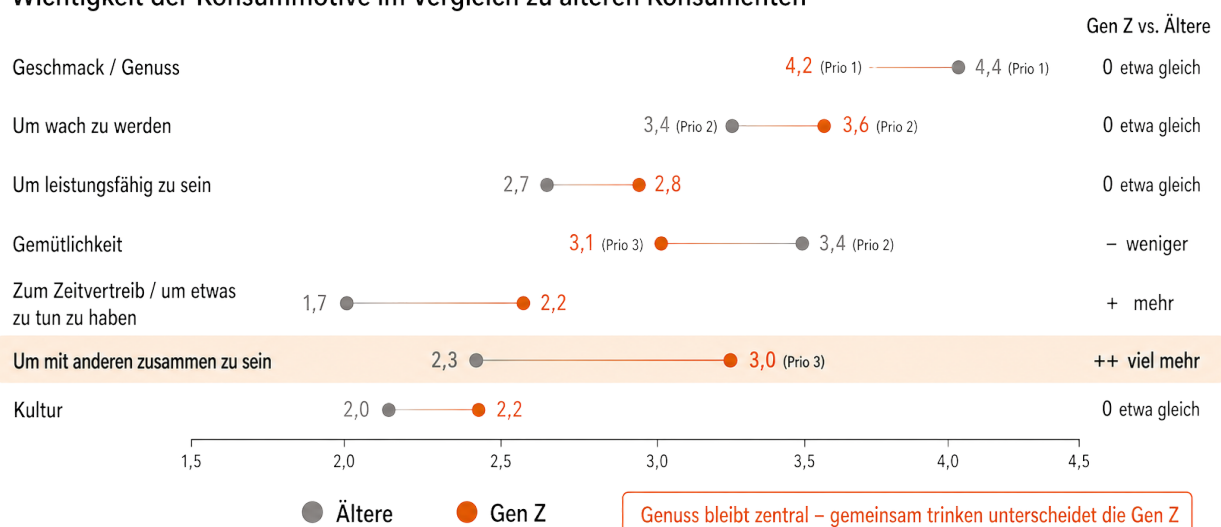
Während der Generationsbruch Veränderungen innerhalb der Kaffeekategorie beschreibt, geht die Kategorie-Vermischung (Category Blur) einen Schritt weiter: Kaffee wird zunehmend als austauschbar mit anderen Getränken wahrgenommen. Damit konkurriert Kaffee nicht mehr ausschließlich mit Kaffee, sondern verstärkt mit Energy Drinks, funktionalen Getränken, Softdrinks, Matcha, Mate oder hybriden Ready-to-Drink-Formaten. Im Kopf der Konsumenten wird Koffein zunehmend formatneutral – gefragt sind Energie, Fokus oder Lifestyle, unabhängig von der konkreten Getränkekategorie. Kaffee verliert damit sein historisches Funktionsmonopol.

Diese Entwicklung hängt teilweise mit den veränderten Konsummustern jüngerer Generationen zusammen. Zwar konsumieren diese weiterhin Koffein, die genutzten Quellen diversifizieren sich jedoch zunehmend (Rauf et al., 2025). Neben einer höheren Bedeutung alternativer koffeinhaltiger Getränke zeigt sich insbesondere eine ausgeprägte Parallelnutzung verschiedener Koffeinquellen.

Ein Blick auf die Konsummotive verdeutlicht diese Entwicklung. Geschmack bleibt generationenübergreifend der wichtigste Treiber des Kaffeekonsums, auch funktionale Motive unterscheiden sich kaum. Veränderungen zeigen sich jedoch bei den emotionalen Motiven: Für die Generation Z verliert Kaffee als Ausdruck von Gemütlichkeit an Bedeutung, während soziale Motive und Zeitvertreib wichtiger werden.

Warum Gen Z Kaffee trinkt

Wichtigkeit der Konsummotive im Vergleich zu älteren Konsumenten



Quelle: International Coffee Consulting, DHBW Heilbronn

Barriere 2

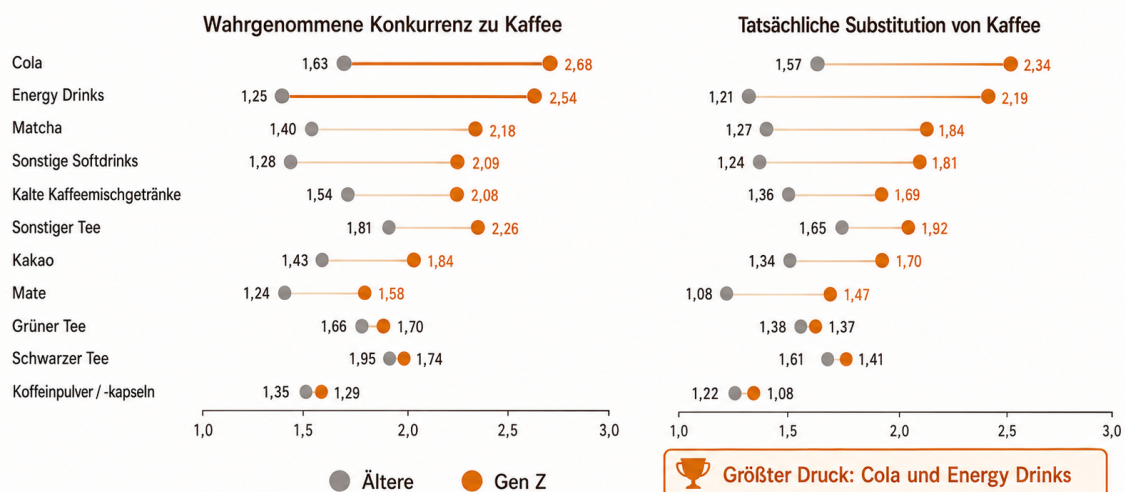
Kategorie-Vermischung

Parallel dazu entstehen neue Wettbewerber um genau diese Bedürfnisse und Konsumanlässe. Insbesondere für jüngere Zielgruppen erfüllen Energy Drinks, Cola, Matcha oder funktionale Ready-to-Drink-Produkte häufig denselben Zweck wie Kaffee: schnelle Aktivierung, Convenience, Mobilität und eine klar wahrnehmbare Wirkung.

Die Befragung bestätigt diese Entwicklung sowohl auf Wahrnehmungs- als auch auf Verhaltensebene. Konsumenten sehen alternative Getränke zunehmend als Konkurrenz zu Kaffee und ersetzen diesen auch tatsächlich häufiger durch andere Getränke. Besonders ausgeprägt ist diese Austauschbereitschaft bei der Generation Z.

Was Kaffee bei der Gen Z unter Druck setzt

Konkurrenzwahrnehmung und tatsächliche Substitution durch Kaffeealternativen



Quelle: International Coffee Consulting, DHBW Heilbronn

Strategische Implikation

Unternehmen sollten Kaffee künftig weniger als eigenständige Getränkekategorie und stärker als Teil eines breiteren Marktes für Energie, Genuss und soziale Erlebnisse verstehen. Wettbewerb entsteht nicht nur zwischen Kaffeemarken, sondern zunehmend zwischen unterschiedlichen Lösungen für dieselben Konsumbedürfnisse. Erfolgreiche Anbieter werden daher jene sein, die ihre Marke konsequent entlang dieser Bedürfnisse positionieren und über verschiedene Formate hinweg relevante Angebote schaffen.

Barriere 3

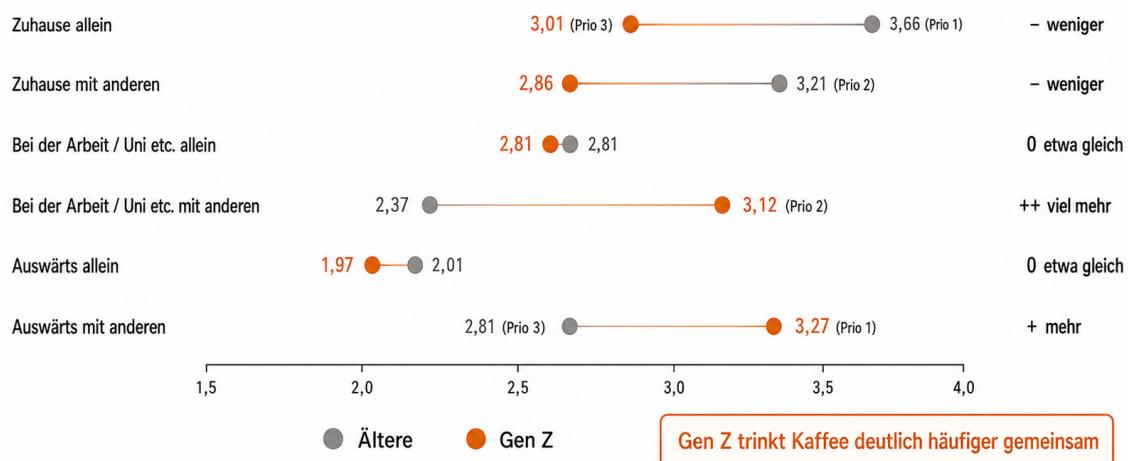
Verschiebung Konsumanlässe

Nach dem Blick auf Produkt- und Kategorienebene richtet sich der Fokus nun auf den Konsumkontext. Hybridarbeit, Urbanisierung und veränderte Mobilitätsmuster lösen klassische Tagesstrukturen zunehmend auf. Konsumanlässe, also die konkreten Situationen oder Momente, in denen Kaffee konsumiert wird, verschieben sich: Der Kaffee am Morgen, der Coffee-to-go auf dem Arbeitsweg oder die Kaffeepause im Büro verlieren ihre frühere Selbstverständlichkeit. Kaffee wird nicht zwangsläufig weniger konsumiert, sondern in anderen Situationen, zu anderen Tageszeiten und aus anderen Gründen.

Unsere Daten bestätigen diese Entwicklung. Während bei älteren Konsumenten der Kaffeekonsum zu Hause – allein oder gemeinsam – dominiert, ist bei der Generation Z der gemeinsame Konsum außer Haus der wichtigste Konsumanlass. Auch gemeinsamer Kaffeekonsum am Arbeitsplatz besitzt für diese Zielgruppe eine deutlich höhere Bedeutung.

Kaffee wird für die Gen Z sozialer

Konsumanlässe im Vergleich: Gen Z und ältere Konsumenten



Quelle: International Coffee Consulting, DHBW Heilbronn

Barriere 3

Verschiebung Konsumanlässe

Gleichzeitig gewinnen hybride Konsummuster an Bedeutung. Derselbe Konsument kann unter der Woche stark preis- und funktionsorientiert handeln – etwa mit Instantkaffee, Pads oder Ready-to-Drink-Produkten – und am Wochenende bewusst Specialty Coffee, Cafébesuche oder hochwertige Bohnen wählen. Klassische Kundensegmente verlieren dadurch an Erklärungskraft. Nicht der Konsument ist konsequent Premium- oder Preiseinkäufer, sondern der jeweilige Konsumanlass bestimmt die Zahlungsbereitschaft. Damit verliert auch die traditionelle Kanalperspektive an Aussagekraft.

Hinzu kommt der ökonomische Druck auf traditionelle Rituale. Steigende Preise im Außer-Haus-Markt machen den täglichen Coffee-to-go für viele Konsumenten zu einer bewussten Abwägung. Funktionale Konsumanlässe werden dadurch besonders preissensibel, während erlebnisorientierte Anlässe weiterhin höhere Zahlungsbereitschaften ermöglichen. Der Markt polarisiert sich zunehmend zwischen funktionalem Alltagskaffee und bewusst inszenierten Premiererlebnissen. Was auffällt, ist die Rolle von Orten. Das Zuhause, der Arbeitsplatz auch der Auswärtskonsum kann als sozialer Lernort für Kaffeerituale wirken: Gemeinsame Kaffeepausen, der Austausch an der Maschine und Kaffeemomente mit den Liebsten. Mit weniger Zeit im Familienverbund, Homeoffice und hybriden Arbeitsmodellen können solche wiederkehrenden Begegnungen seltener werden. Mitglieder der Generation Z haben dadurch möglicherweise weniger Gelegenheiten, etablierte Kaffeerituale im täglichen Miteinander zu übernehmen.

Zusammenfassend stehen für Konsumenten nicht mehr Vertriebskanäle im Mittelpunkt, sondern konkrete Bedürfnisse wie Energie am Morgen, Konzentration im Homeoffice, soziale Interaktion oder bewusster Genuss.

Strategische Implikation

Unternehmen sollten Kaffee künftig weniger als eigenständige Getränkekategorie und stärker als Teil eines breiteren Marktes für Energie, Genuss und soziale Erlebnisse verstehen. Wettbewerb entsteht nicht nur zwischen Kaffeemarken, sondern zunehmend zwischen unterschiedlichen Lösungen für dieselben Konsumbedürfnisse. Erfolgreiche Anbieter werden daher jene sein, die ihre Marke konsequent entlang dieser Bedürfnisse positionieren und über verschiedene Formate hinweg relevante Angebote schaffen.

Barriere 4

Risikoaverse Strukturen

Eine zentrale Wachstumsbarriere reifer Kaffeemärkte liegt in den Unternehmen selbst. Lange Entscheidungszyklen, komplexe Validierungsprozesse und zahlreiche Freigabeschleifen schaffen ein Innovationssystem, das stärker auf Absicherung als auf Geschwindigkeit, Lernen und unternehmerisches Handeln ausgerichtet ist. Aus Angst vor Flops wird Innovation häufig verwaltet statt gestaltet. Das Ergebnis sind inkrementelle Verbesserungen, während neue Wachstumsfelder nur zögerlich erschlossen werden.

Diese Risikoaversion wird besonders problematisch, weil sich Konsumanlässe, Formate und Wettbewerbsgrenzen schneller verändern als die Strukturen etablierter Unternehmen. Wachstumsfelder wie Cold Coffee, RTD, funktionaler Kaffee, Konzentrate oder hybride Getränke passen häufig nicht in bestehende Kategorien, Produktionslogiken und Verantwortlichkeiten. Neue Ideen müssen zu früh beweisen, dass sie bestehende Margen-, Marken- und Herstellungsanforderungen erfüllen und werden dadurch oft aussortiert, bevor ihr Potenzial getestet wurde.

Verstärkt wird dies durch eine Management-Bubble: Entscheider interpretieren den Markt durch die eigene Erfahrung, die bestehende Käuferbasis und bisherige Kategoriegrenzen (Herzog et al. 2022). Neue Signale wie veränderte Koffeinrituale, kalte und mobile Formate oder funktionale Zusatznutzen werden dadurch leicht unterschätzt. Der Markt bewegt sich schneller als die klassische Unternehmenslogik.

Strategische Implikation

Unternehmen müssen Risiko nicht vermeiden, sondern besser strukturieren. Klare Hypothesen, kleine Pilotprojekte, datenbasierte Validierung, definierte Abbruchkriterien und mehr Entscheidungsspielraum für konsumentennahe Teams ermöglichen schnelleres Lernen. Gewinner werden nicht diejenigen sein, die jeden Flop verhindern, sondern diejenigen, die Chancen früh erkennen, kontrolliert testen und erfolgreiche Konzepte konsequent skalieren.

Barriere 5

Positionierungsfalle

Eine weitere Wachstumsbarriere reifer Kaffeemärkte ist die zunehmende Positionierungsfalle etablierter Marken. Während Premium- und Super-Premium-Segmente wachsen, gewinnen Handels- und Discountmarken deutlich an Qualität und Professionalität. Die klassische Mitte gerät dadurch unter Druck: zu teuer für eine reine Preispositionierung, aber nicht relevant, emotional oder differenziert genug für echtes Premium (Porter 1980).

Der allgemeine Verweis auf „Qualität“ reicht nicht mehr aus, weil dieses Versprechen inzwischen von nahezu allen Marktteilnehmern beansprucht wird. Marken müssen klar definieren, welche Rolle sie im Konsumökosystem einnehmen: Premium und Erlebnis, Funktion und Convenience oder konsequente Preis-Leistung. Ohne eine solche Wertlogik werden sie austauschbar und zunehmend promotionsabhängig.

Neue Formate eröffnen dabei andere Möglichkeiten der Differenzierung und Preisgestaltung. Während klassischer Röstkaffee im Handel stark über Kilopreis und Aktionen bewertet wird, folgen Cold Coffee, RTD, Konzentrate oder Out-of-Home-Getränke einer anderen Logik. Konsumenten zahlen dort nicht nur für Kaffee, sondern auch für Anlass, Convenience, Geschmack, Funktionalität, Lifestyle und Erlebnis. Insbesondere Out-of-Home kann damit zum Image- und Wertschöpfungsanker für jüngere Zielgruppen werden.

Strategische Implikation

Kaffeemarken müssen ihre Rolle eindeutig definieren und ihr Portfolio entsprechend ausrichten. Wachstum entsteht durch eine klare Position als Premium- und Erlebnisanbieter, funktionales Convenience-Format oder eine überzeugende Preis-Leistungs-Marke. Die gefährlichste Position bleibt die unklare Mitte.

Auch Retail Media eröffnet neue Möglichkeiten, Markenpositionierung gezielter in den Kaufprozess zu übersetzen. Durch die Verknüpfung von Handels- und Transaktionsdaten mit zielgruppenspezifischer Ansprache können Kaffeemarken relevante Konsumanlässe und Produktwelten präziser adressieren und zugleich die Wirkung ihrer Aktivierung näher am tatsächlichen Kauf messen.

Barriere 6

Wertschöpfungsfalle

Steigende Umsätze werden häufig vorschnell als gesundes Wachstum interpretiert. In reifen Kaffeemärkten entstehen sie jedoch oft vor allem durch Preiserhöhungen – nicht durch zusätzliche Konsumenten, höhere Frequenz oder neue Konsumanlässe. Wenn Volumen stagnieren, kann nominales Wachstum leicht darüber hinwegtäuschen, dass die eigentliche Wertschöpfungsbasis unter Druck steht.

Besonders kritisch ist eine hohe Promotionsabhängigkeit. Aktionen können kurzfristig Volumen und Marktanteile sichern, langfristig aber Preisanker, Markenwert und Margenqualität beschädigen. Lernen Konsumenten, Kaffee überwiegend im Angebot zu kaufen, wird Promotion vom taktischen Instrument zur strukturellen Abhängigkeit und damit zur organisierten Margenerosion.

Auch steigende Rohkaffeepreise werden häufig nur reaktiv über Preiserhöhungen, kleinere Packungen oder Handelsverhandlungen weitergegeben. Dabei fehlt oftmals eine strategische Preisarchitektur, die Format, Kanal, Marke, Packungsgröße, Konsumanlass und Zahlungsbereitschaft verbindet. Retail-Kaffee, Kapseln, RTD, Konzentrate oder Café-Drinks folgen jedoch völlig unterschiedlichen Wert- und Margenlogiken.

Strategische Implikation

Kaffeeunternehmen brauchen eine konsequente Preis- und Wertsteuerung. Entscheidend sind nicht nominaler Umsatz und kurzfristiges Volumen, sondern Preisqualität, inkrementelle Marge, Wiederkauf, Kannibalisierung und langfristige Markenstärke. Denn nicht jeder Umsatz ist Wertschöpfung, nicht jede Innovation ist Wachstum und nicht jede Promotion ist strategische Marktbearbeitung.

Von Wachstumsbarrieren zu Wertschöpfungspotenzialen

Die sechs Wachstumsbarrieren beschreiben nicht nur bestehende Marktprobleme. Sie zeigen zugleich, welche Fähigkeiten Kaffeeunternehmen entwickeln müssen, um veränderte Konsumlogiken in profitable Wachstumsfelder zu übersetzen. Entscheidend ist deshalb nicht, einzelne Trends kurzfristig aufzugreifen, sondern die Organisation systematisch weiterzuentwickeln: von der Marktbeobachtung zur Bedürfnisorientierung, von der Produktlogik zur Anlasslogik und von isolierten Innovationen zu einem wirtschaftlich gesteuerten Wachstumsprozess.



Quelle: International Coffee Consulting, DHBW Heilbronn

Diese Transformation verändert auch das Verständnis von Wachstum. Erfolgreich ist nicht jede Innovation, die zusätzlichen Umsatz erzeugt. Wachstum schafft erst dann nachhaltigen Wert, wenn ein Angebot neue Konsumanlässe erschließt, relevante Zahlungsbereitschaft aktiviert, Wiederkauf erzeugt und einen positiven Ergebnisbeitrag leistet.

Damit bilden die sechs strategischen Fähigkeiten die Grundlage des nachfolgend dargestellten Coffee Growth Models. Es zeigt, wie Unternehmen Marktveränderungen frühzeitig erkennen, in strategische Wachstumsfelder übersetzen, wirtschaftlich testen und selektiv skalieren können.

Neue Innovationsarchitektur: Coffee Growth Model

Die Analyse der aktuellen Situation zeigt nicht nur, warum Wachstum in reifen Kaffeemärkten ausbleibt, sondern auch, wo neue Wertschöpfung entstehen kann. Dafür braucht es einen Paradigmenwechsel: weg von isolierten Produktlaunches und langen Entwicklungsprozessen, hin zu einem wiederholbaren Innovationssystem, das Konsumveränderungen früh erkennt, in überprüfbare Hypothesen übersetzt und konsequent im Markt validiert.

Ausgangspunkt ist dabei nicht das bestehende Produktportfolio, sondern ein konkreter Konsumanlass. Welche Bedürfnisse verändern sich? Welche Aufgaben übernehmen zunehmend Energy Drinks, Matcha, Mate oder funktionale Getränke? Wo entstehen neue Erwartungen an Geschmack, Convenience, Wirkung, Preis oder Erlebnis? Nicht jeder Trend ist dabei automatisch ein Wachstumsfeld. Relevant wird es erst, wenn Konsumentenbedürfnis, Markenkompetenz, Zahlungsbereitschaft und wirtschaftliches Potenzial zusammenkommen.

Erfolgreiche Unternehmen konzentrieren sich deshalb auf zwei bis drei strategische Wachstumsfelder, statt Ressourcen auf zahlreiche Einzelprojekte zu verteilen. Priorisierung bedeutet dabei auch, weniger relevante Projekte zu beenden und Ressourcen konsequent auf die aussichtsreichsten Wachstumswetten zu konzentrieren.

DAS COFFEE GROWTH MODEL

Von der Konsumveränderung zur skalierbaren Wertschöpfung



Quelle: International Coffee Consulting, DHBW Heilbronn

Vom Plan zur Umsetzung

Für jedes Wachstumsfeld wird eine konkrete Hypothese formuliert: Welches Konsumentenproblem wird gelöst? Für welche Zielgruppe und welchen Anlass entsteht zusätzlicher Nutzen? Welches Format und welcher Preis sind relevant? Und schafft das Konzept tatsächlich zusätzliche Nachfrage und Wertschöpfung?

Auf dieser Grundlage werden Minimum-Viable-Formate entwickelt und früh im Markt getestet. Konsumenten dürfen nicht erst am Ende ein fertiges Produkt bewerten, sondern müssen bereits bei Problemdefinition, Konzept, Geschmack, Format, Preis und Nutzungssituation einbezogen werden. Dadurch wird der False-Consensus-Effect der Management-Bubble reduziert: Interne Erfahrung bleibt wertvoll, ersetzt aber keine belastbare Validierung im Markt.

Entscheidend ist, nicht nur Zustimmung oder Kaufabsicht zu messen. Ein Konzept muss tatsächlichen Kauf, Wiederkauf und wirtschaftliche Tragfähigkeit nachweisen. Deshalb werden Preis-, Margen- und Skalierungslogik bereits in der Konzeptphase berücksichtigt. Relevante Kriterien sind Zahlungsbereitschaft, inkrementelle Marge, zusätzlich erschlossene Konsumanlässe, Kannibalisierung, operative Komplexität und langfristige Markenwirkung.

Klare Erfolgs-, Skalierungs- und Abbruchkriterien stellen sicher, dass Projekte nicht allein aufgrund interner Überzeugung oder bereits investierter Budgets fortgeführt werden. Erfolgreiche Konzepte werden schnell skaliert, nicht tragfähig angepasst oder konsequent beendet. Konsumentennahe Teams benötigen dafür definierte Entscheidungsräume und eigene Testbudgets, um innerhalb klarer Leitplanken schnell handeln zu können.

Strategische Implikation

Innovationsrisiken lassen sich nicht durch immer mehr Absicherung vermeiden, sondern durch schnelles und konsequentes Lernen reduzieren. Gewinner erkennen relevante Konsumveränderungen früher, konzentrieren sich auf wenige Wachstumswetten und verbinden Konsumentennähe, schnelle Validierung und kommerzielle Disziplin zu einem wiederholbaren Innovationssystem.

Ausblick 2030: Wer gewinnt?



Wenn Größe nicht mehr Wachstum bedeutet

Wie neue Konsumlogiken den Kaffeemarkt verändern und was die Gewinner von 2030 anders machen. Bis 2030 werden jene Kaffeeunternehmen erfolgreich sein, die vernetzte Systeme statt isolierter Funktionen betreiben. Sie nutzen Daten und KI zur Prognoseverbesserung, Margenstabilisierung und Portfoliooptimierung. Sie denken in Konsumökosystemen statt in Kanälen.

Die emotionale Seele des Kaffees bleibt menschlich – doch die operative Struktur wird strategisch intelligent. Unternehmen, die diese Dualität beherrschen, sichern langfristige Wettbewerbsfähigkeit.

Daraus ergeben sich fünf konsistente Gewinnerthesen für 2030:



Gewinner entscheiden sich für eine klare Wertlogik.

Premium, Funktion oder Preis-Leistung – die unklare Mitte verliert.



Gewinner organisieren ihr Portfolio nach Konsumanlässen.

Nicht Kanal oder Produktkategorie, sondern Bedürfnis, Moment und Zahlungsbereitschaft bestimmen das Angebot.



Gewinner erweitern Kaffee über seine traditionellen Grenzen hinaus.

Cold Coffee, RTD, Funktionalität, Konzentrate und Kooperationen erschließen neue Nutzungsräume.



Gewinner testen schneller und skalieren selektiver.

Wenige strategische Wachstumswetten, kleine Piloten, klare Abbruchkriterien und schnelle Skalierung.



Gewinner messen Wertschöpfung statt nominalen Umsatz.

Preisqualität, inkrementelle Marge, Wiederkauf, Kannibalisierung und Markenstärke werden wichtiger als reine Launch- oder Umsatzzahl

Was Gewinner heute (schon) anders machen.

Beispiel aus Asien: Luckin steht für Geschwindigkeit und Skalierung

Luckin Coffee beendete das Jahr 2025 mit mehr als 31.000 Standorten, durchschnittlich 94,2 Millionen monatlich kaufenden Kunden und einem Umsatzwachstum von 43 Prozent. Das Unternehmen organisiert sein Angebot konsequent rund um Convenience, digitale Zugänglichkeit, wechselnde Geschmacksprofile und neue Konsummomente.

Produkte werden in hoher Frequenz getestet und bei Erfolg über ein technologisch gesteuertes Filialnetz schnell skaliert. Das starke Umsatz- und Kundenwachstum bestätigt die Attraktivität dieses Modells – die gleichzeitig rückläufige Store-Marge zeigt jedoch, dass auch schnelles Wachstum nur dann nachhaltig ist, wenn Skalierung und Wertschöpfung gemeinsam gesteuert werden.

Coffee Concentrates – neue Konsumanlässe und Formatlogik

Coffee Concentrates entwickeln sich zu einem neuen strategischen Wachstumsfeld. Nestlé rollt Nescafé Espresso Concentrate 2026 in zehn weiteren europäischen Märkten aus. Starbucks Coffee Craft, entwickelt im Rahmen der globalen Nestlé-Starbucks-Allianz, startet zunächst in Japan, Korea und Großbritannien. JDE Peet's bringt gleichzeitig das Jacobs Espresso Concentrate in den Handel. Zahlreiche Startups weltweit folgen. Die Produkte bieten je nach Marke rund 16 Portionen und verschiedene Varianten wie Black, Vanilla, Caramel oder Chocolate.

Das Format reagiert gezielt auf die Konsumlogik jüngerer Zielgruppen: kalt, schnell, individuell und ohne Maschine oder Barista-Kenntnisse. Das Konzentrat wird mit Wasser, Milch, pflanzlichen Alternativen oder Eis kombiniert und ermöglicht vom Iced Americano bis zum Caramel Latte zahlreiche Getränke aus einer einzigen Basis.

Das Beispiel zeigt: Coffee Concentrates sind nicht nur eine weitere Produktinnovation, sondern ein flexibles Getränkesystem. Sie verbinden Retail mit der Erlebnis- und Preislogik des Coffeeshops, erschließen neue Konsumanlässe und verlagern einen Teil der Kreation zum Konsumenten. Wachstum entsteht damit nicht allein durch mehr Kaffee, sondern durch Convenience, Personalisierung und eine höhere Wertschöpfung pro Konsumanlass.

Coffee Circle – klare Positionierung und Kundenökosystem

Coffee Circle zeigt, wie eine mittelständische Kaffeemarke aus einer klaren Herkunfts- und Qualitätspositionierung ein breiteres Konsumökosystem entwickeln kann. Das Unternehmen begann als digitaler Specialty-Röster und verband Kaffeequalität mit Transparenz, gesellschaftlichem Nutzen und direkter Kundenkommunikation. Später wurde die digitale Beziehung durch eigene Cafés, Equipment und Wissensangebote ergänzt. Das Beispiel verdeutlicht, dass Wachstum nicht ausschließlich über zusätzliche Produkte oder Verkaufsstellen entsteht, sondern auch über eine vertiefte Kundenbeziehung und die glaubwürdige Umsetzung eines klar definierten Wertefeldes.

Die Beispiele zeigen keine Blaupausen, die sich eins zu eins übertragen lassen. Übertragbar sind jedoch die zugrunde liegenden Prinzipien: eine klare Wertlogik, konsequente Orientierung an Konsumanlässen, schnelles Lernen und kommerzielle Disziplin. Die Gewinner des Kaffeemarktes 2030 werden deshalb nicht zwangsläufig die größten Unternehmen sein, sondern jene, die veränderte Konsumlogiken früher erkennen und schneller in profitable Wertschöpfung übersetzen.

Ein frischer Blick auf das Thema Wachstum

Fest steht: Der Kaffeemarkt steht vor einem strukturellen Wandel. Die auf den obigen Seiten beschriebenen sechs Wachstumsbarrieren zeigen, dass sich Konsumenten, Wettbewerb und Marktlogiken gleichzeitig verändern. Wer diese Veränderungen lediglich als kurzfristige Marktzyklen interpretiert, läuft Gefahr, an den eigentlichen Ursachen vorbeizusteuern.

Uns ist wichtig mitzugeben, dass aber gerade darin auch eine Chance liegt. Unternehmen, die sich mit den Verhältnissen ändern und entsprechend ausrichten, können auch in einem stagnierenden Markt überdurchschnittlich wachsen. Unsere Studie hat gezeigt, dass es dafür entscheidend ist, aus der Defensive zu kommen und die Zukunft selbst in die Hand zu nehmen. Wenn dieses Whitepaper dazu beiträgt, etablierte Denkmuster zu hinterfragen und neue strategische Perspektiven zu eröffnen, hat es seinen Zweck erfüllt.

Sie möchten wissen, welche Wachstumsbarrieren Ihr Unternehmen bremsen?

Ganz wichtig: Die in dieser Studie identifizierten Barrieren zeigen sich in jedem Unternehmen unterschiedlich. Hier bieten wir unsere Expertise an. Gemeinsam analysieren wir, welche Faktoren in Ihrem Unternehmen tatsächlich wachstumshemmend wirken und wo die größten Hebel für zukünftiges Wachstum liegen.

Wir unterstützen Unternehmen der Branche unter anderem bei:

- der Analyse von Markt-, Konsumenten- und Wachstumspotenzialen,
- der Identifikation und Priorisierung individueller Wachstumsbarrieren,
- der Entwicklung tragfähiger Wachstums- und Innovationsstrategien sowie
- der Begleitung von Strategie-, Innovations- und Transformationsprozessen.

Wir freuen uns über Ihr Feedback zu dieser Studie und den Austausch mit Ihnen. Kommen Sie gern auf uns zu.



Prof. Dr. Carsten Leo Demming
+49 1575 8462743
carsten.demming@dhbw.de



Gerd Müller-Pfeiffer
+49 151 12615798
gerd@mueller-pfeiffer.com

Quellenverzeichnis

Czarniecka-Skubina, E., Pielak, M., Satek, P., Korzeniowska-Ginter, R., & Owczarek, T. (2021). Consumer choices and habits related to coffee consumption by poles. *International Journal of environmental research and Public Health*, 18(8), 3948.

Deutscher Kaffeeverband (2025). Kaffeekonsum 2025.

Deutscher Kaffeeverband (2025). So trinkt Deutschland Kaffee.

GfK YouGov (2023). FMCG in 2023 – Between Rational Shopping and Emotional Messaging.

Herzog, W., Hattula, J. D. & Dahl, D. W. (2022). Why Marketers Fail to Understand Their Customers: The False Consensus Effect. *Report Research*, 8.

NielsenIQ (2025). Retail Measurement 2025.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Rauf, M. Q., Sharma, L., Essiet, E., Elhassan, O., Fahim, R., Irem-Oko, F. & Sreedharan, J. (2025). Caffeine Consumption Patterns, Health Impacts, and Media Influence: A Narrative Review. *Cureus*, 17(6).

SINUS-Institut (2022). Tag des Kaffees 2022. Verfügbar unter: [SINUS-Institut](#)



Diese Arbeit wurde unterstützt durch die Studierenden des Kurses BWL-Food Management FM25A1. Vielen Dank für Ihr Engagement!

Online verfügbar ab 1. Oktober 2026 unter
<https://www.food-management.online/kaffeemarkt>

Zitieren:

Demming & Müller-Pfeiffer (2026): Neue Spielregeln im Kaffeemarkt: Wachstum braucht Umdenken - Neue Konsumlogiken, sechs strukturelle Wachstumsbarrieren und ein strategisches Modell für neue Wertschöpfung.

Transparenzhinweis:

Bei der Erstellung dieses Whitepapers wurden unterstützend KI-basierte Werkzeuge eingesetzt. Sämtliche KI-gestützten Ergebnisse wurden von den Autoren kritisch geprüft und überarbeitet. Die inhaltliche Konzeption, wissenschaftliche Analyse und abschließende Textfassung liegen in der Verantwortung der Autoren.