

EMANUEL PROBST

World of Coffee: Jura war einst ein Gemischtwarenladen mit allen möglichen Haushaltsgeräten, fertigte alles selbst und war nur in der Schweiz aktiv. 1991 geriet das Unternehmen in eine existenzielle Krise. Emanuel Probst übernahm das Steuer und fuhr in die Gegenrichtung. Er fokussierte auf Kaffeevollautomaten, setzte auf Outsourcing und internationalisierte die Firma. Ende September eröffnet er zum 75-Jahr-Jubiläum die Jura World of Coffee.

Interview: **Oliver Prange** Fotos: **Marc Wetli**

Wie funktioniert eigentlich der Markt für Kaffeemaschinen?

Wie ist er strukturiert?

“In der Schweiz ist der Markt in zwei Segmente aufgeteilt: Vollautomaten und Portionensysteme. Der Markt für Vollautomaten liegt bei etwa 100 000 Stück; der ist weitgehend gesättigt. Der Markt für Portionensysteme wächst sehr stark. Der Rest – Siebträgermaschinen, Filtermaschinen – ist nicht mehr relevant. Das gleiche Bild ergibt sich weltweit. Es gibt zwei Key-Driver: Vollautomaten mit frisch gemahlenem und extrahiertem Kaffee und Portionensysteme mit günstigen Maschinen und teuren Portionenkapseln.”

Welches System ist besser?

“Jura steht für Vollautomaten. Der Vollautomat hat den Vorteil, dass er immer mit frisch gemahlenem Kaffee funktioniert. Man sieht, was man reintut. Auch bei den Portionenkapseln kommt guter Kaffee heraus. Aber man ist nach dem Kauf der Maschine an eine Marke gebunden. Beim Vollautomaten hat man viel mehr Variationsmöglichkeiten. Bei uns kann man 6 bis 14 Gramm extrahieren; das ist wichtig bei den heutigen Spezialitäten mit hohem Milchanteil – Caffè Latte, Caffè Macchiato, Cappuccino. Da muss man einen ganz starken Kaffee machen können.”

Für Sie ist relevant, dass die Kapselmaschinen billig sind, weil die Wertschöpfung in den Kapseln liegt. Bei Ihnen steckt die Wertschöpfung in der Maschine.

“So ist es. Und deshalb sind das auch zwei Welten, die sich nicht unter einem Dach vereinen lassen. Darum können wir keine Portionengeräte verkaufen – weil wir keine Kaffeeroaster sind.”

Haben Sie es denn überhaupt versucht?

“Wir haben Nespresso selber als kleine Nebenlinie, seit etwa sechs Jahren. Anfänglich auch international. Aber jetzt haben wir nur noch in der Schweiz ein einziges Gerät im Markt, und das wird per Ende Jahr auslaufen. Dann werden wir hundertprozentig auf Vollautomaten fahren.”

Gibt es so etwas wie eine Freundschaft oder Feindschaft zwischen den beiden Philosophien?

“Das ist Konkurrenz. Geprägt von gegenseitiger Achtung, sogar Bewunderung. Ich finde es fantastisch, was Nespresso gemacht hat. Das ist eine einmalige Geschichte. Und die nehmen uns auch ernst, weil sie wissen, dass wir es mit den Vollautomaten ziemlich gut machen.”

Nespresso hat ja sehr lange gebraucht, bis sich das System durchsetzte. Zum Boom kam es erst in den letzten Jahren. Wie war das bei Ihnen?

“Wer mit einem neuen Konzept kommt, braucht halt sehr lange. Auch bei uns dauerte es ein paar Jahre bis zum Durchbruch. Wir kamen zudem noch aus einer Situation, in der wir schlecht aufgestellt waren. Wir waren nicht fokussiert; wir hatten ein breites Sortiment – alle möglichen Haushaltsgeräte; wir waren auf die Schweiz ausgerichtet; wir waren rückwärts integriert – für unsere Bügeleisen haben wir alle Komponenten selbst hergestellt. Wir mussten also ziemlich viele Aufgaben lösen, um Vollautomat-Spezialist zu werden. Geholfen hat uns allerdings die beschleunigte Veränderung der Kaffeekultur auf der ganzen Welt. Als ich Anfang 1991 hier anfang, war Starbucks noch ziemlich

klein. Die gingen gerade an die Börse und schlugen mir vor, auch Aktien zu kaufen. Im Nachhinein betrachtet, wäre der Zeitpunkt für eine Investition ideal gewesen. Starbucks hat sehr viel dazu beigetragen, die Kaffeekultur weltweit zu verändern. Das hat der Nachfrage nach Vollautomaten- und Portionensystemen erheblich nachgeholfen.”

Wollen Sie damit wirklich sagen, dass Sie Starbucks Ihren Erfolg zu verdanken haben?

“Zu einem Teil sicher. Starbucks hat den Amerikanern beigebracht, dass man Kaffee nicht einfach gegen den Durst trinkt, sondern wegen des Genusses. Die Amerikaner trinken Kaffee wie die Engländer Tee – auch aus Protest gegen die Engländer, da wirkt immer noch die Boston Tea Party in der Gründungszeit der USA nach. Deshalb trinken die Amerikaner diesen ganz dünnen Kaffee literweise. Und Starbucks hat ihnen das schon ein wenig abgewöhnt.”

Warum kam der Kaffeeboom jetzt aus Amerika und nicht aus Europa? Hier gibt es immerhin Länder wie Italien mit einer grossen Kaffeetradition.

“Es gibt eben mehrere Entwicklungen. Einerseits die amerikanische, die sich dann auch weltweit auswirkt. Da ist Starbucks die Ursache. Und dann gab es die Völkerwanderung in Europa – Italiener, die in die Schweiz kamen und ihre Espresso-Kultur mitbrachten. Deutsche, die nach Italien in die Ferien gingen und dort Espresso kennen lernten. Das war in den Sechziger- und Siebzigerjahren.”

Hat es Europa verpasst, selber so eine Kaffee-Kette aufzuziehen, wo doch die Kaffeekultur hier tiefer verankert ist?

“Ich habe selber lange geglaubt, dass wir in Europa solche Kaffee-Ketten gar nicht brauchen. Weil wir ja unsere traditionellen Kaffeehäuser haben. Bis ich gemerkt habe, dass Starbucks etwas ganz anderes anbietet: ein anderes Erlebnis, neue, andere Getränke. Nun können wir beides haben: die klassische Kaffeekultur Europas und Trendgetränke aus Amerika. Das vermischt sich und bekommt eine Eigendynamik.”

Sie standen 1992 vor entscheidenden Weichenstellungen. Warum haben Sie damals gerade auf Kaffeemaschinen gesetzt?

“Im Rückblick sieht das aus wie eine sauber ausgearbeitete Strategie, die aufgegangen ist. Aber so war es nicht. Eine Strategie ist immer das Ergebnis von vielen verschiedenen Schritten. Ich habe 1991 angefangen. Jura war breit aufgestellt, emotional waren wir immer noch der Bügeleisenhersteller. Wir waren bei Luftbefeuchtern die Nummer eins, auch bei Toastern; wir waren auch bei anderen Haushaltsgeräten führend. Die Hälfte des Umsatzes machten aber schon damals die Kaffeemaschinen aus. Wir machten in der Schweiz einen guten Job und konnten davon leben. Aber es gab

zu wenig Erträge, wir laborierten um den Nullpunkt herum, und wir hatten keine neuen Produkte. Wir haben fest daran geglaubt, die Zukunft liege bei den Vollautomaten. Damals wurden weltweit knapp 170 000 Stück verkauft, davon fast 100 000 in der Schweiz. Heute sind es eine Million Stück.”

Woher kam plötzlich der Erfolg?

“Der Schweizer Markt war schon Mitte der Achtzigerjahre losgegangen und war lange weltweit der grösste. In Deutschland kostete eine Filterkaffeemaschine damals im Durchschnitt 89 D-Mark. Ein Vollautomat für über 1000 D-Mark, so sagte man uns, habe keine Chance. Also beschlossen wir, einen eigenen Vollautomaten zu entwickeln.”

Also zuerst fokussieren, dann outsourcen und schliesslich internationalisieren.

“Richtig. Zuerst Fokussierung. Dann Neuausrichtung der Wertschöpfungskette: Wir konzentrierten uns auf Entwicklung, Design, Innovation, Marketing, Vertrieb, Logistik, Service. Und lagerten alles andere aus. Da hatten wir zum Glück einen sehr starken Produktionspartner, die Firma Eugster/Frismag in Romanshorn.”

Das hat für Sie wahrscheinlich bedeutet, dass Sie manchen Betrieb schliessen, womöglich auch Leute entlassen mussten.

“Im 1993 haben wir angekündigt, dass wir die Bügeleisenproduktion auslagern würden. Das war ein Schock, denn das war ein Stück Solothurner Industriekultur. Aber es ging einfach nicht anders. Von den 55 Personen, die wir dann entlassen haben, haben 52 sofort einen neuen Job gefunden.”

Als Sie das machten, war überhaupt noch nicht sicher, dass es erfolgreich sein würde. Wie fühlt man sich, wenn man ein solches Risiko eingeht?

“Ich habe mich immer gut gefühlt. Vielleicht spielte da auch meine jugendliche Unerfahrenheit eine Rolle. Wichtig ist aber: Wir waren überzeugt. Und wir haben das sehr früh gemeinsam mit dem Produktionspartner gemacht. Wir waren also nicht allein. Zusammen haben wir die erste Generation der Impresa entwickelt. Die war zuerst ein Riesenerfolg in der Schweiz und dann ein Problem. Denn die Geräte waren noch nicht so weit, wie sie hätten sein sollen.”

Inwiefern?

“Wir spürten die Innovationsrisiken. Wir hatten viel zu viele Rückläufe, zu viele technische Probleme. Die hat man immer bei neuen Geräten – wir leider in der aggressiven Form. Wir waren Newcomer, und auch für Eugster/Frismag war es der erste Vollautomat. Da sind wir hart ans Limit geraten, mussten haarscharf fahren.”

Was meinen Sie mit haarscharf?

“1995 bis 1997 haben wir Verluste gemacht, offiziell eine rote Null. Wir bekamen keine Bankkredite mehr. Das hat starke Nerven gebraucht. Entscheidend war aber: Wir haben immer daran geglaubt, obwohl uns tagtäglich das Gegenteil bewiesen wurde. Als wir die Probleme mit dem ersten Gerät hatten, haben wir bereits die zweite Plattform entwickelt. Die kam dann 1998 auf den Markt. Der erste Kompakt-Vollautomat war ein Riesenerfolg und half uns auch sehr im internationalen Geschäft.”

Was ist denn das technische Hauptproblem? Dass Strom auf Wasser trifft?

“Wir haben mit Wasser, Hitze, Dampf, Bohnen, Druck, Hightech-Elektronik, viel Mechanik zu tun – und das auf engstem Raum. Die Elektronik ist genau dort, wo es eigentlich am ungünstigsten ist, mitten im Dampf. Diese Herausforderung war ganz am Anfang ein wenig zu gross. Die schlechte Phase 1995 bis 1997 hat dazu geführt, dass wir in unsere Strategie radikalisiert haben. Jetzt liessen wir alles andere weg: Luftbefeuchter, Wärmeplatten, Toaster, einfach alles. International gabs nur noch Vollautomaten.”

Wie sehen Ihre Vertriebskanäle aus?

“In Europa haben wir jetzt etwa 7000 Verkaufspunkte in allen möglichen Kategorien. Einerseits gibt es die grossen Ketten mit vielen Filialen wie Media-Markt; das ist europäisch mit Abstand der grösste Elektronikmarkt. Aber auch Fust und die Warenhäuser. Und dann gibt es die unabhängigen Fachhändler. Die haben sich zum Teil in Einkaufsgenossenschaften organisiert, und das hat eine grosse Zukunft.”

Sie haben sich mit Ihren Vollautomaten in einer Nische etabliert. Können Sie da jetzt beliebige Preise verlangen?

“Nein, beliebige nicht. Die Preise müssen immer im Zusammenhang mit dem Produkt stehen, mit dem, was man bietet, und mit der Markenstärke. Je stärker die Marke ist, umso mehr Spielraum hat man in der Preisgestaltung. Und umso mehr Geld hat man dann für die Innovation, für das Wachstum. Eine sehr starke Marke ist also entscheidend. Darum investieren wir jetzt auch wahnsinnig viel in Brand-Building. Das Zweite ist aber das Produkt selber. Sie kaufen ja auch keinen VW Golf für 100000 Franken, obwohl das ein hervorragendes Auto ist. Oder einen Audi A6 für 200000. Der Preis muss irgendeine Relation zum Produkt haben. Aber: Der Audi A6 ist viel teurer als der entsprechend grosse und starke Hyundai. Audi kann mehr verlangen, weil das eine starke Marke ist.”

Wem gehört Jura heute eigentlich?

“Jura ist eine Aktiengesellschaft. Die Mehrheit gehört der Jura Henzirohs Holding und weiteren drei

Aktionären; einer davon bin ich. Ursprünglich war ich nur Aktionär der Holding – die hatte damals 100 Prozent der Aktien. In den schlechten Jahren mussten wir das Aktienkapital erhöhen, und da bin ich auch direkt Aktionär geworden. Aber ich kontrolliere die Firma nicht; die Mehrheit der Holding gehört der Gründer-Stiftung, bei der meine Frau im Stiftungsrat ist. Wir können den unternehmerischen Willen sicherstellen. Das ist wichtig. Kontrollieren, beherrschen ist nur dann wichtig, wenn man nicht gleicher Meinung ist. Wir sind nicht Investoren, sind nicht kurzfristig orientiert. Wir wollen möglichst wenig Dividende und möglichst viel im Unternehmen lassen. Wir haben in den letzten Jahren nie mehr als 10 bis 15 Prozent des effektiven Gewinns ausgeschüttet.”

Jetzt, wo Sie die Jura erfolgreich umgebaut haben, müssten Sie doch ein Interesse daran haben, die Firma auch zu besitzen?

“Ich funktioniere nicht so. Mir ist wichtig, dass ich hier das ausleben kann, was mir Spass macht. Neue Produkte entwickeln, neue Märkte aufbauen, Leute begeistern. Das ist wie beim Theater; am Schluss, wenn alle klatschen, ist es am schönsten; das gibt Befriedigung. Unser Applaus ist der Umsatz, der Marktanteil. Der Besitz selber spielt da keine grosse Rolle. Für mich ist es nicht entscheidend, ob ich Mehrheits- oder Minderheitsaktionär bin, solange ich Dinge bewegen kann. Aber Sie müssen sich keine Sorgen machen. Wir sind nicht am Verarmen, es hat sich schon ausgezahlt. Ich habe einfach keine Probleme mit dem Besitz.”

Sie arbeiten jetzt sehr intensiv daran, der Marke Jura eine solche Aura zu geben: mit Ihrer gläsernen Service-Fabrik, mit der Jura World of Coffee.

“Zuallererst kommt die perfekte Kaffeequalität. Dann das Design. Das muss bei Jura cool, nordisch, sec sein, mit straffen und präzisen Linien, sehr harmonisch, die Anfassqualität muss stimmen, das ist extrem wichtig. Und schliesslich muss die Bedienung am einfachsten sein. Am besten wäre es, wenn wir ganz ohne Gebrauchsanleitung auskämen. Alles zusammen ist der Markeninhalt. Wenn die Leute einen Vollautomaten haben, werden sie irgendwann merken, dass der auch mal einen Service braucht. Da sind wir auf die Idee gekommen, unsere gläserne Servicefabrik hinzustellen. Jetzt gibt es bereits eine zweite in Österreich, und andere sind weltweit geplant.”

Wie wird denn das genutzt?

“Wir haben in Europa rund 700 Servicestellen; die Leute müssten also gar nicht hierher kommen. Und trotzdem: Wenn ich die Autos auf dem Parkplatz anschau, dann kommen die von überall her. Ich würde es als Konsument auch am liebsten so machen. Mein Auto würde ich am liebsten in die Fabrik zum Service geben; denn dort, wo pro Tag hunderte von Autos mon-

tiert werden, ist das grösste Know-how konzentriert.”

Und was bezwecken Sie mit der Jura World of Coffee?

“Das ist sozusagen unser ideologisches Zentrum. Wenn wir weltweit führend werden wollen bei den Vollautomaten im Premium-Segment, dann müssen wir dort, wo wir herkommen, die ideologische Basis haben. Wir sind der Flugzeugträger, und die Flugzeuge tragen die Botschaft in die Welt hinaus. Die Jura World of Coffee soll unseren Markeninhalt mit allen Sinnen erlebbar machen und demonstrieren, dass Jura nicht einfach Kaffeemaschinen entwickelt, sondern Kaffee denkt, fühlt und lebt. Ab dem 30. September können sich Jung und Alt davon ein Bild machen.”

Was sind Ihre weiteren Ambitionen?

“Innovation und Internationalisierung. Wir wollen, was Espresso-/Kaffeevollautomaten angeht, Innovationsleader bleiben und Kaffeeliebhaber stets aufs Neue mit unseren Geräten begeistern. Und wir werden den Auf- und Ausbau der internationalen Märkte konsequent fortsetzen. Bereits heute generieren wir rund 85 Prozent unseres Umsatzes jenseits der Schweizer Grenze. In diesen ungesättigten Märkten liegt noch enormes Wachstumspotenzial für die Zukunft.”