



Dieser Aufsatz wurde in absatzwirtschaft Heft 5/1981 veröffentlicht. Wie ist es möglich, daß die drei etablierten Unternehmen der Zigarettenindustrie - Reemtsma, BAT, Brinkmann - die noch Anfang der siebziger Jahre souverän den Markt unter sich aufteilten, in den letzten Jahren ihre Marktposition nicht verteidigen oder ausbauen konnten?

Auf Bilanzkonferenzen der Zigarettenhersteller wird dann gern die Erklärung herumgereicht: Weil die Zigarettenindustrie den Gesundheitstrend, den Trend zur leichten Zigarette, überschätzt hat und zu spät gegensteuerte. Der Düsseldorfer Marketing- und Werbeberater Dr. Franz Brück kommentiert: »Diese Erklärung geht an den wahren Ursachen der Misere vorbei. Die Zigarettenleute ignorieren Grundsätze erfolgreichen Marketings.« Dr. Brück zeichnet erfolgreiche und verhängnisvolle Entwicklungslinien im deutschen Zigaretten-Markt auf.

Irrwege im Zigaretten-Marketing

1929 schrieb Hans Domizlaff in dem Buch »Typische Denkfehler der Reklamekritik« für seinen Freund Philipp Reemtsma: »Es wird heute zu viel Reklame für fehlerhafte Waren gemacht. Ein erheblicher Prozentsatz ist einfach unnütz vergeudetes Geld. Es liegt wie eine Psychose über Deutschland, daß jeder Geschäftsmann glaubt, nur in Reklame die Rettung für mangelhafte Umsätze zu sehen und dabei vergißt, an das Wesentliche zu denken: An die materielle und psychologische Qualität einer Markenware.«

In der Tat scheinen die Zigarettenunternehmen diese Grundregel erfolgreichen Marketings vergessen zu haben. Statt diese Einsicht des Altmeisters des Zigarettenmarketings nachzuvollziehen und die Verbraucher durch neue, attraktive Produktalternativen zu locken, versucht es die Zigarettenindustrie in letzter Zeit ausschließlich mit austauschbaren »Me-too-Produkten« im wachstums-starken Full-Flavor-Segment von Marlboro und Camel: unter anderem mit Liberty, Winston, Morgan und West. Selbst das emotionale Vorstellungsbild, das Image dieser Marken, ist nicht viel mehr als ein Abklatsch von Marlboro und Camel.

Im Gegensatz zu diesen Produktimitationen waren **alle** heute führenden Zigarettenmarken zum erfolgsentscheidenden Zeitpunkt der Markteinführung echte Produktnovitäten:

1953

wurden Reval und Roth-Händle eingeführt, als **erste naturreine** blonde bzw. schwarze Zigaretten ohne Filter.

1955

gelang BAT mit der HB die große Sensation, die **erste Filterzigarette** durchzusetzen.

1956

folgte Ernte 23 als **erste naturreine Filterzigarette**. Im selben Jahr führte Lux-Filter die »aromaversiegelte« erste Hartbox in der Konsumpreisklasse ein. Der fantastische Erfolg von Peter Stuyvesant 1956 hing nicht zuletzt davon ab, daß die PST den Deutschen endlich wieder Weltformat vermittelte, mit der ersten 85-mm-King-Size-Zigarette, einem Format, dem sich bald **alle** anderen Filterzigaretten anpaßten.

1960

war die Zeit reif für die **erste echte US-Zigarette**, die man zum normalen »deutschen« Preis kaufen konnte: Marlboro schaffte den Take-off und etablierte sich besonders in den südlichen »US-Gebieten« unter den Spitzenreitern des Marktes.

1961

wurde versucht, in Deutschland auch die in Amerika so beliebten **Menthol-Zigaretten** durchzusetzen. Trotz einer gigantischen Werbeschlacht konnte Reynolds mit Reyno zwar nur einen kleinen Liebhaberkeis erobern. Immerhin, mit konstanten 50 Millionen Stück pro Monat war der Durchbruch geschafft. Die vielen späteren Mentholnächläufer dagegen blieben **alle** auf der Strecke.

1962

wurde dann die Gesundheitswelle im Zigarettenmarkt eingeläutet. Lange vor der Zeit also, da es in Marktforscherkreisen Mode wurde, auf den starken Hang der Deutschen zur leichten Zigarette aufmerksam zu machen, eröffnete Lord Extra mit einer damals geradezu provokant frechen Kampagne das **Segment der nikotinarmeren Zigaretten**. Optik und Schlagzeile (Genuß im Stil der neuen Zeit) haben sich bis heute über fast 20 Jahre lang unverändert, aber bis zum Klischee degeneriert erhalten. Im folgenden Jahr konnte sich eine Zigarette mit dem signalstarken Namen Milde Sorte und mit dem Hinweis auf einen Spezialfilter (»mit Klimazone«) als die Leichteste der Leichten profilieren.

1968

als schließlich alle Filterzigaretten ausnahmslos mittlerweile ihre Leichtigkeit in den Mittelpunkt stellten, bot Camel-Filters **die einzige Full-Flavor-Alternative**. Peer kam im selben Jahr mit der ersten **100-mm-Zigarette**.

Und 1970

war es Kim, die mit einem neuen Format, lang und dünn, als **erste Frauenzigarette** Furore machte.

Alle 15 führenden Zigarettenmarken mit über 0,5 Prozent Marktanteil konnten in ihrer Startphase einen ganz faktischen, konkreten Produktvorteil anbieten. Es gab lediglich eine einzige Ausnahme: die nikotinarmeren Krone-Filter. Sie konnte sich als die eher »männliche« Geschmacksalternative zu den eher feminin eingestuften superleichten Filterzigaretten profilieren. Entsprechend der schwachen Produktalternative stand auch die Einführung der Krone über Jahre hinweg auf sehr schwachen Füßen.

Heute wäre selbst ein Spätzündererfolg à la Krone kaum mehr möglich. Zu groß sind inzwischen die zusätzlichen Hindernisse, die den Start einer neuen Zigarettenmarke erschweren, vor allem

1. weitgehend gesättigte Märkte, größere Angebotsvielfalt, stärkere Abhängigkeit vom Automaten- und Lebensmittelgeschäft, härterer Verdrängungswettbewerb;
2. reglementierte Kommunikation, insbesondere der Verzicht auf die elektronischen Medien, die früher bei Neueinführungen vor allem wegen schnellerer Aktualisierbarkeit und stärkerer Emotionalisierbarkeit des Werbeversprechens einen ganz entscheidenden Einfluß hatten.

Erstaunlich genug, daß die Zigarettenindustrie trotz dieser gravierenden, zusätzlichen Handikaps weiter auf Me-too-Konzepte vertraut. **Hans Domizlaff und Philipp Reemtsma würden darauf hinweisen, wie wichtig es ist, daß eine neue Zigarette, wie jedes andere neue Produkt auch, den Eindruck vermitteln kann, eine wirklich wichtige Alternative zum Bestehenden zu bieten. Sie würden die Frage stellen, ob im Zigarettenmarkt eine wesentliche Rauchalternative fehlen würde, wenn es die neue Marke X nicht geben würde.**

Im Gegensatz zu den Zigarettenpionieren Domizlaff und Reemtsma setzt sich die Zigarettenindustrie von heute viel zu niedrige Maßstäbe. Sie vertraut offensichtlich darauf, daß die Wahl einer neuen Zigarettenmarke ausschließlich von emotionalen Motivationen bestimmt wird, die allein über die Werbung befriedigt werden können. Sie scheint zu übersehen, daß der emotionale Zusatznutzen als Lug und Trug in sich zusammenfällt, wenn er sich nicht schlüssig von einem faktischen Vorteil, von der Marke selbst, ableiten läßt.

Auch hier ist ein Vergleich mit den erfolgreichen etablierten Marken zum Zeitpunkt ihrer Markteinführung sinnvoll. Sie alle haben eine doppelsinnige Botschaft gehabt. Einerseits vordergründig im Sinne einer rationalen Produkterklärung und andererseits hintergründig im Sinne einer irrationalen Markenidee.

Die naturreine Ernte 23 warb beispielsweise mit dem Slogan »von höchster Reinheit«. Die hintergründige emotionale Überredungsabsicht in Richtung »Reinheit« wird durch das vordergründige Produktargument »naturrein« verdeckt und kann so überhaupt erst wirksam werden. Ohne schlüssigen, zwingenden Produktbezug wirkt eine emotionale Werbebotschaft unglaubwürdig. Domizlaff schrieb: »Die Schaffung der Marke durch die Ware übertrifft an Wichtigkeit alles . . . Selbst mit der stärksten, größten und umfangreichsten Reklame ist für eine (markentechnisch) schlechte Marke in einem strittigen Absatzgebiet nichts zu erreichen.«

Die Illusionen über die Illusionen der Verbraucher müssen bei den Zigarettenleuten besonders tief verwurzelt sein. Wie sonst ließe sich erklären, daß immer wieder Millionen in die Hoffnung investiert werden, mit neuen Zigaretten zu reüssieren, die letztlich gar keine neuen Zigaretten sind, sondern nur Variationen eines von anderen Marken längst befriedigten Rauchvergnügens. Domizlaff und Reemtsma würden die Zigarettenmanager von heute wahrscheinlich mit drei wesentlichen Forderungen konfrontieren:

1. Werbung für neu einzuführende Marken darf nicht mit Werbung für eingeführte Marken verglichen werden. Spektakuläre Erfolge im Zigarettenmarkt lassen sich zwar, vordergründig betrachtet, eindeutig und in erster Linie tatsächlich auf erfolgreiche Werbekampagnen zurückführen. Vom HB-Männchen über die Camel-Meilenweit-Story bis hin zum Marlboro-Cowboy. Aber: Zugkraft und Ausstrahlung der Werbung setzten erst zu einem Zeitpunkt ein, als die Marken selbst schon längst mit Hilfe ihrer Markenidee und ihres Produktvorteils die Bewährungsprobe beim Verbraucher bestanden hatten.

2. Die Segmente des Marktes dürfen nicht mechanistisch begriffen werden. Letztlich kommt es viel mehr auf die Persönlichkeit jeder einzelnen Marke an. Die großen Erfolge von Camel-Filters und Marlboro kann man zum Beispiel nicht, wie es die Zigarettenindustrie tut, allein mit dem Trend der Raucher zur starken Zigarette begründen. Angesichts der blutleeren 08/15-Konzeptionen im Leichtmarkensegment (Preisfrage: Welche Marke bildet die schönsten Raucher ab?) ist es wahrscheinlicher, daß Camel-Filters und Marlboro besonders deshalb besser im Trend liegen, weil sie mittlerweile die einzigen Marken sind mit attraktiver Markenpersönlichkeit und mit charismatischer Ausstrahlung. Im Grunde liegt deshalb gerade im Leichtmarkt die viel größere Chance. In diesem Segment könnte heute schon ein Einäugiger König werden. Die Tatsache, dass selbst Marlboro und Camel-Filters die Nikotinhöchstwerte für nikotinarme Zigaretten nicht überschreiten und de facto also Leichtmarken sind, mag dieser These zusätzliches Gewicht verleihen. Es ist im übrigen müßig, über Marktsegmente zu diskutieren, wenn man keine neuen Markenideen hat.

3. Die Zigarettenmanager müssen sich wieder stärker bewußt werden, daß eine so höchst persönliche Ware wie eine Zigarette nicht von Technokraten und Werbemanagern gemacht werden kann. Eine Markenidee aus einem Guß mit einzigartigem Produktvorteil und einzigartigem Charisma kann weder von Leuten verwirklicht werden, die auf all die vielen sachfremden Zwänge Rücksicht nehmen müssen, die in der vielgliedrigen Hierarchie des Konzernmanagements und des Agenturmanagements unvermeidbar sind, noch von kreativen Solisten, die immer nur »Mittel zum Zweck« sind (Domizlaff). Was fehlt, ist der Markenregisseur, der in einer Person unterschiedliche Spitzenbegabungen vereinigt: rücksichtslose Konzentration allein auf die Sache, höchste Sensibilität für kreative Gestaltung und illusionslose Nüchternheit in der Markentechnik.

Hans Domizlaff und Philipp Reemtsma würden ...

Zum Trost für ihre deutschen Kollegen könnten Hans Domizlaff und Philipp Reemtsma darauf hinweisen, daß die viel gerühmten Erfolge von Camel und Marlboro weniger auf solche Einsichten in das Zigarettenmarketing zurückzuführen sind als vielmehr auf die Gunst übergeordneter, internationaler Managemententscheidungen.

Camel-Filters wurde vor allem deshalb eingeführt, weil die Amerikaner mit ihrer Tochter Haus Neuerburg nach den Misserfolgen von Winston und Reyno einen weiteren Versuch machen wollten. Camel bot als drittgrößte Reynolds-Marke die naheliegendste Möglichkeit. Ihre Mitgift waren ein vertrautes, sehr zeitgerechtes Image und der zu diesem Image passende Produktvorteil, 1968 die einzige starke Filterzigarette Deutschlands zu sein.

Marlboro stellte seine Werbung deshalb auf die überaus erfolgreiche Cowboy-Romantik um, weil sich Marlboro-Werbung und -Vertrieb unter BAT-Regie längst nicht mehr mit dem internationalen Verständnis von Philip Morris vereinbaren ließen. Philip Morris gründete also eine eigene Deutschland-Niederlassung, tat das Naheliegendste, indem die international erfolgreiche Cowboy-Kampagne auch in Deutschland eingesetzt wurde.

So »zufällig« kann erfolgreiches Zigarettenmarketing auch sein.