



Heutzutage ist bekanntlich alles 4.0, dem großen Trend wollen wir uns selbstverständlich auch nicht entziehen. Aber in einem Bereich versucht man gerade, diesem Trend auszuweichen: Die Zigarettenbranche ist dabei, sich dem veränderten Verbraucherverhalten anzupassen, wagt sich aber scheinbar nicht über die Version 2.0 heraus. Auch hier kann man gerade eine Veränderung beobachten, in der eine Branchen weit unter Ihrem Potenzial innoviert. Aber dazu später mehr, zuerst aber etwas über den Status quo:

Ich erspare mir die Aufzählung und Details über den ansteigenden Druck auf die Tabakindustrie der letzten Jahre. Schockbilder auf einheitlichen Zigarettenpackungen sind nicht nur eine Abschreckung, sondern auch ein Angriff auf den über Jahrzehnte aufgebauten Markenwert. Durch die rigiden Werbeeinschränkungen lässt sich der Absatz nur bedingt durch ein Wachstum in Asien kompensieren, feilt doch z.B die chinesische Regierung auch

an einem neuen Gesundheitskonzept zur Eindämmung des Tabakkonsums.

Neue Wege in anderen Fußstapfen

Neue Rezepte sind also gefragt, zumal ein neuer Wettbewerber sich bei den Rauchern wachsender Beliebtheit erfreut; Der Anteil der Liquid-Dampfer wächst kontinuierlich. Nichts liegt also näher, den Trend mitzugehen und den Kunden ebenfalls mit den e-Zigaretten zu versorgen. Triebfeder ist der Wunsch, den „Kodak Moment“ nicht zu erleben, die seinerzeit den Trend zur Digitalfotografie verschlafen haben. Um dieses Trauma zu vermeiden, investiert allein Philip Morris 2 Mrd. USD in die Entwicklung von Alternativen zur Zigarette, teilweise in Liquids, teilweise auch in eigene Lösungen. Eine fatale Entwicklung, denn sie ist sehr kurz gesprungen: Die meisten Raucher greifen schließlich zur E-Zigarette, um über diesen Weg den Ausstieg vom Rauchen leichter vollziehen zu können. Dampfen wird aus Sicht des Konsumenten also als reiner Interims-Zustand und nicht als Genussmittel angesehen, die Konzerne beschleunigen damit ihr eigenes Ende. Zudem ist gerade in den Ländern wie z.B. den USA, die sich schon lange mit dem Nichtraucherschutz beschäftigen zu beobachten, dass das Thema Rauchen ebenso wie Übergewicht als ein Problem weniger privilegierter Schichten angesehen wird. Das Image des Kernproduktes sinkt, und man kann durch nicht einsetzbare PR- und Werbebudgets nichts dagegen tun.

Aber welche Alternativen bleiben Unternehmen, die vor einschneidenden Marktveränderungen stehen und neue Wege finden müssen? Der Schwenk in einen neu aufkommenden Konkurrenzmarkt wie e-Zigarette ist ein bequemes, weil kalkulierbares Risiko. Langfristige Neuausrichtungen sehen anders aus und folgen oft der Blue Ocean Strategie. Erfolgreiche Beispiele (z.B. Nespresso, Nintendo) gibt es genug, jetzt muss nur der Schritt vom blauen Dunst zum blauen Ozean gelingen.

Der Weg zum Blue Ocean

Was ist damit gemeint, wie geht man am Besten vor? Ich bemühe einmal folgendes Beispiel:

Wenn ich Schwerter schmieden kann, dann bin ich in der Wahrnehmung anderer und natürlich meiner eigenen ein Waffenproduzent. Für diese Aufgabe bedarf es aber auch

verschiedener Kernkompetenzen: Von der Materialkunde über Schmiedefertigkeiten bis hin zur Anwendungsanalyse reicht das Portfolio, um ideale Produkte herzustellen. Sollte aber aus verschiedenen Gründen kein Mensch mehr die Schwerter nachfragen, muss ich die Kompetenzen für ein neues Produktportfolio einsetzen, um z.B. die berühmten Pflugscharen herzustellen.

Was bedeutet das für die Tabakindustrie? Natürlich erst einmal der Blick auf das, was als Kernkompetenz dem Business zu Grunde liegt, wie beispielsweise

- Generierung von Marktwissen und -durchdringung
- Aufbau effizienter Lobbyarbeit
- Markenaufbau
- Generierung von Verbraucherloyalität
- Wissen über Anbau, Ernte und Verarbeitung von Naturprodukten
- Expertise im Bereich Genuss- und Suchtprodukte
- ...und sicherlich noch viele andere!

Es empfiehlt sich also, sehr genau das, was einen ausmacht, zu analysieren um anschließend seine „Pflugscharen“ zu identifizieren. Aber wie geht man dabei vor? Folgende Impulse zur Identifizierung der „Tabak-Pflugscharen“ sind möglicherweise hilfreich:

Wie kann ich einen neuen Markt (also Blue Ocean) für Genuss- oder Suchtmittel schaffen? Aus welchem Produkt, das heute mehr oder weniger als Commodity bezeichnet wird, kann ich mit meinen Kompetenzen Mehrwerte schaffen? Ein Blick auf Nespresso zeigt das Potenzial dieser Sichtweise: Aus einem Produkt, das am Markt zu 3,99€/500g verramscht wurde, hat man durch neue Kontexte ein begehrtes Gut zu zehnfachem Preis gemacht.

Aus Commodity ein Platzhirschprodukt machen

Das gleiche kann man z.B auf andere Bereiche übertragen: Die o.g. Kompetenzen der Tabakindustrie können aus Gemüse ein hochbegehrtes Produkt machen! Genuss, Gesundheit, eine neue Art der Zubereitung sprechen ganz neue Zielgruppen an. Broccoli und Möhren als Lifestyle-Produkt für eine Zielgruppe, die derzeit mit dem Produkt und der

Anmutung des Konsums desselben noch nichts ahnt.

Wir reden von viel Aufwand: Der Aufbau einer Marke, die es derzeit noch nicht gibt, Generierung neuer Kundengruppen, Entwicklung neuer Produkte, es ist sicherlich nicht einfach. Zukunftssicherheit gibt es nicht zum Discountpreis, wer Aufwand scheut bleibt bei der Kopie existierender Markttrends - auch wenn man sich damit selbst kanibalisiert!

Beitragsbild: Bethany Legg auf Stocksnap.io. Dieser Beitrag ist ursprünglich auf www.denkubator.de erschienen