Inside Habanos

Die kubanische Zigarrenindustrie wird seit der sozialistischen Revolution zentral geführt. Für den Vertrieb der gesamten Habanos-Produktion ist das Unternehmen Habanos S.A. verantwortlich. Habanos S. A. wurde 1994 gegründet und gehört je zur Hälfte dem kubanischen Staat und dem spanischen Altadis-Konzern, der mittlerweile von der britischen Imperial Tobacco Group übernommen wurde. Im Cigar-Clan-Interview spricht Habanos S.A. Co-Präsident Jorge Luís Fernández Maique über aktuelle und zukünftige Herausforderungen, und gewährt dabei Einblicke in das Innenleben des mächtigen Unternehmens.

TEXT: **MANUEL FRÖHLICH**

Jorge Luís Fernández Maique, Sie sind Co-Präsident von Habanos S. A. und vertreten im Joint Venture mit dem britischen Imperial-Konzern Cuba. Wie funktioniert die Zusammenarbeit mit ihrem Präsidentenkollegen Buenaventura Jiménez Sánchez-Cañete von Imperial?
Man stellt sich vor, dass es schwierig ist, gemeinsam Entscheidungen zu fällen. Aber in der Regel ist es das nicht, weil beide Parteien – der cubanische Staat und unser Joint-Venture-Partner Imperial – dasselbe gemeinsame Ziel haben. Beide Seiten möchten das Beste für das Unternehmen. In 99 Prozent der Fragen stimmen wir überein. Kommt es einmal vor, dass wir nicht gleicher Meinung sind, überprüfen wir die Frage erneut und machen weitere Untersuchungen.

Aber gibt es zwischen Ihnen eine Aufgabenteilung?
Nein. Beide Co-Präsidenten sind für alles zuständig. Es wäre gar nicht möglich, dass sich einer von uns nur um die Finanzen oder das Marketing kümmern würde. Wir machen beide alles – intern und extern.

Wie hat sich das Geschäft von Habanos im Jahr 2011 entwickelt?
Die Zahlen des aktuellen Jahres sind sehr gut. Insgesamt liegen die Verkäufe 3 Prozent über dem Vorjahr – ohne den spanischen Markt sogar 6 Prozent.

Was ist in Spanien passiert?
Es sind zwei Dinge: Zum einen ist in Spanien Anfang des Jahres ein neues Gesetz in Kraft getreten. In Hotels, Bars und Restaurants gilt seither ein strenges Rauchverbot. Das zweite Problem in Spanien ist die Wirtschaftskrise. Auch die Krise in Griechenland spüren wir.

Das erste Jahr nach der Einführung neuer Rauchverbote ist immer besonders schwierig. Das haben wir auch in anderen Märkten gesehen. Im zweiten und dritten Jahr nehmen die Verkäufe langsam wieder zu.

Vom massiven Einbruch der Verkaufszahlen im Jahr 2007 hat sich die cubanische Cigarrenproduktion aber bis heute nicht erholt.
Unsere wichtigsten Absatzmärkte – England, Frankreich und Deutschland – haben in dieser Zeit neue Nichtrauchergesetze eingeführt. Wir sehen jetzt aber eine Erholung. In allen diesen Ländern, auch in der Schweiz, werden wieder mehr Habanos verkauft, weil die Branche und die Cigarrengenießer sich der neuen Gesetzgebung angepasst haben.

Einen positiven Schub würde die Nachfrage nach Habanos auch durch ein Ende des amerikanischen Embargos erleben. Wie schnell könnte die cubanische Cigarrenindustrie darauf reagieren?
Das ist natürlich keine einfache Frage. Wir warten seit über 50 Jahren auf ein Ende des Embargos. Wir wissen nicht, wann der Zeitpunkt kommen wird. Leider habe ich keine Kristallkugel, um in die Zukunft zu sehen. Als Carter Präsident war, wurde gesagt, in seiner zweiten Amtszeit fällt das Embargo. Jetzt sagen sie, in der zweiten Amtszeit von Obama wird es passieren. Wir wissen es nicht, und es ist sehr schwierig, eine Prognose abzugeben. Was ich Ihnen versichern kann: Wir sind bereit. Unsere Produktion ist bereit. Wir haben genügend Land. Wir haben die Tabakbauern. Wir haben Manufakturen. Wir haben alles.

In unserer Fünfjahresplanung bis 2017 ist ein Ende des Embargos als Szenario enthalten. Aber selbst wenn das Embargo fällt, sind nicht alle Probleme gelöst. Die amerikanischen Cigarrenproduzenten verfügen über eine schlagkräftige Lobby und werden uns nicht mit offenen Armen empfangen. Was ich versichern kann: Wir werden niemals Europa auf Kosten der USA vernachlässigen. Europa ist traditionell unser wichtigster Markt. Sicher wird das amerikanische Interesse für cubanische Cigarren zu Beginn groß sein. Aber was passiert nach zwei, drei Jahren? Wir werden keinesfalls den Fehler machen und Europa vergessen.

FOTOS: **ANDREAS STACHL**

Mit welchen Zahlen rechnen Sie in Ihrer Planung?
Das Marktpotenzial der USA liegt vielleicht bei 50 bis 60 Millionen Habanos im Jahr, wenn wir optimistisch rechnen. Wenn Sie das in ein Verhältnis zu unserer aktuellen Produktion von 300 Millionen Cigarren pro Jahr setzen, sehen Sie, dass diese zusätzliche Nachfrage für uns kein großes Problem darstellt.

Eine weitere Herausforderung ist das Marketing – verschiedene cubanische Marken gehören in den USA anderen Markeninhabern.
Das beschäftigt uns in der Tat mehr als die Produktion. Stellen Sie sich vor: Es wird eine Partagás aus 100 Prozent cubanischem Tabak geben, eine Partagás aus 100 Prozent dominikanischem Tabak. Natürlich werden amerikanische Produzenten auch nach cubanischem Tabak fragen, sodass es drittens auch Cigarren der Marke Partagás mit einer Mischung aus cubanischen und dominikanischen Tabaken geben wird. Das wird richtig verrückt!

Wird es eine Einigung mit den amerikanischen Markeninhabern geben?
Das müssen Sie diese Unternehmen fragen, das liegt nicht in unserer Hand.

Zurück in die Gegenwart und zur aktuellen Habanos-Produktion. Können Sie erklären, wie Habanos S. A. Neuheiten wie die »Cohiba Behike« entwickelt? Wer liefert die Ideen, und wer entscheidet?
Neuheiten werden von einer Gruppe von Spezialisten aus dem Marketing und der Produktion entwickelt. Die Marketingabteilung verschickt jedes Jahr einen Fragebogen an alle Tochtergesellschaften – in Deutschland ist das der offizielle Habanos-Importeur 5THAvenue, in der Schweiz die Intertabak AG. Auf diesem Weg erheben wir die Zufriedenheit der Konsumenten, die Wahrnehmung der Qualität und welche Trends sich abzeichnen. Dieses Feedback ist für uns sehr wichtig. Die Importeure kennen ihre Märkte und die Wünsche der Konsumenten am besten.

Einmal im Jahr diskutieren und entscheiden wir, welche Marken weiterentwickelt und welche neuen Formate produziert werden sollen.

Andere Hersteller setzen mehr auf Bottom-up-Innovationen. Zum Beispiel steht bei Davidoff oft ein neues Tabakblatt am Anfang des Prozesses. Aus einer neuen Zucht geht eine Charge Tabak mit besonderen Eigenschaften hervor, und die Blender von Davidoff überlegen dann, wie aus diesem Tabak eine neue Cigarre entstehen könnte. Kommt es auch in Cuba vor, dass neue Cigarren aus speziellen Tabaksorten entstehen?
Nun, Sie müssen wissen, dass ich aus der Tabakproduktion komme. Drei Jahre habe ich in der Landwirtschaft gearbeitet, um die Tabakkultivierung von Grund auf kennenzulernen. Durch meinen Job habe ich Hendrik Kelner von Davidoff schon verschiedentlich getroffen – während meiner Reisen in die Dominikanische Republik, Honduras und Nicaragua, auf verschiedenen Kongressen auf der ganzen Welt, zuletzt im Jahr 2003 in Cannes. Ich habe mit ihm manche Diskussion geführt. In Cuba kombinieren wir die Nachfrage und die Wünsche der Konsumenten mit den Erfahrungen unserer Produzenten und Maestro-Ligadores, unseren Meisterblendern. Dabei entwickeln wir genauso Neuheiten mit neuartigem Geschmack. Nehmen Sie als Beispiel die »Cohiba Behike« mit dem kraftvollen Medio-Tiempo-Tabakblatt.

Welche Konsumentenwünsche beobachten Sie zurzeit im Markt?
Das allerwichtigste Thema für uns ist Qualität. Wir sind überzeugt, dass wir unsere Position als Marktführer nur halten können, wenn wir die Qualität unserer Cigarren halten und weiter verbessern. Qualität beschäftigt uns jeden Tag. Wenn wir über Formate, Ringmaße und Größen sprechen, fällt der Trend hin zu kürzeren Cigarren mit größeren Durchmessern auf. Damit reagieren wir auf Entwicklungen unserer Zeit, auf neue Rauchgewohnheiten.

Andere Cigarren entsprechen nicht mehr dem Zeitgeist, ihre Produktion wird eingestellt. Wie entscheiden Sie, was nicht mehr produziert wird?
Die wichtigste Rolle spielen natürlich die Verkaufszahlen. Wenn wir von einem Format weniger als 10.000 Stück pro Jahr verkaufen, werden die Kosten einfach zu hoch. Den Break-even erreichen wir etwa ab 50.000 Stück pro Jahr. Das ist auch der Grund, warum »Ediciónes Regionales« neu eine Auflage von mindestens 50.000 Stück haben müssen. Auf der Discontinued-Liste werden auch Formate geführt, die vorübergehend nicht mehr gefertigt werden, weil unsere Lagerbestände zu hoch sind.

Dann ist es auch denkbar, dass Formate, die nicht mehr gefertigt werden, wieder zurückkehren?
Auf jeden Fall. »Ausgelistet« heißt nicht »für immer eingestellt«. Wir sprechen davon, dass die Marken oder Formate »schlafen«. Nehmen wir als Beispiel die »Punch Black Prince«. Vielleicht entsteht in einem oder in fünf Jahren wieder eine Nachfrage nach dieser Cigarre – dann werden wir sie wieder produzieren.

Wir haben am Partagás-Festival eine »Hoyo de Monterrey« mit einer zusätzlichen »Vintage«-Bauchbinde geraucht. Wird Habanos S. A. in Zukunft offiziell »Vintage«-Cigarren anbieten?
Es ist ein offizielles Projekt; für den Export sind die »Vintage«-Cigarren aber nicht bestimmt. Unsere Habanos-Importeure in England und in Frankreich beschäftigen sich schon seit einigen Jahren mit dem »Vintage«-Thema. Auch in Zukunft werden die Länderimporteure selbst entscheiden, ob sie »Vintage«-Serien auflegen wollen, was natürlich auch von den Lagerbeständen abhängt.

Wir haben über die Bedeutung der Qualität gesprochen. Viele Cigarrenhersteller aus der Dominikanischen Republik, Honduras und Nicaragua haben den Produktionsprozess modernisiert und setzen zum Beispiel mechanische Wickelmaschinen ein. Ist das für Cuba ein Thema?
Der Einsatz dieser Maschinen? Nein. Wir kennen diese Maschinen natürlich, wir nennen sie »Flip Flops«. Ursprünglich kommen sie aus der Zigarettenindustrie, früher hat man mit ihnen handgefertigte Zigaretten hergestellt. Das kommt für uns nicht infrage. Cubanische Cigarren sind 100 Prozent »handmade«. Das heißt aber nicht, dass wir gute Ideen nicht übernehmen. Denken Sie an die Zugmaschinen, die wir für den Test des Zugverhaltens einsetzen.

Eine andere Innovation, die sich in anderen Ländern durchgesetzt hat, ist das Tubing-Verfahren, bei dem die einzelnen Tabakblätter vor dem Rollen zu Röhren geformt werden, was den Zug der Cigarren verbessern soll.
Für Habanos ist es wichtig, die richtige Mischung aus Tradition und Innovation zu finden. Wenn sie zu innovativ sind, verlieren sie den Kontakt zu ihren Wurzeln. Man darf aber auch nicht stehen bleiben. Bei diesem neuen Verfahren, das Sie erwähnen, stellt sich wie bei allen anderen Innovationen die Frage: Geht es nur darum, etwas Neues zu präsentieren, oder trägt eine Innovation wirklich dazu bei, den Geschmack oder die Qualität zu verbessern.

Wie schätzen Sie die Cigarren ein, die heute in der Dominikanischen Republik, in Honduras und Nicaragua gerollt werden?
Auch die anderen Herkunftsländer arbeiten sehr hart, um ihre Qualität zu verbessern. Ich denke, das ist gut so, denn wenn sich unsere Mitbewerber verbessern, verpflichtet uns dies, ebenfalls besser zu werden – vom Tabakanbau bis zur fertig gerollten Cigarre. Es gibt Konsumenten, die sich für Habanos entscheiden, und solche, die andere Herkunftsländer bevorzugen, aus verschiedenen Gründen – sei es der Preis oder der Geschmack.

Manche Aficionados sprechen vom »alten« Habanos-Geschmack, der in ihrer Erinnerung kräftiger war als der Geschmack der heutigen Habanos. Hat sich der Habanos-Geschmack tatsächlich über die Jahre verändert?
Nein. Was zu dieser Wahrnehmung beitragen könnte, sind die größeren Ringmaße. Wir haben Maschinen, die ähnlich wie die Zugmaschinen funktionieren und einen Rauchvorgang simulieren. Unsere Tests zeigen, dass beim Rauchen von schlanken Cigarren mehr Nikotin aufgenommen wird als beim Rauchen von größeren Ringmaßen. Vor 20 Jahren war zum Beispiel die Lancero ein beliebtes Format. Man nahm früher im Schnitt mehr Nikotin auf, aber die Stärke der Tabake und die Mischungen haben sich nicht verändert.

Speziell die Marke Bolívar steht unter dem Verdacht, dass ihre Mischungen in den letzten Jahren milder geworden seien.
Wissen Sie, es ist auch eine Frage der persönlichen Wahrnehmung.

Als ich mit dem Cigarrenrauchen begonnen habe, rauchte ich kleine »Montecristo No. 4«, heute bevorzuge ich eine »Cohiba Siglo VI«. Die persönliche Wahrnehmung entwickelt sich weiter. Dieselbe Cigarre, die wir heute als mild beurteilen, war für uns als Anfänger kräftig. Dazu kommt, dass wir heute andere kräftige Cigarren haben, zum Beispiel aus der »Edición Limitada«-Serie. Im Vergleich erscheint es uns vielleicht so, als sei Bolívar milder geworden.

Wie sind Sie vorgegangen, um die »Ramón Allones Extra« wiederzubeleben, die seit den 1970er-Jahren nicht mehr produziert wurde?
An dieser Neuauflage für die »Edición Limitada 2011« haben wir über ein Jahr gearbeitet. Wichtig war die Hilfe eines älteren Mitarbeiters, der in den 1970er-Jahren für die Mischungen verantwortlich war. Unser Team testete unzählige Mischungen, bis wir den alten Geschmack genau getroffen haben.

Gibt es Ideen, um mehr Wettbewerb in die Habanos-Welt zu bringen? Zum Beispiel ist es heute so, dass alle Fabriken verschiedene Marken produzieren. Würden in der Partagás-Fabrik nur noch Partagás-Cigarren produziert, könnten die Konsumenten jenen Marken den Vorzug geben, die besonders gut arbeiten.
Würden wir das so machen, wie Sie es vorschlagen, bräuchten wir zuerst mehr Fabriken. Aus finanzieller Sicht wäre es auch nicht sinnvoll, kleine Marken in einer eigenen Fabrik zu fertigen. Jede Fabrik braucht eine Buchhaltung, eine

Qualitätskontrolle, Sicherheitspersonal usw. Mit unserem System lasten wir die Fabriken optimal aus.

Oder Sie könnten in den Märkten mit mehr als einem Importeur zusammenarbeiten. Ein Importeur könnte dann zum Beispiel die Marke Cohiba vertreten, ein anderer die Marke Trinidad, und beide wären motiviert, sich für »ihre« Marken zu engagieren.
So lief es viele Jahre lang. In den frühen 1980er-Jahren haben wir dann entschieden, nur noch mit einem Importeur pro Land zu arbeiten. Noch wichtiger als die Marke ist für uns die »Denomination of Origin«. Wir möchten für alle Habanos gemeinsame Richtlinien für das Marketing und den Vertrieb umsetzen. Wenn Sie mehr als einen Ansprechpartner haben, wird es kompliziert. Auch mit einem Partner ist es nicht immer einfach – das ist wie in der Ehe.

Wird es für Cubaner irgendwann möglich sein, selbstständig Cigarren für den Export zu produzieren?
Für den Moment: Nein.

Davidoff und andere Hersteller wiederholen immer wieder, dass sie gerne nach Cuba zurückkehren würden ...
... was verständlich ist.

Ist es denkbar, dass es wieder zu einer Zusammenarbeit nach dem früheren Modell kommt, als die staatlichen Tabakbetriebe für Davidoff und Dunhill Cigarren gefertigt haben?
Stellen Sie sich vor, in fünf Jahren entscheidet Davidoff, nach Cuba zurückzukehren. Welche Botschaft würde Davidoff damit aussenden? Die besten Cigarren kommen aus Cuba. Und was ist dann mit dem Rest? Es wird sicherlich eine schwierige Entscheidung sein – nicht für uns, für Davidoff. Eine Rückkehr nach Cuba würde der Produktion in der Dominikanischen Republik zweifellos Schaden zufügen. Für uns wäre es hingegen eine großartige Werbung.

Würden Sie mit Davidoff sprechen?
Wir können sprechen.

Gibt es innerhalb von Habanos S. A. Pläne für neue Marken?
Im Moment: Nein. Es gibt immer Ideen, aber zurzeit glauben wir, dass wir mit unseren 27 Marken gut aufgestellt sind. Eine neue Marke zu kreieren, ist keine große Sache. Sie zu entwickeln und zum Erfolg zu führen, braucht aber viel Geld, Zeit und Engagement. Eher wird es in Zukunft mehr neue Linien innerhalb von etablierten Marken geben, wie die »Behike«-Linie von Cohiba.

Die Präsentation dieser Neuheiten am Festival del Habano ist immer ein eindrückliches Ereignis. Außerhalb Cubas gibt es leider nur wenige Events, die das cubanische Lebensgefühl vermitteln, wie wir es am Festival erleben.
In Cuba ist es natürlich einfacher, das cubanische Lebensgefühl zu vermitteln. Aber genau diese Idee verfolgen wir mit den Habanos Days. Der erste Habanos Day fand in Italien statt. Auch Russland, Frankreich, Deutschland, Kanada und Argentinien haben schon Habanos Days durchgeführt. Leider sehen wir, dass es inzwischen sehr schwierig geworden ist, geeignete Lokalitäten mit Raucherlaubnis zu finden. Ein anderes Beispiel sind unsere Golf-Turniere in Verbindung mit der »Montecristo Open«-Linie. Auch hier gibt es leider das Problem, dass es in vielen Ländern nicht mehr erlaubt ist, eine Verbindung zwischen Sport und Tabak herzustellen. Sie sehen: Es fehlt manchmal weniger an den Ideen, als an den vernünftigen Rahmenbedingungen.

In der Schweiz werden die Marketingbemühungen von Habanos S. A. auch von Grauimporteuren unterlaufen, die cubanische Cigarren über Parallelmärkte beziehen.
Wir kennen das Problem sehr genau. Glauben Sie mir: Wir arbeiten seit fünf Jahren sehr hart daran, das Problem zu lösen. Wir haben bei unseren Länderimporteuren neue Kontrollsysteme eingeführt. Wir haben die Verträge mit einigen Importeuren gekündigt, weil wir annehmen mussten, dass sie im Parallelmarkt aktiv waren. Wir sind auch bereit, kurzfristig auf Verkäufe zu verzichten, um Grauimporte zu unterbinden. Was passiert jetzt: Je schwieriger es wird, Habanos über den Graumarkt zu beziehen, desto mehr Fälschungen sehen wir auf dem Markt. Das Fälschergeschäft ist nicht besonders anspruchsvoll: Die Fälscher kaufen Cigarren in Nicaragua oder Honduras und rüsten sie danach mit gefälschten Markenzeichen um. In der Schweiz ist erst vor Kurzem eine kleine Fälscherfabrik aufgeflogen. Ich habe miterlebt, wie am französischen Zoll gefälschte Habanos beschlagnahmt wurden, die aus dieser kleinen Fabrik in der Schweiz verschickt wurden. Mit gefälschten Kistchen, Bauchbinden. Sogar »Behikes« waren dabei. Der Verkauf lief über das Internet.

Werden Sie immer aktiv, wenn Sie von Fälschungen hören?
Wir gehen gegen alle Fälschungen gerichtlich vor. Aber wissen Sie, wenn Sie den Rechtsweg beschreiten, brauchen Sie viel Geduld. Wenn es nach fünf Jahren zu einem Urteil kommt, haben die Verantwortlichen vielleicht schon lange ein neues Geschäft unter einem anderen Namen gegründet.

Manuel Fröhlich ist Cigarrenhändler in der Schweiz. Er schreibt in seinem Blog www.premium-blog.ch täglich über aktuelle Geschehnisse aus der Cigarrenwelt.

CigarClan
Eine Welt voller
Höhepunkte

Genuss

Leidenschaft

Inspiration

Verpassen Sie keine Ausgabe!

www.cigarclan.de