

## Interview mit:

# Von Moos

Das österreichische Trendgetränk Red Bull, in der Schweiz mit 98 Prozent Markt-Leader bei den Energy Drinks, hat seinen Erfolg nicht nur dem geflügelten TV-Spot zu verdanken. Im "persönlich"-Interview erzählt Red-Bull Geschäftsführer Roland von Moos auch von den Vorurteilen und Mythen, die sich um den roten Bullen ranken und die mitentscheidend waren bei der guten Positionierung im Markt. Interview: Oliver Prange

*“Wenn das Produkt nicht gut wäre, könnte auch das beste Marketing nichts ausrichten.”*

*“Red Bull lebt von vielen Mythen und Vorurteilen.”*

*“Die Cartoon-TV-Spots sind ökonomisch und können mit neuen Storys ergänzt werden.”*

*“International wird Red Bull praktisch deckungsgleich vermarktet.”*

*“Wir bringen unser Produkt gezielt dorthin, wo Energie benötigt wird.”*

*“Ich habe immer versucht, alles ein wenig anders zu machen als andere.”*

*“Die Fokussierung auf ein einziges Produkt hat uns Erfolg gebracht.”*

### **Wie unterscheidet sich das Marketing für Red Bull von herkömmlichen Strategien im Konsumgüterbereich?**

“Damit stellen Sie gleich die Frage nach dem Erfolg unserer Marke. Red Bull ist einfach hoch funktional. Anders als andere Produkte. Schon allein durch seine Funktionalität unterscheidet es sich von den meisten anderen Konsumgüterprodukten.”

### **Was verstehen Sie im Zusammenhang mit Red Bull unter “Funktionalität”?**

“Red Bull ist ein Energy Drink. Er enthält Stoffe, die für den Menschen wichtige Energie-lieferanten sind und vor allem bei physischen oder psychischen Anstrengungen oder bei Stress benötigt werden. Es handelt sich um körpereigene Aminosäuren wie Taurin und Glucernolacton. Sie sind auch wichtig zur schnellen Ausscheidung von Schadstoffen, die bekanntlich selbst wieder zu Stresszuständen führen können. Weiter enthält Red Bull Vitamine, vor allem solche aus dem B-Komplex. Die Vitamine wirken ebenfalls aufbauend. Und schliesslich hat es in Red Bull Koffein, allerdings nicht in dem Ausmass, wie oft behauptet wird. Der Koffein-Anteil ist nicht höher als jener in einer Tasse Filterkaffee. Die Summe der Inhaltsstoffe führt zu dieser hohen Funktionalität, die jeder spürt, der ein Red Bull trinkt.”

### **Erzählen Sie jetzt ganz bewusst zuerst vom Produkt? Man könnte ja auch annehmen, der Red-Bull-Erfolg sei vor allem auf ein gutes Marketing zurück-zuführen.**

“Für uns ist ganz klar, dass in erster Linie das Produkt die Basis für den Erfolg ist. Wenn das Produkt nicht gut wäre, könnte auch das beste Marketing nichts ausrichten. Das Marketing kommt in diesem Rating an zweiter Stelle. Es ist filigran, geht ins Detail, ist breit und vor allem hoch glaubwürdig. Wir machen kein künstliches, sondern ein glaubwürdiges Marketing.”

### **Heisst das, dass alle anderen, die umgekehrt vorgehen, etwas falsch machen?**

“Ich will niemandem zu nahe treten. Aber ich glaube tatsächlich, dass wir in dieser Kategorie sehr vieles anders, unorthodoxer gemacht, einen neuen Approach gesetzt haben.”

### **Was meinten Sie vorhin mit Glaubwürdigkeit?**

“Dass wir nur das machen, was zu uns passt und was vom Konsumenten in dem Sinn auch erwartet wird. Der Konsument verbindet uns mit Charakteristika wie unternehmerisch, mutig, modern, selbstbewusst, individualistisch und polarisierend, niemals aber arrogant.”

### **Ein solcher Mix hat aber per se mit Ihrem Süssgetränk nichts zu tun. Er musste doch zuerst so definiert werden.**

“Diese Definition wurde zum Teil von Anfang an durch den Besitzer definiert, der selbst dieser Charakteristik entspricht. Er scharte ähnlich denkende Leute um sich, wie es alle Menschen machen und wie es

auch das Sprichwort sagt: Gleich und Gleich gesellt sich gern. Hier geschah es einfach im Zusammenhang mit dem Aufbau einer Marke. Darin wiederum liegt der dritte Grund für den Erfolg von Red Bull: Neben dem Produkt und dem Marketing sind es die Leute, die den Erfolg ausmachen. Solche Persönlichkeiten passen zum Produkt und beeinflussen es – und umgekehrt. Auf diese Weise wuchs Red Bull ständig, also nicht etwa auf deterministische Art. Das alles war eigentlich gar nie so geplant. Es wäre auch ein zu schöner Harvard-Case gewesen.”

**Nach Ihrer Definition wird Red Bull also von Leuten getrunken, die unternehmerisch sind, mutig, modern, selbstbewusst. Aber im Geschmack ähnelt Ihr Getränk doch einfach etwas allzu süß geratenen Gummibärchen.**

“Würden die Leute Red Bull nicht lieben, würden wir nicht rund 60 Millionen Dosen allein in der Schweiz verkaufen wie in diesem Jahr. Und nicht über eine Milliarde weltweit. Und in den meisten Ländern, in denen wir auf dem Markt sind, nicht im zweistelligen Bereich wachsen. Zugegeben: Der Geschmack von Red Bull polarisiert. Man muss es einfach kalt trinken. Und nach zwei, drei Dosen kommen die meisten Leute auf den Geschmack. Das bestätigen auch die Erhebungen der Marktforschung. Danach empfinden jene Leute, die die Funktionalität von Red Bull am eigenen Leib erfahren haben, den Geschmack als angenehm und gut.”

**Es sind doch vor allem junge Leute, die Red Bull trinken und es dann noch oft mit Whisky oder Wodka mixen.**

“Dies ist, wie der vermeintlich hohe Koffein-Gehalt, ein Vorurteil. Red Bull lebt von vielen Mythen und Vorurteilen, was das Produkt nur noch interessanter macht. Dagegen haben wir gar nichts einzuwenden. Doch Tatsache ist, dass ein Grossteil unserer Konsumenten zur mittleren Alterskategorie gehört, zu den Leuten über 30. Zunehmend wird Red Bull auch von Hausfrauen entdeckt. In Bezug auf das Mixen haben Sie zwar Recht. Allerdings wurde es weniger mit Whisky gemischt, vielmehr mit anderen Getränken. Die meisten Konsumenten bevorzugen Red Bull jedoch pur. Zudem: Je älter und etablierter das Produkt wird, desto mehr geht es in den Tageskonsum hinein. Immer mehr wird Red Bull im Büro getrunken, beim Sport, beim Autofahren. In Tankstellen-Shops ist Red Bull heute das meistverkaufte Getränk.”

**Der ganze Mythos, der sich um Red Bull rankt, und das bis 1994 bei uns geltende Verbot haben die Marke doch erst richtig gross gemacht.**

“Damit haben Sie nicht ganz Unrecht. Verbotene Früchte haben schon immer besser geschmeckt. Das Verbot bewirkte sogar, dass das Getränk schnell bekannt wurde. Zum Teil reisten damals die Leute über die Grenze, um es für den Eigenbedarf einzuführen. Allerdings ist Red Bull in jenen Ländern, in denen es nie auf dem Index stand, genauso erfolgreich. Was zeigt, dass nicht allein die Mythen und Verbote den Erfolg ausmachen.”

### **Warum produzieren Sie nicht ein Red Bull mit einem etwas anderen, vielleicht weniger süßen Geschmack?**

“Diese Frage wird uns häufig gestellt. Andere Konsumenten wünschen sich, dass wir einen Red-Bull-Kaugummi oder Energy-Bar produzieren, was wir aber strikt ablehnen. Denn das Produkt hat noch viel Potenzial. Viele Leute haben diese Art der Energiezufuhr noch nicht entdeckt. Hier sehen wir unsere Marketingaufgabe für die nächsten Jahre. Solange wir dieses Potenzial nicht erschlossen haben, solange werden wir auch keine neuen Produkte auf den Markt bringen.”

### **Welche Schwerpunkte setzen Sie im Marketingkonzept?**

“Das Konzept ist sehr breit angelegt. Weil wir glauben, dass für uns das Fernsehen das einzig richtige Medium ist, gehen wir allerdings nicht in die Print-Werbung. Die TV-Werbung machen wir mit den bekannten cartoonartigen Commercials, die von der deutschen Agentur Kastner & Partner stammen. Der Agenturchef ist ein Bekannter von Red-Bull-Chef Dietrich Mateschitz und war von Anfang an dabei. Man wollte die Spots originell, aber ökonomisch produzieren. So wurde aus der Not eine Tugend gemacht, das heisst, die Agentur kam mit der Idee zu den Cartoons. Diese sind einerseits in der Produktion einfacher, andererseits können sie mit immer wieder neuen Storys ergänzt werden.”

### **Stimmt es, dass zuerst 50 Versuche gemacht wurden, ohne dass auch nur ein einziger funktionierte?**

“Das war vor allem beim Packaging. Aber auch am Slogan wurde lange herumgeprobt. Man wollte schon fast aufgeben. Doch dann brachte ‘...verleiht Flügel’ den Durchbruch.”

### **Man muss ein Produkt aber auch zu den Leuten bringen. Welches Konzept steht hinter dem Sponsoring?**

“Das sind ‘below the line activities’, und hier gehen wir extrem breit. Wie bereits gesagt, spielt für uns die Glaubwürdigkeit eine wichtige Rolle. Alles, was wir tun, muss mit der Red-Bull-Persönlichkeit übereinstimmen. Weil wir dem Individualismus frönen, gehen wir nicht in den Massensport, sondern fördern primär den Individualsport. Zu den von uns unterstützten Sportlern gehören der Ruderer Xeno Müller, die Iron(wo)man Natascha Badmann und Sascha Hayer, Europameister im Beach Volleyball. Viele Leute treten von sich aus mit uns in Kontakt. Vielfach pflegen wir mit ihnen eine langfristige Zusammenarbeit, die nicht auf einem Vertrag basiert, sondern nur auf gegenseitiger Freundschaft und gegenseitigem Goodwill.”

### **Welche Events werden von Ihnen konkret gesponsert?**

“Wir sind weltweit aktiv. In der Schweiz sind wir bei 300 Events dabei und haben dieses Jahr sechs Title Events. Das beginnt beim Product-Placement und reicht bis zum Flugtag, der alle zwei Jahre stattfindet. Title Events sind grössere Anlässe, wie der Flugtag, das ‘Verbier Extrem’, Bike-Meetings, zum Beispiel Bike Attack, und

Snowboard-Meetings. Für nächstes Jahr planen wir den Vorstoss in einen neuen Bereich. Dazu will ich jetzt aber noch nichts verraten.”

### **Sponsern Sie auch mit Geld?**

“Grosse Events wie den erwähnten Flugtag organisieren wir selbst. Wir bauen die ganze Infrastruktur auf und machen die Kommunikation. Bei anderen Anlässen wie ‘Verbier Extrem’ haben wir Partner wie Bluewin. Meistens besteht unser Beitrag nicht in Geld, sondern ist mehr inhaltlicher Natur. Wir versuchen, einen Added Value zu erzielen durch die Bereitstellung der Infrastruktur, durch Kommunikation, durch das Ansprechen der Konsumenten, durch die Verbreitung von Fernsehbildern, die ja allgemein beliebt sind. Wir wollen unser Geld in Bereiche investieren, die über den Tag hinaus dauern.”

### **Ein grosser Sponsoring-Event ist der Rennsport. Was ist hier geplant, nachdem sich Dietrich Mateschitz vom Sauber-Team getrennt hat?**

“Wir sind daran, ein so genanntes All-American-Team aufzubauen. Wie man in den Zeitungen lesen konnte, werden wir mit Tom Walkinshaw, Teamchef des Rennstalls Arrows, im nächsten Jahr weiter zusammenarbeiten. Mit Arrows haben wir bereits in diesem Jahr in der Formel 1 kooperiert. Nächstes Jahr werden wir auch in der Indy-Cars-Serie in den USA präsent sein. Via Arrows und Tom Walkinshaw bietet sich dann eventuell die Möglichkeit, das erwähnte All-American-Team aufzubauen.”

### **Inwiefern wäre Red Bull beteiligt an diesem Plan?**

“Wir könnten uns vorstellen, mit amerikanischen Fahrern zusammenzuarbeiten. Alles, was die Formel 1 betrifft, ist bei Red Bull Chefsache, hat mit der Schweiz direkt nichts zu tun. Wir sind allerdings sehr gespannt auf die weitere Entwicklung.”

### **Ist die Formel 1 das einzige Sponsoring, das auf Masse ausgerichtet ist?**

“Es ist sicher eine Aktivität, die breiter geht. Doch werden auch hier Individualsportler und Individualteams unterstützt. Die grosse Masse sind logischerweise die Zuschauer. Auf jeden Fall war es gut, dass wir schon früh in die Formel 1 eingestiegen sind.”

### **Welche anderen Marketing-Aktivitäten betreiben Sie neben TV-Spots, Events und Personensponsorings?**

“Das vierte Standbein ist das Sampling, das wir schon seit Beginn in der Schweiz praktizieren. Hier haben wir eine ganz spezifische Strategie. Wir bringen unser Produkt nicht ziellos unter die Leute, sondern suchen explizit Orte auf, wo Leute sind, die einen Energieschub brauchen. Das können Taxifahrer sein um Mitternacht, Ärzte, Nachtschwester, Lok-Führer, Polizisten, Feuerwehrleute, Nachtschwärmer, Autofahrer. Wir besuchen vermehrt auch Sportanlässe, wo die Funktionalität von Red Bull erwiesen ist. Unser neuestes Programm besteht darin, dass wir zu Firmensitzungen gehen und lange Meetings mit Red Bull auflockern. Das zeigt den Leuten,

dass es zum Kaffee Alternativen gibt. Wir verteilen dort aber auch einen kreativen Sitzungsleitfaden, der immer gut ankommt. Damit erzielen wir einen Added Value.”

### **Sie können doch nicht einfach in fremde Sitzungen hineinplatzen?**

“Natürlich nicht. Wir melden uns per Mailing vorher an. Zu den Firmen, die wir schon besucht haben, gehören Medienunternehmen, Konsumgüterbetriebe und Banken. Die Resonanz ist hoch und ausserordentlich positiv. Es heisst, unsere Idee sei super.”

### **Wie gross ist Ihr Staff für solche Besuche?**

“Er besteht aus sechs bis zwölf Personen. In diesem Bereich wirken viele Temporäre. Wir sind ja keine Armee. Die Leute werden von uns geschult, was gerade bei den Temporären wichtig ist. Wir wollen einen qualitativ hohen Approach zum Konsumenten haben. Keinesfalls soll unser Produkt den Leuten einfach in die Hand gedrückt werden. Es muss ihnen näher gebracht, ihnen zum Beispiel erklärt werden, dass es unbedingt kalt zu konsumieren ist.”

### **Sie bedienen in der Distribution nicht mehr vor allem die In-Lokale?**

“Wir sind zwar in In-Lokalen gross geworden und haben von Anfang an die klare Strategie verfolgt, dass Red Bull als hochpreisiges Produkt zu Klasse- und In-Lokalen passt. Doch heute sind wir, wie oben angetönt, viel weiter. Jetzt gehen wir auch in die Tages-Gastronomie, in Fitness-Clubs, zu Tankstellen und sind stark im Lebensmittelbereich vertreten.”

### **Wie stellen Sie Ihre Verkaufsmannschaften zusammen?**

“Es ist schwierig, gute junge Leute zu finden. Sie müssen charakterlich und ethisch einwandfrei und gewillt sein, viele Stunden zu arbeiten, ihre Persönlichkeit einzubringen und hoch professionell zu agieren. Verschiedene Recruiting-Firmen sind uns bei der Suche behilflich. Die eigentliche Ressource ist aber das Direct Networking.”

### **Bei derart hohen Ansprüchen müssten Ihre Leute ja fast einen Heiligenschein tragen. Es dürfte schwierig sein, solche Leute zu finden.**

“Es ist schwierig! Gute Leute sind grundsätzlich rar. Wir wenden denn auch extrem viel Zeit für das Recruiting auf. Ich selbst habe in den vergangenen Monaten Hunderte von Gesprächen geführt. Ich will persönlich jede Person sehen, die bei uns eingestellt wird. Das Kapital, das in der Jugend steckt, ist für uns einer der Erfolgsfaktoren. Es ist schlecht für uns, wenn wir nicht die richtigen Leute an Bord haben. Um ganz sicher zu gehen, lassen wir Einzelpersonen manchmal auch testen.”

### **Welche Schwerpunkte setzen Sie bei Ihren Gesprächen?**

“Wir verlangen einen professionellen Background. Idealerweise haben die Bewerber schon in anderen Grossfirmen, wenn möglich

internationalen, gearbeitet. Ich persönlich vertraue zudem stark meinem Bauchgefühl, dem In-die-Augen-Sehen, der gegenseitigen Chemie.”

### **Wie präsent sind Sie im Detailhandel?**

“Wir sind, mit Ausnahme der Migros, im gesamten schweizerischen Detailhandel vertreten.”

### **Jetzt wird versucht, Ihnen hier Konkurrenz zu machen. Einige Konkurrenten sind bereits gescheitert. Nun kommt Feldschlösschen mit Battery auf den Markt und hat den Vorteil, das eigene grosse Distributionsnetz zu nutzen. Glauben Sie, dass man Ihnen damit den Markt streitig machen wird?**

“Das wird sich zeigen. Grundsätzlich nehmen wir jeden Konkurrenten ernst, so auch Battery. Aber wir glauben, dass unser Konzept und unsere Marke ein Niveau erreicht haben, dass es schwer sein wird, uns vom Sockel zu stossen. Im übrigen lief unsere Distribution in der Schweiz in den ersten paar Jahren ausschliesslich über Feldschlösschen. Erst letztes Jahr entschlossen wir uns, die Distribution selber zu machen, und zwar wegen der kritischen Grösse, die wir bis dahin erreicht hatten. Eine Strategie, die sich als richtig herausgestellt hat. Denn wir möchten in der Schweiz punkto Vermarktung unabhängig sein und den gesamten Detail- und Gastrohandel gleichberechtigt beliefern.”

### **Was tun Sie, wenn ein Konkurrent ein ähnliches, aber sehr viel billigeres Getränk als Red Bull auf den Markt bringt?**

“In der Konsumgüterbranche passiert es immer wieder, dass der Marken-Leader teurer ist als ein Nachahmerprodukt. Damit muss man leben und die Situation punktuell beurteilen.”

### **Die grossen Markenartikler haben enge Beziehungen zu den Detailhändlern. Besteht nicht die Gefahr, dass die Grossen Druck ausüben, damit ihre eigenen Produkte vor Red Bull im Gestell stehen?**

“Die Gefahr, dass so genanntes Powerplay betrieben wird, besteht. Doch der Detailhändler ist nahe genug am Markt und beim Konsumenten, um beurteilen zu können, wo es Nachfrage gibt. Gibt es für ein Produkt genügend Nachfrage, wird sich der Detailhändler kaum gegen dieses Produkt entscheiden. Also liegt es an uns, die Nachfrage weiterhin hochzuhalten und zu stimulieren.”

### **Wie steht es firmenintern um den internationalen Kontakt?**

“International arbeiten wir eng zusammen. Red Bull hatte den grossen Vorteil, dass sie als junge Firma gewisse Fehler vermeiden konnte, die andere, über Jahre dezentral gewachsene Firmen machten, die dann ihre Brands konsolidieren mussten. Wir konnten von Beginn weg ein kongruentes Marketing betreiben. Das heisst, Red Bull wird in Deutschland, Österreich, Italien, Schweden und neu auch in Amerika praktisch deckungsgleich vermarktet.”

### **Verläuft die Entwicklung in diesen Ländern ebenfalls ähnlich?**

“Man muss unterscheiden zwischen Developing Countries und Developed Countries. Länder wie Österreich oder die Schweiz sind hoch entwickelt. In der Schweiz beträgt der jährliche Pro-Kopf-Konsum acht Dosen, in Österreich sogar über zehn Dosen. Amerika bearbeiten wir seit drei Jahren mit Riesenerfolg. Der dortige Markt wächst ausserordentlich stark.”

### **Die meisten Konsumgüterhersteller versuchen, Masse zu erreichen. Liegt vielleicht das Geheimnis Ihres Erfolgs darin, dass Sie sich eher auf der Sideline bewegen, also überall dort, wo Individualisten sind? In der Summe macht das aber auch wieder Masse aus. Alle Menschen sind ja Individuen.**

“Das ist richtig. In den ersten Jahren haben wir uns stark auf Individualisten fokussiert. Jetzt werden wir zunehmend breiter. Es ist fast ein Spagat, den wir machen müssen: Wir halten die Marke zwar noch sharp, positionieren das Markenimage immer noch klar, verwässern es also nicht. Gleichzeitig gehen wir aber schon in die Breite, weil die Konsumentennachfrage so gross ist, dass wir nicht mehr nur in einem Segment aktiv sein können. Das hinzukriegen, ist für das Marketing eine echte Herausforderung.”

### **Stimmt es, dass rund ein Drittel des Budgets fürs Marketing eingesetzt wird? Das wäre sehr viel.**

“Wir budgetieren überdurchschnittlich viel fürs Marketing, denn dieses ist der Life Plot für unseren Brand. In Developing Countries wie Amerika wird logischerweise bedeutend höher budgetiert als in bereits entwickelten Märkten. Doch summa summarum werden 20 bis 30 Prozent vom Budget fürs Marketing eingesetzt.”

### **Wird Red Bull eines Tages an die Börse gehen?**

“Das ist meines Wissens nicht beabsichtigt und entspricht auch nicht der Philosophie der Firma.”

### **Was Sie bisher gesagt haben, ist eigentlich ein einziger langer Red-Bull-Werbepot. Ich möchte jetzt wirklich gerne von Ihnen wissen, wo die Risiken liegen.**

“Es ist auf dieser Welt nichts berechenbar. Plötzlich kann etwas ganz anders sein. Ich glaube aber, dass die Konsumgüterbranche weniger den Konjunkturzyklen unterliegt als andere Branchen. Und je mehr man die Konsumenten anspricht, desto breiter ist man verankert. In diesem Sinn sind die Risiken beschränkt. Diese liegen eher beim Menschen selbst. Eine Challenge für uns ist es, die besten Mitarbeiter zu haben, die Konsumentenbedürfnisse nicht zu verschlafen, immer am Ball und damit zeitgemäss zu bleiben.”

### **Als ausgebildeter, klassischer Markenartikler müssten Sie aber erkennen, welches Klumpenrisiko Ihre Firma trägt, weil sie nur ein einziges Produkt vermarktet. Red Bull ist ja**

**vielleicht nur eine Modeerscheinung, ein Trend, der eines Tages nicht mehr gefragt sein könnte. Dann ist die Firma gefährdet.**

“In dieser Beziehung kann ich ruhig schlafen. Würde ein solcher Fall eintreten, wie Sie ihn beschreiben, würden wir rechtzeitig unseren Geist und unsere Kraft einsetzen, um ein anderes gutes Produkt zu entwickeln. Man muss auch die Gegenseite des Klumpenrisikos sehen: die totale Fokussierung auf ein einziges Produkt, also auf das Wesentliche. Wir haben unsere Kräfte nicht auf viele andere Aktivitäten verzettelt. Genau diese Fokussierung hat uns Erfolg gebracht.”

**Sie machen also nicht wie andere Unternehmen so genannte Line Extensions, um das Risiko abzustützen oder mehr Profit zu erzielen?**

“Das steht für Red Bull nicht zur Diskussion.”

**Trotzdem könnte es mit Ihrem Getränk als Modemarke eines Tages vorbei sein.**

“Wenn Red Bull lediglich ein Trend wäre oder eine Modeerscheinung, wären wir schon längst weg vom Markt. In Österreich zum Beispiel, wo wir seit über 15 Jahren vertreten sind, aber auch in anderen Ländern wachsen wir jährlich noch immer im zweistelligen Bereich. Auch wären wir weltweit nicht derart präsent. Und schauen Sie sich doch einmal die Marke Mars an. Auch Mars ist nur ein Produkt mit der immer gleichen Rezeptur. Aber Mars gibt es schon seit 100 Jahren, und die Marke läuft weiterhin super.”

**Nun wollen Sie aber trotzdem mit einem neuen Power Drink auf den Markt kommen, mit Kombucha, ausgesprochen Kombutscha. Das Feel-Good-Getränk auf der Basis eines aus Meeressalzen gewonnenen Tees ist in Hollywood und in den Szenetreffs der europäischen Grossstädte bereits Kult. Wie weit sind hier Ihre Pläne gediehen?**

“Kombucha wird in der Schweiz unter dem Markennamen Carpe Diem verkauft. Ende November werden wir das Produkt an der IGEHO launchen.”

**In der Schweiz wird Kombucha bisher vor allem von einzelnen Apotheken, Drogerien und Reformhäusern hergestellt und vertrieben. Kann Kombucha bei uns deshalb nicht als Markenname verwendet werden, weil er generisch ist?**

“Weil er generisch und somit nicht schützbar ist, kann man Kombucha nicht als Markennamen nutzen. Deshalb haben wir uns für Carpe Diem entschieden.”

**Was heisst eigentlich Kombucha?**

“Der Sage nach kommt diese Bezeichnung von Kombu, vom Namen eines chinesischen Arztes. Und Tscha heisst auf Chinesisch Tee.”

**Zu Ihnen selbst: Was interessiert Sie ganz persönlich an der Marke Red Bull?**

“Primär die Markenpersönlichkeit, die mit Charakteristika definiert wird wie Individualität, Non-Konformität, hoch professionellem Management, Sympathie, Innovation, Polarisierung, Spontaneität. Kurz: mit eigentlich sehr menschlichen Werten.”

**Der emotionale und humane Aspekt ist für Sie offenbar wichtig. Sie haben ja eine humanistische Ausbildung gehabt, aber bis anhin in Konzernen gearbeitet, wo das Human Capital nicht der Wert Nummer eins ist, sondern die bestehenden Strukturen. Haben Sie deshalb zu Red Bull gewechselt, weil Sie diese fixen Strukturen satt hatten?**

“Nach 20 Jahren Tätigkeit bei grossen, multinationalen Players ist es für mich höchst erfrischend, bei Red Bull zu sein. Bei den Grosskonzernen habe ich viel gelernt und möchte diese Zeit nicht missen. Doch ab einem gewissen Alter bevorzuge ich eine Tätigkeit, wie ich sie heute mache.”

**Werden Ihrer Meinung nach die Dinosaurier eines Tages aussterben und nur noch lauter Red-Bull-Firmen entstehen?**

“Das Bedürfnis nach kleineren und flexibleren Zellen ist tatsächlich vorhanden. Das spüre ich immer wieder auch während der Interviews mit Bewerbern, die mehr und mehr in einem Unternehmen arbeiten wollen, das noch überschaubar ist und gewisse unternehmerische Freiheiten bietet. Die grossen Firmen wären sicher wieder deutlich näher am Markt, wenn sie vom klassischen Shareholder-Value-Denken etwas wegkommen und wieder kleinere Zellen implementieren könnten. Meine Hauptkritik besteht darin, dass man mit dem Produkt zu häufig zu wenig nah am Markt operiert. Dabei geht der Konsument fast vergessen, und das frühere klassische Marketing wird in den Hintergrund abgedrängt.”

**Aber wir stecken noch immer im Zeitalter der Globalisierung, wo fusioniert und gemergt wird.**

“In den Achtziger- und Neunzigerjahren löste die Dezentralisierung die Zentralisierung ab. Jetzt gehen vereinzelte amerikanische Grosskonzerne wieder den umgekehrten Weg. Weil sie erfahren mussten, dass pure Zentralisierung nicht funktioniert. Diese Gegenbewegung wird grösser werden, und Grosskonglomerate werden sich wieder in kleinere Business Units aufsplitten.”

**Wie würden Sie Ihren eigenen Lebensweg definieren?**

“Ich habe in meinem Leben immer wieder Grenzen gesucht, bin Risiken eingegangen, habe nicht immer alles geglaubt, was man mir aufgetischt hat. Vor allem habe ich stets versucht, alles ein wenig anders zu machen als die anderen. Mit Red Bull ist es ähnlich. Auch hier bemüht man sich, die Dinge anders, immer wieder neu zu machen, sich den Herausforderungen der Umwelt zu stellen, geistig frisch zu bleiben und damit modern.”

Bearbeitung: Elisabeth Vetter