

Ich war eine Dose

Das System Red Bull: Wie die Firma mithilfe wagemutiger Sportler ein Ereignis- und Medienimperium aufbaut VON FELIX ROHRBECK

Die Aufholjagd des Sebastian Vettel begann Ende September mit dem Rennen in Singapur. Eigentlich wollte er anschließend so schnell wie möglich nach Hause jetten, in sein altes Bauernhaus mit Fachwerk in der Schweiz. Doch dann wünschte Servus TV, ein österreichischer Privatsender aus Wals-Himmelsreich, ein Exklusivinterview am späten Abend, nach dem ganzen Rummel. Zuerst sträubte sich Vettel, am Ende aber gab er das Interview doch.

Warum hat ein vermeintlich unbedeutender Provinzsender einen solchen Einfluss auf Vettel? Er gehört zu Red Bull, ebenso wie der Rennstall, für den Vettel fährt.

Seit drei Jahren schon dominiert der Konzern die Formel 1, pumpt, während andere Teams sparen müssen, jedes Jahr rund 200 Millionen Euro hinein. Er fördert Vettel, seitdem der zwölf ist. Und übernimmt die Inszenierung der eigenen Erfolge zunehmend selbst. Neben Servus TV gehören dem Konzern diverse Magazine, ein Produktionsstudio und eine Mobilfunksparte. Red Bull ist dabei, ein eigenes, globales Medienimperium zu schmieden.

Mit einem herkömmlichen Unternehmen, das etwas Bestimmtes herstellt, bewirbt und verkauft, hat der Konzern nur noch wenig gemeinsam. Die Produktion des Energydrinks ist komplett outgesourct. Dafür stehen über 600 Athleten unter Vertrag. Der Konzern erfindet Sportarten wie Red Bull Crashed Ice, eine Abfahrt auf Schlittschuhen. Zum Saisonfinale kamen im März über 100 000 Menschen. Und er investiert gewaltige Summen in den Fußball: in Österreich, Deutschland, den USA, Ghana und Brasilien. Eine Aufzählung sämtlicher seiner Aktivitäten füllt mehrere DIN-A4-Seiten.

Was soll das alles? Und wohin soll es führen? Man könnte es sich einfach machen, so wie das *manager-magazin*, und Red Bull als »verrücktestes Unternehmen der Welt« bezeichnen. Man würde dem Konzern damit einen Gefallen tun, denn genau so will er rüberkommen: ein bisschen durchgeknallt, extrem. Doch Red Bull ist nicht durchgeknallt. Es ist ein Konzern neuen Typs, der sich über viele Jahre eine geschlossene Medien-, Marken- und Ereigniswelt aufgebaut hat. Wie kein anderer schafft er globale Ereignisse, die von einem schlichten Aufputschgetränk finanziert werden und umgekehrt den Absatz dieser nach Gummibärchen schmeckenden Flüssigkeit fördern. Und mit dieser Strategie dient Red Bull längst als Vorbild für andere Konzerne.

Das Unternehmen hinter der Marke agiert allerdings am liebsten im Stillen. Es ist die Marke Red Bull, die in der Öffentlichkeit leuchten soll. Schätzungsweise 1,4 Milliarden Euro flossen 2011 in das Marketing, ein Drittel der gesamten Einnahmen. Zum Vergleich: Apple gab 933 Millionen Dollar für Werbung aus, das entspricht einem Prozent des Umsatzes.

Welche Strategie es verfolgt? Dazu hüllt man sich in Schweigen. »Das Unternehmen tickt in diesem Punkt fast wie ein Sekte«, sagt einer, der es

menhängen. Doch ein Interview für diesen Artikel lehnt er ab. Man kann sich Mateschitz und seinem Konzern aber trotzdem nähern. Zum Beispiel über Ralf Rangnick. Als Trainer von Hoffenheim hat er einst den Durchmarsch von der dritten Liga in die Erste Bundesliga geschafft, mit Schalke den DFB-Pokal gewonnen. Dann, 2011, kam der Burn-out. Wieder genesen, sitzt er ein knappes Jahr später in einem Café in seinem Heimatort Backnang bei Stuttgart, als das Telefon klingelt. Es ist Mateschitz. Er fragt, ob Rangnick Zeit für ein Gespräch habe. Backnang? Kein Problem. Mit seinem Helikopter sei er in drei Stunden da.

Der Hubschrauber landet auf einem Kunstrasenplatz im Nachbarort Großaspach. Heraus steigt Mateschitz, wie immer durchtrainiert und braun gebrannt. Der 68-Jährige ist selbst geflogen. Er ist ein Sport- und Flugzeugmann. Schon als junger Mann schwebte er als Paraglider über die heimischen Berge, später durchquerte er mit einer Motocross-Maschine die tunesische Wüste. Heute besitzt er fünf Hubschrauber und diverse Flugzeuge, darunter eine Douglas DC-6B, die einst dem jugoslawischen Staatspräsidenten Tito gehörte.

Baumgartners Sprung ließ sich die Firma 50 Millionen Euro kosten

Dabei ist Mateschitz kein Überflieger im klassischen Sinn. Nach mittelmäßigen Schulnoten und einem 20-Semester-Langzeitstudium arbeitet er als Marketingmann für den Zahnpastahersteller Blendax. Erst 1982, als er an einer Hotelbar in Hongkong *Newsweek* durchblättert, schlägt sein Leben eine neue Richtung ein. Auf einer Liste der größten Steuerzahler Japans entdeckt er einen Unternehmer, der nichts weiter als einen Aufputschdrink herstellt. Später lässt er seinen Studienfreund Johannes Kastner ganze drei Jahre lang an dem heute weltberühmten Slogan feilen: »Red Bull verleiht Flügel«. 2011 verkauft der Konzern sagenhafte 4,6 Milliarden Dosen Red Bull und erwirtschaftet damit einen Umsatz von knapp 4,3 Milliarden Euro.

Von Anfang an fördert Mateschitz Fun- und Extremsportler. »Die Marke versucht, die Qualität des Siegerjubels für sich zu beanspruchen«, erklärt Florian Krumrey, Experte für Sportsponsoring bei der Mediaagentur Serviceplan, die Strategie. So gelingt es ihr, einen überbeurteilten Drink, dessen gesundheitliche Auswirkungen umstritten sind, in astronomische Absatzhöhen zu katapultieren. Doch gegen den Fußball sträubt Mateschitz sich lange. »Teamsportarten«, sagt Armando Corti, der die hauseigene Werbeagentur Red Bull Creative leitet, »waren ihm schlicht ein zu großes Risiko.« Er kennt Mateschitz seit den 1990er Jahren. Und weiß: »Wenn nur ein Spieler nicht hinter Red Bull steht, wird die Authentizität der Marke beschädigt.«

Doch die Marke – sie muss immer mehr Menschen erreichen, um den Absatz der Dose weiter anzukurbeln. 2005 ist Mateschitz so weit. Er braucht den Fußball. Heute besitzt der Konzern vier eigene Teams: Red Bull Salzburg, RB Leipzig, die New York Red Bulls und Red Bull Brasil. Doch so richtig läuft es zunächst nicht. Salzburg blamiert sich in der Champions-League-Qualifikation, Leipzig verpasst mehrfach den Aufstieg in die dritte Liga. Es ist kein untypischer Anfang für Red Bull. Auch in der Formel 1 hat es Jahre gedauert, bis alles passte. »Das System Mateschitz basiert auf Trial and Error«, sagt ein ehemaliger Mitarbeiter. »Aber ein Zurück gibt es für ihn nicht.«

Deshalb das Treffen mit Rangnick. Mateschitz will wissen, was er glaube, woran es hapere. Das Gespräch dauert fast zwei Stunden. Rangnick sagt, die Spieler seien mit 29 Jahren im Durchschnitt zu alt. Das passe doch gar nicht zur Marke, deren Kernzielgruppe die 20- bis 25-Jährigen seien.

Vielleicht weiß Mateschitz in diesem Moment, dass er den Richtigen gefunden hat, und macht Rangnick zum Sportdirektor beider Vereine. Der verjüngt daraufhin nicht nur die Teams, er lässt auch auf eine Weise Fußball spielen, die zur Marke passt: schnell, aggressiv – und ohne große Schnörkel nach vorne. »

»In fünf Sekunden muss die Mannschaft den Ball zurückerobern«, sagt Rangnick auf einer Konferenz der International Football Arena (IFA) in Zürich. »Dann dürfe es noch einmal zehn Sekunden dauern, bis der Ball im Tor ist.« »Wir spielen nicht nur gegen den Gegner, sondern auch gegen die Zeit.« Als Rangnick das »Red Bull Global Soccer Project« der globalen Fußballelite vorstellt, zeigt er eine Szene aus dem Spiel Salzburg gegen Admira. Sobald Salzburg den Ball hat, läuft im Bild eine »Count Down Clock« von zehn rückwärts. Bei 0,3 Sekunden überschreitet der Ball die Torlinie. »Dieses System«, so Rangnick, »lehren wir in unseren Akademien auf der ganzen Welt.« Eine Karte poppt auf. Überall Red-Bull-Akademien. »In ein paar Jahren«, sagt er, »geht es nur noch um die Frage, wie wir die Spieler auf unsere Teams verteilen.«

Im Publikum sitzen Manager europäischer Spitzenclubs wie Chelsea-CEO Ron Gourlay. Man ist beeindruckt. Es ist das Vettel-Prinzip, mit dem der Konzern auch den Fußball erobern will: früh fördern, ausprobieren – und wenn es dann passt, so viele Millionen wie eben nötig ins System pumpen.

Es ist eine Stärke von Mateschitz, dass er Menschen, an die er glaubt, fast alle Freiheiten gibt. Im Konzern verfügen 30-Jährige über Budgets, von denen viele Dax-Manager nur träumen können. »First idea, then money« lautet das simple Prinzip.



Red Bull-Aktivist Felix Baumgartner bei seinem Sprung aus der Stratosphäre



Red-Bull-Gründer Dietrich Mateschitz in Salzburg



Formel-1-Fahrer Sebastian Vettel am vergangenen Wochenende in Texas

So entstehen außergewöhnliche Projekte wie der Sprung von Felix Baumgartner aus der Stratosphäre. Red Bull hat Mut. Und Red Bull hat Geld. »Bei Unternehmen eine seltene Kombination«, sagt Volker Helm, Geschäftsführer der Agentur Mediapuls. Rund 50 Millionen Euro hat Red Bull in den Sprung investiert. Den Wettbewerb beziffern Experten auf mehrere Milliarden.

Auch Servus TV hat den Sprung übertragen. Noch nie haben so viele Menschen einen österreichischen Privatsender eingeschaltet. Es ist der Vorgeschmack auf ein mehr oder weniger geschlossenes System: Red Bull produziert Erfolgsgeschichten, Stars und Mega-Events. Diese werden dann vom eigenen Medienimperium ins rechte Licht gerückt. Das wiederum steigert den Absatz der Dose, bei der die Gewinnmarge so groß ist, dass es an Geld nie mangelt. Der Kreislauf beginnt vor vorne.

Es ist kein System, das Mateschitz von Anfang an so geplant hat. Das Medienimperium hat seinen Ursprung in einem ausklappbaren Laster, in dem das Formel-1-Magazin *Red Bulletin* 2005 beim Grand Prix in Monaco zum ersten Mal produziert und gedruckt wird, direkt an der Rennstrecke. »Das war der Spaß meines Lebens«, sagt einer, der dabei war. Eigentlich ist es nur ein schräges Projekt, mit dem man in der Formel 1 für Aufsehen sorgt. Doch Mateschitz ist von der Resonanz begeistert. Er spinnt die Idee weiter. Einer aus seinem Umfeld fasst die Überlegung so zusammen: »Wenn du von der Verbreitung über die Medien nicht abhängig sein willst, schaffst du dir am besten deine eigenen.«

Mittlerweile ist aus dem Laster das Red Bull Media House erwachsen. Es bündelt Printmagazine, Fernsehen und Mobilfunk unter einem Dach. Man sei eines der »weltweit führenden Medienunternehmen für Premium-Content«, heißt es auf der Homepage. Und verfüge über ein globales Korrespondenten-Netzwerk, das in mehr als 160 Länder reicht.

Es ist ein System, das mittlerweile auch die Wissenschaft beschäftigt. Denn es findet Nachahmer. Sogar im deutschen Mittelstand. Das Familienunternehmen Stihl etwa hat mit der Timber Sports Series die weltweit führende Wettkampfsportserie im Sportholzfallen initiiert – und vermarktet sie über seinen eigenen YouTube-Kanal. Von »Markenmedien« spricht Andreas Baetzgen, Professor an der Hochschule der Medien in Stuttgart. Gemeinsam mit seinem Kollegen Jörg Tropp hat er eine Delphi-Studie über sie durchgeführt. Das Ergebnis: »Sie werden das Verhältnis von Marken, Medien und Konsumenten grundlegend verändern.«

Die Mehrheit an Red Bull hält eine thailändische Unternehmerfamilie

Und doch taugt Red Bull nur bedingt als *role model*. Dazu agiert Mateschitz zu vielschichtig, auch widersprüchlich. »Alles, was wir tun, tun wir für den Wert und das Image der Marke«, hat er mal gesagt. Für sein Medienimperium aber scheint das nicht mehr zu gelten. Das Monatsmagazin *Servus* ist ein Heimatmagazin, angelehnt an die deutsche Zeitschrift *Landlust*. Mit einer Auflage von 110 000 ist es sehr erfolgreich. Doch einen Bezug zur Marke sucht man vergeblich. Auch die Terra Marta Factual Studios passen nicht ins Konzept. Sie produzieren hochwertige Dokumentarfilme, kooperieren unter anderem mit der BBC.

Manchmal sieht es so aus, als mache Mateschitz, wozu er gerade Lust habe. Doch das kann er gar nicht. Er hat Red Bull 1984 gemeinsam mit der thailändischen Unternehmerfamilie Yoovidhya gegründet, bis heute hält sie 51 Prozent der Firma. Zwar lässt sie Mateschitz weitgehend freie Hand. Doch für kostspielige Projekte ohne strategisches Ziel hätte sie kein Verständnis. Wozu also Medien ohne Markenbezug?

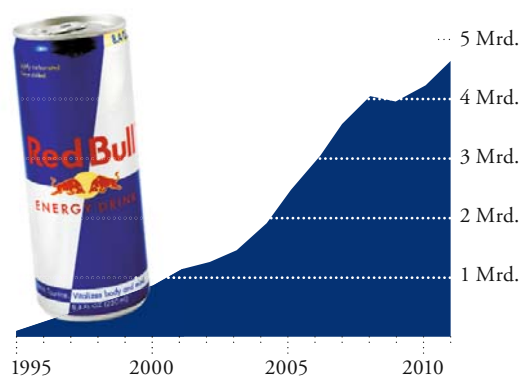
Es ist wohl wieder das Trial-and-Error-Prinzip, mit dem Mateschitz sich in die Zukunft vortastet. Der Schwachpunkt am System Red Bull: Es wird allein über die Dose finanziert. Doch deren Absatz lässt sich nicht ins Unendliche steigern. Zwar argumentiert ein Red-Bull-Manager, dass ein Energydrink ein »besseres Kaffee« sei – und etwa der deutsche Pro-Kopf-Konsum pro Jahr (3 Liter) noch weit unter dem von Kaffee liege (146 Liter). Doch Mateschitz selbst rechnet mit einer Abflachung des Wachstums in einigen Jahren. Was mit einer medialen Kontrolle über die Marke begonnen hat, soll deshalb nun zu einem eigenen, profitablen Geschäftsfeld ausgebaut werden. Ein Beispiel dafür ist auch Red Bull Mobile. Mobilfunk-Kunden verspricht der Konzern einen erleichterten Zugang zu den »Mega-Erlebnissen aus der Welt von Red Bull«. Nicht das Medium stärkt hier die Marke, sondern die Marke das Medium.

Am liebsten trifft Mateschitz sich mit seinen Gesprächspartnern im Hangar 7, einem futuristischen Gebäude am Salzburger Flughafen, das entfernt an einen Flügel erinnert und seine Sammlung historischer Flugzeuge, Helikopter und Rennwagen beherbergt. Hier spinnt er neue Ideen, die er später in seinen Konzern einwebt. Marke, Persönlichkeit und Strategie verschmelzen dabei zu etwas, das wohl nur er selbst ganz durchdringt. Mateschitz ist der Kopf.

Inwieweit das System ohne ihn lebensfähig wäre, weiß niemand. Die Unternehmenskultur habe eine »Tendenz zum Lemmingtum«, sagt ein Exmitarbeiter. Alles ist auf Mateschitz ausgerichtet. Eine Nummer zwei gibt es nicht – und der einzige Sohn spielt im Konzern keine Rolle. Mit seinen 68 Jahren führt Mateschitz das Unternehmen, als hätte Red Bull ihm nicht nur Flügel verliehen, sondern ihn auch unsterblich gemacht.

Abgehoben

Verkaufte Dosen pro Jahr



ZEIT-GRAFIK/Quelle: Unternehmensangaben, eigene Recherche

zur Bedingung gemacht hat, dass man seinen Namen nicht druckt. »Sich in der Öffentlichkeit zu äußern ist ein absolutes No-Go.«

Der Einzige aus der Firmenzentrale in Fuschl am See, der hin und wieder etwas öffentlich sagt, ist Gründer Dietrich Mateschitz. Die Manager dahinter, die sich selbst oft als Chef- oder Headcoaches bezeichnen, werden konsequent abgeschirmt. Wer Vertriebschef Manfred Hückel um ein Interview bittet, bekommt die Absage direkt aus dem Büro des Firmenchefs. Dabei ist Hückel ein vorzeigbarer Mann. Er hat promoviert, spielt Golf, kam als Mitarbeiter Nummer 14 von Procter & Gamble zu Red Bull. Er wird als intelligent und entspannt beschrieben. Kein typischer Zahlenfresser, aber eben auch kein lebendes Energiebündel wie Mateschitz. Deshalb passt er nicht hundert Prozent zum Image der Marke. »Wir versuchen uns im Hintergrund zu halten«, sagt einer aus dem Führungskreis.

Red Bull ist ein Erfolgsversprechen. Wer wirklich will, so die Message, kann Berge versetzen. So wie Mateschitz. Er hat einen Markt geschaffen, den es bis dahin nicht gab. Seine Geschichte ist Teil der Marke. Gerne würde man ihn fragen, wie Marke, Fußball, Formel 1 und Medien zusam-