
Oh, wow, what now?

Der schwedische Hafermilchhersteller Oatly hat sich mit der Macht der Worte an die Spitze katapultiert. Jetzt will er die Welt erobern – und könnte am eigenen Erfolg scheitern.

Von [Olivia Kühni](#) (Text) und Joan Minder (Bilder), 17.08.2021, Update: 20.08.2021



Kann Hafer Milch sein?

Am 14. Juli 2021, gerade fuhren die Bauern in Südschweden unter blauem Himmel ihre ersten Haferernten ein, setzte ein kleiner, giftiger Investor

in New York einen explosiven Bericht ins Netz. Der Statistiker Ben Axler, Chef von Spruce Point Capital Management, hat sich auf fallende Börsenkurse spezialisiert – Abstürze, die er jeweils mit gnadenlosen Rechercheberichten zu den jeweiligen Unternehmen selber mit auslöst. Besonders leidenschaftlich tut er das, wenn es sich dabei um einen umschwärmten, neuen Wallstreet-Liebling handelt.

Wie in diesem Fall.

«Spruce Point hat aussagekräftige Informationen zusammengetragen, dass bei Oatly bald die Wände über seinen ehrgeizigen Plänen zusammenkrachen», schrieb Axler. Investorinnen seien zwar ganz verliebt in Oatlys Wachstum im trendigen *Plant-based*-Markt und in seine Nachhaltigkeitsprosa. Doch Oatly werde «seine Investoren bitter enttäuschen und niemals Gewinne schreiben».

Die Vorwürfe an den schwedischen Hafermilchhersteller: ein zu teurer Produktionsausbau, eine geschönte Nachhaltigkeitsbilanz, aufgeblasene Prognosen, unsicherer Hafernachschub, amateurhafte Expansion in den USA. Mit anderen Worten: «Weltklasse im Marketing, zweitklassig bei Finanzen und Prozessen.»

Nur wenige Wochen zuvor hatte Oatly bei seinem Börsengang an der amerikanischen Nasdaq atemberaubende 1,4 Milliarden Dollar an Kapital aufgenommen. Eine Menge Anwältinnen scheinen Axler zu glauben – und sammeln nun reuige Investoren für eine potenzielle Sammelklage ein.

Und dreieinhalb Monate vor dem Börsengang war Oatly am gigantischsten Sportfest der USA, dem Superbowl, mit einem Video aufgetreten, in dem der CEO persönlich mitte in einem Kornfeld am Keyboard steht und gut gelaunt «*Oh, wow, no cow*» singt.

Was ist das für eine Firma, die von sich behauptet, sie verkaufe primär kein Produkt – sondern wolle das food system verändern, damit der Planet weniger Schaden nimmt? Und die dies ganz und gar, mit Haut und Haaren, mit *big capitalism* tut?

1. Aussaat

Die Geschichten von Unternehmen werden gerne bei denen begonnen, die sie begründen: bei den genialen Tüftlerinnen, Träumern und Tatkräftigen, die sie vorantreiben.

Im Fall von Oatly ist das der Hafer.

Denn es war der Hafer selbst – die schiere Menge davon –, der die Menschen in Südschweden dazu brachte, etwas aus ihm zu machen. Hafer ist als Getreide gleichzeitig schlicht und anspruchsvoll. Er ist leicht an Gewicht, aber wegen seiner glockenartigen Kornköpfchen voluminös im Transport. Er wächst robust und wetterfest, wird aber wegen des hohen Fettgehalts schnell ranzig. Kein Wunder also, dass die auf Effizienz bedachten Römer ihn als Unkraut verachteten – die Nordländerinnen ihn aber seiner Robustheit wegen früh und ausgiebig anbauten.

Jetzt suchte sich dieser Hafer den Markt, den er brauchte. Ganz nach dem zweiten Gesetz der Ökologie: Alles muss irgendwo hin. Nichts kann einfach spurlos verschwinden.

In den 1980ern strich Schweden gerade einen Grossteil seiner Landwirtschaftssubventionen, früher und radikaler als andere europäische Län-

der. Fortan würde der Staat nicht mehr, wie seit Generationen üblich, Getreide zu einem fest vereinbarten Preis aufkaufen und Überschüsse in den Export schicken – stattdessen sollte es für die Bauern bald nur noch spärliche Direktzahlungen geben.

Eine Rosskur, so wurde bereits damals spekuliert, für einen späteren EU-Markt-Zutritt Schwedens. Also mussten sich die Landwirtinnen etwas einfallen lassen. Und gründeten die Skånska Lantmännen Stiftelsen, einen Finanzierungsfonds für Getreideforschung. Zum Chef machten sie den Agrarexperten und PR-Mann Lennart Wikström, der ihnen neue Märkte erschliessen sollte. «Lennart war sehr offen für die Zusammenarbeit mit Wissenschaftlern», sagt einer der Wegbegleiter von damals.

An der Universität Lund traf er auf jemanden, der – wie schon sein Doktorvater vor ihm – auf eigene Faust an einer laktosefreien Milch aus Kuhmilch oder Getreide tüftelte: einen jungen Forscher namens Rickard Öste. Bei einem Treffen überzeugten Öste und seine Kollegin Inger Ahldén die Bäuerinnen – und die Stiftung finanzierte ihnen und zwei anderen Wissenschaftlern für drei Jahre die Hafermilchforschung. 1993 reichten sie ihr Patent ein; im Jahr darauf gründeten sie die Firma Ceba AB, aus der später Oatly entstand.

Es ist also kein Zufall, dass Oatly hier geboren wurde, unter dem weiten Himmel und zwischen den Kornfeldern Südschwedens.

«Wenn man hier in dieser Landschaft lebt, dann ist man in diese Felder eingebettet», sagt Magnus Lagnevik, Ökonomieprofessor in Lund, der über die südschwedische Lebensmittelindustrie ein Buch schrieb. «Es ist sehr besonders und ganz anders als der Rest von Schweden.»

Ich will es genauer wissen: So funktioniert das Oatly-Patent

1. Vorbehandelten Hafer zu Mehl verarbeiten
2. Mit Wasser zu einem Brei vermengen
3. Zentrifugieren, um Fasern und Stroh zu entfernen
4. Mit dem Enzym Beta-Amylase behandeln, das den Hafer in Maltose-Einheiten spaltet (darum der süssliche Geschmack)
5. Homogenisieren, pasteurisieren oder mit UHT behandeln

Jahrelang tuckerte die Firma vor sich hin. Sie bot erst Schlankheitsdrinks an, dann, nach dem Einstieg einiger Investoren, laktosefreie Linien in England, in den USA und in schwedischen ICA-Läden – und verkaufte schliesslich jedes Jahr ein paar Millionen Liter der Milchalternative. Die Verpackungen sahen alle nach Apotheke aus: biederes Blau oder Grün, und eine unsichtbare Hand leert von oben rechts Milchweiss in ein Glas.

Dann kamen Toni Petersson und John Schoolcraft. Und mit ihnen die Macht der Worte.

2. Dünger

Das hier war das neue Südschweden: jung, gut ausgebildet, international, moralisch, radikal umweltbewusst. Der Boden, auf dem zur selben Zeit auch Greta Thunberg wuchs.

«Jeder Mensch will die Welt zu einem besseren Ort machen», sagt Toni Petersson, einstiger Clubbesitzer, heute Zen-Gärtner und Familienvater, seit 2012 der CEO von Oatly. «Wenn die Leute mit persönlichen Entscheiden das Klima positiv beeinflussen können, dann tun sie das.»

Bevor Toni Petersson berufen wurde, habe es heftige Diskussionen im Verwaltungsrat gegeben, sagt der frühe Wegbegleiter, weil Petersson nicht aus der Lebensmittelindustrie kam. Will man dieses Risiko eingehen? Will man wirklich etwas ganz anderes versuchen? Doch Petersson kam, und er holte kurz darauf seinen Vertrauten John Schoolcraft dazu: Literat, Texter, Surfer und ab sofort Kreativchef von Oatly. Schoolcraft profitierte davon, dass der Entscheid zur Verrücktheit mit der Wahl Peterssons bereits gefallen war. «Der Verwaltungsrat ging riesige Risiken ein, als sie mit Toni jemanden holten, der nicht aus der Lebensmittelbranche kam», sagte er später. «Das war das Risiko – danach konnten wir einfach machen.»

Schoolcraft und Petersson machten sich daran, «aus einem Essensverarbeiter eine Lifestyle-Marke zu machen», wie Schoolcraft später sagte. Aus einem Anbieter von Milchalternativen eine Pionierin «der nachhaltigen Ernährungsgesundheit». Kurz: Oatly verkaufte fortan kein Getränk mehr, sondern eine bestimmte Haltung: Nachhaltigkeit, Verantwortung, Veganismus. Und segelte damit perfekt am Zeitgeist. (Eine seiner Hauptbotschaften: Hafermilch ist besser für das Klima als Milch, weil sie 79 Prozent weniger Land und 60 Prozent weniger Energie verbraucht und 80 Prozent weniger CO₂ verursacht.)

Kaum an Bord, liess Schoolcraft im «Guardian» ein ganzseitiges Inserat unter dem Titel «What we believe» drucken. «Zum Mitschreiben», stand darunter: «Wir glauben, dass wir Dinge essen sollten, die wir anpflanzen, statt Dinge anzupflanzen, um damit Tiere zu füttern und dann diese Tiere zu essen.» Oder: «Rücksichtsloses Profitdenken ohne Sorge um das Wohlergehen des Planeten und der Menschen, die darauf leben, sollte ein Verbrechen sein.» Ein anderes Inserat titelte: «*This tastes like sh*t! Blah!*», und forderte die Leserinnen auf, Oatly zu probieren.

Die meisten Unternehmen hätten Angst, mit gnadenlos aufrichtiger Kommunikation Leute zu verschrecken, so Schoolcraft. «Wir glauben, dass wir damit Freunde gewinnen.» Dasselbe Prinzip verfolgt Oatly in seinen Nachhaltigkeitsberichten: Zwar gebe Oatly bei seinen Nachhaltigkeitszielen keine festen Zieljahre an (ein Nachteil) – doch das Unternehmen scheine auffallend offen, sagt Judith Reutimann, Senior Analyst bei der Nachhaltigkeits-Ratingagentur Inrate. «Tendenziell schreiben sie auch, wo sie noch nicht so gut sind. Das fällt auf.»

Die Verpackungen – die nun ganz anders aussahen als alle anderen, nämlich wie selbst gebastelt und mit fetten weissen Lettern bemalt – kritzelte Schoolcraft auf den Seiten voll: Er forderte die Leute auf, ihm eine Kurzgeschichte zu schicken, stellte in einer improvisierten Kleinanzeige auf Millionen Milchpackungen sein Fahrrad zum Verkauf, machte Witze, druckte Peterssons Konterfei in Stempelästhetik ab.

«Die Idee ist, dass die Leute anfangen zu lesen», sagt Schoolcraft, «denn wenn sie lesen, werden sie es kaufen.»

Die Leute lasen es. Nach flauen Jahren stiegen die Umsätze nun jährlich um mehr als 10 Prozent an. Bis die schwedische Milchindustrie Oatly den Jahrhundertgefallen tat, sie zu verklagen.

2014 fuhr Oatly eine besonders freche Kampagne: Sie riefen Göteborg dazu auf, drei Tage ohne Milch zu leben. Und boten stattdessen Oatly an: «*It's*

like milk but made for humans.» Was natürlich auch heisst: Kuhmilch ist nicht für Menschen gemacht. Oatly druckte den Slogan auch auf seine Verpackungen, zusammen mit «*Wow, no cow*» und «*No milk. No soy. No badness.*». Es war eine Kriegserklärung, und sie wurde angenommen. Der schwedische Milchverband LRF Mjök verklagte den Hafermilchhersteller. Und gewann den Prozess. Das Urteil untersagt Oatly eine Vermarktung, die Milch diskreditiert. In Schweden selber (anders als in anderen Ländern) dürfen sie den Slogan «*it's like milk but made for humans*» nicht mehr verwenden.

Im nächsten Jahr explodierte Oatlys Umsatz um über 45 Prozent. Sein Milch-Slogan ging um die Welt, und Oatly doppelte mit der öffentlichen Aufforderung, Milch am klügsten sofort ins Klo zu kippen, an Frechheit nach.

Dann kam das grosse Geld. Und es kam im Stil des Silicon Valley: Hauptsache, Wachstum – ob der Profit stimmt, zeigt sich dann später.



3. Wachstum

Zuvor hatten seit 1997 umgerechnet 232 Millionen Dollar der lokalen schwedischen Investmentgesellschaft Gullspång die Firma Oatly angetrieben. («Ich habe über die Jahre einige potenzielle Financiers, Bankers und *money men* getroffen», schrrieb Oatly-Gründer Rickard Öste später einmal, doch unter diesen steche Gullspång «als verlässlich, ehrlich, hilfsbereit und aufrichtig engagiert» heraus.) Produziert wurde immer noch in Landskrona, inmitten der Haferfelder von Skåne. Insgesamt beschäftigte Oatly gerade einmal 120 Leute.

Mit dem Erfolg war das Vergangeneit.

Im Dezember 2016 investierten die private belgische Investmentfirma Verinvest und die staatliche China Resources gemeinsam eine stattliche, aber unbekannte Summe für die Aktienmehrheit an Oatly. Mit dem frischen Kapital sollte Oatly die Welt erobern, insbesondere noch mehr Marktanteile in China und den USA. Schon damals kündigte Petersson an, das Geld werde bald vor allem für neue Produktionsstätten eingesetzt.

In den USA bedeutete das einen Wettlauf gegen die Zeit.

Ab 2017 hatte Oatly eine rasante Expansion an den Küsten begonnen. Mit der gewohnten strategischen Klugheit: Sie heuerten Ex-Baristas an, um als Erstes die superkritische, prestigeträchtige Barista-Szene zu überzeugen, die Profis hinter den Theken der Coffeeshops – von dort würde Oatly dann auch die Konsumentinnen zu Hause gewinnen.

Das Problem war: Die Strategie ging viel zu gut auf. Bereits im Frühsommer 2018 ging in den Cafés rund um New York die Oatly-Milch aus. Das trage, meinte damals US-Chef Mike Messersmith, nur noch mehr zum Charme bei: «Es zeigt die Menschlichkeit dieses Unternehmens.» CEO Petersson selber sagte, sie hätten schon gewusst, dass sie Erfolg haben würden. «Aber auf gerade dieses Ausmass waren wir nicht gefasst.»

Gerade noch rechtzeitig nahm Oatly im April 2018 in New Jersey seine erste Fabrik ausserhalb Schwedens in Betrieb. Sie kostete rund 15 Millionen Dollar, und hier nimmt erstmals der giftige kritische Chef von Spruce Point Capital die Spur auf (überbezahlt, viel zu teuer). Gleichzeitig kündigte Oatly eine nächste fertiggestellte Produktionsstätte im westlichen Utah an. («Wird das dann ausreichen, um die Nachfrage zu stillen? – Nein!»)

Die Dynamik zeigt, wie sehr Oatly ein Unternehmen des 21. Jahrhunderts ist, geprägt vom Silicon Valley und *big capitalism*: Man wächst nicht wie traditionell üblich langsam und solide, um dann Gewinne in weiteres Wachstum zu stecken. Sondern man holt sich massenweise Aktienkapital, baut im Blitztempo gigantisch aus – und setzt darauf, dass nicht nur die Kosten, sondern bald auch die Umsätze explodieren würden.

Move fast.

Es war also nichts als folgerichtig, dass im September 2020 auch noch einer der Grössten der Wallstreet sein Geld in den Topf warf: Blackstone investierte 200 Millionen, gemeinsam mit Prominenten wie der Moderatorin Oprah Winfrey, dem Musiker Jay-Z und der Schauspielerin Natalie Portman sowie dem Starbucks-Gründer Howard Schultz. (Letzteres sicherte Oatly den wichtigen Zugang zu allen Starbucks-Filialen in China und den USA.) Als es wegen des Blackstone-Einstiegs Proteste hagelte, schrieb Oatly:

Unsere Wette ist wie folgt: Wenn Blackstone mit seiner Investition in unsere haferbasierte Nachhaltigkeitsbewegung mehr verdient als anderswo (etwa in der Fleisch- oder Milch-industrie, die die wichtigsten Treiber für die Abholzung des Amazonas sind), wird das eine wichtige Botschaft an die globalen Kapitalmärkte senden, in der einzigen Sprache, die sie verstehen: Profit.

Das – und ausserdem brauchte Oatly Geld für den Ausbau neuer Produktionsstätten.

4. Ernte

Und jetzt?

Nach der Fabrik in New Jersey hat Oatly inzwischen auch die versprochene in Utah und eine in den Niederlanden eröffnet. Im Moment stehen drei weitere in Singapur, Maanshan (China) und Peterborough (UK) im Bau.

Die Anzahl Mitarbeiterinnen ist auf rund 800 gewachsen – doppelt so viele wie noch vor einem Jahr. Oatly wird in 20 Ländern weltweit verkauft, in über 60'000 Läden und 32'000 Cafés.

Die Umsätze verdoppelten sich in den letzten Jahren jedes Mal, von 68 Millionen Dollar (2017) auf 421 Millionen Dollar (2020). Das ist ein schwindelerregender Anstieg.

Seine grössten Absturzrisiken sieht Oatly charmanterweise ganz ähnlich wie der bissige Herr Axler: weiterhin andauernde Verluste, ein Mangel der Rohware Hafer, allfällige Schwierigkeiten bei der Kapitalbeschaffung, Probleme mit den Produktionsstätten. Hinzu kommen allerlei weitere: Qualitätseinbrüche oder Imageschäden, Logistikprobleme, hochkompetitive Konkurrenz. (Von aufgeblasenen Prognosen oder geschönten Berichten steht nichts.)

Tatsächlich schrieb Oatly 2020 wegen der enormen Wachstumskosten satte 60 Millionen Dollar Verlust. Als neu börsenkotierte Firma müssen sie nun alle drei Monate ihre neuesten Zahlen veröffentlichen – das nächste Mal am 1. September. Seit Ben Axlers Angriff warten noch mehr Menschen gespannt darauf als bislang.

Ach, und der schwedische Hafer mit seinen Kornköpfchen, der die ganze Maschinerie einst in Gang setzte? 2020 vermeldeten die südschwedischen Bauern ein Rekordjahr: die grösste Ernte seit über zehn Jahren und ein jährliches Wachstum von über 10 Prozent. «Hafer ist zu einem sehr beliebten Getreide geworden», hielten sie fest, «und es wird immer mehr und mehr davon angebaut.»

Hinweis: In einer ersten Version schrieben wir, das schwedische Gerichtsurteil habe Oatly die Bezeichnung «milk» untersagt. Das ist nicht korrekt, das entsprechende Namensverbot geht auf die EU-Gesetzgebung zurück und gilt für alle Hafermilchhersteller. Und ein Update: Oatly hat die Quartalszahlen bereits am 16. August veröffentlicht. Der Umsatz nahm im Vergleich zur Vorjahresperiode um über die Hälfte auf 146,2 Millionen Dollar zu, gleichzeitig musste Oatly einen Nettoverlust von 59,1 Millionen Dollar verbuchen. Die Firma ist also wie erwartet noch nicht profitabel.