

Storyseller: Wie Marken zu Bestsellern werden

Stieber

2022

ISBN 978-3-8006-6354-5

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei

beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein

umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

4. Die F*cking-Furchtlos-Strategie

Aber genau hier, wird in Kürze einer der beliebtesten Lifestyle-Marken geboren, die eine Marketing-Sensation auslöst. Nicht nur in Schweden. Nicht nur in Skandinavien. Weltweit.

Gemeinsam wollen Toni Petersson und John Schoolcraft den Laden, der seit 1994 Hafermilch in Schweden produziert, völlig umkrempeln. Und das tun sie dann auch. Aber nicht nur das Unternehmen werden sie auf links drehen – sie mischen in kürzester Zeit, mal eben die Foodbranche auf und bringen die schwedische Milchindustrie gegen sich auf.

Haben sie deswegen Angst? Nope – dank ihrer „f*cking fearless“-Strategie und ihrer Mission als Challenger Brand, sind sie auf alles was kommen wird vorbereitet. Dabei wäre aus der phänomenalen Erfolgsstory von OATLY beinahe nichts geworden.

Zurück auf Anfang.

2012 sucht OATLY einen neuen CEO und bietet Toni Petersson den Posten an. Der ist erst wenig überzeugt. OATLY? Was ist das? Hafermilch? Hm, strange. Und langweilig, denkt er. Das denkt auch sein Freund John Schoolcraft, ein Creative Director und Copywriter, als Toni ihn überreden will: Hey, wie wär's, wir können doch gemeinsam an einem Re-Branding für OATLY arbeiten?

Mit seinem Freund hat er in den letzten Jahren schon öfter gemeinsam für Marken gearbeitet. Warum also nicht auch jetzt, für äh ... OATLY?

John Schoolcraft denkt: WTF is ... OATLY? Toni erklärt ihm am Telefon: Milch aus Hafer. (Bitte was?) Was das Produkt braucht ist eine neue Vision und eine neue Markenidentität.

Okay, aber eine Vision für ... Hafermilch? Für eine Hafermilch von New York nach Malmö ziehen? John Schoolcraft ist alles andere als begeistert. Creative Director für eine Hafermilch? Äh, ja ne cool, mach du mal. Ich glaub, das ist nicht so mein Ding.

Aber Toni überredet John. Er verspricht ihm, er darf alles machen. Alles. Er hat absolut freie Hand. Hauptsache, die Ergebnisse sind „Weltklasse“.

John denkt sich: Okay, wenn Toni da zugesagt hat und er der CEO ist, dann ist das schon was Besonderes. Toni ist ein cooler Dude. Wenn er den Laden leitet, dann wird das mehr als nur ein normaler Marketing-Job. John lässt seine Jahre als Copywriter kurz Revue passieren: All die frustrierenden Kämpfe mit Kunden, Agenturen, Creative Directors und CEO's – all die Momente, in denen seine Ideen kastriert, zensiert oder gekillt wurden.

„Warte mal – kann ich die Marketingabteilung killen?“, fragt John den frischgebackenen OATLY CEO Toni.

„Äh, ja, sicher. Mir egal.“

Und John denkt sich: Wenn ich die Marketingabteilung killen kann, wird das vielleicht doch ganz spaßig. Ich kann Rache nehmen, an all den Marketing-Direktoren, die meine Arbeit ruiniert haben. Das könnte mein persönlicher Rachefeldzug werden. Meine Revolution. Was kann dabei schon schiefgehen? Es geht nur um Hafermilch.

Und John Schoolcraft packt seine Koffer und reist nach Malmö.

Schnell wird klar: Die Marke OATLY ist so gut wie unsichtbar, die Verpackung so ungefähr das Unattraktivste, was John je gesehen hat:



TEIL 1: DIE STORYSELLER



ABER das Produkt in dieser Verpackung ist FANTASTISCH. Geschmacklich und qualitativ erstklassig. Jetzt müssen sie daraus nur noch eine Weltklasse-Marke machen.

Was die Expertise und Erfahrung betrifft ist OATLY ein absoluter Pionier in Sachen Hafermilch. Hier hat man Hafermilch schon gemacht, als Hafermilch noch nicht angesagt war – oder Soja-, Reis-, oder Mandelmilch. Seit den 90ern produziert OATLY Hafermilch für Menschen mit einer Laktoseintoleranz und für die – damals eher rar gesäten – Veganer.

Das erste, was John Schoolcraft in seiner neuen Position als Creative Director von OATLY tut, ist ein Buch zu kreieren. Auf dem Cover steht in großen Lettern ein einziges Wort:

beck-shop.de
CHANGE.
DIE FACHBUCHHANDLUNG



John entwickelt dieses Buch als eine Art Leitfaden. Es soll dazu dienen, den Mitarbeitern die bevorstehenden Veränderungen zu erleichtern. Und es soll intern die neue Strategie vorstellen. Eine Art Brandbook mit neuer Markenvision.

Darin soll sich alles um die Wiederbelebung einer coolen Unternehmenskultur drehen. Es geht darum, den Kern, der in OATLY steckt zu schärfen und nach vorne zu bringen. **Weg vom reinen Produkt, hin zur Lifestyle-Marke. Mit Werten und Überzeugungen und einer erstrebenswerten Mission, die Mitarbeiter und Kunden inspiriert.**

John Schoolcraft will den verloren gegangenen Spirit von OATLY wiederbeleben: Das Unternehmen war in seinen Anfängen in den 90ern ein kleines, junges und innovatives Unternehmen. Heute

4. Die F*cking-Furchtlos-Strategie

würden wir Start-up dazu sagen. Ihr Produkt: revolutionär. Man hat sich hier bereits vor ungefähr 25 Jahren gefragt: Können wir Kuhmilch mit einem Produkt ersetzen, das besser ist für die Umwelt, die Kühe verschont und gut verträglich und gesund ist für uns Menschen?

Aber mit den Jahren wurde aus dem kleinen Unternehmen OATLY ein „Mini-Unilever“ – so beschreibt es John Schoolcraft in seiner sehenswerten Keynote „My F*cking Revolution“ für die Plattform *Creative Mornings* in Malmö.

In seiner Keynote beschreibt er es so: Als der CEO Toni und er, als der Creative Director zu OATLY kamen, sah die Marketing-Strategie von OATLY etwa so aus:

Lasst uns auf die Statistiken schauen.

Lasst uns hier nach Antworten auf Probleme suchen.

Lasst uns dann entscheiden, was zu tun ist.

Und was machen Toni und John? Sie öffnen die Fenster, lassen frischen Wind durch das Unternehmen wehen und werfen erstmal alle Statistiken und Studien aus dem Fenster. Sie wissen, zu wem sie sprechen müssen.

Es ist ihnen egal, wer ihr Produkt kennt, weil es – mal ganz ehrlich – sowieso kein Schwein kennt. Sie wissen, wenn sie ihr Produkt bekannt machen wollen, müssen sie die Leute dazu bringen, es zu *probieren* – in Kopenhagen, in Stockholm, Amsterdam, London, Berlin, New York ... *and if we make it there, you know – we gonna make it just about everywhere.*

Aber zurück zum CHANGE-Buch, das die große Veränderung herbeiführen soll: Das Unternehmen hat dieses kleine Buch mit großer Vision ausdrucken lassen und zwischen zwei ästhetische Holzdeckel gepackt. Dann verteilt man es an alle Mitarbeiter. Es soll ihnen die Veränderung leichter machen, weil – wie wir alle wissen: niemand will Veränderung. Veränderung ist immer schwierig. Sie ist fremd, kompliziert, ungewohnt. Es soll am besten immer alles so bleiben, wie es war.

Wie schwierig es tatsächlich für viele Mitarbeiter sein wird, diese Veränderung zu akzeptieren werden Toni und John, nach der Präsentation der neuen Strategie zu spüren bekommen. So viel kann ich schon mal verraten: Es läuft nicht ganz so, wie sie erwartet haben.

Am großen Tag der internen Präsentation stellen sie also den Mitarbeitern motiviert ihre neue Strategie vor, die sie in etwa so zusammengefasst haben:

Von einer milchfreien Alternative zu einem nachhaltigen Unternehmen für gesunde Ernährung.

Dafür muss OATLY sich weiterentwickeln, und zwar so:

Von einem Lebensmittelhersteller zu einer Lifestyle-Marke.



TEIL 1: DIE STORYSELLER



John ist der Meinung, als reiner Lebensmittelhersteller kümmern wir uns nur darum, unser Produkt herzustellen und es zu verkaufen. Aber als Lifestyle-Markte werden wir zu einem wichtigen Teil im Leben der Menschen, für die wir dieses Produkt machen. Das ist das Ziel.

Um das zu schaffen, müssten sie sich so positionieren und so kommunizieren, dass ihre Kommunikation sich ganz natürlich und authentisch in das Leben ihrer Kunden einfügt. Aber wie machen wir das? Wie verändern wir uns von uncool zu cool?

Von industriell zu unternehmungslustig.

Von langweilig zu aufregend.

Von rational zu emotional.

Von unsichtbar zu unverwechselbar oder kurz:

VON

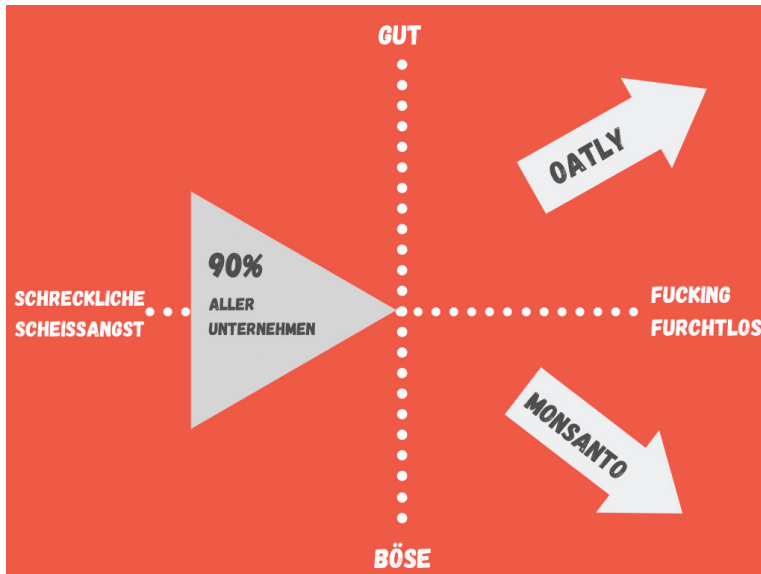


ZU



Guter Plan. Aber wie genau machen wir das? Na ja, mit einer ganz einfachen und klaren Strategie, denken sich Toni und John. Also setzen sie sich hin und arbeiten folgende Strategie aus – eine Art Schlachtplan oder Roadmap, an die sie sich bei allem was sie in Zukunft tun und kommunizieren würden, halten wollen:

4. Die F*cking-Furchtlos-Strategie



Sie sind der Meinung, es gibt gute Unternehmen und es gibt skrupellose, profitgierige Unternehmen, die Böses tun. Es gibt Unternehmen, die haben eine Scheißangst davor etwas anders zu machen als alle anderen. Und es gibt Unternehmen, die tun genau das, sie machen alles anders. Weil sie *f*cking furchtlos* sind. Und genauso setzen sie sich von allen anderen Marken ab.

Zu dieser Kategorie soll ab sofort OATLY gehören.

90 % aller Unternehmen wissen, dass diese *Scheißangst* ihr Problem ist. Dass diese Angst sie davon abhält, etwas Mutiges zu tun, etwas wirklich Kreatives und Ungewöhnliches – etwas, das ausbricht, aus dem gigantischen Meer der Marken, die sich alle ähnlich sehen, ähnlich klingen und Ähnliches tun.

Aber die meisten Marken haben einfach zu viel Respekt, weil – da gibt es ja das Logo, die Guidelines, die Regeln, den CEO, dem die Hände gebunden sind, das Board, das am liebsten das tut, was es schon immer getan hat: Zu allem Neuen *NEIN!* sagen.

Angst! Die Fesseln der Kreativität. Es gibt Menschen, die Angst haben um ihren Job. Es gibt Menschen, die Angst haben um ihre Beförderung. Es gibt Menschen, die Angst haben, ihre Stakeholder und Shareholder zu verlieren. Es gibt Menschen, die Angst haben, ihr Gesicht zu verlieren und all das andere, was ein Unternehmen davon abhält, menschlich und mutig zu sein.

Einige von diesen Unternehmen sind ein *wenig* gut und einige von ihnen sind ein *wenig* böse – aber keiner von ihnen hat die kreative Freiheit, etwas wirklich Neues und Großartiges zu machen.

Was diese Angst und Zweifel mit Menschen machen kann, sehen wir gleich an einem Beispiel: Nicht nach der internen Präsentation, nicht in einer Diskussionsrunde, nein – mitten in der Präsentation, als Toni und John die neue OATLY Strategie vorstellen, steht ein OATLY Mitarbeiter auf und ruft dem frischgebackenen CEO – den man schließlich für alles verantwortlich macht, weil er... na ja, schließlich für alles verantwortlich ist – entgegen:

„DAS IST DAS KINDISCHSTE DESIGN, DAS ICH JE GESEHEN HABE. WARUM WILLST DU UNSERE FIRMA RUINIEREN!?“



TEIL 1: DIE STORYSELLER

Eine gute F*cking-Furchtlos-Strategie erkennt man daran, dass sie einem erstmal eine Heidenangst einjagt. Eine mutige, neue Strategie oder eine starke Idee muss erstmal Angst machen, wehtun und ungemütlich sein. Es braucht Mut. Wenn sie nicht wehtut, uns keine Angst macht, wird sie nichts verändern.

Kurz: Eine F*cking-Furchtlos-Strategie MUSS uns erstmal Angst machen. Erst wenn wir diese Angst besiegen, können wir als Marke f*cking furchtlos werden.

Der Plan von Toni und John sieht folgendermaßen aus: Wenn OATLY eine Zukunft haben soll, muss die Marke in Zukunft **gut und f*cking furchtlos sein** – bei allem was das Unternehmen tut. Das Gegenteil zu OATLY wäre zum Beispiel Monsanto – sie sind auch f*cking furchtlos. Aber auch total böse. Das will und soll OATLY nicht sein. Sie wollen gut sein und furchtlos.

Trotz einiger Zweifler und Gegenstimmen machen sich Toni und John ans Werk. Sie sind sich sicher: Die Zweifler werden später die sein, die die neue Message voller Überzeugung raus in die Welt tragen.

Sie stellen eine Checklist auf, mit Eigenschaften, für die sie mit ihrer Marke stehen wollen – kurz: ihre Kernwerte und Überzeugungen.

Sei ehrlich.

Sei furchtlos.

Sei menschlich und kein Logo.

Sei konsequent inkonsequent.

Sei interessant.

Sei weltklasse.

Sei nicht böse.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Auch was das Kreativ-Team betrifft, sind sich Toni und John einig:

Wir haben unser eigenes Creative Department.

Keine externe Agentur.

Keine ermüdenden Abstimmungsrunden.

Wir entwickeln die Ideen selbst.

Was uns gefällt, setzen wir sofort um.

Ideen, die uns nicht gefallen, werden gekillt.

OATLY's „F*cking fearless“-Strategie ist geboren.

Mit dieser Strategie wird die unsichtbare Marke zu einer echten Challenger Brand. Sie wird es nicht nur mit der mächtigen Milchlobby aufnehmen, sie wird auch Menschen auf der ganzen Welt überzeugen, dass Milch auf pflanzlicher Basis besser ist für Mensch, Tier und Umwelt.

Ihre Mission ist klar. Was allerdings nicht klar ist: Können wir das alles wirklich allein stemmen? Ne, können wir nicht, also nicht ganz allein. Bisschen Unterstützung wäre doch ganz gut, denken Toni und John. Also geht man zur besten Kreativagentur Schwedens Forsman & Bodenfors in

4. Die F*cking-Furchtlos-Strategie

Göteborg und bietet den Leuten dort, die vielleicht ungewöhnlichste Agentur-Kundenbeziehung in der Geschichte der Werbung an.

Und die sieht so aus:

John würde mit den Ideen in die Agentur kommen und sie dort mit den Kreativen ausarbeiten. Der Creative Director der Agentur würde die Ideen seines Kunden bewerten. Der Copywriter der Agentur würde seine Texte feedbacken. Verkehrte Welt? Ja, aber ... hey, warum nicht? Keine Pitches, keine Präsentationen, keine Ideen verkaufen müssen – einfach eine gleichberechtigte Zusammenarbeit. Ein ständiger kreativer Austausch, um die mutigsten und besten Ideen zu finden und zum Leben erwecken.

So soll es sein. Kunde und Agentur sind sich einig: So wie es üblicherweise in einer Agentur-Kundenbeziehung läuft funktioniert es heute nicht mehr. Es gibt kleine Ausnahmen, aber das traditionelle Agentur-Kunde-System ist kaputt. Sie wollen jetzt alles anders machen. Und das ist der Grund, warum das, was OATLY kurz darauf der Welt präsentiert, so frisch, so ungewöhnlich ist und unglaublich gut funktioniert.

Wie Milch, aber für Menschen gemacht

OATLY will mit seiner Hafermilch den Menschen helfen, kleine Veränderungen in ihrem Leben vorzunehmen, die eine größere Auswirkung auf das große Ganze haben: Das Klima, das Tierwohl – unseren Planeten.

Aber um sich mit ihrer Hafermilch klar und aufmerksamkeitsstark zu positionieren, brauchen sie eine deutliche und klare Message. Eine Botschaft, die alles enthält, was OATLY ausmacht. Um wirklich etwas zu verändern – für die Menschen, den Planeten und die eigene Marke, muss OATLY bei seinem potenziellen Publikum und in der Gesellschaft einen echten „Wow-Effekt“ auslösen – auf dem Original OATLY Way. Und wie schaffen wir das?

Mit ehrlichen, provokanten und mutigen Gedanken, die man auch ausspricht. So viel zur neuen F*cking-Furchtlos-Strategie. Also haut John ein paar punchy Headlines raus, die gleichzeitig 5 Dinge tun:

Sie machen OATLY's Positionierung sowas von klar,
sie sprechen in OATLY's neuer, unverkennbarer Stimme,
sie vermitteln die Mission der Marke,
sie regen zum Nachdenken an,
sie pinkeln der Milchlobby ans Kuh-Bein.

Zum Beispiel:

**It's like milk,
but made for humans**



Oder den hier:

Wow, no Cow!

Und die hier:



Die Message kommt bei den Menschen an. Sie verbreitet sich. Die Menschen tragen sie weiter. Und das weckt natürlich auch die Aufmerksamkeit derer, die ganz und gar nicht gut finden, was OATLY da macht.

Wir sollten uns kurz eins klarmachen: Milch ist in Schweden (ähnlich wie bei uns in Deutschland, aber auch in Österreich und der Schweiz) HEILIG. Milch ist gut und tut gut! Punkt. Aber ist sie das wirklich? Die Milchindustrie hat den Leuten jahrzehntelang unglaublich erfolgreich das Märchen von der gesunden Milch eingetrichtert. Milch ist gut für unsere Knochen und unsere Zähne. Milch ist wichtig für Kinder und ihr Wachstum. Milch, Milch, Milch.

Milch hilft Kindern groß, gesund und stark zu werden. Alles was sie tun müssen, ist jeden Tag ihr Glas Milch zu trinken. Milch enthält so viel wertvolles Calcium und das ist UNVERZICHTBAR für starke Knochen und gesunde Zähne. Aber diese Milch-Wahrheit ist eine Lüge: Das Calcium in der Milch kommt nicht von der Kuh, es kommt vom Futter, das die Kühe fressen. Wie auch immer: Die Milch ist unantastbar. Und die arrogante und riesige Milchindustrie unangreifbar. Oder?

Und weil die Milchlobby in Schweden ähnlich mächtig und humorlos ist wie die Waffenlobby in den USA, fackeln sie nicht lange. Diese OATLY-Typen müssen wir aufhalten, denkt man sich. Und wie macht man das am besten? Man klagt sie in Grund und Boden.

Guter Plan. Das funktioniert immer. Und schon kurz nach dem Relaunch von OATLY flattert eine 170-seitige Klage auf den Tisch von OATLY CEO Toni Petersson.

Boom.

Wenn man jemanden verklagen will, wäre es gut, im Recht zu sein und einen triftigen Grund zu haben. Aber wegen was genau verklagt die Milch-Lobby OATLY eigentlich?

In den Augen der Milchlobby gibt es natürlich tausendundeinen guten Grund, um diese Hafer-Heini zu vernichten, aber den Anfang macht eine Illustration, die sie als sehr verstörend empfinden: