

Leseprobe aus:

Nicholas Lovell

Die Kurve Wie man heute im Internet richtig Geld verdient



Mehr Informationen zum Buch finden Sie auf
www.hanser-literaturverlage.de

© Carl Hanser Verlag München 2014

HANSER

Nicholas Lovell

Die Kurve

Nicholas Lovell

Die Kurve

Wie man heute im Internet
richtig Geld verdient

Aus dem Englischen von Sigrid Schmid

HANSER



Titel der Originalausgabe:

The Curve. From Freeloaders into Superfans: The Future of Business.

First published in Great Britain in the English language by
Penguin Books Ltd, 2013

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der
Vervielfältigung des Buches oder von Teilen daraus, vorbehalten.
Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Ver-
lages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes
Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung –
mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonder-
fälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Sys-
teme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

1 2 3 4 5 18 17 16 15 14

Copyright © Nicholas Lovell, 2013

All rights reserved. The moral right of the author has been asserted.

Alle Rechte der deutschen Ausgabe:

© 2014 Carl Hanser Verlag München

Internet: <http://www.hanser-literaturverlage.de>

Lektorat: Martin Janik

Herstellung: Andrea Reffke

Umschlaggestaltung: Hauptmann & Kompanie Werbeagentur,
Zürich

Satz: Kösel, Krugzell

Druck und Bindung: Friedrich Pustet, Regensburg

Printed in Germany

ISBN 978-3-446-43875-0

E-Book-ISBN 978-3-446-43891-0

Für Catherine, Alasdair und Lucy

INHALT

Vorwort	9
1 Die Kurve	15
2 Knappheit und Überfluss	49
3 Wettbewerb, Ökonomie und ein Mann namens Bertrand	65
4 Alles nur für den Kunden	83
5 Die Tyrannei des Materiellen	103
6 Wertvorstellungen	133
7 Trittbrettfahrer	155
8 Gaffer	169
9 Superfans	189
10 Die Macht der breiten Masse	201
11 Make-it-Yourself	219
12 Wir sind jetzt alle Einzelhändler	239
13 Wie man die Kurve nutzt	271
Nachwort	309
Dank	313
Anmerkungen	317
Bibliografie	335
Register	337

VORWORT

»Stiehlt es. Stehlt drauf los. Stehlt, stiehlt und stiehlt noch mehr, kopiert es für all eure Freunde und stiehlt weiter, weil diese Hurensöhne es irgendwann mal kapieren müssen, dass sie die Leute abzocken und dass das nicht richtig ist.«¹

Das klingt nach einem Anarchisten. Oder einem Mitglied der Piratenpartei. Aber nein, dies sind die Worte von Trent Reznor, dem Frontmann der Nine Inch Nails, einer Industrial-Rock-Band, deren erstes Album, *Pretty Hate Machine*, im Jahr 1989 erschien. Bei einem Konzert in Sydney im Jahr 2007 rief Reznor seine Fans dazu auf, seine Musik zu stehlen, und bezeichnete seine Plattenfirma als »verdammte geringe Arschlöcher«.

Wie kam es dazu? Und wie wollte Reznor Geld verdienen, wenn alle Fans seine Musik umsonst downloadeten?

Reznor verbrachte seine Kindheit und Jugend auf dem Land in Pennsylvania, wo es »außer Maisfeldern nichts zu sehen gab«.² Er flüchtete in die Musik und bekam mit fünf Jahren den ersten Klavierunterricht. In der Highschool spielte er Tenorsaxofon in der Jazzband und Tuba in der Blaskapelle. Reznor beherrscht noch sehr viel mehr Instrumente als nur Klavier und Blechbläser. Unter anderem spielt er Gitarre, Klavier, Synthesizer, Mellotron, Keyboard, Bassgitarre, Saxofon, Cello, Kontrabass, Schlagzeug, Tuba, Susafon, Harmonium, Marimba, Panflöte, Cembalo und Vibrafon.³

Trotz seines musikalischen Talents entschied sich Reznor nach der Schule für ein Informatikstudium am Allegheny College, das er nach einem Jahr abbrach. Er zog daraufhin nach Cleveland, um dort als Berufsmusiker zu arbeiten.⁴ Die Chance auf den großen Durchbruch ergab sich durch einen Job als Techniker und Hausmeister beim Right Track Studio in Cleveland. Reznors Arbeitseinstellung und -leistung beeindruckten den Besitzer des Aufnahmestudios, Bart Koster: »Bei allem, was er tut, ist er immer voll konzentriert. Wenn der Typ den Boden bohnte, sah der nachher toll aus.«⁵ Reznor fragte, ob er im Studio eigene Demosongs aufnehmen durfte. Bei einem Interview im Jahr 1995 kommentierte Koster: »Wie hätte ich mich diesem Mann in den Weg stellen können? Außer ein bisschen Abnutzung an den Tonköpfen kostete es mich ja nichts.«

Damit hatte Reznor ein Aufnahmestudio. Jetzt musste er nur noch Musiker finden, die bereit waren, ohne Bezahlung zwischen drei und acht Uhr morgens zu arbeiten. Als er keine fand, tat er das, was jeder anständige Perfektionist tun würde: Er spielte alle Instrumente selbst.⁶ Bei Prince hatte es schließlich funktioniert.

Und auch für Reznor funktionierte es. Kurze Zeit später unterschrieb er bei TVT Records und veröffentlichte das Debütalbum der Nine Inch Nails, *Pretty Hate Machine*.⁷ Das Album verkaufte sich eine Million Mal, und TVT verlangte von Reznor ein weiteres kommerzielles Erfolgsalbum. Doch Reznor legte hier den Grundstein für eine Entwicklung, die letztendlich zu seinem Bruch mit den traditionellen Plattenfirmen führte. Er widersetzte sich der Einmischung in die künstlerischen Entscheidungen der Nine Inch Nails in einem heftigen Rechtsstreit.

Reznor trennte sich schließlich von TVT und unterschrieb bei dem Interscope-Label. Dort veröffentlichte er im Jahr 1992 die EP *Broken*. Die weitere Karriere Reznors in den folgenden zehn Jahren ist fast ein Klischee: Auf den Riesenerfolg mit *The Downward Spiral* folgten eine lange

drogeninduzierte Schreibblockade sowie erfolgreiche Kollaborationen unter anderem mit dem Sänger Marilyn Manson, dem Regisseur Oliver Stone bei dem Film *Natural Born Killers* und dem Spieleentwickler id Software für das Videospiel *Quake*.

Reznors Verhältnis zu Plattenfirmen war von Anfang an gespannt, und die Lage spitzte sich wegen der Preise zu, die Interscopes Mutterkonzern Universal Music für Reznors Alben in Australien verlangte. In einem Interview mit *Music 2.0* sagte Reznor:

Year Zero wird für 34,99 australische Dollar verkauft (etwa 23,50 Euro). Da ist es kein Wunder, dass die Leute Musik klauen. Im selben Laden kostete die Platte von Avril Lavigne 21,99 Dollar (14,84 Euro). Ich wies einen Mitarbeiter der Plattenfirma darauf hin, und er antwortete: ›Sie haben eine stabile Fanbasis, die jeden Preis bezahlt, wenn Sie etwas Neues herausbringen – echte Fans eben. Das Popzeugs müssen wir billiger machen, damit die Leute es kaufen.‹ Das bedeutete wohl, dass ein ›echter Fan‹ zur Belohnung abgezockt wird.⁸

Danach rief Reznor seine erstaunten Fans auf, seine Musik zu stehlen. Gleichzeitig suchte er nach Alternativen, um mit seinen Musikaufnahmen Geld zu verdienen.

Reznor kannte sich hervorragend mit Digitaltechnik aus. Er hatte nicht nur zwei Semester Informatik studiert, sondern er war auch ein begeisterter Gamer und er liebte Technik. Die Nine Inch Nails hatten im Jahr 2007 mit einer techniklastigen viralen Marketingkampagne für das Album *Year Zero* experimentiert. Bei den Konzerten der Band lagen auf den Toiletten USB-Sticks für die Fans bereit. Sie enthielten neue Songs, aber auch eine Audiodatei mit Geräuschen. Wenn man diese Audiodatei in einen Spektrumanalysator einspielte, erschien auf der Anzeige des Geräts eine Telefonnummer.⁹

Die Telefonnummern gehörten zu Anrufbeantworten, auf die Verschwörungstheorien aufgesprochen waren. Überall im Internet stießen Fans auf weitere gefälschte Websites. Schnell entstanden Internetforen und Wikis, in denen die Botschaften und Theorien diskutiert wurden, bis im April schließlich *Year Zero* erschien.

Reznors technische Expertise, seine Abneigung gegen das System der Plattenfirmen und die immer besseren Möglichkeiten des Internets als Vertriebskanal führten im Jahr 2008 zu einem wahrscheinlich unvermeidlichen Ergebnis: Reznor trennte sich von Interscope Records und gründete sein eigenes Label. Seine nächste musikalische Veröffentlichung war ein Musterbeispiel dafür, wie ein Künstler mit den Möglichkeiten des Internets ein Album zu einem finanziellen Erfolg machen konnte, obwohl er es verschenkte.

Ghosts I–IV ist ein 36-Track-Album mit instrumentalem Industrial Rock, auch wenn es eher wie vier Neun-Track-Alben wirkt, die als ein Gesamtalbum veröffentlicht wurden. Reznor bot das Album von Anfang an zu unterschiedlichen Preisen an.

Ghosts I erschien als kostenloser digitaler Download. Wer auf Reznors Website seine E-Mail-Adresse hinterlegte, konnte es herunterladen. Doch Reznor ging noch einen Schritt weiter. Er wollte ein größtmögliches Publikum erreichen und lud daher *Ghosts I* bei Filesharing-Sites hoch, bei BitTorrent und The Pirate Bay.

Das komplette Album, *Ghosts I–IV*, erschien als digitales Album für fünf US-Dollar. Natürlich wussten viele Fans bereits, wie sie auf Filesharing-Sites kurz nach dem Verkaufsstart umsonst an das Album kamen, aber Reznor stellte für seine Fans eine »Kasse des Vertrauens« bereit, über die sie ihm Geld zukommen lassen konnten. Außerdem gab es das Album auf traditioneller physischer CD für zehn US-Dollar und eine Deluxe Edition für 75 US-Dollar. Reznors Meisterstreich war jedoch die 300 US-Dollar teure Ultra-Deluxe Edition.

In der Ultra-Deluxe Edition waren vier 180-Gramm-Vinylschallplatten von *Ghosts I–IV* enthalten sowie drei Hardcoverbücher mit Prägedruck und Textileinband in einem Textilschuber. Alle 2500 Einzelstücke dieser Edition waren nummeriert und von Trent persönlich signiert. Jeder Kunde durfte nur ein Exemplar erwerben.

In weniger als 30 Stunden war die Ultra-Deluxe Edition komplett ausverkauft, und Reznor hatte 750 000 US-Dollar eingenommen. In der ersten Woche verkaufte Reznor Alben für 1,6 Millionen US-Dollar, obwohl er seine Musik umsonst anbot und seine Fans sogar auf die Filesharing-Netzwerke hinwies, wo das komplette Album wenige Stunden nach dem Verkaufsstart zu finden war.¹⁰

Reznor hat als Pionier aufgezeigt, wie der Übergang von der analogen zur digitalen Technik unsere Vorstellungen vom Massenmarkt, der Preisfindung und den Gefahren der kostenlosen Weitergabe zerstört hat.

Digitalisierung und die Tendenz zum Nullpreis bedrohen Unternehmen in allen Teilen des Marktes. Doch die eigentliche Bedrohung sind nicht die Raubkopien, sondern die Konkurrenz. Wenn Menschen wie Reznor Möglichkeiten finden, wie sie ihre Produkte oder Schöpfungen verschenken können und trotzdem genügend Geld verdienen, um im Geschäft zu bleiben, dann werden die heutigen Preisniveaus und Geschäftspraktiken nicht mehr lange zu halten sein.

Die große Herausforderung des 21. Jahrhunderts besteht darin, dass Teilen einfach ist, ein Publikum zu finden jedoch schwierig. Konsumenten wollen immer mehr umsonst haben, doch die Herstellung der Produkte, die sie wollen, ist kostspielig. Wie kann man die Herstellung der Dinge finanzieren, nach denen Publikum und Konsumenten verlangen?

Die Antwort: Man muss eine neue Denkweise annehmen. Man darf sich nicht mehr auf das größtmögliche Publikum ausrichten, sondern auf die leidenschaftlichen Superfans. Das Internet bietet billige Kommunikationswege, über die man eine Verbindung zu Fans aufbauen kann. Danach stellt

man Produkte oder künstlerische Schöpfungen her oder bietet Dienstleistungen an, für die diese Fans viel Geld bezahlen.

Im 21. Jahrhundert wird sich alles um Beziehungen drehen, um flexible Preisgestaltung und um das Ende der Tyrannei des Materiellen.

Willkommen zur Kurve.

1 DIE KURVE

Die Kurve steht für eine neue Form des Wirtschaftens. Sie zeigt neue Wege auf für Kunstschaffende und Leiter von gemeinnützigen Organisationen. Es geht dabei um die Frage, wie man Menschen erreicht und diese dazu motiviert, wie man ihnen vor allem die Möglichkeit bieten kann, Geld für Produkte, Dienstleistungen und Erfahrungen auszugeben, die wertvoll für sie sind. Das gilt für Musiker, die in einer Zeit, in der Raubkopieren zum Volkssport geworden ist, ihren Lebensunterhalt verdienen wollen, ebenso wie für gemeinnützige Organisationen, die nach neuen Wegen suchen, um von einer technikaffinen Bevölkerung Spenden einzutreiben, und auch für den Müller, der sein hochwertiges Mehl an anspruchsvolle Hobby-Bäcker verkaufen will. Die Kurve verbindet Marketing und Vertrieb mit einer Preise Technik und optimiert so das wirtschaftliche Handeln für eine vernetzte Welt.

Die Kurve umfasst drei Handlungsempfehlungen: 1) Finden Sie Ihr Zielpublikum. 2) Nutzen Sie alle Möglichkeiten, um herauszufinden, was Ihrem Zielpublikum wichtig ist. 3) Geben Sie Ihrem Zielpublikum die Möglichkeit, verschiedene Geldsummen, von wenig bis viel (und ich meine wirklich viel) für Dinge auszugeben, die wirklich wertvoll für es sind.

Für Unternehmen war es schon immer wichtig, ein Ziel-

publikum oder einen Kundenstamm zu finden. Zu diesem Zweck entwickelte sich in den vergangenen zwei Jahrhunderten die Disziplin des Marketings. Doch in den letzten 30 Jahren hat die technische Entwicklung die Regeln völlig verändert. Über das Internet können heute Informationen und Ideen weltweit so schnell und problemlos ausgetauscht werden, wie man es sich nie zuvor auch nur hätte vorstellen können. In der Folge kam es zu einem sprunghaften Anstieg von Raubkopien und Filesharing, die Umsätze der Musikindustrie sanken von 14,6 Milliarden US-Dollar im Jahr 1999 auf 6,3 Milliarden US-Dollar im Jahr 2009. Das entspricht einem Umsatzrückgang von 8,3 Milliarden US-Dollar pro Jahr.¹ Gleichzeitig erreichten riesige Mengen neuer Inhalte ein neues Publikum: Der unabhängige Musiker Alex Day brachte es bei YouTube auf 100 Millionen Zugriffe, bei dem kostenlosen Online-Spiel *DarkOrbit* registrierten sich 80 Millionen User, und 25 000 User abonnierten die Serie von Heimwerker-Videos bei Home Depot.

In diesem Buch vertrete ich die Theorie, dass kostenlose Angebote – gleichgültig, ob sie raubkopiert oder Teil eines Marketingbudgets sind oder von Unternehmen oder Urhebern angeboten werden – der Ausgangspunkt für eine Beziehung mit Kunden oder einem Publikum sind, selbst wenn sie nicht völlig kostenlos sind: Nespresso-Kaffeemaschinen, Tintenstrahldrucker von Canon, Sony PlayStations und Gillette-Rasierer werden alle mit niedrigen oder sogar negativen Gewinnspannen verkauft. Verdient wird dann an der Beziehung zu den Kunden. Die Rasierer-Rasierklingen-Strategie ist schon lange etabliert. Doch die Firmen versetzen sich nicht genügend in ihre Zielgruppe hinein und tun zu wenig, um Kunden, die bisher nur wenig ausgeben, weiter die Nachfragekurve hinaufzubewegen – und gleichzeitig die Superfans zu finden, die das Unternehmen tragen können.

Der lange Kampf gegen kostenlose Inhalte wird sich am Ende als vergeblich erweisen, auch wenn es durchaus Sinn

macht, den Nullpreis erst einzuführen, wenn man keine andere Möglichkeit mehr hat. Der Nullpreis wird kommen, aber nicht, weil die Raubkopierer gewinnen, sondern weil die Mitbewerber herausfinden werden, wie man Nullpreis-Angebote effektiv einsetzt. Sie werden herausfinden, wie man mithilfe der Kurve Kunden durch kostenlose Angebote anzieht und dann in einem anderen Teil der Wertschöpfungskette mit diesen Kunden Geld verdient. Nicht die Raubkopierer sind die eigentliche Gefahr, sondern die Konkurrenz.

Kurzfristig kann man auch ohne Nullpreis-Angebote noch sehr erfolgreich sein. Künstler wie die Eagles, die Rolling Stones, die Beatles oder Pink Floyd können ihre Musik aus den Streaming-Diensten, Spotify oder Pandora, oder auch aus YouTube draußen halten, um ihren Wert zu erhalten. Sie können weiterhin Alben, Memorabilien und, in manchen Fällen, Karten für Livekonzerte an ein Publikum von Babyboomern verkaufen, die übers Radio oder durch Mundpropaganda zu dieser Musik fanden oder über Kopien auf Audiokassetten.

Doch so werden diese Künstler keine neue Fan-Generation erreichen. Hörer werden erwachsen, gehen arbeiten, verdienen Geld und geben das Geld für Erfahrungen und Gegenstände aus, die für sie wirklich wertvoll sind. Eine Plattenfirma, die diese Hörer ignoriert, ist wie eine verbohrt Mineralölgesellschaft, die ein Ölfeld besitzt und das Öl mit völlig veralteten Fördermethoden aus dem Boden pumpt. Das Unternehmen sucht nicht nach neuen Quellen und versucht auch nicht, die Lebensdauer der vorhandenen Quellen durch neue Methoden zu verlängern.

Die meisten Menschen wollen nichts oder nur wenig für ein Angebot bezahlen. Aus statistischer Sicht ist die Nachfrage nach einem bestimmten Angebot unter den sieben Milliarden Menschen auf der Erde nur ein Rundungsfehler. Wer sich nur mit den Herausforderungen und Chancen im unteren Preissegment beschäftigt, begeht einen Fehler,

der im Denken des 20. Jahrhunderts fußt und von der Tyrannei des Materiellen aufrechterhalten wird. Diese Menschen konzentrieren sich auf eine falsche Knappheit.

In diesem Buch werde ich aufzeigen, dass die Ära des Massenmarktes zu Ende geht und die Tyrannei des Materiellen bröckelt. Über das Internet können Unternehmen und Urheber eine persönliche Verbindung zu ihren Kunden und ihrem Publikum aufbauen. Schlaue Unternehmen und Urheber bieten ihren größten Fans und besten Kunden die Möglichkeit, viel Geld für Dinge auszugeben, die es ihnen wirklich wert sind. Ich werde von Spieleanbietern berichten, bei denen Spieler Zehntausende Dollars bei einem einzigen Spiel ausgeben können, und von Kickstarter-Kampagnen, bei denen 15 Prozent der Unterstützer die Hälfte der Einkünfte aufbringen.

Viele Menschen sind in einem Weltbild gefangen, demzufolge Preise unveränderlich sind und man nur mehr Geld verdienen kann, wenn man den Umfang der angebotenen Produkte oder Dienstleistungen erhöht. Doch die Welt hat sich verändert. Wir leben heute in einer Welt, in der es kosteneffizient ist, Kunden Produkte zu sehr unterschiedlichen Preisen anzubieten. Erfolgreiche Unternehmen, Urheber und gemeinnützige Organisationen werden nicht mehr mit verkauften Einheiten und Spenderzahlen rechnen, sondern mit durchschnittlichen Einnahmen pro Nutzer. Ich werde zeigen, dass Künstler und Urheber, die eine Verbindung zu ihren Fans aufbauen, ihnen einen Rahmen für ihre Ausgaben bieten und diese Fans zu einem Teil des Schaffensprozesses machen, ihre Kunst immer noch finanzieren können, selbst wenn sie ihre Werke verschenken.

Dabei wird auch deutlich, wie sich der Wertbegriff selbst verändert. In den Industrieländern, wo Konsumgüter immer noch verfügbar und billig sind, müssen Firmen den Konkurrenzkampf über etwas anderes austragen als den Preis. Ich werde zeigen, dass Wert entwicklungsgeschichtlich als eine Form des Selbstausdrucks in einem gesellschaft-

lichen Kontext entstand. Ich werde zeigen, was den Wert einer Sache ausmacht und wie man durch die sorgfältige Anwendung der Kurve einen solchen Wert erschaffen kann.

Ich werde außerdem erklären, wie all diese Einzelaspekte mithilfe moderner Methoden miteinander verbunden werden. Durch das Internet haben Kunden und Fans heute die Gelegenheit, eine persönliche Verbindung zu den Unternehmen und Künstlern zu unterhalten, die sie unterstützen. Ein schlaues Unternehmen bietet seinen Kunden und Fans über diese Verbindung die Möglichkeit, so viel Geld auszugeben, wie sie wollen – eine Summe, die die Erwartungen meist übertrifft. Customer Rights Management, Analysen, Verhaltensmodelle und andere Methoden sind unverzichtbar für ein erfolgreiches Kurvenunternehmen.

Einige Unternehmen, Urheber und gemeinnützige Organisationen nutzen bereits viele Konzepte, die in diesem Buch beschrieben werden. Doch viele von ihnen fügen die einzelnen Elemente der Kurve nicht zu einem Gesamtkonzept zusammen, das Nutzer aufspürt, sie versteht und es ihnen ermöglicht, sehr unterschiedliche Geldsummen auszugeben. Die Kurve verbindet die einzelnen Punkte miteinander und bietet eine Zukunftsvision: Der Preisdruck durch kostenlose Angebote ist unvermeidlich, aber man muss ihn nicht fürchten. Clevere Unternehmen errichten durch kostenlose Angebote eine stabile Basis, auf der sie aufbauen, durch die sie Geld verdienen und gleichzeitig ihre größten Fans begeistern können. Sie nutzen die Kurve.

Die Funktionsweise der Kurve lässt sich gut an Trent Reznors Experiment zeigen. Wie hätte er *Ghosts I–IV* im vor-digitalen Zeitalter veröffentlichen können? Downloads gab es damals noch nicht, aber er hätte die Standard-CD trotzdem für zehn US-Dollar anbieten können, die Deluxe Edition für 75 US-Dollar und die Ultra-Deluxe Edition für 300 US-Dollar.

Der Vertrieb wäre allerdings ein großes Problem gewe-

sen. Jedes Musikgeschäft der Welt hätte wohl die Standard-CD ins Sortiment aufgenommen. Aber wohin hätte man die 2500 Ultra-Deluxe-Pakete schicken sollen? Wären in London 50 Stück verkauft worden? Wie viele sollten die Plattenläden in San Francisco bekommen? Gab es mehr Fans in Cleveland, wo Reznor seinen Durchbruch hatte?

Reznor oder seine Plattenfirma hätten entscheiden müssen, wo sie die Luxusausgaben hinschicken wollten. In manchen Fällen hätten sie richtig geraten, und die Ultra-Deluxe Edition wäre den Verkäufern dort aus den Händen gerissen worden. Aber an anderen Orten wären die Stoffhüllen im Lager verrottet und verstaubt und hätten an Wert verloren, bis ein Manager sie in die Wühlkiste geworfen hätte, um Platz für neue Ware zu schaffen.

Der Aufstieg des Internets löste dieses Problem. Reznor konnte seine Ultra-Deluxe-Pakete über die Website der Nine Inch Nails direkt an Fans verkaufen, ohne Zwischenhändler. Dabei war es völlig egal, ob seine Fans in Tulsa, Tonbridge oder Toulouse saßen. Sie hatten Zugang zur Website der Nine Inch Nails und konnten ihre 300 US-Dollar bezahlen.

Man musste nur sicherstellen, dass die Fans die Musik kannten. Der kostenlose Download von *Ghosts I* und die unvermeidlichen Raubkopien von *Ghosts I–IV* stellten einen Marketingkanal dar, über den Reznor die 2500 Fans finden und mit ihnen in Verbindung treten konnte, die bereit waren, 300 US-Dollar für die Ultra-Deluxe Edition auszugeben, und auch jene Tausende von Fans erreichte, die seine Musik so sehr mochten, dass sie die physische oder digitale Version kauften, die er auf der Website anbot.

Doch es gab noch weitere Effekte. Reznor wollte seine größten Fans überreden, 300 US-Dollar auszugeben. Daher musste er dafür sorgen, dass sie einen Gegenwert für ihr Geld bekamen. Ein Teil des Wertes steckte in den zusätzlichen Inhalten: den Büchern, dem Bildmaterial usw. Ein Teil steckte in der aufwendigen Produktion: Hochglanz-

druck und kunstvolle Cover. Ein weiterer Teil steckte in der Limitierung: Es gab nur 2500 Stück, jeweils handsigniert von Trent. Der Wert all dieser zusätzlichen Bestandteile wird vor allem in einem sozialen Kontext verständlich. Reznor sorgte für die größtmögliche Aufmerksamkeit für seine Musik und erschuf damit einen Wert, sodass ein Freund beim Besuch im Haus eines echten Nine-Inch-Nails-Fans sagen würde: »Wow! Du hast die limitierte Ausgabe von *Ghosts I–IV*. Das ist so cool!« Dass Reznor seine Musik verschenkte, brachte ihr mehr Aufmerksamkeit und erhöhte den Wert der seltenen und teuren Ultra-Deluxe Edition. Reznor sah in der kostenlosen Weitergabe keinen Feind, sondern er nutzte sie, um mehr Aufmerksamkeit zu gewinnen. Dann bewegte er seine Fans die Kurve entlang und machte sie zu äußerst wertvollen Luxuskunden.

Viele Firmen fürchten sich vor einer Gratisökonomie. Sie sind in einer analogen Weltsicht gefangen. Sie sind erstarrt vor Angst, dass der digitale Vertrieb ein Weg ohne Wiederkehr ist, der unvermeidbar zum Nullpreis führt und ganze Wirtschaftszweige zerstören wird, wenn die Entwicklung nicht mithilfe von Gesetzen und technischen Beschränkungen aufgehalten wird. Sie erkennen nicht, dass der Nullpreis auch eine positive Seite hat. Wenn etwas, irgendetwas, digital wird, kann es ohne zusätzliche Kosten für den Urheber frei geteilt werden. Dies stellt eine außergewöhnliche Gelegenheit dar, um etwas zu teilen, um ein neues Publikum zu erreichen, oder in der globalen Sprache der Internetwirtschaft »to widen the funnel«, um den Trichter zu erweitern.

Gleichzeitig bricht das Konzept des Massenmarktes zusammen. Der Massenmarkt – bei dem alle Kunden denselben Preis für das gleiche Produkt bezahlen – ist ein künstliches Konzept, erschaffen von Fabrikbesitzern, die herausgefunden hatten, wie man kosteneffizient Tausende oder Millionen identischer Kopien eines Gegenstandes herstellen konnte. Die Fabrikbesitzer erschufen dann mithilfe von Werbeagenturen und den Massenmedien den Verbraucherwunsch. Der

Motor für den Massenmarkt waren nicht die Wünsche der Verbraucher. Was die Verbraucher für ihre eigenen Wünsche hielten, war durch Werbe- und Marketingprozesse erzeugt worden, die ebenso effizient waren wie die Herstellungsprozesse in den Fabriken selbst. Der Motor des Massenmarktes war die Kosteneffizienz aufseiten der Produzenten.

Henry Ford erläutert die Entstehung des Massenmarktes in seiner Autobiografie:

Das Arbeiten ›auf Bestellung‹ statt serienweise ist wahrscheinlich eine Gewohnheit, eine Tradition, die wir noch aus den Tagen des Handwerks übernommen haben. Man frage hundert Leute, wie sie einen bestimmten Artikel ausgeführt zu haben wünschen. Rund achtzig davon werden es nicht wissen und es dem Fabrikanten überlassen. Fünfzehn werden sich verpflichtet fühlen, etwas zu sagen, und nur fünf werden berechtigte Gründe und Wünsche anzugeben wissen. Die Fünfundneunzig, die sich aus denen zusammensetzen, die nichts wissen und es zugeben, und denen, die ebenfalls nichts wissen, es aber nicht eingestehen, sind die eigentlichen Abnehmer eines Handelsartikels. ... Hat man daher herausgefunden, welche Ware diesen 95 % alles in allem die besten Dienste leistet, und die erforderlichen Vorkehrungen getroffen, um hochwertige Produkte zu niedrigstem Preis auf den Markt zu bringen, wird die Nachfrage so groß sein, daß man sie als allgemein bezeichnen kann.²

Die Erfahrung der Nine Inch Nails zeigt, dass dieser Ansatz inzwischen überholt ist. Wie viel Geld ein Kunde bereit ist auszugeben, ist von Mensch zu Mensch unterschiedlich. Manchen Menschen war *Ghosts I–IV* nichts wert, anderen 300 US-Dollar. Reznor erreichte fast kostenlos Millionen von Menschen und fand so 2500 Leute, die seine Musik so sehr mochten, dass sie den gesalzenen Preis für die Ultra-Deluxe-Ausgabe bezahlten.

Reznor erkannte intuitiv, dass Verbraucher unterschiedliche Wünsche haben, nicht dieselben, und dass Firmen über das Internet diese Wünsche erkennen und befriedigen können. Durch den digitalen Wandel kann man jetzt direkt auf die Nachfragekurve reagieren, in der Unterhaltung, im Einzelhandel oder in der Industrie.

Die Kurve basiert auf drei Hauptsäulen: Erstens haben Produkte für verschiedene Menschen einen unterschiedlichen Wert. In der Vergangenheit, bevor das Internet Kommunikation und Vertrieb beschleunigte, musste ein Unternehmen herausfinden, welcher Durchschnittspreis die größte Nachfrage befriedigte. Im 21. Jahrhundert ist es nun möglich, vielleicht sogar notwendig, bei der Preisgestaltung flexibler zu werden und Kunden Produkte und Dienstleistungen zu stark unterschiedlichen Preisen anzubieten, von kostenlos bis extrem teuer. Die Zeit, in der man die Einnahmen nur steigern konnte, indem man mehr Einheiten verkaufte, neigt sich dem Ende zu. Heute kann man die Preise variieren, sodass die größten Fans eines Gestalters von Inhalten mehrere Tausend Mal mehr bezahlen als ein zufälliger Passant. Dies setzt eine völlig neue Denkweise in Bezug auf Preisgestaltung, Kunden und Kundenbeziehung voraus.

Die zweite Säule besteht aus der Tatsache, dass Wert oder Wertschätzung äußerst komplexe Begriffe sind. Der Wert eines Produkts oder einer Dienstleistung wird im selben Maß von dem Gefühl bestimmt, das es in uns auslöst, wie von seiner Nützlichkeit. Ich werde zeigen, dass der Wert einer Sache nicht von den Kosten abhängt, schon gar nicht in einer Zeit, in der die Vertriebskosten stark sinken. Dabei stütze ich mich auf die Arbeiten von Biologen und Evolutionspsychologen. Welche Bedeutung hat Wert im Hinblick auf Status, Selbstdarstellung, Partnerwahl und einige weitere immaterielle Faktoren, die unser Wertverständnis und unsere Zahlungsbereitschaft beeinflussen?

Die dritte Säule eröffnet großen Unternehmen neue Freiheiten, stellt aber auch eine Bedrohung dar. Der Kampf

gegen die Geschenkökonomie ist vergeblich, auch wenn es bei der Kurve mehr um jene Kunden geht, die bezahlen wollen, als um jene, die es nicht wollen. Derzeit kämpfen Unternehmen mit neuen Gesetzen, Rechtsklagen und technischen Lösungen, wie der Digitalen Rechteverwaltung (Digital Rights Management, DRM), gegen die schnell fallenden Preise für Massenprodukte an, vor allem in der Unterhaltungsindustrie. Mit der zunehmenden Verbreitung werden Raubkopien Zitruspressen von Alessi und Schmuck von Tiffany ebenso betreffen, wie sie bereits die Musikindustrie dezimiert haben und die Buch-, Film- und Fernsehbranche bedrohen.

Das eigentliche Risiko besteht nicht darin, dass Kunden nicht mehr für das bezahlen, das einen Wert für sie hat; die größere Gefahr ist, dass Konkurrenzunternehmen herausfinden, wie sie mit den beispiellosen Möglichkeiten des Internets einen riesigen Kundenkreis erreichen, möglicherweise indem sie das verschenken, was andere verkaufen wollen. Diese Unternehmen werden ihr Geld dann an anderer Stelle verdienen, indem sie diesen Kunden oder den Fans ihrer Produkte die Möglichkeit geben, sehr viel Geld für Dinge auszugeben, die einen echten Wert für die Kunden haben.

Es ist also völlig sinnlos, sich Sorgen wegen kostenloser Angebote zu machen, denn es wird sie weiterhin geben. Die ehernen Gesetze von Wirtschaft, Wettbewerb und Technologie werden dafür sorgen. Clevere Firmen werden stattdessen nach Möglichkeiten suchen, um darauf aufzubauen, wie sie das Konzept »kostenlos« für sich nutzen können, um enge und direkte Beziehungen zu den Kunden herzustellen, denen die billigen Raubkopien nicht reichen. In diesem Buch geht es um Möglichkeiten, sich an diese neue Realität anzupassen.

Nehmen wir zunächst einmal an, dass alle sieben Milliarden Erdenbewohner potenzielle Kunden oder Fans dessen sind, was Sie tun. Wirklich jeder. Weiterhin nehmen wir an, wir könnten in ihre Köpfe hineinsehen und feststellen, wie

viel jeder von ihnen für Ihr Produkt, Ihre Schöpfung oder Dienstleistung auszugeben bereit ist, gleichgültig ob es sich um einen Sack Mehl handelt, ein Livekonzert oder den Einbau eines Luxus-Swimmingpools. Dann werden die Kunden oder Fans nach der Summe, die sie ausgeben würden, in eine lange Reihe einsortiert. Diejenigen, die am meisten ausgeben würden, stehen links, diejenigen, die am wenigsten ausgeben würden, stehen rechts.

Als Nächstes legen wir ein Säulendiagramm über diese Reihe. Über den Köpfen der potenziellen Kunden schwebt im freien Raum eine massive Säule, die den Betrag repräsentiert, den die jeweilige Person auszugeben bereit ist, ihr individueller »Bedarf«. Je mehr jemand ausgeben würde, umso höher ist die Säule. Wenn jemand gar nichts bezahlen will, gibt es keine Säule. Für den Sultan von Brunei, einen der reichsten Männer der Welt, wäre die Säule sehr hoch. Wenn man die Spitzen dieser Säulen mit einer Linie verbindet, ergibt sich eine Kurve, ähnlich derjenigen in Abbildung 1.

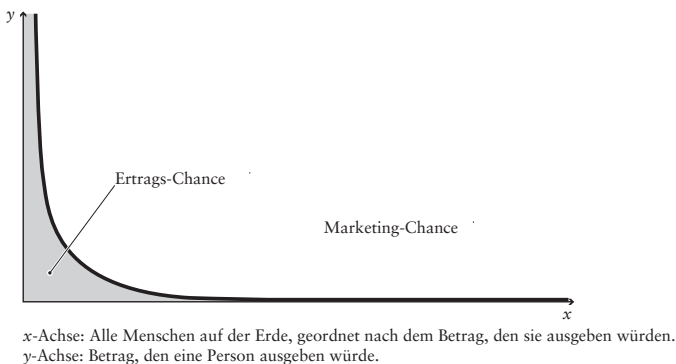


Abbildung 1: Die Kurve

Auf der rechten Seite der Kurve befinden sich die Kunden, für die Ihr Angebot keinen Wert hat. In einer Welt mit sieben Milliarden Menschen ist das fast jeder. In der Nähe des Punktes, an dem die Kurve von der Nulllinie aufsteigt, be-

findet sich der gegenwärtige Preis für die meisten Produkte: zehn US-Dollar für eine CD, 15 US-Dollar für eine DVD, 300 US-Dollar für Silberschmuck von Tiffany. Weiter links, wo der Betrag, den jeder Einzelne bereit ist zu zahlen, stärker ansteigt, tummeln sich die Superfans, also diejenigen Kunden, die bereit sind, Hunderte oder Tausende Euro für das auszugeben, was Sie erschaffen, weil es ihnen viel wert ist.

In Abbildung 1 ist dargestellt, wie viel Geld jeder potenzielle Kunde bereit ist, bei Ihnen auszugeben. Von rechts nach links gelesen nimmt die Bereitschaft, Geld auszugeben, immer weiter zu. Die Fläche unterhalb der Kurve stellt die Gesamtsumme dar, die Sie von Käufern einnehmen könnten.

In einer von physischen Grenzen bestimmten Welt mussten sich Produzenten für einen festen Preis für ihre Produkte entscheiden. Daher gab es für jedes Album, das im Einzelhandel für zehn US-Dollar verkauft wurde, Fans, die bereit gewesen wären, viel mehr für ein Album ihrer Lieblingsband auszugeben. Da wurde Geld auf der Straße liegen gelassen. Andere Leute waren hingegen der Ansicht, das Album sei keine zehn US-Dollar wert. Sie kauften es nicht zu diesem Preis, sondern warteten darauf, dass es billiger wurde, oder kopierten es von einem Freund. Auch da wurde Geld auf der Straße liegen gelassen. Doch die Produzenten mussten sich für einen Preis entscheiden, und so schätzten sie, so gut sie konnten, wie viel jemand für ein Produkt zahlen würde, und hofften, ins Schwarze zu treffen.

In diesem Buch werde ich zeigen, dass diese Strategie heute weder effektiv noch notwendig ist. Durch die Entwicklung des Internets als Kommunikationsmedium und Vertriebskanal kann man Kunden heute verschiedene Preise anbieten. Die Kurve besagt, dass man im Lauf der Zeit Kunden und Fans, zu denen man eine Beziehung aufgebaut hat, indem man ihnen meist etwas für sie Wertvolles schenkt, die Möglichkeit bieten kann, viel mehr für Dinge auszugeben, die für sie noch wertvoller sind.