

Chris Anderson

„Stärker als Geld allein“*

Der beste und einzig vernünftige Preis für die meisten Güter und Dienstleistungen ist null. Das behauptet der »Wired«-Chefredakteur Chris Anderson in seinem Buch „Free“, und er erklärt auch, warum das nicht zu allseitiger Verarmung führen muss. Aber das verstehen nur wenige Menschen über 30. Steffan Heuer, USA-Korrespondent des anspruchsvollen Wirtschaftsmagazins *brand eins*, führte mit Chris Anderson, Chefredakteur des US-Magazins „Wired“, ein Interview, das wir mit freundlicher Genehmigung hier abdrucken. Arnulf Christl von der Firma WhereGroup beleuchtete bereits in Heft 1/2008 von Vermessung Brandenburg die Idee dieses Geschäftsmodells. Anlass war die Podiumsdiskussion „Geodaten kostenlos“ auf dem Geodätentag Brandenburg im September 2007. Die Sicht des Buchautors Chris Anderson stellt einen noch größeren Zusammenhang her. (Die Schriftleitung)

brand eins: Das Buch „Free“ ist seit einem Dreivierteljahr auf dem Markt, als gebundene Ausgabe, als Taschenbuch sowie in verschiedenen digitalen Versionen, die entweder etwas kosten oder gratis sind. Was bezwecken Sie damit?

Anderson: Das war ein Experiment, um das Free-Modell auszuprobieren. So viel steht fest: Mit dem richtigen Fokus lässt sich durch anfängliches Verschenken die Nachfrage nach den bezahlten Exemplaren steigern. In Japan etwa hat ein Verlag für einen bestimmten Zeitraum 10 000 kostenlose E-Books verteilt. Das Buch wurde daraufhin ein Bestseller mit einer Auflage von bislang rund 200 000 Exemplaren. Im Gegensatz dazu gab es in den USA mindestens zwölf verschiedene Gratisversionen, die in den ersten sechs

Wochen nach Erscheinen rund eine Million Mal heruntergeladen wurden. Also eigentlich ein Erfolg, wenn man sich die reinen Zahlen ansieht.

So richtig begeistert klingt das nicht.

Aus ein paar einfachen Gründen. Wenn es so viele Modelle und Wege gibt, sich ein Buch gedruckt oder als Hörbuch zu besorgen, kontrollieren wir nicht mehr das Kundenerlebnis. Wir wissen nicht, wie und wo ein Kunde das Buch findet und was er damit macht. Zudem konnten wir die Entwicklung nicht genau messen, weil es selbst bei Amazon keine automatischen Hinweise gab, nachdem die Gratisphase für das E-Book abgelaufen war – der Link war einfach tot. Daraus haben wir eine Menge gelernt: Wenn man ein Freemium-Experiment

*) Nachdruck mit freundlicher Genehmigung vom Hamburger Wirtschaftsmagazin *brand eins*, 05/10

machen will, muss es einfach und klar verständlich sein, sonst verwirrt man die Verbraucher.

Am meisten verwirren Sie wohl Unternehmer. Wieso sollte eine Firma etwas verschenken, womit sie Geld verdienen kann?

Die Idee ist nicht neu. Von den drei Free-Konzepten, die es heute gibt, werden zwei schon seit vielen Jahren praktiziert. Da ist zum einen die alte Masche: „Kauft einen Artikel, dann bekommt ihr den zweiten kostenlos dazu.“ Oder ich verschenke eine Ware, weil ich beim Zubehör oder mit Verbrauchsgütern verdiene. Das klassische Beispiel sind Rasierer, für die ich die teuren Klingen nachkaufen muss. In beiden Fällen ist kein neues ökonomisches Modell im Spiel: Die Firmen holen das Geld mit der Zeit wieder herein, das Kostenlos-Versprechen ist nur ein Trick. Auf lange Sicht zahlt man mindestens genauso viel oder mehr. Das war die unreife Phase des Gratiskonzeptes.

Ist das zweite alte Konzept schon reifer?

Immerhin bleibt es für den Kunden kostenlos, weil eine sogenannte „dritte Partei“ die Zeche zahlt. Wie das geht, machen uns die Massenmedien seit Jahrzehnten vor: Werbung sorgt dafür, dass Beiträge im Radio, im Fernsehen oder auch in Printmedien verbilligt oder kostenlos sind. Auch im Internet gibt es viele Gratismedien. In all diesen Fällen ist das Geschäftsmodell immer noch das alte – die Werbekunden zahlen. Zwischen Verkäufer und Käufer ist eine dritte Partei geschaltet, die für die Kosten aufkommt. Das war der Stand der Dinge in Sachen Free bis etwa zum Jahr 2000.

Was passierte dann pünktlich zum neuen Jahrtausend?

Der Vormarsch digitaler Techniken hat in den vergangenen fünf bis zehn Jahren dafür gesorgt, dass wir Produkte so billig herstellen können, dass niemand mehr darüber nachdenken muss, sparsam damit umzugehen. Die Kombination aus immer leistungsfähigeren Rechnern, Breitbandnetzen mit immer höherem und schnellerem Datendurchsatz sowie unbegrenztem Speicher hat eine dramatische Konsequenz: Alles online ist kostenlos! Damit sind wir in der neuen Welt von Free. Und sie beruht nicht mehr auf der Annahme, dass auch beim Versprechen „gratis“ immer noch Geld zwischen verschiedenen Parteien bewegt wird – in der digitalen Welt wird alles mit der Zeit billiger, bis der Preis tatsächlich gegen null tendiert. Das ist das Neue: Noch nie zuvor in der Wirtschaftsgeschichte sind in einer Industrie die Rohstoffe oder Ausgangsprodukte immer billiger geworden.

Nun kann man sich darüber streiten, ob online wirklich Rohstoffe eingesetzt werden wie in einer Fabrik.

Wir sprechen in der Tat von zwei Sorten Wirtschaft: einmal die der Atome, also der physischen Güter, zum anderen die der Bits, also der digitalen Güter. In der Welt der Atome steigen die Preise, zum Beispiel weil Rohstoffe knapp werden. In der Welt der Bits aber sinken sie unweigerlich gegen null.

Unweigerlich?

Die Idee hinter dieser Behauptung geht zurück auf den französischen Mathematiker und Ökonomen Joseph Louis François Bertrand, der im 19. Jahrhundert lebte.

Seine Theorie besagt, dass in einem Markt mit Wettbewerb der Preis einer Ware oder einer Dienstleistung auf die jeweiligen Grenzkosten fällt. Und wenn die Grenzkosten null sind, weil die Kopien einer Ware oder Dienstleistung kostenlos sind, muss der Preis folglich auf null sinken. Es ist keine Frage, ob er fallen kann – er muss es tun.

Ist das nicht eher die Ausnahme?

Wir beobachten gegenwärtig, wie Güter und Dienstleistungen von der alten, inflationären in die neue, deflationäre Wirtschaft verlagert werden. Wir bauen gerade eine Volkswirtschaft auf, in der alles, was sich in Bits umwandeln lässt, unweigerlich zu Software werden wird – und damit früher oder später kostenlos ist.

Und wo verbirgt sich da noch ein Geschäftsmodell?

Das kann man schon einige Zeit an zwei Beispielen sehen: Open-Source-Software und Videospiele. Bei beiden ist das grundlegende Modell Freemium – also eine kostenlose Basisversion, die allen offensteht, und darauf bauen Zusatzdienste, Extras und andere Offerten auf, die etwas kosten.

Ist das nicht alter Wein in neuen Schläuchen? Ich kriege einen kleinen Vorgeschmack und werde dann zur Kasse gebeten?

Es gibt einen entscheidenden Unterschied: Das alte Modell funktionierte, weil jeder einzelne Kunde, ob er wollte oder nicht, auf Dauer für die Nutzung bezahlen musste. Spätestens wenn ich neue Rasierklingen brauche, haben sie mich. In der neuen Gratiswelt sieht die Gleichung vollkommen anders aus. Zehn Prozent aller Kunden zahlen für Extras und finanzieren damit die

restlichen 90 Prozent, die die Gratisversion nutzen. Ein paar Leute werden von einer Gruppe zur anderen wechseln, aber es geht immer darum, dass die Minderheit die Mehrheit subventioniert. Und das funktioniert nur, weil die Grenzkosten für neue Produkte null sind.

Warum sollte ein Kunde zur zahlenden Minderheit wechseln wollen?

Angenommen, ich nutze ein Videospiele, das ich gratis spielen kann. Je mehr ich mich hineinfinde, desto mehr bin ich daran interessiert, zusätzliche Kräfte, Werkzeuge, Grundstücke oder bessere Waffen zu kaufen. Ähnlich sieht es bei Open-Source-Software aus. Die Grundversion steht aller Welt offen. Wenn ich Kundendienst und technische Unterstützung will, muss ich bezahlen.

Klingt plausibel, aber Spielehits wie Halo 3 oder Grand Theft Auto IV werden auch heute noch zu saftigen Preisen verkauft.

Das sind Computerspiele, die nicht online gespielt werden, und die weiterhin Geld kosten. Online-Spiele dagegen sind fast immer kostenlos. Und wenn man sich in Korea, Japan oder China umsieht, kann man die Zeichen der Zeit erkennen. Dort ist Software-Piraterie so verbreitet, dass Geschäftsmodelle auf der Basis von kostenlos früh entwickelt wurden. Das Paradebeispiel ist ein koreanisches Spiel namens Maple Story. Jeder kann es gratis spielen, und viele, viele 14-Jährige tun das. Aber wenn man Zeit sparen will, kann man Abkürzungen in Form von Wertkarten kaufen. Der Hersteller Nexon hat eine Million von diesen Karten unters Volk gebracht, und die Firma setzt damit rund 16 Millionen Dollar im Monat um.

Da kommt wahrscheinlich niemand über 30 mit.

Sie haben recht. Ein Zwölfjähriger versteht das, ohne etwas von Wirtschaftstheorie zu wissen, aber für die meisten Erwachsenen widerspricht diese Vorstellung dem gesunden Menschenverstand. Sie macht uns Angst und klingt ebenso verwirrend wie unglaublich. Aber nahezu unbemerkt ist aus diesem Prinzip eine Wirtschaft entstanden, die es mit dem Bruttoinlandsprodukt ganzer Länder aufnehmen kann.

In welchen Branchen wird der von Ihnen postulierte Trend zu kostenlosen Waren und Dienstleistungen nicht funktionieren?

Ich wäre überrascht, wenn nicht jedes Unternehmen zumindest einen Teil seines Geschäfts in digitale Güter umwandeln und damit auf kostenlos umstellen könnte. Nehmen wir Turbotax, eines der beliebtesten Steuerprogramme in den USA. Die Steuererklärung für das Bundesfinanzamt IRS ist gratis. Aber da wir fast alle auch eine Steuererklärung für den Bundesstaat abgeben müssen, in dem wir leben, verlangt der Anbieter dafür Geld. Wenn jemand bereits Zeit investiert hat, um seine ganzen Daten einzugeben, zahlt er gern für den zweiten Teil dieser Dienstleistung. Beides waren früher persönliche Dienstleistungen mit einem Standardpreis, aber jetzt ist es jeder Firma überlassen, für ihre digitalen Angebote einen beliebigen Preis zu verlangen: Gar nichts, ein bisschen, eine Menge – der Fantasie sind keine Grenzen gesetzt.

Aber warum soll ich kostenlos anbieten, womit ich Geld verdiene?

Es ist eine Frage des Wettbewerbs. Fakt ist: Wenn sich mein Produkt digitalisieren lässt, wird es über kurz oder lang digital

sein. Und dann wird es zwangsläufig kostenlos angeboten. Entweder von mir oder meiner Konkurrenz. Es gibt für fast alle Branchen einen starken ökonomischen Anreiz, Produkte zu digitalisieren, da sie sich viel einfacher vertreiben und vermarkten lassen.

Dennoch gibt es viele Firmen, die Gebühren für den Zugang zu ihren Produkten erheben. Selbst der Condé-Nast-Verlag, dem »Wired« gehört, macht das. Sind das Dinosaurier, die der alten Logik anhängen?

Ich habe nie behauptet, dass Free die einzige logische Antwort für alle Unternehmen und alle Branchen ist. Außerdem haben die meisten gebührenpflichtigen Modelle bei genauerem Hinsehen einen kostenlosen Anteil – wenn man etwa eine »Wall Street Journal«-Geschichte über Google findet, ist sie kostenlos, aber auf dem iPad kostet ein Abonnement 18 Dollar im Monat. Dazwischen gibt es jede Menge Spielraum: von 100 Prozent kostenpflichtig bis zu 100 Prozent durch Werbung finanziert. Dienste im Web über Anzeigen zu finanzieren war das beliebteste Modell der neunziger Jahre, und es funktioniert immer noch bei einigen, aber nicht bei allen Unternehmen. Die abgestufte Freemium-Variante ist vielseitiger und funktioniert bei einer größeren Zahl von Kunden.

Und was ist die Kehrseite dieser kostenlosen Angebote? Wie geht es weiter, wenn erst einmal alles kostenlos ist?

Gegenfrage: Was ist billiger als kostenlos? Wenn man für seine Nutzung bezahlt wird! Microsoft macht das bereits vor: Sie bezahlen Leute, die bei ihnen suchen

statt bei Google. Ich brauche mir gar keine neuen Modelle auszudenken. Die Welt um mich herum ist einfallsreich genug. Ein weiteres Beispiel ist die Telefonauskunft von Google. Sie kostet nichts, weil Google so seine Spracherkennungs-Software verbessert. Ich kann mir vorstellen, dass einige Anrufer wertvoller sind als andere, etwa weil sie mit Dialekt sprechen und schwer zu verstehen sind. Wieso also sollte man die nicht für einen Anruf belohnen, während alle anderen weiterhin gratis die Auskunft nutzen können?

Und was ist was wert, wenn alles kostenlos ist?

Die Wirtschaftswissenschaften haben sich in den vergangenen zehn Jahren zunehmend mit den nicht monetären Faktoren beschäftigt. Denn ihr Thema sind die knappen Güter, und wenn online so viel kostenlos ist, werden andere Dinge knapp, das ist ein ökonomisches Gesetz. Die neuen knappen Güter sind Zeit, Aufmerksamkeit, Reputation – und das hebt viele Annahmen aus. Nehmen wir an, Facebook verlangte plötzlich Geld, ein Wettbewerber kopierte das Konzept und böte es kostenlos an. Jeder Ökonom argumentierte, die Kunden wandern bei identischem Service zum Gratisangebot ab. Aber das stimmt nur, wenn man allein auf den Preis starrt: Ein kostenloser Facebook-Clone täte sich sehr schwer, denn die Währung, mit der mehr als 400 Millionen Menschen auf Facebook operieren, heißt „mein soziales Netz“. Das kann ich nicht einfach abheben, überweisen oder woanders wieder einzahlen.

Sie vergleichen Facebook-Freunde mit einem Bankkonto?

Wir alle haben jede Menge solcher Währungen, mit denen wir online operieren:

Twitter-Follower, Facebook-Freunde, PageRank bei Google, Bewertungen auf Ebay, die Zahl der Abonnenten unserer Blogs. Dafür hat sich noch niemand einen Wechselkurs ausgedacht – und die Bindung, die sich Anbieter solcher Dienste gratis von uns erkaufen, ist stärker als Geld allein.

Stärker als Geld? Da wird so mancher Vorstand protestieren.

Wer weiterhin eine Ware oder Dienstleistung als knappe Ressource behandelt, während die Welt längst gemerkt hat, dass es dieses Gut im Überfluss gibt, der verschwendet seine Zeit.

Psychologen und Ökonomen haben nachgewiesen, dass selbst das vernünftigste Hirn dem Wörtchen kostenlos wenig Widerstand leisten kann. Werden wir uns in der Welt der Gratisprodukte verirren?

Einer der größten Vorteile von kostenlos erhältlichen Gütern liegt nicht darin, dass sie so preiswert sind, sondern dass man so einfach an sie herankommt. Man muss sich über die Beschaffung nicht den Kopf zerbrechen – Experten bezeichnen das als kognitive Transaktionskosten. Wenn ich jede Menge Auswahl habe, wähle ich die Ware oder Dienstleistung, die es mir am einfachsten macht – denn im Grunde genommen sind wir alle extrem faul. Das Konsumerlebnis wird zum entscheidenden Faktor. Das ist keineswegs irrational, denn Zeit ist Geld. Wir alle sind von Natur aus programmiert, auf Kostenersparnis zu achten, um bloß nichts zu verschwenden. Allerdings darf man beim Wort Kosten längst nicht mehr nur ans Geld denken.

So provozierend die Thesen von Chris Anderson klingen mögen – sie sind längst ökonomische Realität. Vier Beispiele:

1. Das Billig-Ticket

Das durchschnittliche Ryanair-Ticket von London nach Barcelona kostet umgerechnet 11,40 Euro, die Kosten pro Passagier liegen bei rund 52 Euro. Dennoch ist Ryanair unterm Strich profitabel, denn die Gesellschaft verdient durch Gepäckgebühren, Boarding-Gebühren, Verpflegung, Werbeeinnahmen, Kreditkartengebühren, Provisionen für Mietwagen- und Hotelbuchungen und durch einige teurere Tickets.

2. Der kostenlose Rekorder

Der Kabelbetreiber Comcast „schenkt“ rund neun Millionen Kunden einen digitalen Videorekorder, der sonst 250 Dollar kostet. Wie kann die Firma trotzdem daran verdienen? Indem sie eine einmalige Installationsgebühr abrechnet (19,99 Dollar) und Monat für Monat eine Abo-Gebühr (13,95 Dollar). So hat das Unternehmen nach spätestens anderthalb Jahren seine Kosten wieder hereingeholt. Genauso kalkulieren auch Mobilfunkbetreiber, die ein Handy verschenken, um indirekt zu verdienen – denn jedes neue Gerät zieht neue, gebührenpflichtige Dienste nach sich. Eine etwas kompliziertere Quersubvention ist das Zeitungsabonnement oder der Fernsehsender, bei dem Werbung die Kosten deckt, die das Publikum nicht zu tragen bereit ist – im Idealfall zu 100 Prozent.

3. Das geschenkte Auto

Die Neugründung Better Place will Kunden von Israel bis Dänemark ihre Autobatterien oder komplette Elektrofahrzeuge kostenlos zur Verfügung stellen, um an den Betriebs-

kosten per Fahrleistung zu verdienen. Sie liegen je nach Nutzung bei 12 bis 50 Cent pro gefahrener Meile.

Da die Strom-Erzeugungskosten deutlich darunterliegen, wird das Unternehmen trotz seines Autogeschenks Gewinn erzielen. Und da der Unterhalt des eigenen Wagens im Schnitt um die 8000 Dollar pro Jahr kostet, fahren Better-Place-Kunden ebenfalls besser.

4. Der gute Anfang

Die Website Evernote bietet jedermann die kostenlose Speicherung von allen möglichen Daten als digitale Gedächtnisstütze an. In den ersten 18 Monaten ihres Bestehens meldeten sich 1,4 Millionen Interessenten an, Tag für Tag kommen 4500 neue Kunden hinzu. Wer in einem Monat mehr als 40 Megabyte an Texten, Fotos oder anderen Souvenirs archivieren will, muss eine Jahresgebühr von 45 Dollar zahlen. Nach einem Jahr waren bereits vier Prozent aller aktiven Nutzer zu Premium-Kunden aufgestiegen. Der Gründer Phil Libin schätzt, dass auf Dauer jeder fünfte Nutzer für den Service zahlen wird. Je mehr Kunden Evernote gewinnt, umso stärker sinken die fixen Betriebskosten pro Kopf, von anfangs 50 Cent auf zuletzt 9 Cent im Monat – Tendenz weiter fallend. Im Januar 2011 plant die Firma, schwarze Zahlen zu schreiben.

Das Buch:

Chris Anderson

Free – Kostenlos: Geschäftsmodelle für die Herausforderungen des Internets.

304 Seiten; 39,90 € Campus 2009

Chris Anderson

