

HANSER

Chris Anderson

# The Long Tail - Der lange Schwanz

Nischenprodukte statt Massenmarkt - Das Geschäft der Zukunft  
Übersetzt von Michael Bayer, von Heike Schlatterer

ISBN-10: 3-446-40990-4  
ISBN-13: 978-3-446-40990-3

Vorwort

Weitere Informationen oder Bestellungen unter  
<http://www.hanser.de/978-3-446-40990-3>  
sowie im Buchhandel

# Dank

Dank seines relativ offenen Entstehungsprozesses profitierte dieses Buch von der Hilfe und Zusammenarbeit Tausender Menschen, denn die Thesen, die in einem viel gelesenen Artikel ihren Anfang nahmen, wurden während der Arbeit an meinem Buch als Blog der Öffentlichkeit vorgestellt und weiterentwickelt. Daher bin ich vielen Menschen zu Dank verpflichtet, die ich sowohl hier als auch in den Anmerkungen nennen möchte.

Mein erster Dank gilt der Person, die abgesehen von mir am härtesten an diesem Buch arbeitete: meiner Frau Anne. Ein Projekt wie dieses ist ohne einen starken Partner gar nicht möglich. Anne war all das und noch viel mehr. Ihre Unterstützung und ihr Verständnis bildeten die Grundlage für meine Arbeit, und sie bezahlte einen hohen Preis dafür: von all den Sonntagen, an denen sie sich um die Kinder kümmerte, während ich bei Starbucks saß und arbeitete, bis zu den verlorenen Abenden, ausgefallenen Urlauben, Veranstaltungen, die wir nicht zusammen besuchten, und all dem anderen, das man einem so anspruchsvollen Projekt opfern muss. Doch vor allem war Anne diejenige, der ich meine Ideen zuerst anvertraute, die meinen Text las, mich beriet, als meine Vertraute fungierte und mich stets ermutigte. (Unsere kleineren Kinder – Daniel, Erin, Toby und Isabel – bekamen ihren Vater ein Jahr lang kaum zu Gesicht, auch ihnen möchte ich danken, sie zeigten sich der Situation hervorragend gewachsen, ohne bleibende Schäden zu bekommen, zumindest hoffe ich das.)

Bei den Recherchen und ersten Entwürfen zu meinem Buch hatte ich das Glück, dass man mir zwei Arbeitsplätze zur Verfügung stellte, die sich bestens zum Nachdenken und Schreiben eigneten. Louis Rossetto und Jane Metcalfe, unsere Freunde und Nachbarn und die Gründer von *Wired*, überließen mir im Sommer 2005 freundlicherweise ihr Büro in Berkeley für mehrere Monate. (Ich war »Gastdozent«, allein schon durch diesen Titel fühlte ich mich deutlich gelehrter.) Ein anderer lieber Freund, Peter Schwartz, ließ mich in seinen

ebenso schönen Büroräumen bei Global Business Network in Emeryville arbeiten, wo ich mit meinem erfahrenen Assistenten Steven Leckart einen Großteil meiner Brainstorming-Sitzungen und Konferenzen am Whiteboard abhielt.

Weitere wichtige Partner waren mein Team bei *Wired*, vor allem die Redakteure Bob Cohn und Thomas Goetz. Sie zeigten sich der Situation hervorragend gewachsen, übernahmen meine Arbeit bei der Zeitschrift, als mein Buch immer mehr Zeit beanspruchte, und bauten mich zudem immer wieder auf. Bob redigierte auch den ursprünglichen Long-Tail-Artikel, arbeitete die Argumente heraus und fand griffigere Formulierungen; ein Beitrag, der sich immer noch auszahlt. Die Kommentare von Melanie Cornwell zum Manuskript bewahrten mich vor einigen Fehlern im Bereich Popkultur und hoben generell die Qualität. Ich möchte auch Blaise Zerega danken, die als geschäftsführende Redakteurin während meiner Abwesenheit alles am Laufen hielt, und Johanna Pearlstein, die mir bei vielen Schaubildern half. Ein besonderer Dank gilt Si Newhouse, der mir seine bemerkenswerte Plattform für neue Ideen als Chefredakteur anvertraut hatte und mich großzügig freistellte, damit ich mein Buch schreiben konnte.

Viele Akademiker trugen zu diesem Buch bei, indem sie die Auswirkungen des Long Tail quantifizierten und erforschten. Erik Brynjolfson von der Sloan School of Management am MIT und Jeffrey Hu von der Krannert School of Management an der Purdue University arbeiteten mit als Erste an Schätzungen über den Long Tail von Amazon, was mir sowohl einen analytischen Rahmen für meine Theorie als auch die Gewissheit gab, dass derartige Überlegungen möglich waren. Ihre nach wie vor anhaltende Forschungsarbeit auf diesem Gebiet ist faszinierend, und ich weiß ihre Unterstützung sehr zu schätzen. An der Harvard Business School war mir Anita Elbereses Arbeit zum Long Tail bei Netflix und DVDs von großem Nutzen, und ich freue mich schon auf ihre Veröffentlichung und die zukünftige Zusammenarbeit mit ihr.

Professor Haim Mendelson von der Stanford Business School gab mir die Möglichkeit, einen seiner Kurse zu leiten und den Long Tail zum Forschungsprojekt für Studenten zu machen. Infolgedessen konnte ich mit seinen Studenten Angie Shelton, Natalie Kim, Saloni Saraiya und Bethany Poole zusammenarbeiten, die Fallstudien zu Yahoo! Music und eBay erstellten. Bei der Untersuchung von eBay wurden wir von der Firma Terapeak unterstützt, die uns wichtige Daten zum Long

Tail der Käufer und Verkäufer von eBay zur Verfügung stellte. Der Wirtschaftswissenschaftler Hal Varian von der University of California in Berkeley war für mich eine nie versiegende Quelle an Ideen und Ratschlägen und inspirierte mich zu neuen Betrachtungsweisen.

Eine meiner frühesten Quellen für Daten und nach wie vor eines der besten Beispiele für den Long Tail ist Rhapsody von RealNetworks. Rob Glaser und Matt Graves waren mir eine große Hilfe und unterstützten mich stets, wofür ich ihnen sehr dankbar bin. Reed Hastings, der CEO von Netflix, stärkte mir nicht nur früh den Rücken und lieferte mir Daten, sondern er war auch derjenige, der mir sagte, dass die Formulierung »Long Tail« Potenzial habe, was sich als sehr weit-sichtig erwies. Dave Goldberg von Yahoo! half mir mit seinem Wissen über die Musikindustrie, und Bill Fisher von DVD Station lieferte mir Zahlen und Informationen über die sich verändernde DVD-Branche. Besonderer Dank gebührt Robbie Vann-Adibé, dem ehemaligen CEO von Ecast, denn er brachte mich überhaupt auf dieses Thema.

Zu den Autoren, die mit ihren Arbeiten und Ideen zu meinem Buch beitragen, gehören Umair Haque, der mir beim Thema House-Musik half, Glenn Fleishman, der viel zu den Abschnitten über Amazon beitrug, Andrew Blau von GBN, der mir half, den Long Tail aus einer anderen Perspektive zu sehen, Rob Reid, dessen lange und geniale E-Mails zu den Veränderungen in der Unterhaltungsindustrie ich ausführlich zitierte, und Kevin Laws, dessen frühe Erkenntnisse über die Macht der Nischen meinen ursprünglichen Artikel beeinflussten.

Mein Agent John Brockman gab mir nicht nur Feedback und gute Ratschläge, sondern führte mich auch in die Welt der Philosophen und Wissenschaftler ein. Die vielen Abendessen und Treffen, zu denen er mich einlud, zählen für mich zu den interessantesten in meinem Leben. Will Schwalbe, mein Lektor bei Hyperion, half mir sehr, mich bei meinem Buch auf das Wesentliche zu konzentrieren; die jetzige Struktur ist größtenteils seinen Ratschlägen zu verdanken. Und auch die endgültige Fertigstellung meines Buchs ist auf seine nie nachlassende Begeisterung und sanfte Anleitung zurückzuführen.

Besonderer Dank gebührt meinen Eltern. Meinem Vater Jim Anderson, weil er mir gezeigt hat, wie wichtig es ist, die Dinge global zu sehen und intellektuell aufrichtig zu sein. Meiner Mutter Carlotta Anderson, weil sie mich mit ihrer rhetorischen Strenge und grenzenlosen Neugierde inspiriert hat.

Die Recherchen in der Buchbranche gehörten zu den schwierigsten, da die idealen Daten (die Verkaufszahlen von Amazon) nicht zur Verfügung standen und ich daher gezwungen war, sie mir anhand anderer Zahlen abzuleiten. Ich danke daher Morris Rosenthal und Tim O'Reilly, die mich dabei unterstützten. Und zu guter Letzt möchte ich John Battelle danken, dem Verfasser von *Die Suche*, dessen Beispiel, die Arbeit an seinem Buch als Blog zu dokumentieren, mich zu [thelongtail.com](http://thelongtail.com) inspirierte. Mein Weblog erwies sich als Quelle unschätzbare guter Ideen, Ratschläge und Fakten. Daher gebührt mein letzter und tief empfundener Dank den Tausenden kluger Leser.

HANSER

Chris Anderson

# The Long Tail - Der lange Schwanz

Nischenprodukte statt Massenmarkt - Das Geschäft der Zukunft  
Übersetzt von Michael Bayer, von Heike Schlatterer

ISBN-10: 3-446-40990-4  
ISBN-13: 978-3-446-40990-3

Leseprobe

Weitere Informationen oder Bestellungen unter  
<http://www.hanser.de/978-3-446-40990-3>  
sowie im Buchhandel

# Einleitung

Wir sind förmlich davon besessen, Bestsellerlisten zu erstellen. Unsere Kultur ist im Grunde nichts anderes als ein Ringen um Beliebtheit. Wir sind völlig von Hits in Anspruch genommen – wir machen Hits, wählen sie aus, reden darüber und verfolgen ihren Aufstieg und Niedergang. Jedes Wochenende findet eine Schlacht an den Kinokassen statt, und jeden Donnerstag wird in den USA anhand der Quoten die Fernsehsendung ermittelt, die in einem darwinistischen Überlebenskampf dem Geschmack der Zuschauer am besten entspricht. Dann sehen wir zu, wie sie eine weitere Woche überlebt. Im Radio werden ein paar Hits im Dauereinsatz gespielt, während die Bosse der Unterhaltungsindustrie im Schweiß ihres Angesichts nach dem nächsten großen Wurf suchen.

Das ist die Welt, die sich die Hits, Blockbuster und Bestseller selbst geschaffen haben. Die riesige Unterhaltungs- und Medienmaschinerie von heute entstand in den vergangenen 50 Jahren im Gefolge von Kinokassenknüllern, Goldenen Schallplatten und zweistelligen Fernsehschaltquoten. Da überrascht es kaum, dass Hits und Bestseller zur Linse wurden, durch die wir unsere eigene Kultur betrachten. Wir definieren uns über Prominente und Produkte des Massenmarkts – sie bilden das verbindende Element unserer kollektiven Erfahrungen. Das Starsystem, das vor 80 Jahren von den großen Hollywoodstudios geschaffen wurde, ist mittlerweile bis in den letzten Winkel des Konsumgütermarkts vorgedrungen und reicht von Schuhen bis zu Starköchen. In den Medien dreht sich alles um die Frage, was in und was out ist. Kurz gesagt, Hits *beherrschen* den Markt.

Doch wenn man ein bisschen genauer hinsieht, stellt man fest, dass dieses Bild, das nach dem Krieg in der großen Zeit des Radios und Fernsehens entstand, inzwischen erste Auflösungserscheinungen zeigt. Hits sind, Schreck lass nach, *nicht mehr so dominant*. Die Nummer eins ist immer noch die Nummer eins, aber die damit verbundenen Verkaufszahlen sind nicht mehr das, was sie einmal waren.

Der Großteil der 50 meistverkauften Musikalben aller Zeiten wurde in den 70er- und 80er-Jahren aufgenommen (unter anderem von den Eagles und Michael Jackson), in den vergangenen fünf Jahren ist dagegen kein einziges entstanden. Die Einnahmen Hollywoods an der Kinokasse gingen 2005 um über sechs Prozent zurück, was zeigt, dass die Zahl der Kinogänger trotz des Bevölkerungswachstums sinkt.<sup>1</sup>

Jahr für Jahr verlieren die amerikanischen Network-Fernsehsender immer mehr Zuschauer an die zahlreichen Kabelsender, die sich in den Nischen etabliert haben. Männer zwischen 18 und 34 Jahren, die begehrteste Zielgruppe für die Werbung, schalten den Fernseher immer häufiger ganz ab und verbringen ihre »Bildschirmzeit« mit Internet und Videospiele. Die Einschaltquoten der Fernsehsendungen sinken seit Jahrzehnten; eine Sendung, die heute ganz vorne rangiert, hätte es 1970 nicht einmal in die Top Ten geschafft.<sup>2</sup>

Kurz, obwohl wir immer noch von Hits und Megasekellern besessen sind, stellen sie nicht mehr die wirtschaftliche Kraft dar, die sie einst waren. Und wohin wenden sich die wankelmütigen Verbraucher stattdessen? Es gibt kein bestimmtes Ziel. Sie sind in alle Winde verstreut, weil sich der Markt auf unzählige Nischen verteilt hat. Das Internet ist *der* große Wachstumsmarkt, aber mit seinen Millionen Möglichkeiten lässt es sich nicht kategorisieren, jede Richtung widerlegt auf ihre Weise die konventionelle Logik der Medien und des Marketings.

## iTunes Killed the Radio Star

Ich verbrachte meine Jugend in einer Zeit, die rückblickend betrachtet den Höhepunkt der Massenkultur darstellt – die 70er- und 80er-Jahre. Damals hatte ein durchschnittlicher amerikanischer Teenager Zugang zu einem halben Dutzend Fernsehsendern, und fast alle sahen sich die gleichen Fernsehsendungen an. In jeder Stadt gab es drei oder vier Radiosender, die Rock- und Popmusik spielten, und im Grunde gab das Radio vor, welche Songs gehört wurden; nur ein paar begüterte Jugendliche legten Plattensammlungen an, die über die allgemeinen Hörgewohnheiten hinausgingen.

Wir alle sahen die gleichen Filme im Kino und bezogen unsere Informationen aus den gleichen Zeitungen und Nachrichtensendungen. Es gab nur ganz wenige Möglichkeiten, vom breiten Pfad der Massenkultur abzuweichen, etwa die Bücherei und der Comicladen. Soweit ich mich erinnern kann, erreichte mich die einzige Form von Kultur jenseits des Massengeschmacks in Form von Büchern und in dem, was meine Freunde und ich uns ausdachten, aber auch dabei blickten wir kaum über den eigenen Tellerrand.

Vergleichen wir meine Jugend einmal mit der von Ben, einem 16-Jährigen, der mit dem Internet aufgewachsen ist. Er ist das einzige Kind wohlhabender Eltern im noblen North Berkeley Hills, hat einen Mac im Zimmer, einen gut bestückten iPod (für den er sich wöchentlich Songs bei iTunes herunterladen darf) und Freunde, die genauso leben. Wie seine Teenagerkumpels hat Ben eine Welt ohne Breitband, Handy, MP3-Player, Festplattenrekorder und Onlineshopping nie kennengelernt.

Die Folge dieser Vernetzung ist der unbegrenzte, ungefilterte Zugang zu Kultur und Informationen aller Art, vom Mainstream bis zu den äußersten Rändern der Subkultur. Ben wächst in einer ganz anderen Welt auf als ich, einer Welt, die deutlich weniger von den traditionellen Medien oder der Unterhaltungsindustrie geprägt ist. Wenn Sie sich auf den folgenden Seiten des Buchs nicht wiedererkennen, stellen Sie sich einfach Ben vor. Seine Welt zeigt uns, wie unsere Welt in Zukunft aussehen wird.

Ben betrachtet Kultur als ein nahtloses Kontinuum von oben nach unten, bei dem kommerzielle und von Amateuren bereitgestellte Inhalte gleichermaßen um seine Aufmerksamkeit buhlen. Er unterscheidet ganz einfach nicht zwischen Mainstream-Hits und Nischenprodukten – er sucht sich aus einem unbegrenzten Angebot, bei dem Hollywoodfilme und 3-D-Animationsfilme, die mithilfe von Computerspielen erzeugt wurden, gleichberechtigt nebeneinanderstehen, ganz einfach das aus, was ihm gefällt.

Ben schaut nur ungefähr zwei Stunden in der Woche fern, meistens *West Wing* (zeitversetzt, versteht sich) und *Firefly*, eine abgesetzte Raumschiffserie, die er auf seinem TiVo<sup>3</sup> gespeichert hat. Auch die Animes, die er sich bei BitTorrent (einem Dateientauschsystem) herunterlädt, zählen für ihn zum Fernsehen, weil sie ursprünglich im japanischen Fernsehen ausgestrahlt wurden (die englischen Untertitel werden oft von den Fans selbst eingefügt).

Bei Filmen ist Ben Science-Fiction-Fan und entspricht damit ziemlich dem Durchschnitt. Er ist begeisterter Anhänger von *Star Wars* und der *Matrix*-Reihe. Er sieht sich aber auch Filme an, die er sich heruntergeladen hat, darunter Amateur-Machinima (Filme, die mithilfe von Game-Engines, also auf Grundlage von Videospiele, erstellt werden) und unabhängige Produktionen wie *Star Wars Revelations*, einen von Fans gedrehten Film mit Spezialeffekten, die es durchaus mit den Originalen von Lucas aufnehmen können.

Ein Teil der Musik auf Bens iPod stammt von iTunes, doch die meisten Songs hat er von seinen Freunden. Wenn einer aus der Clique eine CD kauft, kopiert er sie für alle anderen. Ben bevorzugt größtenteils Classic Rock (Led Zeppelin und Pink Floyd), gemischt mit den Soundtracks von Videospiele. Radio hört er nur, wenn seine Eltern im Auto National Public Radio einschalten.

Bei der Lektüre bevorzugt Ben *Star Wars*-Romane und japanische Mangas, dazu kommen noch zahlreiche Comics aus dem Internet. Er und einige Freunde sind von der japanischen Subkultur so begeistert, dass sie in der Schule Japanisch lernen. In meiner Schulzeit lernten manche Japanisch, weil Japan eine dominierende Wirtschaftsmacht war und man dachte, mit entsprechenden Sprachfähigkeiten hätte man bessere Karrierechancen. Aber heute büffeln Jugendliche Japanisch, weil sie ihre eigenen Anime-Untertitel schreiben und sich intensiver mit Mangas beschäftigen wollen, denn die Mangas, die als Übersetzung erscheinen, orientieren sich relativ stark am Geschmack der breiten Masse.

Ben verbringt einen Großteil seiner Freizeit im Internet, wobei er gleichermaßen ziellos surft oder bestimmte Foren besucht, in denen über das Videospiele *Halo* oder *Star Wars* diskutiert wird. Für Nachrichten interessiert er sich nicht (er liest keine Zeitungen und sieht sich keine Nachrichtensendungen im Fernsehen an), verfolgt aber die Meldungen über neue technische Entwicklungen und Klatsch und Tratsch zur Subkultur auf Websites wie Slashdot (Informationen für Computereeks mit Diskussionsforum) und *Fark* (schräge Nachrichten). Mit seinen zehn besten Freunden tauscht er ständig Instant Messages aus. Er selbst verschickt nicht viele SMS auf seinem Handy, einige seiner Freunde dagegen schon. (SMS wird von den Jugendlichen bevorzugt, die viel unterwegs sind; IM sind die bevorzugte Chat-Methode all jener, die viel Zeit in den eigenen vier Wänden verbringen.) Er spielt

Videospiele mit seinen Freunden, meistens online. Er findet *Halo 2* cool, vor allem die Levels, die von den Nutzern modifiziert wurden.

Ich vermute einmal, wenn ich 25 Jahre später geboren worden wäre, hätte meine Teenagerzeit ganz ähnlich ausgesehen. Der große Unterschied zwischen Bens Jugend und meiner eigenen liegt ganz einfach in den Auswahlmöglichkeiten. Ich war auf das beschränkt, was über die Radiowellen gesendet wurde. Er hat das Internet. Ich hatte keinen Festplattenrekorder (ja, nicht einmal Kabelfernsehen); er hat das alles und dazu noch BitTorrent (ein Filesharing-Protokoll zur schnellen Verbreitung großer Dateien). Ich wusste nicht einmal, dass es Mangas gibt, und noch viel weniger, wo man sie bekam. Ben hat zu all dem Zugang. Hätte ich mir die Wiederholungen von *Gilligans Insel* angesehen, wenn ich stattdessen zusammen mit Freunden online einen Clan bei World of Warcraft<sup>4</sup> hätte aufbauen können? Ich bezweifle es.

Fernsehsendungen waren in den 70er-Jahren beliebter als heute. Das liegt nicht daran, dass sie damals besser waren, nein, es gab einfach weniger Alternativen, die um unsere Bildschirmzeit konkurrierten. Damals gab es in Hollywood auch nicht mehr Talente als heute; was wir für einen Trend in der Populärkultur hielten, hatte mehr mit Herdentrieb und der begrenzten Zahl von Fernsehsendern zu tun.

Fernseh- und Radiosendungen haben den Vorteil, dass man mit einer Sendung Millionen Menschen erreichen kann, eine Effektivität, die ihresgleichen sucht. Allerdings lässt sich dieser Effekt nicht umkehren – man kann nicht mit einer Million Sendungen eine Einzelperson beglücken. Genau das ist die Stärke des Internets. Die Ära des Fernsehens und Radios erforderte Hits – Quotenknüller –, denn nur wenn man ein großes Publikum erreichte, arbeitete man wirtschaftlich. Die Breitbandära folgt ganz anderen wirtschaftlichen Gesetzen, sie stellt diese Gleichung auf den Kopf. Millionen Menschen dieselben Daten gleichzeitig zur Verfügung zu stellen ist für ein Verteilernetzwerk, das für die Punkt-zu-Punkt-Kommunikation optimiert wurde, enorm kostspielig und unwirtschaftlich.

Die Nachfrage nach den großen Kassenknüllern besteht nach wie vor, aber sie bilden nicht länger den einzigen Markt. Heute konkurrieren Hits mit einer unbegrenzten Zahl von Nischenmärkten jeder Größe. Und die Verbraucher bevorzugen in zunehmendem Maße die Märkte mit der größten Auswahl. Das Zeitalter des »one size fits all« geht dem Ende zu, und an seine Stelle tritt etwas Neues, ein Markt der Vielfalt.

Mein Buch befasst sich mit diesem Markt.

Dass sich der Verbrauchergeschmack nun in Millionen und Abermillionen Richtungen auffächert, beunruhigt die traditionellen Medien und die Unterhaltungsindustrie sehr. Nachdem in den Führungsetagen jahrzehntelang daran gefeilt wurde, Kassenschlager zu produzieren, auszusuchen und dafür zu werben, genügen die Hits auf einmal nicht mehr. Das Publikum wendet sich anderen Dingen zu, die nur schwer fassbar sind, weswegen wir auch keine richtige Bezeichnung dafür haben. Es sind keine Flops, weil die meisten gar nicht nach allumfassender Berühmtheit streben. Gemeint sind Dinge, die bisher in die Kategorie unter »ferner liefern« fielen.

Es ist seltsam, dass diese Kategorie so lange übersehen wurde. Schließlich sprechen wir von der großen Mehrheit, von fast allem anderen. Die wenigsten Filme sind Hits, die wenigsten Musikaufnahmen erreichen die Top 100, die wenigsten Bücher sind Bestseller, die wenigsten Sendungen werden von Nielsen Media Research erfasst oder sorgen zur besten Sendezeit für Traumquoten. Dennoch erreichen viele weltweit ein Publikum, das in die Millionen geht. Weil sie nicht zu den Hits zählen, glaubt man, sie würden gar nicht zählen.

Doch genau in diese Richtung entwickelt sich der ehemals kalkulierbare Massenmarkt. Aus dem einfachen Bild mit wenigen großen Hits, die zählten, und all den anderen Filmen, Songs oder Büchern, die nicht zählten, ist mittlerweile ein verwirrendes Mosaik mit Millionen von Minimärkten und Mikrostars geworden. Der Massenmarkt zerfällt in zunehmendem Maße in unzählige Nischen.

Diese Nischen hat es immer gegeben, doch erst jetzt, da sie leichter und günstiger zu erreichen sind (Verbraucher finden Nischenprodukte, und Nischenprodukte finden ihre Abnehmer), entwickelt sich daraus plötzlich eine kulturelle und wirtschaftliche Kraft, die nicht mehr ignoriert werden kann.

Der neue Nischenmarkt ersetzt nicht den traditionellen Markt mit seinen Bestsellern und Hits, er teilt sich nur zum ersten Mal mit ihm das Rampenlicht. Ein Jahrhundert lang haben wir die Spreu vom Weizen getrennt, um die kostspielige Regalfläche, den begrenzten Sendeplatz, die wenigen Übertragungsmöglichkeiten und die Aufmerksamkeit so effektiv wie möglich zu nutzen. Heute, in einer Zeit, in der die Verbraucher vernetzt sind und nahezu alles digital ist, hat sich die Ökonomie des Vertriebs radikal verändert, da das Internet jede Bran-

che, mit der es in Kontakt kommt, absorbiert und die Funktion von Lager, Kino und Sendeanstalt übernimmt – und das zu einem Bruchteil der bisherigen Kosten.

Diese sinkenden Vertriebskosten muss man sich als sinkenden Pegelstand oder einsetzende Ebbe vorstellen. Mit sinkendem Wasserspiegel wird neues Land freigelegt, das schon immer vorhanden, aber von Wasser bedeckt war. Nischen sind die weißen Flecken auf der Landkarte des Konsums – mit Produkten, die man bisher nicht rentabel anbieten konnte. Viele Produkte hat es schon immer gegeben, sie waren nur sehr unauffällig oder schwer zu finden. Ich spreche von Filmen, die es nicht bis ins Kino Ihrer Stadt geschafft haben, von Musik, die von den Radiosendern nicht gespielt wurde, von Sportartikeln, die nicht bei Wal-Mart angeboten wurden. Jetzt kann man sie haben, bei Netflix, iTunes, Amazon oder in einem abgelegenen Laden, den man bei Google ausfindig gemacht hat. Der unsichtbare Markt ist sichtbar geworden.

Andere Nischenprodukte dagegen sind neu, wurden von einer sich gerade erst entwickelnden Industrie an der Nahtstelle zwischen kommerzieller und nicht kommerzieller Welt geschaffen, einem Bereich, von dem man nur schwer sagen kann, wo noch Profis am Werk sind und wo die Amateure schon übernommen haben. Das ist die Welt der Blogger, Videomacher und Garagenbands, die dank der wirtschaftlichen Vorteile des digitalen Vertriebs ihr Publikum gefunden haben.

## Die 98-Prozent-Regel

Am Anfang dieses Buchs stand eine Schätzaufgabe. Als Chefredakteur von *Wired* halte ich unter anderem auch Vorträge über neue technologische Trends. Weil ich meine berufliche Laufbahn als Naturwissenschaftler begann und mich mit Wirtschaft erst im Rahmen meiner Tätigkeit bei der Zeitschrift *The Economist* beschäftigte, betrachte ich solche Trends zuerst anhand der Fakten. Und glücklicherweise gibt es heutzutage eine Fülle von Daten, mehr als je zuvor. Der Schlüssel zu den Geheimnissen der Wirtschaft im 21. Jahrhundert liegt auf den Servern der großen Unternehmen wie eBay und Wal-Mart verborgen. Man kommt zwar nicht immer so leicht an die nackten Zahlen heran,

doch die Manager, die jeden Tag mit den Zahlen arbeiten, haben ein Gespür dafür entwickelt, welche Zahlen von Bedeutung sind und welche nicht. Der Trick beim Erkennen von Trends ist daher einfach: Man muss nur die richtigen Leute fragen.

Das tat ich dann auch im Januar 2004 im Büro von Robbie Vann-Adibé, CEO von Ecast, einem Unternehmen für »digitale Musikboxen«. <sup>5</sup> Eine digitale Musikbox ist eigentlich nichts anderes als eine normale Musikbox – eine große Anlage mit Lautsprechern und blinkenden Lichtern, wie sie in vielen Bars und Kneipen zu finden ist. Allerdings hat die digitale Musikbox nicht nur ein paar hundert CDs im Angebot, sondern verfügt über eine Internetverbindung. Die Besitzer können aus Tausenden Songs auswählen, die heruntergeladen und auf einer Festplatte gespeichert werden.

Im Verlauf unseres Gesprächs forderte mich Vann-Adibé auf, zu schätzen, wie hoch auf der Musikbox der Prozentsatz der 10 000 Alben sei, von denen mindestens ein Song pro Quartal verkauft werde.

Mir war natürlich klar, dass Vann-Adibé mir eine Fangfrage stellte. Normalerweise würde die Antwort aufgrund der 80:20-Regel, die, wie wir aus Erfahrung wissen, praktisch überall gilt, 20 Prozent lauten. Das heißt: Mit 20 Prozent der Produkte erzielt man 80 Prozent des Umsatzes (und normalerweise 100 Prozent des Gewinns).

Doch bei Vann-Adibé ging es um digitale Inhalte, da galten andere Gesetze. Ich wagte also die Schätzung, dass von 50 Prozent der insgesamt 10 000 Alben mindestens ein Song pro Quartal verkauft werden würde, und dachte, damit würde ich mich sehr weit vorwagen.

Wenn man genauer hinschaut, ist dieser Prozentsatz absurd hoch. Die Hälfte der 10 000 Buchtitel in einem typischen amerikanischen Buchkaufhaus verkauft sich im Quartal nicht ein einziges Mal. Die Hälfte der 10 000 CDs bei Wal-Mart geht pro Quartal nicht einmal über den Ladentisch; tatsächlich führt Wal-Mart nicht halb so viele CD-Titel. Man kann sich nur schwer einen Markt vorstellen, bei dem ein so hoher Bruchteil eines so großen Bestands verkauft wird. Aber ich dachte, im digitalen Bereich wäre das anders, daher wagte ich mich mit der hohen Zahl so weit vor.

Ich brauche wohl nicht zu sagen, dass ich weit danebenlag. Die Antwort lautete 98 Prozent.

»Das ist erstaunlich, nicht wahr?«, meinte Vann-Adibé. »Da liegt jeder falsch.« Selbst er war verblüfft: Als Ecast mehr Titel in sein An-

gebot aufnahm, das den Bestand der meisten CD-Läden ohnehin bei Weitem übertraf und tief in die Welt der Nischen und Subkulturen vordrang, verkauften sich auch diese Titel. Und je mehr Titel das Unternehmen hinzufügte, desto mehr wurden verkauft. Die Nachfrage nach Musik jenseits aller Hits schien grenzenlos. Natürlich verkauften sich die Songs nicht in hoher Stückzahl, aber fast alle fanden einen Abnehmer. Und weil es sich nur um Bits auf einer Datenbank handelte, deren Speicherung und Übertragung so gut wie nichts kosteten, rechneten sich in der Summe auch die Kleinbeträge.

Vann-Adibé hatte entdeckt, dass der Markt für Nischenmusik riesig und im Grunde grenzenlos war. Er bezeichnete das als die »98-Prozent-Regel«. Später erklärte er mir: »In einer Welt, in der die Verpackungskosten fast bei null liegen und man bei diesem Format sofortigen Zugang zu fast jedem Inhalt hat, zeigen die Verbraucher ein einheitliches Verhalten: Sie sehen sich fast alles an. Meiner Ansicht nach erfordert das gravierende Veränderungen bei den Anbietern der Inhalte – ich weiß nur nicht genau, wie diese Veränderungen aussehen!«

Ich machte mich daran, eine Antwort auf diese Frage zu finden. Ich erkannte, dass die Verkaufsstatistik von Ecast, die allen bisherigen Erfahrungen widersprach, eine aufschlussreiche Erkenntnis über die Ökonomie der Unterhaltungsindustrie im digitalen Zeitalter enthielt. Bei einem unbegrenzten Angebot sind unsere Annahmen über die relative Rolle von Hits und Nischenprodukten falsch. Knappheit erfordert Hits – wenn es nur ein paar Lücken im Regal oder nur wenige Radiosender gibt, ist es nur vernünftig, sie mit den Titeln zu belegen, die sich am besten verkaufen. Und wenn nur diese Titel angeboten werden, kaufen die Verbraucher auch nichts anderes.

Aber wenn es unendlich viel »Regalfläche« gibt? Vielleicht sieht man die Unterhaltungsindustrie völlig falsch, wenn man sie nur unter dem Blickwinkel der Hits betrachtet. Schließlich gibt es viel mehr »Nicht-Hits« als Hits, und heutzutage stehen beide gleichermaßen zur Verfügung. Was wäre, wenn die »Nicht-Hits« (von ordentlichen Nischenprodukten bis zu völligen Flops) zusammen genommen einen Markt ergeben, der so groß ist wie der Markt für Hits, wenn nicht sogar noch größer? Die Antwort darauf ist klar: Dadurch würden sich einige der größten Märkte der Welt radikal verändern.

Und so kam ich zu einem Forschungsobjekt, das mich zu den Marktführern der digitalen Unterhaltungsindustrie führte, von Ama-

zon bis iTunes. Überall hörte ich die gleiche Geschichte: Hits sind wunderbar, aber die Nischen entwickeln sich zu *dem* großen neuen Markt. Die 98-Prozent-Regel erwies sich fast als allgemeingültig. Bei Apple sagte man mir, dass sich jeder der damals eine Million Titel bei iTunes mindestens einmal verkauft hatte (inzwischen ist das Angebot doppelt so groß). Bei Netflix schätzte man, dass 95 Prozent des Sortiments von 25 000 DVDs (mittlerweile 55 000) mindestens einmal im Quartal ausgeliehen wurden. Amazon nannte keine genaue Zahl, doch unabhängige wissenschaftliche Untersuchungen zu den Buchverkaufszahlen bei Amazon besagen, dass 98 Prozent der ersten 100 000 Titel auf der Verkaufsrangliste ebenfalls mindestens einmal im Quartal einen Abnehmer finden. Und so ging es weiter, von Unternehmen zu Unternehmen.

Bei jeder Firma war man beeindruckt von der Nachfrage in Kategorien, die zuvor als wirtschaftlicher Randbereich abgetan worden waren, von DVDs mit britischen Fernsehserien, die sich bei Netflix überraschender Beliebtheit erfreuen, bis zum Back-Katalog für Musik bei iTunes. Ich erkannte, dass wir zum ersten Mal die wahre Form der Nachfrage in unserer Kultur betrachten konnten, die sich ungestört von den wirtschaftlichen Gesetzen der Knappheit entfaltete.

Und diese Form ist, das müssen wir klarstellen, überaus seltsam. Es ist eine seltsame Vorstellung, dass einfach alles, was man irgendwo anbietet, eine Nachfrage deckt. Seltsam, weil wir normalerweise nicht in Maßstäben denken, bei denen es um den Verkauf einer Einheit pro Quartal geht. Wenn wir an den klassischen Einzelhandel denken, dann denken wir an Artikel, die sich gut verkaufen. Dort interessiert man sich nicht für Produkte, die nur ab und zu einen Abnehmer finden, denn im klassischen Einzelhandel benötigt eine CD, die sich nur einmal im Quartal verkauft, genau die gleichen 1,7 Zentimeter Regalplatz wie eine CD, von der im Quartal 1 000 Stück abgesetzt werden. Dieser Regalplatz kostet Geld (Miete, laufende Betriebskosten, Personal und so weiter), das durch eine bestimmte Verkaufsquote im Monat wieder hereinkommen muss. Anders ausgedrückt, mit Artikeln, die sich nur ein- oder zweimal verkaufen, verschenkt man kostbare Regalfläche.

Wenn dieser Platz jedoch nichts kostet, kann man die Artikel, die sich nur gelegentlich verkaufen, plötzlich wieder in Betracht ziehen, denn dann haben sie einen Wert. Diese Erkenntnis führte zur Entstehung von Amazon, Netflix und all den anderen Unternehmen, mit de-

ren Mitarbeitern ich sprach. Sie alle erkannten, dass dort, wo dem klassischen Einzelhandel die Puste ausging, der Onlinehandel erst so richtig in Schwung kam. Die Artikel verkauften sich immer noch nur in kleiner Stückzahl, aber es gab so unsagbar *viele* davon, dass sie zusammen genommen kräftig für Umsatz sorgten.

Im ersten Halbjahr 2004 machte ich diese Erkenntnis zum Thema meiner Vorträge, wobei sich meine These bei jedem Vortrag weiterentwickelte. Ursprünglich hieß mein Vortrag »Die 98-Prozent-Regel«. Dann »Neue Regeln für die New Economy der Unterhaltungsindustrie« (nicht gerade einer meiner besten Momente bei der Namensgebung).

Bis dahin verfügte ich dank Rhapsody, einem Onlinemusikanbieter, über harte Zahlen. Ich hatte von Rhapsody die Nutzungsdaten der Kunden für einen Monat erhalten, und als ich diese in einem Schaubild darstellte, musste ich feststellen, dass die Kurve ganz anders ausfiel als alles, was ich bisher gesehen hatte.

Sie begann wie jede andere Nachfragekurve, die anhand der Beliebtheit eines Produktes erstellt wird. Ein paar Hits an der Spitze der Kurve wurden sehr häufig heruntergeladen, dann fiel die Kurve zu den weniger beliebten Songs steil ab. Interessant war dabei jedoch, dass sie nie die Null erreichte. Ich ging zum Musiktitel auf Verkaufsrang 100 000, zoomte näher und stellte fest, dass er immer noch über 1 000-mal im Monat heruntergeladen wurde. Und die Kurve ging immer weiter: 200 000, 300 000, 400 000 Songs – kein Ladengeschäft könnte je so viel Musik anbieten. Und so weit ich auch blickte, es gab immer eine Nachfrage. Ganz am Ende der Kurve wurden die Songs nur vier- oder fünfmal im Monat heruntergeladen, aber die Kurve lag immer noch nicht bei null.

In der Statistik werden solche Kurven zur Häufigkeitsverteilung »Long Tailed« genannt, weil der Schwanz der Kurve im Vergleich zu ihrer Spitze sehr lang ist, ein regelrechter Rattenschwanz. Ich konzentrierte mich einfach auf diesen »Schwanz«, machte ihn zum festen Begriff, und der »Long Tail« war geboren. Er begann sein Leben als Folie Nummer 20 bei einem meiner Vorträge über die »Neuen Regeln«. Wenn ich mich richtig erinnere, war es Reed Hastings, der CEO von Netflix, der mich überzeugte, dass ich die wichtigste Information im Text versteckte und nicht genügend hervorhob. Im Sommer 2004 war »The Long Tail« nicht nur der Titel meiner Vorträge, sondern auch eines Artikels für *Wired*, an dem ich arbeitete.

Als der Artikel »The Long Tail« im Oktober 2004 in *Wired* herauskam, wurde er schnell zum meistzitierten Artikel, der je in unserem Magazin erschienen war. Die drei wichtigsten Feststellungen – erstens, der »Long Tail« der verfügbaren Vielfalt ist viel länger, als wir denken, zweitens, er ist mittlerweile ökonomisch machbar, und drittens, alle Nischen ergeben zusammen genommen einen bedeutenden Markt – schienen unstrittig, vor allem, da sie von neuen Zahlen und Fakten gestützt wurden.

## Der allgegenwärtige Rattenschwanz

Ein besonders ermutigender Aspekt der Reaktionen auf meinen Artikel war, dass er in ganz unterschiedlichen Branchen auf große Resonanz stieß. Der Artikel war ursprünglich als Analyse der New Economy in der Unterhaltungsindustrie und den Medien gedacht, und ich erweiterte ihn nur mit der beiläufigen Bemerkung, dass auch Unternehmen wie eBay (mit Gebrauchsgütern) und Google (mit kleinen Werbekunden) zu den Unternehmen des »Long Tail« gehören. Die Leser dagegen sahen überall einen solchen Rattenschwanz, von der Politik bis zur Öffentlichkeitsarbeit, von Musiknoten bis zum Universtssport.

Sie hatten intuitiv verstanden, dass die verbesserte Effizienz bei Vertrieb, Herstellung und Vermarktung nun neu definierte, was kommerziell machbar war. Am besten beschreibt man diese Kräfte damit, dass sie unrentable Kunden, Produkte und Märkte rentabel machen. Dieses Phänomen tritt zwar am deutlichsten in den Medien und der Unterhaltungsindustrie zutage, doch man braucht nur den Sprung zu eBay zu machen, um zu sehen, wie es auf breiter Basis funktioniert, von Autos bis zum Kunsthandwerk.

Allgemein betrachtet geht es beim »Long Tail« um die Ökonomie des Überflusses – um die Frage, was passiert, wenn der Engpass, der bisher zwischen Angebot und Nachfrage stand und sie kanalisierte, allmählich verschwindet und alles für alle verfügbar ist.

Ich werde oft gebeten, eine Produktkategorie zu nennen, für die der »Long Tail« nicht gilt. Normalerweise antworte ich, dass es ein un-

differenziertes Gebrauchsgut sein müsste, bei dem Vielfalt nicht nur fehlt, sondern gar nicht gebraucht wird, wie zum Beispiel Mehl. Soweit ich mich erinnere, wurde Mehl früher im Supermarkt in großen Tüten mit der schlichten Aufschrift »Mehl« verkauft. Doch dann betrat ich zufällig einmal unseren örtlichen Bioladen und musste erkennen, dass ich völlig falsch lag: Heute werden im Lebensmittelladen oft bis zu 20 verschiedene Sorten Mehl verkauft, darunter so normale wie Vollkornmehl und Mehl aus biologischem Anbau, aber auch exotische Sorten wie Amarantmehl oder Maismehl aus blauem Mais. So erstaunlich das klingen mag, auch bei Mehl gibt es also einen Long Tail.

Unser wachsender Wohlstand ermöglicht es uns, beim Einkaufen nicht mehr nur auf den Preis zu achten, sondern bestimmte Markenprodukte oder schlicht Produkte zu kaufen, die uns zu Mini-Feinschmeckern machen. Wir verwöhnen unseren Gaumen mit tausend kleinen Genüssen, um uns von den anderen abzuheben. Heute legen wir eine ganze Reihe neuer Konsumgewohnheiten an den Tag, die mit bewusst vieldeutig klingenden Begriffen umschrieben werden: »Massclusivity« (Individualität im massenhaften Luxuskonsum), Slivercasting (Fernsehproduktionen für ein kleines, fachlich spezialisiertes Publikum), »Mass Customization« (kundenindividuelle Massenproduktion). Sie alle deuten in die gleiche Richtung: noch mehr Long Tails.

## Ein Ausblick auf die Wirtschaft des 21. Jahrhunderts

Dieses Buch ist unter anderem auch ein Forschungsprojekt, das mit der Hilfe und der Beteiligung von Studenten und Professoren aus Stanford, Harvard und vom MIT umgesetzt wurde. Es ist das Ergebnis von über 100 Vorträgen, Brainstorming-Sitzungen und Besuchen bei Unternehmen und Branchenvertretern, die miterleben, wie der Long Tail ihre Welt verändert. Für mein Buch arbeitete ich mit einem Dutzend Unternehmen und Managern zusammen, die mir viele Megabytes interner Daten zur Verfügung stellten und mir so einen Einblick in die sich entwickelnde Mikroökonomie der Märkte im Onlinezeitalter ermöglichten.

Wir sind derzeit Zeuge einer faszinierenden Entwicklung: Die Umrisse der Wirtschaft des 21. Jahrhunderts lassen sich bereits in den Datenbanken von Unternehmen wie Google, Amazon, Netflix und iTunes erkennen. In diesen vielen Terabytes an Informationen zum Nutzerverhalten liegt die Antwort auf die Frage, wie sich die Verbraucher in einem Markt der unbegrenzten Vielfalt verhalten werden, eine Frage, die bis vor Kurzem ohne Bedeutung war, jetzt aber immer wichtiger wird.

Überraschenderweise beschäftigen sich nur wenige Wirtschaftswissenschaftler mit diesen Daten, bisher haben sie sich wohl nicht um einen Zugang bemüht (die meisten Akademiker, mit denen ich zusammenarbeitete, lehren an der Universität, doch nur wenige im Bereich Wirtschaftswissenschaften). Es gibt ein paar Ausnahmen: Hal Varian, Wirtschaftswissenschaftler an der University of California Berkeley, arbeitet zeitweise für Google. Und dann gibt es noch Wirtschaftswissenschaftler, die sich mit Auktionstheorien befassen, sie lieben (wer hätte das gedacht) eBay – aber diese Ausnahmen sind selten. Ein Teil der Daten in diesem Buch wurde zuvor noch nie veröffentlicht.

In Anbetracht des unbekanntes Terrains holte ich mir Hilfe bei Experten aller möglichen Fachrichtungen. Im Rahmen eines Experiments bearbeitete ich viele der komplizierteren konzeptionellen Fragen in aller Öffentlichkeit, als Blog auf [thelongtail.com](http://thelongtail.com). Normalerweise lief es folgendermaßen ab: Ich postete zum Beispiel eine halb-gare Erklärung dazu, wie die 80:20-Regel sich verändert, und dann schrieben Dutzende schlauer Leser Kommentare, E-Mails oder eigene Blog Posts mit Verbesserungsvorschlägen. Irgendwie schaffte es dieses ungewöhnliche öffentliche Brainstorming, im Schnitt mehr als 5 000 Leser am Tag anzulocken.

Bei der Softwareentwicklung geben die Programmierer frühe (»Beta«) Versionen ihres Codes an die eifrigsten Nutzer weiter. Zum Dank für diesen privilegierten frühen Zugang testen die Nutzer die Software auf ihren eigenen Computern und finden so Fehler, die dem Entwickler entgangen sind. Diese Betatests sind unverzichtbar für die Entwicklung robuster Softwareanwendungen. Ich hoffe, dass der gleiche Vorgang (meine Ideen einer Art Belastungstest in der Öffentlichkeit zu unterziehen) zu einem besseren oder zumindest fundierteren Buch geführt hat.

Ich sollte an dieser Stelle vielleicht noch die Unterschiede zwischen dem öffentlichen Betatest von Ideen und dem tatsächlichen Verfassen

eines Buchs nennen. Es wurde schon oft versucht, ein Buch unter Einbeziehung der Öffentlichkeit zu schreiben (etwa, indem Kapitelentwürfe ins Netz gestellt wurden oder manchmal sogar der ganze Text zum öffentlichen Redigieren freigegeben wurde). Ich hatte mich entschieden, in meinem Blog eine Art öffentliches Tagebuch über meine aktuelle Forschungsarbeit zu führen. Das eigentliche Schreiben des Buchs fand offline statt, ebenso die Formulierung meiner Gedanken und Thesen.

Zum Schluss noch ein Wort zur Herkunft. Ich habe zwar den Begriff »Long Tail« kreiert, kann jedoch nicht für mich in Anspruch nehmen, das Konzept erfunden zu haben, die effiziente Ökonomie des Onlinehandels zu nutzen und damit ein großes Sortiment an relativ schlecht verkäuflichen Artikeln zu schaffen. Diese Ehre gebührt Jeff Bezos von Amazon, der etwa 1994 auf die Idee kam. Vieles von dem, was ich erfahren habe, stammt aus direkten Gesprächen mit ihm oder seinen Kollegen bei Netflix und Rhapsody und vielen anderen, die seit Jahren damit zu tun haben.

Diese Unternehmer sind die eigentlichen Pioniere. Ich habe nur versucht, die Ergebnisse in einen Rahmen einzuordnen. Denn darin besteht die eigentliche Aufgabe der Wirtschaftswissenschaften: ordentliche, leicht verständliche Rahmen zu finden, die Phänomene in der Realität beschreiben. Einen solchen Rahmen zu entwickeln ist ein gewagtes Unterfangen, aber nichts im Vergleich zum Wagemut derer, die das Phänomen zuerst entdeckten und entsprechend umsetzten.