

In diesem Buch geht es darum, Wissen zu Geld zu machen. Das ist ein ebenso interessantes wie potenziell lukratives Unterfangen, wenn Sie es richtig anstellen und die Spielregeln befolgen. Das Geschäftsmodell Wissen eröffnet dabei eine spannende Schere: Einerseits ist Wissen heute wertlos, weil man es überall überreichlich bekommt. Andererseits sind im Wissens-Business die größten Margen möglich, wenn es Ihnen gelingt, es zu digitalisieren. Wissen kann man extrem teuer verkaufen, wenn man es entsprechend veredelt.

## Wissen war früher sehr teuer

Dass Wissen im Überfluss vorhanden ist, war nicht immer so: Wissen war bis zur Entwicklung des Internets in der Mitte der 1990er-Jahre ein kostbares und teures Gut, für das Menschen viel bezahlt haben. Die renommierteste Wissensdatenbank der Menschheit war 244 Jahre lang die Encyclopædia Britannica. Sie bestand aus 32 gedruckten Bänden, kostete weit über 1000 Euro – und wurde 2010 eingestellt. Heute fasst Wikipedia als wichtigstes Lexikon das Wissen zentral zusammen – kostenlos und regallos zugleich.

Das ist unser wichtigster strategischer Rat: Wenn Sie Ihr Wissen nicht veredeln, landen Sie auf dem Informationsfriedhof: Ihr Fachwissen wird gar nicht erst wahrgenommen und bleibt damit unsichtbar und unverkäuflich, weil es unter Millionen ähnlicher Angebote untergeht. Selbst wenn es gefunden wird, dann steht es in solcher Konkurrenz zu anderem kostenlosen Wissen, dass es kaum bezahlt wird. Das ist gewissermaßen eine Kehrseite der Digitalisierung.

Ganz allgemein gilt im Verkauf: Wenn Sie planen, ein Produkt, egal ob Wissen oder einen Schraubenzieher, zu lancieren, dann sind die ersten Fragen, die sich stellen, häufig dieselben:

- Was genau soll ich am besten verkaufen?
- Wer soll das kaufen?
- Welchen Preis kann ich verlangen?
- Wie verkaufe ich es richtig?

## Der Preis bestimmt den Produktabsatz

Es ist doch klar: Sie wollen ein Produkt verkaufen, um das sich die Leute reißen und für das sie einen hohen Preis zu zahlen bereit sind. Die vier Fragen stehen, wenn wir es fachlich betrachten, dabei in engem Zusammenhang mit folgender betriebswirtschaftlicher Grundfrage: Ist mein geplantes Produkt einer hohen oder niedrigen *Preiselastizität* unterworfen?

Was als Preiselastizität akademisch klingt, ist zum Glück schnell erklärt und wird unsere Fragen alle nach und nach beantworten:

**Preiselastizität bedeutet: Wie wirkt sich eine Preisänderung meines Produktes auf die Menge der Produkte aus, die ich verkaufen kann?**

Warum sprechen wir hier von Preisänderungen und Sie haben im Zweifel momentan noch nicht mal ein Produkt geschweige denn einen Preis dazu? Nun, weil wir ein Produkt aus Ihrem Wissen erschaffen wollen, bei dem der Preis fast keine Rolle spielt, weil es so gut zum Markt, zu Ihren Kunden und nicht zuletzt zu Ihnen passt. Ein solches Produkt mit einer niedrigen Abhängigkeit zwischen Preis und Absatz, das viele haben wollen, beantwortet alle anderen Fragen gleich mit. Sonst können Sie nicht Ihr Wissen zu Geld machen.

Erhöhen Sie den Preis für ein Produkt leicht und sinkt dadurch die Nachfrage sofort deutlich, dann spricht man von einer hohen Preiselastizität. Und das ist nicht gut. Besagten Effekt kann man am besten sehen bei Produkten – oder im Terminus der Wirtschaft allgemeiner bei Gütern –, die Substitutionsgüter sind. Das sind Güter, die man leicht ersetzen kann. Und um es vorab zu sagen: Ein solches Gut wollen wir aus Ihrem Wissen auf keinen Fall machen. Also darf unser Produkt nicht austauschbar und eher nicht so leicht zu ersetzen sein.

Ein bekanntes Negativbeispiel für ein solches austauschbares Gut ist Benzin. In jeder größeren Stadt gibt es die eine Straße, in der man das immer gleiche Schauspiel beobachten kann: Mehrere Tankstellen folgen dicht aufeinander, aber an einer der Tankstellen stehen die Autos Schlange: Hier ist der Benzinpreis womöglich nur einen Cent günstiger als bei den anderen Tankstellen. Aber die Autofahrer sind sensibel für

diesen minimalen Preisunterschied. Der Grund dafür ist banal, aber man muss ihn sich vor Augen führen: Die Autofahrer gehen davon aus, dass Benzin gleich Benzin ist.

Fahren Sie manchmal ein Stückchen weiter, weil Sie wissen, dass die Tankstelle im Nachbarort immer einen Cent günstiger ist? Viele tun das und priorisieren damit den Preis. Der Preis ist immer dann das entscheidende Kriterium für die Kaufentscheidung, wenn andere Faktoren keine Entscheidung nahelegen. Für uns bedeutet das:

**Wenn Wissen austauschbar ist, holt es sich der Kunde aus der günstigsten Quelle. Am liebsten übrigens dann umsonst.**

Es geschieht aber auch Folgendes: Einige Autofahrer fahren dennoch zu den Markentankstellen, weil sie sich Qualitätsunterschiede zwischen den angebotenen Spritsorten erwarten. Und diese Unterschiede gibt es auch. Manche Hersteller fügen Additive hinzu, um sich von der günstigeren Konkurrenz abzuheben. Das Versprechen – mehr Motorleistung, geringerer Benzinverbrauch, vielleicht auch eine längere Haltbarkeit des Fahrzeugs – lassen sie sich vom Verbraucher extra bezahlen.

Markenhersteller »veredeln« ihr Produkt und begegnen mit diesem Ansatz der schwierigen Situation eines deutlichen Preiskampfes unter Anbietern eines vergleichbaren Gutes.

Weil Wissen oder Content eindeutig ein Substitutionsgut sein kann, sollte uns dieses Vorgehen interessieren: Die Markentankstellenschaffen einen Mehrwert, allgemeiner gesprochen eine Unterscheidung zum Benzin der Billiganbieter.

Das ist eine Reaktion auf die Vergleichbarkeit der Ware, die immense Konkurrenz der Anbieter sowie die bei Benzin daraus direkt resultierende hohe Preiselastizität: Wenn der Kunde das glaubt und für *relevant* hält, dann wird er auch den Mehrpreis zahlen. Das ist ein erster Ausweg aus dem Problem:

**Ihr Wissen darf nicht beliebig austauschbar sein. Schaffen Sie einen Mehrwert, damit der Kunde einen relevanten Unterschied zwischen Ihrem Angebot und anderen Angeboten erkennt – und auch bereit ist, das entsprechend zu honorieren.**

Wenn Benzin sonst bei jedem Hersteller allzu vergleichbar ist, dann wird es künstlich unterscheidbar gemacht, um mehr Geld dafür verlangen zu können. Eigentlich ist diese Entwicklung nur aus der Not heraus geboren, und das Produkt wird veredelt, um es teurer verkaufen zu können. Es ist auch kein optimaler Unterschied, denn er ist für die Kunden eher schwer zu erkennen und nicht zwingend bedeutsam. Die Zapfpistole sieht doch ziemlich gleich aus bei allen Tankstellen, das, was herauskommt, ebenso, wenn man es denn überhaupt sieht. Hier präsentieren die Marken einen »erklärungsbedürftigen Unterschied« zwischen dem ansonsten ziemlich ähnlichen Gut des Markenbenzins gegenüber No-Name-Benzin.

Erklärungsbedürftige Unterschiede sind gegenüber klaren Vorteilen oder deutlichen Unterschieden von Produkten immer die zweite Wahl, aber immerhin haben wir nun einen Ansatz einer Lösung für unser Problem. Es sollte bei der Herauslösung unseres Wissens aus der Vergleichbarkeit und damit der geringeren Werthaltigkeit um Veredelung gehen.

Solche Güter wie Benzin, die wenig verändert am Markt ankommen, nennt man wissenschaftlich *Commodities*. *Commodities* sind »homogene Handelswaren«, also Dinge, die man in der gleichen Qualität zwar regelmäßig benötigt, aber auch an jeder Ecke bekommt. So wie Benzin. Und wie Wissen.

Und so wie Milch!

Es gibt keine Bärenmarke-Kuh

Auch bei konventionell produzierter Milch herrscht ein ähnlicher Kampf um den Preis. Wenn sich beispielsweise ein Discounter entschließt, den Preis für die billigste Sorte seiner H-Milch zu erhöhen, dann kaufen die Konsumenten die Milch eben bei der Konkurrenz.

*Übrigens: Milch der vom Kunden bevorzugten Art und Produktionsweise wie H-Milch oder die gute Bio-Vollmilch hat dabei zusätzlich so etwas wie eine Preisinformationsfunktion für den Konsumenten. Die Kunden schau-*

*en auf den Preis von Milch, weil sie ihn ziemlich gut kennen. Und eben weil für viele Konsumenten Milch gleich Milch ist. Milch kauft fast jeder, und das sehr regelmäßig. Aus diesem Wissen bilden die Konsumenten ein Gefühl für das Preisgefüge des Geschäfts. Wenn die Milch eher teuer ist, dann wird es der Rest der Produkte im betreffenden Geschäft wohl auch sein. Und es bleibt bei den Kunden dann in der Regel bei dieser Annahme, da die Konsumenten überhaupt nur für einige wenige Produkte ein solches Gefühl zum Preis haben.*

*Oder andersherum: Hätten Sie ein sicheres Gefühl für einen angemessenen Preis für Zahnstocher, eine Markenbratpfanne oder Sekundenkleber? Oder, seltener im Supermarkt: Wissen?*

Und auch bei konventionell produzierter Milch probieren sich die Hersteller daher in der Differenzierung. Einige Produkte sind auch hier deutlich teurer – die Markenprodukte wie etwa Bärenmarke oder Weihenstephan. Und doch ist klar: Es gibt keine Bärenmarke-Milch! Milch kommt äußerst vergleichbar aus der Kuh. Additive beizumengen ist beim Naturprodukt Milch problematisch, deshalb fällt diese Form der Veredelung hier aus. Die Firma Bärenmarke, wie viele andere, hält sich in dieser schwierigen Situation vor allem deshalb mit höherpreisigen Produkten am Markt, weil sie eine andere Form der Unterscheidung pflegt: Man betreibt eben Markenbildung.

Für wenig bewusst auf das Produkt »Milch« schauende Kunden ist diese vielleicht oft eben nur der kleine Schluck, der den Kaffee weniger bitter macht oder die Cornflakes ergänzt. Dieses Problem aber löst quasi jede Milch, und durch die sehr vergleichbare Problemlösung aller Milchsorten bleiben diese untereinander indifferent. Im Marketing von Bärenmarke müht man sich mit der Betonung der schon erwähnten, erklärungsbedürftigen Unterschiede. Milch von glücklichen Kühen auf grünen Almwiesen ist die Suggestion des Werbeauftritts der Firma, von einem sympathischen Bären sorgsam erzeugt. Menschen glauben nun einmal gerne an Geschichten. Aber man kann festhalten, optimal ist diese aufwendige Etablierung einer Marke zur Legitimation höherer Preise eher nicht. Besser wäre, wenn man eine Milch, die teurer sein darf, weil sie zählbare Vorteile hat, sofort erkennen würde.

Für Ihr Wissen brauchen wir einen klügeren Weg als ein hohes Mar-