

Guten Tag, Florian Müller,

vielen Dank für Ihre Artikelbestellung. Sie haben folgende Artikel ausgewählt:

3. September 2008

Inhalt


1. E-Commerce: Das Märchen vom Long Tail vom 29.07.2008 - 41057

Zeichen


Harvard Businessmanager Seite 32

Kurz-Anleitung

- **PDF speichern:**

Sie können dieses PDF auf Ihrer Festplatte speichern. Bitte benutzen Sie das Speichern-Menü oder klicken Sie auf den  Speichern-Button Ihres Browsers.

- **PDF drucken:**

Zum Drucken benutzen Sie bitte das Drucken-Menü oder klicken Sie auf den  Drucken-Button Ihres Browsers.

Bei Fragen wenden Sie sich bitte an unseren Service:

Telefon +49/40/30 07-48 48

Fax +49/40/30 07-30 70

onlineabo@harvardbusinessmanager.de

Das Märchen vom Long Tail

E-COMMERCE: Durch den Vertrieb über das Internet werden Nischenprodukte stärker nachgefragt – zulasten der Bestseller. Diese These machte Buchautor Chris Anderson weltberühmt. Eine aktuelle Analyse der Verkaufszahlen von Online-Händlern zeigt aber: Verkaufsschlager werden künftig sogar noch wichtiger.

Von Anita Elberse

Grand Central Publishing (ehemals Warner Books) bringt jedes Jahr im Durchschnitt 275 bis 300 verschiedene Buchtitel auf den Markt, aufgeteilt in einen Herbst- und einen Winterkatalog. Pro Katalog sucht sich das Verlagsmanagement eine Handvoll Bücher aus, denen es das größte Umsatzpotenzial einräumt und die von der Marketingabteilung voll unterstützt werden. Nur bei zwei Büchern, einem aus dem Belletristikbereich und einem Sachbuch, sei man bereit, „alle Register zu ziehen“, sagt die Verlagspitze. Im Herbst 2007 wurden „Stone Cold“ von David Baldacci und „I Am America (and So Can You!)“ von Stephen Colbert auserkoren.

Bei Umsatz und Gewinn macht sich diese Strategie klar bemerkbar. Jede der 61 gebundenen Buchausgaben, die Grand Central 2006 auf seine Liste setzte, kostete im Durchschnitt 650 000 US-Dollar und erwirtschaftete knapp 100 000 Dollar Bruttogewinn. Doch die Zahlen, die in diesen Durchschnitt einfließen, klaffen eklatant auseinander. Die am stärksten beworbenen Buchtitel verursachten Kosten von sieben Millionen Dollar und erwirtschafteten knapp zwölf Millionen Dollar Nettoumsatz und nahezu fünf Millionen Dollar Bruttogewinn – das 50-Fache des Durchschnittsgewinns pro Titel.

Dieser Ansatz heißt Blockbusterstrategie und hat besonders in der Medien- und Unterhaltungsbranche Tradition. Regalfläche und Kapazität der

herkömmlichen Vertriebskanäle sind begrenzt, und die Einzel- und Großhändler wollen möglichst hohe Margen erzielen. Also konzentrieren die Hersteller ihre Marketingressourcen auf einige ausgesuchte Produkte mit Bestsellerpotenzial. Zwar birgt dieser Ansatz erhebliche Risiken, aber die Verlage spekulieren darauf, dass einzelne Verkaufsschlager die Verluste der vielen Fehlschläge ausgleichen und dass eine Handvoll Bestseller den Großteil von Umsatz und Gewinn erwirtschaftet. 2006 erzielte Grand Central mit nur 20 Prozent seiner Titel 80 Prozent seines Umsatzes und einen noch höheren Prozentsatz seines Gewinns.

Allerdings hat sich im Handel vieles geändert, seit die Blockbusterstrategie vor einigen Jahrzehnten eingeführt wurde. Heute leben wir in einer Welt, die von Informations- und Kommunikationstechnologie dominiert wird. Einzelhändler verfügen zumindest virtuell über nahezu unbegrenzte Regalflächen, und die Verbraucher können aus unzähligen Angeboten auswählen. In einem Zeitalter, in dem Bücher, Filme und Musik in digitaler Form angeboten und dadurch billig vervielfältigt werden können, stellt sich die Frage: Funktioniert die Blockbusterstrategie überhaupt noch?

Die einen sagen Ja. Typische Vertreter dieser Denkschule sind die Volkswirte Robert Frank und Philip Cook, die ihre Theorie in dem 1995 erschienenen Buch „The Winner-Take-All So-

ciety“ erläutert haben. Die beiden Autoren legen dar, dass die schnelle und umfassende Kommunikation und die einfachen Vervielfältigungsmöglichkeiten sogar dazu führen, dass beliebte Produkte den Herstellern überproportional hohe Gewinne bescheren und dass sich die Kunden in ihren Vorlieben und ihrem Kaufverhalten stärker annähern.

Dafür machen Frank und Cook drei Gründe verantwortlich: Erstens werde gute Qualität selten durch weniger gute Qualität ersetzt. Warum sollte jemand die zweitbeste Aufnahme der Oper „Carmen“ anhören, wenn auch die beste zu haben ist. Somit kann selbst ein kleiner Wettbewerbsvorteil den Marktanteil drastisch erhöhen. Zweitens führt das Sozialverhalten der Menschen dazu, dass sie gern die gleiche Musik hören und

Rhapsody bestreitet mit 10 000 Musiktiteln 32 Prozent seines Geschäfts – mehr Stücke, als eine US-Radiostation pro Jahr spielt.

die gleichen Filme sehen wie andere. Und drittens: Wenn die Grenzkosten für Vervielfältigung und Vertrieb von Produkten gering sind – und das sind sie bei digitalisierten Medien zweifellos –, profitiert ein schneller Verkäufer von einem enormen Kostenvorteil. Frank und Cook gehen auf frühere Arbeiten von Sherwin Rosen ein und beschreiben den „Superstareffekt“, der dazu führt, dass eine kleine Spitzengruppe dem Feld immer weiter davonzieht. Nach dieser Theorie führt ein Hit zum nächsten, und die anderen fallen immer weiter zurück.

Neben dieser Denkweise hat sich aber in den vergangenen Jahren eine andere Theorie entwickelt, die ebenso überzeugend vorgetragen wird und genau das Gegenteil besagt. Chris Anderson, Chefredakteur des amerikanischen Technologiemagazins „Wired“, hat die sogenannte Long-Tail-Theorie entwickelt und in einem Buch ausführlich dargestellt: „The Long Tail – Der lange Schwanz: Nischenprodukte statt Massenmarkt. Das Geschäft der Zukunft“ (siehe Servicekasten Seite 12). Die Bezeichnung Long Tail bezieht sich auf den flach auslaufenden Teil der Nachfragekurve (siehe Kasten Seite 5).

Der Untertitel von Andersons Buch lässt erahnen, worum es geht: Heute, da die Verbraucher aus der Vielzahl an Produkten diejenigen aussuchen können, die genau ihren persönlichen Vorstellungen entsprechen, stürzen sich nicht mehr alle auf dieselben Kassenschlager, argumen-

tiert Anderson. Daher sollten sich intelligente Unternehmen seiner Meinung nach nicht mehr ausschließlich auf ein paar Blockbuster konzentrieren, sondern versuchen, ihr Geld mit vielen kleinen Nischenangeboten zu verdienen, die über traditionelle Vertriebskanäle nicht rentabel angeboten werden können.

Welche Theorie bewährt sich nun in der Praxis? Um dies herauszufinden, habe ich Verkaufs- und Nachfragemuster auf den Märkten für Musik und Videofilme untersucht, zwei Sektoren, die Anderson und andere häufig als Praxisbeispiele für die Long-Tail-Theorie heranziehen. Die Daten stammen vom US-Marktforscher Nielsen, genauer gesagt von Nielsen VideoScan and Nielsen SoundScan. Die beiden Dienste verfolgen den monatlichen Video- und Musikabsatz über Online- und Offline-Einzelhändler. Dabei habe ich mir den australischen Online-DVD-Verleih Quickflix und den Online-Musikdienst Rhapsody herausgegriffen. Die Kunden von Rhapsody können gegen eine feste monatliche Gebühr aus einer umfangreichen Datenbank mit Musiktiteln wählen. (Anderson verwendet Rhapsody in seinem Buch häufig als Beispiel.)

Leser, die in ihrem eigenen Konsumverhalten Elemente der Theorien entdecken und das Spannungsverhältnis zwischen den beiden kennen, dürften meine Ergebnisse interessant finden. Führungskräfte im Bereich der digitalen Medien werden dagegen weit mehr als akademisches Interesse an meinen Erkenntnissen haben. Wenn Sie Produzent sind, müssen Sie über Produktentwicklungen und Marketinginvestitionen entscheiden. Sind Sie Einzelhändler, müssen Sie festlegen, wie breit Ihr Sortiment sein soll und ob Sie Ihre Kunden zu ausgefalleneren Angeboten hinführen möchten, die unter Umständen höhere Margen bieten. In jedem Fall werden Ihre Entscheidungen davon abhängen, welche Theorie Sie überzeugender finden. Nur wenn Sie verstehen, wie Online-Vertriebskanäle die Märkte tatsächlich verändern, werden Sie die richtige Wahl treffen können.

Die Verteilung der Nachfrage

Wie sieht die Nachfrage aus, wenn das Angebot enorm groß und einfach zu durchsuchen ist? Werden mehr Blockbuster oder ausgefallene Titel gekauft? Die Nachfrageverteilung bei Rhapsody liefert eine Antwort auf diese Frage. Ich habe alle Transaktionen der mehr als 60 000 Abonnenten während eines Dreimonatszeitraums im Jahr 2006 untersucht. Die Rhapsody-Kunden konnten aus mehr als einer Million Musiktiteln wählen und

KOMPAKT

Mit ihrer Analyse der Verkaufszahlen von Online-Videotheken und -Musikshops widerlegt die Autorin die Long-Tail-These von der wachsenden Relevanz der Nischenprodukte. Sie zeigt, dass keine spezielle Nischenzielgruppe existiert. Grundsätzlich kaufen alle Kunden zum großen Teil Bestseller. Die einzigen, die das Nischenangebot schätzen, sind die Vielkäufer – doch selbst sie kaufen nur wenige Titel. Der normale Kunde dagegen bedient sich nahezu ausschließlich bei der Massenware. Produzenten und Händler sollten deshalb mit der Nischenstrategie sehr vorsichtig umgehen.

Produzenten: Verwenden Sie viel Energie auf die Auswahl potenzieller Bestseller. Die Erfolgchancen in Nischen sind klein – und werden vermutlich weiter abnehmen.

Händler: Kümmern Sie sich um eine breite Auswahl an Nischenprodukten. Damit binden Sie Ihre besten Kunden – und erhöhen so den Absatz von Bestsellern. Aber achten Sie bei den Nischenprodukten auf rigorose Kostenkontrolle. Jeder vierte von Apple verkaufte Song zum Beispiel wird nur ein einziges Mal verkauft.

hörten mehr als 32 Millionen Songs. Der Absatz konzentriert sich extrem auf eine kleine Gruppe von Titeln: 78 Prozent aller Abspielvorgänge entfielen auf die obersten 10 Prozent der Titel, das Topprozent der Titel war sogar für 32 Prozent sämtlicher Transaktionen verantwortlich. Lassen Sie sich diese Zahlen einen Moment lang durch den Kopf gehen. Ein Prozent von einer Million sind immer noch 10 000 verschiedene Titel – weit mehr, als ein US-Radiosender pro Jahr spielt. In Musikalben ausgedrückt, wäre das in etwa das gesamte Sortiment einer durchschnittlichen amerikanischen Wal-Mart-Filiale.

Ähnlich sehen die Daten aus einem Sechsmonatszeitraum im Jahr 2006 bei Quickflix aus. Der DVD-Verleih bietet knapp 16 000 Titel an. 48 Prozent aller ausgeliehenen Filme entfielen auf die obersten 10 Prozent der DVDs, das oberste Prozent war für 18 Prozent der ausgeliehenen Filme verantwortlich. Das heißt, rund 150 Titel (ungefähr so viele, wie die großen Hollywood-Filmstudios pro Jahr in die Kinos bringen) waren für fast ein Fünftel aller Transaktionen verantwortlich. Die Konzentration ist nicht so stark ausgeprägt wie bei Rhapsody, aber immer noch signifikant.

Solche Analysen zeigen den Wert von Nischenprodukten allerdings nur als eine Momentaufnahme. Für Strategieverantwortliche ist dagegen wichtig, wie sich die Situation verändert. Wird der Long Tail der Absatzverteilung länger und dicker, je stärker sich die Nachfrage von Ladengeschäften mit begrenzter Regalfläche auf Online-Anbieter mit einem viel größeren Sortiment verlagert?

Mein Kollege Felix Oberholzer-Gee und ich sind auch dieser Frage nachgegangen. Für den Zeitraum von Januar 2000 bis August 2005 haben wir uns die von Nielsen VideoScan zusammengetragenen wöchentlichen Videoabsatzzahlen angesehen und uns dabei auf eine zufällig zusammengestellte Auswahl von knapp 5500 Titeln konzentriert. Mithilfe von ökonomischen Modellen, die eine Reihe von Begleitrends herausfiltern, haben wir herausgefunden, dass sich der Absatz messbar in den Nischenteil der Kurve verlagert hat: Die Zahl der Titel, von denen nur ein paar Stück über den Ladentisch gingen, hat sich zwischen 2000 und 2005 nahezu wöchentlich verdoppelt. Im gleichen Zeitraum hat sich aber die Zahl der Titel, die überhaupt nicht verkauft wurden, von Woche zu Woche vervierfacht. Das heißt, der Long Tail repräsentiert eine schnell wachsende Anzahl an Titeln, die kaum oder überhaupt nicht nachgefragt werden.

ANITA ELBERSE

ist Associate Professor für Business Administration im Fachbereich Marketing der Harvard Business School.

Die Long-Tail-Theorie im Überblick

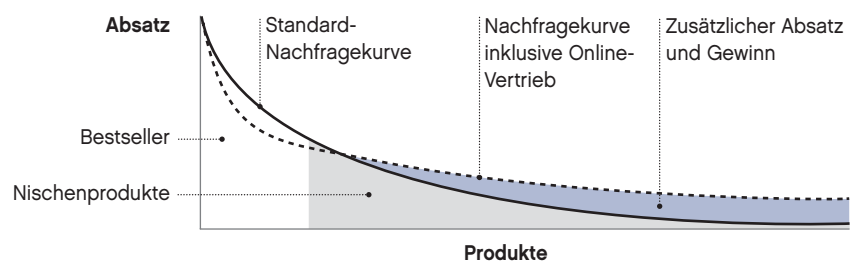
Chris Anderson stellt in seinem Buch „The Long Tail“ zwei grundlegende Thesen vor. Seine erste These beruht darauf, dass das Sortiment immer breiter wird, weil der Verkauf via Internet billiger ist als über herkömmliche Läden. Wenn Produkte nicht mehr im Regal ausgestellt werden müssen, entfallen die räumlich bedingten Beschränkungen. Mithilfe entsprechender Software lässt sich das gesamte Sortiment katalogisieren, durchsuchen und in Form von Empfehlungen vermarkten. So wird der Kunde von der schiereren Größe nicht überfordert.

Mehr Produkte: Die Grafik zeigt die typische Nachfrage nach allen Angeboten einer bestimmten Produktkategorie. Der graue Teil repräsentiert dabei Produkte, die aufgrund der geringen Absatzmenge nicht rentabel über Läden vertrieben werden können. Der Long Tail erschließt also ein bislang nicht bedientes Nachfragepotenzial. Bei Gütern wie Musik, Videos und Informationen, die in digitaler Form

angeboten werden können, tendieren die Vertriebskosten gegen null. Daher kann der Long Tail in diesen Fällen extrem lang sein. Online-Einzelhändler bieten in solchen Produktkategorien häufig ein deutlich größeres Sortiment an als traditionelle Geschäfte. Apples iTunes-Store führt Millionen Musikalben und Songs; selbst der größte Musikladen hat in der Regel nicht mehr als 15 000 CDs auf Lager.

Größere Nachfrage: Andersons zweite These besagt, dass Online-Vertriebskanäle die Form der Nachfragekurve verändern (in der Grafik mit der gestrichelten Linie dargestellt). Seiner Meinung nach

schätzen Konsumenten Nischenprodukte, die ihren besonderen Interessen entsprechen, mehr als die Massenware. Und da diese Kunden in Online-Shops mehr solcher ausgefallenen Produkte finden können, werden sich ihre Kaufgewohnheiten entsprechend verändern. Das bedeutet, der Konsum wird sich vom Anfang ans Ende der Kurve verlagern. Der Long Tail wird nicht nur stetig länger werden, weil mehr Nischenprodukte auf den Markt kommen, sondern auch dicker, weil die Verbraucher feststellen, dass diese Nischenprodukte besser ihren Vorlieben entsprechen, und daher werden sie immer mehr davon nachfragen.



Er wird also nicht dicker, sondern deutlich länger und flacher. Und wir haben festgestellt, dass dies nicht nur daran liegt, dass die Zahl der auf den Markt gekommenen Titel in den vergangenen Jahren sprunghaft angestiegen ist oder dass von VHS auf DVD umgestellt wurde. Nein, es ist einfach die tatsächliche Entwicklung des Long Tail.

Unsere Untersuchungen haben aber auch ergeben, dass sich der Erfolg auf immer weniger verkaufstarke Titel an der Spitze der Absatzkurve konzentriert. Zwischen 2000 und 2005 ist die Zahl der Titel in den obersten 10 Prozent der wöchentlichen Verkaufszahlen um mehr als 50 Prozent gesunken. Diese Art der Konzentration ist typisch für sogenannte Winner-Take-All-Märkte, in denen einige wenige Produkte für das große Geschäft verantwortlich sind und der Rest unter „ferner liefen“ rangiert. Die Bedeutung einzelner Bestseller nimmt nicht ab, sie wächst!

Die Musikbranche entwickelt sich ähnlich. Hier habe ich mir die physischen und digitalen Musikverkäufe zwischen Januar 2005 und April 2007 bei einer zufällig zusammengestellten Gruppe von 3300 Künstlern angesehen. Darunter waren Popstars wie Justin Timberlake und Maroon 5, aber auch weniger bekannte Künstler wie der Jazz-Saxophonist Kirk Whalum und die Indie-Rockband The Dears. Die Daten, die Nielsen SoundScan zusammengetragen hat, deuten auf eine schnelle Veränderung hin. Der Anteil der digitalen Verkäufe am Gesamtverkauf stieg von einem Drittel auf fast zwei Drittel.

Meine Untersuchungen zeigen auch hier eine Verschiebung in Richtung Ende der Nachfragekurve. Und wie zu erwarten war, ist diese Veränderung bei digitalen Songs und Alben stärker erkennbar als bei den physischen Tonträgern. Dennoch ist die Konzentration auf Bestseller bei den digitalen Medien deutlicher ausgeprägt als bei

den physischen. Der Anteil digitaler Medien am Gesamtverkauf steigt von Monat zu Monat, das selbe gilt für den Grad der Konzentration in der Absatzstruktur. Der Long Tail wird auch hier länger und flacher. Und obwohl die Hits von heute nicht mehr die Verkaufszahlen von früher erreichen, als Raubkopien noch kein Thema waren, macht eine zwar kleiner werdende Zahl der Toptitel trotzdem weiterhin den Großteil der Gesamtnachfrage aus.

Betrachtet man die Künstler der großen Musikverlage und die der kleinen, unabhängigen Plattenfirmen getrennt voneinander, fällt zwar auf, dass letztere durch die zunehmende Digitalisierung am Ende der Kurve Marktanteile hinzugewinnen. Doch dieser Vorteil schwindet schnell dahin, je weiter man sich auf der Absatzkurve

Unbekannte Bücher, Filme und Songs gefallen nicht jedem, der sie aufspürt. Im Gegenteil: Kenner eines Genres sind oft sehr kritisch.

nach oben bewegt. Die bedeutendere Entwicklung ist nämlich, dass der Anteil der Independent-Labels an populäreren Titeln schrumpft – zugunsten der Popstars und der großen Plattenfirmen. (Dies trifft zu, wenn die Analyse um Unterschiede bei Zahl und Art der veröffentlichten Titel bereinigt wird.) Das bedeutet: Die digitalen Vertriebskanäle stärken unter Umständen sogar die Position einiger weniger Marktführer noch zusätzlich.

Die Tücken der Nische

Wenn wir uns genauer ansehen, welche Kunden welche Produkte konsumieren, gewinnen die eben beschriebenen Entwicklungen zusätzlich an Bedeutung. Entscheider, die ein Produkt vermarkten, müssen wissen, wer für den Geschäftszuwachs am Ende der Kurve verantwortlich ist. Wenn nur eine kleine Gruppe fanatischer Fans die Nachfrage nach Nischenangeboten ankurbelt, dürfte dies kaum zu einer bedeutsamen Verschiebung im Medienkonsum führen. Konsumieren dagegen sehr viele Kunden regelmäßig Produkte des Long Tail, lohnt es sich, auszuloten, wie groß der Appetit auf solche Produkte tatsächlich ist und wie zufrieden die Verbraucher mit diesen Produkten sind.

Die Verhaltensmuster, die in meinen Untersuchungen zutage treten, deuten darauf hin, dass wir die „Watercooler-Ära“, wie Anderson sie nennt, noch nicht so schnell hinter uns lassen werden.

Das Sprachbild bezieht sich auf ein typisches Phänomen von Massenkultur – wenn sich die Kollegen morgens im Büro am (in US-Büros typischen) Wasserspender treffen und sich über die neueste Folge der aktuellen Kultserie austauschen. Das Phänomen ist nicht neu: Der amerikanische Soziologe William McPhee hat es in „Formal Theories of Mass Behavior“ schon Anfang der 60er Jahre beschrieben (siehe Kasten Seite 7).

Diese Theorie liefert zwei relevante empirische Verallgemeinerungen. Erstens: Die Konsumenten populärer Produkte bestehen zu einem unverhältnismäßig großen Teil aus Gelegenheitskunden, deren Gesamtnachfrage in der Produktkategorie gering ist, während bei unbekanntem Produkten der Anteil von Kunden, die besonders viel konsumieren, überproportional groß ist. Zweitens: Konsumenten unbekannter Produkte schätzen diese in der Regel weniger als populäre Produkte. McPhee überprüfte seine Theorien anhand von Beispielmärkten, in denen es nicht einmal ein Dutzend Alternativen gab. Meine Forschungen belegen aber, dass seine Theorien auch angesichts der enormen Angebotsfülle des Internetzeitalters standhalten – selbst dann, wenn Anbieter mit kundenspezifischen Empfehlungen die Nachfrage nach unbekanntem Produkten ankurbeln wollen.

Wird das Geschäft im Long Tail der Nachfrageverteilung überwiegend mit Revoluzzern gemacht, die aus Prinzip zu alternativen Angeboten greifen? Die Antwort auf diese Frage lautet ganz klar: Nein. Meine Studien zeigen, dass viele Kunden gelegentlich zu Nischenprodukten greifen, die aufgrund ihres Verkaufsrangs im Sortiment eines herkömmlichen Ladengeschäfts nicht enthalten sind. Selbst Abnehmer der ausgefallensten Produkte kaufen auch Mainstream-Kassenschlager. Gemessen an ihrem Gesamtverbrauch wählen sie sogar in der Mehrzahl der Fälle populäre Produkte. Dass die Produkthits so viele Kundengruppen anziehen, ist ja gerade der Grund dafür, dass sie im Verkaufsrang so weit vorn liegen. Diesen Trend zeigen auch die Quickflix-Statistiken (siehe Grafik Seite 7).

Unter dem Strich heißt das: Es gibt kein Kundensegment mit einem besonders ausgeprägten Hang zu ausgefallenen Nischenprodukten. Vielmehr greifen Kunden, die insgesamt viel konsumieren, gelegentlich auch zu Angeboten aus dem Long Tail der Popularitätsverteilung. Solche, die weniger ausleihen, konzentrieren sich dagegen auf die populärsten Produkte.

Was ist befriedigender für den Konsumenten: Nischenprodukte oder Blockbuster? Auch auf

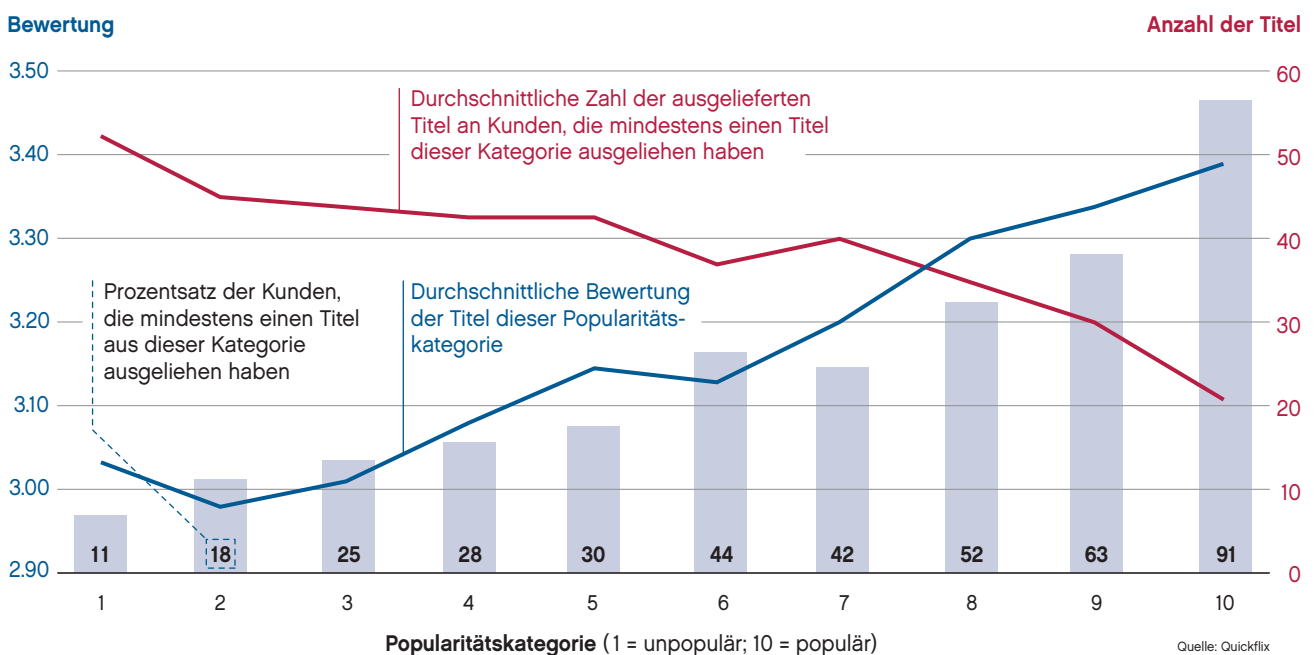
Warum Nischenprodukte keine Chance haben

Chris Andersons Long-Tail-Theorie widerspricht in vielerlei Hinsicht den Theorien des Soziologen William N. McPhee. In seinem Buch „Formal Theories of Mass Behavior“ aus dem Jahr 1963 beschreibt McPhee zwei interessante Phänomene in Bezug auf Konsumentenverhalten und Nachfragestruktur, die er „natürliches Monopol“ und „doppeltes Risiko“ nennt.

Natürliches Monopol. McPhee fand heraus: Das populärste Produkt zieht nicht nur in absoluten Zahlen „mehr Menschen [an], die eigentlich nur marginales Interesse an dem jeweiligen Bereich haben“, auch der Anteil der wenig Interessierten an der ohnehin größeren Gesamtzahl der Konsumenten eines solchen Produkts ist unverhältnismäßig hoch. Das heißt, bei populären Produkten machen Gelegenheitsnutzer einen relativ großen Anteil der Kunden aus. Und da Kassenschlager die wenig interessierten Kunden gewissermaßen „monopolisieren“, bezeichnete McPhee dieses Phänomen als natürliches Monopol.

Doppeltes Risiko. McPhee argumentiert: „Je größer der Anteil derjenigen ist, die eine bestimmte Alternative [nicht kennen], ... desto unwahrscheinlicher ist es, dass diejenigen, die die Alternative kennen, sie besonders mögen.“ Auch wenn wir also vielleicht glauben, dass ein kaum bekanntes Nischenbuch zumindest denjenigen Freude bereitet, die es ausfindig machen, gilt in Wirklichkeit eher: Je unbekannter ein Titel, desto unwahrscheinlicher ist es, dass er geschätzt wird. Unbekannte Produkte werden von Verbrauchern ausgewählt, die einen guten Überblick über verschiedene Produktalternativen haben, wohingegen Konsumenten, die nur wenige Alternativprodukte kennen, zwangsläufig zu populären Produkten greifen. McPhee bezeichnet dieses Phänomen als „doppeltes Risiko“, weil Nischenprodukte gleich doppelt benachteiligt sind: Erstens kennt sie kaum jemand, und zweitens sind diejenigen, die diese Produkte kennen, Verbraucher, die sich besser auskennen und aus diesem Grund populäre Produkte vorziehen.

Belege aus der Praxis. Meine Analyse der Kundentransaktionen beim Online-DVD-Verleih Quickflix stützt McPhees Theorien, wie das folgende Diagramm verdeutlicht. Die Balken in diesem Diagramm zeigen: Je populärer die Titelpopularität, umso mehr DVDs leihen die Kunden aus. Interessant ist, dass der durchschnittliche Kunde in der niedrigsten Popularitätstheorie insgesamt deutlich mehr DVDs ausleiht als der Durchschnittskunde der beliebtesten Kategorie. Dies unterstreicht McPhees Theorie vom natürlichen Monopol: Produkthits monopolisieren Gelegenheitskunden auf natürliche Weise. Kunden, die viel ausleihen, wagen eher Ausflüge in Nischen als andere, aber sie wählen eine Mischung aus Bestsellern und unbekannteren Produkten. Interessant ist außerdem: In den höheren Popularitätskategorien fällt die durchschnittliche Kundenbewertung besser aus. Das heißt, ganz im Sinne der These vom doppelten Risiko werden unbekanntere Titel sowohl schlechter bewertet als auch seltener ausgeliehen.



diese Frage liefern meine Untersuchungen eine Antwort. Wir kennen alle das tolle Gefühl, eine Seltenheit entdeckt zu haben – etwas, das genau unserem Geschmack entspricht und das man mit Gleichgesinnten teilen kann. Doch das ist wahrscheinlich der verklärteste Teil der Long-Tail-Theorie. Dass eigentlich jeder solche Momente kennt, erklärt, warum Andersons Thesen auf so große Resonanz stoßen. Nur: Auf jeden Produktdesigner, der voller Verzückung auf die Filme von Charles und Ray Eames stößt, kommen unzählige Familien, die ihre Glücksmomente bei Mainstream-Hits wie „Ice Age“ erleben.

Die Bewertungen, die Kunden auf der Quickflix-Internetseite abgegeben haben, zeigen, dass unbekannte Titel im Durchschnitt weniger positiv bewertet werden als populäre Titel. Skeptische Leser werden jetzt sagen: Das war ja zu erwarten, denn Kenner sind natürlich insgesamt kritischer. Doch solche Kunden bewerten nicht nur unbekannte Produkte besonders schlecht, sondern auch populäre Produkte besonders gut. Ihre Bewertungsskala ist einfach etwas breiter als die der weniger interessierten Konsumenten. Möglicherweise sind sie einfach Kenner einer bestimmten Kategorie und können überragende Produkte differenzierter von durchschnittlichen unterscheiden. Weniger populäre Angebote werden eher von Kunden genutzt, die sich für bestimmte Genres interessieren, zum Beispiel für Rock and Roll oder für romantische Komödien. Sie kennen sich besser mit den Alternativen innerhalb eines Genres aus und bewerten vielleicht deshalb gute populäre Produkte noch höher und schlechte Nischenprodukte noch schlechter. Es mag noch andere Erklärungen dafür geben, Tatsache ist aber: Nischenprodukte kommen in den Kundenbewertungen schlechter weg, ganz gleich, wie man den Kundenstamm analysiert und aufdröseln.

Die Untersuchungsergebnisse liefern einen Eindruck davon, wie Online-Vertriebskanäle die Marktnachfrage beeinflussen: Verkaufsschlager dominieren weiterhin, selbst bei Kunden, die am unteren Ende der Popularitätskurve kaufen. Und es stimmt einfach nicht, dass unbekannte Bücher, Filme und Songs jedem gefallen, der sie aufspürt. Die Kaufgewohnheiten der Konsumenten sehen im Internet im Großen und Ganzen genauso aus wie früher in den Geschäften.

Folgen für die Strategie

Kurz nachdem „The Long Tail“ erschienen war, bezeichnete das Magazin „Businessweek“ Andersons Theorie als das bedeutendste Konzept des

Jahres. Viele haben das Buch gelesen, und der Titel ist bereits ins Managementvokabular übergegangen. Anderson hat vor zahllosen Führungskräften über die Auswirkungen seiner Theorie gesprochen – und das mit Erfolg: Die Long-Tail-Theorie beeinflusst besonders in der Medien- und Unterhaltungsbranche immer stärker, wie Geschäftsmodelle entwickelt und bewertet werden.

Zweifelloso hat der Online-Handel die Produktvielfalt immens vergrößert. Auch die ausgefallenen Dinge werden heute angeboten. Doch meine Untersuchungsergebnisse zeigen, dass es unvorsichtig wäre, als Unternehmen sein herkömmliches Geschäftsmodell über Bord zu werfen und sich auf die Nachfrage nach Nischenprodukten zu konzentrieren. Die Daten belegen, wie schwierig es ist, im Long Tail Geld zu verdienen.

Was folgt also aus meinen Erkenntnissen für die Praxis? Für Produzenten in der Medien- und Unterhaltungsbranche sowie für Online-Einzelhändler und -anbieter, die mit Nischenprodukten Gewinne erzielen wollen, habe ich je vier konkrete Empfehlungen entwickelt. Aber auch wenn sich meine Untersuchung auf Medien- und Informationsgüter konzentriert hat, gelten diese Empfehlungen in den allermeisten Fällen auch für materielle Güter. In diesem Bereich könnten sich aufgrund der höheren Produktionskosten sogar noch deutlichere Vorteile ergeben.

Empfehlungen für Produzenten

1. Nehmen Sie an der Ressourcenverteilung für die Blockbuster oder an den Managementstrategien für das Produktportfolio keine radikalen Änderungen vor! Eine Handvoll Gewinnbringer kann viel ausrichten – wahrscheinlich sogar noch mehr als früher.

Meine Untersuchungen zeigen, dass der Long Tail lang und dünn ist. Daher ist es schwer, in diesem Bereich hohe Gewinne zu erwirtschaften. Es bleibt abzuwarten, ob die neue Medienlandschaft tatsächlich so viele Nischenprodukte, die bislang unprofitabel waren, in Gewinnbringer verwandelt. Vertriebskanäle im Internet senken die Einstiegshürden für Nischenmärkte und eröffnen somit zusätzliches Umsatzpotenzial, aber sie führen auch zu einer Flut neuer Produkte, die um die Aufmerksamkeit der Kunden konkurrieren.

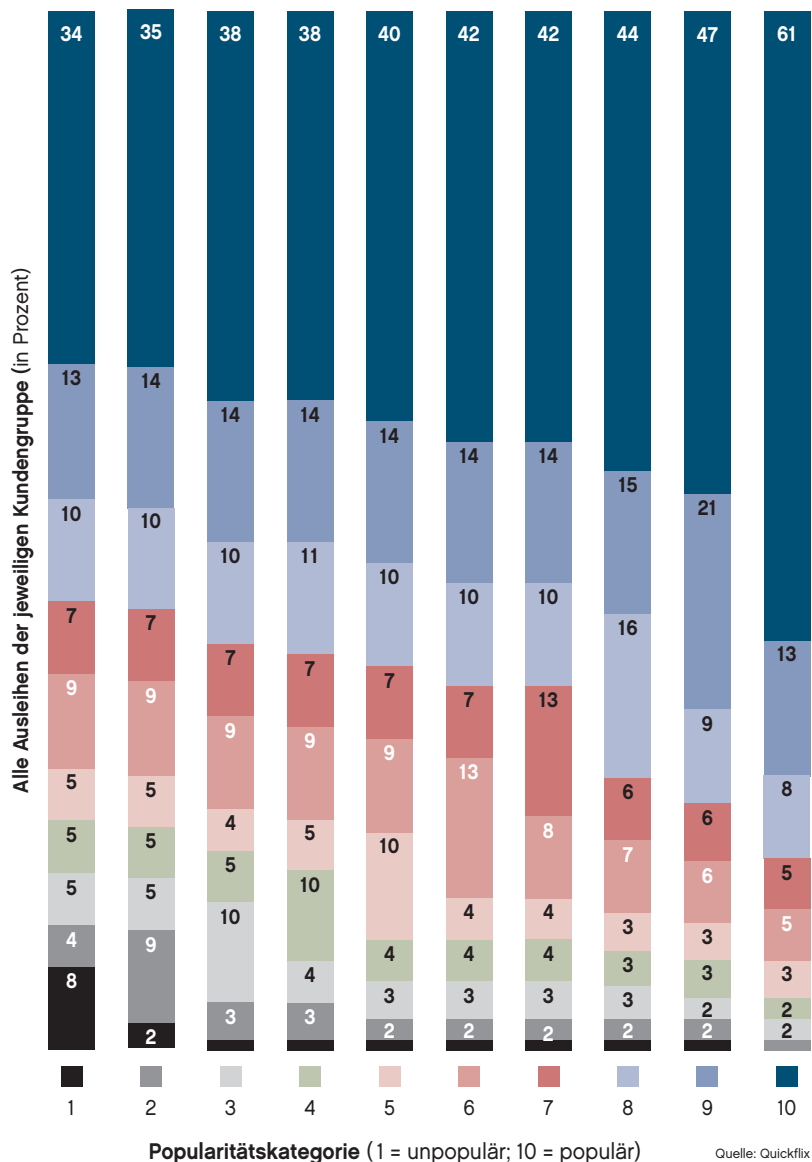
Manager von Nielsen SoundScan sagten mir vor Kurzem, dass von den 3,9 Millionen digitalen Songs, die 2007 verkauft wurden (die meisten für je 99 Cent über Apple iTunes), sage und schreibe 24 Prozent nur ein Mal verkauft wurden. Von 91 Prozent der Songs – das sind 3,6 Millionen Titel –

Alle wollen Bestseller

Die Grafik zeigt, welche Filme Kunden der amerikanischen Online-Videothek Quickflix ausleihen. Wir haben alle Produkte in zehn Popularitätskategorien eingeteilt. In jeder Kategorie haben wir die Kunden zusammengefasst, die mindestens eine DVD aus dieser Kategorie ausgeliehen haben. Außerdem haben wir jede Säule unterteilt: Sie zeigt, wie sich die Käufe der Kunden dieser Kategorie auf das Filmangebot von Quickflix verteilen, sortiert wiederum nach den zehn Popularitätskategorien.

Betrachten wir zunächst die Säule ganz rechts. Sie zeigt für alle Kunden, die mindestens eine der populärsten DVDs ausgeliehen haben, wie sich ihr Konsum im Durchschnitt zusammensetzt. In 61 Prozent der Fälle haben diese Kunden zur obersten Popularitätskategorie gegriffen. 13 Prozent der von ihnen ausgeliehenen Filme entfallen auf die zweitbeliebteste Kategorie und weniger als ein Prozent auf die 10 Prozent der unbekanntesten Titel.

Gehen wir nun ans andere Ende der Skala und betrachten den Balken ganz links. Er repräsentiert die viel kleinere Gruppe von Kunden, die mindestens eine DVD der unbekanntesten Titel ausgeliehen haben. Diese Kunden griffen im Durchschnitt in 8 Prozent der Fälle zu DVDs der untersten Popularitätsklasse. Doch auch in dieser Kundengruppe machen Inhalte der beliebtesten Produktkategorie den größten Anteil aus, nämlich mehr als ein Drittel.



wurden weniger als 100 Einheiten verkauft. Mit der herkömmlichen Blockbusterstrategie Geld zu verdienen wird zwar durch die zunehmende Konzentration in der Absatzverteilung schwieriger, aber es steht einfach noch keine effektive Alternative zur Verfügung.

2. Halten Sie die Kosten so niedrig wie möglich, wenn Sie Nischenprodukte produzieren. Die Erfolgchancen sind in Marktnischen nicht besonders groß und werden vermutlich eher weiter abnehmen.

Die extrem geringe Nachfrage nach der breiten Palette an Nischenprodukten führt dazu, dass es schon schwierig ist, überhaupt die Kosten wieder hereinzuholen. Da unbekannte Produkte in der Regel schlechter bewertet werden als Verkaufschlager, wird es schwer sein, Preisaufschläge durchzusetzen.

3. Wenn Sie Ihr Engagement in digitalen Vertriebskanälen ausweiten möchten, konzentrieren Sie Ihre Marketinginvestitionen auf Ihre populärsten Produkte.

Die beliebtesten Produkte erreichen per Definition die meisten Kunden und werden überdies positiver bewertet. Diese Erkenntnis ist vermutlich für Anbieter, die in werbefinanzierten Märkten tätig sind, besonders wichtig. Werbekunden, die in einer zunehmend mediendominierten Welt eine möglichst breite Masse an Konsumenten erreichen möchten, platzieren ihre Anzeigen am besten im Umfeld populärer Produkte. Dadurch erreicht die Werbebotschaft nicht nur mehr potenzielle Kunden, sondern sie wird auch noch in einem positiven Kontext präsentiert, weil die Kunden die populären Produkte besonders gern mögen. Verkaufsschlager bieten so unter Umständen einen überproportional hohen Wert. Daher ist es kaum verwunderlich, dass die großen Medienkonzerne immer stärker darauf bestehen, die Entscheidungen über Preise und Produktkombinationen im Umfeld ihrer beliebtesten Produkte zu kontrollieren. NBCs jüngste Auseinandersetzung mit iTunes ist nur ein Beispiel dafür.

4. Nutzen Sie Ihre Größe, um die Online-Präsenz und -Nachfrage für Ihr gesamtes Produktportfolio zu verbessern. Auch hier spielen Verkaufsschlager eine zentrale Rolle.

Der Long Tail besteht aus echten Nischenprodukten (die nach Andersons Definition die Voraussetzungen für die herkömmlichen Vertriebswege nicht erfüllen) und aus ehemaligen Verkaufsschlagern, die durch Blockbusterstrategien auf dem Abstellgleis gelandet sind. Als Online-Angebot können solche Produkte theoretisch ewig weiter bestehen, selbst wenn sie längst aus den Regalen der Ladengeschäfte verschwunden sind. So bieten auch alte Kassenschlager noch Potenzial. Große Hersteller können mit neuen Produkten die Nachfrage nach alten ankurbeln, zum Beispiel früheren Filmen, in denen ein Schauspieler oder eine Schauspielerin bereits zu sehen war, oder früheren Aufnahmen eines aufstrebenden Künstlers. Unternehmen können davon profitieren, alte Produkte regelmäßig wieder anzupreisen oder mit neuen zu kombinieren. Der Haken daran könnte höchstens sein, dass die Kosten dafür höher sind als die Einnahmen. Musikunternehmen wollen alte Inhalte oft nicht online zur Verfügung stellen, weil der Aufwand zu groß ist, die Rechte dafür zu erhalten. Vertriebspartnerschaften führen zwar häufig dazu, dass Unternehmen ihre Größeneffekte nicht voll nutzen können (Apples iTunes räumt zum Beispiel Künstlern von Indie-Labels oft mehr Raum ein als den Künstlern der großen Plattenfirmen), aber Verkaufsschlager können dazu dienen, bessere

Konditionen mit Vertriebspartnern auszuhandeln. Große, etablierte Unternehmen mit ihren umfangreichen Produktpipelines dürften daher stärker von der gestiegenen Online-Nachfrage profitieren als die kleinen.

Empfehlungen für Einzelhändler

1. Wenn Sie sich um Ihre besten Kunden kümmern wollen, erweitern Sie Ihr Sortiment um mehr Nischenprodukte. Kunden, die viel konsumieren, haben ein besonders starkes Interesse an weniger populären Angeboten.

Statistisch gesehen gilt: Je mehr die Kunden konsumieren, desto wahrscheinlicher ist es, dass sie zu Nischenprodukten greifen. Auch wenn das Online-Angebot an DVDs und Musik enorm groß ist und selbst die aktivsten Kunden ihre

Bestseller sind ideale Werbung: Barnes & Noble und Amazon boten Harry-Potter-Bände mit Rabatt an, um Kunden anzulocken.

Nachfrage problemlos mit Produkten aus der obersten Popularitätsklasse befriedigen könnten, greifen gerade diese Kunden überproportional häufig zu Nischenangeboten. Das haben meine Untersuchungen klar gezeigt. Diese Kunden wollen ein breites Sortiment. Also ist es sinnvoll, ihnen genau das zu bieten – ob sie nun pro Produkt bezahlen oder in Form eines Abos. (Stammkunden entscheiden sich häufig für teurere Abos.)

2. Achten Sie besonders bei Produkten, die selten verkauft werden, auf rigorose Kostenkontrolle. Setzen Sie nach Möglichkeit Online-Netzwerke ein, um kreative Modelle zu entwickeln, bei denen Ihnen nur bei einem tatsächlichen Kauf Kosten entstehen.

Viele Produkte zu managen, die selten oder nie verkauft werden, kann problematisch sein. Aber Nischenprodukte können den Einzelhändlern attraktivere Margen bieten als Verkaufsschlager. Dies liegt zum Teil daran, dass die Bestseller häufig als Lockartikel verwendet werden. Die extrem geringe Nachfrage nach Nischenprodukten und die Kosten für ihre Bereitstellung erschweren diese Strategie allerdings.

Produkte, die nur ein- oder zweimal verkauft werden, sind unter Umständen nur rentabel, wenn sie keine Kosten verursachen. Daher lohnt es sich, über kreative Lösungsmöglichkeiten für Nischenangebote nachzudenken. Ein Beispiel dafür ist der Amazon Marketplace. Der Online-Buchhändler ermöglicht mit diesem Dienst Drit-

ten, gegen eine Gebühr ihre Produkte anzubieten. Amazon entstehen nur Kosten, wenn ein Kunde tatsächlich über Marketplace etwas bestellt. Eine andere Möglichkeit besteht darin, Freiwillige einzusetzen, um Online-Informationen zu erstellen, zu aktualisieren und zu verwalten. Man stelle sich nur vor, Wikipedia müsste die Autoren für jeden Lexikoneintrag bezahlen. Bei den selten aufgerufenen Einträgen würde das Online-Nachschlagewerk vermutlich enorme Verluste einfahren, selbst mit einer Pauschalgebühr.

3. Setzen Sie Ihre beliebtesten Produkte für Kundenakquise und CRM ein.

Die Topseller erreichen die meisten Kunden und werden am meisten geschätzt, und genau aus diesem Grund können sie auch in den digitalen Vertriebskanälen als Lockvogel fungieren. Der siebte Harry-Potter-Band, den Scholastic in den Vereinigten Staaten mit einer Preisempfehlung von 34,99 Dollar auf den Markt brachte, ist ein Paradebeispiel dafür: Die Buchhandelskette Barnes & Noble bot das Buch für 20,99 Dollar an (40 Prozent Rabatt), Amazon hatte es für 17,99 Dollar im Angebot (49 Prozent Rabatt). Beide lockten damit Kunden an, die auch noch andere Bücher kauften.

Wie die Hersteller können auch die Einzelhändler davon profitieren, Verkaufsschlager zu-

Produkte aus dem Long Tail werden eher eine gelegentliche Ablenkung für Kunden sein, die letztlich doch Blockbuster wollen.

sammen mit unbekannteren oder älteren Produkten anzubieten. Eine andere, häufiger eingesetzte Variante besteht darin, die Kunden über individuelle Empfehlungen auf Nischenprodukte aufmerksam zu machen. Und eine dritte lohnenswerte Strategie ist es, die Websites so aufzubauen, dass die Kunden automatisch auf Nischenprodukte aufmerksam werden, selbst wenn sie gezielt nach einem Mainstream-Artikel suchen. Die Empfehlungsliste kann dazu verwendet werden (häufig sofort und ohne hohe Kosten), marginstärkere Nischenprodukte in den Vordergrund zu stellen oder die Nachfrage nach beliebten Titeln im Laufe der Zeit auszugleichen.

4. Widerstehen Sie der Versuchung, Kunden allzu häufig in Nischen zu locken – auch wenn dort die Margen höher sind. Dies könnte dazu führen, dass die Kunden mit Ihrem Angebot weniger zufrieden sind. Steuern Sie die Erwartungen der Kunden behutsam.

Entscheidend ist, dass Sie ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Nischenprodukten und populären Angeboten finden. Online-Einzelhändler können nicht von ihren Kunden erwarten, dass sie Nischenprodukte Verkaufsschlägern vorziehen. Eher wird das Gegenteil der Fall sein. Dieses Verhalten sollten Händler berücksichtigen, wenn sie die Erwartungen und die Zufriedenheit der Kunden beeinflussen möchten – zwei Faktoren, die langfristig über den Gewinn entscheiden. Außerdem sprechen die Dominanz der Bestseller und die natürliche Nachfrageverteilung dagegen, dass es gelingt, den Long Tail zu stärken und die Nachfrage gleichmäßiger über das gesamte Sortiment zu verteilen.

Wer wird gewinnen?

Die Verbraucher profitieren heute zweifellos von Vorteilen, die es früher nicht gab. Die räumlichen Beschränkungen von Ladengeschäften sind im Online-Handel kein Thema mehr. Auswahl und Informationsdichte sind groß. Wer als Hip-Hop-Fan gerade Jay-Z für sich entdeckt hat, muss sich nicht auf dessen jüngste Hits beschränken. Er oder sie kann sämtliche Aufnahmen des Musikers bis zu dessen erstem Album „Reasonable Doubt“ aus dem Jahr 1996 zurückverfolgen und problemlos zu weit weniger bekannten Zeitgenossen wie Talib Kweli übergehen, deren Aufnahmen möglicherweise zurzeit nur in digitaler Form verfügbar sind.

Für Chris Anderson scheinen die strategischen Auswirkungen der digitalen Welt klar zu sein. Er sieht diejenigen Unternehmen vorn, die aufhören, den „kleinsten gemeinsamen Nenner“ zu suchen, und sich stattdessen überlegen, wie sie Nischen bedienen können. Meine Untersuchungen sagen etwas anderes. Zwar gibt es keinen Zweifel daran, dass der Long Tail der Angebotsverteilung länger wird (jeden Tag kommen neue Nischenprodukte auf den Markt), aber dieser Teil der Nachfragekurve wird sehr wahrscheinlich extrem flach sein. Die darin enthaltenen Titel werden vermutlich eher eine Ablenkung sein für Kunden, deren Nachfrage nach Verkaufsschlägern immer stärker zunimmt.

Die Chancen, mit Nischenprodukten reich zu werden, dürften daher gering sein. Beim Absatz von DVDs und Musiktiteln – zwei Produktkategorien, die in vielerlei Hinsicht geradezu ideal sind, um die Long-Tail-Theorie zu überprüfen – zeigt sich, dass der Markt heute und vermutlich auch in Zukunft von Hits dominiert wird. Das sollten Einzelhändler bedenken, wenn sie auf kostengünstige Weise die Sortimentserwartungen

ihrer Kunden erfüllen wollen. Den Herstellern wird die Herausforderung nicht erspart bleiben, Verkaufsschlager zu produzieren. Erfolg werden diejenigen haben, denen es gelingt, einzelne Hits optimal zu verwerten.

Passenderweise findet sich in der Managementliteratur ein Beleg dafür. 2006 brachte der US-Verlag Hyperion Books, der sowohl Belletristik als auch Sachbücher verlegt, Dutzende gebundener Neuerscheinungen auf den Markt. In ein paar Titel investierte Hyperion enorm viel Geld und hoffte auf Gewinne, wie sie nur Blockbuster zu erwirtschaften vermögen. Der Roman „For One More Day“ von Mitch Albom war so ein Titel. Das Buch wurde zur bestverkauften gebundenen Ausgabe des Jahres 2006.

Ein anderer Bestseller kam aus der Kategorie Managementliteratur. Es war ein Titel, der bereits ein hartes Bietergefecht um die Rechte ausgelöst hatte. Hyperion wollte das Buch unbedingt verlegen. Die Zeitschrift „New York“ zitierte einen Brancheninsider mit den Worten, vielen sei „die Kinnlade heruntergeklappt“, als sie hörten, wie viel Hyperion für die Verlagsrechte bezahlt hatte. Alle waren sich einig: Es ist eine riskante Wette in einem riskanten Genre. Aber letztlich wurde das Buch dann doch zu einem absoluten Bestseller. Die Rede ist von „The Long Tail“.

SERVICE

LITERATUR

ANDERSON, C.: *The Long Tail – Der lange Schwanz: Nischenprodukte statt Massenmarkt. Das Geschäft der Zukunft*, Hanser 2007.

INTERNET

Das Blog von Chris Anderson zum Thema Long Tail: www.thelongtail.com/

KONTAKT

aelberse@hbs.edu