

Oliver Pott mit
Jan Bargfrede

WISSEN



ZU GELD

So machen Sie aus Ihrem
Know-how ein digitales Business

campus

WISSEN ZU GELD

Oliver Pott ist Internet-Gründer der ersten Stunde. Gleich drei seiner Gründungen wurden zu Multi-Millionen-Euro-Projekten. Mit 36 Jahren wurde er Professor für Entrepreneurship in Paderborn. Außerdem zeigt Oliver Pott Fußball-Bundesliga-Profis, Professoren, Anwälten und Ärzten, wie sie sich ein erfolgreiches Wissens-Business aufbauen.

Jan Bargfrede arbeitet seit vielen Jahren mit Oliver Pott als Chefstrategie Digitalisierung. Mit seiner Agentur digitalisiert er seit zwölf Jahren das Wissen ihrer Kunden und erstellt online-basierte Business-Modelle. Sein 35-köpfiges Team hat bereits den Digitalpreis »Creative Spaces« des Kultusministeriums NRW gewonnen.

Oliver Pott
mit Jan Bargfrede

WISSEN ZU GELD

So machen Sie aus Ihrem
Know-how ein digitales Business

Campus Verlag
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-51268-6 Print
ISBN 978-3-593-44494-9 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-44506-9 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2020. Alle Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: total italic, Thierry Wijnberg, Amsterdam/Berlin

Umschlagmotiv: © Shutterstock/80's Child

Satz: Publikations Atelier, Dreieich

Gesetzt aus: Minion und DIN

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany

www.campus.de

Inhalt

So wird Ihr Wissen zum automatischen Dauereinkommen . . .	7
Warum Sie Ihre Zeit nicht gegen Geld tauschen sollten	9
Die vier Stufen der Wissensveredelung	13
Von wertlosem Wissen zur Wissensrendite	13
Relevanz bestimmt den Wert Ihres Wissens für Ihre Zielgruppe	19
Unveredelter Inhalt ist wertlos	25
Veredelter Content schöpft großen Wert	31
Die Content-Wertschöpfungskette	34
Vertrauen lädt Content auf	39
Mit Ihrer eigenen Wissensmarke verkaufen Sie Ihre Inhalte . .	55
So entwickeln Sie Ihre eigene Wissensmarke	65
Kurios: 95 Prozent Qualität ist besser als 100 Prozent	69
Autorität ist die höchste Stufe der Wissensveredelung	73
So finden und entwickeln Sie Ihre eigene Wissensnische . . .	83
Blauer Ozean und roter Ozean	83
Disruptives Wissen: Chance oder Gefahr?	89
Wissensevolution	94
Die Blue-Ocean-Strategie	95
Kernwerte expandieren: Ideen dazu	111
Die Porter-Kurve	119
Kreieren Sie Ihre eigene Methode	121

So verschaffen Sie Ihrem Wissen Sichtbarkeit und gewinnen Kunden	129
Warum es kalt nicht geht	130
Sichtbarkeit muss an den richtigen Stellen erzeugt werden	132
Funnel-Marketing als Kundenzubringer	133
Ohne Sichtbarkeit keine Kundengewinnung	144
Connection zu Ihrer Zielgruppe	159
Eintritt in die Sichtbarkeit: Köder für Ihren Kunden	162
Sichtbarkeit mit Facebook, Instagram, Google und YouTube	166
Führen Sie Ihren Kunden in klarer Struktur durch den Funnel	181
 Nie wieder Zeit gegen Geld tauschen:	
Wissen digitalisieren und skalieren	187
Die Stundenlohnfalle	187
Ihr Wissen muss nur ein einziges Mal digitalisiert werden – und arbeitet danach dauerhaft für Sie	188
Wissen kartieren und digitalisieren	191
Tools zur Digitalisierung	200
OneClickBusiness: Komplettlösung für Wissensanbieter	201
Das Initialprodukt: Ihr erstes Digitalprodukt im Funnel	202
Folgeprodukte nach dem Initialprodukt	207
Wann endet der Funnel?	209
Ziehen Sie einen Zaun um Ihre Kunden	213
Webinare als digitale Wissensplattform	215
Dauereinkünfte mit Ihrem Wissen durch Membership-Modelle	217
Das Hochpreisprodukt	226
 Warum die Menschheit Ihr Wissen braucht	229
Ressourcen zum Buch	231
Dank	232
Anmerkungen	234
Register	236

So wird Ihr Wissen zum automatischen Dauereinkommen

In der Agrargesellschaft war Boden der wertvollste Besitz. In der Industriegesellschaft entstanden durch Maschinen die größten Gewinne. Und in der Informationsgesellschaft wird derjenige am besten bezahlt, der über das meiste Wissen verfügt.

Wer über hochwertiges Wissen verfügt, kann dieses leicht in ein gutes Einkommen umwandeln – sei es als Angestellter oder als Freiberufler. Die Berufe mit den höchsten Gehältern sind diejenigen, die mit ihrem Wissen großen Wert schöpfen: Die Top 5 der bestbezahlten Stellen gehören Ärzten, Finanzexperten, Unternehmensberatern, Ingenieuren sowie Anwälten.¹

Jeder Mensch trägt spezielles Know-how in sich, für das andere gut und gern bezahlen. Dazu zählen die klassischen Berufe der »Wissensarbeiter«: Ärzte, Ingenieure, Coaches, Berater, Anwälte. Es liegt auf der Hand, dass diese Menschen Kopfarbeiter sind, die sich ihr Wissen gut bezahlen lassen. Sie haben das Luxusproblem, ihre wertvolle Lebenszeit und 50-Stunden-Wochen gegen gutes Geld einzutauschen – dazu gleich mehr.

Aber auch außerhalb dieses Kanons lässt sich Wissen in ein gutes Business umwandeln: Unsere Kundin Dr. Tuuli Tietze zum Beispiel ist professionelle Dressurreiterin und hat über das Thema *Reiten mit inneren Bildern* ein Buch geschrieben. Sie hat ihr Wissen in einen Online-Kurs gepackt, den sie mit großem Erfolg vermarktet.

So wie Tuuli haben Menschen interessante Wissensnischen besetzt, ihr Know-how digitalisiert und dann erfolgreiche Internet-Businesses daraus gemacht. Ein paar Beispiele:

- Claudio Trento ist Sportlehrer und hat sich als Coach auf Menschen mit Rückenschmerzen spezialisiert. Sein Wissen gibt es als Internetkurs zum Kauf.
- Dr. Mareike Awe ist Ärztin. Statt im Krankenhaus zu arbeiten, hat sie die Methode »intueat« ins Leben gerufen: Durch intuitives Essen verlor sie selbst 10 Kilogramm Gewicht. Nun gibt sie ihr Wissen als Online-Coaching für 93 Euro pro Monat weiter. Der Kurs begleitet ihre überwiegend weibliche Kundschaft – und Mareike Awe hat sich ein automatisches Dauereinkommen gesichert, da die Mitglieder monatlich bezahlen. Sogar in der TV-Sendung *Die Höhle der Löwen* konnte sie ihr »intueat« vorstellen.
- Jörg Schieb ist TV-Moderator im WDR und war langjähriges Gesicht des *ARD Ratgeber Internet*. Sein IT-Fachwissen vermarktet er in digitalisierter Form als »Schieb-Report«.
- Martin von Hirschhausen hat nicht nur einen prominenten Bruder, sondern ist langjähriger Vorstand einer Hamburger Privatbank – und hat sein Wissen zum Thema Vermögensplanung hochwertig digitalisiert und in einen Online-Kurs eingebracht.
- Thomas Friebe ist Deutschlands bekannteste TV-Stimme und die Off-Stimme von *Wer wird Millionär* und *Klein gegen Groß*. Seine Expertise vermarktet er erfolgreich im Internet. Seine Wissensnische: »Redeangst besiegen«.
- René Renno war langjähriger Fußball-Bundesliga-Profi in der 1. Liga und hat als Torwart des VfL Bochum zahlreiche Spiele bestritten. Mit dem Abstieg des Traditionsvereins hat sich René nach neuen Einkommensquellen umgesehen – und eine Online-Torwartschule für unterklassige Trainer aufgebaut.

Viele Menschen haben sich ein eigenes Wissens-Business aufgebaut. In jedem Einzelnen von ihnen steckte gutes, wertvolles Wissen, das im Internet immer besser sichtbar wurde. Aus dieser Sichtbarkeit heraus entstand in der Folge ein solides eigenes Internet-Business.

Warum Sie Ihre Zeit nicht gegen Geld tauschen sollten

Die gute Nachricht: Wenn Sie heute in der Stundenlohnfalle stecken oder wenn Sie Ihr eigenes Wissen noch deutlich unter Wert oder gar nicht verkaufen, dann gibt es eine klare Strategie, um aus Ihrem Know-how ein Internet-Business zu machen: Digitalisierung Ihres Wissens.

Denn mit der Digitalisierung Ihres Wissens ist es wie bei der Produktion eines Kinofilms: Die erste Kopie ist die teuerste. Aber sie muss eben nur ein einziges Mal produziert werden. Danach lassen sich beliebig viele Exemplare für geringste Kosten herstellen und über Jahrzehnte für gutes Geld verkaufen – das nennt man »Skalierung«.

Unsere Erfahrung zeigt: Wissensskalierung bedeutet oft einen großen Sprung im Einkommen bei zugleich höherer Lebensqualität, weil Sie Ihre Zeit nicht mehr gegen Geld verkaufen.

Wenn Sie diesen Schritt schaffen, entkommen Sie der Stundenlohnfalle, denn Ihr Wissen lässt sich ab sofort skalieren und beliebig oft verkaufen. Sie arbeiten dann nicht mehr länger »in Ihrem System«, sondern können Ihr Business Schritt für Schritt verbessern, also »an Ihrem System« arbeiten.

Dazu muss Ihr Wissen nur ein einziges Mal systematisiert, aufbereitet und aufgewertet (»veredelt«) werden. Wie das geht, zeigen wir Ihnen in unserem Vier-Stufen-Modell in Kapitel 2 dieses Buchs.

Aus der Veredelung heraus entsteht die Frage, welche der Bereiche in Ihrem Wissensspektrum sich am besten vermarkten lassen. Dazu zerlegen wir Ihr Wissen in Bereiche und suchen den heraus, der das beste Business-Modell hergibt. Dieses Teilgebiet bauen wir dann aus und entwickeln Ihre eigene, nicht mehr durch andere Menschen zu kopierende »Spezialmethode«. Die genauen Schritte zeigen wir Ihnen in Kapitel 3 *So finden und entwickeln Sie Ihre eigene Wissensnische*.

Danach muss Ihr Wissen sichtbar werden und eine Stimme im Internet bekommen, denn ansonsten weiß niemand, dass es Ihr Wissen

überhaupt gibt. Aus der Sichtbarkeit entsteht Ihr erster zahlender Kundenstamm.

Neukunden gewinnen Sie problemlos, wenn Sie die richtige Strategie wählen. Denn Sichtbarkeit ist ein Rohstoff wie für den Bäcker das Mehl, den Sie im Internet für ein geringes Budget kaufen können: Wenn Sie 1000 Menschen erreichen wollen, die sich haargenau für Ihr Thema interessieren, zahlen Sie dafür gerade einmal 10 Euro oder vielleicht 20 Euro. Sichtbarkeit und Neukundengewinnung erledigen Google, YouTube, Facebook und Instagram für Sie. Darum geht es in unserem Kapitel 4 *So verschaffen Sie Ihrem Wissen Sichtbarkeit und gewinnen Kunden*.

Zum Schluss unseres Buchs geht es um das Profi-Modell des Funnel-Marketings, das ist der «Verkaufstrichter», den Sie benötigen, wenn Sie mehrere Produkte in Ihrem Wissens-Business vermarkten wollen. Hier zeigen wir Ihnen außerdem Systeme und Modelle zur Digitalisierung, die sich je nach Wissens-Business unterscheiden.

Wir zeigen Ihnen daher in Kapitel 5, welche verschiedenen Modelle es zur Wissensdigitalisierung gibt: Sie können zum Beispiel einen Online-Kurs gegen eine Einmalgebühr verkaufen, aber dauerhaftes Einkommen erzielen Sie nur, wenn Sie Ihr Wissen gegen eine monatliche Zahlung anbieten (»Fitnessstudio-Modell«).

Übrigens erklären wir im Buch viele digitale Prozesse an griffigen Beispielen aus der Offline-Welt. Das dient der besseren Verständlichkeit und Illustration – vor allem, wenn Sie sich das erste Mal intensiver mit einem Internet-Business beschäftigen.

Zum Schluss unser wohl wichtigster Rat aus unserer 20-jährigen Erfahrung:

Planen Sie Ihr Wissens-Business professionell strukturiert, bevor Sie starten.

Wenn Sie ein Haus bauen, holen Sie sich zunächst einen guten Architekten, der mit Ihnen einen Plan zu Papier bringt – und erst dann gehen Sie an die Umsetzung. Niemand käme auf die Idee, gleich Rohre, Leitungen, Sand und Beton zu bestellen und mit dem Bau zu beginnen, ohne einen Plan zu haben.

Es ergibt also wenig Sinn, gleich eine Website, einen Facebook-Account und weitere Technikbausteine einzurichten. Entwickeln Sie zunächst mit unserem Buch einen detaillierten Plan – dazu laden wir Sie herzlich ein.

Die vier Stufen der Wissensveredelung

Von wertlosem Wissen zur Wissensrendite

Die schlechte Nachricht für Sie und Ihr Wissens-Business vorweg: Wissen ist ein Rohstoff wie Milch und Erdöl. Sie finden zu so ziemlich jedem Thema das gesamte Wissen der Menschheit. Machen Sie selbst einen Test: Sie haben Rückenschmerzen und suchen nach Ursachen und einer Therapie. Google zeigt 7,5 Millionen Ergebnisse, und YouTube liefert Ihnen eine ebenfalls unüberschaubare Zahl an Videos. Sofort ist jedem klar, dass es ein großes Problem darstellt, unter diesen 7,5 Millionen Ergebnissen zum Beispiel nicht auf der ersten Suchergebnisseite von Google zu erscheinen, wenn man sein Wissen zu einem Thema zu Geld machen möchte.

Es gibt einen kleinen Gag unter Suchmaschinenexperten dazu: Wo versteckt man am besten hochgeheimes Wissen? Auf der zweiten Ergebnisseite von Google.

Das gesamte Wissen der Menschheit über Rückenschmerzen ist längst erhältlich, und das völlig kostenlos und in unterschiedlichen Wissens-tiefen. Da gibt es schnell zu konsumierende 5-Minuten-Youtube-Videos mit einfachen Übungen, aber ohne viel Hintergrundwissen. Und am anderen Ende der Skala finden Sie medizinische Fachartikel, die zum Beispiel im *Ärzteblatt* veröffentlicht wurden. Ausgedruckt wären das ganze Papiergebirge an Informationen, Wissen und Content.

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 Werbeautritts 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-

ketingbudget. Geschichten und eine Marke jedoch sind gute Wege, Ihr eigenes Wissen zu veredeln. Bei Milch ist es nur deshalb aufwendig, Markenbildung zu betreiben, weil die Eigenschaften des Produkts für den Konsumenten schwerer unterscheidbar sind. Bei Wissen wird das später viel leichter sein. Eine Marke aufzubauen ist also durchaus ein Weg. Additive und Destillationsprozesse werden uns gleichermaßen interessieren, wenn es ab dem Kapitel »Wissen mit Rendite« darum geht, dem reinen Wissen etwas hinzuzufügen oder Teile davon wegzulassen, um dadurch die Gewinnaussichten zu steigern.

Das bedeutet am Ende, dass sich die Frage nach dem Preis eines Produktes oder einer Dienstleistung immer an die Preiselastizität und damit an die Vergleichbarkeit und die Austauschbarkeit dieses Produktes und/oder der dazugehörigen Marke knüpft. Das wird ein Teil der Strategie in diesem Buch sein, Wissen zu Geld zu machen.

Die Analyse der Unterscheidbarkeit ist dann auch eine der ersten Fragen, die wir immer an eine Geschäftsidee unserer Kunden oder unsere eigenen Planungen stellen:

- Wie austauschbar ist Ihr Produkt – oder Sie selbst?
- Müssen Sie über den Preis in den Markt gehen oder können Sie mit der Relevanz Ihres Produktes argumentieren?
- Haben Sie diese besonderen Eigenschaften genügend analysiert und können Sie sie herausstellen?
- Sind Sie als Person unterscheidbar? Sind Sie eine Marke?

Relevanz bestimmt den Wert Ihres Wissens für Ihre Zielgruppe

Damit ist auch schon die nächste sehr wichtige Unterscheidung ange-rissen, die für die Wirtschaftswissenschaften in der Wettbewerbsmatrix von Michael E. Porter beschrieben wurde.² Porter ist US-amerikanischer Wirtschaftswissenschaftler und berühmt geworden als einer der einflussreichsten Spezialisten für Themen rund um Unternehmensstrategie

und Wettbewerb. Er interessiert sich neben anderen Dingen besonders für Preise. Spätestens wenn es darum geht, Ihr Wissen auf Ihrer Webseite zu verkaufen, müssen Sie sich Gedanken um den Preis machen.

Die Wettbewerbsmatrix – Freund oder Feind?

»Welchen Preis kann ich denn für mein Wissen (Beratung, digitales Produkt und so weiter) veranschlagen?«

Das ist eine Frage, die Sie sich mit Sicherheit irgendwann stellen. Und diese Frage ist wichtig, denn wir sprechen vom Tausch Wissen zu Geld, und der ist dann ideal, wenn wir gute Preise verlangen und durchsetzen können und zugleich einen möglichst hohen Wert für unseren Kunden erzielen.

Porter entwickelte mit seiner Wettbewerbsmatrix ein Konzept, das in den Wirtschaftswissenschaften deshalb so weit verbreitet ist, weil es einen Zugang zu allen möglichen Strategien eröffnet, wie ein Unternehmen seine Produktpolitik in verschiedenen Märkten, Wettbewerbssituationen und Branchen steuern kann. Er fragte sich, wie Firmen die möglichen Strategien unterscheiden und steuern können, nach denen sie Produkte im Markt platzieren und bepreisen. Das wollen Firmen am liebsten mit einem klaren Wettbewerbsvorteil tun. Einfacher gesagt haben die Unternehmen das gleiche Ziel wie Sie: Die Firmen wollen einen Preis und ein genaues Produkt wählen, das ihnen möglichst hohe Gewinne bringt – weil es gut verkauft und nicht von anderen ersetzt oder im Preis unterboten wird. Nun ist die Matrix damit für unsere Zwecke fast zu übergreifend gedacht, weshalb wir als kleinen Kunstgriff nur die Elemente herausgreifen, die für das Konzept von »Wissen zu Geld« speziell fruchtbar sind. Porter gibt uns eine gute Strategie an die Hand, das eigene Wissen möglichst teuer zu verkaufen.

Unsere Antwort auf die Frage, wie teuer Ihr Wissen verkauft werden kann, ist übrigens immer dieselbe:

Wenn die Relevanz des Produktes für den Kunden hoch genug ist, spielt der Preis kaum mehr eine Rolle.

Bis wir uns den Begriff der Relevanz genauer ansehen müssen, reicht folgendes Verständnis dieses Zusammenhangs:

Der Preis spielt eine untergeordnete Rolle, wenn das Angebot, sein Problem zu lösen, für den Kunden in dieser Qualität nicht an anderer Stelle zu bekommen ist.

Aus seinen Untersuchungen hat Porter drei grundlegende Strategien entwickelt, ein Produkt erfolgreich zu etablieren, die allesamt für uns interessant sind. Er unterscheidet *Kostenführerschaft*, ferner die *Differenzierung* beziehungsweise *Qualitätsführerschaft* und die *Nischenstrategie*. Die drei schauen wir uns an und werden begründen, warum wir letztlich eine Strategie empfehlen. Denn, so viel vorab: Alle drei Strategien haben Vorteile, und alle scheinen für ein Wissens-Business gangbar. Anbieter von Wissen arbeiten immer wieder mit allen Strategien. Darin liegt jedoch eine Falle, die Ihren Erfolg gefährdet.

Kostenführerschaft als erste Strategie bedeutet, dass man seine Beschaffungskanäle, seine Produktionskosten, Personal oder Absatzmengen, sein ganzes Business eben, so sehr optimiert, dass man bei niedrigen Preisen dennoch einen (kleinen) Gewinn und mit diesen geringen Margen dann durch den Verkauf großer Mengen des Produkts viel Umsatz macht. Das ist das Geschäftsmodell beispielsweise der Discounter. Und es bedeutet sogar, dass man auch dann noch Gewinn macht, wenn wegen des niedrigen Preisgefüges im Markt alle anderen schon ächzen. Es gibt auch Anbieter von Wissen, die versuchen, ihr Wissen über einen im Vergleich zu ihrem Wettbewerb niedrigen Preis am Markt zu platzieren und vielleicht ein Thema, das viele andere auch besetzen, zum Discountpreis zu verkaufen. Beispiele solch günstig angebotenen Wissens sind in der Wissensbranche etwa Tagesseminare. Von wirklich vielen Anbietern werden diese für Preise von vielleicht 79 Euro offeriert und sind für den Anbieter kaum kostendeckend. Erst wenn viele Kunden solche Seminare besuchen (und sich dann entschließen, weitere

teurere und lukrativere Produkte ebenfalls zu erwerben), werden diese Angebote interessanter. Aber es gibt eben viele davon, und man unterbietet sich oft mit den Preisen; reichlich verschenkte Freikarten sind ebenfalls keine Seltenheit. Im Wissensbereich spitzt sich die Sache ohnehin zu, zumal dann, wenn Sie schauen, was durch die Digitalisierung an Wissen offeriert wird. Mittlerweile können Sie fast jeden Begriff googeln und werden irgendwelches Wissen finden. Die Strategie der Kostenführerschaft ist vielleicht für physische Güter eine erprobte Strategie, aber nicht optimal, wenn Sie Wissen gegen Geld tauschen wollen

Qualitätsführerschaft meint hingegen, dass Sie sich von anderen unterscheiden, weil Sie sich differenzieren können. Sie bieten Produkteigenschaften, die sonst keiner oder wenige bieten. Das funktioniert immer dann besonders gut, wenn Ihr Produkt aus lieferbaren Rohstoffen ein exklusives, besonders begehrtes oder für den Kunden wertvolles Produkt darstellt, das kein anderer so anbietet. Schon besser.

Martin von Hirschhausen bietet qualitativ äußerst hochwertiges Wissen an. Er war Vorstand einer Hamburger Privatbank und 40 Jahre im Bankwesen tätig. Heute gibt er sein Wissen über Geld unabhängig von Banken und deren hauseigene Produkte an seine Kunden weiter und weitet dabei den Blick auch auf ein »Wohlfühlen mit Vermögen« und gute Anlagemöglichkeiten für Wohlhabende wie für weniger wohlhabende Menschen mit individuellen Produkten. Er stellt sein Wissen höchst vertrauenswürdig in den Dienst dieser Personen und hat in seinem Bereich sicherlich Anspruch auf eine führende Qualität der Beratung. Seine Kunden buchen ihn genau deshalb gerne und sind selbstverständlich bereit, sein herausragendes Wissen entsprechend zu bezahlen. Sein Wissen erfüllt ihre hohen Ansprüche, ihre Probleme zu lösen und ihnen Orientierung zu geben.

Die dritte Strategie ist die der **Nische**. Hierbei gehen Sie in einen Markt, den schon deshalb kaum andere besetzen, weil er sehr speziell ist oder weil ihn noch keiner entdeckt oder gar geschaffen hat. Das werden wir uns noch genauer ansehen, weil es aufgrund der geringen Konkurrenz in einem dennoch bestehenden oder zu schaffenden Markt konkurrenzlose Absatzmöglichkeiten verspricht und er damit für uns interessant

ist. Vielen ist bewusst oder sie haben schon einmal gehört, dass sie eine »gute Nische« finden müssen, aber die wenigsten wissen, wie das geht.

Interessant ist an der Nische, dass hier weder die Kostenführerschaft noch die Qualitätsführerschaft notwendige Voraussetzungen sind. Produkte, die in der Nische erfolgreich sind, müssen nicht zwingend die besten oder die billigsten sein, sie werden ja kaum oder gar nicht miteinander verglichen – oft sind sie automatisch das beste und preiswerteste Angebot. Wenn niemand anderes die Fragen des Kunden beantwortet, dann bietet man automatisch die beste Lösung.

Das ist sinnvoll, denn dort, wo Sie der einzige Anbieter sind, ohne sich den Herausforderungen der Qualitäts- oder Preisführerschaft zu unterwerfen, können Sie Ihre Kunden ein für diese optimales und lukratives Angebot unterbreiten. Eine gute Qualität des Angebots rückt dabei übrigens meistens automatisch nach, weil gute Preise erzielt werden können. Das ist ein faszinierendes Paradoxon dieser Nische.

Der Wissensanbieter, der diese Nische findet und versteht, lässt sich sehr gut bezahlen und entwickelt dafür ein qualitativ hochwertiges Angebot für seine Kunden – und alle sind zufrieden.

Ralph Günther und sein Team von Gemeinsambauen24 haben eine spannende Nische entdeckt und mit einem Wissens-Business erschlossen. Denn sie haben zwei Dinge intelligent kombiniert: eigene Expertise in Verbindung mit einem wachen Auge für eine Marktlücke.

Ralph Günther ist Vermessungsingenieur und mit eigenem Büro und rund 15 Mitarbeitern selbstständig. Mit Kollegen und anderen Handwerkern hat er sich zum Ziel gesetzt, Handwerker-Engpässe bei der Akquise von sogenannten Nachunternehmern – ein Killerproblem der gesamten Baubranche – anzugehen und zu lösen. Unternehmen können ausgeschriebene Bauvorhaben oft nicht alleine bewältigen und müssen weitere Gewerke hinzuziehen, wenn sie den Auftrag dennoch bekommen wollen. Das Team um Ralph Günther hat hier eine Matching-Plattform für solche Betriebe programmieren lassen und wesentliche Herausforderungen, denen das Bauhandwerk dabei immer wieder be-

gegnet, aufgelöst. Als Bauingenieur konnte er diese perfekt sehen und Antworten liefern. Damit hat er die Umsetzung seines eigenen Wissens zu Geld aus der Taufe gehoben.

Vorsicht, Falle: Billiger als null geht nicht

Welche Strategie auch immer Sie später wählen, die reine Kostenführerschaft gilt es ziemlich sicher zu vermeiden. Gleichzeitig ist es aber so verlockend. Wenn man mit seinem Wissen einen Markteintritt plant, dann ist man am Anfang gerne bescheiden, will nicht unverschämt sein und damit die Chancen bei den Kunden gefährden. Das ist jedoch genau die falsche Herangehensweise:

Denken Sie Ihren Markteintritt niemals vom Preis aus, sondern immer vom Vorteil für den Kunden.

Sie dürfen natürlich die niedrigsten Kosten haben, aber das sollte nicht Ihr Garant für Gewinne sein. Nicht in diesem Business. Warum eigentlich?

Wenn der Rohstoff Wissen kostenfrei überall zu bekommen, die Verbreitung mit den neuen Medien heute mehr als einfach ist und die Konkurrenz überall lauert, dann ist es fatal, Kostenführer werden zu wollen. All diese Kosten, die bei der Vermarktung von Wissen entstehen – für die Sammlung von Wissen, die Verbreitung im Internet und die Aufbereitung von Content –, kann man heute gegen null skalieren. Daher wird sich immer jemand finden, der Sie beim Verkauf von reinem Wissen preislich unterbietet. Und das geschieht unausweichlich. Im Zweifel erledigt das Google umsonst und für fast jedes Thema. Traurig, wer da die Kostenführerschaft anstrebt und, weil er Geld verdienen will, noch vernünftige Preise erheben möchte. Das Spiel können Sie nur verlieren.

Qualitätsführerschaft ist viel besser und entsteht durch Differenzierung des eigenen Produktes gegenüber anderen, weil damit automatisch eine gewisse Bewegung in eine Nische verbunden ist. Wie sagt Mercedes in seiner Werbung so schön: »Das Beste oder nichts«. Wenn