

campus

CHRIS ANDERSON



FREE KOSTENLOS

GESCHÄFTSMODELLE FÜR
DIE HERAUSFORDERUNGEN
DES INTERNETS

»Free« kommt auf die Welt

Da gibt es keine Ausflüchte: Gelatine wird aus Knochen und Bindegewebe hergestellt. Gelatine ist nichts anderes als diese durchsichtige, zähflüssige Substanz, die sich beim Kochen von Fleisch oben am Topf absetzt. Doch wird eine ausreichende Menge von diesem Glibberzeug gereinigt und mit Farb- und Geschmacksstoffen versehen, entsteht etwas ganz anderes: Jell-O, die Basis für Wackelpudding, Götterspeise und andere leckere Desserts. Das hübsch verpackte, saubere Pulver hat rein gar nichts mehr mit den Schlachtabfällen zu tun, aus denen es gewonnen wird.

Heutzutage macht sich wohl nur noch eine Hand voll Menschen Gedanken über den Ursprung von Gelatine. Doch Ende des 18. Jahrhunderts war das noch ganz anders: Wem der Sinn nach einer wackeligen Süßspeise stand, dem blieb nur die harte Tour. Man gebe Knochenstücke in einen Schmortopf und lasse das Ganze einen halben Tag vor sich hin köcheln, bis sich das Kollagen vom Knorpel abspaltet.

Im Jahr 1895 saß Pearle Wait an seinem Küchentisch und stocherte in einer Schüssel mit Gelatine herum. Der Zimmermann, der nebenberuflich Medikamentenverpackungen herstellte, hatte den Traum, in das damals brandneue Geschäft mit gebrauchsfertig verpackten Lebensmitteln einzusteigen, und für ihn war Gelatine ein vielversprechendes Produkt. Wenn er nur wüsste, wie man es ansehnlicher gestalten könnte. Für die Leimmacher war Gelatine schon jahrelang ein Nebenprodukt der Kadaververwertung, beim amerikanischen Verbraucher aber war sie alles andere als populär. Und das aus gutem Grund: Die Herstellung von Gelatine war mit einem erheblichen Aufwand verbunden, und was bei all der Schinderei herauskam, war nicht gerade beeindruckend.¹

Wait fragte sich, ob es eine Möglichkeit gebe, Gelatine an den Geschmack der breiten Massen anzupassen. Auch der Erfinder des Herstel-

lungsprozesses von Gelatine, Peter Cooper (Gründer von Cooper Union) hatte schon versucht, abgepackte, unbehandelte und nicht mit Geschmacksstoffen versehene Gelatine an die Frau zu bringen, und verließ sich, wie andere auch, in seiner Verkaufsstrategie ganz auf das Argument, so sei das Produkt am flexibelsten, und die Köche könnten es ganz nach Belieben würzen und verwenden. Doch Waits war davon überzeugt, dass sich Gelatine in verschiedenen Geschmacksrichtungen besser verkaufen würde, und fügte ihr Fruchtsäfte, Zucker und Farbstoffe bei. Zunächst war das Produkt in den Geschmacksrichtungen Orange, Zitrone, Himbeere und Erdbeere erhältlich, sah ansehnlich aus und roch und schmeckte lecker. Mit diesem farbenfrohen und leichten Etwas konnte man nach Herzenslust spielen. Um die Assoziation mit Abfallprodukten aus dem Schlachthof endgültig zu kappen, gab Waits Frau May dem neuen Produkt den Namen Jell-O. Nun musste nur noch die Verpackungsfrage geklärt werden, und dann wollte das Paar mit dem Verkauf durchstarten.

Doch das Produkt verkaufte sich nicht. Die Verbraucher aus der Zeit der Jahrhundertwende kannten weder ein solches Produkt noch die Marke. Die damaligen Kochmethoden und Rezepte stammten noch aus der Zeit Königin Victorias, als jedes Nahrungsmittel seinen angestammten Platz hatte. Niemand wusste so recht, ob man Jell-O zum Salat geben sollte oder ob es sich um ein leckeres Dessert handelte.

Zwei Jahre lang versuchte Wait, das Interesse der Verbraucher an Jell-O zu wecken – mit mäßigem Erfolg. 1899 hatte er schließlich genug und verkaufte die Handelsmarke – Name, Bindestrich und alles – an den Kaufmann Orator Frank Woodward zu einem Spottpreis von 450 US-Dollar.

Woodward war der geborene Verkäufer und zur rechten Zeit am rechten Ort. LeRoy war im 19. Jahrhundert so etwas wie die Brutstätte von Handelsvertretern und Krämern und bekannt für die Fertigung von patentrechtlich geschützten Medikamenten. Woodward brachte Wundermittel und Heiltränke ebenso unters Volk wie Originalpflastersteine aus Paris. Er vertrieb Zielscheiben aus Gips an Scharfschützen und erfand ein Hühnergelege, das mit einem Anti-Lauspulver bestreut war.

Doch selbst Woodwards Firma Genesee Pure Food Company tat sich schwer damit, einen Markt für bunte Gelatine in Pulverform zu finden. Diese neue Produktkategorie mit unbekanntem Markennamen musste zur damaligen Zeit mit anderen Waren konkurrieren, die man im Kaufladen erwarb, indem man den Namen des Produkts nannte, das der Händler dann über den Tresen reichte. Jell-O wurde in einer Fabrik in der Nähe

produziert, die von Andrew Samuel Nico geleitet wurde. Der Verkauf war so schleppend und entmutigend, dass Woodward an einem düsteren Tag, den er damit zugebracht hatte, trübsinnig auf die Stapel unverkaufter Jell-O-Kisten zu stieren, Nico das ganze Geschäft zum Preis von lediglich 35 US-Dollar anbot. Doch Nico lehnte dankend ab.

Das größte Problem war, dass die Kunden nicht wussten, was sie mit Jell-O anfangen sollten. Und da die Kundennachfrage mehr oder weniger ausblieb, wollten die Kaufleute dieses Produkt nicht auf Lager nehmen. Die Hersteller anderer Fertigzutaten wie dem Backpulver von Arm & Hammer oder der Trockenhefe von Fleischmann verkauften ihre Waren oft zusammen mit Rezeptheften. Woodward überlegte sich, dass eine Beschreibung der unterschiedlichen Anwendungsbereiche von Jell-O die Nachfrage danach erhöhen könnte, doch er hatte keine Ahnung, wie er diese Anleitung unter das Volk bringen konnte – schließlich kaufte so gut wie niemand Jell-O.

Erst 1902 probierten Woodward und sein Marketingleiter William E. Humelbaugh eine neue Verkaufsstrategie aus. So entwarfen sie eine 10 x 10 Zentimeter große Anzeige, die sie für 336 US-Dollar im *Ladies' Home Journal* schalteten. Ziemlich kühn wurde dort behauptet, dass Jell-O »Amerikas berühmteste Nachspeise« sei. Außerdem wurde beschrieben, was sich damit alles zubereiten ließe: »Dieses neuartige Dessert lässt sich mit einem Klecks Schlagsahne oder Vanillesauce verfeinern. Der cleveren Hausfrau, die ihre Lieben immer aufs Neue verwöhnen möchte, stehen Hunderte weitere leckere Kombinationen zur Verfügung. Und das Beste daran, sie alle lassen sich im Handumdrehen zaubern.«

Genesee ließ Zehntausende von Werbebroschüren mit anschaulichen Abbildungen der unterschiedlich zubereiteten Nachspeisen sowie den entsprechenden Rezepten drucken und gab sie seinen Handelsvertretern mit, die sie kostenlos an die Hausfrauen verteilen sollten.

Auf diese Weise wurde noch ein weiteres Problem der Vertriebsleute aus der Welt geschafft. Vielerorts war ihnen der Verkauf von Tür zu Tür untersagt, es sei denn, sie konnten eine kostspielige Lizenz dafür vorweisen. Doch bei den Kochbüchern war die Sachlage ja anders – sie kostenlos zu verteilen stellte kein Haustürgeschäft dar. Nun konnten die Handelsvertreter getrost an die Tür klopfen und der überraschten Hausfrau ein Kochbuch in die Hand drücken – es gab keinen Haken an der Sache. Im Vergleich zu den Herstellungskosten von Jell-O waren die Druckkosten geradezu billig. Es hätte sich nicht gerechnet, Jell-O kostenlos zu verteilen,

weshalb auf die zweitbeste Lösung zugegriffen wurde: Der Verbraucher wurde zwar kostenlos über die Produktneuheit informiert, doch erst mit dem Kauf des Produkts konnte er seine neuen Kenntnisse auch anwenden.

Nachdem die Handelsvertreter eine Stadt mit diesen Broschüren überschwemmt hatten, statteten sie den ansässigen Kaufleuten einen Besuch ab und teilten ihnen mit, dass sie in Kürze von einer Nachfrage nach einem neuen Produkt namens Jell-O überrollt werden würden, und dass sie es am besten sofort auf Lager nehmen sollten. Endlich leerten sich ihre mit Jell-O-Kisten vollgestopften Karren.

Schon 1904 hatte sich diese Kampagne zu einem absoluten Renner entwickelt. Zwei Jahre später überschritt der Jahresumsatz von Jell-O die magische Grenze von 1 Million US-Dollar. Das Unternehmen ersann die Werbefigur des »Jell-O-Girls«, und aus den dünnen Broschüren wurden Kochbücher mit den besten Rezepten. In so manchem Geschäftsjahr betrug die Auflage mehr als 15 Millionen, und in den ersten 25 Jahren nach der Unternehmensgründung wurde wohl in ganz Amerika eine knappe Viertelmilliarde dieser Kochbücher kostenlos von Tür zu Tür verteilt. Namhafte Künstler wie Norman Rockwell, Linn Ball und Angus MacDonald erstellten farbige Zeichnungen für die Kochbücher. Jell-O hatte es geschafft und war aus den typisch amerikanischen Küchen nicht mehr wegzudenken.²

Jell-O legte wohl den Grundstein für eines der effizientesten Werbemittel des 20. Jahrhunderts: Indem man etwas verschenkt, schafft man Bedarf nach etwas anderem. Woodward erkannte wie kaum ein anderer zu seiner Zeit, dass »kostenlos« eine Art Zauberwort war, mit dessen Hilfe man das Konsumverhalten beeinflussen, neue Märkte schaffen, alte aufbrechen und nahezu jedem Produkt gesteigerte Attraktivität verleihen konnte. Außerdem hatte er herausgefunden, dass »kostenlos« nicht unbedingt bedeutete, keinen Gewinn erzielen zu können, sondern lediglich meinte, dass der Weg vom Produkt zum Profit mit einem kleinen Umweg verbunden war. Später würde diese Methode als »Lockartikel« in die Handbücher der Marketingexperten eingehen.

King Gillette

Zur selben Zeit befand sich das wohl bekannteste Beispiel dieser neuen Marketingmethode in Boston, nur ein paar hundert Meilen nördlich, in

der Mache. Im Alter von 40 Jahren war aus dem Erfinder King Gillette ein frustrierter, verbitterter Antikapitalist geworden, der seinen Lebensunterhalt als Handelsvertreter für Kronkorken bestritt. Obwohl es ihm weder an Ideen noch an wohlhabenden Eltern mangelte und er überdies vor Tatendrang strotzte, wollte sich der berufliche Erfolg nicht einstellen. Schuld daran war in seinen Augen allein das Übel der Konkurrenz. Bereits 1894 hatte er das Buch *The Human Drift* veröffentlicht, in dem er dafür eintrat, dass die gesamte Industrie von einem Unternehmen übernommen werden sollte, das sich im Volkseigentum befand. Ganz Amerika sollte in einer gigantischen Stadt namens Metropolis leben, deren Energiebedarf von den Niagarafällen gedeckt werden sollte. Sein Vorgesetzter in der Kronkorkenfabrik gab ihm einen letzten Rat: Erfinde etwas, was nach Gebrauch weggeworfen wird.

Eines Morgens, als sich Gillette gerade mit einem Rasiermesser rasierte, das so abgenutzt war, dass es sich nicht mehr schärfen ließ, kam ihm die zündende Idee. Wäre es möglich, die Klinge durch ein dünnes Stück Metall zu ersetzen? Damit wäre endlich Schluss mit dem lästigen und zeitaufwändigem Schleifen stumpfer Messer, denn seine neuartige Klinge würde nach häufigem Gebrauch einfach entsorgt. Nach einigen Jahren Entwicklungsarbeit und zahlreichen metallurgischen Experimenten war es soweit, und der erste Einmalrasierer kam auf den Markt.

Doch auch dieses Produkt war kein Senkrechtstarter. Im ersten Jahr nach seiner Markteinführung verkaufte Gillette gerade mal 51 Rasierer und 168 Ersatzklingen. In den darauffolgenden zwei Jahrzehnten probierte er jeden denkbaren Marketingtrick aus. Er ließ sein eigenes Konterfei auf die Packung drucken, was ihn zur Legende machte und einige Menschen glauben ließ, er wäre eine fiktionale Gestalt. Er verkaufte Millionen seiner Rasierer mit einem enormen Preisnachlass an die US-amerikanische Armee, da er hoffte, die Soldaten würden auch in Friedenszeiten nicht mehr auf das Produkt verzichten wollen, an das sie sich im Krieg gewöhnt hatten. Er verkaufte Unmengen davon an Banken, die die Rasierer ihren Kunden bei der Eröffnung eines Kontos als Werbegeschenk überreichten. Die Rasierer wurden mit allen möglichen anderen Produkten wie Kaugummi, Kaffee, Tee, Gewürzen und sogar Marshmallows gebündelt.

Mithilfe dieser Werbeaktionen kam der Verkauf der Rasierer allmählich ins Rollen, denn seine Taktik war Gold wert. Schließlich verkaufte er seine Rasierer zu günstigen Konditionen an seine Geschäftspartner, die sie kostenlos an den Mann brachten. Doch was nützt ein Rasierer ohne Klinge?