

JEFF JARVIS

WAS WÜRD GOOGLE TUN?

WIE MAN VON DEN
ERFOLGSSTRATEGIEN DES
INTERNET-GIGANTEN PROFITIERT

Aus dem Amerikanischen übersetzt
von Heike Holtsch

HEYNE <

738

Die Originalausgabe erschien 2009 unter dem Titel

WHAT WOULD GOOGLE DO?

bei Collins Business, an imprint
of HarperCollins Publishers, LLC



Verlagsgruppe Random House FSC-DEU-0100
Das für dieses Buch verwendete
FSC-zertifizierte Papier *Munken Premium Cream*
liefert Arctic Paper Munkedals AB, Schweden.

Copyright © 2009 by Jeff Jarvis
Copyright © 2009 der deutschsprachigen Ausgabe
by Wilhelm Heyne Verlag, München,
in der Verlagsgruppe Random House GmbH
Printed in Germany 2009

Umschlaggestaltung: Hauptmann und Kompanie Werbeagentur,
München – Zürich
Redaktion: Iüra – Klemm & Mues GbR
Satz: C. Schaber Datentechnik, Wels
Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck

ISBN: 978-3-453-15537-4

www.heyne.de

1009 ✓ 047226

Für Tammy, Jake und Julia

Inhalt

WWGT?	13
Die Google-Regeln	23
Neue Beziehungen	25
<i>Wenn man uns die Kontrolle überlässt, werden wir sie nutzen 25 · Die Dell-Hölle 26 · Ihr schlimmster Kunde ist Ihr bester Freund 39 · Ihr bester Kunde ist Ihr Partner 44</i>	
Neue Strukturen	46
<i>Ein Link kann alles verändern 46 · Tun Sie das, was Sie am besten können, für den Rest gibt es Links 49 · Werden Sie Teil eines Netzwerks 52 · Werden Sie zu einer Plattform 61 · Denken Sie dezentralisiert 67</i>	
Die neue Öffentlichkeit	74
<i>Wenn man Sie nicht suchen kann, wird man Sie nicht finden 74 · Jeder braucht Google-Elixier 77 · Das Leben findet öffentlich statt, das Wirtschaftsleben</i>	

*ebenfalls 82 · Ihre Kunden sind Ihre
Werbeagentur 83*

Die neue Gesellschaft 87

Elegante Organisation 87

Die neue Wirtschaft 96

*Klein bedeutet neuerdings groß 96 · Die Ära der
Post-Mangelwirtschaft 101 · Werden Sie Teil der
quelloffenen, talentierten Economy 105 ·
Der Massenmarkt ist tot – lang lebe die Masse
an Nischen 110 · Google kommodifiziert alles 118 ·
Willkommen in der Google-Wirtschaft 120*

Die neue Geschäftsrealität 123

*Materie ist Ballast 123 · Vermittler sind dem Unter-
gang geweiht 128 · Gratis ist ein Geschäftsmodell 134 ·
Entscheiden Sie, welches Geschäft Sie betreiben 140*

Die neue Haltung 144

*Es existiert ein wechselseitiges Verhältnis zwischen
Kontrolle und Vertrauen 144 · Vertrauen Sie den
Menschen 146 · Hören Sie zu 153*

Die neue Ethik 158

*Machen Sie Ihre Fehler richtig 158 · Das Leben ist ein
Prototyp 161 · Sie müssen ehrlich sein 164 · Sie
müssen transparent sein 167 · Kooperieren Sie 169 ·
Werden Sie nicht boshaft 171*

Die neue Geschwindigkeit	177
<i>Antworten kommen unverzüglich 177 · Das Leben wird live übertragen 180 · Der Mob formiert sich blitzschnell 183</i>	
Neue Gebote	186
<i>Hüten Sie sich vor dem Goldenen Kalb 186 · Begünstigen, ermöglichen und sichern Sie Innovationen 189 · Vereinfachen, immer wieder vereinfachen 195 · Gehen Sie aus dem Weg 198</i>	
Wenn Google die Welt regierte	203
Die Medien	208
<i>Die Google Times: Zeitungen in der Post-Zeitungs- papier-Ära 208 · Googlewood: Unterhaltung, bereit zu Offenheit 220 · GoogleCollins: Das Buch vernichten, um es zu retten 230</i>	
Werbung	244
<i>Und jetzt kommen Googles Sponsoren zu Wort 244</i>	
Der Einzelhandel	256
<i>Google Food: Ein Geschäft auf der Basis von Offenheit 256 · Google-Shops: Ein Unternehmen, das auf Menschen aufbaut 263</i>	

Energieversorgung	272
<i>Google Strom & Licht: Was Google tun würde</i> 272 ·	
<i>Google Telephone & Telegraph (GT & T): Was Google tun sollte</i> 278	
Herstellung	288
<i>Das Google-Mobil: Von Geheimhaltung zu Beteiligung</i> 288 ·	
<i>Google Cola: Wir sind mehr als Kunden</i> 298	
Service	306
<i>Google Air: Ein sozialer Kundenmarktplatz</i> 306 ·	
<i>Google-Immobilien: Wissen ist Macht</i> 313	
Geld	318
<i>Google-Kapital: Geld schafft Netzwerke</i> 318 ·	
<i>Die erste Google-Bank: Märkte ohne Vermittler</i> 329	
Das Gemeinwohl	335
<i>Das St.-Google-Krankenhaus: Öffentlich zu sein hat Vorteile</i> 335 ·	
<i>Die Gemeinschaft der bei Google Versicherten: Kooperation wird zu einem Geschäft</i> 342	
Öffentliche Einrichtungen	352
<i>Google U: Ein offenes Bildungssystem</i> 352 ·	
<i>Die Vereinigten Staaten von Google: Die Herrschaft der Computerfreaks</i> 364	

Ausnahmen	370
-----------------	-----

*PR und Juristen: Hoffnungslos 370 · Gott und Apple:
Jenseits von Google? 376*

Die Generation G	381
-------------------------------	------------

Das Gespräch geht weiter	400
--------------------------------	-----

Danksagungen und Enthüllungen	401
-------------------------------------	-----

Index	405
-------------	-----

Kein Manager, kein Unternehmen, keine Institution scheint wirklich zu wissen, wie man im Zeitalter des Internets überlebt und wächst. Außer Google.

Gleich, welche Herausforderung sich auch stellen mag, ist es also sinnvoll zu fragen: WWGT? Was würde Google tun?

Ob es um Management, Handel, Nachrichten, Medien, Produktion, Marketing, Dienstleistungen, Politik, die Regierung oder gar Bildung und Religion geht, die Antwort auf diese Frage ist der Schlüssel zum Überleben in einer Welt, die sich radikal und dauerhaft verändert hat.

Diese Welt ist voller Widersprüche und verwirrend, sie steht kopf und kehrt das Innerste nach außen. Wer hätte je geglaubt, dass ein Internetportal sich derart tiefgreifend und nachhaltig auf die gesamte Zeitungsbranche auswirken würde, dass Jugendliche mit Kamera und Internetzugang ein breiteres Publikum erreichen würden als das Fernsehen, dass ein paar Eigenbrötler von der Tastatur ihres Computers aus Politiker und ganze Konzerne zu Fall bringen könnten oder dass ein paar Aussteiger milliardenschwere Unternehmen aufbauen würden? Dafür mussten sie keine Regeln brechen. Sie arbeiten mit neuen Regeln für ein neues Zeitalter, etwa diesen:

- Heutzutage hat der Kunde das Sagen. Seine Stimme zählt überall auf der Welt und wirkt sich unmittelbar auf jede Art Institution aus.
- Menschen können sich überall zusammenschließen und sich verbünden – für oder gegen Ihr Unternehmen.
- Der Massenmarkt ist tot, er wurde ersetzt durch eine Masse von Nischen.
- »Märkte sind Gespräche«, heißt es im *Cluetrain Manifest*, einer Thesensammlung zum Internetzeitalter aus dem Jahr 2000. Das heißt, um welche Art Organisation es auch gehen mag, nicht das Marketing ist heute die Schlüsselkompetenz, sondern die Vernetzung.
- Grundlage unserer Wirtschaft ist nicht mehr Knappheit, sondern Überfluss. Die Kontrolle über Waren und deren Verteilung garantiert nicht länger Prämien und Gewinn.
- Heute werden Gewinne erzielt, indem Kunden die Möglichkeit bekommen, bei der Entstehung, Verteilung, Vermarktung und Verbreitung von Produkten mitzuwirken.
- Die erfolgreichsten Unternehmen bestehen mittlerweile aus Netzwerken – die so wenig Wert wie möglich abschöpfen, um wachsen zu können – und aus den Plattformen, auf denen diese Netzwerke aufgebaut sind.
- Pipelines, Menschen, Produkte oder geistiges Eigentum sind nicht länger ein Schlüssel zum Erfolg. Offenheit dagegen schon.

Die Gründer und Geschäftsführer von Google haben den Wandel verstanden, den das Internet mit sich bringt. Darum betreiben sie mit Einfluss und Erfolg ein Geschäft, das die *London Times* als »das am schnellsten wachsende Unternehmen der Weltgeschichte« bezeichnet hat. Das gilt auch für einige Unruhe stiftende Kapitalisten oder Beinahe-Kapitalisten wie Mark Zuckerberg, den Gründer von Facebook; Craig Newmark, der

sich selbst – ganz im Ernst – Gründer und Kundenberater von Craigslist nennt, sowie Jimmy Wales, Mitbegründer von Wikipedia, Jeff Bezos, den Gründer von Amazon, und Kevin Rose, den Schöpfer von Digg. Sie alle betrachten die Welt anders als wir, darum treffen sie andere Entscheidungen; Entscheidungen, die unverständlich erscheinen, wenn man die überholten Regeln überholter Wirtschaftszweige zugrunde legt, die dank neuer Möglichkeiten und neuer Vordenker hinweggefegt worden sind.

Deshalb begegnet man all dem Wandel am besten mit der Frage, was diese Störenfriede – Mark, Craig, Jimmy, Jeff, Kevin und natürlich Google – tun würden. Google selbst erklärt die eigene Philosophie freimütig auf seiner Website anhand von »10 Dingen, die für Google erwiesen sind«. Das ist clever, aber offenbar ist PowerPoint der Mitarbeiterschulung förderlich (was besonders deshalb notwendig ist, weil bis Ende 2007 innerhalb eines Jahres die Zahl der Mitarbeiter explosionsartig um 50 Prozent auf 16 000 gestiegen ist und noch vor Ende des folgenden Jahres 20 000 erreicht hat): »Der Nutzer steht an erster Stelle, und alles Weitere ergibt sich von selbst«, lautet Googles Devise. »Es ist das Beste, eine Sache wirklich, wirklich gut zu machen. ... Schnell ist besser als langsam. ... Sie können Umsätze erzielen, ohne jemandem damit zu schaden. ... Es gibt immer noch mehr Informationen. ... Das Bedürfnis nach Informationen überschreitet alle Grenzen. ...« All das ist sinnvoll, aber es ist längst nicht alles. Man kann sich noch mehr bei Google anschauen.

Die Frage, die ich in diesem Buch aufwerfe, ist, wie man in neuen Bahnen denkt, sich neuen Herausforderungen stellt, neue Lösungen für Probleme findet, neue Chancen erkennt und wie man einen neuen Blickwinkel auf die Strukturen von Wirtschaft und Gesellschaft öffnet. Ich versuche, die Welt so zu sehen, wie Google sie sieht, analysiere Googles Erfolg mit

distanziertem Blick und lege die Strategie des Unternehmens offen, damit Sie diese Erkenntnisse auf Ihre eigenen Firmen oder Institutionen und auf Ihre eigene Arbeitswelt übertragen können. Wir werden Google gemeinsam untersuchen. Auf gleiche Weise kann man auch bei anderen Unternehmen vorgehen, sogar bei Marktführern, deren Erfolg Ihnen ebenso erstaunlich und großartig erscheint. Man kann nicht nur, man muss.

Google dient uns als Denkmodell für neue Ideen, weil sein Erfolg für sich spricht. Hitwise, eine Agentur für die Erhebung von Daten zum Informationsaustausch, fand heraus, dass Googles Anteil an Suchvorgängen im Jahr 2008 in den USA bei 71 Prozent, in Großbritannien sogar bei 87 Prozent lag. Durch die Übernahme der Werbeplattform DoubleClick im Jahr 2008 kontrollierte Google laut Marktbeobachter Attribution 69 Prozent der Online-Werbung, laut IDC (International Data Corporation) flossen 24 Prozent der Online-Werbeinnahmen an Google. 2008 überstiegen Googles Werbeeinnahmen in Großbritannien die des größten TV-Werbesenders ITV, demnächst werden sie die sämtlicher britischer Zeitungen übertreffen. Die Entwicklung geht rasant weiter: 2007 stieg Googles Datenverkehr um 22,4 Prozent. Google gibt schon längst nicht mehr bekannt, wie viele Server betrieben werden – Schätzungen zufolge sind es Millionen –, auch hat man aufgehört, die Zahl der angeschlossenen Websites zu veröffentlichen, jedenfalls waren 1998 zunächst 26 Millionen Seiten gelistet; im Jahr 2000 waren es bereits eine Milliarde; Mitte 2008 war die Rede von einer Billion Webadressen. Millward Brown erklärte sowohl 2007 als auch 2008 im Markenranking BrandZ Top 100 Google zur weltweiten Nummer eins unter den Handelsmarken.

Dagegen sind die ehemaligen Online-Riesen Yahoo und AOL längst Geschichte. Sie arbeiten nach überholten Regeln,

denn sie üben Kontrolle über Inhalte und Verbreitungswege aus und bilden sich ein, man könnte Kunden, Beziehungen und Aufmerksamkeit »besitzen«. Sie geben Ziele vor und maßen sich an, die Kunden genau dort hinzubeordern. Ein großer Teil der Einnahmen fließt in das Marketing, um Kunden anzuziehen, und es werden große Anstrengungen unternommen, diese an sich zu binden. Yahoo ist das letzte Unternehmen der alten Medienwelt.

Google ist das erste Unternehmen der neuen Medienwelt. Im Gegensatz zu Yahoo handelt es sich bei Google nicht um ein Portal, sondern um ein Netzwerk in Verbindung mit einer Plattform. Google denkt in dezentralisierten Bahnen und bewegt sich auf die Menschen zu. Google ist über das gesamte Web verbreitet. Etwa ein Drittel der Einnahmen – Schätzungen zufolge insgesamt 20 Milliarden Dollar im Jahr 2008 – werden nicht bei Google.com verdient, sondern auf Websites, die über das ganze Internet verteilt sind. Und das funktioniert so: Googles AdSense Block auf der Homepage meines Blogs macht mich zu einem Teil des Google-Imperiums. Ich bekomme von Google Geld für diese Anzeigen. Leser erreichen mich über Googles Suchfunktion. Google profitiert durch die Möglichkeit, diesen Lesern mehr Anzeigen zu präsentieren, die sich nun leichter maßgeschneidert, wirksam und profitabler gestalten lassen, denn man weiß, worum es auf meiner Site geht. Ich habe Google hereingelassen, denn Google hilft mir, das zu tun, was ich tun möchte.

Im Gegenzug helfe ich bei der Verbreitung von Google, indem ich Anzeigen auf meiner Homepage zulasse und YouTube-Videos, Google-Landkarten und ein Google-Suchfeld in meinen Blog integriere. Wenn ich einen Link zu einer Internetseite einrichte, helfe ich Google, zu verstehen, worum es auf dieser Seite geht und wie groß ihr Beliebtheitsgrad ist. Ich mache Google schlauer. Wir alle tun das durch unsere Klicks

und Links. Google ist intelligent genug, dieses Wissen zu verwalten und Vorteile daraus zu ziehen. So nutzt Google die Weisheit der Masse und respektiert dabei jeden Einzelnen innerhalb dieser Masse. Google vertraut uns (na ja, immerhin den meisten, von ein paar lästigen Spammern einmal abgesehen – aber auch hier findet Google Wege, die wenigen Übeltäter unter uns aufzuspüren). Google hat erkannt, dass wir als Individuen in einem nahezu unendlichen Universum innerhalb kleiner, von Interessen, Informationen oder geografischen Gegebenheiten bestimmten Gruppen leben. Google betrachtet uns nicht als Masse. Google versteht, dass die Wirtschaft aus einer Masse von Nischen besteht – dass die Größe neuerdings im Kleinen liegt. Google versteht sich selbst nicht als Produkt, sondern als Dienstleistung, als Plattform, als Mittel zum Zweck, für das es bislang keine Grenzen gibt.

Momentan ist es schwer vorstellbar, aber auch Google könnte scheitern. Google könnte zu unübersichtlich werden, um weiter effizient arbeiten zu können (mir ist durch Insider zu Ohren gekommen, dass es immer schwieriger wird, in einem so riesigen Unternehmen Abläufe reibungslos zu gestalten). Wird ein Unternehmen derart übermächtig, besteht die Gefahr, dass der Staat sich versucht fühlt, es zu zerschlagen. 2008 engagierte das Justizministerium der USA einen Topankläger zur Untersuchung von Googles Abkommen zur Veröffentlichung von Anzeigen bei Yahoo und die daraus resultierende Vormachtstellung auf dem Werbemarkt (dazu sollte man allerdings wissen, dass Google diese Position nur mit dem klaren Einverständnis seitens Yahoo, der Zeitungen und Werbeagenturen erreichen konnte). Darüber hinaus läuft Google Gefahr, so groß zu werden, dass es kaum möglich ist, weiter zu wachsen. Eine Entwicklung in diese Richtung zeichnet sich bereits ab. Außerdem könnte Google unser Vertrauen verspielen, und zwar in dem Moment, in dem die Daten, die man über uns

gesammelt hat, missbraucht würden. Unsere wachsende Abhängigkeit könnte auch als Hebel dafür eingesetzt werden, Gebühren zu verlangen (wie es bei Kabelanbietern, Telefon- und Fluggesellschaften längst zur Regel geworden ist). Google könnte den richtigen Weg aus den Augen verlieren oder ganz einfach alles vermässeln. Als bei Gmail kurzzeitig Probleme auftraten, rief Googles Geschäftsführer Eric Schmidt der Welt ins Gedächtnis: »Wir sind nicht perfekt.«

Man sollte sich also nicht damit verausgaben, Google sein zu wollen und zu imitieren, was Google macht. In diesem Buch geht es um mehr als Google und seine Regeln, es geht auch um mehr als Technologie und Wirtschaft. Es geht darum, die Welt so zu sehen, wie Google sie sieht, selbst einen neuen Blick auf die Welt zu entwickeln und sie anders zu deuten. Es ist also eigentlich kein Buch über Google. In diesem Buch geht es um Sie. Es geht um Ihre Welt, darum, wie sie sich für Sie verändert und wie Sie das Beste daraus machen können. Man findet kaum eine Branche oder Institution – seien es Werbefirmen, Fluggesellschaften, der Einzelhandel, Automobilhersteller und -händler, Handelsmarken, Computerfirmen, Modedesigner, Telefongesellschaften, Kabelanbieter, aufstrebende Politiker, Vertreter der Regierung, Lehrende an Universitäten –, die sich nicht die Frage stellen sollte: Was würde Google tun?

Im folgenden Teil des Buches werde ich dabei behilflich sein, Ihnen diese Frage zu beantworten, indem ich Googles Art von Klugheit behandle wie einen Satz von Regeln zum allgemeinen und wirtschaftlichen Leben, die in jedem Bereich der Gesellschaft ihre Gültigkeit haben. Im nächsten Teil werde ich darstellen, wie diese Gesetzmäßigkeiten sich auf eine große Zahl von Unternehmen, Wirtschaftszweigen und Einrichtungen übertragen lassen, und jede davon als Beispiel einer anderen Denk- und Verhaltensweise analysieren. Schließlich werde

ich untersuchen, welchen Einfluss Google-Denken auf unser Leben und die Zukunft der Generation Google hat. Am Anfang steht eine Untersuchung der neuen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Machtstrukturen, wo auf einmal wir, die Menschen, das Sagen haben – dank Google.

Die Medien



Die Google Times: Zeitungen
in der Post-Zeitungspapier-Ära
Googlewood: Unterhaltung,
bereit zu Offenheit
GoogleCollins: Das Buch vernichten,
um es zu retten

Die Google Times: Zeitungen in der Post-Zitungspapier-Ära

2008 verbrachte ich eine Woche in London, die sich als ereignisreich erweisen sollte. Edward Roussel, Herausgeber der digitalen Abteilung der *Telegraph*-Medien-Gruppe, berichtete mir bei Tee und Toast, er denke über dieselbe Frage nach wie ich. Er beantwortete sie mit einer überraschenden Vision: Was wäre, wenn Zeitungen einen Großteil ihrer Arbeit Google überließen? Online sei Google bereits ihr bester Generalvertreter, überlegte Roussel. Er könne sich keine Zeitung vorstellen, die eine bessere Technologie entwickeln oder höheres technisches Potenzial anziehen könne als Google. Was Werbung betreffe, sei Google eindeutig im Vorteil. Warum also nicht Vertrieb, Technologie und den überwiegenden Teil der Anzeigenverkäufe outsourcen und Google als Plattform nutzen, um die Zeitung auf ihre Kernkompetenz zu konzentrieren – den Journalismus?

Roussel hatte erkannt, was eine Grundregel dieses Buches ist: *Entscheiden Sie, welches Geschäft Sie betreiben.* Am folgenden Tag diskutierte ich mit der Konkurrenz, dem *Guardian*, dieselbe Frage. Ich arbeitete dort und hatte gerade eine Reihe von Seminaren über die Zukunft des Journalismus organisiert. Die

Aufgabe, die ich dort stellte, bestand aus zehn Fragen, die Zeitungen sich aktuell beantworten müssen. Erstens: Wer sind wir? Zeitungen dürfen sich nicht länger auf Herstellung und Vertrieb versteifen. Sind Sie Teil der Informationsbranche? Offensichtlich ja, aber da Informationen derart schnell und einfach kommodifiziert werden können, ist die Frage nach der Kernkompetenz komplex. Betreiben sie ein Geschäft mit Communitys, wie etwa Facebook? Nicht direkt, nur ausgewählte Fachzeitungen geben Gruppen die Möglichkeit, sich zu organisieren. Machen Zeitungen Wissen zu ihrem Geschäft, so wie Google oder Amazon? Noch nicht, sie verstehen noch nicht genug, was ihre Leser wissen. Zeitungen müssen sich in Plattformen für größere Nachrichtennetzwerke verwandeln – aber so weit sind sie noch nicht.

Am Abend vor meinem Seminar hatte der *Guardian* Arianna Huffington, Gründerin der *Huffington Post*, als Rednerin eingeladen. Sie kündigte an, sie wolle ihren Service lokal betreiben und sich in Chicago niederlassen. Sie hatte einen Redakteur engagiert, der eine Website rings um die besten Blogger vor Ort einrichten sollte. Ein Reporter der *Chicago Tribune*, die wirtschaftlich unter Druck stand – und jetzt auch noch Huffingtons Zielscheibe auf dem Rücken spürte –, fragte mich, wie die Zeitung darauf reagieren solle. Ich antwortete: Früher hätte man Huffington als Konkurrentin betrachtet. Der neue Weg wäre, mit ihr zusammenzuarbeiten: Lokalanzeigen für sie zu verkaufen und im Gegenzug an ihren Einnahmen beteiligt zu werden. Ihre Blogger in der Zeitung zu zitieren, von ihrem Werbepotenzial und ihren Beziehungen zu profitieren – im Austausch gegen Freundschaft und Links. Neue Blogs einzurichten, zu denen Huffingtons Autoren Stellung nehmen und Links einrichten würden. Huffington mit Schlagzeilen der *Tribune* zu versorgen, von denen aus ebenfalls Links auf die Zeitung verweisen würden. Der Markt gehöre nicht länger der *Tri-*

bune allein. Die *Chicago Tribune* solle Teil eines Netzwerks werden und es unterstützen.

Nachrichtenkonzerne denken noch nicht in diesen Bahnen. Als ich in London war, geriet ich online in einen Streit zwischen Bloggern und der Nachrichtenagentur Associated Press, die gerichtliche Schritte gegen eine Website eingeleitet hatte. Die Site sollte Auszüge aus den Berichten aus dem Netz nehmen, dabei bestanden einige aus nur 33 Wörtern. Associated Press behauptete, die Blogger hätten ihnen diese Worte gestohlen. Die Blogger dagegen hatten angenommen, sie täten der AP jedes Mal einen Gefallen, wenn sie ihre Storys zitierten oder einen Link darauf einrichteten.

Diese Konfrontation führt uns den Millennium-Clash der alten und neuen Medienmodelle vor Augen: Content-Wirtschaft gegen Link-Wirtschaft. Die AP, ebenso wie die Zeitungen, die ihre Inhalte publizieren, glaubten bisher, diese sicherten ihren Wert und ihre Anziehungskraft. Online jedoch ist Content ohne Links ein Baum in einem Wald, der fällt, ohne dass es jemand hört (und der dann zu Zeitungspapier wird). Der tatsächliche Wert der oben geschilderten Transaktion bestand nicht in der Nachricht, die nach Ansicht der AP gestohlen worden war, sondern in der Vernetzung, die die Blogger ihr beschert hatten. In der Content-Wirtschaft verdiente man Geld, indem man Inhalte kontrollierte und verkaufte. In der Link-Wirtschaft zahlt es sich zumindest nicht mehr aus, Kopien von Inhalten zu verkaufen, wenn das Original nur einen Link und einen Klick entfernt ist. Nichts anderes machen Zeitungen ...

Die Link-Wirtschaft bringt fünf Notwendigkeiten mit sich: Sie müssen erst einen einzigartigen Content herstellen, der unzweifelhaft wertvoll ist. Lediglich kommodifizierter Content wird Ihnen weder Links noch Google-Elixier verschaffen. Zweitens müssen Sie sich öffnen, damit Google und der Rest der Welt Ihre Inhalte finden kann. (*Wenn man Sie nicht suchen*

kann, wird man Sie nicht finden.) Drittens ist es Ihnen selbst überlassen, herauszufinden, wie Sie von der veränderten Situation ökonomisch profitieren, für gewöhnlich geschieht dies in Form von Werbung. Viertens sollten Sie Links als Mittel sehen, Ihren Wirkungsgrad zu steigern. (*Tun Sie das, was Sie am besten können. Für den Rest gibt es Links.*) Fünftens müssen Sie erkennen, wie Sie darüber hinaus einen Zusatznutzen für die Anwender schaffen: durch Prämierung der besten Inhalte; durch Infrastruktur in Form von Technologie, die es ermöglicht, Links ausfindig zu machen; durch Anzeigennetzwerke, die den Urhebern helfen, Links und Datenverkehr zu Geld zu machen. Eine solche tektonische Verschiebung zu nutzen – zu erleben, wie die Welt erschüttert wird, und neue Chancen zu entdecken – ist eine Schlüsselqualifikation für das Denken in der Art von Google.

Wenn Nachrichtengesellschaften online gehen, bedeutet das nicht einfach, Internetseiten zu füllen. Für eine solche Transformation müssen sie sich neu erfinden – ihr Selbstverständnis, ihre Funktion, ihre Beziehung zur Leserschaft, ihr ökonomisches Potenzial –, und zwar schnell. Jeffrey Cole vom Annenberg School Center for the Digital Future der University of Southern California fand 2007 in einer Umfrage heraus, junge Menschen im Alter zwischen zwölf und 25 würden »niemals eine Zeitung lesen«. *Niemals*. Philip Meyer schrieb in seinem Buch *The Vanishing Newspaper*, erschienen 2004, wenn die gegenwärtige Entwicklung sich fortsetze, werde im Jahr 2040 die letzte amerikanische Zeitung herausgegeben – und dieser Abwärtstrend hat sich noch verstärkt, seit er diese Behauptung aufstellte. Die Lage ist ernst.

Google wirkt sich direkter und schneller auf die Medien aus als auf andere Wirtschaftszweige – obwohl auch diese noch betroffen sein werden. Um zu demonstrieren, wie dringend die Notwendigkeit ist, sich den neuen Marktgegebenheiten anzu-

passen, beginne ich dieses Kapitel, indem ich wesentliche Regeln aufführen und sie speziell in Hinsicht auf Printmedien deuten werde.

Materie ist Ballast. Zeitungen gingen von der Annahme aus, ihr Wettbewerbsvorteil bestehe darin, Mittel zu Massenproduktion und -vertrieb zu besitzen. In der alten Wirtschaftswelt, die auf Knappheit beruhte und von Inhalten abhängig war, hatten sie recht. Heutzutage jedoch bringt die Infrastruktur im Bereich der Druckereien Kosten mit sich, die nicht mehr tragbar sind. Deshalb behaupte ich, Zeitungen sollten einen Zeitpunkt in nicht allzu weit entfernter Zukunft festlegen, an dem sie die Druckerpressen abschalten.

Verrückt, sagen Sie? Sie argumentieren, die alten Massenmedien hätten immer noch einen Wert? Einnahmen aus dem Online-Geschäft reichten an die Einnahmen der gedruckten Presse noch nicht heran. Doch je intensiver sich die Leser dem Internet zuwenden, desto weniger bringt ein Zeitungskiosk ein. Im Bereich der Werbung werden gedruckte Dollar einfach durch digitalen Geldverkehr ersetzt. Aber brauchen sie denn nicht trotzdem Papier? Doch, aber jetzt, da Zeitungen keine Monopolstellungen mehr haben, wird die Auflage nie wieder das sein, was sie einmal war. Bei der Verschiebung von physisch zu digital und von Masse zu Nische nutzt man den Wert, den eine Zeitung in der Vergangenheit als Publikationsorgan geschaffen hat, indem man ihre Version für eine elektronische Zukunft verkündet. Zunächst muss jedoch klar sein, was als Nächstes kommt. Das Printmedium muss die Produkte der Post-Papier-Ära entwerfen und ausbauen – die Belegschaft umschulen und umstrukturieren und unnötige Kosten abbauen –, und zwar bevor die Druckerpressen stillstehen. Es muss die neuen Produkte promoten, selbst wenn es auf Kosten der alten geschieht: Schlachte dich selbst aus. Das Publikum und die Werbekunden von der neuen Zukunft zu überzeugen ist bes-

ser, als ihnen hinterherzulaufen, nachdem sie andere Nachrichtenquellen entdeckt haben.

Sobald sie sich von der Materie befreit haben, werden die Zeitungen stolz verkünden: Nie mehr abgeholzte Bäume und wachsende Kohlendioxidbelastung (wie eine ökologische Website errechnete, fielen 2001 der Zeitungsproduktion 453 Millionen Bäume zum Opfer). Keine Sprit fressenden, Umwelt verschmutzenden Trucks mehr, die herumfahren. Keine Druckerpressen mehr, die Energie verschwenden. Kein Müll mehr, der recycelt werden muss. Kein Öl mehr, das gefördert werden muss, um Druckerschwärze zu produzieren. Zur Hölle mit der CO₂-Reduzierung. Jede neue Online-Zeitung ist ein Held der Umwelt!

2005, nachdem man gerade 150 Millionen Dollar in neue Druckerpressen für kleinere Formate investiert hatte, lud mich der *Guardian* ein, um mit den Managern über zukunftsfähige Entwicklungen zu diskutieren. Der Herausgeber, Alan Rusbridger, nahm mir den Wind aus den Segeln, als er einräumte, diese Pressen seien wohl die letzten, die man angeschafft habe: »Unsere letzten Druckerpressen.« Ich konnte kaum glauben, dass ein amerikanischer Verleger diese Worte aussprach, ohne dazu gezwungen zu werden. Rusbridger hatte seine Pflicht angenommen, den *Guardian* über die Schlucht zu tragen, die sich zwischen gedruckter und Online-Presse auf tat, zwischen Material und Bits. Seine Mission bestand nicht darin, das alte Medium zu schützen, sondern dessen Werte in die neue Welt zu tragen, so schnell, sicher und umsichtig er konnte.

Papier muss nicht verschwinden. Doch Zeitungen sollten sich zumindest auf die Möglichkeit – oder gar Unvermeidbarkeit – dieses Übergangs einstellen, denn sonst bleiben sie mit nichts weiter zurück als mit ihren Druckerpressen. Abschirmung ist einfach keine zukunftssträchtige Strategie.

Denken Sie dezentralisiert. Nachrichtenorganisationen können sich nicht mehr auf die Vorstellung verlassen, dass die Welt sich bis zu ihren Toren durchschlagen wird. Die Menschen finden ganz allein zu den Nachrichten, über unendlich viele neue Wege: Blogs von Freunden, Nachrichten-Websites wie Google News und Daylife, kooperative Nachrichten-Websites wie Digg, Feeds auf Facebook oder Twitter, Anwendungen auf Mobiltelefonen, und wer weiß, was sonst noch kommt. Wie ein Schüler 2008 gegenüber der *New York Times* sagte: »Wenn die Nachrichten so wichtig sind, werden sie mich schon erreichen.« Nachrichtengesellschaften sollten also damit aufhören, sich so zu präsentieren, als seien sie das Höchste. Sie sollten anfangen, sich selbst als Dienstleister zu betrachten, indem sie Newsfeeds vorantreiben und Website-Netzwerken Inhalte zur Verfügung stellen, um ihre Nachrichten dort hinzubringen, wo die Menschen sind. Das ist die neue Art der Lieferung frei Haus, das Internet als Zeitungsjunge.

Werden Sie zu einer Plattform. Werden Sie Teil eines Netzwerks. Sie können nicht mehr alles allein machen. Sich kooperativen Netzwerken anzuschließen ist hilfreich. Für Zeitungen könnte das bedeuten, die Hilfe des Lesepublikums in Anspruch zu nehmen, um Storys zu vervollständigen. Es könnte bedeuten, die Öffentlichkeit zur Berichterstattung zu rekrutieren und zu mobilisieren. Es könnte auch bedeuten, sie in dem Geschäft zu etablieren. Es bedeutet mit Sicherheit, ihre Beiträge und Verbesserungen willkommen zu heißen (ein Weg, die Regel *Machen Sie Ihre Fehler richtig* zu befolgen).

Zeitungsredaktionen können die neuen Dienste mit Rohmaterial versorgen, um diese zu Produkten zu verarbeiten – Berichte, die kommentiert werden; Filmmaterial, das aufbereitet wird; Aufgaben, die übertragen werden. Die *New York Times* und NPR kündigten jeweils ein Programm an, mit dem durch APIs (application programming interfaces) Content zugäng-

lich gemacht werden soll, etwa für ein Mashup oder einen Remix. Zeitungen können auch Funktionswerkzeuge bereitstellen – Weblog-Tools und Repackage-Werkzeuge, um beispielsweise Google Maps kooperativen Communitys als Ressource zur Verfügung zu stellen. Sie können Mitarbeiter schulen, indem sie ihr Wissen bereitstellen, etwa darüber, wie man Zugang zu allgemeinen Informationen erhält, Verleumdungsklagen vermeidet oder Filme macht (wie Travel Channel und einige lokale Fernsehsender). Sie können guten Websites Promotion und Datenverkehr ermöglichen. Sie können Einnahmequellen schaffen, indem sie sich ein Beispiel an Glam nehmen und Anzeigennetzwerke für die neuen Dienste einrichten. Im Gegenzug werden die Zeitungen kostengünstig und risikolos mit Nachrichten und Informationen versorgt, die sie sich ansonsten nicht leisten könnten. Sie werden zu einem Teil von etwas, das größer ist als sie selbst.

So weit die Theorie. Für Online-Zeitungen war die Idee eines kooperativen hyperlokalen Nachrichtennetzwerks von jeher ein – unerreichter – Heiliger Gral: Heerscharen bloggender Nachbarn, die Nachrichten und Fotos sammeln, vom Schwarzen Brett der Schule oder dem letzten Straßenfest. Es gab zahlreiche Bemühungen, dieses Ziel zu verwirklichen, und beinahe ebenso viele Fehlschläge, unter anderem meinen eigenen. Ich musste einsehen, dass es ein Fehler war, von den Leuten zu erwarten, sie würden die Website meiner Zeitung besuchen, um ihren Beitrag zu leisten. Viele möchten ihre eigenen Sachen haben, an einem Ort ihrer Wahl. Ich erkannte auch, dass Blogger über die Mittel verfügen müssen, das, was sie tun, zu unterhalten – das heißt: über Geld.

2004 arrangierte ich ein Treffen, um Leute dazu zu bringen, auf NJ.com zu bloggen. Eine gute Idee, sagte die Journalistin Debra Galant, aber sie ist zu gut, um sie auf deiner Site in die Tat umzusetzen, Jeff. Sie startete ihren eigenen Blog,

Baristanet.com, der die Umgebung von Montclair, New Jersey, abdeckt und mittlerweile 10 000 Leser und 100 Werbekunden pro Tag erreicht. Wie sollte sich dessen Verhältnis zu der Website und Zeitung gestalten, für die ich arbeitete, den *Star-Ledger*? Anstatt zu konkurrieren, gaben im Jahr 2008 beide Medien gemeinsam einen gedruckten *Montclair Guide* heraus und teilten Content und Anerkennung, denn sowohl die Zeitung als auch der Blog verkauften Anzeigen. Das ist ein Anfang. Als Nächstes würde ich gern ein Netzwerk aus unzähligen Baristanets sehen, das Hunderte von Städten und vielleicht Tausende von Interessen abdeckt.

Kooperieren Sie. Kooperation bedeutet Co-Kreation. Dafür ist es erforderlich, einen Teil der Kontrolle über das, was man mitbringt, abzugeben. So können die neuen Mitarbeiter Inhalte umgestalten, ergänzen und verbreiten. Die Zeitung erhält mehr Content, und man unterhält sich über sie, was dazu führt, dass sie neue Links, Leser, Beachtung, Loyalität und Google-Elixier bekommt.

2007 wollte Brian Lehrer das Potenzial seiner Radiosendung auf WNYC nutzen und die Öffentlichkeit für ein gemeinsames journalistisches Projekt mobilisieren. Lehrer bat seine Zuhörer, Geschäfte in ihrer Nähe aufzusuchen und über die Preise von Milch, Salat und Bier zu berichten. Hunderte kamen dieser Aufforderung nach und versorgten den Sender mit Daten, die ein einziger Reporter niemals hätte zusammenstellen können. WNYC stellte die Daten auf Google Maps dar, um darüber zu informieren, in welcher Umgebung man übervorteilt wurde. So fand der Sender heraus, dass einige Läden für Milch Preise verlangten, die ungesetzlich hoch lagen.

Die BBC gewährte zugunsten eines öffentlichen Versuchsprojekts namens Backstage Einblick in zahlreiche ihrer Quellen, was jedem die Möglichkeit gibt, auf Basis dieser Inhalte und Daten eigene Produkte zu entwerfen. So entstand beispiels-

weise ein Remix, der zu den Newsfeeds der BBC passendes Material auf YouTube und Flickr ausfindig machte. Darüber hinaus entwickelte sich ein Service, der herausfand, über welche BBC-Stories im Internet am meisten gesprochen wurde, und einer, der Daten zum Straßenverkehr mit Google Maps kombinierte. Wie Facebook zog die BBC zahlreiche Entwickler an, die neue Produkte einrichteten, die die Informationen der BBC zweckdienlicher machten. Außerdem verhalfen sie dem Medien-Giganten zu neuen Anregungen, ohne die Kosten oder Verzögerungen, die riesige Organisationen sonst mit sich bringen. *Willkommen in der quelloffenen, talentierten Economy.*

Hören Sie gut zu. So wie About.com und Google Suchanfragen auswerten, um zu erfahren, was das Publikum wissen möchte, sollten Zeitungen den Menschen Möglichkeiten eröffnen, auszudrücken, was sie wissen müssen, und den Journalisten deren Arbeit zuzuweisen. *BusinessWeek* hat diese Aufgabe in Angriff genommen. Digg.com ließ die Nutzer über Fragen abstimmen, die 2008 an Politiker gerichtet werden sollten. 2007 arbeitete ich mit Auszubildenden beim deutschen Burda-Verlag und veranstaltete Brainstormings zu Produkten. Einer der Trainees stellte eine Frage, die so offensichtlich war, dass ich mich hätte ohrfeigen können, weil ich sie selbst noch nicht gestellt hatte: »Warum werden wir nicht von der Öffentlichkeit beauftragt?« Richtig. Die Leser wissen, was sie wissen möchten. Journalisten brauchen ein Instrument, wie MyStarbucksIdea, um Aufträge anzunehmen. Ein solcher Mechanismus stellt die Beziehung zwischen Journalist und Öffentlichkeit auf den Kopf. Die Öffentlichkeit ist jetzt der Boss. Wenn Journalisten demgegenüber skeptisch sind, heißt das, sie haben kein Vertrauen in die Menschen, für die sie arbeiten. Bedenken Sie: *Ihre Masse ist weise.* Denken Sie auch an Weinbergers Folgesatz: *Es existiert ein wechselseitiges Verhältnis zwischen Kontrolle und Vertrauen.*

Das Internet eliminiert Ineffizienz. Zeitungen sind ineffiziente Betriebe. Als sie noch ein Monopol hatten, konnten sie sich das erlauben. Als Rupert Murdoch das *Wall Street Journal* übernahm, klagte er, an jeder Story seien 8,25 Redakteure beteiligt. Bei der *New York Times* gibt es im Verhältnis zu jedem Autor drei Redakteure. Als Sam Zell den Konzern übernahm, ließ er von Effizienzexperten feststellen, wie viel Zentimeter Text die Autoren produzierten. Das mögen nichtssagende Zahlen sein, aber sie enthüllen ein großes Potenzial an Veränderungsmöglichkeiten. Und diese Veränderungen werden kommen, denn in den ersten zehn Monaten des Jahres 2008 wurden von Zeitungen 12 299 Journalisten entlassen. Wenn eine Zeitung erst einmal neu definiert hat, was ihre Kompetenz ist, versteht es sich von selbst, dass sie ihre gesamten Kräfte zielgerichtet bündeln muss. Lokalzeitungen etwa müssen die lokale Berichterstattung als Kernkompetenz betrachten.

Der Massenmarkt ist tot. Lang lebe die Masse an Nischen. Zeitungen sollten nicht länger ein einziges Massenprodukt herstellen, eine Zeitung. Einige produzieren bereits neue Dienstleistungen, die exakter auf bestimmte Interessen, Schauplätze und Communitys abgestimmt sind: lokal übergreifende Websites und Zeitungen, eine lokale Sport-Talk-Show, ein lokales Golfmagazin, einen mobilen Wetterdienst, lokale Stellenbörsen und Elternberatungsstellen. Diese Produkte müssen weder von einem Unternehmen geschaffen werden, noch müssen sie ihm gehören. Sie können von anderen produziert und von der Zeitung vertrieben oder verkauft werden. Je mehr Communitys man erreicht, desto besser. *Klein bedeutet neuerdings groß.*

Elegante Organisation. Eine Zeitung sollte ihren Lesern zur Verfügung stellen, was Facebook-Gründer Mark Zuckerberg seiner Community gebracht hat. In gewissem Sinne haben Zeitungen das schon immer getan. Sie organisieren das Wissen einer Community, damit diese in der Lage ist, sich besser

zu organisieren. Heutzutage stehen mehr Instrumente zur Verfügung, die das gewährleisten. Zeitungen können Plattformen einrichten, wo Nachbarn, Städte, Schulen, Vereine oder Menschen mit gleichen Interessen ihr Wissen teilen können. Das können Redakteure dann wiederum zu Nachrichten aufbereiten. Ist die Plattform eingerichtet, sollte man Craig Newmarks Ratschlag beherzigen: *Gehen Sie aus dem Weg.*

Hüten Sie sich vor dem Goldenen Kalb. Aufgrund ihres Cashflows lehnten Zeitungen sich zurück und erwarteten, dass irgendetwas sie schon retten würde. Aber das ist nicht geschehen. Bald werden sie untergehen. Nachrichten jedoch werden weiterhin gefragt sein, die Nachfrage steigt sogar. Neue Produkte und Mitbewerber werden in Erscheinung treten, und es wird genug Publikum und Geld vorhanden sein, sie zu stärken – wenn sie sich vom Kostenaufwand der gedruckten Presse frei machen. Werden die Blätter, die überlebt haben, in der Lage sein, diese neuen Produkte im Rahmen ihrer Firmenkultur selbst zu entwickeln? Jim Louderback, Chef des Internet-TV-Senders Revision3 (mehr über ihn in Kürze) hält für Unternehmen, die überlebt haben, einen Ratschlag parat: »Schauen Sie sich an, wie Steve Jobs den Mac entwickelt hat. Er nahm eine Gruppe Eingeweihter, sperrte sie irgendwo in einen Schrank, und sie bauten etwas ganz Besonderes. Also nehmen Sie eine Gruppe von Eingeweihten, schaffen Sie sie nach Kentucky oder St. Louis und machen Sie etwas ganz Neues.« Überdenken Sie alles: Was ist eine Nachrichtenstory? Wäre eine Titelseite besser für Lokalnachrichten geeignet? Wie sollten Nachrichten gesammelt werden? Wie sollten sie zugänglich gemacht werden? Wie sollten sie verbreitet werden? *Begünstigen, ermöglichen und sichern Sie Innovationen.*

Wie sieht eine Zeitung aus, wenn sie keine Zeitung mehr ist? Sie wird einem Netzwerk ähneln, mit weniger Reportern und Redakteuren, die nach wie vor für wichtige Nachrich-

ten und damit für Wertsteigerung sorgen. Die Zeitung 2.0 wird mit ausgewählten Bloggern, Unternehmern, Bürgern und Communitys zusammenarbeiten, die Nachrichten sammeln und verbreiten und sie unterstützen. Eine Zeitung ist nicht mehr gleichbedeutend mit einer Druckerpresse, die Geld druckt. Als Netzwerk jedoch kann sie größer werden, als Zeitungen es je gewesen sind, und Communitys tiefer berühren, mehr Wirkung entfalten und mehr Wertschöpfung gewährleisten. Um das zu erreichen, muss sie im Kleinen agieren, aber in großen Bahnen denken und die Welt neu definieren.

Googlewood: Unterhaltung, bereit zu Offenheit

Die Unterhaltungsindustrie basiert auf Masseninteresse: Kassenschlager sind gewaltige Erfolge. Gelingen sie nicht, zahlt man den Preis, der fällig werden kann, wenn man alles auf eine Karte setzt. Lange war Knappheit die Grundlage dieses Systems: Eine begrenzte Anzahl an Bildschirmen, begrenzte TV-Sendezeit für eine begrenzte Anzahl an Zuschauern und eine begrenzte Anzahl von Regalen im Plattenladen (als es noch Schallplatten gab und Geschäfte, die sie verkauften). Das Publikum wurde zusammengetrieben, um eine eingeschränkte Auswahl zu konsumieren, und Gewinner waren die Produkte, die der Mehrheit zusagten. Es wird immer Blockbuster geben, schon weil manche Dinge einfach gut sind (z. B. großartige Filme), weil wir gern über Erfahrungen sprechen, die wir miteinander teilen können (z. B. dümmliche Reality-Shows), oder weil um irgendetwas ein solcher Wirbel veranstaltet wird, dass wir gar nicht daran vorbeikommen (z. B. Oscarverleihungen). Hollywood ist ewig.

Die Wirtschaft des Überflusses, die Masse an Nischen, der Schneeballeffekt haben in einer Art und Weise zur Öffnung der

Geschäftsmodelle innerhalb der Unterhaltungsindustrie beigetragen, die die Menschheit seit der Erfindung des Buchdrucks nicht mehr erlebt hat: Tonmaterial, Filme, Radio- und Fernsehsendungen sind davon betroffen. Heutzutage können wir uns ansehen, was immer wir wollen. In Zukunft wird es noch schwieriger, Blockbuster herauszubringen, denn der Kampf um unsere Aufmerksamkeit verstärkt sich noch. Andererseits wird es möglich sein, in höherem Maß Unterhaltung zu produzieren, die mehr Menschen gefällt – darin besteht unser neuer Überfluss.

Hollywood praktiziert ein Kontrollsystem. Man konnte nur mitmischen, wenn man einen Spießrutenlauf hinter sich brachte, vorbei an Agenten, Produzenten und Filmverleihern, die sowohl Geld als auch den Zugang zum Publikum kontrollierten. Das Internet lässt dieses System zerplatzen. Doch wir brauchten gar nicht auf das Internet zu warten, um uns zu befreien. Man konnte auch vorher ein Rebell sein. Jetzt ist es allerdings leichter.

Ich komme noch einmal zurück auf Howard Stern, der nicht nur der selbsternannte König aller Medien ist, sondern auch – so wage ich zu behaupten – schon googelig war, bevor es Google überhaupt gab. Er fand eine Rundfunk-Industrie vor, die rings um den lokalen Sendemast aufgebaut war. Er brach deren Regeln. 1986 fing er mit dem Aufbau einer Sendergruppe an, die ihn im ganzen Land berühmt (oder berüchtigt) machte. Er verließ sich nicht auf ein vorhandenes Netzwerk. Stern errichtete sein eigenes. Dann nutzte er den Rundfunk als Plattform, um sich im Fernsehen zu etablieren. Er nutzte den Rundfunk, um Autor eines Bestsellers zu werden, und verfilmte sein Buch mit durchschlagendem Erfolg. Später kam er im Internet groß heraus, und er brachte das Satellitenradio in die richtige Umlaufbahn.

Was Stern auszeichnet, ist sein Verhältnis zu seinem Publikum. Er schuf ein kooperatives Produkt – nicht allein, weil er

die Anrufe von Zuhörern entgegennahm, sondern weil diese Zuhörer ihr eigenes Unterhaltungsprogramm machten und es der Sendung großzügig zur Verfügung stellten: gefakte Telefonate, großartige Parodien auf Songs, Titelmelodien für den glücklosen Produzenten Gary »Baba Booe« Dell'Abate, Spiele und sogar Filme. Sie widmeten ihm ihre Kreativität und Loyalität. Er widmete ihnen Aufmerksamkeit und Sendezeit. Darin bestand ihre gemeinsame talentierte Economy.

Stern hatte vor langer Zeit beschlossen, dass er keine Wohltätigkeitsveranstaltung vorantreiben würde, wo jeder sich selbst bedienen konnte, wie sein Rivale Don Imus es getan hatte. Genauso wenig wollte er irgendwelchen Kitsch verkaufen wie seine Exzellenz, der Radiomoderator Rush Limbaugh, seine Mousepads. Ich würde mir sogar eine Stern-Kappe oder -Jacke kaufen – ich würde meinen Geschmack stolz zur Schau stellen –, aber Stern verkauft sie mir nicht. Er lehnt es ab, aus unserer Beziehung Kapital zu schlagen. Er weiß, dass sein Wert auf seinen Fans beruht. Auf dieses Verhältnis setzte Stern auch 2006, als er den Rundfunk verließ – vertrieben wurde von den Schikanen der Federal Communications Commission – und zu Sirius Satellite Radio ging. 500 Millionen Dollar soll er für diesen Wechsel bekommen haben – Anreiz genug, versteht sich –, dennoch war es unmöglich, sicherzustellen, dass die Millionen Fans, die seinen Preis ausmachten, ihm folgen würden. Sie taten es. Bei Sirius gab Stern die Kontrolle an sein Publikum ab. Als sie ihm sagten, er solle das Programm seiner beiden 24-Stunden-Satellitenprogramme ändern, gehorchte er.

Ich führe Stern als Fallbeispiel für Google-Denken an, um ihnen zu demonstrieren, sie müssen nicht Google sein – oder einen Internetauftritt haben oder auf Technologie bauen oder sich von Google inspirieren lassen –, um in solch neuen und offenen Bahnen zu denken. Stern knackte das System aus Kon-

trolle und Regeln, das man innerhalb der Unterhaltungsbranche so sehr zu schätzen weiß und auf dessen Verbindungen ein Imperium errichtet wurde. Es geht immer noch um Beziehungen. Das Internet macht es lediglich einfacher, Regeln zu brechen und sich einzumischen. Jeder, der gut ist, kann versuchen, die Herrschaft über ein Medium oder mehrere Medien zu übernehmen. Selbst wenn man nicht so groß ist wie Stern, Jon Stewart oder Steven Spielberg. In der Post-Blockbuster-Ära, im Klein-bedeutet-neuerdings-groß-Wirtschaftszeitalter, muss man das auch gar nicht sein.

Jetzt spulen Sie vor ins Jahr 2005, als Kevin Rose, Moderator einer Sendung für Computerfreaks, TechTV den Rücken kehrte, nachdem sein Sendernetzwerk mit G4, einem Sender für Spielformate, fusioniert hatte. Anstatt sich einen neuen Job bei einem anderen Sender zu suchen, startete Rose sein eigenes Netzwerk, denn er wusste, wie. Als Erstes schuf er Digg, einen kooperativen Nachrichtenservice, wo die Nutzer Storys vorschlagen und dann darüber abstimmen, um die Frontpage der Community zu gestalten. Das zieht mehr als 25 Millionen User pro Monat an. Der Service war revolutionär, denn er verlieh dem Publikum – und nicht den Herausgebern – die Macht, Nachrichten zu bewerten. Natürlich hatte sich das Publikum schon immer sein eigenes Urteil gebildet. Doch Rose schuf eine Plattform für den Austausch dieser Urteile.

Anschließend startete er sein Videonetzwerk, Revision3, und die erste Sendung, *Diggnation*: Rose und sein ehemaliger Tech-TV-Kollege Alex Albrecht sitzen auf einem alten Sofa, testen jede Woche eine andere Biersorte und unterhalten sich volle 30 Minuten lang über einige der besten Storys auf Digg. Sie unterbrechen die Aufnahme auch nicht, wenn einer der beiden mal muss, was man eben muss, nachdem man Bier getrunken hat: Alex steht einfach auf und geht zur Toilette. Lockerer und weniger fernsehähnlich könnte die Sendung gar nicht sein,

genau deshalb kommt sie hervorragend an. Mein Sohn Jake ist ein Fan von ihr – er hat mich darauf gebracht. Ich wollte ihm für diesen Gefallen danken, indem ich professionelle Podcasts über Technologie von NPR und der BBC bereitstelle. Aber schon als ich sie zeigte, merkte ich, dass sie weniger gut ankamen als Digg, denn sie waren viel zu aufwendig und gekünstelt.

Diggnation zieht jede Woche 250 000 Zuschauer an (eine Nachrichtensendung im Fernsehen gibt sich nachts mit 150 000 Zuschauern zufrieden). Die Tatsache, dass die Sendung im Internet läuft, heißt nicht, dass sie »klein« ist. Aber der Kostenaufwand ist es. Die Produktion von Non-Fiction-TV – Nachrichtensendungen, Filme ohne Drehbuch – kostet Fernsehsender etwa 300 000 Dollar pro Stunde. Eine Stunde auf Revision³ kostet ein Zehntel davon. Und Internet-TV kann sogar noch preiswerter produzieren. 2007 besuchte ich 18 Doughty Street, ein Netzwerk für Tory-Talk-Shows, das abends fünf Stunden lang im Internet ausgestrahlt wird. Gesendet wird aus dem Wohnzimmer eines Stadthauses, mit allem Drum und Dran, das es im Fernsehen gibt: Sofas, sieben Kameras, ein Kontrollstudio und Blumentöpfe mit Palmen. Ich bat Ian Dale, Gründer des Senders, auszurechnen, wie viel eine Stunde Talk kostete. Er kam auf 140 Dollar. Na gut, der Vergleich ist nicht fair. Nachrichtensender haben Journalisten, Geschäftsräume, Produzenten, Mitarbeiter, teure Anchorleute, Autoren, Maskenbildner, Hair-Stylisten, Kameraleute, Tontechniker, Regisseure, und es gibt kostenlose Muffins. Aber brauchen sie das alles? 2007 schrieb ich einen Kommentar und zeichnete ihn kurzfristig als Beitrag für die *Evening News* auf CBS auf (er wurde nie gesendet – vielleicht lag das daran, dass ich den eben entthronten Anchorman Dan Rather erwähnt hatte). Bis zur Aufzeichnung waren zwölf Leute daran beteiligt, und dabei sind die unzähligen Redakteure und Produzenten,

die gar nicht in Erscheinung treten, sowie die Techniker noch nicht einmal berücksichtigt. Am selben Tag nahm ich den gleichen Beitrag auf meinem Mac auf. Kosten: gleich null.

Bei Filmen ist es noch schlimmer. Vor kurzem nahm ich zufällig an einem Studiodreh in Manhattan teil. Ich hatte jahrelang mit diesem Geschäft zu tun gehabt, trotzdem war ich erstaunt über den Kostenaufwand und den Stab von Mitarbeitern, die man hinter sich herschleppte. Auf einem der Trucks befand sich ein riesiger Container, voll mit nichts weiter als Holzblöcken, auf denen das Paramount-Logo eingebrannt war. Natürlich benötigen Studios eine Menge von diesem Zeug, um Filme zu machen, die auf einer großen Leinwand richtig zur Geltung kommen sollen. Aber brauchen sie das tatsächlich alles? *DiggNation* hat nur eine Kamera, die auf das Sofa ausgerichtet ist. Und ihre Produktionen sind auch unterhaltsam.

Im textbasierten Internet zeigt sich die Spanne – die Kosten Differenz – zwischen alten und neuen Aufnahmeverfahren enorm. Genau deshalb betreiben unzählige Blogger und Newcomer Content-Websites. Filme und Videos sind so viel günstiger herzustellen, dass zunehmend mehr in Online-Sendungen investiert werden wird, denn die Chancen sind dort um ein Vielfaches größer. Revision3 fing mit ein paar Cent an und soll dann Investitionen in Höhe von neun Millionen Dollar erhalten haben, um mehr Sendungen produzieren zu können, ein Studio einzurichten und einen Geschäftsführer zu engagieren. Die Kosten pro Produktion liegen immer noch bei ein paar Cent, berichtete mir Geschäftsführer Jim Louderback. Er sagte: »Das Internet ist ein gnadenlos effizientes Geschäftsmodell. Es sprengt alle Zugangsbarrieren.«

Revision3 sparte an den Ausstattungskosten, was Louderback auf Moores Gesetz zurückführte. 1965 erklärte Gordon Moore von Intel, die Anzahl der Transistoren und der damit zusammenhängenden Speicherkapazität eines Chips werde

sich alle zwei Jahre verdoppeln (dieses Gesetz bewahrheitete sich mit Google und dem Internet und hat vieles in diesem Buch Vorgestellte ermöglicht). So sind Digitalkameras infolgedessen wesentlich billiger geworden. Revision3 hat sich für 8500 Dollar den Rolls-Royce unter ihnen zugelegt, aber ich habe schon Zeitungen, sogar Fernsehsender gesehen, die High-Definition-Bilder mit Handkameras für tausend Dollar drehen. Anstelle eines kostspieligen Teleprompters (und eines teuren Autorentams, das ihn mit Worten bestückt) nutzt Revision3 einen kostengünstigen LCD-Bildschirm mit Spiegel. Einzelne Passagen werden nicht mehr für Zehn- oder Hunderttausende von Dollars editiert, sondern auf Macs bearbeitet. Das einzige Equipment, das nicht Moores Gesetz unterworfen ist, besteht in einem handgearbeiteten italienischen Gestell, mit dem die Kameras beim Dreh bewegt werden. Es enthält kein bisschen Elektronik, sondern Präzisions-Kugellager – reine Materie.

Auch die Personalkosten sind niedrig. Revision3 stellt keine hübschen Gesichter mit schicker Frisur ein, die Worte vom Teleprompter ablesen, die Texter sich haben einfallen lassen. Stattdessen engagiert man Moderatoren, die über Wissen zu einem Thema verfügen, sich ihm mit Leidenschaft widmen und die in der Lage sind, eine Community mitzureißen. Der Vertrieb kostet wenig, weil es zahlreiche Partner gibt, unter anderem Googles YouTube, wo Videos verbreitet werden. Marketing? Nicht nötig, wenn man ein loyales Publikum hat. Ich war Teil dieses Publikums, als *Diggnation* nach New York kam und 2000 Menschen anlockte. (Ich war der Älteste unter den Computerfreaks, und mein Sohn tat mir leid, weil er neben dem einzigen Grauhaarigen stehen musste. Es war so, als würde Ihre Mutter Sie zu einem Stones-Konzert mitnehmen.) Um sich zu vermarkten, bringt Revision3 die besten Ausschnitte seiner Sendungen auf YouTube, damit die Fans sie sich zu-

senden können. Fehlt noch ein Beweis dafür, dass Ihr Produkt Ihre Werbung sein kann und Ihre Kunden Ihre Werbeagentur?

Wie sieht es mit den Einnahmen aus? Louderback sagte, bis Mitte 2008 verkaufe eine Sendung im Umfang von *Diggnation* je Folge drei Sponsorings zu einem Preis zwischen 80 und 100 Dollar pro tausend Zuschauer (das ist die Standardvergütung für Werbung). Die Platzierung von Logos auf Websites dagegen ist schon für ein paar Dollar oder sogar Cent pro tausend zu haben. Wie macht *Diggnation* einen solchen Preis möglich? Es geht mal wieder um: Beziehungen. Die Moderatoren machen die Werbung und die Zuschauer erinnern sich daran. Louderback sagte, 100 Prozent der Zuschauer könnten sich an den Namen eines Sponsors erinnern, und 93 Prozent könnten sogar zwei nennen. Das ist beispiellos im Vergleich zum Fernsehen, wo Werbung nicht beachtet oder übersprungen wird. Rechnen Sie einmal: Bei einem Publikum von 250 000 Leuten pro Woche, das sich innerhalb eines Jahres auf bis zu vier Millionen erhöhen und danach weiter anwachsen kann. Nicht schlecht für zwei Typen auf einem Sofa ...

Revision3 machte bald auch Sendungen über wunderbare und witzige Bücher. Louderback findet die Talente nicht über das Fernsehen, sondern online, indem er seine Zuschauer auffordert, ihm eigene Pilotfilme zu senden. Das Internet ist eine großartige Quelle für neue Stimmen, wenn man weiß, wie man sie einfängt. Talent findet sich zwar nicht überall, aber es ist keineswegs so knapp, wie man früher glaubte.

Das Geheimnis, so Louderback, lautet wie folgt: Das Internet »ist ein neues Medium. Es ist total anders. Erinnern Sie sich, wie Ted Turner CNN geschaffen hat. Er dachte nicht daran, einfach nur ein Sendernetzwerk an das Kabelnetz anzuschließen. Er wollte ein vollständig neues Medium schaffen.« Kevin Rose hat es genauso gemacht. Seine Sendungen sind Com-

munitys. Er ist der neue Turner, Murdoch, Hearst – oder Oprah Winfrey. Er ist ein Medienmogul der nächsten Generation, denn er denkt anders.

Mit den Worten von Jay Rosen, New Yorker Universitätsprofessorin für Journalismus: Dieses neue Verhältnis zu »den Menschen, die früher als ›Publikum‹ bekannt waren«, ist kooperativ. Damit meine ich nicht, dass wir uns demnächst aussuchen können, wie ein Film ausgeht. Das will ich gar nicht. Sich den Schluss eines Films einfallen zu lassen ist Sache des Autors. Dennoch wird Unterhaltung kooperativ. LonelyGirl15 – eine Serie über ein hübsches, junges Mädchen, das eine Webcam in seinem Zimmer aufgebaut hatte, um von seinem aufregenden Leben zu berichten – wurde zu einem Riesenerfolg auf YouTube. Das Faszinierende daran waren nicht die Lonely Girl-Filme, sondern die Videos der Zuschauer, in denen sie dem Mädchen antworteten oder Fragen stellten und so die Handlung beeinflussten. Als herauskam, dass LonelyGirl gar nicht echt war, sondern Fiktion, wurden die Videos der Zuschauer noch fesselnder – einige brachten ihren Ärger oder ihre Enttäuschung zum Ausdruck. Die gemeinsame Arbeit aller, der Erfinder und des Publikums, wurde zu einem Kunstwerk. Sie schufen ein interaktives Werk. Ähnliches geschieht in Diskussionsforen wie Television Without Pity. Die Produzenten nehmen Ratschläge zu Handlung und Figuren aus Fernsehserien an, die zu scheitern drohen. Diese Produzenten haben verstanden, dass eine Sendung ebenso dem Publikum gehört wie ihren Erfindern.

Endlich kann Unterhaltung aus veralteten Formaten ausbrechen. Comedy-Sendungen müssen nicht 22 Minuten dauern (plus acht Minuten Werbung). Filme können zu Serien werden. Sendungen können kooperativ gestaltet werden. Talent kann von überallher kommen. Zuschauer werden zu Filmverleihern. Überall können wir uns Unterhaltung ansehen.

Hollywood – insbesondere das Fernsehen – hat diesen Veränderungen gegenüber die Augen nicht verschlossen, sondern von der Musikindustrie gelernt, die in sich zusammenbrach, weil man versuchte, die Kontrolle über eine Welt zu behalten, die man nicht mehr kontrollieren konnte. TV-Sender haben die Chance, sich zu retten, wenn sie selbst ihre eigenen Regeln brechen. ABC war bereit, seine Verteiler – lokale Sender – vor den Kopf zu stoßen, indem man Sendungen im Internet ausstrahlte und über iTunes verkaufte. NBC und Fox schufen einen eindrucksvollen neuen Mitspieler namens Hulu. Dessen Pendant startete die BBC in Großbritannien in Form des beliebten iPlayer. Wie Google haben sie gelernt, dezentralisiert zu denken.

Wie werden Hollywood-Studios und Fernsehsender im Google-Zeitalter aussehen? In einer Hinsicht werden sie sich nicht verändern. Sie werden nach wie vor auf Blockbuster hoffen und auf die Stars, die sie ausmachen. An der Spitze bietet das Geschäft mit Prominenten nur wenig Raum zu Veränderungen, denn es kann nur eine gewisse Anzahl großer Stars zur gleichen Zeit geben. An der Basis jedoch kann man zwar kleinere, aber umso mehr Berühmtheiten unterschiedlichster Art erleben. Das entspricht Warhols Gesetz: Jeder ist einmal berühmt, 15 Klicks, Links, Töne oder YouTubes lang. Wie Talent und Publikum ist auch Ruhm nicht mehr knapp.

Zahlreiche Chancen entstehen durch das Management dieses Überflusses. Mehr denn je brauchen wir Führer. Wie schade, dass *TV Guide* gerade in einer Kohlenmine die Luft ausgeht.

Das Prinzip eine Kritik für alle funktioniert nicht mehr. Ein System jedoch, das uns behilflich wäre, uns gegenseitig dabei zu helfen, das Beste an Unterhaltung herauszufiltern, wäre wertvoll. Wenn ich heutzutage *Entertainment Weekly* herausbringen sollte, würde ich genau das schaffen: ein Instrument,

um ausfindig zu machen, was mir gefällt, eine kooperative Art Google für Geschmack.

Unterhaltung wird zunehmend zu einer sozialen Erfahrung. Ich glaube nach wie vor, Autoren sollten ihre Arbeit machen und Storys aufpeppen, aber deshalb bin ich noch lange nicht der Meinung, niemand anders dürfe Serien oder Filme schreiben oder drehen. In der alten, kontrollierten Denkweise galt ein Remix als Verletzung des Urheberrechts. Innerhalb des neuen, offenen und dezentralisierten Denkmodells betrachtet man ihn als Möglichkeit, sich an einem Gespräch zu beteiligen. Stephen Colbert von Comedy Central forderte – wie Stern – sein Publikum zu Remakes seiner und John McCains Videos auf. Einige wurden großartig, andere waren weit davon entfernt, und im Verlauf der Aktion wurde der Aufruf über YouTube, MySpace und Blogs verbreitet. Hier zeigt sich die talentierte Economy gleichermaßen als ich-zentrierte Economy: Jeder, der ein Video gemacht hatte, forderte Aufmerksamkeit, und von Colbert und seiner Community konnte er sie bekommen. Content wurde zu Werbung, Zuschauer wurden zu Schaffenden, und Colbert fungierte als Katalysator. Vielleicht sieht Unterhaltung in Zukunft so aus: Ein Funke setzt Kreativität in Gang und zieht kein Publikum an, sondern Kreativ-Communitys in Millionen von Privat-Hollywoods.

GoogleCollins: Das Buch vernichten, um es zu retten

Ich gestehe, ich bin ein Hypokrit: Hätte ich meine eigenen Regeln befolgt – hätte ich mein eigenes Hundefutter gefressen –, würden Sie dieses Buch jetzt nicht lesen, jedenfalls nicht in Buchform. Sie würden es online lesen, und zwar kostenlos, nachdem Sie es über Links und Suchanfragen entdeckt hätten.

Sie hätten die Möglichkeit, mich zu korrigieren, und ich könnte das Buch durch die neuesten tollen Statistiken über Google aktualisieren. Wir könnten uns über die Ideen, die hier angesprochen werden, austauschen. Das Projekt wäre noch kooperativer, als es dank der Leser meines Blogs ohnehin schon ist. Vielleicht würden wir auf Facebook eine Gruppe von Google-Denkern gründen, und sie könnten mehr Erfahrungen einbringen, mehr Ratschläge und neuere Wege, die Welt zu sehen, als ich allein es hier vermag. Der Verlag hätte mir keinen Vorschuss gezahlt, aber vielleicht würde ich mit Vorträgen und Beratungen Geld verdienen.

Doch ich erhielt einen Vorschuss vom Verlag. Deshalb lesen Sie jetzt ein Buch. Tut mir leid. Aber auch Hunde müssen von etwas leben.

Ich befolge bereits fast alles, was ich beschrieben habe, nicht in Hinsicht auf dieses Buch, aber auf meinem Blog, wo es möglich ist, Ideen zu suchen, gemeinsam auszuarbeiten, zu aktualisieren und zu korrigieren – und wo Unterhaltungen, die durch dieses Buch angeregt werden, hoffentlich fortgesetzt werden. Ich glaube, die beiden Formen werden zusammenkommen – darum dreht sich ein Teil dieses Kapitels. Bis dahin werde ich mich nicht anstellen wie ein Idiot. Ich konnte doch keinen Scheck über eine hübsche Summe ausschlagen und auf zahlreiche Annehmlichkeiten verzichten, unter anderem Redaktion, Layout, Publicity, Vertrieb, Beziehungen zum Buchhandel, ein Rednerpult und Unterstützung per Internet. Ein Verlag ist immer noch ein Verlag, und das aus gutem Grund: Es lohnt sich. Wie lange wird das noch so sein? Wie lange sollte es noch so sein?

Ich habe vorgeschlagen, Zeitungen sollten ihre Druckerpressen abschalten, und für Buchverlage habe ich ebenfalls einen Vorschlag: Wir müssen Bücher vernichten, um sie zu retten. Das Problematische an Büchern ist, dass wir sie zu sehr lie-

ben. Wir heben Bücher auf ein Podest und betrachten sie als höchste Ausprägung der Kultur: Objekte der Wertschätzung, hochheilig und unantastbar. Ein Buch ist wie ein britischer Akzent – was immer man sagt, klingt intelligenter, selbst wenn es das gar nicht ist. Denn selbstverständlich gibt es auch schlechte Bücher. Jede einzelne Folge von *The Office*, *The Wire* oder *Weeds*, um nur einige aktuelle Beispiele zu nennen, ist besser als zahlreiche der Bücher, die in so manchem Regal stehen. Dennoch tun wir das Fernsehen als die niedrigste unserer kulturellen Errungenschaften ab. Wir erlauben der Regierung, Sendungen zu zensieren, doch wir würden niemals zulassen, dass Bücher verboten werden. Bücher sind uns heilig.

Wir müssen über Bücher hinwegkommen. Nur dann können wir sie neu erfinden. Bücher sind nicht perfekt. Sie sind Gefangene ihrer Zeit, denn es gibt keine Möglichkeit, sie zu aktualisieren oder zu korrigieren, außer über Neuauflagen. Innerhalb ihrer gedruckten Form kann man keine Suchanfrage starten. Sie schaffen eine einseitige Beziehung. Bücher klären Leser auf, das mag ja sein, aber sind sie erst einmal geschrieben, können sie den Autor schwerlich noch etwas lehren. Sie führen nicht über Links zu weiterführenden Kenntnissen, Diskussionen oder Informationsquellen wie das Internet. David Weinberger brachte mir in *Everything's Miscellaneous* bei: Wenn Wissen auf einer Seite gefangen ist, bleibt es auf einem bestimmten Platz im Regal unter einer bestimmten Adresse stehen, und man kann es nur über einen einzigen Weg erreichen. Im Internet-Zeitalter, wo so viele Wege zu Wissen führen, zeigt sich ein weiterer Nachteil an Büchern. Ihre Herstellung kostet viel Geld. Sie blockieren Platz im Regal. Sie vernichten Bäume. Sie basieren auf der Blockbuster-Economy, was bedeutet, nur wenige sind Gewinner, die meisten sind Verlierer. Sie sind dem Geschmack und den Launen kultureller Türsteher unterworfen.

Es werden nicht genug Bücher gelesen, da sind wir uns sicher einig. Don Poynter von BookStatistics.com förderte ernüchternde Zahlen über die Branche und Lesegewohnheiten zutage. Unter Berufung auf Book.Publishing.com meldet er, 80 Prozent der Familien in den USA kaufen oder lesen nicht einmal ein Buch pro Jahr. 70 Prozent der Erwachsenen in den USA waren seit fünf Jahren in keiner Buchhandlung mehr. 58 Prozent der Erwachsenen in den USA lesen nach Verlassen der Highschool keine Bücher mehr (das steht allerdings im Widerspruch zu einer Erhebung von National Endowment for the Arts aus dem Jahr 2004, der zufolge 56,5 Prozent der Erwachsenen in den USA sagten – also zumindest behaupteten –, sie hätten innerhalb des vergangenen Jahres ein Buch gelesen). Bücher werden rausgeworfen, wenn kein Platz mehr für sie da ist, sie enden auf dem Müll oder auf dem Wühltisch des Antiquariats. 40 Prozent der Bücher, die gedruckt werden, werden nie verkauft. Bücher sind der Ort, in den man Worte steckt, um zu sterben.

Digitale Bücher haben eine Menge Vorteile. Bücher können multimedial und interaktiv werden, wie etwa die Harry-Potter-Zeitungen. Man kann sie suchen, verlinken und aktualisieren. Sie sind unsterblich und finden überall neue Leser. Man kann sich über die Ideen in Büchern unterhalten und sie neuen Lesern nahebringen. Ben Vershbow vom Institute for the Future of the Book entwickelte für das *Library Journal* seine Vorstellung einer digitalen Ökologie, in der »Teile von Büchern auf Teile in anderen Büchern verweisen. Bücher werden aus Elementen ferngesteuerter Datenbanken und Servern miteinander verwoben.« Kevin Kelly schrieb im *New York Times Magazine*: »In der neuen Bücherwelt informieren winzige Informationen sich gegenseitig; jede Seite liest alle anderen Seiten.« Wenn eine Idee verbreitet wird, kann sie wachsen und sich anpassen und eine Seite überdauern. Auf einer Tagung von Buchhänd-

lern im Jahr 2006 bezeichnete der Autor John Updike Kellys Vision von »Beziehungen, Links, Verknüpfungen und Gemeinsamkeit« als marxistisch und als »ziemlich schreckliches Szenario«.

Es gibt allerdings ein Problem in Bezug auf all die Visionen eines digitalen Verlagsparadieses (meine eigene eingeschlossen): Geld. Wie werden die Autoren dafür bezahlt, dass sie den Aufwand auf sich nehmen, zu berichten, sich etwas auszudenken und zu schreiben, wenn so viel davon im Internet frei zugänglich ist? Das Internet ist gnadenlos.

Robert Miller, ehemaliger Herausgeber von Disneys Hyperion, kam zu HarperCollins – dem Mutterkonzern meines Verlegers –, während ich dieses Buch schrieb. Seine Aufgabe bestand darin, das Unternehmen auf den neuesten Stand zu bringen, mit Blick auf das Programm, aber auch auf die wirtschaftliche Situation, die von Vorabhonoraren und Remittendenzahlen beeinflusst wurde. Schwierig ist alles, was dazwischen liegt, erklärte er mir. An der Spitze bringen Bestseller Geld, und am unteren Ende gibt es eine endlose Zahl erfolgloser Buchprojekte. (Sechs große Verlagsgruppen kontrollieren das obere Ende des Buchmarkts, *Publishers Weekly* meldet jedoch, insgesamt sei die Anzahl an Verlagen von 357 im Jahr 1947 auf 85 000 im Jahr 2004 gestiegen. Das sind ganz schön viele Nischen.) Die Vorauszahlungssummen an Autoren stiegen laufend und so erhöhten sich auch das Risiko und die Verluste.

Das ist ein Problem der Blockbuster-Economy: Verleger schleudern eine Menge Bücher gegen die Wand, in der Hoffnung, einige davon mögen daran haften bleiben, aber sie wissen nie, welche genau das sein werden. Obwohl es mittlerweile zahlreiche Verlagshäuser gibt, bleibt der Wettbewerb gleich. Wenn zwei Verlagsgruppen an ein und demselben Buch interessiert sind, steigt der Preis. So funktioniert das seit 1952, als der Literaturagent Scott Meredith Auktionen unter Verlegern

ins Leben rief und ein Manuskript nicht mehr an nur einen Verlag geschickt wurde, wie es zwischen Gentlemen der Branche bis dahin üblich gewesen war. Heute bringen die meisten Bücher nicht einmal so viel ein, wie der Verlag dem Autor an Vorschuss gezahlt hat. Miller sagte, ein Verlagshaus laufe gut, wenn 20 Prozent der Bücher ihren Vorschuss einbringen. Stellen Sie sich einmal irgendeine andere Branche vor, wo 80 Prozent der Produkte hergestellt werden, um Geld daran zu verlieren. Das ist Irrsinn!

Millers Lösungsvorschlag: Er denkt an geringere Vorauszahlungen – höchstens etwa 100 000 Dollar –, im Gegenzug teilen sich die Autoren den Gewinn eines Buches 50 : 50 mit dem Verlag. (Zum Vergleich: Ich erhalte zehn bis 15 Prozent des Einkaufspreises an Provision für ein Hardcover und 7,5 Prozent pro Taschenbuch, die Einnahmen aus den internationalen Lizenzen werden geteilt.) Millers Ansatz läuft darauf hinaus, dass Autor und Verleger sich sowohl das Risiko als auch den Gewinn teilen.

Darüber hinaus besteht das Problem der Remittenden. Das Verlagswesen ist ein Geschäft auf Kommissionsbasis. Buchhändler können unverkaufte Exemplare an den Verlag zurückgeben – für diese Geschäftspraxis sind Simon & Schuster verantwortlich. Das heißt, Verleger tragen das alleinige Risiko, einmal ganz zu schweigen von den immensen Kosten für Druck, Versand, Lagerung und das Einstampfen unverkäuflicher Bücher. Bücher bestehen aus Atomen von vergänglichem Wert. Miller will Buchhändlern einen höheren Gewinnanteil einräumen, wenn sie das Risiko eingehen, die Bücher, die sie ordern, auch zu erwerben. Das verbleibende Risiko für Verleger und Autor bestünde dann nur noch darin, dass Buchhändler eventuell nicht genug bestellt haben, um die Nachfrage zu bedienen. Doch laut Miller sind Verlage zunehmend besser in der Lage, schnell nachzudrucken.

Miller verfolgt die Absicht, das Geschäft mit Printmedien profitabler zu gestalten. So weit, so gut. Er räumt allerdings ein, dass es noch andere Modelle gibt, die man in Erwägung ziehen könnte. Vielleicht sollte man Bücher Kapitel für Kapitel kaufen, ähnlich der Voranmeldungen auf die Bücher von Dickens: Haben Sie genug Kapitel gekauft, gehört Ihnen das Buch. (Wenn es schlecht ist, hören Sie auf, dann sparen Sie Geld. Laut BookPublishing.com werden 57 Prozent der neu erworbenen Bücher nicht vollständig gelesen). Oder man kauft die gedruckte Ausgabe eines Buchs und erhält Zugang zum Hörbuch und zu einem E-Reader, wie Amazons Kindle. Manche versprechen sich viel von Print-on-demand, was einem Händler die Möglichkeit geben würde, Ihnen schnell ein Buch zu verkaufen und Amazons Lieferzeiten zu unterbieten. Doch das ist nach wie vor teuer und es werden nur Taschenbücher herausgegeben. Wir stellen fest, dass die Leser bereit sind, sofortigen Genuss zu honorieren. Deshalb gehen sie immer noch in Buchläden. Vielleicht könnten Verleger selbst Rabatte gewähren, wenn man in Kauf nimmt, eine Woche oder auch zwei auf ein Buch zu warten. Das würde einem Verlag die Möglichkeit geben, Aufträge zu bündeln, bis sich ein Druck lohnt. Sie könnten einen weiteren Preisnachlass einräumen, wenn der Leser bereit wäre, ein Buch im unhandlichen PDF-Format zu bestellen, denn so würden dem Verlag keine Herstellungskosten entstehen. Vielleicht könnten Leser auch Autoren oder Buchserien vorbestellen, das würde dem Verleger und dem Autor Cash-flow sichern und einen Grund geben, das nächste Buch zu publizieren. Oder Autoren könnten den Lesern mitteilen, dass sie nur dann ein Buch schreiben, wenn eine gewisse Anzahl der Leser es im Voraus bestellt.

Peter Osnos, ein weiterer Visionär des Verlagswesens, der auszog, die Branche zu retten, gründete das Caravan-Projekt.

Es soll Verlegern ermöglichen, Bücher jeden Formats zu verkaufen: in herkömmlicher Form, via Print-on-demand, vollständig oder in Form einzelner Kapitel digitalisiert sowie als Hörbuch. »Wenn ein Leser nach einem Buch fragt, sollte die Antwort des Händlers grundsätzlich lauten: ›Wie möchten Sie es denn?««, schrieb er in *The Century Foundation*. Osnos erzählte mir, die grundlegenden Probleme des Verlagswesens bestünden in Verfügbarkeit und Bestandsmanagement. Wenn 20 Prozent der Buchverkäufe on-demand oder digital abgewickelt würden, so glaubt er, ließe sich beim Druck unverkäuflicher Exemplare genau die Summe einsparen, die man in das Marketing investieren müsse, um das Geschäftsmodell in Gang zu bringen. An dem Tag, als Google den neuen Chrome-Browser vorstellte, hatte Osnos einen Auszug aus der *New York Times* gelesen, in dem es hieß, Google müsse das eigene Schicksal in die Hand nehmen. In diesem Sinne sollten auch Verleger tun, was Google tut, erklärte er: Ihr eigenes Schicksal in die Hand nehmen.

Rick Smolan – allseits bekannt, nachdem er in Zusammenarbeit mit tausend Top-Fotoreportern *America 24/7* herausgab, die Chronik einer Woche im Leben der Vereinigten Staaten – fand einen weiteren Weg, seine aufwendigen und teuren Fotobände zu finanzieren: Sponsoring. »Warum?«, fragte Smolan und erklärte: »Weil kein Verlag unser erstes Buch, *A Day in the Life of Australia*, herausbringen wollte, wandten wir uns an Vertreter der australischen Wirtschaft und brachten das Buch selbst heraus. Es wurde zur Nummer eins in Australien und verkaufte sich 200 000 Mal (auf einem Markt, wo 10 000 Exemplare schon einen Bestseller ausmachen).« Vor kurzem veröffentlichte er *America at Home* und ein Pendant für Großbritannien, jeweils mit Unterstützung des bekannten Sponsors IKEA, der nur einen geringen Teil der Lorbeeren beanspruchte. (Smolan hatte eine weitere innovative Idee: Gegen Bezahlung

sollten die Leser jedes der Bücher mit ihrem eigenen Foto auf dem Cover erhalten.)

Warum sollten Bücher sich nicht über Anzeigen finanzieren, wie das Fernsehen, Zeitschriften, der Rundfunk und Websites es längst praktizieren? Anzeigen in Büchern wären weniger störend als Werbeunterbrechungen während Fernsehsendungen oder Werbebanner, die uns auf einer Website anblinken. Wären Werbeanzeigen in diesem Buch verwerflicher als in einer Story, die ich für *BusinessWeek* geschrieben habe? Das müssten Sie mir erklären. Wenn ich einen Sponsor oder auch zwei für dieses Buch gewonnen hätte, was würden Sie dann von meiner Arbeit halten? Wenn Dell eine Anzeige geschaltet hätte – weil ich nur noch Gutes über sie verbreite –, würden Sie sich fragen, ob ich mich an das Unternehmen verkauft habe? Ich fürchte, genau das würden Sie denken. Was wäre mit einer Anzeige von Google? Das ginge bestimmt nicht. Yahoo? Ha! Wer wollte sich mit jemandem auseinandersetzen und sich mit den Denkansätzen dieses Buches identifizieren, wenn er gleichzeitig dazu beitragen würde, es zu verbreiten? Hätte es Einfluss auf Ihre Einschätzung, wenn Sponsoring den Preis des Buches senken würde? Aus Sicht des Verlegers könnte man so das Risiko minimieren und den Gewinn steigern. Aus meiner Perspektive könnte es bedeuten, das Buch kostet weniger, also verkauft es sich besser, und die ausgeführten Ideen finden weitläufiger Verbreitung. (Besuchen Sie meinen Blog und lassen Sie uns über Anzeigen in der Taschenbuchausgabe diskutieren. Vielleicht bringen wir über eBay ein paar Seiten an den Mann.)

All diese Ansätze vernachlässigen nach wie vor die größte Herausforderung, die das Internet darstellt: gratis. Das Gratismodell wird das Verlagswesen genauso vernichten, wie es die Musikbranche zerstört hat, oder? Vielleicht auch nicht. Vielleicht kann ein Gratismodell die Verlagsbranche retten.

Der googeligste Autor, den ich kenne, und außerdem einer der bei weitem erfolgreichsten lebenden Autoren, Paulo Coelho, hat nichts dagegen, Bücher zu verkaufen. Er hat beeindruckende 100 Millionen Exemplare seiner Romane verkauft. Er schätzt, dass weitere 20 Millionen nicht autorisierter Exemplare gedruckt wurden, in Ländern, die das Copyright missachteten. Dennoch ist Coelho dafür, seine Bücher gratis ins Internet zu stellen.

Coelho lernte das kostenlose Modell in Russland schätzen, wo eine nicht autorisierte Übersetzung eines seiner Bücher im Internet veröffentlicht wurde. In weniger als drei Jahren stiegen die Verkaufszahlen seines Buches von 3000 auf 100 000 und dann auf eine Million Exemplare. »Ich dachte mir also, das liegt wahrscheinlich an der Raubedition«, erzählte er mir bei einem Gespräch in seiner Pariser Wohnung. »Das Gleiche geschah auf Englisch, Norwegisch, Japanisch und Serbisch. Wenn jetzt ein Buch als Hardcover herausgegeben wird, sind die Verkaufszahlen umwerfend. Das ist die Bestätigung dafür, dass ich recht hatte.« Er glaubt, diese Piraterie habe dazu beigetragen, ihn zum meist übersetzten lebenden Autor zu machen.

Die Raubdrucke waren derart hilfreich, dass Coelho auf seiner eigenen Homepage Links dazu einrichtete. Nachdem er auf der Burda-DLD-Konferenz 2008 in München – wo ich ihn kennengelernt habe – seine Offenheit überall herumposaunt hatte, bekam er einen Anruf von Jane Friedman, damals Chefin seines Verlags HarperCollins (Mutterkonzern meines Verlags). »Ich hatte eine Höllenangst davor, mit ihr zu sprechen, denn ich wusste, was kam: ein Donnerwetter. Sie sagte: ›Ich habe ein Problem mit dir.«« Friedman hatte ihn bei Selbst-Piraterie erwischt, denn sie hatte entdeckt, dass einige der angeblich nicht autorisierten Editionen, zu denen Coelho Links eingerichtet hatte, noch seine eigenen Randnotizen und Kor-

rekturen beinhalteten. »Sie sagte: ›Mensch, Paulo, beschleiß mich nicht.« Verlegen gab er zu, sich selbst »beraubt« zu haben. Aber er sagte auch, keiner von ihnen könne es sich leisten, das Gesicht zu verlieren, indem man die Raubeditionen zurückziehen würde. Sie bekamen schon Publicity. Also einigten die beiden sich auf einen Kompromiss: Jeden Monat sollte eins seiner Bücher kostenlos zu lesen sein, in voller Länge, und zwar als spezieller Online-Reader, der es den Usern unmöglich machte, den Text zu kopieren (oder einen entsprechenden Link ausfindig zu machen). Das war immerhin ein Anfang.

Wenn dieses Buch in Druck geht, haben HarperCollins und ich schon über zahlreiche digitale Alternativen gesprochen, unter anderem darüber, das Buch auf Grundlage dieses Readers in voller Länge einige Wochen vor seiner Veröffentlichung ins Internet zu stellen, Auszüge in Serie für eine gewisse Zeit online zu veröffentlichen, kostenlose PowerPoint- und Videoausgaben herauszugeben und über vieles mehr. Ich werde auf meinem Blog berichten, was dabei herausgekommen ist.

Coelhos Ansicht nach hat der kostenlose Internetzugang ihm mehr verschafft als den Verkauf seiner Bücher. Er schreibt gern in einem ganz anderen Tonfall auf seinem Blog. »Wahrscheinlich drücken Sie sich auf Ihrem Blog ganz anders aus, als wenn Sie für den *Guardian* schreiben, oder?«, sagte er, als ich für eine Kolumne des *Guardian* ein Interview mit ihm führte. »Wir müssen uns anpassen. Mir macht es großen Spaß, das zu tun.« Als ich ihn das erste Mal traf, behauptete er, sein Blog habe keinen Einfluss auf seine Bücher. Aber sechs Monate später, als er gerade sein neuestes Buch beendet hatte, sagte er, seine Leser hätten ihn hilfreich unterstützt, indem sie ihm das Thema Mode und die Anziehungskraft von Markennamen erläuterten.

Coelho twittet. Er benutzt einen ausklappbaren Camcorder, um Fragen für sein Publikum aufzuzeichnen und sie über

Seesmic.com, eine Video-Gesprächsplattform, online zu stellen. Inspiriert von seiner Assistentin Paula Bracconot, die gut vernetzt und immer auf dem Laufenden ist, bat Coelho seine Fans, Fotos von sich zu machen, während sie seine Bücher lasen. Sie wurden in einer virtuellen Ausstellung auf der Frankfurter Buchmesse veröffentlicht, als Coelhos Bücher die 100-Millionen-Marke erreicht hatten. Hunderte schickten Fotos an Flickr. Beim ersten Mal, verkündete er auf seinem Blog, er werde die ersten Leser, die Interesse zeigten, auf eine Party einladen, die er in einem abgelegenen spanischen Städtchen feiern wollte. Aus aller Welt kamen Antworten, und er fürchtete, man würde von ihm erwarten, dass er für die Reisekosten aufkäme. Aber die Leser bezahlten ihre Tickets selbst, manche kamen sogar aus Japan. Zu einem anderen Anlass, der im Internet stattfand, kamen 10 000 Online-Besucher.

Coelho bat seine Leser, einen seiner Romane zu verfilmen: *Die Hexe von Portobello*. Mit *The Experimental Witch* forderte er die Menschen auf, die Geschichte der einzelnen Figuren seines Buches zu verfilmen. Sollten genug Leute diesem Wunsch nachkommen, so versprach er, werde er einen Cutter engagieren, um für den endgültigen Schnitt zu sorgen. Er tat auch Sponsoren auf – HP und MySpace –, um das Projekt zu finanzieren. Als die ersten Einsendungen ihn erreichten, schickte er mir die entsprechenden Links. Einige waren sehr aufwendig gemacht und zeigten beachtliches Talent.

Man beachte den roten Faden – kooperatives Zusammentragen von Nachrichten, den Nachrichten-Remix der BBC, die Gesangsparodien der Hörer von Howard Stern, die Lonely-Girl15-Videos und schließlich Coelhos Open-source-Film: Der Schaffensprozess an sich ist eine Community. Laut BookPublishing.com glauben 81 Prozent der Amerikaner, ein Buch in sich zu tragen. Keiner von ihnen wird jemals Coelho sein und Coelhos Bücher werden immer die seinen sein. Aber Kreativi-

tät inspiriert Kreativität, und das Internet ermöglicht es uns, daraus eine Unterhaltung zu machen. Die Moral von Coelho's Geschichte, wie von so vielen hier: Es geht um Beziehungen. Was hat das Internet ihm gegeben? »Es bereitet mir sehr viel Freude«, sagt er. »Denn, wenn man schreibt, ist man allein.« Jetzt nicht mehr. Online verfolgt er die Absicht, Beziehungen zu mehr Lesern aufzubauen und mehr Bücher zu verkaufen. Coelho glaubt nach wie vor an den Buchdruck. Liebevoll tätschelte er ein 3-D-Buch – eine dicke Biografie seines erfüllten Lebens – und sprach über die Perfektion dieser Form.

Verleger behandeln Google wie einen Feind, weil Bücher gescannt werden, damit man sie suchen kann (trotzdem kann man sie nicht von vorn bis hinten bei Google.com lesen). Stattdessen sollten Buchverlage Google und das Internet in die Arme schließen, denn jetzt entdecken immer mehr Leser über Suchanfragen und Links Autoren und das, was sie sagen. Sie bauen eine Beziehung zu ihnen auf und kaufen vielleicht ihre Bücher. Autoren erreichen hier einen immens großen Teil des Publikums, der niemals einen Buchladen betreten würde. Für Verleger und Autoren eröffnen sich neue Wege, Bücher ins Gespräch zu bringen. Bücher können länger überdauern und ihre Botschaften weitläufiger verbreiten. Das Internet wird Bücher nicht zerstören. Es wird sie verbessern. Nehmen Sie Coelho's Ratschlag für Verleger und Autoren an: »Haben Sie keine Angst.«

PS: Gerade, als ich das letzte i-Tüpfelchen dieses Manuskripts tippte, kündigte Google an, sie würden Verlegern und Autoren von vergriffenen Büchern die Möglichkeit eröffnen, Lesern, die online auf den gesamten Text zugreifen wollen, Gebühren in Rechnung zu stellen (Google wird 37 Prozent der Einnahmen als Provision einbehalten). Google könnte auch Anzeigen auf Internet-Buchseiten schalten und die Einnahmen mit Verlegern und Autoren teilen. Sergey Brin sagte in

einem Blog des *Wall Street Journal*, das Gebührensystem ließe sich auf Videos, Musik und andere Medien ausdehnen.

Dieses Zugeständnis war ein Beitrag zur Schlichtung eines Rechtsstreits, den Verleger und Autoren angestrengt hatten, um Google daran zu hindern, Bücher zu scannen und sie online zugänglich zu machen – bisher liegen sieben Millionen Exemplare vor.

Es ist jedoch weit mehr als eine Maßnahme zur Besänftigung verärgelter Leute, die von Büchern leben. Mit einem Schlag veränderte Google den Lebens- und Wirtschaftszyklus von Büchern und entsprach möglicherweise einigen ihrer dringenden digitalen Notwendigkeiten. Jetzt haben Bücher etwas Besseres zu erwarten als den Wühltisch voller Restauflagen und die Altpapiermühle. Man kann sie suchen. Sie werden ein neues Publikum über einen längeren Zeitraum und eine weitere Entfernung hinweg erreichen. Sie werden Geld einbringen. Google ist kein Feind der Bücher. Google wird zur Basisplattform ihrer Zukunft.