

## **Mit Kultur Geld verdienen! Unternehmenserfolg in Kreativbranchen. Eine kritische Bestandsaufnahme.**

**3. Band in der Reihe „Unternehmen und Gesellschaft“  
des Kulturkreises der deutschen Wirtschaft im BDI e.V.,  
Springer Verlag Berlin, Heidelberg**

**Alexander Bretz / Annette Brackert (Hrsg.)  
Redaktionsschluss Nov 2005**

---

### **Hören. Erleben. Verstehen.**

#### **Start-Up-Hörbuchverlag für Kulturthemen**

Von Corinna Hesse

*Können „Kultur-Schaffende“ heute noch Geld verdienen? Oder sind sie nurmehr Sklaven ihres eigenen Idealismus? Um den grassierenden Dumping-Honoraren unter freien Journalisten und Autoren ein Schnippchen zu schlagen, stellten sich Antje Hinz und Corinna Hesse auf eigene Beine – und fanden in der Wachstumsbranche Hörbuch eine noch unentdeckte Nische.*

### **Die Idee**

... ist so einfach wie einleuchtend. Alle reden von der „Wissensgesellschaft“, in der wir angeblich leben. Als zwei Musikjournalistinnen der ARD-Kulturprogramme mussten wir uns jedoch fragen, wie das viele Wissen, das uns offenbar eher unsichtbar umschwärmt, heute „unters Volk“ gebracht wird. Um das Wissen in die Gesellschaft zu tragen, braucht es populärwissenschaftliche „Transmitter“: Boten, die komplexe Forschungsergebnisse allgemein verständlich zugänglich machen. Für den Bereich der so genannten „Ernstern“ Musik kamen wir schnell zu der Diagnose: das Wissen schwindet. Der Musikunterricht an den allgemeinen Schulen hat sich in Luft aufgelöst. Die Musikschulen darben unter Sparzwängen. Die Klassiksender ersetzen ausführliche Wortprogramme durch kleinteilige Unterhaltungsstrecken. Gleichzeitig beklagen die Konzertveranstalter und die Plattenindustrie die „Überalterung“ des Klassik-Publikums. Stirbt mit dem „Bildungsbürger“ auch die klassische Musik?

Ja und nein. Viele Konzertveranstalter in Deutschland haben sehr erfolgreiche „Education“-Programme nach angelsächsischem Vorbild gestartet, die Kinder und Jugendliche spielerisch an die Klassik heranzuführen. Gesprächskonzerte und Einführungsvorträge stoßen auf offene Ohren beim Publikum. Die Menschen zeigen sich außerordentlich dankbar, wenn sie verständlich und unterhaltsam präsentierte Informationen über die angeblich so „schwierige“ klassische Musik erhalten. Unsere langjährige Rundfunk-Erfahrung ergab, dass die Hörer-Resonanz auf ausführliche Musikfeatures enorm ist: viele Hörer bitten um Sendemitschnitte oder Manuskripte. Allein der ewige Verkaufsschlager unter den vermittelnden Publikationen – das Konzertprogrammheft – zeigt den enormen Bedarf an Informationen. Allerdings bringen die „Bildungsbürger“ - die so genannten „Klassischen Kulturorientierten“ (demografisch überwiegend die Gruppe der 54-70-Jährigen) - eine erhebliche Vorbildung mit ins Konzert. Sie können oft selbst Notenlesen oder ein Instrument

spielen. Die meisten „Neuen Kulturorientierten (Altergruppe 24-46 Jahre) dagegen haben kaum musikalische Bildung genossen. Das bedeutet: die – leider oft viel zu wissenschaftlich abstrakt formulierten – Programmhefttexte sind für sie schlichtweg nicht verständlich. Schon für Fachleute ist es schwer, sich klingende Musik nur mit Hilfe einer Beschreibung oder eines Notentextes vorzustellen. Für Menschen mit wenig musikalischer Vorbildung ist dies unmöglich. Alle Konzertbesucher, die „klassischen“ und die „neuen“ Kulturorientierten, haben jedoch eines gemeinsam: sie sind Ohren-Menschen, d.h. Menschen, die offenbar einen großen Gewinn und ein enormes Vergnügen daran haben, ihren Hörsinn herauszufordern.

Die Konsequenz liegt auf der Hand: Informationen über klassische Musik können am einfachsten aufgenommen und verstanden werden, wenn der Mensch sie sich übers Ohr „einverleibt“. Durch die unmittelbare Verbindung von Wort und Musik erschließt sich das Gesagte quasi „von allein“, auch wenn der Hörer nicht weiß, was ein Quintenzirkel ist oder ein Sonatenhauptsatz. Er muss es eigentlich auch nicht wissen, da der Zugang zur Musik bei den meisten Hörern kein technisch-formaler ist, sondern ein geistig-emotionaler. Dies alles ist so selbstverständlich, dass wir uns geradezu schämen müssten, es aufzuschreiben. Allein, die Frage bleibt:

### **Warum gibt es keine klingenden Konzertführer? Der Hörbuch-Markt**

... ist ein Wachstumsmarkt. Nach dem Branchen-Monitor BUCH des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels sind Hörbücher die „Stars“ auf dem Buchmarkt. Während der allgemeine Trend der gesamten Buchbranche im Juni 2005 im Vergleich zum Vorjahresmonat bei den Umsätzen leicht nach unten weist (- 2%), zeigt die Editionsform Hörbuch seit mehreren Jahren zweistellige Zuwachsraten (Juni 2005 + 16,9 % im Vergleich zum Vorjahresmonat). In einer Branchenumfrage 2004 gaben 60% der Verlage eine Umsatzsteigerung an, 40% haben sogar über 10% Steigerung zu verzeichnen. 37,8 % der Verlage gaben eine Steigerung der Titelproduktion an, bei gleichzeitiger Erhöhung der Startauflage: erstmals meldeten 10,5% der Verlage eine Startauflage von mehr als 5000 Exemplaren im Schnitt (das Gros von 71,1% liegt zwischen 1000 und 5000).<sup>1</sup> Marktführer ist der Hörverlag mit 13,2 Millionen Euro Umsatz. Insgesamt überwiegen jedoch die kleinen Verlage und die „Newcomer“: über die Hälfte der Hörbuchverlage haben bislang weniger als 25 Titel im Gesamtprogramm und einen Jahresumsatz von unter 100.000 Euro. 16% der Verlage haben einen Katalog von über 250 Titeln. Den größten Marktanteil haben im Bereich Hörbuch die Warengruppen Belletristik (42,3%) sowie Kinder- und Jugendhörbuch (27,4,%). Die Sach- und Fachliteratur ist noch im Aufbau begriffen. Der Anteil der Geisteswissenschaften, Kunst und Musik liegt derzeit bei 5,39%. Immerhin haben bereits 50% der Buchhandlungen Sachhörbücher im Programm, gegenüber 98% Belletristik.

Obwohl das Angebot an Sachhörbüchern also noch relativ klein ist, hat sich bereits eine Nachfrage entwickelt: 10-13% der Erwachsenen gaben bei einer Umfrage des Börsenvereins im April 2005<sup>2</sup> an, dass Wissenshörbücher zu ihren Lieblingsgenres

<sup>1</sup> Report zur Branchenumfrage unter Hörbuchverlagen und Buchhändlern, hg. v. Arbeitskreis Hörbuchverlage / Sortiment-Ausschuss des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels, Oktober 2004, S. 3f

<sup>2</sup> „Ohr liest mit“, Umfrage des Börsenvereins auf der Leipziger Buchmesse und der Audio Books Cologne 2005 unter 1.600 Personen

gehören, unter Kindern bis 10 Jahren sogar 20,5 %. Insgesamt ergab die Umfrage, dass Lesen und Hören sich gegenseitig anregen, dass also Menschen, die gern lesen, auch gerne Hörbücher hören, und umgekehrt durch Hörbücher auch zum Lesen angeregt werden. Hörbücher sind inzwischen in allen Altersgruppen so akzeptiert, dass sie von knapp der Hälfte der Befragten als gleichwertig zum Buch angesehen werden. Nur in den Altersgruppen zwischen 15 und 20 Jahren und ab 50 Jahren wird das Lesen gegenüber dem Hören bevorzugt. Ein Drittel aller Befragten (33,1 %) gab an, schon oft Hörbücher gehört zu haben (bei den regelmäßigen Lesern sogar 41,8 %), während ein Viertel (25,2 %) noch nie Kontakt zum Medium Hörbuch hatte.

Vor allem bei Sachbüchern mit Musikthemen lässt sich jedoch mit großer Sicherheit annehmen, dass die Menschen hier häufig ein Hörbuch gegenüber dem Buch vorziehen werden, da sie sich hier die Musik nicht „abstrakt“ vorstellen müssen, sondern direkt durch Hörbeispiele in die Musik einsteigen können. Das eröffnet auch für Klassik-Einsteiger einen Zugang. Während es Klassik-Hörbücher oder -Hörspiele für Kinder von einigen (wenigen) Anbietern auch als mehrteilige Reihen bereits gibt (z.B. Deutsche Grammophon), werden Musik-Hörbücher für Erwachsene nur vereinzelt angeboten, ohne systematische Einbindung in ein Verlagsprogramm. Allein die Firma Naxos bietet (allerdings nur auf Englisch) ein umfangreicheres „Education“-Segment für Musikthemen an. Nach Auskunft mehrerer Klassik-Einzelhändler ist die Nachfrage für die Kinder-Klassik-Hörbücher „sehr gut“, sie werden „häufig“ auch von Erwachsenen für den Eigengebrauch gekauft. Hier lässt sich ein starkes Nachfrage-Potential vermuten. Eine eigene Markterkundung beim Publikum in der Hamburgischen Staatsoper ergab, dass sich alle Befragten „mehr Informationen“ über die Musik des Abends wünschen, und zwar sowohl „klingende Konzertführer“ (Musikgeschichte mit Hörbeispielen) als auch Hörbiografien (Leben und Werk eines Komponisten). Da Biografien auf dem Buchmarkt zu den meistverkauften Sachbüchern gehören, lässt sich auch für den Hörbuchmarkt eine ähnliche Nachfrage voraussagen.

Bei den Festivals ist das Publikum insgesamt weniger homogen als in den Konzerten der Kulturorchester oder im Musiktheater, da die Konzertformen variabler sind (Open Air, Picknick-Konzerte, Lesungen mit Musik etc). Hier verbindet sich mit klassischer Musik vor allem ein „gehobener“ Genuss und Spaß erleben, aber auch Neugier auf Unbekanntes. Gesprächskonzerte sind allerdings auch bei diesem Publikum sehr beliebt. Hörbücher für diesen Kundenkreis sollten weniger das Bildungsmoment betonen und stärkere Akzente auf das „Abenteuer“ setzen (z.B. musikalische Reiseführer) und einen sehr persönlichen, emotionalen Zugang schaffen (Hörbiografien mit starkem Akzent auf einzigartige Künstlerpersönlichkeit, auf spannende Lebensumstände, Faszination menschlicher Kreativität).

Der Verkauf von Klassik-Hörbüchern durch die Konzertveranstalter (z.B. in Ergänzung der Programmhefte) ist bislang nicht üblich. Die eigene Marktforschung ergab, dass die Konzertveranstalter dieser Idee sehr positiv gegenüber stehen, sie jedoch mit eigenen Kapazitäten kaum realisieren können (Personalmangel, Probleme der technischen Realisierung). Deshalb wurde es im Herbst 2004 dringend Zeit für:

### **Das Pilotprojekt: das JAPAN-Hörbuch zum Schleswig-Holstein Musik Festival 2005**

Ein Brief an den Intendanten Rolf Beck genügt: ob er sich nicht vorstellen könne, den anspruchsvollen Länderschwerpunkt des Festivals durch ein festivalbegleitendes Hörbuch stärker zu profilieren? **Das Hörbuch diene:**

- **im Vorfeld des Festivals als Marketing-Tool:** Das Publikum kann auf die in Deutschland noch sehr unbekannt japanische Kultur aufmerksam gemacht werden, die Neugier auf die Festival-Konzerte steigert sich.
- **zu Beginn des Festivals als Promotion-Tool:** das SHMF profiliert sich als das erste deutsche Festival, das ein begleitendes Hörbuch anbietet; gleichzeitig ist es das erste Hörbuch über Japan auf dem deutschsprachigen Markt. Innovationen versprechen Aufmerksamkeit der Medien – „doppelte“ Innovation verspricht doppelte Aufmerksamkeit! Da das Hörbuch auch überregional erhältlich ist, werden die überregionale Medien-Präsenz und das anspruchsvolle Image des Festivals gestärkt.
- **während des Festivals als zusätzliches Instrument der dramaturgischen Vermittlung:** Als Ergänzung des Programmbuchs und der Konzertprogrammhefte verankert das Japan-Hörbuch das Konzertangebot (z.B. Nô-Theater oder buddhistische Shōmyō-Gesänge) im kultur- und geistesgeschichtlichen Kontext. Durch diese Kenntnisse kann das Publikum die Konzerte bewusster wahrnehmen und intensiver genießen – und auch zukünftig stärker bereit sein, sich in Konzerten auf unbekanntes Neuland zu wagen. Schon wenige Informationen genügen oft, die Hemmschwelle zu senken, die Skepsis vor dem Unbekannten zu beseitigen.
- **nach dem Festival dem Merchandising-Effekt:** die Erinnerung an das Festival bleibt präsent, da das Hörbuch durch hohe Informationsdichte und unterhaltsame Präsentation zum Mehrfachhören anregt und den Sammlerinstinkt weckt (nach einigen Festivaljahren wächst eine Reihe von Länderportraits). Den Sponsoren des Festivals kann mit dem Hörbuch ein geeignetes Präsent für Kunden, Geschäftspartner und Mitarbeiter an die Hand gegeben werden, das ihr anspruchsvolles kulturelles Engagement unterstreicht und die Kundenbindung und Unternehmenskultur stärkt.

Der Intendant Rolf Beck und sein Team konnten sich das alles nur allzu gut vorstellen und gaben nach nur einer Produktpräsentation ihren Segen. Es entstand eine Symbiose mit Win-Win-Situation: Das Festival profitierte von den oben genannten Effekten und unterstützte im Gegenzug die Produzentinnen in Marketing, Promotion und Verkauf. Doch wir wollen nicht vorgreifen; der Hauptdarsteller fehlt noch:

### Das Produkt

... trägt den schlichten Titel „JAPAN HÖREN“ (Charakter: sachlich, seriös; Thema: als umfassendes Länderportrait definiert; Duktus: appellierend). Als Sprecher konnten wir den Schauspieler Rolf Becker gewinnen – als Film- und Fernsehschauspieler überregional seit Jahrzehnten beliebt, auf der Bühne vor allem beim norddeutschen Theaterpublikum (Schauspielhaus und Thalia-Theater Hamburg, Hamburger „Jedermann“ in der Speicherstadt) sehr bekannt. Seine tiefe, vollklingende Stimme verkörpert den Typus des „Märchenerzählers“, seine flexible Gestaltung trennt die sachlich-informativen Textpassagen von den erzählerischen und rezitierenden Abschnitten. Das Hauptmoment allerdings ist die Erzählung: die Form also, mit der alle Kulturen in alten Mythen ihr Fundament legen. Die mythische Erzählung verschlüsselt die zentralen Aspekte jeder Kultur; sie eröffnet der Fantasie

durch mehrdeutige Symbolik verschiedene Interpretationen, anstatt durch vermeintliche Fakten „objektive“ Allgemeingültigkeit zu suggerieren. Allein durch die Kürze einer CD-Länge (76 Minuten) und „ohrenfreundlichen“ Zugang verbat sich eine bloße Ansammlung von Fakten und Daten. Der inhaltliche Anspruch bestand vielmehr darin, dem Hörer durch erzählerische und musikalische Beispiele ein lebendiges „Gefühl“ für die zentralen Aspekte und die typischen Eigenheiten der japanischen Kultur und Mentalität zu geben (die alten Mythen, die Religionen, Theater- und Musikformen, die Mentalität der Samurai etc). Die atmosphärisch dichte Verbindung von Information, Erzählung und viel Musik zum hörenden Entdecken sollte den Hörern ermöglichen, Japan „mit allen Sinnen“ zu erleben. Obwohl die einzelnen Kapitel chronologisch der Kulturgeschichte folgen, werden stets Bezüge zur Gegenwart hergestellt. Damit wird verdeutlicht, dass Kultur nicht nur als historisches „Bildungsgut“ von Interesse ist, sondern das Fundament bildet für das menschliche Zusammenleben bis in den heutigen Alltag. So haben der sprichwörtliche Fleiß, die Arbeitswut und die stark formalisierten Umgangsformen der Japaner jahrhundertealte kulturelle Wurzeln.

Unterstützt wurden die Recherchen durch die wissenschaftlichen Berater Heinz-Dieter Reese (Japanisches Kulturinstitut, Köln) und Prof. Dr. Heinz-Eberhard Schmitz (International College of Music, Hamburg). Da Japan ein Land ist, in dem auf sinnliche Ästhetik außerordentlich großer Wert gelegt wird, hat die japanisch-deutsche Grafikerin Nanako Engel ein künstlerisches Design für die hochwertige Verpackung entworfen (SmartPac, Hardcover) sowie ein 16-seitiges Booklet mit zahlreichen farbigen Abbildungen und eindrucksvollen Fotos. Die visuelle Gestaltung schließt an die Bildästhetik japanischer Schriftrollen und Kalligrafien an. Das Cover-Motiv ist aus dem Schriftzeichen für „Klang, Ton“ entwickelt. So entstand ein Produkt, dessen Qualität durch die Einheit von Form und Inhalt überzeugen sollte. Vorher waren jedoch noch einige Hürden zu überwinden:

### **Der Preis**

... wurde kontroverses Thema Nr. 1. Wie viele Gründer von Hörbuchverlagen waren wir als Rundfunkjournalistinnen Quereinsteiger auf dem Markt. Wir wussten zwar aus langjähriger Rundfunkerfahrung, wie wir durch eine kurzweilige Dramaturgie, sinnreiche Bezüge zwischen Wort und Musik und eine erzählerische, „ohrenfreundliche“ Sprache die Aufmerksamkeit der Hörer über 76 Minuten Spieldauer sichern konnten. Wie wir unser Hörbuch allerdings an Mann und Frau bringen sollten, war für uns die weitaus schwierigere Frage. Die wohlmeinenden Ratschläge unserer Partner beim Festival und im Handel ergaben vor allem eines: der Preis regelt heute das Geschäft. Und der muss vor allem niedrig sein. Nachdem unsere 2-Frau-GbR innerhalb eines Vierteljahres etwa 1500 Exemplare unseres 20-Euro-Hochpreis-Hörbuches verkauft hatte, sahen wir die Situation etwas differenzierter – und waren schon ein wenig stolz darauf, dass wir „Grünschnäbel“ die „Alten Hasen“ überzeugen konnten.

Um es etwas krass zu formulieren: Die Preise auf dem Hörbuchmarkt werden derzeit noch durch die Tatsache bestimmt, dass die meisten Hörbücher Abfallprodukte auf hohem geistigen Niveau sind. Sie entstehen durch Recycling: Zweitveröffentlichung von Werken, die als Printausgabe schon auf dem Markt sind; Klassiker, deren Urheberrechte längst abgelaufen sind; Radiofeatures, deren Produktionskosten durch Rundfunkgebühren bezahlt werden. Bei Musik-CDs hingegen hat sich für

Neuproduktionen längst ein Preisniveau von 20 Euro etabliert. Im großen Hörbuch-Versandkatalog des Hamburger Litraton-Verlages gibt es dagegen kein einziges 1-CD-Hörbuch, das 20 Euro kostet. Die meisten Wissenshörbücher pendeln dagegen um 10 Euro. Das hätte nicht einmal unsere Produktionskosten gedeckt. Manuskript und Grafik entstanden exklusiv für diese Produktion. Bei Musikaufnahmen gibt es (aus für uns nicht ersichtlichen Gründen) kein Zitatrecht, d.h. selbst kurze Ausschnitte sind kostenpflichtig. Erst nach teilweise zähen Verhandlungen war es uns gelungen, einige Plattenfirmen davon zu überzeugen, dass unsere kurzen Musikbeispiele für sie einen Marketing-Effekt haben könnten, da bei den Hörern das Bedürfnis entsteht, die Stücke ganz zu hören und die Originalaufnahmen zu kaufen. Zum Teil stießen wir mit diesem Angebot auf große Begeisterung, so stellte uns das renommierte Label Deutsche Grammophon die Ausschnitte ihrer Aufnahmen lizenzfrei zur Verfügung. So konnten wir zumindest beim Posten der Musikrechte die Kosten teilweise reduzieren – und die Plattenfirmen haben die Möglichkeit, ihren Katalog neu ins Gespräch zu bringen.

Unsere Kooperationspartner beim Schleswig-Holstein Musik Festival warnten uns, dass beim Merchandising des Festivals noch kein Produkt über 12 Euro gekostet habe – darüber sei keine Kaufbereitschaft mehr zu wecken. Auch ihre eigenen Festival-CDs könnten sie nicht teurer verkaufen. Mussten sie ja auch nicht, so könnte man ironisch entgegnen: die Musik-CDs bestanden aus Konzerten, die ein subventioniertes Kultur-Festival bezahlte und die eine subventionierte Rundfunkanstalt mitschnitt. Wir jedoch bekamen keine Subventionen und praktizierten keine Zweitverwertung. Im Gegenteil: wir hatten die ehrgeizige Vorstellung, dass unsere Mitwirkenden – von der Grafikerin über den Sprecher und den Toningenieur bis zu uns selbst als Autorinnen – ein angemessenes Honorar erhielten, keine Dumping-Stundenlöhne wie so oft im Kulturbereich üblich. WENN ein Hörbuchverlag auf Dauer mehr sein sollte als ein schönes Hobby, musste es den Mitwirkenden (einschließlich uns) möglich sein, davon ihren Lebensunterhalt zu bestreiten. Es ist geradezu drollig, das so deutlich sagen zu müssen – ist es doch in anderen Branchen (noch) eine Selbstverständlichkeit, dass Menschen mit ihrer Arbeit ihren Lebensunterhalt verdienen. Im Kulturbereich – z.B. bei Autoren und Journalisten - setzt sich jedoch die Tendenz fort, dass Arbeit dort eher eine „Ehre“ oder ein „Hobby“ darstellt und der Lebensunterhalt durch Zweitberufe bestritten werden muss. Darunter leidet jedoch die professionelle Qualität. Damit werden Kulturprodukte auf lange Sicht „entwertet“ – schon in der aktuellen Debatte über Sparmaßnahmen in der Kultur fällt auf, dass viele Menschen (oder nur viele Politiker?) Kultur als etwas „Überflüssiges“ betrachten, das nicht zuviel kosten darf.

In unserer Situation blieb uns also nur die Flucht nach vorn – eine Strategie, die nicht über den Preis verkauft, sondern über Qualität. Und über GLAUBWÜRDIGKEIT: um unsere Strategie der Unterwanderung der allgemein akzeptierten Marktgesetze zu komplettieren, wählten wir den provokativ „glatten“ Preis von 20 Euro, anstatt verschwurbelt-heuchlerische 19,99 draus zu winden, wie allgemein üblich. Auch mit dem Namen unseres Start-Up-Verlages wollten wir ein idealistisches Zeichen setzen. Wir wollten an die grundlegende Bedeutung der Kultur für den Menschen erinnern – und entwickelten folgende...

### **Unternehmensphilosophie: der Silberfuchs-Verlag**

*Ein indianischer Mythos erzählt von der Erschaffung der Welt durch Gesang. Der Schöpfer Silberfuchs hielt das erste Stück Erde, das er allein mit seinen Gedanken geschaffen hatte, in seiner Hand, ließ es durch sein Singen wachsen und schleuderte es in den leeren Raum hinein. Der Gesang – die einzige Kunst, die direkt aus dem Inneren des Menschen kommt – ist also der Ursprung und die schöpferische Kraft der Welt. Er steht auch für die grundlegende Bedeutung der Kultur für den Menschen. Um andere Menschen mit dieser Überzeugung „anzustecken“, schreiben und sprechen wir als Rundfunkautorinnen und –moderatorinnen für zahlreiche ARD-Kulturprogramme, Deutschlandfunk und DeutschlandRadio über Kunst und Kultur so, dass möglichst viele Menschen das „Abenteuer Kultur“ unmittelbar erleben können. Durch die Herausgabe von Hörbüchern, die Kultur und Kulturgeschichte(n) auf ebenso spannende wie unterhaltsame Weise verknüpfen, möchten wir unsere Faszination für die Kulturen der Welt mit neugierigen Hörerinnen und Hörern jeden Alters teilen. Es gilt, das uralte Geheimnis der Kunst und ihre wunderbare Wirkung auf den Menschen gemeinsam zu entdecken!*

*Wir glauben, dass es für die Wissensgesellschaft der Zukunft unerlässlich ist, die Kreativität und die Neugier der Menschen zu wecken, damit sie ihr eigenes Potential entdecken, bereichern und ausschöpfen können. Dazu möchten wir Sie anstiften.*

Starker Tobak für ein Unternehmen, das sich am Markt behaupten will?

### **Das Marketing**

... wurde in erster Linie durch die (freilich für alle kleinen Verlage typische) Tatsache bestimmt, dass es dafür keinen nennenswerten Etat gab. Einziger Kostenpunkt: für 500,- Euro ließen wir auf hochwertigem Papier einen Flyer in einer Auflage von 10.000 Stück drucken, der unseren Qualitätsanspruch verdeutlichen sollte und der gleichzeitig auch als Bestellformular für den Direktvertrieb genutzt werden konnte. Unser wichtigster eigener Vertriebsweg, das Internet (ca 25 % der Umsätze), besteht aus der selbst gestalteten Website [www.japanhoeren.de](http://www.japanhoeren.de), die ausführliche Informationen mit Hörproben und zahlreichen Abbildungen verbindet, das Presse-Echo dokumentiert, ständig aktualisiert wird und eine direkte Bestellmöglichkeit anbietet.

Für alle anderen Marketing-Aktionen suchten wir uns Kooperationspartner. Wir konnten zwar kein Geld bezahlen, hatten jedoch ein Informationsmedium zu bieten, das für viele Institutionen, Firmen und Organisationen nützlich sein konnte, beispielsweise für eigenes Marketing und Promotion. In mühsamer Kleinarbeit zapften wir so ungefähr alle japanophilen Kanäle an, die sich in Deutschland, im deutschsprachigen Ausland und in Japan finden ließen. Mit sehr unterschiedlichem Erfolg. Zuerst die guten Nachrichten:

1. Das Schleswig-Holstein Musik Festival unterstützte uns in allen seinen Publikationen. Auf dem schriftlichen Kartenbestellschein, der in hoher Auflage versandt wird, wurde auch eine Bestellmöglichkeit für das Japan-Hörbuch eingerichtet. Im SHMF-Programmbuch, dem Festival-Magazin und verschiedenen Flyern gab es Hinweise auf das Hörbuch, auf der Festival-Website wurde ein Link zu unserem Netzauftritt gesetzt. Bei den Konzerten

wurde das Hörbuch ins Festival-Merchandising übernommen und vor Ort verkauft, was angesichts von über 80 Spielorten in Norddeutschland eine enorme logistische Leistung bedeutet. Unser Sprecher Rolf Becker wurde zu einer Lesung mit Musik aus unserem Hörbuch eingeladen, wir selbst hielten verschiedene Einführungsvorträge vor Japan-Konzerten. Dieser persönliche Faktor, der direkte Kontakt zwischen Sprecher, Autorinnen und Publikum, erwies sich freilich als enorm verkaufsfördernd. Das Festival-Marketing wurde unser wichtigstes Standbein. Die erhoffte Win-Win-Situation trat tatsächlich ein: Durch Festival-Aufkleber auf dem Hörbuch wurde es als Produkt des Festivals gekennzeichnet, so dass die Hörer es als zusätzlichen Informationsservice des Festivals wahrnahmen – übrigens mit überwältigender Begeisterung, wie etwa der folgende Hörerbrief zeigt:

*„War schon das Programmbuch optisch ein Genuss und inhaltlich höchst informativ, so übertrifft die superbe Japan-CD dies – natürlich – um Längen! Wer auch immer den Grundgedanken hatte ..., der hatte einen genialen Moment: man sollte die CD zur ‚Pflichtlektüre‘ des Festivalsommers erheben! Ein großer Wurf! Wir jedenfalls fühlen uns auf wesentlich gesicherterer Grundlage, um die japanische Musik und ihre historische Verwurzelung zu verstehen, und werden erwartungsvoll in die Festivalkonzerte einsteigen (ich glaube, überschlägig wird es 70% Japan-Musik sein).“<sup>3</sup>*

2. Da zahlreiche Museen in Norddeutschland den Länderschwerpunkt des SHMF durch Japan-Ausstellungen begleiteten, boten wir ihnen das Hörbuch – kostenlos - zur öffentlichen Ausstrahlung an, um den Ausstellungsbesuchern die Hintergründe der japanischen Kultur nahezubringen. Auch diese Informationsquelle wurde sehr gut genutzt, zahlreiche Ausstellungsbesucher kauften daraufhin das Hörbuch. Daraufhin weiteten wir unser Angebot auch auf überregionale Museen asiatischer Kunst und Völkerkunde aus.
3. Die Japan-Freunde in Deutschland sind häufig über Deutsch-Japanische Gesellschaften organisiert. Die Tagung des Dachverbandes 2005 fand in Hamburg statt – Anlass für uns, die Veröffentlichung des Japan-Hörbuches mit dem Tagungstermin zu koppeln und das Hörbuch dort vorzustellen. Die Resonanz pendelte zwischen den Extremen: während einige Landesverbände uns mit Dank überhäuferten angesichts der innovativen Idee, Informationen über Japan via Hörbuch an ein größeres Publikum zu vermitteln, lehnten andere das Hörbuch als Konkurrenzprodukt zu eigenen Veröffentlichungen ab und versuchten sogar, es verbandsintern zu torpedieren. Glücklicherweise mit nur begrenztem Erfolg: die Unterstützer waren in der Überzahl. Einige DJG-Landesverbände luden uns beispielsweise ein, bei Japan-Tagen unser Hörbuch unter dem Dach des Verbandes ohne Gebühren zu präsentieren.
4. Auch einige Wirtschaftsverbände – die Handelskammer Hamburg und die IHK Düsseldorf, der Deutsch-Japanische Wirtschaftskreis, die Hamburgische Gesellschaft für Wirtschaftsförderung, die Gesellschaft für Wirtschaftsförderung Nordrhein-Westfalen und die Deutsche Industrie- und Handelskammer in Japan - unterstützten uns nach Kräften: durch Präsentationsmöglichkeiten und Hinweise in ihren Newslettern und

---

<sup>3</sup> Dr. Ulrich Haeusermann aus Hamburg, Besucher des Schleswig-Holstein Musik Festivals 2005

Rezensionen in ihren Magazinen. Das öffnete uns Kontakte zu Geschäftskunden, die das Hörbuch als Präsent für Kunden, Geschäftspartner und Mitarbeiter einsetzen konnten. Das entscheidende Motiv: wer mehr über Japan, seine Menschen und ihren kulturellen Hintergrund weiß, wird japanisch-deutsche Kooperationen leichter erschließen und erhalten können. Das Auswärtige Amt erlaubte uns, das Logo des Deutschlandjahres in Japan auf unsere Fahnen zu schreiben (die Mitarbeiter der Deutschen Botschaft gehören übrigens zu unseren besten Kunden). Die staatliche japanische Außenhandelsförderorganisation JETRO (Japan External Trade Organization) kaufte uns Hörbücher ab, die sie an die Referenten einer deutsch-japanischen Wirtschaftstagung im Haus der Wirtschaft in Berlin als Präsent überreichte. Außerdem legte sie unsere Flyer dem Newsletter der Japanischen Industrie- und Handelsvereinigung in Berlin bei. Doch bei der Frage nach einer Verkaufspräsentation musste sie passen: als staatliche Organisation müsse sie den "non-profit"-Charakter ihrer Dienstleistungen und Angebote unterstreichen, daher sei der Verkauf im Rahmen ihrer Veranstaltungen nicht möglich.

### **Kultur versus Kommerz?**

Damit kommen wir zu den schlechten Nachrichten. Auch andere staatliche Institutionen – japanische wie deutsche - beurteilten die Lage ähnlich. Wir mussten die erstaunliche Erfahrung machen, dass unser Kultur-Hörbuch von zahlreichen öffentlichen Stellen nicht als „Kultur“ eingestuft wurde, sondern als „kommerzielles“ Produkt. Hier kommen wir zur Schattenseite der subventionierten Kulturlandschaft in Deutschland. Als „Kultur“ gilt offenbar Manchen nur das, was öffentliche Subventionen erhält. Wenn Privatpersonen dagegen aus eigenen finanziellen Mitteln und auf eigenes Risiko ein kulturelles Produkt herstellen, ist das automatisch „kommerziell“. Diese Situation ist nicht anders als absurd zu bezeichnen. Vermutlich machen viele Unternehmungen der Kreativbranchen diese Erfahrung: nicht allein, dass wir bei der Herstellung mit subventionierten „Kultur“-Betrieben wie Rundfunkanstalten konkurrieren müssen, dies wird uns von der „öffentlichen Hand“ – die wir ja durch komplett eigene Finanzierung entlasten – nicht immer gedankt. So durften wir im Flyer des Landeskulturverbandes Schleswig-Holstein über den Japanischen Kultursommer in Schleswig-Holstein keinen kostenfreien Hinweis auf das Japan-Hörbuch unterbringen, obwohl das Hörbuch zweifellos ALLEN Veranstaltern als vermittelnde Publikation genützt hätte. So durfte uns das Japanische Generalkonsulat in Hamburg – obwohl der Generalkonsul unser Hörbuch nach eigenen Worten mit Begeisterung angehört hat und es doch in seinem ureigenen Interesse liegen dürfte, die japanische Kultur in Deutschland bekannter zu machen – nicht „offiziell“ im Marketing unterstützen. Die Liste der Beispiele könnte noch erheblich verlängert werden. Das Argument war in allen Fällen dasselbe: wir seien als Verlag eine „kommerzielle“ Unternehmung – für zwei Produzentinnen, die anfangs noch nicht einmal wussten, ob sie ihre Unkosten jemals erwirtschaften könnten, eine bittere Erfahrung.

Allein die Tatsache, dass Hörbücher – anders als das „Kulturgut Buch“ – nicht dem ermäßigten Mehrwertsteuersatz von 7 % unterliegen, sondern vollen 16 %, spricht Bände. Dabei entscheidet offenbar allein das Trägermedium CD für die Einstufung, nicht der Inhalt. Auch bei der Deutschen Post AG macht sich diese Einstufung wohl aus Zeiten öffentlich-rechtlichen Daseins noch bemerkbar: Hörbücher auf CD können

nicht als deutlich preiswertere Büchersendung verschickt werden. Hier wäre noch ein Desiderat für den Börsenverein des Deutschen Buchhandels zu nennen, der seit 1999 einen Arbeitskreis Hörbuchverlage unterhält und sehr viele Initiativen für das neue Medium ins Leben gerufen hat.

Auch die Zusammenarbeit mit anderen japanischen Organisationen und Unternehmen erweist sich bis jetzt als schwierig. So hat die JNTO - Japan National Tourist Organisation – gemeinsam mit der japanischen Regierung die Initiative „Yokoso – Willkommen in Japan“ gestartet, mit der die Zahl der Japan-Besucher bis zum Jahr 2010 verdoppelt werden soll. Wäre das Japan-Hörbuch nicht ein optimales Tool, um die reiselustigen Deutschen auf die faszinierende japanische Kultur aufmerksam zu machen? In Prinzip ja, so lautete die Antwort, nur sei der Etat schon aufgebraucht. Dennoch brachte das auch die Zusammenarbeit mit der Reisebranche zum Anschlag: die Angebote an Reiseveranstalter, das Japan-Hörbuch z.B. auf einer Busreise zur unterhaltsamen und informativen Überbrückung von Fahrtzeiten einzusetzen, stießen auf offene Ohren.

Fazit: Als Newcomer mit einem innovativen Produkt, bei dem der Erklärungsbedarf nach wie vor groß ist, empfiehlt es sich unserer Erfahrung nach am meisten, neue und ungewöhnliche Vertriebswege zu erschließen. Das scheint unser Silberfuchs-Verlag übrigens mit anderen kleinen Hörbuchverlagen gemeinsam zu haben. Nach der Branchenumfrage des Börsenvereins im Oktober 2004<sup>4</sup> sind vor allem die kleinen Verlage experimentierfreudiger in der Erschließung neuer Vertriebswege, 31,4 % der befragten Verlage – vor allem kleine Verlage - nutzen den Direktvertrieb an den Endverbraucher als Vertriebsweg. Der „branchenfremde“ Online-Versandhandel ist mit einer Nennung von 52,6 % mit Abstand der am meisten genannte Absatzweg bei den nicht traditionellen Handelsformen. Für die meisten größeren Hörbuchverlage bleibt allerdings der klassische Vertriebsweg zentral:

### **Der Buchhandel**

... ist für kleine Verlage mit einem neuen, erklärungsbedürftigen Produkt gar nicht so einfach zugänglich, außerdem mit Margen von bis zu 45 % teilweise unerschwinglich. Nach der Umfrage des Sortimenters-Ausschusses des Börsenvereins<sup>5</sup> erzielen 68,4 der Hörbuchverlage in kleineren Buchhandlungen ihren Hauptumsatz, 57,9 % in Buchhandelsketten. Allerdings haben 98 % der Buchhandlungen Belletristik im Programm, nur 53 % Sachhörbücher. Eine Umfrage des Sortimenters-Ausschusses des Börsenvereins ergab, dass nur ein Drittel aller Buchhandlungen Abhörmöglichkeiten anbietet und der Anteil der Hörbücher am Gesamtumsatz noch außerordentlich gering ist (2-4%). Daher haben wir zunächst darauf verzichtet, überregional Buchhandlungen zu kontaktieren: ein völlig unbekannter Verlag mit einem Produkt, dessen Inhalt nur bei kenntnisreicher Beratung oder durch Probehören in der Buchhandlung vermittelbar ist, kann eigentlich nur ein Ladenhüter werden. Anders im regionalen Buchhandel in Schleswig-Holstein, wo wir wiederum enorm von unserem Flaggschiff Schleswig-Holstein Musik Festival profitierten. Viele

<sup>4</sup> Report zur Branchenumfrage unter Hörbuchverlagen und Buchhändlern, hg. v. Arbeitskreis Hörbuchverlage / Sortimenters-Ausschuss des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels, Oktober 2004, S. 9f

<sup>5</sup> Report zur Branchenumfrage unter Hörbuchverlagen und Buchhändlern, hg. v. Arbeitskreis Hörbuchverlage / Sortimenters-Ausschuss des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels, Oktober 2004, S. 17ff

Buchhandlungen (und Musikalienhändler bzw. CD-Einzelhändler mit klassischer Musik) nutzten den Festival-Länderschwerpunkt für ein Japan-Schaufenster und verkauften auch Festival-Tickets. Hier stießen wir auf große Begeisterung für unser „Japan-Hörbuch zum Festival“, das gegen geringe Margen in Kommission genommen wurde und oft eine exponierte Platzierung im Geschäft (z.B. neben der Kasse) erhielt – für einen No-Name-Verlag sonst unmöglich!

Nach der o.a. Umfrage des Börsenvereins sehen fast alle Buchhandlungen noch starken Aufklärungsbedarf im Hörbuchbereich, z.B. durch Verkaufsseminare oder einen Gesamtprospekt aller Hörbuchproduktionen. Die Auswahl der Hörbuchtitel erfolgt weitgehend den traditionellen Wegen im Buchhandel. Zwei Drittel aller Befragten nutzen Gespräche mit Vertretern zur Auswahl der Titel oder entsprechende Verlagsprospekte, gefolgt von Bestsellerlisten oder Presserezensionen. Als Start-Up-Verlag mit nur einem Produkt kam für uns nur eine dieser Strategien in Frage:

### **Promotion**

Nicht nur unser „Hauptberuf“ als Rundfunkjournalistinnen führte dazu, dass unsere hartnäckige Promotion-Tätigkeit von großem Erfolg gekrönt war: ALLE Kulturprogramme der ARD sowie Deutschlandradio Kultur stellten das Japan-Hörbuch vor, sogar der Österreichische Rundfunk brachte eine Rezension. Nun liegt es freilich in der Natur des Hör-Mediums, dass die mediale Verwandtschaft des Rundfunks das Interesse stärkte. Andererseits schotteten sich viele Öffentlich-Rechtlichen Anstalten im Marketing bewusst von „Fremdproduktionen“ ab: Hörerclubs beispielsweise waren für uns unzugänglich, da sie ausschließlich sendereigene Produkte anbieten. Während unser kleiner Verlag noch nicht die Gnade der Aufmerksamkeit durch die Feuilletons überregionaler Tageszeitungen fand, war das Echo der norddeutschen Tageszeitungen fulminant: alle empfahlen das Japan-Hörbuch zur „optimalen“ Festival-Vorbereitung, einige sogar mit großen Interviews. Allerdings hatten wir durch die Unterstützung der Presseabteilung des SHMF auch einen entscheidenden „Heimvorteil“: sie stellte das Hörbuch auf einer Pressekonferenz vor, gab eine eigene Pressemitteilung heraus und bemusterte ausgewählte Journalisten. Nicht nur in unserem Direktvertrieb, auch bei unseren ausgewählten Handelspartnern in Norddeutschland stiegen daraufhin die Verkaufszahlen an.

### **Ausblick**

Ein neues Medium ist ganz entschieden dabei, sich zu etablieren. Dabei ist durchaus Platz für kleine Verlage mit innovativen Produkten und ungewöhnlichen Vertriebskanälen. Mit einem vermeintlich schwierigen Nischenprodukt schaffte es unser kleiner 2-Frau-Betrieb, nach nur drei Monaten schwarze Zahlen zu schreiben. Vor allem die enge Zusammenarbeit mit Partnern in der Produktion (Klassik-Plattenfirmen) und im Marketing (Konzertveranstalter) verspricht Vorteile für alle Seiten. Weitere langfristige Kooperationen sind bereits geplant. Und die Kunden? So viele begeisterte Kommentare können sich viele Firmen nur wünschen. Vor allem der innovative Charakter des Japan-Hörbuchs wird geschätzt („das hab’ ich ja noch nie gesehen!“). Daneben geben die meisten an, dass sie durch die Verbindung von Wort und Musik einen sehr einfachen Zugang zu der unbekannteren japanischen Kultur bekommen haben. Überhaupt bekämen sie „übers Ohr“ eine viel nähere Verbindung

zum Thema. Viele Erstkäufer haben bereits nachbestellt, um das Hörbuch weiter zu verschenken. Und der Preis? Der scheinbar so abgegriffene Slogan „Qualität hat seinen Preis“ wird offenbar von den Endkunden eher akzeptiert als von den Anbietern. Gelassen sehen wir mit einem hochpreisigen Produkt in die Zukunft.

*Die Autorinnen und Verlagsgründerinnen: Antje Hinz und Corinna Hesse, Musikwissenschaftlerinnen M.A., Musikjournalistinnen und Rundfunk-Moderatorinnen für ARD-Kulturprogramme, Deutschlandfunk, Deutschlandradio Kultur, Deutsche Welle.*