

K  
-  
A  
T

# Die Kunden × der Kreativen

Für dich und deine Aufträge! +





# Die Kunden der Kreativen Für dich und deine Aufträge!

Ein Handbuch der  
Kreativwirtschaft Austria  
Für dich und deine Ideen!



Download & Bestellung  
[www.kreativwirtschaft.at/KundenderKreativen](http://www.kreativwirtschaft.at/KundenderKreativen)

**K  
-  
A  
T**

**Wir vertreten dich  
und deine Interessen.  
Wir unterstützen dich  
und deine Ziele.  
Wir zeigen dich  
und deine Leistung.**

Wir sind die  
Kreativwirtschaft Austria  
Für dich und deine Ideen!

[www.kreativwirtschaft.at](http://www.kreativwirtschaft.at)

Kreativwirtschaft

Austria

**WKO**  
WIRTSCHAFTSKAMMEREINIGUNG ÖSTERREICH

**bmwfw**  
Bundesministerium für  
Wirtschaft, Regionalentwicklung und Innovation

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einstimmung</b>	<b>7</b>
<b>Die Erwartungen der KundInnen</b>	<b>11</b>
<b>Welche KundInnen passen zu mir?</b>	<b>19</b>
Eine persönliche und strategische Entscheidung	19
KundInnenkunde	21
<b>Beauftragt werden</b>	<b>63</b>
Ein Angebot legen	63
Der Pitch – ein besonderes Angebot	70
Pingpong	79
Annahme des Angebots	80
<b>Zeit der Zusammenarbeit</b>	<b>85</b>
Alles klar?	85
Neue Wege gemeinsam gehen	94
In guten wie in schlechten Zeiten	101
<b>Auftrag erledigt</b>	<b>118</b>
Die korrekte Rechnung	118
Ein würdiger Abschluss	123
KundInnenbindung	125
<b>Gemeinsam sind wir stark!</b>	<b>135</b>
Netzwerke, Hubs und Services: Für dich und deine Ideen	135
Unser Dank geht an: Expertinnen & Experten	145
Auf ein Wort: Stichwortverzeichnis	146

K  
-  
A  
T

Foto: Christine Wurnig

**Barbara Abel,**  
**Gerin Trautenberger,**  
**Gertraud Leimüller**  
Vorsitz Kreativwirtschaft Austria



# Einstimmung

Kreative und ihre Kundinnen und Kunden: ein scheinbar einfaches Verhältnis und doch unendlich kompliziert. Da gibt es die Momente voller Leidenschaft, in denen man sich eingesteht, wie sehr man aufeinander angewiesen ist: Die Kreativschaffenden brauchen zahlende Kundschaft, um von der eigenen Arbeit und der Leidenschaft dafür leben zu können. Und die KundInnen wiederum, von denen zwei Drittel andere Unternehmen, also BusinesskundInnen sind, sind auf kreativen Input angewiesen. Für sie nimmt der Druck, einzigartig zu sein und aus der Masse hervorzustechen, zu. Also brauchen sie Innovationen am laufenden Band.

In der Biologie würde man sagen: Ideale Voraussetzungen für eine symbiotische Beziehung. Aber so sehr die Unterschiedlichkeit der Kreativunternehmen und ihrer KundInnen eine Stärke ist, so sehr ist sie auch eine Schwäche. Wie viel kann man einander doch gegenseitig vorwerfen: die zu bunte Fantasie, den Mangel an Mut, den starken Preisdruck, das unprofessionelle Auftreten, unklare Briefings. Nicht immer sind es Fakten, die die Kluft zwischen den beiden Welten aufreißen. Oft ist es nur die unterschiedliche Sprache, die zu Vorurteilen und Missverständnissen beiträgt.

Deshalb möchten wir mit diesem Band vor allem eines bieten: Übersetzungsleistung. Wenn die Kreativen noch besser verstehen, was ihre KundInnen suchen, und umgekehrt die KundInnen noch besser, was sie von Kreativen erwarten können, haben beide etwas davon. Mehr Spaß, mehr Geschäft, mehr Innovation.

Die Kreativwirtschaft Austria

K  
—  
A  
T

KREATIVWIRTSCHAFTSEFFEKT

# Das Schau- fenster

Für dich und deine Aufträge!

**Eins und Eins macht mehr als nur  
Zwei, wenn Kreative am Werk sind!**

Daher sammeln wir in unserem Schaufenster erfolgreiche Kreativwirtschaftsgeschichten, die Kreativschaffende gemeinsam mit ihren Kunden aus der Wirtschaft geschrieben und so Mehrwert und Umsatz geschaffen haben.

Mehr Infos findest du unter

[www.kreativwirtschaft.at/kreativwirtschaftseffekt](http://www.kreativwirtschaft.at/kreativwirtschaftseffekt)



Kreativwirtschaft

Austria



bmwfw  
Federal Ministry of  
Science, Research and Economy

# Kreativwirtschaftshandbücher der Kreativwirtschaft Austria Für dich und deine Ideen!

**Die Kunden der Kreativen** ist Teil einer Serie maßgeschneiderter Handbücher der Kreativwirtschaft Austria für den unternehmerischen Alltag von Kreativschaffenden. Den wissenschaftlichen Unterbau liefern die „Österreichischen Kreativwirtschaftsberichte“ der Kreativwirtschaft Austria.

- » **Das Handwerk der Kreativen**  
bietet praxisnah aufbereitete Informationen zu unternehmerischen Skills, Steuern und Recht.
- » **Die Marke der Kreativen**  
liefert Erklärungen rund um das Thema geistiges Eigentum.
- » **Das Kapital der Kreativen**  
informiert über Finanzierungsmöglichkeiten für Kreative und bietet mit dem Förderleitfaden eine Übersicht über nationale, regionale und europäische Förderungen.
- » **Die Gesellschaft der Kreativen**  
hilft bei Fragen zum Thema Kooperationen.
- » **Die Kunden der Kreativen**  
gibt Praxisbeispiele, Tipps und Tools für die Abwicklung von Aufträgen und die erfolgreiche Zusammenarbeit mit Kundinnen und Kunden.



Alle Handbücher sind auf der Webseite der  
Kreativwirtschaft Austria verfügbar!  
[www.kreativwirtschaft.at](http://www.kreativwirtschaft.at)

# Christine schafft den Kreativwirtschaftseffekt für die Buchbinderei



Foto: © Darko Todorovic



Kreativwirtschaftsgeschichten wie die von Studio Lederer findest du in unserem Schaufenster unter [www.kreativwirtschaft.at/kreativwirtschaftseffekt](http://www.kreativwirtschaft.at/kreativwirtschaftseffekt)

## Die Erwartungen der KundInnen

„Ich mag meine Kunden“, sagt eine Grafikerin und spricht damit vielen Kreativschaffenden aus dem Herzen. Denn oft ist die Motivation für kreative Selbstständigkeit der Wunsch, direkt mit KundInnen zusammenzuarbeiten. Viele Kreative berichten, dass ihnen die Zufriedenheit ihrer KundInnen und der Nutzen der Kreativarbeit für deren Geschäft echte Anliegen sind. Am Beginn jeder Beziehung – so auch der geschäftlichen – stehen oftmals ein gemeinsames Ziel, große Begeisterung für die neue Zusammenarbeit und viele Ideen.

Es ist daher sinnvoll, sich in die Lage des/der anderen zu versetzen: Wie tickt er/sie, worauf kommt es ihm/ihr wirklich an, wie funktioniert sein/ihr Geschäft? Spricht man mit Kreativen und ihren KundInnen, kristallisieren sich einige Grundregeln heraus, die für eine gute Geschäftsbeziehung elementar sind, die aber auch immer wieder für Sand im Getriebe sorgen. Beide erwarten viel voneinander.

Was KundInnen wichtig ist

- neue Ideen
- Know-how, strategische Beratung
- Interesse der Kreativen für das Geschäft der KundInnen
- Vertrauen
- Entlastung/Zuverlässigkeit
- Flexibilität
- Strukturierung der Zusammenarbeit und des Kreativprozesses
- Realisieren von Ideen
- Erfüllung des Auftrages

Der Sechste Österreichische Kreativwirtschaftsbericht belegt eindrucksvoll: Die Kundinnen und Kunden sind mit den Leistungen der Kreativen sehr zufrieden. Die beauftragenden Unternehmen schätzen an den Kreativschaffenden besonders, dass sie hohe Qualität und

fachliche Kompetenz mit dem flexiblen Eingehen auf ihre spezifischen Wünsche kombinieren und gleichzeitig neue Sichtweisen einbringen.

## Ideen sind das Wertvollste

Besonders wichtig ist es AuftraggeberInnen, neue Ideen für ihr Business zu gewinnen, die in der Zusammenarbeit mit Kreativschaffenden entstehen. Sie sehen Kreativleistungen insbesondere als einen Weg, ihr eigenes Innovationspotenzial zu steigern und sich dadurch positiv von der Konkurrenz abzuheben.

Sie erwarten sich von Kreativen eigenständige Ideen, die zu den eigenen Vorstellungen passen. Die zugekauften Ideen sollen besser sein als die eigenen. „Wir erwarten in der Kreativbetreuung vor allem, dass unsere Partner – Produzentinnen, oder kreative Dienstleistungagenturen – Ideen Gestalt geben und nicht nur das umsetzen, was wir sagen. Das ist das Wichtigste überhaupt“, betont eine Unternehmerin. Guter Input bringt zudem Schwung in interne Kreativprozesse. In der Zusammenarbeit mit externen Kreativen wollen die AuftraggeberInnen nicht zuletzt die besten Ideen im eigenen Unternehmen entzünden.

### Tipp

In der Vorbereitung liegt der Schlüssel, um am Ende genau das zu erhalten, was zu Beginn festgelegt worden ist. Diese spannende erste Phase trägt ein dialogischer Prozess zwischen den AuftraggeberInnen und den kreativen PartnerInnen. Erst im gegenseitigen Vertrauen wächst das Projekt und wird die Grundlage für einen konkreten Auftrag erarbeitet.

## Know-how, strategische Beratung

Auch wenn Auftraggebende gerne in die Gestaltung involviert sind, wünschen sie sich letztlich Orientierung und Sicherheit im kreativen

Prozess. Und genau hier kommt das Know-how der darin ausgebildeten und erfahrenen KreativunternehmerInnen ins Spiel.

In großen Unternehmen können sich Produkt-, aber auch Marketing- und Medienverantwortliche, die eigene Kompetenzen einbringen, etwa bei internen Diskussionen auf die Kompetenz externer Agenturen berufen und so ihren Argumenten Kraft verleihen. Es ist dann eben mehr als bloß eine „persönliche“ Meinung. Bei kleinen Unternehmen spielt die extern zugekaufte Kreativkompetenz eine große Rolle, da diese häufig über keine eigene „Verkaufsabteilung“ verfügen.

Von Kreativen, die unkritisch die Wünsche der KundInnen umsetzen, halten viele AuftraggeberInnen wenig – vor allem jene nicht, die den Wert der Kreativarbeit verstehen und zu schätzen wissen. Sie erwarten sich von den kreativen AuftragnehmerInnen mehr, als dass sie nur mitdenken: Sie bauen darauf, dass diese ihr Fachwissen einbringen und stets einen Schritt voraus sind. Der Wert der kreativen Leistung liegt so gesehen nicht zuletzt in der kompetenten Beratung. Und dazu zählt, die Wünsche der KundInnen – mit ihnen zusammen – zu hinterfragen und vor allem, wenn sie nicht zielführend sind, stattdessen mit besseren Vorschlägen zu überzeugen. Dafür braucht es eine gewisse Haltung der Kreativen. Das hat nichts mit Arroganz oder Meisterallüren, aber viel mit Kompetenz zu tun. „Ich erwarte mir vom Kreativen, dass er mich von der besten Lösung überzeugt“, betont ein Auftraggeber.

## Interesse für das Geschäft der KundInnen

Die Kundinnen und Kunden erwarten sich von den Kreativen, dass sich diese in ihr Geschäftsmodell hineinversetzen und die Kreativleistung nicht zuletzt als Beitrag zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des beauftragenden Unternehmens anbieten. Dies ergab die Umfrage für den Sechsten Kreativwirtschaftsbericht. Einerseits setzt das das Verstehen betriebswirtschaftlicher Zusammenhänge, andererseits andere Schwerpunkte in der Kommunikation mit dem

Kunden und der Kundin voraus, die am besten bereits beim Erstgespräch gezielt nach ihrem Businessmodell befragt werden.

## Vertrauen und Mehrwert

Die Beauftragung Kreativer geht nicht zuletzt auch bei AuftraggeberInnen mit der Bereitschaft zur Veränderung einher: Sollen neue Lösungsansätze in vorhandene Geschäftsstrukturen beim Kunden/bei der Kundin integriert werden, erfordert das jedenfalls eine enge Zusammenarbeit und zu jedem Zeitpunkt ein vertrauensvolles Arbeitsklima.

AuftraggeberInnen haben häufig Schwierigkeiten, den Nutzen von Kreativleistungen für das eigene Unternehmen richtig einzuschätzen. Es ist also zugleich Chance und Aufgabe der Kreativen, in ihrem Angebot den Umfang der nötigen Leistungen, den Produktions- und Finanzierungsverlauf, wo sämtliche Kosten für Beratung, Kreation, Herstellung und notwendige Verwertungsrechte einfließen, zu beschreiben. Diese hängen oft maßgeblich vom inhaltlichen, technischen und kreativen Anspruch ab. Am besten funktioniert das, wenn die Kreativen die Sprache der Kundin und des Kunden sprechen. Indem der betriebswirtschaftliche Nutzen der Investition in die Kreativleistung hervorgehoben wird, können die KreativunternehmerInnen Vertrauen schaffen.

## Entlastung / Zuverlässigkeit

Kundinnen und Kunden erwarten vom beauftragten Kreativbetrieb nicht zuletzt Entlastung. Aus ihrer Perspektive ist es ideal, wenn nach ein, zwei Besprechungen, ein paar E-Mails und Telefonaten alles klar ist und sie sich darauf verlassen können, von ihrem/ihrer AuftragnehmerIn rechtzeitig und in gewünschter Qualität beliefert zu werden. Auch möchten sich Auftraggebende darauf verlassen, dass ihre PartnerInnen alle rechtlichen Rahmenbedingungen zuverlässig klären.

Wenn manche KundInnen involviert sein möchten, etwa indem sie den Text für einen Folder selbst zuliefern, ist ihnen oft nicht ganz klar, dass damit eine Menge Arbeit verbunden ist. „Jetzt habe ich eine Agentur und muss erst alles selbst machen“, hört eine Kreative KundInnen in solchen Situationen sagen. In diesem Fall muss mit den KundInnen geklärt werden, wie involviert sie tatsächlich sein wollen und können. KundInnen reagieren auch verärgert, wenn sie von dem/der Kreativzuliefernden bei unvorhergesehenen Problemen plötzlich zur Mitarbeit in der Umsetzung von Projekten „eingeteilt“ werden. Um dies zu vermeiden, ist eine klare Aufgabenabgrenzung zwischen den AuftraggeberInnen und dem Dienstleistungsportfolio der Auftragnehmenden essenziell. Ein Prozess zur Kombination des unternehmensspezifischen Know-hows der Auftraggebenden mit jenem der Kreativen sollte gemeinsam beschlossen werden, denn ein dialogischer Prozess und die Vorbereitungsphase bestimmen den Erfolg einer Zusammenarbeit.

### Tipp

Womit kann ich vielleicht noch zusätzlich helfen? Ein zusätzliches Angebot, etwa fürs Texten, kann gemacht werden. – „Wir übernehmen das doch gerne für Sie!“

## Flexibilität

Bei einer regelmäßigen Geschäftsbeziehung, insbesondere mit fixem Vertrag und Jahresbudget, erwarten KundInnen von Kreativunternehmen auch das kurzfristige Übernehmen von Aufträgen. „Schnelligkeit ist manchmal gefragt. Ab und zu braucht man Dinge von heute auf morgen, und dann ist es gut, wenn die Agentur das leisten kann“, sagt eine Auftraggeberin. Das wird für einen Agenturbetrieb mit mehreren MitarbeiterInnen vermutlich kein allzu großes Problem darstellen, für ein EPU möglicherweise schon. Welche Flexibilität sich KundInnen erwarten und was Kreative tatsächlich leisten können, ist ein Thema, das unbedingt vorab geklärt werden sollte.

Wie viel Flexibilität von den AuftragnehmerInnen erwartet wird, hängt vom Usus der Branche und nicht zuletzt von der Marktmacht des Kunden/der Kundin ab.

## Realisieren von Ideen

Ist eine innovative Idee beim Auftraggeber/bei der Auftraggeberin bereits vorhanden, stellt sich die Frage, wie sie umgesetzt werden kann, um damit auf dem Markt erfolgreich zu sein. Faktoren wie Verkaufbarkeit, das Erfüllen von Bedürfnissen auf dem Markt und Nützlichkeit spielen bei der Entwicklung einer Idee zur Serienreife gemeinsam mit Kunde oder Kundin eine große Rolle. Von der Kreativleistung wird dabei nicht nur eine gelungene Gestaltung, sondern auch das Liefern von Lösungsansätzen erwartet, die dem wirtschaftlichen Erfolg für die AuftraggeberInnen und dem maximalen Nutzen ihrer KundInnen optimal dienen.

## Erfüllung des Auftrags

Ganz grundsätzlich muss festgehalten werden: Wenn ein Kunde oder eine Kundin einen Auftrag vergibt, erwartet er/sie sich vor allem eines: die vereinbarungsgemäße Erfüllung des Auftrags. Das ist es auch, was ihm/ihr rechtlich zusteht. Im Gegensatz zu Anstellungsverhältnissen, bei denen in einem festgelegten Rahmen ein Bemühen während der festgelegten Arbeitszeit geschuldet wird, müssen Selbstständige, die einen Werkvertrag mit dem Kunden oder der Kundin haben, ein fertiges Werk in der vereinbarten Qualität liefern, nicht mehr und nicht weniger. Ein reines Bemühen, und sei es noch so groß, reicht hier nicht aus.

### Zur Vertiefung

Mehr zu den Erwartungen, die KundInnen an Kreative haben, wurde für den Sechsten Österreichischen Kreativwirtschaftsbericht der Kreativwirtschaft Austria erhoben:

[www.kreativwirtschaft.at/kreativwirtschaftsbericht](http://www.kreativwirtschaft.at/kreativwirtschaftsbericht)

**aws impulse XS**

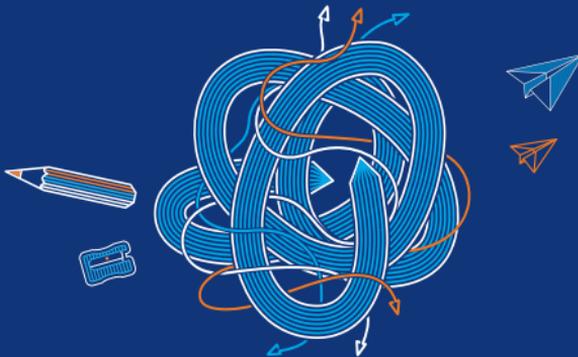
Prüfung der inhaltlichen  
und wirtschaftlichen Machbarkeit

max. 50.000,- Euro  
max. 70% Förderquote  
max. 1 Jahr Projektdauer

**aws impulse XL**

Entwicklung, erste Anwendung,  
Marktüberleitung

max. 200.000,- Euro  
max. 50% Förderquote  
max. 3 Jahre Projektdauer

**aws impulse Trainings**

aws impulse Lectures  
Trainings for creative  
entrepreneurs

**aws Kreativwirtschaftsscheck**

Inanspruchnahme kreativ-  
wirtschaftlicher Leistungen  
im Rahmen eines Innovations-  
vorhabens

max. 5.000,- Euro

**aws Kreativwirtschaft**

Innovation konsequent fördern

# Norbert und Sabine schaffen den Kreativwirtschaftseffekt für das Kunsthandwerk

Foto: © Sabine Hinterhölzl



Kreativwirtschaftsgeschichten wie die der Agentur  
Glückswerkstatt findest du in unserem Schaufenster unter  
[www.kreativwirtschaft.at/kreativwirtschaftseffekt](http://www.kreativwirtschaft.at/kreativwirtschaftseffekt)

# Welche KundInnen passen zu mir?

## Eine persönliche und strategische Entscheidung

Wie komme ich zu KundInnen, und welche KundInnen passen zu mir? Dies sind die ersten Fragen, die sich Kreative im Zuge der Unternehmensgründung stellen, sobald sie ihren Markt abgesteckt haben und ihr Unternehmen dort positionieren.

**Tipp**

Eine Frage, die sich bei der Gründung, aber auch nach Jahren der Selbstständigkeit immer wieder stellt: Für welche Kundinnen und Kunden will ich arbeiten, und kann ich davon (gut) leben?

Sind es eher große Firmen, überschaubare Kleinunternehmen oder Ein-Personen-Unternehmen, für die ich gerne arbeite? Arbeite ich lieber für Agenturen, die ihrerseits den Kontakt zu den EndkundInnen halten, oder ist es für mich wichtig, möglichst „nah an den KundInnen“ zu sein? Diese Fragen helfen, Klarheit einerseits über die eigenen Vorlieben, andererseits aber auch über Stärken und Schwächen im KundInnenkontakt zu gewinnen. Dies ist eine Voraussetzung für gezielte Akquise und persönliche Weiterentwicklung im Umgang mit KundInnen.

Die Wahl für spezielle Zielgruppen wird demnach neben den persönlichen Vorlieben und Eignungen durch strategische Überlegungen oder durch „Es hat sich halt so ergeben“ bis hin zu branchenspezifischen Gegebenheiten bestimmt. Einem Fotografen mit der Spezialisierung auf Hochzeiten stellt sich die Frage selbstverständlich anders als einer Spezialistin für 3D-Animationen. Allen Kreativbranchen gemeinsam ist jedoch: Es ist wichtig, ein Bewusstsein zu entwi-

ckeln, welche Zielgruppen angestrebt werden, denn dies erhöht die Wahrscheinlichkeit, sich tatsächlich in diese Richtung zu entwickeln. Dabei ist es wesentlich, die verwendeten Medien, deren Wirkungsweisen und Möglichkeiten sowie Aufmerksamkeitsspannen und Sensibilitäten sowohl der Kunden als auch von deren Zielgruppen zu kennen, um eine Botschaft präzise über die Rampe zu bringen.

### Aus der Praxis .....

Drei Kreativschaffende gründeten gemeinsam ein Label, das sich auf die Gestaltung von Unternehmens- und Produktflyern spezialisierte. Die Zusammenarbeit der Texterin, der Grafikedesignerin und der Fotografin schien perfekt. Nach zwei Jahren der Selbstständigkeit hatten sie zwar ein umfangreiches Portfolio, doch sie verdienten zu wenig. Ihre KundInnenkartei war aus dem Kreis der FreundInnen und deren Bekannten entstanden. Viele kamen durch Mundpropaganda zu ihnen, und die Labelinhaberinnen hatten laufend Aufträge. Als jedoch das Spannungsfeld zwischen vielen interessanten Projekten und schlechter finanzieller Lage zu groß wurde, nahmen sich die drei Unternehmerinnen eine Auszeit und verbrachten miteinander ein Klausurwochenende. Die zentrale Frage war: Für welche KundInnen wollen wir arbeiten, sodass wir davon leben können? Die Entscheidung fiel nicht leicht, war aber (überlebens)wichtig: Es bedeutete, von ihrem bestehenden KundInnenkreis aus kleinen, finanzarmen Unternehmen zu größeren mit komplexeren Projekten zu wechseln. Der Mut, sich von bestehenden KundInnen zu verabschieden, und die Angst, vor einem Auftragsloch auszuhalten, machte sich letztlich bezahlt: Nach einigen Wochen, in denen sie aktiv auf ihre Wunschprojekte zugehen, konnten die ersten Angebote geschrieben werden.

### Marktcheck

Ein Geschäftsmodell zu entwickeln bedeutet, Klarheit über das eigene Angebot und die Zielgruppe zu gewinnen: Wer soll meine Produkte und Leistungen kaufen? Wer hat einen Nutzen davon und ist

bereit, dafür zu bezahlen? Wo finde ich meine KundInnen, wo treffe ich sie an? Sind sie eher online und daher weltweit zu finden oder regional im Umfeld meines Unternehmensstandorts?

Andererseits kann der Markt auch nach Branchen analysiert werden: Diese können vor allem im Bereich Handwerk und Produktion oder in Beratung und Training angesiedelt sein.

### Tipp

Der analytische Blick auf die eigene Branche bringt oft erstaunliche Erkenntnisse: Für wen arbeitet der Wettbewerb? Welche Nischen sind noch nicht besetzt? – Dies lässt sich etwa durch Gespräche mit BranchenkollegInnen oder Referenzlisten auf deren Webseiten herausfinden.

## KundInnenkunde

Kreative verkaufen ihre Produkte und Dienstleistungen in erster Linie an andere Unternehmen und nur in bestimmten Bereichen Business-to-Consumer (B2C). Der Business-to-Business-Bereich (B2B) dominiert im Kreativsektor. Rund zwei Drittel der kreativen Leistungen werden in diesem Bereich erbracht, 30 Prozent gehen an Privatpersonen sowie den öffentlichen Sektor, zehn Prozent aller Leistungen werden Vereinen, Verbänden und Initiativen zugeliefert.

### B2B – klein und groß

Business-to-Business (B2B) ist ein Etikett, das ein sehr breites Spektrum umfasst, wobei Größe und Marktmacht des Auftraggebers/der Auftraggeberin eine besondere Rolle spielen. Wenn im Folgenden zwischen „klein“ und „groß“ unterschieden wird, sind unter „klein“ EPU, Kleinst- und Kleinunternehmen zusammengefasst, vom Mittelstand bis zum Multi wird von „großen“ Unternehmen gesprochen.

## Kleine Unternehmen

Sie kommen häufig auf Empfehlung oder durch Vorrecherche zum Kreativunternehmen. Kleine Unternehmen suchen immer häufiger über das Internet nach Kreativunternehmen in ihrer näheren Umgebung. Dass der neue, professionell gestaltete Auftritt für das Kleinunternehmen einen Mehrwert bringt, müssen Kreative diesen Unternehmen nur selten erklären. Kleine Unternehmen, die auf kreative Dienstleistende zukommen, verstehen den Auftrag ganz klar als Investment in ihr Unternehmen.

### Pluspunkte

- » Spezialisierung:  
Kreative können sich in einer Branche einen Namen machen, etwa als SpezialistIn für selbstständige Gesundheitsberufe, für ärztliche Praxen oder Handwerksbetriebe. Ein Portfolio baut sich in diesen Kreisen organisch auf, gute Arbeit spricht sich herum.
- » Spaß:  
Kleine Unternehmen sind mitunter mutiger und entscheidungsfreudiger als große, die viel mehr externe und interne Aspekte berücksichtigen müssen. Insofern kann es lustvoller sein, mit kleineren Unternehmen zusammenzuarbeiten.
- » Mehr Verhandlungsspielraum:  
Mit kleinen Unternehmen ist es deutlich leichter, im Rahmen der eigenen AGB einen Vertrag abzuschließen und kürzere Zahlungsziele zu vereinbaren. Bei großen Unternehmen gibt es in diesen Punkten wenig Verhandlungsspielraum.
- » Abwechslung:  
Durch die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Personen lernen Kreative viele „KundInnentypen“ kennen. Dabei kristallisiert sich nach einiger Zeit heraus, welcher Auftragsstyp oder -mix passt.

## Druckpunkte

» Viel Arbeit, weniger Geld:

Klein ist nicht gleichbedeutend mit weniger Arbeit. „Der Aufwand ist ähnlich, manchmal ist er sogar größer, weil im Unterschied zum Konzern ein kleines Unternehmen keine Marketingabteilung hat, die Kreativaufträge am laufenden Band betreut und professionell abwickelt“, sagt ein Agenturchef. Zugleich kann bei Aufträgen für kleinere Unternehmen oft nur ein kleiner Umsatz erwirtschaftet werden. Ausschließlich kleine Unternehmen zu betreuen kann deshalb für den Kreativbetrieb zur Gefahr werden, zumal eine Standardisierung von Leistungen, die für kleine KundInnen erbracht werden, nicht immer umsetzbar ist.

» Trügerische Nähe:

Zwei Kleinunternehmen begegnen einander auf Augenhöhe, dennoch ist eine Abgrenzung zum Kunden/zur Kundin nötig. Nur weil zwei Kleinstunternehmen eine Geschäftsbeziehung eingehen, bedeutet das nicht, dass sie im gleichen Boot sitzen. Es gilt gleich professionell mit Kleinunternehmen zu agieren wie mit Konzernen.

### Tipp

Vereine, Verbände, Initiativen müssen und wollen oft mit kleinen Budgets viel erreichen. Bevor also ein Angebot für einen Verein oder eine Initiative gelegt wird, lieber gleich nach dem Finanzrahmen fragen. Auf dieser Basis können die Kreativen den Auftrag durchrechnen.

## GroßkundInnen

Deutlich anders gestaltet sich die Auftragsabwicklung für GroßkundInnen. Kreative haben zumeist mehr als eine Ansprechperson, die Prozesse sind komplexer. Hinzu kommt: Kreative stoßen in der Beziehung mit großen Unternehmen auf ganz andere Strukturen. Dazu zählen eine hauseigene Rechtsabteilung und fixe AGB, die den Verhandlungsspielraum bei der Vertragsgestaltung, wie etwa in der Frage der Nutzungsrechte, stark einengen. „Wir haben einen Standardvertrag. Kleinere Kunden schicken das meist anstandslos unterfertigt zurück, bei großen Kunden läuft das natürlich anders. Schicken wir einen Vertrag etwa zu einem internationalen Medienkonzern, können wir sicher sein, dass wir nicht den gleichen Text zurückbekommen werden“, sagt der Chef einer Webdesignagentur.

Bei GroßkundInnen muss von Anbeginn darauf geachtet werden, dass Entscheidungsstrukturen transparent sind und Meetings strategisch geplant werden. „Geht es um eine für das Projekt wichtige Entscheidung, müssen alle relevanten Personen am Tisch sitzen“, sagt eine Labelinhaberin. Im Konzern trifft eben nicht der Chef oder die Chefin sämtliche Entscheidungen, dafür sind oft mehrere Besprechungen mit mehreren Leuten notwendig.

Eine Multimediaunternehmerin beschreibt das so: „Bei einem großen Kunden spielen generell mehr Faktoren mit, da gibt es im Hintergrund viel mehr Verstrickungen und Ebenen, die da mitentscheiden und mitdenken. Und das muss berücksichtigt werden.“

Das kann mitunter dazu führen, dass sich bei einer gemeinsamen Besprechung bereits ausgemachte Dinge wieder ändern. Deshalb ist es umso wichtiger, in der Geschäftsbeziehung mit GroßkundInnen für maximale Transparenz zu sorgen. Gesprächsnotizen oder Protokolle nach Besprechungen sind grundsätzlich empfehlenswert, im Umgang mit großen KundInnen sollte die Dokumentation des Projekts lückenlos sein.

## Tipp

Nach jedem Meeting, jeder Besprechung mit Auftraggebern, werden die wichtigsten Inhalte auf den Punkt gebracht und als Notiz per E-Mail geschickt. Dabei gilt: In der Kürze liegt die Würze. Auftraggebende wollen nicht mit langatmigen Protokollen gefordert werden.

## Tipp

Was unbedingt zu vereinbaren ist: Klare Abläufe, ein genau definierter Aufwand, eine fixe Anzahl an Korrekturläufen und ein Modus der Kostenübernahme bei Zusatzaufwand. Dies ist die beste Basis für Nachverhandlungen. Wenn Rechte für bestimmte Verwertungen vereinbart werden, sollte klar und schriftlich (!) definiert werden, welches Produkt für welches Medium und welche Verwertung benötigt wird. Im Nachhinein erfolgte Erweiterungen fordern komplexe Nachverhandlungen oder gar rechtliche Auseinandersetzungen.

## Pluspunkte

- » Sicherheit:  
GroßkundInnen, die ein gewisses Auftragsvolumen zu vergeben haben, bieten ihren AuftragnehmerInnen damit ein Maß an Sicherheit. Dadurch wird das Risiko für KreativunternehmerInnen kalkulierbarer, ihr Einkommen planbarer.
  
- » Folgeaufträge:  
Was für GroßkundInnen spricht: Es gibt immer etwas zu tun. Und sind sie zufrieden, kommen sie zumeist wieder. Daraus kann sich eine langfristige Geschäftsbeziehung entwickeln. Beim Kreativunternehmen kann dies für eine Grundaustausung sorgen, der/die AuftraggeberIn genießt im Gegenzug

StammkundInnenstatus. „Für meine Stammkunden lege ich die Latte sehr hoch, denn sie sind es schließlich von mir gewohnt, dass ich sehr schnell arbeite und sehr gute Qualität abliefere. Da habe ich selbst einen Standard geschaffen, dem ich zumindest genügen muss“, sagt eine Grafikdesignerin.

### Tipp

Rahmenverträge (jahresweise) können für KundInnen sowie Kreative entlastend wirken. Leistungsumfang und Jahresbudget sind beidseitig bekannt. Das gibt beiden Sicherheit und Klarheit. Hinzu kommt: Durch den Rahmenvertrag, der die Konditionen der Zusammenarbeit definiert, muss nicht für jeden Job ein detaillierter Kostenvoranschlag geschrieben werden.

#### » Große Namen:

Ein nicht zu unterschätzender Pluspunkt großer KundInnen ist ihr oft klingender Name. Kreative machen nicht zuletzt durch ihre KundInnen Karriere. Ein paar Namen, die alle Welt kennt, machen sich gut im Portfolio und auf der Webseite Kreativer.

### Druckpunkte

#### » AuftragnehmerInnen sind keine Angestellten:

Eine Gefahr, die insbesondere für EinzelunternehmerInnen in der Geschäftsbeziehung mit deutlich größeren AuftraggeberInnen lauert, ist jene, „wie eine Angestellte behandelt zu werden“, wie eine Werberin es formuliert. „Denn es kann dann passieren, dass man Dinge angeschafft bekommt.“ Dazu sollte es erst gar nicht kommen, denn das passt nicht nur überhaupt nicht ins UnternehmerInnen(selbst)bild, sondern untergräbt auch die Autorität des/der Kreativen als Experte/Expertin. Deshalb sollte alles vermieden werden, was diesen Eindruck erweckt.

Abgrenzung Werkvertrag, Dienstvertrag, Freier Dienstvertrag: Um sich unangenehme rechtliche und finanzielle Konsequenzen zu ersparen, sollten beide Seiten, AuftraggeberInnen und AuftragnehmerInnen, vor dem Beginn der Zusammenarbeit das Vertragsverhältnis definieren und vertraglich regeln. Verträge sollten immer klar, juristisch einwandfrei und stets schriftlich formuliert werden. Das gilt in Bezug auf das Arbeitsrecht genau so wie bei Verwertungsrechten.

- » Wer ein eigenes Büro hat – das kann auch ein Arbeitsplatz im Coworking-Space sein –, sollte KundInnen dorthin einladen. „Zum einen kommen die Kunden auch ganz gerne raus, aber noch wichtiger: In seinem Büro präsentiert sich der Kreative als Unternehmer und begegnet dem Kunden auf Augenhöhe. Das sollte nicht unterschätzt werden“, betont eine Consulterin. Kreativen muss klar sein, dass ihr Büro ein Statement ist, Teil ihres Auftretens. Wie viel kreatives Chaos erlaubt und wie locker für KundInnen zu locker sein mag, sind Fragen, die sich spätestens dann stellen, wenn sich KundInnenbesuch angekündigt hat. Als Ambiente für das KundInnengespräch bietet sich auch ein ruhiges Lokal oder ein gemieteter Besprechungsraum an.

### Zur Vertiefung



Mehr zum Thema Werkvertrag oder Dienstvertrag findest du im Kreativwirtschaftshandbuch „Die Gesellschaft der Kreativen“:

[www.kreativwirtschaft.at/GesellschaftderKreativen](http://www.kreativwirtschaft.at/GesellschaftderKreativen)

Das wko[forum]wien stellt EPU kostenfrei Meetingräume zur Verfügung:

[www.wko.at](http://www.wko.at)

» Schnelle Drehtür:

Ein weiteres Merkmal des Big Business ist der rege Personalwechsel im mittleren und Senior Management. Für kreative Zulieferbetriebe führt das dazu, dass sich AnsprechpartnerInnen ändern und im Worst Case mit dem Wechsel im Management die Zusammenarbeit beendet wird. Bleibt die Geschäftsbeziehung aufrecht, geht dennoch wertvolles Beziehungsinvestment verloren. „Kommt ein neuer Marketingleiter, kann man in Sachen Beziehungsarbeit wieder bei Null anfangen“, sagt ein Agenturchef.

In jedem Fall muss der/die Kreative sich immer wieder auf neue Ansprechpersonen einstellen. Damit verbunden sind mitunter veränderte Rahmenbedingungen, über die externe Kreative nichts wissen (sollen). „Mit dem neuen Product Manager war das anfangs sehr mühsam. X-mal wurde hin und her gemault, und dabei ging es eigentlich immer nur um Geld. Dann wurde mir klar, dass dieser Mann zwar als Product Manager eingestellt worden war, seine Hauptaufgabe aber im Kostensenken lag“, berichtet ein Filmproduzent.

Der Wechsel wichtiger Kontaktpersonen hat allerdings auch eine positive Seite. Macht die frühere Kontaktperson in einem anderen Unternehmen Karriere, stehen die Chancen gut, „mitgenommen“ zu werden.

**Tipp**

Wollen Kreative von ihrer Kontaktperson in ein neues Unternehmen „mitgenommen“ werden, sollten sie diese Person das wissen lassen.

## Aus der Praxis .....

Eine Werbeagentur zählt viele Pharmaunternehmen zu ihren KundInnen. Das begann mit einem einzigen Kunden aus dieser Branche und entwickelte sich quasi von allein zu einem Schwerpunkt der Agentur. Der Chef erzählt: „Wechseln unsere Ansprechpartner im Pharmakonzern den Job, stehen sie beim neuen Arbeitgeber unter starkem Erfolgsdruck. Diese Firmen wollen rasch Resultate sehen. Wenn also der Marketingleiter, der uns von früher kennt, am 1. Oktober seinen neuen Job antritt, werden wir spätestens am 2. Oktober angerufen und haben so einen neuen Kunden gewonnen.“

- » Wenn wenige zu viel Raum einnehmen:  
Sehr große Kundenunternehmen können das Geschäft rasch dominieren, auch wenn das ursprünglich gar nicht geplant war. Das macht Kreative abhängig – ein Risiko, das es abzuwägen gilt. Ebenso muss in diesem Fall das Vertragsverhältnis klar definiert sein und eine eindeutige Abgrenzung von Werkvertrags- zu Dienstvertragsverhältnis bestehen

## Aus der Praxis .....

Ein Designunternehmen, das einige Jahre einen Multi als Hauptkunden hatte, verlor mit dem Wechsel in der Marketingabteilung die Aufträge quasi über Nacht. Damit war mit einem Schlag die Hälfte der Aufträge weg. Heute ist der Kreativbetrieb deutlich breiter aufgestellt, und die Eigentümer sind im Nachhinein froh über die Krise von damals. „Es lief zwar schon gegen Ende längst nicht mehr ideal, auch für uns nicht, allerdings bricht man als kleines Kreativunternehmen mit so einem Kunden einfach nicht“, sagt der Geschäftsführer. Heute machen mehrere Große zusammen etwa 60 Prozent des Business aus, viele kleinere Kundenunternehmen die übrigen 40. Die Eigentümer sind zufrieden mit dieser Struktur. Ihr Fazit: „Dass ein einziger Kunde so viel Platz einnimmt, das passiert uns nicht mehr.“

Sollte das Auftragsvolumen mit wenigen KundInnen den gesamten Umsatz ausmachen, können Kooperationen helfen, die Aufträge gemeinsam abzuwickeln. Dies schafft zudem Raum, auch noch andere KundInnen zu betreuen, und Zeit für die Akquise neuer KundInnen.

### Zur Vertiefung

Mehr zum Thema Unternehmen als KundInnen findest du bei Kurzmitschnitten aus den Kreativwirtschaftsgesprächen der KAT. Stichwort „Kundengewinnung“:

[www.kreativwirtschaft.at/kreativwirtschaftsservice/kreativwirtschaftstipps](http://www.kreativwirtschaft.at/kreativwirtschaftsservice/kreativwirtschaftstipps)

Viele Beispiele für die gelungene Zusammenarbeit zwischen Kreativen und ihren KundInnen findest du im Schaufenster der KAT:

[www.kreativwirtschaft.at/kreativwirtschaftseffekt](http://www.kreativwirtschaft.at/kreativwirtschaftseffekt)

## Geschäfte unter Kreativen

Die Kreativwirtschaft wächst nicht zuletzt aus sich selbst heraus. Kreative beauftragen andere Kreative und arbeiten stark vernetzt. Kreativunternehmen sind folglich eine wichtige KundInnengruppe für Kreative. In der Rolle als AuftraggeberInnen wählen Kreative AuftragnehmerInnen gezielt aus. Zumeist brauchen sie dabei nicht lange zu suchen, zumal sie einen Überblick über die „Szene“ haben und genau wissen, mit wem sie zusammenarbeiten wollen. „Wenn ich eine Filmcrew zusammenstelle, weiß ich, wen ich anrufen muss. Wenn ich mehr Leute brauche, aktiviere ich mein Netzwerk und frage, wen man mir empfehlen kann“, sagt eine Multimediaunternehmerin. Beauftragen Kreative einander innerhalb ihres Netzwerks, erfolgt

das oft informell, Anruf genügt. Man kennt einander, arbeitet immer wieder in größeren Projekten zusammen, und die Grenzen zwischen Kooperation und KundInnenbeziehung sind fließend.

### Tipp

Gerade weil man sich kennt und Aufträge am kurzen Weg vergeben werden, ist die Versuchung groß, gleich mit der Arbeit loszulegen. Das Fehlen schriftlicher Vereinbarungen ist aber einer der Hauptgründe, warum Geschäftsbeziehungen scheitern. Auch bei Geschäften unter Kreativen ist es wichtig, Rahmenbedingungen schriftlich zu fixieren.

Kreative tun sich in der Kommunikation mit anderen Kreativen oftmals leichter als mit branchenfernen KundInnen. „Wir arbeiten seit kurzem mit einer Innenarchitektin zusammen, die von uns entworfenes Corporate Design räumlich umsetzt und unsere Kunden dabei berät, wie das etwa in der Gestaltung der Büroräumlichkeiten eingesetzt werden kann. Dieser Kollegin muss ich nicht viel erklären, die sieht sich unsere Entwürfe an, ein kurzes Gespräch, und das Ergebnis passt“, sagt ein Designer.

Kreative schätzen an Aufträgen aus der eigenen Branche, dass sie von ihnen kompetentes Feedback bekommen und sich oft eine langjährige, fruchtbare Geschäftsbeziehung entwickelt, in der Kreativleistung wertgeschätzt wird.

### Zur Vertiefung



Mehr zum Thema Kooperationen findest du im Kreativwirtschaftshandbuch „Die Gesellschaft der Kreativen“ der KAT:  
[www.kreativwirtschaft.at/GesellschaftderKreativen](http://www.kreativwirtschaft.at/GesellschaftderKreativen)

## Der öffentliche Auftrag

Anders als private Auftraggebende (also Unternehmen, die nicht unter dem Einfluss des Staates stehen) sind öffentliche Auftraggebende an das Vergaberecht gebunden. Dazu gehören etwa der Bund, die Länder, Gemeinden und Gemeindeverbände, aber auch zum Beispiel Einrichtungen, die von den Genannten finanziert, organisatorisch beherrscht oder aber nur beaufsichtigt werden und Aufgaben erfüllen, die nicht gewerblicher Natur sind und im Allgemeininteresse liegen.

Nur Aufträge, die unter den gültigen Schwellenwerten liegen, können von den öffentlichen AuftraggeberInnen direkt vergeben werden, wobei die Grundsätze des Rechnungshofs stets Gültigkeit haben: Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit. Nicht zuletzt deshalb holen öffentliche AuftraggeberInnen üblicherweise selbst bei Kleinstaufträgen mehrere Angebote ein. „Das verstehen viele Auftragnehmer nicht, dass wir selbst für einen kleinen Job mehrere Angebote einholen müssen“, sagt eine Kundin.

Bei der Bewerbung um größere Etats gibt es zudem auch einige ungeschriebene Regeln. Ein paar Tipps und die wichtigsten Schritte:

In die Einreichung fließen enorm viel Zeit und Arbeit mit dem Risiko, am Ende nicht beauftragt zu werden. Das ist die Ausgangslage. Die Konsequenz: Kreative sind gut beraten, vorab zu hinterfragen, wie groß sie die Chancen auf Auftrag einschätzen.

Im nächsten Schritt geht es darum, die Teilnahmerechtigung perfekt aufzubereiten und eine Liste von Referenzprojekten darzustellen. Im öffentlichen Bereich geht es grundsätzlich formalistischer zu als in der Privatwirtschaft, schon alleine weil es dort um die Verwendung öffentlicher Mittel oder Mitgliedsbeiträge geht. Diese Anforderungen dürfen nicht vernachlässigt werden, denn das schmälert die Chance auf Zuschlag. Ist dies geschafft, und der/die Kreative

wird eingeladen, ein Konzept zu erarbeiten, sollte die Idee selbsterklärend sein und didaktisch perfekt aufbereitet werden, damit das Konzept für die Entscheidenden auch leicht nachvollziehbar ist. Hinzu kommt: Recht oft werden Konzepte bei den öffentlichen AuftraggeberInnen bloß abgegeben und nicht präsentiert. Daher gilt: je simpler, desto besser. Ein Booklet, in dem Strategie und Kreation so vorgestellt werden, dass sie den Lesenden ohne Branchen-Know-how sofort einleuchten, ist besser geeignet als etwa digitale Datenträger, besonders wenn zum Öffnen der Dateien besondere Programme benötigt werden.

### Checkliste für KundInnen

Auftragsvergabe bei Filmprojekten: Worauf ist bei einer Auftragsvergabe zu achten? Wie erkenne ich ein professionelles Angebot?

- Kalkulationsgrundlagen  
[www.wko.at/Content.Node/kampagnen/FAMA/Kalkulation\\_Wirtschaftsfilm\\_FAMA\\_2016.xls](http://www.wko.at/Content.Node/kampagnen/FAMA/Kalkulation_Wirtschaftsfilm_FAMA_2016.xls)
- Qualität
- Rechte
- Kreativität
- Gültigkeit
- Allgemeine Geschäftsbedingungen  
[www.wko.at/Content.Node/kampagnen/FAMA/Mustervertraege-und-AGBs.html](http://www.wko.at/Content.Node/kampagnen/FAMA/Mustervertraege-und-AGBs.html)
- Qualitätssiegel CAFP  
[www.wko.at/Content.Node/kampagnen/FAMA/Qualitaetszeichen:-Certified-Austrian-Film-Producer.html](http://www.wko.at/Content.Node/kampagnen/FAMA/Qualitaetszeichen:-Certified-Austrian-Film-Producer.html)

Die Auswahlkriterien wurden vom Fachverband der Film- und Musikwirtschaft (FAMA) für die öffentliche Auftragsvergabe von Filmen ausgearbeitet. Der vollständige Kodex zum Download:  
[www.filmandmusicaustria.at](http://www.filmandmusicaustria.at)

## Zur Vertiefung

Praxisinformation zu Vergaberecht:

[www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/vergabeverfahren-rechtschutz.html](http://www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/vergabeverfahren-rechtschutz.html)

Praxisinformation zu aktuellen Schwellenwerten:

[www.wko.at/service/stmk/wirtschaftsrecht-gewerberecht/Schwellenwerte-Verordnung\\_wurde\\_verlaengert.html](http://www.wko.at/service/stmk/wirtschaftsrecht-gewerberecht/Schwellenwerte-Verordnung_wurde_verlaengert.html)

Leitfaden für Vergaberecht in Österreich im Webshop der WKO:

[webshop.wko.at](http://webshop.wko.at)

# RUND UM IHR UNTERNEHMEN LEBEN 7,3 MILLIARDEN MENSCHEN.

Unser Markt ist größer als wir denken.  
**go-international.** Die Offensive für mehr Export.



T 05 90900-60100  
E [go-international@wko.at](mailto:go-international@wko.at)  
[go-international.at](http://go-international.at)



*go* international

**WKO**  
WIRTSCHAFTSKAMMER  
ÖSTERREICH

**bmw**  
BMW GROUP  
FINANZIERUNG, VERLEIH UND SERVICE

## Interview: Kreatives Projekt als öffentlicher Auftrag

„Offener, freier, moderner“

Mitten im trendigen Lendviertel, wo die Grazer Kreativszene zuhause ist, befindet sich die A15. Offiziell handelt es sich dabei um die Abteilung für Wirtschafts- und Tourismusedwicklung in Graz. Dass man hier richtig ist, weiß man, sobald im Stiegenhaus der erste Stock erreicht ist, zumal es in riesigen Lettern dasteht. Um als Anlaufstelle ihrer umtriebigen unternehmerischen Klientel gerecht zu werden, sich räumlich zu öffnen und den Amtsmief abzustreifen, entschloss man sich zu einem Umbau der Abteilung samt Rebranding. Auftakt des Facelifts war im Jahr 2011 die Ausschreibung im Rahmen des „Designers in Residence“-Projekts in Kooperation mit der Creative Industries Styria. Umgebaut wurde allerdings erst 2014. Unter den vielen BewerberInnen setzten sich zwei durch: das Designbüro EN GARDE und die Architekten von WG3. Karin Hojak-Talaber, Expertin für die Kreativwirtschaft der A15, beantwortete die Fragen zum Facelift der Abteilung.

Bei der Führung durch die Räumlichkeiten der A15 hast du vom ursprünglichen Wunsch nach Öffnung und Rebranding gesprochen.

*Karin Hojak-Talaber (KHT): Die Abteilung hat dieses Gebäude 2003 bezogen. Vor allem akuter Platzmangel hat dazu geführt, dass man die Räumlichkeiten umstrukturieren und auch baulich verändern musste. Man wollte sich für die Zielgruppe öffnen, damit diese Menschen nicht mehr durch mehrere Büros gehen müssen – wie das vor dem Facelift der Fall war –, sondern direkt vom Marktplatz aus im Zentrum der Abteilung die einzelnen Büros erreichen. Ganz im Sinne von Graz als UNESCO City of*

*Design und der Sichtbarmachung der Grazer Kreativwirtschaft wurden die Räumlichkeiten der A15 einem professionellen Facelift unterzogen. Dadurch wurde eine Kommunikationsplattform, eben unser Marktplatz, geschaffen. – Im Sinne von gelebter Kreativwirtschaft zog Design in die Abteilung ein. Es wurde offener, heller und freier.*

Wie sieht der KundInnenverkehr aus, wer kommt in die A15?

*KHT: Es sind Wirtschaftstreibende, Gründerinnen und Gründer, vor allem aus der Kreativwirtschaft, aber auch große Unternehmen aus Graz sowie einige Unternehmerinnen und Unternehmer, die Graz als Markt sehen und sich hier ansiedeln möchten. Wir sind ja hier direkt im Lendviertel, im Viertel der Grazer Kreativszene. Wir haben in der A15 viel mit Gründerinnen und Gründern sowie kreativen Start-ups zu tun, die etwa unsere Förderungen in Anspruch nehmen wollen.*

Es ging also nicht zuletzt darum, die A15 einladender zu gestalten und einen modernen UnternehmerInnentyp anzusprechen?

*KHT: Es war uns ein Anliegen, dass man sich als Kunde hier wiederfindet; das ist ein sehr wichtiger Punkt.*

Waren die Mitarbeitenden in den Veränderungsprozess eingebunden? *KHT: Ja, sie waren eingebunden, und man ist auf ihre Bedürfnisse eingegangen. Diese wurden vorab erhoben, und man hat versucht, sie bestmöglich umzusetzen. Für bestimmte Aufgaben benötigt man Ruhe bei der Arbeit. Da ist es wichtig, dass man Türen auch einmal schließen kann und dass nicht – wie es vor dem Umbau der Fall war – ständig jemand durch die Büros geht. Das war natürlich kein angenehmes Arbeiten und ist jetzt viel besser gelöst. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben die Neuerungen sehr positiv aufgenommen, und auch der Umbau selbst ist zügig vonstatten gegangen. Die Menschen, die hier die Umbauarbeiten durchgeführt haben, waren sehr zuvorkommend und haben Rücksicht auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Abteilung genommen.*

Wie lange wurde gebaut? *KHT: Zirka ein Jahr. Der gesamte Prozess hat allerdings deutlich mehr Zeit in Anspruch genommen. Der Call war ja bereits 2011. Das Architekturbüro WG3 und das Designbüro EN GARDE, die beide die Ausschreibung gewonnen haben, wurden gebeten, das Problem gemeinsam zu lösen.*

Welche waren die signifikantesten baulichen Veränderungen?

*KHT: Wenn wir uns den Grundriss ansehen: Früher musste man durch all diese Büros gehen, um zum Westtrakt zu gelangen. Dieses Problem haben die Architekten durch eine Wandöffnung gelöst.*

Ein Teil des Parteienverkehrs floss früher also tatsächlich quer durch die Büros, was vermutlich weder für die KundInnen noch für die Mitarbeitenden angenehm war.

*KHT: So ist es. Man hat zudem die gegenüberliegende Seite vom Marktplatz optisch geöffnet und das Licht sowie den Blick hin- auf zum Schlossberg hereingeholt. Dieser war nämlich früher hinter einer Gipskartonwand versteckt. Diese Wand konnte leicht entfernt und durch eine aus schalldichtem Glas ersetzt werden. Durch diese Lösung ist im Zentrum der Abteilung der „Marktplatz“ entstanden. – Durch diese Maßnahmen ist eine offene und zugleich angenehme Atmosphäre in die Räumlichkeiten der Abteilung eingezogen.*

Grundsätzlich ist der zur Verfügung stehende Raum gar nicht so knapp.

*KHT (zeigt Fotos der Räumlichkeiten vor der Renovierung mit hohen Aktenschränken auf den Gängen): Es war vorher wirklich arg verschachtelt.*

Ich verstehe: viel Schrank, wenig Platz. Und die schöne alte Bausubstanz war völlig verstellt.

*KHT: Ja, es hat sich durch das Facelift seit- her wirklich einiges zum Positiven verän- dert.*

Neben den niederge-  
rissenen Wänden, der  
Öffnung und der Licht-  
führung ging zugleich  
ein Rebranding der  
Abteilung für Wirt-  
schafts- und Touris-  
musentwicklung zur  
A15 einher.

*KHT: Ja, Ziel war ein neues Erscheinungs-  
bild für diese Verwaltungseinheit zu schaf-  
fen. Wiedererkennungswert war dabei ein  
ganz wichtiges Thema. Außerdem sollte  
man als Abteilung für Wirtschafts- und Tou-  
rismusentwicklung der Stadt Graz – einer  
UNESCO City of Design – erkennbar sein.*

Die Marke A15 wirkt  
sehr modern.  
Kein Hauch von  
Amtsschimmel.

*KHT: Gerade, wenn man die Kreativszene  
ansprechen will, ist ein zeitgemäßer Auf-  
tritt unverzichtbar. Wir wollten uns offener,  
freier, moderner präsentieren.*

Die Farbwahl der  
Corporate Identity  
ist kräftig, Gelb  
dominiert.

*KHT: Ja, das fällt auf jeden Fall auf. Gemäß  
der Farbenlehre wollten wir freundlich, hell  
und strahlend wirken, um damit einladend  
für unsere Zielgruppe zu sein. Außerdem  
wurden an den Wänden grafische Elemente  
genutzt, um ein urbanes Gefühl zu vermit-  
teln. Silhouetten an der Wand deuten auf  
das Grazer Stadtleben hin.*

Das Projekt hat ja  
damals intern Astrid  
Reinisch geleitet.  
Was hat sie über die  
Zusammenarbeit mit  
den Kreativen erzählt?

*KHT: Grundsätzlich ist es sehr gut gelau-  
fen. Das einzige, was für die Kreativen  
wohl etwas herausfordernd war, waren die  
Strukturvorgaben der städtischen Verwal-  
tung.*

Du sprichst von längeren Prozessen? *KHT: Ganz genau. Die Umsetzung von Projekten braucht im Zusammenspiel mit den Vorschriften der städtischen Verwaltung beim öffentlichen Auftraggeber mehr Zeit als bei anderen Kundinnen oder Kunden. Doch die Zusammenarbeit selbst verlief sehr positiv. Beide Seiten konnten durch unterschiedliche Zugänge und Perspektiven voneinander unheimlich viel lernen. Der Austausch war für beide Seiten wertvoll. Auf die Bedürfnisse unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie auch unsere Zielgruppe ist eingegangen worden. Aus den Räumlichkeiten ist das Optimum herausgeholt worden – unter Einhaltung der klaren Budgetvorgaben.*

Wurde das Ende der Bauarbeiten gebührend gefeiert? *KHT: Housewarming war im Februar 2015, als sich die A15 im neu gestalteten Ambiente präsentierte. Der Wirtschaftsbericht der Abteilung und alle anderen Drucksorten erscheinen seither im neuen Design.*

Wurden die bei der Ausschreibung präsentierten Konzepte genau so umgesetzt, oder ist die Abteilung später noch mit weiteren Wünschen an die Kreativen herangetreten? *KHT: Die Wunschliste war ja bereits für den Call zusammengefasst worden. Damals wurde eine interne Bedarfserhebung durchgeführt. Man hat die Mitarbeitenden befragt: Wer braucht was, was suchen wir, was stellen wir uns vor, wie sehr wollen wir uns öffnen, wie können die Räumlichkeiten freier gestaltet werden? All das ging bereits in das Briefing für die Ausschreibung ein.*

Und wurde alles genau so realisiert wie geplant?

*KHT: Alles, bis auf einen mit dem Stadtplan von Graz bedruckten Teppichboden, der aus Kostengründen nicht umgesetzt wurde. Stattdessen wurde der bereits vorhandene Holzboden dem Facelift angepasst.*

Das war sozusagen der eine Punkt, bei dem man vom Kreativkonzept Abstriche machen musste?

*KHT: Meine persönliche Meinung ist, dass diese Änderung dem Gesamtkonzept keinen Abbruch tut.*

Sie kamen über die Ausschreibung zu den kreativen Auftragnehmenden. Das war 2011, umgesetzt wurde das Projekt aber erst 2014. Das ist eine lange Zeit.

*KHT: Es hat lange gedauert, von der Planung in die Umsetzung zu gehen. Und das war natürlich eine Challenge für die Kreativen, die es ja mitunter gewohnt sind, auf Zuruf zu arbeiten.*

Es gab von Anfang an ein konkretes Konzept. Hat sich die A15 als Auftraggeberin von den kreativen Auftragnehmenden auch in der Umsetzung gut beraten gefühlt? War wirklich alles klar? Für Laien

*KHT: Die Zusammenarbeit, das Erklären, die Ziele, die vereinbart wurden, das hat alles wie am Schnürchen geklappt. Da hat es also keine Probleme gegeben. Und was Architekten und Designern zugutekommt: Sie können mit Bildern arbeiten. Natürlich ist es, wenn man einen zugestellten Raum betritt, schwer, sich vorzustellen, wie der geöffnet werden könnte und danach aussieht. Kommunikation im Stile von „Da brechen wir*

ist es ja nicht immer einfach, sich Dinge wie einen Umbau konkret vorzustellen.

*durch, und das hier kommt alles weg“ trägt vermutlich weniger zur Erklärung bei als Computerbilder, wie es danach aussehen wird. Man konnte ein Gefühl dafür entwickeln, wie es nach dem Umbau sein wird.*

Wurden die Projektziele erreicht?  
Funktioniert das Konzept so, wie man es sich erhofft hat?  
Kurz: Ist der Plan aufgegangen?

*KHT: Es funktioniert wirklich, und es wird angenommen. Unsere Ziele sind erreicht worden.*

Ist von den Mitarbeitenden Rückmeldung gekommen, wie sich die neue Raumsituation auf den Workflow auswirkt?

*KHT: Wir haben eigentlich von allen die Rückmeldung bekommen, dass sie sich an Ihrem Arbeitsplatz wohlfühlen und dass die Prozesse schneller funktionieren. Auch von unserer Zielgruppe haben wir sehr viel positives Feedback erhalten. Wirklich toll ist, dass wir unseren Marktplatz nun regelmäßig für Networking nutzen. Die Kombination aus einer angenehmen Atmosphäre und effizienten Abläufen kommt allen zugute. – Das war das Ziel.*

## AuslandskundInnen

Made in Austria und Export passen gut zusammen, und das gilt auch für die Creative Industries. Zudem bieten Auslandsmärkte große Wachstumschancen für Kreative. Ein beachtlicher Anteil an österreichischen Kreativunternehmen hat AuftraggeberInnen im Ausland. Der Export bietet Kreativschaffenden neben attraktiven Geschäftschancen auch Möglichkeiten, neue Erfahrungen zu sammeln und sich persönlich und unternehmerisch weiterzuentwickeln.

Kreative sollten jedoch jeden Auslandsmarkt mit dem Bewusstsein betreten, dass das Geschäft dort anders laufen wird, als sie es vom Heimmarkt gewohnt sind. Sprachliche und kulturelle Unterschiede sowie andere Gebräuche und vor allem unterschiedliche Rechtslagen machen Auslandsgeschäfte zur Herausforderung. Nicht zuletzt deshalb sind schriftliche Verträge ein Muss. Um böse Überraschungen und ungeliebte Erfahrungen gering zu halten, empfiehlt es sich, vorab Informationen über den neuen Markt und den/die GeschäftspartnerIn einzuholen. Aufgrund der räumlichen Distanz zu Kunde oder Kundin ist auch die Kommunikation formalisierter. Wann trifft man einander persönlich, wer „reist“ zu wem, was kann etwa über Skype besprochen werden? Fragen, die man sich frühzeitig stellen sollte.

### Checkliste für ExporteinsteigerInnen

- Wie sieht die Konkurrenzsituation auf dem Zielmarkt aus?
- Was macht mein Angebot aus, wo bin ich besser?
- Wer sind meine (Wunsch-)KundInnen?
- Mit welchen Ressourcen, also Finanzmitteln und Know-how, soll das Exportgeschäft getätigt werden?
- Wie groß ist der Gesamtmarkt (in Euro oder Dollar), und wo liegt mein potenzieller Anteil?
- Gibt es rechtliche und/oder steuerliche Aspekte, die beachtet werden müssen?

- Gibt es geschäftliche Gepflogenheiten in meiner Branche, die sich vom österreichischen Usus unterscheiden?
- Wie finde ich eine/n lokalen PartnerIn?

### Tipp

Wer ausländische KundInnen gewinnen will, sollte im Firmenbuch eingetragen sein. Damit ist für GeschäftspartnerInnen leichter überprüfbar, dass es das Unternehmen gibt. Gleichermäßen wichtig ist es im Gegenzug, Informationen zum Unternehmen potenzieller GeschäftspartnerInnen einzuholen.

### Auf einen Blick

Bei Geschäften mit Auslandsbezug sind schriftliche Verträge unverzichtbar. Dabei sollte neben den detaillierten Regelungen über den Inhalt und die Abwicklung des Geschäfts unter anderem auch die Anwendbarkeit des österreichischen Rechts sowie ein Gerichtsstand in Österreich festgelegt werden. Ohne solche Regelungen besteht die Gefahr, dass im Konfliktfall das Gerichtsverfahren im Ausland zu führen ist und fremdes Recht zur Anwendung gelangt.

Kreativunternehmen steht bei Geschäften außerhalb Österreichs die Außenwirtschaftsorganisation (AWO) der WKO in Österreich mit Kontaktstellen im Ausland – den AußenwirtschaftsCentern – zur Verfügung. Dort bekommen sie Starthilfe, etwa in Sachen Marktforschung, sowie eine Erstberatung in steuerlichen und rechtlichen Angelegenheiten oder Hilfestellung beim Vermitteln von Kontakten.

Ein österreichischer Gründer eines Designunternehmens hat diesen Service beim Eintritt in den US-Markt in Anspruch genommen: „Sie haben uns bei der Recherche sowie beim Herstellen von Kontakten geholfen und in Visum-Angelegenheiten beraten. Es wurde uns auch ein Steuerberater empfohlen, mit dem wir sehr zufrieden sind. Das ist ein gutes Netzwerk. Das Geschäft muss man allerdings selbst machen.“

Für exportwillige KreativunternehmerInnen gibt es bei der AWO Kreativwirtschaft ein eigenes Unterstützungspaket. Die AWO organisiert u.a. spezielle „Zukunftsreisen“ zu den internationalen Hotspots der Creative Industries, jeweils mit einem anderen Thema: Mode, Design, Architektur, Möbeldesign.

Für Technologieunternehmen werden im Rahmen der Initiative „Go Silicon Valley“ Meetings dort organisiert, wo GründerInnen aus Österreich ihr Unternehmen/ihre Idee vor potenziellen InvestorInnen und GeschäftspartnerInnen präsentieren, ihren Businessplan mit ExpertInnen überarbeiten und Kontakte knüpfen.

### Zur Vertiefung



Mehr zum Thema Export und einen Messe-Knigge findest du im Kreativwirtschaftshandbuch „Das Handwerk der Kreativen“ der KAT:

[www.kreativwirtschaft.at/HandwerkderKreativen](http://www.kreativwirtschaft.at/HandwerkderKreativen)

Die Außenwirtschaft Austria (AWO) ist die Internationalisierungsagentur der österreichischen Wirtschaft. Sie unterstützt in allen Fragen rund ums Auslandsgeschäft: Export, Import, Auslandsinvestitionen, Länderinformationen, internationale Branchenentwicklungen:

[www.wko.at/awo](http://www.wko.at/awo)

Mit dem Förderprogramm go-international unterstützt die AWO mit der Internationalisierungsoffensive des BMFW und der WKO österreichische ExporteurInnen und InvestorInnen:

[www.go-international.at](http://www.go-international.at)

Für exportwillige KreativunternehmerInnen gibt es bei der AWO Kreativwirtschaft ein eigenes Unterstützungspaket. Die AWO organisiert u.a. spezielle „Zukunftsreisen“ zu den internationalen Hotspots der Kreativwirtschaft, jeweils mit einem anderen Thema: Mode, Design, Architektur, Möbeldesign:

[www.wko.at/service/aussenwirtschaft/kreativwirtschaft.html](http://www.wko.at/service/aussenwirtschaft/kreativwirtschaft.html)

25 InnovationCenter der AWO bieten zielgerichtet Technologie-, Innovations- und Trendwissen, öffnen Zugänge zu internationalen Technologie- und Innovationszentren (MIT, ETH Zürich etc.) und erweitern die Netzwerke zu internationalen Unternehmenszentralen, Start-ups, F&E-Instituten und InvestorInnen:

[www.wko.at/awo](http://www.wko.at/awo)

Internationalisierungspaket „Start Ups Go Global“ für innovative österreichische KMU, Spin-offs und Start-ups:

[www.wko.at/service/aussenwirtschaft/Start-Ups.html](http://www.wko.at/service/aussenwirtschaft/Start-Ups.html)

## Interview: Kreativexport

### „Mir steht der Weltmarkt offen“

Die Hietzinger Adresse führt zu einem gepflegten Jugendstilhaus. Dort lebt und arbeitet die Designerin Irene Maria Ganser. Dass sie etwas von Wohnkultur versteht, wird augenblicklich klar. Sie öffnet die Tür, Baby im Arm, ein Rauhaardackel fegt durch den Flur. Hier wird gelebt, zugleich ist diese Wohnung ein würdiger Showroom für die exklusiven Möbel der Designerin, die perfekt in Szene gesetzt bestaunt werden können.

Die Linzerin studierte Modedesign in Paris und Mailand. Am Istituto Marangoni absolvierte sie den Master of Fashion Design, außerdem studierte sie Interior Design am Politecnico di Milano. Zwei Jahre lang arbeitete sie im renommierten Mailänder Studio 10 Corso Como, wo sie sich als Designerin stark entwickelte. „Dort habe ich am meisten gelernt, weit mehr als an den Unis“, sagt sie. Nach sechs Jahren im Ausland kehrte Ganser nach Österreich zurück und entschied sich für eine Ausbildung an der Donau-Universität Krems, wo sie Kommunikation und Management Development studierte. „Meine Stärken waren das Kreative und das Handwerkliche, doch sobald es um Marketing ging, fühlte ich mich verloren. Zugleich wusste ich, wie wichtig es ist. Das Studium in Krems hat mich enorm weitergebracht.“

Irene Maria Ganser versteht sich als „*artist designer*“. Sie hat für namhafte Unternehmen wie Siemens, Chopard und Alfa Romeo entworfen und kooperiert seit mehreren Jahren mit Grüne Erde. 2007 gründete Irene Maria Ganser ihr eigenes Studio. Ihr Schwerpunkt ist exklusives Möbeldesign.

Deine Möbel sind in exklusiven Geschäften in Österreich, aber auch in Deutschland und Frankreich erhältlich. Es ist vor allem das Auslandsgeschäft, das mich zu dir führt.

*Irene Maria Ganser (IMG): Es war eigentlich von Anfang an klar, dass der österreichische Markt für meine Designs zu klein ist. Meine Stücke sind mittlerweile in exklusiven Geschäften in Wien, Kitzbühel, Stuttgart und einem französischen Onlineshop erhältlich. Ich habe auch einige Tische nach Moskau verkauft. Zuletzt habe ich bei einem Pariser Galeristen, der auf Objekte an der Schnittstelle zwischen Design und Kunst spezialisiert ist, ausgestellt.*

Wie findest du internationale Partnerinnen und Partner?

*IMG: Nun, der Pariser Galerist hat meine Tische in Mailand gesehen und mich kontaktiert.*

Du sprichst von der Milano Salone Internazionale de Mobile?

*IMG: Genau, ich habe an der von der Wirtschaftskammer organisierten Sammelausstellung österreichischer Designerinnen und Designer teilgenommen. Heuer war ich das dritte Mal dabei. Ich habe meine französische Kundin, die den Onlineshop betreibt, in Mailand kennengelernt. Auch das Einrichtungsgeschäft in Stuttgart hat mich angeschrieben, nachdem die Verantwortlichen meine Exponate auf der Mailänder Messe gesehen haben. Und zuletzt eben der Pariser Galerist. Mailand ist ein Gradmesser, denn man bekommt direkte Rückmeldung von den Kunden.*

Und wie entstand der Kontakt nach Russland? *IMG: Eine russische Architektin hat meine Tische im Internet gesehen, mich kontaktiert und mehrere gekauft.*

Erklär mir bitte dein Geschäftsmodell. *IMG: Meine Möbeldesigns werden auftragsbezogen und gegen Vorauszahlung in einer Kunstgießerei in der Nähe von Wiener Neustadt produziert, wobei ich bei jedem Stück die Endkontrolle übernehme.*

Du hast also kein Lager? *IMG: Nein, ich führe kein Lager, denn das müsste ich ja vorfinanzieren. Kommt der Auftrag herein, wird produziert. Das hat sich gut bewährt.*

Ist es nicht enorm aufwendig, zur Endkontrolle jedes Möbelstücks in die Werkstatt zu fahren? Kannst du das nicht abgeben? *IMG: Ich lasse üblicherweise ein paar Bestellungen zusammenkommen und fahre dann für einen Tag in die Werkstatt. Dort arbeite ich auch an neuen Entwürfen. Die Gießerei steht mir mit ihrem Know-how zur Seite, wobei man sich als Designer manchmal über den handwerklichen Usus hinwegsetzen muss, um zum gewünschten Ergebnis zu kommen. Und zum Thema „Kontrolle abgeben“: Das wäre grundsätzlich möglich, doch ich tue mir damit schwer. Mir ist es sehr wichtig, zu wissen, wie das Produkt aussieht, bevor es an den Kunden verschickt wird. Es kommt immer wieder vor, dass mir ein Detail nicht gefällt, dann bin ich sehr froh, dass ich das noch gesehen habe und korrigieren konnte.*

Würde der Kundschaft dieses Detail auffallen? Übertriebener Perfektionismus oder Qualitätskontrolle?

*IMG: Letzteres. Das ist eine Verantwortung dem Kunden gegenüber, der gutes Geld bezahlt hat und an den Dingen Freude haben soll. Das fällt unter Service.*

Wann fiel deine Entscheidung, dich im Premiumsegment zu positionieren? Du stehst ja zwischen Kunst und Design, verkaufst in Möbelgeschäften wie auch in Galerien.

*IMG: Die Positionierung im Premiumsegment war von Anfang an klar, denn das funktioniert schlichtweg wegen der Materialkosten und der aufwendigen Verarbeitung meiner Möbel nicht anders. Ich war insgesamt sechs Jahre lang im Ausland. In Mailand habe ich für das Studio Store 10 Corso Como gearbeitet und gesehen, dass es für hochpreisiges Design einen Markt gibt. Das gilt auch in der Mode. Dahinter steckt einfach eine andere Strategie. Das hat mir jedenfalls die Augen geöffnet, dass der österreichische Markt für mein Angebot zu klein ist und ich international verkaufen muss. Und im Grunde bin ich sehr froh darüber, nicht nur von einem Land abhängig zu sein. Es ist schön, dass mir der Weltmarkt offen steht. Ich sehe es als meine Aufgabe, herauszufinden, in welchen Ländern mein Stil ankommt, wo also meine Kunden sind.*

Die Preisfrage beschäftigt die meisten Kreativen. Ist sie im High-End-Segment, in dem du anbietest, denn überhaupt ein Thema?

*IMG: Das ist ein so wichtiges Thema, auch wenn es sich vielleicht etwas anders darstellt. Für Kunden, die sich für von Hand gemachte Einzelstücke entscheiden, spielt der Preis an sich keine große Rolle, doch er muss transparent sein, und das Designerstück darf keinesfalls irgendwo anders deutlich günstiger angeboten werden. Denn auch meine Kunden googeln und vergleichen. Und ähnlich verhält es sich seitens der Vertriebspartner. Die fragen natürlich auch, zu welchen Preisen die anderen Geschäfte meine Möbel verkaufen. Da denkt man vielleicht zunächst, dass man zu teuer ist. Aber das ist gar nicht das eigentliche Thema. Das Thema ist, dass die Dinge überall gleich teuer sein müssen. Die Preisfrage ist heikel, dabei kann vieles ruiniert werden. Hier muss man als Designer enorm aufpassen.*

Wie lassen sich konstante Preise gewährleisten?

*IMG: Die Preisgarantie ist Teil des Vertrags mit den Vertriebspartnern.*

Und wie gehst du an die Preisgestaltung heran?

*IMG: Ich befrage mein Netzwerk und recherchiere viel im Internet. Es ist dennoch schwierig, weil ich niemanden kenne, der etwas ähnliches macht wie ich. Ich muss mich also herantasten. Mir hat eine Expertin der Möbelbranche den wertvollen Rat gegeben, den Verkaufspreis selbst zu bestimmen, und das halte ich auch so. Ich*

*stimme mit den Geschäften den Verkaufspreis ab und berechne mein Honorar auf dieser Basis. Der Preis ist überall gleich, mein Anteil aber variiert, zumal eine Galerie höhere Margen aufschlägt als etwa der Möbelhandel.*

Hast du denn gar keine Flexibilität beim Preis?

*IMG: Nun, der Preis muss nachvollziehbar sein, und es kommt nicht zuletzt auf die Materialien an. Galerien etwa setzen stark auf limitierte Editionen, die es dann nur für diese eine Ausstellung gibt. Für die Pariser Galerie biete ich etwa meine albeo-Tische erstmals in Bronze an, und damit liegen die Material- und die Verarbeitungskosten höher. Designer, die einen Namen haben, können natürlich noch höhere Preise verlangen. Da ist der Kunde bereit, einen Aufschlag zu zahlen. Aber so weit bin ich noch nicht. Daran arbeite ich noch.*

Und wie?

*IMG: Ich trete nicht mehr als Studio Bellidea, sondern unter meinem Namen Irene Maria Ganser auf. Dabei habe ich mir Input von einem Branding-Experten geholt, wie sich das international anhört, ob da vielleicht etwas stört. Er meinte, der Name klinge rund. Es ist ein Name, der auch im Ausland okay ist. Bei der Pariser Ausstellung trat ich erstmals unter meinem Namen auf. Das ist für mich eine große Sache und folglich der richtige Zeitpunkt für den Neuauftritt.*

Es fällt auf, dass du erstaunlich offen für Kritik bist. Dafür braucht man bekanntlich eine dicke Haut.

*IMG: Das stimmt natürlich, aber es ist trotzdem enorm wichtig, sich mit diesen Dingen auseinanderzusetzen. Man muss sich darauf einlassen: auf das Feedback zu den Produkten, aber auch darauf, wie man von außen wahrgenommen wird. Denn das kann man selbst nicht beurteilen. Das habe ich im Übrigen in Mailand gelernt: dass erfolgreiche Designer auch im Marketing gut sind. Kreativität alleine genügt nicht. Es muss einfach alles stimmig sein: die Positionierung, der Auftritt, die Webseite, die Drucksorten. Und ich verlasse mich jedenfalls nicht darauf, entdeckt zu werden. Man muss schon nachhelfen.*

Konkret wie?

*IMG: Ich habe etwa eine Siebdruckserie mit nautischen Motiven gemacht. Am Urlaubsort in Montenegro war gerade ein Luxushotel in Bau, das Regent Porto Montenegro Hotel. Ich habe den Architekten geschrieben, dass meine Bilder doch perfekt ins Hotel passen. Und ich habe den Auftrag tatsächlich bekommen. Natürlich sind auch die einschlägigen Messen enorm wichtig. Dort lernt man Möbelhersteller kennen, und es ergeben sich interessante Gespräche. Es ist mir wichtig zu betonen, dass es mir auch darum geht, meine Lebenszeit so zu verbringen, dass es mir Freude macht. Es geht also nicht nur um das Ziel, sondern auch um den Weg dorthin. Den soll man genießen.*

Schön, dass du das sagst ... *IMG: Das finde ich sehr wichtig: im Leben das zu tun, was ich gerne und gut mache. Ich persönlich ziehe die Befriedigung meiner Arbeit sehr stark aus dem Handwerk. Am glücklichsten bin ich, wenn ich in der Kunstgießerei schleife, und es ist ein schönes Gefühl, wenn ein Stück gut gelungen ist.*

## B2C – KonsumentInnen

Wer nicht nur mit UnternehmerInnen Geschäfte macht, sondern auch direkt mit „Privaten“, also EndverbraucherInnen, braucht neben Menschenkenntnis und Fingerspitzengefühl ein ordentliches Maß an Perfektionismus und Lernfähigkeit. Außerdem sind bei Geschäften mit KonsumentInnen besondere Regelungen zu beachten: die Konsumentenschutzbestimmungen, über die sich die UnternehmerInnen informieren sollten.

Hier nur einige Beispiele, was bei sogenannten VerbraucherInnen-geschäften zu berücksichtigen ist:

- » zahlreiche unzulässige Vertragsbestandteile; manches kann überhaupt nicht abweichend vom Gesetz vereinbart werden, anderes nicht in Allgemeinen Geschäftsbedingungen; betroffen sind etwa Gewährleistungs- und Schadenersatzansprüche, Zurückbehaltungsrechte, Aufrechnungen, Zinsen und einiges mehr;
- » besondere Informationspflichten (insbesondere über die Hauptbestandteile des abgeschlossenen Geschäfts);
- » besondere Widerrufs- und Rücktrittsfristen;
- » besondere Vorschriften für den Kostenvoranschlag.

### Der eigene Shop

„In einem Geschäft muss man auf so viele kleine Dinge achten, damit die Kunden hereinkommen und auch wiederkommen“, sagt ein Kreativer. Der große Vorteil des unmittelbaren KundInnenkontakts: Man ist ganz nah am Markt und bekommt direktes Feedback der Kundenschaft.

### Aus der Praxis .....

„Verkaufen können, das muss einem schon liegen“, sagt Moritz Baier, Miteigentümer des Concept Stores Burggasse 24 in Wien Neubau – ein Mix aus Café und Bekleidungsgeschäft mit Spezialisierung auf Vintage-Mode. Angeheueretes Verkaufspersonal bringe das nicht

automatisch mit. „Zu nahe hinter einem Kunden zu stehen, der sich gerade die Jacken ansieht, das geht einfach nicht. Der wird die Flucht ergreifen“, sagt Baier. In der Burggasse 24 werden eintretende KundInnen begrüßt, dann aber zunächst in Ruhe gelassen, es sei denn, sie suchen Kontakt und Beratung. Moritz Baier: „Das ist unser Stil.“

---

## Erfolgsfaktoren für ein Geschäft mit kreativem Warenangebot

- attraktives Nischenprodukt
- die richtige Lage
- eine Unternehmensphilosophie, ein innovatives Konzept
- StammkundInnen
- ein Verkaufsstil, der zum Produkt und zu den KundInnen passt
- Eingehen auf individuelle Bedürfnisse als Methode der KundInnenbindung
- kreative Produkte, die eine Story haben: zum Design, zum Material, zur Produktion (etwa: ist aus europäischer Fertigung)
- eine ansprechende Präsentation und Auslagengestaltung (Abwechslung bieten)
- ein Onlineshop als Ergänzung zum Geschäft, denn die KundInnen informieren sich immer öfter vorab im Internet

## InternetkundInnen

Wird über ein Onlineportal mittels Webshop das Geschäft gemacht, funktioniert die Kommunikation mit den KundInnen naturgemäß anders als *face to face*. Das gilt gleichermaßen für die Kommunikation mit den KundInnen wie für rechtliche Anforderungen.

Für ShopbetreiberInnen geht es zunächst darum, herauszufinden, wo die Kommunikationskanäle zusammenlaufen. „Es heißt ja immer, das Unternehmen muss dorthin gehen, wo die Kunden sind, bei einem Onlinebusiness hingegen muss man herausfinden, wo und wie man

die Kunden am besten erreicht“, betont ein Webshopgründer. Onlineunternehmen bespielen verschiedene Kanäle, um KundInnen zu finden, zu halten und bestehenden KundInnen guten Service zu bieten.

Für OnlinekundInnen sind anschauliche Beschreibungen der Ware, Benutzungsfreundlichkeit und Rechtssicherheit die wichtigsten Kaufkriterien. Die Webseite ist Herzstück des Unternehmens. „Die Webseite mit unseren Webservices dient dem Ziel, gute Produkte auf den Markt zu bringen“, betont ein Branchenkenner. Sie muss übersichtlich gestaltet sein. Mit möglichst hochwertigen Produktfotos und guten Beschreibungen verkauft sich die Ware deutlich leichter. Der Bestellvorgang sollte möglichst schnell und unkompliziert funktionieren, sonst sind die KundInnen weg.

Neben der eigenen Webseite ist Aktivität in den sozialen Medien ein wichtiges Instrument der KundInnenbindung. Dort können KundInnen Fragen zu den Produkten stellen, die Erfahrungen anderer teilen, sich für eine prompte Lieferung bedanken oder bei schlechtem Service ihrem Ärger Luft machen. Unternehmenskommunikation via Social Media ist laut InsiderInnen „wenig Aufwand im Vergleich zu dem, was von den KundInnen zurückkommt.“ Dadurch erhalten die Unternehmen zudem einen Überblick, wie ihr Markt tickt. „Ich kann jedem nur raten, das zu machen“, betont ein Fotograf.

Konkrete Anfragen zu ihrer Bestellung erledigen KundInnen überwiegend elektronisch über die Webseite selbst oder per E-Mail. KundInnenanfragen, oft wegen Lieferproblemen, sollten so rasch wie möglich erledigt werden. Es gibt aber Dinge, die selbst OnlinekundInnen lieber telefonisch besprechen. Eine Möglichkeit zu schaffen, damit KundInnen mit jemandem persönlich sprechen können, etwa eine Hotline, hat sich in der Praxis bewährt.

Webseiten- und WebshopbetreiberInnen sind an gesetzlich festgelegte Informationspflichten gebunden. Diese geben vor, welche

Informationen im Impressum einer Webseite stehen, in welcher Form Preise angegeben werden und wie Produkte und Dienstleistungen beschrieben sein müssen. Auch Rechte der KundInnen, wie zum Beispiel das Recht, einen Kauf wieder rückgängig zu machen, unterscheiden sich im Onlinegeschäft. Das kann weitreichende Folgen haben und muss berücksichtigt werden.

### Checkliste für Webinfos beim Onlinegeschäft

#### Infos zum/zur AnbieterIn:

- Name bzw. Firma
- genaue Anschrift
- eine Telefonnummer oder dergleichen, sodass NutzerInnen rasch und unmittelbar Kontakt aufnehmen können
- eine elektronische Postadresse
- der Unternehmensgegenstand
- sofern vorhanden: Firmenbuchnummer und Firmenbuchgericht
- die Organe (zum Beispiel GeschäftsführerIn), unter Umständen auch Informationen über Beteiligungsverhältnisse oder etwa die Blattlinie

#### Infos zu Angebot und Preis:

- Preise müssen leicht lesbar und zuordenbar sein
- Auszeichnung von Umsatzsteuer und sonstigen Zuschlägen
- Versandkosten

#### Regelungen über die Bestellung, Zahlungsmodalitäten und Lieferung:

- wie es zum Vertragsabschluss kommt
- wie dieser gespeichert werden kann
- wie die Bestellung korrigiert werden kann
- ob sich der/die UnternehmerIn einem Verhaltenskodex unterworfen hat

Außerdem gilt:

- Sofern die Tätigkeit einer behördlichen Aufsicht unterliegt, ist die zuständige Aufsichtsbehörde anzugeben.
- Bei AnbieterInnen, die gewerbe- oder berufsrechtlichen Vorschriften unterliegen, sind die Kammer, der Berufsverband oder eine ähnliche Einrichtung, der sie angehören, die Berufsbezeichnung und der Staat, in dem diese verliehen worden ist, anzugeben.
- Hinweise auf gewerbe- oder berufsrechtliche Vorschriften und den Zugang zu diesen Regelungen müssen angeführt sein.
- Die Umsatzsteueridentifikationsnummer ist anzuführen, sofern das Unternehmen nicht USt-befreit ist.
- Datenschutz für die KundInnen ist erkennbar zu gewährleisten.
- Gibt es Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB), so ist die Möglichkeit einzuräumen, diese komplett einzusehen sowie zu speichern und auszudrucken.
- Die Rücktrittsrechte der KundInnen müssen definiert sein.
- Werbung ist klar als solche zu kennzeichnen.

Wichtige Regelungen für Webshops finden sich im E-Commerce-Gesetz (ECG) und im Fern- und Auswärtsgeschäfte-Gesetz (FAGG), sowie für Geschäftspapiere, Bestellscheine in E-Mail-Form und Webseiten für alle ins Firmenbuch eingetragenen Unternehmen im Unternehmensgesetzbuch, für nicht im Firmenbuch eingetragene Gewerbetreibende in der Gewerbeordnung sowie Offenlegungspflichten im Mediengesetz.

### Hilfe

Die Informationspflichten können je nach Unternehmen unterschiedlich ausfallen. Bitte informiere dich genau, welche Verpflichtungen dich in deinem konkreten Fall treffen. Informationen und Hilfe bekommst du bei der WKO!

## Zur Vertiefung



Mehr zum Thema AGB findest du im Kreativwirtschaftshandbuch „Die Marke der Kreativen“ der KAT:

[www.kreativwirtschaft.at/MarkederKreativen](http://www.kreativwirtschaft.at/MarkederKreativen)

Einen Überblick zum ECG bietet die WKO:

[www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/Informationspflichten\\_nach\\_dem\\_E-Commerce-Gesetz\\_\(ECG\)\\_-\\_a.html](http://www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/Informationspflichten_nach_dem_E-Commerce-Gesetz_(ECG)_-_a.html)

Mit dem Firmen-A-Z der WKO kannst du deine Webseite einfach und sicher ECG- und mediengesetzkonform gestalten:

[www.firmen.wko.at/Web/ECGHint.aspx](http://www.firmen.wko.at/Web/ECGHint.aspx)

Hilfe im Umgang mit Rechtsproblemen bietet die WKO:

[www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/Verstoss\\_gegen\\_Internetrecht\\_-\\_Was\\_tun\\_Auf\\_Anwaltsbriefe\\_r.html](http://www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/Verstoss_gegen_Internetrecht_-_Was_tun_Auf_Anwaltsbriefe_r.html)

Mehr Info zum Thema E-Commerce hat die Publikation „E-COMMERCE – Leitfaden für den Verkauf im Internet“ des WIFI-Unternehmerservice:

[www.unternehmerservice.at](http://www.unternehmerservice.at)

KMU-Förder-Initiative KMU DIGITAL der WKO und des BMWFW:

[www.kmu-digital.at](http://www.kmu-digital.at)

Ein umfassendes „DIGITAL Servicepaket“ bietet die WKO:

[www.wko.at/digital](http://www.wko.at/digital)

# Bernd schafft den Kreativwirtschaftseffekt für den Handel

Foto: © bluforce group



Kreativwirtschaftsgeschichten wie die der Agentur bluforce group findest du in unserem Schaufenster unter [www.kreativwirtschaft.at/kreativwirtschaftseffekt](http://www.kreativwirtschaft.at/kreativwirtschaftseffekt)

# Beauftragt werden

## Ein Angebot legen

Grundsätzlich gilt: Eine Anfrage ist noch kein Auftrag. Vor allem neue KundInnen holen oft mehrere Angebote ein, manche müssen dies aufgrund von Ausschreibungsvorgaben sogar tun. Daher stellt die Gestaltung und Übermittlung von Angeboten einen wichtigen KundInnenkontakt in der ersten Phase einer möglichen Zusammenarbeit dar.

Ein paar Fragen, die sich dabei stellen

- Welchen Bedarf hat der Kunde/die Kundin?  
Zum Beispiel eine neue Webseite.
- Welches Bedürfnis steht dahinter?  
Etwa die professionelle Darstellung der eigenen Leistungen.
- Gibt es ein persönliches Bedürfnis der jeweiligen AnsprechpartnerInnen auf KundInnenseite? Z.B.: Die Projektleiterin will im Unternehmen ein erfolgreiches Projekt vorzeigen können.

### Aus der Praxis .....

Ein Filmproduktionsunternehmen, das häufig Produktionen der freien Theaterszene dokumentiert, wird von einem Unternehmen für einen Imageclip angefragt. Der Kreativschaffende geht zunächst davon aus, dass der potenzielle Neukunde seinen Stil und Ansatz spannend findet und gerade deshalb mit ihm zusammenarbeiten will. Nach den ersten Gesprächen stellt sich jedoch heraus, dass das Unternehmen an der Zielgruppe SchauspielerInnen interessiert ist. Mit diesem Wissen wird der Filmemacher beim Angebot darauf achten, dass er dieses Know-how einbringt, und dem Kunden vermitteln, dass er seine Bedürfnisse erkannt hat und die nötigen Kompetenzen mitbringt.

.....

In vielen Fällen wird es sinnvoll sein, noch vor Anbotslegung nach dem Finanzrahmen zu fragen, um den Umfang der angebotenen Leistung entsprechend zu kalkulieren. Die Kosten hängen maßgeblich von dem inhaltlichen, technischen und kreativen Anspruch ab, der in den Vorbereitungsgesprächen festgelegt wurde. Der Preis sollte aber auch in Relation zu den Anforderungen der jeweiligen Auftraggebenden gesetzt werden, sodass die Wirkung der Kreativleistung letztlich auch den Bedürfnissen, den Qualitätsvorstellungen und der Marke der Auftraggebenden entspricht. Sollte ein umfangreicheres Angebot sinnvoll sein, können weitere Leistungen mit ausgewiesenen Kosten in extra beauftragbare Zusatzpakete verpackt werden.

Das Anbot, also der Kostenvoranschlag, sollte folgende Definitionsmerkmale enthalten

- Daten des Unternehmens, das die Leistung anbietet
- den Adressaten/die Adressatin, das ist der Kunde/die Kundin, an den/die sich das Anbot richtet
- die Definition der Leistung: was genau wird angeboten
- der Preis und die Zahlungsmodalitäten und -bedingungen (welche Zahlungen zu leisten sind, Vorauszahlungen, Teilzahlungen etc.)
- die Bedingungen der Abwicklung (Ort, Zeit, Art und Weise, besondere Bedingungen, zum Beispiel auch Bekanntgabe der AGB\*)
- Allgemeines: Datum, Ort, Unterschrift, ATU-UID-Nummer, FN (Firmenbuchnummer), Kontoverbindung

### Zur Vertiefung



Mehr zum Thema Auftragsakquise findest du im Kreativwirtschaftshandbuch „Das Handwerk der Kreativen“ der KAT:

[www.kreativwirtschaft.at/HandwerkderKreativen](http://www.kreativwirtschaft.at/HandwerkderKreativen)

Eine Kreativunternehmerin gestaltet ihr Angebot so:

Briefkopf

Datum

**Betrifft: Anbot Corporate Design für Unternehmen xxx**

**Anbotsnummer/Anbotsbezeichnung: xxxx**

Sehr geehrte Frau Kundin,  
vielen Dank für Ihre Anfrage vom xx.xx.xxxx. Wunschgemäß haben wir die von Ihnen angefragte Leistung auf Basis unserer Allgemeinen Geschäftsbedingungen\* (siehe Webadresse) kalkuliert. Grundlage des Angebots ist das Briefinggespräch vom xx.xx.xxxx.

**Projektbeschreibung: Entwurf eines Logos**

**Entwürfe folgender Drucksorten:**

- Briefpapier (erste Seite sowie Folgeseiten)
- Visitenkarten
- Broschüre
- Infolyer (A4-Wickelfalz)

Schritt 1: Entwurf und Präsentation des Logos, Abnahme

Schritt 2: Entwurf und Präsentation aller Drucksorten

Schritt 3: Reinzeichnen von Schritt 2, Endabnahme

**Termine:**

Folgende Abgabetermine sind vorgesehen:

Schritt 1: Datum

Schritt 2: xx Wochen nach Abnahme von Schritt 1

Schritt 3: xx Wochen nach Abnahme von Schritt 2

Dieser Zeitplan kann nur dann eingehalten werden, wenn alle erforderlichen Unterlagen zur Verfügung stehen und eventuelle Änderungswünsche innerhalb von xx Arbeitstagen nach der jeweiligen Präsentation vorliegen.

<b>Honorar:</b>	
Phase 1	EUR
Phase 2	EUR
Phase 3	EUR
<b>Gesamt</b>	<b>EUR</b>
zuzüglich 20 % USt	EUR
<b>Gesamt brutto</b>	<b>EUR</b>

Hinsichtlich der Nutzungsrechte\*\* wurde Folgendes vereinbart: ...

Im Honorar sind zwei Korrekturschleifen inklusive. Weitere Korrekturen nach der Endabnahme werden nach Aufwand mit xx Euro pro Stunde berechnet.

Kosten von DrittanbieterInnen für Schriftlizenzen, Hostinggebühren und dergleichen sind im Preis nicht inkludiert.

Für den Fall, dass eine oder beide Seiten die Zusammenarbeit beenden möchten, werden bereits abgeschlossene Schritte voll verrechnet. Wird die Arbeit von der Auftraggeberin oder von der Auftragnehmerin aus Gründen, die bei der Auftraggeberin liegen, beendet, wird die laufende Phase nach bereits geleistetem Aufwand abgerechnet.

Wir bitten Sie, alle Änderungswünsche schriftlich mitzuteilen. Ergibt sich daraus ein Mehraufwand, muss dieser gesondert verrechnet werden. Darüber werden Sie von uns vorab schriftlich informiert.

Zahlungsfrist für die Teilrechnungen ist jeweils zwei Wochen nach Eingang.

**Wir würden uns freuen, diesen Auftrag für Sie zu realisieren.**

Dieses Anbot gilt bis xx.xx.xxxx. Für eine wirksame Beauftragung bestätigen Sie bitte dieses Anbot bis zu vorgenanntem Datum durch Ihre Unterschrift in der Box am Briefende und retournieren Sie sodann das unterfertigte Anbot an uns.

Mit freundlichen Grüßen,  
Doris Muster,  
Doris Muster Design

## \*Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB)

Allgemeine Vertragsbedingungen sind für eine Vielzahl von Verträgen ausformulierte und standardisierte Vertragsbedingungen, die ein/e VertragspartnerIn einem Geschäft zugrunde legen möchte. Damit diese Vertragsinhalt werden, ist es erforderlich, dass sie vor Vertragsabschluss dem/der VertragspartnerIn zur Kenntnis gebracht werden (das heißt, dass diese zur Verfügung zu stellen sind oder die Möglichkeit der Einsicht zu geben ist) und von dem/der VertragspartnerIn nachweislich – am besten schriftlich – akzeptiert werden.

Wird diese Vorgangsweise eingehalten, dann werden die AGB Vertragsinhalt und gelten für das abgeschlossene Rechtsgeschäft. Das bedeutet, dass diese AGB im Fall des Rechtsstreits für beide Seiten gelten. Es ist daher einerseits zu empfehlen, als UnternehmerIn für sich selbst AGB zu gestalten, die den eigenen Rechtsgeschäften zugrunde liegen. Andererseits ist es wesentlich, AGB des Geschäftspartners/der Geschäftspartnerin vor Eingehen eines Vertrages zu lesen. Möchte man den Vertrag nicht zu den AGB des Vertragspartners/der Vertragspartnerin abschließen, so bleibt nur der Versuch, die für eine/n selbst ungünstigen Bestimmungen „wegzuverhandeln“. Dies ist jedoch oft nur dann möglich, wenn das andere Unternehmen ein großes Interesse an dem Vertragsabschluss hat.

### Tipp

Achte darauf, dass der Gerichtsstandort mit deinem Unternehmensstandort übereinstimmt, etwa in den AGB. Im Falle eines Rechtsstreits willst du doch zumindest keine weiten und kostspieligen Anreisen zum Gerichtsstandort haben!

## \*\*Nutzungsrechte

Das Thema Nutzungsrechte in der Kreativwirtschaft ist heikel, ein Dauerbrenner im Geschäftsalltag Kreativer. Auch löst es regelmäßig Irritationen bei KundInnen aus – kaum ein Kreativprojekt, wo dies nicht zur Sprache kommt. Deshalb ist es unerlässlich, mit NeukundInnen ausführlich darüber zu sprechen, welche Nutzungsrechte im Preis inkludiert sind und welche nicht, und wann ein Aufpreis fällig wird.

Einige Kreative machen Inklusivpreise, andere pflegen eine strikt getrennte Abrechnung von Entwicklungsarbeit und Nutzungsrechten, wieder andere adaptieren die Verrechnung der Nutzungsrechte an ihr Geschäftsmodell und gestatten etwa eine regionale Nutzung, darüber hinaus werden Lizenzkosten fällig gestellt. Wichtig ist, von Beginn an Transparenz zu schaffen.

Bei Kreativleistungen aus dem Bereich Musik oder Film (Imagefilm, Werbefilm, Wirtschaftsfilm) ist es besonders wichtig, einen genauen Rechkatalog zu definieren, um spätere inhaltliche und rechtliche Streitigkeiten zu vermeiden, denn hier sind nicht nur der/die AuftraggeberIn und sein/ihr Gegenüber eingebunden, sondern auch Arbeitnehmer oder Sub-Auftragnehmerinnen wie Komponistinnen oder Tonstudios mit eigenen Urheber- oder Leistungsschutzrechten. Geringe Änderungen des Nutzungskatalogs können daher zu unerwarteten Mehrkosten und Nachverhandlungen führen.

### Zur Vertiefung



Mehr zum Thema Urheberrecht, Nutzungsrechte und AGB findest du im Kreativwirtschaftshandbuch „Die Marke der Kreativen“ der KAT:

[www.kreativwirtschaft.at/MarkederKreativen](http://www.kreativwirtschaft.at/MarkederKreativen)

Mitschnitte aus den Kreativwirtschaftsgesprächen der KAT zum Thema Urheberrecht bieten die Kreativwirtschaftstipps:

[www.kreativwirtschaft.at/kreativwirtschaftsservice/kreativwirtschaftstipps](http://www.kreativwirtschaft.at/kreativwirtschaftsservice/kreativwirtschaftstipps)

Einige Fachverbände der WKO halten AGB für die jeweiligen Branchen bereit. Diese können übernommen oder angepasst werden:

[www.wko.at/AGB](http://www.wko.at/AGB)

Der Fachverband Film- und Musikwirtschaft stellt eine Checkliste „Rechtekatalog Film“, eine Kalkulationsvorlage für den Wirtschaftsfilm sowie spezifische Musterverträge auf seiner Webseite zur Verfügung:

[www.filmundmusicaustria.at](http://www.filmundmusicaustria.at)

### Tip

Deadlines werden auch von KundInnen nicht immer eingehalten. Die Timeline im Anbot kann daher statt fixer Daten alternativ in Zeiträumen angegeben werden: „Sobald das Logo abgenommen ist, werden nach sieben Werktagen die Entwürfe für die Drucksorten präsentiert.“ Wichtig ist die Angabe eines Gesamtprojektzeitraums, da sonst Ressourcen- und Liquiditätsplanung schwierig werden.

KundInnen, die bisher kaum Kreativleistungen eingekauft haben, finden sich im Anbot mitunter nicht zurecht, weil ihnen oftmals der kreative Arbeitsprozess und das Fachvokabular fremd sind. Leporello, Pantone 391, Junior Page, Reinzeichnen – noch nie gehört. Einige Kreative sind deshalb dazu übergegangen, das Anbot mit NeukundInnen in einem persönlichen Gespräch durchzugehen und dabei den kreativen Prozess und die damit verbundenen Kosten ausführlich zu erklären.

## Tipp

Wenn KundInnen sich nicht die Zeit nehmen (können), das Anbot persönlich zu besprechen, ist ein detailliert beschriebenes Leistungspaket in klar verständlichen Worten von Vorteil. Ein Anruf nach Übermittlung des Anbots ermöglicht den KundInnen, Fragen dazu zu stellen und gibt AnbotslegerInnen die Möglichkeit, ins Gespräch zu kommen und Unklarheiten zu beseitigen.

## Zur Vertiefung



Mehr zum Thema Preisgestaltung findest du im Kreativwirtschaftshandbuch „Das Handwerk der Kreativen“ der KAT:

[www.kreativwirtschaft.at/HandwerkderKreativen](http://www.kreativwirtschaft.at/HandwerkderKreativen)

Mitschnitte aus den Kreativwirtschaftsgesprächen der KAT zum Thema Preis und Wert bieten die Kreativwirtschaftstipps:

[www.kreativwirtschaft.at/kreativwirtschaftsservice/kreativwirtschaftstipps](http://www.kreativwirtschaft.at/kreativwirtschaftsservice/kreativwirtschaftstipps)

Mehr zum Thema Anbot/Kostenvoranschlag findest du auf der Webseite der WKO:

[www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/Kostenvoranschlag\\_-\\_Allgemeiner\\_Ueberblick.html](http://www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/Kostenvoranschlag_-_Allgemeiner_Ueberblick.html)

## Der Pitch – ein besonderes Angebot

Der Pitch kann als Sonderform der Anbotslegung verstanden werden. Das Thema ist zweifellos eines der brisantesten in der Kreativszene. Während der Wettbewerb in der Architektur durch die Wettbewerbsordnung für ArchitektInnen (WOA) genau geregelt und

die öffentliche Hand im Rahmen des Vergaberechts an klare Regeln gebunden ist, herrscht ansonsten für die Kreativbranchen ein Wildwuchs an Usancen, was Orientierungslosigkeit bei KundInnen wie Kreativen hinterlässt.

### Hilfe

Ein Pitch in Form einer Ausschreibung oder eines Agenturwettbewerbs ist eine Wettbewerbspräsentation im Bemühen um einen Auftrag oder um Etat, bei dem mehrere geladene Kreativunternehmen einem potenziellen Kunden oder einer Kundin ihre Konzepte vorstellen.

### Teilnehmen oder nicht?

Pitchprofis laufen nicht jedem Etat nach und wählen ihre Auftritte sorgfältig. „Wir bekommen fast täglich Anfragen, der Großteil davon macht wirtschaftlich keinen Sinn“, sagt ein Agenturchef. Viele Kreative ziehen sich nach schlechten Erfahrungen vom Pitchen zurück. „Vielleicht denke ich in ein paar Jahren anders darüber, aber zurzeit machen wir bei Pitches nicht mit. Ich möchte meinem Team nicht zumuten, alle paar Monate strukturell frustriert zu werden“, sagt ein Corporate Designer. Die Kreativen stoßen sich vor allem an intransparenten Wettbewerbsbedingungen. „Mir fehlt eine Pitchkultur. Oft kann man als Außenstehender gar nicht mitkriegen, was tatsächlich läuft. Man investiert viel Zeit und Arbeit und fühlt sich am Ende benutzt“, sagt ein Kreativer.

Wirst du zu einem Pitch eingeladen, gilt es zu überlegen, ob der Auftrag zu deinem Angebot passt und ob sich die Teilnahme am Ende für dich rechnet. In die Präsentationsvorbereitung fließen schließlich viele Stunden Arbeit. „Nicht zu vergessen die Auslagen, die man hat, wie etwa für Fotos oder grafische Ausarbeitung“, betont eine Designerin.

## Entscheidungsfragen zur Pitchteilnahme

- Passt dieser Kunde/diese Kundin überhaupt zu mir?
- Welche Erwartungen hat er/sie an uns?
- Wie beziffert sich der Etat, der Auftrag, um den es hier geht?
- Wie viel kostet mich die Präsentation?
- Deckt das Abschlagshonorar den Aufwand der Vorbereitung?
- Warum werde ich überhaupt eingeladen?
- Wer präsentiert noch außer mir?
- Präsentiere ich vor den EntscheiderInnen im Unternehmen?
- Ist es mir wichtig, mich und meine Arbeit dieser Jury zu zeigen?
- Wie schätze ich meine Chancen ein, zu gewinnen?
- ...

Fazit: Sprechen mehrere Punkte gegen die Teilnahme, und der/die Kreative hat obendrein kein gutes Bauchgefühl, ist es wohl besser, nicht mitzumachen. Wenn es sich jedoch um einen Wunschkunden/eine Wunschkundin handelt, der/die gut ins Portfolio passt, ein angemessenes Abschlagshonorar gezahlt wird und sich der/die Kreative eine echte Chance auf Zuschlag ausrechnet: Mitmachen!

Ein Problem, vor dem die Kreativbranche steht, sind Gratis-Pitches, bei denen mehrere oder sogar sehr viele Kreative zu einer Präsentation eingeladen werden, viel Zeit und Arbeit in die Vorbereitung investieren und dafür nicht entlohnt werden. Sie erhalten keine oder keine ernst zu nehmende Abschlagszahlung für den Fall, dass sie den Auftrag nicht bekommen. Ob man sich auf das damit verbundene Risiko einlässt, sollte man sich gut überlegen.

### **Ideen, Konzepte und Visualisierungen hinterlegen und sichern**

Es kommt vor, dass KundInnen das Abtreten der Nutzungsrechte der Präsentation verlangen – auch wenn der Zuschlag nicht erfolgt. Aus ihrer Sicht ist dies Teil des Abschlagshonorars. Dies muss nicht akzeptiert werden. Nutzungs- und Bearbeitungsrechte der Pitching-

unterlagen müssen nicht automatisch hergegeben werden. Achten Sie daher auf die schriftlichen Vereinbarungen rund um die Ausschreibung.

Es ist empfehlenswert, sicherzustellen, dass man die kreative Leistung schöpferisch erbracht und zu einem bestimmten Zeitpunkt erstmalig (!) gegenüber einem bestimmten Kunden/einer bestimmten Kundin präsentiert hat. Generell gilt es, immer dann, wenn immaterielle Vermögensrechte betroffen sind, durch entsprechende Dokumentation zu gewährleisten, dass es nicht zu „Missverständnissen“ kommt, wie Ideen der Kreativen genutzt werden dürfen.

### Zur Vertiefung



Infos und Tipps rund um das Thema Urheberschutz und Nutzungsrechte finden sich im Kreativwirtschaftshandbuch „Die Marke der Kreativen“:

[www.kreativwirtschaft.at/MarkederKreativen](http://www.kreativwirtschaft.at/MarkederKreativen)



Im Kreativwirtschaftsdepot der KAT kannst du Pitchingunterlagen hochladen und mit einem Zeitstempel versehen. Das hilft dir, deine Urheberschaft nachzuweisen:

[www.kreativwirtschaftsdepot.at](http://www.kreativwirtschaftsdepot.at)

Speziell für die Filmwirtschaft bietet der Fachverband Film- und Musikwirtschaft ein Titelregister an. Durch Einreichen kannst du für deinen Filmtitel Prioritätsschutz erhalten:

[www.filmandmusicaustria.at](http://www.filmandmusicaustria.at)

Werbende können ihre Konzepte auch analog im Ideentresor des Fachverbandes Werbung und Marktkommunikation der WKO hinterlegen:

[www.wko.at/branchen/information-consulting/werbung-marktkommunikation/Ideentresor.html](http://www.wko.at/branchen/information-consulting/werbung-marktkommunikation/Ideentresor.html)

## Der Pitch aus Sicht der KundInnen

Nicht allein für die teilnehmenden Kreativen ist der Pitch mit viel Arbeit verbunden, auch für die KundInnen ist er eine große Sache, in dessen Vorbereitung viel Arbeit fließt. Seriöse AuftraggeberInnen tun sich die Ladung zum Pitch aus guten Gründen an: Entweder ist das Unternehmen mit den EtahalterInnen nicht mehr zufrieden oder es steht vor einer Neuausrichtung der Marke und Strategie und braucht dafür frische Ideen. Oft kommen beide Faktoren zusammen.

### So ist es sinnvoll

Ein sinnvoller Wettbewerb umfasst ein überschaubare Anzahl an Teilnehmenden, die alle eine angemessene Aufwandsentschädigung für ihre jeweilige Arbeitszeit erhalten. Der Hauptpreis ist der Auftrag mit angeschlossener Beauftragung für die Umsetzung des ausgeschriebenen Projekts.

Checkliste Pitchkultur: Was ein Briefing enthält, das Kreative und ihre KundInnen weiterbringt

- eine Begründung, warum ein Wettbewerb abgehalten wird
- eine klare Definition der Aufgabe
- Bewertungskriterien für eine Entscheidung und Informationen zu den EntscheidungsträgerInnen
- einen realistischen Zeitrahmen für den Pitch und den ausgeschriebenen Auftrag
- die Größenordnung, in der sich der Auftrag bewegt
- Höhe/Umfang eines etwaigen Abschlagshonorars
- eine Möglichkeit zur Rückfrage bzw. zum Rebriefing

### Aus der Praxis .....

Die Marketingabteilung eines beauftragenden Unternehmens setzt sich in der Vorauswahl mit mehreren potenziellen AnbieterInnen auseinander. Der Kreis der TeilnehmerInnen wird eingegrenzt, dann

geht es ans Inhaltliche. Um Qualität in den Pitch zu bringen, soll dieser nach fairen, transparenten Bedingungen ablaufen.

---

Nach der Präsentation bespricht und evaluiert der Kunde/die Kundin die Entwürfe. Die Entscheidung über die Vergabe eines großen Etats ist zumeist CheffInnensache, selbst bei Konzernen hat nicht selten der Vorstand das letzte Wort.

### Tip

Wenn Chefs/Chefinnen am Ende selbst entscheiden: Oft scheitern Pitches, weil die Unternehmensköpfe in den Auswahlprozess nicht ausreichend eingebunden waren und ihnen das Hintergrundwissen fehlt. So kann ein gutes Ergebnis am Schluss auch zunichtegemacht werden.

### Checkliste für KundInnen: Beurteilung der Präsentation

- Hat der/die Kreative die Problemstellung richtig erfasst?
- Ist er/sie auf unsere Anforderungen eingegangen?
- Sind die Lösungsansätze überzeugend, die Ideen inspirierend?
- Hat der/die TeilnehmerIn über den Rahmen des Briefings hinausgedacht?
- Können die Vorschläge und Ideen auch umgesetzt werden?
- Können wir uns eine Zusammenarbeit mit dem Kreativunternehmen vorstellen?

Wie bei jeder Beauftragung gilt auch hier, dass Soft Facts wie Persönlichkeit, Äußerlichkeiten und Auftritt der Kreativen nicht zu unterschätzende Entscheidungskriterien sind. „In diesem Punkt sollte man sich nichts vormachen, das macht einen großen Teil aus“, meint ein Agenturchef.

## Variation Beauty-Contest

Ein Beauty-Contest, wie ihn viele mit Augenzwinkern bezeichnen, unterscheidet sich von einem Pitch in Umfang und Ziel einer Präsentation. Der Pitch ist ein gezielter Wettbewerb, der eine sehr konkrete und unternehmens- oder produktbezogene Problemlösungsaufgabe als Ziel hat. Ein Beauty-Contest wiederum ist eine reine Unternehmenspräsentation, bei der potenzielle AuftragnehmerInnen ihr Unternehmen, ihre Projekte und Methoden und ihr Alleinstellungsmerkmal einem/einer zukünftigen AuftraggeberIn präsentieren.

### Tipp

Der Pitch ist weder die einzige noch notwendigerweise die beste Methode, den/die perfekte/n KreativpartnerIn zu finden. Denn die Wahl des Siegers/der Siegerin ist keine Garantie dafür, dass diese Geschäftsbeziehung dauerhaft funktionieren wird. Eine Alternative ist es, auf den Pitch zu verzichten und über Empfehlung, Recherche etc. direkt PartnerInnen zu suchen, die gut zum Unternehmen passen. Dabei bekommen AuftraggeberInnen ein Bild von Persönlichkeit, Selbstverständnis und Arbeitsweise des Kreativunternehmens und können anhand dieses Eindrucks vielleicht sogar besser abschätzen, ob die Zusammenarbeit langfristig klappen kann.

Nach dem Pitch ist oft vor dem Pitch. Nur wenige Ausschreibende nehmen sich die Zeit, den unterlegenen BewerberInnen Feedback zu geben. Ein Beispiel: Hat etwa ein/e BewerberIn eine wichtige Briefingvorgabe ignoriert, soll das nicht unerwähnt bleiben. Viele Unternehmen schätzen es zudem, wenn Kreative über den Tellerrand des Briefings hinausschauen, denn das zeigt dem Kunden/der Kundin, dass man sich ernsthaft mit ihm/ihr auseinandergesetzt hat. Solche Dinge sollen thematisiert werden. Eine Standardformulierung in

der Absage à la „Sie wurden zweitgereiht, danke für die Teilnahme“ bringt den TeilnehmerInnen jedenfalls nichts für die Lernkurve. Eine Begründung für die Entscheidung schafft Klarheit. Konstruktives Feedback erweist jenen, die nicht zum Zug gekommen sind, Respekt, gibt die Möglichkeit, die eigene Arbeit zu reflektieren, und ist Zeichen einer wertschätzenden Unternehmenskultur.

## Zur Vertiefung



Mehr zum Thema Auftragsakquise und Pitch findest du im Kreativwirtschaftshandbuch „Das Handwerk der Kreativen“ der KAT:

[www.kreativwirtschaft.at/HandwerkderKreativen](http://www.kreativwirtschaft.at/HandwerkderKreativen)

Gegen Schwarze Schafe – eine Aktion der Fachgruppe Werbung und Marktkommunikation der Wirtschaftskammer Wien:

[www.facebook.com/gegendieschwarzenschafe](https://www.facebook.com/gegendieschwarzenschafe)

Der Leitfaden „How to Cooperate with Your Designer. Leitfaden für die Zusammenarbeit zwischen Unternehmern und Kreativen“, herausgegeben von Design Austria und Creative Industries Styria:

[www.cis.at](http://www.cis.at)

[www.designaustria.at](http://www.designaustria.at)

„Wettbewerbs- und Präsentations-Richtlinien“ zum professionellen Umgang in und mit Geschäftsbeziehungen zwischen DesignanbieterInnen und -nutzerInnen, Infos über Wettbewerbe und Ausschreibungen, öffentliche und geladene, sowie Präsentationen, den Umgang, Aufwand und Kostenvergleich davon bzw. deren Abläufe:

[www.designaustria.at](http://www.designaustria.at)

Die aktuelle Broschüre „Pitch – Finden Sie Ihre Agentur und holen Sie das Beste aus ihr heraus“ von Dominik Sprenger im Auftrag des deutschen Berufsverbands Selbstständige Design-Studios:

[www.sdst.info](http://www.sdst.info)

Das Buch „NIMM MICH – Der Pitch als Chance und Falle“ ist kostenlos in der Fachgruppe Werbung und Marktkommunikation Wien erhältlich:

[www.lesen.wkw.at/werbung/pdfs/739.pdf](http://www.lesen.wkw.at/werbung/pdfs/739.pdf)

## In Kooperationen für KundInnen arbeiten

Spätestens bei der Angebotslegung müssen Kreative, die in Kooperationen zusammenarbeiten, entscheiden, wie sie diese Konstruktion ihren KundInnen gegenüber kommunizieren. „Ich trete als Agenturinhaberin auf, meine KundInnen wissen von Beginn an, dass ich mit KooperationspartnerInnen zusammenarbeite, jedoch alles durch meine Hände geht und sie eine Ansprechpartnerin haben“, erzählt die Inhaberin einer Werbeagentur.

### Tip

KreativunternehmerInnen arbeiten oft und gut im Netzwerk zusammen. Beurteile daher nicht nur den Solo-Selbstständigen und die Unternehmerin mit zwei Mitarbeiterinnen, erkundige dich auch nach der Tragfähigkeit ihres Netzwerks.

### Zur Vertiefung



Mehr zum Thema Kooperationen findest du im Kreativwirtschaftshandbuch „Die Gesellschaft der Kreativen“ der KAT:

[www.kreativwirtschaft.at/GesellschaftderKreativen](http://www.kreativwirtschaft.at/GesellschaftderKreativen)

## Pingpong

Wird ein Anbot weder abgelehnt noch zur Gänze angenommen, sondern geändert an den/die AnbotslegerIn zurückgeschickt, dann liegt keine Annahme und damit auch noch kein Vertrag vor. In diesem Fall müsste das retournierte geänderte Anbot – also das Anbot mit den Änderungen – wiederum von dem/der ursprünglichen AnbotslegerIn angenommen werden, damit ein Vertrag zustande kommt. Dieses „Spiel“ kann mehrfach hin- und hergehen, bevor ein wirksamer Vertrag vorliegt, also wirklich Einigung über die Vertragsbedingungen herrscht.

Gerade bei der Preisgestaltung kann es vorkommen, dass KundInnen den Preis noch nachverhandeln möchten. Aus Sicht des Kunden/der Kundin ist es natürlich legitim, den besten Preis zu verhandeln, genauso, wie es aus Sicht der KreativunternehmerInnen verständlich ist, einen angemessenen Preis zu verlangen. Bei der Nachbesserung eines Angebots bei Preisverhandlungen gilt: Eine Korrektur des Angebots bedeutet nicht die gleiche Leistung zu einem geringeren Preis anzubieten. Bei einer preislichen Nachbesserung des Angebots kann daher gleichzeitig eine Veränderung des Leistungsumfangs erfolgen. Der/Die AnbotslegerIn muss sich also überlegen, welche Leistungen verändert werden können, ohne dass die Qualität der Gesamtleistung – und damit der eigene Ruf – Schaden nimmt. In manchen Fällen wird es besser sein, einen Auftrag abzulehnen, wenn die Preisvorstellungen der KundInnen und jene der AuftragnehmerInnen zu weit auseinandergehen.

Es kann auch vorkommen, dass Kreativschaffende von KundInnen mit Dumping-Gegenangeboten konfrontiert werden. „Natürlich gibt es immer jemanden, der es um einen Bruchteil unseres Preises macht, davon darf man sich nicht schocken lassen“, sagt ein Agenturchef. In diesem Fall gilt es, dem Kunden/der Kundin höflich, aber bestimmt zu erklären, dass er/sie auf der Suche nach billigen Deals

an der falschen Adresse ist. Hier bekomme er/sie Qualität zu einem guten Preis – eine hochwertige Kreativlösung, mit der der Kunde/die Kundin zufrieden sein wird und die seinem/ihrem Unternehmen Nutzen bringt.

## Annahme des Angebots

In der Praxis ist das vom Kunden/von der Kundin bestätigte Anbot der Vertragsabschluss. Sowohl das Anbot als auch die Annahme können zwar formfrei, also mündlich erfolgen, doch empfiehlt es sich zu Zwecken der Beweisbarkeit sowohl das Anbot als auch die Annahme schriftlich zu machen. Die am besten nachvollziehbare Form, ein Anbot anzunehmen, ist, das unterfertigte Anbot an den/die AnbotslegerIn mit einem Vermerk der Annahme zu retournieren.

### Tipp

Kreative sollten Ihren KundInnen die Beauftragung möglichst leicht machen. Eine praktische Möglichkeit ist etwa, am Ende des Angebots eine Box anzubringen, wo KundInnen bloß noch unterschreiben müssen, um dann das unterfertigte Anbot an den/die AuftragnehmerIn zu retournieren.

## Aus der Praxis .....

Eine Werberin fügt an ihr Anbot eine Beauftragungsbox, mit der KundInnen den Auftrag einfach bestätigen können:

### Beauftragung

Ich nehme das Anbot von Max Muster Design vom xx.xx.xxxx,  
Angebotsnummer xxxx, an:

\_\_\_\_\_  
Unterschrift

\_\_\_\_\_  
Datum

## Ein Vertrag wird aufgesetzt

Bei besonders heiklen Geschäftsbeziehungen oder bei einer gehobenen Sensibilität wird man das Rechtsgeschäft auch in eine gemeinsame Vertragsurkunde gießen. Das ist vor allem dann sinnvoll, wenn mit einem Auftrag ein großer Arbeitsaufwand, umfassendere Vorleistungen und/oder ein hohes Honorar verbunden sind. Sensibler wird die Sache auch, wenn ins Ausland geliefert wird oder man schon im Vorfeld spürt, dass dieses Geschäft komplex oder streitanfällig sein könnte. In einem solchen Fall wird eine gemeinsame, meist detaillierte Vertragsurkunde erstellt, die dann von beiden Seiten unterschrieben wird. Das erhöht auf der einen Seite das Bewusstsein der Vertragsparteien dafür, dass sie eine wirksame Bindung eingehen, andererseits werden in einer derartigen Urkunde oft mehrere Regelungen, wie etwa Verschwiegenheitsklauseln, Gewährleistungs- und Schadenersatzregeln, Einzelheiten der Abwicklung, anzuwendendes Recht, Gerichtsstand und dergleichen getroffen. Es wird auf die speziellen Anforderungen der Vertragsbeziehung eingegangen.

## Auf einen Blick

Eine Identifizierung des Geschäftspartners/der Geschäftspartnerin sollte gleich zu Beginn der Geschäftsbeziehung erfolgen, nicht erst dann, wenn es Probleme wie etwa eine offene Forderung gibt. Besonders bei größeren Aufträgen empfiehlt es sich, noch vor dem Eingehen einer Geschäftsbeziehung genaue Informationen über den/die AuftraggeberIn einzuholen. Vor allem gilt es zu prüfen, wie der Kunde/die Kundin organisiert ist (Einzelunternehmen, GmbH, AG, Personengesellschaft etc.) und ob der Kunde/die Kundin vertrauenswürdig und zahlungsfähig ist.

## Auf einen Blick

Eine KundInnenanfrage bedeutet noch nicht, dass ein Vertrag zustande kommt. Zunächst wird der/die Kreative ein Angebot legen. Erst das von Kunde oder Kundin bestätigte Angebot oder eine Anzahlung führt zu einem Vertrags- und somit zu einem Schuldverhältnis: Jetzt muss gearbeitet werden! Bei größeren und/oder sensibleren Projekten wird das vereinbarte Geschäft oft in eine gemeinsame, bis ins Detail verhandelte Vertragsurkunde gegossen, in der einzelne Punkte umfassend geregelt werden.

## Zur Vertiefung

Informationen über Unternehmen finden sich im Firmen-A-Z der WKO:

[www.wko.at/firmen](http://www.wko.at/firmen)

Es lohnt sich zu überprüfen, ob ein Unternehmen ins Firmenbuch eingetragen ist:

[easy.firmenbuchgrundbuch.at](http://easy.firmenbuchgrundbuch.at)

Vertragsmuster werden auf der Webseite der WKO zur Verfügung gestellt:

[www.wko.at](http://www.wko.at)

Basisinformationen finden sich in der berufsrechtlichen Schriftenreihe von Design Austria, insbesondere zu Schutzrechten und deren Problematiken, zu Gewährleistung und Haftung sowie zu den „Allgemeinen Auftragsbedingungen“:

[www.designaustria.at](http://www.designaustria.at)

# Marion schafft den Kreativwirtschaftseffekt für Start-ups

Foto: © Marcel Koehler / Karin Amcher Photographers



Kreativwirtschaftsgeschichten wie die der  
Projekt- & Werbeagentur The Early Birds findest  
du in unserem Schaufenster unter  
[www.kreativwirtschaft.at/kreativwirtschaftseffekt](http://www.kreativwirtschaft.at/kreativwirtschaftseffekt)

## Zeit der Zusammenarbeit

Nicht nur Kundinnen und Kunden haben hohe Erwartungen an Kreativschaffende, auch umgekehrt haben Kreativschaffende Erwartungen an ihre KundInnen, und die zeigen sich spätestens im gemeinsamen Alltag der Zusammenarbeit.

### Alles klar?

Der anregende Wechsel zwischen Input und Feedback bringt die besten Resultate, sagen Kreative wie KundInnen. Damit der Workflow funktioniert, ist es wichtig, nicht nur die gegenseitigen Erwartungen zu besprechen und Spielregeln der Zusammenarbeit miteinander zu entwickeln, sondern auch die konkrete Zusammenarbeit zu strukturieren: Entscheidungsstrukturen, Kommunikationswege und der zeitliche Projektablauf wollen vereinbart werden.

#### Tipp

Vor allem bei NeukundInnen werden diese Dinge am besten persönlich besprochen. Danach gilt auch hier, das Vereinbarte für Kreative wie KundInnen schriftlich festzuhalten.

### Definierte Kommunikationswege: Wer mit wem?

Gleich zu Beginn der Zusammenarbeit ist es wichtig zu klären, wer auf der beauftragenden Seite im Team ist, welche Rolle einzelne Personen übernehmen und wie Entscheidungen beim Kunden/bei der Kundin gefällt werden. Für Kreativschaffende stellt sich die Frage: Arbeite ich mit der Person zusammen, die auch die Entscheidungen

trifft, oder gibt es im Hintergrund Prozesse, die für mich nicht klar erkennbar sind?

Auch die Größe des „KundInnenteams“ ist dabei ein wichtiger Faktor. Die Erfahrungen zeigen, dass mit bis zu drei Kontaktpersonen ein guter Workflow möglich ist. Zudem funktioniert die Zusammenarbeit am besten, wenn das Team gespiegelt wird: also zum Beispiel zwei Leute auf KundInnenseite und zwei externe Kreative.

### Aus der Praxis .....

Bei der Organisation einer Design-Großveranstaltung behinderte in der Vergangenheit ein wiederkehrendes Problem den Workflow zwischen den fixen MitarbeiterInnen und den Externen, immer wieder kam es zu Missverständnissen. Das Kernproblem wurde identifiziert: Die externen Kreativen hatten zu viele AnsprechpartnerInnen im Kernteam der Organisation. Um Kommunikation und Arbeitsabläufe zu optimieren, wurde ein Organigramm erarbeitet. Seither ist klar, welche/r GrafikerIn etwa für Presseaussendungen zuständig ist und wer das entsprechende Gegenüber im Team ist. „Es war sehr wichtig, die internen Rollen zu definieren und die Kommunikation mit den externen Kreativen zu strukturieren“, sagt die Kuratorin.

Schwierig wird es, wenn die Person, die das letzte Wort hat, nicht in den Prozess involviert ist und erst die fertige Arbeit vorgelegt bekommt. „Das ist ein großes Risiko, und man kann davon ausgehen, dass dann zum Schluss noch etwas geändert werden muss. Kein Chef lässt sich etwas vorlegen und winkt das durch, ohne dem Werk noch seinen Stempel aufzudrücken“, sagt ein Kreativer. Daher ist es wichtig, mit dem Kunden/der Kundin offen darüber zu sprechen, wer denn letztlich entscheiden wird, und diese Person strategisch in den Prozess miteinzubeziehen, sodass sie das Endergebnis auch mitträgt.

## Checkliste

- Wer ist Teil des Projektteams auf KundInnenseite?
- Wer ist wofür zuständig?
- Wer entscheidet worüber?
- Ist der/die LetztentscheiderIn in den Arbeitsprozess eingebunden?

## Klares Briefing

Kreativschaffende schätzen es an ihren KundInnen, wenn diese klar sagen und niederschreiben, was sie mit der Beauftragung konkret erreichen wollen. Sind KundInnen selbst noch nicht im Klaren darüber, sollte ihnen bewusst werden, dass sich ausgedehnte Briefingrunden letztlich auch auf den Preis auswirken. Die Kernaufgabe der KundInnen besteht also zunächst im Verfassen eines detaillierten Briefings. Denn dies ist bereits bei der Anbotslegung die Basis für die Preiskalkulation und wichtiger Maßstab bei der Beurteilung der Zusammenarbeit. Selbstverständlich ist es für Kreative wichtig, den Geschmack ihrer KundInnen kennenzulernen, aber Geschmacksfragen sollten nicht zum dominanten Dauerthema werden. Im Kreativprozess geht es darum, Probleme zu lösen und Ziele zu erreichen. Daher müssen diese klar benannt werden.

## Grundsatzfragen

- Gibt es Zeit für ein ausführliches Briefing?
- Sind alle nötigen Informationen vorhanden?
- Ist das Auftragsvolumen bekannt?
- Ist genug Zeit für die Umsetzung vorhanden?
- Wer sind die relevanten AnsprechpartnerInnen/EntscheiderInnen beim Kunden/bei der Kundin?
- Welche Vorerfahrungen gibt es in der Zusammenarbeit mit Kreativen?
- Wurde bereits zusammengearbeitet?  
Was hat gut funktioniert? Was sollte diesmal besser laufen?

Extreme funktionieren meist schlecht: Entweder macht sich der/die AuftraggeberIn zu wenige Gedanken: „Sie haben alle Freiheit, machen Sie mal.“ Dieser Marschbefehl ins Nichts ist höchstens dann akzeptabel, wenn der/die Kreative das Unternehmen lange kennt und mit ihm und der Marke vertraut ist. Bei NeukundInnen ist es ein klares Zeichen dafür, dass sie nicht wissen, was sie wollen. Bei erfahrenen Kreativen läuten sofort die Alarmglocken, denn sie wiederum wissen genau, dass dies zu enorm viel unproduktiver Arbeit führen kann. „In unserem Metier braucht die Kreativität auch Grenzen“, sagt ein Werbefotograf.

Oder aber der/die AuftraggeberIn macht sich zu viele Gedanken: Es gibt KundInnen, so berichten Kreative, die fünf Sätze schreiben und es steht alles drinnen, was KreativunternehmerInnen wissen müssen, um gute Arbeit zu leisten. Andere schreiben mehrseitige Abhandlungen, und der/die AuftragnehmerIn hat dennoch keinen Schimmer, was gemeint sein könnte.

### Tipp

Bei unklaren Briefings hilft nur eines: Nachfragen und vom Kunden/von der Kundin „übersetzen“ lassen. Ein Briefingleitfaden mit den zentralen Fragen kann KundInnen vorab zugesandt werden, so können diese sich leichter auf ein persönliches Briefinggespräch vorbereiten.

### Aus der Praxis .....

Eine Agenturchefin hat einen detaillierten Briefingleitfaden für ihre KundInnen auf ihre Webseite gestellt. Vor allem Greenhorns, die vorher noch keinen Kontakt zu einer Werbeagentur hatten, können sich vorab informieren. Warum hat sie sich für diesen Weg entschieden? Zum einen kommen immer mehr KundInnen über Internetrecherche zu einem Erstgespräch in die Agentur. Der Fragenkatalog dient

diesen KundInnen zur Orientierung. Zum anderen erinnert sich die Agenturchefin noch an Zeiten, als sie selbst auf der „anderen Seite“ stand, als Werbe- und Marketingleiterin großer Unternehmen. „Da kamen dann die Werbeleute, haben mir Statistiken vorgelegt und mir mein Geschäft erklärt“, sagt sie. Mit dem Leitfaden will sie ihren KundInnen die Möglichkeit geben, sich ihre eigenen (strukturierten) Gedanken zu ihrem Business zu machen.

---

## Briefingleitfaden zu Unternehmen und Projekt

Ihr Unternehmen:

- Seit wann besteht es?
- Wie viele Beschäftigte zählt es?
- Was ist Ihr Geschäft: Was stellen Sie her, was bieten Sie an?
- Worin liegt Ihre Spezialisierung, Ihr Alleinstellungsmerkmal?
- Worin unterscheiden Sie sich vom Wettbewerb?

Ihr Mitbewerb:

- Wer sind Ihre MitbewerberInnen?
- Welche Rolle nimmt Ihr Unternehmen in seinem Markt ein?
- Wo ist der Mitbewerb besser als Ihr Unternehmen – und umgekehrt?

Ihre KundInnen:

- An welche Zielgruppe soll sich Ihr Auftritt wenden?
- Welche Zielgruppen haben Sie bisher angesprochen?
- Und wie genau? Durch Anzeigen, Imagefolder, PR?

Ihr aktuelles Projekt:

- Was soll erreicht werden?  
Wollen Sie ...
  - ... den Bekanntheitsgrad steigern?
  - ... StammkundInnen besser betreuen?

- ... NeukundInnen gewinnen?
- ... Prestige erlangen?
- Wer genau ist die Zielgruppe, und was wissen Sie über diese Menschen?
- Was denkt diese Zielgruppe derzeit in Bezug auf Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung?
- Was wünschen Sie, dass sie denkt?
- Welches ist Ihr stärkstes Argument, um die Zielgruppe von Ihrem Angebot zu überzeugen?
- Und warum sollte sie das glauben?

Ist der Kunde/die Kundin grundsätzlich vom Konzept begeistert, muss dennoch klargestellt werden, dass die Botschaft angekommen ist und er/sie verstanden hat, was er/sie am Ende bekommen wird.

### Tipp

Für Kundinnen und Kunden ist es einfacher, wenn du ihnen zur Veranschaulichung frühere Arbeiten zeigst, denn anhand konkreter Beispiele sind manche Missverständnisse vermeidbar und ist ein klareres Briefing wahrscheinlicher.

## Zeitplan

Abhängig vom Umfang eines Projektes ist es notwendig, spätestens im Rahmen der Beauftragung einen Abgabetermin zu vereinbaren. Bei umfassenderen Projekten empfiehlt es sich, einen Zeitplan mit Zwischenzielen bis zum endgültigen Abgabetermin festzulegen. Je ein/e Projektverantwortliche/r auf beiden Seiten sollte dafür sorgen, dass der Plan auch gegenseitig eingehalten wird.

## Tipp

Es empfiehlt sich, Zeitpuffer einzuplanen. Denn auch die KundInnen halten sich nicht immer an Abgabetermine.

Dabei kann zugleich die Aufgabenteilung im Kreativteam festgelegt und vermerkt werden, wer das Pendant auf KundInnenseite ist. „Wer übernimmt was bis wann mit welchem Ergebnis? Und was folgt im nächsten Schritt?“ Dies sind die Standardfragen, die gleich bei der Erstellung des Zeit- und Projektplans mitgedacht werden sollten. An die Zwischenschritte können dann auch Teilrechnungen gebunden werden.

Was braucht ein Zeitplan?

- Deadline: der allerletzte Fertigstellungstermin, von dem aus zurückgerechnet wird.
- Fertigstellungstermine der Zwischenschritte. Am Beispiel Film: Konzept und Drehbuch, Dreharbeiten, Schnitt.
- Termine für Dinge, die der Kunde/die Kundin zuliefert, wie etwa Texte, Bilder, Daten für Grafiken. Zeit für Korrekturschleifen muss eingeplant werden.

## Tipp

Der Zeitplan muss nicht immer an den Arbeitsschritten, sondern kann alternativ an Entscheidungen des Kunden/der Kundin festgemacht werden.

## Aus der Praxis .....

Eine Texterin arbeitet mit einer Produktmanagerin eines Lebensmittelkonzerns eng zusammen. „Die hatte immer wieder mit den Dead-

lines Probleme, sie hat mitunter völlig darauf vergessen“, erzählt sie. Üblicherweise läuft es umgekehrt: Die ProduktmanagerInnen achten darauf, dass die externen Kreativen ihre Abgabetermine einhalten. „Ich habe mir jedenfalls angewöhnt, sie ein paar Tage vorher anzurufen und sie an ‚unsere‘ Deadline zu erinnern. Ich betrachte das mittlerweile als Service, den ich mitliefere“, sagt die Kreative.

---

## Kommunikation und Erreichbarkeit

Damit der Workflow zwischen KundInnen und Kreativen funktionieren kann, muss ein möglichst barrierefreier Austausch möglich sein. KundInnen erwarten deshalb, dass Kreative erreichbar sind, und reagieren empfindlich, wenn es nicht klappt. Daher sind klare Vereinbarungen mit KundInnen wichtig. Im Zeitalter des Smartphones ist die Erwartung an die Erreichbarkeit von AuftragnehmerInnen gestiegen. Selbstverständlich müssen Kreative nicht rund um die Uhr greifbar sein, doch KundInnen erwarten sich eine rasche Rückmeldung. Es gibt freilich Branchen und Projekte, die zeitsensibler sind als andere. Das Spektrum reicht von sofort zu binnen weniger Stunden, auf jeden Fall innerhalb der üblichen Geschäftszeiten.

Erreichbarkeit ist ein Thema, dass du vor allem mit neuen KundInnen besprechen solltest, damit von Anfang an klar ist, welche Erwartungen die KundInnen haben und wie du es selbst in Sachen Kommunikation hältst: Zu welchen Zeiten bist du erreichbar, wie rasch rufst du zurück und beantwortest geschäftliche E-Mails? Manche KundInnenanfragen sind nicht im Handumdrehen zu erledigen, wie etwa einen Kostenvoranschlag zu errechnen. Es empfiehlt sich, eine kurze Antwort im Stile von „Ich habe Ihr E-Mail erhalten ...“ zu schreiben. Damit fühlt sich der Kunde/die Kundin betreut und verschafft sich der/die Kreative die nötige Zeit, um in Ruhe zu kalkulieren. Das Kurzmail sollte jedoch möglichst rasch versandt werden.

Neue technische Möglichkeiten wecken bei KundInnen und auch bei Kreativen den Wunsch oder gar den Anspruch, jederzeit erreichbar zu sein. Damit beide Seiten mit dem Kommunikationsfluss zufrieden sind und auch einmal offline sein können, sind Vereinbarungen notwendig. Arbeitsfreie Zeiten schützen alle Beteiligten vor einem „Zuviel“.

### Auf einen Blick

Damit die Zusammenarbeit mit den KundInnen erfolgreich ist, sind neben der Klärung zahlreicher Erwartungen aneinander auch die Entscheidungsstrukturen, die Kommunikationswege und der zeitliche Projektablauf zu definieren.

## Konstruktives Feedback

### Klar und konkret

„Spielen Sie noch etwas mit der Schrift.“ Ein Satz, bei dem GrafikdesignerInnen schlucken müssen, vor allem dann, wenn die Typografie vom Corporate Design abgeleitet wurde. Da heißt es, sachlich zu erklären, warum gerade diese Schrift gewählt wurde, und nachzufragen, welche Botschaft hinter dieser Rückmeldung des Kunden oder der Kundin steht. Etwa: „Könnten Sie diesen Abstand etwas größer machen? Wir wollen damit der Dachmarke mehr Bedeutung geben.“ Alles klar. Feedback ist gut und wichtig. Je konkreter KundInnen wissen, was sie wollen, desto leichter ist es, ihre Wünsche zu erfüllen.

Konstruktives Feedback ist ein Geschenk. Wer dafür offen ist und es annehmen kann, wird davon profitieren.

### Bitte nicht ...

Ein Kreativer legt einem Kunden die Arbeit zur Abnahme vor, dessen erste Reaktion: „Ich bin sehr unglücklich mit dem Layout.“ Da heißt es tief durchatmen und sich mental einen Schritt zurücknehmen. Dieser Kunde beherrscht die Kunst des konstruktiven Feedbacks offensichtlich nicht.

„In solchen Situationen frage ich den Kunden zunächst, was ihn denn genau stört“, sagt ein Grafiker. Dabei stellt sich vielleicht heraus, dass es das Foto auf Seite 5 ist, und zwar nur das. Der Grafiker: „Ist das Problem erst identifiziert, frage ich meinen Kunden, wie ihm Idee und Umsetzung grundsätzlich gefallen.“ Der Perspektivenwechsel funktioniert fast immer, denn der Kunde wäre zufrieden, störte doch nur dieses eine Detail die Perfektion nicht. „Und damit reden wir über die Arbeit in ihrer Gesamtheit und im Zuge dessen über die letzten Änderungswünsche des Kunden“, betont der Kreative.

## Neue Wege gemeinsam gehen

Der Kunde beauftragt, die Kreativschaffende kreierte. Das war einmal. Um gute Produkte zu entwickeln, rücken AuftraggeberInnen im Gestaltungsprozess mit den Kreativen näher zusammen. Gelingt es, die KundInnen der KundInnen zu involvieren, so eröffnen sich Perspektiven auf Produkte im Werden, die in geschlossenen Kreativ- und Produktionsprozessen nicht möglich sind. Das Ziel ist nicht zuletzt, Versuch und Irrtum auf die (frühe) Entwicklungsphase zu begrenzen und ein perfektes Produkt auf den Markt zu bringen.

## Design Thinking

Design Thinking ist ein Ansatz, der zur Problemlösung und zur Entwicklung neuer Ideen führen soll. Vorrangiges Ziel ist es, Lösungen zu finden, die aus AnwenderInnensicht überzeugend sind. Denn Design Thinking geht vom Menschen und seinen Bedürfnissen aus. Das Verfahren orientiert sich an der Arbeit von DesignerInnen, die als eine Kombination aus Beobachten, Ideenfindung, Verfeinerung und Ausführung verstanden wird. Design Thinking ist aber längst nicht nur dem Design vorbehalten und gilt heute sogar als managementtaugliche Methode. Design Thinking ist ein Denkwerkzeug und zugleich ein explorativer Prozess, in dem man Stationen überspringen, aber auch wieder einen Schritt zurückgehen kann.

Worum geht es hier eigentlich? – So lautet die Grundsatzfrage. Denn zunächst muss das echte Problem identifiziert und formuliert werden. Die Fragestellung soll möglichst konkret sein. Etwa: Wie sieht der Bankomat der Zukunft aus? Oder: Was tun mit den vielen Fahrrädern?

Die Frage „Was ist denn hier wirklich das Problem?“ gilt es beharrlich zu stellen, um zum Kern der Aufgabenstellung zu gelangen. Das verwirrt die KundInnen vielleicht zunächst, denn sie suchen ja keine Fragen, sondern Lösungen. Kompetenz zeigen Kreative, indem sie die Schlüsselbereiche ihrer KundInnen ansprechen, also das, womit sie Geld verdienen oder verdienen wollen. Ein Beispiel: Ein Autohaus wollte wissen, wie die Rolle des Autohauses in einer Smart City aussieht. Wie sich herausstellte, lautete die eigentliche Frage des Unternehmens übersetzt: „Wie sieht mein neues Standbein aus?“

Ist erst klar, worum es geht, werden Ideen gesammelt, etwa in einem Workshop. Sie wollen sprudeln und nicht im Keim erstickt werden. Deshalb ist in der Kommunikation das konstruktive „ja, UND“ dem „ja, ABER“ vorzuziehen. – Im Stile dieses völlig frei erfundenen Dialogs: „Wir sollten einen Vogelkäfig ins Nachtkastl einbauen.“ „Ja,

und wir sollten das Nachtkastl auf Rollen laufen lassen, damit der Roboter die Vögel in der warmen Jahreszeit auf den Balkon schieben kann.“ Im Design Thinking kommt der Visualisierung einer Idee möglichst früh im Entwicklungsprozess ein hoher Stellenwert zu, und darum wird sie gebaut. Auch abstrakte Ideen wie ein Organigramm einer neu entstehenden Abteilung, werden gebaut: Mit Lego, mit Haushaltsutensilien, mit Büroartikeln wird ein erster Prototyp hingestellt, den man dann am besten einer anderen Person zum Tüfteln übergibt. Dabei zeigen sich relativ schnell die Stärken und Schwächen des Modells. Es zeigt sich auch, was in der Praxis de facto nicht anwendbar sein wird. Design Thinking ist ein Denkwerkzeug, bei dem dazwischen auch der Denkmodus geändert werden will. Es geht ja schließlich darum, aus Mustern, die sich Spuren ins Gehirn gebrannt haben, auszurechnen. Oft liegt echte Innovation außerhalb der Erwartungen und damit auch außerhalb des Briefings.

### Tipp

Zwei simple Tricks, wie das Denkmuster gewechselt werden kann:

Die Zufallsmethode: Man schlägt eine Zeitschrift auf – etwa die Sonntagsbeilage einer Tageszeitung – und der erste Begriff, der ins Auge springt, triggert den Kreativprozess.

Die Fluchtmethode: Die vernünftigste Methode zur Problemlösung wird identifiziert, um dann die Gegenrichtung einzuschlagen.

### Zur Vertiefung

Mitschnitte aus den Kreativwirtschaftsgesprächen der KAT zum Thema Design Thinking bieten die Kreativwirtschaftstipps:

[www.kreativwirtschaft.at/kreativwirtschaftsservice/kreativwirtschaftstipps/](http://www.kreativwirtschaft.at/kreativwirtschaftsservice/kreativwirtschaftstipps/)

## Co-Kreation: Lead User finden und einbinden

Für Unternehmen wird es immer wichtiger, ihre „Lead User“ zu identifizieren, um wirklich gute neue Produkte auf den Markt zu bringen. „Lead User“ sind mehr als „Trendsetter“, sie sind quasi schon vor dem Trend aktiv. Denn sie sind VordenkerInnen unter den KonsumentInnen und als Stammkunde oder -kundin des Unternehmens an besseren Produkten interessiert. In Onlinecommunitys wie Blogs wird nicht nur kritisiert, sondern man bringt engagiert konkrete Vorschläge ein. Diese wertvollen Kundinnen und Kunden gilt es zu finden und für die Co-Kreation von Produkten zu gewinnen.

Auch kleine Unternehmen können mehr über die Meinung ihrer potenziellen KundInnen in Erfahrung bringen, etwa durch Netnography: Das Internet wird nach den richtigen Communitys wie Blogs durchsucht, und die am besten passenden zwei werden verfolgt. Eine Expertin rät: Einfach mitlesen und vor allem zwischen den Zeilen lesen, was die Kundinnen und Kunden wirklich wollen. Keinesfalls sollte unter falschem Vorwand kommentiert werden.

## Crowdsourcing

Crowdsourcing ist mehr als ein modisches Schlagwort, als Innovationsmethode ist es unverzichtbar geworden. Die Crowd – eine Gruppe an Freiwilligen, die bei einem Crowdsourcing-Projekt mitmacht – wird zumeist dann an Bord geholt, wenn sich Unternehmen auf der Suche nach Neuem öffnen. In der Produktentwicklung kann eine Crowd mitunter mehr leisten als InsiderInnen in einem geschlossenen Prozess. Denn läuft es gut, so vermag eine motivierte Community innovative Lösungen zu finden, die anders kaum zu erbringen wären. Hinzu kommt, dass das Unternehmen über die Crowd von Anfang an direktes Feedback vom Markt bekommt, welche Produkte wirklich benötigt werden. Teure Flops und Fehlstarts können dadurch vermieden werden.

Beim Crowdsourcing geht es nicht um die Lösung allein, sondern auch immer um das Einbeziehen der Menschen. Der Austausch (mit) der Crowd erfolgt hauptsächlich über eine für das Projekt eingerichtete Internetplattform. Im Laufe der Produktentwicklung wird die Gruppe an Teilnehmenden größer und will gemanagt werden. Wie der Prozess ablaufen soll, muss von Anfang an klar sein. Es muss vor allem Regeln für das „wie“ geben, doch zugleich nicht zu viele für das „was“, um der Schwarmkreativität in der Startphase freien Lauf zu lassen und möglichst viele Ideen zur Problemlösung zu bekommen. Beim Moderieren der Crowd sind Fingerspitzengefühl und Transparenz das Um und Auf. Die Teilnehmer wollen das Gefühl haben, dass es gerecht zugeht. In einem Produktentwicklungsprozess wird der Input der Crowd abgewogen und gefiltert und die Essenz wieder in die Crowd zurückgespielt, um über die Zwischenschritte abzustimmen.

Bislang nutzen vor allem größere Unternehmen Crowdsourcing. Dies ist wohl nicht zuletzt eine Ressourcenfrage. Hat jedoch ein junges Unternehmen Social-Media-Kompetenz und eine Facebook-Community, so lassen sich kleinere Projekte auch dort abwickeln. Eine lokale Bäckerei könnte etwa danach fragen, wie ihre Kundinnen und Kunden sich das Brot der Zukunft vorstellen, und so Feedback zu KundInnenwünschen und Ideen für neue Rezepte bekommen.

### **Aus der Praxis .....**

Für das Designkollektiv breadedEscalope ist der Weg so wichtig wie das Ziel. „Bei uns stand von Anfang an das Experimentelle im Vordergrund, die Frage, wie Gestaltung funktionieren kann, fasziniert uns als Gruppe bis heute“, sagt Michael Tatschl. Nicht zuletzt deshalb entschieden sich die Designer nach dem Studium in London bewusst gegen das übliche Praktikum, packten ihre Koffer und übersiedelten nach Wien, um ihr eigenes Ding zu machen. Konkret: um in selbst-initiierten Projekten dem Trial-and-Error-Prinzip folgend Gestaltungsprozessen auf den Grund zu gehen.

breadedEscalope sucht und findet Lösungswege. Die Ursprungsidee für ein crowdkreiertes Möbel entstand bei ihrem Workshop im Rahmen der Vienna Design Week, wo BesucherInnen aus Ausschussteilen der Thonet-Möbelproduktion neue Objekte gestalteten.

Diese Erfahrung wollte breadedEscalope für ein marktfähiges Produkt nutzen. Gesucht war ein/e traditionelle/r HerstellerIn, der/die bereit war, in einem Open-Source-Prozess ein Möbelstück entstehen zu lassen. Die Designer fanden in der Neuen Wiener Werkstätte (KAPO Möbelwerkstätten GmbH) ihre Partnerin. Es sollte ein Home-Office-Möbel werden, lautete die Marschrichtung. Mehr nicht. „Weder, dass dabei ein Tisch herauskommen sollte, noch einer, der sich vom modularen Arbeitsplatz in einen Esstisch verwandeln lässt, war vorgegeben. Dass jedoch genau so ein Möbel nachgefragt war, hat sich sehr rasch gezeigt“, betont Gernot Sklenofsky von breaded-Escalope.

Projektziel des seit 1927 im steirischen Pöllau beheimateten Möbelherstellers war es wiederum, neue Impulse für den Produktionsprozess zu gewinnen. „Mit diesem Projekt ist es vor allem gelungen, ein grundsätzliches Bewusstsein für Produktentwicklung zu schaffen – zu zeigen, wie viel Zeit und Arbeit in ein neues Möbelstück fließt“, sagt Viktoria Thaller, Marketingleiterin der Neuen Wiener Werkstätte. Dem Unternehmen, dessen Möbel vor allem LiebhaberInnen zeitloser Wohnkultur schätzen, gelang es mit dem innovativen Produkt zudem, neue KundInnensegmente zu erschließen. „Kaum auf dem Markt, kam ein großer Auftrag herein: Eine Werbeagentur hat zwanzig Tische bestellt. Das hat den Erfolg des Projekts bekräftigt“, sagt Thaller.

Zurück zum Prozess: Unter dem Arbeitstitel „Collective Furniture“ wurde eine Crowd aufgebaut, die das Möbel sodann in einem von breadedEscalope erdachten und moderierten Prozess entwickelte und gestaltete.

Die Meilensteine in Kürze:

- » Die Projektwebseite [www.collectivefurniture.at](http://www.collectivefurniture.at) bot den TeilnehmerInnen eine Plattform, sich zu informieren, einzubringen und auszutauschen.
- » Werksbesuch der Designer, um sich mit den Produktionsmöglichkeiten vertraut zu machen.
- » Workshops führten von der Entwurfs- in die Verdichtungsphase.
- » Großer Workshop im MAK: Der Tisch bekommt klare Linien.
- » Erste Testtische wurden an die Community für einen Monat übergeben. Das Feedback umfasste Wünsche nach einer eingebauten Lötstation, einem Schließfach, einer Schneideunterlage. So entstand die Idee der Wendemodule, die aus der Tischplatte nach unten geklappt werden können.
- » Bei der Messe Wohnen & Interieur 2015 wurde ein Prototyp ausgestellt und Feedback der MessebesucherInnen eingeholt.
- » Abstimmung der Crowd darüber, wie der Tisch aussehen und was er können sollte.
- » Bei der Vienna Design Week wurde der „Collective Desk“ offiziell präsentiert, um danach in die fixe Kollektion der Neuen Wiener Werkstätte aufgenommen zu werden.

Aus dieser Zusammenarbeit aus Crowd, Designstudio und Herstellerfirma entstand ein marktreifes Möbel, das es noch nie gab: qualitativ hochwertig, flexibel, DIY-tauglich. Und vielleicht noch wichtiger: ein Produkt, zu dem viele Menschen einen emotionalen Bezug haben. Tatschl: „All das zu erreichen, ist in einem geschlossenen Prozess einfach nicht möglich.“

---

## In guten wie in schlechten Zeiten

Auch für die Beziehung zwischen KundInnen und Kreativen gilt: Solange alles gut läuft, ist alles bestens. Erst in Zeiten der Missverständnisse, der unbezahlten Arbeit und des Gefühls, im Stich gelassen zu werden, zeigt sich, wie tragfähig die geschäftliche Beziehung wirklich ist und in welcher Form eine weitere Zusammenarbeit möglich bleibt.

## Professioneller Umgang mit Konflikten

Kreative stehen bei der Entwicklung von Ideen und gleichzeitiger KundInnenorientierung in einem Spannungsfeld. Einerseits soll Neues hervorgebracht, andererseits muss auf die Bedürfnisse der KundInnen und etablierte Strukturen in ihren Unternehmen Rücksicht genommen werden. Es liegt daher wohl in der Natur dieser KundInnenbeziehung, dass sie fruchtbar, aber eben auch konfliktanfällig sein kann.

Konflikte gehören zum Leben und folglich auch zum Berufsalltag. „Ein Konflikt ist ein Beziehungsangebot“, formuliert es eine Kreative treffend. Dabei geht es manchmal um Geld, manchmal einfach nur um den richtigen Ton. So liegen die Ursachen fast aller Konflikte in unklaren Vereinbarungen und unausgesprochenen Erwartungen. Viele davon lassen sich durch aktive Kommunikation von Anfang an leicht vermeiden.

Wichtig ist, dass Konflikte nicht unter den Teppich gekehrt, sondern angesprochen werden. Konflikte, die erfolgreich bewältigt wurden, schaffen Vertrauen und schweißen zusammen.

Man wird auf KundInnen treffen, die konfliktscheu und im Austragen von Kontroversen nicht geübt sind. Sie erhoffen sich daher von ihren AuftragnehmerInnen eine gewisse Sicherheit im Umgang mit Konflikten.

## Tipp

Reden statt Totschweigen. Nur weil KundInnen Unangenehmes nicht leicht ansprechen, heißt das nicht, dass in der Geschäftsbeziehung alles im Lot ist. Es ist deshalb nicht ratsam, so lange zuzuwarten, bis das Fass überläuft. Natürlich muss nicht auf jede Befindlichkeit der KundInnen eingegangen werden, doch wenn sich die Vorzeichen eines Konflikts verdichten, ist es besser zu handeln. Kreative, die es schaffen, selbstbewusst Probleme anzusprechen und somit Verantwortung für die Kommunikation mit ihren KundInnen zu übernehmen, werden oft mit einer tragfähigeren Geschäftsbeziehung belohnt.

## Eine gemeinsame Sprache finden

Zwei Menschen sprechen über einen Stuhl, der eine denkt an Biedermeier, die andere an Memphis-Design. Sprache ist in der KundInnenkommunikation nicht immer ein zuverlässiges Medium. Wenn gestandene Betriebe und Kreative aufeinandertreffen, gibt es mitunter größere Kommunikationsprobleme. InnovationsmanagerInnen können davon ein Lied singen. Unternehmen einen Schub zu verpassen und diesen Prozess zu managen ist ihr täglich Brot. Werden Kreative etwa mit Traditionsbetrieben zusammengespannt, geht es nicht selten zunächst darum, größere Verständnisschwierigkeiten aus dem Weg zu räumen.

## Aus der Praxis .....

Wir bringen das Beispiel einer steirischen Tischlerei, die ein Innovationsexperte mit einem Designbüro zusammenbrachte. Der Tischlermeister hatte eine zündende Idee, die weit über das übliche Ihr-Tischler-macht's-persönlich-Angebot aus Einbauschränken und -küchen hinausging. Er wollte ein eigenes Produkt auf den Markt bringen. Der Tischler wollte sich zunächst nur für das Marketing

Hilfe holen und kontaktierte einen Berater. Der sah sich das Produkt an und riet, einen Designer hinzuzuziehen. „Die Idee war gut, aber der erste Entwurf war nicht verkaufsfähig“, so das Urteil des Innovationsexperten. Er versuchte den Tischler von dem Mehrwert zu überzeugen, den er durch zeitgenössisches Design erzielen könnte. Es gelang ihm, doch damit war nur der erste Stein aus dem Weg geräumt. Die Designer kamen ins Spiel. Sie nahmen den Entwurf des Tischlers und modellierten ihn am PC. „Da prallten Welten aufeinander, Stichsäge gegen CAD-Programm“, erinnert sich der Consultant. Dem Handwerker ging es um ganz andere Dinge als den Designern, perfekte Holzverarbeitung und Materialkompetenz matchten sich mit Ergonomie, Haptik und zeitgenössischer Ästhetik. Die Designer bestanden etwa darauf, seitlich die Holzrinde sichtbar verlaufen zu lassen. Undenkbar für den Tischler, hat der doch eine Maschine für feinste Abschleifarbeiten in der Werkstatt stehen. „Allein wegen dieser Frage ging es x-mal hin und her“, erzählt der Innovationsmanager, dem die Rolle des Mediators zukam. Die Zusammenarbeit per E-Mail war nicht zielführend, das Projekt drohte zu scheitern. Dann kam ihm die rettende Idee, Tischlermeister und Designer einen Tag lang zusammen in der Werkstatt an ihrem Projekt arbeiten zu lassen. Und siehe da, es klappte. Aus dieser Zusammenarbeit Seite an Seite entstanden gegenseitige Wertschätzung und ein gutes Produkt, mit dem die Tischlerei ins Premiumsegment eingezogen ist.

Führen E-Mail-Verkehr und Telefonate in die Sackgasse, sollten andere Kommunikationswege eingeschlagen werden

- » Face-to-face: sich zusammensetzen und über das gemeinsame Projekt und dessen Probleme sprechen; dafür eine Liste vorbereiten und unklare, heikle Punkte durcharbeiten.
- » Dem/Der PartnerIn möglichst anschaulich zeigen, was genau gemeint ist: Ein Perspektivenwechsel nach der Maxime „Zeige es mir, und ich verstehe“ funktioniert oft.

- » Zusammen arbeiten: Hilft all das nicht, müssen beide Seiten ein paar Stunden reservieren, um zusammen an dem Projekt zu arbeiten. Dadurch wird das Gemeinschaftsgefühl gestärkt und Respekt für die Leistung der anderen Person erweckt.

## Reinigende Worte

Bei manchen KundInnen ist ein reinigendes Konfliktgespräch immer wieder nötig, um die Beziehung gesund zu erhalten. Jede/r hat dazu andere Assoziationen. Ein Agenturchef: „Mich erinnert das an eine Waschmaschine, da muss auch ab und zu der Laugenfilter gereinigt werden, damit sie läuft.“ Braut sich ein Konflikt zusammen, kann zunächst eine neutrale Vertrauensperson im Netzwerk nach ihrer Einschätzung gefragt werden. Damit hat man sich das Problem einmal von der Seele gesprochen und bekommt eine zweite Meinung zum Konfliktfall. Ergibt sich daraus noch keine Lösung für den Konflikt, gilt es zunächst einmal herauszufinden, worum es der anderen Partei eigentlich wirklich geht. Durch ein reinigendes Gespräch können die Dinge oft noch in die richtige Bahn gelenkt werden. Kreative können ihre KundInnen etwa zum „Feedbackgespräch“ einladen, um dies herauszufinden.

### Ein paar Regeln für das Konfliktgespräch

- Ich-Botschaften formulieren: „Ich habe den Eindruck, ...“
- Die andere Seite ausreden lassen.
- Nicht sofort in die Defensive gehen.
- Die wichtigsten Punkte während des Gesprächs niederschreiben.
- Muss das Gesagte erst verdaut werden, sollte ein neuer Termin vereinbart werden: „Ich muss darüber nachdenken, ich melde mich am Montag bei Ihnen.“
- Ist der Konflikt leicht zu schlichten, sollten daraus Spielregeln für die Zukunft gewonnen werden. Damit haben beide Seiten zudem das Gefühl, dass das Gespräch etwas gebracht hat.

Kommt es zu inhaltlichen Auffassungsunterschieden darüber, ob auch das geliefert wurde, was ausgemacht war, steht man mit einer guten Dokumentation des Projektverlaufs besser da. „Wir haben gelernt, dass es wichtig ist, Dinge gut dokumentieren zu können, der E-Mail-Verkehr reicht dafür meistens aus. Dann setzt man sich im Konfliktfall noch einmal zusammen und schaut sich gemeinsam an, wie es genau definiert war. Die meisten Kunden sehen das dann auch ein“, sagt ein Webdesigner.

### Zur Vertiefung



Mehr zum Thema Konfliktlösung findest du im Kreativwirtschaftshandbuch „Die Gesellschaft der Kreativen“ der KAT:

[www.kreativwirtschaft.at/GesellschaftderKreativen](http://www.kreativwirtschaft.at/GesellschaftderKreativen)

## Money, money

Nicht selten ist der sprichwörtliche letzte Tropfen in der Geschäftsbeziehung ein nicht anerkannter Mehraufwand und/oder eine offene Rechnung. Im Falle eines Mehraufwands stellt sich die Frage, ob der/die Kreative belegen kann, dass dieser beauftragt wurde.

Im Geschäftsalltag mit bestehenden KundInnen ist es wichtig, Kostenklarheit zu schaffen, etwa darüber, welche Änderungen inklusive erledigt und welche extra verrechnet werden müssen. Die Modalitäten werden am besten bereits im Angebot festgehalten. Üblicherweise sind zwei Korrekturschleifen inkludiert, wobei es nach Branche und Projektgröße Abweichungen geben kann. Selbst wenn diese Dinge vertraglich genau geregelt sind, kann es zu der Situation kommen, dass der Kunde/die Kundin nach den inkludierten Korrekturphasen noch ein paar Änderungen wünscht. Verrechnen oder nicht, das ist die Frage? Eine Filmerin handhabt das so: „Wenn es eine Kleinigkeit ist, wie etwa ein eingblendetes Wort auszutauschen, dann mache ich

das einfach noch mit, wenn es aber darum geht, gröbere Anpassungen vorzunehmen, dann ist das ein Mehraufwand, der extra verrechnet werden muss – auch, wenn viele kleine Dinge zusammenkommen.“

### Tipp

Wichtig ist es, den KundInnen zu erklären, ab wann und worin der Mehraufwand besteht, damit sie sich nicht über den Tisch gezogen fühlen.

### Tipp

Im Zweifelsfalle sollten KundInnen nachfragen, warum eine Kreativleistung extra kostet. Eine Marketingleiterin hat sich das angewöhnt, wenn ihr Mehrkosten für eine aus ihrer Sicht geringfügige Änderung überzogen vorkommen: „Ich frage nach, wie es das geben kann, worin genau der Aufwand liegt, der Mehrkosten dieser Größenordnung rechtfertigt.“

Ähnliches gilt für Änderungs- und Sonderwünsche, die dem Kunden oder der Kundin erst im Projektverlauf einfallen. Eine Multimedia-Unternehmerin: „Ich versuche immer, alles möglichst transparent zu halten, und weise bei veränderten Anforderungen umgehend darauf hin, dass sich dadurch neue Kosten ergeben können. Ich verlasse mich also nicht darauf, dass der Kunde das am Ende schon zahlen wird. Damit schaffe ich zudem für ihn die Möglichkeit, sich zu entscheiden: Ist ihm das so wichtig, dass er die Mehrkosten trägt, oder bleibt er lieber bei der schmaleren Variante?“

### Tipp

Kreativschaffende sollten ihren KundInnen umgehend schriftlich mitteilen, wenn Sonderwünsche über das vereinbarte Angebot hinausgehen und extra verrechnet werden müssen.

Um solchen Ärger am Schluss zu vermeiden, lohnt es sich, in die Kommunikation mit KundInnen bereits zu Beginn zu investieren. Qualität hat ihren Preis, und Sparen am falschen Platz kann rasch kontraproduktiv sein. Gerade bei tendenziell aufwendigen Kreativleistungen wie der Herstellung von Wirtschafts- und Werbefilmen ist es wichtig, das Budget optimal einzusetzen, aber auch die eigenen Qualitätsstandards genau zu definieren und den Aufwand auch entsprechend in der Kalkulation zu berücksichtigen.

### Auf einen Blick

Kreative und ihre KundInnen arbeiten mitunter sehr eng zusammen. Es liegt in der Art dieser KundInnenbeziehung, dass sie fruchtbar, aber auch konfliktanfällig sein kann. Baut sich ein Konflikt mit dem Kunden/der Kundin auf, gilt es zunächst herauszufinden, worum es dabei konkret geht. Durch die Einladung zu einem Feedbackgespräch können Dinge oft noch in die richtige Bahn gelenkt und über die Konfliktbewältigung hinausgehende Ergebnisse für die künftige Zusammenarbeit erzielt werden. Bei Auffassungsunterschieden darüber, welcher Leistungsumfang vereinbart war, steht der/die Kreative mit einer guten Dokumentation besser da.

### Auftrag abgeblasen

Manche Metiers sind anfällig für Bestellungen, die wieder zurückgezogen werden. „Was ab und zu vorkommt, ist, dass bereits vergebene Projekte wieder gestoppt werden, wobei es in der Regel so gehandhabt wird, dass der bereits entstandene Aufwand abgerechnet wird“, berichtet eine Multimediaunternehmerin.

Einige Kreativunternehmen verlangen eine Vorauszahlung von ihren KundInnen, manche prinzipiell, andere erst ab einem bestimmten Auftragswert. Mit der Vorauszahlung könnte zumindest ein Teil des

Aufwands abgedeckt sein, falls der Auftrag zurückgezogen wird. Vor allem größere Kreativunternehmen mit Angestellten und Overheads bestehen auf Vorauszahlungen: „Wir machen fast alles über Anzahlung, zumal mit der Beauftragung bei uns die ganze Maschinerie ins Laufen kommt“, sagt ein Agenturgründer. Aber auch für EinzelunternehmerInnen wird eine Vorauszahlung in vielen Fällen schon allein aus Liquiditätsgründen sinnvoll sein, sei es, weil für den Auftrag Equipment angemietet werden muss oder weil etwa SubauftragnehmerInnen ihrerseits eine Anzahlung in Rechnung stellen.

### Aus der Praxis .....

Eine Grafikerin hat für die Vorauszahlung im Anbot eine fixe Formulierung:

„Bei Beauftragung ist die erste Teilzahlung in der Höhe von xx Prozent der gesamten Auftragssumme prompt nach Rechnungslegung ohne Abzug fällig. Nach Abnahme bzw. Übergabe der Druckvorlagen an die Druckerei wird die zweite und letzte Teilzahlung in der Höhe von xx Prozent der gesamten Auftragssumme prompt nach Rechnungslegung ohne Abzug fällig.“

Die Vorauszahlung birgt nicht nur für Kreative, sondern auch für ihre KundInnen Vorteile, zumal damit Verbindlichkeit in die Sache kommt. „Ich zahle gerne bei Beauftragung einen ersten Teilbetrag. Dadurch habe ich das Gefühl, dass mein Auftrag ernst genommen und im vereinbarten Zeitrahmen umgesetzt wird“, sagt eine Kundin.

Bei größeren Aufträgen kann die zu erbringende Leistung an getrennte Arbeitsschritte mit Teilzahlungen gekoppelt werden. Die Zahlungsmodalitäten müssen im Angebot festgelegt werden.

---

## Tipp

Es genügt nicht, die Rechnungsschritte im Auftrag aufzuschlüsseln, die Teilrechnungen müssen sodann auch gelegt werden: Ein Arbeitsschritt ist erledigt, die Daten werden dem Kunden oder der Kundin übermittelt und die Teilrechnung mitgeschickt.

## Zur Vertiefung

Mehr zu Rücktritt und Ausstieg aus dem Vertrag auf der Webseite der WKO:

[www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/  
vertragsrecht.html](http://www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/vertragsrecht.html)

## Der Auftrag kann nicht umgesetzt werden

Zusagen und Vereinbarungen sind einzuhalten. Falls sich tatsächlich ein Liefertermin verzögert, muss der/die AuftragnehmerIn das rechtzeitig ansprechen und einen Plan B vorlegen. Zur Zuverlässigkeit von Auftragnehmenden gehört freilich auch, dass das fertige Produkt bzw. die erbrachte Leistung dem entspricht, was der Kunde oder die Kundin beauftragt hat.

## Lieferverzug

Hat der/die Kreative Probleme mit der pünktlichen Lieferung der Kreativleistung, ist es am besten, dies dem Kunden/der Kundin rechtzeitig mitzuteilen und eine Nachfrist zu setzen.

## Auf einen Blick

Ist der/die AuftragnehmerIn mit der Lieferung in Verzug, dann hängt es primär von den getroffenen Vereinbarungen ab, welche Konsequenzen daraus gezogen werden können. Üblicherweise ist es so, dass der/die VertragspartnerIn zunächst eine Nachfrist setzt, in der das Versäumte nachgeholt werden soll. Die Nachfrist muss zeitlich angemessen sein. Wenn auch diese Nachfrist erfolglos verstreicht oder wenn klar wird, dass die Leistung nicht mehr erbracht wird, etwa weil sie endgültig verweigert oder überhaupt unmöglich wird, dann besteht die Möglichkeit, den Rücktritt vom geschlossenen Vertrag zu erklären.

Ein solcher Rücktritt bedeutet, dass keine Leistungen mehr zu erbringen sind, möglicherweise sind bereits erbrachte Leistungen wieder zurückzustellen. Welche tatsächlichen Konsequenzen möglich sind, ist vom Einzelfall abhängig.

## Gewährleistung und Schadenersatz

Nehmen Kreative einen Auftrag an, verpflichten sie sich gegenüber ihren KundInnen, eine definierte Leistung zu erbringen. Ist die Ware oder das Werk mangelhaft, kommen Gewährleistungs- und/oder Schadenersatzansprüche des Kunden/der Kundin infrage.

## Auf einen Blick

Gewährleistung ist die verschuldensunabhängige Haftung für jene Mängel, die schon zum Zeitpunkt der Übergabe oder Lieferung vorhanden waren. Der Kunde/Die Kundin kann die Reparatur, den Austausch der Sache oder eine Preisminderung fordern oder – sofern nicht anders möglich – den Vertrag wandeln.

K  
-  
A  
T

Kreativwirtschaftsdepot

# Sicher ist Sicher



Für dich und deine Ideen!  
Kreativwirtschaft Austria

Kreativwirtschaft

Austria



# Schütze dich und deine Werke mit dem **Kreativwirtschaftsdepot** der Kreativwirtschaft Austria

Egal ob Fotografie, Werbekonzepte, Blog-Einträge, Illustrationen oder Open-Source-Software - noch nie war es so einfach, deine Werke mit einem digitalen Zeitstempel zu versehen und gleichzeitig die Nutzungsbedingungen an deinem Urheberrecht transparent zu machen.

## Hier sind deine Werke sicher!



registrieren



Rechte festlegen



hochladen

[kreativwirtschaft.at/kreativwirtschaftsdepot](https://kreativwirtschaft.at/kreativwirtschaftsdepot)

Wir sind die  
Kreativwirtschaft Austria  
Für dich und deine Ideen!

Das bedeutet, dass er aufgehoben wird und die Leistungen rückabgewickelt werden. Tritt der Mangel binnen sechs Monaten ab der Lieferung bzw. der Übergabe auf, so wird davon ausgegangen, dass der Mangel schon bei der Lieferung/Übergabe vorhanden war. Der/Die AuftragnehmerIn kann sich „freibeweisen“. Nach den sechs Monaten muss der Kunde/die Kundin beweisen, dass der Mangel schon zum Zeitpunkt der Lieferung/Übergabe vorhanden war. Bei beweglichen Sachen gilt eine Gewährleistungsfrist von zwei, bei unbeweglichen von drei Jahren.

Schadenersatzansprüche entstehen, wenn jemand schuldhaft seine vertraglichen oder gesetzlichen Verpflichtungen nicht einhält. Voraussetzung dafür ist neben dem schuldhaften Verhalten unter anderem auch die Rechtswidrigkeit des Handelns. Letztlich muss auch ein in Geld bewertbarer Schaden eingetreten sein. Wenn diese Voraussetzungen vorliegen, kann aus einer Rechtsverletzung Schadenersatz begehrt werden. Mit dem Schadenersatz soll der Zustand wiederhergestellt werden, der vor Eintreffen schädigender Ereignisse gegeben war. Schadenersatz ist üblicherweise eine definierte Geldsumme. In Verträgen kann man das Thema des Schadenersatzes bereits vorweg regeln. Häufig ist es nämlich so, dass zwar klar ist, dass Schadenersatz zusteht, aber die Bemessung der Höhe des eingetretenen Schadens Probleme macht. Die Haftungsfrist ist gesetzlich mit drei Jahren vorgesehen, wobei der Lauf der Frist mit Kenntnis des Schadens und des/der Schädigenden beginnt.

Es empfiehlt sich jedenfalls, Probleme in der Abwicklung sofort anzusprechen und lösungsorientiert mit dem Kunden/der Kundin an der Erfüllung des Vertrages zu arbeiten. Zur Abwendung von zukünftigen, oft schmerzlichen Schadenersatzansprüchen im Zusammenhang mit der Berufsausübung empfiehlt es sich auch, an den Abschluss einer Betriebshaftpflichtversicherung zu denken.

## KundInnen werden insolvent

Werden KundInnen insolvent, bedeutet das für die AuftragnehmerInnen, die auf einer offenen Rechnung „sitzen“, dass sie vermutlich nur sehr wenig Geld sehen werden. Um überhaupt im Insolvenzverfahren berücksichtigt zu werden, ist es wichtig, dass die Forderung im Insolvenzverfahren fristgerecht angemeldet wird.

### Aus der Praxis .....

Eine Autorin bringt ihren neuen Titel auf den Buchmarkt. Ein gutes Jahr Arbeit steckt in dem Buch. Vertraglich vereinbart war, dass die Autorin mit dem Erscheinen des Buches ein Honorar bekommt. Zu diesem Zeitpunkt ist der Verlag allerdings finanziell bereits schwer angeschlagen, und es wird kein Geld überwiesen. Die Autorin verhandelt Ratenzahlungen: 40 Prozent sofort und die restlichen 60 Prozent in Teilhonoraren bis Jahresende. Die 40 Prozent werden noch überwiesen, doch dann meldet der Verlag Insolvenz an. Die Autorin schaltet einen Anwalt ein, und der tritt mit dem Masseverwalter in Kontakt. Geduld ist angesagt. Denn der Insolvenzverwalter gibt dem Verlag zunächst sechs Monate Zeit, eine/n KäuferIn zu finden. Das nüchterne Resümee der Autorin: „Habe ich Glück, kommt doch noch ein Teil meines Honorars, wenn ich Pech habe, bekomme ich nichts mehr.“

### Tipp

Handelt es sich um einen großen Betrag, der den kreativen LieferantInnen finanziell zu schaffen macht, empfiehlt es sich, mit der Bank zu reden. Denn diese Art der Forderungen sollte möglichst nicht übers Betriebsmittelkonto mitgeschleppt, sondern langfristig und damit günstiger finanziert werden.

## Auf einen Blick

### **Insolvenz**

Die Insolvenz ist dann gegeben, wenn ein Unternehmen oder auch eine Privatperson zahlungsunfähig oder überschuldet ist. Für solche Fälle gibt es ein Insolvenzverfahren, das im Wesentlichen sicherstellen soll, dass kein/e GläubigerIn bevorzugt oder benachteiligt wird. Bei einem Insolvenzverfahren werden die Aktiva, also das Vermögen des Schuldners/der Schuldnerin, all seinen/ihren Verbindlichkeiten gegenübergestellt. Alle GläubigerInnen werden dann entsprechend der sich daraus ergebenden Quote befriedigt. Notwendig ist allerdings, dass Forderungen in einem Insolvenzverfahren angemeldet werden. Ob ein Insolvenzverfahren eröffnet ist oder nicht, kann man aus öffentlichen Registern ersehen. Es werden vom Insolvenzgericht Fristen bzw. Termine festgesetzt, die innerhalb der Anmeldungen zu erfolgen haben. Ist die Forderung angemeldet, kann – von Ausnahmen abgesehen – zumindest mit einer quotenmäßigen Bezahlung gerechnet werden.

### Zur Vertiefung

Insolvenzen werden im Amtsblatt der Wiener Zeitung veröffentlicht:

[www.wienerzeitung.at](http://www.wienerzeitung.at)

## Getrennte Wege

Manchmal hilft nichts mehr, es geht einfach nicht mehr. Das Vertrauen ist dahin. Bei KundInnen, bei denen sich der Frust bereits breit gemacht hat, sind Folgeaufträge auch vonseiten der Kreativen zu hinterfragen. Manchmal ist es besser, keinen weiteren Auftrag von diesen KundInnen mehr anzunehmen, zumal eine verfahrenere KundInnenbeziehung das Geschäft in seiner Gesamtheit schädigen kann. „Das muss man beenden, denn sonst nimmt das so viel Raum ein, dass kaum Platz für andere Kunden bleibt“, sagt eine Designerin.

### Aus der Praxis .....

Eine Designagentur brach mit einem mühsamen Kunden, nachdem der erste Teil des Auftrags erledigt war. „Im zweiten Schritt war noch eine Homepage angedacht gewesen, doch wir hatten bereits schweres Projekt-Burnout“, sagt der Geschäftsführer. Das Problem: Beim Kunden gab es ein Team von vier gleichberechtigten Projektbeauftragten, am Ende entschied jedoch immer der Boss, der knapp vor der Pensionierung stand und offiziell nur noch den „Mediator“ gab. Die Realität sah allerdings anders aus, denn letztendlich wurden sämtliche Entscheidungen des Viererteams von ihm durchkreuzt. Der Designprozess war zudem von E-Mails mit frustrierendem Feedback durchzogen, à la „Nein, passt noch immer nicht. Noch einmal.“ „Wir konnten uns das einfach nicht länger zumuten“, resümiert der Agenturchef.

### Tipp

Es empfiehlt sich, Ausstiegsmöglichkeiten im Rahmen der Beauftragung schriftlich zu definieren, das heißt ins Anbot oder in den Vertrag hineinzuschreiben, in welchen Fällen und in welcher Form ein Auftrag abgebrochen werden kann.

# Anna und Michael schaffen den Kreativwirtschaftseffekt für den Bierbrauer

Foto: © Christian Maislinger



Kreativwirtschaftsgeschichten wie die des  
Designstudios IN PRETTY GOOD SHAPE findest  
du in unserem Schaufenster unter  
[www.kreativwirtschaft.at/kreativwirtschaftseffekt](http://www.kreativwirtschaft.at/kreativwirtschaftseffekt)

## Auftrag erledigt

Der Job ist erledigt, das Werk fertiggestellt. Ein Kunde/Eine Kundin ist zufrieden, nimmt das Werk ab und beendet damit offiziell den Auftrag. Der/Die AuftragnehmerIn schreibt die Schlussrechnung.

## Die korrekte Rechnung

Die Rechnung muss folgende Merkmale haben:

- Name und Anschrift des liefernden bzw. leistenden Unternehmens
- Name und Anschrift der Person oder Einrichtung, die die Lieferung abnimmt bzw. die Leistung empfängt
- gegebenenfalls KundInnen- und Auftragsnummer
- Menge und handelsübliche Bezeichnung der Gegenstände bzw. Art und Umfang der Leistungen
- Tag/Zeitraum der Lieferung oder Leistung
- Entgelt für die Lieferung/Leistung und den anzuwendenden Steuersatz bzw. bei Steuerbefreiung einen Hinweis auf diese
- den auf das Entgelt entfallenden Steuerbetrag
- Ausstellungsdatum
- fortlaufende Nummer
- Umsatzsteueridentifikationsnummer (UID-Nummer) des Unternehmens, das die Rechnung ausstellt (sofern dieses nicht umsatzsteuerbefreit ist, z.B. als KleinunternehmerIn)
- gegebenenfalls die UID-Nummer des Unternehmens, das die Rechnung empfängt (auf Rechnungen mit einem Gesamtbetrag über 10.000,- EUR inkl. USt, außerdem wenn die Steuerschuld auf den/die LeistungsempfängerIn übergeht), zum Beispiel, wenn der Kunde/die Kundin im Ausland sitzt.

Auch bei Erhalt von Rechnungen sollten diese einer Kontrolle unterzogen und gegebenenfalls die Zahlung erst dann veranlasst werden, wenn eine korrekt ausgestellte Rechnung vorliegt. Denn nur ordnungsgemäße Rechnungen berechtigen zum Vorsteuerabzug.

### Aus der Praxis .....

Ein Webdesigner verwendet folgende Rechnungsvorlage:

Name und Anschrift des/der Liefernden/Leistenden  
UID-Nummer

An

Name und Anschrift des Abnehmers/der Leistungsempfängerin  
UID-Nummer (bei Rechnungsbetrag über 10.000,- EUR inkl. USt)

Salzburg, am ...

Rechnungsnummer ...

**Sehr geehrte Frau Ansprechpartnerin!**

Für folgende am xx.xx.xxxx gelieferten Waren/erbrachten Leistungen  
stelle ich in Rechnung:

**Beschreibung der Lieferung**

<b>Nettopreis</b>	<b>EUR</b>
<u>zuzüglich 20 % USt</u>	<u>EUR</u>
<b>Bruttopreis</b>	<b>EUR</b>

Ich ersuche um Überweisung binnen 14 Tagen nach Rechnungseingang auf das Konto Nr. xxxxxxxxxxxx, BLZ xxxxx, lautend auf xxxxxxxx xxxxxxxx, BIC: xxxxxxxxxxxx, IBAN: xxxxxxxxxxxx

Mit besten Grüßen,  
Moritz Muster

Der Regelsteuersatz beträgt in Österreich 20 Prozent, das Gros der Kreativunternehmen verrechnet daher diesen Steuersatz. Ausnahmen gibt es etwa für KünstlerInnen, die für ihre rein künstlerischen Tätigkeiten (nicht aber sonstige Tätigkeiten oder Hilfsgeschäfte) einen begünstigten Steuersatz von zehn Prozent USt verrechnen können.

Bei Steuerbefreiung – das betrifft zum Beispiel UnternehmerInnen, die unter die Kleinunternehmerregelung fallen, weil die Jahresumsätze EUR 30.000,- nicht übersteigen, – wird keine USt verrechnet.

Es sollte allerdings auf diese Steuerfreiheit hingewiesen werden, im Falle der KleinunternehmerInnen zum Beispiel mit dem Vermerk beim Rechnungsbetrag: „gemäß § 6 Abs. 1 Z 27 UStG umsatzsteuerbefreit“.

### Tipp

Schicken Sie eine kurze, persönliche Nachricht mit der Rechnung mit. Denn die Rechnungslegung kann der letzte Kontakt zum Kunden/zur Kundin im Projektverlauf sein, mag jedoch als Schwelle zu einem Folgeauftrag betrachtet werden.

## Zahlungsverzug und Mahnwesen

Was tun, wenn KundInnen nicht pünktlich zahlen?

- Schritt 1: Elegant Geld eintreiben, etwa durch ein E-Mail zur Erinnerung. Die Rechnung wird nochmals mitgeschickt.
- Schritt 2: Den Kunden/Die Kundin anrufen und eine Nachfrist vereinbaren.
- Schritt 3: Eine Mahnung schicken, mit dem Hinweis, dass im nächsten Schritt die Anwaltskanzlei zugezogen wird.
- Schritt 4: Anwaltsschreiben.

Wurde eine Zahlungsfrist nicht eingehalten genügt in den meisten Fällen ein Erinnerungs-E-Mail, an das die Rechnung noch einmal angehängt wird, an den Kunden/die Kundin zu schicken. Es gibt zudem ein paar Kunstgriffe, wie Kreative ihr Geld elegant eintreiben können, ohne die Beziehung mit ihren KundInnen auf die Probe zu stellen:

- » „Ich rufe meinen Ansprechpartner im Unternehmen an und frage, mit wem ich in der Buchhaltung in dieser Angelegenheit sprechen sollte“, sagt ein Fotograf. Damit betritt man beim Thema Geld neutralen Boden. Das klappt fast immer, und der offene Betrag landet zumeist binnen weniger Tage auf dem Konto.
- » Wie ein kleines Unternehmen, das auf einer offenen Rechnung sitzt, professionell reagieren kann: Es schreibt ein E-Mail, das aussieht, als sei es generiert, also im Stile von: „Unsere Buchhaltung meldet zum Zeitpunkt X einen offenstehenden Saldo von Euro X“. Das kommt geschäftsmäßig an und lässt die Buchhaltungen des Kreativunternehmens und des Kunden/der Kundin quasi auf Augenhöhe kommunizieren.

Nützt das aber alles nichts, sollten Kreative nicht zu viel Zeit verstreichen lassen, die säumigen KundInnen anrufen und eine Nachfrist vereinbaren. Vergeht auch dieser Termin, ohne dass Geld auf dem Konto des/der Kreativen gelandet ist, wird im nächsten Schritt schriftlich gemahnt – mit dem Hinweis, dass danach die Angelegenheit an die Anwaltskanzlei geht. Einen Anwalt/Eine Anwältin einzuschalten ist für Kreative emotional nicht immer einfach. Oft läuft über Jahre alles gut, doch dann tritt der Fall ein, wo man Rechtsbeistand braucht. Da ist es gut, wenn man einen Anwalt/eine Anwältin kennt, dem/der man vertraut. „Ich hatte so ein Problem mit einem Kunden und habe nach mehreren Anrufen, die mich viel Energie gekostet haben, letztlich eine Anwältin eingeschaltet. Jetzt ist es vom Tisch, es kümmert sich jemand anders darum“, sagt eine Fotografin.

## Auf einen Blick

### Zahlungsverzug, Mahnung

Wenn KundInnen nicht pünktlich bezahlen, also festgelegte Fälligkeitstermine trotz ordnungsgemäßer Rechnung verstreichen lassen, dann kann man diese KundInnen einmal, möglicherweise auch zweimal mahnen. Obligatorisch ist eine Mahnung nicht.

### Tipp

Bei Mahnungen können den KundInnen Mahnspesen verrechnet werden. Solche Spesen sind allerdings immer nur in Höhe des tatsächlichen Aufwandes zulässig.

### Zur Vertiefung

Infos rund um das Thema Zahlungsverzug und Mahnwesen bietet die Webseite der WKO:

[www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/vertragsrecht.html](http://www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/vertragsrecht.html)

## Nachbesserungen

Das Werk wurde bereits von Kunde oder Kundin abgenommen, doch dann kommt der Anruf: Eine Änderung ist noch gewünscht. Einfach noch erledigen oder einen Mehraufwand verrechnen?, ist die Frage. In der Praxis entscheiden Kreative in solchen Situationen nach dem Aufwand der gewünschten Änderung. Eine Grafikerin: „Ist es eine Kleinigkeit und der Kunde ein Stammkunde, dann mache ich das einfach noch mit, wenn es aber darum geht, größere Anpassungen vorzunehmen, die Zeit brauchen, dann ist es ein Mehraufwand.“

## Ein würdiger Abschluss

Der Abschluss eines erfolgreich abgewickelten größeren Projekts für einen Kunden/eine Kundin will entsprechend gewürdigt werden, etwa durch ein Treffen mit ihm/ihr. Das ist ein guter Anlass, sich gegenseitig Wertschätzung zu zollen, die Zusammenarbeit Revue passieren zu lassen und über neue Ideen und künftige Projekte zu sprechen. Ist der Kunde/die Kundin zufrieden, kommt er/sie wieder und ist eher bereit, das Kreativunternehmen weiterzuempfehlen. Dies sollte nicht unterschätzt werden, schließlich ist die Weiterempfehlung, insbesondere durch bestehende KundInnen, die häufigste Methode in der Kreativwirtschaft, NeukundInnen zu gewinnen.

### Tipp

Sag deinen Kundinnen und Kunden, dass du dich über eine Weiterempfehlung freust.

## Wertschätzung

Wenn Kreative über ihre Arbeit sprechen, berichten sie davon, wie sie zwei Wochenenden an einem Designdetail getüftelt haben oder wie sie sich im Kreativprozess tief ins Unternehmen des Auftraggebers oder der Auftraggeberin hineinversetzten, um die Aufgabe bestmöglich zu lösen. Kreative Arbeit ist ein tiefgehender Prozess, in den viel Herzblut fließt. Da ist es verständlich, dass die Werkübergabe mehr ist als eine simple Lieferung. Kreativen liegt sehr viel an der Wertschätzung. Anerkennung und Respekt des Kunden/der Kundin stärken den Kontakt. Das kostet nichts, motiviert jedoch enorm.

Ein Agenturchef mahnt jedoch vor Selbstmitleid: „Viele Kreative fühlen sich von den Kunden unverstanden. Okay, es gibt Kunden, die verstehen wirklich nichts von unserem Geschäft, das ist aber auch nicht

ihre Aufgabe. Sie sind allerdings in ihrem Bereich gut, sonst könnten sie kein Unternehmen führen. Und schließlich vergeben sie ja den Auftrag für die Kreativleistung, weil sie erkennen, dass sie auf diesem Gebiet keine Experten sind.“

### Aus der Praxis .....

Eine Labelinhaberin im Bereich Grafik und Multimedia lädt ihre KundInnen zur gemeinsamen Werkschau in ihr Büro ein. Dabei werden etwa Drucksorten, die im Geschäftsjahr gemeinsam erarbeitet wurden, aufgelegt, und die Leistung wird nach dem Motto „Das haben wir gemeinsam geschafft!“ zelebriert. Das stärkt die KundInnenbeziehung und die gegenseitige Wertschätzung.

### Tip

Feiere den Abschluss von Projekten mit deinem Team und auch mit den Kundinnen und Kunden.

## Bilanz ziehen

Nach jedem größeren Auftrag ist es Zeit für eine Bilanz: Was hat gut und was hat weniger gut geklappt? „Ich frage nach jedem Projekt in meinem Team nach, was wir noch besser machen könnten“, sagt ein Webdesigner. Eine Nachbesprechung und Reflexion am Ende eines Projekts hilft, aus Fehlern zu lernen und Erfolge reproduzierbar zu machen. Nur wer Bilanz zieht und sich ansieht, was gut gelaufen ist und was nicht, wird die eigene Arbeit auf eine analytische Ebene heben und neue Arbeitsmethoden entwickeln können.

Abschlussbesprechungen nach der Beendigung von Aufträgen mit deinen Kundinnen und Kunden sind eine gute Gelegenheit zu zeigen, dass dir die Qualität der Zusammenarbeit wichtig ist und du offen für Feedback bist. Außerdem ist es eine Chance, das Feld für Folgeaufträge aufzubereiten.

## KundInnenbindung

In vielen Geschäftsfeldern der Kreativwirtschaft wird im Idealfall aus einem Auftrag eine langfristige Geschäftsbeziehung, die für eine gute Auslastung sowie regelmäßige Einkünfte sorgt.

### Folgeaufträge sichern

Der Folgeauftrag ist der erste Schritt aus der Auftragsmühle und in die langfristige KundInnenbeziehung. Dabei sollte das Eisen geschmiedet werden, solange es heiß ist. Ist der Kunde/die Kundin mit einer gelieferten Arbeit zufrieden, ist dies der beste Zeitpunkt, über Ideen für weitere Projekte zu sprechen. Diese ergeben sich sehr oft ohnehin im Zuge der Zusammenarbeit. Dabei werden auch Ideen des Kunden/der Kundin aufgegriffen und weiter gedacht.

### Aus der Praxis .....

Eine Multimediaexpertin hat einen Hauptkunden – ein Unternehmen, für das sie das gesamte Grafikdesign erledigt. „Ich habe durch meinen Großkunden eine gewisse Grundauslastung. Ein Jahresvolumen ist vereinbart. Das gibt mir Sicherheit in meiner selbstständigen Tätigkeit. Die anderen Aufträge kommen zusätzlich herein. Hier arbeite ich von Projekt zu Projekt, wobei ich zumeist mehrere parallel laufen habe.“

StammkundInnen profitieren von einer kontinuierlichen Geschäftsbeziehung zu Kreativen. Die AuftragnehmerInnen sind mit dem Unternehmen, seinen Produkten und Marken vertraut, kennen die Abläufe und Anforderungen. Eine Designerin, die seit mehreren Jahren für eine große Lebensmittelmarke gestaltet, geht darin auf. „Ein 16-Seiten-Folder zu einem Produkt für den französischen Markt mit minimalem Briefing – das ist für mich überhaupt kein Problem, denn ich kenne diese Produktwelt, schließlich habe ich sie geschaffen.“

## Mehrwert schaffen

Der Schlüssel zur KundInnenzufriedenheit und einer langfristigen Bindung liegt nicht zuletzt in dem Quäntchen „Mehr“, das der/die Kreative seinen/ihren KundInnen bietet und sich damit positiv vom Wettbewerb abhebt. Der Mehrwert kreativer Arbeit per se und im konkreten Fall sollte dem Kunden/der Kundin gegenüber ausgesprochen werden. „Bestellt der Kunde einen Film etwa für eine Messe oder für eine Veranstaltung, kann er ihn oft für andere Zwecke und auf anderen Kanälen nutzen. Ich berate ihn dahingehend, dass er einen Mehrwert herausholen kann“, sagt eine Kreative.

### Tipp

Um einen Mehrwert für KundInnen zu erzielen, ist es wichtig, mit ihrem Business vertraut zu sein. Synergiepotenziale können mitunter von außen besser erkannt werden.

### Aus der Praxis .....

Bereits in vierter Generation führt die Familie Huber-Pock die Traditionspapeterie & Druckerei Huber & Lerner in der Wiener Innenstadt. Hier findet man edle Papiere, schöne Karten und feine Lederwaren. Seit 2006 gibt es auch eine eigene Weihnachtskollektion – gestaltet von der Designagentur Dasuno.

Die Grundidee für die Produktion einer eigenen Weihnachtsserie war es, modernes Design mit der Tradition und der hohen Qualität von Huber & Lerner zu verbinden. Das Angebot sollte exklusiv ergänzt werden, um so neue Zielgruppen anzusprechen und neue Kundinnen und Kunden zu gewinnen. Die Kooperation läuft nun bereits seit zehn Jahren und erfreut sich großer Beliebtheit.

Jährlich wechseln die Motive, die dann auf hochwertigem, exklusivem Papier gedruckt werden. Dabei greift Huber & Lerner auf alte Druckverfahren wie Letterpress, Stahlstich oder Folienprägung zurück. Das Sortiment umfasst auch Weihnachtskarten und Geschenkanhänger. Die Mischung aus alt und neu verleiht der gemeinsamen Kollektion eine gewisse Frische, die eine ideale Ergänzung zum bestehenden Sortiment darstellt. Auch wirtschaftlich hat sich die Kooperation bereits ausgezahlt: Die Weihnachtskollektion wird alljährlich mit Spannung erwartet ist schnell ausverkauft, da sie nur in einer begrenzten Auflage produziert wird.

### Tip

Haben Kreative bereits einen messbaren Mehrwert für KundInnen erzielt, ist dies ein gutes Argument im Verkaufsgespräch mit NeukundInnen.

Worin kann der Mehrwert für den Kunden/die Kundin liegen?

- neue KundInnen ansprechen und gewinnen
- sich neu im Markt positionieren, etwa in einem exklusiveren Segment
- Auslandsmärkte erschließen
- mehr Gewinn oder Umsatz

- Imagegewinn des Unternehmens
- Arbeitsabläufe im Unternehmen erleichtern
- ...

## Eigene Methoden entwickeln

Fortschritt bedeutet mehr als alte Fehler zu vermeiden. Erfahrungen sollen nicht umsonst gemacht worden sein. Besonders erfolgreich sind Kreativunternehmen, die es verstehen, eigene Methoden zu entwickeln, die konkrete wiederkehrende Probleme in ihrem Geschäftsalltag lösen. Damit heben sie sich nicht nur positiv vom Branchenusus ab, sondern schaffen darüber hinaus ein Alleinstellungsmerkmal, das sich vermarkten lässt. So können Dienstleistungsinnovationen geschaffen und die eigene Kreativleistung skalierbar gemacht werden. In einem Unternehmen bedeutet das einen Evolutionsschritt. Wer das schafft, kann höhere Preise verlangen, zudem wird die methodische Vorgangsweise künftige Leistungserbringung effizienter machen. Was einmal erarbeitet wurde, kann so mehrmals verkauft werden.

### Aus der Praxis .....

Ein Architekturbüro hat viel Erfahrung in der Umsetzung kommunaler Bauprojekte. Die ArchitektInnen haben für diese KundInnengruppe – die Städte und Gemeinden – eine spezielle Methode entwickelt, ein partizipatives Verfahren namens Ideenwerkstätte, womit auch ohne aufwendiges BürgerInnenbeteiligungsverfahren herausgefunden werden kann, was Menschen brauchen und wünschen. Auf diese Weise können mehrheitsfähige Kreativlösungen rasch gefunden werden. Das ist ein Alleinstellungsmerkmal des Büros.

---

Mit der Entwicklung von Methoden tun sich Kreative, die im Team arbeiten, leichter, zumal sie gemeinsam reale Begebenheiten und Erlebnisse mit KundInnen im Geschäftsalltag analysieren, abge-

geschlossene Projekte Revue passieren lassen und Bilanz ziehen können. Daraus werden wertvolle Erkenntnisse für neue Zugänge, Arbeitsweisen und Methoden der KundInnenpflege gewonnen.

### Tipp

Nicht immer sind Dienstleistungsinnovationen möglich, doch bereits ein standardisierter Prozess innerhalb des eigenen Unternehmens von der ersten Idee einer Auftragsmöglichkeit über Erstbriefing, Angebotslegung, Beauftragung, Rechnungslegung und Projektabschluss ist ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung.

Gerade an jenen Stellen, an denen es immer wieder hakt, ergibt sich Raum für innovative Veränderungen.

### Aus der Praxis .....

Ferras, eine Wiener Agentur für Corporate Identity, hat eine Arbeitsmethode entwickelt, bei der es darum geht, systematisch zum Kern der angestrebten Unternehmensidentität vorzudringen. „In der ersten Phase, in der Informationen gesammelt werden, verwenden wir zusätzlich zu den Recherchemeetings gängige Methoden wie Gegensatzpaare und offene Fragebögen. Die haben wir für unsere Zwecke weiterentwickelt, um sie flexibel an jedes Projekt anpassen zu können“, sagt Geschäftsführer Stefan Bauer. Später kommen dann Entscheidungshilfen wie Moodboards hinzu. Es kann beispielsweise drei verschiedene stilistische Wege geben, um ans selbe Ziel zu gelangen. Jeder wird dann anhand eines Moodboards anschaulich gemacht und so für die Entscheidung durch den Kunden/die Kundin aufbereitet. Da kann es etwa Moodboards mit traditionell-klassizistischen Bildern geben, und solche, wo klare Linien oder auch dynamische Images dominieren.

Auf dem Weg zur perfekten Corporate Identity werden also mehrere Phasen durchlaufen. Zudem werden die KundInnen für Richtungsentscheidungen herangezogen und somit aktiv in den Designprozess eingebunden. „Es ist schon allein menschlich wichtig, dass der Kunde immer das Gefühl hat, einen Entwurf oder eine Idee mitgetragen zu haben und damit Teil des Prozesses zu sein“, betont Bauer. Das bedeutet, dass überdurchschnittlich viel Zeit in Meetings und Präsentationen investiert wird. Doch dadurch passiert es so gut wie nie, dass KundInnen die erarbeitete Lösung am Ende infrage stellen. Durch die klaren Strukturen der Arbeitsweise gibt die Agentur den Weg im Designprozess vor. Die Methode hat sich bewährt, taugt allerdings nicht für Schnellschusslösungen. Dieser Prozess braucht Zeit, auch die der KundInnen.

---

## Eigene neue Produkte entwickeln

Einmal Arbeit investieren und dann immer wieder verkaufen. Was in der Mode und im Produktdesign selbstverständlich ist, dass von einem Entwurf eine höhere Stückzahl produziert und die Kreativen über Beteiligung und Lizenzgebühren an jedem verkauften Stück verdienen, ist in anderen Kreativbranchen schwieriger. Doch mit etwas Fantasie und innovativem Esprit findet sich oft doch ein Weg. Dabei sind die KundInnen wichtige ImpulsgeberInnen für neue Geschäftsideen Kreativer. Immerhin nennen rund 40 Prozent der Kreativen ihre KundInnen als ihre wichtigsten IdeenlieferantInnen für die Entwicklung neuer Produkte.

## Aus der Praxis .....

Die kreative Power von Tischlermeister Christian Leidinger und die Kommunikationsexpertise von Nicole Herb trafen in einem Workshop von C hoch 3 aufeinander. Rasch kamen die beiden ins Gespräch und entdeckten ihre Leidenschaft für nachhaltige Produkte. Wie man sich

bettet so liegt man. Tischlermeister Christian Leidinger hatte ein einzigartiges Produkt, ein metallfreies Bett aus Zirbenholz entwickelt. Dass Zirbenholz für hohen Schlafkomfort sorgt, ist wissenschaftlich erwiesen. Brandingexpertin Nicole Herb entwickelte daraus die Marke „Die Køje“, die für einzigartigen Schlafkomfort steht. Leidinger kümmerte sich um die Produkte, Nicole Herb um den Außenauftritt der Markenprodukte. Ziel war es, mittels Branding, den Betten eine Seele zu geben und ihren Nutzen und Mehrwert klar zu kommunizieren. Damit schreiben sie eine Erfolgsgeschichte. Das gelungene Branding wurde mehrfach ausgezeichnet, etwa mit dem Österreichischen Staatspreis für Design, der Tischlermeister konnte sein Produkt mit Hilfe der aws impulse XL Förderung weiterentwickeln und der wirtschaftliche Erfolg ist beachtlich. Der Betrieb wurde komplett auf die Herstellung von Eigenproduktion umgestellt, das Unternehmen eröffnete Ausstellungsräume in Vorarlberg und Wien, Investoren sind eingestiegen und der Betrieb wächst weiter.

### Zur Vertiefung

Die Kreativwirtschaftsgeschichte wurde im Auftrag der Kreativwirtschaft Austria verfilmt:

[www.kreativwirtschaft.at/kreativwirtschaftseffekt](http://www.kreativwirtschaft.at/kreativwirtschaftseffekt)

### Auf einen Blick

Der Folgeauftrag ist der erste Schritt zur langfristigen Geschäftsbeziehung. Damit aus KundInnen StammkundInnen werden, wollen sie vom Mehrwert des kreativen Angebots überzeugt werden. Kreative, die eigene Arbeitsmethoden entwickeln, schaffen damit Innovationen und zugleich ein Alleinstellungsmerkmal. Die Königsdisziplin des Daseins als KreativunternehmerIn ist die Entwicklung eigener Produkte.

## Innovationsservice der WKO

Wer ein neues Angebot für den Markt schaffen will, kann sich an das Innovationsservice der Wirtschaftskammern Österreichs wenden. In allen Bundesländern wird hier geförderte Beratung und vieles mehr geboten.

### Wirtschaftskammer Burgenland

Mag. Ewald Hombauer

Digitalisierung und Statistik

Telefon: +43 (0)5 90 907 4520

E: ewald.hombauer@wkbgl.d.at

### Wirtschaftskammer Salzburg

DI Lorenz Maschke

ITG-Innovationsservice für Salzburg

Telefon: +43 (0)662 8888 441

E: lorenz.maschke@innovationsservice.at

### Wirtschaftskammer Kärnten

Mag.<sup>a</sup> Jutta Steinkellner

Servicezentrum

Telefon: +43 (0)5 90 904 700

E: jutta.steinkellner@wkk.or.at

### Wirtschaftskammer Steiermark

Dr. Leopold Strobl

Wirtschaftsservice

Telefon: +43 (0)316 601 717

E: leopold.strobl@wkwstmk.at

### Wirtschaftskammer Niederösterreich

DI Dr. Raimund Mitterbauer

Unternehmerservice

Telefon: +43 (0)2742 851 16500

E: uns@wknoe.at

### Wirtschaftskammer Tirol

Mag. Stefan Scholze

Innovations- & Technologieservice

Telefon: +43 (0)5 90 905 2222

E: stefan.scholze@wkwtirol.at

### Wirtschaftskammer Oberösterreich

Ing. Anton Fragner

Innovation, Technologie, Umwelt

Telefon: +43 (0)5 90 909 3540

E: sc.innovation@wkooe.at

### Wirtschaftskammer Vorarlberg

Mag. Marco Tittler

Wirtschaftspolitik

Telefon: +43 (0)5522 305 395

E: tittler.marco@wkv.at

**Wirtschaftskammer Wien**  
DI Regina Plas  
Referat Umwelt, Innovation,  
Technologietransfer  
Telefon: +43 (0)1 514 50 - 1601  
E: [regina.plas@wkw.at](mailto:regina.plas@wkw.at)

### Zur Vertiefung

[www.wko.at](http://www.wko.at)

### Zur Vertiefung

Trends, Technologien, Unterstützung und Beratung bei Fördermaßnahmen, Patenten, Informationen zu E-Business, IT-Security und Social Media bietet die WKO:

[www.wko.at/innovation](http://www.wko.at/innovation)

KMU-Förder-Initiative KMU DIGITAL der WKO und des BMWFW:

[www.kmudigital.at](http://www.kmudigital.at)

Ein umfassendes „DIGITAL Servicepaket“ bietet die WKO:

[www.wko.at/digital](http://www.wko.at/digital)

# Stefanie schafft den Kreativwirtschaftseffekt für das Lagerlogistikunternehmen



Foto: © Salon Deluxe



Kreativwirtschaftsgeschichten wie die der Agentur look! design findest du in unserem Schaufenster unter [www.kreativwirtschaft.at/kreativwirtschaftseffekt](http://www.kreativwirtschaft.at/kreativwirtschaftseffekt)

## Gemeinsam sind wir stark!

Der Mehrwert funktionierender Netzwerke ist nicht in Zahlen festzumachen. Oft sind es informelle oder formelle Netzwerke, in denen sich Aufträge aufspüren lassen, ein reger Fachaustausch stattfindet und sich Projektgemeinschaften zusammenfinden. Netzwerke sind eine unverzichtbare Möglichkeit, sich auszutauschen, sich Anregungen zu holen und die eigene Kreativität in der Community unter Beweis zu stellen. Die folgende Linksammlung bietet einen Überblick über Netzwerke, Servicestellen, Plattformen, Interessenvertretungen und Kontakte für die Kreativwirtschaft.

## Netzwerke, Hubs und Services: Für dich und deine Ideen

### Österreich

austria wirtschaftsservice (aws)	
aws Kreativwirtschaft .....	<a href="http://www.awsg.at/Kreativwirtschaft">www.awsg.at/Kreativwirtschaft</a>
Bundeskanzleramt Österreich – Kunst und Kultur...	<a href="http://www.kunstkultur.bka.gv.at">www.kunstkultur.bka.gv.at</a>
Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (BMDW) .....	<a href="http://www.bmdw.gv.at">www.bmdw.gv.at</a>
Creative Europe Desk in Österreich .....	<a href="http://www.creativeeurope.at">www.creativeeurope.at</a>
dasauge .....	<a href="http://www.dasauge.at">www.dasauge.at</a>
IP-HUB .....	<a href="http://www.patentamt.at/ip-hub">www.patentamt.at/ip-hub</a>
Kreativwirtschaft Austria .....	<a href="http://www.kreativwirtschaft.at">www.kreativwirtschaft.at</a>
Kreativwirtschaftsnetzwerk C hoch 3.....	<a href="http://www.kreativwirtschaft.at/c-hoch-3">www.kreativwirtschaft.at/c-hoch-3</a>

## Netzwerke der Kreativwirtschaft in den Bundesländern

### Burgenland

FTI Burgenland GmbH ..... [www.fti-burgenland.at](http://www.fti-burgenland.at)

Wirtschaftskammer Burgenland.....[www.wko.at/bgld](http://www.wko.at/bgld)

Zentrum für Kreativwirtschaft |

Regionalmanagement Burgenland GmbH ..... [www.kreativwirtschaft.net](http://www.kreativwirtschaft.net)

### Kärnten

build!Gründerzentrum Kärnten .....[www.build.or.at](http://www.build.or.at)

Im Süden .....[www.imsüden.at](http://www.imsüden.at)

Kreativwirtschaft Klagenfurt .....[www.kreativwirtschaft-klagenfurt.at](http://www.kreativwirtschaft-klagenfurt.at)

Lakeside Science & Technology Park ..... [www.lakeside-scitec.com](http://www.lakeside-scitec.com)

Wirtschaftskammer Kärnten.....[www.wko.at/ktn](http://www.wko.at/ktn)

### Niederösterreich

accent ..... [www.accent.at](http://www.accent.at)

ecoplus. Niederösterreichs Wirtschaftsagentur ..... [www.ecoplus.at](http://www.ecoplus.at)

FH St. Pölten .....[www.fhstp.ac.at](http://www.fhstp.ac.at)

Kulturvernetzung Niederösterreich .....[www.kulturvernetzung.at](http://www.kulturvernetzung.at)

New Design Centre im  
WIFI Niederösterreich ..... [www.noe.wifi.at/Kreativprogramm](http://www.noe.wifi.at/Kreativprogramm)

New Design University ..... [www.ndu.ac.at/new-design-university](http://www.ndu.ac.at/new-design-university)

riz up Niederösterreichs Gründeragentur ..... [www.riz-up.at](http://www.riz-up.at)

Wirtschaftskammer Niederösterreich ..... [www.wko.at/noe](http://www.wko.at/noe)

### Oberösterreich

afo – architekturforum oberösterreich ..... [www.afo.at](http://www.afo.at)

akostart oö – AKADEMISCHES STARTUP NETZWERK .....	<a href="http://www.akostart.at">www.akostart.at</a>
Ars Electronica .....	<a href="http://www.aec.at">www.aec.at</a>
Business Upper Austria – OÖ Wirtschaftsagentur GmbH .....	<a href="http://www.biz-up.at">www.biz-up.at</a>
CREATIVE REGION Linz & Upper Austria GmbH.....	<a href="http://www.creativeregion.org">www.creativeregion.org</a>
OTELO – Offenes Technologielabor .....	<a href="http://www.otelo.or.at">www.otelo.or.at</a>
Softwarepark Hagenberg .....	<a href="http://www.softwarepark-hagenberg.com">www.softwarepark-hagenberg.com</a>
Tabakfabrik Linz .....	<a href="http://www.tabakfabrik-linz.at">www.tabakfabrik-linz.at</a>
Wirtschaftskammer Oberösterreich .....	<a href="http://www.wko.at/ooe">www.wko.at/ooe</a>

## Salzburg

Innovationservice für Salzburg .....	<a href="http://www.itg-salzburg.at">www.itg-salzburg.at</a>
Wirtschaftskammer Salzburg .....	<a href="http://www.wko.at/sbg">www.wko.at/sbg</a>

## Steiermark

Annenviertel .....	<a href="http://www.annenviertel.at">www.annenviertel.at</a>
Creative Industries Styria .....	<a href="http://www.cis.at">www.cis.at</a>
designforum Steiermark .....	<a href="http://www.designforum.at/st">www.designforum.at/st</a>
Erlebniswelt Wirtschaft .....	<a href="http://www.erlebniswelt-wirtschaft.at">www.erlebniswelt-wirtschaft.at</a>
FH Joanneum .....	<a href="http://www.fh-joanneum.at">www.fh-joanneum.at</a>
HDA – Haus der Architektur .....	<a href="http://www.hda-graz.at">www.hda-graz.at</a>
INNOLAB.....	<a href="http://www.innolab.at">www.innolab.at</a>
Jakominierviertel .....	<a href="http://www.jakominierviertel.at">www.jakominierviertel.at</a>
Lendwirbel .....	<a href="http://www.lendwirbel.at">www.lendwirbel.at</a>
Stadt Graz, Amt für Wirtschafts- und Tourismusentwicklung .....	<a href="http://www.wirtschaft.graz.at">www.wirtschaft.graz.at</a>
WIR GESTALTEN ES .....	<a href="http://www.wir.gestalten.es">www.wir.gestalten.es</a>
Wirtschaftskammer Steiermark .....	<a href="http://www.wko.at/stmk">www.wko.at/stmk</a>

## Tirol

aut. architektur und tirol .....	<a href="http://www.aut.cc">www.aut.cc</a>
Design- und Erfindermesse .....	<a href="http://www.design-erfindermesse.at">www.design-erfindermesse.at</a>
designforum Tirol .....	<a href="http://www.designforum.at/t">www.designforum.at/t</a>
Die Bäckerei – Kulturbackstube .....	<a href="http://www.diebaeckerei.at">www.diebaeckerei.at</a>
Standortagentur Tirol .....	<a href="http://www.standort-tirol.at">www.standort-tirol.at</a>
Tortenwerkstatt .....	<a href="http://www.tortenwerkstatt.net">www.tortenwerkstatt.net</a>
WEI SRAUM. Designforum Tirol .....	<a href="http://www.weissraum.at">www.weissraum.at</a>
Wirtschaftskammer Tirol .....	<a href="http://www.wko.at/tirol/kreativwirtschaft">www.wko.at/tirol/kreativwirtschaft</a>

## Vorarlberg

ArtDesign Feldkirch .....	<a href="http://www.feldkirch.at/artdesign">www.feldkirch.at/artdesign</a>
designforum Vorarlberg .....	<a href="http://www.designforum.at/v">www.designforum.at/v</a>
FHV Fachhochschule Vorarlberg .....	<a href="http://www.community.fhv.at">www.community.fhv.at</a>
Filmwerk Vorarlberg .....	<a href="http://www.filmwerk-vorarlberg.at">www.filmwerk-vorarlberg.at</a>
net culture lab Dornbirn .....	<a href="http://www.lab.netculture.at">www.lab.netculture.at</a>
poolbar .....	<a href="http://www.poolbar.at">www.poolbar.at</a>
POTENTIALe .....	<a href="http://www.potentiale.at">www.potentiale.at</a>
vai – Vorarlberger Architektur Institut .....	<a href="http://www.v-a-i.at">www.v-a-i.at</a>
VLOW! .....	<a href="http://www.vlow.net">www.vlow.net</a>
Werkraum Bregenzwald .....	<a href="http://www.werkraum.at">www.werkraum.at</a>
Wirtschaftskammer Vorarlberg .....	<a href="http://www.wko.at/vlbg">www.wko.at/vlbg</a>
Wirtschaftsstandort Vorarlberg GmbH (WISTO) .....	<a href="http://www.wisto.at">www.wisto.at</a>

## Wien

Blickfang .....	<a href="http://www.blickfang.com">www.blickfang.com</a>
departure, das Kreativzentrum der Wirtschaftsagentur Wien .....	<a href="http://www.wirtschaftsagentur.at/kreativwirtschaft/ueber-departure">www.wirtschaftsagentur.at/kreativwirtschaft/ueber-departure</a>
Designforum Wien .....	<a href="http://www.designforum.at/w">www.designforum.at/w</a>
forum mozartplatz – raum für wirtschaft und kultur .....	<a href="http://www.forum-mozartplatz.at">www.forum-mozartplatz.at</a>
Forward Festival Vienna .....	<a href="http://www.forward-festival.com/vienna">www.forward-festival.com/vienna</a>
Kreativwirtschaftsgespräche der Kreativwirtschaft Austria .....	<a href="http://www.kreativwirtschaft.at">www.kreativwirtschaft.at</a>
MQ Vienna Fashion Week.....	<a href="http://www.mqvfw.com">www.mqvfw.com</a>
Vienna Design Week .....	<a href="http://www.viennadesignweek.at">www.viennadesignweek.at</a>
Werbeakademie Wien .....	<a href="http://www.werbeakademie.at">www.werbeakademie.at</a>
Wirtschaftskammer Wien.....	<a href="http://www.wko.at/wien">www.wko.at/wien</a>

## Branchenspezifische Netzwerke und Communitys

### Architektur, Design, Mode

AFA – Austrian Fashion Association .....	<a href="http://www.austrianfashionassociation.at">www.austrianfashionassociation.at</a>
assembly Designfestival .....	<a href="http://www.assembly-festival.at">www.assembly-festival.at</a>
AustrianFashion.Net .....	<a href="http://www.austrianfashion.net">www.austrianfashion.net</a>
AUSTRIAN ILLUSTRATION .....	<a href="http://www.austrianillustration.com">www.austrianillustration.com</a>
Design Austria – Dachverband für Design .....	<a href="http://www.designaustria.at">www.designaustria.at</a>
designforum (Wien, Vorarlberg, Steiermark und Tirol) .....	<a href="http://www.designforum.at">www.designforum.at</a>
Fachverband Ingenieurbüros .....	<a href="http://www.ingenieurbueros.at">www.ingenieurbueros.at</a>
IG Architektur .....	<a href="http://www.ig-architektur.at">www.ig-architektur.at</a>
IG Kultur Österreich.....	<a href="http://www.igkultur.at">www.igkultur.at</a>
Kulturrat Österreich .....	<a href="http://www.kulturrat.at">www.kulturrat.at</a>
LandLuft – Verein zur Förderung von Baukultur in ländlichen Räumen .....	<a href="http://www.landluft.at">www.landluft.at</a>
MuseumsQuartier Wien .....	<a href="http://www.mqw.at">www.mqw.at</a>
Textil-, Bekleidungs-, Schuh- und Lederindustrie, Fachverband, WKÖ .....	<a href="http://www.textilindustrie.at">www.textilindustrie.at</a>
Typographische Gesellschaft Austria .....	<a href="http://www.typographischegesellschaft.at">www.typographischegesellschaft.at</a>
Vienna Design Office – Verein Neigungsgruppe Design .....	<a href="http://www.viennadesignweek.at">www.viennadesignweek.at</a>
zt: Bundeskammer der ZiviltechnikerInnen   Bundeskammer der Architekten und Ingenieurkonsulenten .....	<a href="http://www.arching.at/baik">www.arching.at/baik</a>

### Software, Games, Multimedia

CG Austria .....	<a href="http://www.cgaustralia.at">www.cgaustralia.at</a>
FSWE – Anlaufstelle für Game- & Gamification-Entwicklung .....	<a href="http://www.fswe.at">www.fswe.at</a>
Game Development Working Group .....	<a href="http://www.wko.at/spieleentwickler">www.wko.at/spieleentwickler</a>

Games Austria .....	<a href="http://www.gamesaustria.at">www.gamesaustria.at</a>
Internet Service Providers Austria .....	<a href="http://www.ispa.at">www.ispa.at</a>
PGDA – Dachverband der Spieleentwickler Österreichs .....	<a href="http://www.pgda.at">www.pgda.at</a>
Quartier für digitale Kultur .....	<a href="http://www.m-q.at">www.m-q.at</a>
SUBOTRON – Anlaufstelle und Treffpunkt zur Förderung des Diskurses über digitale Spiele .....	<a href="http://www.subotron.com">www.subotron.com</a>
Telekommunikations- und Rundfunkunternehmungen, Fachverband, WKÖ.....	<a href="http://www.wko.at/telekom">www.wko.at/telekom</a>

## Musik, Film, Fotografie, Buch

ADA - Austrian Directors' Association .....	<a href="http://www.directors.at">www.directors.at</a>
Austrian Film Commission .....	<a href="http://www.austrianfilms.com">www.austrianfilms.com</a>
Austrian Music Export .....	<a href="http://www.musicexport.at">www.musicexport.at</a>
Berufsfotografen Österreich .....	<a href="http://www.berufsfotografen.at">www.berufsfotografen.at</a>
Buch- & Medienwirtschaft, Fachverband, WKÖ.....	<a href="http://www.wko.at/buchwirtschaft">www.wko.at/buchwirtschaft</a>
Diagonale – Festival des österreichischen Films .....	<a href="http://www.diagonale.at">www.diagonale.at</a>
drehbuchFORUMwien .....	<a href="http://www.drehbuchforum.at">www.drehbuchforum.at</a>
Film- und Musikwirtschaft .....	<a href="http://www.filmandmusicaustria.at">www.filmandmusicaustria.at</a>
FISA – filmstandort austria .....	<a href="http://www.filmstandort-austria.at">www.filmstandort-austria.at</a>
Music Information Center Austria (mica) .....	<a href="http://www.musicaustria.at">www.musicaustria.at</a>
Österreichischer Musikfonds .....	<a href="http://www.musikfonds.at">www.musikfonds.at</a>
Österreichisches Filminstitut .....	<a href="http://www.filminstitut.at">www.filminstitut.at</a>
Verband Druck & Medientechnik .....	<a href="http://www.druckmedien.at">www.druckmedien.at</a>
Verband Filmregie Österreich .....	<a href="http://www.austrian-directors.com">www.austrian-directors.com</a>

## Werbung, Kommunikation, Marketing

Creativ Club Austria .....	<a href="http://www.creativclub.at">www.creativclub.at</a>
DMVÖ – Dialog Marketing Verband Österreich .....	<a href="http://www.dmvoe.at">www.dmvoe.at</a>
emba – event marketing board austria .....	<a href="http://www.emba.co.at">www.emba.co.at</a>
IAA – International Advertising Association .....	<a href="http://www.iaaat.org">www.iaaat.org</a>
IGMA – Interessengemeinschaft der Mediaagenturen .....	<a href="http://www.igma.at">www.igma.at</a>
MCÖ – Marketing Club Österreich .....	<a href="http://www.marketingclub.at">www.marketingclub.at</a>
ÖMG – Österreichische Marketing-Gesellschaft .....	<a href="http://www.marketinggesellschaft.at">www.marketinggesellschaft.at</a>
ÖWR – Österreichischer Werberat .....	<a href="http://www.werberat.or.at">www.werberat.or.at</a>
PRVA – Public Relations Verband Austria .....	<a href="http://www.prva.at">www.prva.at</a>
Strategie Austria .....	<a href="http://www.strategieaustria.at">www.strategieaustria.at</a>
VAMP – Verband Ambient Media und Promotion Österreich ...	<a href="http://www.vamp.co.at">www.vamp.co.at</a>
Werbung und Marktkommunikation, Fachverband, WKÖ .....	<a href="http://www.wko.at/werbung">www.wko.at/werbung</a>

## Wirtschaftskammer

AUSSENWIRTSCHAFT Kreativwirtschaft .....	<a href="http://www.wko.at/awo">www.wko.at/awo</a>
EPU-Service für Ein-Personen-Unternehmen .....	<a href="http://www.epu.wko.at">www.epu.wko.at</a>
Frau in der Wirtschaft .....	<a href="http://www.unternehmerin.at">www.unternehmerin.at</a>
go-international – Exportförderung von BMDW und AUSSENWIRTSCHAFT Kreativwirtschaft/WKÖ .....	<a href="http://www.go-international.at">www.go-international.at</a>
Gründerinnen- und Gründerservice der WKÖ .....	<a href="http://www.gruenderservice.at">www.gruenderservice.at</a>
Innovation, Technologie, Digitalisierung .....	<a href="http://www.wko.at/innovation">www.wko.at/innovation</a>
Junge Wirtschaft Österreich .....	<a href="http://www.jungewirtschaft.at">www.jungewirtschaft.at</a>
Wirtschaftskammerorganisation .....	<a href="http://www.wko.at">www.wko.at</a>



## Dominik schafft den Kreativwirtschaftseffekt für den Einzelunternehmer



Kreativwirtschaftsgeschichten wie die der Onlinemarketing-agentur bizventure findest du in unserem Schaufenster unter [www.kreativwirtschaft.at/kreativwirtschaftseffekt](http://www.kreativwirtschaft.at/kreativwirtschaftseffekt)

# Marion schafft den Kreativwirtschaftseffekt für den Softwarehersteller

Foto: © kempter7.com



Kreativwirtschaftsgeschichten wie die das Grafikstudio Mdesign findest du in unserem Schaufenster unter [www.kreativwirtschaft.at/kreativwirtschaftseffekt](http://www.kreativwirtschaft.at/kreativwirtschaftseffekt)



## Auf ein Wort: Stichwortverzeichnis

### A

Akquise 19, 30, 64, 77  
Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB) 22, 24, 60f., 64, 67ff.  
An(ge)bot 15, 20, 32, 64ff., 69f., 79f., 87, 106, 108, 116  
Arbeitsaufwand 81  
Arbeitsschritte 91, 108  
Auftrag 11ff., 20ff., 36, 41, 44, 50, 54, 63ff., 71ff., 79ff., 85, 87f., 90, 92, 99, 107ff., 116, 118ff.  
Aufwandsentschädigung 74  
Auslandsgeschäft 44, 46, 49

### B

Briefing 7, 41, 65, 74ff., 87ff., 96, 126, 129  
Business-to-Business (B2B) 21  
Business-to-Consumer (B2C) 21, 56

### C

Checkliste(n) 33, 44, 59, 74f., 87  
Corporate Identity (CI) 40, 129f.

### D

Deadline 69, 91f.  
Dokumentation 24, 73, 105, 107

### E

Erfüllung des Auftrags 16  
Erreichbarkeit 92  
Erwartungen 11ff., 72, 85, 92ff., 101  
Export 44, 46ff., 54

### F

Feedback 76f.  
Folgaufträge 25, 116, 124

### G

Gerichtsstandort 67  
GründerIn 37, 46

### I

Insolvenzverfahren 114f.

### K

Kommunikation 85f., 92ff., 100ff., 106, 130  
KonsumentInnen 56  
Kostenvoranschlag 56, 64, 70, 92

## L

Lieferverzug 109

## M

Mahnung 120, 122

Mehraufwand 66, 105f., 122

Mehrwert 14, 22, 103, 126f.,  
131, 135

Methoden entwickeln 124,  
128, 131

## N

Nutzungsrechte 66, 68, 72f.

## O

Onlinebusiness 57

## P

Pitch 70ff.

Preis[gestaltung] 52, 70, 79

## R

Rahmenvertrag 26

Rebriefing 74

Rechnung 32, 105, 108f., 114,  
118ff., 128

## S

Schadenersatz 56, 81, 110,  
113

Schwellenwerte 32, 34

StammkundInnen 26, 57, 89,  
126, 131

## T

Timeline 69

## U

Urheberrecht 68f.

## V

Vertrag 15, 22, 24, 59, 67,  
79ff., 109ff., 116

Vorauszahlung 50, 64, 107f.

## W

Webseite 21, 26, 58f., 63, 70,  
83, 100, 122

Wertschätzung 103, 123f.

Workflow 43, 85f., 92

## Z

Zahlungsverzug 120, 122

Zeitplan 65, 90f.

K  
-  
A  
T



# Kreativwirtschaftspost Kreativwirtschaft Austria Für dich und deine Ideen!

Du willst mehr wissen und über aktuelle Themen,  
Veranstaltungen und Förderungen für  
die Kreativwirtschaft informiert werden?  
Dann melde dich an!

[www.kreativwirtschaft.at/kreativwirtschaftspost](http://www.kreativwirtschaft.at/kreativwirtschaftspost)

Kreativwirtschaft

Austria

**WKO**  
WIRTSCHAFTSKAMMERN ÖSTERREICH

**bmwfw**  
Bundesministerium für  
Wirtschaft, Regionalentwicklung und Verkehr

# Nina schafft den Kreativwirtschaftseffekt für die Kaffeerösterei

Foto: © Salon Deluxe



Kreativwirtschaftsgeschichten wie die der Textagentur Nina Popp findest du in unserem Schaufenster unter [www.kreativwirtschaft.at/kreativwirtschaftseffekt](http://www.kreativwirtschaft.at/kreativwirtschaftseffekt)

## Impressum

### Medieninhaberin, Herausgeberin und Verlegerin

Kreativwirtschaft Austria, Wirtschaftskammer Österreich

Wiedner Hauptstraße 63, 1045 Wien

kreativwirtschaft@wko.at

+43 (0) 5 90 900 4000

[www.kreativwirtschaft.at/offenlegung](http://www.kreativwirtschaft.at/offenlegung)

### Kreativwirtschaft Austria

Die Kreativwirtschaft Austria, kurz KAT, bietet umfangreiche Serviceleistungen für den wirtschaftlichen Erfolg der Kreativen und ihre branchenübergreifende Vernetzung. Die Kreativwirtschaft Austria vertritt in Österreich und der Europäischen Union, als Teil der Wirtschaftskammer, die Interessen der Kreativwirtschaft und setzt sich für die Sichtbarkeit kreativwirtschaftsbasierter Leistungen ein. Die KAT ist Umsetzungspartnerin des BMWFW im Rahmen der Kreativwirtschaftsstrategie für Österreich.

### Unterstützt von

Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft

Wirtschaftskammer Österreich

### Projektleitung & Redaktion

Michaela Gutmann, Kreativwirtschaft Austria, [www.kreativwirtschaft.at](http://www.kreativwirtschaft.at)

<b>Text</b>	Ruth Reitmeier, <a href="http://www.ruthreitmeier.com">www.ruthreitmeier.com</a>
<b>Lektorat</b>	Martin Thomas Pesl, <a href="http://www.martinthomaspesl.com">www.martinthomaspesl.com</a>
<b>Layout</b>	wurzinger design, <a href="http://www.wurzinger-design.at">www.wurzinger-design.at</a>
<b>Cover</b>	Die Agentur Lux, <a href="http://www.dieagenturlux.at">www.dieagenturlux.at</a>
<b>Druck</b>	Donau Forum Druck Ges.m.b.H.

2., aktualisierte Auflage

© 2017 Kreativwirtschaft Austria  
Verlags- und Herstellungsort: Wien

Sämtliche Angaben in dieser Publikation erfolgen trotz sorgfältiger Bearbeitung und Kontrolle ohne Gewähr. Eine etwaige Haftung der Herausgeberin oder der Verfasserinnen ist ausgeschlossen.

# Ein Handbuch der Kreativwirtschaft Austria Für dich und deine Ideen!



Download

[www.kreativwirtschaft.at/KundenderKreativen](http://www.kreativwirtschaft.at/KundenderKreativen)

**K** Kreativwirtschaft

**A** Austria

**T**

**WKO**  
WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH

**bmwfw**  
Bundesministerium für  
Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft

**ERSTE** BANK  
Was zählt, sind die Menschen.