

Aufgaben teilung

PartnerInnen

Gemeinschaft

Networking

Strategien

Die Gesellschaft der Kreativen

Wertschöpfung im Zeitalter der Kooperation

2. aktualisierte und erweiterte Auflage

Pool

Label

Tools

Fairness

Idealität

Konfliktlösung

Beteiligung

Erfolg

Rechtsformen

Kommunikation

Kooperation

Co working

Ver net zung

Kosten

Vertrag

Match making



Impressum

Medieninhaberin, Herausgeberin und Verlegerin

creativ wirtschaft austria, Wirtschaftskammer Österreich
Wiedner Hauptstraße 63, 1040 Wien
+43 (0) 5 90 900 4000
creativwirtschaft@wko.at
www.creativwirtschaft.at/offenlegung

Die creativ wirtschaft austria nimmt als Plattform die Interessen der österreichischen Kreativwirtschaft wahr, sowohl national, auf europäischer Ebene als auch international. Die creativ wirtschaft austria ist eingebettet in die Wirtschaftskammer Österreich. Sie setzt sich für die Entwicklung der österreichischen Kreativwirtschaft ein und schafft Verknüpfungen mit anderen Branchen.

Diese Publikation wurde unterstützt von der Erste Bank der österreichischen Sparkassen AG und dem Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend (BMWFJ) als Teil von evolve, der Initiative des BMWFJ zur Innovationsförderung in und durch die Kreativwirtschaft.

Autorinnen

Mag.^a Nina Popp, Mag.^a Marie-Theres Zirm

Unter Mitarbeit von

Dr.ⁱⁿ Gertraud Leimüller, MPA (Harvard), Mag.^a Michaela Gutmann, LL.M., Gerin Trautenberger (BA hons), creativ wirtschaft austria; DI Dr. Roland Alton-Scheidl

Produktion

Agentur cardamom, www.cardamom.at
Lektorat: Mag. Martin Thomas Pesl
Layout und Grafikdesign: Renate Woditschka, BA
Fotos: Michaela Grabner, Renate Woditschka, BA
Druck: Donau Forum Druck Ges.m.b.H.

Verlags- und Herstellungsort Wien

© 2013 creativ wirtschaft austria

Eine geschlechtergerechte Sprache ist uns wichtig, daher wurden in dieser Publikation gegenderte Formulierungen gewählt. Trotz sorgfältiger Prüfung sämtlicher Beiträge in dieser Broschüre sind Fehler nicht auszuschließen, die Richtigkeit des Inhalts ist daher ohne Gewähr. Eine Haftung der Herausgeberin oder der Autorin ist ausgeschlossen.

Die Gesellschaft der Kreativen

Wertschöpfung im Zeitalter der Kooperation

2. aktualisierte und erweiterte Auflage



Die Kreativwirtschaft wird durch das Netzwerk von C hoch 3 visualisiert.

→ www.creativwirtschaft.at/c-hoch-3

→ www.facebook.com/choch3.creative.community.coaching

Die Fotos wurden im „Schaumbad – Freies Atelierhaus Graz“ aufgenommen. Im Hintergrund sind Werke der Ausstellung steirischer:altweibersommer zu sehen.

Inhalt

Allein zu bleiben ist keine Alternative. 7

Matchmaking –
Die richtigen GeschäftspartnerInnen finden. 11

Alles, was Recht ist.
Formate für kreative Unternehmungen. 59

In Kooperationen arbeiten.
Und miteinander leben. 135

Anhang 163



Barbara Steiner, Gerin Trautenberger, Gertraud Leimüller
creativ wirtschaft austria

Allein zu bleiben ist keine Alternative.

„Ideen wachsen, indem wir sie mit anderen teilen.“

Charles Leadbeater, britischer Trendforscher

Kreative definieren Strukturen neu: Theoretisch sind zwei von drei Unternehmen der Kreativwirtschaft Solo-Selbstständige ohne eigene MitarbeiterInnen. Praktisch haben viele Kreative eigene MitarbeiterInnen, nur dass diese eben anders heißen: Kollege, Geschäftspartnerin, Nachbarin, Freund. Man tut sich zusammen, weil größere Einheiten sinnvoll sind: Die eine holt sich Inspiration und Wissen für den aktuellen Auftrag am Nebenschreibtisch in der Bürogemeinschaft. Der andere bildet mit Gleichgesinnten ein gemeinsames Label, um nach außen professioneller auftreten zu können.

Die Spielarten der Kooperation sind zahlreich und viel erprobt: Vier von fünf Kreativen arbeiten dauerhaft oder temporär mit GeschäftspartnerInnen zusammen. Dennoch gibt es viele offene Fragen zum Matchmaking, von der Wahl der richtigen PartnerInnen über Konflikt- und Trennungsmanagement bis hin zum passenden Vertrag.

Mit diesem Buch wollen wir Antworten geben, die für Kreative passen, und gleichzeitig ermutigen, Partnerschaften von Anfang an professionell anzugehen.

Allein zu bleiben ist in den meisten Fällen keine Alternative: Man braucht einander, um zu wachsen. In welche Richtung auch immer.

Dr.ⁱⁿ Gertraud Leimüller, MPA (Harvard)

Vorsitzende der creativ wirtschaft austria



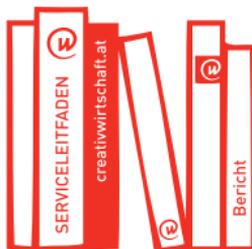
Robert Riedl
Autor und „Lili Popp“-Erfinder

www.lilipopp.com

Facts:

„Die Gesellschaft der Kreativen“ ist Teil einer Serie von maßgeschneiderten Serviceleitfäden für KreativunternehmerInnen, in denen Themen aus dem unternehmerischen Alltag Kreativschaffender einfach und anschaulich aufbereitet werden.

„Das Handwerk der Kreativen“ bietet praxisnah aufbereitete Informationen zu unternehmerischen Skills, Steuer und Recht, im „Kapital der Kreativen“ wird das komplexe Thema des geistigen Eigentums einfach aufbereitet, Finanzierung und Förderungen für Kreative werden übersichtlich dargestellt. In der „Gesellschaft der Kreativen“ dreht sich alles um das Thema Kooperationen, während im Leitfaden „Die Kunden der Kreativen“ Praxisbeispiele, Tipps und Tools rund um das Thema KundInnenbeziehung geboten werden.



Alle Serviceleitfäden finden Sie zum Download und zur kostenfreien Bestellung auf
→ www.creativwirtschaft.at



Igor F. Petković
Universal Kreator

www.itsch.org

Matchmaking – Die richtigen GeschäftspartnerInnen finden.

„Unter guten Leuten gibt es keine Konkurrenz, die bringen sich gegenseitig weiter.“

Isabella Straub, Texterin

Kreative UnternehmerInnen profitieren nachweislich von Vernetzung und Kooperation. Dies zeigt auch der Vierte Österreichische Kreativwirtschaftsbericht. Unternehmen, die in Kooperationen arbeiten, wachsen deutlich rascher als jene von EinzelkämpferInnen. Die Geschäfte profitieren von den Synergien. Innovationspotenzial und Wissenstransfer steigern die Zufriedenheit von GeschäftspartnerInnen und AuftraggeberInnen. Auch wenn mit dem Schritt in die Partnerschaft ein Teil der persönlichen Unabhängigkeit aufgegeben wird.

Kooperation

Wenn in dieser Broschüre von Kooperationen und KooperationspartnerInnen die Rede ist, so sind damit zwei oder mehrere GeschäftspartnerInnen gemeint, die sich zu gemeinsamen wirtschaftlichen Unternehmungen zusammentun. Die Bandbreite der Kooperationsmöglichkeiten reicht dabei von loser Zusammenarbeit, kurzfristiger Projektarbeit, über dauernde Partnerschaften bis zur Gründung von Gesellschaften und Unternehmen mit unterschiedlichen Rechtsformen.

Netzwerk

Als Netzwerk oder Community werden losere Organisationen und Zusammenschlüsse bezeichnet, deren Mitglieder durch das Netzwerk einen Vorteil erfahren oder erwarten.

Das gewisse Etwas

Wozu brauche ich GeschäftspartnerInnen? Welche Kompetenzen und Ressourcen können mir Kooperationen bringen?

Wer auf die Suche nach KooperationspartnerInnen geht, sollte einen Überblick über den gesamten Aufgabenbereich des eigenen Unternehmens haben und sich fragen, welche Teilbereiche sinnvoll aus der eigenen Zuständigkeit ausgegliedert bzw. in Kooperation bearbeitet oder erweitert werden sollen.

Ist technisches Detailwissen gefragt? Wird Know-how über Finanzierungs- und Förderfragen gesucht? Geht es ums Marketing? Sind langfristige KooperationspartnerInnen erwünscht? Genügt es vorläufig, Leute mit demselben Fokus zum Erfahrungsaustausch zu treffen?

In einem Fall bedeutet der Mehrwert Platz für zehn weitere Schreibtische, im anderen ist Brainpower notwendig, um den Markt zu bearbeiten. Großprojekte, wie im Bereich der Architektur, erfordern langfristige Kooperationen, kleineren Projekten genügt oft der kurzfristige Zugriff auf zusätzliche Ressourcen.



Am Beginn einer Zusammenarbeit sollte klar sein, welche Ressourcen gebraucht werden. Überlegen Sie sich, in welchen Punkten Sie von Ihrer Kooperation profitieren wollen:

- Imagegewinn durch die Zusammenarbeit mit renommierten Unternehmungen;
- Erweiterung des Angebotsspektrums;
- gemeinsames Marketing mittels Broschüren, Webseite, Präsentationen;
- Vertretung bei Urlaub, Krankheit oder Karenz;
- Hebung der Lebensqualität;

- geringere Fixkosten und mehr Spaß in einer Bürogemeinschaft;
- Ersparnis durch gemeinsamen Einkauf;
- zusätzliche finanzielle Ressourcen.

Aus der Praxis:

Sieben UnternehmerInnen der Linzer Kreativwirtschaft arbeiten seit vier Jahren als „SpezialagentInnen der Werbung“ unter einer Dachmarke und nutzen das individuell gesammelte Know-how gemeinsam. Stand zunächst der Erfahrungsaustausch unter BranchenkollegInnen im Vordergrund, zeigte sich bald der Nutzen des breit gefächerten Portfolios aus den Bereichen Konzept und Kommunikation, Film und Fotografie, Webdesign und Grafik, Text und PR. Mit der Kooperation wuchs die Angebotspalette und jede/r der Kreativen kann bestehenden und neuen KundInnen die Leistungen einer All-inclusive-Agentur bieten.

Wer letztlich ins Boot geholt wird, hängt vor allem vom Umfang und von der Art der Aufgaben ab. Dabei zeigt sich, dass mehr vom Gleichen nicht immer gefragt ist und viele Kooperationen gerade durch Stärken und Ressourcen profitieren, die einander ergänzen.

Zwei Kameraleute allein machen noch keinen guten Film, meint ein Kreativer aus dem Bereich PR. „Verschiedenheit schafft oft Mehrwert.“ Im Fall des Filmbeispiels werden daher SpezialistInnen verwandter Bereiche wie Audioproduktion, Motion-Design, Grafikdesign und PR zugezogen. Neben dem Know-how-Transfer gelten Feedback und Außenperspektive des Netzwerks als weiterer Benefit für die KooperationspartnerInnen.

Kooperationen profitieren durch die Bündelung von Kräften. Das gilt für fachliche Kompetenzen wie für persönliche Talente und Stärken.

Aus der Praxis:

Bei den Gesprächen mit ihren KundInnen profitiert die Grafikdesignerin Karin Isopp eindeutig von der Kommunikationsstärke, vom Präsentations- und Verkaufstalent ihrer Partnerin Jeanette Vallant. Ein klares Plus, das entlastet. Sie selbst kann sich stärker auf ihren experimentellen Zugang und auf jene Entwicklungsarbeit konzentrieren, die Vallant ihrerseits als wertvollen Nutzen an der Kooperation sieht. Das unterschiedliche Temperament der beiden, die unterschiedlichen Ausbildungen und Herangehensweisen ermöglichen nach Ansicht der Unternehmerinnen erst die „gemeinsame Handschrift“, die ihre KundInnen mögen. „Unsere AuftraggeberInnen schätzen an unserer Arbeit, dass wir zunächst viele unterschiedliche Lösungen sammeln und bewerten, ehe wir ihnen unseren Entwurf unterbreiten.“

Die Zusammenarbeit ermöglicht aber vor allem, dass jede/r sich auf die eigenen Kernkompetenzen konzentrieren kann. Auf diese Weise lassen sich Großprojekte zu machbaren Konditionen für alle Beteiligten realisieren und Engpässe beheben.

Tipp

Pflegen Sie Ihre Netzwerkkontakte, kommunizieren Sie Ihre Kompetenzen und die Ressourcen, die Sie anbieten können, und fragen Sie potenzielle KooperationspartnerInnen nach deren Möglichkeiten. So ist es Ihnen möglich, im Bedarfsfall das eigene Portfolio auszuweiten und langfristig mit den Anforderungen der KundInnen zu wachsen.

Aus der Praxis:

Die Grazer Gestaltungsgesellschaft onomato ist mittlerweile Teil von EN GARDE. Begonnen hat die Zusammenarbeit in einem losen Netzwerk von Studierenden der Fachhochschule Joanneum, wo sich Kooperationen formierten und je nach Auftragsvolumen schrumpften oder wuchsen. Weil der Umfang und die Verantwortung kontinuierlich zunahm, schlossen sich schließlich vier aus dem Netzwerk zusammen, um eine neue tragfähige Konstruktion zu gründen, die

ihren Anforderungen besser entsprechen und noch stärkere Aufgabenteilung ermöglichen sollte. „Manche große Aufträge hätten wir gar nicht erhalten, wenn wir unseren KundInnen nicht als GmbH die Sicherheit gegeben hätten, der Aufgabenstellung und dem Risiko gewachsen zu sein“, sagt Franz Lammer.

Starthilfe

Vor allem in der Startphase kann der Austausch mit erfahreneren KollegInnen wertvolle Unterstützung bringen, weil sich im vertrauten Rahmen Unsicherheiten in unternehmerischen Fragen und fachlichen Details einfacher bereden lassen. „Anstatt Zeit und Kraft in die Standortsuche und Akquise zu investieren, habe ich vom KundInnenstock meiner Partnerin profitiert, die schon länger selbstständig war. Das hat mir den Start wesentlich erleichtert“, erinnert sich eine Grafikerin, die nach dem Studium in Wien nach Kärnten zurückkehrte und gleich auf Infrastruktur und Erfahrung ihrer Kooperationspartnerin zurückgreifen konnte.

Ein Wiener Start-up, das die Modewelt revolutionieren wollte, warb beim Start seines Social-Media-Auftritts plakativ um KooperationspartnerInnen mit Ideen. Im Gegenzug wurde Know-how in Hülle und Fülle geboten: Organisations-, Prozessentwicklung und Finanzierung, Erfahrung aus dem Social Web, Expertise aus den Bereichen E-Commerce, Webdesign, Programmierung, Prototypendesign und Produktmanagement.

Aus der Praxis:

„Ihr entwerft die Mode, wir kümmern uns um den Rest.“ Die Devise, die auf der Webplattform eines jungen Wiener Start-ups propagiert wurde, klang einfach und kam bei Kreativen aus aller Welt gut an. Das Start-up übernahm Produktion und Vertrieb der Modelle, Angebot und Nachfrage wurden über Social Media geregelt: Der kreative Part lag vordergründig bei jenen, die ihre Skizzen präsentierten; möglich

wurde dies durch die Kooperation von ExpertInnen, die in der zwei-jährigen Entwicklungszeit unterschiedliche Kompetenzen bündelten.

Entlastung

Die Aussicht auf Unterstützung stärkt alle Beteiligten und vermittelt gerade kleinen Unternehmen jene Stabilität, die sie für die Umsetzung großer Aufträge brauchen. Kooperation schafft Sicherheit. „In Phasen, in denen bei mir die Luft draußen ist, reißt mich mein Partner immer wieder raus“, erzählt Tobias Kestel vom Designlabel White Elephant. Dann empfindet er die Schubwirkung der Kooperation als besonders wohltuend und wertvoll. Beistand in guten und in schlechten Zeiten. Auch das dürfen sich KooperationspartnerInnen voneinander erwarten.

Ein Unfall, eine längere Verhinderung wegen Krankheit oder Rekonvaleszenz können vor allem UnternehmerInnen kleiner Firmen neben der physischen und psychischen Belastung wirtschaftliche Probleme verursachen. Verlässliche PartnerInnen helfen in diesen Fällen, die Situation zu entschärfen. Entlastung durch professionelle Vertretung von KooperationspartnerInnen ist auch dann besonders wertvoll, wenn sich der Konflikt zwischen Dienst an den KundInnen und dem persönlichen Bedürfnis nach Auszeit zeigt, sobald Urlaubszeiten oder Kinderbetreuung zum Thema werden.

Aus der Praxis:

Für Selbstständige, die Eltern werden, sind Kooperationen fast unabdingbar, wie eine Programmiererin aus Salzburg bestätigt. Sie hat ihren Sohn ein Jahr lang gestillt. „Mein beruflicher Alltag war von Stillpausen und Kinderbetreuungszeiten unterbrochen. Während meiner Abwesenheit kümmerte sich meine Kooperationspartnerin um eingehende Anrufe und wichtige Emails. Meine KundInnen fühlten sich bestens betreut und ich konnte meinen Umsatz in den ersten beiden Lebensjahren meines Sohnes sogar vergrößern.“

Anders sieht das Kooperationsmodell einer Grafikerin aus, die ihre Nachmittage bei ihrem Volksschulkind verbringen möchte und daher zwei Arbeitsplätze eingerichtet hat: das Homeoffice, wo sie notfalls dringende Arbeiten erledigt, und den offiziellen Unternehmenssitz in einem Businesscenter. Aus Kostengründen teilt sie das Büro mit einem Berater, der die Räumlichkeiten ausschließlich am späteren Nachmittag nutzt.

Tipp

Sorgen Sie in guten Zeiten für verlässliche Unterstützung in schlechten Zeiten, indem Sie gezielt Kooperationen mit anderen eingehen, bei denen eine kurzfristige Vertretung möglich ist. Und sei es „nur“, dass Sie Ihr Telefon umleiten, und so Informationen für Sie entgegengenommen werden können.

Kostenfaktor

Durch funktionierende Kooperationen lassen sich tatsächlich Kosten sparen. So kann etwa der Aufwand für Errichtung, Anschaffung, Miete und Personal geteilt und dem Bedarf der Einzelnen besser angepasst werden. Wer zu Hause im Homeoffice sitzt, spart möglicherweise Mietkosten, die Wartung der technischen Anlage kommt aber unter Umständen teurer, ganz abgesehen von Serviceleistungen und den Einkaufskonditionen, die Gemeinschaftsbüros, Business-Center und Co-Working-Spaces an ihre KundInnen weitergeben können.

Die Kosten-Nutzen-Rechnung gilt erst recht, wenn Geld für die Weiterentwicklung von Produkten oder für die Positionierung auf dem Markt gebraucht wird und die Kooperation dem Unternehmen Kapital bringen soll. „Das Ziel ist auf beiden Seiten dasselbe“, bringt Markus Wagner von i5invest die Interessen von InvestorInnen und UnternehmerInnen auf den Punkt. Win-Win lautet die Motivation für die Kooperationsbereitschaft von potenziellen GeldgeberInnen, die vom Nutzen der Investition überzeugt werden wollen.



„Zahlen im Griff“, ein Online-Tool des WIFI UnternehmerInnenservice, das Hilfestellung bei der Berechnung von Kosten und Umsätzen bietet:

→ www.unternehmerservice.at

Einer Einzelunternehmerin aus der PR, die ihre Marktposition mit einem neuen Marketingpaket für den Gesundheitsbereich ausbauen wollte, brachte das Gegengeschäft das Know-how einer Grafikedesignerin ein, mit der sie bereits mehrere Aufträge abgewickelt hatte. Die Verpackungskünstlerin fand Gefallen an der Idee und entwarf das Outfit für das Erste-Hilfe-Paket in Sachen PR. Den Aufwand für Zeit und Kosten betrachteten die beiden als Investition in das PR-Medikament, das den KundInnen künftig durch Konzept, Text und Grafik wohltuende Wirkung verschaffen sollte. Vermarktet wurde das Produkt über bereits bestehende Kontakte der Spezialistin für Gesundheits-PR.

„Klare Verhältnisse, gute Freunde bzw. Freundinnen“, heißt es. In diesem Sinn empfiehlt es sich besonders bei jenen Kooperationen, die im Kreis von FreundInnen und Bekannten gegründet werden, klare Vereinbarungen zu treffen. Denn Menschen reagieren in beruflichen Situationen mitunter anders als in privaten Belangen, und umso enger die Freundschaft, desto klarer sollten rechtliche und finanzielle Details, Leistung und Honorar geregelt sein. Auf Basis von schriftlich vereinbarten Gegengeschäften mit anderen Kreativen lässt sich kostengünstig etwa die eigene Webseite oder ein Flyer verwirklichen. Die Wahrscheinlichkeit, sich auf einer fairen Verhandlungsbasis zu einigen, ist hoch und erhält die Freundschaft. Dasselbe gilt für Provisionen für die Auftragsvermittlung.

Tipp

Quid pro quo, ich geb dir, was du brauchst, und umgekehrt. Wenn das Budget knapp ist, behelfen sich Kreative auch mit Gegengeschäften. Beratung gegen Grafik, Design gegen Programmierung. Voraussetzung für gute Geschäfte: Beide Seiten kommen beim Tausch tatsächlich auf ihre Rechnung.

Tipp

Wer die Freundschaft in der beruflichen Kooperation erhalten will, sollte sich unbedingt auf gemeinsame Spielregeln einigen und den Tauschhandel schriftlich festhalten.

Aus der Praxis:

Ein Salzburger Label-Inhaber hat die Fragen um Akquisition und Verrechnung intern so gelöst, dass es ein klares Provisionsmodell gibt: Wer Aufträge und die Vertragsabwicklung, KundInnenbetreuung bzw. Projektumsetzung anderen überträgt, bekommt fünf Prozent vom Umsatz. Dies gilt auch für Folgeaufträge. Wer an der Umsetzung aktiv beteiligt ist, bekommt für Akquise und Vertragsabwicklung 15 Prozent. Projektleitungszeiten werden je nach Aufwand kalkuliert. „So kann ich mich ausgiebig um Geschäftsanbahnungen und KundInnenkontakte kümmern, ohne meinem Team gegenüber ein Gefühl der Ungerechtigkeit zu entwickeln“, erzählt er. Eine faire Lösung für alle. Seit die Regelung eingeführt ist, sei die Kooperation in einer ‚erwachseneren‘ Phase und die Freundschaft untereinander unbelasteter. „Eines ist klar – diese Regeln gelten für alle, die Projekte an Land ziehen!“

Facts

Was will ich umsetzen und was brauche ich dafür von meinem bzw. meiner KooperationspartnerIn? Dies sind die wichtigsten Fragen, die Kreative am Beginn der Suche beantworten müssen. KooperationspartnerInnen eignen sich zum Ideen- und Erfahrungsaustausch, sie können dem eigenen Unternehmen ergänzende Spezialkompetenzen liefern und Zugang zu Raum und/oder Kapital eröffnen. Sie bieten Kreativunternehmen kurz- oder langfristige Rückhalt im Geschäftsleben.

Die richtige Chemie

Nach welchen Kriterien wähle ich PartnerInnen aus? Was sollten mir PartnerInnen bieten? Welche Qualitätsmerkmale sollte meine Kooperation haben?

Im Idealfall treffen Menschen aufeinander, deren professionelle Kompetenzen und persönliche Stärken einander ergänzen. Geben und Nehmen zu gleichen Teilen. Know-how gegen Infrastruktur, KundInnenstock gegen Spezialwissen, sodass am Ende aus eins plus eins mehr als zwei wird.

„Wer erfolgreich zusammenarbeiten will, muss ähnliche Grundprinzipien, gleichen Fokus und die gleichen Ziele verfolgen. Jede zweite Teamarbeit scheitert an diesen Kriterien“, erzählt eine Marketingexpertin. Und der Inhaber einer PR-Agentur vergleicht die Kooperation mit seinen FreelancerInnen mit einem Orchester, in dem die eine gut Klavier, ein anderer gut Geige spielen kann. „Nach diesem Konzept holen wir auch neue Mitglieder in unser Ensemble.“

Aus dem gleichen Holz

Noch mehr als in den Bereichen der traditionellen Wirtschaft entscheiden Interessen und Wertvorstellungen bei der Zusammenarbeit Kreativer über unternehmerischen Erfolg. Zuvor sollte das persönliche Partnerschaftsprofil erstellt und die eigene Bereitschaft hinterfragt werden.

PartnerInnencheck

- Welche Eigenschaften sind mit meiner Persönlichkeit kompatibel?
- Mit wem könnte ich zusammenarbeiten?
- Habe ich Erfahrungen mit Kooperationen?
- Was sind für mich Beispiele funktionierender Kooperationen?
- Wie trete ich, wie tritt meine Gruppe als Unternehmen auf?
- Bin ich bereit, mit Unbekannten zusammenzuarbeiten?
- Wie offen will ich mit einem Partner bzw. einer Partnerin über meine Vorhaben und meine Finanzen sprechen?
- Wie verhalte ich mich im Konfliktfall?

Aus der Praxis:

„Ethik und Ergebnis müssen stimmen“, meint Iris Kastner, die mit dem Designshop Kwirl eine Anlaufstelle für etablierte und junge Kreative installiert hat und mit vielen DesignerInnen kooperiert. Gemeinsamer Fokus aller Beteiligten ist Green Design.

Stimmig und authentisch. Was für die Designauswahl gilt, bestimmt auch die Zusammenarbeit mit den KleinunternehmerInnen, die ihre Arbeiten in kleinerem Rahmen oder als Shop-in-Shop-Varianten ausstellen. Stimmt das Ergebnis – von Stilfragen bis zur Termintreue – sind längere Kooperationen nicht ausgeschlossen, im Design wie bei Auslagengestaltung, Web und Grafikdesign.

Das Umfeld, in dem innovative Produkte und Dienstleistungen mit hohem ideellem Wert entwickelt werden, verlangt hohen Einsatz und unternehmerische Ethik. Wer seine Produkte beispielsweise mit dem Zertifikat der Nachhaltigkeit versieht, muss sich auf sein Team auch in Detailfragen hundertprozentig verlassen können. Werden Kriterien ökologisch verantwortlichen Wirtschaftens von einem Kooperationsmitglied missachtet, muss in Zeiten des Bewertungsmarketings im Web 2.0 mit scharfer Kritik und Einbußen gerechnet werden.

Aus der Praxis:

Sigmund Benziger gründete das Modelabel Zerum: Im Zentrum stehen die Begriffe Solidarität, Fairness und Nachhaltigkeit. Um diesen Ansprüchen gerecht zu werden, ist die Auswahl der KooperationspartnerInnen von größter Bedeutung. „Es gilt, die Kompetenzen so einzusetzen, dass Fairness für alle am Produkt und an der Erzeugung der Rohstoffe Beteiligten gewahrt bleibt, ebenso soll jede/r einen gerechten Teil vom Erlös erhalten.“ Auf umweltschonende und nachhaltige Erzeugung vom Baumwollstrauch bis in die Hände der Zerum-KundInnen wird ebenso geachtet. Unabhängige NGOs überwachen den Produktionsprozess.

„Die Chemie muss passen, dann kommt auch der unternehmerische Erfolg“, sagen viele UnternehmerInnen aus unterschiedlichen Branchen der Kreativwirtschaft. Als wichtige Ingredienzien nennen sie Handschlagqualität und Vertrauenswürdigkeit, Verlässlichkeit, Respekt vor den Kompetenzen der anderen, die Bereitschaft, sich gemeinsam weiterzuentwickeln, und ein hohes Maß an Kommunikationsfähigkeit. Kooperationsfähigkeit verlangt manchmal Zuhören und dann wieder klare Worte. Viele Kreative verlassen sich beim Start daher auf den bewährten Kreis von FreundInnen und Bekannten, auf ehemalige Studien- und ArbeitskollegInnen, später kommen neue Leute über Empfehlungsmarketing, und da vor allem über die eigenen Netzwerke, dazu. Bei PartnerInnen, die von außen kommen, vermitteln auch Referenzen aus früheren Kooperationen ein Bild von der Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit.

Tipp

Netzwerke sind ein Parameter für Fairness. Je mehr Personen einander kennen, umso größer ist der soziale Druck zur Fairness – auch in wirtschaftlichen Beziehungen.

Bei der Wahl der PartnerInnen raten die ExpertInnen der Experts Group Kooperation und Netzwerke, auf folgende Kriterien zu achten:

- **Kooperationsfähigkeit**
Die Kooperationsfähigkeit potenzieller PartnerInnen spiegelt sich auch in der Kommunikationsfähigkeit wider. Offenheit im Gespräch ist charakteristisch für ein Klima, das auch in Krisen verlässliche Unterstützung bringt und die Lebensqualität der UnternehmerInnen – bei Urlaubsvertretung oder im Krankheitsfall – merklich steigert.
- **Investitionsbereitschaft**
Erfolgreiche Zusammenarbeit verlangt von den Beteiligten ebenso persönliche Lern- und Entwicklungsfähigkeit wie die Bereitschaft, Zeit und Geld zu investieren.
- **Handschlagqualität**
Vertrauenswürdigkeit und positive Erfahrungen aus früheren Begegnungen bieten wertvolle Entscheidungshilfen bei der Suche nach neuen PartnerInnen.
- **Qualitätsbegriff**
Alle PartnerInnen, die an einem Projekt zusammenarbeiten, sollten gleiche oder zumindest ähnliche Qualitätsvorstellungen haben.
- **Flexibilität**
PartnerInnen, die schnell und flexibel auf neue Marktsituationen reagieren sollen, müssen innovativ und intern gut organisiert sein.



Im Leitfaden „Erfolgreich mit Kooperationen und Netzwerken“ der Experts Group Kooperation und Netzwerke sind theoretische Grundlagen, erprobte Methoden und erfolgreiche Praxisbeispiele gesammelt. Die Publikation ist bei der WKO-Fachgruppe UBIT erhältlich:

→ www.kooperation-netzwerke.at



Stefanie Schöffmann
look! design

www.look-design.at

Angebot und Nachfrage

Was habe ich meinen PartnerInnen zu bieten?

Auf einem Markt, in dem KundInnen und KooperationspartnerInnen oft dieselben sind, müssen sich Kreative mit dem Marketing in eigener Sache beschäftigen. Wer neue PartnerInnen gewinnen will, sollte sich daher der eigenen Leistungen und Möglichkeiten bewusst und in der Lage sein, das ideelle und materielle Angebot auf den Punkt zu bringen. Für jede/n ist Platz, ob Kommunikationstalent, Tüftlerin, Alphanier mit Visionen, Organisationstalent, Finanzexpertin oder Genie für XY-Software. Die Bandbreite reicht vom persönlichen Know-how, von Erfahrungen aus vergangenen Kooperationen, technischem Spezialwissen, Expertise in der Organisation über Netzwerke und KundInnen bis hin zu UnternehmerInnen, die mit flexiblen Arbeitsplätzen punkten.

So bietet Stefan Kainbacher von Beauty Parlour die Büroinfrastruktur, im Gegenzug arbeiten seine KooperationspartnerInnen in unmittelbarer Nähe und unterstützen ihn auch bei Projekten, die vorerst noch keinen wirtschaftlichen Erfolg abwerfen. Im Duo „dieKreatur“ übernimmt Jeanette Vallant Präsentationen und KundInnenkontakt, Karin Isopp deckt den experimentellen, kreativen Part ab. Angebot und Nachfrage ergänzen sich ideal und ermöglichen wie in vielen anderen Unternehmen der Kreativwirtschaft die Umsetzung größerer Vorhaben.

Mein Angebot

- Was kann ich? Und was besonders gut?
- Worin bin ich besser als andere?
- Wo liegt der größte Nutzen für meine KundInnen?
- Welchen KundInnen biete ich die meisten Vorteile?
- Welche bisherigen Aufträge haben mir die größten Erfolge verschafft?
- Was haben bisherige KooperationspartnerInnen besonders an meinen Leistungen geschätzt?
- Welchen Part habe ich in bisherigen Kooperationen übernommen?
- Welche KundInnenkontakte kann ich einbringen?
- Welche Referenzen kann ich vorweisen?

Fündig im Netzwerk

Wo und wie finde ich die richtigen PartnerInnen?

„Networking“ ist in aller Munde und jede zweite Veranstaltung lädt – nach dem Input am Podium – dazu ein. Hier ist jedoch von aktivem Netzwerken die Rede, was so viel bedeutet wie Kontakte zu knüpfen, Beziehungen zu pflegen und vom Austausch zu profitieren. Netzwerke bewähren sich als Basis für inhaltliche und ergiebige Gespräche, Tipps, Informationen und Empfehlungen. Im privaten wie im beruflichen Umfeld.

Im Kontext der eigenen Geschäftstätigkeit bedeutet professionelles Netzwerken, gezielt auf Menschen zuzugehen, die für das eigene berufliche Vorankommen von Interesse sind. Bei fachlichem Austausch unter StudienkollegInnen, im Business Talk oder in Social Media.

Tipp

Nutzen Sie Netzwerke aktiv! Wer die eigenen Kompetenzen, Interessen und Stärken nicht einbringt, lässt sich die Chancen, die Netzwerke zu bieten haben, entgehen. Wer passiv ist, bleibt allein.

Ausgangspunkt für das Suchen und Finden von GeschäftspartnerInnen in der Kreativwirtschaft ist oft die persönliche Umgebung: Kreative suchen sich zunächst Unterstützung im Bekanntenkreis, unter KollegInnen, später behalten sie das Erfolgsmodell bei und nutzen auch Synergien neuer PartnerInnen. Sind neue Kompetenzen gefragt, entscheidet oft Empfehlungsmarketing darüber, wer für die Zusammenarbeit in die engere Wahl kommt.

Face-to-face – von Mensch zu Mensch

Mindestens so wichtig wie das persönliche – private wie berufliche – Umfeld erweisen sich aber öffentliche professionelle Netzwerke. „Erfolgreiches Netzwerken verlangt ein Geben und Nehmen“, bestätigt Erika Krenn-Neuwirth, Sprecherin der Experts Group Kooperation und Netzwerke. Dies gilt für virtuelle Plattformen wie für das Netzwerken face-to-face.

Tipp

Bringen Sie sich ein! Formulieren Sie Ihre Interessen klar! Etwa: „Ich interessiere mich für eine Kooperation mit einer Programmiererin, kennen Sie jemanden?“ „Ich brauche Unterstützung bei der Konkretisierung meiner Produktidee, können Sie mir helfen?“ „Ich habe gute Kontakte im Bereich Pressearbeit, könnte das für Sie nützlich sein?“

Der Aufbau von professionellen Netzwerken besteht aus einem Wechselspiel von Informationen. Vertrauensverhältnis und Strategie sind dabei wesentliche Faktoren.

Aus der Praxis:

Beim Business Network International (BNI) ist Empfehlungsmarketing das A und O. Wer einmal in das Netzwerk aufgenommen ist und die Mitglieder des „Chapters“ von den Qualitäten des eigenen Unternehmens überzeugt hat, kann mit Einzelaufträgen und mit Einladungen zur Kooperation rechnen, wie Isabella Straub erzählt. In ihrem Netzwerk trifft sie beim verpflichtenden wöchentlichen Frühstück auf UnternehmerInnen der Kreativwirtschaft und anderer Branchen. „Es geht nicht ums Kaffeetrinken, sondern ums Business.“ Thema sind Geschäft, Kompetenzen und Aufträge, die nach dem Schneeballsystem weitergegeben werden. Aufwand und Mitgliedsbeitrag lohnen sich, beschreibt die Texterin ihre Erfahrungen. Sie ist übrigens die Einzige ihrer Branche, denn das BNI-Prinzip sieht jeweils nur eine/n VertreterIn einer Sparte pro Chapter vor.

Zwischen Business und innovativen Ideen vermittelt auch STARTeuropa. Die Initiative wurde von Studierenden und UnternehmerInnen mit technischem und wirtschaftlichem Hintergrund gestartet. Sie versteht sich als Ideendrehzscheibe und hat unterschiedliche Veranstaltungsformate entwickelt, bei denen neue Zugänge zum Thema Entrepreneurship im Mittelpunkt stehen.



Business Network International – Netzwerk für Unternehmen der kreativen und traditionellen Wirtschaft:
→ www.bni-noe-wien.at

Der Austausch von Visitenkarten ist zwar wichtig, ein gut funktionierendes Netzwerk braucht aber definitiv mehr als oberflächliche Kontaktaufnahme. Ein professionelles Netzwerk entsteht nicht von allein, es muss aufgebaut, ständig gepflegt werden und profitiert von Face-to-face-Situationen. Gelegenheit dazu bieten branchenspezifische Veranstaltungen oder selbst organisierte Gesprächsrunden im kleineren Rahmen. Ergiebige Netzwerken unter potenziellen KooperationspartnerInnen dauert manchmal nicht länger als eine

kurze Kaffeepause, aber nicht jede Kaffeepause mit Branchenkolle-
gInnen ist automatisch aktives Netzwerken!

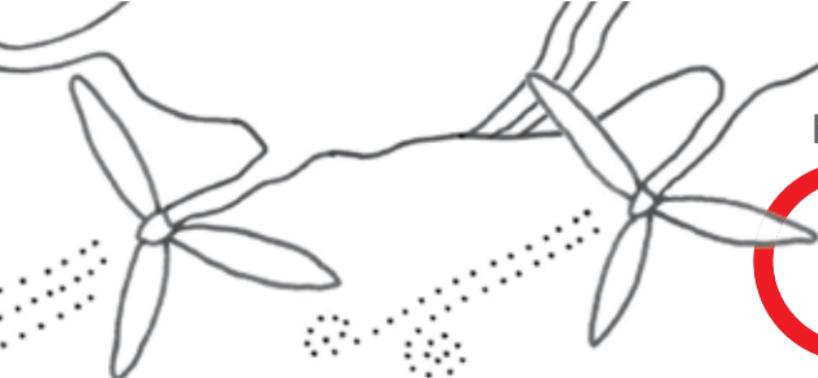


STARTeurope – Gesellschaft zur Förderung unternehmerischen Denkens
und Handelns:

→ www.starteurope.at

Kontakte pflegen, Geschäftsbeziehungen knüpfen.

- Gehen Sie auf andere zu! Bereiten Sie Ihre Präsentation vor.
- Überlegen Sie sich, was für Ihr Gegenüber persönlich von Interesse sein kann.
- Formulieren Sie positiv. Bedanken Sie sich für Unterstützung und bieten Sie Unterstützung, Ressourcen, Kontakte an.
- Mit welcher Story wollen Sie im Gedächtnis Ihrer GesprächspartnerInnen bleiben? Erzählen Sie prägnante Geschichten.
- Hören Sie aufmerksam zu. Fragen Sie nach. Suchen Sie Gemeinsamkeiten.
- Stellen Sie einander vor. Bleiben Sie in Kontakt. Leiten Sie Informationen und Tipps weiter, die für Ihr Gegenüber von Interesse sein können.



hoch

3

C hoch 3

ICH BIN KREATIV UND WILL ...

- ein nachhaltiges Netzwerk mit anderen Kreativschaffenden aufbauen!
- meine Fähigkeiten als UnternehmerIn stärken!
- neue Denkansätze und interaktive Methoden zur Weiterentwicklung meiner Geschäftsidee!

INTERESSE ?

Info und Bewerbung:

www.creativwirtschaft.at/c-hoch-3



CREATIVWIRTSCHAFT.AT

WKO
WIRTSCHAFTSKAMMER
ÖSTERREICH



evolve
kreativwirtschaft
in Österreich by
bmwfi



Plattformen, Börsen und Pools

Für Kreativschaffende gibt es in vielen Regionen und Städten Österreichs Möglichkeiten, sich organisierten Netzwerken anzuschließen. Weiterbildungs- und Informationsveranstaltungen oder auch Workshops für Kreativschaffende bieten dazu gute Gelegenheiten.

Beratung und Weiterbildung für KooperationspartnerInnen, Vernetzung durch Kooperationsbörsen und Veranstaltungen bietet die Wirtschaftskammer Österreich.



→ www.wko.at

evolve ist Österreichs Initiative zur Innovationsförderung in der Kreativwirtschaft. evolve unterstützt dabei, die kreative Idee am Anfang des schöpferischen Prozesses weiterzuentwickeln und in wirtschaftlich erfolgreiche Bahnen zu lenken. Die Initiative des Bundesministeriums für Wirtschaft, Familie und Jugend wird von der arge creativ wirtschaft austria und von impulse der austria wirtschaftsservice GmbH (awsg) umgesetzt.



→ www.evolve.or.at

Bundesweit fungiert die creativ wirtschaft austria als Anlauf- und Vernetzungsstelle für Kreativschaffende aller Branchen. Möglichkeiten zum Austausch und Netzwerken von Kreativen bieten sich etwa im Rahmen der „Exchange-Netzwerktreffen für Kreative“, des Coachingprojektes „C hoch 3 – creative community coaching“ und vieler anderer Angebote zum Ausbau unternehmerischer Kompetenzen.



→ www.creativwirtschaft.at

Das Förderprogramm impulse der awsg unterstützt als Teil von evolve Unternehmen der Kreativwirtschaft. Das Angebot reicht von finanzieller Förderung über Ausbildungsangebote – etwa die we-workshops – und Awareness-Maßnahmen bis hin zur Unterstützung von Leitprojekten.

 → www.impulse-awsg.at

Ziel der Informationskampagne „innovatives-unternehmen“ ist es, UnternehmerInnen für Innovation zu begeistern und sie zu motivieren, sich noch stärker mit Innovationsmöglichkeiten im eigenen Betrieb zu beschäftigen. Die Wirtschaftskammer Österreich setzen seit 2006 einen deutlichen Innovationsschwerpunkt: „innovatives-unternehmen“ wurde vom WIFI Unternehmerservice initiiert und wird vom BMWFJ unterstützt. Informations- und Vernetzungsveranstaltungen, geförderte Beratungen sowie Publikationen und Tools werden in ganz Österreich angeboten.

 → www.innovatives-unternehmen.at

Neben Interessenvertretung und Service bietet die Junge Wirtschaft mit Veranstaltungen in allen Bundesländern Gelegenheit zum Netzwerken. Auf der Webseite gibt es die Möglichkeit zum „Kreativitäts-Check“, und der „Innovationsmonitor“ berichtet über neueste Produktideen sowie innovative Methoden im Ein- und Verkauf.

 → www.jungewirtschaft.at

Kreative, die Tätigkeitsbereiche auslagern möchten, haben auf dem EPU-Marktplatz der Wirtschaftskammer Österreich die Möglichkeit, geeignete KooperationspartnerInnen zu finden.

 → <http://epu.wko.at/marktplatz>

Der Businessplanwettbewerb i2b richtet sich an Personen, die innovative Produkt- und/oder Dienstleistungsideen in einem Unternehmen umsetzen wollen. Dieser größte österreichische Businessplanwettbewerb wird jährlich veranstaltet und bietet die Möglichkeit, Businesspläne von unabhängiger Seite überprüfen zu lassen. Auf die GewinnerInnen warten überdies wertvolle Preise.



Wer auf der Suche nach KooperationspartnerInnen im Ausland ist, findet bei der Außenwirtschaftsorganisation der Wirtschaftskammer umfassende Unterstützung. Zum Angebot zählen Workshops mit dem Schwerpunkt Creative Industries, wo Exportneulinge erfahren, wie sie ihren Marktauftritt professionell vorbereiten. Auch die Beteiligung an internationalen Messen wird gefördert, und bei Netzwerkveranstaltungen haben UnternehmerInnen der Kreativwirtschaft die Möglichkeit, sich einem internationalen Publikum zu präsentieren. Informationen über potenzielle Märkte, Branchen und Kooperationen liefert der Newsletter AWOnews.



In den einzelnen Bundesländern finden Kreative mehrere Anlaufstellen, Plattformen, Festivals und Community-Events, die den Austausch in der eigenen Branche sowie die interdisziplinäre Vernetzung ermöglichen. Eine Übersicht der Netzwerke und Communitys finden Sie im Anhang.

Virtuelle Plattformen

Empfehlung und Bewertung auf Social Media spielen bei der Suche nach KooperationspartnerInnen eine immer größere Rolle. In vielen Branchen der Kreativwirtschaft zählt ein Profil in den etablierten

Businessnetzwerken wie Xing und das weltweit größte Businessportal LinkedIn zu den PR-Basics. Zur PartnerInnensuche eignen sich die Plattformen, weil sie eigene Leistungen, Spezialisierungen und Anfragen rasch und kostengünstig kommunizieren. Meldungen in der Statusleiste informieren über neue Aktivitäten, und Einladungen können für eigene Workshops genutzt werden. Die Foren eignen sich zur Diskussion von strittigen Fachfragen und damit ebenfalls als Präsentationsfläche für die eigene Expertise. Und manchmal genügt bereits ein Twitter-Posting, um potenzielle KooperationspartnerInnen zu erreichen.

Internationale Vernetzung bieten auch branchenspezifische Internetplattformen wie European Creative Business Network oder Creative Society, die Kreativen der Werbewirtschaft weltweit Gelegenheit geben, das eigene Portfolio zu präsentieren und in der Community nach Kooperationsmöglichkeiten zu suchen.



→ www.ecbnetwork.eu

→ www.creativesociety.com

Das mit Abstand größte Social Network ist Facebook mit 1 Milliarde UserInnen weltweit und fast 3 Millionen UserInnen in Österreich (Stand Jänner 2013). Viele kreative Unternehmen scheinen mit einer eigenen Page auf, es genügt auch der persönliche Account, um das individuelle Portfolio kontinuierlich mit unterschiedlichsten Medien darzustellen.

Potenzielle KundInnen und KooperationspartnerInnen gewinnen auf diese Weise Einblick in die Entwicklung des Unternehmens, die Bandbreite, Erfolge und Kooperationen. Und mehr noch: Bildsprache und Wording erzählen von Stilvorlieben und Unternehmenskultur. Eine gute Geschichte bringt Leute. Achtsamkeit ist angesagt!

Tipp

Aktives Netzwerken bedeutet, sich einzubringen, zum Beispiel durch Statusmeldungen auf Xing, Facebook, Google+, YouTube oder anderen Social Media, die von potenziellen KooperationspartnerInnen und KundInnen genutzt werden. Jubiläen, Auszeichnungen, Erfolge sprechen sich schnell herum.

Tipps für erfolgreiche Kommunikation im Web 2.0 vermitteln unter anderem die Workshops von Digitalks.at, dem Verein Netzwerk für digitale Medien.



→ www.digitalks.at

!

Vor der Registrierung in Social Webs sollte man sich im Klaren darüber sein, ob die Seite privat oder beruflich genutzt wird. Unternehmensgeschichten und Urlaubsfotos passen nicht unbedingt zusammen.

Face-to-face- und Online-Networking ersetzen einander nicht. Sie ergänzen einander im besten Falle. Der Vorteil von Online-Plattformen ist, dass die Präsenz am selben Ort nicht erforderlich ist, um miteinander zu kommunizieren, was die Kommunikation sehr viel interessensbasierter macht. Zudem wird ein Großteil der Beiträge dokumentiert und dadurch für andere nachvollziehbar. Ein größerer Kreis an Interessierten kann sich daran beteiligen.

Social Networks sind eine Erweiterung unserer kommunikativen Möglichkeiten. Faktisch können Kreativschaffende auf diese Weise mit einer größeren Zahl von Personen in Kontakt bleiben als dies face-to-face möglich ist.

Tipp

Persönlich oder im Web. Nutzen Sie beide Möglichkeiten! Online-Netzwerke sind weder Konkurrenz zum direkten Gespräch noch Ersatz dafür, aber auf jeden Fall eine gute Ergänzung!



Tipps für den professionellen Umgang mit Social Media vermittelt auch die bereits erwähnte Broschüre „Erfolgreich mit Kooperationen und Netzwerken“. Die Publikation ist bei der WKO-Fachgruppe UBIT erhältlich:
→ www.kooperation-netzwerke.at

Coworking – Treffpunkt für GeschäftspartnerInnen

Ein guter Startplatz für Kooperationen sind Coworking-Areas, die in großen Räumen Vernetzung im Erwerbsleben ermöglichen. Stefan Leitner-Sidl und Michael Pöll waren die ersten, die das Konzept neuer Lebens- und Arbeitswelt in Österreich umsetzten. 2002 gründeten sie die „Schraubenfabrik“, mittlerweile sind „Hutfabrik“ und „Rochuspark“ dazugekommen, deren Raumkonzepte in Details variieren. Die Mischung aus Großraumbüro, Besprechungsmöglichkeit und Veranstaltungsraum mit Couch und Drehfußball entspricht der Lebens- und Arbeitsweise der kreativen Szene und bietet ideale Voraussetzungen für Vernetzung und Kooperation, wie die Erfahrung der letzten Jahre zeigt.

Manche der angesiedelten Unternehmen verschmelzen zu größeren Einheiten, andere bleiben auch bei langjährigen Geschäftsbeziehungen als Ein-Personen-Unternehmen (EPU) bestehen und Kooperationen werden auch nach dem Auszug aus der Coworking-Szene gepflegt.

Tip

Ein Arbeitstisch in einem Coworking-Space bringt mehr als nur Platz für den Laptop. Oft entstehen durch Kontakte mit BürokollegInnen wirtschaftlich erfolgreiche Kooperationen.

Auch Unternehmen wie Regus oder Freiraum, die in den größeren Städten des Landes Büroinfrastruktur mit Office-Paketen von Small bis X-Large zur Verfügung stellen, eignen sich als Basis zur professionellen Kooperation.

Eine Mischung aus flexiblem Arbeitsplatz und Netzwerkknoten bietet seit Mitte 2010 The Hub Vienna insbesondere JungunternehmerInnen, die sich dem Social Entrepreneurship verschrieben haben. Ein Ort, der zum Arbeiten geschaffen ist, und noch mehr, wie die Webseite verspricht, zur Inspiration. Kooperation wird in Wien und an den anderen Schnittstellen des weltweit verzweigten Konzepts groß geschrieben. Weitere Eröffnungen im großen Rahmen stehen bevor.

Parallel dazu etabliert sich das Modell geteilter Arbeitsplätze im Kleinen. Agenturen vermieten kurzfristig Einzelarbeitsplätze. GrafikerInnen finden so Raum und Angebote zur Kooperation.

Tipp

Plattformen wie raumdirekt.com vermitteln Arbeitsplätze auf Zeit, Büros, Ateliers und Geschäftslokale und fungieren als Drehscheibe für KooperationspartnerInnen aus der Kreativwirtschaft.

Freiflächen Service heißt die kostenlose Serviceplattform der Stadt Klagenfurt, wo Unternehmen passende Räumlichkeiten anbieten und suchen können. Wer seine Kooperation als JungunternehmerIn startet, hat in Klagenfurt auch Aussicht auf Mietförderung.

In GründerInnenzentren finden JungunternehmerInnen Starthilfe und Gelegenheit zur Kooperation. Im Büroalltag und bei zahlreichen Netzwerktreffen ergibt sich Gelegenheit zur Zusammenarbeit mit UnternehmerInnen aus der Kreativwirtschaft und aus anderen Sparten. Dazu kommen Coaching und geförderte Infrastruktur.

Aus der Praxis:

„Eine Kaffeepause, eine Zigarette am Gang sind manchmal ergiebiger als stundenlanges Brüten im Homeoffice“, so die Erfahrung einer Unternehmerin im Grazer N4. Sie schätzt vor allem den „Branchenmix und die Kombination aus Wohlwollen und Wettbewerb“.

Vordergründig sind die Gespräche informell, in 90 Prozent aller Fälle geht es dennoch um berufliche Themen. Nicht zufällig. Schließlich ist der Schritt weg vom Homeoffice ins Stadtbüro ein bewusster Entschluss zu einem professionellen Auftritt und zur Trennung von Privat- und Office-Bereich. Der Branchenmix im Haus verkürzt auch die Wege zu Leistungen, die die EPU und Mikrounternehmen zukaufen. Expertise um die Ecke, die Zeit und leere Kilometer spart. Passt die Chemie, ist eine längere Zusammenarbeit die Regel. „Wenn die Steuerberaterin oder ein Kommunikationsberater nur eine Tür weiter arbeitet, klopfst du eher an und fragst bei Unsicherheiten nach“, weiß die Inhaberin einer Agentur nachbarschaftliches Know-how zu schätzen. Vice versa. Tipps gibt es kostenlos, bei umfangreicheren Anfragen wird ein Anbot erstellt. Klare Rechnung, gute Freundschaft. Ein Muss, so die Erfahrung, gerade unter NachbarInnen.

Tipp

Gespräche mit NachbarInnen aus derselben Branche oder aus anderen Disziplinen sind manchmal der erste Schritt zur beruflichen Zusammenarbeit. Sie bringen wertvollen Input und sollten bewusst eingeplant werden.

Die Kommunikationstalente unter den UnternehmerInnen nutzen die Nähe zu potenziellen KooperationspartnerInnen. Elisabeth Pirstinger, jahrelang verantwortlich für das Zentrumsmanagement am Nikolaiplatz in Graz, beobachtet aber, dass Klein- und KleinstunternehmerInnen mit beschränktem Zeitbudget mit ihrem Kerngeschäft oft so eingedeckt sind, dass sie an den sich bietenden Chancen zur Kooperation vorbeigehen.

Tipp

Gründen Sie Ihren eigenen Coworking-Place! Wenn Sie keinen passenden Arbeitsraum finden, können Sie mit Unterstützung Ihres Netzwerks auch selbst aktiv werden. KooperationspartnerInnen für die Bürogemeinschaft lassen sich im KollgeInnenkreis, auf Branchenplattformen und über Social Media finden.

Facts:

Netzwerke sind die Börse und die Basis für Kooperationen: egal, ob im persönlichen Gespräch, im virtuellen Raum oder in Co-working-Spaces. Aktivität wird vorausgesetzt. Wer sich mit den eigenen Kompetenzen bemerkbar macht, hat gute Chancen, KooperationspartnerInnen zu finden.



Coworking international

→ www.desksurfing.net

→ www.deskwanted.com

→ www.deskmag.com/de/coworking-spaces



Coworking in Österreich

→ www.coworking.at



Raumdirekt – Vermittlung von temporärem Arbeitsplatz und Büroräumlichkeiten:

→ www.raumdirekt.com



Dornbirn, Feldkirch

→ <http://feldkirch.coworkinglab.at>



Graz

→ www.deskwanted.com (Suchwort: BCN-Graz: gries_40)

→ www.freiraum.at

→ www.managerie.at

→ www.n-4.at

→ www.sciencepark.tugraz.at



Hagenberg

→ www.softwarepark.at



CREATIVDEPOT.AT



DIE EIGENE URHEBERSCHAFT UND NUTZUNGSBEDINGUNGEN KLAR UND EINDEUTIG KOMMUNIZIEREN!

Das **CREATIVDEPOT** macht 's möglich!

Per Mausklick zu mehr ...

- ... **Anerkennung** für Ihre kreative Leistung
- ... **Bewusstsein** für deren schöpferischen Wert bei Kunden und Partnern
- ... **Sicherheit** bei deren Weitergabe und Veröffentlichung

Kostenloses Onlineservice
www.creativdepot.at



CREATIVWIRTSCHAFT.AT



evolve

kreativwirtschaft
in Österreich by

bmwfi

-  Kirchbach/Stmk
 → www.kb5.at

-  Klagenfurt
 → www.hafen11.at

-  Linz
 → www.linz.at/wirtschaft
 → www.daxbau.at
 → www.tabakfabrik-linz.at

-  Salzburg
 → www.coworkingsalzburg.com

-  Strenberg
 → www.landlebenhoch4.at

-  Villach
 → www.co-quartier.at

-  Wien
 → www.facebook.com/burnLABvienna/info
 → www.gemeinschaftsbuero.at
 → www.hutfabrik.at
 → www.mingo.at
 → www.regus.at
 → www.rochuspark.at
 → www.schraubenfabrik.at
 → www.sektor5.at
 → www.synergy7.at
 → www.vienna.the-hub.net
 → www.wien.lofficecoworking.com
 → www.workyourway.com



Inge Wurzinger
Grafikdesignerin

www.wurzinger-design.at

Schritt für Schritt

Wie baue ich eine haltbare Kooperation auf?

Eine spannende Vision und MitstreiterInnen zur Umsetzung sind gute Voraussetzungen für wirtschaftlichen Erfolg. Nun geht es darum, die künftige Zusammenarbeit zu organisieren und zu strukturieren. Die Beziehungen müssen ausgehandelt und geregelt werden. Gemeinsam müssen Win-Win-Situationen ausgelotet und die technischen Umsetzungsmöglichkeiten gefunden werden. Jede Seite muss wissen, worauf sie sich einlässt.

Zeit investieren

Zu Beginn brauchen Kooperationen zunächst einmal Zeit. „Wer den Faktor Zeit vergisst, übersieht ein wichtiges K.O-Kriterium im Teamwork“, rät eine Unternehmensberaterin unbedingt zu einem klärenden Gespräch, in dem beide Seiten bisherige Arbeitsweisen erfahren und die Bedingungen einer Zusammenarbeit klären. Aufgabenteilung und Honorar, Rechtsformen und Ideenverwertung sind wichtige Themen, die künftige KooperationspartnerInnen offen ansprechen müssen.

Spielregeln entwickeln

Die wesentlichen Punkte zu erkennen und zu regeln, ist keine Kleinigkeit. Kreative, die Erfahrungen aus der Zeit als FreelancerInnen, EPU oder aus einem Angestelltenverhältnis mitbringen, schaffen die Klärung oft in Eigenregie, manchmal bringt das Erfahrungswissen von BranchenkollegInnen wertvolle Tipps. Mit der Unterstützung von OrganisationsentwicklerInnen, Finanz- und RechtsexpertInnen lassen sich die Prozesse verkürzen und Folgekosten sparen. „Die neutrale Sicht auf die Dinge tut manchmal gerade deshalb ganz gut, weil Außenstehende auch über heikle Punkte sachlich sprechen können und nicht emotional involviert sind“, meint eine Unternehmensberaterin.

In der Startphase muss eine gute Kommunikationsbasis geschaffen werden.

Tipp

Nehmen Sie sich Zeit, um gemeinsame Spielregeln zu finden! Besprechen Sie, wer wie was im gemeinsamen Namen macht. Von Vermittlungshonoraren bis hin zur Abgeltung der Projektleitungsfunktion, von Corporate Identity bis zum Wording.

Hürden meistern

Zeigt sich gleich zu Beginn, dass Vertrauen, Sensibilität, Kompromissbereitschaft in einem oder mehreren Punkten unterschiedlich verstanden und gelebt werden, muss das nicht das rasche Ende bedeuten. Wichtig ist, dass die unterschiedlichen Zugänge zur Sprache gebracht und geklärt werden. Wer diese Hürden meistert, gewinnt außerdem ein klares Bild von der Kooperationsfähigkeit, Offenheit und Lernfähigkeit der PartnerInnen und stellt seine eigenen Qualitäten unter Beweis.

Spießt sich die Zusammenarbeit trotz Vermittlungsversuchen beharrlich, raten viele Kreative lieber zu einem frühen Ende, bevor zu viel Zeit und Energie investiert werden.

Tipp

Kehren Sie von Beginn an nichts unter den Teppich und sprechen Sie offene Punkte an. Es muss auch Platz für Skepsis und Befürchtungen geben. Wenn Sie unterschiedliche Positionen darstellen und Kritik anbringen, sollte dies immer mit Achtung für Ihr Gegenüber passieren. Wertschätzung stärkt Beziehungen.

Ziele und Strategien definieren

Wichtigste Themen am Beginn einer Partnerschaft sind das gemeinsame Ziel und die strategische Ausrichtung. Es genügt nicht, dass

Einzelne Visionen und die Route im Kopf haben. Die Richtung muss allen klar und für alle von Interesse sein, andernfalls schwindet die Energie erfahrungsgemäß im Nu.

Bringt ein/e PartnerIn zudem MitarbeiterInnen in die Kooperation ein, müssen auch diese über Ziele und Konsequenzen der Zusammenarbeit informiert werden, damit sie Vor- und Nachteile rechtzeitig einschätzen können. Auf diese Weise lässt sich Widerstand gegen Neues vermeiden, das jede Veränderung mit sich bringt. Auch Vorleistungen und Rechte, die in die Partnerschaft eingebracht werden, müssen angesprochen werden, ebenso wie das Ausmaß der gegenseitigen wirtschaftlichen Abhängigkeit.



Achten Sie in Kooperationen darauf, dass Sie wirtschaftlich nicht zu abhängig von einzelnen PartnerInnen werden. Da Geschäftspartnerschaften häufig auch KundInnenbeziehungen sind, empfiehlt es sich, mit mehreren Kreativschaffenden zusammenzuarbeiten, um mehrere Standbeine zu haben.

Rollen verteilen

Wer welchen Part in einer Kooperation übernimmt, hängt von den jeweiligen Kernkompetenzen ab, in fachlichen Belangen wie im Bereich der Soft Skills. Wenn ein Programmierer und eine Grafikerin zusammenarbeiten, sind Überschneidungen im fachlichen Bereich nahezu ausgeschlossen, dennoch ist es wichtig zu klären, wer die Kommunikation nach außen übernimmt, wer die interne Organisation verantwortet, wie gemeinsame Projekte abgewickelt werden sollen.

Tipp

Auch in einem Arbeitsverhältnis von gleichberechtigten PartnerInnen gibt es Alphanimale und SupporterInnen. Wesentlich ist die Wertschätzung jeder Seite für die Kompetenzen und Leistungen der anderen.

Aus der Praxis:

Bei Beauty Parlour sind die Rollen klar zugeordnet: Stefan Kainbacher sieht sich teilweise als Mentor, teilweise als „Director“ der Runde. Bei ihm laufen Strategie- und Qualitätsentscheidungen zusammen, die Budgetplanung wickelt er meist in Zusammenarbeit mit den jeweiligen ProjektleiterInnen ab.

Wissenstransfer verhindert Missverständnisse und Reibung. Klare Richtlinien und Aufgabenverantwortung zählen zu den Basics, schon gar, wenn die KooperationspartnerInnen an verschiedenen Orten von Wien bis Vorarlberg sitzen. Office-Tools spielen dabei eine Rolle, und auch deren Einsatz muss am Beginn neuer Partnerschaften geklärt werden.

Eingangs-Check

Investieren Sie Zeit in den Aufbau Ihrer Kooperation. Klären Sie die gemeinsamen Ziele und legen Sie die Rahmenbedingungen fest:

- Wie groß ist der Umfang der Aufgabe, die gemeinsam umgesetzt werden soll?
- Wer ist noch in die Kooperation eingebunden?
- Für wie lange ist die Zusammenarbeit anberaumt? Kurzfristige oder langfristige Kooperation?
- Welche technischen Ressourcen stehen zur Verfügung? Welche werden zusätzlich zur Umsetzung gebraucht?
- Sind daneben noch Ressourcen für andere Projekte frei oder beansprucht die Kooperation alle Ressourcen?
- Welche Arbeitsschritte sind notwendig?
- Was steht fest und was ist noch ungewiss?
- Was ist der ideale Standort?
- Welchen Raum braucht die Kooperation? Kann bestehender Raum genutzt werden?

- Welche Investitionen sind notwendig?
- Wie viel Geld darf das gemeinsame Vorhaben kosten? Wie viel Kapital steht zur Verfügung?
- Wer übernimmt die Haftung?

Die Antworten auf diese Fragen liefern wichtige Entscheidungshilfen für den Start kreativer Kooperationen und die Wahl der passenden Organisationsform.

Schriftliche Vereinbarung

Am Ende des Gesprächs sollte das gemeinsame Vorhaben in einem Commitment festgehalten werden. Bei größeren Vorhaben empfiehlt sich der Letter of Intent (LOI), eine Absichtserklärung, in dem die PartnerInnen ihren Willen bekunden, Vertragsverhandlungen zu führen, bestimmte Ziele, Verschwiegenheit u.v.m. vereinbaren. Details dieser Regelungen werden im Kapitel „Alles, was Recht ist.“ ausführlich behandelt.

Aus der Praxis:

Nach schlechten Erfahrungen mit einem Geschäftspartner und finanziellen Einbußen suchte ein Tontechniker fachlichen Rat, ehe er sich zu einer neuen Kooperation entschied. Es ging um den Ankauf von Equipment, um die Vergütung von Akquise und Koordination, um Honorare und Aufgabenteilung. Nunmehr lautet sein Motto: Schwarz auf weiß. „Meine Vereinbarungen formuliere ich mittlerweile immer schriftlich. Weil ich mir und den anderen Zeit und Ärger ersparen will.“

Facts:

Jede Seite soll wissen, worauf sie sich einlässt. Die Zeit, die am Anfang einer Kooperation investiert wird, macht sich vielfach bezahlt und erhöht den Erfolgsfaktor. Die gründliche Vorbereitung in der Startphase sorgt dafür, dass spätere Schritte für alle nachvollziehbar sind. Das erfolgreiche Ergebnis einer PartnerInnensuche sollte schriftliches Commitment sein. Es schafft Sicherheit und Klarheit für alle Beteiligten und stärkt das Zusammengehörigkeitsgefühl.



Elisabeth Marek
Grafikdesignerin

www.rapunze.at

Was Zusammenarbeit kostet

Muss ich Einschränkungen in Kauf nehmen? Was sind die Nachteile?

Der Nutzen von Kooperationen ist vielfältig. Manche scheitern dennoch, weil die Beteiligten den Kommunikationsaufwand unterschätzen oder die Beziehung als zu eng und einschränkend erleben.



Die Ursachen fast aller Streitigkeiten sind unklare Vereinbarungen und unausgesprochene Erwartungen!

Wer sich für eine verbindliche Zusammenarbeit entscheidet und Leistungen gemeinsam erbringt, gibt einen Teil der persönlichen Unabhängigkeit auf. Dies beginnt mit Kleinigkeiten, etwa mit der Hintergrundmusik im Büro, und betrifft den Umgang mit den KundInnen ebenso wie Aufgabenteilung und Entscheidungsbefugnis. Dennoch muss es in dem neuen Rahmen genügend Platz für den persönlichen Freiraum geben.

„Zu Beginn ist es wesentlich, sich selbst zu fragen, wie viel Nähe ich ertragen kann“, gibt eine Unternehmensberaterin zu bedenken. Kann ich mich in einem Großraumbüro konzentrieren? Will ich akzeptieren, dass die/der andere über meine Investitionen mitentscheiden kann und Einblick in meine Finanzen hat?

Sich mit diesen Fragen rechtzeitig auseinanderzusetzen, ist wichtig, weil die Motivation nach selbstständigem und selbstbestimmtem Denken und Handeln bei UnternehmerInnen generell, bei Kreativen im Speziellen stark ausgeprägt ist.



Kleinigkeiten sind entscheidend. Sprechen Sie offen und wertschätzend an, wenn Sie die Kooperation im eigenen Bewegungsraum empfindlich einschränkt.

Reden ist Gold

Damit die Zusammenarbeit im Alltag reibungslos funktioniert, ist am Beginn viel Kommunikation notwendig. Je mehr Beteiligte, umso mehr Zeit. Nicht immer reichen die bisherigen Gewohnheiten aus, um Antworten zu finden, die sich auf Grund neuer Rahmenbedingungen stellen. „Die interne Kommunikation ist ein aktiver Prozess, der nicht abgeschlossen ist“, meint die Inhaberin einer PR-Agentur. Dabei bewährt sich in der Praxis „Begegnung auf gleicher Augenhöhe“, Respekt für Leistung und Bedürfnis des Gegenübers.

„Von Beginn an war mir wichtig, dass meine KooperationspartnerInnen wussten, woran wir gemeinsam arbeiten. Und noch heute beginnt jedes Buchprojekt mit einem gemeinsamen Treffen aller Beteiligten, in dem Konzept und Ideen, Aufgabenverteilung und Verlauf besprochen werden“, erzählt eine Verlegerin. Mit dem Commitment aller lassen sich später schwierige Phasen der Umsetzung ohne Schaden für die persönlichen Beziehungen der PartnerInnen überstehen.

Langer Atem

Leichter gelingt der Start in die Kooperation mit einer wirtschaftlich abgesicherten Basis. Wer sich ohne diesen Polster zur Zusammenarbeit entschließt, sollte bedenken, dass es unter Umständen länger dauert, bis die gemeinsame Unternehmung gut funktioniert und Ertrag erwirtschaftet. Mitunter braucht es einen langen Atem, bis sich eine Kooperation rechnet.

Tipp

Überlegen Sie sich, welchen finanziellen und zeitlichen Aufwand Sie in die Kooperation investieren können und wollen.



Mehr zum Thema Finanzierung kreativer Unternehmungen finden Sie im Serviceleitfaden „Das Kapital der Kreativen“.

→ www.creativwirtschaft.at/KapitalderKreativen

Restrisiko

Schließlich bleibt das Risiko, dass eine bzw. einer der PartnerInnen die Kooperation verlässt. Selbst, wenn die Trennung im Guten passiert, gehen jedes Mal Know-how und Erfahrungswissen verloren. Wer den Ausstieg beim Einstieg in die Zusammenarbeit zur Sprache bringt und vorweg Ausstiegsmöglichkeiten schriftlich vereinbart, erspart sich im Ernstfall Kosten und Energie.

Facts:

Zusammenarbeit braucht vor allem am Beginn viel Zeit und Raum für Kommunikation. KooperationspartnerInnen sollten Regeln und Freiräume, wirtschaftliche Risiken und Ausstiegsszenarien offen und wertschätzend ansprechen.

Wenn es doch nicht klappt

Trennung und Auflösung von Kooperationen werden in den folgenden Kapiteln ausführlicher behandelt. An dieser Stelle sei nur kurz angemerkt: Zum Beziehungsmanagement einer Kooperation zählt auch, sich mit Ausstiegsszenarien zu beschäftigen. Dies gilt sowohl für Kooperationen, die nur für ein bestimmtes Projekt eingegangen werden, als auch für Formen der Zusammenarbeit, die langfristig und ohne fix eingeplantes Ende dauern sollen. Regeln verhindern Krisen zwar nicht, wird das Thema „Trennung“ jedoch abseits einer Akutsituation, nämlich zu Beginn der Kooperation, besprochen, ist dies eine wichtige Basis für mögliche Offenheit auch in schwierigen Phasen der Kooperation.

Schöne Aussichten: Vom Designlabel zum Unternehmensdesign

BEAUTY PARLOUR – Studio für mediale Inszenierung Studios in Wien, Tirol und Vorarlberg

Der Name ist älter als das Label. 2002 war der Vorarlberger Stefan Kainbacher für ein Auslandssemester in Manchester. In seiner etwas heruntergekommenen Bleibe entdeckte er einen Sticker mit der Aufschrift „beauty parlour“. „Damals beschloss ich, dass dies der Name für mein nächstes Projekt wird.“

Erst drei Jahre später verließ er seinen damaligen Arbeitsplatz und gründete sein Label. Beauty Parlour gilt im asiatischen Raum als Bezeichnung für einen Schönheitssalon und noch mehr. Der Begriff steht für „full service“. Da schwingt Anrühiges mit, Geheimnisvolles, und gleichzeitig inkludiert Beauty Parlour den Diskurs über Ästhetik, wie Kainbacher meint. Die Angebotspalette beinhaltet klassisches Grafikdesign bis hin zu „next generation design“. Im Vordergrund stehen Entwicklung und Nutzung eigener Tools und neuer Technologien, die auf dem Markt noch nicht sehr verbreitet sind. Dabei verschmelzen generative Gestaltung, Real-Time Motion Graphics mit Raumkonzepten und interaktiven Medien. Der Forschungsansatz ist die gemeinsame Basis aller Beteiligten.

Schöne Arbeit

Entwicklungsarbeit ist mit intensiver Kommunikation (frz. parler = sprechen) verbunden und Inhalt der Diskurse ist häufig die Schönheit und Ästhetik. „Damit fügen sich der Name und unser Tun zusammen.“

Bei der Gründung des Labels legte Stefan Kainbacher großes Augenmerk auf die Teamzusammenstellung: Er suchte gut ausgebildete Kreative, bemühte sich um Transparenz und weitgehende Gleichberechtigung, entwickelte eine Marke, die nach außen als „Firma“ auftritt und hinter der ein starkes Netzwerk steht.

Durch neue Projekte kommen neue SpezialistInnen hinzu und die Kooperationen sind dem projektbezogenen Entwicklungsverlauf angepasst. Wer ein Projekt bringt, kann die Projektleitung übernehmen. Den Budgetplan erstellt Stefan Kainbacher selbst, meist in Zusammenarbeit mit der Projektleitung. „Alle sollen gut davon leben können“, ist die Vision des Labelinhabers. „Strategie- und Qualitätsentscheidungen laufen bei mir zusammen.“



Roland Kainbacher BA MA, Mag. (FH) Armin Wolf,
Mag. (FH) Stefan Kainbacher

© Darko Todorovic (adrok.net)

Gut leben

Der Know-how-Transfer und die internen Beratungsleistungen sind der Nutzen des Netzwerks. „Wichtiger als Geld ist, dass das Portfolio wächst.“ Da es keine Verpflichtung zu gemeinsamen Projekten gibt, kann es durchaus auch zu kritischen Situationen kommen: Wie reagieren, wenn ein attraktives Projekt nicht unter dem Namen Beauty Parlour umgesetzt wird? Durch Loyalität und gemeinsame Vision ist dies bisher immer noch gut geklärt worden.

So existiert auch kein Provisionssystem. Die Loyalität dem Label gegenüber wird hochgehalten, damit am Ende des Tages alle gut davon leben können. So finanziert etwa Stefan Kainbacher das Wiener Büro, im Gegenzug arbeiten die KollegInnen in seiner unmittelbaren Nähe und er kann mit ihrer Unterstützung auch für Projekte rechnen, die dann nicht beauftragt werden. Die Gegenleistung ist somit das Einbringen der eigenen Ressourcen. Dazu zählen auch Recherchetätigkeiten, die Mithilfe bei Projektdokumentation oder Auf- und Umbauarbeiten. „Oft sind es Projekte aus dem Kunstbereich, die finanziell nicht rentabel sind, aber dennoch in unserem Interesse, da sie persönlichen Gewinn bringen oder sich als Referenzen eignen.“ Beauty Parlour gibt es an drei Standorten in Österreich, und die Zusammenarbeit hat sich auch bundesländerübergreifend eingespielt: Die drei Studios in Wien, Vorarlberg und Tirol arbeiten unabhängig. Es gibt keine fixen Treffen, aber regelmäßigen Kontakt, Leadership und Teamarbeit ergänzen einander gut. Für den Erfolg ist beides notwendig, meint Kainbacher. „Manche gehen lieber voran, andere fühlen sich wohler, wenn sie einen vordefinierten Arbeitsbereich bekommen.“

Brüderlich teilen

In letzter Zeit erhält Labelgründer Stefan Kainbacher verstärkt Unterstützung von seinem Bruder, der nun das Vorarlberger Büro leitet: „Roland hat als Praktikant bei Beauty Parlour begonnen,

mittlerweile hat er die Vorarlberger Zweigstelle übernommen und managt diese eigenständig. So können wir uns Aufgaben leichter teilen und einander auch vertreten.“

Stefan Kainbacher firmiert als EPU, und ein nächster Schritt könnte die Gründung einer OEG mit seinem Bruder sein. Die mittelfristige Vision ist allerdings ein Beteiligungssystem als GmbH, in der Hoffnung, die KooperationspartnerInnen auch über eine finanzielle Struktur halten zu können. „Auftragserstellung und Abrechnung erfolgen zumeist über mich, die anderen im Team fungieren als SubauftragnehmerInnen.“ Bisher konnten alle Projekte immer gemeinsam zu Ende gebracht werden. Ein wichtiges Instrument für das Projektmanagement spielt dabei ein Web-Tool, das sich gerade bei großen Vorhaben als effizient erweist.

Tools und Visionen entwickeln

Eine Herausforderung sieht Stefan Kainbacher im Spannungsfeld zwischen Kreation und Administration. Zum einen hat er als Creative Director gestaltende Funktion, zum anderen verlangt seine Rolle als Organisator, das Team in Bewegung zu halten und für alle ausreichend Projekte zu akquirieren. Dafür ist es gerade in wirtschaftlich angespannten Zeiten notwendig, an einer gemeinsamen Vision zu arbeiten. „Wir entwickeln viele eigene Tools, das ist unser größter Motivator. Dafür kann ich auch in Kauf nehmen, dass ich mal weniger verdiene, dafür coole Projekte umsetze.“

Das KundInnenspektrum reicht von Produktionsfirmen bis hin zu Kommunikationsagenturen.

Beauty Parlour bemüht sich um einen Diskurs mit den KundInnen, indem nicht nur das Endprodukt im Vordergrund steht, sondern auch der Weg dorthin. „Branding ist für uns interessant und die Rolle als gestalterische BeraterInnen. Wenn es dann auch noch um interne organisatorische Fragen geht, wird es spannend.“

Die Form der Zusammenarbeit muss mitwachsen

Die Weiterentwicklung von Beauty Parlour verläuft vermutlich parallel zu biografischen Veränderungen: „Mit 20 kann ich was finanziell Unsicheres eher machen, mit 30 sind die Fixkosten dann höher, und wenn die Ersten Kinder bekommen, wird sich wieder einiges ändern. Wir arbeiten jetzt schon an Szenarien, wie sich unser Label in den kommenden fünf Jahren weiter entwickeln kann.“



© Darko Todorovic (adrok.net)



Arian Andiel
Bühnenfotografie

www.dancingstills.com

Alles, was Recht ist.

Formate für kreative Unternehmungen.

„Kreativ sind nicht nur diejenigen, die ihrer Fantasie freien Lauf lassen, sondern auch diejenigen, denen es gelingt, Beschränkungen und Rahmenbedingungen in Steigerungsbedingungen zu verwandeln.“

Norbert Bolz, Medienwissenschaftler

„Warum muss ich mich mit Themen wie Recht, Haftung, Steuern, Versicherung etc. beschäftigen? Ich will doch nur kreativ sein und meine Projekte machen.“ Warum eigentlich wirklich? Und was macht es so schwer, sich darauf einzulassen? Oft ist es zunächst mit Verwirrung verbunden, wenn verschiedene Möglichkeiten aufgezählt werden, Begriffe neu sind und alles plötzlich „so ernst“ wird.

Vereinbarungen schaffen Klarheit und Vertrauen auf beiden Seiten. Sie sorgen für Fairness und leisten einen Beitrag dazu, dass sich PartnerInnen auch nach einem Projekt gerne wieder begegnen. Wie aufwändig die Vereinbarung einer Geschäftsbeziehung gestaltet wird und was wie geregelt werden sollte, hängt aber wesentlich von Dauer, Umfang und Risiko des gemeinsamen Geschäfts ab.

Was Sie für die Gestaltung Ihrer Geschäftsbeziehung überlegen sollten:

- **Handelt es sich um ein kurzfristiges Projekt oder um langfristige Zusammenarbeit?**
- **Wie viele Personen sind involviert?**
- **Ist eine Gesellschaftsform erwünscht oder eine unverbindlichere Kooperation?**
- **Welche Investitionen sind geplant? Welche Mittel sind notwendig, welche vorhanden?**

Bei projektbezogenen kurzfristigen Plänen genügen meist ein paar grundsätzliche Regelungen, die schriftlich im Rahmen eines Kooperationsvertrages fixiert werden. Hier gibt es eine Vielzahl an Gestaltungsmöglichkeiten. Die wichtigsten Eckpunkte wie Inhalt der Zusammenarbeit, Rechte und Pflichten der KooperationspartnernInnen, Ergebnisberechnung und -verteilung, Konfliktregeln und der Modus der Vertragsauflösung sollten aber auf jeden Fall schriftlich geregelt werden, damit die Kooperation langfristig den gewünschten Erfolg bringt.

Kooperationen, die längerfristig bestehen sollen, brauchen mitunter eine komplexere Regelung oder die Einbettung in eine dafür geeignete Gesellschaftsform, wie eine GmbH oder einen Verein, um die Zusammenarbeit zu festigen und Haftungen zu begrenzen. Im Falle einer dauerhaften Zusammenarbeit sollten alle Beteiligten daher genau überlegen, ob und welche Verantwortung sie übernehmen wollen und können. Schließlich geht es dabei auch um die Entscheidung, ob die PartnerInnen sich auf eine persönliche Haftung einlassen oder innerhalb einer entsprechenden Gesellschaftsform nur beschränkt haften wollen.

Nägel mit Köpfen

Was spricht für schriftliche Vereinbarungen?

Regelung von Geschäftspartnerschaften über schriftliche Verträge stärken nachweislich den unternehmerischen Erfolg, dennoch ist bei Kreativschaffenden die Zusammenarbeit auf Basis von mündlichen Absprachen am meisten verbreitet. Schriftliche Vereinbarungen einzufordern scheint in vielen Bereichen der Kreativwirtschaft tabu zu sein: Nur ein Viertel verpflichtet sich laut dem Vierten Österreichischen Kreativwirtschaftsbericht schwarz auf weiß zu Rechten und Pflichten. Im Streitfall – wenn ein Kunde beispielsweise nicht zahlt – kostet das viel Zeit, Geld und kreative Energie.

Es empfiehlt sich, Besprechungsprotokolle anzulegen und jede Vereinbarung schriftlich festzuhalten!

Verpflichtung vor dem Vertrag

Wann sollte ich noch vor einer Vertragsvereinbarung eine Zusammenarbeit absichern? Wie können gemeinsame Vorhaben, Verschwiegenheit und Grundregeln organisiert werden?

Bis die Kooperation tatsächlich startet, kann es dauern. Doch schon zuvor sind Gespräche notwendig, in denen sich potenzielle KooperationspartnerInnen über die Details einig werden. Vor allem bei größeren Vorhaben, die aufwändige Vorbereitungen verlangen, sorgt eine Absichtserklärung, ein so genannter Letter of Intent (LoI) für klare Verhältnisse und gute Atmosphäre. Obwohl die Unterschrift nicht zum Vertragsabschluss verpflichtet, schafft sie doch auf beiden Seiten Klarheit und eine gewisse Sicherheit in der Vorphase eines gemeinsamen Vorhabens. Ein LoI kann Bestimmungen zur vertraulichen Behandlung des gemeinsamen Vorhabens enthalten, insbesondere dann, wenn Geheimhaltung ein Wunsch der KundInnen ist.

Die Praxis zeigt: Wer am Beginn einer Kooperation zentrale Punkte offen anspricht und die gemeinsam entwickelten Ergebnisse schriftlich festhält, schafft eine gute Basis für die spätere Erweiterung der Zusammenarbeit und einen verbindlichen Kooperationsvertrag.

In einer Absichtserklärung bestätigen zwei oder mehrere Personen, dass sie in einer bestimmten Sache zusammenarbeiten wollen. Absichtserklärungen können nicht nur zwischen Kreativschaffenden, sondern auch mit KundInnen in einer Vorphase eines Projekts abgeschlossen werden.



Wenn Sie mit einer Kundin bzw. einem Kunden eine Absichtserklärung abschließen und in der Projektumsetzung weitere Personen in Ihren Auftrag involviert sind, sollten Sie die zentralen Vereinbarungen zwischen Ihnen und Ihrer Kundin bzw. Ihrem Kunden auch in den Absichtserklärungen mit Ihren SubauftragnehmerInnen festhalten.

Was Ihre Absichtserklärung (Letter of Intent) beinhalten sollte:

- Namen und Adressen der KooperationspartnerInnen
- Zweck der Vereinbarung: z.B. Projekteinreichung, Unternehmensgründung, etc.
- Zeitplan
- Vertraulichkeit
- Arbeitspakete mit Angaben zu den Aufgaben und den Verantwortlichen
- Kostenaufteilung
- Haftung
- Angaben zur Beendigung
- Unterschriften der Beteiligten

Facts:

Eine Absichtserklärung ist kein Vertrag und hat somit keine rechtlichen Konsequenzen. Es ist vielmehr ein Ausdruck der beginnenden Zusammenarbeit. Die zentrale Bedeutung einer Absichtserklärung besteht darin, dass grundsätzliche Fragen gemeinsam erläutert werden, Vertrauen zueinander aufgebaut wird und durch die Verschriftlichung ein bewusster Schritt in Richtung Kooperation getätigt wird. Der Aspekt der Vertraulichkeit innerhalb der Absichtserklärung kann durch eine Verschwiegenheitserklärung konkretisiert und rechtsverbindlich werden.

Verschwiegenheitsvereinbarung

Im Gegensatz zur unverbindlichen Absichtserklärung zieht der Verstoß gegen die Verschwiegenheitserklärung – auch Non Disclosure Agreement (NDA) genannt – in der Regel eine vorher frei vereinbarte „Strafe“ (Vertragsstrafe, Konventionalstrafe, Pönale) nach sich. Der Missbrauch der vereinbarten Vertraulichkeit hat klar vereinbarte Konsequenzen. Mit dieser Regelung schützen beispielsweise Kreative ihre Entwürfe im Entwicklungsprozess, und Agenturen vereinbaren so Stillschweigen über die Höhe des Etats.

Die KooperationspartnerInnen vereinbaren schriftlich, Kontakte und Details der anvertrauten Informationen, wie zum Beispiel Methoden-Know-how, nicht an Dritte weiterzugeben, den Schutz geistigen Eigentums zu respektieren und es für keine anderen Geschäftszwecke zu verwenden.



Verschwiegenheit ist in der Vorbereitungsphase einer Kooperation wichtig, ebenso während und nach Ende der Zusammenarbeit. Manchmal gilt die Schweigepflicht lediglich für ein Detail der Zusammenarbeit, manchmal für das gesamte Projekt. Die Einzelheiten sollten unbedingt schriftlich vereinbart und festgehalten werden.

Aus der Praxis:

Ein Designer lädt einen Techniker zur Entwicklung eines Prototypen ein. Die Grundidee für den Leuchtkörper ist bereits vorhanden, ein Interessent ebenfalls, sodass ein Teil der Finanzierung gesichert ist. Weil die Idee auch dem Techniker gefällt, bestätigen sie einander in einem Letter of Intent, dass sie neben ihren laufenden Projekten gemeinsam an der Idee weiterarbeiten wollen. Nach Ablauf von zwei Monaten wollen beide weitere Schritte entscheiden. Um die bestehenden und künftigen Entwürfe zu schützen, unterzeichnen die beiden zusätzlich eine Verschwiegenheitserklärung, in der sie festhalten, Dritten gegenüber die Entwürfe bis zur Präsentation vor dem Kunden nicht zu zeigen. Das Recht auf die Verwertung wird klar geregelt und die Hinterlegung des fertigen Entwurfs im CreativDepot wird vereinbart. Wer die Vereinbarung bricht, muss eine Pönale von 1.000,- Euro bezahlen.

Tipp

Bilder, Texte, Kompositionen und andere Entwürfe, die als Dateien im CreativDepot hochgeladen werden, erhalten beim Upload einen Zeitstempel. Dieses Service hilft, die eigene Urheberschaft und Nutzungsbedingungen klar zu kommunizieren. Im Fall von etwaigen späteren Rechtsstreitigkeiten kann damit der Prioritätsnachweis der Urheberschaft erleichtert werden.

Als kostenlosen Download finden Sie



das CreativDepot der creativ wirtschaft austria, das geistiges Eigentum durch einen Zeitstempel schützt:
→ www.creativdepot.at



Mehr zum Schutz geistigen Eigentums finden Sie im Serviceleitfaden „Das Kapital der Kreativen“.
→ www.creativwirtschaft.at/KapitalderKreativen

Aus der Praxis:

Ein Möbeldesigner und ein Tischler unterschrieben zu Beginn eines gemeinsamen Projekts neben einer Absichtserklärung auch eine Verschwiegenheitsvereinbarung, um konkrete Kenntnisse und Verfahren, die im Rahmen der Vorarbeiten ausgetauscht und entwickelt wurden, besser zu schützen. Sowohl die Absichtserklärung, als auch die Verschwiegenheitsvereinbarung dienten in der Folge als Basis ihres gemeinsamen Kooperationsvertrags.

Tipp

Vertragsmuster sind hilfreich beim Erkennen des Regelungsbedarfs, sollten aber nie ungeprüft und ohne Anpassung übernommen werden. Oft stammen Muster aus Deutschland und berücksichtigen nur die deutsche Rechtslage, die von der österreichischen abweichen kann. Eine Adaptierung ist praktisch immer notwendig, im Zweifel sollte Hilfe durch Profis, etwa durch RechtsanwältInnen in Anspruch genommen werden.

Kooperationsvertrag

Wenn Kreativschaffende zusammenarbeiten, insbesondere wenn sie regelmäßig an Projekten kooperieren, kann eine schriftlich fixierte Vereinbarung in Form eines Kooperationsvertrages – auch Partnerschaftsvertrag genannt – wesentlich dazu beitragen, dass die persönlichen und geschäftlichen Beziehungen mit der Weiterentwicklung mitwachsen und der wirtschaftliche Erfolg der Beteiligten langfristig auf guter Basis steht. Am Beginn reichen oft wenige Punkte, später kann der Vertrag den Bedürfnissen entsprechend erweitert werden.

Was ein Kooperationsvertrag regeln soll

- Ziel, Inhalt und Dauer der Kooperation: Worauf zielt die kreative Zusammenarbeit ab? Endet die Kooperation mit einem bestimmten Projekt? Steht die gemeinsame Entwicklung und Umsetzung von Produkten und Dienstleistungen im Vordergrund?
- Projektmanagement: Alle oder eine/r? Wer übernimmt die Organisation, zu welchen Konditionen?
- Rechte und Pflichten der PartnerInnen: Wer trägt wofür Verantwortung?
- Zahlungen, Kosten, Finanzierung: Jede/r für sich oder gemeinsame Kasse? Wird ein Sockelbetrag für die Infrastruktur, Absicherung etc. einbehalten? Wie werden Aufträge abgerechnet? Wie sieht es mit Investitionen aus?
- Interne Kommunikation, Entscheidungsfindung: Wie sieht die Unternehmenskultur aus? Gibt es einen Jour fixe? Wer darf in die Kooperation dazu?
- Externe Kommunikaton: Eine/r, zwei oder alle? Wer vertritt die Kooperation nach außen? Gibt es einen gemeinsamen Namen?
- Verwertungsrechte, Nutzungsrechte: Wie ist das Recht auf eigene Kreationen geregelt? Wem gehören gemeinsame Produkte? Jetzt und später?
- Haftung der VertragspartnerInnen und Haftungsbegrenzung: Wer muss Forderungen geltend machen, wenn die KundInnen nicht zahlen? Wer steht bei gemeinsamen Schulden gerade?
- Vertragsbeendigung: Endet die Kooperation mit der Fertigstellung eines Werks? Wie können Einzelne aussteigen? Gibt es Fristen? Wie werden die gemeinsam gesammelten Ressourcen, Kontakte und Investitionen aufgeteilt?

Kooperationsvertrag



Tipp

Überprüfen Sie vor der Unterzeichnung eines Kooperationsvertrages die vertretungs- bzw. gewerberechtliche Befugnis Ihrer gewünschten KooperationspartnerInnen. Diese Information finden Sie entweder im Firmenbuch oder im Mitgliederverzeichnis der WKO.



Mehr zum Thema KundInnenbeziehung finden Sie in der Servicebroschüre „Die Kunden der Kreativen“.

→ www.creativwirtschaft.at/KundenderKreativen



Näheres findet sich unter dem Stichwort „Firmenbuch“:
→ www.wko.at



Mitgliederverzeichnis der WKO:
→ www.firmen.wko.at



Einen Musterkooperationsvertrag finden Sie als Mitglied der Wirtschaftskammer hier als kostenlosen Download:
→ http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AngID=1&StID=468203

 In der Broschüre „Erfolgreich mit Kooperation und Netzwerken“ berichten ExpertInnen aus der Praxis. Die Experts Groups Kooperation und Netzwerke bieten Beratung und einen Förderkompass, der über Kooperationsförderung in den einzelnen Bundesländern Auskunft gibt.
→ www.kooperation-netzwerke.at

 Universitäten, Forschungszentren und andere Unternehmen sind für Klein- und Mittelbetriebe eine Chance, neue Wege zu gehen, Innovationen zu entwickeln oder neue Leistungen hervorzubringen. Der Leitfaden „Kooperationen in Forschung und Entwicklung“ unterstützt Sie beim Anbahnen, Planen und Umsetzen von erfolgreichen Kooperationen.
→ http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AnglID=1&StlID=383345&DstlID=6963

Tipp

Spätestens mit der Abgabe eines Anbots für ein Projekt, in das mehrere PartnerInnen involviert sind, sollten diese sich Gedanken über eine schriftliche Vereinbarung machen, die Verantwortlichkeiten, Provisionen, Haftungen und einen möglichen Ausstieg aus dem Projekt klärt.

Facts:

Der Kooperationsvertrag regelt das Innenverhältnis zwischen den KooperationspartnerInnen und definiert meistens auch den Außenaufttritt. Im Vergleich zu einer Absichtserklärung ist dies ein Vertrag mit rechtlichen Konsequenzen, daher müssen die einzelnen VertragspartnerInnen grundsätzlich befähigt und berechtigt sein, den Vertrag zu unterzeichnen und die vereinbarten Punkte zu erfüllen. Durch den Vertragsbruch einer Seite kann die/der andere Partner/in ganz oder teilweise von ihrer Verpflichtung zur Erfüllung des Vertrags befreit werden.



Jürgen Rajh
Designer

www.kachelofen.net

In guter Gesellschaft

Welche Rechtsformen stehen zur Auswahl? Welche Verpflichtungen gehe ich dabei ein? Wer haftet wofür? Wann beginnt eine Geschäftspartnerschaft rechtlich gesehen?

Eine eigene Rechtsform für dauerhafte GeschäftspartnerInnen schafft mit einem Namen oder einer Marke Identität für sich selber, für die PartnerInnen, aber auch für KundInnen und den Wettbewerb. Um den passenden Rahmen zu finden, lohnt es sich Vor- und Nachteile der einzelnen Rechtsformen kritisch zu prüfen. „Ein Verein wirkt sich positiv auf die Umsetzung kreativer Unternehmungen aus und erleichtert es, gemeinsam einer Ideologie nachzugehen“, meint Barbara Sommerer, Mitgründerin von eeza. Eine GmbH signalisiert Professionalität und berücksichtigt das Schutzbedürfnis in Haftungsfragen. Der Aufwand für Gründung und Betrieb der Rechtsformen ist dabei unterschiedlich hoch.

Tipp

Schlüsselfragen

- Wie weit soll die persönliche Haftung der KooperationspartnerInnen gehen?
- Welche Rechtsform passt zum strategisch geplanten Auftritt?
- Welche Kosten sind mit welcher Rechtsform verbunden?

Hilfe bei der Wahl der passenden Rechtsform bieten GründerInnen-service und Rechtsservice der Wirtschaftskammer. Ihren Mitgliedern stellt die WKO auch kostenlose Vertragsmuster der einzelnen Gesellschaften als Download zur Verfügung.



→ www.gruenderservice.at
→ www.wko.at

Auch das Portal der GO! Gründer Offensive der Erste Bank und Sparkassen bietet KooperationspartnerInnen beim Start-up Zugang zu Werkzeugen, Checklisten sowie Infos zu Beratungsangeboten und Workshops. Die GO! Gründer Akademie vermittelt UnternehmensgründerInnen und JungunternehmerInnen in vier Tagen alle wesentlichen Elemente zu den Themen Businessplan, Marktbearbeitung, Unternehmensziele, Marketing und Verkauf sowie Finanzen und Finanzierung.



GO! Gründer Offensive der Erste Bank und Sparkassen
→ www.go-gruendercenter.net

Tipp

Die Haftungsfrage ist bei der Entscheidung der Rechtsform ein zentraler Aspekt. Wollen Sie persönlich mit Ihrem Privatvermögen haften oder das Unternehmen als juristische Person haften lassen?

Mit dem Umsatz steigen auch Risiken, wodurch eine Rechtsform mit beschränkter Haftung zu erwägen ist. Lediglich im Falle von fahrlässigen Handlungen haften die Vorstände weiterhin persönlich, etwa wenn diese es versäumt haben, einen Konkurs rechtzeitig anzumelden, wenn Zahlungsunfähigkeit droht.

Da im Kreativsektor selten hohe Investitionen getätigt werden, sondern meist Arbeitszeit projektbezogen weiterverrechnet wird, beschränken sich die Risiken auf Klagen wegen Lizenzverletzungen oder eine allfällige Gefährdung von Menschen zum Beispiel beim Aufbau einer Bühne. Für solche Risiken empfiehlt sich, eher Nutzungsbewilligungen einzuhalten oder entsprechende Versicherungen abzuschließen, als viel Aufwand in die Gründung einer Firma mit beschränkter Haftung zu stecken.

Ab einer gewissen Unternehmensgröße oder bei haftungsanfälligen Tätigkeiten können sich die Risiken jedoch multiplizieren, womit wiederum die Beschränkung der Haftung ein sinnvoller Schritt wäre. Somit ist stets auch abzuwägen, welche Bedrohungen es tatsächlich gibt, die eine beschränkte Haftung abwehren könnte.

Gesellschaft bürgerlichen Rechts GesbR

Die „lose Kooperation“ ist unter Kreativen zwar weit verbreitet, sie definiert aber keine spezielle rechtliche Basis. ARGE oder Label werden in der Kreativwirtschaft wesentlich häufiger genannt, als deren rechtliche Grundlage, nämlich die Gesellschaft bürgerlichen Rechts GesbR.

Kreative arbeiten gern in Gesellschaft. Wenn sich beispielsweise zwei GrafikerInnen mit einem gemeinsamen Entwurf an einem Wettbewerb beteiligen, begründen sie damit automatisch eine GesbR, eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts, weil sie „ihre Arbeitskraft oder Vermögensgegenstände zum gemeinsamen Nutzen einbringen“.

Kreativschaffenden ist der Schritt in eine gemeinsame Rechtsform, die Gründung einer GesbR, häufig gar nicht bewusst, dennoch gilt: Sie entsteht in dem Moment, in dem sie mit ihrer Arbeit beginnen. Sinnvollerweise sollte eine GesbR auf Basis eines schriftlichen Kooperationsvertrags so gestaltet werden, dass für klare Verhältnisse und gute Beziehungen unter GeschäftspartnerInnen gesorgt ist. In diesem Gesellschaftsvertrag lassen sich unter anderem die wechselseitigen Rechte und Pflichten, die Aufgaben der Geschäftsführung, die Vertretung und Geschäftsführungs- und Vertretungsbefugnisse und Regeln für das Ausscheiden von PartnerInnen beschreiben.

Da die Gesellschaft bürgerlichen Rechts keine eigene Rechtspersönlichkeit besitzt, haftet jede und jeder der UnternehmerInnen für alle Geschäfte mit dem vollen Privatvermögen und ist grundsätzlich auch für jeden abgeschlossenen Vertrag verantwortlich. Vertragspartnern ist jede/r für sich. Auch die Gewerbeberechtigung muss jede/r Einzelne/r vorweisen können. Im Firmenbuch kann die Gesellschaft bürgerlichen Rechts nicht eingetragen werden, sehr wohl können sich aber die beteiligten EinzelunternehmerInnen eintragen lassen und dann die Erweiterung e.U. (eingetragenes Unternehmen) in ihrer Firmenbezeichnung anführen.



Unwissenheit schützt vor Haftung nicht. Kreativen ist die Gründung einer GesbR häufig gar nicht bewusst, dennoch gilt: In dem Moment, in dem sie mit anderen zusammenarbeiten, entsteht eine Rechtsgemeinschaft mit Bindungen und Haftungsfragen!

Weitere Informationen auf wko.at.



Überblick:

→ http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AngID=1&StID=422736&DstID=0



FAQ (nur für WK-Mitglieder):

→ [http://portal.wko.at/wk/dok_detail_file.wk?AngID=3&DocID=933346&ConlD=347676&StID=433010&titel=Gesellschaft,nach,bürgerlichem,Recht,\(Gesn bR\),-,FAQs](http://portal.wko.at/wk/dok_detail_file.wk?AngID=3&DocID=933346&ConlD=347676&StID=433010&titel=Gesellschaft,nach,bürgerlichem,Recht,(Gesn bR),-,FAQs)



Vertragsmuster zum Download (nur für WK-Mitglieder):

→ http://portal.wko.at/wk/dok_detail_file.wk?AngID=3&DocID=1214073&ConlD=435356&StID=522021&titel=Gesellschaftsvertrag,über,die,Errichtung,einer,Gesellschaft,nach,bürgerlichem,Recht

Bürogemeinschaft als GesbR

Mieten sich drei Kreative ein Büro, um dort Arbeitsplätze einzurichten und die Infrastruktur gemeinsam zu nutzen, begründen sie mit der Bürogemeinschaft zugleich eine GesbR. Diese Rechtsform bietet ihnen auch die Möglichkeit, den Umfang ihrer gemeinsamen Aktivitäten auszuweiten, indem sie etwa gemeinsam in den Kauf von Hardware investieren und auch sonstiges Büromaterial zu günstigeren Konditionen einkaufen.

So teilt sich die Grafikerin Elisabeth Marek mit zwei Kollegen ein Gemeinschaftsbüro, das sie gemeinsam mieten. In einem schriftlichen Vertrag haben sie unter anderem festgehalten, dass sie die Kosten fürs Büro, wie die Einrichtung, laufende Miete, Internet, Reinigung, etc. vierteln. Die Buchhaltung für das Mietobjekt macht jede/r von ihnen für ein Quartal, und wenn jemand aus der Bürogemeinschaft aussteigt, dann muss diese/r sich um Ersatz kümmern. Die Kündigungsfrist beträgt drei Monate. „Ich bin froh, dass wir diesen Vertrag nun unter Dach und Fach und viele Aspekte schriftlich geregelt haben. Das hat mir auch bewusst gemacht, dass nun eine ernsthaftere Art der Kooperation beginnt, und das tut gut“, so Elisabeth Marek.

Welche vertraglichen Vereinbarungen sollten Bürogemeinschaften zu Beginn klären?

- Was ist in der Miete inbegriffen (Raum, Reinigung, Infrastruktur, Office-Pakete...)?
- Nach welchen Kriterien werden die Kosten geteilt?
- Was darf wer nutzen?
- Wird nach dem Umsatz der Einzelnen oder nach fixen Sätzen abgerechnet?
- Wie sieht die Aufgabenverteilung aus? Wer organisiert die Finanzen, wie etwa Miete, Betriebs- und Internetkosten? Wer ist für Reparaturen verantwortlich?

- **Wie werden Entscheidungen getroffen?**
- **Ist jede/r für sich verantwortlich oder gibt es ein gemeinsames Konto?**
- **Gibt es eine Kernarbeitszeit?**
- **Welche Konditionen gelten für diejenigen, die aus der Gemeinschaft weggehen?**
- **Wer kümmert sich um NachmieterInnen?**
- **Wie lange dauert die Kündigungsfrist?**
- **Werden Renovierungsarbeiten verlangt oder verrechnet?**
- **Wie werden die gemeinsamen Anschaffungen abgegolten?**

Arbeitsgemeinschaft ARGE und Label – Varianten einer GesbR

Arbeitsgemeinschaften bezeichnen Kooperationen, die nicht auf Dauer ausgelegt sind, sondern zur Umsetzung konkreter Projekte dienen, dazu zählen etwa die Arbeitsgemeinschaften von ArchitektInnen zur Planung und Errichtung eines Bauwerks. Häufig findet sich in der Kreativwirtschaft die Bezeichnung Label, die früher ausschließlich als Marke der Musikindustrie und der Modewelt galt. Heute wird der Begriff auch als Dachmarke für ein kreatives Netzwerk verstanden, das von einer Gruppe oder von Einzelpersonen gemanagt wird. Die beteiligten Unternehmen verbindet mehr als die eben zitierte Bürogemeinschaft, oft entstehen sie aber gerade durch die räumliche Nähe. Zuerst teilen sich Kreative ein Büro, bald darauf Aufträge und einen gemeinsamen Namen. Der Name und das Logo der Arbeitsgemeinschaft bzw. des Labels scheinen auf jeder Rechnung auf, darunter ist der Firmenname des Unternehmens angeführt, das den Auftrag tatsächlich beauftragt bekommt. Wichtig ist, dass die gemeinsame Marke geschützt wird, weil sie sonst leicht missbraucht werden kann. Zu klären bleibt, wer tatsächlich InhaberIn des Labels ist und unter welchen Bedingungen es benutzt werden darf.



Mehr zum Thema Markenschutz finden Sie im Serviceleitfaden „Das Kapital der Kreativen“.

→ www.creativwirtschaft.at/KapitalderKreativen

Tip

Auch wenn am Beginn einer Kooperation noch nicht alle Details fixiert werden können, sollten Sie diese drei zentralen Aspekte gemeinsam überlegen und schriftlich regeln: Wer macht was? Wer bezahlt wofür wie viel? Wer erhält welchen Teil des Gewinns?

In der Kreativwirtschaft entstehen häufig Arbeitsgemeinschaften, weil KundInnen zwar das kreative Potenzial mehrerer ExpertInnen in Anspruch nehmen, aber weder Zeit noch Energie für die Koordination der unterschiedlichen Leistungen aufbringen wollen. Sie zahlen für Ideen, Webdesign, Grafik, Text und Projektentwicklung mehrerer AnbieterInnen, die Details des Leistungspakets verhandeln sie lieber mit einer einzigen Person. Wichtig ist, dass die Abstimmung im Inneren der Kooperation gut organisiert ist, damit die KooperationspartnerInnen halten können, was im Gespräch mit den KundInnen vereinbart und „verkauft“ wird. Übrigens: Auch diese Details sollten in einer schriftlichen Vereinbarung festgehalten werden.

Rechtlich sind ARGE und Label Gesellschaften bürgerlichen Rechts. Als VertragspartnerIn tritt nicht die ARGE, das Label oder die GesbR selbst auf, sondern eine einzelne handelnde Person. Diese haftet auch nach außen für allfällige Schäden oder Mängel. Im Inneren der Gesellschaft können die Haftungsfragen individuell geregelt sein und notfalls im Regress eingefordert werden.

Aus der Praxis:

Mehrere Unternehmen aus dem Werbebereich haben sich unter einem gemeinsamen Label zusammengeschlossen. Die Dachmarke wird dabei als Marketing-Tool eingesetzt, das die Kompetenz der Ein-

zelen verstärkt, dennoch bleibt jedes Unternehmen der Kooperation selbstständig. Anfragen an die Gruppe landen bei der Kommunikationsexpertin, deren Aufgabe es ist, die Aufträge anzunehmen und an einzelne Gruppenmitglieder weiterzuleiten. Wenden sich AuftraggeberInnen an ein anderes Mitglied, so übernimmt der- oder diejenige meist die Projektleitung. Für interne Leistungen werden einander Angebote gestellt und 1:1 an die KundInnen weiterverrechnet.

Der größere Nutzen der Kooperation stellt sich erfahrungsgemäß nur ein, wenn wichtige Fragen für alle klar sind, etwa wer mit KundInnen kommuniziert, wie Aufträge abgewickelt werden oder wie die Teilung der Einnahmen aussieht. Übernimmt eine Person die Auftragsabwicklung, sollte der Aufwand ebenfalls entsprechend abgegolten werden.

Tipp

Akquise kostet Zeit. Die Zeit, die einzelne in einer Kooperation aufwenden, um Aufträge zu lukrieren, sollte daher honoriert werden. Zum Beispiel als fix vereinbarter Prozentsatz der Auftragssumme. So lassen sich Unausgewogenheit und Streit vermeiden.

Die Teilung der Einnahmen wird unterschiedlich gehandhabt. Die Leistungen können bereits im Angebot bewertet und dementsprechend honoriert werden. Andere entscheiden sich für eine gemeinsame Kasse. Ein Teil der Einnahmen bleibt und wird für gemeinsame Anschaffungen einbehalten, vom Rest werden die Leistungen nach einem vereinbarten Prozentsatz bezahlt.

Tipp

Auch wenn zu Beginn einer Kooperation die Auftragslage noch überschaubar ist, empfiehlt sich eine schriftliche Vereinbarung, in der Details zur Projektleitung, Margen für Koordination und Akquise oder gemeinsame Anschaffungen geregelt werden. Schriftlichkeit ermöglicht jene interne

Transparenz, die Kooperationen gerne als Charakteristikum der gemeinsamen Arbeit angeben.

Bei Bauvorhaben und anderen Großprojekten führt die Erledigung des Auftrags oft plangemäß zur Beendigung der Arbeitsgemeinschaft. Bei Labels innerhalb der Kreativwirtschaft ändert sich manchmal der Arbeitsschwerpunkt, oder es tun sich einfach neue Perspektiven auf, sodass Einzelne die Kooperation verlassen. Kreative Kooperationen profitieren von unterschiedlichen Blickwinkeln, manchmal gehen sie gerade deshalb auseinander. In jedem Fall tragen klare Vereinbarungen dazu bei, dass Ausstiegsszenarien schon von vornherein geklärt werden, um mögliche Streitigkeiten zu vermeiden.



Nennen Sie KundInnen und möglichen KooperationspartnerInnen ihre Rechtsform. Das schafft auch Klarheit hinsichtlich Ihrer Möglichkeiten und Vertrauen.

Facts:

Eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts entsteht durch die unternehmerische Zusammenarbeit von mindestens zwei Personen. Kreative nutzen diese Rechtsform als Büro- und Arbeitsgemeinschaft, oft auch Label genannt. Die GesbR regelt ausschließlich das Innenverhältnis zwischen den KooperationspartnerInnen. Dritten gegenüber haften die EinzelunternehmerInnen persönlich. Die Gründung ist einfach und kostengünstig, ein Einlagekapital ist nicht erforderlich. Die GesellschafterInnen behalten ihren Rechtsstatus, sie haften allerdings mit ihrem gesamten Privatvermögen.



Sigrid Gramlinger-Moser
Webentwicklerin

www.webgras.at

SpezialagentInnen für Aufgabenteilung: Community of Practice

creagenten – ein Label aus Oberösterreich

Leonding: Institut für Mediation und Kommunikation

Im Sommer 2008 trafen einander fünf Selbstständige im Rahmen einer Netzwerkveranstaltung der Creative Community Linz. Im gemeinsamen Austausch und Gespräch wurde der Wunsch konkret: „Tama uns zusammen.“

Ein gemeinsamer Auftritt als Marketinginstrument war das Ziel. Darin unterscheiden sie sich von zahlreichen anderen Labels auf dem Markt: „Die creagenten sind nicht unsere einzige Identität und Basis der unternehmerischen Existenz. Wir haben alle unsere eigenen Unternehmungen und können dieses Tool zusätzlich bei unserer Vermarktung gut nutzen. Das macht uns emotional freier, weil nicht alles an den creagenten hängt.“ Dennoch sind die creagenten mehr als ein loses Netzwerk. Sie verstehen sich als KollegInnen und als Community of Practice.

Dachmarke und undercover

Derzeit sind sieben UnternehmerInnen unter diesem Dach vereint. Eine Vergrößerung des Kernteams streben sie auf Grund der Zunahme an Komplexität bei Abstimmungsfragen und der internen Kommunikation nicht an. Dennoch ist das operative Team projektabhängig größer: Einige arbeiten quasi „undercover“ für und mit den creagenten im Sinne von externen KooperationspartnerInnen.

Durch den gemeinsamen Außenauftritt sind sie eine GesbR. Bei Aufträgen unter dem Label creagenten stellt die/der ProjektleiterIn das Anbot und übernimmt auch den KundInnenkontakt sowie die Abwicklung. Die anderen sind rechtlich gesehen SubauftragnehmerInnen. Wichtig ist das gemeinsame Branding.

Die creagenten streben derzeit keine andere, verbindlichere Rechtsform an, solange das Projektvolumen, das unter dem Namen creagenten umgesetzt wird, konstant bleibt. Sollte es diesbezüglich zu einem Anwachsen kommen, gibt es schon erste Überlegungen bezüglich der gemeinsamen Weiterentwicklung.

Überschneidungen erwünscht

Innerhalb des Teams ist eine klare Kompetenzverteilung relevant. Bei der Teamzusammenstellung wurde darauf geachtet, dass jede/r CreagentIn ein klares Kompetenzfeld innehat. So umfasst das Portfolio mittlerweile folgende Leistungen:

Daniela Köppl steht für Konzeption, Evelyn Nöbauer für Kommunikation, Reinhard Kern für Grafikdesign, Christian Taumer für Fotografie, Markus Schneeberger für Film und Video, Hannes Gallistl für Webprojekte, Daniel Lang für Softwareentwicklung und anonyme Undercover-CreagentInnen für die Bereiche Text, Illustration, Produktion, etc. Überschneidungen in den Kompetenzfeldern sind erwünscht, da dies bei größeren Projekten die Zusammenarbeit erleichtert und die UnternehmerInnen einander auch vertreten können.

Gute Erfahrungen haben die creagenten bereits mit einer gemeinsamen Praktikantin gemacht, die für die einzelnen UnternehmerInnen aktiv war. Dies wurde durch die Bürosituation insofern erleichtert, als die meisten im selben UnternehmerInnenzentrum ihr eigenes Office haben. Die Zusammenarbeit auf der einen Seite und das „Fürsichsein“ auf der anderen Seite ist für das Label creagenten derzeit die optimale Organisationsform.

Partnerschaft mit klaren Regeln

Sie profitieren vom Erfahrungsaustausch, können einander beraten und handeln loyal zueinander. Innerhalb der Gruppe gibt es bei gemeinsamen Projekten eine Budgettransparenz, wobei Auftragneh-

merInnen insofern dadurch profitieren, dass intern keine Aufschläge zu den üblichen Marktpreisen der einzelnen CreagentInnen gemacht werden. Weiters besteht die Freiheit der Einzelnen, beispielsweise auch andere FotografInnen in ein Projekt einzubinden.

Um dies reibungslos umsetzen zu können, bedarf es offener und klarer Kommunikation untereinander. Die Entwicklung gemeinsamer Spielregeln – von Vermittlungshonoraren bis hin zur Abgeltung der Projektleitungsfunktion – ist ein gemeinsames Anliegen und ein aktiver Prozess, der nicht abgeschlossen ist.

Früher EinzelkämpferInnen – heute „creagenten“.

„Ein wichtiger Schritt“, wie sie heute meinen, der es möglich gemacht hat, die eigene Leistung eingebettet in das Portfolio einer Full-Service-Agentur anzubieten und möglichst umfangreiche Projekte mit KundInnen zu entwickeln.



© creagenten

Verein

Gemeinnützige Vereine sind gerade im Grenzbereich zwischen Kreativwirtschaft und Kultur eine beliebte Rechtsform. Auch in der Kreativwirtschaft starten gemeinsame Unternehmungen häufig als Verein, die dann später in andere Rechtsformen, wie etwa eine GmbH, wechseln. Ein Verein bildet eine ideelle Klammer für Kooperationen, die von allgemeinem Nutzen sind. Im Kreativbereich sind es vorwiegend künstlerische Vereinigungen, VeranstalterInnen oder gesellschaftspolitisch engagierte Initiativen.

Um den Vereinszweck zu erreichen, sind unternehmerische Tätigkeiten möglich. Stehen wirtschaftliche Interessen ausschließlich oder überwiegend im Vordergrund der Kooperation, eignet sich diese Organisationsform nicht. Gemeinnützige Vereine dürfen „nicht auf Gewinn gerichtet“ sein und müssen das erwirtschaftete Vermögen ausschließlich im Sinne des Vereinszwecks verwenden. Der Vorstand muss dafür sorgen, dass die Finanzierung durch eine Einnahmen-Ausgaben-Rechnung aufgezeichnet ist, bei komplexer Vereinsstruktur und größeren Umsätzen wird die doppelte Buchführung empfohlen.



So einfach die Gründung des Vereins auf der einen Seite ist, so heikel ist mitunter die Frage der „Gemeinnützigkeit“ und damit der Abgaben- und Versicherungspflicht.



Informationen und Muster zur Vereinsgründung sind auf folgenden Webseiten zu finden:

→ www.vereinsportal.at

→ www.vereinsrecht.at

→ www.bmi.gv.at/cms/bmi_vereinswesen

Zur Gründung sind mindestens zwei Personen notwendig, die konkreten Ziele müssen in den Statuten vereinbart werden. Auch die internen Vereinbarungen der Vereinsmitglieder, ihre Funktionen – von Schriftführung über Rechnungsprüfung – und die Repräsentation

nach außen (Obfrau/Obmann) werden in den Statuten geregelt. Genehmigt die Vereinsbehörde diese Statuten, kann die Kooperation im Verein beginnen: Der Vorstand muss gewählt, zwei RechnungsprüferInnen müssen bestellt werden.



Vorstandsmitglieder können dem Verein projektbezogene Leistungen in Rechnung stellen. Es ist jedoch klar zu definieren, welche Tätigkeiten Vorstandstätigkeiten und somit ehrenamtlich sind und welche projektbezogen.

Tipp

Genaue Aufzeichnungen über die Tätigkeiten von Vorstandsmitgliedern sind bei einer Überprüfung von Vorteil und können vor Schwierigkeiten bewahren. Vereine können auch vorsteuerabzugsberechtigt sein, dazu ist ein entsprechendes Ansuchen um eine UID-Nummer beim Finanzamt nötig.

Aus der Praxis:

Gemeinnützigkeit und Wirtschaftlichkeit. Zwischen diesen zwei Eckpunkten bewegt sich die Arbeit von eeza, einem Verein, der als KünstlerInnenkollektiv begann. Die Vereinsform schien den GründerInnen die ideale Form, um den eigenen Ideen Zeit und Raum zum langsamen Wachstum zu geben. Parallel dazu sind alle Vereinsmitglieder als KünstlerInnen und als Neue Selbstständige in der Kunst- und Kulturszene unternehmerisch tätig. „Ich muss und kann nicht immer an Profit denken, der Verein ist gelebte Gemeinnützigkeit. Doch als Neue Selbstständige möchte und muss ich Geld verdienen. Die Unternehmensform Verein ermöglicht mir dieses Spiel meiner zwei Identitäten“, meint Barbara Sommerer von eeza.

Tipp

Manche Förderungen werden nur an „Institutionen“ vergeben, wie etwa durch die EU. Eine solche „Institution“ ist zum Beispiel ein Verein.

Facts:

Zur Gründung eines Vereins sind zwei Gründungsmitglieder und ein gemeinnütziger Vereinszweck notwendig. Auf Grund der geringen Errichtungskosten (etwa 50,- Euro) und des überschaubaren Verwaltungsaufwands – regelmäßige Sitzungen, Protokolle und Meldungen an die Vereinsbehörde – nutzen Kreative die Vereinsform gerne in der Startphase von Kooperationen. Bei unternehmerischen Tätigkeiten ist auf Abgaben- und Versicherungspflicht von Angestellten zu achten.



Musterstatuten und die notwendigen Formulare zur Errichtung eines Vereins finden Sie hier:

→ www.bmi.gv.at/cms/BMI_Vereinswesen/muster

Gratwanderung zwischen Kunst und Kreativwirtschaft

dp Projektform Aktiengesellschaft

eeza - Verein zur Entwicklung und Erforschung zeitgenössischer Ausdrucksmittel Graz

Barbara Sommerer und Jakob Pock lernten einander vor mehr als zehn Jahren kennen, als sie gemeinsam mit anderen Kunst- und Kulturprojekte realisierten. 2009 gründeten sie eeza, den Verein zur Entwicklung und Erforschung zeitgenössischer Ausdrucksmittel, weil sie eigene Maßstäbe für Qualität und Professionalität entwickeln und umsetzen wollten. Neben Serviceleistungen für KünstlerInnen, Galerien und Kulturinstitutionen bietet der Verein bis heute auch künstlerische Beratung und Unterstützung bei Kulturprojekten.

Warum sich Sommerer und Pock damals zur Vereinsgründung entschieden? „Wir suchten eine Rechtsform, die langsames Wachstum unserer Unternehmungen ermöglicht und es zulässt, dass wir eine eigene unternehmerische Identität finden, ohne uns vorab zu sehr von Formalismen einschränken zu lassen.“ Weitere Vorteile: Bürokratischer Aufwand und Kosten waren überschaubar und die Strukturen flexibel.

Und vor dem Hintergrund sinkender staatlicher Budgets für Kunst und Kultur hofften die Vereinsmitglieder - allesamt Neue Selbstständige oder Ein-Personen-Unternehmen - auf diese Weise auch eine tragfähige Basis für die Umsetzung künstlerischer Projekte zu konstruieren.

Ein Schritt in Richtung Wirtschaft

Im Zuge der Weiterentwicklung entstand zum einen der Wunsch, der gewonnenen Identität und Struktur einen stabileren Rahmen zu geben, zum anderen hatte sich das Portfolio der KundInnen verändert: von staatlichen und halbstaatlichen hin zu privatwirtschaftlichen AuftraggeberInnen, von Einzelpersonen bis zu multinationalen Konzernen.

Es begann eine Phase des Suchens nach der geeigneten Rechtsform. Es wurden Fachleute aus Kunst, Kultur, Kulturmanagement, aber auch Wirtschaft, Industrie und Verwaltung konsultiert. Mit unterschiedlichsten Reaktionen: „Ach, eine Arbeitsgemeinschaft?“, „Was für ein Aufwand nur wegen der Kunst!“, „Projektform ist ein feststehender Begriff und darf nicht als Firma verwendet werden.“ bis „Eine spannende Geschichte, darf man da mitmachen?“

Im Herbst 2011 wurde die dp Projektform als Aktiengesellschaft nach österreichischem Recht gegründet und im Handelsregister eingetragen. Ausschlaggebend dafür waren mehrere Gründe, erklärt Vorstand Barbara Sommerer. „Zum einen ist die AG dem Verein juristisch am ähnlichsten, die Gesellschaftsform international bekannt und bietet den Organen durch Eigenverantwortlichkeit und Weisungsungebundenheit des Vorstandes den größten Handlungsspielraum.“ Die gesetzlich vorgeschriebene Struktur aus Verantwortlichkeit (Vorstand) und Kontrolle (Aufsichtsrat) mit klar definierten Prozedere helfen, wie die Praxis zeigt, den Prozess der Entscheidungsfindung einzudämmen, der in der Kunst und Kulturwelt oft ausufert.

Die Aktiengesellschaft nimmt Schwellenängste. „Wenn Vorstand mit Vorstand spricht und Themen wie Haftungskapital aus dem Handelsregister ersichtlich sind, tun sich KundInnen aus Wirtschaft und Industrie mit ungewohnten VertragspartnerInnen leichter.“

Als Plus der AG nennt Sommerer auch die Vielfalt an Beteiligungsmöglichkeiten weiterer Personen oder Gesellschaften: „Die Beteiligung ist vergleichsweise unkompliziert umzusetzen, schafft Rechtssicherheit und Ressourcen für Wachstum, zum Beispiel für eine Kapitalerhöhung, und Kooperationen wie Joint Ventures.

Was Ihnen an der Gründung einer AG noch wichtig ist? „Die Tatsache, dass wir nicht die einfachste und damit am leichtesten reversible Rechtsform gewählt haben, ist ein Statement zur Nachhaltigkeit des Engagements der Beteiligten nach innen und außen.“

Best of two worlds

Heute bestehen der Verein eeza und die Projektform AG als rechtlich voneinander unabhängige juristische Personen, die die Pole Kunst, Kreativität und Wirtschaft repräsentieren und die sich trotzdem oder gerade deshalb symbiotisch ergänzen.

„Mit der offenen und flexiblen Struktur ihres Vereins haben sich die AkteurInnen die Möglichkeit bewahrt, an allen neuen Entwicklungen in der Kunst und Kultur teilzunehmen und damit - im wahrsten Sinne des Wortes - State of the Art zu sein.

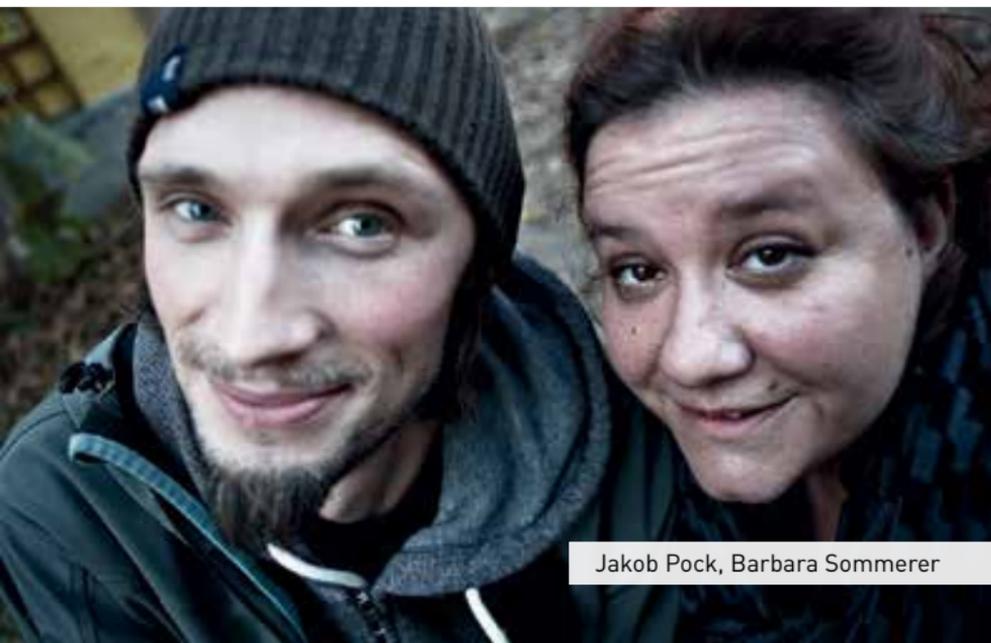
„Es bleibt Raum für Experimente und Entwicklungen, die auftragsunabhängig entstehen können“, beschreibt Jakob Pock die Situation. Mit dem eeza-Netzwerk aus Kunst- und Kulturschaffenden verfügt die AG bei der Umsetzung ihrer Projekte über bewährte KooperationspartnerInnen. Eine Win-Win-Situation, weil die AG sowohl bei eeza als auch bei deren Aktiven für zusätzliche, von staatlichen Subventionen unabhängige Einnahmen sorgt. „Die AG eröffnet den Beteiligten neue Märkte und KundInnen, die auf die durch die Rechtsform dokumentierte Kontinuität und Stabilität Wert legen“, beschreibt Sommerer die materiellen Vorteile.

Auf der ideellen Habenseite nennt sie stärkeres strukturiertes Denken und Handeln, das durch die Formalerfordernisse der AG notwendig ist. „Wir machen viele Dinge heute dadurch bewusster. Dies führt letztendlich auch zu einer beachtlichen Effizienzsteigerung.“

Bereits in der Vergangenheit waren die Kreativschaffenden gewohnt, die eigenen Handlungen aus mehr als der finanziellen Perspektive zu hinterfragen. Diese erweiterte Sichtweise wird zunehmend von Aktiengesellschaften im Rahmen der Nachhaltigkeitserfordernisse oder der corporate ethics verlangt. Eine Haltung, die den Beteiligten in der Projektform AG nicht schwer fällt.

Tipp

Zuletzt noch ein Projektform-Tipp: „Ideen zu verwirklichen, hat etwas Magisches. Denn nur wenn ich etwas probiere, kann ich erleben, dass es funktioniert.“



Jakob Pock, Barbara Sommerer



Klaus Schrefler
Visual Artist

www.schrefler.org

Offene Gesellschaft (OG) und Kommanditgesellschaft (KG)

Viele Kreative entscheiden sich für diese Rechtsformen, weil sie dadurch die Möglichkeit haben, sich gemeinsam am Markt zu positionieren und der Aufwand im Vergleich zur Gründung einer GmbH deutlich geringer ist. Notwendig sind zwei oder mehrere natürliche oder juristische Personen, die eine Vereinbarung, den Gesellschaftsvertrag, schließen, und die Eintragung der Gesellschaft im Firmenbuch. Bei Neugründungen entfallen die Gebühren von ca. 200 Euro. Ein Kapitalnachweis ist keine Gründungsbedingung.

Anders als in der GesbR ist die Gesellschaft eine juristische Person, tritt selbst als Auftragnehmerin und Auftraggeberin auf und haftet selbst.

Beträgt der Umsatz in zwei aufeinander folgenden Jahren mehr als 700.000,- Euro, ist die OG zur doppelten Buchführung und Bilanzerstellung verpflichtet. Details der Zusammenarbeit, wie die Aufgabenverteilung oder die Gewinnverteilung, werden im Gesellschaftsvertrag geregelt. Wie in allen anderen Fällen gilt auch hier, dass alle Vereinbarungen möglichst umfassend und schriftlich fixiert werden.

Im Rahmen der OG haften neben der Gesellschaft selbst auch die GesellschafterInnen persönlich und unbeschränkt. In der Kommanditgesellschaft können neben mindestens einer persönlich haftenden GesellschafterIn auch Personen beteiligt sein, die nur mit ihrer Einlage haften.

Aus der Praxis:

Bei der Errichtung von „Salon Deluxe“ entschieden sich die Fotografin Michaela Grabner und der Filmexperte Elmar Ranegger für die Vorteile der gesellschaftlich geregelten Arbeitsteilung und erweiterter Finanzierungsmöglichkeiten einer OG. Die Synergien sehen sie in der gemeinsamen Nutzung und Anschaffung der Infrastruktur und bei den Ausgaben für das Marketing. Im geschlossenen

Gesellschaftsvertrag haben sie sich zu Halbe-Halbe verpflichtet: Jede/r ist für den eigenen Arbeitsschwerpunkt zuständig und assistiert nach Bedarf. Die Aufgabenverteilung bei gemeinsamen Projekten wird von Fall zu Fall geklärt; wichtigste Vereinbarung der beiden: klare Kommunikation.



Bei der Entscheidung für die Personengesellschaft sollten Sie sich auch der Nachteile bewusst sein: die enge Bindung an die Gesellschaft und die unbeschränkte, solidarische Haftung der persönlich haftenden GesellschafterInnen für die Tätigkeit der/des jeweils anderen.

Aus der Praxis:

Der Ausstieg eines Partners hat die verbleibenden Mitglieder eines Vorarlberger Architekturbüros nachhaltig getroffen. Die mündlich von Fall zu Fall erweiterten Vereinbarungen der GesBR waren nicht schriftlich festgehalten worden und verursachten bei der Trennung Ärger und finanzielle Nachteile für beide Seiten. Als Konsequenz daraus wurde eine OG gegründet und ein ausführlicher Gesellschaftsvertrag erstellt, der auch den Aus- und Einstieg in die Gesellschaft regelt.

Genossenschaft

Genossenschaften haben das Ziel, ihre Mitglieder aus einem gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb wirtschaftlich zu fördern. Verbreitet ist diese Rechtsform etwa für Kredit-, Einkaufs-, Verkaufs- oder Siedlungsgenossenschaften. Sie entsteht mit der Eintragung ins Firmenbuch und setzt einen Genossenschaftsvertrag und die Mitgliedschaft bei einem Revisionsverband voraus.

Die Mitgliedschaft wird durch den Erwerb von Geschäftsanteilen begründet. Die einzelnen Mitglieder haften – je nach Statut – beschränkt oder unbeschränkt oder nur mit ihrem Geschäftsanteil.

In der Kreativwirtschaft ist etwa die genossenschaftliche Verwertung von Produkten und Dienstleistungen mehrerer IT-, Beratungs- oder Designunternehmen möglich.

Aus der Praxis:

Open Source for Open Minds - die osAlliance definiert sich als Genossenschaft im Sinne eines „Verbunds von Projekten, Fähigkeiten und Chancen, die aus der Zusammenarbeit der Mitglieder entstehen. Sie ist Serviceeinrichtung für deren Mitglieder und gemeinsame Aktionsplattform zur Umsetzung größerer Projekte.“ Die osAlliance bietet in ihrem Portfolio Programmierung, Projektmanagement, Support und Qualitätssicherung auf Basis freier OpenSource-Software sowie Dienstleistungen im Bereich Design und Innovationsberatung an. Seit 2012 haben die Genossenschaften osAlliance und Talente unter der gemeinsamen Marke ALLENTA weitere Geschäftsfelder eingerichtet.

Genossenschaften werden üblicherweise alle zwei Jahre von einem Genossenschaftsverband geprüft, wobei dieser auch umfangreiche Rechts- und Steuerberatung bereitstellt. Sie sind in der Kreativwirtschaft noch nicht weit verbreitet, aber gerade die Erfahrungen in der osAlliance zeigen, dass die Genossenschaft durchaus eine passende Rechtsform sein kann.



Die Projektstatuten der osAlliance erlauben die Gründung einer „Mikro-genossenschaft“ innerhalb der Genossenschaft mit klaren Regeln für Leitung, Haftung oder Provision für längerfristige Projekte, wobei auch externe PartnerInnen teilnehmen können:

→ www.osalliance.com/kooperation/services/osaprojektstatutenjan10leer.pdf



Als Interessenvertretung gewerblicher Genossenschaften bietet der österreichische Genossenschaftsverband Informationen:

→ www.oegv.info

Facts:

Die Gründung einer Genossenschaft erfordert die Mittel für die Vertragserrichtung, Firmenbucheintragung und die Initiative von mindestens zwei Personen. Der Verwaltungsaufwand ist nicht allzu groß, die Haftung in der Regel mit dem doppelten Geschäftsanteil beschränkt. Die Rechtsform ist unter Kreativen noch nicht sehr stark verbreitet, bietet den Mitgliedern aber Flexibilität und Möglichkeiten zur Umsetzung von Großprojekten.

Gesellschaft mit beschränkter Haftung GmbH

Die GmbH ist eine in Österreich weit verbreitete Gesellschaftsform, sie passt für viele Zwecke. Viele kreative Kooperationen finden in der GmbH den geeigneten rechtlichen Rahmen. Ein wesentliches Entscheidungsmerkmal und zugleich Plus ist aus dem Namen ersichtlich: die beschränkte Haftung. Bei der GmbH haften nicht die UnternehmerInnen selbst, sondern die Gesellschaft, die Rechte erwirbt, Verbindlichkeiten eingeht, klagt und geklagt werden kann. Mindestens die Hälfte des Haftungskapitals ist bei Gründung in bar einzuzahlen und wird üblicherweise für erste Investitionen verwendet.

Mit dem Kürzel GmbH assoziieren AuftraggeberInnen zumeist ein gewisses Maß an Professionalität. „Ohne diesen Schritt hätten wir einige Großaufträge nicht erhalten“, erzählen FreelancerInnen, die beide Aggregatzustände kennen, das unverbindlichere Netzwerk einer GesbR und die Gesellschaftsform GmbH. Die Erfahrung zeigt, dass kreative Unternehmen ab einer gewissen Größe komplexere Strukturen brauchen, vor allem wenn sie InvestorInnen gewinnen wollen.

Aus der Praxis: Ein hoch motiviertes Team investiert Zeit, finanzielle Ressourcen und hohen persönlichen Einsatz in die Entwicklung der Webplattform für kreatives Design. Das Projekt umfasst die Entwicklung spezieller Tools, die Umsetzung im Web und später die Produktion und den Vertrieb. Ohne stabile Struktur wäre die ohnehin schwierige Suche nach InvestorInnen ergebnislos geblieben.

Facts:

Die Gründung der GmbH erfordert einen Gesellschaftsvertrag und ein Mindestkapital von 35.000 Euro, wovon die Hälfte bei der Gründung eingezahlt werden muss. Sie eignet sich besonders für Zusammenschlüsse von PartnerInnen, die in der Gesellschaft mitarbeiten, das Risiko aber auf die Kapitaleinlage reduzieren wollen. Wenn das Auftragsvolumen wächst, das Verhältnis der PartnerInnen stabil ist und die Haftung die Möglichkeit von Einzelunternehmen übersteigt, empfiehlt sich diese Gesellschaftsform auch in der Kreativwirtschaft.



Rechtspersönlichkeit.

Was unterscheidet die verschiedenen Gesellschaftsformen? In der GesbR sind es die UnternehmerInnen persönlich, die Rechte erwerben und Verbindlichkeiten eingehen, im schlimmsten Fall klagen und geklagt werden. Sie haften persönlich mit ihrem gesamten Privatvermögen. Auch bei den Personengesellschaften (OG, KG) haften die GesellschafterInnen neben der Gesellschaft persönlich und unbeschränkt weiter. Ausnahme sind KommanditistInnen in der KG, die nur bis zur Höhe ihrer übernommenen Einlage haften. In der GmbH, im Verein, in einer AG oder bei Genossenschaften tritt nur die Gesellschaft selbst als Rechtspersönlichkeit (Vertragspartnerin) auf. Hier haftet primär diese „juristische Person“, nicht die GesellschafterInnen.



Mehr Infos auf wko.at.

Übersicht: → http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AngID=1&StID=422736&DstID=0



FAQ (nur für WK-Mitglieder):

→ [http://portal.wko.at/wk/dok_detail_file.wk?AngID=3&DocID=954053&ConID=355699&StID=444176&titel=Gesellschaft,mit,beschränkter,Haftung,\(GmbH\),-,FAQs](http://portal.wko.at/wk/dok_detail_file.wk?AngID=3&DocID=954053&ConID=355699&StID=444176&titel=Gesellschaft,mit,beschränkter,Haftung,(GmbH),-,FAQs)

Kreativ im Grätzel: Leben und Arbeiten in unterschiedlichen Unternehmensformaten

Es hat wenig Sinn, Arbeit und Leben zu trennen, meint Franz Lammer. Aus Überzeugung, weil er selbst seit Jahren im Grazer Stadtteil Lend einen Lebensraum gefunden hat, in dem es sich für Kreative offensichtlich gut leben und arbeiten lässt. Bevor er seinen Schreibtisch und damit onomato, sein eigenes Unternehmen, in den Coworking-Space von EN GARDE verlegte, war er wieder einmal an einer Schwelle angelangt, erinnert sich der Grafikdesigner. „Wie tun wir weiter? Größer werden oder kompakter und kleiner?“

onomato war in die Jahre gekommen. Erst ein Projekt unter Freunden, dann die Freelancer-Phase, gemeinsames Label, wachsende Reputation und schließlich ein Vier-Mann-Unternehmen, das einen ganzen Stadtteil ordentlich aufwirbelte.

Franz Lammer und seine Kollegen hatten sich an der FH Joanneum in Graz kennengelernt und werkten bereits zu Studienzeiten als Freelancer an ihren Projekten. Verrechnet wurde nach Aufwand. Mit organisatorischen Details und Projektmanagement wurden sie kaum behelligt, darum kümmerte sich damals ein Auftraggeber, der die vier regelmäßig mit Aufträgen versorgte. „Ein vielversprechender Start mit guter Auftragslage“, erinnert sich Lammer. Die Kontakte, die während der Kulturhauptstadtphase entstanden, bewährten sich auch nach 2003. Bei Bedarf wurden SpezialistInnen aus dem Bereich Webdesign, Text und Illustration ins Team geholt. Gemeinsame Interessen und ergänzende Arbeitsweisen waren der gemeinsame Nenner der jungen Wilden.

Kreative Größen – S bis XXL

2004 wurde ein neues Büro bezogen und nach endlosen Diskussio-

nen ein Name für das Kollektiv gefunden: onomato – Gestaltungsanstalt. Dank der Lautmalerei und seiner Nähe zu Poesie mit allen Mitteln der Kunst, zu Rhythmus und Musik erhielt dieser Name schließlich den Zuschlag der kreativen Individualisten. Neben dem Tun verband sie nun nach außen hin ein gemeinsamer Name, der als Wortbildmarke geschützt wurde. onomato stand auf jeder Rechnung, darunter war der Firmenname desjenigen angeführt, der den Auftrag tatsächlich umgesetzt hatte. Rechtlich blieben sie EPU aus den Bereichen Werbeagentur, Grafikdesign und Kunst in einer ARGE, die im Teamwork funktionierte und nach Bedarf schrumpfte und wuchs, um gemeinsame Aufträge zu verwirklichen. Auf Graz, Wien und Salzburg aufgeteilt, profitierte die Gruppe davon, dass Fragen aus Projektplanung und Organisation von den langjährigen AuftraggeberInnen und KooperationspartnerInnen übernommen wurden. Parallel dazu waren einzelne Teammitglieder aus der Arbeitsgemeinschaft mit Aufträgen ausgelastet, die separat umgesetzt wurden.

Irgendwann wurde das Büro zu klein, und das Team nahm das Angebot einer PR-Agentur, die bereits langjährige Kooperationspartnerin war, an und wechselte in repräsentative Räumlichkeiten. Ideale Arbeitsbedingungen, so schien es. Dennoch hatten die Freelancer allmählich das Gefühl, dass trotz großzügiger Infrastruktur der Raum für eigenständiges Arbeiten kleiner wurde und dass sie das Potenzial, das sie miteinander entwickelt hatten, unter diesen Bedingungen nicht optimal nutzen konnten. „Ein Emanzipationsprozess“, so Franz Lammer, der zurück in das Lendviertel führte, jenen Grazer Stadtteil, wo die onomatos begonnen hatten.

Der Preis der Emanzipation

Zeitgleich mit anderen JungunternehmerInnen aus den Bereichen Kreativwirtschaft, Gastronomie, Mode und Hairstyle, die das Viertel entdeckten, bezogen sie ein leer stehendes Geschäftslokal zu günstigen Mietbedingungen. „Es herrschte Aufbruchsstimmung, wir inves-

tierten ins Büro und hatten das Gefühl, Ballast los zu sein.“ Auch einige KundInnen und KooperationspartnerInnen verabschiedeten sich, weil die Gruppe die eigenen Honorarvorstellungen überdachte. „Zur Emanzipation gehört auch dazu, dass du das Geld verlangst, das du wert bist, und nicht immer als junge Partie günstig unterwegs bist.“

Der Gruppe gelang es, ihre Vielseitigkeit auszubauen und zugleich einen Fokus zu setzen, der sich immer mehr auf Werbung und Grafikdesign konzentrierte. Der Vorteil: die Vielfalt an onomato-Ergebnissen. Gemeinsame Prozesse werden dadurch manchmal schwierig. Nach vielen internen Diskussionen und Gesprächen mit externen BeraterInnen war klar, dass die innere Struktur sich dem Wachstum anpassen musste, weil der Aufwand für Organisation und Projektmanagement und der Bedarf an einschlägigem Know-how definitiv gestiegen waren. Aufgabenteilung, individuelle Verantwortung, gemeinsame Kassa und gemeinsame Organisation, so der Befund, waren unumgänglich.

Gesellschaftsfähig

Im Lend, wo onomato mit anderen Kreativen der Szene inzwischen mit dem legendären „Lendwirbel“ und vielen kleineren Aktivitäten kontinuierlich Schwung in die Gegend gebracht hatten, wurde Ende 2007 die Gestaltungsgesellschaft zur GmbH & Co KG. Ein Großauftrag an onomato und KooperationspartnerInnen und die damit verbundenen Haftungs- und Finanzfragen beschleunigten den Schritt. Buchhaltung, Organisation und Office-Management wurden bereits im ersten Jahr von einer Mitarbeiterin übernommen, damit die Ressourcen verstärkt in die Umsetzung kreativer Lösungen investiert werden konnten.

Und dann stellte sich wieder einmal die Frage: „Wie tun wir weiter?“ Einer der vier entschied sich für ein Angestelltenverhältnis, ein anderer entschloss sich, mit „The Infinitive Factory“ hochwertige

Drucksorten herzustellen. Markus Jausovec fand neben seiner Lehrtätigkeit in der Gesellschaft die Basis für Beratungstätigkeit, und Franz Lammer nutzt onomato nun für das Eventmanagement im Lebensraum Lend. Für ihn war klar, dass er weiterhin größere Aufträge bearbeiten wollte, und weil er die Ressourcen des interdisziplinären Kollektivs – von Kommunikationsberatung bis zur Umsetzung im Web und Print – schon bisher erfolgreich nutzen konnte, beschloss er, sich bei der Neugründung der GmbH EN GARDE anzuschließen.



Christian Ursnik, Robert Hitthaler,
Franz Lammer, Markus Jausovec

Aktiengesellschaft AG

Aktiengesellschaften werden zur Aufbringung des notwendigen Kapitals durch eine größere Zahl von GeldgeberInnen gegründet, die jedoch nur mit ihrer Kapitaleinlage, der Aktie, haften und am Gewinn beteiligt sind. Zum Schutz der AktionärInnen und GläubigerInnen ist die Gründung aufwendig und entsprechend kostenintensiv. Das Grundkapital beträgt mindestens 70.000 Euro. Nur Aktien von börsennotierten Unternehmen sind zum Handel an der Börse zugelassen.

Aus der Praxis:

Thomas Weber und Niko Alm vom Mikromischkonzern Super-Fi diskutieren intern immer wieder über die Möglichkeit, den bestehenden GmbHs eine AG als Holding darüber zu stellen. Vorteile sehen sie in der vereinfachten Austauschbarkeit ihrer Anteile, einer leichteren Beteiligung der Mitwirkenden und einer höheren Attraktivität für InvestorInnen. Nachteilig sehen sie den Mehraufwand durch etwa notwendige Wirtschaftsprüfungen und die Einführung eines Aufsichtsrates.

Limited

Seit 2009 ist es auch in Österreich möglich, mit geringem Startkapital eine „Private Limited Company“ (Limited), eine Gesellschaft nach britischem Recht zu gründen: Das Mindeststammkapital beträgt ein englisches Pfund. Was sich auf den ersten Blick als attraktive Alternative zur GmbH präsentiert, erfordert in Wirklichkeit ebenso viel Vorbereitung wie andere Gesellschaften. Nicht nur auf Grund der Übersetzungskosten erweist sich diese Rechtsform in den meisten Fällen als ziemlich kostspielig. Die in Österreich tätige Limited muss neben dem britischen Recht auch die österreichische Rechtsordnung befolgen. Wenn die Geschäftsführung einer Limited etwa gegen den unlauteren Wettbewerb verstößt oder Sozialversicherungsgesetze verletzt, haften die „Managing Directors“ auch nach österreichischem Recht und zwar persönlich.



Im Vergleich zu einer GmbH ist bei einer Limited kein Stammkapital notwendig, was auf den ersten Blick als Vorteil gesehen wird. Bedenken Sie jedoch, dass das Stammkapital einer GmbH auch Kapital ist, das nach der Gründung investiert werden kann.

Die Limited verlangt weder Beschlussprotokolle noch Generalversammlung, die Gestaltungsfreiheit der rechtlichen Vereinbarungen ist groß. Dieser Vorteil kann sich allerdings als kostspieliger Nachteil erweisen, wenn die konkreten Pflichten oder das Haftungsrisiko mit Unterstützung englischer JuristInnen bestimmt werden sollen.



Die laufenden Kosten für Übersetzungen, steuerliche und anwaltliche Beratung, Buchhaltung und Lohnbuchhaltung werden vielfach unterschätzt. Genaue Kostenplanung ist dringend anzuraten!



Detaillierte Informationen über die Gründung einer Limited bietet eine für Mitglieder kostenlose Broschüre der WKO, die als Download unter www.wko.at erhältlich ist:

→ www.wkw.at/docextern/rgp/Publikationen/Ltd.pdf

→ <http://tinyurl.com/wko-limited> (nur für WK-Mitglieder)

Facts:

Seit 2009 kann in Österreich eine britische Limited gegründet werden. Der Vorteil liegt im geringen Startkapital, als nachteilig können sich u.a. die Übersetzungskosten herausstellen. Zudem hat die Limited bisher noch nicht die gleiche Reputation in Österreich wie etwa die Rechtsform GmbH.

Die folgende Übersicht der wichtigsten Rechtsformen soll die Suche nach geeigneten Rahmenbedingungen für Ihre Kooperation erleichtern.

Die wichtigsten Rechtsformen auf einen Blick

	Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GesbR) oder Gesellschaft nach bürgerlichem Recht	Offene Gesellschaft (OG)
GesellschafterInnen	mindestens 2	mindestens 2
Gründung/ Firmenbuch	Gesellschaftsvertrag; keine Formvorschriften, entsteht durch mündliche oder schriftliche Vereinbarung	Gesellschaftsvertrag: keine Formvorschriften, entsteht durch mündliche oder schriftliche Vereinbarung und Eintragung im Firmenbuch, es genügen zwei beglaubigte Unterschriften
Rechtspersönlichkeit	keine eigene Rechtspersönlichkeit	eigene Rechtspersönlichkeit
Haftung	volle Haftung, einschließlich des Privatvermögens; jede/r haftet für die ganze Schuld	volle Haftung, einschließlich des Privatvermögens; jede/r haftet für die ganze Schuld; die/der GesellschafterIn haftet persönlich, unbeschränkt, unbeschränkbar, primär, unmittelbar und solidarisch
Gewerberecht	keine Gewerberechtsfähigkeit, d.h. jede/r GesellschafterIn braucht einen oder mehrere Gewerbescheine	Gewerberechtsträgerin ist die Gesellschaft; ein/e gewerberechtliche/r GeschäftsführerIn ist zu bestellen, dies können entweder ein/e oder mehrere GesellschafterInnen oder ein/e voll versicherungspflichtige/r ArbeitnehmerIn sein.
Steuer	Einkommensteuerpflicht für GesellschafterInnen auf ihren Gewinnanteil	Einkommensteuerpflicht für GesellschafterInnen auf ihren Gewinnanteil wie GesbR
Sozialversicherung	pflichtversichert bei der Sozialversicherung der gewerblichen Wirtschaft	pflichtversichert bei der Sozialversicherung der gewerblichen Wirtschaft

Kommanditgesellschaft (KG)
mindestens 2
wie OG
eigene Rechtspersönlichkeit
KomplementärIn: Haftung wie bei OG, die KommanditistInnen haften primär, unmittelbar, persönlich und solidarisch, aber beschränkt bis zur Höhe ihrer eigenen Einlage
Gewerberechtsträgerin ist die Gesellschaft; ein/e gewerberechtliche/r GeschäftsführerIn ist zu bestellen, dies kann entweder ein/e oder mehrere KomplementärInnen oder ein/e voll versicherungspflichtige/r ArbeitnehmerIn sein.
wie OG
KomplementärInnen wie OG; bei einer Anstellung werden KommanditistInnen nach ASVG versichert; KommanditistInnen mit unternehmerischem Mitspracherecht sind nach GSVG versichert; bei bloßer Kapitalbeteiligung ist keine Pflichtversicherung notwendig

	Gesellschaft mit beschränkter Haftung	Genossenschaft
GesellschafterInnen	mindestens 1	mindestens 2
Gründung/Firmenbuch	Gesellschaftsvertrag durch Notariatsakt; Anwaltskosten ca. 1.500 Euro, für die/den NotarIn etwa 1.000 Euro; Bankbestätigung über 17.500 Euro Stammkapital muss bei Eintragung ins Firmenbuch vorgelegt werden; Mindestkapital beträgt insgesamt 35.000 Euro, davon ist die Hälfte einzuzahlen	Genossenschaftsvertrag (ohne Notariatsakt); entsteht mit der Eintragung im Firmenbuch; Kosten: Vertragserrichtung; zwingende Organe: Vorstand, Generalversammlung; ein Aufsichtsrat kann in bestimmten Fällen erforderlich sein; die Mitgliedschaft bei einem Revisionsverband ist verpflichtend vorgesehen (Kosten variabel je nach Umsatz plus Revisionsaufwände)
Haftung	Die Haftung der GesellschafterInnen beschränkt sich prinzipiell auf die Höhe der Einlagen. Eine Haftung der handelsrechtlichen GeschäftsführerInnen ist möglich; mögliche Haftung der GesellschafterInnen gegenüber Kredit gewährenden Instituten.	Das Gesetz kennt folgende Typen von Genossenschaften: <ul style="list-style-type: none"> ■ Genossenschaft mit unbeschränkter Haftung (Haftung der GenossenschafterInnen solidarisch; Deckungspflicht), ■ Genossenschaft mit beschränkter Haftung (Haftung nur bis zu einem bestimmten, im Voraus festgesetzten Betrag), ■ Genossenschaft mit Geschäftsanteilshaftung.
Gewerberecht	Gewerberechtsträgerin ist die GmbH, GmbH ernennt gewerberechtliche GeschäftsführerInnen	Gewerberechtsträgerin ist die Genossenschaft, Genossenschaft ernennt gewerberechtliche GeschäftsführerInnen.
Steuer	Körperschaftssteuer 25 Prozent vom Gewinn, Mindestkörperschaftssteuer von 1.750 Euro pro Jahr. Bei Ausschüttungen muss zudem Kapitalertragsteuer abgeführt werden. Unterm Strich entsteht eine Steuerquote von 43,75 Prozent.	Körperschaftssteuer
Sozialversicherung	geschäftsführende GesellschafterInnen bei Beteiligung unter 25 Prozent: ASVG; bei Beteiligung über 50 Prozent: GSVG; bei Beteiligungen zwischen 25 und 49 Prozent: ASVG oder GSVG	keine Sozialversicherungspflicht bei bloßer Kapitalbeteiligung

Aktiengesellschaft	Verein
mindestens 1	mindestens 2
Genossenschaftsvertrag (ohne Notariatsakt); entsteht mit der Eintragung im Firmenbuch; Kosten: Vertragserrichtung; zwingende Organe: Vorstand, Generalversammlung; ein Aufsichtsrat kann in bestimmten Fällen erforderlich sein; die Mitgliedschaft bei einem Revisionsverband ist verpflichtend vorgesehen (Kosten variabel je nach Umsatz plus Revisionsaufwände)	Vereinsstatuten; entsteht mit der Genehmigung der Vereinsbehörde; Vergebührung ca. 50 Euro
<p>Je nach Funktion gibt es unterschiedliche Haftungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Haftung der Vorstandsmitglieder und ■ Haftung der Aufsichtsratsmitglieder. 	Der Verein haftet mit seinem Vermögen. Eine Haftung der OrganwalterInnen ist bei Fahrlässigkeit möglich.
Gewerberechtsträgerin ist die Aktiengesellschaft, gewerberechtliche/r GeschäftsführerIn notwendig	Gewerberechtsträgerin ist der Verein, gewerberechtliche/r GeschäftsführerIn notwendig; darf gewerblich nur eingeschränkt tätig sein (sonst Wettbewerbsverzerrung wenn steuerliche Begünstigung).
Körperschaftsteuer: 25 Prozent vom Gewinn, Mindestkörperschaftsteuer von 3.500 Euro pro Jahr; Kapitalertragssteuer von 25 Prozent auf ausgeschüttete Gewinne	steuerbegünstigt unter bestimmten Voraussetzungen
Vorstandsmitglieder sind ASVG-pflichtversichert; keine Sozialversicherungspflicht bei bloßer Kapitalbeteiligung	Die mittätigen Organe unterliegen der Sozialversicherungspflicht: entweder ASVG oder GSVG je nach Vertragsgestaltung.

Ganzheitlich und grenzüberschreitend: der Mikromischkonzern Super-Fi

Unternehmensnetzwerke, die eine breite Angebotspalette am Markt präsentieren, gibt es einige. Die meisten decken das mit mehr oder weniger fundierten Kooperationen ab. Eine Konstruktion wie der Super-Fi-Mikromischkonzern, der sein Leistungsspektrum im Bereich Medienentwicklung und -produktion in enger Kooperation mehrerer GmbHs organisiert hat, ist auch international selten zu finden. Den eigentlichen USP sehen die Beteiligten in ihrer Organisationsform: Zurzeit arbeiten unter dem Konzerndach acht GmbHs in Österreich plus zwei Auslandsbeteiligungen tatsächlich zusammen. Tendenz steigend.

Ein Aggregat aus New-Media-Agentur und Contenthaus

Ende 2001 wurde Super-Fi als Aggregat aus New-Media-Agentur und Contenthaus gegründet. The Gap, seit Jahren Aushängeschild kreativen Magazinjournalismus, war schon damals fixer Bestandteil des Clusters. Der Wunsch nach Professionalisierung führte 2004 zur Gründung eines eigenen Verlags: Monopol Medien. Bereits damals bot sich die Gelegenheit, das Unternehmen der Vermieter zu übernehmen: die m-otion GmbH (Software).

Geburt des Mikromischkonzerns

Die Übernahme von m-otion GmbH wurde zur Geburtsstunde des Mikromischkonzerns, dessen Namen augenzwinkernd auf die sinnvolle Aufteilung in Produktionseinheiten anspielt: Technik – Inhalt – Kreation. „Wir konnten für alle Medien produzieren und auch die notwendigen Inhalte selbst schaffen bzw. gleich die Medien selbst entwickeln, was auch insgesamt gesehen unsere Kernkompetenz darstellt.“

Wachstum und „globale“ Vergrößerung

In den folgenden Jahren wurden die Produktionen in eigene GmbHs ausgegliedert: qnipp (Software-Development) und nked (Film und Motion-Design). Die Gründung eines Unternehmens im Bereich Performance-Marketing folgte. Zuletzt waren dann 2012 mit der Videoplattform whatchado und der Veranstalterin des Festivals Waves, der Comrades GmbH, die letzten Neuzugänge am Start.

Die passenden GeschäftspartnerInnen

Im Mikromischkonzern haben sich UnternehmerInnen gefunden, die willens und in der Lage sind, individuelle Interessen zurückzustellen, um solidarisch an einem gemeinsamen Ganzen zu arbeiten, das nur in seiner Gesamtheit stark ist. Dass sich dabei jede einzelne Firma rechnen muss, zählt zum unternehmerischen Selbstverständnis. Doch die einzelnen UnternehmerInnen akzeptieren, dass nur der Blick auf den gesamten Mikromischkonzern zum nachhaltigen Erfolg führt.

Spielregeln und Identität

Persönliche Besprechungen, auch „Boards“ genannt, gewährleisten den Austausch unter den GmbHs und es gibt Konsens darüber, wie das Zusammenspiel der Unternehmen funktioniert. Die interne Kommunikation ist wichtig, da 80 Personen – alle in Angestelltenverhältnissen – involviert sind. Um die gemeinsamen Ziele zu gewährleisten, werden in Besprechungsrunden zwei- bis dreimal pro Jahr größere Zusammenhänge diskutiert und maßgebliche strategische Entscheidungen getroffen.

„Die handelnden Personen sind hier ganz einfach seit Jahren auf einer Linie“, beschreibt Niko Alm die Atmosphäre im Konzern. „Sie passen zueinander, und wer nicht dazu passt, trifft in der Regel für sich selbst den Entschluss zu gehen. Das betrifft GesellschafterInnen ebenso wie MitarbeiterInnen.“

Einstiegs- und Ausstiegsszenarien

Wer mittun will, ist prinzipiell willkommen. „Einsteigen bei uns können all jene im Mikromischkonzern, die uns davon überzeugen können, dass sie für die Firmengruppe gut sind“, meint Thomas Weber. Aussteigen ist relativ einfach: „Üblicherweise nehmen wir dann die Anteile zurück und trennen uns in aller Freundschaft mit weiterer wechselseitiger Verbundenheit. Bis jetzt gab es in dieser Hinsicht niemals böses Blut.“

Zukunftspläne

Nach fast einem Jahrzehnt sind die Überlegungen zur Gründung einer gemeinsamen AG sehr konkret. Ein Vorteil der AG wäre die leichtere Austauschbarkeit von Anteilen und die höhere Attraktivität für InvestorInnen, doch gibt es keinen zwingenden Grund, da derzeit kein Investment nötig ist. Auch der erhöhte Aufwand, der mit Wirtschaftsprüfungen und der Bildung eines Aufsichtsrates verbunden ist, schiebt die definitive Entscheidung für die AG einstweilen auf.

„Summa summarum ist der Mikromischkonzern sehr fit, den Herausforderungen der Kommunikationswelt im zweiten Jahrzehnt zu begegnen, egal ob im Auftrag anderer Unternehmen (Werbung, Social Media, Corporate Publishing, ...) oder in Bezug auf Eigenmedien“, so die Überzeugung von Niko Alm und Thomas Weber.



Mikromischkonzern Super-Fi

© Christian Aysner

Banken und Business Angel

Wie finde ich InvestorInnen für meine Ideen?

Gute Ideen und kreative Unternehmungen müssen auch finanziert werden. Ein Viertel bis ein Drittel des notwendigen Kapitals sollten die GeschäftspartnerInnen selbst in Form von Eigenmitteln mitbringen. Die restlichen Mittel können aus anderen Finanzierungsquellen stammen.

Aus der Praxis:

Von Wien bis Moskau suchte ein Wiener Start-up nach PartnerInnen, die bereit waren, in ihr Projekt zu investieren. Die Durststrecke dauerte zwei Jahre. Die fehlende finanzielle Basis und die Suche haben unglaublich viele Ressourcen gebunden, erzählen die DesignerInnen rückblickend. Ihr Resümee aus der Erfahrung: „Kein Start ohne finanzielle Sicherheiten.“

Wer andere ins Boot holen will, muss sich neben den persönlichen Kernkompetenzen Klarheit über die eigenen finanziellen Möglichkeiten und den Finanzierungsbedarf schaffen. Ein Businessplan ist zwar kein Muss, das professionelle Konzept schafft aber klare Verhältnisse und damit eine gute Verhandlungsbasis mit potenziellen KooperationspartnerInnen. Er soll vor allem zeigen, wie viel Kapital zur Umsetzung einer Geschäftsidee notwendig ist, und wie der Bedarf gedeckt werden soll.

Das Geld für eine Kooperation kann aus mehreren Quellen kommen:

- Eigenkapital,
- Krediten,
- geförderten Krediten (mit Unterstützung von Förderinstitutionen),
- Förderungen,
- Beteiligungen externer PartnerInnen.

Crowdfunding oder Schwarmfinanzierung heißt das Finanzierungsmodell, bei dem das Kapital vieler Einzelner über eine Webplattform gesammelt wird. „Es ist ein schönes Stück Arbeit, und nicht jedes Projekt funktioniert automatisch“, warnt ein Social-Media-Experte vor Illusionen. Crowdfunding-Kampagnen müssen gut geplant sein. „Sie müssen es schaffen, die Netzwerke zu begeistern, brauchen eine gut funktionierende Social-Media-Architektur und vor allem begeisterte Leute, die sie umsetzen!“

Erste Erfolgsbilanzen liefern kickstarter.com auf internationaler Ebene und die Plattformen startnext und respect in Österreich. „Crowdfunding ist keinesfalls ein Selbstläufer“, beurteilt der Experte den Status quo. Aber: „Wenn man es ernsthaft verfolgt, ergeben sich gerade für Kreativschaffende gute Chancen für die Finanzierung und für die Öffentlichkeitsarbeit.“



- www.kickstarter.com
- www.startnext.at
- www.respekt.net



Mehr zum Thema Crowdfunding finden Sie im Serviceleitfaden „Das Kapital der Kreativen“.
→ www.creativwirtschaft.at/KapitalderKreativen

Die Erste Bank hat spezielles Know-how über die Kreativwirtschaft aufgebaut.* Ihre MitarbeiterInnen sind auf die spezifischen Bedürfnisse der Kreativen vorbereitet und unterstützen sie bei der finanziellen Umsetzung ihrer Geschäftsideen.

Die GO! GründerCenter der Erste Bank und Sparkassen bieten zudem kompetente Beratung in allen Belangen der Unternehmensgründung. ExpertInnen unterstützen mit Rat und Tat, um häufig auftretende Fehler beim Start zu vermeiden, und informieren über Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten.

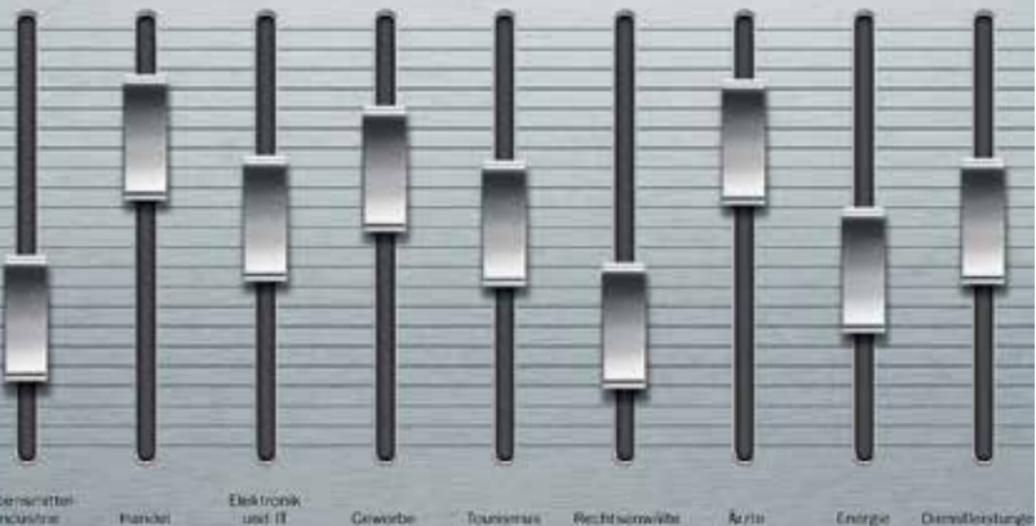
 Das GründerCenter-Portal bietet Zugang zu nützlichen Werkzeugen, hilfreichen Checklisten sowie Infos zu Beratungsangeboten und Workshops.
→ www.go-gruendercenter.net

 Bei der Erstellung eines Businessplans helfen Informationen auf www.gruenderservice.at oder www.i2b.at, wo der kostenlose Ratgeber „Keine Angst vor dem Business Plan“ bestellt werden kann. Außerdem gibt es dort unter „Unser Service“/„Nützliche Tools“ das interaktive Businessplan-Tool „Plan4You Easy“.
→ www.gruenderservice.at

 Das GründerInnenservice der WKO und das WIFI-UnternehmerInnenservice haben Basics für das erfolgreiche Bankgespräch in einem Leitfaden zusammengefasst, der als Download erhältlich ist.
→ www.gruenderservice.at/publikationen

 „Richtig finanzieren für kleine und mittlere Unternehmen“ heißt die Broschüre der Erste Bank, in der wichtige Informationen zum Thema zusammengefasst sind. Ein aufgeschlüsselter Liquiditätsplan, eine Plan- sowie eine Haushaltsrechnung liefern nützliche Tools für den Start. Diese Publikation ist kostenlos in den Filialen der Erste Bank und den Sparkassen erhältlich oder kann auch auf www.erstebank.at/k unter „Bestellung Infomaterial“ angefordert werden.
→ www.sparkasse.at/Richtig-finanzieren

* Die Erste Bank ist Kooperationspartnerin der creativ wirtschaft austria und unterstützt diese Publikation.



Die Businessclass für Nachrichten: der **NEWSROOM** für Unternehmer

newsroom.sparkasse.at



Holen Sie sich die **relevanten Wirtschaftsnachrichten für Ihr Unternehmen** – gefiltert nach Branche, Unternehmensgröße, Region und mehr. Ob im Büro oder unterwegs, der **NEWSROOM** bietet Ihnen stets die neuesten Wirtschafts- und Finanznews: newsroom.sparkasse.at



Businessplan-
Wettbewerb



Abenteuer Gründung

Jetzt Businessplan hochladen, vom
Feedback der Experten profitieren
und vielleicht tolle Preise gewinnen.
Kostenlos auf www.i2b.at

powered by

ERSTE  **SPARKASSE** 
In jeder Beziehung zählen die Menschen.

WKO 
WIRTSCHAFTSKAMMER
ÖSTERREICH

Unternehmensbeteiligung

Die Beteiligung am Unternehmen ist eine Form finanzieller Kooperationen. Je nach Rechtsform können das Kommanditanteile, GmbH- oder Genossenschaftsanteile oder Aktienbeteiligungen sein. In all diesen Fällen haften die GeldgeberInnen als MitgesellschafterInnen nicht persönlich, das Risiko ist auf die Einlage beschränkt. Der Gewinnanteil der KooperationspartnerInnen hängt von der Beteiligungshöhe ab.

Stille Beteiligung

Manchmal wollen InvestorInnen sich zwar finanziell an einem Unternehmen beteiligen, die Beteiligung aber nicht öffentlich machen. In diesem Fall investieren sie in eine so genannte Stille Gesellschaft: Stille Gesellschaften sind nicht rechtsfähig, sie werden auch nicht im Firmenbuch eingetragen und können sowohl mit einem Einzelunternehmen als auch jeder anderen Gesellschaftsform gegründet werden. Stille GesellschafterInnen haften nicht für den Unternehmenserfolg, sie sind mit ihrer Einlage am Gewinn bzw. – bis zur Höhe der Einlage – am Verlust beteiligt. Die Geschäftsführung und Vertretung liegt ausschließlich bei der/dem UnternehmerIn.

Ob die Kooperation durch stille Beteiligung zustande kommt oder ob die InvestorInnen auch öffentlich als GesellschafterInnen in Erscheinung treten – das Ziel ist auf beiden Seiten jedes Mal dasselbe, bringt Markus Wagner, Gründer von i5invest, die Interessen von Business Angels und UnternehmerIn auf den Punkt. Win-Win.

Business Angels (kurz BA, selten auch Unternehmensengel genannt)

Business Angels wie Wagner sind InvestorInnen, die junge Unternehmen mit Kapital, Know-how und Networking unterstützen und im

Gegenzug mit Renditen, also mit gewinnbringender Verzinsung des eingesetzten Risikokapitals, rechnen. Der Kontakt zwischen Unternehmen und Business Angels wird im Regelfall über ein so genanntes Business Angels Network hergestellt.

Das Investmentmodell ist zwar hierzulande noch nicht sehr verbreitet, weil, so Wagner, das limitierte Zeitbudget zum Aufwand für risikoreiche Unternehmungen im Gegensatz steht. Dennoch sind in den letzten Jahren Plattformen – Business Angels Networks (BAN) – entstanden, wo der Erstkontakt zwischen Start-ups und finanzstarken KooperationspartnerInnen stattfindet.

Tipp

Was Business Angels von Kreativen erwarten:

- innovative Ideen,
- hohes Wachstumspotenzial,
- Businessplan,
- Qualifikation und Kooperationsbereitschaft.

InsiderInnen der Szene raten unbedingt zur Aktivität, also dazu, bei Netzwerken und Vermittlungsorganisationen anzufragen und sich von einem Nein nicht entmutigen zu lassen. Business Angels engagieren sich mit Aussicht auf Renditen. Sie bieten Geld, Know-how und Zeit. Dafür erwarten sie sich nicht nur innovative Ideen, sondern vor allem ein durchdachtes Konzept und klare Vorstellungen, die in einem Businessplan zusammengefasst sind. Gute Vorbereitung ist schon deshalb angeraten, weil die InvestorInnen bestens vernetzt sind und sich schlechte Performance herumspricht.



Als Vernetzungsplattform zwischen InvestorInnen und Kreativen mit Finanzierungsbedarf hat die Austria Wirtschaftsservice GmbH (aws) die Initiative „i2 – Die Börse für Business Angels“ eingerichtet. Weitere Informationen auf

→ www.business-angels.at.



Unterstützung für Start-ups bietet der Cluster InitialFactor
→ www.initialfactor.com



Seit 2009 findet einmal jährlich der Business Angel Day in Wien statt,
Treffpunkt für Unternehmen und InvestorInnen.
→ www.businessangelday.at



Portal zur Vermittlung von Unternehmen und InvestorInnen:
→ www.investmentnetzwerk.at

Geld für kreative Ideen

In Österreich gibt es eine Reihe von Förderinstitutionen und -programmen, die auf die Anforderungen der Kreativwirtschaft zugeschnitten sind.



Mehr zu Finanzierung und Förderungen finden Sie im Serviceleitfaden
„Das Kapital der Kreativen“.
→ www.creativwirtschaft.at/KapitalderKreativen

Mit der Zeit gehen. Ausstieg und andere rechtliche Szenarien.

Wie kann ich mich für den Fall eines Ausstiegs meiner PartnerInnen absichern? Wie kann ich selbst aus der Zusammenarbeit aussteigen?

Über die Jahre verändern sich mitunter die Unternehmensziele oder persönlichen Lebenssituationen der einzelnen KooperationspartnerInnen und damit notwendigerweise auch die Ausrichtung der gemeinsamen Zusammenarbeit. Die Herausforderung für alle Beteiligten besteht dann darin, diese Entwicklung zeitgerecht zu erkennen und die optimalerweise zu Beginn der Kooperation vereinbarten Schritte einzuleiten.

Aus der Praxis:

Eine Architektin berichtet, dass die in ihrem Kooperationsvertrag festgehaltenen Vereinbarungen zum Ausstieg sich nachträglich als wertvoll herausgestellt haben. So waren etwa die weiteren Nutzungsrechte an den gemeinsamen Entwürfen geklärt und mussten nicht in der emotional ohnehin angespannten Situation geklärt werden.

Tipp

Fragen, denen Sie sich spätestens bei der Auflösung einer Kooperation stellen müssen, werden im besten Fall bereits zu Beginn der Zusammenarbeit diskutiert und schriftlich festgehalten.

Bei der Beendigung der unterschiedlichen Rechtsformen müssen gesetzlich geregelte Basisanforderungen erfüllt werden. Darüber hinaus stellen sich in diesen Situationen neben den bereits an früherer Stelle erwähnten Details einige Fragen, die die UnternehmerInnen einzeln und gemeinsam klären müssen.

Ausstieg aus der Kooperation

Spätestens bei Beendigung einer Kooperation sollten Sie folgende Fragen für sich und mit Ihren PartnerInnen geklärt haben:

- Was geschieht mit den KundInnen, die im Laufe der Kooperation von Einzelnen gewonnen wurden?
- Wer darf die gemeinsamen KundInnen künftig weiter betreuen?
- Wer darf den gemeinsamen Namen weiter nutzen?
- Zu welchen Konditionen?
- Ist eine Abstandszahlung vorgesehen, und nach welchen Kriterien wird sie berechnet?
- Wer löst wem gemeinsame Investitionen zu welchem Preis ab?
- Wer darf Projekte in welcher Form als Referenz anführen?
- Wie wird der Ausstieg KundInnen gegenüber – etwa über die Webseite – kommuniziert? Und von wem?

Größer und kleiner werden

Veränderte Bedingungen können zu einer noch engeren Bindung in der Kooperation führen. Nimmt beispielsweise die Auftragslage in einer OG zu, so empfiehlt sich schon aus haftungsrechtlichen Gründen längerfristig, die Kooperation in eine GmbH umzuwandeln. Erweitert sich das Portfolio einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts, so sind mit der Aufnahme zusätzlicher PartnerInnen auch die gemeinsamen Interessen und Zielsetzungen neu abzustimmen und die aktuelle rechtliche Basis zu überdenken.

Tipp

Wer noch unsicher ist, welche rechtliche Form künftig die geeignete ist, kann eine gemeinsame Probezeit der neuen Zusammenarbeit vereinbaren. Die Eckpunkte sollten in einer Absichtserklärung (siehe Seite 55ff.) formuliert werden.

In anderen Fällen kann es notwendig sein, den verbindlichen Rahmen zu ändern, weil die Kooperation kleiner wird. Die Gründe dafür sind vielfältig. Manchmal verändert sich das Angebot einer Partnerin/eines Partners und passt nicht mehr zum Kooperationszweck, oder jemand will eine Auszeit. In solchen Fällen ist zu überlegen, ob der Part von einer Nachfolgerin bzw. einem Nachfolger übernommen werden kann (Kooperationsübergabe). Eine andere Möglichkeit wäre, das bestehende Angebot auf die verbleibenden KooperationspartnerInnen aufzuteilen.

Verändert sich die Nachfrage, kann es sinnvoll sein, aus einer bestehenden Offenen Gesellschaft beispielsweise in eine rechtlich unverbindlichere Form der Gesellschaft bürgerlichen Rechts oder einer ARGE mehrerer EPU überzuwechseln.

Manchmal fällt die Notwendigkeit einer Zusammenarbeit weg, weil das gemeinsame Vorhaben erfolgreich abgeschlossen wurde. Dazu zählen etwa Bauvorhaben, Kunst- und Filmprojekte oder eine Veranstaltungsreihe.

Kreative Menschen verändern sich und wollen mitunter etwas Neues mit anderen PartnerInnen unternehmen. Auch diese Option soll offen bleiben. Wichtig ist, dass bis dahin erworbene Rechte, etwa Nutzungsrechte an Logos, geklärt werden.

Übernahme bzw. Übergabe von bestehenden Unternehmen

Eine Alternative zur Neugründung eines Unternehmens bzw. von Kooperationen bietet die Betriebsübernahme. Wer mit einem bereits bestehenden und am Markt eingeführten Unternehmen durchstartet, hat viele Vorteile:

- Das unternehmerische Risiko ist begrenzt und leichter kalkulierbar.
- Die Neuen profitieren vom Know-how der VorgängerInnen.

- Es gibt bereits KundInnen.
- Vorhandene MitarbeiterInnen bringen Erfahrung mit und kennen den Betrieb.



Unterstützung bei der Betriebsübernahme bietet das GründerInnenservice der Wirtschaftskammern:

→ www.gruenderservice.at/startseite.wk?ChID=99



Das GründerInnenservice bietet auch eine eigene Nachfolgebörse an:

→ www.nachfolgeboerse.at



Follow me – Betriebsnachfolge Steiermark:

→ www.wko.at/stmk/followme



Nachfolgebörse Wien:

→ www.wko.at/wien/nachfolgen



Standort Salzburg:

→ www.standortsalzburg.at

Tipp

Rechtsberatung bringt Sicherheit.

Wer sich für eine Kooperation entscheidet, ist mit rechtlichen Fragen konfrontiert, die Expertise verlangen. Verträge, Fragen der Haftung, der Verwertung oder des geistigen Eigentums entpuppen sich für Laien als ebenso umfang- wie folgenreich. Um die Risiken vorab zu minimieren, empfiehlt es sich, bei Beginn einer Kooperation schriftliche Vereinbarungen von JuristInnen überprüfen zu lassen.



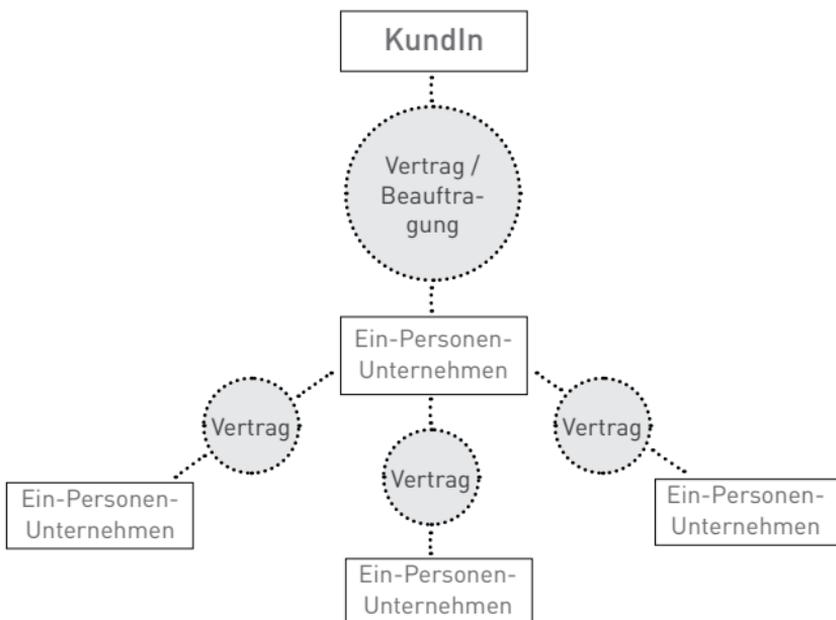
Petra Darchaman
Schmuckdesignerin

www.artefakt-by-petra.at

In doppelter Rolle

AuftragnehmerIn und AuftraggeberIn

Größere Projekte setzen Kreativschaffende oft gemeinsam mit anderen Kreativen um. So wird etwa eine Kommunikationsexpertin mit der Konzeption und der grafischen Gestaltung eines Informationsfolders für eine Arztpraxis beauftragt. Das Grafikdesign übernimmt eine bewährte Kooperationspartnerin, die ebenfalls selbstständige Unternehmerin ist. Die Kommunikationsexpertin ist somit einerseits Auftragnehmerin des Arztes und andererseits Auftraggeberin ihrer Subauftragnehmerin, der Grafikdesignerin.



Wer mit SubauftragnehmerInnen kooperiert, sollte die eigene Position nach beiden Seiten kennen und gut absichern: Zum Organisationsaufwand kommt auch die Haftung für eventuelle Fehler der

SubauftragnehmerInnen, diese wiederum können nach getaner Arbeit ihr Honorar auch einfordern, wenn die eigenen AuftraggeberInnen nicht zahlen.

Bei der Auswahl von SubauftragnehmerInnen ist Vorsicht geboten: Wird jemand ohne entsprechenden Gewerbeschein mit einer gewerbescheinpflichtigen Tätigkeit beauftragt, lässt sich den AuftraggeberInnen im Falle eines Rechtsstreits zumindest ein „Auswahlverschulden“ anlasten. „Vertraglich festgehaltene Haftungseinschränkungen können eine gute Absicherung bei Rechtsstreitigkeiten sein“, so Anwalt Rainer Beck.



Achten Sie darauf, dass Ihre SubauftragnehmerInnen die erforderliche gewerbliche Berechtigung besitzen.

Um die richtige Vertragsform mit KundInnen bzw. SubauftragnehmerInnen zu finden, werden in der Folge Werk- und Dienstverträge näher erläutert.

Von Fall zu Fall. Wenn Arbeitsrecht ein Thema wird.

Werk- oder Dienstverträge

Die Frage nach dem richtigen und optimalen Vertragsverhältnis ist eine durchaus herausfordernde Angelegenheit. Kreative kooperieren in diversen Konstruktionen, die Abgrenzung zwischen den Vertragsformen ist nicht immer leicht zu treffen.

Im folgenden Kapitel werden daher die für Selbstständige relevanten Vertragsformen, Werkvertrag und Dienstvertrag, mit den jeweiligen Konsequenzen erläutert.



Grundsätzlich gibt es drei Möglichkeiten der Leistungsvereinbarung: Werkvertrag, freier Dienstvertrag und echter Dienstvertrag.

Personen, die auf Grund eines Werkvertrags, oder freie DienstnehmerInnen, die auf Basis eines freien Dienstvertrages tätig werden, gelten steuerlich als Selbstständige. Sie beziehen Einkünfte aus einem Gewerbebetrieb oder in bestimmten Fällen auch aus selbstständiger Arbeit. Sie sind daher einkommensteuerpflichtig und müssen selbst für ihre Sozialversicherung sorgen.

Ein echter Dienstvertrag regelt hingegen das Verhältnis von ArbeitnehmerInnen und Angestellten zu ihren DienstgeberInnen. Wer auf Grund eines echten Dienstvertrags (im Rahmen eines Dienstverhältnisses) tätig ist, bezieht Einkünfte aus nicht selbstständiger Arbeit, für die die/der DienstgeberIn Lohnsteuer und Sozialversicherungsbeiträge zahlen muss.

Werkvertrag

Ein Werkvertrag schafft klare rechtliche Vereinbarungen für eine zeitliche bzw. auf ein „Werkstück“ oder eine „Leistung“ begrenzte Zusammenarbeit. Wo, mit welchem zeitlichen Aufwand und wie gearbeitet wird, bleibt den WerkvertragsnehmerInnen überlassen. Sie sind weisungsungebunden, können den Auftrag an andere weitergeben und haben keine arbeitsrechtlichen Ansprüche. Wesentlich ist, dass sie das vertraglich vereinbarte Ergebnis ihrer Arbeit zu einem bestimmten Zeitpunkt liefern.

Im Vergleich zu einem Kooperationsvertrag ist ein Werkvertrag zwischen zwei Kreativen eine Vertragsform, bei der es eine/n AuftraggeberIn und eine/n AuftragnehmerIn gibt. Dadurch entsteht ein Vertragsverhältnis, vergleichbar mit dem Verhältnis zwischen KundIn und DienstleisterIn. So werden Kreativschaffende untereinander

auch zu KundInnen und DienstleisterInnen, auch wenn mit dem ursprünglichem Auftraggeber bzw. der Auftraggeberin meist ein weiterer Kunde bzw. eine Kundin in diesen Prozess eingebunden ist.

Aus der Praxis:

Eine Grafikdesignerin bekommt von einem Handelsunternehmen den Auftrag, eine Webseite zu konzipieren, grafisch zu gestalten und in der Folge zu programmieren. Da sie sich auf ihre Kernkompetenzen Konzeption und Grafik fokussieren möchte, kooperiert sie mit einer Programmiererin. Diese Zusammenarbeit wird in Form eines Werkvertrags vereinbart: Im Werkvertrag ist klar erkennbar, welche Leistungen in welchem Zeitraum zu welchen Kosten der Grafikdesignerin geliefert werden. So ist die Grafikdesignerin einerseits die Auftraggeberin bzw. Kundin der Programmiererin und zugleich Auftragnehmerin des Handelsunternehmens

In der Regel erfolgt die Vergabe eines Auftrags in Form eines Werkvertrags. Das kann ein Vertrag sein, in dem ein/e KundIn mit einer/m AuftraggeberIn die Erbringung einer spezifischen Leistung vereinbart, beispielsweise die grafische Gestaltung einer Broschüre. Es kann aber auch der Auftrag einer/s Kreativschaffenden sein, die/der einen Auftrag ganz oder teilweise an andere weitervergift. In dem Fall spricht man von einem Subauftrag.

Aus der Praxis:

Übergibt beispielsweise eine Grafikerin einen Auftrag, den sie aus Zeitgründen nicht umsetzen kann, an eine Kooperationspartnerin, so kann sie mit ihr einen Werkvertrag schließen und vereinbaren, dass binnen vier Wochen das Layout einer Broschüre entworfen und umgesetzt sein soll. Wo sie die Entwürfe anfertigt und wie viel Zeit sie dafür aufwendet, bleibt der Auftragnehmerin selbst überlassen. Sie ist bei der Umsetzung nicht weisungsgebunden und arbeitet mit ihren eigenen Mitteln. Wesentlich ist, dass das Layout zeitgerecht fertig ist. Dafür gibt es ein vorher vereinbartes Honorar.

Da WerkvertragsnehmerInnen grundsätzlich Gewerbetreibende oder Neue Selbstständige sind, fallen für die AuftraggeberInnen weder arbeitsrechtliche Pflichten noch Versicherungspflichten an.

Die Entwicklung einer Marke gilt dabei z.B. ebenso als Werk wie eine designte Lampe oder ein Bauplan. Der Werkvertrag regelt den Umfang des Auftrags, den Ausführungszeitraum und letztlich das Honorar.

!

Bei „freien“ MitarbeiterInnen sollte im Vorfeld geklärt werden, ob die konkreten Rahmenbedingungen ihrer Tätigkeit dem rechtlichen Vertragstyp des Werkvertrags oder des freien Dienstvertrags entsprechen. Daraus ergeben sich unterschiedliche rechtliche Konsequenzen für den Entgeltanspruch, die Sozialversicherung, Gewährleistung u.v.m. Schließen KooperationspartnerInnen mehrere Werkverträge hintereinander ab, ist Acht zu geben, dass die Merkmale eines Werkvertrags eingehalten werden, um keine unliebsame Überraschung in Form von sozialversicherungsrechtlichen Forderungen zu erleben.

Werkvertrag an Werkvertrag – ein kritischer Punkt für Kreativschaffende. Wenn Kreative häufig mit ein und demselben SubauftragnehmerInnen Werkverträge abschließen, steht die Frage im Raum, ob es sich nicht um „versteckte Angestellte“ handelt.

Dabei sind verschiedene Kriterien und Indizien zu berücksichtigen: Werden Aspekte wie eigener Arbeitsort und eigene Mittel zur Umsetzung des Auftrags eingehalten? Ist die/der SubauftragnehmerIn in der Selbstständigkeit nachweislich verankert, hat sie/er einen Gewerbeschein, z.B. eine Umsatzsteueridentifikationsnummer? Zahlt sie/er regelmäßig Sozialversicherung? Und vor allem: Wie sehr ist die/der SubauftragnehmerIn wirtschaftlich von der/dem AuftraggeberIn alleine abhängig?

Es ist im Interesse der AuftraggeberInnen, sich von einem versteckten Dienstverhältnis abzugrenzen, da sie sich sonst mit sozialversicherungsrechtlichen Forderungen konfrontiert sehen, was u.a. zur Folge hat, dass AuftraggeberInnen für die Sozialversicherung aufkommen müssen.

!

Nicht die „Überschrift“ auf dem Vertrag löst alle Fragen, sondern vor allem die realen Fakten. Bei Nachforderungen der Sozialversicherung ist nicht nur der Vertrag relevant, auch die tatsächlichen Begebenheiten der Leistungserbringung werden oft nachträglich genau hinterfragt.

Aus der Praxis:

Ein Sounddesigner schreibt seiner Kundin ein Angebot, in dem er seine Leistungen, einen Zeitplan mit einem Abgabetermin, den Verrechnungsmodus und Kosten anführt. Sobald die Kundin dieses Angebot bestätigt und ihn somit beauftragt, ist dieser Vertrag rechtlich gesehen ein Werkvertrag, auch wenn er formal nicht so bezeichnet wurde.



Weitere Informationen zum Werkvertrag:
→ www.wko.at (Suchwort: Werkvertrag)

Freier Dienstvertrag

Klappt die Zusammenarbeit beim ersten Mal, folgen oft weitere Anfragen. Wenn AgenturInhaberIn und GrafikerIn beispielsweise regelmäßig zusammenarbeiten, können sie ihre Kooperation in einem freien Dienstvertrag vereinbaren.

Eine gesetzliche Definition des freien Dienstvertrags besteht nicht. Rechtlich handelt es sich um einen freien Dienstvertrag, wenn sich jemand gegen Entgelt verpflichtet, einem/einer AuftraggeberIn für bestimmte oder unbestimmte Zeit ihre/seine Arbeitskraft zur Verfügung zu stellen, ohne sich in persönliche Abhängigkeit zu begeben.

Wesentlich für den freien Dienstvertrag ist, dass die/der ArbeitnehmerIn ihre/seine Arbeitskraft auf Zeit zur Verfügung stellt. Freie DienstnehmerInnen arbeiten zwar überwiegend mit den Betriebsmitteln ihrer AuftraggeberInnen, die persönliche Unabhängigkeit zeigt sich aber dennoch, und zwar z.B.

- in fehlenden Weisungsbindungen hinsichtlich Arbeitszeit, Arbeitsort und Verhalten bei der Arbeit,
- in fehlenden Kontrollbefugnissen der Auftraggeberin/des Auftraggebers und
- in einer fehlenden Einbindung bzw. Eingliederung in den Betrieb der Auftraggeberin/des Auftraggebers.

Wie auch beim Werkvertrag ist das Recht auf Vertretung durch eine beliebige, fachlich geeignete Person ein wichtiges Indiz für die persönliche Unabhängigkeit der freien DienstnehmerInnen.

! Abgrenzung zum Werkvertrag: Als freie/r DienstnehmerIn stellen Sie ihre Arbeitskraft für bestimmte oder unbestimmte Zeit zur Verfügung. Dadurch besteht der Anspruch der Bezahlung unabhängig vom Zustandekommen eines konkreten, den Vorstellungen der Auftraggeberin/des Auftraggebers entsprechenden Arbeitserfolgs. Hingegen schulden Sie bei einem Werkvertrag den vertraglich vereinbarten Arbeitserfolg. Tritt dieser nicht ein, besteht kein Anspruch auf Ihren vereinbarten Werklohn.

Freie DienstnehmerInnen müssen bei der Sozialversicherung gemeldet werden. Sind freie DienstnehmerInnen auf Grund ihrer Erwerbstätigkeit bereits nach dem Gewerblichen Sozialversicherungsgesetz oder als BeamtInnen versichert, besteht keine Sozialversicherungspflicht. Das Subsidiaritätsprinzip gilt auch, wenn sie ÄrztInnen oder Kunstschaffende sind oder auf Grund ihrer freiberuflichen Tätigkeit einer gesetzlichen beruflichen Vertretung (Wirtschaftskammer) angehören.



Informationen zur Versicherungspflicht:
→ www.wko.at (Suchwort: Freier Dienstvertrag)

Wenn die Aufträge wachsen und mehrere Personen regelmäßig und langfristig in die Umsetzung eingebunden sind, gilt es, genau zwischen freiem und echtem Dienstvertrag zu unterscheiden. Handelt es sich um PartnerInnen, die als Selbstständige mitarbeiten oder sind es Angestellte? Um sich unangenehme rechtliche und finanzielle Konsequenzen zu ersparen, sollten daher beide Seiten, AuftraggeberInnen und AuftragnehmerInnen, vor dem Beginn der Zusammenarbeit das Vertragsverhältnis allenfalls nach Beratung durch Profis definieren.

Echter Dienstvertrag

Ein „echter“ Dienstvertrag liegt vor, wenn die/der DienstnehmerIn den Weisungen der Dienstgeberin/des Dienstgebers unterworfen und in ihren/seinen Betrieb eingebunden ist. Dies zeigt sich z.B. in der Bindung an bestimmte Arbeitszeiten und Pausen, in der verpflichtenden Teilnahme an Besprechungen, in Berichtspflichten und gegebenenfalls im verpflichtenden Tragen von einheitlicher Arbeitskleidung. Dabei werden die Betriebsmittel des Dienstgebers bzw. der Dienstgeberin verwendet. Außerdem ist die/der „echte“ DienstnehmerIn verpflichtet, ihre/seine Arbeitsleistung höchstpersönlich zu erbringen.

Tip

Die Grenze zwischen dem freien und dem echten Dienstvertrag ist oft sehr schmal, hat aber weitreichende Konsequenzen. Im Zweifelsfall daher ExpertInnenrat einholen!

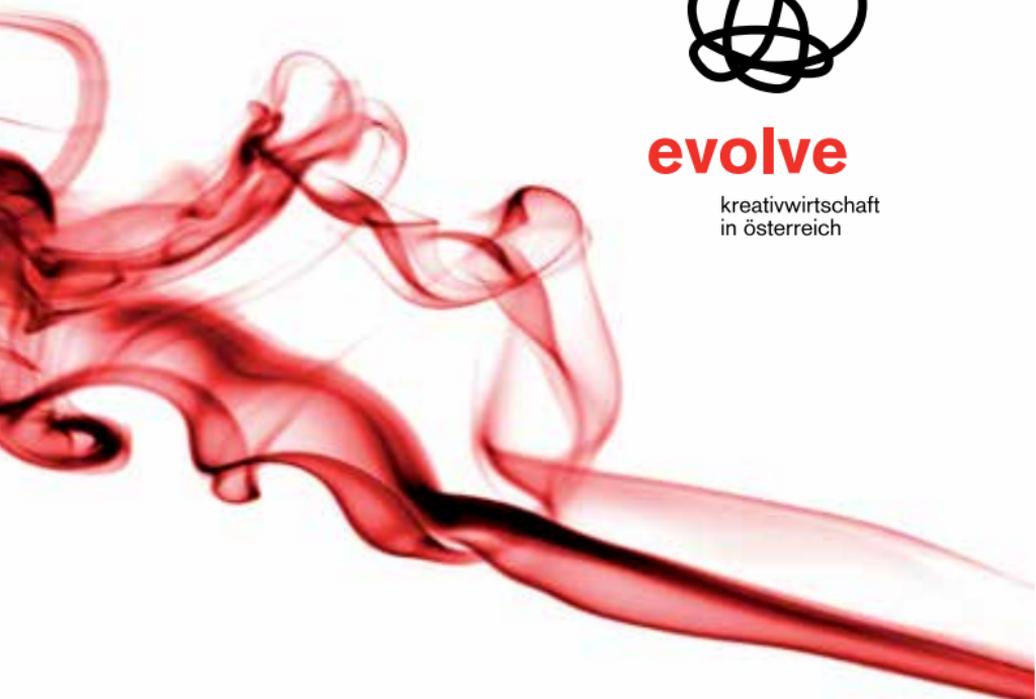
Tip

Berufshaftpflicht und Rechtsschutz sind freiwillige Versicherungen, die Sie sich anbieten lassen können!



Mehr zum Thema Verträge mit AuftragnehmerInnen finden Sie im Serviceleitfaden „Die Kunden der Kreativen“.

→ www.creativwirtschaft.at/KundenderKreativen



evolve

kreativwirtschaft
 in österreich

**Österreichs Initiative
 zur Innovationsförderung
 in der Kreativwirtschaft**

evolve unterstützt dabei, die kreative Idee am Anfang des schöpferischen Prozesses weiterzuentwickeln und in wirtschaftlich erfolgreiche Bahnen zu lenken.

www.evolve.or.at

Eine Initiative des



Bundesministerium für
Wirtschaft, Familie und Jugend

Umgesetzt von



www.impulse-awsg.at



CREATIVWIRTSCHAFT.AT

www.creativwirtschaft.at

impulse fördert innovative Projekte!



Emaillierte Kochtöpfe. Hygienisch, gesund, energiesparzaam. Die neueste Kreation schmeckt einmalig: traditionell bewährtes Material mit moderner Formensprache in appetitlichen Farben. Mit dem neuen Produkt hin zu einem neuen Markt und neuen Kunden.

www.dottings.com / www.riess.at



Strom aus PET Flaschen für Handyakkus. Recycling, Energiegewinnung, Social Design aus der Flasche: Weniger Abfall, mehr Lebensqualität, erneuerbare Energie.

www.fair-wind.org



Urbane Sockelgegend. Leerstehende Gassenlokale. Schandflecke im Grätzl. Idee, Initiative und Design verwandeln sie in Gästezimmer auf Zeit: Revitalisierungsmodell mit Potenzial.

www.urbanauts.at

Mode

Medien- und
Verlagswesen

Architektur

Grafik

Kunstmarkt

Design

Werbewirtschaft

Musikwirtschaft/
Musikverwertung

Audiovision
und Film/
Filmverwertung

Multimedia/
Spiele



Auf einen Blick: typische Merkmale von Werkvertrag, freiem Dienstvertrag und echtem Dienstvertrag

Werkvertrag

Die persönliche Unabhängigkeit zeigt sich in der freien Wahl von Arbeitsort, Arbeitszeit und Verhalten bei der Arbeit. WerkvertragsnehmerInnen sind weder weisungsgebunden, noch haben sie arbeitsrechtliche Ansprüche. Bei Bedarf können sich WerkvertragsnehmerInnen vertreten lassen. Wesentlich ist das vertraglich vereinbarte Ergebnis ihrer Arbeit, also der Arbeitserfolg.

Aus der Praxis:

Die Grafikerin erhält den Auftrag, ein Logo für eine PR-Agentur zu entwerfen. Ist das Logo fertig, ist der Auftrag erledigt und das Honorar fällig.

Freier Dienstvertrag

Freie DienstnehmerInnen stellen ihre Arbeitskraft für bestimmte oder unbestimmte Zeit zur Verfügung, ohne sich in persönliche Abhängigkeit zu begeben. Sie können frei über Arbeitsort und -zeit bestimmen. Der Entgeltanspruch ist unabhängig vom Zustandekommen eines konkreten Arbeitserfolgs, der den Vorstellungen der AuftraggeberInnen entspricht. Auch Freie DienstnehmerInnen können sich von fachlich geeigneten Personen vertreten lassen.

Freie DienstnehmerInnen stellen ihre Arbeitskraft, ihre Dienstleistung zur Verfügung. Anders als im Werkvertrag besteht der Entgeltanspruch daher unabhängig davon, ob ein konkreter Arbeitserfolg zustande kommt, der den Vorstellungen der AuftraggeberInnen entspricht.

Aus der Praxis:

Die Grafikerin erhält regelmäßig Aufträge von einer PR-Agentur, die sie in einem bestimmten Zeitrahmen umsetzen muss. Sie kann dabei weiterhin in ihrem Homeoffice arbeiten.

Echter Dienstvertrag

Ein echter Dienstvertrag verbindet DienstgeberInnen und -nehmerInnen. Darin wird geregelt, dass DienstnehmerInnen an Weisungen ihrer DienstgeberInnen gebunden sind, in deren Betrieb mitarbeiten und dabei auch deren Betriebsmittel verwenden. Für die DienstnehmerInnen gelten bestimmte Arbeitszeiten und Pausen, sie müssen an Besprechungen teilnehmen und ihre Arbeitsleistung höchstpersönlich erbringen. Das Verhältnis zwischen DienstgeberInnen und -nehmerInnen ist in diesen Fällen durch arbeits- und sozialrechtliche Rahmenbedingungen festgelegt.

Aus der Praxis:

Die Grafikerin arbeitet wie alle anderen MitarbeiterInnen von Montag bis Freitag an ihrem Arbeitsplatz in der Agentur und verpflichtet sich, für die grafischen Aufträge des Unternehmens zur Verfügung zu stehen. Sie unterliegt den Weisungen ihres Arbeitgebers und nimmt an Besprechungen und Sitzungen teil.



Rechtsauskunft und kostenlose Musterformulare für Werk- und Dienstverträge bietet die Wirtschaftskammer Österreich ihren Mitgliedern unter → www.wko.at



Unterstützung bei Detailfragen bieten RechtsanwältInnen und SteuerberaterInnen. Die Höhe des Honorars lässt sich bereits im Erstgespräch klären. Im Regelfall sind die Kosten für Beratung und Vertragserrichtung geringer als im Streitfall.
→ www.rechtsanwaelte.at



Bei der Kammer der WirtschaftstreuhänderInnen finden sich Leistungsangebote und ein Verzeichnis von SteuerberaterInnen.
→ www.kwt.or.at



Broschüre „Arbeitsvertrag, Freier Dienstvertrag, Werkvertrag - Die Wahl der richtigen Rechtsform“ zum Download
→ <https://www.wko.at/Content.Node/Service/Arbeitsrecht-und-Sozialrecht/Arbeitsrecht/Beschaeftigungsformen/Broschueren.html>

Facts:

Wenn zwei UnternehmerInnen zusammenarbeiten, entsteht – auch ohne formelle Vereinbarung – eine Gesellschaft, die mit Rechten, Pflichten, Steuerfragen, Haftungsdetails u.v.m. verbunden ist. Die einfachste Rechtsform ist die Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GesbR), dazu zählen ARGE und Label, deren Gründung weder großen Aufwand noch Formvorschriften erfordert. Dennoch empfiehlt sich in jedem Fall eine schriftliche Vereinbarung unter KooperationspartnerInnen.

Die Offene Gesellschaft (OG) und die Kommanditgesellschaft (KG) bieten Kreativen ebenfalls den passenden rechtlichen Rahmen für gemeinsame Unternehmungen. Verantwortung und Haftung liegen im Falle dieser Personengesellschaften bei den GesellschafterInnen persönlich. Für komplexere Kooperationsvorhaben mit höheren Umsätzen eignen sich Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH), Aktiengesellschaften (AG), Genossenschaften und Vereine, die selbst Rechtspersönlichkeit haben. Geschäftsbeziehungen zu externen KooperationspartnerInnen lassen sich mit Werkverträgen, freien Dienstverträgen und Kooperationsverträgen regeln.



Mehr zum Thema Steuer und Sozialversicherung finden Sie im Serviceleitfaden „Das Handwerk der Kreativen“.
→ www.creativwirtschaft.at/HandwerkderKreativen



Olesya Konovalova
Kommunikations- und Kompetenzzentrum

www.b2f-consulting.com

In Kooperationen arbeiten.

Und miteinander leben.

Von den Facetten zwischenmenschlichen

Beisammenseins in Kooperationen.

„Es ist gar nicht einfach, ein Leben lang kreativ zu sein.“

Eberhard Schrempf, Creative Industries Styria

Die gleiche Sprache sprechen

Warum brauchen Kooperationen ein Commitment?

In der Kreativwirtschaft zählen Kommunikation und Vision. In kreativen Kooperationen erst recht. Wo Individualität besonders stark ausgeprägt ist, sind das gemeinsame Ziel und die Bereitschaft, eine gemeinsame Sprache zu entwickeln, unverzichtbare Voraussetzungen für den unternehmerischen Erfolg. „Gerade in wirtschaftlich angespannten Zeiten ist die gemeinsame Vision ein wichtiger Motivator“, meint Stefan Kainbacher, Gründer von Beauty Parlour. Oder wie es eine Grafikerin beschreibt: „Wenn vier Leute in vier verschiedene Richtungen ziehen, ist es Chaos und nicht Kreativität.“ „Es reicht nicht, nur das Ziel zu kennen“, meint eine Unternehmensberaterin, die in Coachings Einblick in kreative Kooperationen gewonnen hat. „Erfolgreiche Kooperationen haben eine gemeinsame Richtung, eine Sprache, eine Ethik. Aber es kann dauern, bis sie sich entwickeln.“

Tipp

Erfolgsfaktoren für Kooperationen: die drei Vs:

- gegenseitiges Vertrauen
- sich verlassen können
- Verantwortung übernehmen

Das Leben in Kooperationen ist Beziehungsarbeit, die wertschätzende Haltung von allen Beteiligten verlangt. Dies gilt für den Kontakt mit KundInnen wie für Gespräche mit MitarbeiterInnen und PartnerInnen. Sprechen zwei die gleiche Sprache, stehen die Chancen gut, dass sie sich auch im Arbeitsstil ergänzen. So gesehen haben PR-Agenturen und KommunikationsexpertInnen bei Kooperationen klaren Startvorteil.

Aus der Praxis:

Die Dornbirner Agentur Sägenvier Designkommunikation signalisiert auf ihrer Webseite, dass dem Unternehmen an langfristigen Beziehungen und wertschätzender Kommunikation nach innen und außen gelegen ist. Zum „Team“ zählen neben der Geschäftsführung permanente MitarbeiterInnen, freie Kreative und Unternehmen, mit denen regelmäßig kooperiert wird. Auch die ehemaligen MitarbeiterInnen und die PraktikantInnen der letzten 20 Jahre werden namentlich genannt.

Tipp

Die gleiche Sprache sprechen. Partnerschaft braucht die wertschätzende Haltung der Einzelnen, aufmerksames Zuhören ist Teil davon. Dies gilt für Gespräche mit KooperationspartnerInnen wie für den Kontakt mit KundInnen.

Kooperationen mit Wohlfühlfaktor

Was bewährt sich in der Organisation? Was tut der Kommunikation nach innen gut?

Der Ideenreichtum eines Creative Directors und der Durchblick im Controlling sind zwei verschiedene Dinge. Der Spagat zwischen Administration und Kreation macht vielen Kreativen zu schaffen, und es ist manchmal tatsächlich ein Kraftakt, Organisation und Konzeption kreativer Unternehmungen optimal zu verbinden. Gut geplant und aufgeteilt ist die Herausforderung dennoch zu schaffen.

Neben der Umsetzung der gemeinsamen Aufträge ist es daher wichtig, dass interne Organisation und Aufgabenteilung klar kommuniziert sind. Wenn es nach außen hin gut laufen soll, muss zuerst die Verständigung im Inneren der Kooperation klappen.

Tipp

Rituale tun Beziehungen gut. Pflegen Sie diese von Beginn an. Nehmen Sie sich Zeit für ein Begrüßungsgespräch, für Kaffeepausen und Geburtstage.

Sie ist nicht immer angenehm, erfordert Mut, lohnt aber erfahrungsgemäß: die Bereitschaft, Widersprüche und unklare Spielregeln bei ihrem „Auftauchen“ sofort anzusprechen bzw. eine Klärung zu suchen.

Tipp

Gespräche auf gleicher Augenhöhe. Ihre Kooperation profitiert davon, wenn Sie darauf achten, dass unterschiedliche Stärken und Perspektiven, die in die Partnerschaft eingebracht werden, respektiert werden. Im Konfliktfall empfiehlt sich, das Gespräch an einem neutralen Ort zu führen.

Jede Form der Kooperation – ob ARGE oder GmbH, ob kurzfristig oder über Jahre geplant, – ist zunächst als ein gemeinsames Projekt zu sehen. Zum Vergleich liegt nahe, Instrumente des Projektmanagements zu gebrauchen: Ein kleines „Team-storming“ kann oft

hilfreich sein, um solide Entscheidungen treffen zu können.

Ein klarer gemeinsamer Auftrag – Zweck und Ziel inkludiert –, den sich die Gruppe selbst gibt, ein Zeit- und Aufgabenplan, klar definierte Spielregeln in der Zusammenarbeit und der Art der Kommunikation bis hin zur finanziellen Absicherung und zum Marketing lassen sich auf diese Weise festlegen.

Tipp

Starten Sie die Kooperation mit einem Workshop und nutzen Sie dabei gleich die Kompetenzen im Team: Erfahrung mit dem Businessplan, Moderationstalent, Expertise in PR-Fragen, kommunikative Fähigkeiten der Marketingexpertin u.v.m.

Aufgabenteilung

- **Wer ist wofür zuständig?**
- **Wer darf was entscheiden?**
- **Wer kommuniziert mit dem Team?**
- **Wer kümmert sich um die Kommunikation nach außen?**
- **Nach welchen Kriterien werden Neuzugänge in die Kooperation aufgenommen?**

Vergessen Sie nicht, die Vereinbarungen zu verschriftlichen!

Das Klima in der Kooperation profitiert von effizientem Wissensmanagement, das mit Hilfe von Tools professionell und zeitsparend ablaufen kann. Vorausgesetzt, alle haben den gleichen Informationsstand und die gleiche Ausstattung. Dateien einheitlich zu benennen und eine gut strukturierte Datenablage miteinander zu entwickeln, ist die Basis für den Geschäftserfolg einer Unternehmung.

Wächst das Projektvolumen, stellt sich bald auch die Frage der zentralen Datenspeicherung, auf die alle je nach Rechtevergabe zugreifen können. Dabei gibt es grundsätzlich zwei Möglichkeiten: Entweder wird lokal gespeichert und der Zugang im Netzwerk freigegeben oder die Daten werden im Internet bei professionellen AnbieterInnen gespeichert und sind dort ebenfalls für alle Berechtigten zugänglich.

Tipp

Bevor die Daten auf den gewählten Speicherort transferiert werden, sollte eine durchdachte Struktur entwickelt und verbindlich vereinbart werden. Das beginnt bei der Datenbenennung bis hin zur Klärung, ob nur finale Daten oder auch vorläufige Versionen zentral gespeichert werden. Es können zudem eigene KundInnenbereiche eingerichtet werden, die für den Datenaustausch mit diesen hilfreich sind. Spezielle Software ermöglicht es mehreren, virtuell an Textdokumenten zu arbeiten.



„Google Drive“ ist ein kostenloses Service, das das gemeinsame Erstellen und Bearbeiten von Dokumenten ermöglicht.
→ www.drive.google.com



GrafikerInnen müssen häufig große Datenmengen an ihre KooperationspartnerInnen oder KundInnen mailen. Emailprogramme sind ab einer gewissen Größe nicht mehr in der Lage, diese zu versenden oder zu empfangen. AnbieterInnen wie etwa Dropbox oder YouSendIt können da hilfreich sein.
→ www.dropbox.com
→ www.yousendit.com



Je mehr Personen eingebunden werden sollen, umso aufwendiger ist es, gemeinsame Termine zu finden. Das kostenfreie Online-Tool Doodle hat sich in den letzten Jahren nicht nur in der Kreativwirtschaft verbreitet, sondern ist auch auf dem Weg, in den deutschen Wortschatz aufgenommen zu werden, wenn Leute versuchen, einen Termin zu „doodeln“.
→ www.doodle.com

 Zum Sammeln und Abstimmen von Ideen eignet sich Tricider.
→ www.tricider.com

 Mindmeister bietet ein praxistaugliches Mindmapping-Tool für gemeinsames Brainstorming und Visualisieren.
→ www.mindmeister.com

 EduPad ist ein webbasierter Texteditor, mit dem bis zu 15 Personen gleichzeitig an Texten arbeiten können.
→ www.edupad.ch

Gute interne Kommunikation lebt vom Dialog und braucht Feedback. Per Email, Telefon, beim Skypen oder im direkten Gespräch im Rahmen von Jours Fixes oder Meetings. Die Vereinbarung regelmäßiger Treffen ist aber nur dann sinnvoll, wenn sie auch stattfinden, klar strukturiert und dokumentiert werden.

Ganz ohne Meetings wird es nicht gehen, und mitunter dauert es eine Experimentierphase lang, bis der richtige Rhythmus und ein effizientes Format gefunden sind. Manchmal ist es notwendig, unterschiedliche Meinungen zu sammeln und den Entwicklungsprozess in einem Verlaufprotokoll zu dokumentieren, in den meisten Fällen geht es darum, Informationen, Aufgabenteilung und gemeinsame Entscheidungen festzuhalten. Das Ergebnisprotokoll sollte klare Angaben darüber enthalten, wer wofür Verantwortung trägt und bis wann konkrete Schritte umgesetzt werden.

Aus der Praxis:

Ein junges Label aus dem Bereich Design trifft sich monatlich, um aktuelle Projekte und die Entwicklung der Zusammenarbeit zu besprechen. Da alle vom jeweiligen Homeoffice aus arbeiten, treffen sie einander jeweils bei einer/m aus der Kooperation. Die Protokolle werden abwechselnd geschrieben und Termine für die weiteren Treffen immer für die nächsten drei Monate vereinbart.

Tipp

Gemeinsame Online-Kalender erleichtern für enge KooperationspartnerInnen die Abstimmung von Terminen und geben Einblick in den jeweiligen Projektverlauf – vorausgesetzt, die Termine sind aktualisiert, was jedoch mittels Synchronisation mit dem eigenen digitalen Kalender möglich ist.

Matchmaking

Tipp

Telefonnotizen: Häufig werden Vereinbarungen, Änderungen eines Konzepts etc. zwischen KooperationspartnerInnen bzw. KundInnen am Telefon besprochen. Eine kurze Telefonnotiz, die die Eckpunkte des Besprochenen festhält, per Email verschickt, erleichtert die gemeinsame Weiterarbeit und ist auch in einem Streitfall hilfreich.

Organisationsformen

Tipp

Dokumentation: Tagesprotokolle, zum Beispiel bei Ausstellungsaufbauten, und eine ausführliche Projektdokumentation sind ein wichtiger Schritt in Richtung Professionalisierung. Sie ersparen Missverständnisse mit KooperationspartnerInnen und KundInnen.

Praxis

!

Die wichtigsten Fragen, die im Protokoll beantwortet werden sollten:

- Wer
- macht was
- bis wann
- mit welchem Ergebnis,
- und was folgt darauf?

Anhang

In Zeiten permanenter Vernetzung tun KooperationspartnerInnen gut daran, einander nach den Email- und Telefongewohnheiten zu

fragen. „Wenn ich mich bei längeren Texten konzentrieren muss, will ich nicht dauernd durch Newsletter und andere Mails abgelenkt werden. Ich rufe sie nur zu bestimmten Zeiten ab“, erzählt eine Texterin. Ihre KooperationspartnerInnen wissen das. Wer sie dringend erreichen will, ruft an. Gezielte Mailings sind vor allem dann angebracht, wenn mehrere Kreative an verschiedenen Orten an einem Projekt arbeiten. Wenn immer alle Emails an alle verschickt werden, liest sie niemand mehr und wichtige Dinge werden mitunter übersehen.

Tipp

Überlegen Sie, welche Inhalte Sie per Telefon mit Ihren KooperationspartnerInnen klären und was in ein Email passt. Manchmal ist Schriftlichkeit angebracht, dann wieder bringt ein kurzes Telefonat mehr. Und denken Sie daran, Ihre KundInnen hin und wieder persönlich zu treffen, auch nach dem Projektende. So kommen Sie leichter zu einem Folgeauftrag, oder Sie können jemanden aus ihrem Netzwerk vermitteln.

Langfristige Kooperationen profitieren von Klausuren. Ein Nachmittag oder ein Wochenende genügt für den Austausch über die Zusammenarbeit, die Weiterentwicklung der Visionen und das Bearbeiten möglicher Konflikte. Manche Fragen der Produkt- und Organisationsentwicklung brauchen mehr Zeit.

Feste feiern, wie sie fallen

Der Mensch braucht Rituale. Sie helfen dabei, Vergangenes abzuschließen und die Energie auf Neues zu richten. Zeit für den gemeinsamen Vormittagskaffee, ein Jour fixe, der wichtig genommen wird, Geburtstage und Projektabschlüsse, die gebührend gewürdigt werden: All das sind wichtige Gesten, die das Zusammengehörigkeitsgefühl, die Motivation und die gemeinsame Identität stärken.

In der Creative Community, wo Leben und Arbeiten immer enger

miteinander verbunden sind, steht die Tradition gemeinsamer Rituale hoch im Kurs. Frühstück im Businesscenter, der Freitagslunch oder Sturm und Maroni sind mittlerweile in vielen Netzwerken und Kooperationen Fixpunkte im Terminkalender. In Großraumbüros wird gemeinsam gekocht und gespielt, gelegentlich wird in der Gruppe gemeinsam Sport betrieben, und zumindest einmal im Jahr gibt es einen Betriebsausflug im kleineren oder größeren Rahmen – vom Abenteuercamp bis zu Fachmessen. Auch dabei sind der Kreativität keine Grenzen gesetzt.

Der Gewinn solcher Aktivitäten besteht auch in den Zusatzinformationen, die auf diese Weise zum Vorschein kommen, wie verborgene Talente und Meinungen, die im Alltag unausgesprochen bleiben. Neue Coworking-Spaces wie The Hub Vienna oder das Coworking Lab in Dornbirn nutzen die kreative Pause ganz bewusst und haben die Innenarchitektur dementsprechend anpassungsfähig gestaltet. Auch für die Linzer creagenten zählen Feiern zum fixen Merkmal der gemeinsamen „Label-Kultur“.

Tipp

Projekte müssen nicht nur akquiriert, beauftragt und umgesetzt werden, sondern sollten nach erfolgreichem Abschluss auch gefeiert werden. Schaffen Sie gemeinsame Rituale, und nehmen Sie sich Zeit für gemeinsame Erlebnisse. Wöchentlich, monatlich, jährlich.



Helmut Pichler
Sonderanfertigungen in Metall

www.hm-pichler.com

Auszeiten

Von geplanten und ungeplanten Unterbrechungen

Selbstständig zu sein heißt auch die Freiheit zu haben, einmal weniger tun zu können, ohne gleich den Job aufgeben zu müssen. Während EinzelkämpferInnen wenig Chance haben, diese Freiheit auszuleben, können einander KooperationspartnerInnen gegenseitig Auszeiten ermöglichen. Damit ist nicht nur Zeit zur körperlichen Rekreation gemeint, dazu zählen auch Phasen der Weiterbildung oder Neuorientierung, der Besuch von Netzwerkveranstaltungen oder Fachmessen. So lassen sich KundInnen halten, wenn die Neukquise von Aufträgen mit eingeschränkter Mobilität und Zeitbudget schwierig ist.

Tipp

Kooperation ermöglicht Urlaub! Nehmen Sie Ihre Urlaubstage und die Ihrer PartnerInnen so wichtig wie die Arbeitstage. Informieren Sie die anderen rechtzeitig über Ihre Abwesenheit und organisieren Sie Ihre Vertretung. Vergessen Sie nicht, Ihren KundInnen Bescheid zu geben, dass sie vorübergehend eine/n andere/n AnsprechpartnerIn haben.

Schwangerschaft und Geburt bringen für UnternehmerInnen tatsächlich besondere Umstände mit sich. Statt Mutterschutz- und Väterkarenzgesetz regeln Organisationstalent und soziales Netz die Gestaltung der neuen Situation. Wer ein intaktes Netzwerk hat, kann die Geschäfte auch weiterführen, wenn sie oder er zu Hause bleiben muss oder will.

Aus der Praxis:

Eine Sounddesignerin aus dem Burgenland konnte nach der Geburt ihres Kindes dank der Unterstützung durch ihr privates Umfeld, einer Betriebshelferin und eines verlässlichen Netzes an KooperationspartnerInnen ihre Geschäfte weiterführen und musste keine beruflichen Einbußen auf sich nehmen.

 Der Leitfaden „Mutter-Firma-Kind“ beinhaltet umfassende Informationen für das Management von Beruf und Familie. Erhältlich ist die kostenlose Broschüre bei Frau in der Wirtschaft und der Wirtschaftskammer Wien, auch als Download.

→ http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?angid=1&stid=559602&dstid=9255

 Informationen über die neuen Regelungen zum Kinderbetreuungsgeld für UnternehmerInnen:

→ http://portal.wko.at/wk/startseite_th.wk?dstid=0&sbid=3545

Tipp

Externe Unterstützung bringt die Betriebshilfe, die für sozialversicherte Mitglieder der Wirtschaftskammer für die Dauer des Mutterschutzes kostenlos einspringt. Bei Ausfall im Krankheitsfall, der länger als 14 Tage dauert, wenn ein längerer Spitalsaufenthalt, Therapie und dergleichen notwendig werden, kann ebenfalls die Betriebshilfe einspringen. Die Kosten dafür sind einkommensabhängig.

 Betriebshilfe der SVA:

→ <http://esv-sva.sozvers.at> → Stichwortsuche: Betriebshilfe

Eine Betriebsunterbrechungsversicherung ersetzt EPU und KleinunternehmerInnen im Krankheitsfall den finanziellen Nachteil.

 Betriebsunterbrechungsversicherung: Informationen zu den Angeboten in den Bundesländern liefert die Stichwortsuche.

→ www.wko.at

PR in eigener Sache:

Was empfiehlt sich bei der Kommunikation nach außen?

Kreative, die sich zu einer Zusammenarbeit entschließen, tun dies häufig deshalb, weil die Bild-, Designsprache und Wortwahl der anderen mit der eigenen kompatibel ist. Bei aller Verbundenheit empfiehlt sich dennoch, am Beginn von Kooperationen das Thema Corporate Language anzusprechen. Je harmonischer das Klima, umso einfacher wird es sein, die gemeinsame Sprache des Labels zu sprechen, ohne persönliche Authentizität einzubüßen. Glaubwürdigkeit, Kontinuität und Angemessenheit sind dabei drei Prinzipien, die sich im Kontakt nach außen bewähren.

Gelegenheit, die interne Kommunikation zu testen und gemeinsame Regeln zu entwickeln, bietet sich bei der Suche nach einem geeigneten Namen für die Kooperation. „Es macht einen Unterschied, ob ich im eigenen Namen oder im Namen eines Labels Geschäfte mache, nach außen und nach innen“, meint eine Grafikedesignerin mitten in der Gründungsphase einer neuen Kooperation. Der Familienname, mit dem sie sich bisher als Einzelunternehmerin auf dem Markt gut etabliert hat, soll nun vom Firmennamen der OG abgelöst werden. Gesucht ist ein „Dach für unser Unternehmen, das wachsen soll und mit einer Angestellten startet. Der gemeinsame Name muss verständlich sein und auch am Telefon gut klingen.“

Markennamen

Viele EinzelunternehmerInnen entschließen sich erst nach Jahren der Kooperation für einen gemeinsamen Namen, manche entscheiden sich für sowohl als auch: „Unsere KundInnen fragten immer wieder nach unserem Firmennamen“, erinnert sich Jeanette Vallant an die Entstehungsgeschichte von „dieKreatur“. „Unser Ziel war es, als Einzelunternehmerinnen erkennbar zu bleiben und dennoch einen gemeinsamen Nenner zu finden.“ Einzeln treten die Grafikerinnen als „dieVallant“ und „dielsopp“ in Erscheinung, für den

gemeinsamen Auftritt auf dem Markt haben sie einen Begriff gewählt, der ihren KundInnen vorweg kreative und unangepasste Lösungen signalisiert. Auf der Visitenkarte im Web haben alle drei Varianten – Bürogemeinschaft und jede Einzelunternehmerin für sich – Platz, die drei Domänen teilen sich einen Auftritt. Anfragen werden persönlich an die Unternehmerinnen oder an die gemeinsame Emailadresse gerichtet.

Bei den Linzer creagenten präsentieren sich alle auch mit ihren Spezialkompetenzen. Emails an die Kooperation landen an der Office-Adresse, die von der Kommunikationsexpertin betreut wird.

In der osAlliance sind einzelne Mitglieder zwar namentlich angeführt, wer an Allianzen, also an einer Kooperation mit der Genossenschaft, interessiert ist und Kontakt aufnehmen will, wird an ein Kontaktformular verwiesen.

Reputation im Web

Wie wesentlich die Kommunikation in Wort und Bild ist, zeigt sich spätestens bei der Entwicklung von Foldern, Visitenkarten und vor allem im Internet. Unternehmen der Kreativwirtschaft nutzen Social Media immer stärker zur internen und externen Kommunikation.

Die Gründer des steirischen Start-ups The Factory haben ihren Webauftritt mit einer Fanpage auf Facebook begonnen. „Eine strategische Entscheidung, die auf dem Netzwerkgedanken aufbaut“, meint Oliver Mitteregger. Für The Factory hat sich die Bedeutung der zentralen Webseite geändert: „Es ist einfach nicht mehr nötig, die Homepage ins Zentrum der Online-Media-Architektur zu setzen, es wird daher bei uns auch in Zukunft keine aufwendige Webseite geben, nur eine Verlinkung zu den Social-Media-Sites.“

In dieselbe Richtung geht auch die Beobachtung von Meral Akin-Hecke von Digitalks, Verein für digitale Medien. „Die Reputation eines Unternehmens wird nicht mehr nur in der realen Welt gebildet, sondern entwickelt sich zunehmend durch Social-Media-Kanäle. Unternehmen haben heute die Chance, kostengünstig und effizient mit ihren KundInnen, PartnerInnen und LieferantInnen zu kommunizieren – vorausgesetzt, sie setzen sich mit den neuesten Plattformen und Technologien auseinander und finden den richtigen Umgang damit.“

Tipp

Webseiten und Postings sind Visitenkarten der Kooperation. Aktualisieren Sie Ihren Wissensstand zu Web 2.0. Nutzen Sie Kontakte in der Branche und investieren Sie in einen professionellen Auftritt.

Vor der Erstellung Ihres Webauftritts sollten Sie mit Ihren PartnerInnen folgende Fragen klären:

- Was sollen bestehende und potenzielle KundInnen und MitbewerberInnen erfahren?
- In welchem Rahmen präsentieren sich die einzelnen PartnerInnen, und welchen Platz erhält die gemeinsame Unternehmung?
- Wer entscheidet über die Inhalte?
- Wer übernimmt die Umsetzung, und wer aktualisiert die Seiten?

!

Es geht nicht um die Menge der „Friends“ und Kontakte, die Sie auf den Plattformen versammeln. Wichtiger sind aktiver Austausch und Kommunikation mit zentralen und strategisch wertvollen Kontakten, auch außerhalb von Social-Media-Plattformen.



Tanja Traubnigg
Grafikdesignerin

www.mika-design.at

Wofür ist im Coworking-Space Platz?

Viele UnternehmerInnen starten im Homeoffice, aber manchen wird der Ort zu eng und zu einsam. Kreativität entsteht auch alleine, meist jedoch handelt es sich um ein Ping-Pong, um Interaktion zwischen zumindest zwei Beteiligten. „In der Startphase sind lebendige Netzwerke wichtig, gerade dann muss die Entwicklung von Kooperationen im Vordergrund stehen“, meint Daniela Köppl von den creagenten. „Das fängt damit an, dass ich mein Büro nicht daheim, sondern in einem GründerInnenzentrum habe.“ Vor diesem Hintergrund erweisen sich Großraumbüros und Businesscenter als attraktive Alternative, weil sie den MieterInnen professionelle Rahmenbedingungen, Aufträge und Gelegenheit zur Kooperation und zur Weiterempfehlung bringen können. Eine Übersicht über Coworking-Spaces in Österreich finden Sie auf Seite 39ff.

Aus der Praxis:

Eine Webdesignerin hat sich mit ihrer kleinen Agentur in einem UnternehmerInnenzentrum eingemietet und fühlt sich dort wohl, weil sie „ohne Ablenkungen effektiv, kreativ und produktiv sein kann. Wenn ich dann nach Hause komme, kann ich die Arbeit hinter mir lassen.“



Der Schritt aus dem Homeoffice in Coworking-Spaces kann auch die Trennung zwischen privat und beruflich unterstützen.

Das Angebot ist mittlerweile breit gefächert und reicht von Arbeitsplätzen mit Office-Paket und Nutzung von Besprechungsräumen bis zu Schreibtischflächen, die stundenweise vermietet werden. So bietet etwa The Hub Vienna seinen Mitgliedern sechs Pakete an: „Connect“ umfasst zehn Stunden Miete und ist um 35 Euro pro Monat zu haben. Inkludiert sind die Nutzung eines Arbeitsplatzes mit

Internetanschluss während fixer Öffnungszeiten und die reduzierte Miete der Besprechungsräume sowie virtuelle Vernetzung und Einladung zu Veranstaltungen. Für Drucker und andere Infrastruktur muss extra bezahlt werden, ebenso für Getränke.

Wer sich für den Arbeitsplatz in einem Coworking-Space entscheidet, sollte sich zuvor den Branchenmix der anderen MieterInnen ansehen. Gibt es zu viele aus der gleichen Branche, sind Kooperationen eher unwahrscheinlich, und die Konkurrenzsituation für das eigene Unternehmen ist möglicherweise von Nachteil. Wenn auch die schriftlich fixierten Konditionen geprüft und akzeptabel sind, empfiehlt sich eine Runde durch die Räumlichkeiten. Im Gespräch mit den MieterInnen und künftigen KollegInnen lassen sich recht einfach Details in Erfahrung bringen, die in der späteren Arbeit vor Ort wesentlich für den eigenen unternehmerischen Erfolg sind.

Betriebslärm, Küchendunst, der Standort der Drucker, der Zustand der Büromöbel, die Art und Weise, wie Gäste des Hauses empfangen werden und wie sich Mieter und Mieterinnen auf dem Gang begrüßen – diese Kleinigkeiten mit Aussagekraft sind nicht zu unterschätzen.

Tipp

Streitfaktor Telefon. Lange Telefonate und nervige Klingeltöne können die Konzentrationsfähigkeit und das Büroklima belasten. Die Spannung legt sich, wenn längere Telefonate und Privatgespräche in einen Besprechungsraum, allenfalls in eine „Telefonzelle“, verlegt werden. Rücksichtnahme wird in jedem Fall honoriert!

Eine Untersuchung von Wiener Bürogemeinschaften weist nach, dass Bürokonzept, Leitung, Kultur und Räumlichkeiten wesentlich dazu beitragen, dass Kooperationen zustande kommen und wachsen können. Welchen Einfluss diese Faktoren eines Großraumbüros auf die wirtschaftliche Entwicklung kreativer Kooperationen haben, zeigt das Erfolgsmodell von Stefan Leitner-Sidl und Michael Pöll.

Aus der Praxis:

Die Leitung der drei zu KONNEX zusammengefassten Coworking-Spaces hat sich mittlerweile zum Full-Time-Job entwickelt. Leiter-Sidl und Pöll managen eine Community, in der Projektpartnerschaften und langjährige Unternehmenskooperationen entstehen. Synergien sind im Konzept ausdrücklich erwünscht, bei der Auswahl der Unternehmen wird auf Branchenvielfalt geachtet. Der Community-Gedanke wird durch intensive Vernetzung vom Mittagsritual über Veranstaltungen bis zur Kommunikation auf unterschiedlichsten Medienkanälen umgesetzt. Das Angebot, das vor allem bei Kreativschaffenden sehr gefragt ist, beinhaltet Arbeitsplätze inklusive Nutzung der Infrastruktur und Besprechungs- und Erholungsräume. Und die Idee, „einen Ort für Leute zu schaffen, die nicht nur unternehmerisch selbstständig sind, sondern dabei auch angenehm leben wollen“, hat Nachahmung gefunden.

Tipp

Neben den Fragen, die bereits im Zusammenhang mit den rechtlichen Voraussetzungen einer Bürogemeinschaft aufgelistet wurden (siehe Seite 70ff), sollten Sie Einzelheiten aus der Praxis klären, bevor Sie sich in einem Coworking-Space einmieten oder selbst eine Bürogemeinschaft gründen.

- Gibt es ein Großraumbüro oder getrennte Einheiten, sind fixe und flexible Arbeitsplätze vorhanden?
- Wer übernimmt die Büroleitung?
- Gibt es eine Rezeption bzw. Informationsdrehscheibe?
- Gibt es gemeinsame Infrastruktur, und wer wartet sie?
- Werden gemeinsame Aktivitäten für MieterInnen organisiert?
- Ist es üblich, dass die Räumlichkeiten auch für Veranstaltungen genützt werden?

- 
- Wird gemeinsam gefeiert?
 - Gibt es jemanden, der oder die im Konfliktfall Mediation anbietet oder einfach nur die Moderation wichtiger Treffen übernimmt?

Konflikte und Krisenmanagement

Was tun, wenn es ungemütlich wird?

Unternehmenskooperationen ähneln in vielerlei Hinsicht privaten Beziehungen. „Du verliebst dich, gehst ein Stück des Weges miteinander und trennst dich“, meint ein Kreativer. So wenig, wie Verliebte hören wollen, dass die Liebe einmal enden kann, wollen UnternehmerInnen am Beginn einer geschäftlichen Beziehung an Reglementierungen denken. Dahinter steckt die Befürchtung, dass die Dynamik und die kreative Entwicklung der Kooperation gebremst würden.

Faktum ist, dass sich im Konflikt manchmal eine unbekannte Seite des Partners bzw. der Partnerin auftut, mit der sich die/der Einzelne zunächst einmal überfordert fühlt. Wenn sich Spannungen nicht vermeiden lassen, ist es umso wichtiger, wie die KooperationspartnerInnen miteinander umgehen und ob sie in der Lage sind, die unterschiedlichen – sicher berechtigten – Interessen hinter den oft schon verfestigten Positionen der anderen zu erkennen und zu artikulieren.

In gegenseitiger Wertschätzung Lösungen zu finden verlangt Bereitschaft, Mut und Übung und beginnt damit, dass jede/r Einzelne für sich nach den Ursachen sucht: Gibt es Sachargumente, die ins Treffen geführt werden, oder sind es vielmehr emotionale Gründe? Liegt es am unterschiedlichen Temperament, am Kommunikationsstil? Sind es die Witze, die als beleidigend empfunden werden? Oder liegt

es am eisigen Schweigen, das die Kooperation durch unausgesprochene Konflikte lähmt?

Im nächsten Schritt sind Ich-Botschaften hilfreich, um die eigenen Gefühle und Bedürfnisse auszudrücken, ohne die GesprächspartnerInnen zu beschuldigen oder zu kritisieren.

Tipp

Ich-Botschaften helfen, die Emotionen abzukühlen. Dann heißt es etwa: „Ich bitte dich, mich jetzt ausreden zu lassen und deine Anmerkungen im Anschluss zur Sprache zu bringen. Ist das akzeptabel für dich?“ anstelle von „Du unterbrichst mich schon wieder! Nie lässt du mich ausreden!“

Für die eine Seite heißt es, die Bitten und Wünsche klar zu formulieren, ohne andere zu bedrohen, zu manipulieren oder zu erpressen. Das Gegenüber ist gefordert, Vorwürfe, Kritik und Forderungen nicht persönlich zu nehmen, sondern hinzuhören und dabei die tatsächlichen Gründe zu erfahren. Das klingt leichter, als es ist.

Dabei können sich unterschiedliche Ergebniserwartungen zeigen, Ziele oder Schwerpunktsetzungen, die nur vermeintlich dieselben waren. Mitunter ist es auch die unterschiedliche Auslegung vertraglich geklärter Details, die je nach Temperament heiße Wortwechsel oder eisiges Schweigen verursachen.

Unklare Rollenverteilung oder Änderungen sorgen ebenfalls für Missstimmung: Alle sind nie gleich. „Anfangs haben wir uns keine Gedanken über unsere Rollen gemacht“, erzählt der Gründer einer Salzburger PR-Agentur. Die Aufteilung in Alphanimale und SupporterInnen wurde erst später sichtbar und verursachte Streit, als einer die Führungsposition für sich beanspruchte und die Übrigen die Gefolgschaft verweigerten. Der Konflikt wurde gelöst, indem die Stärken der Einzelnen besprochen und die Rollen neu definiert wurden.

Konfliktstoff

- Die/Der macht ja nur, was sie/er will! Widersprüchliche Interessen der Beteiligten.
- Noch immer nicht fertig? Schon wieder frei!? Unterschiedliche Werte und Zeiteinteilung in der Arbeitsweise.
- Gar nicht komisch! Sprache und Scherze. Unterschiedliche Kommunikationsstile bzw. unausgesprochene Abwertungen.
- Wer macht was? Unklare Aufgabenverteilung unter den KooperationspartnerInnen.
- Alles meins! Unterschiedliche Arbeitsstile insbesondere bei der Teilung von Büroräumlichkeiten.
- Zimmerlautstärke, Hintergrundmusik und Rauchverbot. Unterschiedliche Bedürfnisse für die Konzentration bei der Arbeit.
- Wer sind die anderen? Nichterkennen gruppendynamischer Prozesse.
- Es passt schon so. Persönliches Bemühen, Konflikte eher zu vermeiden.

Unzufriedenheit und Zündstoff für Konflikte entstehen auch, weil im Tagesgeschäft oft die Zeit für den Blick nach außen fehlt, für Visionäres, für die Weiterentwicklung der eigenen Strategien oder die Gestaltung des gemeinsamen Webauftritts. Es wird zwar gearbeitet, aber da ist das Gefühl, auf der Stelle zu treten, erzählen viele Kreative trotz guter Geschäftsentwicklung.

Aus der Praxis:

„Nach unserer Bürogründung waren wir recht erfolgreich, haben schnell Preise gewonnen, dennoch hat sich bald Unzufriedenheit breitgemacht, wenn wir gefragt wurden, was unsere Stärke sei und uns von anderen unterscheide“, erzählt Architekt Roland Gruber. Eine Lösung als gesamtes Team fanden sie nach einem einjährigen Coachingprozess: Sie hatten einen klaren Fokus, eine Identität und

einen darauf abgestimmten präziseren Firmennamen, der auch das neue Unterscheidungsmerkmal aufnahm: Aus noncon:form wurde „nonconform architektur vor ort“. Die Investition hat sich gelohnt, sind die drei NonkonformistInnen überzeugt. „Nachdenk- und Vordenkphasen brauchen Zeit und professionelle Begleitung, die schafft man selbst im operativen Alltagsgeschäft nicht.“ An der Weiterentwicklung der Vision in Praxis und Forschung wird gearbeitet. Damit Zeit dafür ist, hat sich das Team darauf geeinigt, dass ein Gesellschafter sukzessive vom Projektgeschäft entlastet wird und sich verstärkt um die Organisationsentwicklung kümmert. „Professionelle Coaches, die die Mechanismen der Creative Industries verstehen, sind absolut sinnvoll. Auch wenn es in mageren Zeiten scheinbar viel kostet, zahlt sich Beratung für Zukunftsentwicklung langfristig absolut aus“, empfiehlt Roland Gruber.

Konfliktlösung wirkt sich wohltuend auf das Klima der Kooperation aus und vermeidet spätere Auseinandersetzungen.

Tipp

Schritte zur Konfliktlösung

- Abkühlen! Nehmen Sie sich Zeit.
- Suchen Sie einen Ort, der allen Beteiligten zusagt.
- Nutzen Sie externe Vermittlung.
- Vereinbaren Sie wertschätzende Kommunikation. Lassen Sie einander aussprechen.
- Versuchen Sie, das Thema aus der Perspektive der/des anderen zu betrachten.
- Vermeiden Sie Befehle, Ratschläge und Killerphrasen.
- Versuchen Sie sachlich zu argumentieren, und vermeiden sie emotionelle Einwände.
- Suchen Sie nach Lösungen, nicht nach Schuldigen.
- Vermeiden Sie Rechtfertigung und Verallgemeinerungen.
- Sammeln Sie die Argumente, ohne zu bewerten.

- Versuchen Sie, Gemeinsamkeiten bei den Wünschen herauszufinden.
- Entwerfen Sie gemeinsam verschiedene Szenarien.

Krise bedeutet Wendepunkt; darin liegt auch die Chance einer Krise. Die Prüfung der Ursachen, wie es dazu gekommen ist, das Auflisten der wichtigsten gemeinsamen Interessen, alternativer Lösungsoptionen sowie möglicher Widerstände sind hier ein geeigneter Weg.

Tipp

Manchmal reicht es, wenn eine Kollegin bzw. ein Kollege sich vermittelnd zu Wort meldet. Wenn bereits zu viele Verletzungen das Gesprächsklima belasten, können MediatorInnen beim Neuanfang helfen. Sie sorgen dafür, dass das Gespräch in Gang bleibt, die Lösungen müssen die Streitparteien selbst finden. „Genug gestritten!“, heißt die Devise der „Konflikthotline“ der WKO: 0800 20 15 51.



Das Justizministerium stellt eine MediatorInnenliste bereit.
→ www.mediatorenliste.justiz.gv.at



Unterstützung bieten die UnternehmensberaterInnen der Experts Group „WirtschaftsMediatorInnen“ sowie der Experts Group „Kooperationen und Netzwerke“.
→ www.wko.at (Suchwort: Wirtschaftsmediation)
→ www.kooperation-netzwerke.at

Vom Beenden und Neuorientieren

Welchen Nutzen können Kooperationen aus Krisen ziehen?

Kreativ zu sein, bedeutet, viele Ideen zu entwickeln und auch zu verwerfen. Scheitern gehört unweigerlich dazu. Auch wenn Kultur und Bewusstsein des Scheiterns bei uns unterentwickelt sind. Die Gründe für das Ende von Kooperationen sind so vielfältig wie die Motive für einen Beginn. Kooperationen sind als gemeinsamer Prozess zu verstehen. Nach dem Kennenlernen, Zusammenschluss, Erreichen gemeinsamer Ziele und Setzen neuer Ziele verlangt eine erfolgreiche Kooperation mitunter eine höhere, noch engere rechtliche Form der Kooperation (siehe Kapitel 5: Alles, was Recht ist).

Die Zusammenarbeit hört manchmal auf, weil ein Bauprojekt abgeschlossen oder das Vereinsziel erfüllt ist. Ein offizieller Abschluss, ein gemeinsames Essen tut auch diesen Kooperationen gut und bereitet den Boden für künftige gemeinsame Unternehmungen. In jedem Fall profitieren beide Seiten davon, wenn die Erfahrungen evaluiert werden, Positives und Defizite beim Namen genannt werden.

Manche Kooperationen scheitern bei der ersten Hürde, weil die vorhandenen Kompetenzen nicht den Anforderungen entsprechen, bei anderen stellt sich heraus, dass die eigenen Unternehmensziele in der Kooperation nicht erreicht werden können.

Aus der Praxis:

Ein Kooperationsprojekt zerfiel, weil ein Grafikdesigner sich von den anderen ausgenutzt fühlte. Er wollte die Organisation nicht mehr alleine übernehmen, die anderen waren nicht bereit, neben der Entwurfsarbeit zusätzliche Ressourcen zu investieren, und der schwelende Konflikt eskalierte vollends, als es um die Aufteilung der gemeinsam gekauften Infrastruktur ging. „Lehrgeld“, wie der

Grafikdesigner meint. Vor Beginn einer neuen Kooperation hat er einen Unternehmensberater aufgesucht, den er nach wie vor gelegentlich nach Details fragt. „Jetzt arbeite ich wieder in einer Bürogemeinschaft, die Aufgaben und die Entscheidungsfindung sind aber klar geregelt, und meine Organisations- und Akquisearbeiten werden prozentuell abgegolten. Und alles gibt es schriftlich!“

Aus Schaden klug werden

Scheitern kann sich als wichtiger Schritt zum weiteren wirtschaftlichen und persönlichen Erfolg von UnternehmerInnen erweisen. Dann, wenn sich sogenannte Lernfelder auftun, die erkannt und genutzt werden. „Erst nach dem Ende unserer Partnerschaft“, erzählt ein Fotograf, „habe ich erkannt, dass wir uns im Weg standen und so etwas wie Neid entstanden ist, weil wir beide den gleichen KundInnenkreis hatten, ich aber erfolgreicher akquirieren konnte. Die Einladung zur Mitarbeit wurde zwar ausgesprochen, aber nicht angenommen.“ Auf der Suche nach einem günstigen Arbeitsplatz entschied er sich beim nächsten Mal für das Coworking mit einem Grafiker.

Die Erkenntnis, als EinzelunternehmerIn vom Projektumfang überwältigt zu werden, hat viele kreative Teams zusammengebracht. Und aus einem Notfall, in dem rasche Hilfe gut funktioniert hat, wird unter Umständen eine langjährige Partnerschaft. Die erfolglose Suche nach InvestorInnen führt im besten Fall dazu, die eigene Finanzplanung zu überarbeiten und sich Expertise von außen zu holen. Wer vom Betriebslärm eines Großraumbüros mehr gestört als motiviert ist, wird den Arbeitsplatz beim nächsten Mal bewusster auswählen, darauf achten und einfordern, dass die Kooperation die individuellen Bedürfnisse besser berücksichtigt. Dafür wird unter Umständen eine höhere Miete in Kauf genommen.



In einem Projekt scheitern und fürs nächste Projekt lernen! Wer sich die Ursachen kritisch anschaut, profitiert für die persönliche Arbeit und in der nächsten Kooperation.

Tipp

Geräuschkulisse. Schaffen Sie in einer Bürogemeinschaft genügend gute Kopfhörer an, sodass jede/r Einzelne sich mit eigener Musik auch mal abschirmen kann. Für die Raumbeschallung sollte es klare Regeln für Musikintervalle und Ruhephasen geben.

Um bei Konflikten wertschätzend auseinandergehen zu können, sollten sich die KooperationspartnerInnen zu Beginn darum bemühen, die Rechte an all den Dingen zu klären, die gemeinsam erworben, genutzt und entwickelt werden. Wer darf das Logo nutzen? Wie wird mit dem Urrechtsschutz umgegangen? Spätestens bei der Trennung sollte geklärt werden: Wer betreut die gemeinsamen KundInnen weiter? Wer informiert sie und wie lautet die Sprachregelung für die neue Situation? Soll der Arbeitsbereich geteilt werden? Wird die Infrastruktur bewertet und einander abgelöst? Wie wird mit gemeinsamem Eigentum, gemeinsam entwickelten Produkten und Dienstleistungen umgegangen? Sind Abschlagszahlungen zu vereinbaren?

Tipp

Manchmal braucht es einen offiziellen Schlusspunkt, der gemeinsam gesetzt wird. Ein Ende mit Schrecken ist auch in beruflichen Partnerschaften einem Schrecken ohne Ende vorzuziehen. Wenn KooperationspartnerInnen rechtzeitig die Bremse ziehen und im Guten auseinandergehen können, ist dies auch Anlass, einen symbolischen Akt zu setzen, etwa mit einem Glas anzustoßen und einander alles Gute zu wünschen. Denn irgendwann begegnen Menschen einander im privaten oder beruflichen Umfeld wieder und sind dann vielleicht im Nachhinein sogar stolz auf frühere Zeiten.



Branchenübergreifende Interessensvertretungen und Netzwerke

Österreich

evolve – Österreichs Initiative zur Innovationsförderung in der Kreativwirtschaft

Die Initiative des Bundesministeriums für Wirtschaft, Familie und Jugend (BMWfJ) bündelt die bundesweiten Leistungen für Unternehmen zur Stärkung des Bereichs Kreativwirtschaft unter einem gemeinsamen Dach.

→ www.evolve.or.at

creativ wirtschaft austria

Die creativ wirtschaft austria nimmt als Plattform die Interessen der österreichischen Kreativwirtschaft wahr – sowohl national, auf europäischer Ebene als auch international. Die creativ wirtschaft austria ist eingebettet in die Wirtschaftskammer Österreich und Teil von evolve des BMWfJ.

→ www.creativwirtschaft.at

Netzwerk C hoch 3

Bei C hoch 3 – creative community coaching können Kreativschaffende sich vernetzen, an ihrer UnternehmerInnenpersönlichkeit arbeiten und wirtschaftliche Kompetenzen erlangen. Im Netzwerk von C hoch 3 ist ein österreichweiter Austausch möglich und können kompetente KooperationspartnerInnen einander finden.

→ www.creativwirtschaft.at/c-hoch-3

impulse | austria wirtschaftsservice

Das erste bundesweite Förderprogramm für die Kreativwirtschaft in Österreich. Zur Unterstützung von Unternehmen in der Kreativwirtschaft und zur Steigerung der Bedeutung kreativer Leistungen in der Wirtschaft erstreckt sich das Angebot von finanzieller Förderung über Ausbildungsangebote und Awareness-Maßnahmen bis hin zur Unterstützung von Leitprojekten. impulse ist Teil von evolve, der Initiative des Wirtschaftsministeriums zur Innovationsförderung in der Kreativwirtschaft.

→ www.impulse-awsg.at

dasauge

Netzwerk für Kreative inklusive Stellenmarkt – mit der Möglichkeit, Profile, Einträge und Werkschauen zu erstellen.

→ www.dasauge.at

Netzwerke der Kreativwirtschaft in den Bundesländern

Burgenland

ZfK – Zentrum für Kreativwirtschaft

Anlaufstelle für Unternehmen der Kreativwirtschaft ist das Zentrum für Kreativwirtschaft in der Regionalmanagement Burgenland GmbH. Das ZfK ist auch Partner bei grenzüberschreitenden Projekten wie REuse & REdesign+ und organisiert auch Maßnahmen im kulturtouristischen Bereich.

→ www.kreativwirtschaft.net

→ www.rmb.co.at

Kärnten

build!

Das GründerInnenzentrum in Kärnten bietet in Zusammenarbeit mit der Universität Klagenfurt innovativen Kooperationen in der Gründungsphase eine breite Palette an Förderungen, vom Büro mit Infrastruktur über Beratungsleistungen bis zu finanzieller Unterstützung.

→ www.build.or.at

Kreativwirtschaft Klagenfurt

Plattform zur Förderung und Vernetzung von Kreativschaffenden in Klagenfurt.

→ www.kreativwirtschaft-klagenfurt.at

Lakeside Science & Technology Park

Plattform für die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Universitätsinstituten im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT).

→ www.lakeside-scitec.com

Creative Cluster Carinthia

Die Plattform unterstützt den Kreativwirtschaftsbereich durch Vernetzung und Awareness, sie entwickelt Strategien zur Optimierung der Rahmenbedingungen für die kreativen UnternehmerInnen des Landes.

→ www.creativeclustercarinthia.at

Niederösterreich

New Design University, FH St. Pölten

Vernetzungs- und Kooperationsmöglichkeiten für Kreativschaffende bieten die Netzwerke der Privatuniversität der Kreativwirtschaft – New Design University (NDU) in St. Pölten sowie die FH St. Pölten.

→ www.ndu.ac.at

→ www.fhstp.ac.at

Regionalmanagement Niederösterreich – Creative Industries NÖ
Beratung und Vernetzung mit dem Ziel regionaler Entwicklung der
Kreativwirtschaft. Gemeinden, Städte, Unternehmen, Vereine etc.
können die Unterstützung eines Regionalmanagers/einer Regional-
managerin in Anspruch nehmen.

→ www.regionalmanagement-noe.at

RIZ Niederösterreichs GründerInnenagentur
GründerInnenagentur des Landes Niederösterreich, die Neugründer-
Innen, JungunternehmerInnen und kleine Unternehmen mit spezi-
ellen Angeboten unterstützt.

→ www.riz.at

WIFI New Design Centre im WIFI Niederösterreich
Mit einem Spezialprogramm für die Kreativwirtschaft wendet sich
das WIFI New Design Centre im WIFI Niederösterreich an alle, die
am Markt kreative Leistungen anbieten. „Go public!“, ist das Mot-
to im Lehrgang für effiziente Öffentlichkeitsarbeit im Kreativsektor.
Workshops zu den Themen „Was nix kostet, ist nix wert“ und „Alles,
was Recht ist“ liefern wertvolles betriebswirtschaftliches Know-how.

→ www.noe.wifi.at (Suchwort: Kreativprogramm)

Oberösterreich

CREATIVE REGION Linz & Upper Austria GmbH

Die gemeinsame Initiative von Stadt Linz und Land Oberösterreich
unterstützt Wachstum und Erfolg der Kreativbranchen als Informa-
tions- und Servicestelle, Projektwerkstatt und Vernetzungsgesell-
schaft durch maßgeschneiderte Coaching- und Vernetzungspro-
gramme. Ziel ist es, die Kreativwirtschaft zu stärken und Linz und
Oberösterreich als Standort der Creative Industries zu positionieren.

→ www.creativeregion.org

afo – architekturforum oberösterreich

Als Informations- und Kompetenzzentrum bietet sich das afo für alle Fragen an, die die Baukultur betreffen, als Promotor hoher architektonischer Qualität in Oberösterreich und als Imagebildner für Architekturanliegen. Ausgehend vom Haus der Architektur in Linz wirkt die Plattform durch Vorträge, Ausstellungen und Tagungen, Wettbewerbe und Projektentwicklungen.

→ www.afo.at

akostart oö – Akademisches Start-up Netzwerk OÖ

Der Verein ist Österreichs erster hochschulübergreifender Prä-Inkubator für akademische Start-ups und Spin-offs. Die Träger des Vereins sind die Johannes Kepler Universität Linz, die FH OÖ und die Kunstuniversität Linz. Zweck ist die umfassende Unterstützung von Unternehmensgründungen bei der Entwicklung und beim Aufbau von akademischen Start-ups von der Idee bis zum Markteintritt.

→ www.akostart.at

Ars Electronica

Die internationale Vernetzung hat die Linzer Institution als Plattform für digitale Kunst und Medienkultur bekannt gemacht und fördert unter anderem im Rahmen des Festivals neue Kooperationen zwischen Kunst und Technologie.

→ www.aec.at

Creative Community

Die Creative Community der Stadt Linz vernetzt KreativunternehmerInnen aller Branchen, etwa mit kreativen GründerInnenzentren, in Workshops und Informationsveranstaltungen.

→ www.linz.at/wirtschaft/kreativwirtschaft.asp

OTELO – Offenes Technologielabor

Der Verein bietet Menschen abseits urbaner Ballungszentren Raum für experimentelles und gemeinsames Schaffen. Ziel ist es, Anwendungsfelder aus Technik, Medien und Kunst zu öffnen und miteinander zu verbinden. Bisher gibt es OTELO in Gmunden, Vöcklabruck, Kremstal, Ottensheim, Vorchdorf und Angermünde.

→ www.otelo.or.at

Tabakfabrik Linz

In den historischen Industriegebäuden entsteht Raum für Kreativität, Soziales, Arbeit und Bildung, im Zentrum eines pulsierenden und neu gedachten Stadtteils. Die PionierInnen in der Tabakfabrik, KünstlerInnen, KulturarbeiterInnen und UnternehmerInnen der Kreativwirtschaft, vereint die Idee, gemeinsam einen kreativen Ort zu schaffen, der neue Impulse für die ganze Stadt generiert.

→ www.tabakfabrik-linz.at

TMG

Die Technologie- und Marketinggesellschaft, Clusterland Oberösterreich, CATT Innovation Management und tech2b bilden die TMG-Gruppe und damit die Wirtschaftsagentur des Landes Oberösterreich. Die Förderung innovativer Unternehmen zählt zu den vorrangigen Aufgaben der TMG.

→ www.tmg.at

Salzburg

Business Creation Center Salzburg – BCCS

Die Plattform versteht sich als Inkubator für AbsolventInnen von Universitäten und Hochschulen. BCCS sorgt für Finanzierung, Förderung, Coaching, hilft bei der Suche nach InvestorInnen und begleitet die angehenden UnternehmerInnen auf dem Weg zur Gründung bis maximal 18 Monate.

→ www.bccs.at

Innovationservice Salzburg

In Salzburg wurde die Innovations- und Technologietransfer Salzburg GmbH (ITG) errichtet, um innovative Projekte zu fördern und (Kreativ-)Unternehmen bei deren Umsetzung durch Beratung, Qualifizierung und Networking zu unterstützen. Innovatives Design wird im Rahmen der Initiative „Handwerk ist kreativ“ durch Informationsveranstaltungen, Coaching u.Ä. gefördert.

→ www.itg-salzburg.at

designforum salzburg

Hotspot der Kreativwirtschaft und Anknüpfungspunkt für Kooperationen im Competence Park Salzburg. Wie in Wien, Graz und Dornbirn schafft das designforum Raum, um Design zu erleben, zu diskutieren und davon zu lernen. designforen sind Dialog-, Präsentations- und Vernetzungsplattformen für Design und designnahe Disziplinen.

→ www.designforum.at

Steiermark

Creative Industries Styria

Die Creative Industries Styria GmbH ist die Netzwerkgesellschaft zur Entwicklung und Stärkung der Kreativwirtschaft in der Steiermark. Ihre Aufgabe besteht darin, das breite Angebot an kreativen Leistungen zu koordinieren, weiter auszubauen und im Gesamtkontext der steirischen Wirtschaft zu positionieren. Dabei nimmt sie die Rolle einer Vermittlerin und Ansprechpartnerin ein, und zwar sowohl für Unternehmen aus dem Bereich der Kreativwirtschaft als auch für jene Betriebe, die an Kooperationen und Partnerschaften mit Kreativunternehmen interessiert sind.

Designers in Residence

Mehr Chancen für Unternehmen durch modernes Design – das ist das Ziel des Programms „Designers in Residence“. Es bringt Unternehmen und DesignerInnen zusammen, um daraus mögliche zukünftige Kooperationen zum Vorteil für beide Seiten abzuleiten.

Designers in Residence ist kein Wettbewerb, sondern eine innovative Form der Vernetzung von Wirtschaft und Kreativen.

designforum Steiermark

Das designforum Steiermark im Kunsthhaus Graz bietet DesignerInnen und designrelevanten Projekten eine moderne Präsentations- und Ausstellungsfläche mitten im Stadtzentrum. Damit entsteht ein urbanes Dialog-, Kompetenz- und Vermittlungszentrum, das alle Facetten des Themas Design in unterschiedlicher Form transportiert. Eine zentrale Aufgabe dabei ist, öffentliche Bewusstseinsbildung für die Qualität und den Wert von Design zu betreiben.

→ www.cis.at

Erlebniswelt Wirtschaft

Die Creative Industries Styria GmbH fungiert im Rahmen von Erlebniswelt Wirtschaft nicht nur als Projektmanagerin, sondern auch als Drehscheibe und Vernetzungspartnerin der Kreativwirtschaft hin zur Wirtschaft. Im Zuge des Projektes entstehen in ausgesuchten steirischen Betrieben gemeinsam mit Unternehmen der Kreativwirtschaft sinnliche Erlebnistouren, die die BesucherInnen in die transparenten und offenen Betriebe entführt.

→ www.erlebniswelt-wirtschaft.at

FH Joanneum

Mit vier Fachbereichen, darunter „Information, Design & Technologien“, bietet die FH JOANNEUM Kreativen an drei steirischen Standorten Plattformen für Kooperation und Netzwerk.

→ www.fh-joanneum.at

HDA – Haus der Architektur

Architekturvermittlung und Förderung qualitätsvoller Baukultur im Spannungsfeld zwischen kulturellen, gesellschafts- und bildungspolitischen sowie wirtschaftlichen Parametern stehen im Mittel-

punkt der Aktivitäten des im Grazer Haus der Architektur angesiedelten Vereins.

→ www.hda-graz.at

Innolab

Vernetzung von innovativen Unternehmungen fördert das Innolab am Grazer Campus 02 mit Beratungsangeboten und Veranstaltungen.

→ www.innolab.at

Weitere Fixtermine im Kalender der kreativen Community der Steiermark sind unter anderem der Designmonat Graz, die Festivals Diagonale, Assembly, elevate, steirischer herbst und Lendwirbel sowie Veranstaltungen in den Creative Areas im Annen-, Gries- und Jakomini Viertel.

→ www.designmonat.at

→ www.diagonale.at

→ www.assembly.at

→ www.elevate.at

→ www.steirischerherbst.at

→ www.lendwirbel.at

→ www.annenviertel.at

→ www.jakomini Viertel.at

Tirol

aut. architektur und tirol

Die Plattform setzt sich mit den vielfältigen Aspekten von zeitgenössischer Architektur als kulturellem Phänomen auseinander.

→ www.aut.cc

CAST, Center for Academic Spin-offs Tyrol

Das Gründungszentrum der Universitäten, Fachhochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen unterstützt den Kreativwirtschaftsbereich durch Awareness, Vernetzung und Weiterbildung.

→ www.cast-tyrol.com

CREATE!

Onlineplattform, die hilft, Angebote für die Tiroler Kreativwirtschaft zu kommunizieren, Qualifikations- und Vernetzungsmaßnahmen zu organisieren und Beratung und Betreuung von jungen Start-ups im Kreativbereich anzubieten und zu koordinieren.

→ www.createtirol.at

Design in Tirol

Netzwerk von kreativen und handwerklichen AkteurInnen in Tirol.

→ www.designintiro.at

Design- und Erfindermesse

Bei der jährlichen Leistungsschau der heimischen DesignerInnen und ErfinderInnen in Handwerk und Industrie werden Awards für DesignerInnen und ErfinderInnen in diversen Kategorien verliehen und die Sonderausstellung JUNGE TALENTE TIROL präsentiert.

→ www.design-erfindermesse.at

Die Bäckerei – Kulturbackstube

Die Plattform für künstlerischen und kulturellen Austausch lädt zur Vernetzung und bietet Raum für Produktion und Präsentation.

→ www.diebaeckerei.at

Standortagentur Tirol

Die Standortagentur Tirol setzt auf Technologietransfer durch Cluster und zielt darauf ab, Unternehmen der Kreativwirtschaft Tirols zu vernetzen und gemeinsame Synergien zu nutzen.

→ www.standort-tirol.at

Tortenwerkstatt

Ein Ort für Kommunikation und Vermittlung von verschiedenen Zugängen zu den Themen Architektur, Grafik, Handwerk, Design, Fotografie, Kunst und Lebensstrategien.

→ www.tortenwerkstatt.net

wei sraum – Forum für visuelle Gestaltung

Die Initiative versteht sich als Plattform für die Diskussion grafischer Fragestellungen und engagiert sich, um die Bedeutung dieses Bereichs für die Gegenwartskultur herauszustreichen und einem breiteren Kreis zugänglich zu machen.

→ www.weissraum.at

Wirtschaftskammer Tirol

Die Abteilung Wirtschaftspolitik und Strategie unterstützt den Aufbau, die Vernetzung und Kooperation der UnternehmerInnen der Kreativwirtschaft in Tirol.

→ www.wko.at/tirol/wp

Vorarlberg

ArtDesign Feldkirch

Messe für Design, Kunst und Mode.

→ www.artdesignfeldkirch.at

designforum Vorarlberg

Hotspot der Vorarlberger Kreativwirtschaft und Anknüpfungspunkt für Kooperationen ist das designforum Vorarlberg am Campus Dornbirn.

→ www.designforum.at

FHV Fachhochschule Vorarlberg

Vernetzungs- und Kooperationsmöglichkeiten für Kreativschaffende bieten die Netzwerke der FHV und der FHV Community.

→ www.fhv.at

→ <https://community.fhv.at>

Filmwerk Voralberg

UnternehmerInnen der Vorarlberger Film- und Musikindustrie haben sich zusammengeschlossen, um Produktionsqualität, Weiterbildung, Vermarktung und Vernetzung weiterzuentwickeln.

→ www.filmwerk-vorarlberg.at

net culture lab Dornbirn

Das net culture lab Dornbirn wurde 2007 als Treffpunkt der digitalen Szene konzipiert und begleitet Projekte, Ideen und Firmengründungen. Seit 2009 gibt es mit dem Coworking Lab zusätzlich ein neues Bürokonzept für Mikrounternehmen.

→ <http://lab.netculture.at>

poolbar

Das poolbar-Festival im „Alten Hallenbad“ ist ein jährlich im Sommer stattfindendes Festival für Musik und Kultur von Nischen bis Pop.

→ www.poolbar.at

vai – Vorarlberger Architektur Institut

Der Verein versteht sich als Schnittstelle im Feld der Baukultur, die AkteurInnen aus allen Bereichen der Gesellschaft und Wirtschaft vernetzt. vai organisiert u.a. Ausstellungen, Informationsveranstaltungen und BauherrInnenpreise, initiiert Projekte und Kooperationen.

→ www.v-a-i.at

Werkraum Bregenzerwald

Als Motor für Innovation und Wachstum stellt der Werkraum die Verbindung von Handwerk mit Design und neuen Technologien sowie die Stärkung projektbezogener und betriebsübergreifender Kooperationen ins Zentrum seiner Tätigkeiten. Der Werkraum Bregenzerwald versteht sich als Impulsgeber und Plattform für das Handwerk.

→ www.werkraum.at

Wirtschaftsstandort Vorarlberg GmbH – WISTO

Unterstützung bei Ansiedlung und Förderungen bietet die Wirtschaftsstandort Vorarlberg GmbH.

→ www.wisto.at

VLOW!

Seit 2008 lädt das Festival im Zweijahresrhythmus zum Diskurs über Raum- und Kommunikationsgestaltung und die Spielregeln erfolgreicher Zusammenarbeit.

→ www.vlow.net

Wien

Blickfang

Nach Stuttgart, Zürich, Basel, Kopenhagen und Hamburg ist seit 2012 auch Wien Veranstaltungsort der internationalen Designmesse für Möbel, Mode und Schmuck.

→ www.blickfang.com

creative space

Die Plattform der Wirtschaftskammer Wien ermöglicht die Vernetzung der Kreativszene und fördert die Zusammenarbeit zwischen traditionellen Unternehmen und den Creative Industries. Zur Vernetzung eignen sich mehrere Plattformen: Mit dem „Creative Pool“ steht den Kreativen ein virtueller Raum zur Verfügung, auf dem sie ihr Portfolio präsentieren und KooperationspartnerInnen finden können. Auf dem „Marktplatz“ können Unternehmen Anfragen an kreative PartnerInnen posten, im „Netzwerk“ haben Gewerbetreibende die Möglichkeit, sich als Zuliefernde für Kreative zu präsentieren.

→ www.creativespace.at

departure, die Kreativagentur der Stadt Wien

departure fördert und vernetzt Wiener Unternehmen der Kreativwirtschaft und bietet Förderprogramme, die inhaltlich und ökonomisch auf verschiedenste Bedürfnisse zugeschnitten sind. Neben den Förderaktivitäten setzt departure auch Netzwerkaktivitäten und hat einen ExpertInnenpool mit UnternehmensexpertInnen und MentorInnen eingerichtet. Diese konstruktiven wie strategischen PartnerInnen helfen bei der Realisierung von Projekten und Unter-

nehmensgründungen. Diese Leistungen werden mit den Programmen departure pioneer und departure experts gefördert.

→ www.departure.at

Exchange – Netzwerktreffen für KreativunternehmerInnen

Exchange ist eine Veranstaltungsreihe der creativ wirtschaft austria in Kooperation mit der Erste Bank, in der Kreative und MultiplikatorInnen sich über relevante Themen der Kreativwirtschaft austauschen und vernetzen können.

→ www.creativwirtschaft.at

forum mozartplatz – raum für wirtschaft und kultur

Die Plattform engagiert sich für Begegnung und Diskussion von UnternehmerInnen aus den Bereichen Wirtschaft, Kunst und Kultur.

→ www.forum-mozartplatz.at

mingo

mingo ist ein Serviceprogramm der Wirtschaftsagentur Wien und unterstützt GründerInnen, JungunternehmerInnen, Ein-Personen-Unternehmen (EPU), Kleinstunternehmen und Neue Selbstständige auf ihrem Weg in die Selbstständigkeit.

→ www.mingo.at

Vienna Design Week

Das zehntägige Festival zeigt die Vielfalt in den Bereichen Produkt-, Möbel-, Industrie-, Grafik- und experimentelles Design. Präsentationen und Diskussionen an vielen Orten Wiens lenken das Augenmerk auf Designexperimente und -produkte. Kreative sind zur Präsentation eigener Arbeiten und zum Austausch mit BranchenkollegInnen aus dem In- und Ausland eingeladen.

→ www.viennadesignweek.at

Branchenspezifische Netzwerke und Communitys

Mode, Design und Architektur

assembly Graz	→ www.assembly-festival.at
AustrianFashion.Net	→ www.austrianfashion.net
AustrianIllustration.com	→ www.austrianillustration.com
Bundeskammer für ArchitektInnen und IngenieurkonsulentInnen	→ www.arching.at/baik
Design Austria – Dachverband für Design	→ www.designaustria.at
designforum Wien, Vorarlberg, Steiermark und Salzburg	→ www.designforum.at
Fachverband IngenieurInnenbüros	→ www.ingenieurbueros.at
Fachverband Textilindustrie Österreich	→ www.textilindustrie.at
IG Architektur	→ www.ig-architektur.at
IG Kultur Österreich	→ www.igkultur.at
Kulturrat Österreich	→ www.kulturrat.at
LandLuft – Verein zur Förderung von Baukultur in ländlichen Räumen	→ www.landluft.at
MuseumsQuartier Wien	→ www.mqw.at
Neigungsgruppe Design	→ www.neigungsgruppe-design.org
Typographische Gesellschaft Austria	→ www.typographischegesellschaft.at
Unit F büro für mode	→ www.unit-f.at

Internet und Multimedia

ISPA Dachorganisation der Internetwirtschaft	→ www.ispa.at
Kompetenznetzwerk Mediengestaltung	→ www.fh-joanneum.at (Suchwort: Kompetenznetzwerk)
net culture lab Dornbirn und Wien	→ http://lab.netculture.at

Quartier für digitale Kultur	→ www.m-q.at
SUBOTRON – Anlaufstelle und Treffpunkt zur Förderung des Diskurses über digitale Spiele	→ www.subotron.com
Verband Druck und Medientechnik	→ www.druckmedien.at

Musik, Buch und Film

Austrian Directors Association	→ www.directors.at
Austrian Film Commission	→ www.afc.at
Austrian Music Export	→ www.musicexport.at
Diagonale – Festival des österreichischen Films	→ www.diagonale.at
Drehbuchforum Wien	→ www.drehbuchforum.at
Fachverband der Buch- und Medienwirtschaft	→ www.buchwirtschaft.at
FAMA – Fachverband der Film- und Musikindustrie Österreichs	→ www.filmandmusicaustria.at
FISA – Filmstandort Österreich	→ www.filmstandort-austria.at
mica – music information center austria	→ www.musicaustria.at
Österreichischer Musikfonds	→ www.musikfonds.at
Österreichisches Filminstitut	→ www.filminstitut.at
Verband der Filmregie Österreich	→ www.austrian-directors.com

Kommunikation und Marketing

cca – creativ club austria	→ www.creativclub.at
DMVÖ – Dialog Marketing Verband Österreich	→ www.dmvoe.at
emba – event marketing board austria	→ www.emba.co.at
Fachverband Werbung und Marktkommunikation	→ www.fachverbandwerbung.at
IAA – International Advertising Association	→ www.iaaat.org

IGMA – Interessengemeinschaft der Mediaagenturen	→ www.igma.at
MCÖ – Marketing Club Österreich	→ www.marketingclub.at
ÖMG – Österreichische Marketing-Gesellschaft	→ www.marketinggesellschaft.at
ÖWR – Österreichischer Werberat	→ www.werberat.or.at
PRVA – Public Relations Verband Austria	→ www.prva.at
Strategie Austria	→ www.strategieaustria.at
UBIT – Fachverband Unternehmensberatung und IT-Dienstleistung	→ www.ubit.at
VAMP – Verband Ambient Media und Promotion Österreich	→ www.vamp.co.at

Service der Wirtschaftskammer Österreich

AWO – Kreativwirtschaft	→ www.wko.at/awo
EPU-Service für Ein-Personen-Unternehmen	→ www.epu.wko.at
Frau in der Wirtschaft	→ www.frauinderwirtschaft.at
go international – Exportförderung der WKO	→ www.go-international.at
GründerInnenservice der WKO	→ www.gruenderservice.at
Junge Wirtschaft Österreich	→ www.jungewirtschaft.at
Wirtschaftskammerorganisation	→ www.wko.at

ExpertInnen

Besten Dank an Dr. MMag. Rainer Beck, der die rechtlichen Aspekte geprüft hat, und all jenen, durch deren Erfahrung, Wissen und Zeit diese Publikation zustande gekommen ist.

Mag. ^a Meral Akin-Hecke	→ www.digitalks.at
Sigmund Benziger	→ www.zerum.at

Mag. ^a Claudia Brandstätter-Kobalt	→ www.bmm.at
Mag. ^a Sonja Burtscher	→ www.erstebank.at
Roland Gehbauer	→ www.go-gruendercenter.net
Michaela Grabner	→ www.salondeluxe.at
Mag. arch. Roland Gruber	→ www.nonconform.at
Mag. Georg Holzer	→ www.georgholzer.at
Mag. ^a Karin Isopp und Mag. ^a Jeanette Vallant	→ www.diekreatur.at
Iris Kastner	→ www.kwirl.at
Mag. Stefan Kainbacher	→ www.beautyparlour.at
Mag. ^a Claudia Kapeller	→ www.claudiakapeller.at
Anita Keiper	→ www.editionkeiper.at
DI Tobias Kestel	→ www.white-elephant.at
Daniela Köppl und Evelyn Nöbauer	→ www.creagenten.at
Mag. ^a Erika Krenn-Neuwirth, Sprecherin der Experts Group Kooperation und Netzwerke	→ www.kooperation-netzwerke.at
DI Franz Lammer	→ www.onomato.at und → www.engage.at
Dkfm. Tamás Locher	
Elisabeth Marek, BA	→ www.rapunze.at
Lisa Mittendrein und Nina Pohler	
Oliver Mitteregger	→ www.thefactory.co.at
Mag. ^a Elisabeth Pirstinger, Gründerinnenzentrum Steiermark	
Michael Pöll, Konnex Communities	→ www.konnex.cc
Mag. Hannes Rauchberger	→ www.alphavillepro.com
DI Andreas Rehklaue	→ www.innolab.at
Martin Rotheneder	→ www.violetnoise.com
DI (FH) Viktor Schaidler	→ www.blendwerk.fm
Mag. ^a Stefanie Schöffmann	→ www.look-design.at
Mag. Eberhard Schrempf, creative industries styria	→ www.cis.at

Mag. ^a Barbara Sommerer	→ www.eeza.at und → www.projektform.cc
Mag. ^a Isabella Straub	→ www.textbar.at
Mag. ^a Marina Stenitzer	→ www.iwth.at
Andrea Topitz-Kronister	→ www.atk-events.org
Markus Wagner	→ www.i5invest.com
Thomas Weber und Mag. Niko Alm, Mikromischkonzern Super-Fi	→ www.mikromischkonzern.eu
Peter Webhofer	→ www.peterwebhofer.at
Thomas Zahreddin	→ www.osalliance.com
Mag. ^a Waltraud Wetzlmair-Zechner	→ www.texthaus.at
Christian Wodon	→ www.wko.at
Mag. ^a Inge Wurzinger	→ www.wurzinger-design.at
Mag. ^a Elisabeth Zehetner	→ www.wko.at

Stichwortverzeichnis

A

Absichtserklärung (LOI)	57, 61f
Aktiengesellschaft (AG)	100
Angebot	25ff
Arge	72, 75ff
Aufgabenteilung	15,137ff
Ausstieg	52,108,118f

B

Betriebshilfe	146
Business Angel	110, 115ff
Businessplan	110, 114
Bürogemeinschaft	74, 152ff

C

Coworking(-Space)	36ff, 143, 151, 153
Crowdfunding	111

D

Dienstvertrag, freier, echter	124f, 127ff
-------------------------------	-------------

E

Elternschaft	16, 145f
Entlastung	16
Erfolgsfaktoren	135

F

Fairness	22, 59
Feiern	142f
Finanzen	21, 50, 71ff, 77, 83, 91,94, 100f, 110ff
Förderung	9, 37, 85, 117, 164ff
Freundschaft	18f, 108

G

Gemeinnützigkeit	83ff
Genossenschaft	92, 104
Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	94f, 101,115
Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GsbR)	72, 78, 102f, 119f
Geschäftsbeziehung	29, 59

H

Haftung	66ff, 70ff, 94f, 101, 104ff, 119, 133
---------	---------------------------------------

I

Identität	70, 80, 107, 156
Investitionsbereitschaft	23

J		
Juristische Person		71, 88, 91, 95
K		
Kommanditgesellschaft (KG)		91, 103, 133
Kommunikation	23, 35, 38, 44, 50f, 135f, 147, 154ff	
Konfliktlösung		159
Kooperation (Definition)		11
Kooperationsbörse		31ff
Kooperationsfähigkeit		23f, 161f
Kooperationsvertrag		65, 67ff
Kostenfaktor		17
Krise		156ff, 161ff
L		
Label	53f, 75ff, 135, 145, 149	
Letter of Intent (LOI)		47, 61f
Limited		100f
M		
Motive		12f, 16f
N		
Nachfrage		25ff
Natürliche Person		91
Networking	12ff, 26f, 35f, 165ff	
Netzwerk (Definition)		11
Non Disclosure Agreement (NDA)		63
O		
Offene Gesellschaft (OG)		91f, 102f, 120, 135
P		
PartnerInnenwahl		11ff, 20ff, 26ff

Plattformen	27ff, 165ff
Pool	31ff, 165ff
Public Relations (PR)	12ff, 139ff, 149ff

R

Rechtsform	59ff
Rechtspersönlichkeit	91, 95ff
Rituale	139ff

S

Scheitern	52, 161ff
Social Media	26, 33ff
Spielregeln	19, 43f, 107, 139f
Sprache	44, 52, 137ff, 149f, 157f
Stille Beteiligung	115
Strategien	27, 44ff, 158

T

Tools	46, 112, 140ff
-------	----------------

U

Unternehmensbeteiligung	115
-------------------------	-----

V

Verein	83ff, 95, 105
Vereinbarung	18, 47, 59ff, 74ff, 91ff, 101ff, 135, 140ff
Verschwiegenheitserklärung	63ff
Vertrauen	22f, 27, 44f, 59, 78, 137
Vertretung	12, 16f, 23, 67, 72, 115, 129, 147

W

Werkvertrag	124ff
-------------	-------

Z

Zeit

Ziele

16ff, 37f, 43ff, 51f, 62, 77, 116, 125ff
20, 44ff, 71, 83, 118, 157, 161

Matchmaking

Organisationsformen

Praxis

Anhang

Vertrauen

Freundschaft

Investition

Motive

Plattform

Spielregeln

Innovativen Kooperationen gehört die Zukunft – nicht den EinzelkämpferInnen.

Wer die Möglichkeiten nutzen will, braucht dazu Strategien und Know-how. Das gilt für die Auswahl der Geschäfts- und KooperationspartnerInnen und die Vereinbarungen, die im Rahmen einer Zusammenarbeit getroffen werden, ebenso wie für die Gestaltung der Arbeitsabläufe und der persönlichen Beziehungen zwischen den PartnerInnen.

Im vorliegenden Leitfaden erfahren Sie, worauf Sie bei der Wahl von KooperationspartnerInnen achten sollten, welche rechtlichen Gestaltungsmöglichkeiten zur Auswahl stehen und was sich für kreative UnternehmerInnen im Alltag von Kooperationen erfolgreich bewährt.



WKO
WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH

CREATIVWIRTSCHAFT.AT



evolve
Kreativwirtschaft
im Einklang mit
bmwif

ERSTE
BANK