

# Die Kunden der Kreativen

Praxisbeispiele, Tipps & Tools  
für die KundInnenbeziehung





Die Kunden der Kreativen

## Impressum

### Medieninhaberin, Herausgeberin und Verlegerin

creativ wirtschaft austria, Wirtschaftskammer Österreich  
Wiedner Hauptstraße 63, 1040 Wien  
creativwirtschaft@wko.at  
+43 (0) 5 90 900 4279  
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.

### Autorin

Dr.<sup>in</sup> Ruth Reitmeier, [www.ruthreitmeier.com](http://www.ruthreitmeier.com)

### Unter Mitarbeit von

Dr.<sup>in</sup> Gertraud Leimüller, MPA (Harvard), Mag.<sup>a</sup> Michaela Gutmann, LL.M., DI Dr. Roland Alton-Scheidl, Gerin Trautenberger (BA hons), Mag.<sup>a</sup> Marie-Theres Zirm

### Produktion

Agentur cardamom, [www.cardamom.at](http://www.cardamom.at)  
Lektorat: Mag. Martin Thomas Pesl  
Layoutkonzept und Grafikdesign: Renate Woditschka, BA  
Layoutumsetzung: DI (FH) Konrad Zirm  
Fotos: Michaela Grabner  
Druck: Donau Forum Druck Ges.m.b.H.

Verlags- und Herstellungsort Wien

© 2012 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 Kunden der Kreativen

Praxisbeispiele, Tipps & Tools für die KundInnenbeziehung



**CSELLEY**  
MÜHLE

- ▲ GALERIE
- ▲ KÜCHEN & TRINKEN
- ▲ KLEINER SAAL
- GEWÜRZHAUS ▶
- KEMO ▶
- ▲ GROSSE KÜCHEN ▶
- ▲ JAHN ▶
- ▲ ZIMMER

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

→ [www.creativwirtschaft.at/c-hoch-3](http://www.creativwirtschaft.at/c-hoch-3)

→ [www.facebook.com/choch3.creative.community.coaching](https://www.facebook.com/choch3.creative.community.coaching)

Die Fotos wurden in der Cselley-Mühle im Burgenland aufgenommen.

→ [www.cselley-muehle.at](http://www.cselley-muehle.at)

# INHALT

---

EINSTIMMUNG	7
DIE ERWARTUNGEN DER KUNDINNEN	11
WELCHE KUNDINNEN PASSEN ZU MIR?	25
BEAUFTRAGT WERDEN	70
ZEIT DER ZUSAMMENARBEIT	92
AUFTRAG ERLEDIGT	136
NETZWERKE, EXPERTINNEN, STICHWORTE	158

---



Barbara Steiner, Gerin Trautenberger, Gertraud Leimüller  
Vorsitz creativ wirtschaft austria

# EINSTIMMUNG

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

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

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

Dr.<sup>in</sup> Gertraud Leimüller, Vorsitzende creativ wirtschaft austria

**Tipp zu „Tipps“**

Jedes Unternehmen ist ein Einzelfall. Deshalb ist es wichtig, die Anleitungen und Tipps, die dieser Leitfaden bietet, auf ihre Anwendbarkeit im eigenen Unternehmen zu prüfen und anzupassen.

**Tipp**

Geben Sie diesen Leitfaden an Ihre KundInnen weiter! Der Leitfaden richtet sich in erster Linie an Kreativschaffende, doch in der Praxis können auch die Kunden und Kundinnen der Kreativen davon profitieren. Sie erfahren mehr über die professionelle Zusammenarbeit mit Kreativen und können die Geschäftsbeziehung auch aus deren Perspektive betrachten. Einige Tipps richten sich daher direkt an die KundInnen der Kreativen. Denn: Je professioneller beide Seiten, Auftragnehmende und Auftraggebende, in ihrer Geschäftsbeziehung agieren, umso besser die Zusammenarbeit und das Resultat.

## FACTS

„Die Kunden 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](http://www.creativwirtschaft.at)



Achim Meurer  
HDR-Fotograf

[www.hdr-fotograf.at](http://www.hdr-fotograf.at)

## DIE ERWARTUNGEN DER KUNDINNEN

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

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

Als Einstieg ins Thema werden zunächst die Erwartungen der KundInnen an die Kreativen unter die Lupe genommen. Auf die Erwartungen der Kreativen an ihre KundInnen wird im Kapitel über Zusammenarbeit noch ausführlich eingegangen.

Was also erwarten die KundInnen von den Kreativen? Neue, gute Ideen, Begleitung bei Kreativprozessen, Umsetzung kreativer Konzepte und aktive Kommunikation.

## Was KundInnen wichtig ist

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

## Neue Ideen

Die Kreativwirtschaft ist nicht nur ein Wirtschaftssektor mit hoher Innovationskraft, Kreativleistungen werden auch für andere Wirtschaftszweige zunehmend wichtiger, um wettbewerbsfähig zu sein und neue Märkte zu erschließen. Die Kreativwirtschaft trägt bei ihren KundInnen dazu bei, Produkte und Dienstleistungen attraktiver zu gestalten, deren Vermarktung zu fördern, Geschäftsprozesse zu verbessern und Innovationen einzuführen.

KundInnen erwarten sich von Kreativen eigenständige Ideen, die zu den eigenen Vorstellungen passen. Die zugekauften Ideen sollen besser sein als die eigenen. „Wir erwarten in der Kreativbetreuung vor allem, dass die Agentur Ideen liefert und nicht nur das umsetzt, was wir ihr sagen. Das ist das Wichtigste überhaupt“, betont eine Unternehmerin. Guter Input von außen bringt zudem Schwung in interne Kreativprozesse. In der Zusammenarbeit mit externen Kreativen wollen die AuftraggeberInnen nicht zuletzt die besten Ideen im eigenen Unternehmen entzünden.



Sissi Benkö  
Floral Design

## Know-how, strategische Beratung

Auch wenn KundInnen gerne in die Gestaltung involviert sind, wünschen sie sich letztlich Orientierung und Sicherheit im kreativen Prozess. Und genau hier kommt das Know-how der darin ausgebildeten und erfahrenen KreativunternehmerInnen ins Spiel.

In großen Unternehmen können sich Produktverantwortliche etwa bei internen Diskussionen auf die Kompetenz externer Agenturen berufen und so ihren Argumenten Kraft verleihen. Es ist dann eben mehr als bloß eine „persönliche“ Meinung.

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

## Interesse für das Geschäft der KundInnen

AuftraggeberInnen erwarten, dass sich beauftragte Kreativschaffende mit dem Produkt, mit ihrem Angebot identifizieren. Um in der Komplexität des Geschäfts des Kunden/der Kundin arbeiten zu können, werden sich Kreative dafür begeistern (müssen).

## Vertrauen

Die Beauftragung Kreativer geht nicht zuletzt auch bei AuftraggeberInnen mit der Bereitschaft zur Veränderung einher: Sollen neue Lösungsansätze in vorhandene Geschäftsstrukturen beim Kunden/bei der Kundin integriert werden, erfordert das jedenfalls enge Zusammenarbeit und ein vertrauensvolles Arbeitsklima. Die Beziehung zwischen Kreativen und ihren KundInnen ist daher mitunter sehr eng. Beim Aufbau eines Vertrauensverhältnisses, das KundInnen in der Auftragsvergabe brauchen, geht es um den richtigen Mix: Zunächst muss dem Kunden/der Kundin vermittelt werden, dass er/sie sich verlassen kann, darüber hinaus werden Reputation und Referenzen eine Rolle spielen, und die Kreativen werden letztlich mit Hausverstand und Fingerspitzengefühl ihre KundInnen überzeugen.

## Entlastung/Zuverlässigkeit

KundInnen erwarten vom beauftragten Kreativbetrieb nicht zuletzt Entlastung. Aus ihrer Perspektive ist es ideal, wenn nach ein, zwei Besprechungen, ein paar E-Mails und Telefonaten alles klar ist und sie sich darauf verlassen können, von ihrem/ihrer AuftragnehmerIn rechtzeitig und in gewünschter Qualität beliefert zu werden. „Schließlich ist diese Werbekampagne nicht meine einzige Sorge, und ich wünsche mir von der Agentur an dieser Front Entlastung. Ich habe in den kommenden zwei Wochen andere Prioritäten, harte Budgetverhandlungen für Österreich und den Gesamtkonzern“, sagt ein Marketingleiter.

Wenn manche KundInnen involviert sein möchten, etwa indem sie den Text für einen Folder selbst zuliefern, ist ihnen oft nicht ganz klar, dass damit eine Menge Arbeit verbunden ist. „Jetzt habe ich eine Agentur und muss erst alles selbst machen“, hört eine Kreative KundInnen in solchen Situationen sagen. In diesem Fall muss mit den KundInnen geklärt werden, wie involviert sie tatsächlich sein wollen und können. KundInnen reagieren auch verärgert, wenn sie

von dem/der Kreativzuliefernden bei unvorhergesehenen Problemen plötzlich zur Mitarbeit in der Umsetzung von Projekten „eingeteilt“ werden.

### Tipp

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

## Flexibilität

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

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

## Aus der Praxis

„Den Konzern können Sie als kleiner Kreativbetrieb nicht ändern, die verändern umgekehrt Sie“, betont ein Experte für Corporate Design. In Zusammenarbeit mit einem europäischen Riesen aus der Baubranche gab es ein latentes Kommunikationsproblem mit dem Projektleiter, der immer wieder wichtige Mails an einen „Olivier“ statt an „Oliver“ schickte. Mehrmals wurde er darauf aufmerksam gemacht,

ohne Erfolg. Der Multitasker hatte ganz offensichtlich für dieses Detail keine Zeit. Die Agentur löste das Problem pragmatisch, indem sie kurzerhand zusätzlich eine „Olivier-Alias-Adresse“ einrichtete.

---

## Strukturierung der Zusammenarbeit und des Kreativprozesses

Kreative Prozesse haben Phasen des Öffnens, des produktiven Chaos, aber auch Phasen des Zusammenführens, Gewichtens und Strukturierens. Kreativschaffenden kommt dabei die Aufgabe zu, KundInnen durch diese Prozesse zu führen und ihnen das Gefühl zu vermitteln, am richtigen Weg zu sein und letztlich ans Ziel zu kommen.

### Aus der Praxis

Eine Kundin entscheidet sich für einen grafischen Relaunch des Unternehmens. Das Logo, der Onlineauftritt und sämtliche Drucksorten sollten weiterentwickelt werden. Aus der Sicht der Kundin drängt die Zeit, da die Webseite rasch neugestaltet online gehen muss. Der Grafikdesigner und die Programmiererin entwickeln einen visualisierten Fahrplan, aus dem klar und in Arbeitsschritten ersichtlich ist, wann an welchem Teil des Relaunchs gearbeitet wird, wann Phasen des Brainstormings und wann Phasen gezielter Vorschläge und Umsetzungen vorgesehen sind. So können sich die Kundin und die beiden KreativunternehmerInnen stets orientieren und den Überblick über den Gesamtprozess behalten.

---

## Realisieren von Ideen

Ist eine innovative Idee beim Auftraggeber/bei der Auftraggeberin bereits vorhanden, stellt sich die Frage, wie sie umgesetzt werden kann, um damit am Markt erfolgreich zu sein. Faktoren wie Verkaufbarkeit, das Erfüllen von KundInnenbedürfnissen und Nützlichkeit spielen bei der Entwicklung einer Idee zur Serienreife gemeinsam mit Kunde oder Kundin eine große Rolle. Von der Kreativleistung

erwarten KundInnen sich dabei nicht nur eine gelungene Gestaltung, sondern auch das Liefern von Lösungsansätzen, die dem wirtschaftlichen Erfolg für die AuftraggeberInnen und dem maximalen Nutzen ihrer KundInnen optimal dienen.

## Erfüllung des Auftrags

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

## Interview: Was KundInnen wünschen

### „Ideen sind das Wichtigste“

Der Salzburger Mineralwasserproduzent Gasteiner hatte ein großes Ziel – im Premiumsegment zu wachsen. Mit einem völlig neuen Design der Gasteiner-Glasflasche wurde ein umfassender Marken- und Produkt-Relaunch eingeleitet. Für das Rebranding inklusive Flaschendesign wurde die Desigenschmiede Kiska an Bord geholt. Mit der Umsetzung des Rebrandings ist seither das gesamte Kreativnetzwerk befasst. Ein Interview mit der Marketingchefin Jutta Mittermair (JM) über die Zusammenarbeit des Unternehmens mit Kreativen.



Foto: Gasteiner

Haben sich Ihre Erwartungen an das Rebranding von Gasteiner erfüllt?

*JM: Ja, durchaus. Wir wollen mit unserer Marke ein gehobenes Kundensegment ansprechen, und das sollte auch mit dem Produktauftritt und Design ausgedrückt werden. Das ist mit dem Rebranding gelungen. Es dauert natürlich eine Zeit lang, bis das in den Köpfen der Konsumenten angekommen ist, aber man kann auf jeden Fall von einem Erfolg sprechen.*

Welche strategischen Überlegungen und Ziele, die Sie der Kreativagentur Kiska mitgegeben haben, standen am Anfang des Rebrandings?

*JM: Gasteiner ist eine Premium-Mineralwassermarke, und wir wollten das im Flaschendesign und im Markenauftritt entsprechend darstellen. Wir hatten ja vorher diese grüne Flasche, die nicht mehr zeitgemäß war.*

Sie wollten sich also auch optisch im Premiumsegment positionieren?

*JM: Ja, aber vor allem wollten wir uns von anderen abheben. Und das ist gelungen.*

Kiska hat für das Design der Gasteiner-Flasche mehrere Preise gewonnen. Bringt das auch der Firma Gasteiner als Auftraggeberin etwas?

*JM: Natürlich, weil wir das entsprechend kommunizieren können. Da gab es mehrere PR-Aussendungen, und wir werden nach wie vor auf unser tolles Design angesprochen.*

Neben der Entscheidung der KonsumentInnen vor dem Supermarktregal, wie sieht es in der Gastronomie aus? Wie wichtig ist das Flaschendesign als Kriterium, ob sich der Wirt für Gasteiner oder ein Konkurrenzprodukt entscheidet?

*JM: Gerade in der Gastronomie hat das neue Design sehr starke Wirkung gezeigt, und die Flasche kommt hier besonders gut an. Insbesondere die gehobene Gastronomie legt sehr großen Wert darauf. Hier haben wir durch die neue Flasche signifikante Zuwächse erzielt.*

Beauftragte Kreativunternehmen müssen die strategischen Überlegungen des Kunden oder der Kundin kennen. Haben Sie eine Briefingvorlage?

*JM: Es gibt eine Vorlage, aber man muss sich nicht immer daran halten. Organisieren wir allerdings einen Pitch, dann wird ganz formal gebrieft.*

Bei welcher Art von Auftrag laden Sie zum Pitch?

*JM: Wir laden dann dazu ein, wenn wir eine komplett neue Kommunikationsstrategie angehen. Als wir die Flasche samt Rebranding neu gestaltet haben, war das ein Zeitpunkt, an dem wir für einen neuen Ansatz bereit waren. Deshalb haben wir mehrere Agenturen zum Pitch eingeladen.*

Kiska gab in diesem Prozess den Weg vor, doch *JM: Genau.*  
 Sie sprechen jetzt von dem, was danach kam, der  
 laufenden Umsetzung des Rebrandings durch Ihr  
 Kreativnetzwerk.

Wie viele Agenturen laden Sie zu *JM: Drei: den bestehenden Part-*  
 einem Pitch ein? *ner plus zwei neue Anbieter.*

Wie finden Sie neue *JM: Über Kontakte, man hört sich um: Wer*  
 MitspielerInnen? *war mit wem in der Vergangenheit zufrieden?*

Sind drei BewerberInnen *JM: Bei sorgfältiger Vorauswahl*  
 denn genug? *reicht das.*

Hat die bestehende *JM: Die hat einen kleinen Bonus, weil man*  
 Agentur bessere *die Gepflogenheiten der Arbeitsweise kennt,*  
 Karten als Neuein- *aber den Ausschlag geben letztlich die Kos-*  
 steigerInnen? *ten und die Qualität des Konzepts. Wenn*  
*eine neue Agentur mehr überzeugt, weil sie*  
*ein ganz tolles Konzept vorlegt, dann fühlen*  
*wir uns nicht an den bestehenden Partner*  
*gebunden. Diesen besagten Pitch hat übri-*  
*gens eine neue Agentur für sich entschieden,*  
*und wir haben im Zuge des Rebrandings die*  
*Lead-Agentur gewechselt.*

Wie wichtig ist *JM: Der Preis ist wichtig, aber nicht das Haupt-*  
 der Preis in der *kriterium. Es müssen – wie überall – Preis und*  
 Entscheidung? *Leistung passen. Ist jedoch die Kreativleistung*  
*herausragend, dann sind wir auch bereit, einen*  
*höheren Preis zu zahlen.*

Wie wichtig ist die Persönlichkeit der AuftragnehmerInnen und Kreativen?  
 die „Chemie“ zwischen KundenInnen und Kreativen?

*JM: Für mich ist das sehr wichtig, denn wenn das nicht passt, wird das in der Zusammenarbeit ganz, ganz schwierig.*

Verlassen Sie sich dabei aufs Bauchgefühl?

*JM: Ja, ich habe aber auch umgekehrt die Erfahrung gemacht, dass es, wenn es von Beginn an passt, auch später gut läuft.*

Wenn sich Gasteiner für ein Kreativunternehmen entschieden hat, was erwarten Sie sich dann von diesem Unternehmen?

*JM: Wir erwarten in der Kreativbetreuung vor allem, dass die Agentur Ideen liefert und nicht nur das umsetzt, was wir ihr sagen. Das ist überhaupt das Wichtigste. Darüber hinaus erwarten wir uns professionelle Arbeit, dazu zählt vor allem die Erreichbarkeit.*

Wie rasch erwarten Sie sich einen Rückruf von Ihrer Agentur?

*JM: Binnen weniger Stunden, auf jeden Fall am selben Arbeitstag.*

Wenn Dinge wie Erreichbarkeit nicht optimal funktionieren, wie gehen Sie damit um?

*JM: Das muss man ansprechen und klarstellen, dass man sich eine Rückmeldung erwartet. Wenn sich solche Dinge häufen, muss man überlegen, ob die Zusammenarbeit noch sinnvoll ist.*

Wie sieht der ideale Workflow zwischen AuftraggeberInnen und Kreativen aus?

*JM: Der entsteht dann, wenn sich dieses Pingpongspiel ergibt, wo wir eine Idee haben und die Agentur entwickelt das weiter, dann kommt wieder von uns eine Anregung, ...*

- Gibt es Dinge, die diesen Fluss stören? *JM: Die Agentur hat etwas falsch verstanden, und dann kommt etwas zurück, das uns gar nicht gefällt. Dann heißt es: zurück an den Start. Auch das kommt vor.*
- Wie schaffen Sie es, Kommunikationsprobleme in Grenzen zu halten? *JM: Ein genaues Briefing, das ist sicher ein Punkt, wo es oft krankt, und das muss ich manchmal auch auf meine Kappe nehmen. Also mehr Zeit ins Briefing zu investieren ist sicher ein guter Ansatz.*
- Ein gutes Briefing – so heißt es – ist die halbe Miete. Wie wichtig ist das Rebriefing, nicht zuletzt als Gegencheck, ob Sie einander wirklich verstanden haben? *JM: Am besten bespricht man auf der Basis des Rebriefings den Auftrag noch einmal. Vor allem dann, wenn es aus unserer Sicht in die falsche Richtung driftet, muss man sich noch einmal zusammensetzen und sicherstellen, dass man in die richtige Richtung kommt.*
- Kann es vorkommen, dass die Agentur zusammen mit Ihren ProduktmanagerInnen etwas erarbeitet, und Ihnen gefällt das Resultat nicht? *JM: Nein, weil unser Geschäftsführer und ich in die meisten Schritte eingebunden sind und im Vorfeld merken, wenn etwas sich falsch entwickelt.*



Eva-Maria Biribauer  
Malerin und Filmschaffende

[www.inventivespirits.com](http://www.inventivespirits.com)

# WELCHE KUNDINNEN PASSEN ZU MIR?

## Eine persönliche und strategische Entscheidung

---

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

### Tipp

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

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

Die Wahl für spezielle KundInnentypen wird demnach neben den persönlichen Vorlieben und Eignungen durch strategische Überlegungen oder durch „es hat sich halt so ergeben“ bis hin zu branchenspezifischen Gegebenheiten bestimmt. Einem Fotografen mit der Spezialisierung auf Hochzeiten stellt sich die Frage selbstverständ-

lich anders als einer Spezialistin für 3D-Animationen. Allen Kreativbranchen gemeinsam ist jedoch: Es ist wichtig, ein Bewusstsein zu entwickeln, welche Zielgruppen als KundInnen angestrebt werden, denn dies erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass sich der KundInnenstock tatsächlich in diese Richtung entwickelt.

### Aus der Praxis

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

---

### Marktcheck

Sein Geschäftsmodell zu entwickeln bedeutet, Klarheit über das eigene Angebot und die Zielgruppe zu gewinnen: Wer soll meine Produkte und Leistungen kaufen? Welche KundInnen haben einen Nutzen

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

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

### Tipp

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

## KundInnenkundInnen

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

### B2B – Klein und Groß

Business-to-Business (B2B) ist ein Etikett, das ein sehr breites KundInnenspektrum umfasst, wobei Größe und Marktmacht des Auftraggebers/der Auftraggeberin eine besondere Rolle spielen. Wenn im Folgenden zwischen „klein“ und „groß“ unterschieden wird, sind

unter „klein“ EPU, Kleinst- und Kleinunternehmen zusammengefasst, vom Mittelstand bis zum Multi wird von „großen“ Unternehmen gesprochen.

### **Kleine Unternehmen**

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

### **Aus der Praxis**

Evelyn und Thomas Maresch sind etablierte GrafikdesignerInnen. Sie kennen die Arbeit mit internationalen Konzernen, großen Unternehmen und MittelständlerInnen, zählen jedoch auch Kleinst- und Einzelunternehmen zu ihren KundInnen. Einer der wesentlichsten Unterschiede zwischen Klein und Groß: Kommen Klein- und EinzelunternehmerInnen zu ihnen ins Studio, dann stehen diese KundInnen an einer Wende in ihrem Berufsleben: Die Ärztin eröffnet eine eigene Praxis, der Malermeister will sich exklusiver positionieren, jemand eröffnet ein neues Lokal. „Das ist für diese Kunden zumeist ein sehr wichtiger Schritt in ihrem Leben, und wir begleiten sie dabei“, sagt die Grafikerin. Im Erstgespräch in Sachen Corporate Identity, Webseite, Logo, Firmennamen, Firmenschild und Drucksorten werden den KundInnen oft die Details ihres Businessplans richtig bewusst. Denn die DesignerInnen stellen zunächst Fragen: nach ihren Zielen, nach dem Geschäftsmodell, Werten, wofür ein Unternehmen steht, nach ihrem Angebot, nach den KundInnen der KundInnen.

---



**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](http://www.evolve.or.at)

Eine Initiative des



Bundesministerium für  
Wirtschaft, Familie und Jugend

Umgesetzt von



[www.impulse-awsg.at](http://www.impulse-awsg.at)



CREATIVWIRTSCHAFT.AT

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

## impulse fördert innovative Projekte!



Emaillierte Kochtöpfe. Hygienisch, gesund, energiesparsam. 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](http://www.dottings.com) / [www.riess.at](http://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](http://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](http://www.urbanauts.at)

Mode

Medien- und Verlagswesen

Architektur

Grafik

Kunstmarkt

Design

Werbewirtschaft

Musikwirtschaft/  
Musikverwertung

Audiovision und Film/  
Filmverwertung

Multimedia/  
Spiele



## Pluspunkte

### + Spezialisierung

Kreative können sich in einer Branche einen Namen machen, etwa als SpezialistIn für selbstständige Gesundheitsberufe, für ÄrztInnen oder Handwerksbetriebe. Ein Portfolio baut sich so organisch auf, gute Arbeit spricht sich in diesen KundInnensegmenten herum.

### + Spaß

Kleine Unternehmen sind mitunter mutiger und entscheidungsfreudiger als große, die viel mehr externe und interne Aspekte berücksichtigen müssen. Insofern kann es lustvoller sein, mit kleineren Unternehmen zusammenzuarbeiten.

### + Mehr Verhandlungsspielraum

Mit kleinen KundInnen ist es deutlich leichter, im Rahmen der eigenen AGB einen Vertrag abzuschließen und kürzere Zahlungsziele zu vereinbaren. Bei großen Unternehmen gibt es in diesen Punkten wenig Verhandlungsspielraum.

### + Abwechslung

Durch die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen KundInnen lernen Kreative viele „KundInnentypen“ kennen. Dabei kristallisiert sich nach einiger Zeit heraus, welcher KundInnentyp oder -mix passt.

## Druckpunkte

### - Viel Arbeit, weniger Geld

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

dardisierung von Leistungen, die für kleine KundInnen erbracht werden, nicht immer umsetzbar ist.

### - Trägerische Nähe

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

### Tipp

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

### GroßkundInnen

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

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

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

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

### Tipp

Nach jedem Meeting, jeder Besprechung mit dem/der AuftraggeberIn werden die wichtigsten Inhalte auf den Punkt gebracht und dem Kunden/der Kundin als Notiz per Mail geschickt. Dabei gilt: In der Kürze liegt die Würze. KundInnen wollen nicht mit langatmigen Protokollen gefordert werden.

### Tipp

Was unbedingt zu vereinbaren ist: Klare Abläufe, ein genau definierter Aufwand, eine fixe Anzahl an Korrekturläufen sowie ein Modus der Kostenübernahme bei Zusatzaufwand. Dies ist die beste Basis für Nachverhandlungen.

## Pluspunkte

### + Sicherheit

GroßkundInnen, die ein gewisses Auftragsvolumen zu vergeben haben, bieten ihren AuftragnehmerInnen damit ein Maß an Sicherheit. Dadurch wird das Risiko für KreativunternehmerInnen kalkulierbarer, ihr Einkommen planbarer.

### + Folgeaufträge

Was für GroßkundInnen spricht: Es gibt immer etwas zu tun. Und sind sie zufrieden, kommen sie zumeist wieder. Daraus kann sich eine langfristige Geschäftsbeziehung entwickeln. Beim Kreativunternehmen kann dies für eine Grundaustlastung sorgen, der/die AuftraggeberIn genießt im Gegenzug StammkundInnenstatus. „Für meine Stammkunden lege ich die Latte sehr hoch, denn sie sind es schließlich von mir gewohnt, dass ich sehr schnell arbeite und sehr gute Qualität abliefere. Da habe ich selbst einen Standard geschaffen, dem ich zumindest genügen muss“, sagt eine Grafikedesignerin.

### Tipp

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

### + Große Namen

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

## Druckpunkte

### - AuftragnehmerInnen sind keine Angestellten

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

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



Im EPU-Forum Wien können Besprechungsräume kostenlos gebucht werden:  
→ [www.wko.at/wien/epu](http://www.wko.at/wien/epu) → EPU Meeting Räume

### - Schnelle Drehtür

Ein weiteres Merkmal des Big Business ist der rege Personalwechsel im mittleren und Senior Management. Für kreative Zulieferbetriebe führt das dazu, dass sich AnsprechpartnerInnen ändern und im Worst Case mit dem Wechsel im Management die Zusammenarbeit beendet wird. Bleibt die Geschäftsbeziehung aufrecht, geht den-

noch wertvolles Beziehungs-Investment verloren. „Kommt ein neuer Marketingleiter, kann man in Sachen Beziehungsarbeit wieder bei Null anfangen“, sagt ein Agenturchef.

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

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

### Tipp

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

### Aus der Praxis

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

ber seinen neuen Job antritt, werden wir spätestens am 2. Oktober anrufen und haben so einen neuen Kunden gewonnen.“

---

### - Wenn wenige KundInnen zu viel Raum einnehmen

Sehr große KundInnen können das Geschäft Kreativer rasch dominieren, auch wenn das ursprünglich gar nicht geplant war. Das macht Kreative abhängig – ein Risiko, das es abzuwägen gilt.

### Aus der Praxis

Ein Designunternehmen, das einige Jahre einen Multi zu seinen wichtigsten KundInnen zählte, verlor mit dem Wechsel in der Marketingabteilung den Hauptkunden quasi über Nacht. Damit waren mit einem Schlag 50 Prozent der Aufträge weg. Heute ist der Kreativbetrieb deutlich breiter aufgestellt, und die Eigentümer sind im Nachhinein froh über die Krise von damals. „Es lief zwar schon gegen Ende längst nicht mehr ideal, auch für uns nicht, allerdings bricht man als kleines Kreativunternehmen mit so einem Kunden einfach nicht“, sagt der Geschäftsführer. Heute machen mehrere GroßkundInnen zusammen etwa 60 Prozent des Business aus, viele kleinere KundInnen die übrigen 40 Prozent. Die Eigentümer sind zufrieden mit dieser Struktur. Ihr Fazit: „Dass ein einziger Kunde so viel Platz einnimmt, das passiert uns nicht mehr.“

---

### Tipp

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

## FACTS

Fast jede/r Kreative will große KundInnen haben, denn diese bedeuten größere Aufträge und Folgeaufträge. Sie bieten Kreativen damit eine gewisse Grundaustattung in ihrer unternehmerischen Tätigkeit. Ein Nachteil: GroßkundInnen funktionieren nach ihren eigenen Regeln und häufig ausschließlich nach diesen: Arbeiten kleine Kreativunternehmen für große AuftraggeberInnen, so prallen mitunter Welten aufeinander. Das große Unternehmen hat völlig andere Strukturen, die oft wenig Verhandlungsspielraum zulassen. Hinzu kommt: Es gibt viele AnsprechpartnerInnen und Ebenen im Unternehmen. Das erhöht die Komplexität der Entscheidungsfindung und kann die Zusammenarbeit erschweren. Kreative sollten deshalb auf maximale Transparenz in der Kommunikation mit großen AuftraggeberInnen achten. In der Geschäftsbeziehung mit GroßkundInnen lauert zudem die Gefahr, dass der Hauptkunde oder die Hauptkundin zu groß wird und kaum mehr Platz für andere KundInnen verbleibt. Das macht den/die KreativunternehmerIn abhängig von einem einzigen beauftragenden Unternehmen.

### Geschäfte unter Kreativen

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

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

### Tipp

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

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

Arbeiten Kreative anderen Kreativen zu, treffen zwei ExpertInnen aus der gleichen Branche mit ähnlichem Know-how aufeinander. Man kommuniziert fachlich auf Augenhöhe, doch wenn es dabei zu inhaltlichen Auffassungsunterschieden kommt, zählt zunächst, wer die besseren Argumente hat. Kommt man so zu keiner Lösung, hat der Kunde/die Kundin das letzte Wort.

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



Mehr zur Kooperation unter Kreativen in „Die Gesellschaft der Kreativen“:  
→ [www.creativwirtschaft.at/GesellschaftderKreativen](http://www.creativwirtschaft.at/GesellschaftderKreativen)

## Der öffentliche Auftrag

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

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

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

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

Wie können Sie das herausfinden? Erstens: Lesen Sie den Ausschreibungstext genau und prüfen Sie, inwieweit Ihr Leistungsspektrum dem Anforderungsprofil der Ausschreibung entspricht. Zweitens: Befragen Sie ihr Netzwerk nach einer Einschätzung der Lage.

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

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



Praxisinformation zu Vergaberecht und aktuellen Schwellenwerten:  
→ [www.wko.at](http://www.wko.at) → *Wirtschafts- und Gewerberecht* → *Verwaltungs- u. Verfassungsrecht* → *Vergaberecht*



Online-Leitfaden „Fit im Wettbewerb, erfolgreich bei öffentlichen Ausschreibungen“:  
→ [www.fit-im-wettbewerb.at](http://www.fit-im-wettbewerb.at)

## Interview: Kreatives Projekt als öffentlicher Auftrag

„Holt man die Leute ins Boot, rudern alle mit.“

Ein Gespräch mit Herbert Gaggl (HG), dem Bürgermeister der Kärntner Marktgemeinde Moosburg, über das Projekt „Bildungscampus Moosburg“, das mit dem Architekturbüro nonconform realisiert wurde, sowie über die Rolle der Gemeinde als Auftraggeberin und Kundin von Kreativunternehmen. Moosburg hatte dringenden Raumbedarf zwecks Kinderbetreuung. Das Architekturbüro nonconform wurde eingeladen, dafür ein Rohkonzept zu entwickeln. Die ArchitektInnen haben für die KundInnengruppe Gemeinden eine spezielle Methode entwickelt, um auch ohne aufwendiges BürgerInnenbeteiligungsverfahren herauszufinden, was sich die Bevölkerung wünscht, und mehrheitsfähige Kreativlösungen zu finden.



Foto: Karlheinz Fessl

Welche waren die strategischen Überlegungen für das Projekt?

*HG: Es ging uns dabei um ein Konzept der Kinderbetreuung für Kinder von 0 bis 15. Also nicht nur darum, Räumlichkeiten zu schaffen, denn das ist ja relativ schnell erledigt, sondern um viel mehr. Deshalb haben wir eine Arbeitsgruppe einberufen, bestehend aus Kindergartenbetreuern, Horterziehern, Pädagogen, der Volksschule, der Hauptschule, Elternvertretern – insgesamt acht Personen. Die haben zunächst nur über Inhalte nachgedacht, über die Bedarfserhebung und die Wünsche. Dabei hatten und haben wir ein übergeordnetes Ziel: die beste Bildung für Kinder von 0 bis 15.*

Das heißt, alle, die mit Bildung und Kindern in Moosburg zu tun haben, waren von Anfang an eingebunden?  
*HG: Vom Kindergarten bis zur Musikschule wirklich alle. Wir wollten das nicht isoliert betrachten, das erschien uns wenig sinnvoll. Dann kamen wir zu einem Ergebnis, was wir anbieten wollten, um die beste Bildung zu bekommen. Erst danach haben wir uns den Bestand angesehen, also das, was an Räumlichkeiten bereits vorhanden war. Wir haben dann das Architekturbüro nonconform eingeladen, in Zusammenarbeit mit jenen, die später dort arbeiten werden, ein Rohkonzept zu entwerfen, wie das aussehen könnte. Dabei wurden alle Optionen durchgedacht: Neubau, Zubau, Umbau.*

Sie waren für alles offen?  
*HG: Ja, denn wir wollten die beste Lösung finden. Dann gab es ein paar Entwürfe mit Kostenermittlung, um ungefähr einschätzen zu können, ob das überhaupt umsetzbar ist. Wobei meine Überzeugung lautet: Nicht die Mittel bestimmen die Projekte, sondern die Projekte die Mittel. Denn wenn man ausschließlich von der Summe X ausgeht, ist man bereits gebunden und nicht mehr kreativ, dann ist alles nur noch auf dieses Limit ausgerichtet, auf die finanziellen Eckdaten. Damit kommt man nicht notwendigerweise zu den besten Lösungen.*

Wie ging es dann weiter?  
*HG: Die Entwürfe wurden in der Arbeitsgruppe diskutiert. Wir pflegen die Kultur, Projekte möglichst perfekt aufzubereiten, dann kann man auch Partner davon überzeugen.*

Sie sprechen von Land und Bund, die überzeugt werden müssen, um Projekte mitzufinanzieren.  
*HG: Richtig. Das Resultat aus alledem war jedenfalls, dass wir uns auf einen Zubau an den Kindergarten geeinigt haben.*

Trägt die Arbeit erste Früchte? *HG: Das hat eingeschlagen wie eine Bombe. Mit dem Zubau haben wir 85 zusätzliche Plätze geschaffen, insgesamt waren es dann 170. Die Arbeit hat sich unmittelbar gelohnt, denn für das Schuljahr 2011/12 hatten wir bereits 210 Anmeldungen. Es hat sich unheimlich schnell herumgesprochen, dass es bei uns ein so tolles Bildungs- und Betreuungsangebot für die Kinder gibt. Die Eltern wissen, dass sie arbeiten können und die Kinder bestens untergebracht sind. Sie wissen, da gibt es gute Betreuung, gutes Essen, eine Lernphilosophie und eine Gesamtstrategie.*

Wie kam Moosburg zu non-conform? *HG: Wir hatten gehört, dass dies ein sehr innovatives Architekturbüro ist, das sich durch die Arbeit in Maria Saal auch regional einen Namen gemacht hat. Es hat uns vor allem gut gefallen, wie die Menschen dort in das Projekt Ortskernerneuerung eingebunden wurden, es zugleich aber eine klare Linie gab. Wir fanden, dass dieser Zugang auch für unser Projekt passt. Denn es ist enorm wichtig, dass die Betroffenen von Anfang an eingebunden sind und dahinter stehen. Wir sind mit der Wahl des Architekturbüros sehr zufrieden, auch die Abwicklung war tadellos. Das hat also perfekt gepasst. Vor allem die Auseinandersetzung war positiv, denn es gibt ja Architekten, die sagen: „Das ist mein Plan und aus.“ Doch andere Menschen haben auch gute Ideen, nicht nur der Architekt. Mit nonconform hingegen war die Auseinandersetzung mitunter richtig lustig, weil sich beide Parteien auf einem sehr hohen Niveau zusammengerauft haben und letztlich dabei ein sehr gutes Ergebnis herausgekommen ist.*

Können Sie sich an einen konkreten Fall erinnern?

*HG: Die Außenfassade. Der erste Entwurf war eine Querlattung, die erinnerte einige an einen Eisenbahnwaggon, und die fanden das fürchterlich. Tenor: „Das müssen wir anders machen.“ Das wurde dann mit den Architekten diskutiert, und dann wurde ausprobiert, anhand von Mustern, die probeweise angebracht wurden. Und so kam die jetzige Lösung (Anmerkung: eine Längslattung mit unterschiedlichen Holzprofilen) heraus. Auch bei der Anzahl der Fenster gab es Meinungsverschiedenheiten. Wir dachten, wir kommen mit weniger aus. Doch in diesem Punkt haben uns die Architekten überzeugt, dass wir für optimale Lichtverhältnisse diese Fenster brauchen. Und das war gut so.*

Waren die Architekten mit der Fasadensadenlösung letztlich auch zufrieden?

*HG: Absolut, wir haben keine Entscheidung getroffen, bei der der Architekt sein Veto eingelegt hat. Wir wurden aber auch nicht mit abgehobenen Standpunkten konfrontiert, sondern mit klaren und offenen Aussagen. Es war genug Raum für Kritik von beiden Seiten vorhanden, und so bekommt man Ergebnisse, die nachhaltig passen.*

Erwarten Sie sich Widerspruch Ihres kreativen Auftragnehmers, etwa wenn er genau weiß, dass das, was Sie als Auftraggeber wollen, nicht funktioniert?

*HG: Ich erwarte mir das, absolut, denn dafür ist der Architekt da. Er hat das schließlich studiert und er hat die Erfahrung, er kennt die Vielfalt an Möglichkeiten und lässt all das in seine Arbeit einfließen. Sonst bräuchte ich ja keinen Architekten, sondern ließe einen Baumeister einen Plan zeichnen, fertig. Wenn den Architekten oder uns etwas nicht gepasst hat, war die Grundhaltung: Denken wir doch noch einmal nach und setzen wir uns zusammen.*

Wie wichtig war der Preis in der Entscheidung für das Architekturbüro? *HG: Natürlich spielt der Preis eine Rolle, es wäre verwegen zu sagen, dass dem nicht so ist. Ich arbeite schließlich mit öffentlichen Mitteln. Die habe ich so zu verwalten, dass das beste Produkt zum besten Preis herauskommt. Denn die Kunden sind ja die Bürgerinnen und Bürger. Aber unsere Einstellung ist: Wenn man eine gute Leistung erwartet, kann man die nicht zum Billigstpreis bekommen. Wir suchen den Best- nicht den Billigstbieter.*

Wie wichtig ist bei so einem großen Projekt die Persönlichkeit der beauftragten Personen, die zwischenmenschliche Chemie? *HG: Die menschliche Komponente muss passen, sonst wird das sehr schwierig. Man arbeitet sehr lange, sehr eng zusammen, man muss miteinander reden und auch offen diskutieren können.*

Kommen Folgeaufträge zustande, wenn die Zusammenarbeit passt? *HG: Sind die Grundlagen bereits vorhanden, ist es ein Vorteil. Das heißt aber nicht, dass es ein Freifahrtschein ist.*

## AuslandskundInnen

Made in Austria und Export passen gut zusammen, und das gilt auch für die Creative Industries. Zudem bieten Auslandsmärkte große Wachstumschancen für Kreative. 39 Prozent aller Kreativunternehmen haben KundInnen im Ausland, und für jedes zehnte Unternehmen sind diese KundInnen ihre wichtigste Zielgruppe (Stand 2009). Der Export bietet KreativunternehmerInnen neben attraktiven Geschäftschancen auch Möglichkeiten, neue Erfahrungen zu sammeln und sich persönlich und als UnternehmerInnen weiterzuentwickeln.

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

## Checkliste für ExporteinsteigerInnen

- Wie sieht die Konkurrenzsituation im Zielmarkt aus?
- Was macht mein Angebot aus, wo bin ich besser?
- Wer sind meine (Wunsch-)KundInnen?
- Mit welchen Ressourcen, also Finanzmitteln und Know-how, soll das Exportgeschäft getätigt werden?
- Wie groß ist der Gesamtmarkt (in Euro oder Dollar), und wo liegt mein potenzieller Anteil?
- Gibt es rechtliche und/oder steuerliche Aspekte, die beachtet werden müssen?
- Gibt es geschäftliche Gepflogenheiten in meiner Branche, die sich vom österreichischen Usus unterscheiden?
- Wie finde ich eine/n lokalen PartnerIn?

### Tipp

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

## § RECHT WICHTIG

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

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

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

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

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



Mehr zu Förderungen im Rahmen der Internationalisierungsoffensive „go international“ der AWO und des BMWFJ finden Sie unter:  
→ [www.go-international.at](http://www.go-international.at)



Mehr Infos finden ExporteinsteigerInnen unter:  
→ [www.go-international.at/go-international/exporthnavi/fit-fuer-export/index.php](http://www.go-international.at/go-international/exporthnavi/fit-fuer-export/index.php)



Die AWO bietet Branchenreports über Exportmärkte speziell für die Kreativwirtschaft:  
→ <http://webshop.wko.at>



Infos zu Go Silicon Valley finden Sie auf:  
→ [www.wko.at](http://www.wko.at)



Mehr zum Exportthema sowie einen Messe-Knigge finden Sie in der Servicebroschüre „Das Handwerk der Kreativen“:  
→ [www.creativwirtschaft.at/HandwerkderKreativen](http://www.creativwirtschaft.at/HandwerkderKreativen)



Christoph Sulyok  
Interior- und Object-Designer

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

## Interview: Eine L.A.-Story aus der Kreativszene

**„Tatsächlich schafft man es nur mit Qualität.“**

Aufgewachsen im steirischen Leibnitz und geprägt von einem Vater, der bis heute dort ein Architekturbüro führt, spezialisierten sich die Brüder Jürgen und Jochen Repolust nach dem Studium der Architektur zu Beginn der Nullerjahre auf das Design von Webseiten, das bis heute das Kerngeschäft des Unternehmens ausmacht. Parallel bauten sie die Standorte von t-sign studios in Wien (Jürgen) und Los Angeles (Jochen) auf.



Foto: privat



Foto: Tim Sakamoto

Von Leibnitz nach Los Angeles, wie kam das?

*Jochen: Mich hat es nach dem Architekturstudium ins Ausland gezogen, und ich habe in Los Angeles ein Praktikum bei einem Architekten gemacht.*

*Jürgen: Mich hat es indessen nach Wien verschlagen. Zu dieser Zeit haben wir begonnen, uns für das Internet und Multimedia zu interessieren, und bald erste Webseiten entwickelt.*

Und daraus ist ein Unternehmen entstanden, das von Anfang an zwei Standorte hatte?

*Jürgen: Genau, Wien und L.A. wurden jeweils als eigenständige Unternehmen gegründet und parallel aufgebaut. Wir arbeiten sehr eng zusammen, die Kunden werden jedoch vor Ort betreut.*

Wie baut man einen KundInnenstock im Ausland auf?

*Jochen: In Los Angeles haben wir uns zunächst im Bekanntenkreis umgehört, ob und wo es Geschäftsmöglichkeiten gibt, dann haben wir gemeinsam mit Bekannten ein erstes Projekt in Orange County gemacht. Der Durchbruch kam schließlich mit dem Auftrag für eine Webseite für New Deal Studios. Das war der erste große Kunde. Mit dem New-Deal-Projekt haben wir einen Award gewonnen, den Favorite Website Award (FWA). Dadurch kamen Anfragen herein, und es entstanden neue Kontakte.*

Wie ging es weiter?

*Jochen: 2004 haben wir beschlossen, den kalifornischen Markt systematisch zu bearbeiten, und dafür einen Sales Manager eingestellt. Unsere Wunschkunden waren aus dem Lifestyle-Bereich – große Filmstudios und Unternehmen wie Red Bull. Die wurden über Monate durchtelefoniert, es wurden Termine ausgemacht. Wir haben von Warner Bros. bis Dreamworks einfach alle kontaktiert. Dreamworks hat gleich abgelehnt, doch bei vielen haben wir zumindest einen Termin bekommen. Wir haben präsentiert und auch bei Pitches mitgemacht. Nach etwa einem Jahr hat das begonnen, Früchte zu tragen. Für Lionsgate etwa haben wir vier Mal gepitcht und sind jedes Mal leer ausgegangen, erst beim fünften Mal hat es geklappt.*

Hat sich dieser Ein-  
satz unterm  
Strich bezahlt  
gemacht?

*Jochen: Nicht sofort, aber von dort weg hat sich sehr vieles entwickelt, und wir haben gute Kontakte aufgebaut. Dann kam allerdings das nächste Problem auf uns zu: Nach nur zwei Jahren waren alle unsere Kontakte bei Lionsgate weg, die hatten sich allesamt verändert. Doch einige haben uns quasi mitgenommen: Mit dem einem sind wir zu Fox gegangen, und über einen anderen Kontakt hat sich bei Warner Bros. etwas aufgetan.*

Bedeutet das,  
dass ein Wechsel  
der Kontakte nicht  
nur ein Nachteil  
sein muss, son-  
dern auch neue  
KundInnen brin-  
gen kann?

*Jochen: Das ist in der Entertainmentindustrie wirklich bemerkenswert: Die Leute wechseln oft und schnell. Und wenn die mit der Agentur zufrieden waren, wollen sie im neuen Job wieder etwas gemeinsam machen. Wichtig ist im Kreativbereich: Man darf sich nicht zufrieden geben. Ich frage nach jedem Projekt in meinem Team nach, was man noch besser machen könnte. Denn tatsächlich schafft man es nicht über die Kontakte, sondern nur über die Qualität.*

Gibt es einen  
Unterschied  
zwischen den  
US-KundInnen  
und den  
österreichi-  
schen?

*Jürgen: Ich habe gesehen, dass die Amerikaner entscheidungsfreudiger sind und auch bei größeren Budgets schneller entscheiden. Sie fordern aber auch: Freitagnachmittag kommen die Änderungswünsche rein, die am Montagmorgen erledigt sein müssen. Gerade in der Entertainmentbranche sind die Firmen das von anderen Agenturen gewohnt und setzen das voraus. Sehr schwierig, dass man da sagt: „Das machen wir nicht.“ Die haben ihre Termine, und gegen Ende wird es bei solchen Produktionen sehr eng, dann müssen alle zaubern können.*

Haben Sie das AußenwirtschaftsCenter in Los Angeles genutzt? *Jochen: Ja, man hat uns bei der Recherche sowie beim Herstellen von Kontakten geholfen und vor allem bei rechtlichen und steuerlichen Dingen. Es wurde uns ein Steuerberater empfohlen, mit dem wir sehr zufrieden sind. Das ist ein gutes Netzwerk, und man hat auf diese Weise – wenn man so will – Kontakt zum Mutterschiff. Das Geschäft muss jeder Unternehmer natürlich selbst machen.*

Welche Fehler sollten beim Schritt ins Ausland vermieden werden? *Jürgen: Man darf nicht davon ausgehen, dass es so läuft wie in Österreich, sondern muss sich die Frage stellen: Wie geht es dort?*

Arbeiten Sie von Auftrag zu Auftrag oder haben Sie nachhaltige Einnahmen? *Jürgen: Wir werden pro Auftrag für einen einmaligen Service bezahlt, wir arbeiten aber auch daran, das zu ändern.*

Und wie genau? *Jochen: Nachdem wir ja aus der Architekturszene kommen, haben wir zuletzt einen Architekturkatalog als App erarbeitet. Die erste Gruppe wurde bereits gelauncht und hat starkes Feedback bekommen. Es ist ein kleines Projekt, allerdings mit viel Zukunft. Das ist natürlich eine Nische, und man kann das nicht hochskalieren, wie in anderen Bereichen, aber es zeigt, dass sich auch in der Nische Möglichkeiten der Skalierung finden lassen.*

Wenn Sie sich entschließen, bei einem Wettbewerb mitzumachen, was ist für Sie wichtiger: Dass ein Honorar bezahlt wird oder die so genannte „Logik des Projekts“, also dass es sich dabei um KundInnen oder Aufträge handelt, die Sie unbedingt haben wollen?

*Jochen: Wir haben vor wenigen Wochen einen Pitch verloren. Diesen Kunden hätten wir wirklich sehr gerne gehabt, deshalb haben wir eine Ausnahme gemacht und auf eine Abschlagszahlung verzichtet. Das war ein Fehler, denn eigentlich präsentieren wir nur mit Abschlagszahlung, wobei wir den Preis nennen.*

Sie schlagen selbst eine Summe vor?

*Jochen: Ja, das sind überschaubare Honorare, doch daran sieht man gleich, ob es dem Kunden mit unserer Teilnahme ernst ist oder ob er sich nur ein paar Ideen abholen will. Wenn sich der Kunde dabei windet, ist das ein schlechtes Zeichen.*

*Jürgen: Noch ein Praxistipp: Wir haben gelernt, dass es nicht nötig ist, sich für einen Wettbewerb wochenlang reinzuhängen. Ein kurzes Konzept, ein effizientes Design, und mit dem tritt man an. Bitte keine wochenlangen Vorbereitungen dafür!*

Wie sieht es mit vertraglichen Gepflogenheiten in den USA aus? Muss alles verschriftlicht werden, müssen Verträge wasserdicht sein?

*Jochen: Da gibt es unterschiedliche Philosophien. Wir haben einen Standardvertrag. Kleinere Kunden schicken das meist anstandslos unterfertigt zurück, bei großen Kunden läuft das natürlich anders. Also wenn wir einen Vertrag etwa zu Fox schicken, können wir sicher sein, dass wir nicht den gleichen Text zurückbekommen werden.*

Das kommt dann in doppelter Länge zurück? *Jochen: Und die Hälfte ist herausgestrichen.*

Wie ist es, wenn es tatsächlich zu Streitigkeiten mit KundInnen kommt? *Jürgen: Bis jetzt sind wir weitgehend verschont geblieben, nur einmal kam es bei einem größeren Projekt zu einem außergerichtlichen Vergleich. Gerichtsverfahren können sich unheimlich ziehen, oft über mehrere Jahre. Dabei entstehen irre Kosten, selbst wenn am Ende ohnehin ein Vergleich herauskommt. Aber wir haben daraus gelernt, dass es wichtig ist, Dinge gut zu dokumentieren, dafür reicht meistens der E-Mail-Verkehr aus. Dann setzt man sich im Konfliktfall noch einmal zusammen und schaut sich gemeinsam an, wie es genau definiert war. Die meisten Kunden sehen das dann auch ein.*

Wie sieht es mit den Zahlungsmodalitäten aus? *Jochen: Wir machen fast alles über Anzahlung, zumal mit der Beauftragung bei uns die ganze Maschinerie ins Laufen kommt.*

Auch bei kleineren Aufträgen? *Jochen: Eigentlich immer, auch bei einem Auftrag über 10.000 Dollar verlangen wir eine Vorauszahlung. Bei größeren Projekten teilen wir das auf die Monate der Projektdauer auf. Ein wichtiger Punkt: Wir fragen gleich beim Erstgespräch nach dem Budget. Hat der Gesprächspartner noch keine konkreten Zahlen parat, dann gehen wir durch eine Planungsphase, in der wir genau definieren, was das Projekt umfasst. Diese Definition des Auftrags ist enorm wichtig. Denn die Erweiterung des Webshops kann ein Link sein oder aber ein komplett neues Webshopsystem. Es muss von Anfang an klar sein, wie viel Geld für wie viel Arbeit zur Verfügung steht.*

Wie halten Sie es mit Änderungen?

*Jochen: Zwei Änderungsschleifen sind bei uns inklusive, da kann sich der Kunde noch überlegen, was er anders haben möchte, die dritte „Revision“ ist dann die Endabnahme. Danach werden Änderungen extra verrechnet, sonst wird das ganz schwierig.*

Wie bauen Sie langfristige KundInnenbeziehungen auf?

*Jochen: Also manchmal geht es gleich direkt weiter, manchmal dauert es ein wenig. Wir versuchen immer, unseren Kunden zufriedenzustellen. Unser Ziel ist, dass der Kunde nach Abschluss des Projekts das Gefühl hat, er hat etwas Gutes bekommen und dafür einen fairen Preis bezahlt. Dann kommt er auch wieder.*

Haben die Creative Industries in den USA einen höheren Stellenwert als in Österreich?

*Jürgen: Die Amerikaner können generell besser verkaufen. Sie wissen auch, dass man in Design investieren muss. Sie sehen eine Kreativleistung ganz neutral als Investment und als Teil des Business. Bei den österreichischen Unternehmen haben es viele etwa noch nicht wirklich geschafft, sich als Marke darzustellen. Da gibt es zweifellos Aufholbedarf.*



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](http://www.creativwirtschaft.at/c-hoch-3)



CREATIVWIRTSCHAFT.AT



WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH



**evolve**

kreativwirtschaft  
in österreich by

bm 





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](http://www.creativdepot.at)



**WKO**  
WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH  
CREATIVWIRTSCHAFT.AT



**evolve**  
kreativwirtschaft  
in Österreich by  
bmwfi

Exportmärkte bieten interessante Geschäftschancen, doch sollten sie in dem Bewusstsein betreten werden, dass das Geschäft dort anders laufen wird als gewohnt. Über kulturelle und rechtliche sowie Unterschiede in der Geschäftspraxis am Zielmarkt lohnt es sich, vorab zunächst bei der Außenwirtschaftsorganisation (AWO) der WKO zu informieren.

## B2C – KonsumentInnen

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

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

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

## Der eigene Shop

„In einem Geschäft muss man auf so viele kleine Dinge achten, damit die Kunden hereinkommen und auch wiederkommen“, sagt ein Kreativer. Der große Vorteil des unmittelbaren KundInnenkon-

takts: Man ist ganz nah am Markt und bekommt direktes Feedback der Kundschaft.

### Aus der Praxis

„Verkaufen können, das muss einem schon liegen“, sagt Moritz Baier, Geschäftsführer des Fashionlabels useabrand mit Shop in Wien-Neubau. Angeheueretes Verkaufspersonal bringe das nicht automatisch mit. „Zu nahe hinter einem Kunden zu stehen, der sich gerade die Jacken ansieht, das geht einfach nicht. Der wird die Flucht ergreifen“, meint Baier. Bei useabrand werden eintretende KundInnen begrüßt, dann aber zunächst in Ruhe gelassen, es sei denn, sie suchen Kontakt und Beratung. Baier: „Das ist unser Stil.“ useabrand hat deutlich mehr Stamm- als Laufkundschaft, die KundInnen kennen sich aus. Da fragt einer, ob es eine Jacke auch in einem anderen Material gibt. Designerin und Miteigentümerin Anna Rihl berät zwei Herren und holt ein paar Teile aus dem Lager. „Wir bekommen diese Jacke demnächst auch mit goldenem Zipp herein“, informiert sie die beiden. „Wir bewegen uns in der Modebranche in einem gesättigten Verdrängungsmarkt. Wir lassen unsere Ware selbst fertigen und kennen deshalb die Story zu jedem Kleidungsstück“, betont Baier. Die genaue Kenntnis der Ware vom Design über das Material und die Produktion biete wichtige Verkaufsargumente: „Diese Hose ist vorgewaschen und geht garantiert nicht ein, diese Jacke ist zu hundert Prozent recyclebar, auch das Innenfutter, das ist aus Acetat.“

---

## Erfolgsfaktoren für ein Geschäft mit kreativem Warenangebot:

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

## InternetkundInnen

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

Für ShopbetreiberInnen geht es zunächst darum herauszufinden, wo die Kommunikationskanäle zusammenlaufen. „Es heißt ja immer, das Unternehmen muss dorthin gehen, wo die Kunden sind, bei einem Onlinebusiness hingegen muss man herausfinden, wo und wie man die Kunden am besten erreicht“, betont ein Webshopgründer. Onlineunternehmen bespielen verschiedene Kanäle, um KundInnen zu finden, zu halten und bestehenden KundInnen einen guten Service zu bieten.

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

Werden im Shop eigene Kreationen vertrieben, bietet das den großen Vorteil, dass Stückzahlen exakt kalkuliert werden können. State-of-the-art sind bei Onlineunternehmen Vorbestellungssysteme. In einem Designermodeshop werden etwa letztlich nur Entwürfe realisiert, die genug KäuferInnen finden. Erst wenn Skaleneffekte zu wirken beginnen, geht der Entwurf in die Produktion. Die KundInnen entscheiden im Zuge ihrer Vorbestellung gleich über die Kollektion mit.

Unterm Strich ergibt sich zudem ein Preisvorteil, zumal das Risiko für den/die AnbieterIn, auf Ware sitzen zu bleiben, gleich null ist.

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

Konkrete Anfragen zu ihrer Bestellung erledigen KundInnen überwiegend elektronisch über die Webseite selbst oder per E-Mail. KundInnenanfragen, oft sind es Lieferprobleme, sollten so rasch wie

möglich erledigt werden. Es gibt aber Dinge, die selbst OnlinekundInnen lieber telefonisch besprechen. Eine Möglichkeit zu schaffen, damit KundInnen mit jemandem persönlich sprechen können, etwa eine Hotline, hat sich in der Praxis bewährt.

Jede/r Webseiten- und WebshopbetreiberIn ist an gesetzlich festgelegte Informationspflichten gebunden. Diese geben vor, welche Informationen im Impressum einer Webseite stehen, in welcher Form Preise angegeben werden und wie Produkte und Dienstleistungen beschrieben sein müssen. Auch Rechte der KundInnen, wie zum Beispiel das Recht, einen Kauf wieder rückgängig zu machen, unterscheiden sich im Onlinegeschäft. Das kann weitreichende Folgen haben und muss berücksichtigt werden.

## Beim Onlinegeschäft sind auf der Webseite folgende Angaben erforderlich:

zum/zur AnbieterIn:

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

Infos zu Angebot und Preis:

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

Regelungen über die Bestellung, Zahlungsmodalitäten und Lieferung:

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

## Außerdem gilt:

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

Wichtige Regelungen finden sich zum Beispiel im Mediengesetz und im E-Commerce-Gesetz.



Informationen rund um E-Commerce und Internetrecht auf der Webseite der WKO:

→ [www.wko.at](http://www.wko.at) → Service → Wirtschafts- und Gewerberecht → E-Commerce- & Internetrecht



Einen kostenlosen Check, ob die Webseite gesetzeskonform ist, bietet Mystery Surfer:

→ [www.mysterysurfer.at](http://www.mysterysurfer.at)



Mehr Info zum Thema E-Commerce hat die Publikation „E-COMMERCE – Leitfaden für den Verkauf im Internet“ des WIFI-Unternehmerservice:  
→ [www.unternehmerservice.at](http://www.unternehmerservice.at) → *Publikationen, Tools, Downloads*



Mehr Infos rund um die Gestaltung von AGB lesen Sie in „Das Kapital der Kreativen“:  
→ [www.creativwirtschaft.at/KapitalderKreativen](http://www.creativwirtschaft.at/KapitalderKreativen)

## FACTS

Im Verkauf an KonsumentInnen spielen neben Basics wie der Positionierung des Produkts vor allem Fingerspitzengefühl und Menschenkenntnis eine Rolle. Der Vorteil im B2C: In keinem anderen Markt sind Kreative näher an ihren KundInnen. Was beim Shop die Geschäftslage ist, sind für das Onlinebusiness die Knotenpunkte wichtiger Kommunikationskanäle. Ein guter Webshop bietet einen unkomplizierten Bestellvorgang, hochwertige Produktfotos und -beschreibungen sowie KundInnenservice per E-Mail und Telefon.



Erste Rechtsinformationen erhalten KreativunternehmerInnen bei der Unternehmensgründung vom Gründerservice. Das Gründer-Portal bietet generelle Informationen, die für eine Unternehmensgründung benötigt werden. Zusätzlich ist eine persönliche Beratung durch die Gründerservice-Stellen der WKO unbedingt zu empfehlen:  
→ [www.gruenderservice.at](http://www.gruenderservice.at)



Bei Fragen zum laufenden Geschäft steht UnternehmerInnen die kostenlose Rechtsberatung der Wirtschaftskammer zur Verfügung:  
→ [www.wko.at](http://www.wko.at)



Maria Hollunder  
Fotografin

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

# BEAUFTRAGT WERDEN

## Ein Angebot legen

---

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

### Ein paar Fragen, die sich dabei stellen:

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

### Aus der Praxis

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

---

In vielen Fällen wird es sinnvoll sein, noch vor Anbotslegung nach dem Finanzrahmen zu fragen, um den Umfang der angebotenen Leistung entsprechend zu kalkulieren. Sollte ein umfangreicheres Angebot sinnvoll sein, können weitere Leistungen mit ausgewiesenen Kosten in extra beauftragbare Zusatzpakete verpackt werden.

### Das Anbot, also der Kostenvoranschlag, sollte folgende Definitionsmerkmale enthalten:

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



Alle Infos rund um das Thema „KundInnen gewinnen“ finden Sie in „Das Handwerk der Kreativen“

→ [www.creativwirtschaft.at/HandwerkderKreativen](http://www.creativwirtschaft.at/HandwerkderKreativen)

Eine Kreativunternehmerin gestaltet ihr Angebot so:

Briefkopf

Datum

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

**Anbotsnummer/Angebotsbezeichnung: xxxx**

**Sehr geehrte Frau Kundin,**

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

**Projektbeschreibung: Entwurf eines Logos**

**Entwürfe folgender Drucksorten:**

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

Schritt 1: Entwurf und Präsentation des Logos, Abnahme

Schritt 2: Entwurf und Präsentation aller Drucksorten

Schritt 3: Reinzeichnen von Schritt 2, Endabnahme

**Termine:**

Folgende Abgabetermine sind vorgesehen:

Schritt 1: Datum

Schritt 2: xx Wochen nach Abnahme von Schritt 1

Schritt 3: xx Wochen nach Abnahme von Schritt 2

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

**Honorar:**

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

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

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

Kosten von Drittanbietern für Schriftlizenzen, Hostinggebühren u.Ä. sind im Preis nicht inkludiert.

Für den Fall, dass eine oder beide Seiten die Zusammenarbeit beenden möchten, werden bereits abgeschlossene Schritte voll verrechnet. Wird die Arbeit vom Auftraggeber oder vom Auftragnehmer aus Gründen, die beim Auftraggeber liegen, beendet, wird die laufende Phase nach bereits geleistetem Aufwand abgerechnet.

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

Zahlungsfrist für die Teilrechnungen ist jeweils zwei Wochen nach Eingang.

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

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

Mit freundlichen Grüßen,

Doris Muster,  
Doris Muster Design

## \*Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB)

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

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

### Tipp

Achten Sie darauf, den Gerichtsstandort beim Unternehmensstandort festzulegen, etwa in den AGB. Im Falle eines Rechtsstreits wollen sie doch zumindest keine weiten und kostspieligen Anreisen zum Gerichtsstandort haben!

## \*\*Nutzungsrechte

Das Thema Nutzungsrechte in der Kreativwirtschaft ist heikel, ein Dauerbrenner im Geschäftsalltag Kreativer. Auch löst es regelmäßige Irritationen bei KundInnen aus – kaum ein Kreativprojekt, wo dies

nicht zur Sprache kommt. Deshalb ist es unerlässlich, mit NeukundInnen ausführlich darüber zu sprechen, welche Nutzungsrechte im Preis inkludiert sind und welche nicht, und wann ein Aufpreis fällig wird. Einige Kreative machen Inklusivpreise, andere pflegen eine strikt getrennte Abrechnung von Entwicklungsarbeit und Nutzungsrechten, wieder andere adaptieren die Verrechnung der Nutzungsrechte an ihr Geschäftsmodell und gestatten etwa eine regionale Nutzung, darüber hinaus werden Lizenzkosten fällig gestellt. Wichtig ist, von Beginn an Transparenz zu schaffen.



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

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



Mehr zum Thema Nutzungsrechte und AGB lesen Sie in „Das Kapital der Kreativen“:

→ [www.creativwirtschaft.at/KapitalderKreativen](http://www.creativwirtschaft.at/KapitalderKreativen)

## Tipp

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

KundInnen, die bisher kaum Kreativleistungen eingekauft haben, finden sich im Anbot mitunter nicht zurecht, weil ihnen oftmals der kreative Arbeitsprozess und das Fachvokabular fremd sind. Leporello, Pantone 391, Junior Page, Reinzeichnen – noch nie gehört. Einige Kreative sind deshalb dazu übergegangen, das Anbot mit NeukundInnen in einem

persönlichen Gespräch durchzugehen und dabei den kreativen Prozess und die damit verbundenen Kosten zu erklären.

### Tipp

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



Mehr zum Thema Anbot/Kostenvoranschlag finden Sie auf der Webseite der WKO:

→ [www.wko.at](http://www.wko.at) → Service → Wirtschafts- & Gewerberecht → Vertragsrecht allgemein



„Mehr Infos zum Thema Preisgestaltung finden Sie in „Das Handwerk der Kreativen“:

→ [www.creativwirtschaft.at/HandwerkderKreativen](http://www.creativwirtschaft.at/HandwerkderKreativen)

## Der Pitch – ein besonderes Angebot

Der Pitch kann als Sonderform der Anbotslegung verstanden werden. Das Thema ist zweifellos eines der brisantesten in der Kreativszene. Während der Wettbewerb in der Architektur durch die Wettbewerbsordnung für ArchitektInnen (WOA) genau geregelt und die öffentliche Hand im Rahmen des Vergaberechts an klare Regeln gebunden ist, herrscht ansonsten für die Kreativbranchen ein Wildwuchs an Usancen, was Orientierungslosigkeit bei KundInnen wie Kreativen hinterlässt.

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

### Teilnehmen oder nicht?

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

Werden Sie zu einem Pitch eingeladen, nehmen Sie sich die Zeit, zu überlegen, ob dieser Kunde oder diese Kundin zu Ihnen passt und ob sich die Teilnahme am Ende für Ihr Unternehmen rechnet. In die Präsentationsvorbereitung fließen schließlich viele Stunden Arbeit. „Nicht zu vergessen die Auslagen, die man hat, wie etwa für Fotos oder grafische Ausarbeitung“, betont eine Designerin.

## Entscheidungsfragen zur Pitchteilnahme

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

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

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

## Ideen, Konzepte und Visualisierungen hinterlegen und sichern

Es kommt vor, dass KundInnen das Abtreten der Nutzungsrechte der Präsentation verlangen – auch wenn der Zuschlag nicht erfolgt. Aus ihrer Sicht ist dies Teil des Abschlagshonorars. Dies muss nicht akzeptiert werden. Nutzungs- und Bearbeitungsrechte der Pitchingunterlagen müssen nicht automatisch hergegeben werden. Achten Sie daher auf die schriftlichen Vereinbarungen rund um die Ausschreibung.

Es ist generell empfehlenswert abzusichern, dass man die kreative Leistung schöpferisch erbracht und zu einem bestimmten Zeitpunkt erstmalig (!) gegenüber einem bestimmten Kunden/einer bestimmten Kundin präsentiert hat.

Eine Möglichkeit besteht darin, das Konzept vor der Präsentation einem Rechtsanwalt/einer Rechtsanwältin zu hinterlegen, verbunden mit einem Begleitschreiben, dass ebendiese Präsentation diesem Kunden/dieser Kundin zum Zeitpunkt X erstmalig gezeigt wird. Dieses Konzept wird von Anwalt oder Anwältin mit einem Posteingangsstempel (Datum) versehen und verwahrt. Dadurch verschafft sich der/die Kreative Beweismittel sowie einen Zeugen/eine Zeugin, der/die bestätigen kann, dass das Konzept zu einem bestimmten Zeitpunkt vorgelegen ist. Ähnliche Möglichkeiten werden auch von der WKO kostenfrei angeboten.



Das CreativDepot der creativ wirtschaft austria der WKÖ als Teil von evolve ist ein webbasiertes Instrument. Dateien können vor einer Präsentation hinaufgeladen werden. Sie werden dort mit einem digitalen Zeitstempel versehen. Der kann helfen, eine Urheberschaft am entsprechenden Werk nachzuweisen. Das CreativDepot bietet neben dieser Schutzfunktion aber auch die Möglichkeit, vorgefertigte Lizenzen auszuwählen oder hochgeladene Inhalte sichtbar zu machen.

Konzepte und Entwürfe können vor der Weitergabe mit dem Vermerk „Hinterlegt im CreativDepot am xx.xx.xxxx (Datum)“ versehen werden. Damit wird bei Dritten das Bewusstsein gehoben, dass Ideen nicht einfach kopiert werden können, sondern in vielen Fällen urheberrechtlich geschützt sind:

→ [www.creativdepot.at](http://www.creativdepot.at)



Für Werbende besteht die Möglichkeit, ihre Konzepte im „Ideentresor“ des FV Werbung zu hinterlegen:

→ [www.ideentresor.at](http://www.ideentresor.at)



## PLATTFORM KOMMUNIKATIONS INVESTITION

Mit der Plattform Kommunikationsinvestition haben sich mehr als 20 Verbände der Kommunikationsbranche zusammengetan,

um sich für ein besseres Verständnis des Wertes von Kommunikation und für ein neues Miteinander in der Branche einzusetzen. Bei einer Informationskampagne werden konkrete Probleme offen angesprochen. Eine Toolbox für Fragen wie die gewünschte Verbesserung von Vergabeprozessen, Verträgen und laufender Zusammenarbeit zwischen AuftraggeberInnen und DienstleisterInnen bietet praktische Hilfestellung. Koordiniert wird die Plattform von der Fachgruppe Werbung Wien:

→ [www.werbungwien.at](http://www.werbungwien.at)



Die Verwertung von und der Umgang mit geistigem Eigentum ist ein im Geschäftsalltag Kreativer wesentliches Thema. Es wird in „Das Kapital der Kreativen“ umfassend behandelt:

→ [www.creativwirtschaft.at/KapitalderKreativen](http://www.creativwirtschaft.at/KapitalderKreativen)

## Der Pitch aus Sicht der KundInnen

Nicht allein für die teilnehmenden Kreativen ist der Pitch mit viel Arbeit verbunden, auch für die KundInnen ist er eine große Sache, in dessen Vorbereitung viel Arbeit fließt. Seriöse AuftraggeberInnen tun sich die Ladung zum Pitch aus guten Gründen an: Sie sind mit dem/der EtathalterIn nicht mehr zufrieden. Oder aber: Das Unternehmen steht vor einer Neuausrichtung der Marke und Strategie und braucht dafür die besten Ideen. Oft kommen beide Faktoren zusammen.

## So macht es Sinn

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

### Checkliste für KundInnen

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

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

## Aus der Praxis

Die Marketingabteilung der beauftragenden Firma setzt sich in der Vorauswahl mit mehreren potenziellen AnbieterInnen auseinander. Der Kreis der TeilnehmerInnen wird eingegrenzt, dann geht es ans Inhaltliche. Um Qualität in den Pitch zu bringen, soll dieser nach fairen, transparenten Bedingungen ablaufen.

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

### Tipp für KundInnen

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

### Checkliste für KundInnen Beurteilung der Präsentation:

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

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

### **Variation Beauty-Contest**

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

## Tipp für KundInnen

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

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

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

-  Gegen Schwarze Schafe – Eine Aktion der Fachgruppe Werbung und Marktkommunikation der Wirtschaftskammer Wien:  
→ <http://de-de.facebook.com/gegenschwarzeschafe>
-  Der Leitfaden „How to Cooperate with Your Designer. Leitfaden für die Zusammenarbeit zwischen Unternehmern und Kreativen“, herausgegeben von Design Austria und Creative Industries Styria:  
→ [www.cis.at](http://www.cis.at)  
→ [www.designaustria.at](http://www.designaustria.at)
-  „Wettbewerbs- und Präsentations-Richtlinien“ zum professionellen Umgang in und mit Geschäftsbeziehungen zwischen DesignanbieterInnen und –nutzerInnen, Infos über Wettbewerbe und Ausschreibungen, öffentliche und geladene, sowie Präsentationen (wider kostenfreies Verlangen von Arbeitsleistungen), den Umgang, Aufwand und Kostenvergleich davon bzw. deren Abläufe:  
→ [www.designaustria.at](http://www.designaustria.at)
-  Die aktuelle Broschüre „Pitch – finden Sie Ihre Agentur und holen Sie das beste aus ihr heraus“ von Dominik Sprenger im Auftrag des deutschen Berufsverbands Selbstständige Design-Studios:  
→ [www.sdst.info](http://www.sdst.info)
-  Das Buch „NIMM MICH“ – Der Pitch als Chance und Falle ist kostenlos in der Fachgruppe Werbung und Marktkommunikation Wien erhältlich:  
→ [www.werbungwien.at](http://www.werbungwien.at)



Ein Kapitel zum Pitch finden Sie in „Das Handwerk der Kreativen“:  
→ [www.creativwirtschaft.at/HandwerkderKreativen](http://www.creativwirtschaft.at/HandwerkderKreativen)

## In Kooperationen für KundInnen arbeiten

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

### Tipp für KundInnen

KreativunternehmerInnen arbeiten oft und gut im Netzwerk zusammen. Lassen Sie sich daher nicht von der Kleinheit der Unternehmen abschrecken, sondern erkundigen Sie sich nach der Tragfähigkeit des Netzwerks Ihrer kreativen AuftragnehmerInnen.



Zum Thema Kooperation empfiehlt sich die Lektüre von „Die Gesellschaft der Kreativen“:

→ [www.creativwirtschaft.at/GesellschaftderKreativen](http://www.creativwirtschaft.at/GesellschaftderKreativen)

## Pingpong

---

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

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

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

hochwertige Kreativlösung, mit der der Kunde/die Kundin zufrieden sein wird und die seinem/ihrer Unternehmen Nutzen bringt.

## Annahme des Anbots

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

### Tipp

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

### Aus der Praxis

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

#### Beauftragung

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

\_\_\_\_\_  
Unterschrift

\_\_\_\_\_  
Datum

## Ein Vertrag wird aufgesetzt

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

### § RECHT WICHTIG

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



Informationen über Unternehmen finden sich im Firmen-A-Z der WKO:  
→ [www.wko.at/firmen](http://www.wko.at/firmen)



Es lohnt sich zu überprüfen, ob ein Unternehmen ins Firmenbuch eingetragen ist:  
→ <http://easy.firmenbuchgrundbuch.at>



Vertragsmuster werden auf der Webseite der WKO zur Verfügung gestellt:  
→ [www.wko.at](http://www.wko.at)



Basisinformationen werden in der berufsrechtlichen Schriftenreihe von Design Austria zur Verfügung gestellt, insbesondere zu Schutzrechten und deren Problematiken, zu Gewährleistung und Haftung sowie zu den „Allgemeinen Auftragsbedingungen“:  
→ [www.designaustria.at](http://www.designaustria.at)

## FACTS

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



David Kleinl  
Mediengestalter / Musiker

[www.davidkleinl.com](http://www.davidkleinl.com)

## ZEIT DER ZUSAMMENARBEIT

Die hohen Erwartungen der KundInnen an Kreative wurden als Einstieg in diese Servicebroschüre beschrieben. Doch auch Kreativschaffende haben Erwartungen an ihre KundInnen, und die zeigen sich spätestens im gemeinsamen Alltag der Zusammenarbeit.

### Alles klar?

---

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

#### Tipp

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

### Definierte Kommunikationswege: Wer mit wem?

Gleich zu Beginn der Zusammenarbeit ist es wichtig zu klären, wer auf der beauftragenden Seite im Team ist, welche Rolle einzelne Personen übernehmen und wie Entscheidungen beim Kunden/bei der Kundin gefällt werden. Für Kreativschaffende stellt sich die Frage: Arbeite ich mit der Person zusammen, die auch die Entscheidungen trifft, oder gibt es im Hintergrund Prozesse, die für mich nicht klar erkennbar sind?

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

### Aus der Praxis

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

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

## Checkliste

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

## Klares Briefing

Kreativschaffende schätzen es an ihren KundInnen, wenn diese klar sagen und niederschreiben, was sie mit der Beauftragung konkret erreichen wollen. Sind KundInnen sich selbst noch nicht im Klaren darüber, sollte ihnen bewusst werden, dass sich ausgedehnte Briefingrunden letztlich auch auf den Preis auswirken. Die Kernaufgabe der KundInnen besteht also zunächst im Verfassen eines detaillierten Briefings. Denn dies ist bereits bei der Anbotslegung die Basis für die Preiskalkulation und wichtiger Maßstab in der Beurteilung der Zusammenarbeit.

Selbstverständlich ist es für Kreative wichtig, den Geschmack ihrer KundInnen kennenzulernen, aber Geschmacksfragen sollten nicht zum dominanten Dauerthema werden. Im Kreativprozess geht es darum, Probleme zu lösen und Ziele zu erreichen. Daher müssen diese klar benannt werden.

## Grundsatzfragen:

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

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

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

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

### Aus der Praxis

Claudia Schwarz, die Inhaberin der Innsbrucker Agentur imagehaus, hat einen detaillierten Briefingleitfaden für Ihre KundInnen auf die Unternehmenshomepage gestellt. Vor allem Greenhorns, die vorher noch keinen Kontakt zu einer Werbeagentur hatten, können sich vorab informieren. Warum hat sich Schwarz für diesen Weg entschieden? Zum einen kommen immer mehr KundInnen über Internetrecherche zu einem Erstgespräch in die Agentur. Der Fragenkatalog dient diesen KundInnen zur Orientierung. Zum anderen erinnert sich die Agenturchefin noch an Zeiten, als sie selbst auf der „anderen Seite“ stand, als Werbe- und Marketingleiterin großer Unternehmen. „Da kamen dann die Werbeleute, haben mir Statistiken vorgelegt und mir mein Geschäft erklärt“, sagt sie. Mit dem Leitfaden will sie ihren KundInnen die Möglichkeit geben, sich ihre eigenen (strukturierten) Gedanken zu ihrem Business zu machen.

---

## Briefingleitfaden zu Unternehmen und Projekt

### Ihr Unternehmen:

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

### Ihr Wettbewerb:

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

### Ihre KundInnen:

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

### Ihr aktuelles Projekt:

- Was soll erreicht werden?
- Wollen Sie ...
  - ... den Bekanntheitsgrad steigern?
  - ... StammkundInnen besser betreuen?
  - ... NeukundInnen gewinnen?
  - ... Prestige erlangen?
- Wer genau ist die Zielgruppe, und was wissen Sie über diese Menschen?

- Was denkt diese Zielgruppe derzeit in Bezug auf Ihr Produkt/ Ihre Dienstleistung?
- Was wünschen Sie, dass sie denkt?
- Welches ist Ihr stärkstes Argument, um die Zielgruppe von Ihrem Angebot zu überzeugen?
- Und warum sollte sie das glauben?

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

### Tipp

Sie helfen Ihren KundInnen, wenn Sie zur Veranschaulichung auch frühere Arbeiten herzeigen, denn mittels konkreter Beispiele sind manche Missverständnisse vermeidbar und ein klareres Briefing wahrscheinlicher.

## Zeitplan

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

### Tipp

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

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

## Was braucht ein Zeitplan?

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

### Tipp

Der Zeitplan muss nicht immer an den Arbeitsschritten, sondern kann alternativ an Entscheidungen des Kunden/der Kundin festgemacht werden (siehe Praxisbeispiel Seite 70f.).

### Aus der Praxis

Eine Texterin arbeitet mit einer Produktmanagerin eines Lebensmittelkonzerns eng zusammen. „Die hatte immer wieder mit den Deadlines Probleme, sie hat mitunter völlig darauf vergessen“, erzählt sie. Üblicherweise läuft es umgekehrt: Die ProduktmanagerInnen achten darauf, dass die externen Kreativen ihre Abgabetermine einhalten. „Ich habe mir jedenfalls angewöhnt, sie ein paar Tage vorher anzurufen und sie an ‚unsere‘ Deadline zu erinnern. Ich betrachte das mittlerweile als Service, den ich mitliefere“, sagt die Kreative.

## Interview: Mit KundInnen Visionen teilen

„Ich halte alles möglichst transparent.“



Foto: Karin Bleiweiss

Die Vorarlberger Unternehmerin Manuela Mylonas (MM), Eigentümerin von Mylonas Werbung+Film, ist ein Multi(media)talent: Sie ist Grafikdesignerin, (Werbe-)Filmerin und Obfrau des Alpine Kurzfilmfestivals. Ein Gespräch über Businessalltag und Tipps zum KundInnengespräch.

Frau Mylonas, Sie haben einen großen Kunden, den Sie regelmäßig beliefern, und dann gibt es noch viele Aufträge kleinerer KundInnen. Wo liegen die Unterschiede zwischen Groß und Klein?

*MM: Bei einem großen Kunden spielen einfach mehr Faktoren eine Rolle. Bei den kleineren Kunden habe ich zumeist nur einen Ansprechpartner, bei den großen hingegen gibt es im Hintergrund viel mehr Verstrickungen und Ebenen, die da mitentscheiden und mitdenken. Und das muss berücksichtigt werden. Es kann etwa dazu führen, dass sich bei einer Besprechung ausgemachte Dinge später wieder verändern können.*

Wie gehen Sie damit um? *MM: Grundsätzlich schreibe ich bei Besprechungen immer mit. Wenn eine Änderung kommt, melde ich mich umgehend beim Kunden. Ich versuche dabei, alles möglichst transparent zu halten. Konkret: Ich rufe in Erinnerung, welchen Umfang wir ausgemacht hatten, welche neuen Anforderungen dazu kommen, was sich dadurch ändert und wie sich das auf die Kosten auswirkt. Also ich verlasse mich nicht darauf, dass der Kunde das am Ende schon zahlen wird. Damit gebe ich ihm auch die Möglichkeit, sich zu entscheiden: Will er diese Extras unbedingt oder bleibt er lieber bei der ersten Variante?*

Wie entscheiden sich die KundInnen üblicherweise? *MM: Das ist sehr unterschiedlich, wobei größere Kunden nicht automatisch bereit sind, mehr zu zahlen. Im Gegenteil, die sind oft sehr sensibel, was die Kosten anlangt. Schwierig wird es auch im sozialen Bereich, also bei NGOs, die für Projekte gewisse Förderungen haben, und da ist dann einfach nicht mehr Budget vorhanden.*

Ist die teurere Variante die bessere? *MM: Ich achte sehr darauf, dass die Qualität nicht darunter leidet, wenn man dann gewisse Dinge nicht macht. Am Ende soll immer ein Produkt herauskommen, mit dem der Kunde zufrieden sein kann. Ich versuche also stets, eine gute Lösung zu finden, die im Budget vertretbar ist.*

Wie arbeiten Sie, folgt ein Projekt auf das andere? *MM: Ich habe durch meinen Großkunden eine gewisse Grundauslastung. Da ist ein Jahresvolumen vereinbart. Das gibt mir auch eine Sicherheit in meiner selbstständigen Tätigkeit. Die anderen Aufträge kommen herein. Hier arbeite ich von Projekt zu Projekt, wobei ich zumeist mehrere parallel laufen habe.*

Müssen Sie auch Aufträge ablehnen? *MM: Das kommt vor, das sind zumeist Aufträge, wo das dafür nötige Budget nicht vorhanden ist.*

Wo Sie also von Anfang an wissen, das kann sich nicht rechnen? *MM: Genau.*

Wie erklären Sie branchenfremden NeukundInnen, was sie kaufen, was sie von Ihnen bekommen werden? *MM: Das ist ein Problem, das ich immer wieder habe: Der Kunde will einen Film und sagt beim Erstgespräch: „Der soll für alle sein.“*

Und das geht nicht? *MM: Nein. Also ich erkläre ihm zunächst, dass ein Film immer für eine bestimmte Zielgruppe gedreht wird, und frage dann nach, welche Zielgruppe er ansprechen will. Oft ist es auch so, dass der Kunde zwar sagt, dass er ganz genau weiß, was er will, er hat aber viele Dinge nicht berücksichtigt. Oft ist ihm auch nicht klar, was genau seine Botschaft ist. Dann liegt es eben an meiner Beratung, das für und mit dem Kunden herauszufinden.*

Da geht es also zunächst um sehr grundsätzliche Dinge.

*MM: Genau. Der Kunde hat in den seltensten Fällen ein klares Bild davon, was er haben möchte. Ich muss meistens zunächst die Anforderungen abklären und herausfinden, was er konkret kommunizieren will. Damit zeige ich dem Kunden auch, dass ich ihn verstehe, baue Vertrauen auf, und dann wird er eher bereit sein, Alternativen zu akzeptieren.*

Wie finden Sie heraus, was die KundInnen jeweils brauchen?

*MM: Ich muss meinen Kunden verstehen, muss wissen, wie der tickt, wie er denkt, wie seine Firmenstruktur funktioniert und seine Kundenstruktur. Es geht also nicht einfach darum, dass der Kunde zu mir kommt und ich ihm dann erkläre, dass er etwas anderes braucht, sondern für ihn geht es darum, die Sicherheit zu haben, dass es wirklich das Richtige ist.*

Sie haben doch sicher auch solche, die ein konkretes Briefing vorlegen?

*MM: Natürlich, das sind zumeist Kunden, die das Projekt auslagern, es aber intern bereits erarbeitet haben. Doch auch das ist noch kein Garant dafür, dass beide Seiten genau wissen, was Sache ist. Anders formuliert: Ich frage auch bei diesen Kunden noch einmal genau nach.*

Wie kann gewährleistet werden, dass wirklich alles klar ist, bevor die Dreharbeiten beginnen?

*MM: Ganz genau nachfragen, auch wenn Dinge scheinbar klar sind, sich lieber noch einmal versichern. Denn wenn wir beide von einem Apfel sprechen, haben wir nicht dasselbe Bild von einem Apfel. Film ist sehr komplex in der Umsetzung, und ich habe da natürlich sofort Bilder im Kopf, sehe bestimmte Dinge und weiß, wie sie umgesetzt werden können. Das alles muss ich dem Kunden erklären oder ihm anhand von Beispielen zeigen. Es gibt aber noch ein weiteres Thema, das fast ebenso wichtig ist.*

Und zwar? *MM: Die Frage, über welche Kanäle der Film verbreitet werden soll. Bestellt der Kunde den Film etwa für eine Messe oder für eine Veranstaltung, kann er ihn oftmals für andere Zwecke nutzen. Ich berate ihn dahingehend, dass er einen Mehrwert aus diesem Film herausholen kann.*

Wie funktioniert das konkret? *MM: Der Kunde möchte etwa einen Film für eine Präsentation zu einem bestimmten Thema haben. Wenn man das von Anfang an berücksichtigt, kann man den Film zum Beispiel auch im Internet nutzen, auf der Homepage oder auf einem YouTube-Kanal.*

Wie sieht die ideale Zusammenarbeit mit KundInnen aus? *MM: Im Idealfall ist von Anfang an alles so genau besprochen und definiert, sodass beide Seiten das gleiche Bild haben, die vereinbarten Schritte genau so eingehalten werden und am Ende das Produkt entsteht, das man sich vorgestellt hat.*

Besprechen Sie mit NeukundInnen vorab, wie Sie arbeiten und wie Sie sich die Zusammenarbeit vorstellen? *MM: Ich beschreibe immer den Ablauf des Projekts und lege Deadlines fest: Also das ist die End-Deadline, dies sind die Zwischenschritte. Vom Abgabetermin aus versucht man dann den Projektlauf zurückzurechnen.*

Welche Zwischenschritte sind das? *MM: Grundsätzlich sind das Konzept und Drehbuch, Dreharbeiten und Schnitt. Bei einem Film muss zudem eingeplant werden, dass der Kunde genug Zeit hat, sich das anzusehen, oder wenn ein Text dazukommt, den der Kunde zuliefert, muss das zeitlich einkalkuliert werden. Es funktioniert halt nicht so, dass ich das schnell rüberschicke und dann bekomme ich das eine Stunde später. Zugleich sind die meisten Kunden doch sehr zeitkritisch, der Kunde braucht etwas oft sehr rasch. Man muss deshalb Zeitpuffer einplanen.*

Wie halten Sie es mit Korrekturrunden, wie viele sind vorgesehen und im Preis inkludiert? *MM: In meinen Angeboten gibt es einen Korrekturlauf am Ende, bei größeren Projekten können auch mehrere Korrekturschleifen nötig sein, drei sind aber das Maximum. Es ist im Angebot zudem genau definiert, welche Änderungen bei einer Korrekturschleife noch möglich sind.*

Wie halten Sie es, wenn KundInnen nach den inkludierten Korrekturschleifen weitere Änderungen einfordern? *MM: Wenn es eine Kleinigkeit ist, wie etwa ein eingeblendetes Wort auszutauschen, dann mache ich das einfach noch mit, wenn es aber darum geht, größere Anpassungen vorzunehmen, dann ist das ein Mehraufwand, auch, wenn viele kleine Dinge zusammenkommen.*

Wie sehen Ihre Verträge aus, ist das bestätigte Anbot der Auftrag oder gibt es danach noch einen weiteren Vertrag?

*MM: Grundsätzlich ist das bestätigte Anbot der Auftrag. Das Anbot ist allerdings relativ detailliert, da schreibe ich etwa auch hinein, wie es mit den Nutzungsrechten aussieht. Beim Film ist ein wichtiger Passus, dass die Originalaufnahmen immer bei mir bleiben und nur das fertig geschnittene Material an den Kunden geht.*

Sind bei größeren Projekten Teilzahlungen vorgesehen?

*MM: Ja, bei Aufträgen ab 10.000 Euro werden Teilzahlungen fällig. Wenn es darunter ist, ist es davon abhängig, wer der Kunde ist. Ob ich mit dem schon zusammengearbeitet habe und mich darauf verlassen kann, dass das passt, oder ob es ein ganz neuer Kunde ist, den ich noch nicht kenne. Es hängt auch von der Dauer des Projekts ab. Wenn ich davon ausgehen kann, dass es sich in die Länge zieht, dann wird auch bei geringeren Summen eine Zwischenabrechnung fällig.*

Wie gehen Sie damit um, wenn Projekte vor Fertigstellung gestoppt werden?

*MM: Es kommt ab und zu vor, dass bereits vergebene Projekte wieder gestoppt werden, wobei es in der Regel so gehandhabt wird, dass der bisher entstandene Aufwand abgerechnet wird.*

Und diese Entwicklungsarbeit wird anstandslos bezahlt?

*MM: Üblicherweise schon. Zumeist bietet der Kunde von sich aus Kompensation an, und falls nicht, mache ich ihn darauf aufmerksam, welchen Aufwand ich bereits hatte.*



Tanja Dittrich  
Grafikerin

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

## Kommunikation/Erreichbarkeit

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

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

### Tipp

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

## FACTS

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

## Konstruktives Feedback

### Klar und konkret

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

### Tipp

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

### Bitte nicht ...

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

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

## In guten wie in schlechten Zeiten

---

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

## Professioneller Umgang mit Konflikten

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

Konflikte gehören zum Leben und folglich auch zum Berufsalltag. „Ein Konflikt ist ein Beziehungsangebot“, formuliert es eine Kreative treffend. Dabei geht es manchmal um Geld, manchmal einfach nur um den richtigen Ton. So liegen die Ursachen fast aller Konflikte

in unklaren Vereinbarungen und unausgesprochenen Erwartungen, viele davon lassen sich durch aktive Kommunikation von Anfang an leicht vermeiden.

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

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

### Tipp

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

## Eine gemeinsame Sprache finden

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

Kreative etwa mit Traditionsbetrieben zusammengespannt, geht es nicht selten zunächst darum, gröbere Verständnisschwierigkeiten aus dem Weg zu räumen.

### Aus der Praxis

Wir bringen das Beispiel einer steirischen Tischlerei, die ein Innovationsexperte mit dem Grazer Design-Lab White Elephant zusammenbrachte. Der Tischlermeister hatte eine zündende Idee, die weit über das übliche Ihr-Tischler-macht's-persönlich-Angebot aus Einbauschränken und -küchen hinausging. Er wollte ein eigenes Produkt auf den Markt bringen, eine Liege aus Zirbenholz nach eigenem Entwurf, aus einem einzigen 150 Jahre alten Stamm gefertigt. Der Tischler wollte sich zunächst nur für das Marketing Hilfe holen und kontaktierte einen Berater. Der sah sich das Produkt an und riet, einen Designer hinzuzuziehen. „Die Idee war gut, aber der erste Entwurf war nicht verkaufsfähig“, so das Urteil des Innovationsexperten. Er versuchte den Tischler von dem Mehrwert zu überzeugen, den er durch zeitgenössisches Design erzielen könnte. Es gelang ihm, doch damit war nur der erste Stein aus dem Weg geräumt. Die Designer von White Elephant kamen ins Spiel. Sie nahmen den Entwurf des Tischlers und modellierten ihn am PC. „Da prallten Welten aufeinander, Stichsäge gegen CAD-Programm“, erinnert sich der Consultant. Dem Handwerker ging es um ganz andere Dinge als den Designern, perfekte Holzverarbeitung und Materialkompetenz matchten sich mit Ergonomie, Haptik und zeitgenössischer Ästhetik. Die Designer bestanden etwa darauf, seitlich die Holzrinde sichtbar verlaufen zu lassen. Undenkbar für den Tischler, hat der doch eine Maschine für feinste Abschleifarbeiten in der Werkstatt stehen. „Allein wegen dieser Frage ging es x-mal hin und her“, erzählt der Innovationsmanager, dem die Rolle des Mediators zukam. Die Zusammenarbeit per E-Mail war nicht zielführend, das Projekt drohte zu scheitern. Dann kam ihm die rettende Idee, Tischlermeister und Designer einen Tag lang zusammen in der Werkstatt an ihrem Projekt arbeiten zu lassen. Und siehe da, es klappte. Aus dieser Zusammenarbeit Seite an

Seite entstanden gegenseitige Wertschätzung und ein gutes Produkt, mit dem die Tischlerei ins Premiumsegment eingezogen ist.

---

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

- › Face-to-face: sich zusammensetzen und über das gemeinsame Projekt und dessen Probleme sprechen; dafür eine Liste vorbereiten und unklare, heikle Punkte durcharbeiten.
- › Dem/Der PartnerIn möglichst anschaulich zeigen, was genau gemeint ist: Ein Perspektivenwechsel nach der Maxime „Zeige es mir, und ich verstehe“ funktioniert oft.
- › Zusammen arbeiten: Hilft all das nicht, müssen beide Seiten ein paar Stunden reservieren, um zusammen an dem Projekt zu arbeiten. Dadurch wird das Gemeinschaftsgefühl gestärkt und Respekt für die Leistung der anderen Person erweckt.

## Reinigende Worte

Bei manchen KundInnen ist ein reinigendes Konfliktgespräch immer wieder einmal nötig, um die Beziehung gesund zu erhalten. Jede/r hat dazu andere Assoziationen. Ein Agenturchef: „Mich erinnert das an eine Waschmaschine, da muss auch ab und zu der Laugenfilter gereinigt werden, damit sie läuft.“ Braut sich ein Konflikt mit einem Kunden/einer Kundin zusammen, kann zunächst eine neutrale Vertrauensperson im Netzwerk nach ihrer Einschätzung gefragt werden. Damit hat sich der/die Kreative das Problem einmal von der Seele gesprochen und bekommt eine zweite Meinung zum Konfliktfall.

Ergibt sich daraus noch keine Lösung für den Konflikt mit dem Kunden/der Kundin, gilt es zunächst einmal herauszufinden, worum es der anderen Partei eigentlich wirklich geht. Durch ein reinigendes Gespräch können die Dinge oft noch in die richtige Bahn gelenkt werden. Kreative können ihre KundInnen etwa zum „Feedbackgespräch“ einladen, um dies herauszufinden.

## Ein paar Regeln für das Konfliktgespräch:

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

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



Mehr zum Thema Konfliktmanagement und -lösung lesen Sie in „Die Gesellschaft der Kreativen“:

→ [www.creativwirtschaft.at/GesellschaftderKreativen](http://www.creativwirtschaft.at/GesellschaftderKreativen)

## Money, money

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

Im Geschäftsalltag mit bestehenden KundInnen ist es wichtig, Kostenklarheit zu schaffen, etwa darüber, welche Änderungen inklusive erledigt und welche extra verrechnet werden müssen. Dieses Thema bietet immer wieder Zündstoff für Konflikte zwischen Kreativen und ihren KundInnen. Die Modalitäten werden am besten bereits im Angebot festgehalten. Üblicherweise sind zwei Korrekturschleifen inkludiert, wobei es nach Branche und Projektgröße Abweichungen geben kann. Selbst wenn diese Dinge vertraglich genau geregelt sind, kann es zu der Situation kommen, dass der Kunde/die Kundin nach den inkludierten Korrekturphasen noch ein paar Änderungen wünscht. Verrechnen oder nicht, das ist die Frage? Eine Filmerin handhabt das so: „Wenn es eine Kleinigkeit ist, wie etwa ein eingblendetes Wort auszutauschen, dann mache ich das einfach noch mit, wenn es aber darum geht, gröbere Anpassungen vorzunehmen, dann ist das ein Mehraufwand, der extra verrechnet werden muss – auch, wenn viele kleine Dinge zusammenkommen.“

### Tipp

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

## Tipp für KundInnen

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

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

## Tipp

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

## FACTS

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

## Auftrag abgeblasen

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

### Tipp

Die Entschädigung für bereits getätigte Leistungen und Aufwendungen sollte zumindest eine Abgeltung der Aufwendungen darstellen und dem bereits geleisteten Aufwand, wie etwa der Entwicklungsarbeit und/oder den Investitionen, entsprechen.

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

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

### Aus der Praxis

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

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

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

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

## Tipp

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



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

→ [www.wko.at](http://www.wko.at) → Service → Wirtschafts- & Gewerberecht → Vertragsrecht

## Der Auftrag kann nicht umgesetzt werden

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

## Lieferverzug

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

## § RECHT WICHTIG

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

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

### Gewährleistung und Schadenersatz

Nimmt der Kreative einen Auftrag an, verpflichtet er sich gegenüber dem Kunden/der Kundin, eine definierte Leistung zu erbringen. Ist die Ware oder das Werk mangelhaft, kommen Gewährleistungs- und/oder Schadenersatzansprüche des Kunden/der Kundin infrage.

## § RECHT WICHTIG

Gewährleistung ist die verschuldensunabhängige Haftung für jene Mängel, die schon zum Zeitpunkt der Übergabe oder Lieferung vorhanden waren. Der Kunde/Die Kundin kann die Reparatur, den Austausch der Sache oder eine Preisminderung fordern oder – sofern nicht anders möglich – den Vertrag wandeln. Das bedeutet, dass er aufgehoben und die Leistungen rückabgewickelt werden. Tritt der Mangel binnen sechs Monaten ab der Lieferung bzw. der Übergabe auf, so wird davon ausgegangen, dass der Mangel schon bei der Lieferung/Übergabe vorhanden war. Der/Die AuftragnehmerIn kann sich „freibeweisen“. Nach den sechs Monaten muss der Kunde/die Kundin beweisen, dass der Mangel schon zum Zeitpunkt der Lieferung/Übergabe vorhanden war. Bei beweglichen Sachen gilt eine Gewährleistungsfrist von zwei, bei unbeweglichen von drei Jahren.

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

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

## KundInnen werden insolvent

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

### Aus der Praxis

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

---

## Tipp

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

## § RECHT WICHTIG

### Insolvenz

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



Insolvenzen werden im Amtsblatt der Wiener Zeitung veröffentlicht:

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

## Interview: Reden ist Gold

„Das Problem ist die Nicht-Kommunikation.“

Foto: Erste Bank/Hinterramskogler



Ein Gespräch mit Christian Fried (CF) von der Erste Bank über kreative KundInnen und Konditionen.

Herr Fried, Sie leiten das Beratungszentrum für Kommerz und Freie Berufe der Erste Bank. Wie ist Ihr Gesamteindruck der Kreativunternehmen?

*CF: Das ist eine Kundengruppe hoch motivierter Unternehmer. Fast alle sind Gründer und machen das nicht etwa, weil der Betrieb in der Familie weitergeführt werden soll. Kreative investieren viel Energie in ihr Unternehmen und sind auch bereit, privates Geld in ihre Firma zu stecken. Insgesamt ist das eine Kundengruppe, mit der die Zusammenarbeit gut funktioniert.*

Unterscheidet sich die Beratung Kreativer von der Ihrer anderen KundInnen? Ist es schwieriger, ein Kreativunternehmen zu verstehen als die Klientel aus „gestandenen“ Branchen?

*CF: Das ist schon etwas anderes mit den Kreativen, denn sobald man das Unternehmen klassifizieren kann, wie etwa als Bauunternehmen oder als Zahnarztpraxis, haben wir Erfahrungswerte. Aber gerade das ist spannend an den Kreativen, denn da ist keiner mit dem anderen vergleichbar, jedes Geschäftsmodell ist anders. Das sind Kunden, die Würze ins Bankgeschäft bringen.*

Wollen wir über Kommunikationsprobleme reden? *CF: Das Problem ist die Nicht-Kommunikation.*

Bekommt ein/e KreativunternehmerIn mit einem Auftrag Probleme, wenn etwa ein Zahlungsausfall zu befürchten ist, ab wann und wie detailliert wollen Sie als Banker darüber informiert werden? *CF: Das ist wie beim Arzt: Nicht erst kommen, wenn der Schmerz unerträglich ist, sondern dann, wenn er wiederholt auftritt. Wenn Sie merken, hier baut sich ein Problem auf, sollten Sie die Bank besuchen. Denn wir müssen uns ja auch in die Situation des Unternehmens versetzen, um in der Beratung die beste Lösung finden zu können. Das Grundproblem liegt ja darin, dass man immer alles allein, aus eigener Kraft schaffen will. Das liegt in uns Menschen. Vielleicht ist es auch peinlich, zur Bank zu gehen. Geld auszuborgen ist vielen Menschen nach wie vor unangenehm. Das muss es aber nicht sein, denn es ist schließlich unsere Aufgabe, Geld zu verborgen. Würde niemand bei uns einen Kredit aufnehmen, könnten wir auf der anderen Seite die Sparzinsen nicht bezahlen. Ich muss die Zinsen schließlich verdienen, damit ich den Sparern Zinsen gutschreiben kann. Aus Sicht des Bankers gehört der Kredit also zum Basisgeschäft genauso wie die Veranlagung. Mancher Kunde sieht das allerdings anders.*

Der sieht sich erst als Traumkunde, wenn er so vermögend ist, dass er sich als Private-Banking-Kunde qualifiziert?

*CF: Genau, aber für uns ist er genauso ein Traumkunde, wenn er eine Finanzierung benötigt, solange er seinen Verpflichtungen nachkommt. Wir hingegen sind verpflichtet, Geld so herzuborgen, dass wir es wieder zurückbekommen. Und daher verlangen wir Sicherheiten und Unterlagen, die die wirtschaftliche Kraft des Kunden, diesen Kredit zurückzahlen, darstellen. Auch das sollte den Kreativen bitte nicht peinlich sein, wenn wir seine Bilanzen und Forderungen ansehen. Das mache ich bei den Freiberuflern wie dem Zahnarzt oder dem Rechtsanwalt genauso. Für uns Banker ist wichtig, dass wir das Geschäft verstehen, darum sollte uns der Unternehmer, gleich was er macht, sein Geschäftsmodell möglichst gut erklären. Dann können wir auch in der Finanzierung kreativer sein.*

Hilft es dem Unternehmen mitunter, sein eigenes Geschäft besser zu verstehen?

*CF: Absolut, ich höre immer wieder von Kunden: „Wenn ich mir das so ansehe, muss ich das doch ein wenig anders machen.“ Wir sind in gewisser Weise die ersten Kunden. Hat der Kreative eine Idee und wir sind überzeugt, kann er davon ausgehen, dass sich diese Geschäfts-idee umsetzen lässt.*

Wenn das Geschäft erst einmal läuft, ist der klassische Geschäftsfall im Kreativbereich einfach gestrickt: Der

Auftrag wird erteilt, ausgeführt, Kunde bzw. Kundin bezahlt. Es gibt jedoch manchmal Fälle, wo es zu Problemen kommt und der Auftrag stockt, wegfällt oder für bereits erbrachte Leistung nicht bezahlt wird. Im schlimmsten Fall haben die Kreativen vorher Investitionen getätigt, um diesen Auftrag überhaupt annehmen zu können. Da gerät ein kleines Unternehmen schnell in große Liquiditätsschwierigkeiten. Was tun?

Der Rahmen des Betriebsmittelkontos sollte also nicht permanent ausgeschöpft sein?

*CF: Wir raten unseren Kunden immer, dass sie, sobald sie merken, dass sich so ein Problem aufbaut, mit ihrem Berater reden. Denn ein Auftrag, der Kosten produziert und nicht wieder in der vorgesehenen Zeit abgedeckt wird, ist am teuersten, wenn er übers Betriebsmittelkonto finanziert wird. Wir merken das erst dann, wenn der Rahmen permanent ausgeschöpft ist und das Unternehmen das zwischenzeitlich nicht wieder ausgleichen kann. Dieser Sockel entsteht zumeist durch Zahlungsverzögerungen oder -ausfälle eines Kunden. Doch wenn der Auftragnehmer das frühzeitig sagt, können andere, günstigere Finanzierungswege gefunden werden, und der Unternehmer kann Zinsen sparen.*

*CF: Nein, denn handelt es sich um eine langfristige Angelegenheit oder eine Investition, sollte eine andere, günstigere Finanzierung gesucht werden. Im Privatbereich werde ich wohl auch nicht die neue Wohnzimmereinrichtung über meinen Überziehungsrahmen finanzieren. Auch wenn im Moment die Zinsen niedrig sind, gilt: Kurzfristiges Geld ist immer teuer.*

Ein Beispiel für so einen „Aus-Fall“ wäre also eine Forderung, mit der Ihr Kunde bereits seinen Rechtsbeistand bemüht?

*CF: Genau, und deshalb sollte man das langfristig finanzieren. Denn es kann recht lange dauern, bis der Kreative Geld sieht.*

Wie können Unternehmen dabei die Zinsen optimieren?

*CF: Den unbesicherten Finanzierungsanteil gering halten und den Kredit besichern. Besicherungsmöglichkeiten fangen beim Sparbuch an, das kann ich hinterlegen, oder ich habe eine Lebensversicherungspolizze oder Wertpapiere. Es gibt viele Möglichkeiten, eine Besicherung aufzubauen. Wir können uns allerdings auch gesunde Forderungen – das sind natürlich nicht die, die beim Anwalt gelandet sind – abtreten lassen. Wir nennen das stille Zession. Bei dieser Finanzierungsvariante haben viele Unternehmer die Befürchtung, dass ihr zahlungspflichtiger Kunde sieht, dass die Forderungen zediert, also abgetreten sind. Das ist bitte völlig unbegründet. Er sieht das nicht. Ich betone das deshalb, weil wir das immer wieder erleben: „Forderungen zedieren, da weiß jeder sofort, dass ich in Schwierigkeiten bin“, sagen unsere Kunden. Nun, das stimmt nicht, damit ist der Unternehmer nicht in Schwierigkeiten, sondern er nützt eine Finanzierungsmöglichkeit zu einem günstigeren Zinssatz aus. Denn jede Besicherung, die wir haben, spart unserem Kunden Zinsen und damit bares Geld.*

Wie funktioniert die stille Zession?  
*CF: Wir setzen einen Vermerk im Buchungssystem unseres Kunden, dass sämtliche Forderungen zediert sind. Der Kunde übergibt uns regelmäßig eine Liste offener Forderungen samt Fälligkeiten. Wir machen prinzipiell nur eine stille Zession, und die ist für Dritte unsichtbar. Erst im Worst Case legen wir sie offen.*

Was ist der Worst Case, und kann es passieren, dass Ihr Kunde die Umstellung von unsichtbar auf sichtbar nicht merkt?  
*CF: Das passiert natürlich nicht willkürlich. Unser Kunde ist dann bereits selbst in der Krise und wird von der Offenlegung vorab informiert.*

Auf welche Zinssätze können UnternehmerInnen mit Besicherung hinunterkommen?  
*CF: Vieles hängt von der Bonität des Kunden ab. Ich habe ein paar Szenarien errechnet. Wie man sieht, es zahlt sich aus (siehe Grafik).*

#### Finanzierungsbeispiele:

Kreativunternehmen EUR 50.000,- mittlere Bonität,  
 Einnahmen-Ausgaben-RechnerInnen, Laufzeit drei Jahre

- › ohne Besicherung als Überziehungsrahmen 8,50 %
- › ohne Besicherung als Betriebsmittelkredit 5,625 %

#### Im Vergleich:

- › mit 30 % Besicherung als Betriebsmittelkredit 5,00 %
- › mit 50 % Besicherung als Betriebsmittelkredit 4,50 %
- › mit 30 % Besicherung als Investitionskredit 4,00 %
- › mit 50 % Besicherung als Investitionskredit 3,50 %

#### Fazit:

Im besten Fall können mit der richtigen Finanzierung EUR 2.500,- pro Jahr gespart werden.

Quelle: Erste Bank, Zinssätze laut Konditionenaushang, Kalkulation Stand 11.4.2012.

Was sollten Kreative im Kontakt mit der Bank vermeiden?

*CF: Es gibt im Leben des Unternehmers drei Dinge, die er nicht tun sollte: mit seinem Banker, seinem Steuerberater und seinem Anwalt nicht offen reden. Uns ist es lieber, einen Kredit bewusst um ein paar Wochen zu verlängern und dann ist das Geld da, als zu hören, dass das Geld morgen kommt, und es kommt nicht.*

Wie ist es grosso modo um die Bonität Kreativer bestellt?

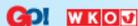
*CF: Recht gut, ich sehe keine Kreativbranche, die ein fundamentales Problem hätte. Insgesamt sind die Creative Industries auch gegen konjunkturelle Schwankungen gut gerüstet, weil sie in Nischen arbeiten und sehr flexibel sind, im Gegensatz zu großen Industrien wie etwa der Bauwirtschaft. Deren Problem ist ja vor allem, das sie nicht flexibel ist.*

Ihr Resümee?

*CF: Es gibt nichts, was der Kreative nicht mit seinem Bankberater besprechen könnte. Denn alles, was mit seinem Unternehmen zu tun hat, hat auch mit Geld zu tun.*



Businessplan-  
Wettbewerb



# Abenteuer Gründung

[www.i2b.at](http://www.i2b.at)

powered by

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

**WKO**   
WIRTSCHAFTSKAMMERN ÖSTERREICH  
GRÜNDER-SERVICE

„Wir machen  
Jungunternehmern den Start ein  
klein wenig leichter.“

Martin Wohlich, Erste Bank und Sparkasse

„Mit dem s Gründer Konto  
im 1. Jahr um 50 % günstiger.“

Petra Kern, Erste Bank und Sparkasse



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

**Der Schritt in die Selbständigkeit verlangt viel Mut.** Ein detaillierter Businessplan und die Unterstützung der GO! GründerCenter helfen Jungunternehmern beim erfolgreichen Start. Wir finanzieren Ihre Unternehmensgründung, beantragen Fördergelder und stellen Ihnen unser umfangreiches Netzwerk an Steuerberatern, Rechtsanwälten, Unternehmensberater u. v. m. zur Verfügung. Kommen Sie in ein GO! GründerCenter in Ihrer Nähe. Starten Sie jetzt auf [www.go-gruendercenter.net](http://www.go-gruendercenter.net)



Leitfaden „Vorbereitung auf das Bankgespräch“ des WIFI-Unternehmensservice:

→ [www.unternehmerservice.at](http://www.unternehmerservice.at) → *Publikationen, Tools, Downloads*

## Getrennte Wege

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

### Aus der Praxis

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

---

**Tipp**

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



Monika Meurer  
Muse 2.0

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

## AUFTRAG ERLEDIGT

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

### Die korrekte Rechnung

#### Die Rechnung muss folgende Merkmale haben:

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

## Tipp

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

## Aus der Praxis

Ein Webdesigner verwendet folgende Rechnungsvorlage:

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

An

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

Salzburg, am ...

Rechnungsnummer ...

Sehr geehrte Frau Mag.<sup>a</sup> Ansprechpartnerin!

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

### Beschreibung der Lieferung

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

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

Mit besten Grüßen,  
Moritz Muster

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

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

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

### Tipp

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

### Was tun, wenn KundInnen nicht pünktlich zahlen?

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

Niemand will die Beziehung zu den KundInnen mit Drohungen belasten, und nicht jede versäumte Zahlungsfrist muss im Eklat enden. In den meisten Fällen genügt es, ein Erinnerungs-E-Mail, an das die Rechnung noch einmal angehängt wird, an den Kunden/die Kundin zu schicken. Es gibt zudem ein paar Kunstgriffe, wie Kreative ihr Geld elegant eintreiben können, ohne die Beziehung mit ihren KundInnen auf die Probe zu stellen:

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

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

## § RECHT WICHTIG

### Zahlungsverzug, Mahnung

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

### Tipp

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



Infos rund um das Thema Zahlungsverzug und Mahnwesen bietet die Webseite der WKO:  
→ [www.wko.at](http://www.wko.at) → Service → Wirtschafts- & Gewerberecht → Vertragsrecht allgemein

## Nachbesserungen

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

## Ein würdiger Abschluss

---

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

### Tip

Sagen Sie Ihren KundInnen, dass sie sich über eine Weiterempfehlung freuen!

## Wertschätzung

Wenn Kreative über ihre Arbeit sprechen, berichten sie davon, wie sie zwei Wochenenden an einem Designdetail getüftelt haben oder wie sie sich im Kreativprozess tief ins Unternehmen des Auftraggebers

oder der Auftraggeberin hineinversetzten, um die Aufgabe bestmöglich zu lösen. Kreative Arbeit ist ein tiefgehender Prozess, in den viel Herzblut fließt. Da ist es verständlich, dass die Werkübergabe mehr ist als eine simple Lieferung. Kreativen liegt sehr viel an der Wertschätzung. Anerkennung und Respekt des Kunden/der Kundin stärken den Kontakt. Das kostet nichts, motiviert jedoch enorm.

Ein Agenturchef mahnt jedoch vor Selbstmitleid: „Viele Kreative fühlen sich von den Kunden unverstanden. Okay, es gibt Kunden, die verstehen wirklich nichts von unserem Geschäft, das ist aber auch nicht ihre Aufgabe. Sie sind allerdings in ihrem Bereich gut, sonst könnten sie kein Unternehmen führen. Und schließlich vergeben sie ja den Auftrag für die Kreativleistung, weil sie erkennen, dass sie auf diesem Gebiet keine Experten sind.“

### Aus der Praxis

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

---

### Tipp

Feiern Sie den Abschluss von Projekten mit Ihrem Team, aber auch mit Ihren KundInnen!

### Bilanz ziehen

Nach jedem größeren Auftrag ist es Zeit für eine Bilanz: Was hat gut und was hat weniger gut geklappt? „Ich frage nach jedem Projekt in meinem Team nach, was wir noch besser machen könnten“, sagt ein Webdesigner. Eine Nachbesprechung und Reflexion am Ende eines

Projekts hilft, aus Fehlern zu lernen und Erfolge reproduzierbar zu machen. Nur wer Bilanz zieht und sich ansieht, was gut gelaufen ist und was nicht, wird die eigene Arbeit auf eine analytische Ebene heben und neue Arbeitsmethoden entwickeln können.

### Tipp

Laden Sie Ihre KundInnen zu einer Projektabschlussbesprechung ein. Das ist eine gute Gelegenheit zu zeigen, dass Ihnen die Qualität der Zusammenarbeit wichtig ist und Sie offen für Feedback sind. Außerdem ist es eine Chance, das Feld für Folgeaufträge aufzubereiten.

## KundInnen binden

---

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

## Folgeaufträge sichern

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

### Aus der Praxis

Eine Multimediaexpertin hat einen Hauptkunden – ein Unternehmen, für das sie das gesamte Grafikdesign erledigt. „Ich habe durch meinen Großkunden eine gewisse Grundauslastung. Ein Jahresvolu-

men ist vereinbart. Das gibt mir Sicherheit in meiner selbstständigen Tätigkeit. Die anderen Aufträge kommen zusätzlich herein. Hier arbeite ich von Projekt zu Projekt, wobei ich zumeist mehrere parallel laufen habe.“

---

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



„Key Account Management“ aus der Schriftenreihe des WIFO:  
→ [www.webshop.wko.at](http://www.webshop.wko.at)



„How to Be Successful with Design“, ein Leitfaden für unternehmerischen Erfolg durch den Einsatz von Design, herausgegeben von Design Austria und der Creative Industries Styria:  
→ [www.cis.at](http://www.cis.at)  
→ [www.designaustria.at](http://www.designaustria.at)

## Mehrwert schaffen

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

## Tipp

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

Manchmal ist der Mehrwert der Kreativarbeit unmittelbar in Zahlen messbar und etwa ein Driver für die Verkaufszahlen des Kunden/der Kundin. Ein paar Beispiele aus den Interviews:

- › Der Mineralwasserkonzern Gasteiner konnte durch das mehrfach preisgekrönte Design der Glasflasche – designt von Kiska – ein neues KundInnensegment ansprechen und in der gehobenen Gastronomie Zuwächse erzielen.
- › Der Salzburger Heizungsspezialist Etherma hat durch ein innovatives Produkt, den Glasheizkörper LAVA – das Design stammt von destilat –, den Fuß in große internationale Märkte bekommen.
- › Auch kleinere Agenturen können ihren KundInnen rasch signifikante Zuwächse bringen. Das Designduo maresch&maresch gestaltete für eine namhafte Kellerei die Etiketten der Fruchtsäfte neu. Der gelungene Neuauftritt der Flasche ließ die Produktrange in den exklusiven Getränkehandel einziehen und den Umsatz binnen weniger Monate um 20 Prozent steigen.

## Tipp

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

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

- neue KundInnen ansprechen und gewinnen
- sich neu im Markt positionieren, etwa in einem exklusiveren Segment
- Auslandsmärkte erschließen
- mehr Gewinn oder Umsatz
- Imagegewinn des Unternehmens
- Arbeitsabläufe im Unternehmen erleichtern
- ...

## Eigene Methoden entwickeln

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

### Aus der Praxis

Das Architekturbüro nonconform hat viel Erfahrung in der Umsetzung kommunaler Bauprojekte. Die ArchitektInnen haben für diese KundInnengruppe – die Städte und Gemeinden – eine spezielle Methode entwickelt, ein partizipatives Verfahren namens Ideenwerkstätte, womit

auch ohne aufwendiges BürgerInnenbeteiligungsverfahren herausgefunden werden kann, was Menschen brauchen und wünschen. Auf diese Weise können mehrheitsfähige Kreativlösungen rasch gefunden werden. Das ist ein Alleinstellungsmerkmal des Büros.

Und so funktioniert es: nonconform architektur vor ort installiert direkt bei dem/der AuftraggeberIn für absehbare Zeit – in der Regel sind es drei Tage – ein temporäres Büro etwa am Stammtisch in einem zentral gelegenen Gasthaus. In Groß- und Kleinevents werden das lokale Know-how sowie ein möglichst breiter Input der Bevölkerung gesammelt und mit dem Fachwissen der ArchitektInnen kombiniert. Je nach Aufgabenstellung werden daraus mehrere unterschiedliche Szenarien herausgefiltert. In einem offenen Diskussionsprozess einigt man sich schließlich auf ein Szenario, das in der Folge zu einem Umsetzungskonzept ausgearbeitet wird.

---

Mit der Entwicklung von Methoden tun sich Kreative, die im Team arbeiten, leichter, zumal sie gemeinsam reale Begebenheiten und Erlebnisse mit KundInnen im Geschäftsalltag analysieren, abgeschlossene Projekte Revue passieren lassen und Bilanz ziehen können. Daraus werden wertvolle Erkenntnisse für neue Zugänge, Arbeitsweisen und Methoden der KundInnenpflege gewonnen.

### Tipp

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

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

### Aus der Praxis

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

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

---

## Eigene neue Produkte entwickeln

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

### Aus der Praxis

- › GrafikdesignerInnen arbeiten üblicherweise von Auftrag zu Auftrag. Doch eine Webdesignagentur hat eine App für Architekturfans entwickelt, einen Architekturkatalog. Dabei kann man auf den Grundriss des Hauses klicken und Fotos von jeder Ecke, jedem Detail ansehen oder aber Interviews mit den ArchitektInnen lesen. Mit diesem Produkt will sich die Agentur eine nachhaltige Einnahmequelle neben den Einzelaufträgen schaffen. „Es ist ein kleines Projekt, allerdings mit viel Zukunft. Das ist natürlich eine Nische, aber es zeigt, dass sich auch in der Nische Möglichkeiten der Skalierung finden.“
- › Vor rund 20 Jahren gründete ein Wiener Komponist eine Produktionsfirma in Los Angeles. Die Kernkompetenz des Unternehmens ist Audio Branding, es komponiert zudem für Werbung, TV und die Filmstudios. Diese Arbeiten werden exklusiv für einen Kunden/eine Kundin geschaffen und samt umfassenden Nutzungsrechten verkauft. Seit einigen Jahren wird ein zweites Standbein aufgebaut, eine Music Library. Neben eigenen Dateien werden Kompositionen zugekauft, um lizenziert an KundInnen weitergegeben zu werden. Damit wurde eine nachhaltige Einnahmequelle geschaffen. „Diese Nutzungsrechte sind nicht exklusiv, doch sie bieten dem Kunden die Möglichkeit, sehr schnell und günstig Musik einzukaufen“, sagt der Komponist/Producer.

- › Ein Grafikdesigner bietet zusammen mit einer Fotografin die Grundausstattung des Unternehmensauftritts für Gesundheits- und Heilberufe als Paketlösung an. Die Idee dazu kam durch Anfragen an das Fotostudio. „Bei einem Halbtagesatz einer Profifotografin müssen Kleinunternehmer schlucken. Wir sprachen darüber, und so kam uns die Idee, ein Paket aus CI, Logo, Homepage, Folder und Drucksorten inklusive Fotos als leistbare Gesamtlösung anzubieten“, sagt der Kreative.
- 

## FACTS

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

## Interview: Co-Marketing

**„Das beste Produkt bringt nichts, wenn man nicht darüber spricht.“**

Der Salzburger Heizungsspezialist Etherma und die Wiener Designschmiede destilat gehen neue Wege in der Zusammenarbeit zwischen Herstellung und Design. Die Firma Etherma suchte und fand in destilat Designprofis für ihr Vorzeigeprodukt, den Glasheizkörper LAVA. Mit dieser Produktinnovation positioniert sich Etherma neu als wegweisender Heizsystemher-

steller. Die Zusammenarbeit zwischen den beiden Unternehmen ist langfristig angelegt, deshalb entschied man sich für eine gemeinsame Vermarktung des Produkts. Ein Interview mit Thomas Reiter (TR), Geschäftsführer von Etherma, und Thomas Neuber (TN) von destilat.



Foto: Severin Wurnig, cardamom

*TR: Der Glasheizkörper LAVA ist eine Zusammenarbeit von destilat und Etherma. Wir haben vor rund einem Jahr zusammengefunden. Ich wollte den Heizkörper neu erfinden, ich wollte weg von hässlichen Radiatoren, die jeder versteckt. Mir schwebte ein Designobjekt vor, das eben nicht bloß heizt, sondern hohe ästhetische Qualität hat. Was wir hier präsentieren, ist die erste Designauflage, die wir gemeinsam entwickelt haben. Insgesamt sind es 16 Images, bei einigen davon haben wir mit Swarovski zusammengearbeitet. Wobei auch die Kristalldesigns von destilat kreierte wurden.*

Wie fanden Sie zueinander?  
*TR: Für mich war der ausschlaggebende Punkt, dass wir bei Etherma mit dem Designanspruch an dieses Produkt an unsere Grenzen gestoßen sind. Ich war rasch an dem Punkt angelangt, wo ich das einem professionellen Unternehmen übergeben wollte, und bin über Empfehlung auf destilat gestoßen.*

Sie haben also ursprünglich versucht, inhouse zu designen? Ich habe mir Ihre Homepage angesehen, das ist doch, nun, ein sehr technischer Betrieb.  
*TR: Na klar, (lacht) wir sind ein Heizungsunternehmen! Doch wir haben sehr bald erkannt, dass wir zwar erstklassige Heizsysteme entwickeln und herstellen können, aber kein gutes Design.*  
*TN: Etherma hat Geld in die Hand genommen und in dieses Produkt investiert. Und wir haben sehr viel Vorarbeit hineingesteckt, zumal das Medium Glasheizkörper anspruchsvoll ist. Wir wissen jetzt, wie das Material reagiert, insbesondere unter Wärmeeinwirkung, was sich damit machen lässt und was nicht funktioniert. Auf diese Entwicklungsarbeit können wir aufbauen.*

Was haben Sie mit diesem Produkt vor? Exportpläne?  
*TR: Ja, das läuft bereits an. Wir verkaufen das Produkt in den USA, Kanada, Australien und Deutschland. Die Swarovski-Linie ist in Amerika sehr gefragt, der Heizkörper hat im Februar 2011 in Las Vegas bei der weltweit größten Fachmesse, der Kitchen & Bath Industry Show, den Preis für das beste Produkt gewonnen. Das ist für eine österreichische Firma wirklich außergewöhnlich, denn das ist eine riesige Messe. Doch wir haben mit diesem Produkt und unserem 15-Quadratmeter-Stand den Hauptpreis gewonnen.*

Einen Preis zu gewinnen hat ja nicht zuletzt den Vorteil, dass sich das gut kommunizieren lässt, womit wir zu einem wichtigen Bereich Ihrer Zusammenarbeit kommen: dem gemeinsamen Marketingauftritt. Wie kam es dazu? Herr Neuber, halten Sie das immer so, oder ist das eine Innovation bei destilat?

*TN: Das ist zweifellos eine Weiterentwicklung. Wir sind zwar als Architektur- und Designbüro grundsätzlich sehr marketingorientiert und haben dadurch innerhalb relativ kurzer Zeit einen hohen Bekanntheitsgrad erreicht. Man merkt es daran, dass unsere Arbeit viel Medienecho bekommt. Denn das beste Produkt nützt einem nichts, wenn man nicht darüber spricht. Besonders wichtig ist vor allem der Auftritt eines Designprodukts. Wir haben zuletzt einen Schauraum in sehr prominenter Lage bezogen und damit einen Ort für unsere Produkte mitten in Wien geschaffen, wo sich der interessierte Kunde auch den LAVA-Glasheizkörper jederzeit ansehen kann. Ich halte es für ganz wichtig, dass das Produkt in einem Ambiente präsentiert wird, das ihm gerecht wird.*

Also nicht nur im Installationsgroßhandel?

*TN: Genau. Und diese Räumlichkeiten waren die Basis für den gemeinsamen Marketingauftritt zwischen Etherma und destilat, zumal diese Zusammenarbeit langfristig angelegt ist.*

Das ist also erst der Anfang?

*TN: Das ist tatsächlich erst der Anfang, denn wir haben vor, immer wieder neue Designs aufzulegen.*

*TR: So ist es. Ich habe mir oft diese Frage gestellt: Warum sind manche Unternehmen mit ein paar Produkten so erfolgreich? Sie sind es, weil sie genau das machen: Sie bringen einmal pro Jahr eine Weiterentwicklung des Produkts auf den Markt und sind mit dieser Neuheit dann wieder einen Schritt voraus. Wir wollen mit LAVA genau das leisten, wir wollen mit unserem Design immer am Puls der Zeit sein.*

Es werden sich vermutlich auch ein paar Klassiker herauskristallisieren?

*TN: Die Klassiker werden sich zeigen, aber es wird eben auch immer wieder etwas Neues geben. Mit den aktuellen Images haben wir das Thema Hitze aufgegriffen. Alle diese Sujets wurden aus Bildern von Wärmequellen entwickelt. Das war uns ganz wichtig, nicht nur irgendetwas – einen plätschern-den Wasserfall etwa – herzuzeigen, sondern das Thema Wärme umzusetzen.*

Bei einem gemeinsamen Auftritt muss man sich ja auf eine Linie einigen. Wie geht das?

*TN: Wir haben uns beraten, denn wir von destilat und auch Etherma haben jeweils eigenständige Philosophien im Auftritt und die müssen zusammengeführt werden.*

Das ist ein wichtiger Punkt, den Sie hier ansprechen. Denn beide Unternehmen haben zweifellos unterschiedliche Dinge, die ihnen besonders wichtig sind.

*TN: Wir sind sehr dankbar, dass Etherma etwa bei der Gestaltung des Folders auf uns hört. Wir konnten unsere Ideen einbringen, wir haben vor allem unsere Bildsprache eingebracht und die Fotos ausgesucht. Schließlich bringen wir die Erfahrung mit, wie man Design verkauft. Das ist doch anders als bei einem rein technischen Produkt.*

*TR: Und dieses Know-how ist in meiner Firma einfach nicht vorhanden. Ich beschäftige Techniker, die garantieren können, dass der Heizkörper funktioniert, dass die Wärme angenehm ist und dass das Produkt nach allen Normen geprüft ist. Diesen Part kann ich übernehmen, aber was ein Architekt oder Innenausstatter sehen will, welche Bildsprache bei dieser Zielgruppe ankommt, das weiß destilat viel besser.*

Welche unternehmerischen Überlegungen standen hinter diesem Produkt, das sich ja sehr deutlich von ihrer klassischen Palette abhebt?

*TR: Das ist richtig, unsere übrige Produktpalette ist sehr technisch. Als ich den Betrieb von meinem Vater übernommen habe, stellte sich zunächst die Frage, wo die Zukunft liegt? Ich kam zu dem Schluss, dass Design klar an Bedeutung gewinnt und auch eine langfristige Perspektive hat. Denn es wird immer eine Zielgruppe geben, die sich das leisten kann und will.*

Merken Sie das bereits im Geschäft, etwa im Export, dass sich so ein Produkt besser verkauft als eine konventionelle Heizlösung?

*TR: Selbstverständlich. Ich habe meine Vertriebspartner in Kanada, den USA und Australien nur deshalb bekommen, weil ich dieses Produkt habe. Weil sie wissen, dass wir den Preis gewonnen haben und der Trump Tower in Toronto mit LAVA beheizt wird. Dieses Produkt ist eine völlig neue Sichtweise des Heizens.*

Der gemeinsame Marketingauftritt, ist das Teil des Vertrags oder eine mündliche Abmachung?

*TN: Teils, teils. Wir haben allerdings von Anfang an darauf bestanden, mitkommuniziert zu werden, um die Marke destilat weiter zu stärken. Zumal wir die Erfahrung gemacht haben, dass man mit Produktdesign viel stärkeres Medienecho bekommt als etwa mit der Architektur. Wir sind ja ein Architektur- und Designunternehmen. Doch die neugestalteten Büros einer Versicherung interessieren die Presse null. Mit schönen Dingen hingegen ist die Chance auf mediale Wahrnehmung hoch. Deshalb war es mir wichtig, dass destilat als Créateur des Produkts hervorgehoben wird.*

Und Sie, Herr Reiter, ist Ihnen bewusst, dass künftig möglicherweise andere Medien als die Fachpresse bei Ihnen anklopfen werden?

*TR: Das wäre unter anderem ein Ziel. Denn in meiner Branche geht es ja um ganz andere Dinge: Da geht es um Ausschreibungen, um den Kommabereich beim Preis. Dort matchen sich sämtliche Hersteller.*

Und um sich davon abzuheben, suchten, fanden und besetzen Sie diese Nische?

*TR: In Wahrheit ja, und um den Kunden zu zeigen, dass ein Heizkörper schön sein kann. Deshalb ist die Zusammenarbeit mit einer Firma mit der Kompetenz von destilat so wichtig für uns.*

Was erwarten Sie sich für das Image Ihres Unternehmens?

*TR: Diese Idee soll wahrgenommen werden, einerseits von Architekten, andererseits von Entscheidern in meiner Branche. Wir haben uns damit als der innovative Hersteller in unserer Branche positioniert.*



Roman Sorger  
Winzer / Filmproduzent

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

# NETZWERKE, EXPERTINNEN, STICHWORTE

## Netzwerke / Kontakte / Service

---

### Branchenübergreifende Interessenvertretungen 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](http://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](http://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](http://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](http://www.impulse-awsg.at)

dasauge

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

→ [www.dasauge.at](http://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](http://www.kreativwirtschaft.net)

→ [www.rmb.co.at](http://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](http://www.build.or.at)

Kreativwirtschaft Klagenfurt

Plattform zur Förderung und Vernetzung von Kreativschaffenden in Klagenfurt.

→ [www.kreativwirtschaft-klagenfurt.at](http://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](http://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](http://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](http://www.ndu.ac.at)

→ [www.fhstp.ac.at](http://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](http://www.regionalmanagement-noe.at)

RIZ Niederösterreichs GründerInnenagentur

GründerInnenagentur des Landes Niederösterreich, die Neugründe-  
rInnen, JungunternehmerInnen und kleine Unternehmen mit spezi-  
ellen Angeboten unterstützt.

→ [www.riz.at](http://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 Motto  
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](http://www.noe.wifi.at) (Suchwort: Kreativprogramm)

## Oberösterreich

CREATIVE REGION Linz & Upper Austria GmbH

Die gemeinsame Initiative von Stadt Linz und Land Oberöster-  
reich unterstützt Wachstum und Erfolg der Kreativbranchen als  
Informations- und Servicestelle, Projektwerkstatt und Vernet-  
zungsgesellschaft durch maßgeschneiderte Coaching- und Vernet-  
zungsprogramme. Ziel ist es, die Kreativwirtschaft zu stärken und  
Linz und Oberösterreich als Standort der Creative Industries zu posi-  
tionieren.

→ [www.creativeregion.org](http://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 Architekturangelegenheiten. Ausgehend vom Haus der Architektur in Linz wirkt die Plattform durch Vorträge, Ausstellungen und Tagungen, Wettbewerbe und Projektentwicklungen.

→ [www.afo.at](http://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](http://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](http://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](http://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](http://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](http://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](http://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](http://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](http://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](http://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 Kunsthaus 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](http://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](http://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](http://www.fh-joanneum.at)

## HDA – Haus der Architektur

Architekturvermittlung und Förderung qualitativvoller Baukultur im Spannungsfeld zwischen kulturellen, gesellschafts- und bildungspolitischen sowie wirtschaftlichen Parametern stehen im Mittelpunkt der Aktivitäten des im Grazer Haus der Architektur angesiedelten Vereins.

→ [www.hda-graz.at](http://www.hda-graz.at)

## Innolab

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

→ [www.innolab.at](http://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 Jakominiertel.

→ [www.designmonat.at](http://www.designmonat.at)

→ [www.diagonale.at](http://www.diagonale.at)

→ [www.assembly.at](http://www.assembly.at)

→ [www.elevate.at](http://www.elevate.at)

→ [www.steirischerherbst.at](http://www.steirischerherbst.at)

→ [www.lendwirbel.at](http://www.lendwirbel.at)

→ [www.annenviertel.at](http://www.annenviertel.at)

→ [www.jakominiertel.at](http://www.jakominiertel.at)

## Tirol

aut. architektur und tirol

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

→ [www.aut.cc](http://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](http://www.cast-tyrol.com)

## CREAT€!

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](http://www.createtirol.at)

## Design in Tirol

Netzwerk von kreativen und handwerklichen AkteurInnen in Tirol.

→ [www.designintiro.at](http://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](http://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](http://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](http://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](http://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](http://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](http://www.wko.at/tirol/wp)

## Vorarlberg

### ArtDesign Feldkirch

Messe für Design, Kunst und Mode.

→ [www.artdesignfeldkirch.at](http://www.artdesignfeldkirch.at)

### designforum Vorarlberg

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

→ [www.designforum.at](http://www.designforum.at)

## FHV Fachhochschule Vorarlberg

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

→ [www.fhv.at](http://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](http://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](http://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](http://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](http://www.werkraum.at)

## Wirtschaftsstandort Vorarlberg GmbH – WISTO

Unterstützung bei Ansiedlung und Förderungen bietet die Wirtschaftsstandort Vorarlberg GmbH.

→ [www.wisto.at](http://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](http://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](http://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 krea-

tive PartnerInnen posten, im „Netzwerk“ haben Gewerbetreibende die Möglichkeit, sich als Zuliefernde für Kreative zu präsentieren.

→ [www.creativespace.at](http://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 Unternehmensgründungen. Diese Leistungen werden mit den Programmen departure pioneer und departure experts gefördert.

→ [www.departure.at](http://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](http://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](http://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](http://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](http://www.viennadesignweek.at)

## Branchenspezifische Netzwerke und Communitys

### Mode, Design und Architektur

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

## Internet und Multimedia

ISPA Dachorganisation der Internetwirtschaft	→ <a href="http://www.ispa.at">www.ispa.at</a>
Kompetenznetzwerk Mediengestaltung	→ <a href="http://www.fh-joanneum.at">www.fh-joanneum.at</a> (Suchwort: Kompetenznetzwerk)
net culture lab Dornbirn und Wien	→ <a href="http://lab.netculture.at">http://lab.netculture.at</a>
Quartier für digitale Kultur	→ <a href="http://www.m-q.at">www.m-q.at</a>
SUBOTRON – Anlaufstelle und Treffpunkt zur Förderung des Diskurses über digitale Spiele	→ <a href="http://www.subotron.com">www.subotron.com</a>
Verband Druck und Medientechnik	→ <a href="http://www.druckmedien.at">www.druckmedien.at</a>

## Musik, Buch und Film

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

## Kommunikation und Marketing

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

## Service der Wirtschaftskammer Österreich

AWO – Kreativwirtschaft	→ <a href="http://www.wko.at/awo">www.wko.at/awo</a>
EPU-Service für Ein-Personen-Unternehmen	→ <a href="http://www.epu.wko.at">www.epu.wko.at</a>
Frau in der Wirtschaft	→ <a href="http://www.frauinderwirtschaft.at">www.frauinderwirtschaft.at</a>
go international – Exportförderung der WKÖ	→ <a href="http://www.go-international.at">www.go-international.at</a>
GründerInnenservice der WKÖ	→ <a href="http://www.gruenderservice.at">www.gruenderservice.at</a>
Junge Wirtschaft Österreich	→ <a href="http://www.jungewirtschaft.at">www.jungewirtschaft.at</a>
Wirtschaftskammerorganisation	→ <a href="http://www.wko.at">www.wko.at</a>

## ExpertInnenverzeichnis

Liebe, geschätzte ExpertInnen! Nochmals vielen Dank für Ihr Engagement, Ihr Wissen, Ihr Feedback, Ihre Zeit und Ihre Hilfsbereitschaft!

Mag. <sup>a</sup> Gabriele Adelsberger	→ <a href="http://www.dieberaterinnen.com">www.dieberaterinnen.com</a>
Moritz Baier	→ <a href="http://www.useabrand.com">www.useabrand.com</a>
Stefan Bauer	→ <a href="http://www.ferras.at">www.ferras.at</a>
Dr. Rainer Beck, MMag. art.	→ <a href="http://www.anwaltbeck.com">www.anwaltbeck.com</a>
Tulga Beyerle	→ <a href="http://www.viennadesignweek.at">www.viennadesignweek.at</a>
Mag. Eduard Böhler	→ <a href="http://www.wiennord.at">www.wiennord.at</a> → <a href="http://www.creativclub.at">www.creativclub.at</a>
Mag. <sup>a</sup> Judith Denkmayr	→ <a href="http://www.digitalaffairs.at">www.digitalaffairs.at</a>
Herbert Gaggl	→ <a href="http://www.moosburg.gv.at">www.moosburg.gv.at</a>
Dr. <sup>in</sup> Karin Gmeiner	→ <a href="http://www.karingmeiner.at">www.karingmeiner.at</a>
Mag. <sup>a</sup> Sigrid Gramlinger-Moser	→ <a href="http://www.webgras.at">www.webgras.at</a>
Mag. arch. Roland Gruber, MAS MBA	→ <a href="http://www.nonconform.at">www.nonconform.at</a>
Lukas Fittl	→ <a href="http://www.fittl.com">www.fittl.com</a>
Mag. Christian Fried	→ <a href="http://www.erstebank.at">www.erstebank.at</a>
Christian Heuegger-Zirm	→ <a href="http://www.cardamom.at">www.cardamom.at</a>
Andreas Klingner	→ <a href="http://www.lookk.com">www.lookk.com</a>
Dr. Jörn Krug	→ <a href="http://www.hff-potsdam.de">www.hff-potsdam.de</a>
Evelyn Maresch	→ <a href="http://www.maresch-design.at">www.maresch-design.at</a>
Thomas Maresch	→ <a href="http://www.maresch-design.at">www.maresch-design.at</a>
Monika Meurer	→ <a href="http://www.mome.at">www.mome.at</a>
Andreas Miedaner	→ <a href="http://www.buerox.at">www.buerox.at</a>
Mag. <sup>a</sup> Jutta Mittermair	→ <a href="http://www.gasteiner.at">www.gasteiner.at</a>
Mag. <sup>a</sup> Manuela Mylonas	→ <a href="http://www.mylonas.biz">www.mylonas.biz</a>
Mag. Thomas Neuber	→ <a href="http://www.destilat.at">www.destilat.at</a>

Eduard Posamentir	→ <a href="http://www.posamentir.at">www.posamentir.at</a>
Thomas Reiter	→ <a href="http://www.etherma.com">www.etherma.com</a>
DI Jochen Repolust	→ <a href="http://www.t-sign.com">www.t-sign.com</a>
DI Jürgen Repolust	→ <a href="http://www.t-sign.com">www.t-sign.com</a>
Anna Rihl	→ <a href="http://www.useabrand.com">www.useabrand.com</a>
Claudia Schwarz	→ <a href="http://www.imagehaus.at">www.imagehaus.at</a>
Dr. Rudolf Thaler	→ <a href="http://www.wko.at">www.wko.at</a>
Gerin Trautenberger (BA hons)	→ <a href="http://www.microgiants.com">www.microgiants.com</a>
Peter Webhofer, MA	→ <a href="http://www.inspire-thinking.at">www.inspire-thinking.at</a>
Martin Weinand	→ <a href="http://www.weinands.at">www.weinands.at</a>
Walter Werzowa	→ <a href="http://www.musikvergnuegen.com">www.musikvergnuegen.com</a>
Dr. Rainhard Willfort	→ <a href="http://www.innovation.at">www.innovation.at</a>
Mag. <sup>a</sup> Karin Wolf	→ <a href="http://www.kulturkonzepte.at">www.kulturkonzepte.at</a>
Mag. <sup>a</sup> Andrea Zehetbauer	→ <a href="http://www.z-s.at">www.z-s.at</a>

## Stichwortverzeichnis

---

### A

Abschluss (eines Projekts)	58, 74, 141, 143, 147
Akquise	25, 37
Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB)	67, 74f.
An(ge)bot	14, 26, 32, 40, 48, 66, 70ff., 86ff., 94, 105, 115, 118, 134, 147
Änderungen	58, 87, 105, 115
AnsprechpartnerIn	35f., 38, 86, 93, 95, 100, 139
Anwalt/Anwältin	79, 122, 128, 130, 139f., 175
Arbeitsaufwand	89
Arbeitsschritte	17, 99, 118
Auftrag	12, 14f., 18, 32, 37, 38f., 40f., 42ff. 53, 55, 57, 70ff., 78ff., 87ff., 90, 94f., 98, 106, 115, 117ff., 120f., 125, 127, 133f., 136ff., 141ff., 147, 149f.

Aufwandsentschädigung	81
Auslandsgeschäft	47ff., 152ff., 174
<b>B</b>	
Beratung	12, 14, 62, 102
Betriebsmittelkonto	123, 127
Briefing	7, 23, 72, 81f., 84, 94ff., 103, 144, 147
Briefingleitfaden	97f.
Business-to-Business (B2B)	7, 27
Business-to-Consumer (B2C)	25, 27, 61, 68
<b>C</b>	
Checkliste(n)	48, 81, 82, 94
Corporate Identity (CI)	28, 148
Coworking-Space	175
CreativDepot	60, 79f.
<b>D</b>	
Deadline	75, 99, 104
Dokumentation	33, 114
<b>E</b>	
Eigene Produkte	149f.
Ein-Personenunternehmen (EPU)	16, 28, 35, 171, 174
Empfehlungsmarketing	28, 84, 141, 152
Entlastung	12, 15
Entscheidungsstrukturen	33, 92, 109
Erfüllung des Auftrags	12, 18 122
Erreichbarkeit	22, 108
Erwartungen	11ff., 19, 78, 108ff.
Export	47ff., 152ff., 174

**F**

Feedback	39, 62, 84, 92, 143, 109, 113, 117
Firmenbuch	66, 71, 90
Flexibilität	12, 16
Folgeaufträge	34, 46, 133, 138, 143, 150

**G**

Gerichtsstandort	48, 74, 89
Geschäft/Shop	61ff.
Gesprächsnotiz	33
GründerIn	49, 63, 68, 160ff., 171, 174

**I**

Idee	11f., 17, 19ff., 41, 44, 49, 56, 59, 80, 82, 110, 112, 126, 141, 143, 146, 148, 149, 150, 156, 162
Insolvenzverfahren	122f.

**K**

Kalkulation	94
Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)	18
Kommunikation	11, 16, 38, 39, 47, 63ff., 68, 92f., 108f., 111, 124
Kommunikationsprobleme	7, 16, 93, 98, 133
Konfliktmanagement	48, 57, 110ff., 117
KonsumentInnen	20, 27, 61ff., 68
Kontaktperson	32, 35f., 54, 70, 86, 93, 100, 139, 142
Konzern	15, 16, 28, 31, 32f., 36, 82, 99, 145
Kostenvoranschlag	34, 40, 61, 70ff., 87, 90, 106, 108, 118
Kreativinvestition	19f., 28, 112
Kritik	45

**L**

Lieferverzug	119f.
--------------	-------

**M**

Mahnung	139f.
Mehraufwand	58, 73, 101, 105, 115f., 141
Mehrwert	28, 104, 112, 144ff.
Methoden entwickeln	42, 143, 146ff.

**N**

Nutzungsrechte	32, 73, 74f, 79, 106, 149
----------------	---------------------------

**O**

Onlinebusiness	63ff.
----------------	-------

**P**

Pitch	20f, 53ff., 76ff.
Preis(gestaltung)	58, 75, 87, 146
Pressearbeit	155f.

**R**

Rahmenvertrag	34
Rebriefing	23, 81
Rechnung	73, 99, 115, 118f., 122, 136ff.
§Recht wichtig!	48, 89, 120, 121, 123, 140
Respekt	84, 113, 141f.

**S**

Schadenersatz	61, 89, 120ff.
Schriftlichkeit von Verträgen	39, 47, 48, 56, 79, 88
Schwellenwerte	40, 41
Skaleneffekt	64
Social Web	64
StammkundInnen	34, 141, 150
Start-up	25, 49, 53, 68, 160, 161, 162, 163, 167, 169, 171, 174

**T**

Team(arbeit)	92ff, 99, 133, 147
Timeline	72, 75, 98f.
Tipp(s)	8, 16, 18, 27, 32, 34, 36, 37, 39, 48, 74, 75, 76, 84, 86, 88, 92, 96, 98, 99, 111, 108, 109, 115, 116, 117, 119, 123, 134, 138, 140, 141, 142, 143, 145, 147
Transparenz	33, 38, 75, 81, 100, 116
Trennung	133

**U**

Urheberrecht	60, 79, 80
--------------	------------

**V**

Verein	27, 32
Verhandlungsspielraum	31f.
Vertrag	16, 18, 31, 32, 34, 56f., 61, 66, 70ff., 87ff., 106, 119, 120ff., 134, 140
Vertragslockerheit	38f.
Vertrauen	12, 15, 89, 103, 111
Vorauszahlung	71, 117, 118
Vorbestellungssystem	64

**W**

Webseite	17, 27, 34, 52ff., 64ff.
Wertschätzung	113, 141ff.
Workflow	22f, 92f, 108

**Z**

Zahlungsverzug	139f.
Zeitplan	72, 75, 98f.



Kreative und ihre KundInnen – eine Beziehung, die anspruchsvoll, anregend und mitunter nicht immer einfach ist.

In diesem Leitfaden geht es um die professionelle Gestaltung der Geschäftsbeziehung zwischen KreativunternehmerInnen und ihren KundInnen. Ein Leitfaden mit vielen Tipps und Tools, rechtlichen Informationen und Praxisbeispielen. Die Perspektive der KundInnen wird dabei mitgeliefert.



CREATIVWIRTSCHAFT.AT



evolve  
kreativwirtschaft  
in Österreich by  
bmwif

