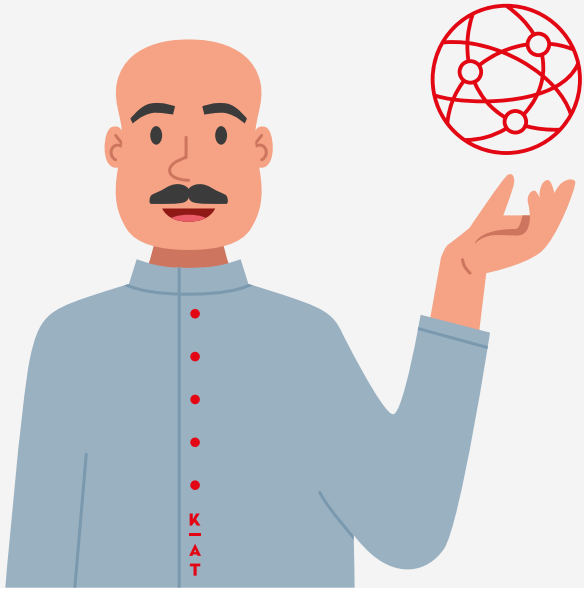
K
A
T

Die Gesellschaft der Kreativen

Für dich und deine Kooperationen!



Die Gesellschaft der Kreativen
Für dich und deine Kooperationen!

Ein Handbuch der
Kreativwirtschaft Austria
Für dich und deine Ideen!

K
A
T

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

Wir sind die Kreativwirtschaft Austria Für dich und deine Ideen!

www.kreativwirtschaft.at

K Kreativwirtschaft
A Austria
T

WKO

Gerin Trautenberger | Vorsitzender der Kreativwirtschaft Austria
Michaela Gutmann | Geschäftsführerin der Kreativwirtschaft Austria

Einstimmung

In den Creative Industries – geprägt von einer Vielzahl an Soloselbstständigen und Mikrounternehmen – sind Kooperationen weit mehr als eine Arbeitsform: Sie sind die Voraussetzung, um sichtbar, wirksam und zukunftsfähig zu bleiben. Gemeinsam können Kreativschaffende größere Aufträge umsetzen, neue Märkte erschließen und Innovationen vorantreiben, die weit über die eigene Disziplin hinausreichen. Kooperation schafft zudem Sicherheit und Entlastung: Sie ermöglicht Vertretung, wenn jemand ausfällt, und schafft Freiräume für Familie, Weiterbildung oder einfach eine Pause.

Die Formen der Zusammenarbeit sind vielfältig – und in der Praxis längst erprobt. Ihr Erfolg hängt jedoch entscheidend von professionellen Strukturen ab: vom richtigen Matchmaking über die Wahl passender Partner:innen bis hin zur vertraglichen Gestaltung und einem fairen Trennungsmanagement. Damit Kooperationen ihr volles Potenzial entfalten, müssen sie gut geplant und rechtlich sauber umgesetzt werden. Viele Projekte scheitern nicht an mangelnder Kreativität, sondern daran, dass Vereinbarungen nie schriftlich fixiert oder Verantwortlichkeiten unklar geblieben sind. Eine klare Regelung ist kein Ausdruck von Misstrauen – sie ist die Basis für Vertrauen, Verlässlichkeit und langfristigen Erfolg.

Dieses Handbuch liefert Antworten. Es zeigt, wie erfolgreiche Kooperationen entstehen, wachsen und Bestand haben können – mit relevanten Fakten zu unterschiedlichen Formen der Zusammenarbeit, von der losen Kooperation bis zur Gesellschaftsgründung. Dazu bietet es Basisinformationen zu Rechtsfragen, anschauliche Praxisbeispiele und zahlreiche konkrete Tipps. Es lädt dazu ein, Kooperation als unternehmerische Strategie zu verstehen – als Chance, Kompetenzen zu bündeln, neue Angebote zu entwickeln und gemeinsam zu wachsen.

Denn die Zukunft der Kreativwirtschaft entsteht dort, wo Menschen ihre Talente teilen, gemeinsam gestalten und Verantwortung übernehmen.

Die Kreativwirtschaft Austria

Inhaltsverzeichnis

Partnerschaft suchen und finden 9

Bedarf und Ziel definieren 10
Erfahrungsschatz als Starthilfe 10
Zusammenarbeit, die entlastet 10
Kosten optimieren, Chancen vergrößern 12
Gemeinsam stärker: Expertise bündeln 13
Know-how teilen, Wissen vermehren 13
Geben und Nehmen 14
Kooperationskompetenz als Schlüssel zum Erfolg 15

Vom Netzwerken zum Kooperationsnetzwerk 19

Gut vernetzt im digitalen und KI-Zeitalter 19
Analog netzwerken – Face to Face 20
Coworking – Netzwerken am Arbeitsplatz 21

Beziehungsgestaltung für den guten Start 28

Ziele und Strategien definieren 29
Rollen verteilen 29
Schwarz auf weiß 30
Vor dem Start 32
(Vorzeitiges) Aus 34

Auf Nummer sicher gehen 36

Absichtserklärung 37
Verschwiegenheitserklärung 38
Der schriftliche Kooperationsvertrag als sichere Basis 39
Werkvertrag oder Dienstvertrag als unechte Kooperationen 41
Dein Check: Dienstvertrag, Werkvertrag oder freier Dienstvertrag 47

In guter Gesellschaft 52

Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GesbR) 52
Offene Gesellschaft (OG) 58
Kommanditgesellschaft (KG) 59
Aktiengesellschaft (AG) 61
Limited 62
Verein 62
Genossenschaft 64
Verändern und beenden 65

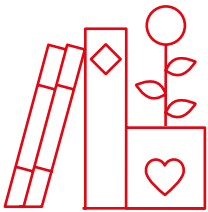
In Kooperationen arbeiten 71

Professionell starten 71
Digital und analog 74
Zeit und digitale Freizeit 76
Feiern und Rituale 77
Auszeiten 78
Unter einem Dach 82

Krisen und Krisenmanagement 88

Ende und Neuorientierung 92
Die Zeit danach 93

Impressum 96



Magdalena Matzinger
magdalena-matzinger.com

Partnerschaft suchen und finden

Kooperation lohnt sich. Unternehmen, die in Kooperationen arbeiten, profitieren nachweislich von den Synergien, erzielen mehr Aufträge und Umsätze und wachsen rascher. Innovationspotenzial und Wissenstransfer steigern die Zufriedenheit bei allen Beteiligten, auch wenn durch die Partnerschaft ein Teil der persönlichen Unabhängigkeit aufgegeben wird. Gerade in der Kreativwirtschaft mit ihren kleinteiligen Unternehmensstrukturen zeigt sich der Nutzen von Vernetzung und Kooperation.

TIPP

Wenn in diesem Handbuch von Kooperationen bzw. Kooperationspartner:innen die Rede ist, so sind damit zwei oder mehrere selbstständige Kreativschaffende gemeint, die sich zu gemeinsamen wirtschaftlichen Unternehmungen zusammentun. Die Bandbreite reicht dabei von loser Zusammenarbeit und kurzfristiger Projektarbeit über dauerhafte Kooperation bis hin zur Gründung von Gesellschaften und Unternehmen mit unterschiedlichen Rechtsformen. Als Netzwerk oder Community werden lose Organisationen und Zusammenschlüsse bezeichnet, deren Mitglieder dadurch einen Vorteil erfahren oder erwarten.

Gemeinsam mehr erreichen, so lautet das Ziel. Doch um gemeinsam mit anderen ans Ziel zu gelangen, solltest du deine eigenen Ziele gut kennen, über deine Ressourcen Bescheid wissen und dir darüber im Klaren sein, was für dich in einer künftigen Geschäftsbeziehung wichtig ist und was du nicht tolerieren würdest.

Bedarf und Ziel definieren

Welche Form der Zusammenarbeit sinnvoll ist, hängt stark vom Ziel ab. Bevor du dich auf die Suche nach Kooperationen machst, lohnt sich daher zunächst ein Blick auf dich selbst – und auf das, was deinem unternehmerischen Erfolg noch mehr Schub geben könnte. Fehlt dir technisches Spezialwissen? Suchst du Unterstützung im Marketing oder eine Person, die Zahlen genauso liebt wie du? Oder brauchst du Hilfe beim Abarbeiten größerer Aufträge?

Erfahrungsschatz als Starthilfe

Gerade in der Startphase lohnt sich der Austausch mit erfahreneren Kolleg:innen, wie die Praxis zeigt. „Anstatt Zeit und Kraft in die Standortsuche und die Akquise zu investieren, habe ich von den vorhandenen Ressourcen meiner Partnerin profitiert, die schon einige Jahre selbstständig gearbeitet hat. Das hat mir den Start wesentlich erleichtert", erinnert sich eine Architektin, die nach ihrem Studium in Wien nach Kärnten zurückkehrte und gleich die Infrastruktur und Erfahrung ihrer ehemaligen Studienkollegin nutzen konnte.

Zusammenarbeit, die entlastet

Der Benefit zeigt sich in guten wie in schlechten Zeiten: Die funktionierende Kooperation stärkt dich als Soloselbstständige:r oder Mikrounternehmer:in und gibt dir die Stabilität, die du für die Umsetzung großer Aufträge brauchst. Ein verlässliches Back-up kann dir aber auch bei einem plötzlichen Unfall, bei Krankheit und Rekonvaleszenz helfen und die wirtschaftlichen Probleme minimieren, die durch die physische und psychische Belastung verursacht werden. Auch alltägliche Anforderungen wie Kinderbetreuung und persönliche Aus- und Urlaubszeiten lassen sich so einfacher organisieren. „In Phasen, in denen bei mir die Luft draußen ist, reißt mich meine Kooperationspartnerin immer wieder raus", erzählt ein Produktdesigner. Dann empfindet er die Schubwirkung der Zusammenarbeit als besonders wohltuend und wertvoll.

Aus der Praxis

Für Selbstständige, die Eltern werden, sind Kooperationen ein Muss, wie eine Programmiererin aus Salzburg bestätigt. „Mein beruflicher Alltag war von Kinderbetreuungszeiten unterbrochen. Während meiner Abwesenheit kümmerte sich meine Kooperationspartnerin um eingehende Anrufe und wichtige E-Mails. Meine Kund:innen fühlten sich bestens betreut, und ich konnte den Umsatz in den ersten beiden Lebensjahren meines Sohnes sogar vergrößern." Anders sieht das Modell einer Grafikerin aus, die ihre Nachmittage bei ihrem Volksschulkind verbringen möchte und daher zwei Arbeitsplätze eingerichtet hat: das Homeoffice, wo sie notfalls dringende Arbeiten erledigt, und den offiziellen Unternehmenssitz in einem Coworking-Space. Aus Kostengründen teilt sie sich ihren Arbeitsplatz mit einem Berater, der die Räumlichkeiten ausschließlich am späteren Nachmittag nutzt.

TIPP

Gute Kooperation beginnt schon beim verlässlichen Back-up. Schau dich um: Wer arbeitet ähnlich wie du und könnte dich im Notfall vertreten? Oft reicht schon eine kleine Vereinbarung – etwa, dass jemand deine Anrufe professionell entgegennimmt, wenn du verhindert bist. So bleibst du handlungsfähig, ohne ständig präsent sein zu müssen.

Kosten optimieren, Chancen vergrößern

Kooperationen bieten die Möglichkeit, Ausgaben für Räumlichkeiten, Ausstattung, Personal oder andere Betriebskosten zu teilen – und so Ressourcen gezielter einzusetzen. Besonders in der Startphase oder bei Projektspitzen kann das entscheidend sein, um wirtschaftlich flexibel zu bleiben. Was auf den ersten Blick günstig wirkt, ist nicht immer die beste Lösung: Ein Homeoffice spart zwar Miete, kann aber durch technische Wartung, fehlende Infrastruktur oder eingeschränkte Präsentationsmöglichkeiten langfristig teurer werden. Gemeinschaftsbüros und Coworking-Spaces bieten hier oft klare Vorteile: professionelle Ausstattung, flexible Konditionen und den Austausch mit anderen Kreativen, die vor ähnlichen Herausforderungen stehen.

Ein Designerduo aus Graz beschreibt, wie es durch den Umzug in ein gemeinsames Studio nicht nur Fixkosten halbiert, sondern auch neue Aufträge gewonnen hat – weil Kund:innen die gebündelte Kompetenz als überzeugendes Gesamtpaket wahrnehmen.

Besonders deutlich zeigt sich die Kosten-Nutzen-Rechnung, wenn es um Investitionen in neue Produkte, Prototypen oder die Positionierung am Markt geht. „Win-win – das Ziel ist auf beiden Seiten dasselbe", bringt ein Investor die Motivation für Kooperations- und Investitionsbereitschaft auf den Punkt. Wer Kosten teilt, teilt auch Chancen: Neue Aufträge, größere Projekte und ein professioneller Auftritt werden oft erst möglich, wenn mehrere ihre Mittel bündeln.

Wichtig ist, auch den finanziellen Atem zu berücksichtigen: Eine Kooperation kann Zeit brauchen, um sich wirtschaftlich zu rentieren. Gemeinsame Vorleistungen – etwa bei der Entwicklung eines neuen Formats oder der Teilnahme an einer Messe – rechnen sich oft erst mittelfristig. Wer vorausschauend plant, Rücklagen bildet und transparente Absprachen trifft, schafft die Basis für nachhaltigen Erfolg.

TIPP

Überleg dir genau, welchen finanziellen und zeitlichen Aufwand du in eine Kooperation investieren kannst und möchtest. Vergleiche deine Kostenaufstellung mit jener deiner potenziellen Partner:innen – so erkennst du früh, ob die Erwartungen und Möglichkeiten zueinander passen.

Gemeinsam stärker: Expertise bündeln

Großprojekte, etwa in der Architektur oder im Film, brauchen langfristige, eingespielte Teams. Marketing- oder Designprojekte profitieren oft schon von kurzfristiger, gezielter Unterstützung. Kooperationen entfalten ihre Stärke dort, wo sich Kompetenzen ergänzen – fachlich, menschlich und kreativ. „Zwei Kameraleute allein machen noch keinen guten Film", sagt ein PR-Experte. „Es braucht das Prinzip des Tausendfüßlers – viele unterschiedliche Fähigkeiten, die gemeinsam den Weg tragen." Gerade in einer Zeit zunehmender Spezialisierung eröffnet dir Kooperation Zugang zu Wissen, das dein eigenes Angebot erweitert. Du kannst dich auf deine Stärken konzentrieren und gleichzeitig vom Know-how, vom Feedback und von den Netzwerken anderer profitieren. So werden selbst große Projekte realisierbar.

Know-how teilen, Wissen vermehren

Eine Kooperation kann auch im wechselseitigen Austausch von Kenntnissen und Expertisen bestehen. Nach dem Motto „Quid pro quo" gibt es dann Beratung gegen Grafik, Programmierung gegen Design, Text gegen strategisches Know-how.

Aus der Praxis

Bei den Gesprächen mit ihren Kund:innen profitiert eine Modedesignerin von der Kommunikationsstärke, dem Verhandlungsgeschick und dem Verkaufstalent ihrer Partnerin, die sich nunmehr auf das Projektmanagement spezialisiert. Während die eine Akquise, Anbot und Abwicklung übernimmt, konzentriert sich die andere auf die Umsetzung. Das unterschiedliche Temperament der beiden und ihre verschiedenen Ausbildungen und Herangehensweisen ermöglichen nach Ansicht der Unternehmerinnen erst die „gemeinsame Handschrift".

Geben und Nehmen

Wenn du neue Partner:innen gewinnen willst, solltest du dir über deine eigenen Stärken und Möglichkeiten im Klaren sein. Bist du ein Kommunikationstalent? Gehst du gern ins Detail? Bist du ein Alphatier mit Visionen, ein Organisationstalent oder ein Software-Genie? Arbeitest du lieber konzentriert vor dich hin und schätzt es, wenn dir andere den Rücken freihalten? Die Bandbreite reicht vom persönlichen Know-how und mit den Jahren erworbenen Soft Skills über Erfahrungen aus Kooperationen und technisches Spezialwissen bis hin zur Expertise beim Organisieren und Netzwerken.

Was hast du zu bieten?

- Was kannst du? Und was besonders gut?
- Worin bist du besser als andere?
- Wo liegt der größte Nutzen deines Angebots für andere?
- Welche bisherigen Aufträge haben dir die größten Erfolge verschafft?
- Was schätzen bisherige Kooperationspartner:innen an deinen Leistungen besonders?
- Welche Kontakte kannst du in die Kooperation einbringen?
- Welche Referenzen hast du vorzuweisen?

Die Antworten auf diese Fragen erfordern etwas Zeit. Doch die Mühe lohnt sich, denn du investierst damit auch in dein eigenes Marketing, hast deine

Botschaft definiert, kannst sie besser kommunizieren und bist bereit für die nächste Frage, die du klären solltest, bevor du dich auf die Suche nach potenziellen Kooperationspartner:innen machst.

Was soll dir die Kooperation bringen?

- zusätzliche Aufträge
- Zugang zu neuen Märkten
- Erweiterung deines Angebots
- Unterstützung im Vertrieb, im Marketing, in der Produktion, in der Administration
- geringere Fixkosten
- Ersparnisse durch gemeinsamen Einkauf und gemeinsame Investitionen
- Back-up im Krankheitsfall, Vertretung bei Karenz oder Urlaub
- mehr Lebensqualität
- bessere Atmosphäre in einer Bürogemeinschaft

Kooperationskompetenz als Schlüssel zum Erfolg

Erfolgreiche Kooperationen zeichnen sich dadurch aus, dass Menschen miteinander arbeiten, deren professionelle Kompetenzen und persönliche Stärken einander ergänzen. Geben und Nehmen zu gleichen Teilen. Know-how gegen Infrastruktur, Akquise gegen Spezialwissen, sodass am Ende aus eins plus eins mehr wird als zwei.

„Wer erfolgreich zusammenarbeiten will, muss ähnliche Grundprinzipien, den gleichen Fokus und die gleichen Ziele verfolgen. Jede zweite Teamarbeit scheitert an diesen Kriterien", erzählt eine Marketingexpertin aus der Praxis. Und der Inhaber einer PR-Agentur vergleicht die Kooperation mit einem Orchester, in dem eine gut Klavier, ein anderer gut Geige spielen kann. Nach diesem Konzept holt er neue Mitglieder ins Ensemble.

Kooperationskompetenz ist mehr als Teamfähigkeit. Sie beschreibt die Fähigkeit, gemeinsam mit anderen etwas auf die Beine zu stellen – professio-

nell, offen und lösungsorientiert. In der Kreativwirtschaft, wo vieles projektbasiert und auf Vertrauen aufgebaut ist, entscheidet sie oft über Erfolg oder Frust.

„Die Chemie muss einfach stimmen", beschreiben viele Kreative das Geheimnis erfolgreicher Zusammenarbeit. Als weitere Faktoren für funktionierende Kooperationen werden immer wieder die gleichen Qualitäten genannt: Vertrauenswürdigkeit, Verlässlichkeit, Handschlagqualität, Respekt vor den Kompetenzen der anderen, die Bereitschaft, sich gemeinsam weiterzuentwickeln, und ein hohes Maß an Kooperationsfähigkeit. Diese verlangt manchmal, dass du anderen zuhörst, während ein anderes Mal klare Worte notwendig sind.

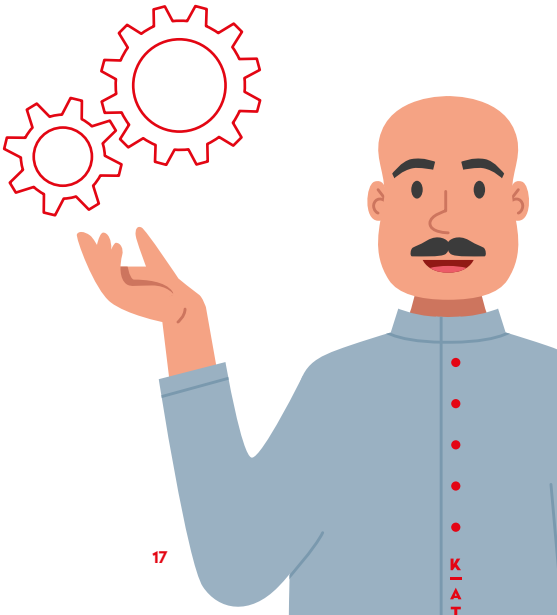
Gute Kooperationen entstehen dort, wo Menschen zuhören, Feedback annehmen, Konflikte ansprechen und gegenseitige Stärken anerkennen. Kooperationskompetenz ist kein Talent, sondern eine Fähigkeit, die wächst – mit jeder neuen Zusammenarbeit.

Wie viel Kooperationskompetenz bringst du mit?

- Hast du Erfahrungen mit Kooperationen?
- Wenn ja, was hast du bisher als positiv erlebt?
- Was hat dich gestört bzw. belastet?
- Kennst du Beispiele für funktionierende Kooperationen?
- Wie trittst du selbst als Unternehmer:in auf? Was ist dir dabei wichtig?
- Kannst du Ziele klar definieren?
- Wie wichtig ist dir dein Ego? Bist du bereit, mit Unbekannten zusammenzuarbeiten?
- Wie offen bist du, mit Partner:innen über deine Vorhaben und Finanzen zu sprechen?
- Bist du kritikfähig, kannst du Feedback annehmen?
- Wie verhältst du dich im Konfliktfall? Sprichst du Konflikte rasch an?
- Kannst du zuhören?

Auf einen Blick

Kooperationen lohnen sich für Kreative, wenn größere Aufträge, zusätzliches Spezialwissen, Entlastung im Arbeitsalltag oder geteilte Kosten neue Möglichkeiten eröffnen. Sie helfen, das eigene Angebot zu erweitern, neue Märkte zu erreichen und Ausfälle oder Spitzen gemeinsam abzufangen. Entscheidend dafür ist Kooperationskompetenz – die Fähigkeit, vertrauensvoll, offen und verlässlich zusammenzuarbeiten, Ziele klar zu kommunizieren, Feedback anzunehmen und gegenseitige Stärken zu nutzen. So entsteht aus Zusammenarbeit echter Mehrwert.



Raphaela Egger
www.plia.at

Vom Netzwerken zum Kooperationsnetzwerk

Ein lebendiges Kooperationsnetzwerk ist die Basis für unternehmerischen Erfolg. Heute entstehen diese Netzwerke in einem Mix aus analogen Begegnungen und digitalen Communitys. Neben persönlichen Kontakten spielen Plattformen wie LinkedIn, Instagram, TikTok, Slack- oder Discord-Communitys sowie spezialisierte Kreativportale eine immer größere Rolle. KI-basierte Tools unterstützen dabei, passende Partner:innen zu finden und Expertise sichtbar zu machen. Deinen eigenen stimmigen Mix wirst du im Laufe der Zeit entwickeln.

Gut vernetzt im digitalen und KI-Zeitalter

Digitale Communitys ermöglichen dir heute, international zu netzwerken, Expertise zu teilen, Partner:innen zu finden und Projekte kollaborativ im virtuellen Raum umzusetzen. Algorithmen und KI-Tools können dich zusätzlich unterstützen, indem sie relevante Kontakte und Kooperationen vorschlagen. Neben Social Media gewinnen auch Podcasts eine wachsende Bedeutung für kreative Communitys. Sie dienen als Wissensplattform, als Raum für Austausch und als Türöffner für Kooperationen – sowohl als eigenes Format als auch durch Gastauftritte, die neue Kontakte und Sichtbarkeit schaffen. Für ergiebiges Netzwerken – und nur davon ist hier die Rede – gilt in der digitalen wie in der analogen Welt dasselbe: Du musst selbst aktiv auf andere zugehen, Kontakte knüpfen und Beziehungen pflegen. Dann bewähren sich Netzwerke als Basis für verwertbare Informationen, praxistaugliche Tipps, wertvolle Empfehlungen und Kontakte.

TIPP

Podcasts als Netzwerktool: Immer mehr Kreativschaffende nutzen Podcasts, um Expertise zu teilen, Communitys aufzubauen und Kooperationen anzubahnen. Gastauftritte oder eigene Formate stärken Sichtbarkeit und Vernetzung. Viele erfolgreiche Kooperationen beginnen heute mit einem „Komm in meinen Podcast" oder einem Gastauftritt in einem Podcast der eigenen Community.

Analog netzwerken – Face to Face

Ein Netzwerk, das dir beim Start gute Dienste leisten kann, sind deine Bekannten, Freund:innen, Menschen, die du im Studium, im Beruf oder durch Empfehlungen kennengelernt hast. In diesem vertrauten Rahmen fällt es dir anfangs möglicherweise leichter, über eigene Projekte zu sprechen und so geeignete Partner:innen für eine Kooperation zu finden. Mindestens so wichtig wie dein privates und berufliches Umfeld sind öffentliche professionelle Netzwerke.

Der Austausch von Visitenkarten ist dabei zwar wichtig, ein funktionierendes Netzwerk braucht aber definitiv mehr als oberflächliche Kontaktaufnahme. Ein professionelles Netzwerk entsteht nicht von alleine. Du musst es aufbauen und ständig pflegen, und es profitiert auch und gerade in Zeiten digitaler Omnipräsenz von persönlichen Begegnungen. Gelegenheit dazu bieten branchenspezifische Veranstaltungen oder selbst organisierte Gesprächsrunden im kleineren Rahmen. Ergiebiges Netzwerken unter potenziellen Kooperationspartner:innen dauert manchmal nicht länger als ein kurzes Posting oder eine kurze Kaffeepause, aber nicht jedes Posting und nicht jede Kaffeepause mit Leuten aus der Kreativwirtschaft bedeutet automatisch aktives Netzwerken.

Netzwerken ist ein Geben und Nehmen, ein Wechselspiel von Informationen. Vertrauen und Strategie sind dabei wesentlich.

TIPP

Überleg dir vor einem Netzwerktreffen, was du einbringen willst, was du bietest oder suchst. Formuliere deine Interessen klar. Etwa so: „Ich interessiere mich für eine Kooperation mit einer Grafikerin oder einem Grafiker. Kennen Sie jemanden?“ „Ich habe gute Kontakte im Bereich Pressearbeit, könnte das für dich nützlich sein?“

Fünf Schritte für erfolgreiches Netzwerken:

1. Bereite dich vor und überlege dir, welches Netzwerk zu deinem Anliegen passt.
2. Überleg dir, was für dein Gegenüber von Interesse sein könnte und womit du im Gedächtnis bleiben willst.
3. Geh auf andere freundlich und interessiert zu. Formuliere positiv. Biete Unterstützung, Ressourcen, Kontakte.
4. Höre aufmerksam zu. Frage nach. Suche nach Gemeinsamkeiten.
5. Bleib in Kontakt. Leite nach dem persönlichen Treffen Informationen und Tipps per E-Mail weiter, die für dein Gegenüber von Interesse sein könnten.

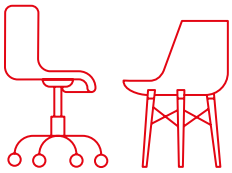
Coworking – Netzwerken am Arbeitsplatz

Ideale Voraussetzungen für Vernetzung und Kooperation findest du mit hoher Wahrscheinlichkeit in einem der vielen Coworking-Spaces, die erst in Städten entstanden und heute auch in ländlichen Regionen gemeinsames Arbeiten ermöglichen. Es handelt sich um einen Mix aus Großraumbüro und kleinteiligen Arbeitsplätzen, der mit Besprechungsmöglichkeit und Veranstaltungsraum, oft auch mit Couch und Pausenräumen ausgestattet ist.

Kooperationen entstehen beim Coworking nicht nur im gemeinsamen physischen Raum. Viele Coworking-Communitys erweitern ihre Angebote um digitale Kanäle – etwa virtuelle Arbeitsräume, Online-Coworking-Sessions oder Community-Plattformen. Dadurch wird Coworking zu einem hybriden Modell: ein vernetztes, communitybasiertes Arbeitsumfeld, das sowohl analog als auch digital funktioniert.

Coworking gefällt nicht nur, das Format entspricht vor allem der Lebens- und Arbeitswelt der kreativen Szene. „Ideen kann ich natürlich auch im Alleingang entwickeln, aber das Pingpong mit Gleichgesinnten erlebe ich als unglaublich inspirierend und zugleich kraftsparend“, beschreibt eine Expertin für Content Services ihren persönlichen Nutzen im Coworking. „Für mich ist es ein idealer Rahmen, nicht nur, weil ich Fixkosten spare. Die Trennung zwischen Beruf und Privatleben fällt leichter, ich finde hier professionelle Rahmenbedingungen für die tägliche Arbeit und Präsentationen.“ Weitere Argumente, die aus Sicht vieler Kreativschaffender für das Modell sprechen, sind der gegenseitige Support, das Empfehlungsmarketing und die Marketingmaßnahmen im Coworking, von denen auch jedes einzelne Unternehmen profitiert.

Auch wenn alle Coworking-Spaces unterschiedlich organisiert sind, so ist ihnen doch gemeinsam, dass sie günstige Startpakete für dich bereitstellen. Das Angebot reicht von Arbeitsplätzen mit Office-Paket und der Nutzung von Besprechungsräumen bis hin zu Schreibtischflächen, virtueller Vernetzung, Weiterbildung und Veranstaltungen. In vielen Coworking-Spaces kannst du dich auch für ein paar Stunden oder Tage einmieten. Auf diese Weise erhältst du Einblick in den Alltag und kannst feststellen, ob dies der geeignete Rahmen für dich ist.



Aus der Praxis

„Tu dich mit Menschen zusammen, die denselben Spirit haben“, empfiehlt die Gründerin eines erfolgreichen Coworking-Space. Ihre Erfahrung zeigt, dass es meist Menschen ins Coworking zieht, die selbstständig entscheiden, wie und mit wem sie arbeiten wollen. Offene Menschen, die mit ihrem Wissen nicht hinter dem Berg halten. So zeigt sich schnell, ob es eine Basis für die Zusammenarbeit gibt. „Und das spart viel Zeit.“ Ihr Tipp? „Such dir die Nähe von Persönlichkeiten, die dich faszinieren, Leuten, mit denen es Spaß macht, neue Ideen zu entwickeln und umzusetzen.“ Ihrer Meinung nach steigen so nicht nur die Erfolgschancen des eigenen Unternehmens, sondern entstehen auch spannende Nebenprojekte. Als Beispiele nennt sie Kinderbetreuungen, die auf die speziellen Bedürfnisse selbstständiger Eltern Rücksicht nehmen, und Camps, die den intensiven Austausch mit Kreativen auf internationaler Ebene ermöglichen. Ein Highlight in ihrem Coworking-Space ist die Aktion „Food for Feedback“: Als Dank für qualifiziertes Feedback gibt es ein gemeinsames Mittagessen.

TIPP

Coworking-Spaces sind im Internet und in den sozialen Medien sehr aktiv. Der Erstkontakt ist einfach, Anfragen sind willkommen. Mach dir selbst ein Bild und frag unverbindlich im Coworking-Space deiner Wahl an. So erfährst du auch, ob freie Plätze verfügbar sind.

Alltag im Coworking-Space

Fragen kostet nichts. Ganz im Gegenteil. Du ersparst dir unter Umständen sogar unangenehme Überraschungen. Sprich daher bei einem Termin im Coworking-Space ganz offen Details an, die dir wichtig sind, und notiere dir nach dem Gespräch deine Beobachtungen.

- Welche Branchen sind vor Ort?
- Gibt es ein Großraumbüro oder getrennte Einheiten, sind fixe und flexible Arbeitsplätze vorhanden?
- Gibt es eigene Bereiche zum Telefonieren?
- Wer übernimmt die Büroleitung?
- Gibt es eine Rezeption bzw. Informationsdrehscheibe?
- Gibt es eine gemeinsame Infrastruktur, und wer wartet sie?
- Werden gemeinsame Aktivitäten für Mieter:innen organisiert?
- Ist es üblich, dass die Räumlichkeiten auch für Veranstaltungen genützt werden?
- Gibt es jemanden für Moderation oder nötigenfalls Mediation?
- Wie wirkt der Umgang miteinander auf dich?

Manche Unternehmen verschmelzen mit der Zeit zu größeren Einheiten, andere bleiben auch bei langjährigen Geschäftsbeziehungen als Soloselbstständige bestehen, und manche Kooperationen funktionieren auch nach dem Auszug Einzelner aus dem gemeinsamen Büro. Die Erfahrung zeigt, dass die Nähe beim Coworking definitiv Vorteile mit sich bringt, allerdings nur, wenn Interessen und Wertvorstellungen der Beteiligten kompatibel sind.

Auf einen Blick

Ergiebiges Netzwerken verlangt Aktivität – in der digitalen wie in der analogen Welt. Du musst auf andere zugehen, Kontakte knüpfen und Beziehungen pflegen. Dann bewähren sich Netzwerke als Basis für verwertbare Informationen, für praxistaugliche Tipps, für wertvolle Empfehlungen und Kontakte. Erfolgreiche Kooperationsnetzwerke entstehen heute im Zusammenspiel von persönlichen Begegnungen und digitalen Communitys. Kreative vernetzen sich auf Plattformen, in Coworking-Spaces, Podcasts oder hybriden Arbeitsumfeldern, die passende Kontakte sichtbar machen. Entscheidend bleibt, aktiv auf andere zuzugehen, Beziehungen zu pflegen und Vertrauen aufzubauen.

Zur Vertiefung

Kreativwirtschaft Austria ist dein Netzwerk für die Creative Industries in Österreich. Eine Übersicht über alle Netzwerke und Serviceorganisationen für deine Kooperationen findest du auf unserer Kreativwirtschaftslandkarte.
www.kreativwirtschaft.at

Gründerservice: Beratung und Vernetzung bei der Gründung, Betriebsnachfolge und für Franchisenehmer:innen erhältst du vom Gründerservice der WKO.
www.wko.at/gruendung

Frau in der Wirtschaft: Service, Interessenvertretung und ein starkes Netzwerk bietet Frau in der Wirtschaft der WKO.
www.wko.at/fiw

Junge Wirtschaft: Starke Interessenvertretung, kompetentes Service, attraktives Netzwerk: Die Junge Wirtschaft der Wirtschaftskammer hat ihren Mitgliedern viel zu bieten.
www.jungewirtschaft.at

Die Junge Wirtschaft bietet dir auf ihrer Website eine Übersicht über Coworking-Spaces aus ganz Österreich.
www.jungewirtschaft.at/oesterreich/was-wir-bieten/coworking/verzeichnis-coworking.html

BOLD Community: Die Innovationsplattform der Wirtschaftskammer Österreich (WKÖ) und der AUSSENWIRTSCHAFT AUSTRIA bringt Menschen zusammen, die Wirtschaft anders denken wollen: international, vernetzt, zukunftsorientiert.
www.boldcommunity.org

In der Kooperationsbörse im Firmen-A-Z der WKO kannst du aktiv nach Innovations- oder Kooperationspartner:innen und Geschäftschancen suchen – oder ein eigenes Angebot erstellen.
https://firmen.wko.at/suche_kooperationsboerse

Das Innovations-/Kooperationsservice der WK Wien hilft dir, passende Kooperationspartner:innen zu finden.
www.wko.at/service/w/netzwerke/kooperationsservice-wien.html

Veronika Götz
veronikagoetz.com

Beziehungsgestaltung für den guten Start

Wenn du Personen gefunden hast, die genau jene Kompetenzen und Ressourcen mitbringen, die du brauchst, und darüber hinaus auch noch Interesse und Lust haben, gemeinsame Projekte – egal ob kurz- oder langfristig – umzusetzen, dann hast du die wesentlichen Bedingungen für eine Kooperation bereits erfüllt.

Nun beginnt die Beziehungsarbeit. Damit die Kooperation gut hält und sich zum Vorteil aller Beteiligten entwickelt, lohnt es sich gerade am Beginn, Zeit zu investieren, um die künftige Zusammenarbeit im Detail zu besprechen und zu organisieren. „Wer dem Faktor Zeit keine Beachtung schenkt, übersieht ein wichtiges K.O.-Kriterium im Teamwork", warnt eine Unternehmensberaterin vor allzu großer Eile und rät zu einem klärenden Gespräch, in dem beide Seiten sich über bisherige Arbeitsweisen austauschen und die Bedingungen einer Zusammenarbeit klären. Dies ist der Moment, in dem du wichtige Themen wie Aufgabenteilung, Honorar, Rechtsform, Ideenverwertung und Ähnliches offen ansprechen solltest.

Die wesentlichen Faktoren zu erkennen und zu regeln, ist keine Kleinigkeit. Wenn du Erfahrungen aus deiner vorherigen Berufs- bzw. Projektpraxis mitbringst, kannst du relevante Themen in Eigenregie klären, manchmal empfiehlt es sich, auch auf Erfahrungswissen von Kolleg:innen zurückzugreifen.

Zeigt sich gleich zu Beginn, dass Vertrauen, Sensibilität und Kompromissbereitschaft in einem oder mehreren Punkten unterschiedlich verstanden und gelebt werden, muss das nicht zwingend ein rasches Ende bedeuten. Wichtig ist, dass ihr ein klares Bild von der Offenheit und Lernfähigkeit in eurer Arbeitsbeziehung gewinnt. Spießt sich die Zusammenarbeit trotz aller Bemühungen deinerseits, solltest du die Kooperation beenden, bevor du zu viel Zeit und Energie investiert hast.

Ziele und Strategien definieren

Zu den wichtigsten Themen am Beginn einer Zusammenarbeit gehören die gemeinsame Zielsetzung und die strategische Ausrichtung. Steht die Umsetzung eines konkreten Projekts oder etwa eine langfristige Kooperation bei mehreren Projekten im Vordergrund? Es genügt nicht, dass nur du allein die Vision und Route kennst. Die Richtung muss allen Beteiligten klar und gleich wichtig sein, andernfalls schwindet die Energie erfahrungsgemäß im Nu.

Rollen verteilen

Wer welchen Part in einer Kooperation übernimmt, hängt von den jeweiligen Kernkompetenzen ab, in fachlichen Belangen wie im Bereich der Soft Skills. Wenn beispielsweise eine Softwareentwicklerin und ein bildender Künstler zusammenarbeiten, haben beide ihren eigenen Arbeitsbereich, dennoch ist es wichtig zu klären, wer die Kommunikation nach außen übernimmt, wer die interne Organisation verantwortet und wie gemeinsame Projekte abgewickelt werden sollen. Denn die Erfahrung zeigt, dass selbst in einem Arbeitsverhältnis von Gleichberechtigten die Fertigkeiten der Beteiligten unterschiedlich ausgeprägt sind: Manchen liegen Akquise und Kommunikation nach außen, andere sehen ihre Stärken wiederum in der Projektausführung.

Entscheidend ist die Wertschätzung jeder Seite für die Kompetenzen und Leistungen der anderen. Wissenstransfer verhindert Missverständnisse und Reibung. Klare Richtlinien und Aufgabenverantwortung zählen zu den Basics, speziell dann, wenn Menschen nicht am selben Ort zusammenarbeiten.

In digitalen und hybriden Kooperationen ist es zusätzlich wichtig, gemeinsame Kommunikationswege, Reaktionszeiten und digitale Arbeitsprozesse festzulegen – etwa, welche Tools genutzt werden, wie Ergebnisse dokumentiert werden und wie Transparenz über Arbeitsfortschritte entsteht.

TIPP

Klärt, wie ihr über welche Tools zusammenarbeitet und kommuniziert! Kooperationskompetenz bedeutet heute auch die Fähigkeit, digital zusammenzuarbeiten, Tools sinnvoll einzusetzen, Transparenz zu schaffen und KI-Technologien verantwortungsvoll in kreative Prozesse einzubetten. Gute Kooperationen entstehen dort, wo Menschen – und zunehmend auch digitale Systeme – ihre Stärken kombinieren und gemeinsam wachsen.

Schwarz auf weiß

Der Nutzen von Kooperationen ist in der Theorie und in der Praxis mehrfach belegt, ebenso die Tatsache, dass schriftliche Verträge den unternehmerischen Erfolg nachweislich festigen. Dennoch vertraut nur eine Minderheit der Kreativschaffenden in ihrer Tätigkeit auf Vereinbarungen, die schwarz auf weiß festgehalten sind. Und das, obwohl mittlerweile feststeht, dass unklare Vereinbarungen und unausgesprochene Erwartungen die häufigsten Ursachen für das Scheitern von Kooperationen sind. Schriftliche Verträge schaffen Sicherheit und Klarheit für alle Beteiligten und stärken das Zusammengehörigkeitsgefühl.

Anfangs genügt es, wenn ihr die wichtigsten Punkte eures Gesprächs notiert und dieses Gesprächsprotokoll austauscht. So hat jede:r von euch den gleichen Wissensstand. Bei größeren Plänen empfiehlt sich zu Beginn eine Absichtserklärung, in der ihr euren Willen bekundet und vereinbart, Vertragsverhandlungen zu führen, bei denen ihr bestimmte Ziele, Verschwiegenheit und dergleichen fixiert.

Wenn du dich für eine verbindliche Zusammenarbeit entscheidest, gibst du einen Teil deiner Unabhängigkeit auf. Dies beginnt mit Kleinigkeiten und

reicht bis zum Umgang mit deinen Kund:innen und zu Aspekten wie Aufgabenteilung und Entscheidungsbefugnis. Im Rahmen der Kooperation sollte es genügend Platz für euren jeweiligen persönlichen Freiraum geben.

„Will ich, dass alle Projektbeteiligten Einblick in das Budget haben und bei allen Entscheidungen mitreden? Wo ist es für das Gelingen des Projekts von Vorteil, wenn mehrere Personen in den Entscheidungs- und Gestaltungsprozess involviert sind?" Sich mit diesen und anderen Fragen rechtzeitig auseinanderzusetzen, ist wichtig, weil die Motivation nach selbstständigem und selbstbestimmtem Denken und Handeln speziell bei Kreativschaffenden stark ausgeprägt ist.

Digitale Zusammenarbeit und der Einsatz von KI werfen zusätzliche Fragen auf: Wie werden Daten geschützt? Welche Teile des Workflows dürfen automatisiert werden? Wie wird geistiges Eigentum definiert, wenn KI-gestützte Tools beteiligt sind? Solche Vereinbarungen sollten heute ebenfalls schriftlich fixiert werden.

Damit die Zusammenarbeit im Alltag reibungslos funktioniert, ist erfahrungsgemäß vor allem am Beginn der offene Austausch notwendig. Je mehr Beteiligte in der Kooperation arbeiten, desto mehr Zeit solltet ihr für die interne Kommunikation einplanen. „Die interne Kommunikation ist ein aktiver Prozess, der nie abgeschlossen ist", meint die Inhaberin eines Architekturbüros. Dabei bewährt sich in der Praxis, sich auf Augenhöhe zu begegnen und den anderen Respekt für ihre Leistungen und Bedürfnisse zu zollen.

Eine Kommunikationskultur, in der alle Fragen stellen, Fehler eingestehen und Feedback geben können, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen, schafft Vertrauen. Diese Haltung stärkt Kreativität und verhindert Konflikte.

Aus der Praxis

Wer von vornherein für Klarheit sorgt, erspart sich später Missverständnisse und Missstimmung. „Von Beginn an war mir wichtig, dass jede von uns dreien wusste, woran wir gemeinsam arbeiten. Und noch heute beginnt jedes Buchprojekt mit einem gemeinsamen Treffen aller Beteiligten, bei dem Konzept und Ideen, Aufgabenverteilung und Verlauf besprochen werden", erklärt eine Verlegerin ihr Erfolgsrezept, mit dem das Team auch schwierige Phasen gut überstand.

TIPP

Sprecht Klartext und reserviert euch genügend Zeit dafür! Verschriftlicht alle Vereinbarungen, damit ihr auch später wisst, was ihr wolltet!

Vor dem Start

Die Zeit, die ihr am Anfang in eine Kooperation investiert, erhöht später eure Erfolgschancen. An dieser Stelle sind die wichtigsten Fragen, die ihr vor dem Start beantworten solltet, noch einmal zusammengefasst:

- Was ist das Ziel der Kooperation?
- Welche Ergebnisse sollen in welcher Qualität vorliegen?
- Mit welcher Aktivität startet das Projekt?
- Mit welcher Aktivität und mit welcher erbrachten Leistung endet das Projekt?
- Welcher zeitliche Rahmen soll eingehalten werden?
- Wer ist in die Kooperation eingebunden?
- Wer übernimmt welche Rolle (Projektleitung, Finanzen)?
- Wie wird das geistige Eigentum dokumentiert, geschützt und verwertet?
- Welche Kosten entstehen, welche Ressourcen sind notwendig?
- Wie oft und wo trefft ihr einander persönlich?
- Auf welchen digitalen Kanälen arbeitet und kommuniziert ihr?

Die Antworten auf diese Fragen liefern wichtige Entscheidungshilfen für den Start kreativer Kooperationen und die Wahl der passenden Organisationsform. Eine Checkliste für einen ausführlichen Kooperationsvertrag findest du im Kapitel „Alles, was Recht ist“.

Aus der Praxis

Nach schlechten Erfahrungen mit einem Geschäftspartner und damit einhergehenden finanziellen Einbußen suchte ein Tontechniker Rechtsberatung, ehe er sich zu einer neuen Kooperation entschied. Streit gab es in Fragen des Ankaufs von Equipment, um die Vergütung von Akquise und Koordination, um Honorare und um die Aufgabenteilung. „Meine Vereinbarungen formuliere ich mittlerweile immer schriftlich, weil ich so mir und den anderen Zeit und Ärger erspare.“

TIPP

Falls du bei der Organisationsentwicklung, in Steuer-, Finanzierungs- und Rechtsfragen Neuland betrittst, lohnt es sich, Expert:innen hinzuzuziehen. So kannst du unnötig lange Prozesse und unliebsame Folgekosten vermeiden. „Die neutrale Sicht auf die Dinge tut manchmal gerade deshalb gut, weil Außenstehende auch über heikle Punkte sachlich sprechen können und nicht emotional involviert sind“, meint eine Unternehmensberaterin.

(Vorzeitiges) Aus

In späteren Kapiteln wird das Thema Trennung und Auflösung von Kooperationen ausführlicher behandelt. Daher sei an dieser Stelle nur kurz angemerkt: Zum Beziehungsmanagement einer Kooperation zählt auch, sich mit möglichen Ausstiegsszenarien zu beschäftigen. Selbst, wenn die Trennung im Guten passiert, gehen jedes Mal Know-how und Erfahrungswissen verloren. Im Idealfall vereinbarst du schon vorweg allfällige Ausstiegsmöglichkeiten schriftlich. So erspart ihr euch im Ernstfall Kosten und Energie. Das gilt für Kooperationen, die nur für ein bestimmtes Projekt geschlossen werden, genauso wie für längerfristige Formen der Zusammenarbeit ohne fix geplantes Ende. Festgelegte Regeln können Krisen zwar nicht verhindern, schaffen jedoch eine wichtige Basis für die Kommunikation in schwierigen Phasen.

Auf einen Blick

Ein guter Start in eine Kooperation beginnt mit klarer Kommunikation: Ziele, Rollen, Arbeitsweisen und Erwartungen müssen offen besprochen und schriftlich festgehalten werden. Vertrauen, Wertschätzung und die Bereitschaft, Unterschiede anzusprechen, legen die Basis für eine stabile Zusammenarbeit – analog wie digital, unterstützt durch passende Tools und klare Absprachen. Wer am Anfang Zeit investiert, Entscheidungen klärt und Transparenz schafft, erhöht die Chancen auf langfristigen Erfolg und vermeidet spätere Konflikte.

Sabine Harm
www.shabina.at

Auf Nummer sicher gehen

Du hast Menschen gefunden, die deine Ideen mittragen und gemeinsam weiterentwickeln wollen. Herzlichen Glückwunsch! Als Nächstes steht die Wahl der optimalen rechtlichen Gestaltung für eure Kooperation an. Zugegeben, die Aufgabe ist nicht ganz einfach. Aber tatsächlich geht es um Rechtssicherheit für alle Beteiligten: Ihr wollt euch vor unliebsamen Überraschungen schützen und Klarheit im Inneren der Kooperation und nach außen haben. Auch eure Kund:innen sollen sich auskennen.

Für manche Projekte eignet sich ein Werkvertrag, bei dem du etwa eine Kooperationspartnerin mit der Umsetzung einer Teilaufgabe beauftragst. Bei der Akquise größerer Aufträge kann es notwendig sein, eine Bieter:innengemeinschaft zu gründen. So gesehen ist die Wahl der Rechtsform auch eine Chance, die ihr aktiv nutzen könnt. Sie schafft Klarheit und Vertrauen auf beiden Seiten. Sie sorgt für Fairness und leistet einen Beitrag dazu, dass Partner:innen einander auch nach einem Projekt gerne wieder begegnen.

Wie aufwendig die Vereinbarung gestaltet ist und was wie geregelt werden sollte, hängt wesentlich von Dauer, Umfang und Risiko eures gemeinsamen Vorhabens ab. Danach entscheidet sich, ob in diesem konkreten Fall eine Zusammenarbeit mittels schriftlichen Angebots im Sinne eines Werkvertrags oder etwa ein umfassender Gesellschaftsvertrag sinnvoll und notwendig ist. Bei kurzfristigen, projektbezogenen Plänen genügen meist ein paar grundsätzliche Regelungen, die in einem Kooperationsvertrag schriftlich fixiert werden. Hier gibt es eine Vielzahl an Gestaltungsmöglichkeiten. Die wichtigsten Eckpunkte wie der Inhalt der Zusammenarbeit, die Rechte und Pflichten der Kooperationspartner:innen, die Ergebnisberechnung und -verteilung, Konfliktregeln und der Modus der Vertragsauflösung sollten aber auf jeden Fall schriftlich geregelt werden, damit die Kooperation den gewünschten Erfolg bringt.

Kooperationen, die längerfristig bestehen sollen, brauchen mitunter eine komplexere Regelung oder die Einbettung in eine dafür geeignete Gesell-

schaftsform, etwa in eine Offene Gesellschaft (OG), eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) oder möglicherweise einen Verein, um die Zusammenarbeit zu festigen und Haftungen zu begrenzen. Im Falle einer dauerhaften Zusammenarbeit solltet ihr euch genau überlegen, ob und welche Verantwortung ihr übernehmen wollt und könnt.

Basisfragen an eure Geschäftsbeziehung

- Handelt es sich um ein kurzfristiges Projekt oder um eine langfristige Zusammenarbeit?
- Wie viele Personen sind involviert? Welche Rechtsform haben sie?
- Ist eine Gesellschaftsform oder eine projektbezogene Kooperation erwünscht?
- Welche Investitionen sind geplant?
- Welche Mittel sind notwendig und vorhanden?
- Wer hat die Rechte an gemeinsamen Produkten, Dienstleistungen und Entwicklungen?
- Wer hat welchen Nutzen durch die Kooperation?

Absichtserklärung

Bis die Kooperation tatsächlich startet, kann es dauern. Schon vorher sind Gespräche notwendig, in denen du dich mit deinen potenziellen Partner:innen über die Details einigst. Vor allem bei größeren Vorhaben, die aufwendige Vorbereitungen mit sich bringen, sorgt eine Absichtserklärung, ein so genannter Letter of Intent (LoI) für klare Verhältnisse. Obwohl die Unterschrift nicht zum Vertragsabschluss verpflichtet, schafft sie doch auf beiden Seiten Klarheit und eine gewisse Sicherheit in der Vorphase eines gemeinsamen Vorhabens.

In einer Absichtserklärung bestätigen zwei oder mehr Personen, dass sie bei einem bestimmten Projekt zusammenarbeiten wollen. Diese Absichtserklärung kannst du mit Kreativschaffenden, aber auch mit Kund:innen abschließen. Alle zentralen Punkte dieser Vereinbarung musst du allerdings in den Absichtserklärungen mit den übrigen Personen, die in das Projekt involviert sind – also auch Subauftragnehmer:innen –, überbinden.

Was deine Absichtserklärung (dein Letter of Intent) beinhalten sollte:

- Namen und Adressen der Partner:innen
- Zweck der Vereinbarung: Projekteinreichung, Unternehmensgründung, Rechtsform usw.
- Zeitplan
- Vertraulichkeit
- Exklusivität
- Arbeitspakete mit Angaben zu den Aufgaben und den Verantwortlichen
- Welche Urheberrechte und sonstige Rechte entstehen?
- Kostenaufteilung
- Haftung
- Angaben zur Beendigung

Eine Absichtserklärung verpflichtet nicht zum Vertragsabschluss. Sie ist ein Ausdruck der beginnenden Zusammenarbeit. Die zentrale Bedeutung einer Absichtserklärung besteht darin, dass ihr grundsätzliche Fragen gemeinsam besprecht und Vertrauen aufbaut. Durch die Verschriftlichung geht ihr einen konkreten Schritt in Richtung Kooperation. Einzelne Regelungen können rechtsverbindlich gestaltet sein, etwa Verschwiegenheitserklärungen oder Exklusivvereinbarungen.

Verschwiegenheitserklärung

In der Verschwiegenheitserklärung könnt ihr schriftlich vereinbaren, Kontakte und Details der anvertrauten Informationen nicht an Dritte weiterzugeben, den Schutz geistigen Eigentums zu respektieren und das Know-how für keine anderen Geschäftszwecke zu verwerten. Verschwiegenheit ist in der Vorbereitungsphase einer Kooperation wichtig, während ebenso wie nach Ende der Zusammenarbeit. Manchmal gilt die Schweigepflicht lediglich für ein Detail der Zusammenarbeit, manchmal für das gesamte Projekt.

Der Missbrauch der vereinbarten Vertraulichkeit hat klar vereinbarte Konsequenzen. Mit dieser Regelung schützen beispielsweise Kreative ihre Entwürfe im Entwicklungsprozess und vereinbaren Agenturen Stillschweigen über die

Höhe des Etats. Im Gegensatz zur unverbindlichen Absichtserklärung zieht der Verstoß gegen die Verschwiegenheitserklärung – auch Non-Disclosure Agreement (NDA) genannt – in der Regel eine vorher frei vereinbarte Strafe (Vertragsstrafe, Konventionalstrafe, Pönale) nach sich.

Aus der Praxis

Ein Architekt bezieht eine Technikerin in die Entwicklung eines Prototyps ein. Die Grundidee für den Leuchtkörper ist bereits vorhanden, Interessierte sind es ebenfalls, sodass ein Teil der Finanzierung gesichert ist. Weil die Idee auch der Technikerin gefällt, bestätigen sie einander in einer Absichtserklärung, dass sie neben ihren laufenden Projekten gemeinsam an der Idee weiterarbeiten wollen. Nach Ablauf von zwei Monaten wollen die beiden über weitere Schritte entscheiden. Um die bestehenden und künftigen Entwürfe zu schützen, unterzeichnen sie zusätzlich eine Verschwiegenheitserklärung, in der sie festhalten, Dritten gegenüber die Entwürfe bis zur Präsentation vor ihrem Kunden unter Verschluss zu halten. Das Recht auf die Verwertung wird klar geregelt. Beim Bruch der Vereinbarung wird eine Pönale in einer konkretisierten Höhe fällig.

Der schriftliche Kooperationsvertrag als sichere Basis

Vom Wert schriftlicher Vereinbarungen war bereits mehrfach die Rede. Aus gutem Grund. Diese Vereinbarungen, die unter anderem Verantwortlichkeiten, Provisionen, Stundensätze, Haftungen und Ausstiegsszenarien beinhalten können, tragen erfahrungsgemäß wesentlich dazu bei, dass die persönlichen und geschäftlichen Beziehungen mit der Weiterentwicklung mitwachsen und der wirtschaftliche Erfolg aller Beteiligten langfristig auf einem stabilen Fundament steht. Eine klare schriftliche Vereinbarung schützt vor Missverständnissen und schafft Sicherheit – gerade, wenn Geld, Verantwortung oder geistiges Eigentum auf dem Spiel steht.

Ein einfacher **Kooperationsvertrag** ist dafür oft schon ausreichend: Er legt fest, wer wofür zuständig ist, wie Entscheidungen getroffen und wie Gewinne, Ausgaben oder Risiken geteilt werden. Auch Regeln für den Fall, dass eine Partei aussteigt, sollten enthalten sein. Am Beginn reichen oft wenige Punkte, später kann der Vertrag den Anforderungen entsprechend erweitert werden.

Was dein Kooperationsvertrag regeln kann

- Ziel, Inhalt und Dauer der Kooperation: Worauf zielt die kreative Zusammenarbeit ab? Endet die Kooperation mit einem bestimmten Projekt?
- Projektmanagement: Wer übernimmt die Organisation zu welchen Konditionen?
- Rechte und Pflichten der Partner:innen: Wer trägt wofür Verantwortung? Wer darf in die Kooperation aufgenommen werden?
- Zahlungen, Kosten, Finanzierung: Wer zahlt was? Wird ein Sockelbetrag für Infrastruktur, Absicherung usw. einbehalten? Wie werden Aufträge abgerechnet? Wie sieht es mit Investitionen aus?
- Interne Kommunikation: Wie sieht die Kooperationskultur aus? Gibt es einen Jour fixe? Wer organisiert die regelmäßigen Treffen? Wie werden Entscheidungen getroffen?
- Externe Kommunikation: Wer vertritt die Kooperation nach außen? Gibt es einen gemeinsamen Namen?
- Verwertungs- und Nutzungsrechte: Wie ist das Recht auf eigene Kreationen geregelt? Wem gehören gemeinsame Produkte, die Marke usw. jetzt und wem später?
- Haftung: Wer muss Forderungen geltend machen, wenn die Kund:innen nicht zahlen? Wer steht bei gemeinsamen Schulden gerade?
- Vertragsbeendigung: Endet die Kooperation mit der Fertigstellung eines Werks? Wie können Einzelne aussteigen? Gibt es Fristen? Wie werden die gemeinsam gesammelten Ressourcen, Kontakte und Investitionen aufgeteilt? Wie werden Erfolg und Gewinn geteilt? Wer erhält was? Bei wem verbleibt das geistige Eigentum?

Diese Vereinbarung bietet euch einen Rahmen für die konkrete Zusammenarbeit in Projekten. Daher müssen die Vertragspartner:innen grundsätzlich

dazu befähigt und berechtigt sein, den Vertrag zu unterzeichnen und die vereinbarten Punkte zu erfüllen. Ein einseitiger Vertragsbruch kann die andere Seite ganz oder teilweise von ihrer Verpflichtung zur Erfüllung des Vertrags befreien.

TIPP

Vor der Unterzeichnung eines Kooperationsvertrags solltest du die vertretungs- bzw. gewerberechtliche Befugnis deiner Partner:innen prüfen.

Schriftliche Vereinbarungen schaffen nicht nur Rechtssicherheit, sondern auch Vertrauen. Sie sind kein Ausdruck von Misstrauen, sondern von Professionalität. Wer seine Zusammenarbeit auf ein solides Fundament stellt, kann sich ganz auf das konzentrieren, worum es eigentlich geht: gute Arbeit, kreative Ideen und erfolgreiche Projekte.

Werkvertrag oder Dienstvertrag als unechte Kooperationen

In der Kreativwirtschaft ist Zusammenarbeit so vielfältig wie die Projekte selbst. Im klassischen Sinn bedeutet Kooperation, dass zwei oder mehrere Selbstständige auf Augenhöhe zusammenarbeiten, um gemeinsam etwas Neues zu schaffen – etwa ein Konzept, eine Kampagne oder eine Ausstellung. Beide Seiten bringen ihre Kompetenzen, ihr Risiko und ihre Verantwortung ein und profitieren gleichermaßen vom Ergebnis. Davon zu unterscheiden ist ein Werkvertrag, bei dem ein konkretes Ergebnis geschuldet wird – zum Beispiel ein fertiges Design, eine Website oder ein Film. Hier beauftragt eine Seite die andere mit einer klar definierten Leistung. Die beauftragte Person arbeitet selbstständig, trägt das unternehmerische Risiko und entscheidet, wie sie das Ergebnis erreicht. Noch einmal anders ist der Dienstvertrag: Er liegt vor, wenn jemand regelmäßig und weisungsgebunden Leistungen er-

bringt, etwa laufende Betreuung, Beratung oder Projektmanagement. In diesem Fall steht nicht das Ergebnis, sondern die Arbeitsleistung im Vordergrund – und es besteht eine hierarchische Beziehung zwischen Auftraggebenden und Beschäftigten.

In der Praxis verlaufen die Grenzen zwischen diesen Formen oft fließend. Viele Kreative arbeiten in Mischformen – über Subaufträge, lose Projektgemeinschaften oder wiederkehrende Zusammenarbeit mit denselben Kund:innen. Solche Konstellationen sind typisch für die Kreativwirtschaft und bieten viele Chancen, wenn die rechtliche Grundlage stimmt. Wichtig ist dabei: Ob es sich um eine Kooperation, einen Werkvertrag oder ein Dienstverhältnis handelt, entscheidet nicht die Bezeichnung im Vertrag – und auch nicht, ob es überhaupt einen schriftlichen Vertrag gibt. Maßgeblich ist allein, wie die Zusammenarbeit tatsächlich gelebt wird: Wer in betriebliche Abläufe eingebunden ist, an Weisungen gebunden arbeitet, feste Arbeitszeiten hat oder kein eigenes Risiko als Unternehmer:in trägt, gilt rechtlich als Arbeitnehmer:in – auch wenn das Verhältnis als „Kooperation" oder „Werkvertrag" bezeichnet wird.

TIPP

Bevor du ein gemeinsames Projekt startest, kläre genau, welche Form der Zusammenarbeit ihr eingeht – Kooperation, Werkvertrag oder Dienstvertrag. Es kommt nicht darauf an, wie ihr das nennt, sondern wie ihr tatsächlich arbeitet. Wenn du dir unsicher bist, hol dir rechtlichen Rat oder sprich mit der Sozialversicherung oder Wirtschaftskammer. Ein kurzes Gespräch kann dich vor langen und teuren Missverständnissen schützen – und sorgt dafür, dass deine kreative Zusammenarbeit auf einem sicheren, fairen und professionellen Fundament steht.

Eine formlos oder falsch bezeichnete Vereinbarung schützt also nicht vor Konsequenzen. Wird eine Tätigkeit fälschlich als Kooperation oder Werkvertrag geführt, obwohl in Wahrheit ein Dienst- oder Arbeitsverhältnis besteht, kann das weitreichende Folgen haben – von Nachzahlungen an die Sozialversicherung über arbeitsrechtliche Ansprüche bis hin zu strafrechtlichen Konsequenzen. Darum ist es wichtig, die Unterschiede zu kennen und jede Form der Zusammenarbeit rechtlich korrekt zu gestalten. Nur so bleibt sie, was sie sein soll: eine faire, kreative und verlässliche Partnerschaft – mit klaren Spielregeln und sicherem Boden unter den Füßen.

Echter Dienstvertrag

Beim echten Dienstvertrag handelt es sich im Grunde um ein Angestelltenverhältnis. Aus juristischer Sicht ist es ein Dauerschuldverhältnis, bei dem ein:e Arbeitnehmer:in dir als Arbeitgeber:in die persönliche Arbeitskraft schuldet, nicht aber einen Arbeitserfolg.

Dein:e Arbeitnehmer:in darf sich daher nicht vertreten lassen, ist in die unternehmerische Struktur eingegliedert und zeitlich und örtlich gebunden. Als Arbeitgeber:in hast du ein Weisungsrecht und überlässt die notwendigen Arbeitsmittel. Du profitierst von der Leistung, gehst dafür aber auch Pflichten wie Fürsorge, Haftung usw. ein, bezahlst ein Gehalt und leistest Lohnsteuer und Sozialversicherungsbeiträge.

Werkvertrag

Im Gegensatz zum Dienstvertrag wird beim Werkvertrag die Übernahme der Herstellung eines Werkes gegen Entgelt vereinbart. Das Ziel ist das fertige Werk. Ist die Leistung erbracht, erlischt das Zielschuldverhältnis. Beendet wird das Dienstverhältnis in den meisten Fällen durch eine Willenserklärung einer der beiden Vertragsparteien, zum Beispiel durch Kündigung, einvernehmliche Auflösung usw.

Als Auftragnehmer:in schuldest du die Herstellung eines Werks und damit einen Arbeitserfolg, dafür erhältst du einen Werklohn. Im Rahmen eines

Werkvertrags bist du weisungsungebunden und kannst den Auftrag auch an Subunternehmer:innen weitergeben.

Freier Dienstvertrag

Der freie Dienstvertrag ist ein Dauerschuldverhältnis. Das bedeutet, dass du dich als Auftragnehmer:in verpflichtest, deine Arbeitskraft gegen Entgelt zur Verfügung zu stellen. Du begibst dich nicht in eine persönliche Abhängigkeit und bist auch nicht weisungsgebunden. Wann, wo und wie du arbeitest, entscheidest du selbst. Du kannst den Auftrag auch an Subunternehmer:innen weitergeben.

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

Aus der Praxis

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

Subauftrag

Bei diesem Modell erhält ein:e Subauftragnehmer:in den Arbeitsauftrag vom Hauptunternehmen, das den Auftrag wiederum von einem anderen Unternehmen erhalten hat. Wenn du einen Werkvertrag an eine:n Subauftragnehmer:in vergibst, solltest du darauf achten, dass diese:r einen Gewerbeschein

für diese Tätigkeit und eine UID-Nummer hat. Du haftest auch für das Verschulden deiner Subunternehmer:innen. Andererseits haben diese nach getaner Arbeit auch das Recht, ihr Honorar für die erbrachte Leistung bei dir einzufordern, selbst wenn deine Auftraggeber:innen nicht zahlen.

Je nachdem, wer den Auftrag erhält, wechselt sich in Kooperationsnetzwerken die Rolle von Auftragnehmer:in und Auftraggeber:in oft ab. Dabei solltest du deine Rechte und Pflichten auf beiden Seiten kennen und gut absichern, egal ob du einen Subauftrag übernimmst oder vergibst.

Aus der Praxis

Übergibt ein Softwareentwickler einen Auftrag, den er aus Zeitgründen nicht umsetzen kann, an eine Kooperationspartnerin, so schließt er mit ihr einen Werkvertrag und vereinbart, dass das Ergebnis binnen vier Wochen umgesetzt sein soll. Wo sie arbeitet und wie viel Zeit sie dafür aufwendet, bleibt der Subauftragnehmerin selbst überlassen. Sie ist bei der Umsetzung nicht weisungsgebunden und arbeitet mit ihren eigenen Mitteln. Entscheidend ist, dass das vereinbarte Ergebnis zeitgerecht fertig ist. Dafür gibt es ein vorher ausgehandeltes Honorar.

Die Frage, ob ein echter, ein freier Dienstvertrag oder ein Werkvertrag vorliegt, wird in der Gesamtschau beurteilt. Ein wichtiger Indikator dabei ist, wie unabhängig die Leistung erbracht wird. Bei einem Angebot bzw. der Rechnung von Selbstständigen ist es daher sinnvoll, nicht Stunden, sondern das Werk bzw. die Leistung zu verrechnen.

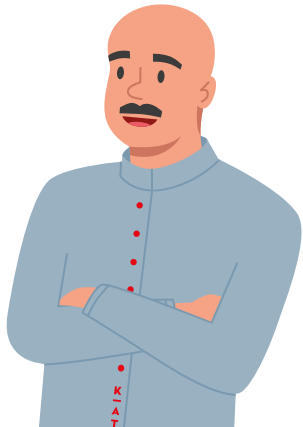
Bei Kreativschaffenden kann die Abgrenzung insbesondere dann problematisch werden, wenn diverse Werkverträge immer wieder zwischen denselben Kreativschaffenden abgeschlossen werden. In diesen Fällen könnte die Frage im Raum stehen, ob es sich nicht um ein verstecktes Dienstverhältnis handelt. Vor allem als Auftraggeber:in solltest du dich von einem versteckten Dienstverhältnis abgrenzen, da du sonst unter Umständen mit sozialver-

sicherungsrechtlichen Forderungen rechnen musst. Bei der Nachforderung der Sozialversicherung ist nicht der Vertrag relevant, auch die tatsächlichen Begebenheiten der Leistungserbringung werden oft nachträglich genau hinterfragt.

Willst du Kooperationspartner:innen verpflichten, solltest du im Vorfeld genau klären, ob die konkreten Rahmenbedingungen ihrer Tätigkeit dem rechtlichen Vertragstyp des Werkvertrags oder einer Anstellung entsprechen. Daraus ergeben sich nämlich unterschiedliche rechtliche Konsequenzen für den Entgeltanspruch, die Sozialversicherung, die Gewährleistung und dergleichen.

Aus der Praxis

Nach einer Prüfung konfrontiert die Gebietskrankenkassa den Inhaber einer Agentur mit einer Nachforderung in der Höhe von mehreren Tausend Euro. Was ist passiert? Eine Mitarbeiterin, mit der er mehrere Werkverträge hintereinander abgeschlossen hatte, war mit dem Honorar nicht zufrieden. Ihre Forderung auf Entgeltzahlung setzte sie bei Gericht erfolgreich durch. Der nunmehrige Arbeitgeber war plötzlich mit einer Fülle an sozialversicherungs-, arbeits- und abgabenrechtlichen Forderungen konfrontiert.



TIPP

Rechtsberatung bringt Sicherheit. Wer das erste Mal eine Kooperationsvereinbarung aufsetzt oder einen Werkvertrag mit Subauftragnehmer:innen oder neuen Mitarbeiter:innen abschließt, kann bei Fragen der Haftung, des geistigen Eigentums oder der Wahl des richtigen Vertragsverhältnisses leicht den Überblick verlieren. Selbstständigen bietet die Wirtschaftskammer in den einzelnen Bundesländern kostenlose Rechtsberatung an. Alternativ kannst du auch Anwält:innen kontaktieren und den Vertragsentwurf vor Abschluss überprüfen lassen.

Dein Check: Dienstvertrag, Werkvertrag oder freier Dienstvertrag

Echter Dienstvertrag

- Du bist in einem abhängigen Arbeitsverhältnis.
- Du stellst deine Arbeitskraft gegen Entgelt zur Verfügung.
- Du bist an Weisungen und Arbeitszeiten gebunden.
- Du ordnest dich in eine betriebliche Ablauforganisation ein.
- Du bist bei der Gebietskrankenkassa zur Sozialversicherung angemeldet.

Werkvertrag

- Du verpflichtest dich, ein Werk herzustellen bzw. einen konkreten Erfolg zu erbringen.
- Du arbeitest selbstständig, unabhängig, auf eigenes wirtschaftliches Risiko und mit eigenen Betriebsmitteln.
- Du vereinbarst dafür ein Honorar.
- Gegebenenfalls kannst du den Auftrag an eine:n Subunternehmer:in weitergeben.

- Für Mängel musst du Gewähr leisten.
- Du musst dich bei der Sozialversicherung anmelden.

Freier Dienstvertrag
- Du bist in einem Arbeitsverhältnis ohne persönliche Abhängigkeit.
- Du verpflichtest dich, deine Arbeitskraft gegen Entgelt zur Verfügung zu stellen.
- Du bist weder an Arbeitszeiten noch an einen Arbeitsort oder Weisungen gebunden.
- Du hast keine Ansprüche aus arbeitsrechtlichen Bestimmungen, also keinen Anspruch auf Urlaub oder auf Krankenentgelt.
- Das Mutterschutzgesetz ist auch auf freie Dienstnehmerinnen anwendbar.
- Du musst selbst für deine Sozialversicherung sorgen.

Zur Vertiefung

Das KAT-Skills-Training gibt dir das Know-how, das deine Zusammenarbeit mit Partner:innen und Kund:innen stärkt. Mit KATja als Lernbegleiterin entdeckst du die Lernstrecken zum Thema Kooperation speziell für die Creative Industries.
www.kreativwirtschaft.at/kooperation

Die WKO bietet Musterverträge als Anregung für Vereinbarungen, die du an deinen Bedarf anpassen kannst.
www.wko.at/vertragsrecht/muster-kooperationsvertrag

Rechtliche Tipps für erfolgreiche Kooperationen hat die WKÖ.
www.wko.at/vertragsrecht/rechtliche-tipps-erfolgreiche-kooperationen

Der WKÖ-Leitfaden „Kooperationen in Forschung und Entwicklung" enthält Tipps zur Gestaltung von Kooperationen mit einem Muster für eine Verschwiegenheitserklärung.
www.wko.at/innovation/kooperationen-in-forschung-und-entwicklung.pdf

Die Experts Group „Kooperation und Netzwerke“ bietet Beratung über Kooperationsförderung in den einzelnen Bundesländern an.
www.kooperation-netzwerke.at

Informationen zu Geschäftspartner:innen findest du im Firmen-A-Z der WKO.
www.wko.at/firmena-z

Wir unterstützen dich und dein geistiges Eigentum mit dem praktischen KAT-Handbuch „Die Marke der Kreativen“.
www.kreativwirtschaft.at/MarkederKreativen

Mit dem WKÖ-Service zur Datenzertifizierung kannst du deine Urheberschaft mit der Blockchain dokumentieren. Das hilft dir beim Nachweis deines Copyrights.
https://blockchain.wko.at

Mehr Infos zum Datenzertifizierungsservice und einen Zugang für Kreativschaffende, die nicht WKO-Mitglied sind, findest du auf der Website der KAT.
www.kreativwirtschaft.at

Weiterführende Tipps für die Wahl der richtigen Vertragsform:
www.wko.at/einstellen/broschuere-arbeitsvertrag-freier-dienstvertrag-werkvertrag.pdf

Zur Unterscheidung von Werkvertrag und (freiem) Dienstvertrag:
www.wko.at/einstellen/arbeitsvertrag-freier-dienstvertrag-werkvertrag-praktikanten

Vertragsmuster bietet der Fachverband für Werbung und Marktkommunikation.
www.wko.at/information-consulting/werbung-marktkommunikation/mustervertraege

Vertragsmuster für die Film- und Musikwirtschaft stellt der FAMA bereit.
www.wko.at/ktn/gewerbe-handwerk/film-musikwirtschaft/mustervertraege-und-agb

Informationen zur Versicherungspflicht beim freien Dienstvertrag:
www.wko.at/einstellen/freier-dienstvertrag-sozialrechtlich

Melanie Fedl | klangperlen.at
Tobias Zucal | www.mkrz.at

In guter Gesellschaft

Um den passenden Rahmen zu finden, lohnt es sich, Vor- und Nachteile der einzelnen Rechtsformen kritisch zu prüfen. Eine GmbH signalisiert Professionalität und berücksichtigt das Schutzbedürfnis in Haftungsfragen. Für andere Kooperationen bietet sich eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts an. Der Aufwand für Gründung und Betrieb der Rechtsformen ist dabei unterschiedlich hoch. Neben diesen Kosten musst du klären, welche Rechtsform strategisch zu eurem Auftritt passt.

Auch die Haftungsfrage kann bei der Entscheidung über die Rechtsform ein zentraler Aspekt sein. Denn mit einem höheren Umsatz kann natürlich auch das Risiko steigen. In diesem Fall empfiehlt es sich, eine Rechtsform mit beschränkter Haftung in Erwägung zu ziehen. Bei einer GmbH ist etwa die Haftung der Gesellschafter:innen mit ihrer Stammeinlage begrenzt. Die Übernahme der Geschäftsführung solltest du dir allerdings genau überlegen. Damit gehst du eine besondere Verantwortung ein und übernimmst auch Haftungen gegenüber der Gesellschaft und nach außen hin.

Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GesbR)

Viele Kreative wissen nicht, dass durch eine Zusammenarbeit rechtlich gesehen oft mehr entsteht als ein gemeinsames Projekt: nämlich eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GesbR). Das passiert automatisch, sobald sich zwei oder mehrere Personen zusammenschließen, um gemeinsam ein Ziel zu verfolgen – zum Beispiel, um ein Projekt einzureichen, einen Auftrag umzusetzen oder sich an einem Wettbewerb zu beteiligen.

Ob es einen schriftlichen Vertrag gibt oder nicht, spielt dabei keine Rolle: Sobald gemeinsam gearbeitet wird, entsteht rechtlich gesehen eine Gemeinschaft mit Rechten und Pflichten. Und die bringt auch Verantwortung mit sich. Der Schritt in eine gemeinsame Rechtsform ist vielen Kreativen häufig gar nicht bewusst, aber Unwissenheit schützt vor Haftung nicht. Wenn etwa

im Rahmen der Zusammenarbeit ein Fehler passiert oder ein Schaden entsteht, können alle Beteiligten dafür haften – unabhängig davon, wer den Fehler verursacht hat.

Die GesbR beschreibt in erster Linie, wie Partner:innen intern zusammenarbeiten, also wer welche Aufgaben übernimmt oder wie Gewinne verteilt werden. Nach außen ist sie keine eigene juristische Person – das heißt: Wenn Verträge geschlossen werden, haften die Beteiligten persönlich und gemeinsam, etwa beim Abschluss eines Mitvertrages. Auch die gewerbliche Berechtigung muss jede:r selbst besitzen. Ins Firmenbuch kann eine GesbR nicht eingetragen werden.

Ein schriftlicher Kooperationsvertrag ist die beste Grundlage für eine GesbR, in dem ihr für klare Verhältnisse und gute Beziehungen in der Partnerschaft sorgt. Ihr regelt damit das Innenverhältnis und definiert auch den Außenauftritt. In diesem Vertrag ist unter anderem Platz für wechselseitige Rechte, Pflichten und Zuständigkeiten. Darüber hinaus legt er fest, wie Entscheidungen getroffen werden, wer das Projekt nach außen vertritt und wie mit Veränderungen im Team umgegangen wird.

Bürogemeinschaft als GesbR

Mieten sich mehrere Kreative ein Büro, um dort Arbeitsplätze einzurichten und die Infrastruktur gemeinsam zu nutzen, begründen sie mit der Bürogemeinschaft zugleich eine GesbR.

Aus der Praxis

Eine Fotografin teilt sich ein Gemeinschaftsbüro mit zwei Kolleginnen. In einem schriftlichen Vertrag haben sie unter anderem festgehalten, dass sie die Kosten für ihr Büro, wie die Einrichtung, laufende Miete, Internet, Reinigung usw., dritteln. Will eine aus der Bürogemeinschaft aussteigen, so muss sie sich laut Vereinbarung um Ersatz kümmern. Die Kündigungsfrist beträgt drei Monate. „Wir sind froh, dass wir diesen Vertrag nun unter Dach und Fach und viele Aspekte schriftlich geregelt haben. Das hat uns auch bewusst gemacht, dass nun eine ernsthaftere Art der Kooperation beginnt, und das tut gut", erzählen die drei.

Fragen, die du in deiner Bürogemeinschaft schriftlich klären solltest:

- Was ist in der Miete inbegriffen (Raum, Reinigung, Infrastruktur, Office-Pakete usw.)?
- Nach welchen Kriterien teilt ihr euch die Kosten?
- Wer darf was nutzen?
- Wird bei gemeinsamen Projekten nach dem Umsatz der Einzelnen oder nach fixen Sätzen abgerechnet?
- Wie sieht die Aufgabenverteilung aus? Wer organisiert die Finanzen, etwa Miete, Betriebs- und Internetkosten?
- Wie werden Entscheidungen getroffen?
- Ist jede:r für sich verantwortlich oder gibt es ein gemeinsames Konto?
- Welche Konditionen gelten für diejenigen, die die Gemeinschaft verlassen?
- Wer ist für Reparaturen verantwortlich?
- Wer kümmert sich um Nachmieter:innen?
- Wie lange dauert die Kündigungsfrist?
- Wie werden die gemeinsamen Anschaffungen abgegolten?
- Nach welchen Kriterien werden Neue in die Bürogemeinschaft aufgenommen?

Arbeitsgemeinschaft (ARGE) und Label – Varianten einer GesbR

Arbeitsgemeinschaften bezeichnen Kooperationen, die nicht auf Dauer ausgelegt sind, sondern zur Umsetzung konkreter Projekte dienen. Dazu zählen etwa die Arbeitsgemeinschaften von Architekt:innen zur Planung und Errichtung eines Bauwerks. Rechtlich sind ARGE und Label Gesellschaften bürgerlichen Rechts, folglich haften die einzelnen Personen nach außen für allfällige Schäden oder Mängel. Im Inneren der Gesellschaft können die Haftungsfragen individuell geregelt sein und notfalls im Regress eingefordert werden.

Das Label startet meist mit einem gemeinsamen Projekt, dann teilen sich mehrere EPU ein Büro, bald darauf Aufträge und einen gemeinsamen Namen. Der Name und das Logo der Arbeitsgemeinschaft bzw. des Labels scheinen auf jeder Rechnung auf, darunter ist der Firmenname des Unternehmens angeführt, das den Auftrag tatsächlich beauftragt bekommt. Der Nutzen, den Kund:innen schätzen, ist das gebündelte Know-how mehrerer Kreativschaffender. Für die Qualität deiner Kooperation und der vereinbarten Leistung ist es daher wichtig, dass ihr die Abstimmung im Inneren der Kooperation gut organisiert.

Aus der Praxis

Mehrere Unternehmen aus dem Werbebereich haben sich unter einem gemeinsamen Label zusammengeschlossen. Die Dachmarke wird dabei als Marketingtool eingesetzt, das die Kompetenz der Einzelnen verstärkt, dennoch bleibt jedes Unternehmen der Kooperation selbstständig. Anfragen an die Gruppe landen bei der Kommunikationsexpertin, deren Aufgabe es ist, die Aufträge anzunehmen und an einzelne Gruppenmitglieder weiterzuleiten. Erhält ein anderes Mitglied den Auftrag, so übernimmt die- oder derjenige meist die Projektleitung. Für interne Leistungen werden einander Angebote gestellt, die an die Kund:innen weiterverrechnet werden. Der größere Nutzen der Kooperation stellt sich

erfahrungsgemäß nur ein, wenn wichtige Fragen für alle klar sind, etwa wer mit den Kund:innen kommuniziert, wie Aufträge abgewickelt werden oder wie die Teilung der Einnahmen aussieht. Übernimmt eine Person die Auftragsabwicklung, sollte der Aufwand ebenfalls entsprechend abgegolten werden.

Eine Frage des Geldes

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

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

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

Auch wenn ihr am Beginn der Kooperation noch nicht alle Details fixieren könnt, solltet ihr doch vier zentrale Aspekte überlegen und schriftlich regeln:

- Wer macht was?
- Wer bezahlt wofür wie viel?
- Wer erhält welchen Teil des Gewinns?
- Was macht ihr bei Verlusten?

Nennt eure Rechtsform beim Namen, so schafft ihr bei euren Kund:innen sowie bei möglichen Partner:innen Klarheit und Vertrauen.

Schützt eure gemeinsame Marke vor Missbrauch und klärt zu Beginn, wem das Label tatsächlich gehört und wer es unter welchen Bedingungen benutzen darf. Und: Beantwortet all diese Fragen auch später, wenn neue Personen in die Kooperation hinzukommen.

Auf einen Blick

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

Offene Gesellschaft (OG)

Die Offene Gesellschaft (OG) ist eine rechtsfähige Personengesellschaft, die aus mindestens zwei Gesellschafter:innen besteht. Alle Gesellschafter:innen haften persönlich, unbeschränkt und solidarisch für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft – also auch für Fehler oder Schulden der anderen. Ein Stammkapital ist nicht erforderlich.

Die OG kann unter ihrer Firma auftreten, Rechte erwerben, Verträge abschließen, Verbindlichkeiten eingehen, klagen und geklagt werden. Sie entsteht durch die Eintragung ins Firmenbuch. Das Gesetz schreibt keine bestimmte Form des Gesellschaftsvertrags vor, aber eine schriftliche Vereinbarung wird dringend empfohlen. Darin sollten vor allem Gewinnverteilung, Aufgabenbereiche und Entscheidungsprozesse geregelt werden.

Für viele Kreative ist die OG attraktiv, weil sie eine gemeinsame Marktpositionierung ermöglicht – zum Beispiel, wenn sich zwei oder mehr Ein-Personen-Unternehmen zusammenschließen, um größere Aufträge anzunehmen oder ein Studio zu gründen. Der Gründungsaufwand ist gering, und ein Kapitalnachweis ist nicht notwendig.

Bei Neugründungen können die Firmenbuchgebühren im Rahmen der Neugründungsförderung (NeuFöG) entfallen. Ohne Förderung liegen die Eintragungskosten in der Regel bei rund 150 bis 250 Euro. Wenn der Umsatz in zwei aufeinanderfolgenden Jahren mehr als 700.000 Euro beträgt, ist die OG zur doppelten Buchführung und Bilanzerstellung verpflichtet.

Aus der Praxis

Eine Fotografin und ein Filmproduzent gründen gemeinsam eine OG. Sie nutzen ihre Infrastruktur gemeinsam und teilen sich Marketing- und Verwaltungskosten. Im Gesellschaftsvertrag halten sie ihre Arbeitsbereiche fest, klären die Aufgabenverteilung projektweise und vereinbaren als wichtigste Regel: klare Kommunikation.

TIPP

In der OG haften alle Gesellschafter:innen uneingeschränkt mit ihrem Privatvermögen. Diese Form eignet sich daher vor allem für Vertrauenspartnerschaften, bei denen einander die Beteiligten gut kennen und bereit sind, auch Verantwortung füreinander zu übernehmen.

Kommanditgesellschaft (KG)

Die Kommanditgesellschaft (KG) ist ebenfalls eine rechtsfähige Personengesellschaft, die unter ihrer Firma auftritt, Rechte erwerben und Verpflichtungen eingehen kann. Im Unterschied zur OG unterscheidet sie zwei Gruppen von Gesellschafter:innen:

- Komplementär:innen, die persönlich und unbeschränkt haften
- Kommanditist:innen, die nur bis zur Höhe ihrer Einlage haften

Die KG entsteht ebenfalls durch Eintragung ins Firmenbuch. Auch hier ist ein schriftlicher Gesellschaftsvertrag nicht vorgeschrieben, aber dringend zu empfehlen – besonders zur Regelung von Gewinnverteilung, Mitspracherechten und Haftungsanteilen.

TIPP

Diese Rechtsform ist besonders interessant für Kooperationen mit unterschiedlichen Risikobereitschaften oder Kapitalanteilen – etwa, wenn eine Person die geschäftliche Führung übernimmt, während andere Kapital, Know-how oder Arbeitsleistung einbringen.

Auch bei der KG können im Rahmen der Neugründungsförderung (NeuFöG) die Firmenbuchgebühren entfallen. Ohne Förderung liegen die Eintragungskosten in der Regel bei rund 150 bis 250 Euro. Wenn der Umsatz in zwei aufeinanderfolgenden Jahren mehr als 700.000 Euro beträgt, ist auch die KG zur doppelten Buchführung und Bilanzerstellung verpflichtet.

Aus der Praxis

Eine Grafikdesignerin gründet mit einem Investor eine KG. Sie übernimmt die kreative Leitung und ist als Komplementärin für die operative Arbeit verantwortlich. Der Investor beteiligt sich als Kommanditist mit Kapital und haftet nur bis zur Höhe seiner Einlage. So können beide ihre Stärken einbringen – bei klarem Risikoausgleich.

Die KG ist eine gute Lösung, wenn eine oder wenige Personen die Verantwortung übernehmen, andere aber nur finanziell beteiligt sein wollen. Sie kombiniert unternehmerische Flexibilität mit einer klaren Haftungsbegrenzung – solange der Gesellschaftsvertrag präzise formuliert ist.

Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

Die GmbH ist eine der beliebtesten Gesellschaftsformen in Österreich – auch in der Kreativwirtschaft. Sie eignet sich für Unternehmen verschiedenster Größen und Branchen und bietet einen entscheidenden Vorteil, der schon im Namen steckt: die beschränkte Haftung. Bei der GmbH haften nicht die Personen selbst, sondern die Gesellschaft als eigene juristische Person. Zum anderen verleiht das Kürzel GmbH ein gewisses Maß an Professionalität. „Ohne diesen Schritt hätten wir einige Großaufträge nicht erhalten", erzählen Kreativschaffende, die beide Aggregatszustände kennen, das unverbindlichere Netzwerk einer GesbR und die Gesellschaftsform GmbH. Die Erfahrung zeigt, dass kreative Unternehmen ab einer gewissen Größe komplexere Strukturen brauchen, vor allem, wenn es darum geht, Investor:innen zu gewinnen.

Aus der Praxis

Anfangs war es ein Netzwerk von Studierenden, in dem sich Kooperationen formierten und das je nach Auftragsvolumen schrumpfte oder wuchs. Da der Umfang und die Verantwortung kontinuierlich zunahmen, schlossen sich schließlich vier aus dem Netzwerk zusammen, um eine neue tragfähige Konstruktion zu gründen, die ihren Anforderungen besser entsprechen und noch stärkere Aufgabenteilung ermöglichen sollte. „Manche großen Aufträge hätten wir gar nicht erhalten, wenn wir unseren Kund:innen nicht als GmbH die Sicherheit gegeben hätten, der Aufgabenstellung und dem Risiko gewachsen zu sein", so einer der vier, der die Geschäftsführung übernommen hat. Die drei anderen aus dem ursprünglichen Team sind heute Angestellte des Unternehmens.

Eine GmbH kann Rechte erwerben, Verträge abschließen, Verbindlichkeiten eingehen, klagen und geklagt werden. Das private Vermögen der Gesellschafter:innen bleibt – abgesehen von Sonderfällen wie grober Fahrlässigkeit oder Pflichtverletzungen – grundsätzlich unberührt. Das Stammkapital einer GmbH beträgt mindestens 10.000 Euro, wovon mindestens 5.000 Euro bei der Gründung in bar einzuzahlen sind.

Die GmbH eignet sich besonders für den Zusammenschluss von Partner:innen, die in der Gesellschaft mitarbeiten, das Risiko aber auf die Kapitaleinlage reduzieren wollen. Wenn das Auftragsvolumen wächst, das Verhältnis der Partnerschaft stabil ist und die Haftung die Möglichkeit von Einzelunternehmen übersteigt, empfiehlt sich diese Gesellschaftsform auch in der Kreativwirtschaft.

Aktiengesellschaft (AG)

Eine Aktiengesellschaft ist eine Kapitalgesellschaft, die als juristische Person eigene Rechtspersönlichkeit genießt, mit Rechten und Pflichten. Sie entsteht wie die GmbH mit der Eintragung in das Firmenbuch. Die Organisationsform

mit Vorstand, Aufsichtsrat und Hauptversammlung ist komplex, die Gründung verlangt eine eigene Satzung und erfordert beträchtlichen Aufwand, außerdem ist sie kostenintensiv. Darüber hinaus haften die Aktionär:innen nicht für die Verbindlichkeiten der AG. Die komplexe Rechtsform macht diese Kooperationsform für Kreativschaffende offensichtlich wenig attraktiv.

Limited

Mit einem Nennkapital von nur einem englischen Pfund konnte bis zum Brexit eine „Private Limited Company" (Limited) gründet werden, eine Gesellschaft nach britischem Recht. Limited-Gesellschaften mit Sitz und Tätigkeit in Österreich haben ihre bisherige rechtliche Grundlage innerhalb der EU mit dem Austritt Großbritanniens verloren und werden in Österreich als GesbR behandelt. Einerseits ist damit der Verlust der Rechtsfähigkeit verbunden. Andererseits haften alle Gesellschafter:innen persönlich mit ihrem gesamten Vermögen für alle Gesellschaftsverbindlichkeiten.

Verein

Gemeinnützige Vereine sind gerade im Grenzbereich zwischen der Kreativwirtschaft und dem Kulturbereich eine beliebte Rechtsform. Künstlerische Vereinigungen oder gesellschaftspolitisch engagierte Initiativen starten häufig als Verein, später wechseln sie mitunter die Rechtsform und werden eine GmbH. Um den Vereinszweck zu erreichen, sind unternehmerische Tätigkeiten möglich. Stehen wirtschaftliche Interessen ausschließlich oder überwiegend im Vordergrund der Kooperation, eignet sich diese Organisationsform nicht. Gemeinnützige Vereine dürfen nicht auf Gewinn gerichtet sein und müssen das erwirtschaftete Vermögen ausschließlich im Sinne des Vereinszwecks verwenden.

Aus der Praxis

Gemeinnützigkeit und Wirtschaftlichkeit: Zwischen diesen zwei Eckpunkten bewegt sich die Arbeit eines Vereins, der als künstlerisches Kollektiv begann. Die Vereinsform schien die ideale Form, um den eigenen Ideen Zeit und Raum zum langsamen Wachstum zu geben. Parallel dazu sind alle Vereinsmitglieder als Künstler:innen bzw. Neue Selbstständige in der Kunst- und Kulturszene unternehmerisch tätig. „Ich muss und kann nicht immer an Profit denken, der Verein ist gelebte Gemeinnützigkeit. Doch als Neue Selbstständige will und muss ich Geld verdienen. Die Unternehmensform Verein ermöglicht mir dieses Spiel meiner zwei Identitäten“, so die Obfrau.

Der Vorstand muss dafür sorgen, dass die Finanzierung durch eine Einnahmen-Ausgaben-Rechnung aufgezeichnet ist, bei komplexer Vereinsstruktur und größeren Umsätzen wird die doppelte Buchführung empfohlen. So einfach die Gründung des Vereins auf der einen Seite ist, so heikel gestaltet sich mitunter die Frage der Gemeinnützigkeit und damit der Abgaben- und Versicherungspflicht.

TIPP

Protokolliert die Tätigkeiten von Vorstandsmitgliedern möglichst genau. Detaillierte Aufzeichnungen sind zur Dokumentation immer von Vorteil.

Zur Gründung eines Vereins sind zwei Gründungsmitglieder und ein gemeinnütziger Vereinszweck notwendig. Geringe Errichtungskosten (etwa 40 Euro) und ein überschaubarer Verwaltungsaufwand – regelmäßige Sitzungen, Protokolle und Meldungen an die Vereinsbehörde – sind Pluspunkte bei Vereinsgründungen. In den Statuten werden die Ziele des Vereins und die internen Vereinbarungen der Mitglieder, ihre Funktionen von der Schriftführung bis zur Rechnungsprüfung und die Repräsentation nach außen (Obfrau bzw.

Obmann) geregelt. Genehmigt die Vereinsbehörde diese Statuten, kann die Kooperation im Verein beginnen: Der Vorstand muss gewählt, zwei Mitglieder müssen für die Rechnungsprüfung bestellt werden. Vorstandsmitglieder können dem Verein projektbezogene Leistungen in Rechnung stellen. Es ist jedoch klar zu definieren, welche Tätigkeiten Vorstandstätigkeiten und somit ehrenamtlich und welche projektbezogen sind. Vereine können auch vorsteuerabzugsberechtigt sein, dazu ist ein entsprechendes Ansuchen um eine UID-Nummer beim Finanzamt nötig.

Genossenschaft

Genossenschaften haben das Ziel, ihre Mitglieder aus einem gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb wirtschaftlich zu fördern. Die Gründung setzt die Initiative von mindestens zwei Personen, einen Genossenschaftsvertrag und die Mitgliedschaft bei einem Revisionsverband voraus. Die Mittel für die Vertragserrichtung und die Firmenbucheintragung sind gering, ebenso der Verwaltungsaufwand. Je nach Statut haften die Mitglieder beschränkt oder unbeschränkt oder nur mit ihrem Geschäftsanteil.

Grundsätzlich kann die Genossenschaft mit unbeschränkter oder mit beschränkter Haftung ihrer Mitglieder errichtet werden. Bei unbeschränkter Haftung haftet jede:r Genossenschafter:in für die Verbindlichkeiten der Genossenschaft solidarisch mit dem ganzen Vermögen, im Falle der beschränkten Haftung nur bis zu einem bestimmten, im Voraus festgesetzten Betrag. Die Beschränkung der Haftung auf den Geschäftsanteil ist nur unter gewissen Voraussetzungen, insbesondere bei Konsumvereinen möglich. Welche Haftung die Genossenschafterinnen und Genossenschafter für die Verbindlichkeiten der Genossenschaft trifft, ist im Genossenschaftsvertrag zu vereinbaren. Je nach Zweck der Genossenschaft kann sich daher die Möglichkeit einer Beschränkung der Haftung auf den Geschäftsanteil ergeben oder nicht.

Wer mitmachen will, braucht die Zustimmung der Generalversammlung, der Ein- und Ausstieg selbst ist im Vergleich zum Prozedere in der GmbH einfach.

Die kooperative Struktur ermöglicht den Mitgliedern Flexibilität und die gemeinsame Umsetzung komplexer, größerer Projekte. Daher interessieren sich immer wieder Kreativschaffende für diese Kooperationsform. Die Praxis zeigt aber auch hier, dass die Zusammenarbeit nur klappt, wenn von Anfang an Klartext gesprochen wird und verbindliche Richtlinien gelten.

Verändern und beenden

Wenn sich deine persönliche Situation im Laufe der Jahre verändert, hat das auch Einfluss auf deine beruflichen Ziele und damit auch auf deine Kooperationen. Nimmt beispielsweise die Auftragslage in deiner OG zu, empfiehlt es sich, die Kooperation in eine GmbH umzuwandeln, weil du dadurch nicht mehr als Person mit deinem Vermögen haftest. Die GmbH eignet sich besonders für den Zusammenschluss von Partner:innen, die in der Gesellschaft mitarbeiten, das Risiko aber auf ihre jeweilige Kapitaleinlage reduzieren wollen.

In anderen Fällen kann es notwendig werden, den verbindlichen Rahmen zu ändern, weil die Kooperation kleiner wird. Die Gründe dafür sind vielfältig. Manchmal verändert sich das Angebot deiner Partner:innen und passt nicht mehr zum ursprünglichen Kooperationszweck. Ein anderes Mal fällt die Notwendigkeit einer Zusammenarbeit weg, weil das gemeinsame Vorhaben erfolgreich abgeschlossen wurde. Dazu zählen etwa Bauvorhaben, Kunstprojekte, der Abschluss einer Filmproduktion oder einer Veranstaltungsreihe.

Kreative Menschen verändern sich und wollen mitunter einer Unternehmung mit neuen Partner:innen nachgehen. Auch diese Option soll offenbleiben. In diesen oder ähnlichen Fällen solltest du dir überlegen, ob du bestimmte Agenden an Dritte vergibst, sofern es dazu in eurem Kooperationsvertrag eine Vereinbarung gibt. Ihr könnt die Aufträge natürlich auch auf die verbleibenden Personen aufteilen. Wichtig ist, dass ihr den Verbleib bis dahin erworbener Rechte klärt. Das könnte etwa Nutzungsrechte an einem Urheberrecht oder ein Markenrecht an einem Logo betreffen.

Eine Alternative zur Neugründung eines Unternehmens bzw. von Kooperationen bietet dir auch die Betriebsübernahme. Unternehmen, die am Markt eingeführt sind, bringen dir beim Neustart auch Vorteile:

- Dein unternehmerisches Risiko ist begrenzt und leichter kalkulierbar.
- Du profitierst vom Know-how deiner Vorgänger:innen.
- Du kannst den Kreis an Kund:innen ausbauen.
- Das bestehende Team bringt Erfahrung mit und kennt den Betrieb.

Ausstiegsszenarien

Möglicherweise kommst du zu der Entscheidung, dass es für deinen unternehmerischen Erfolg zielführender ist, die bestehende Zusammenarbeit zu beenden. Auch in diesem Fall empfiehlt es sich, zeitgerecht und wertschätzend Klartext zu sprechen. So könnt ihr gemeinsam jene Schritte gehen, die ihr idealerweise am Beginn eurer Zusammenarbeit vereinbart habt. Dadurch wirst du den Wert eures Kooperationsvertrags zu schätzen lernen. In einer unter Umständen emotional angespannten Situation können heikle Details wie Nutzungsrechte für beide Seiten zufriedenstellend geklärt werden.

Aus der Praxis

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

Bei der Beendigung der unterschiedlichen Rechtsformen müssen gesetzlich geregelte Basisanforderungen erfüllt werden. Darüber hinaus seid ihr in diesen Situationen neben den bereits an früherer Stelle erwähnten Details mit Fragen konfrontiert, die ihr selbst und gemeinsam klären müsst, soweit ihr

diese Punkte nicht schon in eurer Kooperationsvereinbarung oder im Gesellschaftsvertrag geregelt habt.

Fragen, die sich am Ende einer Kooperation stellen

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

Auf einen Blick

Kreative kooperieren in diversen Konstruktionen, die mit unterschiedlichen Rechten, Pflichten, Steuerfragen, Haftungsdetails und dergleichen verbunden sind. Neben Werkvertrag und Dienstvertrag, die sich – im Gegensatz zum echten Dienstvertrag – für befristete Kooperationen eignen, arbeiten viele Kreativschaffende in einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GesbR) an gemeinsamen Projekten. Auch ARGE und Labels, deren Gründung weder großen Aufwand noch Formvorschriften erfordert, sind GesbR. Im eigenen Interesse empfiehlt sich in jedem Fall unbedingt eine schriftliche Vereinbarung im Rahmen eines Kooperationsvertrags! Die Offene Gesellschaft (OG) und die Kommanditgesellschaft (KG) bieten Kreativen ebenfalls den passenden rechtlichen Rahmen für gemeinsame Unternehmungen. Verantwortung und Haftung liegen im Falle dieser Personengesellschaften bei den Gesellschafter:innen persönlich. Für komplexere Kooperationsvorhaben mit höheren Umsätzen eignen sich Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH), Aktiengesellschaften (AG), Genossenschaften und Vereine, die selbst Rechtspersönlichkeit haben.

Zur Vertiefung

Das KAT-Skills-Training gibt dir das Know-how, das deine Zusammenarbeit mit Partner:innen und Kund:innen stärkt. Mit KATja als Lernbegleiterin entdeckst du die Lernstrecken zum Thema Kooperation speziell für die Creative Industries.
www.kreativwirtschaft.at/kooperation

Der Rechtsform-Ratgeber führt online durch die wesentlichen Aspekte Haftung, Vertretungsbefugnisse, Kapitaleinsatz, Gründungskosten und Steuern.
https://ratgeber.wko.at/rechtsform

Eine Zusammenstellung der wichtigsten Informationsblätter für die Wahl der richtigen Rechtsform der WKÖ:
Unternehmensgründung: Wahl der Rechtsform – WKO

Die Wahl der Rechtsform aus steuerlicher Sicht – Einflussfaktoren im Überblick:
Die Wahl der Rechtsform aus steuerlicher Sicht – WKO

Bei der Wahl der passenden Rechtsform sind dir Gründerservice und Rechtsservice der Wirtschaftskammer behilflich.
www.gruenderservice.at

Einen Überblick über die unterschiedlichen Gesellschaftsformen findest du hier:
Welche Gesellschaftsformen gibt es in Österreich? – WKO

Detailinformationen zum Thema Gesellschaft bürgerlichen Rechts:
Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GesbR) – WKO

Alles zum Thema Offene Gesellschaft:
Offene Gesellschaft (OG) – WKO

Weiterführende Informationen zur Kommanditgesellschaft:
Kommanditgesellschaft (KG) – WKO

Detailinformationen zur Gründung einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung:
Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) – WKO

Informationen, Musterstatuten und die notwendigen Formulare zur Errichtung eines Vereins sind auf der Website des Bundesministeriums für Inneres zusammengefasst:
www.bmi.gv.at/609

Weiterführende Informationen zum Thema Genossenschaft bietet auch die Website des österreichischen Genossenschaftsverbandes.
www.genossenschaftsverband.at

Mehr zum Thema Gründung und Übergabe findest du auf der Website der WKO.
Nachfolge: Betriebsübernahme und -übergabe – WKO

Auf der Nachfolgebörse findest du Unternehmen der unterschiedlichsten Branchen aus ganz Österreich, die Nachfolger:innen suchen:
Nachfolgebörse | WKO Firmen-A-Z

In der Steiermark begleitet das Programm „Follow me" Betriebsnachfolgen und -übergaben.
Follow me, Betriebsnachfolge in der Steiermark

Hans Renzler | vervievas.com
Julia Römer | feder-fuchs.at

In Kooperationen arbeiten

Das Leben in Kooperationen ist Beziehungsarbeit, die allen Beteiligten eine wertschätzende Haltung abverlangt. Wenn zwei die gleiche Sprache sprechen, stehen die Chancen gut, dass sie einander auch im Arbeitsstil ergänzen. „Gerade in wirtschaftlich angespannten Zeiten ist die gemeinsame Vision ein wichtiger Motivator", meint der Inhaber einer PR-Agentur. Oder, wie es eine Grafikerin beschreibt: „Wenn vier Leute in vier verschiedene Richtungen ziehen, ist es Chaos und nicht Kreativität."

„Es reicht nicht, nur das Ziel zu kennen", meint eine Unternehmensberaterin, die in Coachings Einblick in kreative Kooperationen gewonnen hat. „Erfolgreiche Kooperationen haben eine gemeinsame Richtung, eine Sprache, eine Ethik. Aber es kann dauern, bis sie sich entwickeln."

Erfolgsfaktoren in Kooperationen: die drei V

- gegenseitiges Vertrauen
- sich verlassen können
- Verantwortung übernehmen

Diese drei V gelten heute auch dann, wenn dein Team über mehrere Städte, Länder oder Zeitzonen verstreut arbeitet. Gerade in der digitalen Zusammenarbeit zeigt sich Verlässlichkeit oft in kleinen Dingen: einer Rückmeldung zur vereinbarten Zeit, einem transparent geteilten Zwischenstand, einem ehrlichen „Ich brauche noch etwas länger".

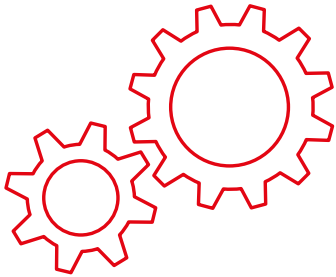
Professionell starten

Der Spagat zwischen Administration und Kreation macht vielen Kreativen zu schaffen – als Soloselbstständigen wie in Kooperationen. Die gute Nachricht: Die Umsetzung gemeinsamer Aufträge klappt meistens dort besonders gut, wo interne Organisation und Aufgabenteilung klar verteilt und kommuniziert sind. Viele Teams in der Kreativwirtschaft arbeiten heute in

kurzen, lebendigen Schleifen: ein gemeinsamer Blick auf den Wochenfokus, kleine Schritte, regelmäßige Zwischenstopps. Dieses agile Arbeiten hilft, flexibel zu bleiben, ohne die gemeinsame Richtung aus dem Auge zu verlieren – und schafft Raum für das, worum es am Ende geht: gute Ideen.

Beziehungsarbeit in Kooperationen

- Startet die Kooperation mit einem Workshop, um Organisation und Aufgabenteilung zu klären. Nutzt dabei gleich die Kompetenzen im Team, zum Beispiel: Erfahrung mit dem Businessplan, Moderationstalent, Expertise in PR-Fragen, Marketing und Vertrieb, kommunikative Fähigkeiten und dergleichen.
- Führt Gespräche auf Augenhöhe! Eure Kooperation profitiert davon, dass ihr die unterschiedlichen Stärken und Perspektiven, die in die Partnerschaft eingebracht werden, wertschätzend aufnehmt.
- Im Konfliktfall empfiehlt es sich, Gespräche an einem neutralen Ort zu führen.
- Rituale tun Beziehungen gut. Nehmt euch von Beginn an Zeit für Begrüßungen, Kaffeepausen oder das Feiern von Geburtstagen und Projektabschlüssen.
- Die Beziehungsarbeit ist nicht immer angenehm und erfordert Mut. Sie macht sich aber erfahrungsgemäß bezahlt. Dadurch entwickelt sich die Bereitschaft, Widersprüche und unklare Spielregeln sofort anzusprechen und nach einer Klärung zu suchen.



Damit Kreativität wachsen kann, braucht es ein Klima, in dem Fehler erlaubt und Fragen willkommen sind. Diese Form der „psychologischen Sicherheit" ist ein stiller Erfolgsfaktor: Sie ermöglicht offene Gespräche, mutige Ideen und ehrliches Feedback – besonders dann, wenn die Zusammenarbeit digital ist und Zwischentöne leicht verloren gehen.

Jede Form der Kooperation – ob ARGE oder GmbH, ob kurzfristig oder über Jahre geplant – ist zunächst als gemeinsames Projekt zu sehen. Greift daher für Aufbau und Entwicklung auch auf die Instrumente des Projektmanagements zurück. Nehmt euch für die Definition eines klaren gemeinsamen Auftrags Zeit. Ihr solltet euer gemeinsames Ziel und den Zweck eurer Kooperation genau kennen und einen Zeit- und Aufgabenplan bestimmen.

Vergesst nicht, die Vereinbarungen zu verschriftlichen, damit ihr klar definierte Spielregeln habt – von der Zusammenarbeit über die Art der Kommunikation bis hin zur finanziellen Absicherung und zum Marketing.

Projektmanagement

- Wer ist wofür zuständig?
- Wer darf was entscheiden?
- Wer organisiert die Kommunikation?
- Wer kümmert sich um die Kommunikation nach außen?
- Nach welchen Kriterien werden Neuzugänge in die Kooperation aufgenommen?
- Wie werden Entscheidungen getroffen? Entscheidet die Mehrheit? Ist euch Konsens wichtig?
- Wie ist der Ausstieg aus der Kooperation geregelt?

In der täglichen Praxis hilft eine gemeinsame digitale Struktur – ein Ort, an dem alles seinen Platz hat. Ob Dateien, Skizzen, Protokolle oder Zwischenstände: Wichtig ist, dass alle wissen, wo sie nachschauen können. Das erspart Diskussionen, vermeidet Doppelgleisigkeiten und schafft ein beruhigendes Gefühl von Überblick.

Digital und analog

Digitalisierung, Mobilität und Vernetzung verändern die klassischen Formen der Zusammenarbeit kontinuierlich. Vor diesem Hintergrund benötigen agile Teams ein neues Mindset und intelligente Tools. Effizientes Wissensmanagement ist aufwendig, aber ihr könnt damit die neuen Technologien professionell und zeitsparend nutzen. Der gleiche Informationsstand und eine kompatible Ausstattung sind dabei wesentlich für die reibungslose Zusammenarbeit.

Wächst das Projektvolumen, stellt sich bald auch die Frage nach der zentralen Datenspeicherung, auf die ihr – je nach Rechtevergabe – zugreifen könnt. Ihr könnt die Daten lokal oder in einer Cloud speichern und dort für alle Beteiligte zugänglich machen. Gerade im Umgang mit Bildern, Texten oder Entwürfen braucht es heute klare Absprachen zum Einsatz von KI-Tools: Welche Daten dürfen wir verwenden? Wo endet Inspiration, wo beginnt Urheberrecht? Und wie halten wir fest, welche Schritte eine KI unterstützt hat? Solche Vereinbarungen schützen euch – und das Vertrauen eurer Kund:innen.

TIPP

Speichern mit System. Bevor die Daten auf den gewählten Speicherort transferiert werden, solltet ihr eine Struktur entwickeln und euch für eine Software entscheiden, mit der ihr gemeinsam an Dokumenten arbeiten wollt – und alles verbindlich vereinbaren. Das beginnt bei der Datenbenennung und geht bis zur Klärung, ob nur finale Daten oder auch vorläufige Versionen zentral gespeichert werden.

Viele kreative Teams arbeiten heute auch asynchron: kurze Videobotschaften, geteilte Boards, Notizen, die im Vorübergehen entstehen. Das entlastet Terminkalender, hält alle im Loop und ermöglicht Zusammenarbeit, auch wenn die Tagesrhythmen unterschiedlich sind.

Viele Kooperationen nutzen heute Messenger-Gruppen – ob WhatsApp, Signal oder Slack-Channels. Sie sind ideal für kurze Abstimmungen, spontane Rückfragen oder das schnelle Teilen von Ideen. Damit sie nicht zum Dauerrauschen werden, lohnt es sich, gemeinsam festzulegen, welche Informationen in den Chat gehören und was besser in E-Mail, Protokoll oder auf euer Projektboard wandert. So bleibt der Überblick erhalten und fühlt sich niemand rund um die Uhr erreichbar. Auch Sprachnachrichten können hilfreich sein, wenn sie kurz gehalten werden oder ein Stichwort im Chat vorangestellt wird. Für komplexe Themen gilt weiterhin: Ein kurzes Gespräch klärt oft mehr als eine lange Chat-Diskussion.

TIPP

Überleg dir, über welchen Kanal du deine Inhalte mit den anderen im Team teilen möchtest. Einmal ist ein E-Mail angebracht, ein anderes Mal bringt ein kurzes Telefonat mehr. Bei einer Videokonferenz könnt ihr eure Notizen gleich im Chat festhalten, die Notizen sind in Echtzeit für alle Beteiligten sichtbar. Ihr könnt die Eckpunkte des Gesprächs auch per E-Mail versenden oder das Team durch Posts auf dem Miro-Board auf dem Laufenden halten. Das erleichtert die gemeinsame Weiterarbeit und ist auch im Streitfall hilfreich.

Eine gute interne Kommunikation lebt immer von Dialog und Feedback, egal ob per E-Mail, Telefon, Teams, oder im direkten Gespräch im Rahmen von Jours fixes oder Meetings. Die Vereinbarung regelmäßiger Treffen ist aber nur dann sinnvoll, wenn sie auch in periodischen Abständen stattfinden, klar strukturiert, moderiert und dokumentiert werden.

„Der elektronische Austausch kann den persönlichen Kontakt nicht ersetzen“, gibt ein Fotograf zu bedenken, der in einer weitverzweigten Kooperation arbeitet. „Emotionen und das Gefühl füreinander bleiben da leicht auf

der Strecke. Verschiedene Standorte, unterschiedliche Fachrichtungen und die Zusammenarbeit zusätzlich zum üblichen Geschäft – das erfordert Disziplin und Motivation von allen Teammitgliedern." Hin und wieder fordert ein Thema Zeit für ein analoges Gespräch – Face to Face. Manchmal dauert es eine Experimentierphase lang, bis der richtige Rhythmus und ein effizientes Format gefunden sind. Hin und wieder ist es notwendig, unterschiedliche Meinungen zu sammeln und den Entwicklungsprozess in einem Protokoll zu dokumentieren. In den meisten Fällen geht es darum, Informationen, Aufgabenteilung und gemeinsame Entscheidungen festzuhalten.

Aus der Praxis

Die Mitglieder eines interdisziplinären Teams, das sich auf Architektur, Design und IT spezialisiert, treffen sich monatlich, um aktuelle Projekte und die Entwicklung der Zusammenarbeit zu besprechen. Da alle in ihrem jeweiligen Homeoffice arbeiten, besuchen sie einander, die Meetings finden also immer bei einer anderen Person aus der Kooperation statt. Auch beim Schreiben des Protokolls wechseln sie einander ab. Termine für die weiteren Treffen vereinbaren sie jeweils drei Monate im Voraus.

Ob digital oder analog, ein Ergebnisprotokoll sollte klare Angaben darüber enthalten, wer wofür Verantwortung trägt und bis wann konkrete Schritte umgesetzt werden. Die wichtigsten Fragen, die ihr beantworten solltet: Wer macht was? Bis wann? Mit welchem Ergebnis? Und was folgt darauf?

Zeit und digitale Freizeit

Gemeinsame Online-Kalender erleichtern die Abstimmung von Terminen und geben Einblick in den jeweiligen Projektverlauf – vorausgesetzt, die Termine sind aktualisiert. Auch detaillierte Tagesprotokolle, etwa bei Ausstellungsaufbauten, und ausführliche Projektdokumentationen gelten als wichtige Schritte in Richtung Professionalisierung, da sie Missverständnis-

sen im Team und in der Kommunikation nach außen, vor allem mit Kund:innen, vorbeugen.

In Zeiten permanenter Vernetzung tust du gut daran, nach den E-Mail- und Telefongewohnheiten der anderen zu fragen. „Wenn ich mich bei längeren Texten konzentrieren muss, will ich nicht dauernd durch Newsletter und andere Mails abgelenkt werden. Ich rufe sie nur zu bestimmten Zeiten ab", erzählt eine Texterin. Die Grafikerin und der Webprogrammierer, mit denen sie zusammenarbeitet, wissen das. Wer sie dringend erreichen will, ruft an.

Gezielte Mailings sind vor allem dann angebracht, wenn mehrere Kreative an verschiedenen Orten an einem Projekt arbeiten. Wenn immer E-Mails an alle gehen, steigt das Risiko, dass sie niemand mehr liest und wichtige Dinge übersehen werden.

TIPP

Zeit für euch und eure Pläne. Langfristige Kooperationen profitieren von Klausuren. Manchmal genügt ein Tag oder ein Wochenende für den Austausch über Zusammenarbeit, Weiterentwicklung der Visionen und Gestaltung der gemeinsamen Kommunikation. Manche Fragen der Produkt- und Organisationsentwicklung nehmen mehr Zeit in Anspruch. Gönnt euch diese Zeit!

Feiern und Rituale

In der Creative Community, wo Leben und Arbeiten immer enger miteinander verbunden sind, steht die Tradition gemeinsamer Rituale hoch im Kurs. Frühstück im Businesscenter, der Freitagslunch oder Get-together bei „Sturm und Maroni" sind mittlerweile in vielen Netzwerken und Kooperationen Fixpunkte im Terminkalender. Im Coworking-Space wird gemeinsam gekocht, gespielt

und gelegentlich gemeinsam Sport betrieben. Einmal jährlich gibt es einen Ausflug im kleineren oder größeren Rahmen – vom Abenteuercamp bis hin zu Fachmessen. Auch dabei sind der Kreativität keine Grenzen gesetzt. Der Gewinn solcher Aktivitäten besteht auch in den Zusatzinformationen, die auf diese Weise zum Vorschein kommen, etwa verborgene Talente und Meinungen, die im Alltag unausgesprochen bleiben. Immer mehr Coworking-Spaces nutzen die kreativen Pausen daher ganz bewusst und gestalten die Innenarchitektur dementsprechend anpassungsfähig.

In digitalen und hybriden Kooperationen haben sich Rituale ebenfalls etabliert – manchmal kleiner, manchmal improvisierter, aber nicht weniger verbindend. Das kann ein gemeinsamer Wochenstart im Videocall sein, ein virtuelles Anstoßen nach einem erfolgreichen Projektabschluss oder eine kurze Runde „Was hat mich diese Woche inspiriert?" im Teamchat. Solche kleinen Anker geben dem Miteinander Struktur und Wärme, auch wenn sich nicht alle täglich im selben Raum bewegen. Viele Teams nutzen digitale Räume inzwischen genauso kreativ wie physische: gemeinsame Playlists, Meme-Wände, Moodboards oder Mini-Retrospektiven, die per Chat oder Whiteboard laufen. Sie schaffen Atmosphäre und Zugehörigkeit und holen ein Stück „Ateliergefühl" in die Online-Welt.

TIPP

Rituale verbinden. Gönnt euch nach einem erfolgreich abgeschlossenen Projekt auch Zeit zum Feiern! Entwickelt gemeinsame Rituale, nehmt euch Zeit für regelmäßige gemeinsame Erlebnisse.

Auszeiten

Selbstständig zu sein heißt auch, die Freiheit zu haben, einmal weniger tun zu können, ohne gleich den Job aufgeben zu müssen. Allein gelingt es schwer, diese Freiheit auszuleben, in der Kooperation sind solche Auszeiten möglich.

Damit ist nicht nur die Zeit zur körperlichen Erholung gemeint, sondern auch Phasen der Weiterbildung oder Neuorientierung und der Besuch von Netzwerkveranstaltungen oder Fachmessen. Den Wert deiner Kooperation wirst du auch in jenen Momenten schätzen, in denen deine Mobilität aus irgendeinem Grund eingeschränkt ist, du keine Zeit für Neuakquise findest und mit dem Back-up der Kooperation dennoch Aufträge umgesetzt werden.

Gerade in der Kreativwirtschaft, in der Projekte oft in Wellen kommen und die eigene Energie eine zentrale Ressource ist, kann ein verlässliches Vertretungsmodell über Erfolg oder Überlastung entscheiden. Teams, die schon im Voraus klären, wer im Notfall einspringt, wer Kund:innen informiert und wie Übergaben funktionieren, gewinnen Sicherheit – und schaffen sich Freiräume, um aufzutanken.

Viele Kooperationen arbeiten inzwischen mit „Arbeitsrhythmus-Absprachen“: Zeiten hoher Verfügbarkeit, Zeiten reduzierter Präsenz und Zeiten, in denen jemand bewusst offline ist. Das nimmt Druck aus dem Alltag und macht sichtbar, dass Auszeiten kein Störfaktor sind, sondern Teil einer professionellen, nachhaltigen Arbeitskultur.

TIPP

Vertretung im Urlaub! Nimm deine eigenen Urlaubstage und die deiner Kooperationspartner:innen genauso wichtig wie Arbeitstage. Informiere die anderen rechtzeitig, organisiere deine Vertretung und vergiss auch nicht, deine Kund:innen über deine Urlaubsvertretung zu informieren. Ein kurzes Übergabedokument, eine klare Zuordnung der „Wer kümmert sich um was?“-Punkte und ein gemeinsamer Kalender, in dem Abwesenheiten vermerkt sind, erleichtern die Organisation enorm. Und: Je selbstverständlicher ihr eure Auszeiten lebt, desto entspannter werden auch eure Kund:innen damit umgehen.

Selbstständige Eltern

Schwangerschaft und Geburt bringen Selbstständige tatsächlich in besondere Umstände. Per Gesetz können sie ihre Elternschaft „frei gestalten". Das bedeutet: Unternehmer:innen können ihre selbstständige Erwerbstätigkeit fortsetzen oder das Gewerbe ruhend melden. Statt Mutterschutz und Väterkarenzgesetz regeln Organisationstalent und soziales Netz die Gestaltung der neuen Situation. Wieder ein Moment, in dem du den Wert eines funktionierenden Netzwerks erkennen wirst, das dir ermöglicht, deine Unternehmen auch weiterzuführen, wenn du zu Hause bleiben musst oder willst.

Gerade in der Kreativwirtschaft, in der viele als Ein-Personen-Unternehmen arbeiten, zeigt sich in dieser Lebensphase besonders deutlich, wie wertvoll Kooperationen sind. Ein verlässliches Netzwerk kann Anfragen übernehmen, Kund:innen informieren, Projekte weiterführen oder administrative Aufgaben abfedern. Kooperation bedeutet hier nicht nur Unterstützung im Tagesgeschäft, sondern auch die Sicherheit, dass dein Unternehmen weiterläuft, während du Zeit für dein Kind hast. Viele Teams entwickeln für diese Phase eigene Modelle: eine rotierende Vertretung, geteilte Deadlines, flexible Aufgabenpools oder auch die temporäre Übernahme bestimmter Tätigkeiten durch Partner:innen. Diese gemeinsam vereinbarten Strukturen sorgen dafür, dass Elternschaft nicht zur beruflichen Zäsur wird, sondern Teil einer tragfähigen Zusammenarbeit.

Betriebshilfe

Externe Unterstützung bringt die Betriebshilfe, die für sozialversicherte Mitglieder der Wirtschaftskammer für die Dauer des Mutterschutzes – acht Wochen vor und acht Wochen nach der Geburt, bei Kaiserschnitt oder Mehrlingsgeburt zwölf Wochen – kostenlos einspringt. Im Krankheitsfall, so er länger als 14 Tage dauert, oder wenn ein längerer Spitalsaufenthalt, eine Therapie und dergleichen notwendig werden, kann ebenfalls die Betriebshilfe einspringen. Die Kosten dafür sind einkommensabhängig. Eine Betriebsunterbrechungsversicherung ersetzt EPU und Kleinstunternehmen im Krankheitsfall den finanziellen Nachteil.

Kooperationen schaffen in solchen Zeiten oft Lösungen, die weit über die formale Betriebshilfe hinausgehen. Während eine Person kreative Arbeit leistet, übernimmt eine andere Projektkoordination oder Kund:innenkontakt – ein Geben und Nehmen, das Vertrauen vertieft und langfristig bindet. Solche Modelle funktionieren besonders gut, wenn sie früh besprochen und klar geregelt sind.

Daher lohnt es sich, innerhalb der eigenen Kooperation bewusst ein unterstützendes Umfeld aufzubauen. Viele Kreativteams entwickeln informelle Tandems, in denen die Mitglieder einander in intensiven Phasen vertreten, oder organisieren flexible Betreuungs- und Arbeitsmodelle in Coworking-Spaces. Selbstständige Eltern berichten immer wieder, dass Kooperationen ihnen nicht nur wirtschaftlich geholfen haben, sondern auch emotional: durch Zugehörigkeit, Verständnis und geteilte Verantwortung.

Zur Vertiefung

Karenz und Kinderbetreuung: „Frau in der Wirtschaft" berät dich bei Fragen, die sich im Zusammenhang mit Elternschaft und Selbstständigkeit stellen.
www.wko.at/site/fiw/start.html

Ein WKO-Online-Ratgeber hilft dir, die passende Variante des Kinderbetreuungsgeldes zu finden.
kinderbetreuungsgeld.wkoratgeber.at

Informationen und eine Übersicht über alle Betriebshilfevereine in den Bundesländern findest du bei der Betriebshilfe der SVS unter dem Suchwort „Betriebshilfe":
www.svs.at

Unter einem Dach

Kreativschaffende, die sich zu einer Kooperation zusammentun, erhöhen ihre Chancen auf unternehmerischen Erfolg nachweislich – wenn die Zusammenarbeit von Anfang an auf klaren Vereinbarungen aufbaut und wesentliche Fragen wie Haftung, Rechtsform und geistiges Eigentum schriftlich beantwortet sind.

Das gilt auch für die Kommunikation nach innen und außen, die „Corporate Language" eurer Zusammenarbeit. Nehmt euch dafür gerade am Beginn Zeit, legt eure Ideen auf den Tisch, tauscht eure Vorstellungen über Design, Wortwahl und Bildsprache aus. So wird es im Alltag eurer Kooperation einfacher, die gemeinsame Sprache zu sprechen, ohne persönliche Authentizität einzubüßen. Glaubwürdigkeit, Kontinuität und Angemessenheit sind dabei drei Prinzipien, die sich im Kontakt nach außen bewähren.

In Zeiten digitaler Sichtbarkeit entsteht der gemeinsame Auftritt oft schon lange, bevor das erste Projekt abgeschlossen ist: über Social Media, Newsletter, Portfolios oder Podcasts. Prüft daher, wie ihr euch online zeigt – einzeln und gemeinsam. Passen eure Profile zueinander? Unterstützen einander eure Kanäle? Ein stimmiger digitaler Auftritt stärkt die Wahrnehmung eurer Kooperation und erhöht eure Reichweite.

Eine gemeinsame Marke

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

TIPP

Bevor ihr konkrete Schritte unternehmt, um einen Firmennamen, Produktbezeichnungen oder Logos als Marke zu schützen, solltet ihr genau überlegen, wofür – also für welche konkreten Waren oder Dienstleistungen – ihr die Marke braucht? Wollt ihr damit im Inland oder am internationalen Markt unterwegs sein?

Viele Selbstständige entschließen sich erst nach Jahren der Kooperation für einen gemeinsamen Namen, manche fahren zweigleisig. „Unser Ziel war es, als Einzelunternehmerinnen erkennbar zu bleiben und dennoch einen gemeinsamen Nenner zu finden", erzählen zwei Grafikerinnen. Einzeln treten sie unter ihrem jeweiligen Familiennamen in Erscheinung, für den gemeinsamen Marktauftritt haben sie ein Kunstwort gewählt, das vorweg kreative und unangepasste Lösungen signalisiert. Auf der Visitenkarte im Web haben alle drei Varianten Platz – die Bürogemeinschaft und jede Einzelunternehmerin für sich. Die drei Domänen teilen sich einen Auftritt. Anfragen werden persönlich an die Unternehmerinnen oder an die gemeinsame E-Mail-Adresse gerichtet.

Moderne Kooperationen nutzen heute oft auch „Co-Branding"-Strategien: zwei oder mehr Marken, die gemeinsam auftreten, ohne ihre Identität zu verlieren. Dies ist besonders dann sinnvoll, wenn die Beteiligten unterschiedliche Zielgruppen oder Märkte bedienen. Ein gemeinsames Logo-Element, eine wiedererkennbare Bildsprache oder ein einheitlicher Claim können bereits reichen, um eine Kooperation sichtbar zu machen, ohne dass jemand den eigenen Namen aufgeben muss.

Auch digitale Touchpoints wollen gepflegt sein: gemeinsame Landingpages, geteilte Social-Media-Templates, abgestimmte Hashtags oder pressetaugliche Beschreibungen erleichtern die Kommunikation nach außen und wirken professionell – selbst bei kleinen Teams.

TIPP

Markenrecherche benötigt spezifisches Know-how, da dir nicht nur idente Bezeichnungen und Marken Dritter gefährlich werden können, sondern auch verwechselbar ähnliche Begriffe. In diesem Fall, aber auch in anderen Fragen rund um die Markenentwicklung lohnt es sich, Expert:innen aus der Kreativwirtschaft zu konsultieren.

Andere Kooperationen präsentieren sich als Kollektiv mit Spezialkompetenzen. Manchmal sind einzelne Mitglieder über individuelle Mailadressen erreichbar, in anderen Fällen werden Interessierte an eine gemeinsame Office-Adresse oder an ein Kontaktformular verwiesen.

Gerade Kollektive, die überwiegend digital arbeiten, entwickeln oft modulare Modelle: Es gibt einen gemeinsamen Markenrahmen, unter dem alle arbeiten, und individuelle Profile, die die individuellen Stärken sichtbar halten. Diese Flexibilität macht es leichter, Projekte anzunehmen, die zur jeweiligen Expertise passen, und gleichzeitig als Team wahrgenommen zu werden.

Reputation im Web

Wie wesentlich die Kommunikation in Wort und Bild ist, zeigt sich spätestens bei der Entwicklung des gemeinsamen Auftritts im Web. Daran werdet ihr nicht vorbeikommen, denn die Reputation eines Unternehmens entwickelt sich zunehmend auf virtuellen Plattformen. Im Zentrum der Online-Media-Architektur steht dabei oft nicht mehr die aufwendige Website, sondern eine Content-Strategie, die die Interaktion mit zentralen und strategisch wertvollen Kontakten über unterschiedliche Kanäle ermöglicht und verstärkt.

Für eure Kooperation bedeutet dies geringere Kosten – auch wenn ihr natürlich Zeit investieren müsst – und mehr Effizienz. Mobile und flexible Technologien vereinfachen und beschleunigen die Kommunikation nach innen und nach außen, hin zu (potenziellen) Kund:innen. Die Voraussetzung dafür ist,

dass ihr das entsprechende Know-how habt. Am Ball bleiben, lautet die Devise. Ihr müsst euch regelmäßig mit den neuen Möglichkeiten und Trends auseinandersetzen, denn die Halbwertszeit sozialer Medien und ihrer Technologien wird immer kürzer.

Viele Kooperationen beginnen daher ihren gemeinsamen Auftritt heute nicht mit einer Website, sondern mit einer Haltung: einem klaren Warum, einem Ton, einem visuellen Gefühl. Dieses Fundament zieht sich dann durch Newsletter, LinkedIn-Beiträge, Instagram-Posts, Podcasts oder kurze Behind-the-Scenes-Videos. Ein stimmiges digitales „Dach" macht euch sofort wiedererkennbar – und für potenzielle Kund:innen und Partner:innen attraktiv.

Auch Suchmaschinensichtbarkeit spielt inzwischen eine wichtige Rolle. Klärt daher, unter welchen Begriffen ihr gefunden werden wollt und welche Inhalte sich dafür eignen. Ein kurzer Blogbeitrag, ein gemeinsames Projekt-Case oder ein Kommentar zu einem Branchentrend kann bereits reichen, um eure Expertise sichtbar zu machen.

Authentizität ist ein entscheidender Faktor für Vertrauen. Zeigt daher ruhig auch kleine Momente aus eurem Arbeitsalltag: den Prozess, das Chaos, das Ringen um die beste Lösung. Hinter jeder Kooperation steckt eine Geschichte – und Geschichten ziehen Menschen an.

Der gemeinsame Auftritt:
Fragen, die ihr klären müsst

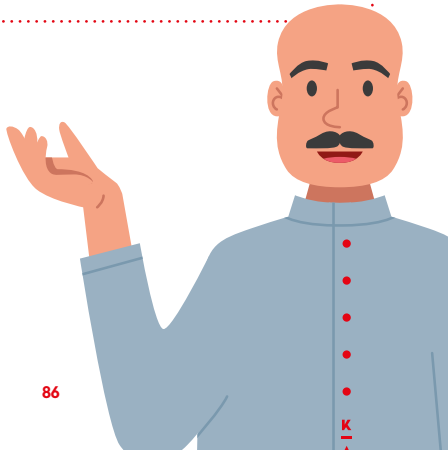
- Was sollen bestehende und potenzielle Kund:innen über eure Kooperation erfahren?
- In welchem Rahmen präsentieren sich die Einzelnen?
- Welchen Platz erhält die gemeinsame Unternehmung?
- Über welche Kanäle soll eure Kommunikation laufen?
- Wer übernimmt die Umsetzung, wer aktualisiert die Seiten?
- Wer entscheidet über die Inhalte?

Viele Teams nutzen für ihren Webauftritt inzwischen modulare Inhalte, die sich leicht in verschiedenen Kanälen wiederverwenden lassen: ein Projekt in

Bildern, ein kurzes Statement, ein Mini-Interview. So entsteht ein lebendiger, ressourcenschonender Kommunikationsfluss – ohne jedes Mal bei null zu beginnen. Auch KI-gestützte Tools können unterstützen: beim Formulieren, beim Strukturieren von Inhalten oder bei der Übersetzung für internationale Zielgruppen. Wichtig ist, dass ihr klar definiert, wie und wann KI eingesetzt wird – und wo die menschliche Handschrift unverzichtbar bleibt. Schließlich lohnt es sich, den gemeinsamen Auftritt regelmäßig zu reflektieren. Was funktioniert? Wo hakt es? Welche Kanäle bringen die besten Kontakte? Ein kurzer halbjährlicher Check genügt oft, um euren Außenauftritt frisch, relevant und strategisch stimmig zu halten.

Auf einen Blick

In Kooperationen arbeiten heißt heute: Beziehungen bewusst gestalten, Rollen und Erwartungen klar regeln und digitale wie analoge Zusammenarbeit so organisieren, dass alle verlässlich und ohne Dauerstress mitziehen können. Wer Auszeiten, Elternschaft, Vertretung, gemeinsame Marke und Webauftritt früh mitdenkt – samt KI-Einsatz, Messenger-Kultur und hybriden Ritualen – macht seine Kooperation widerstandsfähig und sichtbar. Entscheidend ist nicht nur die gute Idee, sondern wie ihr sie gemeinsam lebt, kommuniziert und nach außen erzählt.



Julia Hudler | www.juliahudler.com

Alexander Kowatschitsch | kowatschitsch.com, mental-health-art.net, kokai.at

Krisen und Krisenmanagement

Unternehmenskooperationen ähneln in mancher Hinsicht privaten Beziehungen. „Du verliebst dich, gehst ein Stück des Weges miteinander und trennst dich", meint eine Architektin. Und wie auch frisch Verliebte ungern hören, dass die Liebe einmal enden kann, wollen Selbstständige am Beginn einer geschäftlichen Beziehung oft nicht an schriftliche Verträge denken. Dahinter steckt vermutlich die Befürchtung, die Dynamik und die kreative Entwicklung der Kooperation könnten gebremst werden.

Im Konfliktfall zeigen sich oft unbekannte Seiten der Partner:innen, die dich im ersten Moment möglicherweise überfordern. Tatsächlich ist es bei Kontroversen nicht leicht, in gegenseitiger Wertschätzung Lösungen zu finden. Die Situation verlangt Bereitschaft, Mut, Übung und beginnt damit, dass jede:r für sich nach den Ursachen sucht: Gibt es Sachargumente, die ins Treffen geführt werden, oder sind es vielmehr emotionale Gründe? Liegt es am unterschiedlichen Temperament oder am Kommunikationsstil?

Konflikte sind oft ein Nebenprodukt von Tempo, Leidenschaft und starker Identifikation mit der eigenen Arbeit. Viele Spannungen entstehen nicht, weil Menschen nicht harmonieren, sondern weil Fristen drücken, Erwartungen unklar bleiben oder Feedback zu spät kommt. Gerade in hybriden oder digitalen Kooperationen fehlen Zwischentöne, die im analogen Miteinander selbstverständlich wären – ein kurzer Blick, ein Schulterzucken, ein Lächeln. Daher lohnt es sich, Konflikte früh anzusprechen, bevor sie sich in Chatnachrichten oder Projektdokumenten festsetzen.

TIPP

Ich-Botschaften: Wechsle vom vorwurfsvollen Du zum offenen Ich. So bringst du deine eigenen Gefühle und Bedürfnisse offen zum Ausdruck, ohne dein Gegenüber zu beschuldigen oder zu kritisieren. Das bedeutet in der Praxis konkret: „Ich bitte dich, mir jetzt zuzuhören und deine Anmerkungen später zur Sprache zu bringen. Ist das akzeptabel für dich?“ anstelle von: „Du unterbrichst mich schon wieder! Nie lässt du mich ausreden!“.

Versucht einander trotz unterschiedlicher Standpunkte zuzuhören. Dadurch kommen die tatsächlichen Ursachen für den Konflikt eher zum Vorschein: zum Beispiel unterschiedliche Ergebniserwartungen, Ziele oder Schwerpunktsetzungen, die nur vermeintlich dieselben waren. Mitunter ist es auch die unterschiedliche Auslegung vertraglich geklärter Details, die – je nach Temperament – heiße Wortgefechte oder eisiges Schweigen verursachen.

Teams, die regelmäßig Mini-Retrospektiven durchführen – kurze Rückblicke auf Zusammenarbeit, Rollen, Erwartungen – stellen fest, dass Konflikte weniger eskalieren. Ein einfacher Dreisatz hilft: Was lief gut? Was hat irritiert? Was ändern wir beim nächsten Mal? Diese kleine Routine verhindert, dass sich Missstimmungen im Hintergrund ansammeln.

Aus der Praxis

Unklare Rollenverteilung sorgt für Missstimmung. „Anfangs haben wir uns keine Gedanken über unsere Rollen gemacht“, erzählt der Gründer einer Werbeagentur. Die Aufteilung in Alphatier und Teamplayer wurde erst später sichtbar und verursachte Streit, als einer die Führungsposition für sich beanspruchte und die Übrigen die Gefolgschaft verweigerten. Der Konflikt wurde gelöst, indem die Stärken der Einzelnen besprochen und die Rollen neu definiert wurden.

Das bringt Ärger!

- „Du machst ja nur, was du willst!“ (widersprüchliche Interessen der Beteiligten)
- „Noch immer nicht fertig? Schon wieder frei!?“ (unterschiedliche Werte und Zeiteinteilung in der Arbeitsweise)
- „Gar nicht komisch!“ (Sprache und Scherze, unterschiedliche Kommunikationsstile bzw. unausgesprochene Abwertungen)
- „Immer ich!“ (unklare Aufgabenverteilung)
- „Alles meins!“ (unterschiedliche Arbeitsstile insbesondere bei der Teilung von Büroräumlichkeiten)
- „Das hält ja keiner aus!“ (Zimmerlautstärke, Hintergrundmusik und Rauchverbot – unterschiedliche Bedürfnisse für die Konzentration bei der Arbeit)
- „Und wer sind die da?“ (Nichterkennen gruppendynamischer Prozesse)
- „Es passt schon so.“ (persönliches Bemühen, Konflikte zu vermeiden)

Hinzu kommen heute digitale Stolperfallen: zu viele Nachrichten in Gruppenchats, fehlende Reaktionssignale („Hat das jemand gelesen?“), ruckelige Videocalls oder schlecht dokumentierte Vereinbarungen. Kleine technische Missverständnisse können große emotionale Wirkung haben – besonders, wenn der Druck im Projekt hoch ist. Unzufriedenheit und Zündstoff für Konflikte entstehen auch, weil im Tagesgeschäft oft die Zeit für den Blick nach außen für Visionäres, für die Weiterentwicklung der eigenen Strategien oder für die Gestaltung des gemeinsamen Webauftritts fehlt. Es werde zwar gearbeitet, aber da sei das Gefühl, auf der Stelle zu treten, erzählen viele Kreative trotz guter Geschäftsentwicklung.

Aus der Praxis

„Nach unserer Bürogründung waren wir recht erfolgreich und haben einen Preis nach dem anderen gewonnen. Wir haben viel gearbeitet, aber bald machte sich eine spürbare Unzufriedenheit breit", erzählt ein Architekt. „Warum, wusste niemand so genau." Durch äußere Mithilfe kam der Teamgeist zurück. Eine Unternehmensberaterin begleitete die Mitglieder des Kollektivs, sodass sie gemeinsam einen klaren Fokus, eine Identität und einen darauf abgestimmten Firmennamen fanden, der auch neue Unterscheidungsmerkmale aufnahm. Die Investition hat sich gelohnt, meinen die Beteiligten im Nachhinein. „Nachdenk- und Vordenkphasen benötigen Zeit und professionelle Begleitung, die schafft man selbst im operativen Alltagsgeschäft nicht." An der Weiterentwicklung der Vision in Praxis und Forschung wird nun konsequent gearbeitet. Um dafür Zeit zu schaffen, wurde ein Gesellschafter sukzessive vom Projektgeschäft entlastet und kümmert sich verstärkt um die Organisationsentwicklung.

Schritte zur Konfliktlösung

- Abkühlen! Nehmt euch Zeit.
- Sucht einen Ort, der allen Beteiligten zusagt.
- Vereinbart wertschätzende Kommunikation. Lasst einander aussprechen.
- Sammelt Argumente, ohne zu bewerten.
- Vermeidet Befehle, Ratschläge und Killerphrasen.
- Versucht, sachlich zu argumentieren.
- Schafft Raum für Emotionales.
- Vermeidet Rechtfertigungen und Verallgemeinerungen.
- Sucht nach Lösungen, nicht nach Schuldigen.
- Versucht, das Thema aus der Perspektive der anderen zu betrachten.
- Versucht, Gemeinsamkeiten bei den Wünschen herauszufinden.
- Entwerft gemeinsam verschiedene Zukunftsszenarien.

Manchmal hilft auch eine neutrale Moderation: eine Person aus dem Netzwerk, ein befreundeter Coach oder jemand, der die Gruppe gut kennt, aber

nicht Teil der Kooperation ist. Externe Perspektiven schaffen Klarheit, wo sich intern alles im Kreis dreht.

Eine Krise impliziert immer einen Wendepunkt; darin liegt auch ihre Chance. Die Prüfung der Ursachen, wie es dazu gekommen ist, und das Auflisten der wichtigsten gemeinsamen Interessen, alternativer Lösungsoptionen sowie möglicher Widerstände ebnet den Weg für die Konfliktlösung. Kommt man selbst auf keinen grünen Zweig, kann eine Wirtschaftsmediation helfen, sachliche Lösungen bei unterschiedlichen Standpunkten zu finden und so einen Konflikt zu beenden.

Ende und Neuorientierung

Die Gründe für das Ende von Kooperationen sind so vielfältig wie die Motive für einen Beginn. Kooperationen sind als gemeinsame Prozesse zu verstehen. Manchmal endet die Zusammenarbeit, weil ein Projekt abgeschlossen oder das Vereinsziel erfüllt ist. Manche Kooperationen scheitern bei der ersten Hürde, weil die vorhandenen Kompetenzen nicht den Anforderungen entsprechen, bei anderen stellt sich heraus, dass die eigenen Unternehmensziele in der Kooperation nicht erreicht werden können. Veränderte Geschäftsfelder, ausgekühlte Beziehungen oder enttäuschte Erwartungen – wie auch immer, eines steht fest: Ihr werdet von der Zeit profitieren, die ihr am Anfang eurer Zusammenarbeit in schriftliche Vereinbarungen investiert habt. Denn bekanntlich fällt es in guten Zeiten leichter, über Geld, Rechte und Aufgabenverteilung zu sprechen, als in Zeiten, in denen finanzielle Schwierigkeiten die persönlichen Beziehungen ohnehin belasten.

In jedem Fall profitieren beide Seiten im Hinblick auf weitere Projekte davon, dass Erfahrungen evaluiert, positive Entwicklungen und Defizite beim Namen genannt werden.

Aus der Praxis

Ein Kooperationsprojekt zerfiel, weil ein Designer sich von den anderen ausgenutzt fühlte. Er wollte die Organisation nicht mehr alleine übernehmen, die anderen waren nicht bereit, neben der Entwurfsarbeit zusätzliche Ressourcen zu investieren, und der schwelende Konflikt eskalierte vollends, als es um die Aufteilung der gemeinsam gekauften Infrastruktur ging. Der Designer bezeichnet all dies als Lehrgeld: „Jetzt arbeite ich wieder in einer Bürogemeinschaft, die Aufgaben und die Entscheidungsfindung sind aber klar geregelt, und meine Organisations- und Akquisearbeiten werden prozentuell abgegolten. Und alles erfolgt schriftlich!"

Die Zeit danach

Spätestens bei der Trennung, besser aber schon vor Beginn der Zusammenarbeit solltet ihr unbedingt folgende Fragen klar und schriftlich beantwortet haben:

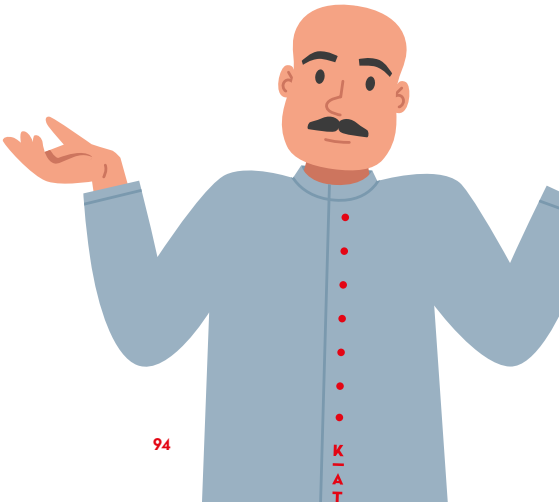
- Wer darf das Logo nutzen?
- Wie geht ihr mit dem Urheberschutz um?
- Wer betreut die gemeinsamen Kund:innen weiter? Wer informiert sie, und wie lautet die Sprachregelung für die neue Situation?
- Wie wird die Kooperation künftig in euren Unternehmensgeschichten dargestellt?
- Wie geht ihr mit Referenzen aus der gemeinsamen Zeit um?
- Soll der Arbeitsbereich geteilt werden?
- Wird die Infrastruktur bewertet und gegenseitig abgelöst?
- Wie geht ihr mit gemeinsamem Eigentum, gemeinsam entwickelten Produkten und Dienstleistungen um?
- Sind Abschlagszahlungen zu vereinbaren?

Manchmal braucht es einen offiziellen Schlusspunkt, der gemeinsam gesetzt wird. Ein Ende mit Schrecken ist auch in beruflichen Partnerschaften einem Schrecken ohne Ende vorzuziehen. Wenn du rechtzeitig die Bremse ziehst

und ihr im Guten auseinandergeht, ist dies auch Anlass, einen symbolischen Akt zu setzen, etwa mit einem Glas Sekt anzustoßen und einander alles Gute zu wünschen. Denn irgendwann begegnen Menschen einander im privaten oder beruflichen Umfeld wieder und sind dann vielleicht im Nachhinein sogar stolz auf frühere Zeiten.

Auf einen Blick

Krisen in Kooperationen entstehen oft durch Tempo, unklare Erwartungen und digitale Missverständnisse – nicht durch mangelnde Harmonie. Wer Konflikte früh anspricht, Rollen klärt und regelmäßig gemeinsam reflektiert, kann Reibung in Weiterentwicklung verwandeln. Und falls eine Zusammenarbeit endet, helfen klare Vereinbarungen, damit der Abschied fair und die Tür offen bleibt.



Michaela Gutmann | www.kreativwirtschaft.at
Marie-Theres Zirm | www.cardamom.at

Impressum

Medieninhaberin, Herausgeberin und Verlegerin
Kreativwirtschaft Austria
Wiedner Hauptstraße 63, 1045 Wien
kreativwirtschaft@wko.at
T. +43 (0) 5 90 / 900 4000
www.kreativwirtschaft.at/impressum

Kreativwirtschaft Austria
Die Kreativwirtschaft Austria, kurz KAT, hat ein umfangreiches Angebot für den wirtschaftlichen Erfolg der Kreativwirtschaft und ihre branchenübergreifende Vernetzung in der Wirtschaft. Die Kreativwirtschaft Austria vertritt in Österreich und der Europäischen Union als Teil der Wirtschaftskammer die Interessen der Kreativwirtschaft und setzt sich für die Sichtbarkeit kreativwirtschaftsbasierter Leistungen ein. Das Kreativwirtschaftshandbuch wurde mit Unterstützung des Bundesministeriums für Wirtschaft, Energie und Tourismus und der Wirtschaftskammer Österreich erstellt.

Projektleitung und Redaktion
Michaela Gutmann, Kreativwirtschaft Austria

Text: Nina Popp, Marie-Theres Zirm
Überarbeitung 4. Auflage: Michaela Gutmann
Layout & Character-Illustration: cardamom.at
Lektorat: Martin Thomas Pesl
Barrierefreiheit: René Andritsch

Fotos
Seite 4: Alexander Wieselthaler
Seite 18: cardamom
Alle anderen: Salon deluxe

Für dich und deine Ideen!

„Die Gesellschaft der Kreativen“ ist Teil einer Serie maßgeschneiderter Handbücher der Kreativwirtschaft Austria für den unternehmerischen Alltag von Kreativschaffenden.

- „Das Handwerk der Kreativen“ bietet praxisnah aufbereitete Informationen zu unternehmerischen Skills, Steuern und Recht.
- „Die Marke der Kreativen“ liefert Erklärungen rund um das Thema geistiges Eigentum.
- „Das Kapital der Kreativen“ informiert über Finanzierungsmöglichkeiten für Kreative und bietet mit dem Förderleitfaden eine Übersicht über nationale, regionale und europäische Förderungen.
- „Die Gesellschaft der Kreativen“ hilft bei Fragen zum Thema Kooperationen.
- „Die Kund:innen der Kreativen“ gibt Praxisbeispiele, Tipps und Tools für die Abwicklung von Aufträgen und die erfolgreiche Zusammenarbeit mit Kund:innen.
- „Das Angebot der Kreativen“ geht auf die Kund:innenanforderungen ein, die sich für Kreative aus der digitalen, ökologischen und gesellschaftlichen Transformation ergeben.

4., aktualisierte Auflage

© 2026 Kreativwirtschaft Austria
Verlags- und Herstellungsort: Wien

Sämtliche Angaben in dieser Publikation erfolgen trotz sorgfältiger Bearbeitung und Kontrolle ohne Gewähr. Eine etwaige Haftung der Herausgeberin oder der Verfasserinnen ist ausgeschlossen. „Die Gesellschaft der Kreativen“ ist barrierefrei.

Ein Handbuch der Kreativwirtschaft Austria Für dich und deine Ideen!

K Kreativwirtschaft
A Austria
T