K
A
T

Die Kund:innen der Kreativen

Für dich und deine Aufträge!

Die Kund:innen der Kreativen
Für dich und deine Aufträge!

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

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

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

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

Die Kreativwirtschaft Austria

Inhaltsverzeichnis

Die Erwartungen der Kund:innen 9

Ideen sind das Wertvollste 10
Strategische Beratung und Verständnis für Geschäftsmodelle 11
Vertrauen und Mehrwert 12
Entlastung und Zuverlässigkeit 12
Flexibilität 13
Realisieren von Ideen 14
Erfüllung des Auftrags 14

Welche Kund:innen passen zu mir? 17

Marktcheck 18
Kund:innenkunde 19

Beauftragt werden 44

Ein Angebot legen 44
Der Pitch – ein besonderes Angebot 52
Pingpong 60
Annahme des Angebots 61

Zeit der Zusammenarbeit 67

Alles klar? 67
Definierte Kommunikationswege: wer mit wem? 68
Klares Briefing 69
Zeitplan 73
Kommunikation und Erreichbarkeit 75
Konstruktives Feedback 76
Neue Wege gemeinsam gehen 77

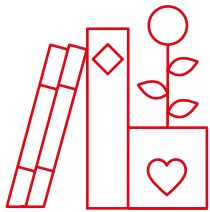
In guten wie in schlechten Zeiten 84

Professioneller Umgang mit Konflikten 84
Eine gemeinsame Sprache finden 85
Reinigende Worte 87
Money, money, money 88
Auftrag abgeblasen 90
Der Auftrag kann nicht umgesetzt werden 91
Lieferverzug 91
Gewährleistung und Schadenersatz 92
Kund:innen werden insolvent 93
Getrennte Wege 95

Auftrag erledigt 99

Zahlungsverzug und Mahnwesen 102
Nachbesserungen 104
Ein würdiger Abschluss 104
Wertschätzung 105
Bilanz ziehen 106
Kund:innenbindung 107
Folgeaufträge sichern 107
Mehrwert schaffen 108
Eigene Methoden entwickeln 110
Eigene neue Produkte entwickeln 113

Impressum 117



Alina Linderruth
www.textory.at

Die Erwartungen der Kund:innen

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

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

Was Kund:innen wichtig ist

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

Der Sechste Österreichische Kreativwirtschaftsbericht belegt eindrucksvoll: Die Kund:innen sind mit den Leistungen der Kreativen sehr zufrieden. Die beauftragenden Unternehmen schätzen an den Kreativschaffenden be-

sonders, dass sie hohe Qualität und fachliche Kompetenz mit dem flexiblen Eingehen auf ihre spezifischen Wünsche kombinieren und gleichzeitig neue Sichtweisen einbringen.

Ideen sind das Wertvollste

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

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

TIPP

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

Strategische Beratung und Verständnis für Geschäftsmodelle

Auch wenn Auftraggebende gerne in die Gestaltung involviert sind, wünschen sie sich letztlich Orientierung und Sicherheit im kreativen Prozess. Und genau hier kommt das Know-how der darin ausgebildeten und erfahrenen Kreativprofis ins Spiel. In großen Unternehmen können sich Produkt-, aber auch Marketing und Medienverantwortliche, die eigene Kompetenzen einbringen, etwa bei internen Diskussionen auf die Kompetenz externer Agenturen berufen und so ihren Argumenten Kraft verleihen. Es ist dann eben mehr als bloß eine „persönliche" Meinung. Bei kleinen Unternehmen spielt die extern zugekaufte Kreativkompetenz eine große Rolle, da diese häufig über keine eigene „Verkaufsabteilung" verfügen.

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

Die Kund:innen erwarten sich von den Kreativen, dass sich diese in ihr Geschäftsmodell hineinversetzen und die Kreativleistung nicht zuletzt als Beitrag zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des beauftragenden Unternehmens anbieten. Einerseits setzt dies das Verstehen betriebswirtschaftlicher Zusammenhänge, andererseits andere Schwerpunkte in der Kommunikation mit den Kund:innen voraus, denn am besten werden sie bereits beim Erstgespräch gezielt nach ihrem Businessmodell befragt.

Vertrauen und Mehrwert

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

Auftraggebende haben häufig Schwierigkeiten, den Nutzen von Kreativleistungen für das eigene Unternehmen richtig einzuschätzen. Es ist also zugleich Chance und Aufgabe der Kreativen, in ihrem Angebot den Umfang der nötigen Leistungen und den Produktions- und Finanzierungsverlauf zu beschreiben: Wohin genau fließen die Kosten für Beratung, Kreation, Herstellung und notwendige Verwertungsrechte? Oft hängt das maßgeblich vom inhaltlichen, technischen und kreativen Anspruch ab. Am besten funktioniert es, wenn die Kreativen die Sprache der jeweiligen Kund:innen sprechen. Indem der betriebswirtschaftliche Nutzen der Investition in die Kreativleistung hervorgehoben wird, können die Kreativunternehmer:innen Vertrauen schaffen.

Entlastung und Zuverlässigkeit

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

Wenn manche Kund:innen involviert sein möchten, etwa indem sie den Text für einen Folder selbst zuliefern, ist ihnen oft nicht ganz klar, dass damit eine Menge Arbeit verbunden ist. „Jetzt habe ich eine Agentur und muss erst alles selbst machen“, hört eine Kreative Kund:innen in solchen Situationen sagen.

In diesem Fall muss mit den Kund:innen geklärt werden, wie involviert sie tatsächlich sein wollen und können. Kund:innen reagieren auch verärgert, wenn sie von Kreativzuliefernden bei unvorhergesehenen Problemen plötzlich zur Mitarbeit in der Umsetzung von Projekten „eingeteilt" werden. Um dies zu vermeiden, ist eine klare Aufgabenabgrenzung zwischen den Auftraggebenden und dem Dienstleistungsportfolio der Auftragnehmenden essenziell. Ein Prozess zur Kombination des unternehmensspezifischen Know-hows der Auftraggebenden mit jenem der Kreativen sollte gemeinsam beschlossen werden, denn ein dialogischer Prozess und die Vorbereitungsphase bestimmen den Erfolg einer Zusammenarbeit.

TIPP

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

Flexibilität

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

Wie viel Flexibilität von den Auftragnehmenden erwartet wird, hängt vom Usus der Branche und nicht zuletzt von der Marktmacht der jeweiligen Kund:innen ab.

Realisieren von Ideen

Ist eine innovative Idee bei den jeweiligen Auftraggebenden bereits vorhanden, stellt sich die Frage, wie sie umgesetzt werden kann, um damit auf dem Markt erfolgreich zu sein. Faktoren wie Verkaufbarkeit, das Erfüllen von Bedürfnissen auf dem Markt und Nützlichkeit spielen bei der Entwicklung einer Idee zur Serienreife gemeinsam mit den Kund:innen eine große Rolle. Von der Kreativleistung wird dabei nicht nur eine gelungene Gestaltung, sondern auch das Liefern von Lösungsansätzen erwartet, die dem wirtschaftlichen Erfolg für die Auftraggebenden und dem maximalen Nutzen von deren Kund:innen optimal dienen.

Erfüllung des Auftrags

Ganz grundsätzlich muss festgehalten werden: Wenn Kund:innen einen Auftrag vergeben, erwarten sie sich vor allem eines: die vereinbarungsgemäße Erfüllung des Auftrags. Das ist es auch, was ihnen rechtlich zusteht. Im Gegensatz zu Anstellungsverhältnissen, bei denen in einem festgelegten Rahmen ein Bemühen während der festgelegten Arbeitszeit geschuldet wird, müssen Selbstständige, die einen Werkvertrag mit ihren Kund:innen haben, ein fertiges Werk in der vereinbarten Qualität liefern, nicht mehr und nicht weniger. Ein reines Bemühen, und sei es noch so groß, reicht hier nicht aus.

Auf einen Blick

Kund:innen haben hohe Erwartungen an Kreativprofis: Sie wünschen sich Ideen, die ihr Business voranbringen, und Partner:innen, die beraten, mitdenken und den Prozess klar strukturieren. Vertrauen, Verlässlichkeit und Flexibilität sind Pflicht, genauso wie das Verständnis für ihr Geschäftsmodell. Deine Leistungen sollen nicht nur inspirieren, sondern echten Mehrwert schaffen. Am Ende zählt: Qualität liefern, Haltung zeigen und lösungsorientiert Ideen auf den Punkt bringen.

Zur Vertiefung

Mehr zum Thema Kund:innenbedürfnisse findest du im KAT-Handbuch „Das Angebot der Kreativen“.
www.kreativwirtschaft.at/AngebotderKreativen

Das Geschäftsmodell deiner Kund:innen verstehen: Mit den Transformationsleitfäden erhältst du Insights über mehr als 30 Kund:innenbranchen aus Handel, Tourismus, Handwerk und Gewerbe mit dem maßgeschneiderten Know-how von Kreativprofis.
www.wko.at/transformation/transformationsleitfaeden

Was Soloselbstständige von den Creative Industries brauchen, findest du auf der KAT-Serviceseite für Solo-Entrepreneurs.
www.kreativwirtschaft.at/creative-transformation-epu

Die Needs deiner Kund:innen im Wintertourismus und das passgenaue Kreativ-Know-how zur Transformation der Unternehmen findest du auf der KAT-Serviceseite „Wintertourismus reloaded“.
www.kreativwirtschaft.at/wintertourismus-reloaded

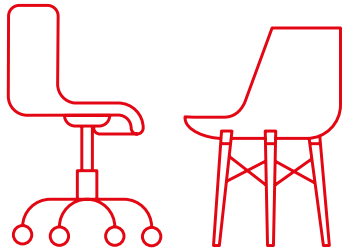
Wie du Unternehmen in der Wertschöpfungskette Food mit neuen, anderen Zugängen darin unterstützen kannst, transformative Lösungen zu finden, zeigt dir die KAT-Serviceseite „Gamechanger Energie“.
www.kreativwirtschaft.at/gamechanger-energie

Tobias Zucali | www.mkrz.at
Christian Heuegger-Zirm | www.cardamom.at

Welche Kund:innen passen zu mir?

Die Frage „Für wen will ich arbeiten – und kann ich davon gut leben?“ begleitet dich nicht nur bei der Gründung, sondern immer wieder im Laufe deiner Selbstständigkeit. Sie ist entscheidend für deine Positionierung und für ein Geschäftsmodell, das trägt. Magst du große Unternehmen mit komplexen Projekten oder lieber kleine, persönliche Aufträge? Arbeitest du gerne für Agenturen, die den Endkund:innenkontakt übernehmen, oder willst du selbst nah dran sein? Diese Klarheit hilft dir, deine Stärken im Kund:innenkontakt zu erkennen und gezielt Akquise zu betreiben.

Die Wahl deiner Zielgruppe hängt von persönlichen Vorlieben, strategischen Überlegungen und branchenspezifischen Gegebenheiten ab. Ein Hochzeitsfotograf stellt sich andere Fragen als eine Spezialistin für 3D-Animation. Doch egal, was deine genaue Tätigkeit ist, du brauchst ein Bewusstsein dafür, wen du erreichen willst. Das erhöht die Chance, dass du dich tatsächlich in diese Richtung entwickelst. Dazu gehört auch, die Medien und Kommunikationswege deiner Kund:innen und deren Zielgruppen zu kennen – und wie du deine Botschaft dort wirksam platzierst.



Aus der Praxis

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

Marktcheck

Ein Geschäftsmodell zu entwickeln, bedeutet, Klarheit über das eigene Angebot und die Zielgruppe zu gewinnen: Wer soll meine Produkte und Leistungen kaufen? Wer hat einen Nutzen davon und ist bereit, dafür zu bezahlen? Wo finde ich meine Kund:innen? Sind sie eher online und daher weltweit zu finden oder regional im Umfeld meines Unternehmensstandorts? Andererseits kann der Markt auch nach Branchen analysiert werden: Diese können vor allem im Bereich Handwerk und Produktion oder in Beratung und Training angesiedelt sein.

TIPP

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

Kund:innenkunde

Bevor du dich für bestimmte Kund:innentypen entscheidest, lohnt sich ein Blick auf die Realität der Kreativwirtschaft: Die meisten Kreativleistungen werden im Business-to-Business-Bereich (B2B) erbracht – rund zwei Drittel deiner Aufträge kommen von Unternehmen. Etwa 30 Prozent entfallen auf Privatpersonen und den öffentlichen Sektor, weitere zehn Prozent auf Vereine, Verbände und Initiativen. Das prägt nicht nur deine Akquise, sondern auch deine Kommunikation und dein Angebot.

Die zentrale Frage lautet: Welche Kund:innen passen zu dir – und zu deinem Geschäftsmodell? Große Unternehmen bieten Sicherheit und Folgeaufträge, kleine Unternehmen oft mehr Nähe und Entscheidungsfreude. Kreative Netzwerke wiederum eröffnen spannende Kooperationen. Jede Kund:innengruppe bringt Chancen und Herausforderungen mit sich – von Budgetfragen über Entscheidungsstrukturen bis hin zu Verhandlungsspielräumen.

Wer diese Unterschiede kennt, kann gezielt entscheiden, wo er oder sie sich positioniert. Im Folgenden findest du die wichtigsten Kund:innentypen mit ihren Pluspunkten und Druckpunkten – damit du einschätzen kannst, welche Beziehungen für dich langfristig sinnvoll sind.

Kleine Unternehmen

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

Pluspunkte

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

Druckpunkte

- Viel Arbeit, weniger Geld: Klein ist nicht gleichbedeutend mit weniger Arbeit. „Der Aufwand ist ähnlich, manchmal ist er sogar größer, weil im Unterschied zum Konzern ein kleines Unternehmen keine Marketingabteilung hat, die Kreativaufträge am laufenden Band betreut und professionell abwickelt", sagt ein Agenturchef. Zugleich kann bei Aufträgen für kleinere Unternehmen oft nur ein kleiner Umsatz erwirtschaftet werden. Ausschließlich kleine Unternehmen zu betreuen, kann deshalb für den Kreativbetrieb zur Gefahr werden, zumal eine Standardisierung von Leistungen, die für kleine Kund:innen erbracht werden, nicht immer umsetzbar ist.
- Trügerische Nähe: Zwei Kleinunternehmen begegnen einander auf Augenhöhe, dennoch ist eine Abgrenzung zur Kundschaft nötig. Nur weil zwei Kleinstunternehmen eine Geschäftsbeziehung eingehen, bedeutet das nicht, dass sie im gleichen Boot sitzen. Es gilt, gleich professionell mit Kleinunternehmen zu agieren wie mit Konzernen.

TIPP

Vereine, Verbände, Initiativen müssen und wollen oft mit kleinen Budgets viel erreichen. Bevor du also ein Angebot für einen Verein oder eine Initiative legst, frag lieber gleich nach dem Finanzrahmen. Auf dieser Basis kannst du den Auftrag durchrechnen.

Großkund:innen

Deutlich anders gestaltet sich die Auftragsabwicklung für Großkund:innen. Kreative haben zumeist mehr als eine Ansprechperson, die Prozesse sind komplexer. Hinzu kommt: Kreative stoßen in der Beziehung mit großen Unternehmen auf ganz andere Strukturen. Dazu zählen eine hauseigene Rechtsabteilung und fixe AGB, die den Verhandlungsspielraum bei der Vertragsgestaltung, etwa in der Frage der Nutzungsrechte, stark einengen. „Wir

haben einen Standardvertrag. Kleinere Kund:innen schicken das meist anstandslos unterfertigt zurück, bei großen läuft das natürlich anders. Schicken wir einen Vertrag etwa zu einem internationalen Medienkonzern, können wir sicher sein, dass wir nicht den gleichen Text zurückbekommen werden", sagt der Chef einer Webdesignagentur.

TIPP

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

Bei Großkund:innen muss von Anbeginn darauf geachtet werden, dass Entscheidungsstrukturen transparent sind und Meetings strategisch geplant werden. „Geht es um eine für das Projekt wichtige Entscheidung, müssen alle relevanten Personen am Tisch sitzen", sagt eine Labelinhaberin. Im Konzern trifft eben nicht der Chef oder die Chefin sämtliche Entscheidungen, dafür sind oft mehrere Besprechungen mit mehreren Leuten notwendig. Eine Multimediaunternehmerin beschreibt das so: „Bei großen Kund:innen spielen generell mehr Faktoren mit, da gibt es im Hintergrund viel mehr Verstrickungen und Ebenen, die da mitentscheiden und mitdenken. Und das muss berücksichtigt werden."

Das kann mitunter dazu führen, dass sich bei einer gemeinsamen Besprechung bereits ausgemachte Dinge wieder ändern. Deshalb ist es umso wich-

tiger, in der Geschäftsbeziehung mit Großkund:innen für maximale Transparenz zu sorgen. Gesprächsnotizen oder Protokolle nach Besprechungen sind grundsätzlich empfehlenswert, im Umgang mit großen Kund:innen sollte die Dokumentation des Projekts lückenlos sein.

TIPP

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

Pluspunkte

- Sicherheit: Großkund:innen, die ein gewisses Auftragsvolumen zu vergeben haben, bieten ihren Auftragnehmer:innen damit ein Maß an Sicherheit. Dadurch wird das Risiko für Kreativunternehmer:innen kalkulierbarer, ihr Einkommen planbarer.
- Folgeaufträge: Was für Großkund:innen spricht: Es gibt immer etwas zu tun. Und sind sie zufrieden, kommen sie zumeist wieder. Daraus kann sich eine langfristige Geschäftsbeziehung entwickeln. Beim Kreativunternehmen kann dies für eine Grundauslastung sorgen, die Auftraggebenden genießen im Gegenzug Stammkund:innenstatus. „Für meine Stammkund:innen lege ich die Latte sehr hoch, denn sie sind es schließlich von mir gewohnt, dass ich sehr schnell arbeite und sehr gute Qualität abliefere. Da habe ich selbst einen Standard geschaffen, dem ich zumindest genügen muss", sagt eine Grafikdesignerin.
- Große Namen: Ein nicht zu unterschätzender Pluspunkt großer Kund:innen ist ihr oft klingender Name. Kreative machen nicht zuletzt durch ihre Kund:innen Karriere. Ein paar Namen, die alle Welt kennt, machen sich gut im Portfolio und auf der Website Kreativer.

TIPP

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

Aus der Praxis

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

Druckpunkte

- Auftragnehmer:innen sind keine Angestellten: Eine Gefahr, die insbesondere für Soloselbstständige in der Geschäftsbeziehung mit deutlich größeren Auftraggebenden lauert, ist jene, „wie eine Angestellte behandelt zu werden", wie eine Werberin es formuliert. „Denn es kann dann passieren, dass man Dinge angeschafft bekommt." Dazu sollte es erst gar nicht kommen, denn das passt nicht nur überhaupt nicht ins unternehmerische Selbstbild, sondern untergräbt auch die Autorität der Kreativen als Expert:innen. Deshalb sollte alles vermieden werden, was diesen Eindruck erwecken könnte.
- Wer ein eigenes Büro hat – das kann auch ein Arbeitsplatz im Co-working-Space sein –, sollte Kund:innen dorthin einladen. „Zum einen kommen die Kund:innen auch ganz gerne raus, aber noch wichtiger: Im eigenen Büro präsentieren sich Kreative als Unternehmer:innen und begegnen den Kund:innen auf Augenhöhe. Das sollte nicht unterschätzt werden", betont eine Consulterin. Kreativen muss klar sein, dass ihr Büro ein Statement ist, Teil ihres Auftretens. Wie viel kreatives Chaos erlaubt und wie locker für Kund:innen zu locker sein mag, sind Fragen, die sich spätestens dann stellen, wenn sie ihren Besuch angekündigt haben. Als Ambiente für das Gespräch mit Kund:innen bietet sich auch ein ruhiges Lokal oder ein gemieteter Besprechungsraum an.
- Schnelle Drehtür: Ein weiteres Merkmal des Big Business ist der rege Personalwechsel im mittleren und Senior Management. Für kreative Zulieferbetriebe führt das dazu, dass sich Ansprechpartner:innen ändern und im Worst Case mit dem Wechsel im Management die Zusammenarbeit beendet wird. Bleibt die Geschäftsbeziehung aufrecht, geht dennoch wertvolles Beziehungsinvestment verloren. „Kommt ein neuer Marketingleiter, kann man in Sachen Beziehungsarbeit wieder bei null anfangen", sagt ein Agenturchef.
- Wenn wenige zu viel Raum einnehmen: Sehr große Kundenunternehmen können das Geschäft rasch dominieren, auch wenn das ursprünglich gar nicht geplant war. Das macht Kreative abhängig – ein Risiko, das es abzuwägen gilt. Ebenso muss in diesem Fall das Vertragsverhältnis klar definiert sein und eine eindeutige Abgrenzung von Werkvertrags- zu Dienstvertragsverhältnis bestehen.

In jedem Fall müssen Kreative sich immer wieder auf neue Ansprechpersonen einstellen. Damit verbunden sind mitunter veränderte Rahmenbedingungen, über die externe Kreative nichts wissen (sollen). „Mit dem neuen Product Manager war das anfangs sehr mühsam. X-mal wurde hin und her gemailt, und dabei ging es eigentlich immer nur um Geld. Dann wurde mir klar, dass dieser Mann zwar als Product Manager eingestellt worden war, seine Hauptaufgabe aber im Kostensenken lag", berichtet ein Filmproduzent. Der Wechsel wichtiger Kontaktpersonen hat allerdings auch eine positive Seite. Macht die frühere Kontaktperson in einem anderen Unternehmen Karriere, stehen die Chancen gut, „mitgenommen" zu werden.

TIPP

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

Aus der Praxis

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

Geschäfte unter Kreativen

Die Kreativwirtschaft lebt vom Netzwerk – und wächst oft aus sich selbst heraus. Designer:innen beauftragen Texter:innen, Fotograf:innen arbeiten mit Illustrator:innen, Agenturchef:innen holen sich Motion-Designer:innen ins Boot. Kurz gesagt: Kreative beauftragen andere Kreative. Und genau deshalb sind die Creative Industries selbst eine wichtige Kund:innengruppe.

Auftraggebende wählen ihre Partner:innen meist gezielt aus. Sie kennen die Szene, wissen, wer zuverlässig liefert und zu ihrem Stil passen. Oft läuft das informell: Ein Anruf, eine Nachricht – und der Job ist vergeben. Man kennt sich, arbeitet immer wieder zusammen, und die Grenzen zwischen Kooperation und Kund:innenbeziehung sind fließend.

TIPP

Gerade, weil man sich kennt und Aufträge auf dem kurzen Weg vergeben werden, ist die Versuchung groß, gleich mit der Arbeit loszulegen. Auch wenn der kurze Weg verlockend ist – verzichte nicht auf klare Vereinbarungen. Das Fehlen schriftlicher Absprachen ist einer der Hauptgründe, warum Projekte scheitern. Fixiere Rahmenbedingungen, bevor du loslegst.

Die Kommunikation unter Kreativen ist oft einfacher als mit branchenfernen Kund:innen. Du sprichst dieselbe Sprache, musst wenig erklären, und das Ergebnis passt. „Wir arbeiten seit kurzem mit einer Innenarchitektin zusammen, die unser Corporate Design räumlich umsetzt. Ein kurzes Gespräch, und alles läuft“, erzählt ein Designer.

Was viele schätzen: Aufträge aus der eigenen Branche bringen kompetentes Feedback und oft langfristige, fruchtbare Beziehungen, in denen deine Arbeit wirklich wertgeschätzt wird.

Pluspunkte

- Kurze Wege: Du kennst die Szene, die Abläufe sind unkompliziert, Entscheidungen fallen schnell.
- Vertrauen und Verständnis: Kreative sprechen dieselbe Sprache – das spart Erklärungen und beschleunigt Prozesse.
- Kompetentes Feedback: Auftraggeber:innen aus der Branche verstehen deine Arbeit und geben konstruktive Rückmeldungen.
- Netzwerkeffekt: Aus einem Projekt entstehen oft weitere – Kooperationen führen zu neuen Aufträgen.
- Wertschätzung: Kreative wissen, was deine Leistung wert ist, und schätzen Qualität.

Druckpunkte

- Informalität als Risiko: „Ein Anruf genügt", klingt gut, aber fehlende schriftliche Vereinbarungen können teuer werden.
- Grenzen verschwimmen: Kooperation oder Kund:innenbeziehung? Klare Rollen sind wichtig, um Konflikte zu vermeiden.
- Budgetfragen: Kreative Kund:innen haben nicht immer große Budgets – das kann die Kalkulation herausfordern.
- Verfügbarkeit: Wer im Netzwerk gefragt ist, muss oft kurzfristig einspringen – das erfordert Flexibilität.
- Selbstverständlichkeit: Wenn man sich kennt, wird manchmal zu viel vorausgesetzt – klare Kommunikation bleibt essenziell.

Zur Vertiefung

Was Kreativschaffende für Soloselbstständige aus den Creative Industries tun können, findest du auf der KAT-Landingpage „Creative Transformation für Soloselbstständige".
Creative Transformation für Soloselbstständige

Mehr zum Thema Kooperationen unter Kreativen findest du im KAT-Handbuch „Die Gesellschaft der Kreativen".
www.kreativwirtschaft.at/GesellschaftderKreativen

Der öffentliche Auftrag

Das Arbeiten für öffentliche Auftraggeber:innen ist eine eigene Welt – und eine spannende Chance für Kreative. Hier geht es nicht nur um Gestaltung, sondern auch um Verantwortung: Öffentliche Stellen müssen nachweisen, dass sie mit Geld sparsam und zweckmäßig umgehen. Das bedeutet klare Regeln, transparente Verfahren und oft mehr Formalitäten als bei privaten Kund:innen. Für dich heißt das: Wer hier punkten will, braucht nicht nur gute Ideen, sondern auch ein bisschen Strategie. Denn öffentliche Aufträge bringen Prestige, Sicherheit und oft langfristige Beziehungen – aber sie verlangen Vorbereitung.

Anders als private Kund:innen – also Unternehmen, die nicht unter staatlichem Einfluss stehen – sind öffentliche Auftraggebende an das Vergaberecht gebunden. Dazu gehören der Bund, die Länder, Gemeinden und Gemeindeverbände, aber auch Einrichtungen, die von diesen finanziert, organisatorisch beherrscht oder beaufsichtigt werden und Aufgaben im öffentlichen Interesse erfüllen. Bei der Bewerbung um größere Etats gibt es festgeschriebene, aber auch unausgesprochene Regeln. Grundsätzlich gilt: Je höher der Auftragswert, desto komplexer das Verfahren. Für dich ist wichtig:

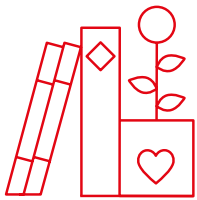
- Direktvergabe: schnell und unkompliziert – ideal für kleine Projekte.
- Direktvergabe mit Wettbewerb: Mehrere Angebote werden eingeholt – dein klares, transparentes Angebot zählt.
- Offenes Verfahren: Jede:r kann bieten – hoher Wettbewerb, hoher Aufwand.
- Wettbewerblicher Dialog: Für komplexe Projekte, bei denen die Lösung noch nicht feststeht – hier kannst du deine Kreativität voll ausspielen.

Nur Aufträge, die unter einem bestimmten Schwellenwert liegen, können direkt vergeben werden. Auch dann gelten die Grundsätze des Rechnungshofs: Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit. Deshalb holen öffentliche Auftraggeber:innen auch bei kleinen Projekten mehrere Angebote ein. „Das verstehen viele Auftragnehmende nicht, dass wir selbst für einen kleinen Job mehrere Angebote einholen müssen", sagt eine Kundin. Gerade kleine Aufträge sind als Einstieg interessant: Die Hürde ist gering, das Ver-

fahren einfacher, und der Aufwand überschaubarer als bei großen Ausschreibungen. Wer hier überzeugt, kann langfristige Beziehungen aufbauen – und wird bei künftigen Projekten oft wieder eingeladen.

Ein paar Tipps und die wichtigsten Schritte:

- Registriere dich frühzeitig auf Vergabeplattformen – ohne Eintrag verpasst du Chancen.
- In die Einreichung fließen enorm viel Zeit und Arbeit mit dem Risiko, am Ende nicht beauftragt zu werden. Das ist die Ausgangslage. Die Konsequenz: Kreative sind gut beraten, vorab zu hinterfragen, wie groß sie die Chancen auf Auftrag einschätzen.
- Im nächsten Schritt geht es darum, die Teilnahmeberechtigung perfekt aufzubereiten und eine Liste von Referenzprojekten darzustellen. Im öffentlichen Bereich geht es grundsätzlich formalistischer zu als in der Privatwirtschaft, schon alleine, weil es dort um die Verwendung öffentlicher Mittel oder Mitgliedsbeiträge geht. Diese Anforderungen dürfen nicht vernachlässigt werden, denn das schmälert die Chance auf Zuschlag.
- Ist dies geschafft, und du wirst eingeladen, ein Konzept zu erarbeiten, sollte deine Idee selbsterklärend sein und didaktisch perfekt aufbereitet werden, damit sie für die Entscheidenden auch leicht nachvollziehbar ist. Hinzu kommt: Recht oft werden Konzepte bei den öffentlichen Auftraggeber:innen bloß abgegeben.
- Daher gilt: Je simpler, desto besser. Ein Booklet, in dem Strategie und Kreation so vorgestellt werden, dass sie Lesenden ohne Branchen-Know-how sofort einleuchten, ist besser geeignet als etwa digitale Datenträger, besonders wenn zum Öffnen der Dateien besondere Programme benötigt werden.



Aus der Praxis

Die Wirtschaftsabteilung einer Stadtgemeinde wollte ihre Amtsräume moderner und offener gestalten. Über eine öffentliche Ausschreibung wurden Designer:innen und Architekt:innen gesucht – und gefunden. Gemeinsam entwickelten sie ein Konzept aus Innenarchitektur, Grafikdesign und Markenauftritt, das Licht, Farbe und Kommunikation neu dachte. Das Ergebnis: ein offener „Marktplatz" als Herzstück der Verwaltung – ein Raum, der zeigt, wie Design Haltung ausdrücken kann. Gute Gestaltung hat dabei mehr verändert als Räume – sie verändert, wie Verwaltung und Öffentlichkeit miteinander in Kontakt treten.

Pluspunkte

- Langfristige Beziehungen: Wer überzeugt, wird oft wieder eingeladen.
- Imagegewinn: Arbeiten für öffentliche Auftraggeber:innen sind Prestigeprojekte.
- Planbarkeit: Öffentliche Budgets sind fix, Zahlungsziele verlässlich.
- Einstieg über kleine Projekte: Niedrige Einstiegshürden sind ideal für den Start.

Druckpunkte

- Hoher Aufwand: Ausschreibungen kosten Zeit, ohne Garantie auf Zuschlag.
- Formale Strenge: Fehlende Unterlagen sind Ausschlussgründe.
- Preisfokus: Wirtschaftlichkeit ist Pflicht – Extras sind schwer durchzubringen.

Vertrauen, Transparenz und klare Kommunikation sind im öffentlichen Bereich genauso entscheidend wie gute Ideen und Kreativität. Gute Beziehungen und reibungslose Zusammenarbeit zählen oft mehr als die lauteste Idee. Und wenn Kreativschaffende sich wundern, warum ein kleines Designprojekt drei Angebote braucht – das liegt nicht an den Auftraggebenden, sondern am Vergaberecht.

Zur Vertiefung

Vergabeplattform Österreich:
www.auftrag.at

EU-weite Ausschreibungen:
https://ted.europa.eu

UNO-Vergaben:
www.ungm.org

Schwellenwerte und Regeln:
www.wko.at/wirtschaftsrecht/abgrenzung-verfahren-unter-oberschwellen-bereich

Berechnung des Auftragswertes:
www.wko.at/wirtschaftsrecht/schwellenwerte-berechnung-geschaetzter-auftragswert

Öffentliche Ausschreibungen und Pflichten von Auftraggebenden und Angebotstellenden:
www.wko.at/wirtschaftsrecht/vergabeverfahren-rechtschutz

Auslandskund:innen

Made in Austria und Export passen perfekt zusammen – auch für die Creative Industries. Internationale Märkte bieten dir nicht nur neue Geschäftschancen, sondern auch Inspiration, spannende Kooperationen und die Möglichkeit, dein Profil zu schärfen. Viele österreichische Kreativunternehmen arbeiten längst mit Kund:innen im Ausland – vom Designstudio bis zur Filmproduktion.

Doch Achtung: Jedes Land tickt anders. Sprachliche und kulturelle Unterschiede, andere Geschäftsgepflogenheiten und vor allem unterschiedliche Rechtslagen machen Auslandsgeschäfte anspruchsvoll. Auch die Kommunikation ist anders: Räumliche Distanz bedeutet formalisierte Abläufe. Überlege früh: Wann trifft man sich persönlich? Wer reist? Was geht per Videokonferenz? Klare Absprachen sparen Zeit und Nerven.

Checkliste für Exporteinsteiger:innen:

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

TIPP

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

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

Der Schritt ins Ausland beginnt selten mit einem großen Sprung, sondern mit kleinen Schritten: einer Messe, einem Projekt, einer Kooperation. Internationale Sichtbarkeit entsteht dort, wo man präsent ist – ob auf einer Ausstellung, im Netz oder durch Weiterempfehlung. Kreative, die international erfolgreich sind, erzählen, dass vieles über Begegnungen läuft: Jemand sieht ein Projekt, spricht dich an, stellt dich weiter vor. Die besten Gelegenheiten ergeben sich oft unerwartet – und sie entstehen fast immer dann, wenn das eigene Profil klar ist. Diejenigen, die wissen, wofür sie stehen, und eine starke Haltung zu ihrer Arbeit haben, werden leichter gefunden.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor im Ausland ist Kontinuität. Kreative berichten, dass sie über Messen und Veranstaltungen regelmäßig Kontakte pflegen, mit Galerien oder Vertriebspartner:innen langfristig zusammenarbeiten und so langsam Netzwerke aufbauen. Dabei gilt: Auch internationale Kund:innen erwarten Verlässlichkeit, klare Kommunikation und Qualität. Sie schätzen Kreative, die ihren Stil halten und ihre Preise nicht ständig ändern.

Aus der Praxis

Eine österreichische Designerin, die nach Jahren im Ausland ihr eigenes Label gegründet hat, wusste von Beginn an: Der heimische Markt ist zu klein für ihre Arbeit. Ihre Möbelstücke werden auf Bestellung gefertigt, in einer regionalen Werkstatt gegossen und von ihr persönlich geprüft, bevor sie in den Versand gehen. Den internationalen Einstieg schaffte sie über eine Messebeteiligung in Mailand – organisiert durch die WKO. Dort lernte sie Kund:innen aus Frankreich, Deutschland und Russland kennen. Heute verkauft sie über ausgewählte Galerien und Onlineshops in mehreren Ländern.

Ihre Strategie: sichtbar bleiben, transparent arbeiten und nie Kompromisse bei der Qualität machen. Alle Märkte haben denselben Preis, jedes Stück wird persönlich abgenommen. „Das ist kein Perfektionismus, sondern Service", sagt sie. Denn wer Premium anbietet, muss Vertrauen schaffen. Sie arbeitet konsequent an ihrer Marke – auch sprachlich. Ihr Name soll international funktionieren, ihr Auftritt professionell, aber authentisch bleiben.

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

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

Zur Vertiefung

Mehr zum Thema Export und einen Messe-Knigge findest du im KAT-Handbuch „Das Handwerk der Kreativen“.
www.kreativwirtschaft.at/HandwerkderKreativen

Nützliche Tipps zum Investieren und Internationalisieren findest du auf dem KAT-Factsheet und im Video für Female Scale-ups.
www.kreativwirtschaft.at/creative-entrepreneurs

Die AUSSENWIRTSCHAFT AUSTRIA – mit ihrem weltweiten Netzwerk von rund 100 Büros in über 70 Ländern – ist als Teil der WKÖ die Internationalisierungs- und Innovationsagentur der österreichischen Wirtschaft.
www.wko.at/aussenwirtschaft

Mit dem Förderprogramm go-international von BMWET und WKO unterstützt die AUSSENWIRTSCHAFT AUSTRIA österreichische Exporteur:innen und Investor:innen.
www.go-international.at

Für die Creative Indusries gibt es in der AUSSENWIRTSCHAFT AUSTRIA eine eigene Abteilung mit Supportangeboten wie Messeauftritten, Zukunftsreisen, der CIMIx, dem jährlichen Internationalisierungsevent für die Creative Industries in der WKÖ, u. v. m.
www.wko.at/department/2304

Förderungen im Überblick. Welche Unterstützung gibt es für deinen Export? Hier findest du alle Förderprogramme und Zuschüsse.
https://www.wko.at/aussenwirtschaft/foerderung

Exportberatung. Individuelle Beratung für deinen Markteintritt: Recht, Steuern, Finanzierung und Strategie:
www.wko.at/handel/aussenhandel/aussenwirtschaft-austria-das-angebot-im-ueberblick

Deine Unterstützung durch die AUSSENWIRTSCHAFT AUSTRIA für den internationalen Messeauftritt:
www.wko.at/aussenwirtschaft/messen

B2C – Konsument:innen

Wer nicht nur mit Unternehmer:innen Geschäfte macht, sondern auch direkt mit „Privaten", also Endverbraucher:innen, braucht neben Menschenkenntnis und Fingerspitzengefühl ein ordentliches Maß an Perfektionismus und Lernfähigkeit. Wenn du also direkt an Konsument:innen verkaufst – ob im Laden, über deinen Webshop oder via Social Media –, gibt es ein paar rechtliche Basics, die du beachten musst. Konsumentenschutzgesetz, Fernabsatzgesetz & Co. – deine AGB gelten dort anders als bei Geschäftskund:innen.

Hier nur einige Beispiele, was bei sogenannten Verbrauchergeschäften zu berücksichtigen ist:

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

Der eigene Shop

„In einem Geschäft muss man auf so viele kleine Dinge achten, damit die Kund:innen hereinkommen und auch wiederkommen", sagt eine Designerin. Der große Vorteil des unmittelbaren Kund:innenkontakts: Man ist ganz nah am Markt und bekommt direktes Feedback der Kundschaft.

Aus der Praxis

„Verkaufen können, das muss einem schon liegen", sagt der Miteigentümer eines Concept Stores. Angeheuertes Verkaufspersonal bringe das automatisch mit. „Zu nahe hinter einem Kunden zu stehen, der sich gerade die Jacken ansieht, das geht einfach nicht. Der wird die Flucht ergreifen", sagt er. Im Store werden eintretende Kund:innen begrüßt, dann aber zunächst in Ruhe gelassen, es sei denn, sie suchen Kontakt und Beratung. „Das ist unser Stil."

Erfolgsfaktoren für ein Geschäft mit kreativem Warenangebot

- attraktives Nischenprodukt
- die richtige Lage
- eine Unternehmensphilosophie, ein innovatives Konzept
- Stammkundschaft
- ein Verkaufsstil, der zum Produkt und zu den Kund:innen passt
- Eingehen auf individuelle Bedürfnisse als Methode der Kund:innenbindung
- kreative Produkte, die eine Story haben: zum Design, zum Material, zur Produktion (etwa: ist aus europäischer Fertigung)
- ansprechende Präsentation und Auslagengestaltung (Abwechslung bieten)
- ein Onlineshop als Ergänzung zum Geschäft

Digitale Kund:innen

Onlineverkauf ist heute mehr als ein klassischer Webshop. Kund:innen erwarten ein Einkaufserlebnis, das funktioniert – schnell, einfach und inspirierend. Für dich bedeutet das: Deine Website ist nicht nur ein Schaufenster, sondern das Herzstück deines digitalen Geschäfts. Sie muss Vertrauen schaffen und Lust auf deine Produkte machen. Hochwertige Fotos, klare Beschreibungen und ein Bestellprozess, der ohne Umwege zum Ziel führt, sind entscheidend. Wenn der Kauf kompliziert wird, sind Kund:innen weg – oft nach Sekunden. Und vergiss nicht: Die meisten Käufe passieren mittlerweile über Smartphones. Mobile Optimierung ist kein Extra, sondern Pflicht.

Aus der Praxis

Eine österreichische Illustratorin verkauft ihre Prints direkt über Instagram Shopping. Sie nutzt Stories für Produktvorstellungen und bietet exklusive Rabattaktionen für ihre Follower:innen. Parallel betreibt sie einen eigenen Webshop für größere Bestellungen und internationale Kund:innen. Ihr Fazit: „Social Media bringt Reichweite und schnelle Verkäufe, aber der Webshop ist meine Basis für Branding und Sicherheit."

Die digitale Bühne ist größer als deine Website und der Webshop. Social Media ist ein direkter Verkaufskanal. Instagram Shopping, TikTok Shop oder Facebook Marketplace machen es möglich, Produkte direkt dort anzubieten, wo deine Community unterwegs ist. Brauchst du dafür noch einen eigenen Webshop? Ja – und nein. Social Commerce bringt Reichweite und schnelle Verkäufe, aber deine eigene Website bleibt die Basis für Markenaufbau und rechtliche Sicherheit. Die beste Strategie ist eine Kombination: Social Media für Impulskäufe und Sichtbarkeit, Webshop für Struktur und Kontrolle.

Auch die Kommunikation verändert sich. Kund:innen stellen Fragen über Instagram, teilen ihre Erfahrungen, loben die schnelle Lieferung oder machen ihrem Ärger Luft, wenn etwas nicht passt. Wer hier präsent ist, baut Vertrauen auf und bekommt wertvolles Feedback. Trotzdem: Manche Dinge bespricht man lieber persönlich. Eine Hotline oder ein Rückrufservice kann den Unterschied machen – gerade bei individuellen Projekten oder höherpreisigen Produkten.

TIPP

Wenn du online verkaufst, ist rechtliche Sicherheit genauso wichtig wie gutes Design. Prüfe regelmäßig, ob deine Website alle gesetzlichen Anforderungen erfüllt – vom Impressum über Preisangaben bis hin zu DSGVO-konformen Datenschutzbestimmungen. Auch deine Social-Media-Profile brauchen ein Impressum und klare Hinweise zu Widerrufsrechten. Die Informationspflichten können je nach Unternehmen unterschiedlich ausfallen. Bitte informiere dich genau, welche Verpflichtungen dich in deinem konkreten Fall treffen. Informationen und Hilfe bekommst du bei der WKO!

Nutze Social Commerce als Ergänzung, nicht als Ersatz. Direktverkauf über Instagram oder TikTok ist ideal für spontane Käufe, aber deine eigene Website bleibt die Basis für Markenaufbau und Kontrolle über Kund:innendaten. Plattformen wie Etsy oder Amazon können zusätzliche Reichweite bringen, vor allem für standardisierte Produkte wie Prints oder Bücher. Für individuelle oder hochpreisige Arbeiten ist dein eigener Shop die bessere Wahl. Und vergiss nicht: Gute Produktfotos sind deine besten Verkäufer:innen. Je einfacher der Kaufprozess, desto höher die Chance auf einen Abschluss. Plane deine Kommunikation bewusst: Social Media ist kein Einbahnstraßenmarketing, sondern ein Servicekanal. Reagiere schnell auf Fragen und Feedback und biete eine persönliche Kontaktmöglichkeit – ob Hotline oder Chat. Das schafft Vertrauen und macht den Unterschied.

Zur Vertiefung

Nützliche Tipps zu Digitalisierung und Positionierung findest du auf dem KAT-Factsheet und im Video für Female Scale-ups.
www.kreativwirtschaft.at/creative-entrepreneurs

Mehr zum Thema AGB findest du im KAT-Handbuch „Die Marke der Kreativen".
www.kreativwirtschaft.at/MarkederKreativen

Nützliche Tipps für dich und deine Digitalisierung findest du in den KAT-Microlearnings zu NewTec und NFTs.
www.kreativwirtschaft.at/creative-entrepreneurs

Was du bei E-Commerce und Webshops beachten musst, erklärt die WKÖ.
www.wko.at/digitalisierung/e-commerce-und-webshop

Mit dem Firmen-A-Z der WKO kannst du deine Website einfach und sicher ECG- und mediengesetzkonform gestalten.
https://firmen.wko.at/ecghint.aspx

Die KMU-Förderinitiative KMU DIGITAL der WKO und des BMWET unterstützt dich dabei, deine Digitalisierungsprojekte zu konzipieren, umzusetzen und in den Markt überzuführen.
www.kmu-digital.at

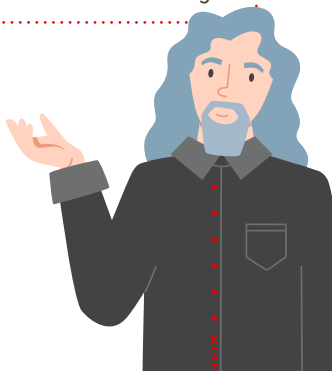
Impressum und Datenschutzerklärung: Pflicht auf Website und Social-Media-Profilen. Für die Website gibt es Muster bei der WKO.
Cookie-Banner und DSGVO: Hol dir die Checkliste „Datenschutzerklärung".
www.wko.at/internetrecht/datenschutzerklaerung-checkliste-infopflichten-dsgvo-tkg-we

Checkliste Informationspflichten B2C für Außergeschäftsraum/Geschäfte:
www.wko.at/vertragsrecht/verbraucherrechte-checkliste-aussergeschaeftsraum

E-Commerce-Rechtsfibel der WKÖ:
www.wko.at/oe/handel/versandhandel/e-commerce-rechtsfibel

Auf einen Blick

Wer versteht, wie Kund:innen „ticken", kann Beziehungen aktiv gestalten, statt von ihnen abhängig zu werden. Kund:innen sind kein Zufall, sondern eine strategische Entscheidung. Wer also wirtschaftlich und langfristig erfolgreich sein will, muss bewusst entscheiden, welche Kund:innengruppen zum eigenen Geschäftsmodell, zur eigenen Arbeitsweise und zu den eigenen Zielen passen, und nicht jede Anfrage annehmen. Die Kreativwirtschaft ist überwiegend B2B-getrieben – das prägt Akquise, Kommunikation und Angebotsgestaltung. Jeder Kund:innentyp bringt eigene Chancen und Risiken mit sich – etwa bei Budget, Entscheidungswegen, Nähe, Sicherheit oder Abhängigkeit. Wirtschaftliche Stabilität entsteht nicht durch einen Kund:innentyp allein, sondern durch bewusste Positionierung, klare Rollen, professionelle Abgrenzung und eine ausgewogene Kund:innenstruktur. Kenntnis der Kund:innenrealität ermöglicht bessere Entscheidungen, reduziert Konflikte und stärkt die eigene Rolle als Unternehmer:in und Fachkundige:r.



Isabella Zierhut | www.isabellazierhut.at
Astrid Rampula | www.astrimage.at

Beauftragt werden

Manchmal startet alles mit einer Anfrage, manchmal mit einer guten Idee, die du proaktiv vorschlägst – vielleicht sogar aus einer Kaltakquise. Egal wie, es folgt die Angebotsphase. Dein Angebot wird geprüft, diskutiert, verhandelt – und erst mit der Beauftragung ist diese Runde abgeschlossen. Wie die Zusammenarbeit danach läuft, hängt stark davon ab, wie klar und professionell du diesen Geschäftsabschluss gestaltest. Für Kreative ist das ein Spannungsfeld: Du willst den Auftrag, aber nicht um jeden Preis. Ein gutes Angebot schafft Vertrauen, definiert den Rahmen und schützt deine Position – damit aus einer Idee ein fairer Auftrag wird.

Ein Angebot legen

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

Ein paar Fragen, die sich dabei stellen:

- Welchen Bedarf haben die jeweiligen Kund:innen? Zum Beispiel eine neue Website.
- Welches Bedürfnis steht dahinter? Etwa die professionelle Darstellung der eigenen Leistungen.
- Gibt es ein persönliches Bedürfnis der jeweiligen Ansprechpartner:innen auf Kund:innenseite? Zum Beispiel will die Projektleiterin im Unternehmen ein erfolgreiches Projekt vorzeigen können.

Aus der Praxis

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

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

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

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

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

TIPP

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

Eine Kreativunternehmerin gestaltet ihr Angebot so:

Briefkopf
Datum
Betrifft: Anbot Corporate Design für Unternehmen xxx
Anbotsnummer/Anbotsbezeichnung: xxxx

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

Projektbeschreibung: Entwurf eines Logos, Entwürfe folgender Drucksorten: • Briefpapier (erste Seite sowie Folgeseiten) • Visitenkarten • Broschüre • Infoflyer (A4-Wickelfalz)
Schritt 1: Entwurf und Präsentation des Logos, Abnahme
Schritt 2: Entwurf und Präsentation aller Drucksorten
Schritt 3: Reinzeichnen von Schritt 2, Endabnahme

Termine:
Folgende Abgabetermine sind vorgesehen:
Schritt 1: Datum
Schritt 2: xx Wochen nach Abnahme von Schritt 1
Schritt 3: xx Wochen nach Abnahme von Schritt 2
Dieser Zeitplan kann nur eingehalten werden, wenn alle erforderlichen Unterlagen zur Verfügung stehen und eventuelle Änderungswünsche innerhalb von xx Arbeitstagen nach der jeweiligen Präsentation vorliegen.

Honorar:
Phase 1: EUR
Phase 2: EUR
Phase 3: EUR
Gesamt: EUR
zuzüglich 20 % USt: EUR
Gesamt brutto: EUR

Hinsichtlich der Nutzungsrechte** wurde Folgendes vereinbart: …
Im Honorar sind zwei Korrekturschleifen inklusive. Weitere Korrekturen nach der Endabnahme werden nach Aufwand mit xx Euro pro Stunde berechnet.

Kosten von Drittanbieter:innen für Schriftlizenzen, Hostinggebühren und dergleichen sind im Preis nicht inkludiert.

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

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

Zahlungsfrist für die Teilrechnungen ist jeweils zwei Wochen nach Eingang.
Wir würden uns freuen, diesen Auftrag für Sie zu realisieren.

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

Mit freundlichen Grüßen,
Doris Muster,
Doris Muster Design

Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB)

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

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

TIPP

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

Nutzungsrechte

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

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

Bei Kreativleistungen aus dem Bereich Musik oder Film (Imagefilm, Werbefilm, Wirtschaftsfilm) ist es besonders wichtig, einen genauen Rechtekatalog zu definieren, um spätere inhaltliche und rechtliche Streitigkeiten zu vermeiden, denn hier sind nicht nur die Auftraggebenden und ihre Gegenüber eingebunden, sondern auch Arbeitnehmer:innen oder Subauftragnehmer:innen wie Komponist:innen oder Tonstudios mit eigenen Urheber- oder Leistungsschutzrechten. Geringe Änderungen des Nutzungskatalogs können daher zu unerwarteten Mehrkosten und Nachverhandlungen führen.

Beauftragung von Kooperationspartner:innen

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

TIPP

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

Zur Vertiefung

Mehr zum Thema Anbot/Kostenvoranschlag findest du auf der Website der WKO.
Kostenvoranschlag – Allgemeiner Überblick – WKO

Mehr zum Thema Urheberrecht, Nutzungsrechte und AGB findest du im KAT-Handbuch „Die Marke der Kreativen".
www.kreativwirtschaft.at/MarkederKreativen

Mehr zum Thema Kooperationspartner:innen findest du im KAT-Handbuch „Die Gesellschaft der Kreativen".
www.kreativwirtschaft.at/GesellschaftderKreativen

Einige Fachverbände der WKO halten AGB für die jeweiligen Branchen bereit. Diese können übernommen oder angepasst werden.
www.wko.at/AGB

Der Fachverband Film- und Musikwirtschaft stellt eine Checklist „Rechtekatalog Film", eine Kalkulationsvorlage für den Wirtschaftsfilm sowie spezifische Musterverträge auf seiner Website zur Verfügung:
www.filmandmusicaustria.at

Der Pitch – ein besonderes Angebot

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

TIPP

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

Teilnehmen oder nicht?

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

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

Entscheidungsfragen zur Pitch-Teilnahme:

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

Fazit: Sprechen mehrere Punkte gegen die Teilnahme, und hast du obendrein kein gutes Bauchgefühl, ist es wohl besser, nicht mitzumachen. Wenn es sich jedoch um eine Wunschkundschaft handelt, die gut ins Portfolio passt, ein angemessenes Abschlagshonorar gezahlt wird und du dir eine echte Chance auf Zuschlag ausrechnest: Mitmachen!

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

Ideen, Konzepte und Visualisierungen hinterlegen und sichern

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

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

Zur Vertiefung

Infos und Tipps rund um das Thema Urheberschutz und Nutzungsrechte findest du im KAT-Handbuch „Die Marke der Kreativen“:
www.kreativwirtschaft.at/MarkederKreativen

Mit dem WKÖ-Service zur Blockchain-Datenzertifizierung kannst du deine Urheberschaft kostenlos dokumentieren. Mit dem Zeitnachweis kann im Fall von etwaigen späteren Rechtsstreitigkeiten der Prioritätsnachweis der Urheberschaft erleichtert werden.
https://blockchain.wko.at

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

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

Werbende können ihre Konzepte auch analog im Ideentresor des Fachverbandes Werbung und Marktkommunikation der WKO hinterlegen.
Konzept-Tresor – WKO

Der Pitch aus Sicht der Kund:innen

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

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

TIPP

für Auftraggebende: Ein Abschlagshonorar ist nicht nur „nice to have", sondern ein Zeichen von Fairness und Professionalität. Ideen, Strategie, Design und Umsetzung kosten Zeit und Geld. Wer Agenturen oder Kreativbetriebe zu unentgeltlichen Pitches einlädt, riskiert, dass Qualität und Vertrauen auf der Strecke bleiben. Kreativprofis wägen genau ab, wo sie teilnehmen – und ohne Abschlagshonorar machen sie nicht mit.

Pitchkultur – was ein Briefing enthält, das Kreative und ihre Kund:innen weiterbringt:

- eine Begründung, warum ein Wettbewerb abgehalten wird
- eine klare Definition der Aufgabe
- Bewertungskriterien für eine Entscheidung und Informationen zu den Entscheidungsträger:innen

- einen realistischen Zeitrahmen für den Pitch und den ausgeschriebenen Auftrag
- die Größenordnung, in der sich der Auftrag bewegt
- Höhe/Umfang eines etwaigen Abschlagshonorars
- eine Möglichkeit zur Rückfrage bzw. zum Rebriefing

Aus der Praxis

Für das Rebranding eines Wellnesshotels recherchierte die Marketingabteilung geeignete Agenturen. Nach einer Vorauswahl wurde der Teilnehmendenkreis auf drei Agenturen eingegrenzt. Alle erhielten ein klares Briefing mit Zielen, Zeitplan und Bewertungskriterien sowie ein Abschlagshonorar. Nach einem Rebriefing-Gespräch präsentierten die Agenturen ihre Konzepte. Die Geschäftsführerin war Teil der Jury, die sich für das stimmigste Gesamtkonzept entschied.

Um Qualität in den Pitch zu bringen, soll dieser nach fairen, transparenten Bedingungen ablaufen. Nach der Präsentation bespricht und evaluiert die Kundschaft die Entwürfe. Die Entscheidung über die Vergabe eines großen Etats ist zumeist Chefsache, selbst bei Konzernen hat nicht selten der Vorstand das letzte Wort.

TIPP

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

Checkliste für Kund:innen – Beurteilung der Präsentation:

- Haben die Kreativen die Problemstellung richtig erfasst?
- Sind sie auf unsere Anforderungen eingegangen?
- Sind ihre Lösungsansätze überzeugend, die Ideen inspirierend?
- Haben die Teilnehmenden über den Rahmen des Briefings hinausgedacht?
- Können ihre Vorschläge und Ideen auch umgesetzt werden?
- Können wir uns eine Zusammenarbeit mit diesem Kreativunternehmen vorstellen?

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

TIPP

Kreativunternehmer:innen arbeiten oft und gut im Netzwerk zusammen. Beurteile daher nicht nur den Soloselbstständigen und die Unternehmerin mit zwei Mitarbeiterinnen, erkundige dich auch nach der Tragfähigkeit ihres Netzwerks.

Variation Beauty-Contest

Ein Beauty-Contest, wie ihn viele mit Augenzwinkern bezeichnen, unterscheidet sich von einem Pitch in Umfang und Ziel einer Präsentation. Der Pitch ist ein gezielter Wettbewerb, der eine sehr konkrete und unternehmens- oder produktbezogene Problemlösungsaufgabe als Ziel hat. Ein Beauty-Contest wiederum ist eine reine Unternehmenspräsentation, bei der potenzielle Auftragnehmer:innen ihr Unternehmen, ihre Projekte und Methoden und ihr Alleinstellungsmerkmal in der Hoffnung auf künftige Aufträge vorstellen.

TIPP

Der Pitch ist weder die einzige noch notwendigerweise die beste Methode, perfekte Kreativpartner:innen zu finden. Die Wahl eines siegreichen Pitches ist keine Garantie dafür, dass diese Geschäftsbeziehung dauerhaft funktionieren wird. Eine Alternative ist es, auf den Pitch zu verzichten und über Empfehlung, Recherche usw. direkt Partner:innen zu suchen, die gut zum Unternehmen passen. Dabei bekommen Auftraggeber:innen ein Bild von Persönlichkeit, Selbstverständnis und Arbeitsweise des Kreativunternehmens und können anhand dieses Eindrucks vielleicht sogar besser abschätzen, ob die Zusammenarbeit langfristig klappen kann.

Nach dem Pitch ist oft vor dem Pitch. Nur wenige Ausschreibende nehmen sich die Zeit, den unterlegenen Bewerber:innen Feedback zu geben. Das ist schade. Hat etwa ein:e Bewerber:in eine wichtige Briefingvorgabe ignoriert, sollte das nicht unerwähnt bleiben. Viele Unternehmen schätzen es zudem, wenn Kreative über den Tellerrand des Briefings hinausschauen, denn das zeigt, dass sie sich ernsthaft mit der potenziellen Kundschaft auseinandergesetzt haben. Solche Dinge sollen thematisiert werden. Eine Standardformulierung in der Absage à la „Sie wurden zweitgereiht, danke für die Teilnahme" bringt den Teilnehmenden jedenfalls nichts für die Lernkurve. Eine Begründung für die Entscheidung schafft Klarheit. Konstruktives Feedback erweist jenen, die nicht zum Zug gekommen sind, Respekt, gibt die Möglichkeit, die eigene Arbeit zu reflektieren, und ist Zeichen einer wertschätzenden Unternehmenskultur.

Zur Vertiefung

Mehr zum Thema Auftragsakquise und Pitch findest du im KAT-Handbuch „Das Handwerk der Kreativen“.
www.kreativwirtschaft.at/HandwerkderKreativen

Ein praktischer Leitfaden für die Wahl von Werbe- und Kommunikationsdienstleistenden vom Fachverband Werbung und Marktkommunikation:
pitch-ratgeber.pdf

Der Leitfaden „How to Cooperate with Your Designer. Leitfaden für die Zusammenarbeit zwischen Unternehmern und Kreativen“, herausgegeben von Design Austria und Creative Industries Styria und Wettbewerbs- und Präsentationsrichtlinien zum professionellen Umgang in und mit Geschäftsbeziehungen zwischen Designanbieter:innen und -nutzer:innen:
www.designaustria.at

Pingpong

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

Gerade bei der Preisgestaltung kann es vorkommen, dass Kund:innen den Preis noch nachverhandeln möchten. Aus Kund:innensicht ist es natürlich legitim, den besten Preis zu verhandeln, genauso, wie es aus Sicht der Kreativunternehmen verständlich ist, einen angemessenen Preis zu verlangen. Bei der Nachbesserung eines Angebots im Rahmen von Preisverhandlungen gilt:

Eine Korrektur des Angebots bedeutet nicht, die gleiche Leistung zu einem geringeren Preis anzubieten. Bei einer preislichen Nachbesserung des Angebots kann daher gleichzeitig eine Veränderung des Leistungsumfangs erfolgen. Als Anbieter:in muss man sich also überlegen, welche Leistungen verändert werden können, ohne dass die Qualität der Gesamtleistung – und damit der eigene Ruf – Schaden nimmt. In manchen Fällen wird es besser sein, einen Auftrag abzulehnen, wenn die Preisvorstellungen der Kund:innen und jene der Auftragnehmer:innen zu weit auseinandergehen.

Es kann auch vorkommen, dass Kreativschaffende von Kund:innen mit Dumping-Gegenangeboten konfrontiert werden. „Natürlich gibt es immer jemanden, der es um einen Bruchteil unseres Preises macht, davon darf man sich nicht schocken lassen", sagt ein Agenturchef. In diesem Fall gilt es, der Kundschaft höflich, aber bestimmt zu erklären, dass sie auf der Suche nach billigen Deals an der falschen Adresse sei. Hier bekomme sie Qualität zu einem guten Preis – eine hochwertige Kreativlösung, mit der die Kundschaft zufrieden sein werde und die ihrem Unternehmen Nutzen und Mehrwert bringe.

Annahme des Angebots

Wenn Kreative beauftragt werden, geschieht das in der Regel über einen Werkvertrag. Der Werkvertrag regelt, dass ein konkretes Ergebnis geschuldet wird: also ein fertiges Produkt, Konzept oder Werk, das den vereinbarten Anforderungen entspricht. Damit unterscheidet er sich vom Dienstvertrag, bei dem laufende Leistungen im Vordergrund stehen (zum Beispiel regelmäßige Betreuung oder Beratung), und von einer Kooperation, bei der mehrere Selbstständige gemeinsam auf Augenhöhe an einem Projekt arbeiten.

In der Praxis ist das von der Kundschaft bestätigte Anbot der Vertragsabschluss. Sowohl das Anbot als auch die Annahme können zwar formfrei, also mündlich erfolgen, doch empfiehlt es sich zu Zwecken der Beweisbarkeit sowohl das Anbot als auch die Annahme zu verschriftlichen. Die am besten nachvollziehbare Form, ein Anbot anzunehmen, ist, das unterfertigte Anbot mit einem Vermerk der Annahme zu retournieren.

TIPP

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

Mit der Annahme des Angebots gelten automatisch die Inhalte deines Angebots und deiner Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB). Deshalb ist es wichtig, dass dein Angebot klar formuliert ist und alle wesentlichen Punkte enthält: Leistungsumfang, Preis, Zeitplan, Nutzungsrechte und Zahlungsbedingungen. Im Zuge der Beauftragung ist es sinnvoll, Auftraggeber:innen über mögliche rechtliche Risiken zu informieren und festzuhalten, in welchem Umfang eine rechtliche Prüfung durch die Agentur erfolgt – und wo die Verantwortung der Kund:innen liegt, etwa wenn Fotos oder andere urheberrechtsrelevante Inhalte oder Daten von ihnen zur Verfügung gestellt werden.

TIPP

Informiere dich vor dem Eingehen einer Geschäftsbeziehung über die Auftraggebenden. Vor allem gilt es zu prüfen, wie sie sich organisieren (Einzelunternehmen, GmbH, AG, Personengesellschaft usw.) und ob sie vertrauenswürdig und zahlungsfähig sind.

In vielen Fällen wird die Beauftragung in Form eines Werkvertrags mit einer schriftlichen Vereinbarung geregelt, die alle Details fixiert und von beiden Seiten unterzeichnet wird. Oft werden zusätzliche Bestimmungen darin aufgenommen – etwa Verschwiegenheitsklauseln, Gewährleistung und Haftung, Urheber- und Nutzungsrechte, Zahlungsmodalitäten, das anzuwen-

dende Recht und der Gerichtsstand. Ein solcher Vertrag sorgt dafür, dass alle wissen, woran sie sind, und stärkt das Bewusstsein, welche Regeln für eine rechtlich verbindliche Zusammenarbeit bestehen.

TIPP

Wenn der Werkvertrag von der Kundschaft aufgesetzt wird, bedeutet das oft, dass darin abweichende Regeln zu deinem Angebot oder deinen AGB stehen. Lies den Vertrag genau – insbesondere, was Nutzungsrechte, Haftung und Änderungen betrifft. Im Zweifel lohnt es sich, rechtlichen Rat einzuholen, bevor du unterschreibst. Ein kleiner Aufwand mit großer Wirkung: Er kann verhindern, dass du langfristig Rechte oder Einnahmen verlierst.

Auf einen Blick

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

Zur Vertiefung

Wir unterstützen dich und deine Kooperationen mit dem praktischen KAT-Handbuch „Die Gesellschaft der Kreativen“.
www.kreativwirtschaft.at/GesellschaftderKreativen

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

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

„Musterwarnhinweise“ vom Fachverband Werbung und Marktkommunikation, die Auftraggebenden vor Auftragserteilung zur Kenntnis gebracht werden:
Agentur-Hinweise vor Auftragserteilung – WKO

Informationen über Unternehmen findest du im Firmen-A-Z der WKO.
www.wko.at/firmen

Es lohnt sich zu überprüfen, ob ein Unternehmen ins Firmenbuch eingetragen ist.
https://justizonline.gv.at/jop/web/firmenbuchabfrage

Agenturvertragsmustervorlage für die Zusammenarbeit zwischen Kund:innen und Agenturen:
Agenturvertrag – WKO

Musterwerkvertrag mit Verbraucher:innen:
Muster Werkvertrag – WKO

Basisinformationen findest du in der berufsrechtlichen Schriftenreihe von designaustria, insbesondere zu Schutzrechten und deren Problematiken, zu Gewährleistung und Haftung sowie zu den „Allgemeinen Auftragsbedingungen“.
www.designaustria.at

Jochen Hermann
www.filter-media.net

Zeit der Zusammenarbeit

Nicht nur Kund:innen haben hohe Erwartungen an Kreativschaffende, auch umgekehrt haben Kreativschaffende Erwartungen an ihre Kund:innen, und die zeigen sich spätestens im gemeinsamen Alltag der Zusammenarbeit.

Alles klar?

Der anregende Wechsel zwischen Input und Feedback bringt die besten Resultate, sagen Kreativprofis wie Kund:innen. Damit der Workflow funktioniert, ist es wichtig, nicht nur die gegenseitigen Erwartungen zu besprechen und Spielregeln der Zusammenarbeit miteinander zu entwickeln, sondern auch die konkrete Zusammenarbeit zu strukturieren: Entscheidungsstrukturen, Kommunikationswege und der zeitliche Projektablauf wollen vereinbart werden. Dazu gehört auch die Klärung der digitalen Zusammenarbeit: Welche Tools werden genutzt, wo werden Informationen geteilt, was gilt als verbindliche Entscheidung? Nicht jede Nachricht ist automatisch ein Beschluss – Klarheit darüber spart Zeit, Nerven und Korrekturschleifen.

TIPP

Vor allem bei Neukund:innen werden diese Dinge am besten persönlich besprochen. Dabei gilt auch hier, das Vereinbarte für Kreative wie Kund:innen schriftlich festzuhalten.

Definierte Kommunikationswege: wer mit wem?

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

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

Gerade bei digital organisierten Projekten lohnt es sich, zusätzlich festzulegen, über welchen Kanal welche Art von Kommunikation läuft: schnelle Rückfragen im Chat, Feedback am Dokument, Entscheidungen per Mail oder im Call. So bleibt nachvollziehbar, was Information ist – und was verbindlich gilt.

Aus der Praxis

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

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

Checkliste

- Wer ist Teil des Projektteams auf Kund:innenseite?
- Wer ist wofür zuständig?
- Wer entscheidet worüber?
- Ist die letztentscheidende Person in den Arbeitsprozess eingebunden?

Klares Briefing

Kreativschaffende schätzen es an ihren Kund:innen, wenn sie klar sagen und niederschreiben, was sie mit der Beauftragung konkret erreichen wollen. Oft sind sich Kund:innen selbst noch nicht im Klaren darüber, was sie wirklich brauchen, und kennen die Möglichkeiten der Kreativleistungen nicht. Da ist die Beratungskompetenz auf der kreativen Seite gefragt, es sollte Kund:innen aber auch bewusst gemacht werden, dass sich ausgedehnte Briefingrunden und damit die zusätzliche Beratungsleistung der Kreativprofis letztlich auch auf den Preis auswirken.

Die Kernaufgabe der Kreativen besteht oft zunächst im Erfassen eines detaillierten Briefings. Denn dies ist bereits bei der Anbotslegung die Basis für die Preiskalkulation und wichtiger Maßstab bei der Beurteilung der Zusammenarbeit. Selbstverständlich ist es für Kreative auch wichtig, den Geschmack ihrer Kund:innen kennenzulernen, aber Geschmacksfragen sollten nicht zum dominanten Dauerthema werden. Im Kreativprozess geht es darum, Probleme zu lösen und Ziele zu erreichen. Daher müssen diese klar benannt werden.

Im KI-Zeitalter kommen Kund:innen zunehmend mit vorgefertigten Texten, Bildern oder Konzeptskizzen in den Prozess – oft unterstützt durch KI-Tools. Umso wichtiger ist es, gemeinsam zu klären, was als Inspiration dient und wo die kreative Verantwortung beginnt. Kreativarbeit startet nicht dort, wo KI endet, sondern dort, wo Einordnung, Strategie und Gestaltung zusammenkommen.

Grundsatzfragen

- Gibt es Zeit für ein ausführliches Briefing?
- Sind alle nötigen Informationen vorhanden?
- Ist das Auftragsvolumen bekannt? Ist genug Zeit für die Umsetzung vorhanden?
- Wer sind die relevanten Ansprechpartner:innen/Entscheider:innen im Kundenunternehmen?
- Welche Vorerfahrungen gibt es in der Zusammenarbeit mit Kreativen?
- Wurde bereits zusammengearbeitet? Was hat gut funktioniert? Was sollte diesmal besser laufen?

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

Oder aber die Auftraggebenden machen sich zu viele Gedanken: Es gibt Kund:innen, so berichten Kreative, die fünf Sätze schreiben und es steht alles drinnen, was Kreativunternehmerinnen wissen müssen, um gute Arbeit zu leisten. Andere schreiben mehrseitige Abhandlungen, und man hat als Auftragnehmer:in dennoch keinen Schimmer, was gemeint sein könnte.

TIPP

Bei unklaren Briefings hilft nur eines: Nachfragen und von der Kundschaft „übersetzen" lassen. Ein Briefingleitfaden mit den zentralen Fragen kann Kund:innen vorab zugesandt werden, so können diese sich leichter auf ein persönliches Briefing-gespräch vorbereiten. Eine einfachere Variante ist, die Übersetzungsarbeit dem KreativKarl zu über-lassen, dem KI-gestützten Matchmaking-Tool für die Kund:innen der Creative Industries. Der KreativKarl erstellt mithilfe gezielter Fragen ein Briefing für das Kreativprojekt, mit dem Profis die nötigen Infos be-kommen, um gut arbeiten zu **können.**

Hier geht's zum KreativKarl der KAT:
www.kreativwirtschaft.at/kreativkarl

Aus der Praxis

Eine Agenturchefin hat einen detaillierten Briefingleitfaden für ihre Kund:innen auf ihre Website gestellt. Vor allem Greenhorns, die vorher noch keinen Kontakt zu einer Werbeagentur hatten, erhalten hier wert-volle Informationen. Warum hat sie sich für diesen Weg entschieden? Zum einen kommen immer mehr Kund:innen über Internetrecherche zu einem Erstgespräch in die Agentur. Der Fragenkatalog dient diesen Kund:innen zur Orientierung. Zum anderen erinnert sich die Agentur-chefin noch an Zeiten, als sie selbst auf der „anderen Seite" stand, als Werbe- und Marketingleiterin großer Unternehmen. „Da kamen dann die Werbeleute, haben mir Statistiken vorgelegt und mir mein Geschäft erklärt", sagt sie. Mit dem Leitfaden will sie ihren Kund:innen die Möglich-keit geben, sich ihre eigenen (strukturierten) Gedanken zu ihrem Business zu machen.

Briefingleitfaden zu Unternehmen und Projekt:

Ihr Unternehmen:

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

Ihr Mitbewerb:

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

Ihre Kundschaft:

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

Ihr aktuelles Projekt:

- Was soll erreicht werden?
  Wollen Sie …
  - … den Bekanntheitsgrad steigern?
  - … Stammkund:innen besser betreuen?
  - … Neukund:innen gewinnen?
  - … Prestige erlangen?
- Wer genau ist die Zielgruppe, und was wissen Sie über diese Menschen?
- Was denkt diese Zielgruppe derzeit in Bezug auf Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung?
- Was wünschen Sie, dass sie denkt?
- Welches ist Ihr stärkstes Argument, um die Zielgruppe von Ihrem Angebot zu überzeugen?
- Und warum sollte sie das glauben?

Sind die Kund:innen grundsätzlich vom Konzept begeistert, muss dennoch klargestellt werden, dass die Botschaft angekommen ist sie verstanden haben, was sie am Ende bekommen werden.

TIPP

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

Zeitplan

Abhängig vom Umfang eines Projektes ist es notwendig, spätestens im Rahmen der Beauftragung einen Abgabetermin zu vereinbaren. Bei umfassenderen Projekten empfiehlt es sich, einen Zeitplan mit Zwischenzielen bis zum endgültigen Abgabetermin festzulegen. Je ein:e Projektverantwortliche:r auf beiden Seiten sollte dafür sorgen, dass der Plan auch gegenseitig eingehalten wird. In digitalen und hybriden Projekten bewährt es sich, den Zeitplan nicht nur an Arbeitsschritten, sondern auch an Entscheidungszeitpunkten festzumachen – etwa Freigaben, Feedbackfenstern oder Abstimmungen. So wird sichtbar, wo Verzögerungen entstehen können.

TIPP

Der Zeitplan muss nicht immer an den Arbeitsschritten, sondern kann alternativ auch an Entscheidungen der Kund:innen festgemacht werden. Es empfiehlt sich jedenfalls, Zeitpuffer einzuplanen. Denn auch die Kund:innen halten sich nicht immer an Abgabetermine.

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

Was braucht ein Zeitplan?

- Deadline: der allerletzte Fertigstellungstermin, von dem aus zurückgerechnet wird
- Fertigstellungstermine der Zwischenschritte – am Beispiel Film: Konzept und Drehbuch, Dreharbeiten, Schnitt
- Termine für Dinge, die die Kund:innen zuliefern sollen, etwa Texte, Bilder, Daten für Grafiken – immer unter Einplanung von Zeit für Korrekturschleifen

Aus der Praxis

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

Kommunikation und Erreichbarkeit

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

Erreichbarkeit ist ein Thema, dass du vor allem mit neuen Kund:innen besprechen solltest, damit von Anfang an klar ist, welche Erwartungen die Kund:innen haben und wie du es selbst in Sachen Kommunikation hältst: Zu welchen Zeiten bist du erreichbar, wie rasch rufst du zurück und beantwortest geschäftliche E-Mails? Manche Kund:innenanfragen sind nicht im Handumdrehen zu erledigen, etwa das Errechnen eines Kostenvoranschlags. Es empfiehlt sich, eine kurze Antwort im Stile von „Ich habe Ihr E-Mail erhalten …“ zu schreiben. Damit fühlen sich die Kund:innen betreut und verschaffen sich die Kreativen die nötige Zeit, um in Ruhe zu kalkulieren. Das Kurzmail sollte jedoch möglichst rasch versandt werden. Viele Kreative und Kundinnen kommunizieren heute zusätzlich über Messenger-Dienste. Diese eignen sich gut für kurze Abstimmungen, ersetzen jedoch keine dokumentierten Entscheidungen. Es empfiehlt sich, gemeinsam festzulegen, was im Chat geklärt wird – und was in E-Mail, Protokoll oder Projekttool festgehalten werden muss.

Asynchrone Zusammenarbeit ist längst Alltag. Verlässlichkeit zeigt sich weniger durch ständige Erreichbarkeit als durch transparente Abläufe, klare Zeitfenster und nachvollziehbare Entscheidungen.

TIPP

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

Konstruktives Feedback

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

TIPP

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

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

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

Neue Wege gemeinsam gehen

Das alte Modell „Kund:innen beauftragen – Kreative liefern“ hat ausgedient. Heute geht es darum, gemeinsam zu gestalten: Auftraggebende und Kreative, manchmal auch die Kund:innen der Kund:innen, arbeiten im Entwicklungsprozess zusammen. Das Ziel: bessere Produkte, weniger Umwege – und Ergebnisse, die wirklich relevant sind. Wenn Kreative ihre Auftraggeber:innen aktiv einbeziehen, öffnen sich neue Perspektiven. Fehler passieren früher (wo sie günstig sind), Innovationen entstehen schneller – und die Beziehung zwischen Kund:innen und Kreativen wird partnerschaftlicher.

Design Thinking – vom Problem zur Lösung

Design Thinking ist mehr als ein Trend – es ist ein Mindset und eine Methode, um kreative Lösungen für reale Probleme zu finden. Im Mittelpunkt stehen immer die Menschen, für die etwas gestaltet wird. Statt sich an Briefings oder technischen Vorgaben festzuhalten, geht es darum, die Bedürfnisse und Herausforderungen der Nutzer:innen zu verstehen – und daraus Ideen zu entwickeln, die wirklich einen Unterschied machen. Design Thinking folgt einem klaren, aber flexiblen Prozess. Er hilft, systematisch kreativ zu arbeiten – ideal für interdisziplinäre Teams aus Design, Strategie, Kommunikation oder Architektur. Lade deine Kund:innen aktiv in den Prozess ein – zum Beobachten, Mitdenken und Mitbauen. Das stärkt das gemeinsame Verständnis und führt zu besseren Ergebnissen.

Das Verfahren orientiert sich an der Arbeit von Designer:innen, die als eine Kombination aus Beobachten, Ideenfindung, Verfeinerung und Ausführung verstanden wird. Design Thinking ist aber längst nicht nur dem Design vorbehalten und gilt heute als managementtauglich. Design Thinking ist ein Denkwerkzeug und zugleich ein explorativer Prozess, in dem man Stationen überspringen, aber auch wieder einen Schritt zurückgehen kann.

Worum geht es hier eigentlich? – So lautet die Grundsatzfrage. Denn zunächst muss das echte Problem identifiziert und formuliert werden. Die Fragestellung soll möglichst konkret sein. Etwa: Wie sieht der Bankomat der Zukunft aus? Oder: Was tun mit den vielen Fahrrädern? Die Frage „Was ist denn hier wirklich das Problem?" gilt es beharrlich zu stellen, um zum Kern der Aufgabenstellung zu gelangen. Das verwirrt die Kund:innen vielleicht zunächst, denn sie suchen ja keine Fragen, sondern Lösungen. Kompetenz zeigen Kreative, indem sie die Schlüsselbereiche ihrer Kund:innen ansprechen, also das, womit sie Geld verdienen oder verdienen wollen. Ein Beispiel: Ein Autohaus wollte wissen, wie die Rolle des Autohauses in einer Smart City aussieht. Wie sich herausstellte, lautete die eigentliche Frage des Unternehmens übersetzt: „Wie sieht mein neues Standbein aus?" Ist erst klar, worum es geht, werden Ideen gesammelt, etwa in einem Workshop. Sie wollen sprudeln und nicht im Keim erstickt werden. Deshalb ist in der Kommunikation das konstruktive ‚ja, UND" dem ‚ja, ABER" vorzuziehen. – Im Stile dieses völlig frei erfundenen Dialogs: „Wir sollten einen Vogelkäfig ins Nachtkastl einbauen." „Ja, und wir sollten das Nachtkastl auf Rollen laufen lassen, damit der Roboter die Vögel in der warmen Jahreszeit auf den Balkon schieben kann."

Im Design Thinking kommt der Visualisierung einer Idee möglichst früh im Entwicklungsprozess ein hoher Stellenwert zu, und darum wird sie gebaut. Auch abstrakte Ideen wie ein Organigramm einer neu entstehenden Abteilung werden gebaut: Mit Lego, mit Haushaltsutensilien, mit Büroartikeln wird ein erster Prototyp hingestellt, den man dann am besten einer anderen Person zum Tüfteln übergibt. Dabei zeigen sich relativ schnell die Stärken und Schwächen des Modells. Es zeigt sich auch, was in der Praxis de facto nicht anwendbar sein wird.

Design Thinking ist ein Denkwerkzeug, bei dem dazwischen auch der Denkmodus geändert werden will. Es geht ja schließlich darum, aus Mustern, die sich Spuren ins Gehirn gebrannt haben, auszubrechen. Oft liegt echte Innovation außerhalb der Erwartungen und damit auch außerhalb des Briefings.

Warum sich der Aufwand lohnt: Du lernst Kund:innen und Zielgruppen wirklich kennen. Fehlentwicklungen werden früh erkannt und vermieden. Du gewinnst Vertrauen, weil Auftraggebende Teil des Prozesses sind. Und: Die Ergebnisse überzeugen – nicht nur ästhetisch, sondern funktional und emotional.

TIPP

Zwei simple Tricks, wie das Denkmuster gewechselt werden kann:

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

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

Co-Creation & Lead Users – Innovation mit den Kund:innen

Co-Creation bedeutet, Kund:innen nicht nur zu befragen, sondern sie aktiv in den Gestaltungsprozess einzubeziehen. Besonders spannend wird es mit sogenannten Lead Users – Menschen, die Trends früh erkennen und eigene Ideen einbringen. Für Unternehmen wird es immer wichtiger, ihre „Lead Users" zu identifizieren, um wirklich gute neue Produkte auf den Markt zu

bringen. „Lead Users“ sind mehr als Trendsetter:innen, sie sind quasi schon vor dem Trend aktiv. Denn sie sind Vordenker:innen unter den Konsument:innen und als Stammkundschaft des Unternehmens an besseren Produkten interessiert. Diese wertvollen Kund:innen gilt es zu finden und für die Co-Creation von Produkten zu gewinnen. Kreative können sie in Workshops, Online-Communitys oder über Social-Media-Kanäle einbinden. Auch kleine Studios oder Ein-Personen-Unternehmen profitieren davon: Wer zuhört, was die eigenen Kund:innen wirklich brauchen, entwickelt Angebote, die relevanter sind – und baut Vertrauen auf. Eine Expertin rät: Einfach mitlesen und vor allem zwischen den Zeilen lesen, was die Kund:innen wirklich wollen. Keinesfalls sollte unter falschem Vorwand kommentiert werden.

Crowdsourcing & Co-Design – kreative Schwarmintelligenz

Crowdsourcing hat sich weiterentwickelt: Heute sprechen wir oft von Co-Design oder Open Innovation. Dabei wird eine Community – Kund:innen, Expert:innen oder Fans – eingeladen, an Ideen mitzuwirken. Die Arbeit erfolgt meist online, über digitale Plattformen oder Social Media. KI-gestützte Tools unterstützen die Ideenfindung oder helfen, Feedback zu clustern. Das funktioniert nur mit klaren Spielregeln und transparenter Kommunikation. Wer mit der Crowd arbeitet, sollte den Prozess gut moderieren – und Feedback sichtbar einfließen lassen. Das sorgt für Fairness und Motivation.

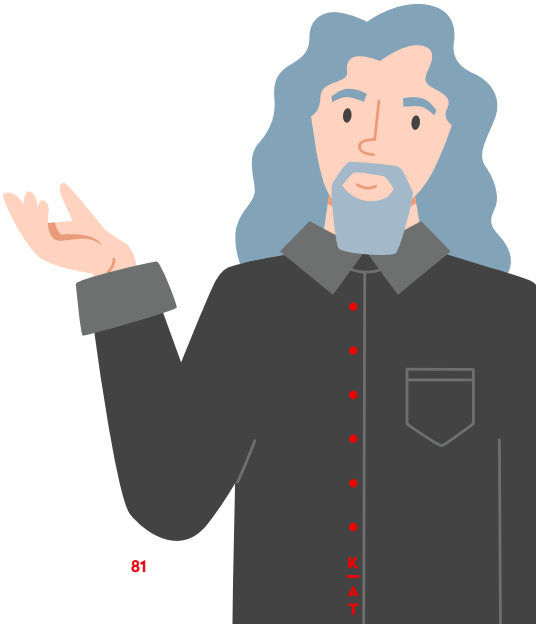
Neue Möglichkeiten durch KI und digitale Tools

Künstliche Intelligenz eröffnet neue Formen der Zusammenarbeit: Sie kann als kreative Sparringspartnerin eingesetzt werden – zur Ideenfindung, für Moodboards, Texte oder Prototypen. KI ersetzt keine Kreativen, sie erweitert ihre Möglichkeiten.

Tools wie Miro, FigJam, Notion oder ChatGPT machen Co-Creation und Brainstormings über Distanz möglich – egal, ob Teams in Wien, Berlin oder Kapstadt sitzen.

Auf einen Blick

Erfolgreiche Zusammenarbeit bedeutet heute mehr als gutes Briefing und pünktliche Lieferung: Kreative arbeiten mit Kund:innen zunehmend partnerschaftlich und co-kreativ an Lösungen. Wer Auftraggeber:innen, Nutzer:innen und Lead Users früh in strukturierte Prozesse wie Design Thinking, Co-Creation oder Co-Design einbindet – unterstützt durch digitale Tools und KI –, erkennt echte Probleme früher, vermeidet Fehlentwicklungen und entwickelt relevantere Ergebnisse. Der zentrale Lernerfolg: Kreativität entfaltet ihre Wirkung dort am besten, wo klare Strukturen, gemeinsame Denkprozesse und neue Formen der Zusammenarbeit zusammenkommen.



Zur Vertiefung

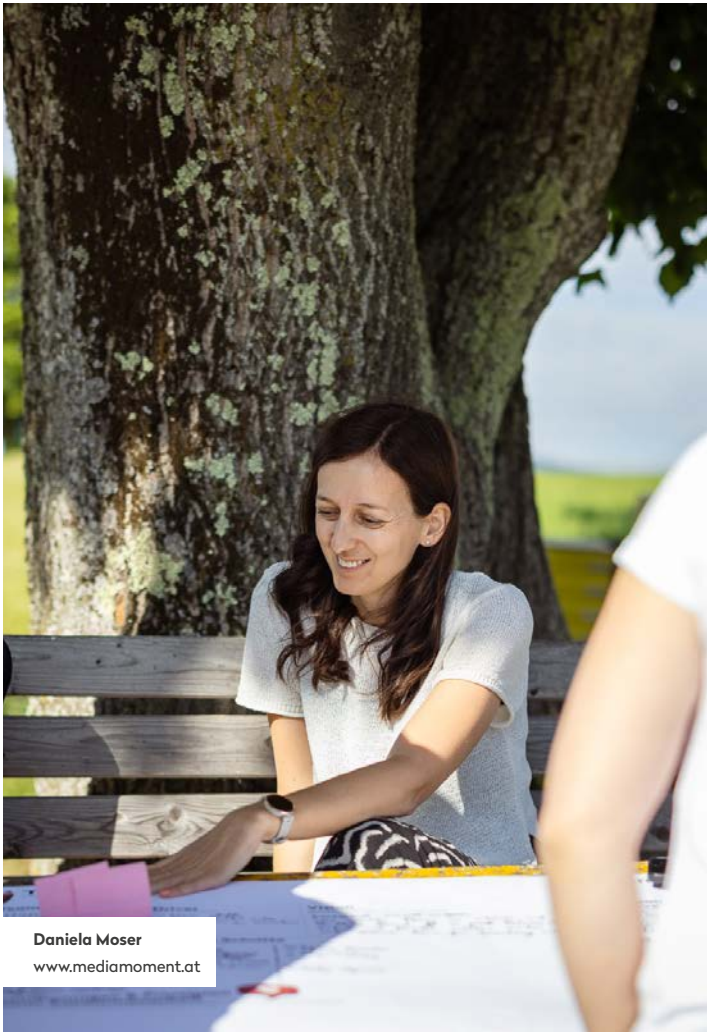
Das KAT-Skills-Training gibt dir das Know-how, das deine Zusammenarbeit mit Partner:innen und Kund:innen stärkt. Mit KATja als Lernbegleiterin entdeckst du die Lernstrecken zu Thema Kooperation speziell für die Creative Industries.
www.kreativwirtschaft.at/kooperation

Wir unterstützen dich und deine Kooperationen mit dem praktischen KAT-Handbuch „Die Gesellschaft der Kreativen".
www.kreativwirtschaft.at/GesellschaftderKreativen

Wie die Creative Industries aus einfachen Produkten geniale Geschichten oder aus ganz komplizierten Geschichten genial einfache Sachen machen, zeigen wir dir in den KAT-Videos über die besten Kreativwirtschaftsgeschichten.
www.kreativwirtschaft.at/creative-industries-to-business

KreativKarl, der KAT-KI-Helfer für Kund:innenaufträge zeigt dir schnell, verständlich und kostenlos, wo kreative Lösungen ein Business voranbringen. Für kreative Auftragnehmer:innen ist das KI-Tool ein praktischer Sparringspartner und unterstützt bei der professionellen Auftragsklärung.
www.kreativkarl.at

Nützliche Tipps über das Netzwerken und Kooperationen findest du auf dem KAT-Factsheet und im Video für Female Scale-ups.
www.kreativwirtschaft.at/creative-entrepreneurs



Daniela Moser
www.mediamoment.at

In guten wie in schlechten Zeiten

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

Professioneller Umgang mit Konflikten

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

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

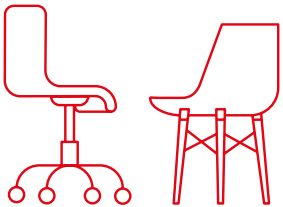
Wichtig ist, dass Konflikte nicht unter den Teppich gekehrt, sondern angesprochen werden. Konflikte, die erfolgreich bewältigt wurden, schaffen Vertrauen und schweißen zusammen. Man wird auf Kund:innen treffen, die konfliktscheu und im Austragen von Kontroversen nicht geübt sind. Sie erhoffen sich daher von ihren Auftragnehmer:innen eine gewisse Sicherheit im Umgang mit Konflikten.

TIPP

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

Eine gemeinsame Sprache finden

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



Aus der Praxis

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

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

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

Reinigende Worte

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

Ein paar Regeln für das Konfliktgespräch:

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

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

Money, money, money

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

Im Geschäftsalltag mit bestehenden Kund:innen ist es wichtig, Kostenklarheit zu schaffen, etwa darüber, welche Änderungen inklusive erledigt und welche extra verrechnet werden müssen. Die Modalitäten werden am besten bereits im Angebot festgehalten. Üblicherweise sind zwei Korrekturschleifen inkludiert, wobei es nach Branche und Projektgröße Abweichungen geben kann. Selbst wenn diese Dinge vertraglich genau geregelt sind, kann es passieren, dass Kund:innen nach den inkludierten Korrekturphasen noch ein paar Änderungen wünschen. Verrechnen oder nicht, das ist die Frage? Eine

Filmerin handhabt das so: „Wenn es eine Kleinigkeit ist, wie etwa ein eingeblendetes Wort auszutauschen, dann mache ich das einfach noch mit, wenn es aber darum geht, gröbere Anpassungen vorzunehmen, dann ist das ein Mehraufwand, der extra verrechnet werden muss – auch, wenn viele kleine Dinge zusammenkommen."

TIPP

Erkläre deinen Kund:innen, ab wann und worin der Mehraufwand besteht, damit sie sich nicht über den Tisch gezogen fühlen.

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

TIPP

Kreativschaffende sollten ihren Kund:innen umgehend schriftlich mitteilen, wenn Sonderwünsche über das vereinbarte Anbot hinausgehen und extra verrechnet werden müssen.

Um solchen Ärger am Schluss zu vermeiden, lohnt es sich, in die Kommunikation mit Kund:innen bereits zu Beginn zu investieren. Qualität hat ihren Preis, und Sparen am falschen Platz kann rasch kontraproduktiv sein. Gerade bei

tendenziell aufwendigen Kreativleistungen wie der Herstellung von Wirtschafts- und Werbefilmen ist es wichtig, das Budget optimal einzusetzen, aber auch die eigenen Qualitätsstandards genau zu definieren und den Aufwand auch entsprechend in der Kalkulation zu berücksichtigen.

Auftrag abgeblasen

Manche Metiers sind anfällig für Bestellungen, die wieder zurückgezogen werden. „Was ab und zu vorkommt, ist, dass bereits vergebene Projekte wieder gestoppt werden, wobei es in der Regel so gehandhabt wird, dass der bereits entstandene Aufwand abgerechnet wird", berichtet eine Multimediaunternehmerin. Einige Kreativunternehmen verlangen eine Vorauszahlung von ihren Kund:innen, manche prinzipiell, andere erst ab einem bestimmten Auftragswert. Mit der Vorauszahlung könnte zumindest ein Teil des Aufwands abgedeckt sein, falls der Auftrag zurückgezogen wird. Vor allem größere Kreativunternehmen mit Angestellten und Overheads bestehen auf Vorauszahlungen: „Wir machen fast alles über Anzahlung, zumal mit der Beauftragung bei uns die ganze Maschinerie ins Laufen kommt", sagt ein Agenturgründer. Aber auch für Einzelunternehmen wird eine Vorauszahlung in vielen Fällen schon allein aus Liquiditätsgründen sinnvoll sein, sei es, weil für den Auftrag Equipment angemietet werden muss oder weil etwa Subauftragnehmer:innen ihrerseits eine Anzahlung in Rechnung stellen.

Aus der Praxis

Eine Grafikerin hat für die Vorauszahlung im Anbot eine fixe Formulierung: „Bei Beauftragung ist die erste Teilzahlung in der Höhe von xx Prozent der gesamten Auftragssumme prompt nach Rechnungslegung ohne Abzug fällig. Nach Abnahme bzw. Übergabe der Druckvorlagen an die Druckerei wird die zweite und letzte Teilzahlung in der Höhe von xx Prozent der gesamten Auftragssumme prompt nach Rechnungslegung ohne Abzug fällig."

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

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

TIPP

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

Der Auftrag kann nicht umgesetzt werden

Zusagen und Vereinbarungen sind einzuhalten. Falls sich tatsächlich ein Liefertermin verzögert, musst du das rechtzeitig ansprechen und einen Plan B vorlegen. Zur Zuverlässigkeit von Auftragnehmenden gehört freilich auch, dass das fertige Produkt bzw. die erbrachte Leistung dem entspricht, was die Kund:innen beauftragt haben.

Lieferverzug

Gibt es Probleme mit der pünktlichen Lieferung deiner Leistung, ist es am besten, dies den Kund:innen rechtzeitig mitzuteilen und eine Nachfrist zu setzen.

Bei Verzögerungen hängt es primär von den getroffenen Vereinbarungen ab, welche Konsequenzen daraus gezogen werden können. Üblicherweise ist es so, dass die Vertragspartner:innen zunächst eine Nachfrist setzen, in der das Versäumte nachgeholt werden soll. Die Nachfrist muss zeitlich angemessen sein. Wenn auch diese Nachfrist erfolglos verstreicht oder wenn klar wird, dass die Leistung nicht mehr erbracht wird, etwa weil sie endgültig verweigert oder überhaupt unmöglich wird, dann besteht die Möglichkeit, den Rücktritt vom geschlossenen Vertrag zu erklären. Ein solcher Rücktritt bedeutet, dass keine Leistungen mehr zu erbringen sind, möglicherweise sind bereits erbrachte Leistungen wieder zurückzustellen. Welche tatsächlichen Konsequenzen möglich sind, ist vom Einzelfall abhängig.

Gewährleistung und Schadenersatz

Nehmen Kreative einen Auftrag an, verpflichten sie sich gegenüber ihren Kund:innen, eine definierte Leistung zu erbringen. Ist die Ware oder das Werk mangelhaft, können die Kund:innen Gewährleistungs- und/oder Schadenersatzansprüche stellen.

Gewährleistung ist die verschuldensunabhängige Haftung für jene Mängel, die schon zum Zeitpunkt der Übergabe oder Lieferung vorhanden waren. Kund:innen können die Reparatur, den Austausch der Sache oder eine Preisminderung fordern oder – sofern nicht anders möglich – den Vertrag wandeln. Das bedeutet, dass er aufgehoben wird und die Leistungen rückabgewickelt werden.

Tritt der Mangel binnen sechs Monaten ab der Lieferung bzw. der Übergabe auf, so wird davon ausgegangen, dass der Mangel schon bei Lieferung bzw. Übergabe vorhanden war. Die Auftragnehmenden können sich allerdings „freibeweisen". Nach den sechs Monaten sind es die Kund:innen, die beweisen müssen, dass der Mangel schon zum Zeitpunkt der Lieferung/Übergabe vorhanden war. Bei beweglichen Sachen gilt eine Gewährleistungsfrist von zwei, bei unbeweglichen von drei Jahren.

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

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

Kund:innen werden insolvent

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

Aus der Praxis

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

TIPP

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

Die Insolvenz ist dann gegeben, wenn ein Unternehmen oder auch eine Privatperson zahlungsunfähig oder überschuldet ist. Für solche Fälle gibt es ein Insolvenzverfahren, das im Wesentlichen sicherstellen soll, dass kein Gläubiger bevorzugt oder benachteiligt wird. Bei einem Insolvenzverfahren werden die Aktiva, also das Vermögen der Schuldner:innen, all ihren Verbindlichkeiten gegenübergestellt. Alle Gläubiger:innen werden dann entsprechend der sich daraus ergebenden Quote befriedigt. Notwendig ist allerdings, dass

Forderungen in einem Insolvenzverfahren angemeldet werden. Ob ein Insolvenzverfahren eröffnet ist oder nicht, kann man aus öffentlichen Registern ersehen. Es werden vom Insolvenzgericht Fristen bzw. Termine festgesetzt, die innerhalb der Anmeldungen zu erfolgen haben. Ist die Forderung angemeldet, kann – von Ausnahmen abgesehen – zumindest mit einer quotenmäßigen Bezahlung gerechnet werden.

Getrennte Wege

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

Aus der Praxis

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

TIPP

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

Auf einen Blick

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

Zur Vertiefung

Mehr zu Lieferverzug, Nachfristsetzung und Rücktritt vom Vertrag bietet die WKO.
www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/vertragsrecht.html

Eine verständliche Übersicht zu Gewährleistung, einschließlich der Unterschiede zwischen Unternehmen-zu-Unternehmen (B2B) und Unternehmen-zu-Verbraucher:innen (B2C), findest du auf der Website der WKO.
www.wko.at/gewerberecht/entscheidungsbaum-uebersicht-gewaehrleistung

Infos zu Schadenersatz, Haftung, Verjährungsfristen und vertraglichen Gestaltungsmöglichkeiten stellt die WKO bereit.
www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/schadenersatz.html

Mehr zur Warnpflicht von Werkunternehmer:innen (z. B. bei untauglichem Material oder mangelhaften Vorgaben der Auftraggebenden) findest du auf der Website der WKO.
www.wko.at/vertragsrecht/warnpflicht-werkunternehmer

Die WKÖ-Lernmodule vermitteln Wissen zu Themen zu folgenden Fragestellungen: „Steckt mein Unternehmen in der Krise?“, „Wie kann ich meine Liquidität verbessern?“, „Wie rede ich mit der Bank in schwierigen Zeiten?“, „Wie rette ich mein Unternehmen?“, „Zahlungsunfähig – was nun?“. Die Module geben Klarheit und Sicherheit in wirtschaftlich schwierigen Situationen.
perspektivezukunft.at/lernmodule/lernmodule.html

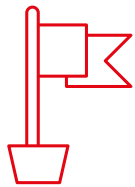
we:transformer:innen
ZUM ANSCHAUE

Auftrag erledigt

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

Die Rechnung muss folgende Merkmale haben:

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



TIPP

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

Ein Webdesigner verwendet folgende Rechnungsvorlage:

Eigener Name und eigene Anschrift
UID-Nummer

An
Name und Anschrift der Auftraggebenden
UID-Nummer (bei Rechnungsbetrag über 10.000,– EUR inkl. USt)

Salzburg, am ...
Rechnungsnummer ...

Sehr geehrte Frau Ansprechpartnerin!

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

Beschreibung der Lieferung
Nettopreis EUR
zuzüglich 20 % USt EUR
Bruttopreis EUR

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

Mit besten Grüßen,
Moritz Muster

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

Bei Steuerbefreiung – das betrifft zum Beispiel Unternehmer:innen, die unter die Kleinunternehmerregelung fallen, weil die Jahresumsätze EUR 55.000,– nicht übersteigen – wird keine USt verrechnet.

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

TIPP

Schick eine kurze, persönliche Nachricht mit der Rechnung mit. Denn die Rechnungslegung kann der letzte Kontakt zu den Kund:innen im Projektverlauf sein, mag jedoch als Schwelle zu einem Folgeauftrag betrachtet werden.

Zahlungsverzug und Mahnwesen

Was tun, wenn Kund:innen nicht pünktlich zahlen?

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

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

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

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

TIPP

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

Nachbesserungen

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

Ein würdiger Abschluss

Der Abschluss eines erfolgreich abgewickelten größeren Projekts will entsprechend gewürdigt werden, etwa durch ein Treffen mit den jeweiligen Kund:innen. Das ist ein guter Anlass, einander gegenseitig Wertschätzung zu zollen, die Zusammenarbeit Revue passieren zu lassen und über neue Ideen und künftige Projekte zu sprechen. Gerade bei digital oder hybrid umgesetzten Projekten kann dieser Abschluss auch online stattfinden – etwa als letzter Call, als schriftlicher Projektrückblick oder als gemeinsames Durchgehen von Ergebnissen und Learnings. Entscheidend ist nicht das Format, sondern das bewusste Innehalten. Sind die Kund:innen zufrieden, kommen sie wieder und sind eher bereit, ein Kreativunternehmen weiterzuempfehlen. Dies sollte nicht unterschätzt werden, schließlich ist die Weiterempfehlung, insbesondere durch bestehende Kund:innen, die häufigste Methode in der Kreativwirtschaft, Neukund:innen zu gewinnen.

Empfehlungen entstehen heute häufig digital: über Testimonials, Referenzen auf der Website, Verlinkungen auf Social Media oder persönliche Empfehlungen in beruflichen Netzwerken. Ein Projektabschluss ist damit oft auch der Startpunkt für Sichtbarkeit.

TIPP

Sag deinen Kund:innen, dass du dich über eine Weiterempfehlung freust. Mach es ihnen leicht – etwa mit der Frage, ob du das Projekt als Referenz zeigen darfst, oder mit einem kurzen Textvorschlag für ein Testimonial.

Wertschätzung

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

In digitalen Projekten zeigt sich Wertschätzung oft auch darin, wie Kund:innen mit Prozessen umgehen: ob Feedback klar formuliert ist, ob Entscheidungen transparent getroffen werden und ob kreative Zwischenschritte ernst genommen werden – nicht nur das fertige Ergebnis.

Ein Agenturchef mahnt jedoch vor Selbstmitleid: „Viele Kreative fühlen sich von den Kund:innen unverstanden. Okay, es gibt Kund:innen, die verstehen wirklich nichts von unserem Geschäft, das ist aber auch nicht ihre Aufgabe. Sie sind allerdings in ihrem Bereich gut, sonst könnten sie kein Unternehmen

führen. Und schließlich vergeben sie ja den Auftrag für die Kreativleistung, weil sie erkennen, dass sie auf diesem Gebiet keine Expert:innen sind."

Aus der Praxis

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

Auch digitale Werkschauen – etwa als Online-Präsentation, Portfolio-Update oder gemeinsamer Rückblick im Videoanruf – erfüllen heute dieselbe Funktion: Sie machen Zusammenarbeit sichtbar und erlebbar.

Bilanz ziehen

Nach jedem größeren Auftrag ist es Zeit für eine Bilanz: Was hat gut und was hat weniger gut geklappt? „Ich frage nach jedem Projekt in meinem Team nach, was wir noch besser machen könnten", sagt ein Webdesigner. Eine Nachbesprechung und Reflexion am Ende eines Projekts hilft, aus Fehlern zu lernen und Erfolge reproduzierbar zu machen. Viele Kreativteams dokumentieren diese Learnings inzwischen systematisch: Welche Prozesse haben funktioniert? Welche Tools waren hilfreich? Wo hat KI unterstützt – und wo nicht? Diese Erkenntnisse fließen direkt in neue Methoden, Angebote und Preisgestaltung ein.

Nur wer Bilanz zieht und sich ansieht, was gut gelaufen ist und was nicht, wird die eigene Arbeit auf eine analytische Ebene heben und neue Arbeitsmethoden entwickeln können.

TIPP

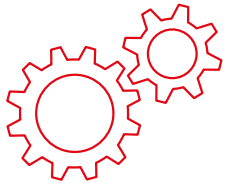
Abschlussbesprechungen nach der Beendigung von Aufträgen mit deinen Kund:innen sind eine gute Gelegenheit zu zeigen, dass dir die Qualität der Zusammenarbeit wichtig ist und du offen für Feedback bist. Gleichzeitig ist dies eine gute Gelegenheit, gemeinsam nächste Schritte zu skizzieren oder Ideen für eine Weiterentwicklung anzusprechen.

Kund:innenbindung

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

Folgeaufträge sichern

Der Folgeauftrag ist der erste Schritt aus der Auftragsmühle und in die langfristige Kund:innenbeziehung. Dabei sollte das Eisen geschmiedet werden, solange es heiß ist. Sind die Kund:innen mit einer gelieferten Arbeit zufrieden, ist dies der beste Zeitpunkt, über Ideen für weitere Projekte zu sprechen. Immer häufiger entstehen daraus laufende Modelle: Betreuungspakete, Retainer, modulare Leistungen oder regelmäßige Updates. Diese Formen der Zusammenarbeit schaffen Planungssicherheit – auf beiden Seiten.



Aus der Praxis

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

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

Mehrwert schaffen

Der Schlüssel zur Kund:innenzufriedenheit liegt nicht zuletzt in dem Quäntchen „Mehr", das Kreative ihren Kund:innen bieten. Der Mehrwert kreativer Arbeit sollte klar benannt werden. Im digitalen Kontext zeigt sich Mehrwert oft in der Weiterverwendung von Inhalten, Designs oder Konzepten, die für mehrere Kanäle, Zielgruppen oder Zeiträume nutzbar sind. Kreative, die diesen Blick einbringen, positionieren sich als strategische Partner:innen. Der Mehrwert kreativer Arbeit per se und im konkreten Fall sollte den Kund:innen gegenüber ausgesprochen werden. „Bestellt die Kundschaft einen Film etwa für eine Messe oder für eine Veranstaltung, kann sie ihn oft für andere Zwecke und auf anderen Kanälen nutzen. Ich berate sie dahingehend, dass sie einen Mehrwert herausholen kann", sagt eine Kreative.

TIPP

Um einen Mehrwert für Kund:innen zu erzielen, ist es wichtig, mit ihrem Business vertraut zu sein und ihr Geschäftsmodell zu verstehen. Synergiepotenziale können mitunter von außen besser erkannt werden.

Aus der Praxis

Bereits in vierter Generation führt eine Familie eine Traditionspapeterie und Druckerei. Hier werden edle Papiere, schöne Karten und feine Lederwaren angeboten. Seit 2006 gibt es auch eine eigene Weihnachtskollektion, gestaltet von einer Designagentur. Die Grundidee für die Produktion einer eigenen Weihnachtsserie war es, modernes Design mit der Tradition und der hohen Qualität zu verbinden. Das Angebot sollte exklusiv ergänzt werden, um so neue Zielgruppen anzusprechen und neue Kund:innen zu gewinnen. Die Kooperation läuft nun bereits seit zehn Jahren und erfreut sich großer Beliebtheit.

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

TIPP

Haben Kreative bereits einen messbaren Mehrwert für Kund:innen erzielt, ist dies ein gutes Argument im Verkaufsgespräch mit Neukund:innen.

Worin kann der Mehrwert für die Kund:innen liegen?

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

Eigene Methoden entwickeln

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

Aus der Praxis

Ein Architekturbüro hat viel Erfahrung in der Umsetzung kommunaler Bauprojekte. Die Architekt:innen haben für diese Kund:innengruppe – die Städte und Gemeinden – eine spezielle Methode entwickelt, ein partizipatives Verfahren namens Ideenwerkstätte, womit auch ohne aufwendiges Bürger:nnenbeteiligungsverfahren herausgefunden werden kann, was Menschen brauchen und wünschen. Auf diese Weise lassen sich mehrheitsfähige Kreativlösungen rasch finden. Das ist ein Alleinstellungsmerkmal des Büros.

Mit der Entwicklung von Methoden tun sich Kreative, die im Team arbeiten, leichter, zumal sie gemeinsam reale Begebenheiten und Erlebnisse mit Kund:innen im Geschäftsalltag analysieren, abgeschlossene Projekte Revue passieren lassen und Bilanz ziehen können. Daraus werden wertvolle Erkenntnisse für neue Zugänge, Arbeitsweisen und Methoden der Kund:innenpflege gewonnen. Digitale Tools und KI erweitern diese Methoden heute: für Recherche, Ideengenerierung, Prototyping oder Feedbackauswertung. Entscheidend ist nicht das Tool, sondern die Fähigkeit, es sinnvoll in eine eigene Arbeitsweise einzubetten.

TIPP

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

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

Aus der Praxis

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

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

Eigene neue Produkte entwickeln

Einmal Arbeit investieren und dann immer wieder verkaufen. Was in der Mode und im Produktdesign selbstverständlich ist, dass von einem Entwurf eine höhere Stückzahl produziert und die Kreativen über Beteiligung und Lizenzgebühren an jedem verkauften Stück verdienen, ist in anderen Kreativbranchen schwieriger. Doch mit etwas Fantasie und innovativem Esprit findet sich oft doch ein Weg. Dabei sind die Kund:innen wichtige Impulsgeber:innen für neue Geschäftsideen Kreativer. Immerhin nennen rund 40 Prozent der Kreativen ihre Kund:innen als ihre wichtigsten Ideenlieferant:innen für die Entwicklung neuer Produkte. Digitale Vertriebskanäle, Plattformen und Förderprogramme eröffnen heute neue Möglichkeiten, aus kreativen Leistungen eigenständige Produkte oder Marken zu entwickeln.

Aus der Praxis

Die kreative Power eines Tischlermeisters traf in einem Workshop von C hoch 3 auf eine Kommunikationsexpertin. Rasch kamen die beiden ins Gespräch und entdeckten ihre Leidenschaft für nachhaltige Produkte. Wie man sich bettet, so liegt man. Der Tischlermeister hatte ein einzigartiges Produkt entwickelt: ein metallfreies Bett aus Zirbenholz. Dass Zirbenholz für hohen Schlafkomfort sorgt, ist wissenschaftlich erwiesen. Die Brandingexpertin entwickelte daraus eine Marke, die für einzigartigen Schlafkomfort steht. Der Tischler kümmerte sich um die Produkte, die Kommunikationsexpertin um den Außenauftritt der Markenprodukte. Ziel war es, mittels Brandings den Betten eine Seele zu geben und ihren Nutzen und Mehrwert klar zu kommunizieren. Damit schreiben sie eine Erfolgsgeschichte. Das gelungene Branding wurde mehrfach ausgezeichnet, etwa mit dem Österreichischen Staatspreis für Design, der Tischlermeister konnte sein Produkt mithilfe einer Innovationsförderung weiterentwickeln, der wirtschaftliche Erfolg ist beachtlich. Der Betrieb wurde komplett auf Eigenproduktion umgestellt, das Unternehmen eröffnete Ausstellungsräume in Vorarlberg und Wien, Investor:innen sind eingestiegen und stoßen weiteres Wachstum an.

Auf einen Blick

Der Folgeauftrag ist der erste Schritt zur langfristigen Geschäftsbeziehung. Bevor aus Kundschaft Stammkundschaft wird, will sie vom Mehrwert des kreativen Angebots überzeugt werden. Kreative, die eigene Arbeitsmethoden entwickeln, schaffen Innovationen und zugleich ein Alleinstellungsmerkmal. Die Königsdisziplin des Daseins als Kreativunternehmer:in ist die Entwicklung eigener Produkte.

Zur Vertiefung

Wie die Creative Industries aus einfachen Produkten geniale Geschichten oder aus ganz komplizierten Geschichten genial einfache Sachen machen, zeigen wir dir in den KAT-Videos über die besten Kreativwirtschaftsgeschichten.
www.kreativwirtschaft.at/creative-industries-to-business

Mehr inspirierende Storys über Kreativschaffende und ihre Projekte findest du im KAT-Magazin, unserem Blog mit News, Beiträgen und Terminen für die Creative Industries.
www.kreativwirtschaft.at/KAT-Magazin

Gute News müssen sich nicht verstecken! Ob du selbst in den Creative Industries arbeitest, dein Unternehmen mit kreativen Leistungen upgraden willst oder dich für EU-Förderungen interessierst, mit dem KAT-Newsletter bekommst du Insights, Tipps und Termine direkt ins Postfach.
www.kreativwirtschaft.at/newsletter-anmeldung

Förderratgeber der WKÖ: Übersicht über Wirtschaftsförderungen in Österreich. Mithilfe von Filtern kann gezielt nach passenden Forderungen gesucht werden.
www.wko.at/foerderungen

Förderberater:innen der WKO unterstützen bei der Suche nach der richtigen Förderung.
www.wko.at/unternehmensfuehrung/ansprechpartner

Der Innovationsimpulse-Ratgeber der WKÖ ist ein praktisches Manual, das dich dabei unterstützt, dein innovatives und wirtschaftliches Potenzial zu heben.
www.wko.at/oe/epu/innovationsimpulse.pdf

Der Trend-Guide für EPU liefert wertvolle Trend-Insights, Hands-on-Tipps, methodische Werkzeuge und neue Perspektiven, damit du dich für die Zukunft erfolgreich aufstellen kannst.
www.wko.at/oe/epu/trendguide-epu.pdf

Florent Souly | www.florentsouly.com
Sabine Harm | www.shabina.at
Athena Welter | www.hohensinn-architektur.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, www.kreativwirtschaft.at

Text 1. Auflage: Ruth Reitmeier
Text Überarbeitung: Michaela Gutmann
Layout & Character-Illustration: cardamom
Lektorat: Martin Thomas Pesl
Barrierefreiheit: René Andritsch

Fotos
Seite 4: Alexander Wieselthaler
Seite 8, 116: cardamom
Alle anderen: Salon deluxe

Für dich und deine Ideen!

„Die Kund:innen 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.

3., 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 Kund:innen der Kreativen“ ist barrierefrei.

Ein Handbuch der Kreativwirtschaft Austria Für dich und deine Ideen!

K Kreativwirtschaft
A Austria
T