

# Internes Crowdfunding

## Funktionsweise und Vorteile im Überblick

Thomas Wala

*Beim internen Crowdfunding werden die Prinzipien des klassischen Crowdfundings in ein einzelnes Unternehmen übertragen. Internes Crowdfunding nutzt die Schwarmintelligenz der eigenen Mitarbeiter, um innovative Ideen und neue Projekte zu realisieren. Richtig eingesetzt, belebt das digitale Tool das Ideen- und Innovationsmanagement in Unternehmen und steigert nebenbei die Mitarbeitermotivation und -bindung.*

*Internes Crowdfunding ist im deutschsprachigen Raum vergleichsweise wenig bekannt, demzufolge wird es bis dato erst von einigen Pionieren (zB DekaBank, Eisenmann SE) in der Praxis angewandt. Der vorliegende Beitrag stellt die Funktionsweise und Vorteile des internen Crowdfundings vor und geht auf die für dessen optimalen Einsatz erforderlichen Rahmenbedingungen ein.*

### 1. Innovationsmanagement

Globalisierung und technischer Fortschritt führen in vielen Branchen zu erheblichen Angebotsausweitungen, steigenden Kundenansprüchen und immer kürzeren Produktlebenszyklen. In stets stärker umkämpften Käufermärkten müssen Unternehmen mehr denn je bemüht sein, sich durch **Produkt-, Verfahrens- und Geschäftsmodellinnovationen** erfolgreich von der Konkurrenz abzuheben.

Sowohl die enorme Bedeutung von Innovationen für den Unternehmenserfolg als auch die Komplexität des Innovationsprozesses machen eine systematische Innovationsarbeit notwendig. Innovationen dürfen nicht dem Zufall überlassen werden, sondern sollten professionell vorbereitet und gesteuert werden. Mit diesen Aufgaben beschäftigt sich das **betriebliche Innovationsmanagement**. Das Innovationsmanagement soll ua durch den gezielten Einsatz von Kreativitäts- und Problemlösungstechniken (zB Design Thinking, Lean-Start-up) zunächst sicherstellen, dass eine möglichst große Anzahl innovativer Ideen sowohl aus internen (zB Manager, Mitarbeiter) als auch externen Quellen (zB Kunden, Lieferanten, Kapitalgeber) vorgebracht wird. Anschließend werden diese Ideen von einem Expertenteam schrittweise in Bezug auf Kundennutzen, technische Machbarkeit, rechtliche Zulässigkeit, Wirtschaftlichkeit etc bewertet und in ihrer Anzahl reduziert. Die aussichtsreichsten Vorschläge werden weiterentwickelt (zB Erstellung von Prototypen, Durchführung von Produkt- und Markttests) und schließlich umgesetzt (zB Serienproduktion und Markteinführung).

### 2. Crowdfunding

Vor allem für **Start-ups** ist es alles andere als einfach, die für eine Verwirklichung einer innovativen

Geschäftsidee benötigten Finanzmittel zu beschaffen. Banken, Venture-Capital-Gesellschaften und Business Angels erkennen oft keine ausreichenden Renditeaussichten oder halten das Risiko eines Investments schlicht für zu hoch. Damit werden zahlreiche Geschäftsideen nicht realisiert, weil die benötigten Mittel nicht aufgebracht werden können. Ein Ausweg ist seit einiger Zeit das **Crowdfunding**. Beim Crowdfunding werden junge Unternehmen **von vielen Personen** („Crowd“) mit **geringen Beträgen** über das Internet finanziert, wofür sie eine **Erfolgsbeteiligung** (zB Genussrechte) erhalten.

Crowdfunding wird über spezielle **Internet-Plattformen** abgewickelt (zB Conda etc). Auf diesen Plattformen stellen vor allem junge Unternehmen ihre Geschäfts- bzw Projektideen vor. Interessenten können dann innerhalb eines festgelegten Fundingzeitraums Anteile erwerben. Wird die benötigte Zielsumme nicht aufgebracht, erhalten die Mikroinvestoren ihr Geld zurück. Bei positiver Beurteilung wird das Projekt unter den jeweiligen Bedingungen zur Beteiligung freigegeben. Meist informiert der Kapitalnehmer die Investoren in der Folge regelmäßig via Internet über den Geschäftsverlauf.

Neben dem Zugang zu Kapital sind es insbesondere die mit einer Kampagne einhergehenden Begleiteffekte, die eine Crowdinvesting-Finanzierung vor allem für Start-ups interessant machen. Hierzu zählen insbesondere der positive **Marketing- und Vertriebsseffekt** sowie die **Möglichkeit zur Marktpotenzialanalyse**:

- Um einen bestmöglichen Erfolg der Crowdfunding-Kampagne sicherzustellen, sind Start-ups gezwungen, frühzeitig und via über Social-Media-Kanäle (zB Facebook, Twitter) mit der Crowd zu kommunizieren, um Unterstützer für ihr Projekt zu gewinnen. Zumindest im Falle einer Beteiligung haben diese Unterstützer ein eigennütziges Interesse am Erfolg des Unternehmens, sodass sie zu künftigen Kunden werden und als **(Werbe-)Multiplikatoren** des Unternehmens auftreten.
- Durch den Kontakt zur Crowd können ferner sowohl das voraussichtliche Marktpotenzial als auch die ersten Marktannahmen zum Produkt oder zur Dienstleistung getestet werden. Unternehmen können das erhaltene **Feedback** dann unmittelbar in die weitere Entwicklung der Produkte oder Dienstleistungen einfließen lassen und auf diese Weise frühzeitig auf die seitens der anvisierten Zielkunden artikulierten Bedürfnisse und Wünsche reagieren.



**Prof. (FH) Mag. Dr. Thomas Wala, MBA** ist Leiter des Instituts für Management, Wirtschaft & Recht sowie Leiter des Masterprogramms Innovations- und Technologiemanagement der FH Technikum Wien.

**Neben dem Zugang zu Kapital sind es insbesondere die mit einer Kampagne einhergehenden Begleiteffekte, die eine Crowdinvesting-Finanzierung vor allem für Start-ups interessant machen.**

Beim internen Crowdfunding werden die Grundprinzipien des klassischen Crowdfundings innerhalb eines Unternehmens zur Anwendung gebracht.

Grundlage des Erfolgs internen Crowdfundings sind konkrete und transparente Spielregeln.

Den rechtlichen Rahmen für Crowdfunding bildet in Österreich das **Alternativfinanzierungsgesetz** (AltFG).

### 3. Internes Crowdfunding

Beim internen Crowdfunding werden die Grundprinzipien des klassischen Crowdfundings innerhalb eines Unternehmens zur Anwendung gebracht. Eine **interne digitale Crowdfunding-Plattform** bietet dabei allen Mitarbeitern die Möglichkeit, **innovative Ideen und Projektvorschläge** unternehmensweit zu präsentieren, deren Ziele und Nutzen zu erläutern und diese von Arbeitskollegen kommentieren und demokratisch bewerten zu lassen. Jeder Mitarbeiter verfügt über ein von der Geschäftsleitung vorab festgelegtes **virtuelles Budget**, das er nach eigenem Dafürhalten in die von den Kollegen vorgestellten Projekte investieren kann. Erreicht oder übertrifft ein Projektvorschlag bis zum Ende der **Fundingperiode** die vom Projektinitiator definierte **Fundingschwelle**, wird er umgesetzt. Wird die Fundingschwelle hingegen nicht erreicht, kann das Projekt nicht realisiert werden und die bisherigen Unterstützer erhalten ihre virtuellen Budgets zurück; sie können diese in der Folge anderweitig platzieren.

Wird ein Projekt realisiert, werden den Projektinitiatoren neben dem eingeworbenen Projektbudget in der Regel auch **Zeitkontingente** zur Verfügung gestellt, innerhalb derer sie von anderen Aufgaben entbunden werden, um sich ausreichend der Umsetzung des eigenen Projekts widmen zu können. Wie beim normalen Crowdfunding sollte während der Umsetzungsphase über die Crowdfunding-Plattform regelmäßig über den **Projektfortschritt berichtet** werden (zB in Form von Kurzberichten, Fotos, Videos). Zudem sollten die Unterstützer erfolgreicher Projekte in einer geeigneten Form **belohnt** werden (zB kleines Geschenk, zusätzlicher Urlaubstag, Einladung zur Präsentation eines Prototyps).

### 4. Rahmenbedingungen

Da das interne Crowdfunding auf dem Prinzip der Schwarmintelligenz beruht, sind insbesondere **größere Unternehmen** mit verteilten Standorten dazu in der Lage, die eigenen Mitarbeiter noch aktiver in das Innovationsmanagement einzubinden.

Grundlage des Erfolgs internen Crowfundings sind **konkrete und transparente Spielregeln**. Seitens der Geschäftsleitung ist zwecks Sicherstellung einer strategischen und problemfokussierten Lenkung der Innovationstätigkeit vorab zu definieren, zu welchen Themen bzw. welche Arten von Ideen und Projektvorschlägen (zB Produktinnovationen, Verfahrensinnovationen, Sozialinnovationen) auf der Plattform vorgestellt werden können. Auch die dem Crowdfunding-Programm insgesamt gewidmeten Budgetmittel, das maximale Fundingvolumen pro Projekt sowie die maximale Länge einer Fundingperiode sind zu spezifizieren. Weiters ist sicherzustellen, dass alle Projektvorschläge verständlich und in standardisierter Form beschrieben und kalkuliert werden, um den Mitarbeitern Vergleiche zwischen den verschiedenen Projekten zu erleichtern. Ob die eingereichten Ideen und Vorschläge den Formalanforderungen entsprechen, sollte vor deren Veröffentlichung auf der Plattform von einem Fachkomitee überprüft werden.

### 5. Kulturwirkungen

Grundsätzlich sehen sich alle größeren Unternehmen in der Pflicht, ihre **Unternehmenskultur** in einer Weise zu entwickeln und zu pflegen, dass **Talente angezogen** und **leistungsfähige Mitarbeiter gebunden** werden. Internes Crowdfunding ist ein Tool, mit dem die Unternehmensleitung klar zum Ausdruck bringt, dass es das Wissen (zB in Bezug auf Kundenwünsche, interne Prozesse) und die Kreativität seiner Mitarbeiter als strategisch bedeutsame Ressource ansieht und deren Bedürfnis

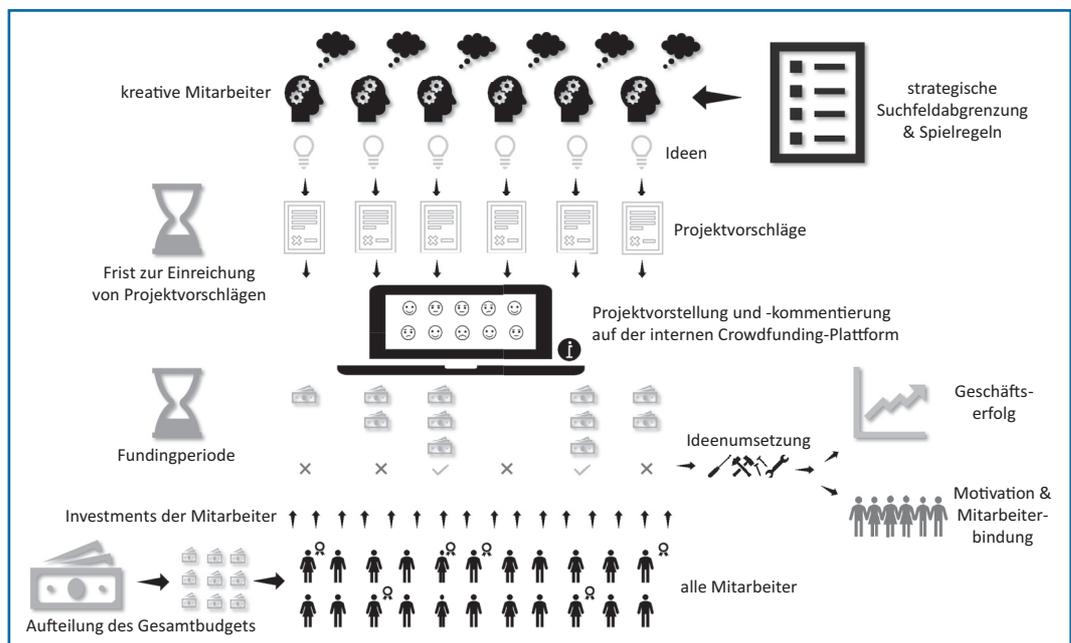


Abb 1: Internes Crowdfunding – grundsätzlicher Ablauf

Erfolgsfaktoren	Vorteile
volle Unterstützung der Initiative durch das Topmanagement	Förderung eines kreativen Arbeitsklimas und einer Unternehmenskultur der Teilhabe an Entscheidungen
strategische Suchfeldeingrenzung sichert die Entwicklung strategiekompatibler Ideen	Nutzung der Schwarmintelligenz der eigenen Mitarbeiter
Festlegung klarer „Spielregeln“ (zB in Bezug auf Einreichfrist, Fundingperiode, Finanzierungsvolumen etc)	Motivationssteigerung durch Schaffung einer Bühne und Profilierungsmöglichkeit für kreative und leistungsorientierte Mitarbeiter
schwarmintelligente Auswahlprozesse setzen eine gewisse Unternehmensgröße voraus	abteilungsübergreifendes Feedback fördert Wir-Gefühl und steigert die Chance auf interdisziplinäre Problemlösungen
konkrete und standardisierte Ideenbeschreibungen erleichtern die Vergleichbarkeit der eingebrachten Ideen	transparente und demokratische Ideenauswahl verhindert auf mikropolitisch gefärbten Prozessen basierende Entscheidungen
Einsatz eines leicht zu bedienenden und leistungsfähigen Softwaretools	Erzielung von Wettbewerbsvorteilen durch Generierung und Umsetzung strategiekompatibler und gleichzeitig innovativer Ideen
schrittweise Einführung in Form eines zeitlich und örtlich begrenzten Pilotprojekts und gegebenenfalls Unterstützung durch ein spezialisiertes Beratungsunternehmen	

**Abb 2:** Internes Crowdfunding – Erfolgsfaktoren in der Praxis und vorteilhafte Wirkungen

nach aktiver Beteiligung bei Entscheidungen die Zukunft des Unternehmens betreffend anerkennt. Internes Crowdfunding ist somit nicht nur ein Tool, um den stetig wachsenden Innovationsansprüchen zu genügen. Vielmehr schafft es für die Mitarbeiter auch eine hervorragende Möglichkeit, sich unabhängig von der Hierarchieebene durch innovative Projektvorschläge zu profilieren, was dem internen **Talentscouting** sowie der Etablierung einer **Innovations- und Leistungskultur** im Unternehmen höchst zuträglich sein sollte. Ein intensiver, wertschätzender und für alle Mitarbeiter transparenter Austausch über die vorgestellten Projektideen liefert darüber hinaus den Projektinitiatoren nicht nur wertvolles Feedback zur weiteren Verbesserung ihrer Vorschläge, sondern unterstützt gleichzeitig auch kulturförderliche Kommunikationsprozesse **über Abteilungsgrenzen hinweg**.

## 6. Einführung eines internen Crowfundings

Erste Crowdfunding-Erfahrungen sollten im Rahmen eines klar definierten **Piloten** gesammelt werden. Aus den während der Pilotphase (ua auch durch Auswertung digitaler Daten wie zB Seitenaufrufe, Anzahl eingereicherter Projektvorschläge, Anzahl von Kommentaren, Anteil ausfinanzierter Projektvorschläge) gewonnenen Erkenntnissen können notwendige Anpassungen der Plattform, Änderungen der Spielregeln oder Prozessoptimierungen abgeleitet und umgesetzt werden, bevor es schließlich zum unternehmensweiten **Rollout** kommt.

Auch das frühzeitige Hinzuziehen eines auf Crowdfunding-Lösungen spezialisierten **Beratungsunternehmens** kann die Konzipierung und Umsetzung einer internen Crowdfunding-Plattform maßgeblich bereichern.

### Auf den Punkt gebracht

Internes Crowdfunding nutzt das umfangreiche Wissen, die intrinsische Motivation und das Kreativpotenzial der eigenen Mitarbeiter, um eine Vielzahl innovativer Ideen und Verbesserungsvorschläge zu generieren und diese

demokratisch zu bewerten und transparent zu realisieren.

Mit der Umsetzung der vielversprechendsten Vorschläge werden nicht nur die Grundlagen für **künftige Erfolgspotenziale** des Unternehmens geschaffen. Mitarbeiter, die sich ernst genommen fühlen, eigene Ideen einbringen und über Vorschläge anderer mitentscheiden können, entwickeln eine starke Identifikation und Bindung zu ihrem Unternehmen, was in Zeiten eines sich verschärfenden Wettbewerbs um die qualifiziertesten Mitarbeiter (**war for talents**) ebenfalls einen nicht zu unterschätzenden Wettbewerbsvorteil darstellt.

Schließlich fördert internes Crowdfunding mit seinen inhärenten Feedback-Schleifen auch die abteilungsübergreifende und problemfokussierte Kommunikation und Kollaboration, womit das Instrument letztlich auch zu einer **partnerschaftlichen und leistungsorientierten Unternehmenskultur** beiträgt.

### Literaturempfehlungen

*Frick*, Wie Unternehmen internes Crowdfunding nutzen, <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/internes-crowdfunding-wie-unternehmen-innovativer-werden-a-925579.html> (Zugriff am 3. 5. 2017).

*Heberling*, Internes Crowdfunding: Die Zukunft liegt in den Köpfen der Mitarbeiter, Ideen- und Innovationsmanagement 1/2017, 20.

*Radeck*, Einsatzmöglichkeiten von Crowdfunding in Unternehmen, <http://crowdstreet.de/2014/07/26/einsatzmoeglichkeiten-von-crowdfunding-in-unternehmen/> (Zugriff am 3. 5. 2017).

*Tagwerker-Sturm*, Internes Crowdfunding – wie man intern Unterstützer für Innovationsprojekte gewinnt, <http://www.inknowaction.com/blog/2015/10/15/internes-crowdfunding-wie-man-intern-unterstuetzer-fuer-innovationsprojekte-gewinnt/> (Zugriff am 3. 5. 2017).

*Thiele*, Crowdfunding, Das Wirtschaftsstudium – WISU 5/2014, 619.

*Viel/Heberling*, Gelebte Unternehmenskultur, Personalwirtschaft 9/2015, 34.

**Internes Crowdfunding ist nicht nur ein Tool, um den stetig wachsenden Innovationsansprüchen zu genügen. Vielmehr schafft es für die Mitarbeiter auch eine hervorragende Möglichkeit, sich unabhängig von der Hierarchieebene durch innovative Projektvorschläge zu profilieren.**