

Point of View

Mehr Spielraum für Public Venture Capital

Chancen und Risiken der Zinswende für die öffentliche Hand als Wagniskapitalgeberin im Start-up-Ökosystem



Herausgeber und Copyright

BwConsulting GmbH
Ferdinand-Porsche-Str. 1a
51149 Köln
Tel.: 02203 9054 0
E-Mail: info@bwconsulting.de
www.bwconsulting.de

Autorenteam und Ansprechpartner

Tobias Pip
Tel: +49 (0)151 50811338
E-Mail: Tobias.Pip@bwconsulting.de

Thomas Salzmann
Tel: +49 (0) 151 11105986
E-Mail: Thomas.Salzmann@bwconsulting.de

Version

1.0

Stand

19.12.2023

Bildnachweise

Titelbild: BwConsulting

Management Summary

- Die mit den steigenden Zinsen einhergehende Neubewertung aller Anlageklassen verändert sowohl die Nachfrage- als auch die Angebotsdynamiken des Marktes für Wagniskapital.
- Die daraus resultierenden Veränderungen für das gesamte Start-up-Ökosystem führen zu speziellen Chancen und Risiken für die öffentliche Hand als Wagniskapitalgeberin.
- Mit dem Cyber Innovation Hub der Bundeswehr, der Cyberagentur und der Bundesagentur für Sprunginnovationen SPRIND verfügt Deutschland grundsätzlich über Innovations-einheiten, die die Chancen des geänderten Marktumfeldes ergreifen könnten.

Inhaltsverzeichnis

1. Ausgangssituation	1
2. Risiken der Zinswende für öffentliche Wagniskapitalgeber	2
3. Chancen der Zinswende für öffentliche Wagniskapitalgeber	4
4. Ausgewählte Innovationseinheiten im öffentlichen Sektor	6
5. Schlussfolgerungen	7

1. Ausgangssituation

Die Corona-Krise und der Krieg in der Ukraine führten mit den begleitenden Grenzsicherungen, unterbrochenen Lieferketten, Rohstoffknappheit und steigenden Zinsen zu einem von Unsicherheit und hoher Volatilität geprägten wirtschaftlichen Umfeld. Diese Auswirkungen zeigen sich auch in der von Start-ups geprägten Innovations- und Technologielandschaft, die in der BRD durch den Staat als wichtigen Akteur beeinflusst wird.

Die Start-up-Szene hat sich in Deutschland in den vergangenen Jahren sehr positiv entwickelt. So stieg die Zahl der deutschen Start-ups allein von 2016 bis 2021 um 13% auf 61.000.¹ Dabei haben sich verschiedene Hotspots herausgebildet, allen voran Berlin. Internationales Vorbild ist noch immer das Silicon Valley in Kalifornien, USA, das schon seit Jahrzehnten von seiner Nähe zu großen Forschungseinrichtungen (u.a. Stanford University) und der Verfügbarkeit von Venture Capital profitiert. Venture Capital, auch bekannt als Wagnis- oder Risikokapital, bezeichnet eine Form der Kapitalbeteiligung an jungen Unternehmen, „die sich trotz z.T. unzureichender Ertragskraft durch ein überdurchschnittliches Wachstumspotenzial“² auszeichnen. Venture-Capital-Geber sind in der Regel Beteiligungsgesellschaften, welche sich auf die Finanzierung solcher Unternehmen spezialisieren. Dabei beteiligen sie sich meist für eine bestimmte Zeit mit Eigenkapital bzw. einer Mischform aus Eigen- und Fremdkapital an Start-ups. Damit schließen sie eine traditionelle Investitionslücke, da klassische Kreditinstitute aufgrund des ausgeprägten Risikoprofils von Unternehmensneugründungen oftmals nicht als Geldgeber in Frage kommen. Neben Kapital stellen diese Venture-Capital-Gesellschaften oft auch Beratungsleistungen zur Verfügung, da viele Start-up-Gründer zwar ein ausgeprägtes technisches bzw. naturwissenschaftliches Know-how mitbringen, jedoch nicht mit den betriebswirtschaftlichen Grundlagen zur Führung eines Unternehmens vertraut sind. Oftmals handelt es sich bei Venture-Capital-Gesellschaften um private Akteure. Den deutschen Markt für Wagniskapital charakterisiert daneben eine Reihe von staatlichen Beteiligungsformaten auf der Ebene des Bundes (z.B. High-Tech Gründerfonds (HTGF)), aber auch der Bundesländer (z.B. Coparion, Bayerische Beteiligungsgesellschaft). Auch auf Ebene der Europäischen Union wurden Beteiligungsgesellschaften bzw. Förderprogramme begründet (z.B. Europäische Investitionsfonds). Daneben führte die Globalisierung der Finanzmärkte in den vergangenen Jahren zu einem Anstieg der Zahl international agierender Akteure im deutschen Markt für Wagniskapital.³

Im Zuge der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise von 2008/09 reduzierten zahlreiche Zentralbanken ihre Leitzinsen. In Europa fand diese Entwicklung durch die europäische Staatsschuldenkrise ab 2010 („Eurokrise“) ihre eigene Ausprägung. Die so

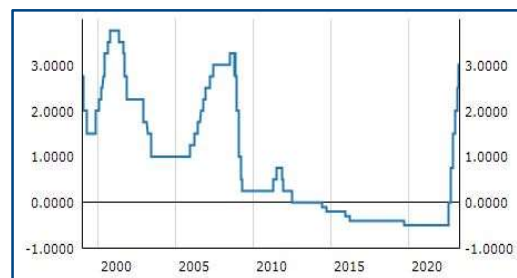


Abbildung 1: Euro area - Key interest rate (ECB Statistical Data Warehouse)

¹ KfW Research: KfW-Start-up-Report 2022. Nach Corona-Knick hat sich Zahl der Start-ups 2021 wieder erholt Oktober 2022 [<https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/KfW-Start-up-Report/KfW-Start-up-Report-2022.pdf>], abgerufen am 09.11.2022.

² Gabler Wirtschaftslexikon: Venture-Capital, abgerufen am 01.09.2022.

³ Vgl. BwConsulting Positionspapier: Public Venture Capital. Brücke zur (schnelleren Förderung und) Beschaffung innovativer Technologien, S. 2–3, 03.09.2020.

eingeleitete Niedrigzinsphase (zeitweise Negativzinsphase) führte dazu, das als sicher eingestufte Formen der Geldanlage kaum noch Zinsen abwarfen und riskantere Anlageformen, inkl. Venture-Capital, im Vergleich attraktiver wurden. Die seit 2021 steigenden Inflationsraten setzen die Notenbanken zunehmend unter Druck, das Zinsniveau zu erhöhen. Dabei lassen sich folgende Konsequenzen auf dem Markt für Venture-Capital erkennen:

So schränken private Venture-Capital-Geber ihre Aktivitäten ein, mit der Folge, dass es für Start-ups schwieriger wird, Kapital zu mobilisieren. Nachfolgend wird erörtert, welche Folgen mit dem Zinsanstieg verbunden sind und welche Herausforderungen sich daraus für öffentliche Venture-Capital-Gesellschaften ergeben. Darüber hinaus werden aber auch Chancen erörtert, die sich für die öffentliche Hand als Wagniskapitalgeberin eröffnen. In Kapitel 4 wird der Fokus verstärkt auf den deutschen Verteidigungsbereich gelegt und betrachtet, welche Rolle

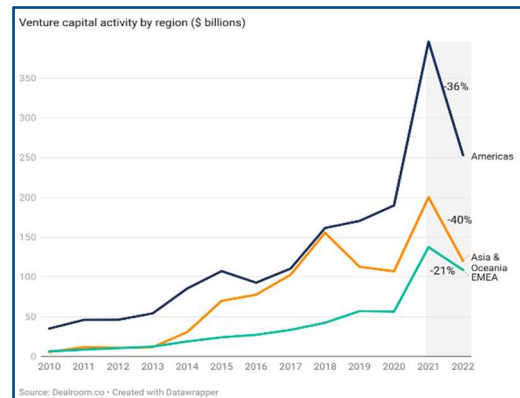


Abbildung 2: Venture capital activity by region (Dealroom.co)

der Cyber Innovation Hub der Bundeswehr (CIHBw), die Cyberagentur und SPRIND im deutschen Start-up-Ökosystem einnehmen. Darüber hinaus werden Impulse vorgestellt, wie die BRD ihre Aktivitäten im durch die Zinswende geänderten Marktumfeld weiter adaptieren kann.

2. Risiken der Zinswende für öffentliche Wagniskapitalgeber

Um die Risiken steigender Zinsen zu erfassen, ist ein Grundverständnis der Rolle von Zinsen in einem marktwirtschaftlich organisierten Wirtschaftssystem erforderlich. Der US-amerikanische Investor Warren Buffett bringt diese prägnant auf den Punkt: „[T]he most important item over time in valuation is obviously interest rates. If interest rates are destined to be at low levels ... [i]t makes any stream of earnings from investments worth more money. The bogey is always what government bonds yield.“⁴ Die Bewertung der Attraktivität jeder Investition ist also immer vom Zinsniveau über Zeit abhängig. Je niedriger die Zinsen, desto höher der Wert aktueller und zukünftiger Einnahmen. Mit der Formulierung des „Schreckgespenstes“ („bogey“) beschreibt Buffett bildlich die zentrale Funktion der Rendite auf Staatsanleihen als Referenzwert aller sonstigen Investitionen. Da die Staatsanleihen entwickelter Volkswirtschaften wie der USA und der BRD im Grunde als risikofreie Geldanlage betrachtet werden können, geht mit jeder Renditesteigerung auf solche Staatsanleihen ein Attraktivitätsverlust und eine Abwertung aller riskanteren Anlageklassen einher.⁵

Dies bestätigte auch eine Studie der European Financial Asset Management Association aus dem Jahr 2017. Dabei wurden über einen Zeitraum von 35 Jahren die zwanzig bedeutendsten Venture-Capital-Märkte auf die Frage hin analysiert, wie sich die Zinssätze auf die Verfügbar-

⁴ Zit. in: Edward Chancellor: The Price of Time. The Real Story of Interest, Dublin 2022, S. 308.

⁵ Investitionen mit einer erwarteten Rendite von 3% erscheinen bei einem Zinsniveau von 1% attraktiv, nicht aber bei ≥3%.

keit von Wagniskapital auswirkten. Die Autor:innen untersuchten dabei einerseits die Angebotsseite, das heißt die Verfügbarkeit von Venture-Capital bei Wagniskapitalgesellschaften und andererseits die Nachfrageseite, das heißt das Interesse bei Unternehmern und Start-ups nach Venture-Capital. Die Autor:innen kamen zu dem Ergebnis, dass niedrige Zinssätze auf der Angebotsseite zu einer bedeutenden Steigerung des verfügbaren Wagniskapitals führten. Als entscheidenden Faktor identifizierten sie dabei, „[that] market players compare potential returns in choosing their investment strategy“. Auf der anderen Seite stellten sie fest, dass steigende Zinsen in einer erhöhten Nachfrage nach Wagniskapital resultierten. Niedrige Zinsen führten dazu, dass „entrepreneurs [and start-ups] shy away from VC to avoid giving away equity in their business to venture capitalists“. Höhere Zinsen auf Fremdkapital hatten demgegenüber zur Folge, dass die Aufnahme von Eigenkapital in der Form von Wagniskapital relativ attraktiver wurde.⁶

Aktuell deutet vieles darauf hin, dass sowohl die Angebots- als auch die Nachfrageseite zurückgeht. Laut einer Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft EY sank der Wert der Investitionen in Start-ups um 20%. Nicht ganz so deutlich fällt der Rückgang bei der Anzahl der Finanzierungsrunden aus (minus 7%), was darauf schließen lässt, dass die Nachfrageseite noch stabiler ist, als die Angebotsseite.⁷ Das bestätigt auch der aktuelle Startup-Monitor, wonach rund 70% der erfassten Start-ups in den kommenden zwölf Monaten einen Kapitalbedarf in Höhe von durchschnittlich 3,1 Millionen Euro je Start-up aufweisen.⁸ Sollte sich diese Entwicklung allerdings fortsetzen, so ist davon auszugehen, dass mit dem Zinsanstieg die Nachfrage nach Start-up-Kapital das Angebot zunehmend deutlicher übersteigen wird.

Vor dem Hintergrund dieses Rückgangs privater Wagniskapitalinvestitionen in Start-ups, ist für Wagniskapitalgeber der öffentlichen Hand daher im aktuellen Umfeld der steigenden Zinsen zunächst einmal mit einer Zunahme der Nachfrage zu rechnen. Dabei ist davon auszugehen, dass das durchschnittliche Start-up angesichts des gestiegenen Zinsniveaus ein relativ höheres Risikoprofil aufweist und in quantitativer und qualitativer Hinsicht höhere Anforderungen an die Bewertungskompetenz des Wagniskapitalgebers gestellt werden müssen. Sollten die Zinsen soweit steigen, dass es in der Folge zu einer Wirtschaftsrezession kommt (wie dies durch die Zinserhöhungen der amerikanischen Notenbank Federal Reserve System unter ihrem damaligen Vorsitzenden Paul Volcker in den 1970/80er Jahren geschah), bestünde das Risiko, dass analog zu privaten Wagniskapitalgebern auch der öffentlichen Hand weniger Kapital für ihre eigenen Wagniskapitalgesellschaften zur Verfügung steht. Neben dieser Verknappung des Angebots, würde in einem solchen Szenario aber wohl auch die Nachfrage

⁶ Cristiano Bellavitis/ Natalia Matanova: Do Interest Rates Affect VC Fundraising and Investments? European Financial Asset Management Association 2017 [https://www.efmaefm.org/0EFMAMEETINGS/EFMA%20ANNUAL%20MEETINGS/2017-Athens/papers/EFMA2017_0125_fullpaper.pdf], abgerufen am 24.10.2022.

⁷ EY: Pressemitteilung: Investitionen in deutsche Startups auf hohem Niveau – trotz starker Marktunsicherheiten, 15.07.2022 [https://www.ey.com/de_de/news/2022-pressemitteilungen/07/investitionen-in-deutsche-startups-auf-hohem-niveau], abgerufen am 28.10.2022.

⁸ Bundesverband Deutsche Startups e.V./PricewaterhouseCoopers GmbH: Deutscher Startup Monitor 2022, September 2022 [https://startupverband.de/fileadmin/startupverband/mediaarchiv/research/dsm/DSM_2022.pdf], abgerufen am 09.11.2022.

durch eine reduzierte Risikobereitschaft zur Gründung von Start-ups rückläufig sein. Im Ergebnis würden die höheren Zinsen dann die Aktivitäten des gesamten Marktes für Wagniskapital verringern.

3. Chancen der Zinswende für öffentliche Wagniskapitalgeber

Neben den Risiken bieten die sich ändernden Rahmenbedingungen jedoch auch Chancen. Wo eine geringere Verfügbarkeit von Venture Capital und damit Finanzierungssicherheit eine Lücke hinterlässt, kann die öffentliche Hand mit gezielten Investitionen Möglichkeiten schaffen, um die wachsende Nachfrage zu bedienen. Bereits heute gibt es einige Finanzierungsangebote durch öffentliche Akteure, darunter zum Beispiel universitäre Inkubatoren, Existenzberatungen und Innovation Challenges. Zumeist geht es dabei jedoch primär um Initialförderungen und Gründungshilfen. So heißt es auf der Seite des Bundesfinanzministeriums etwa: „Wir verbessern die Rahmenbedingungen für Start-Ups und Wachstumsunternehmen in Deutschland, indem wir ihnen unter anderem den Zugang zum Kapitalmarkt und die Aufnahme von Eigenkapital erleichtern.“⁹ Hier liegt der Fokus demnach oftmals auf der Gestaltung der Rahmenbedingungen, nicht des Innovationsfeldes selbst. Zwar gibt es auch von staatlicher Seite schon vereinzelte Venture Capital-Finanzierungen. Hierzu hat die Bundesregierung im Juli 2022 eine Start-up-Strategie veröffentlicht, ohne jedoch die veränderten Marktbedingungen zu erwähnen.¹⁰ Auch hält der erste Fortschrittsbericht dieser Strategie vom September 2023 fest, dass es bei der Entwicklung des deutschen Start-up-Ökosystems „Luft nach oben“ gibt.¹¹ Folgend sollen demnach die Potentiale einer stärkeren Start-Up Finanzierung durch staatliche Instanzen erörtert werden, um die Möglichkeiten der veränderten Marktbedingungen verstärkt zu erschließen.

Eine grundsätzliche Chance, besonders in technologienahen staatlichen Institutionen wie dem BMVg, besteht in der stärkeren Fähigkeit zur Mitbestimmung und -gestaltung von Technologien. Attraktive Finanzierungsstrukturen von staatlicher Seite könnten hier etwa dazu beitragen, exklusive Nutzungsrechte in militärischen Anwendungsfeldern zu sichern. Sich als guter Investitionspartner zu etablieren hieße letztendlich auch mehr Mitbestimmungsmöglichkeiten für den militärischen Bedarfsträger. Gleichzeitig lassen sich daher so bereits in einer frühen Entwicklungsphase militärische Anforderungen und Bedarfe einbringen, welche dann einen geschärften Dual-Use Effekt für die Technologie mit sich bringen.¹²

⁹ Bundesministerium der Finanzen: Startup-Standort stärken [<https://www.bundesfinanzministerium.de/Web/DE/The-men/Schlaglichter/Start-ups/start-ups.html>], abgerufen am 03.02.2023.

¹⁰ Start-up-Strategie der Bundesregierung, Hg. Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK), Juli 2022, [https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Existenzgruendung/start-up-strategie-der-bundesregierung.pdf?__blob=publicationFile&v=4], abgerufen am 15.09.2023.

¹¹ Erster Fortschrittsbericht zur Umsetzung der Start-up-Strategie der Bundesregierung, Hg. Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK), September 2023, S. 6 [<https://www.exist.de/EXIST/SUS/PDF/fortschrittsbericht-zur-umsetzung-der-start-up-strategie-der-bundesregierung.html>], abgerufen am 15.09.2023.

¹² Vgl. das „National Security Innovation Capital“-Programm, das bspw. die Firma Xplore unterstützt, „[which] is developing a high-power, ride-share capable spacecraft providing the infrastructure to execute missions from low Earth orbit, to the Moon, and across cislunar space, for commercial, scientific, and national security end-users“ [<https://www.diu.mil/latest/u-s-department-of-defense-launches-national-security-innovation-capital-with/>], abgerufen am 22.09.2023.

Darüber hinaus hat sich ebenso gezeigt, dass öffentlich-private Finanzierungs Kooperationen oftmals innovativere, wertvollere und disruptivere Technologien hervorbringen, da sich die Entwicklungsphasen nicht (nur) an dem klassischen Marktwettbewerb orientieren – eine klare Vision des öffentlichen Investitionsträgers könnte somit dazu beitragen, Innovationen nicht nur in seinem Sinne zu lenken, sondern diese auch aktiv zu generieren.¹³ Dieser Ansatz korrespondiert auch mit der Regierungsstrategie im Verteidigungssektor. Jenseits von klassischen Beschaffungsfragen verschreibt sich die Bundesregierung seit 2020 dem „Erhalt nationaler verteidigungsindustrieller Schlüsseltechnologien.“ Weiter heißt es: „Es gilt, die erforderlichen militärischen Fähigkeiten und die Versorgungssicherheit der Bundeswehr sowie die Rolle Deutschlands als zuverlässigem Kooperations- und Bündnispartner technologisch und wirtschaftlich sicherzustellen [...]“¹⁴ Der Erhalt und die Sicherung von Schlüsseltechnologien erfordert ein aktives Engagement der Regierung innerhalb des Innovationssektors, nicht lediglich die Setzung verwaltungstechnischer Rahmenbedingungen.

Dabei genügt es nicht, nur die Fördersummen zu erhöhen. Ein Blick in die Streitkräfte der Vereinigten Staaten vermittelt eine Idee davon, wie sich die derzeitige Investitionslücke über eine Einmalgelegenheit hinaus nutzen ließe. AFWERX, ein von der US Air Force gegründeter Technologieakzelerator, beschreibt seine Kernaufgaben wie folgt:

„The three core arms of AFWERX - AFVentures, Spark and Prime - serve to expand the defense industrial base for advanced technologies, empower Airmen and Guardian talent, and drive faster technology transition to operational capability.“¹⁵

Hier wurde kein einmaliges Programm mit Ablaufdatum gestartet. Die Innovationsförderung wurde vielmehr institutionalisiert und auf dauerhafter Basis etabliert. Mit anderen Worten wurde mit AFWERX der Grundstein eines innovativen und adaptiven Ökosystems gelegt, welches sich als langfristiges und vertrauenswürdige Umfeld für private Innovatoren etabliert. Ein solches sorgt dafür, dass der Staat als Akteur sich nicht nur im Innovationsumfeld durchsetzen kann, sondern dass dieser auch langfristig die Fähigkeit hat, (Schlüssel-) Technologien und Fortschritt aktiv mitzugestalten und von diesen zu profitieren. Dieses Modell steht in einem starken Kontrast zu dem oftmals anzutreffenden derzeitigen Paradigma, fertige Lösungen und Technologien vom Markt einzukaufen. Zwar ist dieser Weg risikoärmer und die Beschaffung planbarer. Jedoch entgeht den öffentlichen Akteuren dadurch auch eine mittel- bis langfristige Chance, selbst als Innovationstreiber zu agieren und Technologie aktiv mitzugestalten. Gleichzeitig gibt es mit der Cyberagentur und der Bundesagentur für Sprunginnovationen SPRIND bereits erste, begrüßenswerte Ansätze zur Grundsteinlegung eines Innovations-Ökosystems. Die Zinswende könnte die BRD so als Chance und Katalysator nutzen, um sich vom reagierenden Verwalter zum kreativen Gestalter zu wandeln, der verantwortungsvoll Risiken eingeht und die Innovationskraft privater Akteure nachhaltig zu nutzen versteht.

¹³ Jason M. Rathje: Essays on Public Funding and For-Profit-Innovation August 2019 [<https://stacks.stanford.edu/file/druid:yh096pd9382/Essays%20on%20Public%20Funding%20and%20For-Profit%20Innovation%2C%20Jason%20Michael%20Rathje%2C%20AUG%202019-augmented.pdf>], abgerufen am 03.02.2023.

¹⁴ BMVg: Strategiepapier der Bundesregierung zur Stärkung der Verteidigungsindustrie in Deutschland, 12.03.2020 [Strategiepapier der Bundesregierung zur Stärkung der Verteidigungswirtschaft (bmv.de)], abgerufen am 25.11.2022.

¹⁵ AFWERX: About Us [<https://afwerx.com/about-us/>], abgerufen am 25.11.2022.

4. Ausgewählte Innovationseinheiten im öffentlichen Sektor

Folgend werden drei Organisationen vorgestellt, mit denen die Bundesrepublik im Innovationsumfeld agiert:

Das BMVg betreibt seit 2017 mit dem Cyber Innovation Hub der Bundeswehr (CIHBw) eine Innovationseinheit, die gezielt Start-ups und innovative Marktteilnehmer mit den Bedarfsforderungen der Bundeswehr zusammenbringen soll. Darüber hinaus ist es Aufgabe des CIHBw, eine Innovationskultur innerhalb des Geschäftsbereichs BMVg zu pflegen und durch Veranstaltungen die Vernetzung in den politischen und gesellschaftlichen Raum voranzutreiben. Zu diesen Zwecken führt der CIHBw etwa Innovation-Challenges in der Truppe durch und beteiligt sich mit der Innovation Night an der Münchener Sicherheitskonferenz. Die 2020 ins Leben gerufene Cyberagentur verfügt hingegen über weitreichende Kompetenzen zur Nutzbarmachung von Innovationen im Bereich der Cybersicherheit. Sie kann Forschungsaufträge an Wissenschaft oder Wirtschaft vergeben und neue Innovationskomplexe erschließen. Gleichwohl ist ihr Zielbereich auf die Cybersicherheit begrenzt. Die bereits im Jahr zuvor gegründete, zivile Schwesterorganisation der Cyberagentur ist SPRIND. Der Fokus von SPRIND liegt auf der Förderung von „High Potentials“ aus Forschung und Wirtschaft mit dem Ziel, disruptiven Technologien zur Marktreife zu verhelfen.

Diese drei Beispiele zeigen, dass die Bundesrepublik verstärken Fokus auf die Förderung von Innovationen legt. Jedoch wird auch deutlich, dass die anfänglichen Bemühungen der öffentlichen Hand zu einer Fragmentierung des Innovationsmanagements entlang einzelner Akteure führten. Eine wesentliche Herausforderung für die kommenden Jahre wird sein, die bisher erzielten Erfolge und Strukturen weiter zu skalieren und strategisch auszubauen. Ein möglicher Impuls für die Durchführung von Innovationsvorhaben könnte sein, den Fokus verstärkt auf eine projektbasierte Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Innovationseinrichtungen zu legen. So wäre es möglich, übergreifende Innovationsvorhaben umfassend zu testen, die Start-ups während dieser kritischen Phase finanziell abzusichern und die Attraktivität für (anteilige-) Anschlussfinanzierungen mit privaten Wagniskapitalgesellschaften zu erhöhen. Als weiterer Impuls könnte nach dem Vorbild der sogenannten Spark Cells des Technologieakzelerators der US-amerikanischen Luftwaffe AFWERX die Innovationsfähigkeit sowohl der Truppe als auch potentiell darüber hinaus erhöht werden. Bei Spark Cells handelt es sich um ein „decentralized network of Air Force bases around the world to execute locally generated ideas and projects“¹⁶. Das Intrapreneurship-Programm des CIHBw, in dem Soldat:innen als Innovationsmultiplikator:innen ausgebildet werden, zielt bereits in diese Richtung. Hier könnte der CIHBw beispielhaft die Skalierbarkeit durch ein verstärktes Verständnis von sich selbst als „Enabler“ von Innovation wesentlich erhöhen. Auch kann sich in diesem Zusammenhang eine Auseinandersetzung der Innovationseinrichtungen mit Eigentums- bzw. exklusiven Nutzungsrechten langfristig lohnen. Die hier eingesetzten Investitionen können sich dadurch mittel- bis langfristig amortisieren. Darüber hinaus würde die Technologiedividende der öffentlichen Hand ebenso helfen, sich im internationalen Wettbewerb durchzusetzen. So betont auch die vom BMWK herausgegebene Start-up-Strategie der Bundesregierung, den großen

¹⁶ AFWERX: Spark [https://afwerx.com/spark_/], abgerufen am 08.11.2022.

Stellenwert von Start-ups als „Innovationstreiber“ und deren Beitrag „für die Weiterentwicklung und langfristige Wettbewerbsfähigkeit unserer Volkswirtschaft“. ¹⁷

5. Schlussfolgerungen

Ein krisenbedingter Verlust an Investitionsbereitschaft bei privaten Wagniskapitalgesellschaften markiert noch keinen dauerhaften Trend. Dennoch steht die Weltwirtschaft vor zwei großen Herausforderungen: Die globalwirtschaftliche Verflechtung steht vor einer geopolitischen Zeitenwende, in der bereits die Rede vom sogenannten „Friend-Shoring“ ist – einem Wiederaufleben von Handelsblöcken entlang politischer Trennlinien.¹⁸ Gleichzeitig stellt die Erhöhung der Zinsen in den USA und Europa eine finanzielle Trendwende dar. Diese zeigt sich an den Finanzmärkten an einem geänderten Anlageverhalten. Hier kann die öffentliche Hand gezielt den Rückgang des Angebots an privatem Wagniskapital nutzen und sich selbst stärker als Wagniskapitalgeberin profilieren. Dabei gilt es ganz konkret Investitionen in Start-ups, insbesondere im Bereich von Innovation und disruptiven Technologien zu erhöhen. Weiter sollte die staatliche Investitionstätigkeit im Markt für Wagniskapital nachhaltig und auf Dauer angelegt sein. Zu guter Letzt gilt es, die bestehenden Innovationseinheiten zu stärken und finanziell und personell so attraktiv zu gestalten, dass sie als Inkubatoren und Multiplikatoren schnell Wirkung entfalten können. So könnten Einrichtungen wie CIHBw, Cyberagentur und SPRIND in der Zukunft einen Rahmen eröffnen, in dem sie gemeinsam mit Start-ups, der Wissenschaft und den Nutzern Innovationsvorhaben und disruptive Technologien testen und ihre fachliche Unterstützung einbringen. Damit schaffen sie einen wichtigen Blick über den Tellerrand und das nötige Bewusstsein, dass Innovation und Technologie die Schlüssel zur Zukunft sind.

Als ein mögliches Instrument eignet sich für diesen Blick über den Tellerrand insbesondere ein modernes Innovationsmanagement, welches verschiedene Innovationsmethoden anwendet, um Finanzierungspotentiale aufzudecken. Diese Methoden sollten einerseits inkrementelle Verbesserungen betonen, wie etwa ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) oder agile Sprint-Verbesserungen. Andererseits gebietet die neue Situation am Markt des VC ebenso den Blick in neue, unberührte Innovationsfelder, um auch disruptive Potentiale schnellstmöglich zu erschließen. Hierfür eignet sich etwa eine Form der Blue-Ocean Methode, mit der sich neue Markt- oder Innovationsfelder erschließen lassen. Diese und weitere Methoden sind ein Fachgebiet der BwConsulting, welche mit nachhaltigem Wandel und einem gekonnten Zukunftsmanagement zwei wichtige Bausteine für die Modernisierung der deutschen und europäischen Verteidigungslandschaft vermittelt. Kommen Sie gerne auf uns zu!

¹⁷ Start-up-Strategie der Bundesregierung, S. 2, abgerufen am 15.09.2023.

¹⁸ Felix Lincke: Friend-Shoring: Nur noch Handel mit befreundeten Staaten? [<https://www.br.de/nachrichten/wirtschaft/friend-shoring-nur-noch-handel-mit-befreundeten-staaten,TCbKbob>], abgerufen am 03.02.2022].

Wir kommen gerne mit Ihnen ins Gespräch



Tobias Pip

Berater

Themenfeld Strategie

Tel. +49 (0)151 5081 1338

Tobias.Pip@bwconsult-
ing.de

Thomas Salzmann

Berater

Themenfeld Strategie

Tel. +49 (0) 151 1110 5986

Thomas.Salz-
mann@bwconsulting.de



Die Autoren danken **Sebastian Markus Lüken, Jan Grompe, Alexander Oswald, Guy Philippe Serf** und **Peter Brüning** für zahlreiche wertvolle Hinweise im Entstehungsprozess dieses Papiers.

Die in diesem Papier zum Ausdruck gebrachten Ansichten und Meinungen sind die der Autoren und spiegeln nicht zwangsläufig die Ansichten und Meinungen der BwConsulting oder des BMVg wider.

Die BwConsulting ist die Inhouse-Beratung der Bundeswehr. Wir unterstützen mit unseren methodischen und fachlichen Kompetenzen die strategischen Projekte des Bundesministeriums der Verteidigung (BMVg). So beraten wir Ministerium, Streitkräfte und Verwaltung dabei, Veränderungen möglich zu machen und das gesamte Ressort nachhaltig weiterzuentwickeln. Der Fokus der BwConsulting liegt dabei auf den drei Beratungsfeldern Strategie & Steuerung, Prozesse & Organisation und Projektmanagementberatung.