

»» Alterung treibt Nachfolgerbedarf im Mittelstand: 620.000 Übergaben bis 2018

Nr. 132, 11. Juli 2016

Autor: Dr. Arne Leifels, Telefon 069 7431-4861, research@kfw.de

Bis zum Jahr 2018 planen 17 % der mittelständischen Unternehmer die Übergabe oder den Verkauf ihres Unternehmens, wie aus dem KfW-Mittelstandspanel hervorgeht. Betroffen sind ca. 620.000 kleine und mittlere Unternehmen (KMU) mit über 4 Mio. Beschäftigten.

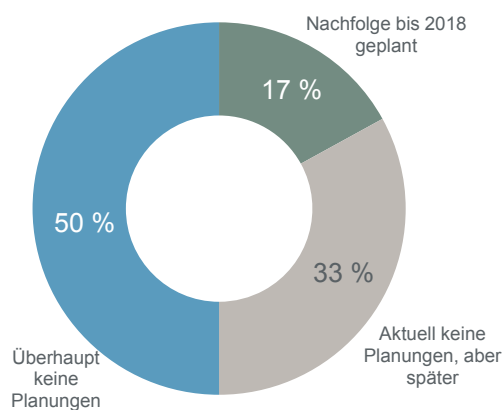
Der demografische Wandel lässt für die nahe Zukunft spürbare Reibungsverluste bei der Unternehmensnachfolge befürchten: Auf der einen Seite altern die Unternehmer, und es gibt Jahr für Jahr mehr KMU, deren Übergabe kurzfristig ansteht. Auf der anderen Seite fehlen die potenziellen Nachfolger. Dieser demografische Engpass wird durch das seit Jahren stagnierende Gründungsgeschehen zusätzlich verschärft. Aktuell gibt es jährlich etwa dreimal so viele zu übergebende Unternehmen wie Übernahmegründer.

Eine Sonderbefragung von Creditreform und KfW Research zur Unternehmensnachfolge zeigt, dass für einen erheblichen Teil der KMU die Zeit knapp zu werden droht: Erst bei 42 % der KMU, deren Übergabe in weniger als drei Jahren bevorsteht, läuft der Nachfolgeprozess bereits. Mehr als ein Drittel hat noch keine konkreten Pläne.

620.000 Übergaben bis 2018 geplant

Das KfW-Mittelstandspanel zeigt: Etwa 17 % der mittelständischen Unternehmer in Deutschland planen bis zum Jahr 2018, das Unternehmen an einen Nachfolger zu übergeben bzw. zu verkaufen (Grafik 1). Das sind ca. 620.000 Unternehmen mit über 4 Mio. Beschäftigten.¹

Grafik 1: Kurzfristige Nachfolgepläne im Mittelstand



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2015

Der Anteil mittelständischer Unternehmen mit kurzfristig anstehender Nachfolge ist in den vergangenen drei Jahren stetig von 14 auf 17 % gestiegen, ihre Anzahl von 530.000 auf 620.000 (Grafik 2). Diese Entwicklung ist in erster Linie eine demografische: Zwischen 2002 und 2014 ist der Anteil der über 55-jährigen KMU-Inhaber von 20 auf 35 % gestiegen.²

Steigender Nachfolgerbedarf, aber zu wenige rücken nach

Wenn die geburtenstarke Babyboomer-Generation sich im Lauf der kommenden 20 Jahre aus dem Erwerbsleben zurückzieht, wird sie eine große Lücke hinterlassen – auch auf den Chefsesseln im Mittelstand. Denn die nachfolgenden Generationen sind deutlich kleiner. Im Jahr 2000 standen einer Person zwischen 55 und 70 Jahren noch 2,6 Jüngere (zwischen 20 und 54) gegenüber, aktuell sind es mit 2,4 schon spürbar weniger – und im Jahr 2030 werden es voraussichtlich nur noch ca. 1,8 sein.³

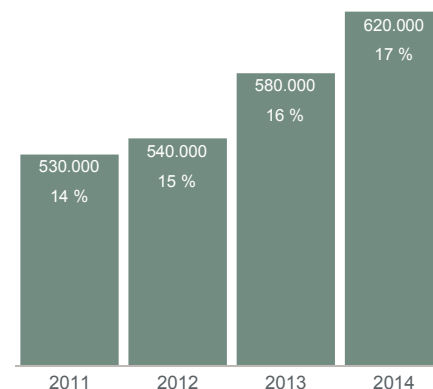
Existenzgründungen im Tal

Dieses Missverhältnis ist nicht das einzige Problem: Das ohnehin schon schrumpfende Nachfolgerpotenzial wird zudem schlechter ausgeschöpft als in der Vergangenheit. Denn das Gründungsgeschehen in Deutschland bewegt sich seit mehreren Jahren auf niedrigem Niveau.

Das gilt auch für Existenzgründungen, bei denen ein bestehendes Unternehmen übernommen wird. Im Jahr 2002 verzeichnete der KfW-Gründungsmonitor über 200.000 solcher Übernahmegründungen, aktuell sind es nur noch ein Drittel davon (2014: 71.000; 2015: 62.000).⁴

Grafik 2: Bei immer mehr KMU steht Übergabe an

Anzahl und Anteil der KMU, die Nachfolge innerhalb von ca. 3 Jahren planen



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2012–2015.

Mehr als ein Drittel der kurz bevorstehenden Übergaben noch ohne konkrete Planung

Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass zahlreiche KMU mit der Übergabe in Verzug geraten. Eine gemeinsame Befragung von KfW Research und Creditreform (siehe Box auf Seite 5) zeigt: Erst bei 42 % der KMU, deren Übergabe in weniger als drei Jahren stattfinden soll, läuft der Nachfolgeprozess bereits. Zumindest 22 % befinden sich in konkreten Planungen. Doch 25 % haben sich bisher nur informiert und 11 % haben sich noch gar nicht mit dem Thema beschäftigt (Grafik 3).

Damit droht für mehr als ein Drittel der anstehenden Unternehmensnachfolgen die Zeit knapp zu werden. Denn die Übergabe eines Unternehmens ist ein langfristiges Unterfangen, das sorgfältig vorbereitet werden muss. Der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) empfiehlt z. B. spätestens drei Jahre vor der Übergabe mit der konkreten Planung und Nachfolgersuche zu beginnen.

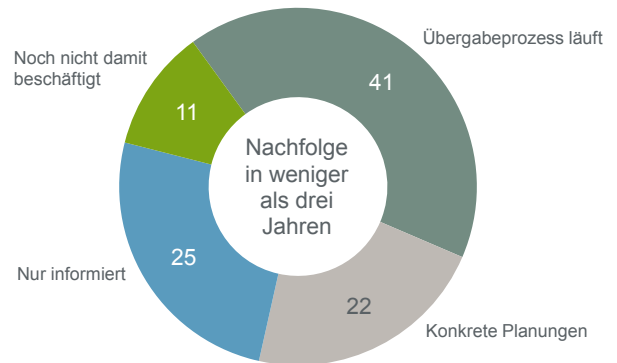
Viele KMU sind auf Familiennachfolge festgelegt

Deutlich mehr als die Hälfte (56 %) des Mittelstands zieht grundsätzlich die Übergabe an ein Familienmitglied in Betracht (Mehrfachnennung möglich). Einen externen Käufer (z. B. Existenzgründer, ein anderes Unternehmen oder Finanzinvestoren) können sich 48 % der Inhaber vorstellen, die Übergabe an Miteigentümer und / oder Mitarbeiter kommt für 43 % in Frage. Nur 6 % sehen die Stilllegung ihres Unternehmens als eine Option (Grafik 4 links).⁵

Die Mehrheit der KMU (58 %) ist dabei auf eine einzige Übergabevariante festgelegt: Für 29 % kommt nur die Familiennachfolge in Betracht, 18 % sehen den externen Verkauf als einzige Option, 12 % wollen ausschließlich an Mitarbeiter bzw. Miteigentümer übergeben. Dreiundvierzig Prozent der mittelständischen Unternehmer sind hingegen flexibler und ziehen mehr als eine Variante der Unternehmensnachfolge in Betracht (Grafik 4 rechts).

Grafik 3: Nicht alle KMU planen mit langem Vorlauf

Stadium der Nachfolgeplanung, wenn die Übergabe in weniger als drei Jahren stattfinden soll. Angaben in Prozent



Quelle: Creditreform / KfW-Befragung zur Unternehmensnachfolge.

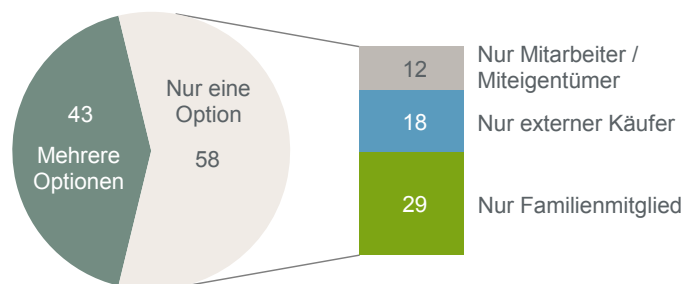
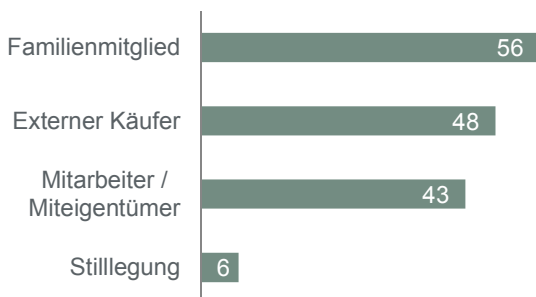
Verbände als wichtigste Informationsquelle

Planung und Durchführung einer Unternehmensnachfolge sind komplexe Vorgänge mit zahlreichen organisatorischen, und (steuer-) rechtlichen Fallstricken. Entsprechend groß ist der Informationsbedarf im Vorfeld und während der Übergabe: Wie findet man einen geeigneten Nachfolger? Welche Schritte sind wann einzuleiten, welche Dokumente erforderlich? Wie hoch ist der realistische Kaufpreis?

Die zentrale Informationsquelle der KMU zu diesen und den zahlreichen anderen Fragen sind eindeutig die Kammern und Unternehmensverbände, die ihre Mitglieder z. B. mit Informationsmaterial, Seminaren und Beratungsgesprächen unterstützen. Mehr als die Hälfte der Unternehmer, die sich bereits mit ihrem eigenen Rückzug beschäftigt haben, bezeichnet die Verbände als eine der wichtigsten Informationsquellen (52 %; Grafik 5). Neununddreißig Prozent der Unternehmer setzen auf Fachbücher und Zeitschriften, um sich über die Unternehmensnachfolge zu informieren.⁶

Grafik 4: Familiennachfolge hat Priorität

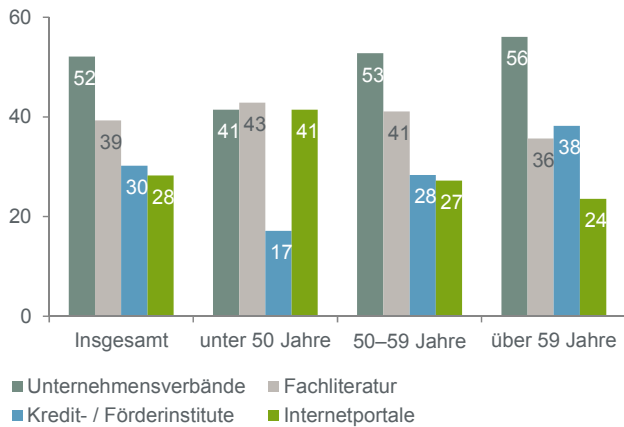
In Betracht gezogene Nachfolger mittelständischer Unternehmer (Mehrfachnennung möglich). Angaben in Prozent.



Quelle: Creditreform / KfW-Befragung zur Unternehmensnachfolge.

Grafik 5: Verbände als wichtigste Informationsquelle

Wichtige Informationsquellen zur Unternehmensnachfolge aus Sicht mittelständischer Unternehmer (nach Altersklassen). Mehrfachnennung möglich. Angaben in Prozent.



Quelle: Creditreform / KfW-Befragung zur Unternehmensnachfolge.

Jüngere Unternehmer informieren sich im Internet, ältere bei Verbänden und Banken

Die Bedeutung der verschiedenen Informationsquellen verschiebt sich mit dem Alter der Unternehmer. Verbände und vor allem Kreditinstitute werden mit dem Alter immer wichtiger. So informieren sich 38 % der über 59-Jährigen bei Banken und Förderinstituten, aber nur 17 % der unter 50-Jährigen. Die Bedeutung von Internetportalen (z. B. Online-Nachfolgebörsen) nimmt hingegen mit dem Alter deutlich ab: Unter den jüngeren Unternehmern informieren sich 41 % im Internet, unter den älteren sind es nur 24 % (Grafik 5).⁷

Erfolgsfaktoren aus Unternehmerperspektive: intensive Einarbeitung und Kundenpflege

Die Informationsbeschaffung ist nur der erste Schritt auf dem Weg zu einer erfolgreichen Unternehmensnachfolge. Der wichtigste Erfolgsfaktor befindet sich aus Sicht des Mittelstands am Ende des Wegs: die intensive Einarbeitung des Nachfolgers. Von 72 % der Unternehmer wird dieser Aspekt als besonders wichtig bezeichnet (Grafik 6).

Ebenfalls zentral ist der Erhalt von Kunden und Lieferanten (60 %), die vielfach persönliche Bindungen zum scheidenden Inhaber haben. Doch nicht nur bei Geschäftspartnern, auch bei der Belegschaft muss um Vertrauen geworben werden – damit wertvolle Fachkräfte dem Unternehmen erhalten bleiben. So bezeichnen 51 % der Unternehmer die Akzeptanz seitens der Mitarbeiter als wichtigen Erfolgsfaktor. Eine gute Kommunikationspolitik nach innen und außen ist also essenziell.

Ausreichend Vorlauf einplanen, rechtzeitig Abschied nehmen

Eine gelungene Übergabe erfordert außerdem einen gewissen Vorlauf und gutes Timing. Die Notwendigkeit einer frühen Nachfolgersuche (52 %) und der mehrjährigen Planung (49 %) wird dementsprechend von etwa der Hälfte der KMU hervorgehoben.

Ebenso viele (48 %) machen zudem den Erfolg einer Nachfolge davon abhängig, ob der scheidende Unternehmer den richtigen Zeitpunkt zum Abschied findet. Dem können emotionale Aspekte im Weg stehen: Vielen fällt es schwer, ihr Lebenswerk in fremde Hände zu geben oder sich mit gesundheitlichen Problemen und nachlassender Leistungsfähigkeit auseinanderzusetzen.⁸

Abstimmung mit Finanzierungspartnern ist auch im Interesse der Alt-Eigentümer

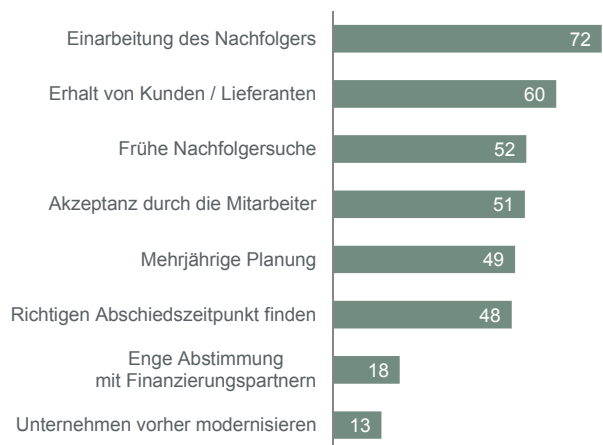
Die enge Abstimmung mit Finanzierungspartnern ist aus Sicht der Unternehmer weniger wichtig. Nur 18 % bezeichnen dies als Erfolgsfaktor. Doch die Expertise von Finanzierungspartnern ist nicht nur für Übernahmeinteressenten wichtig, sie kann auch wertvoll für scheidende Inhaber sein. Denn ein verbreitetes Problem bei Nachfolgeverhandlungen sind abweichende Vorstellungen über den angemessenen Kaufpreis – auch weil Alt-Eigentümer emotionale Faktoren mit einpreisen.⁹ Der nüchterne Blick der Finanzierungspartner kann somit allen Beteiligten helfen.

Wird der Modernisierungsbedarf unterschätzt?

Auch die Modernisierung des Unternehmens im Vorfeld der Übergabe wird nur selten als wichtiger Erfolgsfaktor angesehen (13 %). Diese Einschätzung kann zu Problemen führen, denn auch in den Jahren vor dem Rückzug sollten Alt-Eigentümer die Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens kritisch überprüfen – und gegebenenfalls handeln. Sind Anlagen und IT-Systeme auf dem neuesten Stand? Sind Vertriebswege und Marketing zeitgemäß? Gibt es moderne Strategien für Weiterbildung und Personalentwicklung? Die Erfolgsaussichten einer Nachfolge sind grundsätzlich besser, wenn das Unternehmen bei der Übergabe zukunftsfähig aufgestellt ist.

Grafik 6: Erfolgreiche Übergabe durch intensive Einarbeitung

Wichtige Erfolgsfaktoren der Unternehmensnachfolge aus Sicht mittelständischer Unternehmer. Mehrfachnennung möglich. Angaben in Prozent.



Quelle: Creditreform/KfW-Befragung zur Unternehmensnachfolge.

Doch die Modernisierung erfordert eine Investitionsbereitschaft, die in vielen Fällen fehlt. Wie vergangene Untersuchungen von KfW Research gezeigt haben, sind

Investitionsentscheidungen älterer Unternehmer auf besondere Weise unsicherheitsbehaftet.¹⁰ Die Erträge fließen teilweise erst nach dem Rückzug aus dem Unternehmen – an den Nachfolger. Wenn der Verkauf des Unternehmens geplant ist, stellt sich die Frage, ob Kaufinteressenten Investitionsrenditen ähnlich einschätzen, sodass sie sich entsprechend im erzielbaren Kaufpreis niederschlagen. Wenn scheidende Unternehmer diese Frage mit „Nein“ beantworten, bleiben Modernisierungsinvestitionen auf der Strecke.

Unterstützungsbedarf? Bürokratieabbau steht ganz oben auf dem Wunschzettel

Unternehmensübergaben sind notwendigerweise mit Bürokratie verbunden, insbesondere mit zahlreichen Informations- und Meldepflichten. Dies betrifft zum Beispiel die Finanzverwaltung (Einkommen-, Erbschaft-, Grunderwerbsteuer), Gewerbeämter, Amtsgerichte (Handelsregister, Grundbuchamt), Kammern, Berufsgenossenschaften sowie Arbeitsagenturen oder gar Arbeitsgerichte. In diesem Bereich des Nachfolgeprozesses sieht der Mittelstand mit Abstand den größten Unterstützungsbedarf: Zwei Drittel wünschen sich Entlastung vom bürokratischen Aufwand der Übergabe.

Weitaus seltener als bei den bürokratischen Pflichten sehen die Unternehmer Unterstützungsbedarf bei finanziellen Förderprogrammen (29 %). Auch bei den Beratungsangeboten (24 %) oder der Nachfolgersuche (16 %) sieht die große Mehrheit der KMU keine gravierenden Probleme (Grafik 7).

Fazit: rechtzeitig planen, Gründerkompetenzen stärken

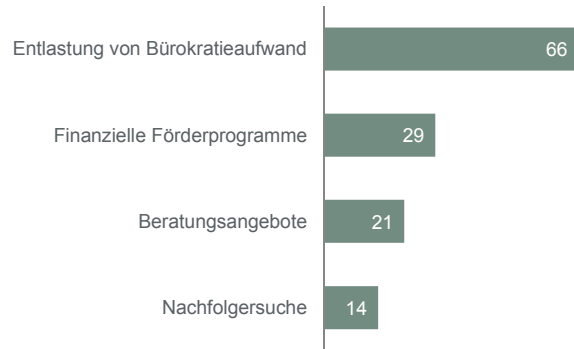
Die erfolgreiche Unternehmensnachfolge wird mehr und mehr zu einer zentralen Herausforderung für den Mittelstand. Wenn sich die Übergabe bzw. der Verkauf an die nachfolgende Unternehmergeneration verzögert – eventuell sogar scheitert – geraten Investitionen, Wettbewerbsfähigkeit und Arbeitsplätze unter Druck. Die vorliegende Analyse identifiziert drei zentrale Probleme bei der Unternehmensnachfolge.

Erstens widmen sich offenbar viele Unternehmer erst spät der eigenen Nachfolge, obwohl es sich um einen komplexen Prozess handelt, der sorgfältig geplant werden muss. Mehr als ein Drittel der Inhaber, die sich innerhalb von drei Jahren zurückziehen wollen, befindet sich noch nicht im Stadium konkreter Planungen.

Zweitens zeichnet sich ein grundlegender demografischer Engpass bei der Nachfolge ab: Die Alterung erhöht Jahr für Jahr die Anzahl von KMU, deren Übergabe kurzfristig ansteht. Doch die nachfolgenden Generationen sind nicht nur dünner besetzt, es mangelt ihnen derzeit auch an Gründungsneigung. Denn viele, die grundsätzlich an einer Existenzgründung bzw. Unternehmensnachfolge interessiert sind, ziehen bei der aktuell guten Arbeitsmarktlage die abhängige Beschäftigung der Selbstständigkeit vor.

Grafik 7: Unterstützung durch Bürokratieabbau

Unterstützungsbedarf bei der Unternehmensnachfolge aus Sicht mittelständischer Unternehmer. Mehrfachnennung möglich. Angaben in Prozent.



Quelle: Creditreform / KfW-Befragung zur Unternehmensnachfolge.

Die „stille Reserve“ wird aber auch von fehlenden unternehmerischen Kompetenzen zurückgehalten. Dazu gehören z. B. Risiko- und Entscheidungsfreude, Eigeninitiative und praktisches Finanzwissen.¹¹ Diese wichtigen Voraussetzungen sollten den Gründern von morgen schon in der Schule stärker vermittelt werden. Für Gründer und Nachfolger von heute gibt es ein breites Coaching- und Weiterbildungsangebot, die Teilnahmequoten sind allerdings ausbaufähig.

Drittens identifizieren die mittelständischen Unternehmer als größten Unterstützungsbedarf die Entlastung von Bürokratieaufwand. Auf diesem Feld wurden zuletzt Fortschritte gemacht: Im Jahr 2015 ist vor allem durch das Bürokratienteilhaftungsgesetz der so genannte Erfüllungsaufwand (in Geld und Zeit) erstmals seit 2011 gesunken. Gerade kleinere Unternehmen profitieren von angehobenen Schwellenwerten für Buchführungs- und Meldepflichten.

Doch es besteht noch Spielraum für weiteren Bürokratieabbau, wie auch der Normenkontrollrat anmahnt.¹² Potenzial sieht dieses Expertengremium insbesondere in der Digitalisierung, beispielsweise im elektronischen Datenaustausch mit Behörden (*E-Government*) und in der Bündelung von Behördenkontakten bei einem zentralen Ansprechpartner (*One-stop shops*). ■

Die Datenbasis: Das KfW-Mittelstandspanel und Creditreform / KfW-Befragung zur Unternehmensnachfolge

Das KfW-Mittelstandspanel wird seit dem Jahr 2003 als Wiederholungsbefragung der kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland durchgeführt. Zur Grundgesamtheit des KfW-Mittelstandspanels gehören alle privaten Unternehmen sämtlicher Wirtschaftszweige, deren Umsatz die Grenze von 500 Mio. EUR pro Jahr nicht übersteigt.

Mit einer Datenbasis von bis zu 15.000 Unternehmen pro Jahr stellt das KfW-Mittelstandspanel die einzige repräsentative Erhebung im deutschen Mittelstand und damit die wichtigste Datenquelle für mittelstandsrelevante Fragestellungen dar. Der Befragungszeitraum der Hauptbefragung der 13. Welle lief vom 23.02.2015 bis 26.06.2015.

Informationen zu einer geplanten Unternehmensnachfolge werden nur im Jahr der erstmaligen Aufnahme in den Daten-

satz erhoben. Angaben zur Unternehmensnachfolgeplanung liegen aus den Erhebungsjahren 2012 bis 2015 vor.

Ergänzend zum breit angelegten KfW-Mittelstandspanel werden Daten verwendet, die der Verband der Vereine Creditreform e. V. in Kooperation mit KfW Research speziell zur Unternehmensnachfolge im Mittelstand erhoben hat.

Die Befragung widmet sich u. a. Details wie den verschiedenen Stadien der Nachfolgeplanung, der Bedeutung verschiedener Informationsquellen sowie den Erfolgsfaktoren der Nachfolge aus Sicht der Unternehmen. Es wurden insgesamt 1.200 inhabergeführte Unternehmen befragt, die nicht mehr als 500 Beschäftigte und nicht mehr als 50 Mio. EUR Umsatz haben. Tochterunternehmen von Konzernen wurden ausgeschlossen.

Weiterführende Informationen sowie den aktuellen Jahresbericht finden Sie im Internet unter: www.kfw-mittelstandspanel.de

¹ Die für 2014 mit dem KfW-Mittelstandspanel 2015 ermittelten Werte korrespondieren mit den Ergebnissen der drei Vorjahre; 2011: 14 %, ca. 530.000 Unternehmen; 2012: 15 % ca. 540.000 Unternehmen; 2013: 16 %, 580.000 Unternehmen). Auch für das Berichtsjahr 2014 wurden 95-prozentige Konfidenzintervalle berechnet. Das Intervall für den Anteil der Mittelständler, die eine familieninterne Nachfolge anstreben, bewegt sich zwischen 8 und 10 %. Das Intervall für den Anteil der Mittelständler, die eine externe Nachfolge anstreben, bewegt sich zwischen 7 und 9 %. Wird nun jeweils die untere (insgesamt rund 15 %) bzw. obere Grenze (insgesamt rund 19 %) berücksichtigt, ergibt sich eine Intervallbreite von rund 550.000 bis 697.000 Unternehmen, die planen, bis zum Jahr 2018 das Unternehmen an einen Nachfolger zu übergeben oder zu verkaufen.

² Damit altern die mittelständischen Unternehmer sogar schneller als die Bevölkerung insgesamt. Der Bevölkerungsanteil über 55-Jähriger in Deutschland ist im genannten Zeitraum „nur“ um vier Prozentpunkte gestiegen (von 29 auf 33 %). Quellen: KfW-Mittelstandspanel und Statistisches Bundesamt.

³ Quelle: Statistisches Bundesamt, Fortschreibung des Bevölkerungsstandes auf Grundlage des Zensus 2011 und 13. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung (Variante 1).

⁴ Für eine detaillierte Analyse der Übernahmegründungen in Deutschland vgl. Metzger, G. (2016), Dreimal mehr Übergabeplaner als Übernahmegründer, Fokus Volkswirtschaft Nr. 133, KfW Research, Frankfurt am Main. Auch die Beratungsstatistiken der Industrie- und Handelskammern veranschaulichen die Schiefelage zwischen Alteigentümern und potenziellen Nachfolgern: Die Zahl der Alt-Eigentümer, die Beratung bzw. einen Nachfolger suchen, steigt von Jahr zu Jahr, während sich immer weniger Nachfolgeinteressenten bei den Kammern melden. (Vgl. DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2015.) Abgesehen von den ungünstigen zahlenmäßigen Verhältnissen bestehen Matching-Probleme, z. B. mangelnde unternehmerische Fähigkeiten der nachrückenden Gründer, divergierende Kaufpreisvorstellungen, falsche Erwartungen bezüglich der Komplexität einer Unternehmensnachfolge. Im Ergebnis finden 43 % der von den IHK beratenden Alt-Eigentümer keinen passenden Nachfolger, aber auch 46 % der Nachfolgeinteressenten finden kein passendes Unternehmen.

⁵ Die Stilllegung des Unternehmens spielt bei den kleinen KMU (mit 1–5 Beschäftigten) eine etwas größere Rolle (13 %).

⁶ Die Mehrheit der Unternehmer (57 %) informiert sich aus nur einer der genannten Quellen.

⁷ Dies ist nicht nur mit einer eventuell größeren Internetaffinität bei Jüngeren zurückzuführen, sondern auch darauf, dass die Übergabe meist erst in ferner Zukunft ansteht und das Internet von vielen als Einstieg in das Thema genutzt wird.

⁸ So gibt es beispielweise nicht mal in jedem dritten Unternehmen einen – von Experten dringlich empfohlenen – „Notfallkoffer“, der wichtige Regelungen und Dokumente enthält, die eine unerwartet notwendige Übergabe ermöglichen bzw. erleichtern (Quelle: DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2015).

⁹ Nach IHK-Einschätzung fordern 40 % zunächst einen überhöhten Kaufpreis (Quelle: IHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2015, S. 11f.).

¹⁰ Vgl. Schwartz, M. und J. Gerstenberger (2015), Alterung im Mittelstand bremst Investitionen, Fokus Volkswirtschaft Nr. 85, KfW Economic Research, Frankfurt am Main; Schwartz, M. und J. Gerstenberger (2015), Nachfolgeplanungen auf Hochtouren: Halbe Million Übergaben bis 2017, Fokus Volkswirtschaft Nr. 91, KfW Economic Research, Frankfurt am Main; Haunschild, L., Tchouvakhina, M. und A. Werner (2010), Unternehmensnachfolge im Mittelstand: Investitionsverhalten, Finanzierung und Unternehmensentwicklung, KfW Economic Research, Standpunkt Nr. 5, Frankfurt am Main

¹¹ Vgl. Leifels, A. und G. Metzger (2015), Finanzwissen hilft bei der Existenzgründung: leichter, günstiger, wettbewerbsfähiger, Fokus Volkswirtschaft Nr. 107, KfW Research, Frankfurt am Main.

¹² Vgl. Nationaler Normenkontrollrat (2015), Chancen für Kostenbegrenzung verbessert. Digitale Chancen tatsächlich nutzen!, Jahresbericht 2015 des Nationalen Normenkontrollrates, Berlin.