

Dieter Behrendt & Matthias Riepe

# FLÄCHENMANAGEMENT IM GEWERBEGEBIET

Frühwarnsystem zur Vermeidung von Gewerbeleerstand

## Kurzfassung

Trotz sinkender Flächenneuanspruchnahme ist das Ziel der Bundesregierung von unter 30 Hektar am Tag im Jahr 2030 noch weit entfernt. Neue flächensparende Instrumente der Siedlungsentwicklung sind daher weiterhin notwendig. Eine Möglichkeit ist es, das Flächenpotenzial zu nutzen, das entsteht, wenn Gewerbeunternehmen aus Altersgründen keine Nachfolge finden und schließen müssen.

Im Landkreis Osnabrück wurde hierfür ein innovativer Ansatz entwickelt: Unternehmen mit Nachfolgerproblemen werden zunächst bei der Suche beraten, um die Fläche in bisheriger Form weiter zu nutzen. Findet sich dennoch kein Nachfolger, soll die Immobilie an andere Unternehmen vermittelt werden – und dies zu einem so frühen Zeitpunkt, dass keine Verwahrlosung des Geländes und der Gebäude und damit kein Verfall von Werten stattfindet. Der entwickelte Ansatz hierfür ist ein „Frühwarnsystem“ für die Wirtschaftsförderung, das

die Wahrscheinlichkeit eines Brachfallens von Betriebsflächen zu einem Zeitpunkt abschätzt, in dem das Unternehmen noch besteht. Flankiert wird das System durch ein Brachflächenkataster, einer Sensibilisierung von Flächenakteuren und Nutzungskonzepten für betroffene Flächen.

Durch das entwickelte Vorgehen konnten im Landkreis Osnabrück frühzeitig zahlreiche Eigentümer von (potenziellen) Brachflächen kontaktiert und beraten werden. Zugleich konnten Anfragen von Unternehmen bedient werden, für die ansonsten keine passende Fläche zur Verfügung gestanden hätte. Der Ansatz ist auf alle Kommunen und Kreise übertragbar.

*aus: Abt, Jan / Blecken, Lutke / Bock, Stephanie / Diringer, Julia / Fahrenkrug, Katrin (Hrsg.): Kommunen innovativ – Lösungen für Städte und Regionen im demografischen Wandel. Ergebnisse der BMBF-Fördermaßnahme. Berlin 2020.*

### Flächeninanspruchnahme und Unternehmensnachfolge: Zwei miteinander verbundene Trends

Laut einer Studie der Beratungsgesellschaft für Unternehmensnachfolge K.E.R.N (2017) wird die Zahl der Unternehmen, für die eine Nachfolge ansteht, bis 2022 am Beispiel des IHK-Bezirks Osnabrück-Emsland-Grafschaft Bentheim um mehr als die Hälfte steigen. Zugleich steigt das Durchschnittsalter der Geschäftsführer\*innen und es sinkt die Bereitschaft, Unternehmen zu übernehmen, selbst in Familienunternehmen (Institut für Mittelstandsforschung Bonn 2010). Dadurch erhöht sich zum einen das Potenzial frei werdender Flächen, zum anderen aber auch das Risiko brachfallender Immobilien. Diese Situation findet sich in ganz Deutschland.

Gleichzeitig werden in Deutschland rund 60 Hektar Fläche pro Tag neu für Siedlungs- und Verkehrszwecke in Anspruch genommen (vgl. Statistisches Bundesamt 2018). Das Ziel der Bundesregierung für 2030 von unter 30 Hektar Flächenneuinanspruchnahme pro Tag erfordert daher neue flächensparende Instrumente der Siedlungsentwicklung.

Ziel des Verbundvorhabens „Nachhaltiges Flächenmanagement“ der Osnabrücker Land-Entwicklungsgesellschaft (oleg) und des ECOLOG-Instituts für sozial-ökologische Forschung und Bildung war es daher, die Entstehung von Brachen zu vermeiden, indem Betriebsaufgaben frühzeitig erkannt werden. Denn nur mit ausreichendem Vorlauf geplante und umgesetzte Maßnahmen erlauben es, dass eine Nachnutzung durch andere Unternehmen direkt anschließen kann und so weniger neu auszuweisende Flächen benötigt werden.

Das Vorgehen im Projekt „Flächenmanagement“ umfasste dabei vier Schritte: Es wurde ein Frühwarnsystem entwickelt, ein Brachflächenkataster aufgebaut, Flächenakteure für das Thema Betriebsnachfolge sensibilisiert und Nachnutzungskonzeptionen für Flächen erarbeitet, die drohten, brach zu fallen. Dieses Vorgehen kann auch auf andere Regionen in Deutschland übertragen werden.



### Frühwarnsystem für Unternehmensnachfolge und brachfallende Betriebsflächen und -gebäude

Um das Flächenpotenzial zu bestimmen, das durch Nachfolge frei wird bzw. brachfallen könnte, wurde im Projekt eine Befragung von etwa 2.000 Unternehmen durchgeführt. Dabei gaben etwa acht Prozent der Betriebe an, dass das Unternehmen voraussichtlich nicht übergeben werden kann oder soll. Hochgerechnet auf alle Betriebe des Landkreises ergibt sich daraus eine Fläche von mehr als 50 Hektar, die in näherer Zukunft potenziell für andere Firmen nutzbar ist. Weitere Flächenpotenziale ergeben sich aus ungenutzten Betriebsflächenanteilen: Rund 62 Prozent der befragten Unternehmen im Landkreis Osnabrück gaben an, ihre Betriebsflächen nicht vollständig zu nutzen. Bei 16 Prozent der Unternehmen wurden sogar nur bis zu 30 Prozent der Betriebsfläche genutzt. Hieraus ergibt sich ein weiteres Flächenpotenzial von ca. 100 Hektar im Landkreis Osnabrück,

Gewerbe-leerstand als Flächenpotenzial  
(Matthias Riepe)

### Das Projekt

„Flächenmanagement – Wie bestehende Unternehmen und Gewerbeflächen genutzt werden“ ist ein Vorhaben der BMBF-Fördermaßnahme „Kommunen innovativ“.

„Flächenmanagement“ koordiniert die kontinuierliche Nutzung von Gewerbeflächen. Veränderungen in der Unternehmenslandschaft sollen frühzeitig erkannt, frei werdende Gewerbestandorte weiter oder neu genutzt werden. Der Landkreis Osnabrück entwickelt dafür gemeinsam mit Wissenschaftlern ein „Frühwarnsystem“

weitere Informationen zum Projekt:

» [www.kommunen-innovativ.de/flaechenmanagement](http://www.kommunen-innovativ.de/flaechenmanagement)

das von anderen Betrieben bewirtschaftet werden könnte, ohne neu ausgewiesene Flächen in Anspruch nehmen zu müssen.

Um Flächenpotenziale aufgrund von fehlender Unternehmensnachfolge sowie geplanter Betriebsaufgabe in Wert setzen zu können, wurde im Projekt ein kreisweites vorausschauendes Monitoring- bzw. Früherkennungssystem aufgebaut: Dieses ermittelt zum einen das Alter der geschäftsführenden Personen, zum anderen die bisherige Entwicklung des Unternehmens anhand von Umsatz und Beschäftigtenzahl. Die Daten wurden im Projekt aus der MARKUS-Datenbank der Creditreform bezogen und sind auf kommunaler Ebene für ganz Deutschland abrufbar. Darüber hinaus erfasst das Früherkennungssystem die Lage und Größe der Betriebsfläche der Unternehmen. Um auch die Branchenentwicklung der Unternehmen zu berücksichtigen, wurde eine effiziente und kostengünstige Methode zur Einschätzung der regionalen Entwicklung der 20 wichtigsten Branchen für die folgenden drei und fünf Jahre entwickelt: In Anlehnung an die Delphi-Methode wurden regionale Wirtschaftsexperten\*innen nach der erwarteten Entwicklung der Branchen im Landkreis befragt. Unten stehende Grafik zeigt, wie die Daten zur Filterung und Priorisierung der Unternehmen im Frühwarnsystem genutzt werden.

Durch das „Filter- und Scoringmodell“ sowie die „Einschätzung der regionalen Branchenentwicklung“ ist eine Gewichtung der Faktoren zu einer zentralen Kennzahl je Unternehmen möglich, die Auskunft über das Risiko eines Unternehmens gibt, in der Zukunft Schwierigkeiten bei der Nachfolgesuche zu haben. Ist das Risiko hoch, können diese Unternehmen kontaktiert werden.

Die wirkungsvollste Maßnahme zur Sensibilisierung ist die persönliche Ansprache und Betreuung von Unternehmer\*innen (siehe auch Dettweiler/Linke in diesem Band). In Gesprächen können die Berater\*innen sowohl organisatorische als auch finanzielle Problematiken mit dem Unternehmer oder der Unternehmerin besprechen, darauf hinweisen, wie wichtig eine rechtzeitige Organisation der Betriebsnachfolge ist, und bei der weiteren Planung unterstützen. Stellt die Betriebsaufgabe und anderweitige Nutzung der Immobilie eine Option dar, so kann der Unternehmer oder die Unternehmerin gezielt hinsichtlich Verkauf und Nachnutzung beraten werden. Dabei kann geklärt werden, ob es eine Nähe zu bestehenden Brachflächen gibt, sodass größere zusammenhängende Flächen entstehen, die sich besser vermarkten lassen. Auch kann der Kontakt zu Unternehmen hergestellt werden, die bereits Gewerbeflächen suchen. Darüber hinaus ist es möglich, Maßnahmen – unter Umständen

Nutzung der Daten zur Filterung und Priorisierung der Unternehmen im Frühwarnsystem  
(Projekt Flächenmanagement)



gemeinsam mit der Kommune – durchzuführen, um einem Wertverfall der Betriebsimmobilie vorzubeugen oder ihren Wert zu erhöhen. Das kann zum Beispiel eine Veränderung des Bebauungsplanes hin zu einer besseren Nutzbarkeit der Fläche oder die Verbesserung der Infrastruktur sein.

### Symbiose des Frühwarnsystems mit einem Brachflächenkataster

Ergänzend zum Frühwarnsystem wurde ein kreisweites Flächenkataster als Informationsbasis aufgebaut. Dieses beinhaltet alle Gewerbeflächen mit ihren Merkmalen wie etwa Größe oder Erschließung der Fläche. Für deren Aufbau wurden Luftbilder ausgewertet und zusätzlich alle vermuteten Problemflächen besichtigt. Dies bot den Vorteil, dass neben der Erfassung aller relevanten Grundstücke weitere Informationen zu den Gebäuden erhoben werden konnten, wie etwa Gebäudezustand, Altlastenverdacht und Zuwegung. Zudem wurden die entsprechenden Objekte fotografiert. Ergänzend wurden Gespräche mit Gemeindevorteilern\*innen zu einzelnen Flächen geführt, um Expertenwissen zur aktuellen Nutzung und Eigentümern einzuholen. Das im Kreis Osnabrück aufgebaute Kataster ist grundstücksscharf und enthält alle notwendigen Merkmale zur Einschätzung der zukünftig möglichen Nutzung der Fläche.

Die Problemflächen wurden in die Kategorien Baulücke, Brache, Leerstand und Leerstand Zukunft sowie untergenutzte Flächen unterteilt. In das Kataster wurden die Standorte der Unternehmen des Frühwarnsystems integriert. So lassen sich schnell mögliche Zusammenhänge und Potenziale erkennen. So kann zum Beispiel eine eigentlich sehr kleine und daher schlecht nutzbare Brachfläche in Zusammenhang mit benachbarten Flächen eines Unternehmens ohne Nachfolge aufgewertet werden.

### Sensibilisierung der Akteure

Auch wenn durch das Frühwarnsystem in Verbindung mit dem Brachflächenkataster bereits viele potenzielle Nachfolgefälle im Landkreis Osnabrück erfasst werden konnten, ließen sich dadurch dennoch nicht alle Fälle identifizieren. Denn zum

einen kann es sein, dass auch Unternehmen ohne hohen Scoringwert im Frühwarnsystem Probleme bei der Nachfolge haben, zum anderen können Unternehmen auch aus anderen Gründen schließen. Damit alle potenziell freiwerdenden Flächen früh erkannt werden, ist es notwendig, dass sich diese Unternehmen oder einer ihrer Beratungsakteure „von selbst“ melden. Ergänzend wurden daher Unternehmen und ihre Beratungsakteure (Nachfolgeberatungen, Wirtschaftsförderung, Steuerberater, Rechtsanwälte usw.) für die immobilienbezogenen Aspekte einer Nachfolge bzw. Nicht-Nachfolge sensibilisiert. Notwendig ist hier, den unternehmerischen und persönlichen Nutzen zu betonen – etwa eine Werterhöhung oder zumindest ein Werterhalt, der eintritt, wenn eine Verwahrlosung bzw. ein Verfall der Betriebsimmobilie vermieden werden kann.

Ziel der Sensibilisierung von Flächenakteuren ist, dass die Aufgabe einer Flächennutzung (auch von Teilflächen) bei Betriebsaufgaben frühzeitig an die Wirtschaftsförderung gemeldet wird. Nur bei einer frühzeitigen Meldung können Schritte zur weiteren Flächenentwicklung geplant und durchgeführt werden, die zu einem schnellen Verkauf oder Verpachtung führen bzw. den Immobilienwert erhöhen.

Damit eine frühe Meldung erfolgt, müssen die Unternehmen und ihre Beratungsakteure erstens den grundsätzlichen Nutzen sehen und zweitens erkennen, dass die Vorteile einer frühen Meldung für ein Unternehmen nur dann entstehen können, wenn sie möglichst Jahre vor Aufgabe oder Übergabe des Unternehmens erfolgt. Notwendig ist daher eine Sensibilisierung der Unternehmen und der Beratungsakteure sowie der Makler\*innen.

Um diese Inhalte an die Akteure zu vermitteln wurde im Landkreis Osnabrück eine gemeinsame Veranstaltung organisiert. Darin wurden die Vorteile aufgezeigt, aber auch diskutiert, wo die Grenzen der Zusammenarbeit liegen. Dadurch sollte auch Transparenz über die Vorgehensweisen der oleg geschaffen und so Vertrauen zwischen den Akteuren aufgebaut werden.

### Entwicklung von Nachnutzungskonzepten für frei werdende Flächen

Als nachfolgender Schritt bei Bekanntwerden einer freien Betriebsimmobilie wurden Nachnutzungskonzepte erstellt. Sie dienten der Ideenfindung und Fokussierung, für welche Zwecke die Fläche zukünftig genutzt werden könnte.

Dabei wurden konzeptionelle Überlegungen zur flächenbezogenen Entwicklung und Nutzung in verschiedenen Varianten erarbeitet, inklusive Optionen zur Zusammenlegung oder zur Teilung. Auch wurden die Flächen mit anderen freien Immobilien innerhalb der Kommune verglichen. Kriterien dabei waren die Festsetzungen des Bebauungsplans, die Größe und die Lage der Fläche, die vorhandene Infrastruktur sowie die bestehenden Gebäude. Zudem wurde erfasst, für welche Betriebe aus der Kommune und benachbarten Gemeinden die Nutzung der Fläche interessant sein kann. Ziel war es festzustellen, welchen besonderen Wert die Fläche für die Kommune hat und ob sie einmalige Merkmale aufweist, die andere Flächen in der näheren Umgebung nicht bieten. Oftmals sind zum Beispiel keine Industrieflächen zur Veräußerung in der Gemeinde vorhanden. Ein Merkmal, was die brachliegende Fläche aber gegebenenfalls erfüllen kann.

Ein weiter detailliertes Nachnutzungskonzept kann anschließend in Zusammenarbeit von aktuellem und zukünftigem Flächennutzer sowie der Flächenakteure der öffentlichen Hand erstellt werden. Je nach Vorhaben kann es auch sinnvoll sein, die Anlieger der Fläche informell einzubeziehen, wodurch die Akzeptanz erhöht und die Wahrscheinlichkeit von Klagen gegen eine Nachnutzung verringert wird.

### Fazit: Nutzen eines „Frühwarnsystems“ Gewerbebrachen

Durch das mehrstufige Vorgehen und System konnten im Rahmen des Projektes „Flächenmanagement“ im Landkreis Osnabrück zahlreiche Eigentümer\*innen von (zukünftigen) Brachflächen ermittelt und kontaktiert werden. Zudem ermöglichte das „Frühwarnsystem“ einen direkten Kontakt zu Unternehmen mit einem hohen Risiko, keinen Nachfolger zu finden. Dies führte dazu, dass über 50 Immobilien, die zuvor nicht auf Vermarktungsplattformen aufgeführt wurden, potenziellen Interessent\*innen angeboten werden und Unternehmer\*innen auf der Suche nach Gewerbeimmobilien im Landkreis Osnabrück Grundstücks- und Immobilienangebote gemacht werden konnten.

Wenn auch nicht jede Vermittlung erfolgreich war, wurde durch das Projekt an der Aufwertung von mehr als einem Hektar Fläche mitgewirkt. Die Sensibilisierung der Unternehmerinnen und Unternehmer sowie anderer Akteure aus dem Landkreis für das Thema Unternehmensnachfolge trägt zudem dazu bei, ein vorausschauendes gewerbliches Flächenmanagement auch langfristig weiter im Blick zu behalten.

### Zum Weiterlesen

Behrendt, Dieter / Riepe, Matthias (2020): Unternehmensnachfolge und Gewerbeflächenpotenziale. Frühwarnung. Optimierung. Empfehlungen. Flächenentwicklung für die Wirtschaft. Osnabrück. Online verfügbar unter: [www.kommunen-innovativ.de/leitfaden-unternehmensnachfolge-und-gewerbeflaechen-potential](http://www.kommunen-innovativ.de/leitfaden-unternehmensnachfolge-und-gewerbeflaechen-potential) (zuletzt geprüft 01.08.2020).

Behrendt, Dieter / Riepe, Matthias (2019): Neue Wege zur Mobilisierung von Gewerbeflächen: Unternehmensnachfolge und frühzeitige Vermeidung von Brachflächen (Teil 1), in: Flächenmanagement und Bodenordnung. Heft 04/2019. Seite 186-189.

Behrendt, Dieter / Riepe, Matthias (2019): Neue Wege zur Mobilisierung von Gewerbeflächen: Unternehmensnachfolge und frühzeitige Vermeidung von Brachflächen (Teil 2), in: Flächenmanagement und Bodenordnung. Heft 06/2019. Seite 273-277.

Dettweiler, Martina / Linke, Hans Joachim (2020): Wie ansprechen? – Erfahrungen aus der Eigentümeraktivierung und -ansprache in der Innenentwicklung, in: Abt, Jan / Blecken, Lutke / Bock, Stephanie / Diringer, Julia / Fahrenkrug, Katrin (Hrsg.): Kommunen innovativ – Lösungen für Städte und Regionen im demografischen Wandel. Berlin. Online verfügbar unter: [www.kommunen-innovativ.de](http://www.kommunen-innovativ.de) (zuletzt geprüft 01.07.2020).

Riepe, Matthias (2019): Unternehmensnachfolge im Gewerbe sichern, in: Planerin. Heft 06/2019. Seite 24-26.

### Die Autoren

Dieter Behrendt; Projektleiter, ECOLOG-Institut für sozialökologische Forschung und Bildung; dieter.behrendt@ecolog-institut.de

Matthias Riepe; Projektleiter Nachhaltiges Flächenmanagement, Osnabrücker Land-Entwicklungsgesellschaft mbH; riepe@oleg.de

### Literatur

- » Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.) (2010): Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2010 bis 2014. Bonn. Online verfügbar unter: [https://www.ifm-bonn.org/uploads/tx\\_ifmstudies/IfM-Materialien-198\\_2010.pdf](https://www.ifm-bonn.org/uploads/tx_ifmstudies/IfM-Materialien-198_2010.pdf) (zuletzt geprüft 11.06.2020).
- » K.E.R.N – Die Nachfolgespezialisten (2017): Regionalstudie Generationswechsel im Osnabrücker Mittelstand. Osnabrück.
- » Statistisches Bundesamt (2018): Nachhaltige Entwicklung in Deutschland. Indikatorenbericht 2018. Wiesbaden. Online verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Nachhaltigkeitsindikatoren/Publikationen/Downloads-Nachhaltigkeit/indikatoren-0230001189004.pdf> (zuletzt geprüft 11.06.2020)