

# Unternehmensnachfolge im Gewerbe sichern

Monitoring- und Beratungsinstrumente für ein nachhaltiges Flächenmanagement

24

SRL

SCHWERPUNKT · PLANERIN 6\_19

Trotz sinkender Flächenneuanspruchnahme für Siedlungs- und Verkehrszwecke in der Bundesrepublik ist das Ziel, höchstens 30 ha pro Tag neu in Anspruch zu nehmen, noch nicht erreicht. Die Revitalisierung ungenutzter Brachflächen bietet eine große Möglichkeit, um nachhaltig Fläche zu nutzen und den „Verbrauch“ neuer Flächen zu reduzieren.

Wie kann die Entstehung neuer Gewerbe- und Industriebrachflächen aufgrund fehlender Unternehmensnachfolge verhindert werden? Im Landkreis Osnabrück wurde ein innovativer Ansatz entwickelt, der darauf zielt, Unternehmen, die keine geeignete Nachfolge finden können, zu begleiten, um deren Flächen und Immobilien weiter zu nutzen. Es wurde ein „Frühwarnsystem“ erarbeitet, das Auskunft darüber gibt, mit welcher Wahrscheinlichkeit Probleme in der Nachfolgefindung auftreten könnten. Diese Unternehmen werden entweder bei der Nachfolgesuche oder bei einer anderweitigen Verwertung der Fläche beraten.

## Zusammenhang zwischen Trends der Flächeninanspruchnahme und Unternehmensnachfolge

Von 1996 bis 2015 sank die tägliche Flächenneuanspruchnahme für Siedlungs- und Verkehrsflächen um die Hälfte auf 61 ha. Das Ziel der Bundesregierung für 2030 (30-ha-Ziel) scheint demnach erreichbar zu sein (Statistisches Bundesamt 2018, 75). Trotz Erfolgen werden aber immer noch in großem Umfang neue Flächen für Siedlungs- und Verkehrszwecke ausgewiesen. Gründe dafür sind der Wohnungsneubaubedarf, Infrastrukturprojekte und die weiterhin große Nachfrage der Wirtschaft. Neue flächensparende Instrumente der Siedlungsentwicklung sind daher weiterhin notwendig.

Eine Möglichkeit wäre, die durch zunehmende Unternehmensaufgaben und nicht erfolgende Unternehmensnachfolgen entstehenden Brachflächen nachhaltig im Flächenmanagement zu nutzen. Brachflächen zu revitalisieren ist zwar möglich, aber auch zeitaufwendig. Daher sollten Brachflächen vermieden werden, bevor sie entstehen. Zukünftig wird es voraussichtlich vermehrt zu Problemen bei der Übergabe von Unternehmen und somit potenziellen Brachflächen kommen: Während das Durchschnittsalter der Geschäftsführer steigt, sinkt die Bereitschaft potenzieller Nachfolger, Unternehmen zu übernehmen. Sogar in Familienunternehmen ist eine abnehmende Bereitschaft der Übernahme zu erkennen (Institut für Mittelstandsforschung Bonn 2010).

## Unternehmensnachfolge und brachfallende Betriebsflächen und -gebäude

Im Verbundvorhaben „Nachhaltiges Flächenmanagement“ der Osnabrücker Land-Entwicklungsgesellschaft (oleg) und

des ECOLOG-Instituts für sozial-ökologische Forschung und Bildung sollen sowohl bestehende Brachflächen revitalisiert als auch neue Brachflächen verhindert werden. Im Fokus stehen Brachflächen, die durch fehlende Unternehmensnachfolge entstehen. Um die Zusammenhänge zwischen der Betriebsübergabe und der möglichen Entstehung von Brachen zu erforschen, wurde eine Befragung der Gewerbeinhaber im Landkreis Osnabrück durchgeführt.

Das Ergebnis: Die häufigsten Gründe für das Entstehen von Brachflächen und Gebäudeleerständen sind die Insolvenz der Unternehmen oder unzureichende Rentabilität des Betriebs. Aber auch eine fehlende Nachfolge wird als Grund angegeben. Im Falle des Rücktritts des Geschäftsführers aus Altersgründen bestehen für die Betriebsflächen vier Möglichkeiten (vgl. Abb. 1). Wenn es dem Unternehmen gelingt mit oder ohne Hilfe eine Nachfolge zu organisieren, entsteht idealerweise keine Brache. Auch wenn die Fläche oder das Gebäude durch Kauf oder Pachtung eine

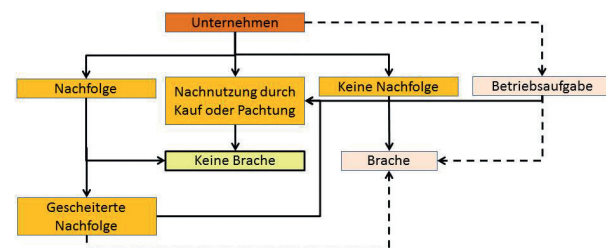


Abb. 1: Die Betriebsimmobilie in der Nachfolge (Quelle: eigene Darstellung)

direkte Nachnutzung erfährt, wird eine Brachfläche verhindert. Treten diese Fälle nicht ein, kann es aus unterschiedlichen Gründen zum Brachfallen der Betriebsflächen und -gebäude kommen. Manche Nachfolgen scheitern, da die übernehmende Person mit der Aufgabe überfordert ist und das Unternehmen geschlossen werden muss. Gelegentlich suchen Unternehmer zwar einen Nachfolger, finden jedoch keinen geeigneten Kandidaten. Wenn der Betrieb relativ klein und wenig rentabel ist und sich der Firmensitz sehr nah an dem Wohnhaus des Unternehmers befindet, kommt es ebenfalls häufig zu einer Betriebsaufgabe und somit Brachfallen der Flächen.

Aus dem Brachfallen der Betriebsflächen und -gebäude ergeben sich Flächenpotenziale. Aus der Befragung ging hervor, dass ungefähr acht Prozent der Unternehmen im Landkreis den Betrieb des Unternehmens einstellen werden. Hochgerechnet auf alle Betriebe des Landkreises ergibt sich eine Fläche von mehr als 50 ha, die in Zukunft potenziell nutzbar ist. Diese Betriebe sind jedoch zu Teilen nicht in einem Gewerbegebiet angesiedelt, was eine gewerbli-

che Umnutzung erschwert. Häufig sind dies zudem relativ kleine Betriebe, beispielsweise eine kleine Tischlerei, die im Wohngebiet liegt.

Weitere Flächenpotenziale ergeben sich aus ungenutzten Betriebsflächen. Rund 62 % der befragten Unternehmen im Landkreis Osnabrück gaben an, ihre Betriebsflächen nicht vollständig zu nutzen. Bei 16 Unternehmen werden sogar nur bis zu 30 % der Betriebsfläche genutzt. Zu den ungenutzten Flächen zählen Sonderflächen wie etwa Parkplätze und Grünflächen oder schlecht erreichbare Teilflächen. Hieraus ergeben sich Flächen von ca. 100 ha im Landkreis Osnabrück, die von anderen Betrieben bewirtschaftet werden könnten.

Zusammenfassend ergeben sich sowohl aus den ungenutzten Flächen als auch durch die durch fehlende Unternehmensnachfolge frei werdenden Flächen große Flächenpotenziale im Landkreis. Laut einer Studie der Beratungsgesellschaft für Unternehmensnachfolge K.E.R.N. (2017) wird die Zahl der nachfolgebetroffenen Unternehmen in der Zukunft im IHK-Bezirk Osnabrück-Emsland-Grafschaft Bentheim um mehr als die Hälfte steigen, wodurch sich das Potenzial frei werdender Flächen, aber auch das Risiko brachfallender Flächen, weiter erhöht.

### Vorgehen zur Vermeidung von Gewerbebrachflächen

Um das Brachfallen von Gewerbeflächen effektiv vermeiden zu können, wird folgendes Vorgehen erarbeitet. Zuerst muss eine Informationsbasis in Form eines Flächenkatasters zur Verfügung stehen, das die Gewerbeflächen mit unterschiedlichen Merkmalen beinhaltet. Hierbei handelt es sich zum Beispiel um die Größe oder die Erschließung der Fläche. Mit den Informationen, die im Kataster hinterlegt sind, kann der Nutzungsstand der Fläche ermittelt und bewertet werden. Das Kataster wurde durch die oleg erstellt und wird laufend aktualisiert. Nutzer sind die Mitarbeiter der Wirtschaftsförderung des Landkreises Osnabrück. Die Flächen können in folgende Kategorien eingeteilt werden: Baulücke, Brache, Leerstand, Leerstand Zukunft und untergenutzte Fläche. Diese Kategorien unterscheiden sich hauptsächlich in ihrer Nutzung und in den Nutzungsmöglichkeiten.

Um das Ziel der Reduzierung von (neu entstehenden) Brachflächen erreichen zu können, muss ein „Frühwarnsystem“ aufgebaut werden, das dazu dient, das Risiko der ungeklärten Unternehmensnachfolge in Unternehmen so früh wie möglich identifizieren und analysieren zu können. Eine Einschätzung der Entwicklung von Branchen kann dazu dienen, das Risiko der ungeklärten Unternehmensnachfolge von Betrieben einzuschätzen. Die schwierige Vorhersagbarkeit und aufwendige Erhebungsmethoden erschweren die Prognose darüber, welche Branchen zukünftig entstehen können. Zudem kann die Branchenentwicklung regional unterschiedlich sein, weshalb Bundestrends nicht exakt auf den Landkreis übertragen werden können. Um eine effiziente und kostengünstige Methode zu entwickeln, die die Entwicklung der Branchen im Landkreis Osnabrück prognostiziert, wurde eine Expertenbefragung anhand der Delphi-Methode durchgeführt. Im Rahmen des Delphi-Workshops schätzen regionale Experten die Entwicklung unterschiedlicher Branchen in

verschiedenen Zukunftszeiträumen ein. Die Erfahrung aus dem Projekt zeigte, dass die Methode geeignet ist, um Einschätzungen zur branchenbezogenen vermehrten oder verminderten Entstehung von Brachen zu erhalten. Einziger Nachteil der Methode ist die fehlende Berücksichtigung kleinerer Branchen, die von den Experten nicht bewertet werden können. Die Prognose der Entwicklung von Branchen ist aber nur ein Bauteil zum Aufbau eines „Frühwarnsystem“. Es bedarf folgender weiterer Schritte (vgl. Abb. 2), um die Zahl der Unternehmen mit einer höheren Wahrscheinlichkeit eines Brachfallens zu identifizieren, um dieser Entwicklung frühzeitig entgegenzuwirken:

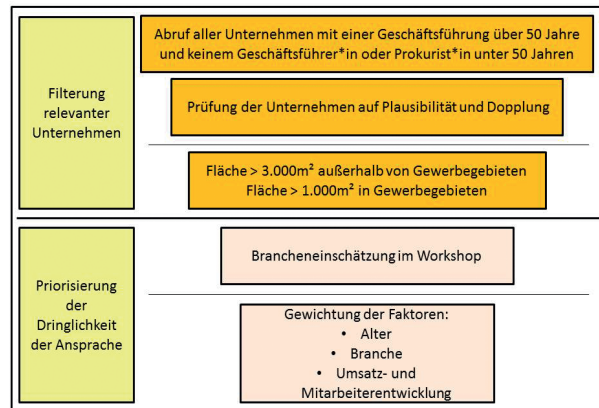


Abb. 2: Filter- und Scoringmodell (Quelle: eigene Darstellung)

- Filterung einer Unternehmensdatenbank nach Alter der Geschäftsführung von Unternehmen, Größe und weiteren Merkmalen.
- Bei einer großen Zahl an Unternehmen kann eine Einschränkung der Zielgruppe der anzusprechenden Unternehmen von Vorteil sein. So kann zum Beispiel anhand der Größe der Betriebsflächen festgestellt werden, welche Unternehmen Privathäuser als Gewerbefläche verwenden. Dazu wird auch geprüft, ob sich die Fläche in einem oder außerhalb eines Gewerbegebietes befindet.
- Ergänzung im Bereich branchenabhängiger flächenbezogener Tendenzen mittels Desk-Research und Experteninterviews.
- Gewichtung der Faktoren zu einer zentralen Kennzahl, die Auskunft gibt über das Risiko eines Unternehmens, in der Zukunft Schwierigkeiten bei der Nachfolgesuche zu haben. Mit der Zahl können priorisiert Unternehmen kontaktiert werden, die höchstwahrscheinlich Unterstützung brauchen.
- Zusammen mit dem erstellten Flächenkataster sollte abgeglichen werden, ob Flächen gut genutzt werden können. Hierbei spielen Standortfaktoren wie zum Beispiel die Erreichbarkeit eine Rolle.

Für die Unternehmen ist nun das potenzielle Risiko, Schwierigkeiten in der Unternehmensnachfolge zu haben, bestimmt. Die Standorte der Unternehmen werden georeferenziert, wodurch diese in einem Geografischen Informationssystem (GIS) dargestellt werden können. Anhand einer farblichen Kennzeichnung wird das jeweilige Risiko, keinen geeigneten Nachfolger zu finden, in der Karte dargestellt. In dem gleichen System wird auch das Brachflächenkataster gepflegt. Durch die kartografische Darstellung ist es

möglich, schnell zu erkennen, wo sich durch bestehende Brachflächen und drohende Leerstände gegebenenfalls größere Flächenpotenziale ergeben.

Als weiterer Schritt ist es wichtig, die Unternehmen frühzeitig für eine Nachfolge zu sensibilisieren. Bei einer Übergabe von Unternehmen an potenzielle Nachfolger stehen bisher die Vermögensübertragung und die Übergabe des Geschäftsbetriebes im Vordergrund. Die Immobilie wird häufig nachrangig beachtet. Mit der Berücksichtigung in der Nachfolgeberatung soll für den Wert und die Verwendung der Immobilie sensibilisiert werden. Die Umsetzung der Sensibilisierung soll in Form von persönlichen Beratungsgesprächen und Veranstaltungen stattfinden, die von der Wirtschaftsförderung organisiert werden.



Abb. 3: Gewerbebrache im Landkreis Osnabrück (Foto: M. Riepe)

Wichtig ist es daher, einen guten und leicht zugänglichen Pool an Beratern für die Unternehmen aufzubauen. Dass der Beratungsmarkt für das Thema Nachfolge für viele Unternehmen unübersichtlich ist, erschwert die Suche nach einem passenden Berater. Um die Suche zu erleichtern, müssen Kommunikationswege ausgebaut werden. Eine gemeinsame Kampagne der beratenden Akteure zur Sensibilisierung der Unternehmen könnte ein Weg sein, um Unternehmen zur Nachfolgesuche zu aktivieren. Die wirkungsvollste Maßnahme zur Sensibilisierung bietet allerdings die persönliche Ansprache und Betreuung von Unternehmern. In Gesprächen können die Berater sowohl organisatorische als auch finanzielle Problematiken mit den Unternehmer besprechen und auf die Wichtigkeit der rechtzeitigen Planung hinweisen. Die Wirkung eines solchen persönlichen und individuellen Gesprächs ist deutlich nachhaltiger als beispielsweise eine an mehrere Teilnehmende adressierte Informationsveranstaltung.

Um möglichst viele persönliche Gespräche mit Unternehmen zu führen, ist eine Priorisierung der Ansprache von Unternehmern erforderlich. Dazu wird das „Frühwarnsystem“ und die dort berechnete Wahrscheinlichkeit, dass Unternehmen Probleme in der Nachfolgefindung haben könnten, verwendet. Unternehmen mit einer hohen Wahrscheinlichkeit werden telefonisch durch Mitarbeitende der WIGOS, der Wirtschaftsförderungsgesellschaft des Landkreises Osnabrück, kontaktiert. Im Telefonat wird ein per-

sönliches Gespräch angeboten, dem häufig eine individuelle Beratung durch einen Nachfolgeexperten folgt. Ziele dieses Gesprächs sind, die Geschäftsführer von Unternehmen für eine rechtzeitige Organisation der Nachfolge zu aktivieren, Unternehmen bei der Nachfolgesuche zu unterstützen und erfolgreiche Nachfolgen zu organisieren und durchzuführen. Im Rahmen des Projekts sollen die Unternehmen verstärkt explizit auf die mögliche Verwendung der Betriebsimmobilie und die Unterstützung durch die oleg hingewiesen werden.

Stellt die Aufgabe des bisherigen Betriebs und die anderweitige Nutzung der Immobilie eine Option für die Unternehmer dar, wird die oleg von der WIGOS über das Unternehmen und die Immobilie informiert. Die oleg bietet die Immobilie bei eingehenden Gesuchen von Unternehmen an und begleitet die Suchenden beim Erstkontakt mit dem Unternehmen. Zudem wird durch die oleg die Nähe zu bestehenden Brachflächen abgeglichen, die im Brachflächenkataster festgehalten wurden. Dadurch können sich größere zusammenhängende Flächen ergeben, die sich besser vermarkten lassen. Durch das Zusammenspiel beider Systeme ergeben sich neue Synergien im Flächenangebot.

Das Projekt „Nachhaltiges Flächenmanagement“ trägt so dazu bei, dass frei werdende Gewerbeflächen frühzeitig interessierten Unternehmen angeboten werden können. Dies hilft sowohl dem suchenden Unternehmen als auch den Gewerberinhabern, die auf der Suche nach einer Nachfolge sind.

#### Fazit: „Frühwarnsystem“ Gewerbebrachen

Durch das entwickelte Vorgehen konnten zahlreiche Eigentümer von Brachflächen kontaktiert werden. Dies führte dazu, dass Immobilien, die zuvor nicht auf Plattformen angeboten wurden, in über 30 Fällen potenziellen Interessenten angeboten werden konnten. Wenn auch nicht jede Vermittlung erfolgreich war, wurde durch das Projekt an der ökologischen Aufwertung von mehr als 10.000 m<sup>2</sup> Fläche mitgewirkt. Zugleich konnten die Anfragen von Unternehmen bedient werden, für die ansonsten keine passende Fläche zur Verfügung gestanden hätte. Zudem ermöglicht das „Frühwarnsystem“ einen direkten Kontakt zu Unternehmen, mit einem hohen Risiko keinen Nachfolger zu finden. Unternehmern auf der Suche nach Gewerbeimmobilien im Landkreis Osnabrück konnten Grundstücks- und Immobilienangebote gemacht werden. Insgesamt konnten Unternehmer und andere Akteure aus dem Landkreis über das Projekt für das Thema Unternehmensnachfolge sensibilisiert werden.

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

#### Quellen

**Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hg.) (2010):** Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2010 bis 2014. Bonn

**K.E.R.N – Die Nachfolgespezialisten (2017):** Regionalstudie Generationswechsel im Osnabrücker Mittelstand. Osnabrück

**Statistisches Bundesamt (2018):** Nachhaltige Entwicklung in Deutschland. Indikatorenbericht 2018. Wiesbaden