

Unternehmensnachfolge und Gewerbeflächenpotential

Ein Leitfaden zum Projekt „Nachhaltiges Flächenmanagement“

Frühwarnung

Empfehlungen

Optimierung



Flächenentwicklung für die Wirtschaft

Der Leitfaden ist ein Produkt des vom Bundesministerium für Forschung und Bildung (BMBF) im Forschungsprogramm ‚kommunen innovativ‘ geförderten Forschungsprojektes ‚Nachhaltiges Flächenmanagement‘. Die Fördermaßnahme des BMBF unterstützt Kommunen, die im Verbund mit Wissenschaft nachhaltige Strategien für Ortsentwicklung, Infrastruktur und öffentliche Dienstleistungen erforschen und anwenden. Kofinanziert wurde das Forschungsprojekt von regionalen öffentlichen Akteuren und der Metropolregion Nordwest. Projektnehmer war die oleg Osnabrücker Land-Entwicklungsgesellschaft mbH. Als Forschungspartner fungierte das ECOLOG-Institut für sozial-ökologische Forschung und Bildung.

Autoren

Dieter Behrendt (ECOLOG-Institut für sozial-ökologische Bildung und Forschung gGmbH)

Matthias Riepe (oleg Osnabrücker Land - Entwicklungsgesellschaft mbH)

Kontakt

oleg Osnabrücker Land - Entwicklungsgesellschaft mbH

Matthias Riepe
Am Schölerberg 1
49082 Osnabrück
Telefon 0541 501 4918

Bildquelle Umschlaggestaltung: fotolia

Finanzierung



Osnabrück, April 2020

Gliederung

WARUM gibt es Handlungsbedarf?	5
WIE sieht die Lösung aus?.....	7
WELCHE Vorteile hat die Lösung?.....	9
WAS kann ich für die Lösung tun?	11
Aufbau eines Früherkennungssystems	11
Datengewinnung.....	11
Ermittlung branchenspezifischer Entwicklungen	12
Aufbau bzw. Nutzung eines Flächenkatasters	13
Befahrung	13
Gespräche mit Gemeindevertretern.....	14
Erfassung aller Informationen in einem GIS.....	14
Bewertung von Betriebsflächen.....	15
Erstellen von Nutzungskonzepten	15
Sensibilisierung von Wirtschaftsakteuren.....	16
Unternehmen	16
Beratungsakteure	17
Akteure der Berufsbildung und Gründerberatung.....	17
WELCHE Hilfen kann ich nutzen?	18

WARUM gibt es Handlungsbedarf?

Der demografische Wandel und dessen Folgen wurden bereits in vielen Facetten diskutiert. Weniger Beachtung fand dabei bisher das Thema, dass mit der alternden Bevölkerung in Deutschland auch das Durchschnittsalter in der Führungsetage von Unternehmen steigt. Damit wächst die Zahl notwendiger Unternehmensnachfolgen insbesondere bei kleineren und mittleren Unternehmen. Das Problem: Die Übergabe eines Unternehmens an einen Nachfolger wird selten rechtzeitig organisiert. Gleichzeitig verringert sich die Zahl möglicher Nachfolger, da familieninterne Nachfolge seltener wird - weil die Kinder das elterliche Unternehmen nicht übernehmen wollen oder sollen.

Diese Situation führt zu einer ansteigenden Zahl von Brachflächen durch unfreiwillige Schließung von Unternehmen mangels Unternehmensnachfolge. Zum einen. Zum anderen schließen Betriebe geplant, weil die weitere Entwicklung des Unternehmens bzw. der entsprechenden Branche von der (alten) Geschäftsführung negativ eingeschätzt wird, es wird kein Nachfolger gesucht.

Diese an sich negative Situation generiert auf der anderen Seite Flächenpotenziale, die von Unternehmen für Erweiterungen oder die Errichtung einer Filiale genutzt werden können. Auch können diese Flächen für Neugründungen interessant sein.

Und: Selbst bei erfolgreicher Übergabe eines Unternehmens an einen Nachfolger können Flächenpotenziale entstehen, da häufig Teile der Betriebsfläche nicht mehr benötigt werden: eine Befragung von Unternehmern im Landkreis Osnabrück ergab, dass nur rund ein Drittel der Unternehmen die Betriebsfläche zu 100 Prozent nutzten, 60 Unternehmen nutzten diese zu über 75 Prozent. Zu diesen Flächenpotenzialen hinzuzurechnen sind die Leerstände und Brachflächen.

Die Themen Unternehmensnachfolge, geplante Betriebsaufgabe und Flächenpotenziale für die Wirtschaft gehören folglich zusammen. Wird dieser Zusammenhang mehr beachtet und aktiv nach Lösungen gesucht, können folgende Ziele erreicht werden.

- Erhalt von regionalen Betrieben und ihrer Arbeitsplätze
- Chancen für Gründer als Nachfolger oder als Nachnutzer der Immobilie
- Sicherung einer kontinuierlichen Flächennutzung
- Geringere Neuerschließung von Gewerbeflächen
- Erhalt landwirtschaftlicher Nutzfläche
- Aufwertung untergenutzter Flächen
- Beitrag zur Erreichung des Flächensparziels
- Schonung ökologisch wertvoller Gebiete
- Generierung von Flächen zur ökologischen Aufwertung bestehender Gewerbegebiete

Das bestehende Problem des möglichen Brachfalls von Betriebsflächen kann somit zu einer Chance gewendet werden.

Akteure

Im Folgenden wird ab und an das Wort „Flächenakteur“ genutzt: Ein Flächenakteur ist eine Institution, die in irgendeiner Form mit Betriebsflächen agiert, was auch in der Unternehmensnachfolge der Fall ist.

Öffentliche Flächenakteure (Intermediär)

- Verwaltung, z.B. Stadtplanung
- Landentwicklungsgesellschaften
- Wirtschaftsförderungen
- Kammern

Private Flächenakteure

- Unternehmen (Anbieter und Nachfrager von Gewerbeimmobilien)
- Makler von Industrie- und Gewerbeflächen (Intermediär)
 - Beratungsakteure (Nachfolgeberatungen, Steuerberater, Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Banken und Sparkassen (Firmenkundenbetreuer) (Intermediär)
- Insolvenzverwalter (Intermediär)
- Projektierer (Nachfrager)

WIE sieht die Lösung aus?

Um Flächenpotenziale aus der Unternehmensnachfolge sowie geplanter Betriebsaufgabe ermitteln und heben zu können, bedarf es eines vorausschauenden Monitorings bzw. Früherkennungssystems: Dieses sollte zum einen das Alter der geschäftsführenden Personen ermitteln, um Unternehmen mit anstehender Nachfolge oder geplanter Nicht-Nachfolge ausfindig zu machen. Zum anderen sollte die bisherige Entwicklung des Unternehmens anhand von Umsatz und Beschäftigtenzahl, sowie die weitere Entwicklung der Branche des Unternehmens ermittelt werden. Dadurch soll die Wahrscheinlichkeit einer Betriebsaufgabe näher eingrenzt werden. Darüber hinaus sollten von den relevanten Unternehmen die Flächenmerkmale wie Lage und Größe der Fläche bekannt sein

Ergänzend sinnvoll ist ein Brachflächenkataster, in dem die aus der Früherkennung abgeleiteten Unternehmen inklusive der ermittelten Informationen eingetragen werden. Das Flächenkataster kann neben potenziell brachfallenden Flächen die vorhandenen Brachen, Leerstände, Unternutzungen und Baulücken aufzeigen und damit das zur Verfügung stehende Flächenpotenzial. In den meisten Gemeinden oder Landkreisen ist bereits ein Flächenkataster auf der Basis eines Geoinformationssystems (GIS) vorhanden. Dieses Kataster kann zu einem Brachflächenkataster erweitert werden.

Aus dem ermittelten Flächenpotenzial können nachfolgend Flächen nach Dringlichkeit der Entwicklung ausgewählt werden.

Für die Entwicklung einer Fläche ist es unabdingbar, mit den Flächeneigentümern über die Entwicklungsmöglichkeiten zu sprechen, möglichst zusammen mit Nachnutzungsinteressenten. Nützlich sind hierfür Nutzungskonzeptionen auf der Basis der Analyse des Makro- und Mikrostandorts, wie im Grundstücksgeschäft üblich.

Zusätzlich sinnvoll ist eine Sensibilisierung der mit der Unternehmensnachfolge verbundenen weiteren Wirtschaftsakteure (zu den möglichen Akteuren s. Kasten Flächenakteure) für die Thematik ‚Nachnutzung der Betriebsfläche‘. Ziel der Sensibilisierung ist, dass das Freifallen einer Betriebsfläche oder Teilen derselben frühzeitig den öffentlichen Flächenakteuren ‚gemeldet‘ wird, um weitere Schritte zur Flächenentwicklung planen und durchführen zu können. Eine erste Meldung über die Möglichkeit einer freiwerdenden Immobilie sollte dabei schon zu Beginn des Nachfolgeprozesses erfolgen. Mindestens ein Jahr, besser zwei Jahre vor der Schließung des Unternehmens sollte der öffentliche Flächenakteur dann über die konkretisierte Nachnutzungssuche für das Gebäude informiert werden.

Darüber hinaus gilt es, mögliche Unternehmensgründer entweder für die Übernahme eines bestehenden Betriebes zu interessieren oder freiwerdende Flächen als Betriebsfläche für das zu gründenden Unternehmen aufzuzeigen.

Ergebnis der Lösung ist eine Übersicht, aus der hervorgeht, welches Unternehmen in einem Nachfolgebarometer (erste Abbildung unten), analog zu einer Ampel, im grünen, im gelben oder roten Bereich liegt. Die Ampel besteht aus den Informationen Alter der Geschäftsführung, wirtschaftlicher Lage des Unternehmens und Zukunftsaussichten im Rahmen der regionalen Branchenentwicklung. Die ‚erzielte‘ Farbe eines Unternehmens kann in das GIS-Flächenkataster übernommen werden, so dass eine kartographische Zusammenschau aller Informationen (zweite Abbildung unten) zu den Unternehmen entsteht.

Abbildung 1: Beispielhafte Unternehmen der „Nachfolge-Ampel“



Abbildung 2: Auszug aus dem Brachflächenkataster: Kombination der Darstellung von bestehenden und „drohenden“ Brachflächen



WELCHE Vorteile hat die Lösung?

Der Aufbau eines vorausschauenden Monitorings, der Aufbau eines Flächenkatasters und auch die Sensibilisierung von Flächenakteuren zum Immobilienaspekt geplanter Betriebsaufgaben und fehlender Unternehmensnachfolge bietet Mehrwert für öffentliche wie private Flächenakteure (s. nebenstehenden Kasten).

Die Vorteile einer frühen Meldung frei fallender Betriebsflächen sind vielfältig:

1. Frühe Vermittlung des Betriebsgrundstücks bzw. Teilen davon an Nachnutzer (Hauptvorteil)
2. Erhöhung der Wahrscheinlichkeit für den Verkauf der (Teil)Immobilie
3. Möglichkeit einer bauplanungsrechtlichen Aufwertung der Betriebsflächen (z.B. kann die bebaubare Grundstücksfläche angepasst werden)
4. Frühzeitige Untersuchung bzw. Planung von Nachnutzungsmöglichkeiten (Nachnutzungskonzept) durch bzw. gemeinsam mit öffentlichem Flächenakteur.
5. Bessere Vermarktbarkeit durch Zusammenlegung mit benachbarten Grundstücken, Erschließung der Betriebsfläche (verkehrlich, technisch, z.B. Breitband), kommunale (Bau)Maßnahmen zur Verbesserung des Images der Adresse
6. Frühzeitige Rückfrage bei der Bauaufsicht und informelle Abschätzung der Möglichkeit für eine Abweichung vom B-Plan um eine quantitativ höhere bzw. qualitativ bessere Nutzung des Grundstücks zu ermöglichen. Danach kann von den Festsetzungen des Bebauungsplans mittels Ermessungsentscheidung befreit werden,
 - wenn die Grundzüge der Planung nicht berührt werden und
 - Gründe des Allgemeinheitswohls die Befreiung erfordern oder
 - die Abweichung städtebaulich vertretbar ist
 - oder die Durchführung des Bebauungsplanes zu einer offenbar nicht beabsichtigten Härte führen würde und
 - wenn die Abweichung auch unter Würdigung nachbarlicher Interessen mit den öffentlichen Belangen vereinbar ist;
7. Betriebsflächenteile können selbst bei erfolgreicher Unternehmensnachfolge herausgetrennt und dem Flächenmarkt zur Verfügung gestellt werden.
8. Durch einen ‚nahtlosen‘ Übergang zu einer Folgenutzung, würde kein schlechtes Image entstehen, wie es vielfach bei Brachflächen oder Leerständen vorkommt.
9. Es besteht die Chance, die Fläche an „interessante“ Unternehmen zu vermitteln, nicht an reine Einlagerungs- und Abstellnutzungen.

Vorteile für Akteure

Unternehmen: Weiterführung von Unternehmen / Flächen für Gründer oder andere Unternehmen

Nachfolgeberatung: Kunden generieren

Steuerberater, Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Banken und Sparkassen: Erweiterung des Leistungsangebots, Kundenbindung

Wirtschaftsförderung: Generierung von Flächen für Wirtschaftsentwicklung, Bestandssicherung von Unternehmen

Berufsbildung: Perspektiven für Auszubildende als potentielle Nachfolger

Gründerberatung: Konkrete Nachfolgeangebote für Fachkräfte und Gründer

WAS kann ich für die Lösung tun?

Die ‚Lösung‘ besteht aus mehreren Bausteinen, wobei ein Baustein analog zum Eiskunstlauf als ‚Pflicht‘ bezeichnet werden kann, weitere Bausteine als ‚Kür‘. Beides sind direkte Wege zur Lösung. Ein weiterer, eher indirekter Weg, der zumindest teilweise zur Lösung beitragen kann, wird im Folgenden als ‚Extra‘ bezeichnet.

PFLICHT

Aufbau eines Früherkennungssystems

Der Aufbau eines Früherkennungssystems besteht aus drei Bausteinen: Zunächst müssen die erforderlichen Daten beschafft und gefiltert werden. Parallel ist die zukünftige regionale Branchenentwicklung zu ermitteln. Beide Bausteine sollten anschließend in einem übersichtlichen Nachfolgebarmometer zusammengeführt werden, aus dem eine Priorisierung von Unternehmen für die aktive Ansprache ableitbar ist.

Datengewinnung

Für den Aufbau eines Früherkennungssystems ist die Beschaffung einer geeigneten Datenbank notwendig, in der alle regional vorhandenen Unternehmen erfasst sind. Im Projekt des Landkreises Osnabrück wurde auf die MARKUS-Datenbank des Unternehmens Creditreform zurückgegriffen. Aber auch andere Anbieter ermöglichen die Bereitstellung solcher Daten. Bei einer zwei- oder dreijährlichen Beschaffung der Daten sind die Anschaffungskosten vertretbar. Auch ist der Aufwand für die notwendige Datenaufbereitung überschaubar.

Die Datenbank muss für den hier verfolgten Zweck folgende Informationen enthalten:

- Entwicklung der Mitarbeiterzahl (Vergangenheit und für jeweils fünf Jahre)
- Entwicklung des Umsatzes (Vergangenheit für mindestens fünf Jahre)
- Alter der Geschäftsführer von Unternehmen (v.a. Alter des jüngsten Geschäftsführers)
- Adresse der Betriebsfläche
- Branche des Unternehmens

Zur Reduzierung der Anzahl von Unternehmen für die Ansprache empfiehlt sich eine Filterung der Daten nach Flächengröße und Lage in einem Gewerbegebiet sowie Ausschluss von für das Flächenthema wenig relevanten Unternehmen, wie Hotels und Gaststätten, Kliniken, Privathäuser, Rathäuser, Pflegedienstleistungen und Photovoltaikanlagen. Eine solche Filterung erzielte im Landkreis Osnabrück eine deutliche Reduzierung der Zahl von Unternehmen auf eine handhabbare Größe für die Ansprache (nächstes Kapitel).

Ermittlung branchenspezifischer Entwicklungen

Für die Bestimmung der Wahrscheinlichkeit eines Brachfallens von Betriebsflächen ist es weiter notwendig, die regionale Branchenentwicklung zu ermitteln. Denn entwickelt sich eine Branche in naher Zukunft in der Region negativ, so ist die Wahrscheinlichkeit eines Brachfalls höher als bei positiver Entwicklung.

Vorhandene Analysen zur allgemeinen Entwicklung von Branchen in Deutschland geben gute Anhaltspunkte, müssen jedoch auf die regionalen Gegebenheiten überprüft werden. Daher ist es nützlich für die Abschätzung regionaler Branchenentwicklungen regionale Wirtschaftsexperten einzubeziehen, denn diese verfügen über auf die Region bezogenes Branchenwissen und über Wissen zu regionalen, nationalen internationalen Faktoren, die die regionale Entwicklung ‚ihrer‘ Branche beeinflussen.

Für diesen Schritt sollten möglichst viele Experten des regionalen Wirtschaftssystems in die Ermittlung branchenspezifischer Entwicklungen einbezogen werden, um eine hohe Aussagerelevanz zu erreichen. Experten des regionalen Wirtschaftssystems sind:

- Industrie- und Handelskammer, Handwerkskammer
- Wirtschaftsförderung / Kommunales Grundstücksmanagement
- (Brach)Flächenmanagement
- Wirtschaftsverbände / Branchen-Verbände
- Branchengewerkschaften
- Makler von Industrie- und Gewerbeflächen
- Banken, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer

Effizient und kostengünstig ist eine schriftliche Expertenbefragung mit einer Abfrage der Branchenentwicklung für die nächsten drei und fünf Jahre und einer Beschränkung auf die 20 größten Branchen in der Region.

Da schriftliche Befragungen meist einen geringen Rücklauf haben, ist es effizient, die Abfrage in einen Workshop einzubauen. Die Abfrage kann der Schlusspunkt eines eigenen Workshops sein, in dem vor dem Ausfüllen die Branchen in ihrer aktuellen Entwicklung von der Workshop-Leitung oder einem Referenten in einer Präsentation vorgestellt und anschließend von den Teilnehmern diskutiert werden. Möglich ist aber auch die Abfrage in einem zu einem anderen Thema durchgeführten Workshop, denn die Abfrage bedarf inklusive Einleitung nur ca. 15 Minuten. Eine Möglichkeit ist, die Expertenbefragung in den jährlichen Workshop ‚Branchenbezogene Entwicklungsaussagen‘ der jeweiligen Regionalagentur der Bundesanstalt für Arbeit (BA) zu integrieren, die eine Vorausschau von einem Jahr beinhaltet. Der jährliche BA-Workshop ‚Branchenbezogene Entwicklungsaussagen‘ wird damit auf einen längeren Zeitraum (3 Jahre, 5 Jahre) ausgeweitet.

Vorteil der Integration in den BA-Workshop ist, dass ohnehin die regionalen Wirtschaftsexperten dort vertreten sind und nicht zu einem eigenen Workshop eingeladen werden müssen. Nachteilig ist, dass die BA-Workshops nur die 20 größten Branchen berücksichtigen, obwohl es auch in anderen Branchen Entwicklungen geben kann, die zu Flächenpotenzialen führen. Weiterhin nachteilig ist, dass die in den BA-Workshops anzutreffende Zahl von Teilnehmern häufig zu gering für gute Ergebnisse ist. Daher kann es sinnvoll sein, einen anderen (auch einen selbst organisierten) Workshop für diese Abfrage zu nutzen.

Aufbau bzw. Nutzung eines Flächenkatasters

Für den Aufbau eines neuen oder Anpassung eines vorhandenen Flächenkatasters müssen Luftbilder ausgewertet werden, eine Befahrung von (Zweifels)Flächen erfolgen, sowie ergänzend Gespräche mit Gemeindevertretern zu einzelnen Flächen geführt werden. Das Kataster sollte grundstücksscharf alle notwendigen Merkmale der Fläche und des Unternehmens enthalten.

Das Flächenkataster kann auch ergänzend zu anderen EDV-Systemen, angewandt werden, wie etwa ein Customer-Relationship-Management-System (CRM) oder ein Kommunales Wirtschaftsinformationssystem. In dem System können unter Anderem ergänzende Informationen zu Kontakten mit dem Flächeneigentümer festgehalten werden.

Die erfassten Flächen sollten bewertet werden, damit eine Auswahl und Reihenfolge von Unternehmen entsteht, die angesprochen werden können.

Befahrung

Die daten- bzw. luftbildgestützte Analyse der Brachflächen ermöglicht keine umfassende Analyse und viele Gewerbebrachen können so nicht verortet werden. Daher ist es sehr nützlich, zusätzlich alle Gewerbegebiete des Landkreises bzw. der Region zu befahren und die vermuteten Problemflächen zu besichtigen. Diese Vorgehensweise bietet den Vorteil, dass neben der vollständigen Erfassung aller relevanten Grundstücke weitere Informationen zu den Gebäuden erhoben werden können, wie etwa Gebäudezustand, Altlastenverdacht und Zuwegung. Zudem können die entsprechenden Objekte fotografiert werden (Aufnahmen von jenseits der Grundstücksgrenze, z.B. markiert durch einen Zaun, sind erlaubt).

Das Aufsuchen der Fläche ist mit zeitlichem Aufwand verbunden. Der Aufwand resultiert aus der Größe des Gesamtgebietes und der Gesamtgröße der Gewerbegebiete. Für den Landkreis Osnabrück mit 34 Städten und Gemeinden, etwa 150 Gewerbegebieten und circa 3.500 Hektar Gewerbefläche ergab sich eine grob geschätzte Nettoarbeitszeit von 250 Arbeitsstunden:

- Beschaffung der Pläne zur Verortung der Gewerbegebiete und Suche nach potenziellen Altstandorten aus dem Altlastenkataster sowie aus Luftbildern: rund 20 Stunden.
- Erhebung vor Ort mit einer Pkw-Fahrleistung für das langsame Abfahren der Industrie- und Gewerbegebiete von rund 2.500 Kilometern und gemessener reiner Erhebungszeit inklusive Anfertigung von Notizen zu den Flächen: rund 80 Stunden.
- Durchführung von Gemeindegesprächen in 21 Gemeinden und je Gespräch 1-2 Stunden sowie Anfahrtszeiten von durchschnittlich einer Stunde je Gespräch: rund 50 Stunden.
- Eintragung der Flächen in das GIS System (Exakte Verortung, exakte Grenzen der Flächen) sowie Überführung der bei Sichtung gesammelten Informationen und weiterer Informationen zu den Flächen (z.B. Baurecht): rund 100 Stunden.

Gespräche mit Gemeindevertretern

Sinnvoll zur Ermittlung von ergänzenden Informationen können Gespräche mit Gemeindevertretern (v.a. Bürgermeister und Bauamtsleiter) sein. Diese kennen Flächeneigentümer in vielen Fällen persönlich. Daher sind ihnen unter Umständen Grund und Dauer des Brachfalls bzw. Leerstands, die Verkaufsbereitschaft und eine bekannte bzw. geplante Zukunftsnutzung bekannt. Da die Informationen der Gemeindevertreter jedoch nicht immer aktuell sind, ist darüber hinaus eigenes Recherchieren bzw. Nachhaken notwendig. Dieses Vorgehen ist vor allem für Zweifelsfälle nach der Datenanalyse hilfreich.

Erfassung aller Informationen in einem GIS

Ein weiterer Schritt ist, alle Informationen mittels eines Geoinformationssystems (GIS) zu erfassen. Dabei wird anhand des Luftbilds, der Adresse und des Flurstückes der genaue Ort und Umfang der Potenzialflächen erfasst.

Ist ein Flächenkataster vorhanden, muss dieses an die neuen Aufgaben angepasst werden.

Nebeneffekt der Erstellung eines GIS zur Früherkennung zukünftiger Brachen ist die Sichtbarmachung von aktuellen

Baulücken: Unbebaute Fläche > 1000m² innerhalb eines gültigen Bebauungsplans (GE oder GI), welche nicht aktiv vermarktet wird oder mittelfristig durch den Eigentümer vermarktet werden soll. Zudem werden Flächen als Baulücken bezeichnet, welche sich länger als fünf Jahre als Reservefläche ohne Nutzung im Besitz eines Unternehmens befindet.

Brachen: Gebäude im derzeitigen Zustand nicht nutzbar oder bereits abgetragen. Die Fläche wurde jedoch zuvor für gewerbliche Zwecke genutzt oder befindet sich innerhalb eines Gewerbegebietes.

Leerständen: Leerstehende Gebäude innerhalb eines Gewerbegebiets, welche zur Nutzung zur Verfügung stehen.

unternutzten Flächen: Leerstand oder Brache, welche aber in einem bestimmten Umfang genutzt wird. Dabei kann sich die Unternutzung auf den Umfang der Nutzung der Fläche und auf die Flächenproduktivität beziehen.

Vorteile der Erfassung in einem GIS sind zum einen der schnelle Zugriff auf Daten, zum anderen das frühzeitige Erkennen von Restriktionen bei der Flächenentwicklung. Darüber hinaus ist ein GIS fortschreibungsfähig; die Daten bleiben bei guter Pflege des Systems aktuell, was für die Monitoringfunktion unabdingbar ist

Bewertung von Betriebsflächen

Betriebsflächen aus der Früherkennung sowie alle anderen Flächen, wie Brachen, untergenutzte Flächen, Leerstände und Baulücken können in einer Tabelle zusammengefasst und bewertet werden. Grundlage hierfür ist ein Erhebungs- und Bewertungsbogen, der alle Informationen geordnet und übersichtlich für die anschließende Bewertung nach Eigenschaften und **möglichen Hindernissen für die angestrebte Entwicklung der Fläche** aufnimmt.

Die Themen und Kriterien sollten jedoch an die Bedingungen in der Region angepasst werden, da nicht jedes Kriterium in einer Region anwendbar ist. Dies gilt auch für eine Gewichtung der Kriterien. Orientierung bietet zum Beispiel der ‚Leitfaden Flächenbewertung‘¹. Hilfreich zur Festlegung von Rubriken und Gewichtungsfaktoren sind Workshops bzw. Sitzungen der öffentlichen Flächenakteure.

KÜR

Erstellen von Nutzungskonzepten

Ein weiterer sinnvoller Schritt ist bei Bekanntwerden einer freien Betriebsimmobilie, ist das Erstellen eines Nachnutzungskonzeptes. Ein grobes Nachnutzungskonzept dient dabei eher der Investoren- bzw. Nachnutzersuche, ein detailliertes Nachnutzungskonzept kann in Zusammenarbeit mit einem potenziellen Nachnutzer erstellt werden.

Es ist gut für die Veräußerung der Betriebsfläche oder Teilen davon, wenn es konzeptionelle Überlegungen zur flächenbezogenen Entwicklung und Nutzung in Nutzungsvarianten gibt, inkl. Optionen zur Zusammenlegung, Teilung, Flächentausch, Zwischennutzung.

Die Erstellung eines detaillierten Nachnutzungskonzeptes bedarf der Zusammenarbeit von aktuellem und zukünftigem Flächennutzer sowie der Flächenakteure der öffentlichen Hand. 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.

Nachdem die Kontaktaufnahme mit dem betreffenden Unternehmen erfolgt ist, ist zunächst zu klären, ob für die Betriebsfläche bereits eine Änderung der angestrebten Nutzung in der flächenbezogenen Planung (Flächennutzungsplan, Bebauungsplan) angestrebt wird.

Der Prozessschritt ‚Nutzungskonzepte‘ kann von öffentlichen Flächenakteuren initiiert werden und sollte alle notwendigen Akteure einbeziehen.

¹ <https://refina-info.de/de/produkte/index7525.html?productid=61>

Sensibilisierung von Wirtschaftsakteuren

Betriebsimmobilien werden bei der Planung der Unternehmensnachfolge oder der geplanten Schließung eines Betriebes aus Altersgründen wenig beachtet. Dabei ist die Betriebsimmobilie häufig einer der Garanten der finanziellen Alterssicherung des aufgebenden Unternehmers. Chancen für eine schnelle Vermarktung oder zu einer Erhöhung des Verkaufserlöses oder des Pachtzinses werden nicht genutzt, und es entstehen Brachflächen bzw. ungenutzte Flächenpotenziale.

Ziel der Sensibilisierung von Flächenakteuren ist daher die frühe Meldung einer Flächennutzungsaufgabe bei Betriebsaufgabe aus Altersgründen, auch von Teilflächen. Die Meldung sollte an einen Flächenakteur der öffentlichen Hand erfolgen, wie Entwicklungsgesellschaften, Wirtschaftsförderungsgesellschaften oder die Bauleitplanung. Nur bei früher Meldung können Schritte zur Flächenentwicklung geplant und durchgeführt werden, die zu einem schnellen Verkauf oder Verpachtung führen bzw. den Immobilienwert erhöhen können.

Damit eine frühe Meldung erfolgt, müssen **die Unternehmen und ihre Beratungsakteure** erstens den Nutzen erkennen und zweitens erkennen, dass die Vorteile einer frühen Meldung (s. WELCHE Vorteile hat die Lösung?) für ein Unternehmen nur dann entstehen können, wenn die freiwillige Meldung möglichst Jahre vor Aufgabe oder Übergabe des Unternehmens erfolgt. Notwendig ist daher eine Sensibilisierung der Unternehmen und der Beratungsakteure (s. Kasten in WARUM gibt es Handlungsbedarf?) sowie der Makler.

1. Sensibilisierung für eine rechtzeitige Planung der Unternehmensnachfolge, damit es im besten Fall nicht zu Nutzungsaufgaben durch hohes Alter der Geschäftsführung kommt.
2. Sensibilisierung für den Immobilienaspekt einer Betriebsaufgabe, so dass es seitens des Unternehmens oder eines Beratungsakteurs eine frühzeitige Meldung frei fallender Flächen an öffentliche Flächenakteure erfolgt.

Um Wirkung zu entfalten, ist es sinnvoll, dass die handelnden Akteure voneinander Wissen und im besten Fall als Kooperationspartner agieren.

Unternehmen

Damit keine Brachflächen entstehen, ist nicht nur eine Sensibilisierung der Unternehmen für die frühe Bekanntgabe einer Betriebsschließung an einen öffentlichen Flächenakteur (s. Kasten in WARUM gibt es Handlungsbedarf?) sinnvoll, sondern auch die Schaffung von Transparenz im ‚Beratungsmarkt Unternehmensnachfolge‘, der unübersichtlich ist und die rechtzeitige Beschäftigung mit der Unternehmensnachfolge verhindern oder verzögern kann.

Doch was genau sollte getan werden?

Da der Erstkontakt des Unternehmers zu einer Institution der Nachfolgeberatung über das Internet oder den Besuch von Veranstaltungen erfolgt, sollten diese Kommunikationswege ausgebaut bzw. verbessert werden. Wichtig ist insbesondere eine lösungsorientierte Kommunikation. Eben-

falls wichtig sind eine persönliche Ansprache und das Angebot einer engen und vertraulichen Zusammenarbeit. Notwendig ist zudem, nicht die Komplexität der Nachfolge hervorzuheben, sondern positive Botschaften zu vermitteln.

Auch die Vermittlung positiver Beispiele von Übergaben, zum Beispiel aus der bundesweiten Datenbank für Unternehmensnachfolgen ‚nexxt-change‘, kann die Sensibilität der Unternehmer für die Einleitung eines Übergabeprozesses erhöhen.

Der beste Weg zur Sensibilisierung von Unternehmen ist jedoch die persönliche Ansprache. Teil dieser Ansprache sollte, bei Nicht-Nachfolge, die Kommunikation der Vorteile einer frühen und vertraulichen Bekanntgabe der angestrebten Nachnutzung der Betriebsfläche sein.

Zur Auswahl der anzusprechenden Unternehmen siehe Aufbau eines Früherkennungssystems (weiter oben unter WAS kann ich für die Lösung tun?).

Beratungsakteure

Auch die Beratungsakteure beachten häufig nur in geringem Maß die immobilienbezogenen Aspekte einer Unternehmensnachfolge oder einer geplanten Betriebsschließung aus Altersgründen. Daher ist die Sensibilisierung der Beratungsakteure für das Immobilienthema durch Erhöhung des themenbezogenen Austausches zwischen den Akteuren der Nachfolgeberatung angezeigt. Sinnvoll ist für die Sensibilisierung eine gemeinsame Herangehensweise, etwa in Form gemeinsamer Veranstaltungen zum Austausch von Wissen und zur Vernetzung der Akteure

Insbesondere Institutionen, die Nachfolgeberatung betreiben, sollten dem Immobilienthema eine höhere Aufmerksamkeit widmen und die Unternehmenslenker über die Vorteile einer frühen Meldung aufklären. Möglich ist beispielsweise der Aufbau einer gemeinsamen Kampagne der beratenden Akteure zur Sensibilisierung der Unternehmen bezogen auf Unternehmensnachfolge und die damit verbundenen Immobilienaspekte. Es ist sinnvoll, die Themen Unternehmensnachfolge und entsprechender Umgang mit der Betriebsimmobilie in Informationen, Veranstaltungen bzw. Vorträge zu integrieren (z.B. in einer regionalen Roadshow), die allgemein zur Zukunft der Wirtschaft in der Region informieren.

Der Sensibilisierungsschritt sollte von der Wirtschaftsförderung oder von einer Entwicklungsgesellschaft mit Bezug zum unternehmensbezogenen Flächenmarkt eingeleitet werden. Einzubeziehen sind auch Makler von Gewerbeimmobilien, Steuerberater und Firmenkundenbetreuer.

Ein gutes Mittel zur Sensibilisierung der Akteure kann ein gemeinsamer Workshop sein. Darin wird Transparenz in der Arbeit der einzelnen Akteure der Nachfolgebewertung und des Immobilienmarktes geschaffen. Darauf aufbauend werden Möglichkeiten der Kooperation erörtert.

Akteure der Berufsbildung und Gründerberatung

Ein sehr relevantes Problem in der Unternehmensnachfolge ist der Mangel an geeigneten Nachfolgern, die trotz langer und intensiver Suche in vielen Fällen nicht gefunden werden können. Hier sind die berufsbildenden Akteure angesprochen, das Thema der Unternehmensnachfolge noch stärker in ihre (Aus)Bildungsinhalte zu verankern. Es ist darüber hinaus die Gründerberatung angesprochen, denn eine Unternehmensnachfolge ist eine spezielle Form der Unternehmensgrün-

dung. Damit kann die positive Wahrnehmung des Gründungsgeschehens für die Nachfolgeproblematik genutzt werden.

Bei der Sensibilisierung geht es neben dem Thema Unternehmensnachfolge um durch Betriebsstillegung freiwerdende Betriebsimmobilien bzw. Teilen davon. Solche Flächen können für Neugründungen interessant sein.

Als Initiator gefragt sind die privaten wie öffentlichen Beratungsakteure der Unternehmensnachfolge, welche die entsprechenden Bildungsakteure, vom Handwerksbetrieb bis zur Universität, sowie die Gründerberatung für das Thema Unternehmensnachfolge sensibilisieren sollten, etwa über das Angebot von Informationsveranstaltungen.

WELCHE Hilfen kann ich nutzen?

Detaillierte Hilfen finden Sie auf der Internetseite der Fördermaßnahme ‚kommunen innovativ‘ des Bundesministeriums für Forschung und Bildung - BMBF

<https://kommunen-innovativ.de/>

unter den Links zu einzelnen Produkten in der Toolbox

Erhebungs- und Bewertungsbogen (Excel)

Anleitung für den Aufbau des Frühwarnsystems

- Scoringsystem (pdf)
- Anleitung für die Durchführung einer regionalen Brancheneinschätzung (pdf)