

## Schritte zum Aufbau eines „Frühwarnsystems Unternehmensnachfolge“

### Scoringsystem

Das Dokument 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

#### **Finanzierung**

GEFÖRDERT VOM



**Osnabrück, Juni 2020**

## Einleitung

Der Text dient dazu, das Vorgehen beim Aufbau eines Frühwarnsystems zu beschreiben und stellt eine Ergänzung zu dem Projektleitfaden „Nachhaltiges Flächenmanagement“ dar.

### Abruf der Datenbankdaten:

Die Beschaffung der Daten kann beispielsweise über die MARKUS-Datenbank des Unternehmens ‚Creditreform‘ erfolgen. Beim Abruf bzw. Einkauf der Daten ist zu beachten, dass folgende Details berücksichtigt und abgerufen werden:

- Firma
- Name und Alter der Geschäftsführer
- Adresse
- Umsatzentwicklung des Unternehmens
- Mitarbeiterentwicklung des Unternehmens
- Branche des Unternehmens

Häufig können kostenfrei auch weitere Daten abgerufen werden. Diese können weitere nützliche Informationen darstellen, sind aber nicht zwingend notwendig für den Aufbau des Frühwarnsystems.

### Organisation der Brancheneinschätzung

Der zuvor beschriebene Abruf der Branche ist wichtig, damit das Unternehmen anschließend problemlos einer Branche zugeordnet werden kann.

Wie im Leitfaden zum Projekt beschrieben, erfolgt eine Einschätzung der Branchenentwicklung am Präzisesten durch regionale Akteure. Diese sollten in einem regionalen Workshop zusammengeführt werden. In diesem kann anhand eines Beurteilungsblattes innerhalb von 15 Minuten eine Einschätzung der Branchen erfolgen. Die Organisation eines Branchenworkshops erfordert einen relativ hohen zusätzlichen Arbeitsaufwand. Daher kann die Berücksichtigung der regionalen Branchenentwicklung optional erfolgen. Die Darstellung der Organisation und Auswertung ist daher in einem separaten Dokument „Organisation Brancheneinschätzung“ zu entnehmen.

### Zusammenführung der Daten

Sowohl die abgerufenen als auch die im Workshop erarbeiteten Daten müssen anschließend aufbereitet werden.

Im Beispiel der Beschaffung von Daten aus der MARKUS-Datenbank muss beachtet werden, dass diese sowohl aus dem MARKUS-Gewerberegister als auch dem MARKUS-Handelsregister stammen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass einzelne Spaltenbezeichnungen und Spaltenanordnungen mitunter abweichen. In der Handelsdatenbank ist der Unternehmensname beispielsweise in mehrere Teile aufgeteilt.

Anschließend müssen händisch die Daten des jüngsten Geschäftsführers in die entsprechende Zeile des Unternehmens kopiert werden.

Die in der Handelsdatenbank enthaltenen Unternehmen weisen in einer Vielzahl der Fälle mehr als einen Geschäftsführer auf. Nur die Zeilen, die einen Unternehmensnamen enthalten, werden mit einer laufenden Nummer gekennzeichnet.

Es wird eine Kopie der Liste der Daten angefertigt. In dieser Liste wird nach der laufenden Nummer sortiert. Dementsprechend sind die Zeilen ohne Laufnummer im unteren Ende der Tabelle. Diese Zeilen enthalten Geschäftsführer von Unternehmen mit mehreren Geschäftsführern oder Prokuristen. Diese Geschäftsführer sind allerdings älter als der jüngste Geschäftsführer oder Prokurist im Unternehmen, der in der Zeile des Unternehmens steht. In der Kopie der Tabelle werden diese Zeilen gelöscht.

Folglich entsteht nun eine Liste, in der jede Zeile auch ein Unternehmen mit dem Geburtsjahr des jüngsten Geschäftsführers enthält. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass es sich hier um sensible, personenbezogene Daten handelt. Es ist sicherzustellen, dass keine Dritten Zugang zu diesen Informationen bekommen.

Zudem kann es vorkommen, dass derselbe Geschäftsführer zwei oder mehr Unternehmen hat. Oftmals sind diese eng miteinander verzahnt und in derselben Immobilie untergebracht. Dies wird im Einzelfall geprüft. Im Fall, dass beide Unternehmen eng miteinander verbunden sind, wird nur ein Unternehmen des Geschäftsführers in der Liste bleiben. Die anderen werden aus der Liste entfernt. Dies ist häufig der Fall, wenn die Unternehmen eine Besitzgesellschaft gegründet haben.

Nach nun die Liste aufbereitet wurde, sollen erste Berechnungen erfolgen. So ist die durchschnittliche prozentuale Entwicklung der Mitarbeiter und des Umsatzes zu berechnen. Die geschieht mittels einer Excel-Formel hinter den Spalten, in den die jeweiligen Umsatz- bzw. Mitarbeiterzahlen für das entsprechende Jahr angegeben sind.

## **Berücksichtigung der Flächengröße und der Lage**

Da sich das Projekt stark auf den Zusammenhang von Immobilie und Fläche bezieht, ist ein zentrales Element die Größe der Fläche eines Unternehmens. Dementsprechend wird vor einer weiteren Filterung die Größe der Fläche des Unternehmens der Liste hinzugefügt: Mittels der Adresse wird über eine GIS- Anwendung die Größe der Flurstücke des Unternehmens recherchiert. Dabei sind mehrere Punkte kritisch:

- mehrere Unternehmen auf einem Flurstück: Es wird jedem Unternehmen die gesamte Größe des Flurstückes zugeteilt, da dies im Falle einer Insolvenz bzw. Betriebsaufgabe als untergenutztes Grundstück betrachtet werden würde. In einer weiteren Spalte wird festgehalten, wenn es sich nur um eine Teilfläche handelt.
- ein extremeres Beispiel ist, dass nur ein Büroraum genutzt wird: Auch dann wird die Größe des gesamten Flurstückes angenommen. In einer weiteren Spalte wird festgehalten, dass es sich nur um eine Bürofläche handelt.

- das Unternehmen ist nur Pächter des Grundstückes: es wird die gesamte Fläche dem jeweiligen Unternehmen zugeordnet
- es handelt sich um einen landwirtschaftlichen Betrieb, der bspw. aufgrund einer Photovoltaikanlage in der Liste enthalten ist. Dieser Betrieb wird entfernt.
- es handelt sich nach Ansicht der Luftbilder um ein Privathaus: Aufnahme der Fläche in die Tabelle und der Hinweis Privathaus in einer gesonderten Spalte

## Lage der Betriebsfläche in einem Industrie- oder Gewerbegebiet

In einem nächsten Schritt soll festgestellt werden, ob sich das Unternehmen in einem Gewerbegebiet befindet oder außerhalb davon. Daher werden Unternehmen anhand ihrer Adresse geokodiert. Die geokodierten Adressen werden in ArcGIS geladen. Zusätzlich wird eine Shape-Datei mit den Gewerbegebieten des Landkreises in das GIS-System geladen. Durch die Methode „Lagebezogenes Auswählen“ im GIS-System können nun die Unternehmen gekennzeichnet werden, die innerhalb eines Gewerbegebietes liegen. Aus dem GIS-System kann nun eine Text-Datei exportiert werden. Der Inhalt wird in eine Excel-Datei kopiert und mittels S-Verweis den Unternehmen in der bestehenden Liste zugeordnet.

Möglich ist nun die Reduzierung der Anzahl anzusprechender Unternehmen durch die Heraufsetzung der betrachteten Betriebsfläche. Im Gewerbegebiet lassen sich dadurch Unternehmen filtern, die eine Betriebsfläche größer 1.000 m<sup>2</sup> haben. Außerhalb von Gewerbegebieten sollten nur Betriebe betrachtet werden, welche eine Fläche größer 3.000 m<sup>2</sup> aufweisen. So lassen sich recht effektiv Unternehmen herausfiltern, welche beispielsweise in Privathäusern gemeldet sind und somit für den Gewerbeflächenmarkt keine Relevanz haben. Diese Filterung rechtfertigt auch den großen Aufwand der Recherche der Betriebsflächen.

## Bewertung des Risikos

Nachdem nun in einer Zeile alle relevanten Informationen enthalten sind und wegen der Flächengröße unbedeutende Unternehmen aus der Tabelle gefiltert wurden, kann mit dem nächsten Schritt begonnen werden.

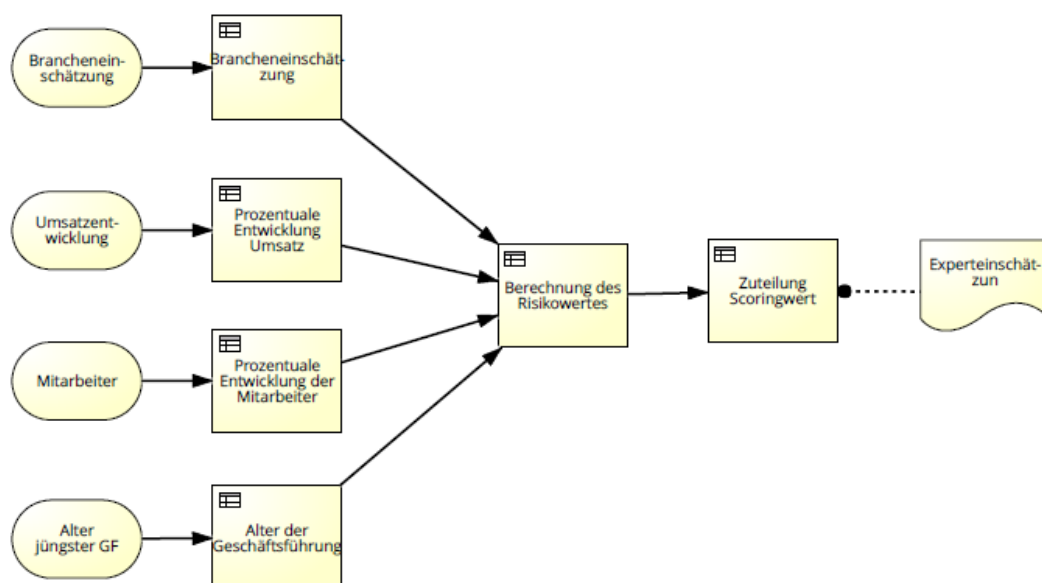


Abbildung 1: Berechnung Scoringwert

Wie Abbildung 1 verdeutlicht, sind dafür die Inhalte folgender Spalten notwendig. Das Alter des Geschäftsführers, die Entwicklung der Mitarbeiterzahl und die Entwicklung des Umsatzes. Sofern eine Brancheneinschätzung durchgeführt wurde, ist auch diese Spalte zu berücksichtigen.

Bisher ist in den Spalten nur der jeweilige Wert angegeben, ohne dass diesem ein Scoringwert zugeordnet wurde. Dazu wird eine Tabelle benötigt (Tabelle 1) in der jedem möglichen realen Wert ein Scoringwert zugeordnet wird. Mithilfe der Funktion SVerweis kann in Excel nun jedem Unternehmen der Scoringwert zugeordnet werden.

Folgende Tabelle gibt eine Übersicht, welcher Scoringwert den dabei berechneten Werten zugeteilt wird.

**Tabelle 1: Wertzuordnung**

Alter		Entwicklung Mitarbeiter		Entwicklung Umsatz		Branche	
Variablenwert	Scoringwert	Variablenwert	Scoringwert	Variablenwert	Scoringwert	Variablenwert	Scoringwert
51	0,1	0 - -2,5%	0,5	0 - -2,5%	0,5	ungewiss	0,5
....	+ 0,1						
59	0,9	-2,6% - -5%	1	-2,6% - -5%	1	schwach negativ	1
60	1						
...	+0,2	-5,1% - -	1,5	-5,1% - -	1,5	negativ	1,5
67	2,4						
...	+0,0	> -7,5%	2	> -7,5%	2	sehr negativ	2
100	2,4						

Anschließend wird jeder einzelne Scoringwert aufaddiert. Die Summe der Werte stellt das berechnete Risiko des Bruchfallens eines Betriebes dar. Der Minimalwert beträgt 0,1, der Maximalwert 8,4.

Aufbauend auf dem Scoringwert sollen die Unternehmen von einem Mitarbeiter der Wirtschaftsförderung kontaktiert werden. Diesem sind die Unternehmen manchmal bereits bekannt. In Rücksprache mit dem Experten können so weitere Unternehmen gefiltert werden. Die verbleibenden Unternehmen mit einem hohen Scoringwert sollten telefonisch kontaktiert werden.