

Der versteckte *Fachkräftemangel*

Fehlende Strukturen erschweren die Nachfolgeregelungen in der Schweiz. Der Schlüssel liegt in der **Weiterbildung**.

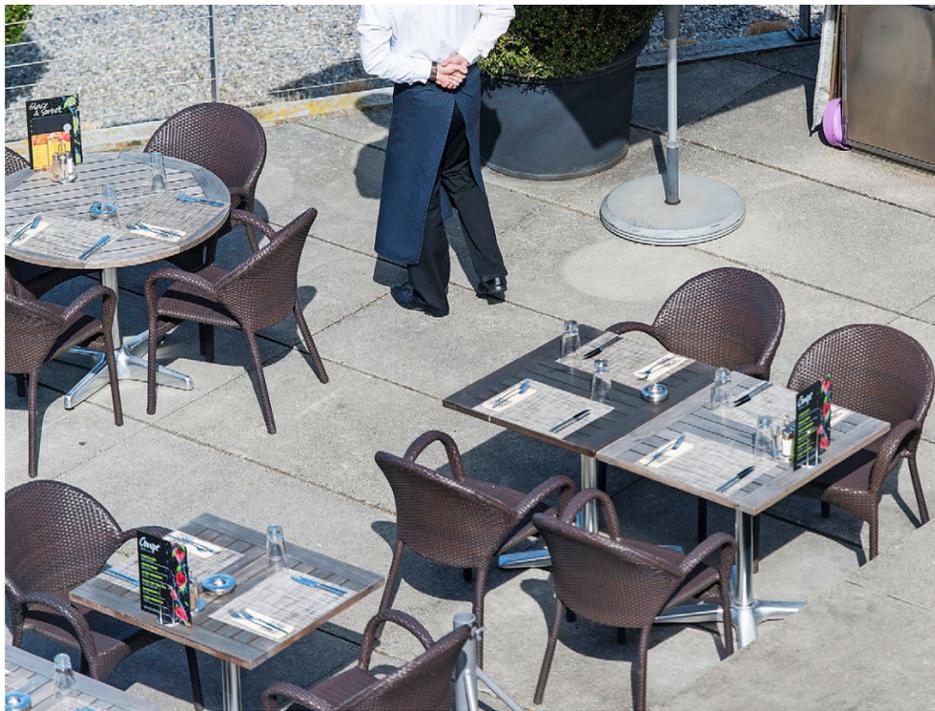
MATTHIAS NIKLOWITZ

Mehrere Restaurants in unserer Gegend schliessen», klagte jüngst ein User auf dem Internetforum Reddit. Ein Restaurant, ein Café in der Nachbarstadt, eine Pizzeria, ein türkisches Restaurant – alle geschlossen. «Sind das nur Zufälle – oder Pech?», fragt der User weiter. Hinweise kommen von anderen Usern und Branchen-Insidern: 1-Prozent-Rendite, steigende Preise für Zutaten und Energie, hohe Mieten und fehlende Nachfolger werden als Gründe genannt.

«Restaurants kommen und gehen ständig, man müsste die Gesamtzahlen betrachten», folgert ein User. Gastrosuisse bestätigt: «Verschiedene Gastronomieangebote und -formate bringen in der Branche Abwechslung, das wird auch in Zukunft so bleiben.» Nur weil ein Restaurantbetreiber wechsele, heisse das nicht zwingend, dass der Stil und die Ausrichtung ebenfalls ändern. Das sei von Nachfolge zu Nachfolge unterschiedlich.

Keine Fachkräfte, keine Nachfolge?

Klappt es mit einer Nachfolge nicht, kann das mehrere Ursachen haben. Zum einen liegt es teils an den fehlenden Fachkräften. Laut Nils Merz, der an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) zu strategischer Personalentwicklung und Kompetenzmanagement lehrt



Nachfolgeprobleme und Marktdynamik prägen auch die **Restaurantszene** in der Schweiz.

und forscht, ist es indes wichtig, zwischen Fachkräftemangel und Arbeitskräftemangel zu differenzieren. «Der Fachkräftemangel bezieht sich auf einen Mangel an Personen mit spezifischen Qualifikationen, während der Arbeitskräftemangel beschreibt, dass generell zu wenige Personen am Arbeitsmarkt verfügbar sind.» Der Fachkräftemangel werde von konjunkturellen Schwankungen und aktuellen Trends wie etwa künstliche Intelligenz beeinflusst und könne durch gezielte Massnahmen wie Re- und Upskilling gelöst

werden. «Der Arbeitskräftemangel hingegen ist eine langfristige Herausforderung, die stark mit dem demografischen Wandel zusammenhängt», so Merz. Nehmen genügend Arbeitnehmende am Arbeitsmarkt teil, kann dem Fachkräftemangel und in der Folge auch dem Nachfolgeproblem wirksam begegnet werden.

Doch es gibt auch strukturelle Herausforderungen, die eine Firmennachfolge erschweren: «Die Nachfolge wird aus politischer Sicht stiefmütterlich behandelt, im Gegensatz zu Start-ups, die vielschichtig

von der Politik unterstützt werden», weiss Hans Jürg Domenig, Präsident des Schweizer Verbandes für Unternehmensnachfolge. «Es fehlen Strukturen und sichere Rahmenbedingungen für die KMU-Nachfolge, die das Risiko für die Übernehmenden begrenzen.» Die unterschiedliche steuerliche Beurteilung von Kanton zu Kanton, der verhaltene Risikoappetit von Investoren, der überbordende administrative Aufwand und die geringe öffentliche Unterstützung machten jede Firmenübernahme zum Spießrutenlauf. «Es

fehlen Anreize, eine KMU-Nachfolge anzutreten, obwohl die knapp 620 000 KMU (Stand 2022) das Rückgrat der Schweizer Wirtschaft bilden», so Domenig weiter.

Ein Teil der Herausforderung besteht auch in der konkreten Arbeitsleistung der Beteiligten. «Die typische Unternehmerin hat viele oder zu viele Hüte auf», beobachtet Domenig. «Marketing, Buchhaltung, Recht, Personal, Forschung und Entwicklung, Digitalisierung und das Tagesgeschäft werden alle von einer Person verantwortet.» Der Generationenwechsel bringe die Chance, das Unternehmen zu professionalisieren und die Geschäftsleitung auf verschiedene Schultern mit den entsprechenden Fachkompetenzen zu verteilen. «Kleine Wissenslücken lassen sich mit Aus- und Weiterbildung schliessen, für die relevanten Themen und die Kernkompetenz des Unternehmens sollte jedoch auf Erfahrung und Know-how von Experten zurückgegriffen werden», rät Domenig.

Weiterbildung als Chance

Bildung und Weiterbildungen könnten laut Carla Kaufmann, Vizepräsidentin des Schweizer Verbandes für Unternehmensnachfolge, weitere wichtige Fragen von Nachfolgern klären helfen. «Unternehmen werden mit der Nachfolge alleingelassen», weiss die Fachfrau. Für Kleinunternehmen gebe es – im Gegensatz zum M&A-Markt – einen überschaubaren Pool von qualifizierten Expertinnen und Experten, die sich ausschliesslich auf die Nachfolge spezialisiert haben. «Und je kleiner und technischer die Unternehmen sind, umso wichtiger ist die operative Mitarbeit der Käuferschaft, und entsprechend kleiner wird der Kandidatenpool – und noch kleiner wird der Pool, wenn man dann noch eine unternehmerische Persönlichkeit sucht», so Kaufmann.

ANZEIGE



Unternehmensberatung für nachhaltige Zukunftsgestaltung – umgesetzt.

- Strategie, Organisation & Markt
- Value Chain Management
- Digital Process Transformation
- Mergers & Acquisitions
- Turnaround Management
- Transformation
- Nachhaltigkeit

Mehr über uns finden Sie auf unserer Website: [helbling.ch](https://www.helbling.ch)

