

Inhabergeführte KMU-Herausforderungen

Darauf müssen **Firmeninhaber** achten, die oft einen Grossteil ihres Vermögens in Form von Beteiligungen an eigenen Unternehmen halten.

MATHIAS RÖTHLIN

Die Zahl aus dem Handelsregister des Kantons Luzern ist eindrücklich: Ende 2023 waren dort 33 126 Unternehmen eingetragen – ein neuer Rekord. Netto stieg die Anzahl Unternehmen im grössten Zentralschweizer Kanton um 1070, was einem Wachstum von rund 3 Prozent entspricht. Die meisten der KMU im Kanton Luzern sind inhabergeführt. Diese Unternehmerinnen und Unternehmer haben eines gemeinsam: Sie halten oft einen Grossteil ihres Vermögens in Form von Beteiligungen an eigenen Firmen. Damit sind spezifische Herausforderungen und Risiken verbunden.

Der Verantwortung gerecht werden
Unternehmerinnen und Unternehmer kennen die Chancen und Risiken ihres Geschäftsmodells. Sie sind in der Lage, Marktentwicklungen zu antizipieren und sehen sich – zu Recht! – als zentrale Kraft für das Wohlergehen des Unternehmens. Dies schliesst die Verantwortung für Entscheidungen über Finanzen, Personal, Kundenbeziehungen und die langfristige Strategie mit ein. Aus Sicht von Unternehmerinnen und Unternehmern bedeutet ein Wertzuwachs im Unternehmen Stabilität und Sicherheit sowie eine Multiplikationswirkung für unternehmerischen Erfolg und zukünftige Möglichkeiten. Vermögenswerte können sowohl materiell (Guthaben, Gebäude, Maschinen, Lagerbestände) als auch immateriell (Markenwert, Patente, Kundenstamm) sein. Gewinne werden oft im Unternehmen belassen. In der Sprache der Kapitalanlage betrachtet die Unternehmerin ihre Investition in die eigene Firma als eine sichere und gute Investition, welche regelmässig überdurchschnittliche Renditen (Gewinn) erzielt («outperform»). Die stetig wachsende Vermögensallokation in das eigene Unternehmen wird als positiv empfunden.

Achtung, Risiken!
Gerade diese Konstellation birgt Risiken und Herausforderungen. Zu erwähnen sind insbesondere folgende:
1. Konzentrationsrisiko: Wer einen Grossteil seines Vermögens in einer einzigen Firma (oder in wenigen Firmen) hält, nimmt ein hohes Konzentrationsrisiko in Kauf. Wenn das Unternehmen in Schwierigkeiten gerät, sinkt der Wert des Vermögens mangels Diversifikation signifikant.
2. Liquiditätsrisiko: Beteiligungen an eigenen Firmen sind in der Regel illiquide, das heisst, sie können nicht gleich schnell verkauft werden wie börsennotierte Aktien oder Obligationen. Im Falle eines unerwarteten Liquiditätsbedarfs (etwa in einer



Die Planung der **Nachfolge** sollte in Familienunternehmen rechtzeitig beginnen. (Symbolbild)

finanziellen Notlage) kann es schwierig sein, Kapital kurzfristig zu beschaffen.
3. Herausforderung Nachfolge: Wenn der Unternehmer oder die Unternehmerin das Unternehmen verlässt oder verstirbt, könnte dies erhebliche Auswirkungen auf den Wert des Vermögens und die finanzielle Stabilität der Erbinnen und Erben haben.
4. Herausforderung Steuern: Beteiligungen an Unternehmen können erhebliche steuerliche Implikationen haben, vor allem im Hinblick auf Schenkungen, Erbschaften und Kapitalerträge.
5. Herausforderung Exit-Strategie: Unternehmerinnen und Unternehmer müssen darüber nachdenken, wie sie den Wert ihrer Firma langfristig steigern und welche Optionen es für einen möglichen Ausstieg (Exit) gibt, sei es durch Verkauf, Börsengang oder Unternehmensnachfolge.



Mathias Röthlin
Luzerner
Kantonalbank AG

Experten können unterstützen

Diese Risiken und Herausforderungen lassen sich mit einem bunten Blumenstrauß vergleichen. Es gilt, diesen Blumenstrauß an Themen zu entflechten, das heisst, ihn zu ordnen und durchdacht neu zusammenzubinden. Unternehmerinnen und Unternehmern ist zu empfehlen, für diese Aufgabe spezialisierte Expertenteams beizuziehen, die sich je nach Kundenbedürfnis situativ neu gruppieren: Es braucht Expertinnen für Unternehmensfinanzierung, Immobilienmanagement, Finanzplanung, Steuerplanung, Nachfolgeplanung, Erbrecht oder auch Vermögensberatung. Diese Teams gibt es: Man findet sie zum Beispiel bei Banken unter der Bezeichnung «Entrepreneurs & Executives» – kurz E&E. Gerade im Kanton Luzern beweist die wachsende Nachfrage nach diesen Dienstleistungen, dass Inhaberinnen und Inhaber von KMU der Schnittstelle zwischen unternehmerischen Fragen und privaten Finanzbedürfnissen vermehrt Aufmerksamkeit schenken.

Mathias Röthlin, Leiter Marktbereich Entrepreneurs & Executives (E&E), Luzerner Kantonalbank, Luzern.

Leichter, langlebiger, nachhaltiger

Mit einem neuen **Baustoff** hat die Firma Mauderli aus Schachen LU den diesjährigen Innovationspreis der IHZ gewonnen.

MATTHIAS NIKLOWITZ

Tunnelschlitzrinnen, Entwässerungsrinnen, Randsteine, Siphonschächte, Entwässerungsschächte und Kabelschächte findet man in Tunneln, auf Autobahnen, an Flughäfen, auf Strassen und entlang von Schienen. Sie übernehmen dort sehr wichtige Funktionen – sie halten beispielsweise ausgelaufene Flüssigkeiten zurück und leiten diese weiter, verhindern überschwemmte Strassen bei Regen und bilden zugängliche Kontroll- und Verbindungspunkte im Leitungssystem. Bei Infrastrukturbauten werden solche Bauteile zwingend benötigt. Mit neuartigen vorgefertigten Bauteilen und massgeschneiderten Lösungen aus dem neu entwickelten Baustoff Zero Ultraone veränderte Mauderli den europäischen Markt, da Baufirmen nun ganz andere Möglichkeiten beim Einbau erhalten und technisch sinnvollere Lösungen anbieten können.



Christoph Mauderli
CEO Mauderli AG

haft. «Aus Diskussionen mit Kunden ist die Idee gereift, den seit fünfzig Jahren bekannten zementgebundenen UHFB, der in der Schweiz seit rund zwanzig Jahren beispielsweise für Brückenverstärkungen eingesetzt wird, für solche Produkte zu modifizieren», schildert CEO Christoph Mauderli die ersten Schritte. Abklärungen an der EPFL in Lausanne haben eine grundsätzliche Machbarkeit bestätigt. Weitere Unterstützung kam von einer grossen Zementfirma. «Wir haben unsere Anforderungen und Wünsche formuliert und dann gemeinsam angefangen, das Material zu entwickeln und die ersten Musterelemente zu betonieren, bis es funktioniert», sagt Mauderli weiter. «Kunden waren sofort begeistert, denn UHFB-Elemente sind durch die dünnen Wandstärken nicht nur viel leichter als beispielsweise Elemente aus Beton, sondern zeichnen sich auch durch eine hohe Dichtheit und Festigkeit aus. Zudem sind die UHFB-Elemente abriebfest und chemisch resistent, und sie lassen sich in jede gewünschte Form giessen.»

Entwicklung zum Systemlieferanten

Das Familienunternehmen aus Schachen LU hat sich seit der Gründung vor 53 Jahren auf Kunststoffrohre und Formteile spezialisiert und sich mit der Entwicklung und Herstellung von vorgefertigten Ultra-Hochleistungs-Faserverbundbaustoff-Elementen (UHFB) nun in einen ganz neuen Markt gewagt. Die bisherigen Bauelemente für diese Anwendungen wurden aus Polymerbeton oder Beton hergestellt. Polymerbeton ist spröde, was bei der Zwischenlagerung, dem Transport oder dem Einbau im Tunnel zu Schäden am Element führen kann. Am Ende der Lebensdauer müssen diese Elemente auf geeigneten Deponien entsorgt werden. Bauelemente aus normalem Beton haben deutlich grössere Wandstärken und sind daher um ein Vielfaches schwerer – wegen der poröseren Oberfläche aber auch weniger dauer-

Hoch hinaus

Die Schweizer Firma **Schindler Aufzüge AG** feiert ihr 150-Jahr-Jubiläum.

WILMA FASOLA

Alles begann im Jahr 1874 in Luzern. Der visionäre Unternehmer Robert Schindler gründete gemeinsam mit dem talentierten Maschinenbauer Eduard Villiger die Firma Schindler & Villiger. Ursprünglich spezialisierten sie sich auf die Herstellung von landwirtschaftlichen Maschinen und Geräten – oder spezifischer: Man baute Haferquetschmühlen, Mähmaschinen und Obstpressen. Schnell konnte sich das junge Unternehmen behaupten, hatte aber mit Firmen wie den Stahlwerken von Moos, der Maschinenfabrik Bell in Kriens, der Spinnerei an der Lorze in Zug oder der Nestlé-Vorgängerin Anglo-Swiss viele Mitstreiterinnen im direkten Umfeld. 1878 wurden die beiden Gründer zur Weltausstellung in die Galerie des Machines in Paris eingeladen, und plötzlich stand Robert Schindler vor dem ersten Aufzug seines Lebens und wusste, wohin seine geschäftliche Reise gehen würde...

Service als Mehrwert
Die Neuausrichtung des Unternehmens führte jedoch zur Trennung des Gründerpaars. Schindler kaufte seinem Partner Villiger die Firmenanteile ab und fokussierte auf die Produktion von Aufzugsanlagen. Zunächst nur in der Schweiz aktiv, lieferte Schindler Anfang des 20. Jahrhunderts erste moderne Aufzüge und auch Fahrtreppen aus. Und mit dem im Jahr 1906 präsentierten ersten elektromechanischen Aufzug zeigte man eindrücklich die eigene In-



Patrick Hess
CEO Schindler Schweiz



Von Luzern aus ist Schindler ein **Weltkonzern** geworden. Im Bild der Schindler Campus in Shanghai, China.

novationskraft. Schnell expandierte das Unternehmen in weitere Länder. Zu Beginn der 1920er-Jahre wurden die ersten standardisierten Aufzugskabinen institutionalisiert – der Start für einen weltweiten Einsatz von Schindler-Aufzügen. Heute ist das Unternehmen weltweit aktiv. Robert Schindler erkannte zudem sehr früh, welchen Mehrwert das Servicegeschäft seiner Kundschaft bot und machte dies zu einem existenziellen Teil seines Geschäftsmodells. Die Sicherstellung der Funktionalität der Aufzüge wurde schnell zur sogenannten Unique Selling Proposition (USP) der Firma Schindler und ist bis heute ein relevanter Geschäftsbereich, dem viele Ressourcen gewidmet werden.

Neue Chancen dank Digitalisierung

Nach dem Zweiten Weltkrieg expandierte Schindler rasch dank der schnellen Industrialisierung und dem Wiederaufbau in Europa und weltweit. Die steigende Nachfrage nach Aufzügen ermöglichte es dem Unternehmen, seine Marktstellung zu stärken und neue Märkte zu erschliessen. Mit dem Einzug der Digitalisierung in die Industrie stellte sich Schindler dann neuen Herausforderungen und Möglichkeiten. Das Unternehmen begann früh damit, computergesteuerte Systeme zu entwickeln, die eine präzisere und effizientere Steuerung von Aufzügen ermöglichten. Besonders bahnbrechend war die Einführung des Schindler-Machine-Room-less-Aufzugs, der den Raum- und Energiebedarf erheblich reduzierte und gleichzeitig die Installationskosten senkte.

1000

Fahrten
mit einem modernen Lift von Schindler in einem Mehrfamilienhaus verbrauchen rund 10 kW Strom, so viel wie ein E-Auto von Luzern nach Zürich benötigt.

Das neue Jahrtausend brachte nochmals einen bedeutenden technologischen Fortschritt für die Firma. Die Integration von Internet-of-Things- und Big-Data-Technologien in ihre Systeme ermöglichte es, den Betrieb von Aufzügen und Fahrtreppen in Echtzeit zu überwachen und zu optimieren. Mit dem Schindler-Ahead-System führte das Unternehmen zusätzlich die Möglichkeit ein, in den Kabinen mittels Screens wichtige Informationen, aber auch Werbung zur Verfügung zu stellen.

Schweiz ist wichtig

Auch wenn die Schweiz im Vergleich mit anderen Ländern nur wenige Hochhäuser hat, bleibt diese ein wichtiger Kernmarkt. So hat das Land eine der höchsten Aufzugsdichten weltweit. «Etwa dreissig Aufzüge kommen in der Schweiz auf tausend Einwohnerinnen und Einwohner. Das ist ein Spitzenwert», sagt Patrick Hess, CEO von Schindler Schweiz. Grund dafür ist die Wohnsituation der Schweizer Bevölkerung: Sieben von zehn Menschen leben zur Miete und wohnen in Mehrfamilienhäusern – und diese, so zeigt es die Statistik, werden ab drei Stockwerken mit einem Aufzug ausgestattet. «Rund 80 Prozent der von Schindler installierten Aufzüge befinden sich daher in Wohnhäusern», erklärt Hess. Sicher ist man auch stolz auf Bauten wie die Highspeed-Aufzüge in den Roche-Türmen in Basel oder auf den Hammetschwand-Lift am Vierwaldstättersee, aber man kennt sein Kerngeschäft in der Schweiz und bleibt diesem treu.



Oberes Bild: Eine der ältesten Aufzugsmaschinen, um 1910.
Unteres Bild: Die Schindler-Servicewagenflotte 1974.

Zudem schätzt man den Ursprungsort der Gründung des Unternehmens, auch wenn es mittlerweile über hundert Standorte weltweit gibt, unter anderem in Asien und den USA. Die Schweiz hat im globalen Konzern eine grosse Bedeutung und ist weiterhin ein wichtiger Produktionsstandort. «In Locarno werden beispielsweise Steuerungen hergestellt, und in Ebikon werden Spezialanfertigungen für das Hochleistungssegment gemacht», zählt Patrick Hess auf.

Investitionen in die Zukunft

Als globales Unternehmen spürt auch Schindler den Fachkräftemangel deutlich. «Um diesem Umstand entgegenzuwirken, haben wir in der Schweiz stark in die Berufsbildung investiert. Wir beschäftigen derzeit gut dreihundert Lernende in über zehn Berufen. Zudem bilden wir jährlich rund zweihundert Quereinsteigende aus», sagt der CEO. Diese Strategie soll den Bedarf an qualifizierten Fachkräften decken. Attraktivität gewinnt das Traditionsunternehmen auch durch ein konsequentes Nachhaltigkeitsdenken: Ziel ist, die Treibhausgasemissionen bis 2030 zu halbieren und bis 2040 netto null Emissionen zu erreichen. «Im Bereich der Nachhaltigkeit wollen wir führend sein», betont Patrick Hess. Schindler verbessert daher kontinuierlich die Energieeffizienz seiner Anlagen. Aufzüge der neuesten Generation produzieren sogar Strom, wenn sie leer nach oben oder voll beladen nach unten fahren.

Ein durchschnittlicher Schindler-Lift modernster Technologie verbraucht in einem Mehrfamilienhaus bei tausend Fahrten pro Woche etwa 10 Kilowattstunden Strom, das ist vergleichbar mit der Fahrt eines Elektrofahrzeugs von Luzern nach Zürich.

FINDEN SCHLÄGT GOOGELN

Näher dran an praxisorientierten Weiterbildungen

hslu.ch/weiterbildungs-finder

Jetzt den Weiterbildungs-Finder testen

Power your Robots with Precision

Entdecken Sie unsere hochmodernen Antriebssysteme für Robotik, die Ihre Projekte auf das nächste Level bringen. Mit einer breiten Palette von Encodern, Joints und Motoren bieten wir Ihnen die Präzision und die Leistung, die Sie benötigen, um Ihre Visionen zu realisieren. Verleihen Sie Ihrem Projekt den entscheidenden Vorsprung mit unseren zuverlässigen Antriebslösungen: **robotics.maxongroup.com**

Precision Drive Systems

maxon