

Privately Held Business

Firmen im Privatbesitz

Interview mit **Dr. Carlo Marelli**, Grant Thornton, Zürich.

Grant Thornton fokussiert einen grossen Teil der Dienstleistungen auf Firmen im Privatbesitz. Sie, Herr Marelli, haben oberste Führungsfunktionen in solchen Firmen wahrgenommen. Was ist das Spezielle dieser privaten Unternehmen?

Jede Firma hat natürlich ihre persönliche Geschichte und ihre speziellen Problemstellungen. Aber zum besseren Verständnis lassen sich diese Unternehmen in drei grosse Gruppen einteilen. Einmal geht es um mittlere und kleine Familienunternehmen, in denen der Eigentümer selbst aktiv ist, das Unternehmen führt und gleichzeitig als Spezialist seines Faches gilt. Dazu gehören auch Dienstleistungsfirmen wie Anwaltskanzleien. Dann existieren mittlere und grosse Unternehmen, die von privaten Investoren und Familien kontrolliert werden, welche die operative Führungsfunk-

tion einem Geschäftsleiter übertragen haben. Unternehmen mit massgeblicher Private Equity Finanzierung sind ebenfalls Bestandteil dieses Segmentes. Die dritte Gruppe sind Publikumsgesellschaften, die zwar börsenkotiert sind, faktisch jedoch durch Grossinvestoren oder eine vermögende Familie kontrolliert werden. Die Universität St. Gallen hat in einer Studie festgestellt, dass allein in der Schweiz 99 an der Börse kotierte Unternehmen zu dieser Gruppe familienkontrollierter Publikumsgesellschaften zählen.

Gibt es typische Fragestellungen in diesen Firmen im Privatbesitz?

Ja, das ist der Fall. Kleine und mittlere Familienunternehmen haben ihr Familienvermögen in der Regel mehrheitlich im Geschäft gebunden. Das bestätigte eine Befragung von Grant Thornton in 27 Ländern bei über 8000 Familienunternehmen. Diese Tatsache führt zu einem Klumpenrisiko und erschwert auch die Nachfolgeregelung. Die Patrons dieser Unternehmen haben häufig keine neutralen Ansprechpart-

ner im Geschäft. Sie suchen deshalb den Kontakt zu einem unabhängigen Experten, wollen ihre Anliegen mit einer erfahrenen Persönlichkeit vertraulich besprechen können.

Und was ist das Spezielle in grösseren Firmen im Privatbesitz?

In der Gruppe der Firmen, in denen Führung und Eigentum nicht mehr deckungsgleich sind, steigt die Notwendigkeit des Einsatzes von **Management-Instrumenten** zur Planung, Organisation und Kontrolle der Geschäfte. Dazu gehören beispielsweise Businesspläne, schnelles und transparentes Reporting, Organisationsreglemente und vieles mehr. Bei den börsenkotierten Unternehmen kommen die speziellen Transparenzvorschriften und Meldepflichten dazu. Neben der Frage der Management-Instrumente sind in diesen Firmen häufig vier weitere Problemkreise zu bearbeiten. Es geht um Fragen der **Unternehmensstrategie**, um die Qualifikation und Selektion des **Managements**, um

Finanzierungsfragen und last but not least um die Minimierung und Planbarkeit von **Steuern**.



Die grösseren Firmen im Privatbesitz stehen also vor ähnlichen Fragen wie die grossen, echten Publikums-gesellschaften?

Ja das ist absolut richtig. Es gibt allerdings zwei Besonderheiten, in jenen Firmen, in denen die Familie eine massgebende Rolle spielt. Und zwar können einerseits die speziellen **Zielsetzungen** der Familie und andererseits die **Rahmenbedingungen** in der Familie die betriebswirtschaftlich sinnvollen Lösungen stören. Es sind also die Schnittstellen

zwischen Familie und Unternehmen, die das Besondere ausmachen.

Können Sie dazu Beispiele nennen?

Eine häufige **Zielsetzung** in Familienfirmen besteht beispielsweise darin, dass nur ein einziger Nachkomme das Geschäft übernehmen soll. Da stellt sich zunächst die Frage: „Wie sag ich’s meinen Kindern?“ und weiter: „Wie kann ich die Situation finanziell und erbrechtlich fair abhandeln?“ Als Beispiel aus den **Rahmenbedingungen** seien die teilweise beschränkten finanziellen Mittel von Familien genannt, die unter Umständen einer notwendigen Expansion entgegenstehen. Bei grossen Familienfirmen, mit vielen Aktionären, wird teilweise die Willensbildung zur erschwerenden Rahmenbedingung.

Grant Thornton ist in über 100 Ländern vertreten. Welche Vorteile können Firmen im Privatbesitz daraus ziehen?

Schweizer Firmen weisen bekanntlich hohe Auslandaktivitäten auf. Die

Hochschule für Wirtschaft in Fribourg hat in einer Umfrage festgestellt, dass in einer grossen Zahl der mittelständischen Unternehmen über die Hälfte des Umsatzes aus Exporten generiert wird. Im Durchschnitt sind diese Firmen in 6 bis 7 Ländern tätig. Grössere Firmen haben entsprechend höhere Auslandbeziehungen. Diese international tätigen Unternehmen schätzen unsere einheitlichen, länderübergreifenden Dienstleistungen. Bedingt durch die gegenwärtige Wirtschaftskrise werden verstärkt Investitionen in Schwellenländern gesucht. Grant Thornton verfügt sowohl in der Schweiz als auch in den Zielländern über Fachleute, welche nach hohen Standards vorgehen und mithelfen, die gesetzlichen, wirtschaftlichen und sprachlichen Hürden beim Aufbau von Niederlassungen zu überwinden. In China sind wir beispielsweise in 8 wichtigen Städten mit 60 Partnern und 1500 Mitarbeitern vertreten.

Grant Thornton

Im Tiergarten 7
CH – 8055 Zürich
T +41 43 960 71 71
F +41 43 960 71 00
E info@grant-thornton.ch

www.grant-thornton.ch

Grant Thornton AG, Grant Thornton Wirtschaftsprüfung AG und Grant Thornton Consulting AG sind Mitglieder innerhalb der Grant Thornton International Ltd (Grant Thornton International). Grant Thornton International und ihre Mitgliedfirmen sind keine weltweite Partnerschaft. Die Dienstleistungen werden unabhängig durch jedes Mitglied selbständig erbracht.

Carlo Marelli
carlo.marelli@grant-thornton.ch
T +41 43 960 71 71

