

Erfolgreiche Familienunternehmen müssen auf dem Markt genauso funktionieren wie alle anderen familienunabhängigen oder börsenkotierten Firmen. Dazu kommt jedoch, dass auch die Zielsetzungen und Rahmenbedingungen der Familie berücksichtigt sein wollen. Dieser doppelte Anspruch ...

Grant Thornton 
Zürich und Zug

Unterstützung für
**Familienunternehmen und
Unternehmerfamilien**
mit **PRIMA** und **SUMFIT™**



kann die Situation in Familienunternehmen erleichtern aber auch erschweren, je nachdem wie gut die unterschiedlichen Interessen ausgewogen werden.

Grant Thornton geniesst bei der Unterstützung von Familienunternehmen einen ausgezeichneten Ruf. Aufbauend auf den Erkenntnissen einer Studie von weltweit über 8700 familiengeführten Firmen - darunter auch **540 Schweizer Betrieben** - sowie auf der langjährigen Erfahrung bei der Beratung von Familienunternehmen und KMU hat Grant Thornton ein Konzept zur Unterstützung dieser Unternehmen entwickelt.

Es basiert auf der **PRIMA** Methode (**P**eople and **R**elationship **I**ssues in **M**anagement) zur Bearbeitung familiärer Besonderheiten und auf dem **SUMFIT™** Check (**S**trategy, **U**se of Tools, **M**angement, **F**inance and **T**axes), einem Fitness-Check für das Unternehmen selbst. Zu **PRIMA** gehören Fragen der Ruhestand- und Nachlassplanung, der Entlohnung von Familienmitgliedern oder der Lösung von Familienkonflikten. SUMFIT befasst sich unter anderem mit der Unternehmungsstrategie oder Fragen der Finanzierung und der Unternehmungssteuern.

PRIMA-Methode und SUMFIT Check können modular, je nach konkreter Situation, in Anspruch genommen werden und garantieren eine gezielte und effiziente Bearbeitung der individuellen Fragenkreise.

Die vorliegende Broschüre will Familienunternehmen und Unternehmerfamilien Konzept und Vorgehen von Grant Thornton darlegen.

Inhaltsverzeichnis

PRIMA Studie	3
Familienunternehmen in der Schweiz	4
PRIMA Methode	5
Fitness Check des Unternehmens mit SUMFIT	7
Typisches Vorgehen mit PRIMA und SUMFIT	10
Dienstleistungen von Grant Thornton	11

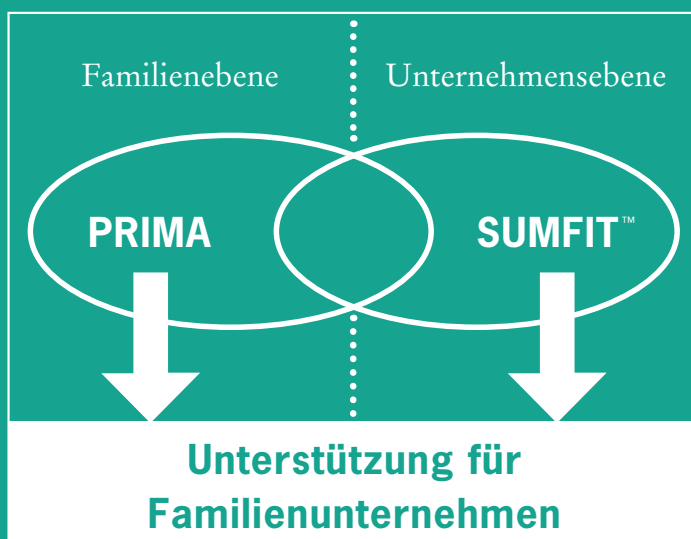


Abbildung auf der Vorderseite

Die MTR Health & Spa AG der Familie Weber Sances vertreibt in der Schweiz seit 1994 Geräte der Physiotherapie und Fitness. Sie plant und realisiert auch ganze Praxiseinrichtungen. 1999 ist die Einzelirma in die heutige Aktiengesellschaft umgewandelt worden. Die Eigentümer wurden auch bei Erbfragen und bei der Vorbereitung für Bankengespräche unterstützt. „Aufgrund der positiven Zusammenarbeit mit den Experten von Grant Thornton haben wir nun mit der Nachfolgeplanung begonnen. Die Aufteilung der Fachaufgaben auf die beiden aktiven Nachwuchskräfte ist im Prinzip klar“, erklärt Hanspeter Weber. „Nun geht es darum, wie die Nachfolge für alle Beteiligten finanziell tragbar und steuergünstig realisiert werden kann.“

Ansichten und Sorgen von Familienunternehmern

Grant Thornton hat rund 8700 Eigentümer familiengeführter Unternehmungen in 26 Ländern nach ihren Ansichten, Sorgen und Albträumen befragt.

Weltweit ergab sich dabei folgendes Bild:

Grösste Sorge machen sich die Familienunternehmen über die Werterhaltung des Familienvermögens. „Mein ganzes

Vermögen steckt im Unternehmen. Was passiert bei schlechtem Geschäftsgang?“ ist weltweit die grösste Sorge der Unternehmer. Auf Platz zwei folgt die Angst darüber, was mit dem Geschäft passiert, wenn mit dem Geschäftspartner ernsthafte Meinungsverschiedenheiten bestehen. Platz drei belegt eine ähnliche Angst; diesmal geht es jedoch speziell

um die Angst vor den Folgen einer möglichen Scheidung vom Ehegatten. „Was kann ich tun, wenn meine Kinder im Unternehmen eine schwache Leistung bringen?“ belegt den vierten Rang. An fünfter Stelle steht die Furcht vor möglichen Veränderungen, falls sich ausstehende Anteilseigner am Geschäft beteiligen.

Die grössten Sorgen der Familienunternehmer

1	Mein ganzes Vermögen steckt im Unternehmen. Was passiert bei schlechtem Geschäftsgang?
2	Wie wirken sich schwerwiegende Meinungsverschiedenheiten zwischen mir und meinem Geschäftspartner aus?
3	Was passiert, wenn ich mich scheiden lasse?
4	Was kann ich tun, wenn meine Kinder im Unternehmen schwache Leistungen bringen?
5	Würden Drittaktionäre die Führung meines Unternehmens beeinflussen?

Die weltweite Umfrage enthielt auch Feststellungen zur Beziehung **zwischen** Familie und Unternehmung, die teils auf grosse **Zustimmung**, teils auf ebenso starke **Ablehnung** stiessen.

Die drei Statements, die weltweit die grösste **Zustimmung** erhielten:

1. „Familien- und Unternehmungsangelegenheiten sollten klar getrennt

werden.“ Diese Feststellung fand weltweit bei 72% der Befragten Zustimmung.

2. „Kinder, die ins Unternehmen eintreten, sollten unten anfangen.“ (Zustimmung 68%).

3. „Es ist wichtig, dass die Kinder Interesse an den Produkten und Märkten haben.“ (Zustimmung 63%).

Statements, welche weltweit die **grösste Ablehnung** erfahren haben, sind:

1. „Geschwisterrivalität ist gut für das Geschäft.“ (Ablehnung 68%).

2. „Kinder sollten die Eigentumsanteile erst nach dem Tod der Vorgeneration erhalten.“ (Ablehnung 65%).

3. „Familienmitglieder haben das Recht auf andere Entlohnung als die übrigen Angestellten.“ (Ablehnung 51%).

Jörg Fischer,

Managing Partner:

„Der frühzeitige, schrittweise Aufbau von Privatvermögen ist zentraler Bestandteil der Vermögenssicherung der Unternehmerfamilie.“



Familienunternehmen in der Schweiz

In die globale Studie wurden auch 540 Schweizer Unternehmen unterschiedlicher Grössenordnung einbezogen. Bei 48 % der Befragten handelt es sich um Firmen in der ersten Generation, 26% arbeiten in der zweiten Generation und 11% sind bereits in der dritten Generation aktiv. Die Vertreter der zweiten Generation sind in 70% der Fälle Söhne oder Töchter, 28% sind Enkel und 2% Geschwister des Gründers.

540 befragte Schweizer Unternehmen

Die Frage, ob Söhne oder Töchter im Unternehmen arbeiten sollten, bejahen 82% der Unternehmer. Präzisierend wird allerdings festgehalten: „Nur wenn sie möchten.“

Die grössten Sorgen der Schweizer Unternehmerfamilien

Befragt nach den Albträumen nennen auch die Schweizer Unternehmer als **grösste Sorge** die **Erhaltung des Familienvermögens**, welches ganz im Unternehmen steckt. Auf Platz zwei folgt – anders als im weltweiten Durchschnitt - die Sorge über die negativen

Auswirkungen einer Scheidung. Auf dem dritten Platz der Albträume von Schweizer Unternehmern liegt eine Aussage, welche international nur Platz acht belegt:

„Wie sehr würde sich das Leben verändern, wenn ich das Unternehmen vergrössern würde?“ Eine detaillierte Auswertung zeigt, dass diese Sorge in grösseren Unternehmungen auf ein bedeutungsloses Niveau sinkt. Die Umfrage enthält keine Analyse der Hintergründe dieser Abweichung. Mit grosser Wahrscheinlichkeit beschäftigen sich aber viele kleinere und mittlere Familienunternehmen in der Schweiz mit der Frage des **Wachstums zwecks Existenzsicherung und Maximierung der Rentabilität** des Geschäftes. Sie fürchten sich jedoch vor allfällig negativen Auswirkungen betreffend Selbständigkeit und Finanzierung.

Die in der Umfrage erfassten **Zustimmungen und Ablehnungen** zu vorgegebenen Statements sind ebenfalls in hohem Mass deckungsgleich mit den internationalen Ergebnissen. Die Notwendigkeit der Trennung von

Familien- und Geschäftsangelegenheiten hat die grösste Zustimmung erhalten. Auf dem zweiten Platz – und damit als bedeutungsvoll eingestuft – liegt jedoch, anders als im weltweiten Ergebnis, die Feststellung, dass die Eltern sich zurückziehen sollen, wenn die Söhne/Töchter zur Geschäftsübernahme bereit sind. Eine verfeinerte Auswertung zeigt, dass diese Ansicht in grösseren Unternehmen ausgeprägter ist als in Kleinunternehmen. Auf Platz drei – ähnlich wie im weltweiten Durchschnitt – steht die Feststellung, dass Kinder, die ins Unternehmen eintreten, unten anfangen sollen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Die Ansichten und Sorgen in Familienunternehmen folgen auch in der Schweiz dem weltweiten Muster. Nicht die kurzfristige Gewinnmaximierung steht im Vordergrund der Familienunternehmung, sondern die langfristige Existenzsicherung, einerseits durch sorgfältigen Umgang mit dem Vermögen, andererseits durch Vermeidung von Konflikten mit Geschäftspartnern und Familienmitgliedern.



Milo Russenberger,
Wirtschaftsprüfer:

„Ein fachlich und charakterlich qualifiziertes Management-Team ist auch in Familienunternehmen wesentlicher Garant für den Erfolg.“

PRIMA Methode

Familienunternehmen sind Organisationen, in denen eine Familie über ihr Eigentum an der Unternehmung oder über ihren Einfluss in der strategischen Führung und Kontrolle der Firma, einen massgebenden Einfluss auf die Unternehmung ausüben kann. Familie und Unternehmen funktionieren nach teilweise verschiedenen und sich sogar widersprechenden Regeln: In der Familie gilt beispielsweise die lebenslange Mitgliedschaft, im Unternehmen dagegen die Partnerschaft auf Zeit. Die Familie belohnt die Zugehörigkeit, das Unternehmen dagegen belohnt primär die Leistung.

Familie und Unternehmen funktionieren teils nach widersprüchlichen Regeln
Solche Gegensätze stellen im betrieb-

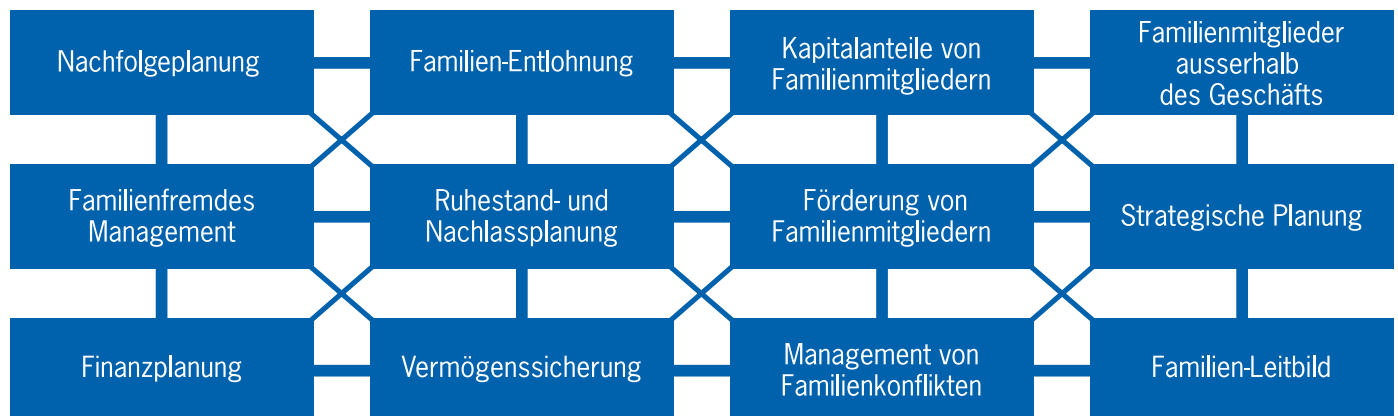
lichen Alltag hohe Anforderungen an die Kommunikations- und Konfliktfähigkeit aller Beteiligten. Da Familienmitglieder emotional oft stark involviert sind, fehlen ihnen häufig Distanz und Gelassenheit, bei Problemen unvoreingenommen nach geeigneten Lösungen und möglichen Alternativen zu suchen. Aus diesem Grund kann es hilfreich sein, externe Fachleute beizuziehen, welche gemeinsam mit der Familie ein Bild der vermeintlichen und realen familiären Besonderheiten aufzeichnen und bei der Lösungsfindung helfen.

Häufig treten im Rahmen dieser Abklärungen folgende Fakten zu Tage: Unklarheiten über die Ziele und Rahmenbedingungen der Familie, mangelnde Kommunikation in der Familie,

disharmonische Geschwisterbeziehungen sowie Fragen der finanziellen Abgeltung von aktiven und inaktiven Familienmitgliedern.

Aufbauend auf den Erkenntnissen der PRIMA Studie, sowie auf der Erfahrung in der Beratung von Familienunternehmen und KMU, hat Grant Thornton die PRIMA-Methode (**P**eople and **R**elationship **I**ssues in **M**anagement) zur systematischen Unterstützung von Unternehmerfamilien entwickelt. PRIMA vereint zwölf Module, welche die Familie sowie die Schnittstellen zwischen Familie und Unternehmen betreffen und nachfolgend vorgestellt werden.

Die zwölf PRIMA-Module



Carlo Marelli,

Family Business Experte:
„Zur Existenzsicherung von Familienunternehmen gehört die periodische Überprüfung der zukunftsgerechten Unternehmungsstrategie.“



1. Nachfolgeplanung

Die Nachfolgeplanung beinhaltet sowohl die Vorbereitungen der familieninternen Geschäftsübergabe als auch den allfälligen Verkauf an Dritte. In jedem Fall bedarf dieser Schritt der sorgfältigen Analyse und der zeitgerechten Planung, um einen reibungslosen Übergang zu gewährleisten.

2. Familien-Entlohnung

Die Entlohnung ist teilweise, insbesondere wenn Familienmitglieder involviert sind, durch persönliche Umstände und Beziehungen geprägt. Ziel muss es sein, für alle Beteiligten ein leistungsgerechtes Lohnniveau zu erreichen.

3. Kapitalanteile von Familienmitgliedern

Das Eigenkapital innerhalb einer Familie muss so strukturiert sein, dass sowohl Strategiefragen als auch Tagespendenzen effizient erledigt werden können. Nicht selten erschweren finanziell beteiligte Familienangehörige, die nicht im Unternehmen tätig sind, die Entscheidungsfindung und -umsetzung.

4. Familienmitglieder ausserhalb des Geschäfts

Erwartungen zwischen Familienmitgliedern, die aktiv im Geschäft tätig sind, und jenen ausserhalb des Geschäftes, sind offen anzusprechen und zu regeln. Solche Vereinbarungen sind eine wichtige Grundlage für den künftigen Erfolg.

5. Familienfremdes Management

Familienfremdes Management kann für die Zukunft eines Familienunternehmens unter bestimmten Umständen, so beispielsweise im Falle fehlender Bereitschaft oder mangelnder Erfahrung der eigenen Kinder, unerlässlich werden.

6. Ruhestand und Nachlassplanung

Rechtzeitig für den Ruhestand zu planen ist sowohl aus persönlichen, finanziellen als auch aus steuerlichen Gründen vorteilhaft. Ein gut durchdachter Ehe- und Erbvertrag hilft zudem mit, die Sorgen um eine allfällige Scheidung zu eliminieren. In international aktiven Familienunternehmen sind länderspezifische Unterschiede im Steuergesetz sowie im Ehe- und Erbrecht zum Vorteil der Familie zu nutzen. Die gewählten Lösungen sind periodisch zu überprüfen, da sich persönliches Umfeld und gesetzliche Situation ändern können.

7. Förderung von Familienmitgliedern

Die grosse Sorge über eventuell schwache Leistungen der Kinder lässt sich mildern, wenn sich Familienmitglieder Berufserfahrung auch ausserhalb der eigenen Unternehmung aneignen. Auf diese Weise gelangen neue Perspektiven und Impulse in die Firma. Des Weiteren ist zu regeln, wie Berufung und Abberufung von Familienmitgliedern erfolgen.

8. Strategische Planung aus Familiensicht

In Familienunternehmen sind im Rahmen der strategischen Planung auch die Zielsetzungen und die Rahmenbedingungen der Familie einzubeziehen und zu berücksichtigen.

9. Finanzplanung

Die persönliche Finanzplanung erweist sich in vielen Familienunternehmungen als kritischer Aspekt. Hier geht es darum, für aktive und inaktive Familienmitglieder Einkommen zu generieren, ohne Eigenkapital und Liquidität des Unternehmens zu gefährden.

10. Vermögenssicherung

Um das finanzielle Risiko für die Familie in Grenzen zu halten, ist ein vom Erfolg des Unternehmens unabhängiger Vermögensteil aufzubauen. Damit wird der Angst vor Verlust des ganzen Familienvermögens erfolgreich entgegengewirkt.

11. Management von Familienkonflikten

Persönliche Konflikte im Unternehmen können zu ernsthaften Schäden führen. Sofern diese Konflikte zwischen Familienmitgliedern entstehen, wird die Situation entsprechend brisanter. Um die Auswirkung auf das Unternehmen zu minimieren, müssen solche Uneinigkeiten schnell und professionell bewältigt werden.

12. Familien-Leitbild

Die Familienphilosophie, also Werte und Prinzipien, können in einem Familien-Leitbild zusammengefasst werden. Diese Leitgedanken regeln auch die Schnittstellen zwischen Familie und Unternehmen und helfen mit, Probleme im Geschäftsalltag der Unternehmerfamilie zu vermeiden und zu überwinden.



Erich Bucher,
Wirtschaftsprüfer:

„Die Bewertung der Unternehmung ist zentrale Ausgangslage für alle guten Lösungen der Nachfolgeplanung.“

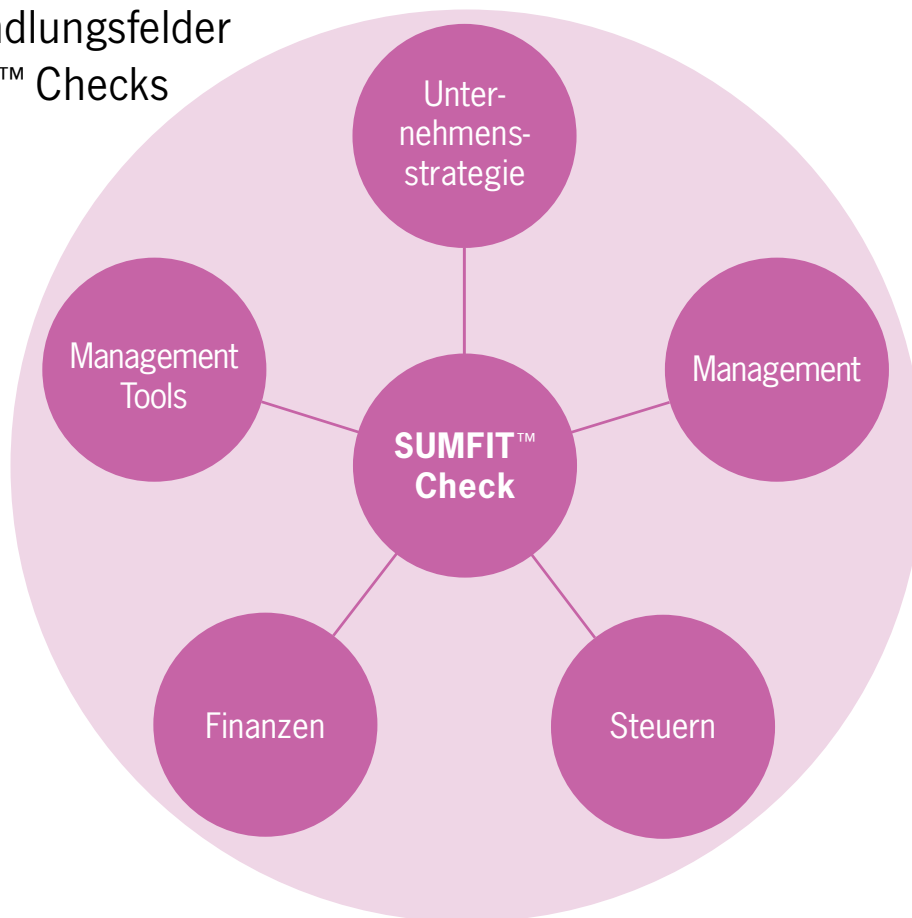
Fitness-Check des Unternehmens mit SUMFIT™

Jedes Unternehmen durchläuft einen Lebenszyklus. Auf die Start-up Phase folgt die Phase der Expansion, darauf die Konsolidierungsphase und schliesslich die Phase der Neuausrichtung. Jede dieser Phasen besitzt ihre eigenen Charakteristika und Anforderungen an die

Unternehmensführung. Werden die Anforderungen erfüllt, kann das Unternehmen als fit bezeichnet werden. Ein periodischer Fitness-Check der Unternehmung hat allfällige Schwachpunkte im Unternehmen und Verbesserungsmassnahmen aufzuzeigen.

Der von Grant Thornton in der Schweiz für KMU entwickelte **SUMFIT** Check (**S**trategy, **U**se of Tools, **M**anagement, **F**inance and **T**axes) liefert die dazu notwendigen Erkenntnisse.

Die fünf Handlungsfelder des SUMFIT™ Checks



Der SUMFIT-Check ist ein Gutachten über die eigene Firma. Die mit Hilfe neutraler Experten durchgeführte Analyse dient dem Unternehmensleiter zur Eigeninformation sowie zur Erkennung und Behebung möglicher Schwachpunkte. Sie dient aber auch zur Stärkung der Verhandlungsposition gegenüber allfälligen Kaufinteressenten. Der SUMFIT Check ist darüber hinaus für die eigenen Nachkommen oder

den familienfremden Nachfolger eine wesentliche Grundlage für die künftige Geschäftsführung.

Fünf Handlungsfelder des Fitness-Checks

Der SUMFIT-Check umfasst fünf Bereiche, die nach Absprache mit dem Auftraggeber modular analysiert und bewertet werden können. Es sind dies: die Unternehmensstrategie, die Nut-

zung von Managementinstrumenten und Informationstechnologie, das Management selbst sowie die Finanzen und die Steuern.

René Eger,
Wirtschaftsprüfer:

„Die freiwillige Einführung von Rechnungslegungsstandards schafft gegenüber Familienmitgliedern und gegenüber Geldgebern Vertrauen.“



Unternehmensstrategie

Rahmenbedingungen in Unternehmung und Umwelt ändern sich im Laufe der Zeit und können Anpassungen der Unternehmensstrategie erfordern. „Ist die Marktleistung mit der ich als Pionier begonnen habe, heute noch auf der Höhe der Anforderungen von morgen? Ist die Strategie **zukunftsgerichtet**?“ Durch die periodische Überprüfung dieser Frage weicht die Sorge um das Vermögen dem Vertrauen in die Zukunft. Und weil die Zukunft nicht mit letzter Gewissheit prognostiziert werden kann, bedarf es der sorgfältigen Entwicklung und Anpassung einer Strategie. Die Strategieentwicklung gehört nicht zu den Routineaufgaben der Familie oder des Managements.

Die Unternehmensstrategie ist gemeinsam mit einem erfahrenen neutralen Experten und unter Einsatz spezieller Methoden periodisch zu überprüfen, zu aktualisieren und kann in einem **Business-** und einem **Finanzplan** konkretisiert werden.

Im Rahmen der Analysen werden unter anderem die Kundengruppen überprüft sowie die Positionierung gegenüber den Mitbewerbern beurteilt und damit die Stärken und Schwächen der Unternehmung sowie die Chancen und Gefahren, die sich aus Umfeld ergeben, aufgezeigt. Dazu kann auch die Überprüfung der Technologie von Produkt, Herstellverfahren und Informatik gehören.

Management-Instrumente

Der langjährige Firmenchef führt sein Unternehmen dank Erfahrung und Vertrauen häufig mit Intuition und mit nur wenigen Führungszahlen. Teilweise verlaufen zudem die Prozesse der Entscheidungsfindung wenig professionell. Im Rahmen des SUMFIT Checks werden die Management-Instrumente hinsichtlich Aufwand und Nutzen begutachtet. Diese Analyse kann sich beispielsweise aufdrängen, wenn Budgets und Ergebnisprognosen – im positiven und negativen Sinne – stark von den effektiven Geschäftsergebnissen abweichen. Die Überprüfung der Management-Tools ist auch zu empfehlen, wenn ein Führungswechsel bevorsteht oder die Unternehmung verkauft werden soll. Eine

neue Crew oder ein nicht aktiver Investor verlangen moderne Führungs- und Kontrollinstrumente, die frühzeitig einzuführen sind. Ein aktuelles **Reporting** und ein **internes Kontrollsystem** gehören ebenso dazu wie ein **Rechnungslegungs- und Prüfungsstandard**. Der externe Berater, der solche Fragen wiederholt gelöst hat, kann Sinn und Zweck dieser Instrumente beurteilen und dank seiner Erfahrung effizient einführen, ohne den Formalismus zu übertreiben. Das gute Reporting zeigt frühzeitig negative Entwicklungen im Geschäftsgang und wirkt letztlich der Angst vor Vermögensverlust entgegen. Zu prüfen ist auch, ob sich eine **Auslagerung** von Teilen des Rechnungswesens lohnt.



Walter Rätz,
Wirtschaftsprüfer:
„Durch Auslagerung von Teilen des Rechnungswesens und der Lohnbuchhaltung lassen sich in Familienunternehmen meistens Kosten sparen.“

Management

Die leitenden Führungskräfte altern oft gemeinsam mit dem Unternehmensleiter. Um ein Führungsvakuum zu vermeiden, ist der Nachwuchsförderung angemessene Aufmerksamkeit zu schenken und für ein alters- und funktionsmässig gut durchmischtes Management-Team zu sorgen. **Job-Rotation** und **aktive Stellvertretungsregelungen** sind in Familienunternehmen und KMU nach wie vor ideale Instrumente, um auf höhere Führungs- und Fachfunktionen vorzubereiten. Die Durchführung einer **Kader-Qualifikation** empfiehlt sich speziell für die Selektion von Geschäftsleitungsmitgliedern.

Das intakte Management-Team ist wichtiger Garant für das Unternehmen und damit für das Familienvermögen. Auch ein neuer Geschäftsleiter oder ein interessierter Käufer wird diesem Aspekt grosse Bedeutung beimessen. Im Falle des Firmenverkaufs empfiehlt es sich, das Management frühzeitig in die Verhandlungen einzubeziehen.

Vorgängig zur Frage der personellen Besetzung von wichtigen Führungs- und Fachstellen, ist stets auch die Frage der allfälligen Neudefinition der Stelle selbst zu prüfen.

In Familienunternehmungen, die bereits über mehrere Generationen bestehen, kann die Einheit von Führung und Kapital aufgeweicht sein und den Geschäftsalltag des Managements erschweren. Es empfiehlt sich deshalb, frühzeitig entsprechende Gegenmassnahmen einzuleiten. Dazu gehören beispielsweise Regelungen in einem **Aktionärsbindungsvertrag** oder im **Organisationsreglement**. Mit diesen Regelungen lassen sich zudem die Ängste um Meinungsverschiedenheiten mit Geschäftspartnern oder neuen Aktionären abbauen.

Finanzen und Steuern

Die Prüfung der Finanzen beinhaltet die Fragen der Kapitalstruktur, der Ertragslage sowie der Liquidität und beginnt mit einem Kennzahlenspiegel. Ein häufig zu bearbeitender Bereich ist die Frage des **nicht betriebsnotwendigen Vermögens**. Weiter wird der Aspekt des gesunden Verhältnisses von **Eigenkapital zu Fremdkapital** zusammen mit der kostengünstigen **Finanzierung** analysiert. Mit Blick auf einen allfälligen Verkauf oder Management-Buyout kann eine **Bewertung** der Firma erfolgen. Hierauf aufbauend sind geeignete **Finanzierungsmodelle** zu evaluieren.

„Meine Frau und ich wollen uns mit 60 Jahren aus der operativen Geschäftsleitung zurückziehen. Die Nachfolgeplanung haben wir mit einem neutralen Experten von Grant Thornton initialisiert und umgesetzt“, erklärt Alex Dinkel der Promodin AG in der Schweiz. „Basis waren Gespräche mit allen Familienmitgliedern sowie mit dem Kader. Bereits

Die **Minimierung der Steuern** ist ein weiteres Ziel des Fitness-Checks. Die Erfahrung zeigt, dass dazu in der Regel nicht eine einzige Massnahme eingesetzt werden kann, sondern dass nur ein Massnahmenpaket über mehrere Jahre die gewünschten Ergebnisse liefert.

Der Finanz-Check umfasst bei Bedarf auch die Beurteilung der finanziellen Risiken, die von wesentlichen **Verträgen und Verpflichtungen** ausgehen. Dazu gehören Kooperationsverträge, Abnahmeverpflichtungen, Mietverträge, aber auch Arbeitsverträge oder die Sicherung von Patenten und Marken.

haben die Tochter und ihr Partner Fachaufgaben übernommen. Der Sohn kann nun unbelastet seine Ausbildung und Lernjahre abschliessen. Grant Thornton hat auch unsere Finanzpläne analysiert und wir haben unsere Unternehmungsstrategie überarbeitet und erweitert. War Promodin früher hauptsächlich ein Verleiher von Arbeitskräften im

Fazit

Der SUMFIT-Check zeigt auf, ob das Unternehmen in der Summe seiner Teile als fit angesehen werden kann. Er weist auf allfällige Mängel hin, die zu beheben sind. Dank der gezielten, **modularen** Bearbeitung kann effizient und schnell Abhilfe geschaffen werden.

Patrick Jurt,
Steuerexperte:
„Steueroptimierungen bedürfen häufig eines ganzen Massnahmenpakets, das über mehrere Jahre wirksam wird.“



Bereich von Messen, Degustationen und Produktpromotionen, so wird das Geschäft künftig verstärkt als Full-Service-Organisation ausgebaut, die beispielsweise auch Werbung konzipiert und realisiert sowie logistische Aufgaben für Produzenten und Händler übernimmt.“



Typisches Vorgehen mit

PRIMA und SUMFIT™

PRIMA und SUMFIT ermutigen alle Beteiligten, ihre Ansichten und Anliegen offen darzulegen und Verbesserungsvorschläge einzubringen. Im Laufe der Interviews treten häufig unerwartete Ergebnisse zu Tage, die – wären sie un-erkannt geblieben – der Unternehmung oder der Familie geschadet hätten.

In der Tat ist es nicht ungewöhnlich, dass folgende Probleme auftauchen:

- Ein Eigentümer möchte aufhören, aber er weiss nicht, wie und wem er die Verantwortung übergeben kann.
- Das Kader erkennt die Notwendigkeit einer Strategieanpassung, weiss aber nicht, wie vorzugehen ist.
- Ziele und Rahmenbedingungen, die sich aus den familiären Besonderheiten ergeben, sind den Beteiligten kaum bewusst.
- Nicht betriebsnotwendiges Vermögen macht das Unternehmen für einen Nachfolger zu teuer.
- Das periodische Reporting genügt einem neuen Kapitalgeber nicht und muss aktualisiert werden.

Die typischen Schritte im Rahmen von PRIMA und SUMFIT verlaufen wie folgt:

1. Unverbindliches, kostenloses Gespräch

Der erste Schritt ist ein kostenloses Gespräch zwischen dem Experten von Grant Thornton und dem Kunden.

2. Formelle Offerte

Nach der Sitzung wird ein formeller Vorgehensvorschlag als Offerte unterbreitet.

3. Daten sammeln und aufbereiten

Abgestimmt auf den konkreten Auftrag und die vertieft zu analysierenden Module werden in dieser Phase Interviews mit Familienmitgliedern und Kadermitarbeitern geführt, Kennzahlen zusammengestellt und bestehende Dokumente verarbeitet. Basis dazu sind ausführliche Checklisten.

4. Berichtsentswurf und Vernehmlassung

In einem Berichtsentswurf werden die Ergebnisse der Abklärungen sowie die Lösungsvorschläge zusammengefasst und mit dem Auftraggeber besprochen.

5. Präsentation der Ergebnisse

Die Ergebnisse der Analysen und die darauf aufbauenden Lösungen werden an einer Familien- und/oder Geschäftsleiterkonferenz präsentiert und diskutiert.

6. Umsetzungsplan

Im Rahmen der erwähnten Konferenz wird auch ein Umsetzungsplan ausgearbeitet und verabschiedet.

Für weitere Informationen und ein unverbindliches Gespräch wenden Sie sich bitte an Grant Thornton, Zürich.



Carlo Marelli,

Family Business Experte:

„In Interviews mit der Unternehmerfamilie werden die Ziele und Rahmenbedingungen konkretisiert, um daraus die richtigen Massnahmen abzuleiten.“

SUMFIT™ Dienstleistungen

Steuern und Finanzen

- Steuerplanung, national und international
- Finanzanalyse mit Kennzahlenspiegel
- Unternehmungsbewertung
- Prüfung der Jahresrechnung
- Firmengründung und Umwandlung der Rechtsform
- Due Diligence und Risikoanalyse
- Evaluation von Finanzierungen

Management-Instrumente

- Beurteilung der internen und externen Berichterstattung
- Einführung der Rechnungslegung nach IFRS oder Swiss GAAP FER
- Beurteilung der internen Kontrollsysteme
- Übernahme von Teilen des Rechnungswesens
- Lohn- und Immobilienbuchhaltung

Die Experten, von links nach rechts:

Patrick Jurt, Milo Russenberger, René Eger,
Jörg Fischer, Walter Rätz, Erich Bucher,
Carlo Marelli

Management

- Aktive Stellvertretungsregelungen
- Coaching von Führungskräften
- Übernahme aktiver VR-Mandate
- Kader-Qualifikation
- Erstellen von Aktionärbindungsvertrag
- Erarbeitung des Organisationsreglements

Unternehmensstrategie

- Entwicklung und Überprüfung der Unternehmensstrategie
- Erarbeitung von Business- und Finanzplan
- Unterstützung bei Kauf und Verkauf von Unternehmen
- Realisierung von Management Buyouts

PRIMA

Dienstleistungen

- Realisierung der Nachfolgeplanung
- Regelung der Familien-Entlohnung
- Kapitalanteile von Familienmitgliedern
- Behandlung der Familienmitglieder ausserhalb des Geschäfts
- Familienfremdes Management
- Ruhestand- und Nachlassplanung
- Förderung von Familienmitgliedern
- Strategische Planung aus Familiensicht
- Finanzplanung der Familie
- Vermögenssicherung
- Management von Familienkonflikten
- Erarbeitung des Familienleitbildes



Grant Thornton

Grant Thornton AG, Im Tiergarten 7, 8055 Zürich

Telefon 043 960 71 71, Fax 043 960 71 00

E-Mail info@grant-thornton.ch, www.grant-thornton.ch

Grant Thornton AG ist Mitglied der Dachorganisation Grant Thornton International, eine weltweit führende Wirtschaftsprüfungsorganisation, die durch ihr internationales Netzwerk von Partnerfirmen aus selbständig privatgeführten Finanz- und Beratungsgesellschaften, umfassende Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung und Unternehmensberatung anbietet. Der Schwerpunkt der Partnergesellschaften liegt in der Beratung von Geschäftsführern oder Eigentümern von Familien-Unternehmen.

Partnerfirmen sind international auf 519 Geschäftssitze in 112 Länder verteilt. Dadurch können sie ihren Kunden auf der ganzen Welt einheitliche und professionelle Dienstleistungen anbieten. In der Deutschschweiz ist Grant Thornton in Zürich und Zug vertreten.