



Dossier UPSA «Successione»

Momento adatto, finestra temporale, trappole più frequenti e ricette di successo per la cessione dell'azienda

Edizione: settembre 2017 UPSA/Viva

INDICE

	Pagina
1. Introduzione	3
2. Contesto	4
3. Errori più frequenti	5
4. Calendario della cessione	7
5. Aiuto esterno	18
6. Sintesi / Ricette di successo	20
7. Fonti	21

1. INTRODUZIONE

Le cifre pubblicate dal Segretariato di Stato dell'economia (Seco) suscitano un certo interesse: ogni anno vengono liquidate in Svizzera circa 3000 società perché manca un'efficace regolamentazione della successione. Queste liquidazioni interessano ogni anno circa 40'000 collaboratori. I motivi sono svariati: a partire dal forte vincolamento al titolare, senza la cui rete di relazioni l'azienda non riesce a sopravvivere, passando per problemi di natura fiscale, per un'insufficiente previdenza del titolare e sino alla mancanza di prospettive.

Motivi che hanno tutti una cosa in comune: spesso la liquidazione – e insieme a lei la fine dell'opera di tutta una vita e la perdita di posti di lavoro – si sarebbe potuta evitare con una accurata pianificazione a lungo termine. Una pianificazione che non riguarda solo il cambio della o delle persone ai vertici dell'azienda, ma anche aspetti finanziari, fiscali e legali.

Il presente dossier, che si rivolge agli imprenditori, affronta nel dettaglio le sfide della successione aziendale con particolare riguardo al settore svizzero dell'automobile. Il dossier «Successione» è stato ispirato anche dalla Giornata dei garagisti svizzeri del 17 gennaio 2017 a Berna e dagli interventi dei due imprenditori Ulrich Giezendanner e Christoph Blocher. Mentre l'ex Consigliere federale Blocher ha parlato di una cessione senza problemi della Ems-Chemie Holding a sua figlia Magdalena Martullo-Blocher, l'imprenditore attivo nel settore dei trasporti Ulrich Giezendanner ha avuto maggiori difficoltà quando ha ceduto la sua società ai due figli. Il problema era lo stesso Giezendanner. «A 60 anni volevo ancora lavorare al 50%», ha confessato il Consigliere nazionale dell'UDC del Cantone di Argovia: «Un errore madornale, perché non puoi lavorare al 50% nell'azienda che tu stesso hai creato». Così facendo, Giezendanner era caduto in una delle trappole descritte nel capitolo 3.

Il presente dossier affronta le questioni del momento più adatto e della necessaria finestra temporale per un cambio generazionale. Mettendo in luce le tipiche trappole che possono minacciare il successo di una successione aziendale, si propone come una guida per concludere con successo la cessione dell'attività. Il presente dossier contiene non solo un fondamento teorico, ma anche esempi pratici e consigli per aiutare i garagisti a regolare la loro successione.

Sintetizzando al massimo, le prossime 20 pagine potrebbero essere riassunte con l'esortazione che Christoph Blocher ha rivolto alla platea in occasione della «Giornata dei garagisti svizzeri» 2017: «Separatevi!»

2. CONTESTO

Oltre alla fondazione e all'espansione, tra le principali fasi del ciclo vitale di una società rientra anche la successione. Un cambio generazionale ai vertici dell'azienda è un processo complesso che pone severi requisiti agli imprenditori interessati e alla loro cerchia familiare. Nella regolamentazione della successione non si tratta solo di valori finanziari, ma quasi sempre anche di ideali, perché nella maggior parte dei casi la propria azienda è molto di più di una semplice fonte di guadagno. Per molti imprenditori la propria azienda è l'opera di tutta una vita. Lo stesso vale per le circa 5200 autofficine svizzere, la maggior parte delle quali sono aziende a conduzione familiare. Secondo lo studio «Successione aziendale in pratica» svolta da Credit Suisse in collaborazione l'Università di San Gallo, nel settore del traffico e dei trasporti la quota di aziende a conduzione familiare raggiunge l'83%. Una regolamentazione della successione ben riuscita è il coronamento di una vita imprenditoriale.

Nel 2014 l'Ufficio federale di statistica ha contato complessivamente 16'109 aziende operanti nel comparto economico «Commercio all'ingrosso e al dettaglio e riparazione di autoveicoli e motocicli». Queste 16'109 aziende davano lavoro a 86'466 persone (equivalenti a tempo pieno). 14'865 di esse, pari al 92,3%, avevano al massimo nove collaboratori e rientravano quindi nella categoria delle «microaziende».

Più della metà dei direttori e/o titolari di queste PMI ha oggi un'età compresa tra 50 e 65 anni e appartiene quindi alla generazione del baby-boom. Nei prossimi anni, il pensionamento di questa generazione di imprenditori causerà un'impennata delle successioni aziendali. E dal momento che la classe d'età della generazione successiva cresce a ritmi nettamente più lenti, nei prossimi 15 anni si registrerà un progressivo deficit di potenziali successori.

Una possibile strategia per colmare questa lacuna è una maggiore considerazione nei confronti delle donne. In effetti, la quota rosa ai livelli dirigenziali delle aziende medie svizzere sta lentamente crescendo: secondo un'indagine svolta di recente dalla società di consulenza EY, oramai il 19% dei membri delle direzioni aziendali e consigli di amministrazione è di sesso femminile, quando appena due anni fa era solo del 17%. Per quanto riguarda la rappresentanza femminile a livello direttivo, le PMI se la cavano meglio rispetto alla grandi aziende. Tuttavia: anche nel settore dell'automobile c'è ancora molto potenziale rosa che aspetta di essere incentivato.

PIÙ FREQUENTI

Secondo le stime attuali di Credit Suisse, entro il 2021 circa 70'000 - 80'000 aziende svizzere si troveranno davanti a un cambio generazionale. Queste aziende danno lavoro a più di 400'000 persone, pari a circa il 10% di tutti i dipendenti in Svizzera.

La successione aziendale è una strada lunga e piena di insidie. Segue una panoramica dei casi più frequenti.

- **Regolazione tardiva della successione:** uno degli errori più frequenti. Chi si trova sotto pressione non è infatti in grado di chiarire con la dovuta precisione tutte le conseguenze legali, finanziarie e fiscali. In questi casi incombe la minaccia di una vendita precipitosa o addirittura di una liquidazione. Quest'ultima non solo distrugge l'opera di tutta una vita, ma anche valori socio-economici come posti di lavoro e di formazione, valore aggiunto e substrato fiscale. Come regola generale vale: preparare il terreno almeno cinque anni prima della prevista data di ritiro. Le necessarie misure per l'ottimizzazione fiscale dovrebbero essere adottate anche prima. Rispetto alla vendita di società di persone, infatti, quella di società di capitale (SA o SAGL) di norma è esente da imposte.
- **Assenza di una strategia:** l'imprenditore e la sua famiglia non hanno un quadro chiaro sul ruolo che vogliono assumere in futuro nell'azienda. In questi casi incombe la minaccia di lunghi conflitti.

***Esempio pratico:** un simile conflitto lo ha vissuto sulla sua pelle Ulrich Giezendanner, dopo aver affidato la propria azienda di trasporti ai figli Stefan e Benjamin. Il Consigliere nazionale dell'UDC del Cantone di Argovia aveva intenzione di continuare la sua attività in seno alla società. «A 60 anni volevo ancora lavorare al 50%», ha confessato Giezendanner alla «Giornata dei garagisti svizzeri» 2017: «Un errore madornale, perché non puoi lavorare al 50% nell'azienda che tu stesso hai creato». Inoltre aveva cresciuto due maschi alfa: «Eravamo quindi tre persone che volevano tutte comandare». Il conflitto era inevitabile. Ci è voluta una mediatrice per sciogliere il nodo gordiano: alla fine il senior ha ceduto la direzione dell'azienda ai suoi figli e si è ritirato dal consiglio di amministrazione.*

- **Il principio Highlander:** «Esisto solo io». Il o la titolare prende tutte le decisioni sulla successione, senza includere le altre persone interessate. Inoltre: il o la titolare non riesce a staccare la spina.
- **Mancanza di flessibilità:** fissato sull'obiettivo di trarre il massimo profitto possibile dalla successione, l'imprenditore si rifiuta di scendere a compromessi sul prezzo. Molti imprenditori si dimenticano poi che la maggior parte del loro patrimonio si trova nell'azienda e che il loro patrimonio privato è più basso. In questo caso è particolarmente importante un piano finanziario.
- **Attivi non necessari per l'esercizio:** spesso le aziende hanno un valore intrinseco molto alto perché includono attività non necessarie per l'esercizio. Ciò non solo pregiudica la redditività, ma spesso ostacola una vendita di successo.
- **Fissazione su una determinata soluzione di successione:** l'imprenditore si impunta su una soluzione che si rivela essere inadeguata o irrealistica. Non esiste un piano alternativo. In occasione della «Giornata dei garagisti svizzeri», l'ex Consigliere federale e imprenditore Christoph Blocher ha ammonito i garagisti dall'essere troppo insistenti nel voler fare entrare i propri figli in azienda: «È meglio separarsi dall'azienda che lasciarla in mani inadatte».

- **Informazioni insufficienti:** la successione non viene comunicata in modo aperto e trasparente. Ciò causa insicurezza sia fra i collaboratori, sia fra la clientela.
- **Oneri fiscali:** sono soprattutto gli immobili facenti parte della sostanza aziendale che possono trasformarsi in perfide trappole fiscali. Quando al momento del passaggio delle consegne il titolare trasferisce l'immobile nel suo patrimonio privato, il relativo incremento di valore è soggetto a un'imposta molto alta.
- **Incertezze giuridiche:** processi pendenti, garanzie o accantonamenti mancanti possono scoraggiare i potenziali acquirenti.

4. CALENDARIO DELLA CESSIONE

4.1 Obiettivi

Quando programmano la loro successione, gli imprenditori perseguono obiettivi diversi. Nel quadro di un'indagine svolta tra i propri clienti, il VZ VermögensZentrum ha individuato gli obiettivi principali:

1. Conservazione nel tempo dell'azienda (26%)
2. Conservazione dei posti di lavoro (24%)
3. Massimo prezzo di vendita (20%)
4. Conservazione dell'autonomia della società (17%)
5. Pianificazione della successione in presenza di discendenti diretti (13%)

Degno di interesse è il punto 3: solo per il 20% degli intervistati è importante ottenere il massimo prezzo di vendita. Anche se i partecipanti all'indagine puntano a essere correttamente risarciti per l'opera della loro vita, la conservazione dell'azienda e dei relativi posti di lavoro hanno una priorità di gran lunga più alta. Una scala dei valori che combacia con l'immagine del titolare svizzero, un imprenditore conscio della propria responsabilità. Da uno studio dell'Istituto per l'organizzazione e il personale (IOP) di Berna emerge che molti imprenditori vengono incontro finanziariamente ai loro successori: in oltre il 25% delle cessioni, il venditore ha rinunciato a una parte del potenziale ricavo della vendita.

Sull'argomento, la FIGAS – la fiduciaria del settore dell'automobile – osserva sostanzialmente quanto segue: «A causa delle numerose regole della successione insolute, il mercato delle PMI è un mercato favorevole per chi acquista».

4.2 Opzioni della successione aziendale

Sostanzialmente esistono due possibilità di successione: l'azienda può essere portata avanti dai membri della famiglia oppure da persone esterne.

4.2.1 Successione interna alla famiglia

Il 75% di tutte le PMI svizzere è costituito da imprese a conduzione familiare. Questa percentuale diminuisce lentamente, ma in modo costante. Il motivo deriva da un lato dal fatto che negli ultimi anni sono cresciuti soprattutto i settori in cui le imprese familiari sono presenti in misura minore (servizi sanitari, fornitori di servizi IT e per aziende). Dall'altro lato, i cambiamenti sociali hanno fatto sì che aumentassero sempre di più i discendenti di famiglie di imprenditori che hanno optato per una carriera al di fuori dell'azienda familiare. I motivi sono: una più forte individualizzazione, una maggiore mobilità e l'internazionalità delle generazioni più giovani, così come i mutati requisiti tra una generazione e l'altra.

Al giorno d'oggi, meno della metà degli imprenditori cede la propria azienda a un membro della famiglia. Quando il passaggio avviene all'interno della famiglia, le possibili soluzioni sono un'eredità, una donazione o una vendita, di norma a un prezzo ridotto. Una successione interna alla famiglia ha in ogni caso conseguenze di diritto successorio.

E inoltre è portatrice di conflitti. Perché non io? Cos'ha l'altro o l'altra meglio di me? Qualcuno ha esercitato pressioni? Di che tipo? In che modo? Sono stati rispettati i principi di correttezza? Quale ramo familiare è stato privilegiato? Perché? In occasione di una successione interna alla famiglia emergono queste e altre domande. Del resto anche nella Bibbia era scritto che i peccati del padre

potranno trascinarsi sino alla quarta generazione.

In una prima fase si consiglia di indire una riunione di famiglia nel corso della quale l'imprenditore comunica le sue considerazioni su una successione e domanda ai membri della famiglia come valutano la necessità di una successione e quali sono le loro idee su un possibile successore.

4.2.2 Successione esterna

Una successione esterna si può distinguere in cinque diverse forme di cessione:

1. Vendita a collaboratori (management buy-out)
2. Vendita a un'altra azienda
3. Vendita a personale direttivo esterno (management buy-in)
4. Vendita di una quota di maggioranza a un investitore
5. Ingresso in borsa (initial public offering)

Vendita a collaboratori: la cosiddetta vendita management buy-out (MBO) è quella più diffusa e offre buone possibilità di successo, perché il o gli acquirenti sanno quali sono i punti forti e quelli deboli dell'azienda e conoscono già clienti, fornitori e altri gruppi di interessati. Spesso però i successori non dispongono di sufficienti risorse proprie. Dal momento che le banche finanziano al massimo il 50 o 60% del prezzo d'acquisto, il titolare deve prima decidere se è disposto a concedere uno sconto sul prezzo. Un solido piano finanziario per la pensione è quindi particolarmente importante.

***Esempio pratico:** nel 1985, all'età di 71 anni, Alfons Baschnagel decide di lasciare la sua azienda a conduzione familiare. Due anni dopo muore. Da allora, la società Wettinger Autohaus viene gestita da dipendenti con funzioni direttive. Alcuni decenni dopo, la famiglia – che continua a detenere il capitale azionario della Autocenter Baschnagel AG – decide di ritirarsi dal mercato delle auto, senza però mettere in pericolo i posti di lavoro. «Purtroppo nessuno dei nostri figli aveva intrapreso una carriera nel settore e avrebbe potuto rilevare l'azienda», confessa il vicepresidente del CdA Jürg Koller, nipote di Alfons Baschnagel. Le famiglie proprietarie hanno lottato per anni alla ricerca di una soluzione adeguata. Sono girate numerose voci, che hanno avuto effetti negativi sulla ricerca e la conquista di specialisti. Infine, nella primavera del 2017 il direttore René Fischer ha acquistato la maggioranza delle azioni. Nonostante le condizioni difficili che sta vivendo il settore, il nuovo titolare crede in un futuro sicuro.*

Vendita a un'altra azienda: un rilevamento da parte di un'altra società è legato a numerose sfide, che iniziano già con la ricerca di un partner adatto. In uno scenario ideale, grazie alla fusione di due società è possibile sfruttare gli effetti sinergici. Nel settore dell'automobile capita che il rilevamento permetta di ottimizzare la rete di concessionarie. «Chi già possiede un garage, acquistando un'altra società può crescere e fare più volume», dice Toni von Dach, responsabile del settore Business Management in seno alla FIGAS. L'aumento dei volumi permette di compensare almeno in parte i margini sempre più sottili: «Abbiamo constatato che i gruppi aziendali tendono ad acquistare altre aziende e ad aumentare il numero delle loro concessionarie». L'integrazione in una casa madre offre inoltre a un'azienda possibilità di sviluppo del tutto nuove. Per garantire il successo dell'operazione, è però importante che i collaboratori rimangano a bordo.

Vendita a personale direttivo esterno: relativamente frequente è anche la vendita dell'azienda a manager esterni con la cosiddetta formula management buy-in (MBI). Il futuro successo dell'azienda dipende in questo caso dalle loro capacità manageriali, dall'esperienza nel settore e dalla rete di contatti.

Vendita a un investitore: in questo caso è possibile di norma ottenere un buon prezzo di vendita. Tuttavia questa forma è di fatto irrilevante per la PMI.

Ingresso in borsa (IPO): lo stesso vale anche la quinta forma di cessione, anch'essa irrilevante per un'autofficina.

Da non escludere completamente è inoltre l'opzione della liquidazione. Spesso una vendita non conviene quando l'autofficina è molto piccola e quando l'imprenditore è la figura centrale. Quando va via lui, si perdono anche tutti i rapporti con il clienti. Jens Bjørnsen, specialista in successioni aziendali in seno al VZ VermögensZentrum di Zurigo: «Molte PMI hanno unicamente la funzione di mantenere il fondatore. Quando quest'ultimo smette, si può chiudere».

4.3 Il processo della successione

La successione nella propria azienda non si programma da un giorno all'altro, ma è il risultato di lunghe riflessioni e di un'accurata pianificazione. Ogni imprenditrice e ogni imprenditore deve decidere autonomamente quando è il arrivato momento giusto per avviare questo processo. Tuttavia non bisogna dimenticare che iniziare a programmare cinque o più anni prima è più la regola che l'eccezione. Sono rari casi in cui il calendario di una successione viene effettivamente rispettato. Per questo motivo è importante sin dall'inizio organizzare un programma e fissare per iscritto questo concetto di successione. Il programma previsto deve poi essere costantemente analizzato criticamente ed eventualmente corretto.

Il processo di successione può essere diviso in cinque fasi:

1. Decisione di principio e obiettivi
2. Analisi, ricorso a esperti
3. Valutazione, preparazione dell'azienda alla cessione
4. Processo di vendita
5. Conclusione e cessione

4.3.1 Decisione di principio e obiettivi

«Separatevi!», esortava l'ex consigliere federale Christoph Blocher alla «Giornata dei garagisti svizzeri» 2017 alle oltre 600 persone presenti nella Kursaal di Berna.

Esempio pratico: nell'inverno 2003, Blocher ha poco tempo per separarsi dalla sua Ems-Chemie Holding, che ha guidato per oltre 20 anni. Il 10 dicembre 2003 il rappresentante dell'UDC del Cantone di Zurigo viene eletto nel Consiglio federale e il 1° gennaio 2004 deve prendere il posto della non rieletta Ruth Metzler (PPD) al Dipartimento federale di giustizia e polizia. Blocher ha quindi a disposizione tre settimane per regolare la sua successione. Decide di affidare la direzione della società alla sua figlia maggiore Magdalena Martullo-Blocher, operante nell'azienda già dal 2001 con funzioni direttive. Vende la maggioranza delle azioni ai suoi quattro figli che, in base al «bilancio», devono richiedere «alla banca ben oltre un miliardo di franchi» e si trovano a dover depositare le azioni in banca come garanzia.

All'inizio l'entusiasmo di Magdalena Martullo-Blochers per la successione interna alla famiglia è abbastanza contenuto, ammette Blocher, del resto allora era al settimo mese di gravidanza: «Mi aveva confidato che non se la sentiva di rilevare l'azienda perché due mesi dopo sarebbe nato il suo terzo figlio. Per contro le ho risposto che al bambino non sarebbe importato», ha raccontato Blocher alla «Giornata dei garagisti svizzeri» suscitando molte risate. Gravidanza e cessione dell'attività sono proseguite senza problemi.

L'imprenditore ha poi messo alcuni dei suoi uomini migliori a fianco di sua figlia, in modo che la giovane imprenditrice, allora trentacinquenne, non naufragasse. Blocher: «Mi sono detto: rimango a guardare per due anni. Se non funziona, ritorno». L'azienda e le 3000 famiglie che nella Ems trovano il necessario per vivere sono troppo importanti per piantarle in asso. Ma i timori erano infondati. Diplomata SUP e specialista in marketing, sua figlia se l'è cavata anche meglio del previsto: nel giro

di quattro anni il fatturato del gruppo e l'utile aziendale sono aumentati rispettivamente del 27 e del 37%. Blocher: «Questo è il bello di un'azienda: il successo è misurabile».

Il fatto che la cessione si sia conclusa senza alcun problema si spiega con il fatto che Christoph Blocher ha preparato per lunghi anni sua figlia al suo compito. Di norma non si decide di cessare l'attività nel giro di tre settimane, e neanche di tre mesi. In uno scenario ideale si inizia a pianificare la successione cinque anni prima del previsto pensionamento. «È un processo lungo che non risolve in tre mesi, neanche se il venditore e l'acquirente si sono già accordati su tutto», sottolinea Jens Bjørnsen del VZ VermögensZentrum. Idealmente è intorno ai 50 anni che l'imprenditore inizia a domandarsi come l'azienda possa proseguire anche senza di lui.

Chi ha l'abitudine di delegare il proprio lavoro, può immaginarsi più facilmente di affidare la sua azienda in altre mani. Di norma gli imprenditori sono però molto titubanti quando si tratta di immaginare la propria azienda con qualcun altro al timone. In nessun altro processo decisionale della loro azienda si comportano in modo meno imprenditoriale che nel regolamentare la propria successione. Anche se è umanamente comprensibile, la titubanza ostacola una regolamentazione efficiente della successione.

Inoltre è anche importante che l'imprenditore decida come intende organizzare la sua vita una volta che ha interrotto l'attività. Se non è chiaro in che modo intende dare un nuovo senso alla sua vita, la successione verrà sempre posticipata per la preoccupazione del vuoto e della noia.

Esempio pratico: *le cose non devono sempre essere così esagerate come nell'esempio del produttore di dolci Haribo. Hans Riegel junior, il figlio del fondatore, ha guidato la società per 67 anni. Nella sua azienda con un fatturato annuo di 1,8 miliardi di euro e oltre 6000 collaboratori si sentiva come a casa, sino alla sua morte per infarto avvenuta all'età di 90 anni. «Per tutto il tempo ho sempre avuto in testa solo questa azienda e non ce la faccio a lasciarla», era solito dire su di sé Riegel negli ultimi anni.*

Il primo passo è fare in modo che l'imprenditore cominci a ragionare esplicitamente sulla successione. Sostanzialmente occorre trovare una risposta alle questioni che riguardano gli obiettivi, le procedure e i tempi. La seguente lista di controllo può fornire un aiuto per rendere il tema più concreto.

Lista di controllo: gli obiettivi principali

Contesto	Quali possibilità e limiti derivano dai rapporti familiari, dalla situazione previdenziale e dai collaboratori?
Sopravvivenza dell'azienda	Quali sono i valori di riferimento della strategia, della filosofia aziendale e dell'organizzazione che devono essere presi in considerazione per la successione aziendale?
Rapporti di proprietà	L'azienda deve rimanere di proprietà della famiglia o essere venduta a un soggetto esterno?
Calendario	Quali decisioni devono essere prese? Entro quando? Quali processi di sviluppo devono essere conclusi? Entro quando?
Persone coinvolte	Quando e come le singole persone (gruppi di interessati) devono essere coinvolte nel processo di cessione? Quali caratteristiche, qualifiche ed esperienze deve portare con sé un potenziale successore?
Futuro dell'imprenditore	Quale tipo di collaborazione sarebbe possibile e opportuna per il venditore? Esistono altre attività od occupazioni secondarie? Come sarà strutturata la sua vita quotidiana in futuro? Come si garantirà il reddito necessario? A quanto deve ammontare il ricavo dalla cessione dell'attività?

(Fonte: Successione aziendale, guida VZ)

Un consiglio: fin dal momento delle prime riflessioni e considerazioni sulla successione si consiglia di tenere un diario nel quale documentare le strategie, le successive attività necessarie e la loro evoluzione.

4.3.2 Ricorso a esperti

Per scrivere questo dossier abbiamo consultato gli esperti di varie istituzioni che operano nel settore delle cessioni aziendali: amministratori fiduciari, consulenti, bancari. Tutti erano d'accordo su un punto: è consigliabile ricorrere all'aiuto degli esperti. Anche se questo consiglio dato da un consulente è un po' come un cameriere che afferma che le mance sono un'abitudine positiva, in effetti sono molti i motivi che suggeriscono di farsi accompagnare da qualcuno durante questo processo: una cessione dell'attività solleva talmente tante questioni di natura giuridica, finanziaria e fiscale, ma anche psicologica, che spesso è impossibile fare a meno dell'aiuto di un esperto. Inoltre, nella maggior parte dei casi l'imprenditore intenzionato a vendere non dispone della necessaria rete di relazioni per trovare l'acquirente giusto. E inoltre, nella frenesia dell'attività quotidiana l'anziano titolare non ha il tempo per portare avanti il processo.

Uno specialista esterno non solo porta con sé esperienza e perizia che al titolare mancano, ma è in grado di mantenere tutto sotto controllo. L'importante è che sia indipendente e che tra titolare ed esperto ci sia una buona intesa, visto che per lunghi anni devono percorrere insieme la stessa strada.

Ciononostante, come ha constatato Jens Bjørnsen del VZ VermögensZentrum, molti imprenditori tentano inizialmente di risolvere la questione in solitaria: «Spesso giungono da noi imprenditori che cercano di rilanciare il processo. Hanno tentato senza esito di vendere la loro società da soli e prima o poi si sono resi conto di non potercela fare da soli. Quindi si rivolgono a noi in cerca di aiuto».

In questo contesto occorre anche tenere presente che accettare una consulenza non significa dover rinunciare alla responsabilità per le proprie decisioni. Il capitolo 5 è dedicato alle varie possibilità disponibili per ricorrere a un consulente.

4.3.3 Valutazione e preparativi per la cessione

Sia che si tratti di una successione interna alla famiglia o di una vendita a un soggetto esterno, una stima corretta del valore dell'azienda è un passo obbligato di qualsiasi cessione. Specialmente una eventuale successione interna alla famiglia è particolarmente delicata da questo punto di vista. Normalmente gli imprenditori desiderano garantire un sostegno finanziario al coniuge in caso di morte prematura, così come trattare tutti i figli allo stesso modo e garantire che uno di essi rilevi l'azienda. Una cosa particolarmente difficile dal punto di vista dei beni matrimoniali e del diritto successorio, perché nell'eredità è spesso l'azienda a fare la parte del leone. In assenza di un regolamento progettata con largo anticipo non si può escludere una frammentazione della società, ad es. quando gli eredi legittimari fanno valere i loro diritti. Dal momento che molti imprenditori hanno investito la maggior parte del loro patrimonio nella società, per loro è particolarmente importante un piano finanziario che illustri come si svilupperanno i guadagni, le spese e il patrimonio durante la pensione.

Quando si tratta di vendere una società, sono due le domande principali. Per il titolare della società: «Quale prezzo minimo posso chiedere?» E per l'acquirente: «Quale prezzo massimo posso pagare?» In questo caso si tratta di stabilire i limiti di un possibile compromesso.

Esempio pratico: *non sempre le cose filano lisce con l'olio come nell'esempio della FIGAS, che nel Cantone di Berna assisteva una concessionaria con otto collaboratori. Alcuni anni prima della pensione ordinaria, il titolare confida al proprio amministratore fiduciario l'intenzione di vendere l'azienda con queste parole: «Un giorno o l'altro dovrò smettere anch'io». Ma poi, in occasione degli ulteriori tentativi fatti dall'amministratore fiduciario, si rifiuta di affrontare concretamente l'argomento: «Ci penserò...»*

Nel novembre 2015 il titolare è pronto per un primo colloquio. Il consulente della FIGAS provvede quindi a fare una valutazione dell'azienda e stabilisce un considerevole prezzo di acquisto per la società anonima. Il venditore si dichiara d'accordo con la somma. Nel febbraio 2016 il consulente incontra, in occasione di un evento automobilistico, un potenziale acquirente che sta cercando

un'azienda proprio della regione in cui si trova la sede del venditore. Il consulente gli comunica i dati della valutazione aziendale, che vengono verificati dall'interessato. Nel maggio 2016 – appena sei mesi dopo l'inizio del processo – la transazione viene siglata con una stretta di mano e a metà anno l'azienda viene rilevata dal nuovo titolare. Con il predecessore viene concordato che quest'ultimo può continuare a lavorare in azienda sino a quando lo desidera.

Un esempio tipico, ma anche un'eccezione. La formazione del prezzo è labile, il prezzo «giusto» non esiste. Sono rari i casi in cui il prezzo d'acquisto corrisponde al valore stimato della società. Ciononostante, la valutazione come punto di partenza per le trattative sul prezzo è molto importante per diversi motivi:

- **Bilancio della situazione:** l'imprenditore intenzionato a vendere deve farsi con largo anticipo un'idea sulla propria previdenza finanziaria. Questa deve essere garantita soprattutto dall'azienda, visto che spesso rappresenta la fetta più grande del suo patrimonio.
- **Vendita:** la valutazione funge da base per la formazione del prezzo durante la vendita. Nella maggior parte dei casi il venditore e l'acquirente fanno ognuno una propria valutazione.
- **Pianificazione della spartizione dell'eredità:** in caso di successione all'interno della famiglia è importante garantire una parità di trattamento finanziario a tutti gli eredi. La valutazione aziendale fornisce i necessari presupposti a tale scopo.

Nel capitolo 3 abbiamo visto nel dettaglio i principali errori e motivi che trasformano una cessione dell'attività in un fallimento. Dal momento che un fallimento è spesso legato a una liquidazione, alla distruzione dell'opera di tutta una vita e alla perdita di posti di lavoro, si tratta della peggiore di tutte le opzioni. Affinché la successione abbia successo, è indispensabile un'accurata preparazione. Matthias Steiner, responsabile del settore Successioni PMI presso la Banca Cantonale di Zurigo (BCZ), consiglia di elaborare un concetto di successione e di fissare per iscritto gli obiettivi: «Il concetto è la base per pianificare in modo strutturato e finalizzato la successione».

- **Preparativi finanziari:** le risorse finanziarie di cui dispongono i successori idonei sono spesso limitate. Anche quando in caso di successione interna alla famiglia devono essere pagati tutti i restanti eredi, è più vantaggioso stabilire un prezzo basso.
- **Ritirare le risorse inutili:** per diminuire il valore e quindi il prezzo, le aziende possono essere «alleggerite», private cioè di tutte le risorse che non servono al loro esercizio. Tra queste rientrano soprattutto immobili e fondi liquidi. «Un capitale proprio più basso è più vantaggioso per regolamentare la successione», conferma Toni von Dach della FIGAS. In questo caso occorre però assolutamente considerare anche le conseguenze fiscali. Prima di cedere l'azienda è importante che sia stata ottimizzata dal punto di vista fiscale.
- **Pianificare il reddito:** spesso i potenziali successori non dispongono dei mezzi sufficienti per l'acquisto neanche dopo aver ritirato dall'azienda tutte le risorse non necessarie per l'esercizio. Essi dipendono quindi dalla volontà del titolare di venire loro incontro. In questo caso questi deve adeguare il suo piano di reddito e patrimoniale.
- **Pensare agli eredi:** le questioni relative alle possibilità di finanziamento si pongono anche in caso di una successione interna alla famiglia. Naturalmente, il titolare può offrire un aiuto finanziario a sua figlia o a suo figlio. Ma anche il successore ha bisogno di sicurezza a livello di pianificazione. Al più tardi quando l'ex titolare muore, il successore deve pagare gli altri eredi.
- **Imposte:** le imposte offrono molte occasioni di commettere sbagli costosi se il titolare intenzionato a vendere non prende le necessarie misure con largo anticipo. Egli deve essere consapevole che sulle riserve latenti gravano imposte che l'acquirente si assume solo se queste vengono detratte

dal prezzo d'acquisto. Ulteriori imposte maturano quando le risorse che non servono all'esercizio vengono ritirate da società di capitale, mentre se si tratta di società di persone viene tassata come reddito addirittura la differenza tra prezzo di vendita e valore contabile. In questi casi può risultare conveniente trasformare almeno cinque anni prima della cessione una società di persone in una società di capitali, perché normalmente la vendita di una SA o SAGL è esente da imposte.

- **Questioni giuridiche:** la trasformazione di una società di persone in una società di capitali è spesso opportuna anche dal punto di vista giuridico. Prima di tutto, la responsabilità del titolare di una società di capitali è meno estesa di quella di un titolare di una società di persone. Inoltre occorre risolvere eventuali problemi giuridici latenti (processi incombenti o pendenti) o garantiti con sufficienti accantonamenti.

Esistono vari metodi per valutare un'azienda, i cui risultati possono essere notevolmente contrastanti. Riportiamo di seguito una panoramica dei metodi principali.

- **Metodo del valore reale e del valore attivo:** il metodo più semplice è quello del valore reale, che tuttavia risulta limitato nella sua significatività. Il valore dell'impresa è determinato dalle posizioni di bilancio relative all'attivo circolante e al patrimonio investito – considerate le riserve latenti – al netto dell'onere fiscale latente. Anche se il metodo è chiaro e facilmente comprensibile, non tiene conto delle entrate future. Più vicino alla realtà è invece il metodo del valore medio a cui fanno riferimento le autorità fiscali per calcolare il valore commerciale di imprese non quotate in borsa.

$$\text{Valore commerciale} = \frac{2 \times \text{valore di rendimento} + \text{valore reale}}{3}$$

- **Metodo del valore di rendimento:** nell'ambito del metodo del valore di rendimento, un'impresa viene considerata al pari di un investimento. L'attenzione si concentra dunque unicamente sui benefici futuri che la società realizzerà. È importante sottolineare che si tratta di benefici corretti. I prodotti e le spese straordinarie che esulano dall'esercizio, così come i salari non conformi al mercato del lavoro devono essere corretti.
- **Metodo discounted cash-flow:** questo metodo stima il valore di rendimento futuro dell'azienda sulla base del cash-flow disponibile dopo le imposte.

4.3.4 Il processo di vendita

Una volta che i preparativi si sono conclusi, che la decisione sulle opzioni della successione (interna o esterna) è stata presa, che è stato trovato un consulente indipendente e che l'azienda è stata valutata, può partire il processo di vendita vero e proprio.

- **Preparativi:** un punto fondamentale nell'intero processo di vendita è rappresentato dalla comunicazione. La questione centrale è decidere quando e in che modo informare collaboratori, clienti e fornitori. Una comunicazione prematura, tardiva o trascurata può provocare gravi danni. In questa fase rientra anche la compilazione – partendo dalla valutazione dell'azienda – di un profilo aziendale che funga da documentazione di vendita. Tale profilo (dossier di vendita) deve essere il più informativo e obiettivo possibile. Le cifre e i dati di riferimento devono essere corretti, altrimenti si corre il rischio, al più tardi all'atto della due diligence (l'analisi del rischio), di una perdita di fiducia da parte del potenziale acquirente. Questo profilo è anche la base per creare il profilo anonimo per il bando di vendita.
- **Stabilire i gruppi di acquirenti:** l'obiettivo successivo è quello di trovare un acquirente idoneo. Dapprima vengono definiti i possibili gruppi di acquirenti:

- Collaboratori (MBO)
 - Concorrenti (che possono sfruttare eventuali sinergie)
 - Clienti
 - Fornitori
 - Aziende esterne (MBI)
- **Selezionare i potenziali acquirenti:** da questi gruppi viene creata una lista di potenziali persone interessate. Quindi la lista viene analizzata, ripulita e convertita in una shortlist. Parallelamente viene bandita la vendita dell'azienda. A tal fine esiste una vasta gamma di piattaforme internet:
 - companymarket.ch
 - obt.ch
 - figas.ch
 - kmuratgeber.ch
 - vermoegenszentrum.ch
 - businessbroker.ch

Ma non solo: anche le inserzioni cartacee oppure online su riviste specializzate e del settore sono canali altrettanto validi per entrare in contatto con i potenziali acquirenti.

Le eventuali persone interessate possono accedere ai dettagli dell'azienda e delle condizioni finanziarie solo dopo aver sottoscritto un accordo di riservatezza. Riservatezza e discrezione sono molto importanti in un processo di vendita. Se i clienti o i collaboratori vengono a conoscenza della futura vendita prima del previsto, possono voltare le spalle all'azienda o abbandonare il proprio datore di lavoro. Dopo la firma dell'accordo di riservatezza si svolgono di norma un primo colloquio personale con il titolare dell'azienda e una prima visita dell'azienda in questione.

- **Negoziati, analisi del rischio (due diligence):** solo a questo punto l'acquirente è in grado di compiere un'analisi accurata dell'azienda in vendita, che rappresenta la base per un'offerta di acquisto. L'analisi comprende un controllo dei rischi e delle opportunità di natura economica, giuridica, finanziaria, fiscale e assicurativa. In uno scenario ideale, l'acquirente traccia anche a grandi linee come intende portare avanti l'azienda. Si consiglia di effettuare una due diligence anche se l'azienda viene ceduta a un membro della famiglia o a un manager che già opera al suo interno. Se vi sono varie persone interessate all'acquisto, si può anche procedere a una vendita all'asta.
- **Finanziamento:** la maggior parte dei rilevamenti aziendali viene finanziata con le risorse dell'acquirente. Se queste non sono sufficienti, è necessario verificare le possibili alternative. Spesso gli acquirenti accendono un credito bancario, eventualmente integrato da un prestito del venditore. Tale prestito, sul quale vengono di norma pagati gli interessi, viene rimborsato dai guadagni correnti e dai risparmi privati dell'acquirente.

Esempio pratico: dopo diversi anni trascorsi nei quadri superiori di un gruppo tecnologico giapponese, ma con poco margine decisionale («Mi sentivo comandato a distanza»), Gianfranco de Palma, ex meccanico d'automobili qualificato, decide nella primavera del 2015 di rilevare nel quadro di un management buy-in un garage a Niederglatt (ZH). Inizialmente il venditore è intenzionato a vendere l'intero immobile più il garage. Dal momento che però Gianfranco de Palma non dispone delle necessarie risorse finanziarie, acquirente e venditore si accordano su una formula mista di acquisto e affitto. De Palma acquista le attrezzature dell'officina con i propri mezzi, mentre prende in affitto l'immobile con un contratto di 5 anni incluso diritto di prelazione. La compravendita, seguita dal VZ VermögensZentrum, si è conclusa molto rapidamente. «Ho visto l'inserzione nel dicembre 2014, mi sono licenziato nel gennaio 2015 e il 1° aprile ho rilevato l'azienda», si ricorda Gianfranco de Palma. Nessun banca è stata coinvolta nell'operazione. Dopo due anni, gli affari dell'officina vanno a gonfie vele, mentre le vendite

nella concessionaria Nissan ristagnano. E in un settore con margini sempre più sottili, il canone d'affitto pesa sui guadagni. Dopo due anni in veste di garagista, Gianfranco de Palma vuole dare tre consigli agli uomini d'affari che intendono acquistare un garage:

1. *Comprate l'immobile! L'affitto è troppo caro.*
2. *La posizione è estremamente importante: il vostro garage deve essere visibile.*
3. *Analizzate il portafoglio clienti. È più importante dei costi, perché i costi possono essere corretti con più facilità.*

4.3.5 Conclusione e cessione

Una volta garantito il finanziamento, niente può più ostacolare il successo del cambio generazionale. Ora si tratta di predisporre correttamente tutte le misure relative all'organizzazione e al personale, cioè introdurre il successore nell'azienda e includerlo in tutti i principali colloqui e decisioni. In ogni processo di successione deve avvenire un trasferimento attivo di know-how, in modo che le conoscenze della generazione precedente non vadano perse. È difficile prevedere quanto dura questo processo. In ogni caso si consiglia di creare un piano di implementazione con pietre miliari e relativo controlling.

In questa fase rientra anche l'elaborazione di un concetto di comunicazione. Quando il successore si è già inserito da un po' di tempo nell'azienda e si è assunto le prime funzioni che hanno annunciato la sua successione, una buona parte della comunicazione interna è stata fatta. Tuttavia, è necessario comunicare la nuova situazione anche verso l'esterno. A tal fine possono essere coinvolti i mezzi di comunicazione locali, inviando loro i relativi comunicati stampa. Clienti e fornitori importanti, così come le banche che hanno concesso i mutui, dovrebbero invece essere informati in occasione di visite personali dell'imprenditore insieme al suo successore.

4.4 Excursus: dal punto di vista dell'acquirente

Il presente dossier si rivolge agli imprenditori, in particolare garagisti, che sono alla ricerca di un successore a cui affidare l'opera della loro vita. Al suo interno viene fornita una risposta implicita anche alle numerose domande che si pone un potenziale acquirente. Nel seguente excursus desideriamo ricapitolare le varie fasi del processo che l'acquirente deve seguire in caso di management buy-in.

Il possesso di una propria azienda è per molte persone un sogno, ma non tutti sono nati con la stoffa da imprenditore. Chi vuole diventarlo deve essere prima consapevole delle conseguenze.

- **Rischio:** l'acquisto di un'azienda rappresenta un grande investimento finanziario. Chi non ama il rischio, farebbe meglio a non rendersi indipendente.
- **Orario di lavoro:** un imprenditore non arriva al mattino alle 8.00 e timbra il cartellino alla sera alle 17.30.
La guida di un'azienda è qualcosa di più che un semplice lavoro.
- **Responsabilità:** un imprenditore non è solo responsabile di se stesso, ma anche dei suoi dipendenti e loro famiglie.
- **Decisioni:** un imprenditore prende decisioni. Nessuno all'interno dell'azienda può decidere al suo posto.

Poco meno del 50% di tutte le insolvenze si verifica nei primi quattro anni dalla fondazione di un'azienda. I motivi possono essere diversi: posizione geografica sfavorevole, portafoglio prodotti insufficiente, carenza di finanziamenti o sovraccarico. Quando si rileva un'azienda pre-esistente, si può partire dal presupposto che la posizione sia favorevole e che il portafoglio includa i prodotti giusti, altrimenti l'azienda sarebbe già fallita. Il futuro successo dipende sostanzialmente dalle qualità imprenditoriali dell'acquirente, dalla sua esperienza nel settore e dalla sua rete di contatti.

Esistono numerose strade che portano all'acquisto di un'azienda. Riportiamo di seguito un tipico processo in sei fasi.

1. Basi

Il cliente deve innanzitutto farsi un quadro dell'azienda che desidera acquistare. Deve raccogliere il maggior numero di informazioni possibili su prezzi, condizioni e utile. Molte delle informazioni di base si trovano di norma nei bandi di vendita pubblicati sulle varie piattaforme (pagina 16). Oltre a questi fattori fissi ce ne sono anche alcuni variabili: l'acquirente deve potersi identificare con l'azienda. Essere fieri della propria azienda è una parte fondamentale del successo aziendale: se valeva per il precedente proprietario, deve valere anche per il suo successore. Naturalmente l'azienda deve generare anche un ricavo sufficiente per garantire il sostentamento dell'acquirente e coprire il costo del capitale. In questo caso si tratta soprattutto di valutare il potenziale dell'azienda pre-esistente. Cosa si può migliorare per rendere l'azienda più vantaggiosa? Fedeli al motto: «Non acquistare una società se non sei sicuro di poterla migliorare!»

2. Visita aziendale

Una visita all'azienda (quando ancora non si vestono i panni dell'acquirente) fornisce alla persona interessata utili informazioni su ubicazione e immagine.

3. Risposta a importanti domande

In questa fase preliminare non è ancora importante consultare i libri dell'azienda posta in vendita. Tuttavia esistono alcune domande che possono confermare (o meno) la prima impressione:

- Da quando esiste l'azienda?
- Da quando l'attuale titolare si trova in azienda?
- Perché l'azienda è in vendita?
- Com'è il conto profitti e perdite? Quante spese private (spese per la flotta, spese di viaggio, spese di rappresentanza) vengono sostenute dalla società?

4. Valutazione dell'azienda

A questo punto l'acquirente è in grado di valutare l'azienda, non ancora in tutti i dettagli ma in forma generale come base per un'offerta di acquisto. Questa valutazione non è un valore assoluto e definitivo, ma serve piuttosto a definire i margini delle future trattative.

5. Offerta

Se l'interesse è sempre vivo anche dopo aver ottenuto una risposta alle principali domande, si tratta di concordare un prezzo d'acquisto con il venditore. Di norma ciò avviene tramite un'offerta di acquisto non vincolante.

6. Analisi accurata

Se le aspettative sono più o meno congruenti o se le differenze rientrano in un campo che non sembra essere insormontabile, questo è il momento giusto per effettuare un'analisi accurata.

Importante in questo contesto: così come il venditore ricorre opportunamente a un consulente, anche l'acquirente dovrebbe affrontare questo processo con l'aiuto di un professionista. In uno scenario ideale il consulente viene coinvolto sin dall'inizio del processo. Nel prossimo capitolo getteremo uno sguardo nei servizi offerti nel settore della successione dai consulenti (amministratori fiduciari, consulenti, bancari).

5. AIUTO ESTERNO

Occuparsi da soli di una successione non è quasi mai una buona idea. Troppo complessi sono infatti i requisiti posti sia all'imprenditore che intende lasciare sia al suo successore, indipendentemente dal fatto che si tratti di una persona della famiglia o esterna. Per un risultato ottimale, un progetto così unico, che una volta concluso non può più essere invertito, richiede anche il coinvolgimento di persone esterne. I tempi più rapidi, la maggiore efficienza e un prezzo di vendita più alto durante la cessione dell'azienda giustificano in ogni caso l'onorario legato all'impiego di un consulente.

Le condizioni quadro per l'onorario, che variano da consulente a consulente, possono prevedere un pagamento in base al tempo impiegato, forfettario o una forma mista. Considerati gli elevati costi di una consulenza, si consiglia di descrivere dettagliatamente i singoli servizi di consulenza necessari e di collegarli a un budget di tempo e costi.

5.1 Consulenti tecnici

Sono numerosi gli attori che operano in questo mercato con potenziale di crescita: dall'amministratore fiduciario passando per il consulente, sino alle banche. «Avere a nostro fianco una figura professionale che ci accompagna lungo tutto il processo è sicuramente un vantaggio», ribadisce Jens Bjørnsen del VZ VermögensZentrum, «E solo per portare avanti il processo. Non si tratta di stregoneria, ma di un lavoro da artigiano». Un aspetto sottolineato anche da Matthias Steiner, responsabile del settore Successioni PMI presso la Banca Cantonale di Zurigo (BCZ): «I responsabili delle decisioni tendono a scambiare l'urgente con l'importante. Di norma la frenesia operativa ruba il tempo necessario per elaborare strategie e concetti». Matthias Steiner cita i quattro punti principali che giustificano il ricorso a esperti esterni:

«Un consulente

- accompagna l'imprenditore lungo tutto il processo della successione e garantisce che nessun aspetto venga trascurato,
- coordina tutte le parti coinvolte e funge da interlocutore centrale (tiene le fila di tutto e mantiene il controllo),
- garantisce la comunicazione tra le parti e gli specialisti e
- alleggerisce l'imprenditore che così durante il processo di successione ha più tempo da dedicare alle gestione dell'azienda».

Il supporto da parte di un esperto esterno è utile nelle seguenti fasi:

- Valutazione dell'azienda
- Preparazione della società per la vendita
- Ottimizzazione delle imposte
- Piano di marketing e business plan
- Supporto durante il processo di vendita
- Varianti di finanziamento
- Pianificazione finanziaria e consulenza patrimoniale dopo la transazione
- Supporto nell'organizzazione del patrimonio
- Piano di successione

L'abbondanza delle fasi dimostra che sono rari i casi in cui le necessità di consulenza nel quadro di una successione possono essere coperte da un unico consulente. Non è tuttavia consigliabile affidare ogni singola fase a un consulente diverso senza alcun tipo di coordinamento, è più opportuno nominare un consulente in veste di generalista e responsabile per l'intero progetto di successione. Insieme a lui, l'imprenditore può discutere da quali specialisti dovranno essere elaborati determinati campi. Per preparare l'azienda alla vendita si può così ricorrere ad es. a un revisore dei conti specializzato in analisi aziendali o a un consulente aziendale. Nel caso non sia stato ancora trovato un potenziale acquirente, si può ricorrere all'aiuto di aziende di consulenza specializzate in rilevamenti e acquisti di società. Le questioni fiscali possono essere risolte da un consulente fiscale, quelle giuridiche da giuristi o avvocati.

Ecco come definisce il suo ruolo la banca UBS nel settore delle successioni: «Il nostro ruolo è quello partner complementare ad altri esperti, come ad es. consulenti fiscali, avvocati, amministratori fiduciari, ecc. e in questo ruolo siamo in grado di assumere una posizione indipendente. L'esperienza ha dimostrato che una successione di successo richiede l'interazione tra vari esperti». Anche la BCZ opera nel settore delle successioni come imprenditore generale che collabora con una «vasta rete di specialisti interni ed esterni».

In questo contesto Toni von Dach (FIGAS) cerca di confutare l'accusa che le banche sarebbero troppo ostili nei confronti del settore dell'automobile: «Quando un venditore è in grado di dimostrare dettagliatamente che negli ultimi due o tre anni è andato bene e che il potenziale acquirente può continuare a conseguire con una buona gestione il suo cashflow, allora le banche sono ben disposte a finanziare la cessione della sua attività». Dopotutto la banca è sostanzialmente interessata a investire i suoi soldi, prosegue von Dach. «Ma il business plan deve essere in ordine».

5.2 Coach/Mediatore

Accanto agli aspetti finanziari, fiscali e di diritto successorio, nella regolamentazione della successione giocano un ruolo sempre più importante anche i fattori emotivi. «E spesso vengono sottovalutati», come nota Urs P. Gauch, membro della direzione aziendale della banca Raiffeisen durante la sua attività professionale. Oltre che ai consulenti tecnici, presso la banca Raiffeisen si può ricorrere anche a coach qualificati. Un coach sostiene psicologicamente il titolare nel processo di separazione dalla sua azienda. Molti di questi imprenditori hanno vissuto per decenni solo per la loro azienda e quindi per loro non è facile uscire di scena da un giorno all'altro. Urs P. Gauch: «Per così dire, l'obiettivo di una cessione dell'attività deve essere quello di fare in modo che tutti i membri della famiglia possano ritrovarsi insieme a Natale senza alcuna tensione».

6. SINTESI / RICETTE DI SUCCESSO

«Nessuna stregoneria, ma un lavoro da artigiano»: ecco cos'è la successione aziendale. Matthias Steiner della

BCZ cita sei ricette concrete di successo:

- 1. Iniziare a pianificare la successione con largo anticipo:** più in anticipo si inizia a pianificare la successione, più aumentano i margini di manovra e quindi le possibilità di successo.
 - Pensare in modo mirato al futuro
 - Ridurre con largo anticipo la dipendenza dal titolare
 - Pianificare il tempo necessario per ristrutturazioni e riorganizzazioni
 - Prendersi il tempo necessario per cercare e creare un successore idoneo
- 2. Creare un concetto di successione e fissare per iscritto gli obiettivi:** il concetto è la base per pianificare in modo strutturato e finalizzato la successione».
- 3. Farsi un'idea realistica sul prezzo:** mentre il valore dell'azienda rispecchia l'utile che può essere generato in futuro dall'imprenditore, alla fine il prezzo di vendita realizzabile è il risultato di trattative e compromessi.
- 4. Pensare alla previdenza per la propria vecchiaia:** una dettagliata analisi e pianificazione della situazione finanziaria in riferimento al pensionamento è fondamentale per continuare lo standard di vita abituale dopo aver cessato l'attività.
 - Creare un budget delle spese per il periodo dopo l'attività lavorativa
 - Chiarire gli introiti AVS, cassa pensioni e 3° pilastro
 - Colmare eventuali lacune tra guadagni e spese attraverso misure mirate
 - Verificare le ottimizzazioni fiscali tramite costituzione della previdenza per la vecchiaia
 - Identificare la necessità di un determinato ricavo realizzato con la vendita della società
 - Stabilire consapevolmente la data della cessione
- 5. Pianificare in modo mirato la comunicazione:** se la successione viene comunicata correttamente, potrà essere attuata con meno problemi e con più successo.
 - Comunicare prima internamente e subito dopo anche esternamente
 - Comunicare prima che girino le voci
 - Comunicare insieme al successore
 - Presentare personalmente per tempo il successore designato
- 6. Ricorrere all'aiuto esterno:** i responsabili delle decisioni tendono a scambiare l'urgente con l'importante. Di norma la frenesia operativa ruba il tempo necessario per elaborare strategie e concetti.

7. FONTI

Per questo dossier sono state utilizzate le seguenti fonti:

- Guida VZ «Unternehmensnachfolge» / Urs Feldmann, Philipp Heer / Zurigo 2016
- Unternehmensnachfolge planen, gestalten und umsetzen / Wolfgang Koch / Stoccarda 2016
- Generationen-Wechsel: Normalität, Chance oder Konflikt? / Astrid von Frieese, Gerhard Wilke / Berlino 2016
- Herausforderung Generationenwechsel, Investment Solutions & Products, Credit Suisse 2016
- «Es gibt Möglichkeiten, die Rendite zu erhöhen», Intervista con Toni von Dach (FIGAS), AUTOINSIDE 05/17
- Wechsel bei Baschnagel Autocenter / Limmatwelle, 13 aprile 2017
- Frauen an der Spitze: Es kommt Bewegung in die Chefetagen / Neue Zürcher Zeitung, 7 marzo 2017
- Schweizer Firmen regeln Nachfolge ungenügend / Tages Anzeiger, 22 giugno 2016
- KMU-Nachfolge: Neuer Patron, dringend gesucht / Beobachter, 15 maggio 2009
- Herr der Goldbären: Haribo-Chef Hans Riegel gestorben / Tagesspiegel, 16 ottobre 2013
- Ems Chemie: Mit harter Hand / Bilanz, 5 giugno 2009
- VZ News e vzch.com/vznews: diversi articoli.
- businessbroker.ch: Leitfaden für den Käufer
- Interviste con rappresentanti di Raiffeisen, UBS, Banca Cantonale di Zurigo, VZ VermögensZentrum e FIGAS.

Editore:

Unione professionale svizzera
dell'automobile (UPSA) Wölflistrasse 5,
casella postale 64, 3000 Berna 22
Telefono 031 307 15 15

Concetto e redazione:

UPSA, reparti Formazione e Comunicazione in collaborazione con Viva AG für Kommunikation, Zurigo