

# L'arte della successione

Pur non riuscendo a risolvere la questione della successione aziendale in famiglia, la società Fideco di Murten e Comptoir Genevois Immobilier hanno comunque individuato la soluzione perfetta, garantendo così l'esistenza futura delle rispettive imprese.

Pieno di entusiasmo, Markus Estermann afferma: «L'imprenditoria è adrenalina pura». Lo scorso autunno, ha deciso di acquisire Fideco Comestibles di Murten. In accordo con il suo allora datore di lavoro, nel corso del suo periodo di preavviso ha gradualmente esteso la sua presenza presso Fideco. Ma è solo dallo scorso aprile che può dedicarsi completamente alla nuova azienda. Ciò che stupisce di lui è il suo modo naturale di rapportarsi con i collaboratori. È come se Estermann (Lucerna) avesse lavorato qui per la metà dei suoi anni.

«Le persone sono il mio debole», dice ridendo Estermann. Non fa alcuna differenza tra lo sfilettatore di pesce al piano terra e il responsabile della logistica nell'ufficio al primo piano. Altra grande passione del 48enne è la cucina, passione che giustifica il suo ingresso nell'attività di Comestibles. Nel suo precedente lavoro, si occupava da dipendente della vendita di carta e controllava circa 900 persone. Presso Fideco, gestisce ora soltanto 45 collaboratori nel settore del pesce, della cacciagione, del pollame e di altre specialità gastronomiche. Quel che è rimasto invariato è l'attività nelle vendite, un filo rosso che accompagna tutta la sua carriera.

Fideco ha avviato le proprie attività a Berna nella metà degli anni '80. Dopo circa dieci anni, i fondatori Urs Glauser e Roland Stoller si sono trasferiti con l'azienda a Murten. Poi, quasi un decennio più tardi, è cresciuto in loro

il desiderio di affrontare una nuova sfida: grazie all'acquisto di un immobile, Stoller ha conosciuto la madre di Markus Estermann, che sapeva della passione imprenditoriale del figlio. Estermann ha quindi incontrato prima i fondatori dell'azienda, e dieci giorni più tardi ha fatto visita a Fideco. Verificate le cifre, ha presto raggiunto un accordo con l'altra parte. Dopo la stipula della dichiarazione d'intenti, si è dimesso dalla propria funzione di quadro e, attraverso il management buy-in, ha soddisfatto il proprio sogno di gestire un'azienda propria.

## Portafoglio leggero, esperienza che pesa

La storia di successione che vede protagonista André L'Huillier si è svolta in modo altrettanto armonico. Proprietario di Régie André L'Huillier, la società di gestione immobiliare più antica di Ginevra, fondata nel 1825, negli anni '80 ha iniziato a riflettere sul futuro dell'azienda. Dato che le sue figlie non erano interessate ad acquisire la società, la ricerca doveva svolgersi al di fuori della famiglia. Alla Société des Régisseurs de Genève, associazione di gestori di immobili, ha conosciuto Paul Epiney, che a quel tempo possedeva una piccola agenzia: il Comptoir Genevois Immobilier. Nonostante il suo portafoglio immobili non fosse particolarmente significativo, l'esperienza era rilevante.

I due si sono capiti al volo. Nel 1991 hanno effettuato la fusione delle due società per lo sviluppo del Comptoir Genevois Immobilier. Da allora, Epiney è l'amministratore della società. Nel 1992 è stata acquistata anche la società di gestione immobiliare Opé-

riol. Alla fine degli anni '90, L'Huillier era azionista di maggioranza con il 70 per cento delle quote. Questo rapporto di proprietà dipendeva tra l'altro dalla grave crisi immobiliare degli anni '90. Per superarla, il cuscinetto patrimoniale di L'Huillier era di grande aiuto.

Quando i mercati hanno iniziato a stabilizzarsi, L'Huillier si è ammalato. Senza che avvenisse alcun cambiamento nel rapporto di investimento di capitale, ha trasferito il 51 per cento dei voti al più giovane amministratore, dimostrando così la propria fiducia in Paul Epiney e inviando un segnale chiaro: questo cambiamento rendeva più difficile acquistare le quote della famiglia L'Huillier senza tenere conto della volontà dell'amministratore.

## Ricavi degli affitti dodici volte maggiori

Il 1998 segna la morte di André L'Huillier. D'accordo con gli eredi, nel 2005, Epiney ha deciso di acquisire personalmente il 70 per cento appartenente alla famiglia. Dato che il suo patrimonio non bastava, per l'acquisto era necessario capitale di credito. Con l'appoggio di UBS, è stato infine possibile portare a termine la transazione. Con il boom dei mercati, Comptoir Genevois Immobilier ha compiuto finalmente la svolta, vivendo una forte crescita. Oggi, l'azienda è la terza po-

**Il plastico che raffigura l'oggetto della vendita come efficace simbolo del futuro: Paul Epiney (a sinistra) e Pierre-Henri Schild, membro della direzione.**





Architettura moderna, posizione straordinaria: queste ville al passo con i tempi verranno costruite in Route d'Hermance di Ginevra e affascinano Paul Epiney (a destra) e Pierre-Henri Schild già nella propria versione modello.

## Check-list

Nella compravendita di un'azienda, osservate i seguenti punti:

Venditori:

1. Esaminate le cifre, le strutture, la situazione giuridica e la successione insieme a UBS Transaction Advisory PMI.

2. Non spostate gli attivi necessari all'azienda nel vostro patrimonio privato.

3. Fissate il prezzo minimo e la base di contrattazione.

4. Cercate un acquirente (adatto alla vostra strategia).

Venditori e acquirenti:

5. Trattate sul prezzo di acquisto.

6. La struttura del rilevamento e le conseguenze fiscali sono appropriate?

Acquirenti:

7. Regolate il finanziamento.

8. Esaminate l'azienda dal punto di vista economico, legale e fiscale.

9. Firmate i contratti ed eseguite la transazione.

10. Evitate agitazioni, mantenendo la riservatezza nel corso della transazione ma, una volta conclusa, fornite delle informazioni complete.

tenza sulla piazza di Ginevra e registra annualmente ricavi degli affitti per circa 240 milioni di franchi. Quando L'Huillier e Epiney avevano unito le proprie forze nel 1992, la cifra, riferita al portafoglio portato da L'Huillier, raggiungeva solo 20 milioni di franchi. Gli impiegati erano nove. Oggi sono 90, e offrono tutti i servizi di una grande società immobiliare: oltre alla gestione di appartamenti in affitto e di proprietà, Comptoir Genevois Immobilier si occupa anche di immobili commerciali e amministrativi. È in grado di effettuare stime, riveste una funzione di intermediario e fornisce consulenza in materia fiscale. I servizi nel settore Asset Management completano l'offerta.

«André L'Huillier sarebbe fiero e felice della nostra impresa. Sapere che non può più trarre vantaggi da questo sviluppo mi rende triste», afferma Paul

Epiney. «Sarebbe sorpreso», continua Regula Sägesser di UBS. Anche lei forse lo è? «Sorpresa no, direi più che altro soddisfatta e felice dello sviluppo», risponde la consulente, che a sua volta ha investito molto tempo ed energie nel progetto di finanziamento.

### L'impegno della banca

Anche Markus Estermann, nell'ambito del finanziamento dell'acquisto di Fideco, si è avvalso di un motivato consulente alla clientela aziendale che crede nelle sue capacità. Il giovane imprenditore non vuole parlare di cifre. UBS avrebbe però assunto un «impegno sostanziale e coraggioso con una quota di capitale di credito superiore alla norma», afferma. Quando si è presentato presso UBS con la richiesta di credito, è stato indirizzato a Christoph Guyot, uno degli specialisti in acquisizioni aziendali della regione Svizzera centrale. Dopo una intensa

### Il processo di acquisto di un'azienda

#### Venditore



Nella vendita di un'azienda, la pianificazione di beni coniugali, diritto successorio, previdenza, patrimonio e aspetti fiscali riveste grande importanza. Processi strutturati possono aiutare a individuare il successore adatto e a prendere le giuste decisioni.

fase di contrattazioni con tutti i partecipanti, durata alcuni mesi, è stato stipulato il contratto d'acquisto. «Il rapporto con la banca dipende in larga misura dalla persona che la rappresenta», afferma Estermann. «Nel corso della fase di chiarimento, UBS si è dimostrata il partner di gran lunga più professionale». Il proprietario di Fideco non desidera ora altro che dimostrare la fondatezza della fiducia della banca con un rapido ammortamento.

Nel finanziamento, Estermann è sostenuto anche da Roland Stoller, uno dei fondatori di Fideco, che partecipa con un prestito, rimane all'interno del CdA e offre al nuovo capo la propria consulenza. Estermann assegna grande importanza al proprio periodo di inserimento, che garantisce un passaggio fluido delle consegne rispetto a fornitori e clienti.

D'altro canto, Estermann non è subentrato per lasciare semplicemente tutto com'era. Desidera infatti aumentare il fatturato attuale di circa 20 milioni. L'edificio della sede aziendale offre spazi sufficienti per assumere nuovi collaboratori, afferma. La strategia che desidera attuare per ottenere questa crescita preferisce tenerla per sé. Rivela soltanto che il segmento di clientela rimarrà invariato: «Siamo partner degli chef nel settore delle specialità gastronomiche raffinate».

### Lasciarsi guidare dalle passioni

Anche Paul Epiney parla del posizionamento della propria società immobiliare per il futuro: un crescente numero di grandi imprese possiede propri servizi di gestione che offrono ai clienti prestazioni più ampie a costi inferiori, e il consolidamento del mercato rende le dimensioni estremamente importanti. La società immobiliare Comptoir Genevois Immobilier reagisce con filiali a Losanna e Nyon, ampliando la propria rete. Comptoir Genevois Immobilier è stata inoltre selezionata dalla società di Chicago GVA Worldwide, attore su scala globale nel mercato degli immobili commerciali, come rappresentante esclusiva per la Svizzera e la regione della Francia con essa confinante.

Che si parli di Comptoir Genevois Immobilier o di Fideco di Murten, la successione aziendale ha determinato vantaggi per tutti i partecipanti. I venditori hanno garantito l'esistenza futura delle loro società. Si tratta di quel 50 per cento di aziende familiari che, dopo il ritiro o la morte del proprietario, riescono a completare il passaggio a un secondo ciclo dirigenziale. I successori, dal canto loro, approfittano di quanto già ottenuto dai proprietari storici e possono condurre verso il futuro un'azienda già solida.

Markus Estermann è felice di non essersi buttato sulla prima opportunità nella ricerca di un'azienda adatta e di avere atteso l'occasione giusta. Il suo consiglio per chi desidera seguire le sue tracce: «Seguite il vostro istinto e lasciatevi guidare dalla passione nel percorso verso l'acquisizione della vostra azienda».

## Altre informazioni

Per un colloquio di consulenza, vi preghiamo di contattare il vostro consulente alla clientela.

Delle informazioni complete su UBS Transaction Advisory PMI sono disponibili su:

➤ [www.ubs.com/transactionadvisory](http://www.ubs.com/transactionadvisory)

La brochure UBS outlook «Succession dans l'entreprise» fornisce consigli pratici e utili (ordinabile in francese o tedesco).

La guida Bilanz «Successo nella pianificazione della successione» mostra vantaggi e svantaggi delle diverse varianti di successione e le relative conseguenze. Contiene utili check-list ed esempi pratici. Per clienti UBS, prezzo speciale di CHF 39 più spese di spedizione.

✎ **Ordinabile mediante il modulo di risposta allegato, su [www.ubs.com/pmirivista](http://www.ubs.com/pmirivista), per e-mail a [redaktion-ubs-service@ubs.com](mailto:redaktion-ubs-service@ubs.com) oppure per fax allo 061 288 25 34.**

## L'aiuto della banca

Gli specialisti di UBS Transaction Advisory PMI seguono la transazione occupandosi di coordinamento, strutturazione e aiuto per i seguenti aspetti:

- preparazione alla successione dal punto di vista finanziario
- definizione della struttura giuridica (effetti fiscali)
- finanziamento della transazione equo per tutte le parti coinvolte



Collaboratori dirigenti Fideco e, al centro, Markus Estermann e le specialità in scatola. In basso: l'imprenditore fresco di nomina di Comestibles nel reparto forniture pesce fresco.