

## Clan familiare addio!

Due titolari di aziende a gestione familiare raccontano come hanno formato il loro consiglio d'amministrazione secondo criteri professionali e quali vantaggi ne sono derivati.

René Camenzind, amministratore e presidente del consiglio d'amministrazione di Mythen-Center AG, sta pianificando i prossimi cinque o sei anni e vuole discutere i pro e i contro delle sue proposte strategiche con i propri colleghi del consiglio d'amministrazione: «Ho bisogno dell'opinione dei miei colleghi per trovare un supporto per la mia idea. Solo in seguito la renderò di dominio pubblico.» Nel 1972, l'anno di apertura, i negozi in affitto nel Mythen-Center di Svitto raggiunsero in circa nove mesi un fatturato di 36,5 milioni di franchi. Dopo due fasi di ampliamento, nell'ultimo anno il fatturato ha toccato quota 209 milioni di franchi, provenienti da 56 negozi con un totale di 700 dipendenti. Otto persone lavorano direttamente per Mythen-Center AG nei settori della gestione dell'immobile, amministrazione e marketing. Il periodo attuale è piuttosto movimentato: infatti, a ottobre Coop ha aperto nelle immediate vicinanze il Parco Seewen, lanciando così l'attacco al Mythen-Center che ospita il concorrente Migros. A fare pressione sul mercato svizzero sono anche le catene di negozi tedesche, spagnole e portoghesi che mirano ad espandersi nel resto d'Europa.

### Tre forti personalità

Camenzind, figlio del fondatore di Mythen-Center AG, è l'azionista di maggioranza. Comproprietaria è sua sorella Lydia Meister-Camenzind, che fa parte del CdA della holding ma non di quello della società di gestione del Mythen-Center. Per evitare il rischio di situazioni di stallo, per René Camenzind è stata fondamentale una composizione chiara dell'azionariato. Sebbene in base ad essa sia lui ad avere l'ultima parola, egli ha incluso tuttavia nel CdA della AG tre forti personalità. Si tratta di giuristi, ognuno specializzato in un dato settore, che lavorano già da molto tempo come consulenti esterni per Mythen-Center AG, la società di gestione del centro commerciale. Secondo René Camenzind, l'assegnazione di tali incarichi è dipesa dalla loro rete di relazioni a livello regionale. Solo uno di loro, il cugino Alois Camenzind, fa parte della famiglia. «Un caso», ha affermato in proposito René, l'azionista di maggioranza. Il cugino Alois Camenzind è un esperto di questioni fiscali e finanziarie. Ha diretto fino al 1988 l'Amministrazione delle imposte cantonale di Svitto, iniziando subito dopo a lavorare per Mythen-Center AG. Dal 1996 è socio dello studio legale Reichlin & Hess a cui appartiene Kurt Reichlin. Anche Reichlin fa parte da decenni del CdA dove ha sostituito il fratello, che era stato sin dall'inizio giurista e membro del CdA della società, quando questi è morto. Dato che Alois Camenzind, oggi cinquantaseienne, conosce il Mythen-Center come le sue tasche, era auspicabile che entrasse a far parte del comitato direttivo. Del CdA a quattro fa parte anche Sergio Giacomini, esperto di diritto economico. Giacomini, che ha 45 anni, è subentrato in occasione di un cambio generazionale dopo aver svolto già da prima tale mandato con il suo studio Kessler, Wassmer & Giacomini. Ha iniziato a lavorare per il Mythen-Center 14 anni fa fungendo da consulente per la lunga e complicata procedura di autorizzazione dell'ultima fase di costruzione. «Ero già prima uno degli sparring partner per le questioni strategiche. Con il mandato nel CdA, la cosa è stata istituzionalizzata», ha dichiarato. Sebbene non siano previsti gettoni di presenza per la partecipazione ai CdA di Mythen-Center AG, esistono però degli incentivi economici: «In quanto membro del CdA, si ha la certezza di essere benvisto anche come consulente legale», afferma Giacomini.

### Successione tra cinque anni

Nelle grandi società quotate in borsa, i compiti del CdA vengono ripartiti tra diversi comitati. In Mythen-Center AG non esiste una tale ramificazione dell'attività di controllo. I suoi consiglieri si occupano prevalentemente della strategia e tutti i temi vengono discussi collettivamente. Di un altro punto importante sta discutendo poi René Camenzind soprattutto con suo figlio di 25 anni, ovvero la sua successione. Tra cinque anni dovrà essere chiaro se il giovane giurista assumerà o meno la guida dell'azienda.

### **Correzioni gradite**

Anche all'interno del CdA a tre di Optimatik AG non esiste alcuna suddivisione dei compiti, se si prescinde dal fatto che la maggior parte del lavoro viene svolta dall'amministratore e azionista di maggioranza Roland Dähler. Secondo lui, l'attenzione dei due colleghi del CdA deve concentrarsi sulla presa delle decisioni migliori e, se necessario, correggere la sua posizione. «Una volta, quando i colleghi consiglieri erano ancora tre, una mia proposta venne bocciata all'unanimità e io ho accettato il loro verdetto a denti stretti.» Sebbene il presidente del CdA Dähler detenga l'84 per cento di Optimatik AG, non si impone con la forza del suo pacchetto azionario sugli altri azionisti, bensì ne ascolta gli eventuali pareri critici. Sul mercato, invece, egli si è imposto con forza. Quando l'ha rilevata, nel 1990, Optimatik era un'azienda con un posto di lavoro e mezzo e in piena crisi esistenziale: oggi è un'azienda che impiega presso la sua sede di Gais, nell'Appenzello, dieci persone, che figura tra le aziende leader svizzere in tutti e tre i suoi settori di attività e che gode di una situazione finanziaria solida. Se originariamente Optimatik produceva centraline elettroniche per gli impianti di ventilazione delle aziende agricole, in seguito è entrata nel settore dell'ottimizzazione energetica per aziende industriali, hotel, ospedali e residenze per anziani. Quando si preannunciò la liberalizzazione del mercato dell'energia elettrica, per Dähler fu chiaro che l'uso parsimonioso dell'energia avrebbe perso importanza e creò un terzo settore di attività, ovvero la gestione e selezione automatica dei dati energetici. Questo ramo di attività, che fornisce alle centrali elettriche sistemi che fungono da interfaccia tra contatori e sistema di conteggio finale, è oggi quello più importante concorrendo al 60 per cento del fatturato. Roland Dähler ha sempre idee nuove, tanto che spesso il CdA lo deve frenare. «Insieme alle esperienze sul mercato, il CdA è il mio unico metro di valutazione delle mie decisioni», afferma Dähler, maratoneta per hobby. Alexander Lüchinger, uno degli altri due membri del CdA, si esprime in maniera più drastica: «Noi riduciamo l'isolamento del capo.»

### **Gettone di presenza di 1000 franchi**

Per ogni seduta del CdA, i consiglieri ricevono 1000 franchi e non vi è alcun mandato di consulenza a migliorare le condizioni di lavoro. Qual è dunque l'attrattiva? La società Factor AG di Alexander Lüchinger opera nel settore dell'uso sostenibile dell'energia e Lüchinger è felice di poter applicare le proprie conoscenze specialistiche come ingegnere energetico. Roland Dähler cita come esempio le sue ampie conoscenze nel campo delle tecniche energetiche, che rivestono un'importanza strategica per Optimatik. Christof Stürm fa parte del CdA da sempre, ovvero sin da quando Dähler, allora ventinovenne, rilevò l'azienda. I due si erano conosciuti quando lavoravano insieme per Siemens-Nixdorf. Christof Stürm, CEO di Steinemann Technology AG, acquistò l'undici per cento dell'azienda finanziandone così l'acquisizione. «Volevo dimostrare a Roland che credevo in lui», dichiara Stürm. «Volevo assolutamente che lui facesse parte della squadra», afferma Dähler. In quasi 14 anni di compresenza nel CdA, solo una volta i due hanno avuto delle opinioni così divergenti da indurre Stürm a prendere in considerazione l'idea di farsi liquidare. Poi però Dähler riuscì ad elaborare una nuova proposta accettabile per entrambi. Finora Stürm ha rinunciato ai dividendi. I soldi entreranno in discussione solo quando la situazione sarà davvero rosea, ha affermato. Considera invece positivo il fatto che il mandato Optimatik fosse in linea con la sua concezione economico-aziendale. «Del resto se sono qui, è soprattutto perché penso che le idee imprenditoriali di Roland Dähler siano buone.» Non è da molto che il CdA di Optimatik ha subito una trasformazione. Dopo la modifica del settore di attività, in due hanno lasciato il CdA e Stürm e Dähler hanno cercato di sostituirli con un'unica persona, un esperto nel campo energetico. Un conoscente di Stürm ha proposto Alexander Lüchinger, con cui c'è stata sintonia immediata. Dähler, che oggi ha 43 anni, non pensa ancora alla successione. Ha quattro figli: i due più grandi hanno 20 e 18 anni, e uno lavora nell'elettronica. Al momento intende intensificare la collaborazione con i due consiglieri esterni. Nel 2005 ridefiniranno la strategia aziendale insieme a un coach esterno e ad alcuni collaboratori. Stürm e Lüchinger hanno da poco trovato il tempo anche per i colloqui con i collaboratori. È così che i due consiglieri supportano l'imprenditore. Per Dähler essi sono semplicemente «la mia spina dorsale».

## Check-list

Sei punti sulla sua corporate governance:

1. Il CdA è responsabile della definizione della strategia aziendale e della direzione generale. Il management applica le direttive.
2. Il CdA mette a disposizione le risorse e verifica periodicamente la strategia.
3. Il CdA organizza i vertici aziendali in maniera opportuna e delega la direzione operativa a un amministratore.
4. Il CdA non può delegare le attività di pianificazione e controllo finanziario.
5. Sempre più spesso clienti e fornitori ne verificano l'efficienza, che dovrebbe garantire loro un rapporto a lungo termine. La CG incide anche sull'affidabilità creditizia.
6. Utilizzando la soluzione del comitato consultivo, si alleggerisce il problema della responsabilità dei membri indipendenti del CdA. Un comitato consultivo è un gruppo di esperti che si riunisce regolarmente portando con sé non solo le proprie conoscenze tecniche, ma anche l'esperienza nei processi decisionali, pur non essendo soggetto alla responsabilità dell'organo come il CdA.

## Altre informazioni

La guida «Manuale per il consiglio d'amministrazione» di Roland Müller e del Professor Rudolf Volkart fornisce un supporto pratico per i CdA. Essa offre una panoramica globale dei requisiti, compiti e obblighi del CdA e affronta temi quali la strategia aziendale, il controlling, i compiti di gestione e la gestione delle crisi. I clienti UBS possono ricevere la guida al prezzo scontato di 39 franchi, più le spese di spedizione. È possibile ordinare la guida mediante il sito [www.ubs.com/pmimagazzino](http://www.ubs.com/pmimagazzino).

La pubblicazione UBS Tesi Outlook «Consiglio d'Amministrazione» approfondisce sette tesi per una gestione dell'impresa orientata alla creazione di valore nell'ambito del Consiglio di Amministrazione. È possibile ordinare la guida mediante il sito [www.ubs.com/outlook](http://www.ubs.com/outlook).