

Scontri generazionali

La maggior parte delle PMI fallisce nel passaggio a un successore. Quattro esperti discutono su come gestire al meglio questo difficile compito.



Hans-Ulrich Meister, Responsabile clientela privata e aziendale e Membro del Group Managing Board UBS

Parole chiave

L'esperto finanziario consiglia:

1. Indipendentemente dalla vostra età, occupatevi con continuità dell'argomento successione: è una necessità strategica.

2. Servitevi di una consulenza indipendente, anche se questa può avere un costo. La banca è sempre a vostra disposizione con i suoi reparti specializzati.

3. Datevi tempo. Una pianificazione della successione ottimale anche sotto l'aspetto aziendale e fiscale non può avvenire a breve scadenza.

3. Tenete sotto controllo l'influenza dell'ego: ciò vale per entrambe le parti, per il titolare uscente come per il successore. Un modo di procedere troppo egocentrico può distruggere un'azienda e con essa l'opera di una vita.

Signor Geiser, quali sono i punti fondamentali che un imprenditore deve tenere in considerazione nell'organizzazione della propria successione?

Peter R. Geiser: Il fattore centrale è il tempo. La pianificazione di una successione necessita di molto più tempo rispetto a quanto ci si aspetta generalmente. Questo è ancora più vero quando (come nel mio caso) non sono disponibili né figli né fratelli, cugini o altri parenti.

Come ha risolto questa situazione?

Geiser: Nel corso di diversi seminari ho affrontato intensamente questa questione. In quel contesto, si discuteva soprattutto di aspetti legali e anche fiscali. Tuttavia, con l'aspetto psicologico si è soli, e questo richiede appunto tempo. Per me è stato necessario fare tante passeggiate con il mio cane, credetemi!

C'è stato un evento rivelatore che la ha aiutata nel trovare la soluzione?

Geiser: Non direttamente. Sono dovuto passare a capo dell'azienda a 25 anni. Poi l'ho amministrata per 35 anni. In questo periodo, mi sono chiesto in continuazione come sarei riuscito a liberarmi di questa azienda. GEISER agro.com è una società commerciale nel settore agrario, considerata dalle banche piuttosto povera di fantasia. Per questo, sarebbe stato poco realistico venderla a un acquirente esterno. Infine, ci siamo decisi per un Management Buy-out (MBO).

Signora Lenzlinger, lei ha rilevato la ditta Lenzlinger Söhne AG da suo padre. È possibile prepararsi alla successione, o nel suo caso un bel giorno suo padre le ha detto: «tu sarai il mio successore»?

Karin Lenzlinger: Penso che sia necessario distinguere due livelli: naturalmente, è possibile prepararsi molto bene alla funzione di capo, con i soliti strumenti, ovvero la formazione, l'arricchimento con esperienze esterne e interne, la conoscenza del settore. Il secondo livello è la successione e l'approccio a questo compito deve essere molto diverso. Le domande centrali da porsi sono: posso farlo e voglio anche farlo? Per questo c'è bisogno di tempo.

Con quanto preavviso è venuta a sapere che sarebbe passata a capo dell'azienda?

Lenzlinger: La decisione è stata presa sulla base di una pianificazione di più anni che si svolgeva in diverse fasi. Circa una volta all'anno prendevamo un accordo scritto che teneva conto anche dei miei due fratelli, un maschio e una femmina. In questo modo, abbiamo regolato passo dopo passo tutte le questioni, fino ad arrivare alla sottoscrizione finale. Si è quindi trattato di una preparazione graduale che è risultata molto utile.

Signor Fopp, Lei è consulente alla successione, ma ha anche organizzato una successione per se stesso. Qual è la sua ricetta segreta?

Leonhard Fopp: Ho dato vita a un'azienda di consulenza con 80 collaboratori che poi ho anche venduto, per cui conosco la questione anche per esperienza personale. Secondo me i punti decisivi sono tre: anzitutto, l'imprenditore deve capire bene cosa vuole. Molte successioni falliscono su questo punto, perché il tempo necessario per risolverlo spesso non viene pia-



Peter R. Geiser, presidente del Consiglio di amministrazione di Geiser Holding AG, Langenthal

Parole chiave

Peter R. Geiser ha guidato per 35 anni l'impresa dei genitori GEISER agro.com sa, un'azienda di commercio nel settore agricolo con sede a Langenthal, prima di cederla nel 2004 tramite MBO.

1. Liberatevi gradualmente dai compiti più importanti di imprenditore. In questo modo provvederete anche ad una valutazione corretta dell'azienda.
2. Fate in modo di colmare con attività altrettanto significative il tempo libero che avrete sempre di più a disposizione.
3. Create trasparenza nei confronti del vostro team, anche a proposito delle retribuzioni. Non è un delitto lasciare la lista degli stipendi nella fotocopiatrice.



I partecipanti alla discussione, da sinistra: Peter R. Geiser, presidente del Consiglio di amministrazione di Geiser Holding AG, Hans-Ulrich Meister, responsabile Clientela privata e aziendale UBS, Andreas Bantel, moderatore della discussione, Karin Lenzlinger, CEO di Lenzlinger Söhne AG, e Leonhard Fopp, titolare e amministratore di Continuum SA.

nificato con sufficiente precisione. Gli stacanovisti mollano difficilmente la presa, e spesso ritornano all'azienda.

Su questo ci sono esempi a sufficienza...

Fopp: ...senza dubbio. La seconda dimensione da considerare è la famiglia. Ci sono figli? Che aspettative ha la moglie? Come si presenterebbe una possibile spartizione di eredità? Soltanto una volta chiarito questo punto si arriva al terzo, ovvero all'azienda. La ditta dovrà rimanere in famiglia oppure verrà venduta? E inoltre, nel caso di una vendita: dovrà essere il Management ad acquisire la società con un buy-out? Chi inizia a cercare un successore prima di aver risposto a queste domande può avere delle brutte sorprese.

Signor Meister, in qualità di bancario, conosce molte aziende dall'interno. Che consigli può dare?

Hans-Ulrich Meister: Mi rendo conto che oggi si può parlare apertamente della questione della successione. Secondo me questo è importante. Un compito fisso dell'amministrazione è proprio tenere questa questione sempre all'ordine del giorno, analoga-

mente a come ad esempio ci si occupa costantemente dello sviluppo di nuovi prodotti. L'apertura nei confronti della questione della successione è un punto centrale.

Quali sono le domande sulle quali è necessario discutere concretamente?

Meister: L'organizzazione dell'azienda e la struttura del bilancio vanno analizzate con precisione. La ditta possiede immobili? Può essere acquisita dal Management nella forma in cui si trova? Se sono coinvolti diversi membri della famiglia, come si può strutturare il passaggio generazionale con più persone interessate? Tali questioni vanno affrontate con largo anticipo, perché spesso si rende necessario un cambiamento della struttura, che necessita soprattutto di una cosa: tempo.

Come sarebbe idealmente una tale struttura?

Meister: una ditta «difficile», che ad esempio possiede molti immobili, può essere suddivisa in una società di ge-



Leonhard Fopp, titolare e amministratore di Continuum SA, Zurigo

Parole chiave

L'imprenditore consiglia:

1. Stabilite i principi del trinomio «imprenditore – famiglia – impresa»: chiarite a voi stessi, come imprenditori quali sono i vostri obiettivi per la vostra prossima fase di vita. Fate attenzione a conservare armonia in famiglia. Definite quindi su queste basi la strategia aziendale e l'organizzazione.
2. Inserite nel vostro Consiglio di amministrazione figure esterne che introducano indipendenza di pensiero e relazioni.
3. Scegliete un fiduciario in grado di valutare l'argomento nella sua interezza e con neutralità.

stione e in una società immobiliare. In questo modo, la gestione operativa può essere trasferita a costo inferiore. Spesso, tutto questo processo richiede più di sei mesi, perché è necessario tenere conto anche di aspetti fiscali.

Quando è consigliabile un supporto esterno?

Meister: In linea di principio, la regolazione della successione è collegata a diversi fattori, che possono essere interpretati correttamente soltanto da un esperto. Per questo, dovrebbe essere coinvolto tempestivamente. Per tali compiti sono necessarie neutralità ed esperienza professionale. Naturalmente, la neutralità e il coinvolgimento di conoscenze specializzate costano, motivo per cui troppi titolari di aziende non compiono questo passo. Ma così spesso rinunciano a buone soluzioni.

Una banca può veramente essere neutrale in questo compito?

Meister: Naturalmente noi come banca (in particolare anche nell'interesse del cliente) dobbiamo saper agire in maniera neutrale. È tuttavia necessario distinguere tra un semplice mandato di vendita e un'azienda a cui offriamo in qualità di cliente prodotti e servizi in senso classico. Questi due settori devono essere distinti. Se un cliente desidera considerare entrambi, viene consigliato da due diverse unità.

Signor Geiser, col senno di poi, cosa farebbe diversamente oggi?

Geiser: Nell'ambito del nostro MBO abbiamo richiesto la consulenza di due società fiduciarie, anche per non essere dipendenti da una sola azienda. Questo passo si è rivelato problematico. Invece di moderare il processo, i due team di consulenti si sono azzannati. Avrei desiderato una consulenza in un ambiente pacifico, cosa che alla luce di questi fatti non era più possibile.

Allora, cosa ha fatto?

Geiser: Quando tutti hanno iniziato a sgomitare, ho detto: Ascoltate, amici, così non ci sto più! A questo punto, una delle due società ha circoscritto i propri compiti alla consulenza soltanto in ambito legale e fi-

scale. Soltanto allora è stato possibile iniziare a redigere i contratti. Alla fine, l'abbiamo fatto da soli, anche se (con un contratto di mutuo e una clausola di successo) il tutto è diventato molto complesso. Comunque, abbiamo fissato su un foglietto tutte le cose più importanti. Il contratto è stato infine redatto da un giurista amico, per fortuna anche una persona pragmatica.

Meister: Spesso abbiamo a che fare con aziende che hanno da uno a dieci collaboratori. Spesso un MBO fallisce perché un Management ancora giovane non possiede il denaro necessario per l'acquisizione. In questo contesto, sarebbe opportuno che il titolare (come nel suo caso, Signor Geiser) lasci aperto un prestito. In casi del genere è importante che i collaboratori sappiano quando e come l'impresa passerà in nuove mani. Anche le persone chiave devono essere scelte sulla base di questi criteri. Dovranno essere semplici dipendenti o anche futuri titolari? In tutti i casi in cui ho notato una certa trasparenza, è stato possibile trovare soluzioni utili. Quando si richiede discrezione fino all'ultimo minuto, la situazione si fa più complicata.

Altre informazioni

Manuale «Successo nella pianificazione della successione». Consigli per imprenditori e dirigenti. Vantaggi e svantaggi delle varianti più frequenti di successione e delle loro conseguenze in termini fiscali e di diritto ereditario. L'opera contiene una serie di check-list, illustrazioni ed esempi pratici di grande utilità. I clienti UBS possono ricevere la guida al prezzo speciale di 39 CHF più spese di spedizione (prezzo di listino 49 CHF).

➤ Per ordinare utilizzare il modulo di risposta allegato o la e-mail redaktion-ubs-service@ubs.com

Informazioni sulle imprese:

➤ www.continuum.ch

➤ www.geiser-agro.com

➤ www.lenzlinger.ch



Parole chiave

Karin Lenzlinger è alla guida dell'impresa familiare di costruzioni alla sua quinta generazione.

1. Iniziate ad organizzare la successione il più presto possibile. Stipulate all'inizio un semplice accordo e ampliatelo poi progressivamente attraverso un processo di adattamento a spirale. Alla fine si arriva ad una soluzione concreta e praticabile.

2. Assumete una figura esterna per strutturare e professionalizzare, sia internamente che esternamente, il processo e la comunicazione.

3. Mostratevi tolleranti.



Nel caso di un MBO, un punto fortemente controverso è anche il prezzo di vendita.

Lenzlinger: In questo caso, è importante mettere al primo posto il fatto che l'affare è a lungo termine. Il prezzo d'acquisto deve permettere a un'azienda di restare in piedi da sola. Al contrario, i successori non possono rivendere subito un'azienda «affare» al primo arrivato, con un profitto quanto più elevato possibile. In questo caso, è necessaria un'equa regolamentazione contrattuale.

Meister: Proprio nel caso di aziende con meno di dieci collaboratori, la maggior parte del valore della ditta si basa sulle conoscenze e i rapporti del titolare. Spesso è lui a ricevere gli ordini. Cosa succede se improvvisamente questi rapporti vengono meno? Di questo è assolutamente necessario tenere conto nello stabilire il prezzo di vendita. Altrimenti, purtroppo qualcuno resterà sempre deluso.

Cosa consiglia per evitare queste brutte sorprese?

Meister: Consiglio in ogni caso un passaggio accurato dei rapporti con la clientela, in modo da evitare la perdita di clienti e da aiutare il nuovo titolare a cominciare bene. Proprio nel caso di un MBO, il titolare precedente lascia spesso aperto un prestito. Ha quindi tutto l'interesse che l'azienda funzioni al meglio, perché solo in questo caso il suo prestito potrà essere ammortizzato adeguatamente e rendere gli interessi dovuti.

Signor Fopp, quante aziende ce la fanno a superare il salto dalla prima alla seconda generazione?

Fopp: In base a una statistica di PricewaterhouseCoopers, soltanto a un terzo delle PMI riesce bene il passaggio alla seconda generazione. Il passaggio alla terza generazione riesce soltanto a uno su dieci. L'importanza di una successione regolamentata per l'economia politica è dimostrata dal fatto che nei prossimi cinque anni circa 57000 PMI con circa mezzo milione di posti di lavoro dovranno regolare la propria successione.

Fopp: La successione presenta anche un importante aspetto psicologico. Io personalmente distinguo quattro tipi di aziende. Il governatore, che è consapevole dei limiti temporali del proprio lavoro e si prepara attivamente alla sua terza età. Colui che prende misure preventive, che conosce l'importanza della successione, ma siccome la ditta è il suo unico elisir di lunga vita, vuole dare la propria impronta alla storia dell'azienda il più a lungo possibile. Poi c'è il titubante, che rimanda tutto e infine il negligente, direi il peggiore, che si rifiuta di affrontare anche solo una parte di questo argomento.

Meister: Anche coloro che affrontano l'argomento attivamente, spesso non si affrettano a trovare una soluzione. All'inizio, tutto gira a vuoto. Ma è come per gli altri compiti aziendali: soltanto affrontando l'argomento attivamente e con persistenza si arriverà a trovare la soluzione migliore. In alcuni casi, la soluzione finale è molto diversa rispetto ai progetti iniziali.

Lenzlinger: Anche per noi è stato così: io e mia sorella abbiamo anzitutto dovuto affrontare la nuova situazione, ovvero il fatto che una di noi sarebbe passata a capo di un'impresa edile, cosa che non si verifica ogni giorno. Prima di tutto ho dovuto maturare la convinzione essere in grado di farlo e di volerlo fare. Nessuno infatti desidera subentrare per poi fallire.

Come è arrivata a convincersi di farcela?

Lenzlinger: Non sono andata all'avventura, perché avevo già raccolto delle esperienze in un settore dell'azienda. Mi sono anche spesso confrontata con mio padre, il che non è stato molto semplice, a volte la porta sbatteva un po' forte. Ma questo periodo è stato molto importante per la mia decisione.