



CAMERA DI COMMERCIO,
INDUSTRIA, ARTIGIANATO
E AGRICOLTURA DI BOLZANO

SUCCESSIONE D'IMPRESA



Gestire al meglio

la trasmissione d'impresa

realizzandola insieme e per tempo

Gestire al meglio
la trasmissione d'impresa
realizzandola insieme e per tempo

Editore:

Camera di commercio di Bolzano

Successione d'impresa

via Alto Adige 60, 39100 Bolzano

tel. 0471 945 642, fax 0471 945 524

e-mail: generation@camcom.bz.it

www.camcom.bz.it



CAMERA DI COMMERCIO,
INDUSTRIA, ARTIGIANATO
E AGRICOLTURA DI BOLZANO

SUCCESSIONE D'IMPRESA

Con il sostegno di:

Provincia Autonoma Bolzano – Alto Adige

Ripartizione 35 – Artigianato, Industria e Commercio

via Raiffeisen 5, 39100 Bolzano

tel. 0471 413 640, fax 0471 413 659

www.provincia.bz.it/economia

AUTONOME PROVINZ
BOZEN - SÜDTIROL
Abteilung 35 - Handwerk,
Industrie und Handel



PROVINCIA AUTONOMA
DI BOLZANO - ALTO ADIGE
Ripartizione 35 - Artigianato,
Industria e Commercio

Grafica: F&P/Bz

Stampa: Karo Druck, Frangarto (BZ)

2ª edizione, giugno 2011

Riproduzione e diffusione - anche parziale - soltanto
previa indicazione della fonte (titolo ed editore).

Pianifichi la trasmissione aziendale in modo strategico!

Per realizzare una trasmissione aziendale ottimale non basta, tuttavia, trovare soltanto la persona adatta per il rilevamento – anche l'impresa stessa deve adattarsi alla nuova gestione. Si devono prendere innanzitutto dei provvedimenti di natura giuridica per potere trasmettere subito le opportune competenze al successore, nel caso in cui ciò si rendesse necessario. Inoltre la persona prescelta deve già avere familiarizzato con l'impresa, così da garantire il proseguimento dell'attività dell'azienda senza intralci.



Dr. Dr. Michl Ebner

Può sembrare un paradosso, ma molto spesso le imprese fioriscono o falliscono per cause che hanno poco a che fare con la redditività, ma piuttosto con aspetti personali e sociali. La massima attenzione deve dunque essere rivolta alle relazioni interpersonali e all'aspetto strategico della cessione.



Dr. Thomas Widmann

Se vi è trasparenza, questa soluzione può essere adattata ad una forma fiscale e giuridica appropriata ed essere così garantita. La gestione della trasmissione richiede un intervento concreto e consapevole da parte dell'imprenditore, per assicurare la continuità della propria opera. Tanto più questo processo avrà luogo senza attriti, e minore sarà l'opposizione da parte delle persone coinvolte.

Se questo passaggio avrà un buon esito, l'imprenditore cedente sarà soddisfatto e potrà volgere lo sguardo sulla sua opera con giustificato orgoglio, mentre un nuovo imprenditore motivato modellerà con grande dinamismo il futuro dell'impresa.

A handwritten signature in blue ink, reading "Michl Ebner".

On. Dott. Michl Ebner
Presidente della Camera di commercio di Bolzano

A handwritten signature in blue ink, reading "Thomas Widmann".

Dott. Thomas Widmann
Assessore all'economia

Introduzione	6
Cedo la mia impresa	7
Quanto prima, tanto meglio: pianificare per tempo la successione	8
Piano temporale delle fasi del trasferimento	10
Piano di emergenza	13
"Abbandonare" il proprio operato – intraprendere nuove attività	14
Previdenza per la vecchiaia e trasferimento	17
Pianificare il trasferimento	18
Il successore ideale: il successore prescelto è davvero quello giusto?	20
Possibili forme di contraprestazione	22
Alcune forme di cessione nei dettagli	24
Consulenza: il punto di vista di terzi	28
Rilevo un'impresa	31
Diventare imprenditore	32
Che cosa significa la successione rispetto alla creazione di un'impresa?	34
Cercare e trovare l'impresa giusta	38
Il business-plan: adatto alla vecchia nuova impresa	41
Successore e collaboratori – imparare a conoscersi	44
Instaurare una cultura di fiducia e di stima nell'impresa	46
Finanziare la successione	47
Incentivi per la successione d'impresa	48
Consulenza	49
Realizzare insieme la successione	51
Pianificare e realizzare la successione	52
L'impresa di famiglia: successione interna	55
Analizzare l'impresa	62
Valore e prezzo dell'impresa	63
Adattamento delle strutture alla strategia d'impresa	69
Cultura della comunicazione per la trasmissione d'impresa	74

Tutela legale	79
Porre le basi per la sicurezza legale	80
Imparare a conoscere l'azienda	81
Separazione tra proprietà e direzione aziendale	84
L'impresa resta nell'ambito della famiglia	88
Il patto di famiglia	91
L'impresa viene venduta	93
Punti salienti del contratto d'acquisto	94
Acquistare o affittare?	98
Successione e diritto del lavoro	99
Successione e forma giuridica. Quali responsabilità?	102
Aspetti fiscali della successione d'impresa	107
Successione e donazione	108
Imposte dirette	110
Vendita dell'azienda	111
Conferimento dell'impresa individuale in una società	112
Scissione di società	113
La valutazione da parte dell'Amministrazione Finanziaria	113
Trasferimento di quote societarie	113
Appendice	
Indicazione delle fonti	115
Elenco di indirizzi internet utili	115
Elenco indirizzi	117
Note in calce	120

Introduzione

La durata della vita di un'impresa di successo è praticamente illimitata. L'imprenditore vorrebbe invece dedicarsi per tempo a nuovi compiti, godersi la meritata pensione oppure persino creare una nuova impresa. Che cosa ne sarà tuttavia dell'attuale impresa? Per assicurarle un'esistenza continua di successo, deve essere riposta in nuove mani.

Il presente opuscolo si rivolge ad entrambe le parti, a colui che cede l'impresa ed al suo successore. Molti aspetti di una successione d'impresa¹ valgono sia per il successore esterno che per il successore membro della famiglia. Si dovrebbe sempre dare la massima importanza alla competenza del successore, e non alla sua appartenenza alla famiglia. Una sezione speciale è stata dedicata alla tematica della successione d'impresa nelle aziende a conduzione familiare, vista la grande importanza che esse hanno in Alto Adige.

Questa guida pratica intende offrirLe un primo orientamento ed aiutarLa a gestire con successo i compiti imminenti. L'obiettivo è quello di assicurare la stabilità dell'impresa e dei relativi posti di lavoro ed allo stesso tempo di garantire a lungo termine la sicurezza economica del successore. Tenga però presente che non esiste una soluzione standard. La soluzione adatta alle Sue esigenze dipende da diversi fattori. Questo manuale intende aiutarLa a riconoscere questi criteri ed a trovare le adeguate strategie di cessione o di rilevamento su misura per la Sua situazione imprenditoriale.

I capitoli sono stati organizzati in maniera tale, che alcuni temi fondamentali si ripetano spesso, di modo che il lettore ottenga velocemente un quadro molto completo. I riferimenti incrociati facilitano l'orientamento: in questo modo un lettore che preferisce dare uno sguardo veloce non deve necessariamente leggere tutti i capitoli.

La guida si rivolge naturalmente allo stesso modo sia ad imprenditori ed imprenditrici che a successori di ambo i sessi. Per una migliore leggibilità si è tuttavia rinunciato alla forma femminile.

Le liste di controllo (check-list) non hanno la pretesa di essere complete. La successione di un'impresa è sempre un processo individuale, soggetto ai più svariati criteri. Le liste di controllo offrono una panoramica sull'ampio spettro di domande che si pongono sia al cedente che al successore. La guida comprende inoltre un dettagliato elenco di indirizzi ed un'utile bibliografia sulla successione d'impresa. Ulteriori liste di controllo, nonché l'ABC della successione d'impresa, sono reperibili sulla pagina internet della Camera di commercio di Bolzano: www.camcom.bz.it.

Il Servizio Successione d'impresa della Camera di commercio di Bolzano

Le augura un buon successo!



Cedo la mia impresa

Quanto prima, tanto meglio:
pianificare per tempo la successione

Cedo la mia impresa

1.1. Quanto prima, tanto meglio: pianificare per tempo la successione

Lista di controllo: che idea ha della successione?

- Chi desidera avere come successore? Perché?
- Quando il successore dovrebbe rilevare l'impresa?
A breve? Tra..... anni? Perché?
- In che modo deve essere trasferita l'impresa?
Successione nell'ambito della famiglia? Gestione esterna? Affitto? Vendita?
- Perché preferisce questa forma di cessione?
- Vorrebbe essere ancora attivo per un certo periodo di tempo nell'impresa?
Sì/No.
- Se sì, per quanto tempo e con quale funzione?
- Quanto ritiene che possa valere la Sua impresa?
- Come ottiene questo valore?
- Questo importo serve alla previdenza per la vecchiaia?
- Riassuma in una frase il risultato a cui è pervenuto secondo il seguente modello:
"Vorrei cedere la mia impresa tra anni a
per Euro (pagamento in unica soluzione, affitto/pensione mensile)".

Ad ogni imprenditore sta a cuore la continuità della propria impresa. Questo riflette attentamente sulla propria strategia imprenditoriale, sui prodotti e mercati nonché sui collaboratori.

La maggior parte degli imprenditori, tuttavia, rimanda volentieri e spesso rimuove il pensiero alla futura cessione dell'impresa.

Ogni imprenditore perciò dovrebbe pensare già per tempo ad una cessione futura, in modo che importanti elementi di natura personale, economica e giuridico-fiscale possano essere considerati. Decisioni come "Chi rileva l'impresa?", "Chi viene indennizzato in famiglia?", "Come deve prepararsi l'imprenditore subentrante?", non possono essere prese dall'oggi al domani, ma fanno parte di un processo decisionale piuttosto lungo che richiede il coinvolgimento di molte persone.

Staccarsi dall'opera di tutta una vita, cercare altre attività e lasciare ad altri il proprio posto, tutto ciò richiede molta forza di volontà. Ancora peggio, però, è il pensiero che possa essere compromessa la continuità dell'impresa, per la quale si è lavorato così duramente. Dovrebbe essere nell'interesse di ogni buon imprenditore (anche se ancora giovane) poter disporre, in caso di emergenza, di un successore qualificato che sia informato sulle operazioni di ordinaria amministrazione e che sia preparato a tutte le questioni aziendali.² Proprio in considerazione di questa necessità, il tema della regolamentazione della successione e dell'affidamento delle funzioni di direzione riveste un ruolo importante nell'ambito dei "soft skills" per il processo di rating secondo l'accordo di BASILEA III. In futuro le banche faranno dipendere la concessione dei crediti e le loro condizioni dalla misura in cui l'imprenditore cedente, nelle modalità più adeguate, avrà preso o meno dei provvedimenti per la sua successione e sostituzione.³

Preparazione della cessione d'impresa

Esistono una serie di motivi per affrontare in anticipo la trasmissione dell'impresa. Solo grazie ad una tempestiva pianificazione resta tempo a sufficienza per informarsi ampiamente, pianificare, esaminare le alternative, prendere le giuste decisioni, sfruttare i vantaggi fiscali o, se necessario, per apportare correzioni.

In linea di massima una pianificazione coscienziosa della successione dovrebbe iniziare già dieci anni prima della cessione vera e propria. Certo questo non significa che provvedimenti di preparazione presi nel primo anno debbano rimanere immutati ed essere introdotti tali e quali dieci anni dopo. In tal caso si rende necessaria una certa flessibilità. Il vantaggio di una pianificazione anticipata, tuttavia, è che si sollevano questioni impreviste alle quali è necessario fornire una risposta. Le soluzioni devono essere trovate di comune accordo all'interno dell'impresa e della famiglia dell'imprenditore.

In questo modo l'impresa, la famiglia dell'imprenditore ed i collaboratori possono adattarsi alla nuova situazione ed occuparsi di un eventuale potenziale di conflitto già prima della cessione. Proprio questo processo aperto consente di prendere decisioni responsabili e, di conseguenza, permette di arrivare ad una successione "forte", trasparente, comprensibile e quindi duratura per tutti gli interessati.

L'intero processo della cessione d'impresa dura dai 5 ai 10 anni. L'imprenditore cedente dovrebbe:⁴

- preparare l'impresa alla cessione,
- provvedere alla pensione, cioè alla previdenza per la propria vecchiaia,
- tutelare il patrimonio familiare,
- regolare tutte le componenti fiscali e giuridiche di una cessione,
- scegliere un successore ed introdurlo alla gestione dell'impresa,
- farsi delle idee concrete sulle proprie attività dopo il ritiro dall'impresa.

1.2. Piano temporale e fasi del trasferimento

Pianifichi la cessione o il rilevamento dell'impresa fin dall'inizio per iscritto, indicando dei tempi da rispettare. Questa fase comprende anche delle riflessioni preliminari quali, tra le altre, la ricerca di un successore idoneo, la definizione di obiettivi, l'accordo sulle modalità di cessione e di pagamento nonché la regolamentazione dei diritti di successione.

Piano delle fasi di regolamentazione della successione⁵

Analisi e valutazione della situazione di partenza

(durata 1-2 anni)

- Stabilire gli obiettivi che si intendono perseguire con la cessione dell'impresa. Nelle Sue decisioni consideri anche le conseguenze per Lei e la Sua famiglia.
- Delineare le forme di cessione: vendita, società a conduzione familiare, società di partecipazione, ecc.
- Gestione attraverso: membro della famiglia, direzione alle dipendenze, comitato consultivo
- Cercare il successore: chiarisca come deve essere il successore idoneo, quali caratteristiche professionali e personali dovrebbe possedere. Questo è particolarmente importante se dà in affitto la Sua azienda o considera una soluzione di pensionamento periodica e continua, dipendente dal successo dell'azienda.
- Valutazione della filosofia aziendale
- Valutazione della strategia aziendale ed eventuale adeguamento
- Valutazione della gestione e comunicazione
- Regolamento giuridico e contratti: dovrebbe reperire in tempo le informazioni circa la tutela giuridica e gli effetti fiscali delle Sue decisioni e riesaminarle di volta in volta, in caso di cambiamenti. I presupposti giuridici, per esempio l'adeguamento del contratto sociale, la forma giuridica ottimale per l'impresa ed un'adeguata tutela della Vostra persona dovrebbero essere elaborati con calma da professionisti – gli accordi tipo, in questo caso, non sono adatti, poiché non considerano correttamente i Suoi bisogni personali.

- **Componente fiscale:** specialmente nel caso di passaggio di un'impresa ad un parente, la componente fiscale ha un ruolo particolare: l'imposta di successione e l'imposta sulle donazioni devono essere prese in considerazione come l'imposta sulle società e la tassa sul reddito.
- **Consulenza:** per facilitare la successione, è consigliabile rivolgersi a consulenti aziendali, fiscali e legali, che interverranno come moderatori negli incontri tra l'imprenditore, il successore, la famiglia, i dirigenti ed i collaboratori. Ciò aiuta ad evitare conflitti o a risolverli rapidamente.
- **Accertare il valore dell'impresa:** qual'è il vero valore dell'impresa? Vi sono differenti metodi di valutazione per accertare il valore attuale di un'impresa. Si appresti a farlo.
- **Rating per la concessione di un credito:** la regolamentazione anticipata della successione migliora il rating qualitativo, posto come requisito fondamentale dalle banche per la concessione di un credito, in conformità all'accordo BASILEA III. Ciò influirà positivamente sia sulla ricerca di capitali che sul rapporto con le banche.⁶
- **Retrosceca finanziario:** accerti prima della vendita, che il potenziale acquirente sia anche in grado di finanziare il rilevamento dell'impresa.

Pianificazione e impostazione del processo di cessione **(durata 2-4 anni)**

Incontro introduttivo per la successione con tutti gli interessati (membri della famiglia, dirigenti, azionisti) per:

- definire la visione aziendale e le linee guida
- stabilire la futura struttura gestionale
- preparare un piano di scadenze stabilendo le "pietre miliari"
- **strategia di cessione:** sviluppi insieme al successore una strategia di cessione. Si prepari anche a discussioni e a piccoli attriti, poiché gli interessi delle parti sono spesso contrastanti. Questi conflitti dovrebbero essere appianati costruttivamente attraverso il dialogo, nell'interesse di entrambe le parti e dell'impresa.⁷
- **Stabilire il momento della cessione:** scelga il momento opportuno per la cessione. Non dovrebbe avvenire in un periodo di congiuntura economica, durante una fase di trasformazione aziendale o simile. Anche le eventuali transazioni o gli investimenti più importanti dovrebbero essere già stati conclusi e non essere previsti a breve scadenza. Si accerti inoltre di avere un personale affidabile.
- **Prepari uno scadenziario:** rediga un piano di scadenze concreto con le date delle singole fasi del passaggio, conciliando gli obiettivi reciproci. Il piano deve prevedere il momento in cui il nuovo imprenditore subentrerà, il futuro ruolo dell'imprenditore cedente ed il momento in cui questi lascerà l'impresa. Inoltre dovrebbe stabilire esattamente funzioni, competenze ed ambiti di responsabilità, sia del successore che dell'imprenditore cedente.⁸
- **informare i collaboratori sulle decisioni riguardanti il processo di successione.** Consideri i collaboratori dell'impresa come un fattore critico del passaggio. Svolga una politica informativa aperta coinvolgendo i collaboratori ove possibile. In tal modo crea fiducia.

- Preparare ed addestrare il successore: anche se fosse Suo figlio o Sua figlia a rilevare l'impresa, è richiesta una certa preparazione. Esamini le loro qualifiche personali e professionali. È necessaria una formazione supplementare? È maturo/a per affrontare l'incarico? I presupposti personali, per esempio la sfera privata, sono buoni? Il nuovo imprenditore dovrebbe avere il tempo di prepararsi alla direzione aziendale ed ai nuovi compiti.

Realizzazione del progetto di successione

(durata 2-4 anni)

- introduzione graduale del successore
- cessione graduale di mansioni, competenze e responsabilità: una gestione aziendale comune conduce di frequente ad una sovrapposizione di competenze e ad irritazioni sia tra i soci d'affari che all'interno dell'impresa. Ciò avviene soprattutto se le competenze non sono state ripartite in modo chiaro.⁹
- codice di regolamentazione per le decisioni comuni
- Nomina di un comitato consultivo per la regolamentazione della successione: questo comitato può essere consultato per decisioni di ampia portata oppure può fungere da collegio arbitrale in caso di conflitti. Il ricorso ad un comitato consultivo aziendale può essere inoltre sensato se l'imprenditore voglia mantenere una certa influenza, se l'andamento della gestione debba essere sorvegliato anche dopo la cessione, oppure se le competenze principali non debbano ancora essere trasmesse completamente al successore.
- cessazione delle attività quotidiane da parte del cedente, che eserciterà eventualmente una funzione di consulenza

Mentre nella prima fase, ovvero nei primi anni che seguono alla decisione della cessione si tratta essenzialmente di valutare la situazione dell'impresa e prendere decisioni riguardo al modo di procedere, nella seconda fase inizia l'impostazione vera e propria del processo di cessione. In linea di massima il successore dovrebbe già essere stabilito. In tal modo, coinvolgendo i membri della famiglia, i vertici dell'azienda e gli azionisti, si determina la struttura della "nuova" impresa, si concorda una strategia con un piano di scadenze, e si comunicano entrambe ai collaboratori ed alle altre persone coinvolte nell'impresa. La stessa importanza si dovrebbe dare alla preparazione professionale ed imprenditoriale del successore, specialmente se questi avrà la necessità di frequentare corsi di formazione supplementari.

Nel periodo antecedente la cessione definitiva (2 – 4 anni) dovrebbe poi aver luogo il graduale inserimento del successore. In questa fase l'imprenditore cedente trasferisce a poco a poco le funzioni, le competenze e le responsabilità all'imprenditore subentrante. L'imprenditore cedente svolge sempre di più la funzione di consulente e si ritira dalle attività quotidiane.

1.3. Piano di emergenza

La forma minima di un piano di successione comporta il cosiddetto "piano di emergenza", che ogni imprenditore, indipendentemente dal fatto che si stia occupando o meno della successione, dovrebbe preparare. Talvolta nell'impresa possono sopraggiungere all'improvviso situazioni impreviste, che richiederanno l'assunzione della direzione da parte di un'altra persona. Questo sostituto, che può anche essere assunto temporaneamente, deve essere poi in grado di portare avanti in modo autonomo le attività quotidiane. In alcuni casi ciò è molto difficile, perché talvolta non sono reperibili le cose più semplici e si pongono dei quesiti del tipo: qual è la password del computer? Dove sono salvati questi file? Dove sono i documenti concernenti l'assicurazione? Chi può accedere al conto? Chi è autorizzato alla firma? Dov'è la chiave della cassaforte? Chi ha il diritto effettivo di prendere le decisioni?

Il piano di emergenza è opportuno ed è assolutamente raccomandato a tutti gli imprenditori, qualunque sia la loro età. La stesura del piano di emergenza non dovrebbe quindi essere causa di apprensione per il singolo, bensì fonte di tranquillità: "È una sensazione molto bella sapere che tutto è sotto controllo!"

La regolamentazione di emergenza dovrebbe essere una garanzia per l'impresa e per tutte le persone che ne dipendono finanziariamente. Specialmente se Lei è l'unico responsabile decisionale nell'impresa, dovrebbe prevenire queste eventualità e mettere per iscritto il modo in cui si deve procedere in caso di una Sua assenza.

Il piano di emergenza non deve essere un documento dispendioso; deve solo fornire informazioni su come rintracciare, in caso di necessità, gli oggetti o i documenti importanti. Deve inoltre indicare i nomi delle persone che possono accedervi e che hanno il potere decisionale. Queste persone devono esserne informate. Tutte le persone coinvolte dovrebbero essere a conoscenza - se non del contenuto del piano di emergenza - almeno della sua esistenza. Questo piano di emergenza dovrebbe essere dato in custodia ad una persona di fiducia, possibilmente al Suo avvocato. Esamini i contenuti almeno una volta l'anno e li integri con i cambiamenti avvenuti. Informi il Suo sostituto e la Sua segretaria del luogo ove è custodito il piano di emergenza.

Un piano di emergenza dovrebbe contenere in ogni caso le seguenti indicazioni:

- **Piano di rappresentanza:** dettagliata ripartizione delle potestà - chi può assumere entro poco tempo la direzione in caso di emergenza?
- **Deleghe:** lista di tutte le deleghe, delle deleghe supplementari per il periodo di assenza dell'imprenditore, mandato commerciale, procura, procura bancaria.
- **Per le società di persone o di capitali:** quali regolamenti deve contenere il contratto sociale? Ad esempio la clausola che almeno due soci rappresentino l'impresa verso l'esterno.
- **Regolamento ereditario:** copia del Suo testamento e/o del contratto di successione.
- **Elenco delle chiavi della ditta.**
- **Codici di accesso (password).**
- **Indirizzi importanti,** possibilmente raccolti in una cartella.

- **Assicurazioni della ditta:** elenco delle assicurazioni e copie delle polizze
- **Coordinate bancarie:** elenco di tutti i conti bancari, distinta degli investimenti di capitale, lista delle procure bancarie.
- **Contratti:** copie di contratti importanti, contratti di leasing, accordi con i fornitori.
- **Beni immobili:** estratti del registro fondiario ed un elenco dei beni immobili.

Oltre al piano di emergenza, la successione vera e propria dovrebbe essere pianificata abbastanza in anticipo con un piano di successione, per poter preparare in modo adeguato il trasferimento ed il successore previsto. Il piano di emergenza infatti non sostituisce a lungo termine il piano di successione. In pratica, dunque, la questione della successione continua a sussistere ed è una parte essenziale "dell'essere imprenditori".

1.4. "Abbandonare" il proprio operato – intraprendere nuove attività

Molti imprenditori sono attivi fino a tarda età, nella vita privata e professionale. Perciò per la maggior parte di loro è impensabile l'idea di andare in pensione. Molti imprenditori che hanno fondato personalmente la loro ditta e l'hanno gestita per decenni, considerano la propria opera non soltanto come un lavoro, dopo il quale è necessario riposarsi, ma come un impegno esistenziale, e vorrebbero continuare a tenere in mano il timone il più a lungo possibile.

L'imprenditore cedente non dovrebbe tuttavia rinunciare a tutte le attività dall'oggi al domani, ma piuttosto orientarsi gradualmente verso attività in un "nuovo mondo" al di fuori dell'impresa. Anche se l'imprenditore uscente ricopre ancora una funzione di consigliere aggiunto dell'impresa, nel collegio sindacale o come consulente, ciò lo dispensa dalla funzione di dirigente aziendale fino ad ora esercitata: passerà dalla direzione attiva alla supervisione o alla consulenza attiva. Questa funzione tuttavia è al di fuori delle attività quotidiane dell'azienda. Per l'imprenditore cedente questa trasformazione significa certamente una rinuncia, che all'inizio comporta un gran vuoto e un senso di inutilità. Ma proprio qui si presenta l'opportunità di trovare delle occupazioni e delle conferme in nuovi campi, che possano rivelarsi altrettanto interessanti.

Altre sfide importanti per l'impresa sono ora all'ordine del giorno: l'imprenditore cedente con tutte le sue esperienze e conoscenze può sostenere l'impresa come consigliere. Le sue caratteristiche come l'autenticità, l'incorruttibilità, l'esperienza e la capacità di adattamento, portate dall'esterno nell'azienda, sono di aiuto alla nuova impresa per poter continuare a portarne avanti con successo la tradizione.

Non più tardi dell'età di 55 anni ci si dovrebbe prefiggere di pianificare la cessione e considerare la fase fino al trasferimento come un'altra sfida da affrontare, un vero stimolo alla motivazione.

Nell'azienda a conduzione familiare si dovrebbe iniziare ancora prima con la pianificazione della successione. La successione in questo caso non deve assolutamente diventare un argomento tabù, e non deve nemmeno diventare un motivo di timore dover affrontare questioni scottanti.

Si occupi attivamente - proprio com'è Sua abitudine fare in qualità di imprenditore - della nuova fase della Sua vita. Definisca la cessione ed il ruolo da Lei sostenuto come un nuovo progetto da organizzare e realizzare con la Sua trasparenza e lungimiranza imprenditoriale. Non si tratta infatti di nuovi mercati o nuovi prodotti: l'obiettivo è quello di "abbandonare". Il raggiungimento di questa meta è già di per sé, paradossalmente, un importante passo per assicurare l'esistenza dell'impresa nel futuro.¹⁰

Chiarisca a se stesso i propri obiettivi personali.

- Cosa desidera per sé personalmente e cosa vuole per l'impresa?
- Come si prospettano i Suoi obiettivi personali? Lei e la Sua famiglia dovete essere tutelati dal punto di vista economico.
- Nel caso di cessione ad un membro della famiglia, vorrebbe continuare ad avere il diritto di parola dopo aver lasciato la Sua impresa, o quanto meno, partecipare alla decisione sulla direzione da prendere in futuro?
- Oppure preferirebbe stabilire chiaramente il momento in cui si ritirerà del tutto? In questo caso, ha già delle idee chiare su chi potrebbe essere interessato alla Sua impresa?
- Ha anche pensato alle conseguenze fiscali derivanti dalla vendita delle Sue quote di partecipazione all'azienda?

Cosa vorrebbe ottenere nel momento della conclusione del trasferimento?

- Qual'è la mia posizione personale?
- Quale contributo economico e sociale vorrei dare in futuro?
- Come posso realizzarlo?

Ci pensi: quanto prima si occupa della questione della successione, tanto più sicuro sarà il fatto che spetterà a Lei decidere come portare avanti l'impresa.

Mantenere la tradizione?

In particolar modo nelle imprese a conduzione familiare si verifica un attaccamento esagerato alle vecchie tradizioni ed abitudini. Per tradizione s'intende l'indissolubile legame tra famiglia e impresa, l'attaccamento ad un certo mestiere o il radicamento di un'azienda nel territorio.

Ma la tradizione non ammette davvero cambiamenti?

Naturalmente è importante conservare e tutelare ciò che vale la pena mantenere. Talvolta però, proprio per garantire la continuità dell'impresa e la sua competitività sul mercato, è necessario fare dei cambiamenti ed introdurre delle innovazioni. È nella natura delle cose che ciò sia probabilmente più facile per il nuovo imprenditore che per quello uscente. Naturalmente anche le innovazioni devono essere esaminate, di volta in volta, in modo critico, e devono essere introdotte in un modo adeguato alla realtà dell'impresa.

La tradizione dovrebbe essere mantenuta come storia vissuta e come tale essa può ammettere anche dei cambiamenti. Gli elementi essenziali che caratterizzano la tradizione di un'impresa operante da diverse generazioni sono l'appartenenza alla classe imprenditoriale e la soddisfazione della gestione aziendale.¹¹

Conflitti emozionali¹²

L'imprenditore cedente ha dato la sua impronta all'impresa ed ha avuto successo col suo tipo di gestione aziendale. In molte piccole e medie imprese il/la coniuge ha una posizione ben definita ed in modo informale spesso è anche competente nella gestione dei rapporti dell'azienda. Il successore vorrà certamente portare nell'impresa le proprie idee sulla direzione aziendale. Con la cessione sorge perciò spesso un conflitto emozionale.

Non sono rari i casi in cui il titolare uscente critichi le decisioni prese dal successore o addirittura intervenga nella gestione aziendale. Questa situazione porta generalmente a discussioni che vedono anche il coinvolgimento dei collaboratori. Molti imprenditori minano in questo modo l'autorità del successore, mettendo in gioco il futuro della loro impresa.

Cerchi di accettare il fatto - anche se Le riesce difficile - che la generazione più giovane vede certe cose in maniera differente e le realizza diversamente. Faccia delle concessioni. Accetti che, con la nuova impostazione, possano essere fatti degli errori. Soltanto così il Suo successore potrà crescere, e con lui l'impresa.

Lista di controllo per l'imprenditore cedente

- Si sente pronto per la cessione?
- Qual è stata o quale è l'occasione per occuparsi della successione dell'impresa?
- A quali opzioni ed alternative avete pensato?
- Quali modelli di cessione intende considerare: vendita, locazione, donazione, trasmissione o ripartizione?
- La vendita dell'impresa può essere presa in considerazione?
- Quali conseguenze fiscali hanno i singoli modelli di cessione (es. imposta di successione, tassazione sugli utili derivanti dalla vendita, ecc.)?
- Quale influenza vorrebbe ancora esercitare sulla Sua impresa dopo la cessione?
- Quante volte l'anno vorrebbe partecipare come azionista a sedute importanti?
- Quante volte al mese vorrebbe essere attivo in qualità di consulente senior?
- Quando vuole trasferire l'impresa? Come dovrebbe avvenire la cessione? In una sola volta in una data precisa, o con un passaggio graduale?
- Quale occasione potrebbe sfruttare per la cessione dell'impresa?
Il Suo prossimo compleanno con una cifra tonda? La prossima data dell'anniversario dell'azienda? Le prossime feste natalizie?

Lista di controllo: che cosa fare dopo la cessione?

- Quali attività ha sempre rinviato fino alla pensione?
- Quali sogni vorrebbe già da tempo trasformare in realtà?
- Quali hobby ha trascurato durante la Sua attività imprenditoriale?
- Vi sono cariche onorifiche che l'attirano?
- In quali organizzazioni (per esempio, associazioni professionali, partiti politici, circoli) potrebbe apportare il Suo know-how professionale?
- Potrebbe ancora essere attivo in un campo speciale in modo autonomo?
- Come potrebbe animare e dare un nuovo impulso al suo rapporto di coppia nella nuova fase della Sua vita?

1.5. Previdenza per la vecchiaia e trasferimento¹³

È necessario preoccuparsi per tempo di una possibile successione, perché non è solo l'età che può portare l'imprenditore ad interrompere prematuramente il lavoro. Una malattia, un incidente o un cambiamento delle condizioni di vita per altre cause rendono talvolta impossibile all'imprenditore il proseguimento della propria attività nell'impresa. Se poi manca una pianificazione previdente, nel peggiore dei casi può significare il crollo finanziario per la famiglia e la perdita del posto di lavoro per i collaboratori. Affinché il pensionamento mantenga ciò che promette, è opportuno organizzare a tempo debito la successione d'impresa e approfittare dei vantaggi fiscali, sia che si tratti di una vendita, sia di un'eredità o di un'altra forma. Non lasci il futuro nelle mani del caso!

Per i futuri imprenditori cedenti è necessaria una garanzia anticipata per la previdenza privata per la vecchiaia, perché il valore della cessione di una ditta è di solito sopravvalutato dall'imprenditore cedente. Purtroppo molti imprenditori non pensano per tempo alla loro previdenza per la vecchiaia, e fanno poi affidamento sulla vendita dell'impresa o sulla cessione in cambio di prestazioni d'assistenza.

Questa omissione ha spesso gravi conseguenze:

- Lei non conosce il valore della Sua impresa al momento in cui decide di lasciarla.
- Non sa se troverà un successore con i mezzi finanziari necessari.
- Non sa quale sarà la situazione economica generale.

Nel caso più sfavorevole, il Suo reddito non sarà sufficiente per la vecchiaia. Non è raro che gli imprenditori facciano fede al motto "lavorare fino a stramazzone". Ma che cosa succede se Lei si ammala e non è più in grado di lavorare? Se vuole effettivamente finanziare il Suo pensionamento con la cessione dell'impresa, verifichi se in futuro avrà i mezzi finanziari sufficienti per il Suo mantenimento. L'imprenditore dovrebbe provvedere ad una previdenza per la vecchiaia sicura e di livello adeguato già a partire dai primi anni di attività. Se fosse possibile integrare la Sua pensione personale con una trasmissione d'impresa ben riuscita, sarebbe ancora meglio.

Pensi a quale potrebbe essere la forma di controprestazione per Lei più favorevole, senza limitare troppo la liquidità dell'impresa. Il prezzo d'acquisto può essere pagato in un'unica soluzione, o con prestazioni periodiche sotto forma di pensione o rata, oppure come onere duraturo. Non dimentichi però che l'entità e la forma di pagamento del prezzo d'acquisto deve tener conto della liquidità, redditività e sostanza dell'impresa in modo da assicurarne la continuità.

Lista di controllo: pensione e previdenza per la vecchiaia con prestazioni periodiche

- La previdenza della mia vecchiaia è garantita da altri beni?
- A quanto ammonta il mio fabbisogno finanziario mensile?
- Qual'è il valore corrente dell'impresa?
- I redditi dell'impresa attesi in futuro saranno sufficienti per garantire, oltre alle spese correnti, anche i pagamenti all'imprenditore cedente?
- Si dovranno concordare dei pagamenti invariabili dello stesso importo, oppure i pagamenti dovranno, per esempio, dipendere dall'utile?
- Nel caso di pagamenti invariabili dello stesso importo si dovranno compiere degli adeguamenti all'inflazione o simili?
- Sono state concordate garanzie nel caso in cui il successore non possa più far fronte ai propri impegni di pagamento? Se sì, queste garanzie hanno un valore adeguato?
- Dal punto di vista fiscale è meglio concordare una pensione o un onere permanente?
- I pagamenti della pensione dovranno continuare ad essere fatti alla consorte ancora in vita, anche dopo la morte dell'imprenditore cedente? Se sì, ciò è stabilito per contratto?

1.6. Pianificare il trasferimento

Organizzare insieme all'imprenditore subentrante il periodo di trasferimento dell'impresa¹⁴

Nel caso in cui decidesse di lavorare per un certo periodo nell'impresa insieme al Suo successore, dovrebbe stabilire esattamente questo periodo di tempo. Il vantaggio di questa variante è che il successore impara gradualmente a conoscere le strutture interne ed esterne dell'impresa. Stabilisca insieme determinate regole del gioco che devono essere vincolanti per entrambe le parti. Non ceda alla tentazione di intervenire in modo autoritario quando il successore prende delle decisioni apparentemente sbagliate.

In tali casi è consigliabile consultare un mediatore accettato da entrambe le parti. È inutile aggiungere che tali conflitti non devono essere affrontati alla presenza dei

dipendenti.

Definisca con il Suo successore ambiti precisi di responsabilità e di funzioni chiare ed il necessario potere di disporre, che andranno trasferite gradualmente secondo un piano di scadenze. Faccia partecipare l'imprenditore subentrante al successo e al capitale - secondo la responsabilità da questi assunta. Ciò promuove la motivazione ed il modo di pensare imprenditoriale. Quanto più lascerà lavorare il successore in modo indipendente e quanta più responsabilità gli affiderà, tanto più facile sarà per Lei "lasciare andare".

Passi necessari per la preparazione e la pianificazione

Ogni imprenditore dovrebbe prendere in considerazione con un adeguato anticipo il fatto che per il successo duraturo della cessione di un'impresa vi siano tre presupposti fondamentali:

- Primo: l'impresa deve rimanere economicamente redditizia e competitiva. Per garantirne l'esistenza a lungo termine sono necessari continui investimenti - anche in considerazione dell'imminente cessione.
- Secondo: per una trasmissione all'interno della famiglia le questioni di proprietà e quelle patrimoniali devono essere stabilite in un testamento o contratto di successione. Così si evita un pericoloso frazionamento dell'impresa e della proprietà.
- Terzo: si deve trovare un abile successore.

I seguenti passi sono consigliati:

- Decisione della cessione
- Ricerca e verifica del successore adatto
- Incontro introduttivo per la pianificazione della procedura
- Comunicazione ai membri della famiglia
- Decisioni messe per iscritto
- Adeguamento delle decisioni e della pianificazione in caso di cambiamenti
- Garanzia giuridica delle decisioni prese
- Presa in considerazione della componente fiscale
- Comunicazione ai collaboratori
- Sviluppare una strategia in comune
- Sperimentare e sviluppare valori in comune

Da considerare in modo particolare:

Accordi vincolanti sulle scadenze:

rappresentano la base del processo di preparazione.

Solo così gli interessati possono seguire i vari passi per stabilire e rispettare la scadenza della cessione. Il rinvio di una cessione organizzata già da tempo rappresenta spesso la causa di una rinuncia da parte di potenziali successori. È quindi indispensabile fissare per iscritto l'insieme delle misure in un piano di realizzazione, che potrà essere consultato ed esaminato in qualsiasi momento da tutte le persone interessate e coinvolte.

Disciplina contrattuale:

gli imminenti cambiamenti contrattuali, come il passaggio di proprietà e i cambiamenti di diritto patrimoniale, sono di massima importanza e sono legati a vari rischi per l'impresa e per i partner interessati. Si raccomanda vivamente di ricorrere all'assistenza professionale di consulenti fiscali, giuristi e notai. Tutti i contratti rilevanti devono essere esaminati e se necessario redatti nuovamente per quanto riguarda le mutate condizioni personali ed economiche.

Descrizioni delle funzioni:

è consigliabile redigere un piano di scadenze per la cessione, che stabilisca le funzioni attuali o la nuova distribuzione e la graduale trasmissione delle medesime.

Business plan:

il piano aziendale riassume le decisioni prese e indica la direzione per il futuro sviluppo. Da un lato espone la situazione di partenza, dall'altro suggerisce la linea strategica che il nuovo imprenditore vorrebbe seguire e che deve essere "approvata" dall'ex imprenditore.

Cultura della comunicazione:

è importante accertarsi che siano trasmesse le informazioni corrette, nella giusta misura ed al momento opportuno. Se le singole persone nell'impresa hanno l'impressione di non ricevere sufficienti informazioni, si crea facilmente un'atmosfera di insoddisfazione e disaccordo.

1.7. Il successore ideale: il successore prescelto è davvero quello giusto?

I tempi in cui il figlio o la figlia subentravano automaticamente nell'azienda familiare appartengono per lo più al passato. Chieda dunque per tempo ai Suoi figli se sono interessati alla successione. Non parta dal presupposto che una decisione in questo senso non possa cambiare. Il successore preferito per un'impresa a conduzione familiare di solito è un membro della famiglia. Sta di fatto che diviene spesso impossibile ragionare in maniera oggettiva a causa dei forti coinvolgimenti emozionali, per cui questo tipo di successione risulta essere il più complicato. A ciò si aggiunge che le aspettative dell'imprenditore cedente verso un successore membro della famiglia, sono solitamente molto maggiori di

quelle che avrebbe verso un successore esterno.

Un elemento irrinunciabile per organizzare una successione riuscita è l'esistenza di un successore motivato e adatto. Spesso un tale successore non esiste nella cerchia familiare, e talvolta la posizione del successore non può essere occupata nemmeno da una persona che lavora già nell'impresa. Se la successione interna non è possibile, deve cercare un altro successore.

Compili un profilo dei requisiti, esaminando la competenza commerciale, professionale e sociale del successore, nonché le caratteristiche e qualità che lo distinguono come imprenditore. Valuti la sua capacità di prendere decisioni e delegare.

Abbia cura di assicurarsi che le Sue richieste siano realistiche. Faccia valutare il possibile successore da una persona di Sua fiducia.

Forme della trasmissione d'impresa:

Regolamentazione della successione nell'ambito della famiglia – trasmissione

- a membri della famiglia
- a parenti

Regolamentazione della successione al di fuori della famiglia – trasmissione

- a terzi
- ad uno / a diversi collaboratori
- ad un'impresa

Regolamentazione della successione nell'ambito della famiglia

- Quali interessi e doti particolari ha il singolo?
- Quali sviluppi professionali e personali sono presumibili per il singolo, anche fuori dall'impresa?
- Quali tipi di formazione professionale lasciano uno sbocco aperto a diverse scelte e corrispondono alle aspirazioni individuali?

Nell'ambito della famiglia è necessario innanzitutto esaminare se vi siano, in linea di massima, uno o più successori interessati, e se essi siano adatti. In questo caso, devono aver luogo per tempo degli scambi di idee aperti, sia reciprocamente tra i figli, sia assieme ai genitori. Esamini per i successori all'interno della famiglia se:

- lo staff dirigenziale ed i collaboratori possono accettare il successore,
- l'atto costitutivo della società ammette che il successore scelto subentri nell'impresa,
- il contratto di matrimonio, il testamento o il patto successorio corrispondono ai piani di successione.

Legga a pag. 88, al paragrafo "L'impresa resta nell'ambito della famiglia" la regolamentazione giuridica della successione nell'ambito della famiglia.

A pag. 108 e seg. può trovare le forme di oneri fiscali al capitolo "Aspetti fiscali della successione".

Al tema dell'impresa familiare è dedicata una specifica sezione. Legga a pag. 55 "L'impresa di famiglia: successione interna".

Soluzione mista: cessione a soci, dirigenti o collaboratori

Se nessun membro della famiglia può essere coinvolto come successore, si deve pensare se l'impresa possa essere rilevata da un socio, da un dirigente o da un collaboratore con funzioni direttive. Nel caso di una soluzione mista, la proprietà dell'impresa può restare nelle mani della famiglia ed essere gestita da un amministratore delegato esterno. In seguito a ciò l'impresa familiare viene trasformata in una società di capitali, che cercherà il rispettivo successore sul mercato. Questo soggetto guiderà le sorti dell'impresa come amministratore delegato, ed una sua eventuale partecipazione finanziaria sarebbe sicuramente un vantaggio. Altrimenti si può decidere a favore di una forma in cui le decisioni dell'amministratore delegato vengano garantite e controllate da un consiglio o collegio sindacale.

Successione esterna

Un elemento indispensabile per la regolamentazione di una successione riuscita è la presenza di un successore motivato e adatto. Spesso un tale successore non esiste nella cerchia familiare, e tale posizione non può essere occupata nemmeno da una persona all'interno dell'azienda.

Borse delle imprese:

Le borse delle imprese offrono uno strumento di sostegno ideale nella ricerca di un candidato esterno qualificato o di un'impresa adatta. Un esempio di una borsa delle imprese in Italia è Incontrerete, una piazza virtuale gratuita dove s'incontrano le domande e le offerte di imprese e che prevede anche la ricerca di soci. (<http://voci.infocamere.it>).¹⁵

Troverà altri esempi di borse a pag. 38 e seguenti "Cercare e trovare l'impresa giusta".

1.8. Possibili forme di controprestazione¹⁶

Vendita dell'impresa

Se non desidera trasferire la Sua impresa nell'ambito della famiglia, o non ne ha la possibilità, può naturalmente venderla ad una persona estranea. Per le piccole e medie imprese "l'acquirente strategico" assume una grande importanza nella vendita dell'impresa. L'impresa, infatti, non è soltanto un investimento di capitale per l'acquirente, bensì questi – come futuro imprenditore o socio – assume una funzione direttiva nell'impresa. Con il rilevamento il nuovo imprenditore vuole creare nuovi potenziali di crescita.

I successori esterni dispongono però raramente di un proprio capitale sufficiente per il finanziamento del prezzo d'acquisto. La vendita dell'impresa offre differenti opzioni che permettono di sviluppare un piano di finanziamento, consentendo al successore interno/esterno di acquistare delle quote in un determinato arco di tempo: MBI (Management buy-in), MBO (Management buy-out), modelli di partecipazione, ecc. (Per spiegazioni più dettagliate, a tale proposito si veda a pag. 24 e seguenti).

Il prezzo d'acquisto è così finanziato per la maggior parte dal cash-flow (flusso finanziario) dell'impresa.

- **Vendita con pagamento in unica soluzione**

Con il pagamento in un'unica soluzione ottiene subito il prezzo d'acquisto in un ammontare unico. Non deve dipendere dal futuro successo economico dell'impresa e può, ad esempio, investire l'importo con un buon tasso d'interesse. Sta a Lei decidere, se vuole utilizzare solo il ricavo o solo gli interessi, oppure se una forma mista sia più vantaggiosa. Se ottiene il prezzo d'acquisto in un'unica soluzione di pagamento e lo investe facendo fruttare gli interessi, deve prima calcolare i Suoi guadagni mensili.

- **Vendita con pagamento del prezzo d'acquisto a rate**

Questo tipo di vendita dà la possibilità al Suo successore di pagare gradualmente il prezzo d'acquisto. Gli concede dunque un credito e può aggiungere ancora una parte di interesse sulle rate. Nel contratto di acquisto si dovrebbe inoltre aggiungere una clausola di garanzia monetaria per adattare le rate ai costi della vita (indice del costo della vita). Nel decidere i pro e i contro di un pagamento in unica soluzione o con prestazioni periodiche dovrebbe sempre considerare anche gli aspetti fiscali. Legga a questo proposito il capitolo "Aspetti fiscali della successione" a pag. 108.

Nel caso dei pagamenti periodici il venditore assume la funzione di finanziatore, e quindi anche una buona parte di rischio. Nel contratto di acquisto devono essere pertanto considerate delle garanzie adeguate, ad esempio riserve di proprietà, fideiussioni o diritti di recesso. I pagamenti periodici possono consistere nella semplice ripartizione del prezzo d'acquisto in pagamenti rateali o nella corresponsione della pensione, da effettuare fino alla morte del venditore, oppure anche in una serie di pagamenti orientati in modo flessibile al successo dell'impresa

- **Vendita con pensione come contropartita**

Per quanto riguarda la corresponsione della pensione, si fa una distinzione tra rendita vitalizia e rendita a termine. La rendita vitalizia si estingue con la morte dell'usufruttuario. Si può però anche concordare che tale rendita vitalizia passi ad un erede oppure che sia esigibile il pagamento della somma rimanente. Le pensioni sono pagate con lo stesso importo ad intervalli regolari all'ex proprietario.

- **Vendita ad onere permanente**

Il prezzo d'acquisto può essere pagato anche sotto forma di onere fisso. Si tratta in altre parole di un pagamento periodico per un periodo di tempo minimo di dieci anni. I pagamenti avvengono regolarmente, ma l'importo non è sempre lo stesso. Tali pagamenti dipendono in genere dalla situazione economica dell'impresa e del successore.

Se il proprietario vende l'impresa con prestazioni periodiche sotto forma di pensione, a rate o con onere permanente, deve aspettare alcuni anni prima che il prezzo d'acquisto sia completamente estinto. Poiché egli dipende dall'abilità imprenditoriale del suo successore, è consigliabile avere delle garanzie sui crediti. Una tutela concreta è rappresentata da terreni ed edifici o da una riserva di proprietà. Se ciò non è possibile, il venditore può concordare una fideiussione bancaria su una parte dei futuri pagamenti.

- **Passaggio di proprietà con riserva del diritto di usufrutto (usufrutto)**

Anche qui un'efficace previdenza per la vecchiaia dipende dalla redditività dell'impresa. Poiché anche l'impresario cedente deve pensare al suo sostentamento, una riserva sul reddito è solamente adatta per una società di capitali.

- **Affitto**

In caso di affitto, viene ceduta un'impresa "vivente", senza che il locatario ne diventi il proprietario. Il locatario ha il diritto di utilizzare l'impresa – con termine di disdetta per entrambe le parti – per un periodo di tempo prestabilito o a tempo indeterminato. In questo caso il locatario paga un canone d'affitto. Se Lei come proprietario, dà in affitto la Sua impresa, dovrebbe valutare l'importo del canone d'affitto in base all'efficienza economica dell'impresa. Come per il prezzo d'acquisto, anche qui l'abilità nelle trattative ha un certo ruolo. In qualità di imprenditore cedente, tuttavia, deve tener presente che un canone d'affitto troppo alto può portare all'insolvibilità dell'impresa e quindi alla cessazione del pagamento dell'affitto.

Come per l'acquisto a rate periodiche, anche in questo caso il successore non deve finanziare il prezzo d'acquisto totale. Fra locatario e locatore potrebbe eventualmente nascere un conflitto di interessi. Ad esempio, il locatario sarà interessato ad accrescere l'efficienza dell'impresa per mezzo di investimenti, mentre il locatore probabilmente non farà questi investimenti, perché riveste la qualità di proprietario dell'impresa e non, allo stesso tempo, anche quella di usufruttuario.

1.9. Alcune forme di cessione nei dettagli

Management-buy-out: i dirigenti rilevano l'impresa

Il Management-buy-out (MBO) è il rilevamento dell'impresa da parte di dirigenti interni. In linea di massima questa forma di rilevamento può essere presa in considerazione per imprese di qualsiasi forma giuridica. Con l'MBO, l'impresa può essere rilevata nella forma esistente. Lo stesso vale anche per il Management-buy-in (MBI). Qualora si ritenesse utile, ci si potrebbe inoltre avvalere di dirigenti esterni interessati ad assumere una responsabilità imprenditoriale propria. In questo modo si introducono idee nuove nell'impresa e questo può comportare dei vantaggi considerevoli in termini di competitività.

L'MBO ha il vantaggio che, qualora si decidesse con un adeguato anticipo a favore di questo metodo, la motivazione e l'efficienza dei collaboratori potrebbero essere incrementate. Nel corso di questa cessione, inoltre, si possono più facilmente attuare adattamenti strutturali già da tempo necessari, poiché il consenso dei collaboratori è più vicino ai vertici dell'impresa. I collaboratori conoscono inoltre i punti di forza ed i punti deboli dell'impresa molto meglio di un estraneo, il che comporta un vantaggio in sede di trattativa. I rapporti di proprietà possono essere regolamentati in modo chiaro e si ha a disposizione una gestione competente.

Con un contratto di acquisto, l'impresa può essere venduta per esempio ai dirigenti (acquisto delle singole parti dell'impresa o acquisto di singole quote). In questo caso uno svantaggio considerevole è rappresentato dal fabbisogno di capitale esterno, spesso elevato, per un lungo periodo di tempo, che costituisce un limite per quanto riguarda gli investimenti programmati.

Il finanziamento da parte di terzi deve lasciare in ogni caso ancora spazio per il fabbisogno finanziario corrente e per gli investimenti. In sede di pianificazione è perciò

consigliabile cercare specifiche soluzioni di finanziamento e considerare eventuali programmi d'incentivazione, finanziamenti bancari e mutui. Eventualmente ci si dovrebbe rivolgere a consulenti d'investimento.

Workers-buy-out o la cooperativa come forma di trasmissione dell'impresa¹⁷

Anche il Workers-buy-out (in breve WBO) rappresenta una forma di vendita. Tradotto letteralmente significa il rilevamento di un'impresa da parte dei suoi collaboratori, ed è spesso anche chiamato "Employee buy-out". È possibile che un collaboratore voglia rilevare la ditta e continuare la gestione dell'impresa insieme ai suoi colleghi esperti. Oppure c'è forse un socio d'affari di successo che vorrebbe acquistare la ditta e continuare a gestirla nel suo stato attuale, compresi i dipendenti. Questa è una forma di cessione d'impresa che prevede il forte coinvolgimento dei collaboratori. Costoro, infatti, prima della trasmissione dell'impresa devono unirsi in una cooperativa, la quale poi rileverà l'impresa.

Il WBO, a differenza di altre forme di cessione, necessita di una fase di preparazione più lunga ed impostata in modo leggermente diverso. Ciò significa che il titolare che vuole lasciare l'impresa, e gli impiegati che in futuro la vogliono gestire sotto forma di cooperativa, devono collaborare più strettamente. Infatti, gli attuali dipendenti lavoreranno d'ora in avanti, per così dire, come comproprietari nella propria impresa ed, allo stesso tempo, assumeranno la duplice funzione di dipendenti e coimprenditori, il che richiede un periodo di pratica adeguato.

Un presupposto imprescindibile per realizzare con successo il processo di Workers-buy-out è un numero appropriato di collaboratori, affinché la cooperativa possa poi disporre anche di un'attiva assemblea di soci. In aggiunta, per fondare una cooperativa di lavoratori la legge richiede un minimo di tre membri che collaborino attivamente. Le imprese individuali e le piccole aziende a conduzione familiare non sono dunque adatte per essere rilevate dai collaboratori. Poiché quasi 800 imprese altoatesine occupano tre o più collaboratori, in questi casi la forma della cooperativa potrebbe essere una buona scelta per una prossima cessione.

La decisione del trasferente di rinunciare alla gestione attiva ha sempre ed in ogni caso effetti diretti sui posti di lavoro nell'impresa. La gestione dell'impresa sotto forma di una cooperativa composta da ex-dipendenti dell'azienda, oltre ad assicurare loro il posto di lavoro ed all'impresa la loro esperienza, permette anche una partecipazione democratica ai processi decisionali e gestionali di tutte le persone coinvolte.

L'esperienza insegna, che ciò si traduce in una soddisfazione maggiore rispetto al modello della pura partecipazione finanziaria ad una nuova società di capitale, la quale rileva l'attuale impresa se il proprietario rinuncia alla direzione per motivi di età.

Sebbene tali cessioni ai dipendenti siano state a volte scelte per salvare dei posti di lavoro in caso di fallimento, anche per la cessione ben programmata di un'impresa funzionante le percentuali di "sopravvivenza" sono piuttosto promettenti. Una possibilità per dare più importanza alle quote dei collaboratori e maggiore voce in capitolo agli stessi, è la

fondazione di cooperative di azionisti facenti parte del personale impiegato, che poi detengono insieme le partecipazioni.

I vantaggi rispetto ad altre forme di cessione:

- i collaboratori conoscono già l'impresa,
- i collaboratori ed il loro know-how non sono trasferiti all'esterno dopo la cessione,
- il ruolo dei collaboratori migliora, passando dalla semplice responsabilità del prodotto ad un livello di corresponsabilità imprenditoriale,
- i collaboratori possono versare le loro indennità di licenziamento maturate e l'eventuale sussidio di disoccupazione nella cooperativa come capitale sociale,
- la forma consorziale garantisce un modo democratico di prendere decisioni, perché ogni membro rappresenta una sola voce nell'assemblea,
- l'interesse primario è rivolto alla "sopravvivenza dell'impresa" e non è limitato a specifici beni patrimoniali, come potrebbe essere eventualmente nel caso di terzi,
- per le cooperative fondate allo scopo di rilevare un'impresa, i contributi e le agevolazioni sono regolamentati dalle leggi provinciali.

La soluzione della fondazione

Se un imprenditore vuole assicurare la sua opera senza venderla ad una persona esterna, che poi agisca a propria discrezione, vi è una via di uscita che consiste nell'incorporare l'impresa in una fondazione. In questo modo può essere sicuro che l'impresa continuerà ad essere gestita secondo le sue intenzioni e che rimarrà vincolata agli obblighi prefissati, ad esempio a scopi sociali o scientifici.

La costituzione di una fondazione è una pratica complessa e molto personale. Ci vuole personalità per dare un profilo alla propria fondazione. Da una parte è necessario avere il coraggio di separarsi dai propri beni, e dall'altra di trovare la determinazione per perseguire l'idea della fondazione nonostante i possibili intralci.

Trust

Si definisce trust lo strumento giuridico in forza del quale un soggetto detto disponente (settlor), in vita o dopo la morte, conferisce il controllo fiduciario di una proprietà a un soggetto individuale o societario (trustee) affinché lo amministri nell'interesse dei beneficiari.

Il fiduciario diventa effettivo proprietario dei beni di cui non può tuttavia disporre a suo vantaggio personale. In base agli obblighi nei confronti dei beneficiari, egli dovrà amministrare i beni secondo le pattuizioni indicate nel contratto fiduciario. Il beneficiario può accampare diritti nei confronti del fiduciario.

Col trasferimento dei beni al fiduciario viene aperta una gestione separata che non può essere in alcun modo intaccata né dai creditori del disponente, né da quelli del fiduciario. In caso di decesso del fiduciario, il patrimonio non è soggetto alle norme giuridiche di successione e non rientra nell'asse ereditario. Il patrimonio del trust può essere sostituito. Questo strumento giuridico viene utilizzato principalmente nella tutela patrimoniale e nella successione aziendale.

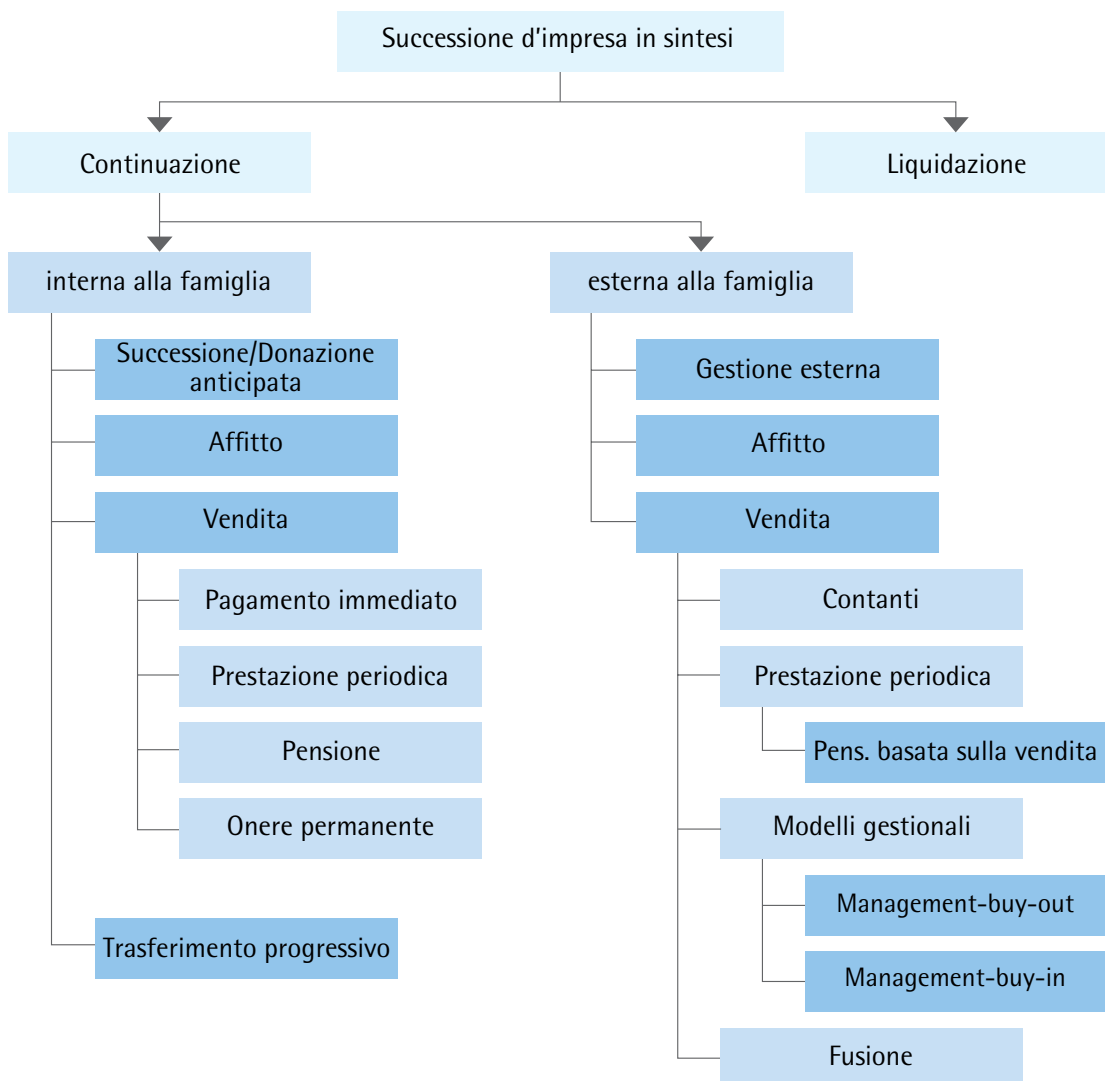
Liquidazione

Se nessuna delle suddette soluzioni porta al successo e se il futuro dell'impresa, per diversi motivi, non è attraente per un successore o un acquirente, si deve prendere in considerazione la liquidazione. Ma anche in questo caso è necessaria una pianificazione accurata e a lunga scadenza. In caso di liquidazione, oltre al mantenimento dei beni si deve considerare anche la responsabilità sociale verso i collaboratori e le loro famiglie.

Ogni modello ha i suoi vantaggi e svantaggi. Tocca a Lei, in ultima analisi, decidere quale sia la variante adatta al Suo caso. Per potere prendere questa decisione su una base sociale, non si può fare a meno di avvalersi di una consulenza d'esperti.

Ciò vale specialmente per le questioni giuridiche e fiscali, per il piano di cessione, nonché per il "finanziamento" del rilevamento dell'impresa.

Modelli di successione d'impresa interna ed esterna



1.10. Consulenza: il punto di vista di terzi

Nella cessione d'impresa si intrecciano fin dall'inizio diversi temi: il cambio generazionale, il diritto ereditario, la cessione di beni, il finanziamento, le funzioni direttive, l'aggiornamento professionale personale, il piano aziendale e molte altre questioni di natura sociale, giuridica e fiscale. Può essere perciò sensato farsi assistere da un consulente aziendale che metta a disposizione le sue esperienze "dall'esterno".

Soprattutto se vi sono delle difficoltà, l'assistenza di un consulente – che gode della fiducia sia della giovane generazione che di quella precedente e che interverrà come mediatore, mentore o coach – può influenzare positivamente e in modo stabile il processo di cambiamento. Il vantaggio non consiste solo nella neutralità, ma ancor più nel modo di procedere sistematicamente e direttamente alla meta, per quanto riguarda l'impostazione di un problema così complesso, nell'ambito del quale emergono in uguale misura aspetti psicologici, di organizzazione gestionale, di diritto societario ed ereditario, aspetti fiscali e finanziari e soprattutto aspetti strategici.

Per la maggior parte degli argomenti sono a Sua disposizione numerose istituzioni, come ad esempio le Camere di commercio, le banche e casse di risparmio, le associazioni economiche e di categoria, gli uffici provinciali, cluster di imprese ed altro ancora, che l'accompagneranno prima e durante lo svolgimento della cessione.

Avvocati:

prima della vendita si informi se il potenziale acquirente sia in grado di finanziare il rilevamento dell'impresa. Parli con un legale esperto di Sua fiducia per chiarire tutti i presupposti giuridici. Gli imminenti cambiamenti contrattuali, come il passaggio di proprietà ed i cambiamenti nel diritto patrimoniale, sono di grande importanza e comportano diversi rischi per l'impresa e per i partner interessati. Dei professionisti dovrebbero elaborare con calma le questioni fondamentali, tra cui un adeguamento del contratto sociale, l'individuazione della forma giuridica ottimale per l'impresa e la relativa tutela della Sua persona. Si raccomanda vivamente di avvalersi dell'assistenza professionale di giuristi e notai, al fine di trovare la struttura fiscale e giuridica idonea, oppure per aggiornare il testamento ed i contratti di successione. Gli accordi standard in questo caso sono fuori luogo, poiché non considerano in misura sufficiente le Sue necessità personali.

Notai:

sono tenuti per legge a consigliare in modo imparziale. In base alle loro esperienze nel diritto societario, ereditario e nel diritto di famiglia sono in grado di preparare una bozza di contratto che tenga conto di tutti i punti salienti per il caso specifico, e che proponga delle soluzioni concrete.

Commercialisti:

specialmente per il trasferimento di un'impresa a parenti, anche la componente fiscale ha una grande importanza. Bisogna tenere conto dell'imposta di successione e dell'imposta sulle donazioni, nonché dell'imposta sulle società e della tassa sul reddito. Si dovrebbe però considerare la componente fiscale nel suo insieme: non sempre la variante più favorevole dal punto di vista fiscale è anche la migliore alternativa. Il Suo consulente fiscale l'aiuterà a trovare la soluzione migliore per la Sua situazione.

Periti ed esperti:

Un altro punto difficile è la determinazione del prezzo d'acquisto. Certo ogni imprenditore è interessato ad ottenere il prezzo più alto possibile. Ma il prezzo è davvero adeguato alla situazione dell'impresa? Prezzi d'acquisto esorbitanti portano di frequente al crollo dell'impresa dopo la cessione. Una persona esterna potrebbe predisporre un inventario il più obiettivo possibile. (vedere paragrafo Prezzo e valore dell'impresa, pag. 62). Si rivolga a periti, esperti o commercialisti, che Le forniranno le basi per la valutazione della Sua impresa.

Coaches:

Il coaching è una consultazione ed assistenza individuale che può comportare contenuti sia professionali che privati. Il coaching stimola il cliente allo sviluppo di soluzioni individuali. I "coaches" dispongono di conoscenze in campo psicologico e di economia aziendale, nonché di esperienze pratiche. Il coaching si svolge in diverse sedute ed è limitato nel tempo.¹⁸

Mediatori:

Mediazione significa gestione dei conflitti, attraverso la quale tutti i soggetti coinvolti nel conflitto elaborano una soluzione con l'aiuto di un mediatore. L'obiettivo è trovare una soluzione vantaggiosa per tutte le parti coinvolte. Il mediatore orienta le trattative verso una futura soluzione, senza però prendere alcuna decisione riguardo al contenuto.¹⁹

Uno **psicoterapeuta** può fornire assistenza per eventuali problemi psicologici che si possono manifestare nel corso dell'attività imprenditoriale o in caso di conflitti persistenti all'interno della famiglia.²⁰

I **consulenti del credito** della banca vi aiutano fin dall'inizio ad illustrare eventuali posizioni creditizie aperte nei confronti della banca, ed a chiarire la possibilità di un nuovo mutuo.

Coinvolga per tempo dei consulenti personali per valutare insieme i risultati ottenuti: se necessario saranno al Suo fianco anche dopo la cessione dell'impresa.

A proposito: le consulenze possono essere agevolate da sovvenzioni, vedere pag. 48 e 49.



2

Rilevo un'impresa

Diventare imprenditore

Rilevo un'impresa

2.1 Diventare imprenditore

Per fare il primo passo verso l'indipendenza ci si dovrebbe preparare prendendosi tutto il tempo necessario, indipendentemente dal fatto che si assuma la gestione di un'impresa oppure si subentri con una funzione direttiva, o che si fondi una nuova impresa.

Prima di tutto si dovrebbero soppesare attentamente tutti i pro ed i contro e dovrebbe chiarire quali siano i Suoi obiettivi esistenziali:

- Che cosa vuole?
- Quali idee e desideri ha?
- Quali sono le Sue priorità?
- Quanto tempo vuole dedicare a se stesso e/o alla sua famiglia?
- Quanto sono importanti per Lei la carriera ed il successo professionale ed economico?
- I suoi obiettivi esistenziali sono compatibili con la vita quotidiana da imprenditore?²¹

In linea di massima dovrebbe valutare se "l'essere imprenditore" sia adatto alla sua personalità, o se preferisce lavorare come dipendente.

Pro e contro dell'imprenditoria

Pro

- + Maggiore libertà decisionale e libertà d'azione
- + Possibilità di mettere in pratica le proprie idee
- + Riconoscimento delle proprie capacità
- + Godimento di una maggiore considerazione sociale
- + Assenza totale di pressione da parte di superiori e di rapporti di lavoro subordinati

Contro

- Rinuncia ad un posto di lavoro sicuro e spesso ben pagato
- Rischio di perdere il capitale investito
- Normalmente, un reddito iniziale più basso
- Molta responsabilità ed un notevole carico di lavoro
- Le lunghe interruzioni di lavoro (vacanze, malattie) risultano problematiche, particolarmente all'inizio

Inoltre, prima di rilevare o fondare un'impresa, dovrebbe chiedersi se pensa di avere un profilo imprenditoriale e se possiede le qualità specifiche necessarie, ovvero i presupposti tecnici, professionali e personali. Un imprenditore di successo deve inoltre poter contare sul sostegno familiare.²²

Certo non è necessario possedere tutte le caratteristiche e le qualifiche imprenditoriali. Determinate abilità e capacità si possono anche apprendere e sviluppare nel tempo e con l'esperienza.

La lista di controllo qui a lato L'aiuta ad esaminare la Sua qualifica. Essa chiarisce, a grandi linee, che cos'è importante per il rilevamento di un'impresa e quali requisiti deve soddisfare in generale. Sia onesto con se stesso e riguardi più tardi le Sue risposte.

Lista di controllo: diventare imprenditori²³**Indipendenza professionale:**

- È in grado di farsi un'idea realistica circa la Sua futura vita quotidiana da imprenditore?
- È abituato ad un tipo di lavoro autonomo?
- Ha parlato con la Sua famiglia dei cambiamenti che comporterà un'attività autonoma?
- È pronto ad assumersi una mole di lavoro superiore alla media, soprattutto all'inizio? Anche durante il fine settimana?
- È in grado di mantenere i nervi saldi, anche se a volte è sotto pressione?
- Affronta anche temi spiacevoli e cerca di risolverli?
- Conosce i limiti della Sua efficienza personale?

Situazione finanziaria:

- Può dormire sonni tranquilli, anche se non ha un reddito sicuro?
- Si sente pronto ed è capace di limitarsi un po', dal punto di vista finanziario, nei primi tempi?
- Sa risparmiare il denaro, costituire eventuali riserve ed organizzare a lungo termine gli investimenti?

Know-how professionale

- L'attività finora svolta è compatibile con il progetto e con il settore nell'ambito del quale vuole avviare un'attività autonoma?
- Dispone di qualifiche documentate per convincere gli altri che è un "maestro" nel Suo campo?
- È consapevole delle Sue capacità e dei Suoi deficit?
- Come può compensare i Suoi deficit professionali? (partner, formazione professionale, collaboratori)

Competenze personali

- È socievole e comunicativo? Cura i Suoi rapporti sociali?
- Ha esperienza o abilità nelle trattative?
- Ha esperienza di leadership, dispone di capacità di persuasione e d'immedesimazione nonché di capacità comunicative?
- Dispone delle seguenti caratteristiche personali: autosufficienza, sicurezza di sé, forte volontà, disponibilità al rischio?

Know-how imprenditoriale

- Dispone di know-how commerciale ed imprenditoriale?
- Dispone di conoscenze nella preparazione delle offerte? Conosce i Suoi prodotti ed il processo di produzione? Ha pensato a proposte di miglioramento per il prodotto?
- Ha esperienza nella direzione del personale?
- Ha già intrapreso trattative di vendita?
- Come può compensare eventuali deficit imprenditoriali?

Più sono i "sì" con i quali ha risposto, tanto più corrisponderà al profilo che ci si aspetta da un imprenditore.

Alle domande a Lei rivolte faccia rispondere anche qualcuno di cui si fida. Confronti e discuta le concordanze e le divergenze. Annoti le domande che eventualmente risultano dalle risposte e risponda anche a queste.²⁴

Se possibile, confronti le Sue qualifiche con le esigenze del cedente.

Sfrutti i programmi di perfezionamento e di qualifica che sono offerti ai successori o anche ai fondatori d'impresa.

La maggior parte delle associazioni, scuole professionali ed istituzioni, nonché alcune imprese private offrono corsi di aggiornamento e approfondimento professionale in questi campi.

Può trovare il programma di aggiornamento della formazione permanente offerto dal WIFI della Camera di commercio di Bolzano on-line all'indirizzo www.wifi.bz.it.

In aggiunta il servizio Successione d'impresa della Camera di commercio di Bolzano organizza una serie di manifestazioni informative, conferenze e consulenze sul tema della successione d'impresa (www.camcom.bz.it).

2.2 Che cosa significa la successione rispetto alla creazione di un'impresa?

Rilevare un'impresa già esistente non è affatto più facile che fondarne una nuova. Sotto alcuni aspetti è addirittura il contrario:

nel caso della creazione di un'impresa, l'imprenditore esordiente può creare la sua azienda fin dall'inizio secondo le proprie idee. Se egli comincia da "zero", deve prima conquistare il mercato per il suo prodotto o servizio e sviluppare le relazioni con i clienti ed i fornitori. Deve inoltre scegliere i collaboratori ed introdurli nella realtà del lavoro; egli può rafforzare solo lentamente la sua posizione e deve farsi conoscere con il tempo per imporsi sul mercato. Tuttavia, egli cresce a poco a poco con la sua impresa, dandole un orientamento autonomo.

Con il rilevamento, cioè con la continuazione di un'impresa esistente, chi subentra deve attenersi alle regole esistenti. Fin dal principio egli deve dimostrare le sua capacità in tutti i settori di un'impresa già avviata.²⁵

Ogni successione d'impresa offre una serie di opportunità e rischi sia per il cedente, che per il subentrante.²⁶

Le opportunità

1. L'imprenditore può avvalersi di un'infrastruttura pronta.

Nel caso del rilevamento di un'impresa non è più necessario creare una propria infrastruttura. L'imprenditore subentrante può concentrarsi quindi sin dal primo giorno su ciò che conta, cioè sul profitto. Egli riuscirà inoltre a mantenere questo vantaggio soltanto se dispone di tutti i requisiti e delle autorizzazioni legali e giuridico-sindacali necessarie. Deve inoltre avere esperienza pratica nel campo dell'organizzazione aziendale, della ragioneria, dell'analisi di mercato, del controlling, sapere reagire rapidamente ai cambiamenti e trattare in modo adeguato con i collaboratori.

2. Il personale è già addestrato.

La politica di gestione del personale è essenziale per il successo o l'insuccesso di un'impresa. Un personale ben preparato può far risparmiare molto tempo e denaro. Nel caso in cui venga rilevata un'azienda sarà comunque indispensabile una ristrutturazione, almeno parziale, della stessa.

3. Approfitti del know-how del cedente.

Come imprenditore subentrante può avvalersi delle conoscenze dell'impresario cedente, soprattutto nella fase iniziale. In tal modo la Sua attività si metterà più rapidamente in moto.

4. Vi sono già una clientela stabile e dei fornitori abituali.

Probabilmente l'ostacolo più grande per ogni imprenditore è la costituzione di un portafoglio clienti il più completo possibile. Con il rilevamento di un'impresa, Lei "acquista" subito i suoi clienti, garantendo in tal modo anche i primi mesi di sopravvivenza.

5. L'impresa è già affermata sul mercato.

In confronto ad una creazione ex novo, il rilevamento di un'impresa esistente presenta inoltre i seguenti vantaggi: l'impresa ha già una collocazione solida sul mercato, i rapporti con i clienti ed i fornitori sono stabili, il servizio o il prodotto dell'impresa è già presente sul mercato, i collaboratori costituiscono un team affiatato ed il nuovo imprenditore può avvalersi delle esperienze del predecessore.

6. Il rischio è più facilmente calcolabile.

Un'impresa che opera già da anni sul mercato ha diverse fasi di congiuntura economica alle sue spalle. Analizzando attentamente tali fasi, diventa anche più facile stimare il rischio.

I rischi

1. L'imprenditore cedente si aggrappa alla sua impresa.

In molti casi, il venditore considera la propria impresa come l'opera di una vita e dà involontariamente "suggerimenti e consigli" al successore. Questo può influire negativamente sul clima dell'impresa e può distruggere i potenziali vantaggi del trasferimento del know-how.

2. L'impresa è determinata dalla personalità dell'imprenditore.

Ciò che inoltre complica il rilevamento è il fatto che le piccole e medie imprese, in molti casi, vengano profondamente plasmate dalla personalità dell'imprenditore cedente. Collaboratori, clienti e fornitori di lunga data sono "entrati in sintonia" con la sua personalità. Il nuovo capo deve ancora guadagnarsi questa fiducia.

3. L'impresa ha dei "difetti nascosti".

Anche effettuando una verifica professionale bisogna fare attenzione se l'imprenditore cedente voglia tacere gli aspetti negativi della sua impresa. Delle perdite non iscritte in bilancio potrebbero esserne un esempio. Sono utili a tale proposito una consulenza circostanziata e soprattutto un periodo di tempo adeguato.

4. Il prezzo d'acquisto dell'impresa è troppo alto.

L'accertamento del valore di un'impresa è molto difficile e può avvenire in modi diversi (per maggiori dettagli vedere il paragrafo "Valore e prezzo dell'impresa" a pag. 63). Spesso il prezzo d'acquisto è troppo alto, il che può determinare, alla fine, problemi per il finanziamento, poiché le entrate previste potrebbero non essere raggiunte.

5. L'infrastruttura dell'impresa è già vecchia.

Il rilevamento dell'infrastruttura può anche avere degli effetti negativi. Soprattutto oggi, l'attrezzatura delle imprese in alcuni settori è considerata già obsoleta dopo un anno o due. Esami perciò attentamente i macchinari e gli arredi da rilevare. Nel dubbio consulti uno specialista.

6. Manca la tutela giuridica.

A causa della legislazione dinamica e variabile, la situazione attuale dell'azienda deve essere esaminata di continuo; ciò riguarda soprattutto le imprese produttive. Abbia l'assoluta certezza di gestire la Sua impresa su basi legali.

Raccomandazioni al candidato alla successione²⁷

- Ogni candidato alla successione dovrebbe decidersi a favore di una carriera da imprenditore di propria iniziativa ed essere convinto di essere la persona adatta a svolgere questo compito. Solo così il "futuro imprenditore" può affrontare senza problemi le avversità a cui va incontro. Un successore non dovrebbe scegliere questa via soltanto perché è consapevole della tradizione o perché la famiglia ha fiducia in lui.
- Il fatto di essere il futuro erede di un'azienda a conduzione familiare non qualifica automaticamente la persona alla successione. Se non ha ancora acquisito un know-how sufficiente che Le permetta di dirigere un'impresa, deve assolutamente farlo ora. I vantaggi derivanti dal proseguimento di un'impresa daranno poi i loro frutti solo se il successore soddisfa anche i requisiti personali ed imprenditoriali. L'imprenditore subentrante deve essere instradato sia sul piano professionale, che psicologico. Accanto alle capacità professionali, egli ha bisogno anche di un solido know-how economico-aziendale. Solo così avrà delle buone chance di essere accettato come successore da imprenditori "anziani", collaboratori, clienti, fornitori e banche.

- Elabori insieme all'imprenditore cedente e ad un consulente un piano aziendale. Anche qui ci sono differenze rispetto alla fondazione ex novo di un'impresa, perché dopo tutto non pianifica partendo da zero, bensì partendo da un'impresa esistente. Deve quindi spiegare a tutti gli interessati che Lei si è fatto un'idea molto precisa dello stato attuale dell'impresa e, partendo da questa base, presentare le Sue idee sullo sviluppo previsto, ossia sulla futura espansione dell'impresa.
- Gli imprenditori subentranti che appartengono alla cerchia familiare dovrebbero raccogliere le esperienze professionali fatte al di fuori dell'azienda di famiglia per potere arricchire e gestire l'impresa paterna con nuove idee ed impressioni. Un'attenzione particolare deve essere convogliata in tal senso all'addestramento in strutture organizzative paragonabili.
Si procuri i certificati, le autorizzazioni e le concessioni necessarie. Una buona formazione di base non sostituisce però un continuo perfezionamento.
- Uno o due anni prima della cessione programmata l'imprenditore subentrante dovrebbe entrare nell'azienda a conduzione familiare. Solo stabilendo una data precisa per la cessione il successore può prepararsi concretamente al rilevamento. La giovane generazione deve essere coinvolta, in tempi brevi, nelle decisioni imprenditoriali ed essere incentivata con una collaborazione attiva, per esempio attraverso il trasferimento anticipato di alcune quote societarie.
- Nel periodo di transizione, tuttavia, i confini tra la sfera delle responsabilità, delle funzioni e delle decisioni dell'imprenditore subentrante devono essere chiaramente stabiliti e circoscritti rispetto a quelli dell'imprenditore cedente. Altrimenti, se i processi di cessione sono troppo lunghi e se l'imprenditore cedente ha una personalità "troppo" forte, la motivazione ed il piacere del nuovo imprenditore possono rapidamente venir meno.
- L'idea di rilevare un'impresa e di riposare poi sugli allori del predecessore non è affatto realistica. Ogni imprenditore dovrebbe pianificare in modo accorto lo sviluppo della sua impresa. Questo vale sia per il fondatore di una nuova impresa, che per il successore. Si faccia quindi delle idee chiare su come vuole impostare la Sua futura impresa. Che cosa può rimanere invariato e cosa deve cambiare? Quali nuovi obiettivi aziendali vuole perseguire? Quali devono essere cambiati?
- Dimostri ai Suoi consulenti e finanziatori che il Suo pensiero è orientato verso il futuro. Pensi a chi potrebbe sostituirla nella gestione della Sua impresa in caso di emergenza. Le banche tengono conto di ciò anche nel rating, di conseguenza un'accurata pianificazione delle emergenze può influire favorevolmente anche sulle condizioni di credito. Un piano aziendale chiaro e formulato per iscritto è anche la base per il colloquio con la banca ed il finanziamento, in particolare se esso è sostenuto da programmi pubblici di sviluppo.

Successione in una piccola o grande impresa

Il cambio generazionale ha effetti diversi, a seconda che si verifichi in una piccola o in una grande impresa.

In una piccola impresa il capitale e la direzione sono nelle mani dell'imprenditore. Qui il cambio o il conflitto generazionale ha un peso maggiore, poiché per lo più solo una persona, ovvero l'imprenditore cedente o quello subentrante, ha il potere decisionale. Le situazioni di conflitto possono condurre ad un arresto dell'attività quotidiana, oppure all'esclusione o alla subordinazione di una delle parti. Inoltre in una piccola impresa l'imprenditore si deve occupare di tutti gli ambiti dell'azienda. Deve intendersi della gestione del personale, deve essere abile nella vendita e nelle trattative, deve avere talento organizzativo ed essere competente nel suo mestiere. Il successore dovrebbe essere un personaggio "dai molteplici talenti". Raramente in questo genere di impresa il successore viene "da fuori".

In una grande impresa la leadership è esercitata dai manager e perciò si articola in ambiti di competenze e di funzioni. Nelle sue attività quotidiane l'imprenditore si basa sui risultati che riceve dai dirigenti e prende le decisioni insieme a loro ed al comitato esecutivo. I mandati dei dirigenti e del comitato esecutivo sono generalmente limitati nel tempo e dipendono dai risultati ottenuti. In queste imprese sono richieste soprattutto competenze nell'ambito della gestione e della direzione. Specializzazione unita alla flessibilità: ecco cosa ci si aspetta dall'imprenditore subentrante di nuova generazione. In queste imprese la ricerca dei candidati idonei alla successione non è soltanto una prerogativa del vecchio titolare, ma anche dei collegi sindacali e delle agenzie esterne per la ricerca del personale; questi vengono cercati anche nelle fila dei propri manager

2.3 Cercare e trovare l'impresa giusta²⁸

Che tipo d'impresa cerca? È una domanda importante, perché in fin dei conti l'impresa deve essere adatta a Lei e viceversa. Si ponga perciò le seguenti domande:

- **In quale settore cerca un'impresa?**

Si orienti verso il settore in cui ha già fatto esperienze professionali. Stabilisca se sia in grado di soddisfare tutti i requisiti di base che sono eventualmente necessari per la direzione di un'impresa (in modo particolare per un'impresa individuale). Tra questi citiamo i certificati di idoneità (per esempio nell'industria alberghiera), le licenze nel caso di strutture commerciali di medie e grandi dimensioni oppure le licenze per esercizi pubblici, i requisiti professionali (come nel commercio di generi alimentari) o le normative relative alla sicurezza sul lavoro, ecc.

I presupposti necessari per l'artigianato sono descritti sul sito internet della Camera di Commercio di Bolzano www.camcom.bz.it

- **Dove dovrebbe essere situata l'impresa?**

È disposto eventualmente a trasferire il Suo domicilio? Oppure l'impresa dovrebbe trovarsi nelle vicinanze del luogo in cui abita? Si ponga questa domanda in modo da effettuare una ricerca mirata a seconda della Sua decisione al riguardo.

- **Quanto deve costare al massimo l'impresa?**

La risposta a questa domanda presuppone che si sia già fatto un'idea di massima delle possibilità di finanziamento e che sappia quanto capitale proprio e quali garanzie sia

disposto ad investire. Quale rischio si accolla? Chiarisca molto accuratamente questa domanda con la Sua famiglia e con dei consulenti competenti.

• **Che dimensioni dovrebbe avere l'impresa?**

Il quesito riguardante la dimensione dell'impresa è strettamente legato alla questione del finanziamento. Il criterio decisionale da applicare in questo caso è soprattutto la Sua abilità imprenditoriale. È naturale che la direzione di un'impresa con cinque o dieci dipendenti, rispetto ad un'impresa con più di 50 o 100 dipendenti, richieda minori requisiti ad un successore. È meglio che proceda in modo piuttosto prudente, valutando realisticamente le Sue capacità. Rifletta sul fatto che non si assume solo le proprie responsabilità e quelle della Sua famiglia, ma anche la responsabilità dei Suoi futuri collaboratori.

• **Come riesce a trovare un'impresa idonea?**

Oltre ai diversi media sono a Sua disposizione gli interlocutori di differenti istituzioni. Le possibilità sono molteplici:

- Borse per la successione d'impresa
- Centri di servizio
- Inserzioni sui quotidiani
- Inserzioni sulle riviste delle Camere di commercio
- Mediatori d'impresa.²⁹

Chi vuole fondare un'impresa e non ha la possibilità di rilevare un'azienda a conduzione familiare, può avvalersi dell'aiuto di diversi servizi, per stabilire dei contatti con i titolari d'impresa che desiderano cedere la loro azienda. Uno strumento semplice e diffuso sono le cosiddette borse delle imprese o di successione che si trovano in Internet. Qui gli imprenditori presentano le loro aziende per trovare successori competenti. Allo stesso modo i potenziali successori possono presentarsi esponendo tutte le loro qualità imprenditoriali. I dati vengono trattati con riservatezza ed il contatto diretto avviene tramite i gestori di queste borse o tramite l'indirizzo indicato sul sito.

Italia: La borsa per la successione <http://voci.infocamere.it> offerta dai Servizi per la successione d'impresa delle Camere di commercio italiane, ed alla quale anche la Camera di commercio di Bolzano partecipa, può essere utilizzata gratuitamente da parte di tutti gli interessati. La borsa delle imprese Incontrerete è una piattaforma virtuale sulla quale s'incontrano domande ed offerte delle aziende. Essa rappresenta un'occasione sia per i giovani, che vorrebbero confrontarsi con il rischio di diventare imprenditori, sia per gli imprenditori cedenti per garantire la continuità della loro impresa.

Austria: La borsa per la successione, un servizio online della "Junge Wirtschaft" (giovane economia) e del "Gründer-Service" (servizio per i fondatori di impresa) della Camera di commercio Austriaca, è a disposizione degli imprenditori che vogliono cedere la propria azienda e di persone interessate al rilevamento di un'impresa. Al servizio di ricerca delle domande e delle offerte si può accedere anche senza password. La pubblicazione di annunci e la risposta alle inserzioni pubblicate tuttavia necessita di autenticazione tramite password.

È inoltre a Sua disposizione un "assistente", con l'aiuto del quale sarà informato automaticamente – e finché lo vorrà – per e-mail delle attuali offerte, ordinate per settore e ubicazione. La borsa per la successione Le risparmia così una discreta mole di lavoro.

Germania: Sul sito www.nexxt-change.org sono a disposizione diverse borse per potenziali successori ed offerenti di imprese in Germania, nonché informazioni e possibilità di ricerca estese.³⁰

Nexxt-change è una piattaforma internet realizzata dal „Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie“ assieme a „KfW Bankengruppe“, „Deutschen Industrie- und Handelskammertages“, „Zentralverbands des Deutschen Handwerks“, „Bundesverbands der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken“ ed a „Deutschen Sparkassen- und Giroverbands“ in collaborazione con gli altri partner del progetto „nexxt“.

- **Ha scelto l'impresa "giusta"?**

Se ha trovato un'impresa e l'ha inclusa nella scelta finale, dovrebbe capire se questa sia realmente adatta a Lei. Non solo il successore esterno, ma anche il successore all'interno della famiglia dovrebbe farsi un'idea dettagliata di tutti i fattori determinanti dell'impresa.

Spesso l'imprenditore cedente descrive l'opera della sua vita in maniera molto positiva, ma non è detto che ciò corrisponda alla situazione reale. Dovrebbe verificare questo aspetto con i consulenti fiscali, legali, economici ed imprenditoriali. Così può evitare fin dal principio delle stime errate, per esempio per quanto riguarda il fabbisogno di capitale.

- **L'impresa ha un potenziale di mercato?**

Esamini a tempo debito l'impresa in tutti gli aspetti economico-aziendali ed analizzi in maniera critica il suo potenziale di mercato.

- **Vi è compatibilità tra lo sviluppo imprenditoriale e quello privato?**

Si occupi per tempo del futuro della Sua famiglia e dell'impresa. Deve poter sviluppare i propri desideri, le proprie necessità ed idee, ed armonizzarli con le prospettive dell'impresa nei prossimi 10 - 20 anni. Ne parli in famiglia.

- **Quale valore ha l'impresa**

In genere la descrizione del progetto serve anche come base per l'accertamento del valore dell'impresa e quindi anche del prezzo d'acquisto. Nell'ambito della successione all'interno della famiglia, il valore dell'impresa è a sua volta la base per il calcolo della compensazione ad eventuali eredi. Consulto uno specialista.

- **Come si prospettano le condizioni di base giuridiche, tributarie e legali?**

Chiarisca le condizioni di base giuridiche, tributarie e legali della successione d'impresa con l'aiuto dei Suoi consulenti.

2.4 Il business-plan: adatto alla vecchia nuova impresa

Prima di sviluppare insieme ai Suoi consulenti un piano aziendale dettagliato, chiarisca innanzi tutto le seguenti condizioni di base:³¹

- **Vuole**

- continuare a gestire l'impresa esattamente come il predecessore?
- cambiare/trasformare determinati settori dell'impresa ?
- ristrutturare completamente l'impresa?

- **Vuole gestire l'impresa**

- da solo,
- insieme ad un partner,
- insieme all'imprenditore cedente per un certo periodo di tempo?

- **Vuole**

- lasciare invariato l'aspetto dell'impresa?
- ammodernare a poco a poco l'impresa?
- apportare cambiamenti radicali subito dopo il rilevamento?

Poiché un rilevamento ha molte cose in comune con una creazione ex novo, il successore dovrebbe sviluppare un piano aziendale personale come preparazione per il rilevamento dell'impresa. L'elaborazione del piano aziendale nella fase di preparazione serve a verificare i propri concetti e le proprie idee. Insieme all'imprenditore uscente sarà poi elaborato un concetto per il futuro dell'impresa sotto una nuova guida. I dialoghi aperti riguardo al futuro accrescono la fiducia reciproca tra gli interessati.

Non solo l'imprenditore, ma anche i collaboratori si fanno un quadro chiaro del futuro e della visione legata all'azienda, nonché delle misure necessarie per la sua realizzazione. Al successore stesso il piano serve come verifica delle proprie competenze e qualifiche. Per l'imprenditore cedente la cessione sarà infine resa più facile, in quanto potrà rendersi conto di come verrà portata avanti l'opera della sua vita.

Panoramica del business-plan³²

Il piano aziendale per una successione d'impresa dovrebbe tener conto, tra l'altro, dei seguenti punti:

Stato ideale dell'impresa, ovvero come dovrebbe essere il futuro dell'impresa?	Stato reale dell'impresa, ovvero in che condizione si trova l'impresa attualmente?
<p>L'idea La mia idea di attività commerciale Quali prodotti/servizi voglio offrire in futuro?</p>	<p>L'idea L'idea di partenza del titolare Che cosa viene offerto al momento? Che utilità ha la mia offerta futura? Quanto dovrebbe costare il mio prodotto/servizio?</p>

Il mercato

Quali clienti acquisteranno i miei prodotti/servizi?

A quanto ammonta il volume di mercato dei clienti futuri?

Come acquisisco nuovi clienti per gli attuali prodotti/servizi?

La zona di vendita sarà ingrandita in seguito al rilevamento?

Il mercato

Quali clienti acquistano l'offerta attuale?

A quanto ammonta il volume di mercato degli attuali clienti?

In che modo si sono acquisiti finora dei nuovi clienti e in che modo si sono mantenuti i clienti esistenti?

Quanto si estende la zona di smercio?

La concorrenza

Avrò nuovi concorrenti in seguito alla nuova offerta?

Quanto costa presso la concorrenza il prodotto da me offerto?

Posso fornire un prezzo più vantaggioso della concorrenza?

In che modo si distingue la mia offerta da quella della concorrenza?

La concorrenza

Chi sono gli attuali concorrenti?

A quale prezzo la concorrenza propone l'offerta esistente?

In questo momento l'offerta esistente è più conveniente di quella della concorrenza?

In che modo l'offerta esistente si distingue da quella della concorrenza?

Il personale

Come dovrà essere strutturato in futuro l'organico?

Di quanto personale avrò bisogno in futuro?

Nei prossimi 12 mesi, dei dipendenti lasceranno l'impresa o ne subentreranno di nuovi?

Il personale

Com'è strutturato attualmente l'organico?

Quanti collaboratori ha l'impresa?

La dotazione dell'impresa

Di quale attrezzatura avrò bisogno in termini d'apparecchiature/macchinari/autovetture?

Quali ulteriori apparecchiature/macchinari/autovetture dovrò procurarmi?

Le apparecchiature/i macchinari devono essere revisionati o riparati? In che stato sono le apparecchiature ed i macchinari?

Dovrei prendere in leasing una parte delle apparecchiature/dei macchinari/delle autovetture?

La dotazione dell'impresa

Quali apparecchiature/macchinari/autovetture sono disponibili?

Qual'è la loro età?

In che stato sono le apparecchiature ed i macchinari?

Una parte delle apparecchiature/dei macchinari è in leasing?

I locali

I locali devono essere rimessi a nuovo?

Si deve ingrandire o ristrutturare?

Posso rilevare i contratti di locazione?

Di quali contratti di locazione posso fare a meno?

I locali

In quali condizioni sono i locali?

Quanto grandi sono i locali? A che cosa sono adibiti i locali?

Quali contratti di locazione esistono?

L'ubicazione

La zona di ubicazione offre un mercato promettente per i miei nuovi prodotti?
 Che utilità ha l'offerta esistente?
 Quanto costa l'offerta esistente?

L'ubicazione

L'ubicazione è tutt'ora idonea per la produzione e la vendita degli attuali prodotti?

I soci

Rileverò l'impresa da solo o con un socio?
 A quante persone appartiene l'impresa?
 Di quanti altri fornitori ho bisogno?
 È sensato rilevare contratti di cooperazione con altre imprese?
 È sensato rilevare i contratti esistenti con i fornitori?

I soci

Quante persone dirigono l'impresa?
 Di quali fornitori dispone l'impresa?
 Quali contratti di cooperazione esistono?

La forma giuridica

Manterrò la forma giuridica?
 In caso negativo, quale forma giuridica sceglierò?

La forma giuridica

Quale forma giuridica ha l'impresa?

Il finanziamento

Qual è il prezzo d'acquisto?
 Qual è il fabbisogno d'investimento?
 Quale modalità di pagamento è stata concordata per il prezzo d'acquisto?
 A quanto ammonta il mio capitale personale?
 A quanto ammonta il giro d'affari?
 Quale pagamento d'interessi può effettuare l'impresa?
 Quali sovvenzioni sono a mia disposizione?

La cessione

È già stata stabilita la data per la cessione?
 Quale sarebbe per me la data migliore?
 Il precedente proprietario lascia l'impresa ad una data prefissata?
 In caso contrario, quale ruolo avrà nell'impresa dopo il rilevamento?
 Quali misure prenderò nei sei mesi successivi al rilevamento?

La previdenza

Chi può rilevare entro breve tempo la gestione dell'impresa se sono assente per malattia o infortunio?

Elabori una lista di provvedimenti facendo riferimento al piano aziendale.

Cosa deve essere cambiato? Fissi delle precedenze e delle scadenze.³³

Settore del personale

- Introduzione del sistema di proposte interne
- Incremento delle misure d'aggiornamento professionale
- Organizzazione del lavoro resa più flessibile
- Allontanamento dallo stile di gestione patriarcale

Qualità aziendale

- Accrescimento della trasparenza con provvedimenti di controlling
- Investimenti per sostituzioni ed ampliamenti
- Miglioramento della gestione della qualità e dei costi
- Introduzione o utilizzo di nuove tecnologie di comunicazione

Ambito di vendita del prodotto

- Internazionalizzazione, commercializzazione globale
- Introduzione di strategie di sviluppo
- Acquisizione di nuove possibilità e strategie di vendita
- Nuovi programmi per servizi e prodotti
- Acquisizione di nuovi clienti

2.5 Successore e collaboratori – imparare a conoscersi

Specialmente nelle imprese a conduzione familiare un passaggio generazionale è spesso ritenuto come una questione di famiglia. Ma non è così. Anche collaboratori, soci e clienti sono coinvolti nel processo di cambiamento e ne prendono parte. Di rado il tema è affrontato direttamente; se manca una comunicazione franca ed aperta all'interno e verso l'esterno, come fattore essenziale del processo di cessione, si diffonderanno subito voci di ogni genere.

I collaboratori sono i fattori chiave di ogni impresa. Perciò, per l'ingresso del successore o del nuovo imprenditore nell'azienda, è importante trovare il giusto approccio verso queste persone, al fine di costruire a poco a poco la fiducia e rendere possibile una collaborazione di lunga durata. Non sempre l'introduzione dell'imprenditore "junior" nel ruolo di leadership si svolge senza difficoltà. Di frequente egli deve superare resistenze d'ogni tipo. È necessario che ogni successore sviluppi il proprio stile di leadership, cercando l'equilibrio giusto tra la gestione dell'informazione, i rapporti di fiducia e la direzione. Consideri che:

- I collaboratori devono essere preparati rapidamente ai cambiamenti ed essere confrontati con essi.
- Non dimentichi mai il valore di ogni singolo collaboratore.
- Tratti i collaboratori come individui e impari a conoscerli.

- Abolisca i vecchi privilegi soltanto con prudenza.
- Elimini le abitudini che costituiscono una barriera per il futuro.
- Presti sempre attenzione ai messaggi indiretti derivanti dal Suo modo di agire.
- Talvolta è necessario separarsi da collaboratori di lunga data, oppure, non può essere evitata la perdita di collaboratori di lunga data.
- Rimanga fedele a se stesso.³⁴

In base alla situazione di partenza, alla dimensione, alla struttura ed alle finalità dell'impresa, Vi consigliamo di procedere come segue:

1) Informi tutti i dirigenti ed i collaboratori durante un'assemblea del personale dell'azienda³⁵

- Si presenti.
- Cerchi di conquistare la fiducia e la comprensione.
- Indichi i propri obiettivi.
- Si impegni a ricorrere a metodologie già da tempo sperimentate con successo e faccia fede all'impegno preso anche in futuro.

2) Svolga colloqui individuali con i dirigenti

- Cosa si aspettano i dirigenti dal cambio di titolare?
Ascolti attivamente: faccia domande, prenda appunti, lasci prendere la parola a tutti gli interessati
- Che cosa ha portato finora il successo ai dirigenti ed ai loro settori? Che cambiamenti si dovrebbero apportare?
- Quali sono le aspettative che si possono avere dalla collaborazione?

3) Organizzi dei workshop con i dirigenti

- Quali sono le loro aspettative per lo sviluppo dell'impresa?
- Quali sono gli obiettivi comuni?
- Come dobbiamo agire per avere successo?
- Che cosa si aspettano da me come successore?

4) Elabori un modello/un esempio d'impresa con i dirigenti ed i collaboratori di diversi livelli

- Quali sono gli obiettivi comuni?
- Cosa ci aspettiamo l'uno dall'altro?

5) Svolga dei colloqui individuali con i collaboratori dei diversi livelli

- Si faccia un'impressione personale di ogni singolo collaboratore.
- Si informi riguardo alla cultura aziendale "vissuta".
- Cerchi di stabilire un rapporto di fiducia.
- Cerchi di essere un modello per dirigenti e collaboratori.

vedere paragrafo "Adattamento delle strutture alla strategia dell'impresa", pag. 69.

2.6 Instaurare una cultura di fiducia e di stima nell'impresa

Fiducia significa che i comuni accordi presi oggi siano validi anche domani, e che si possa fare affidamento su un partner o una prestazione. Le aziende a conduzione familiare e le imprese più piccole, nelle quali esiste un rapporto più diretto con i dirigenti, sono in questo caso avvantaggiate. Al contrario delle anonime società di capitali, queste piccole aziende sviluppano un solido rapporto di fiducia - simile a quello familiare - non solo nei confronti dei collaboratori, soci in affari e clienti, ma anche verso la regione circostante ed i suoi abitanti. Poiché si adoperano per trasferire l'impresa alla prossima generazione, si presuppone che non si possano permettere di deludere la fiducia in essi riposta.

Il modo in cui il successore si pone nei confronti della capacità e della motivazione dei suoi collaboratori e considera la loro fedeltà verso l'impresa determina la credibilità del nuovo imprenditore. Il minimo dubbio espresso nei confronti delle prestazioni del predecessore può far sì che il modello vacilli.

Un ulteriore ostacolo per il nuovo imprenditore consiste nella conquista della fiducia dei soci d'affari. Quanto più sono stretti i rapporti tra i singoli partner e maggiore è la rispettiva dipendenza economica, tanto più sarà necessario creare un rapporto di fiducia. Il fattore fiducia diventa in queste circostanze il fattore di successo.

Anche il portafoglio clienti ha un ruolo importante. Il successore dovrebbe fare conoscenza dei suoi clienti tramite l'imprenditore uscente. La soluzione migliore sarebbe che il successore ed il proprietario ancora in carica visitassero insieme i clienti. Ciò dovrebbe essere però stabilito già prima del rilevamento, meglio ancora se formalizzato nel contratto. A questo proposito, il successore deve esaminare attentamente anche il volume d'affari realizzato con ciascun cliente, nonché la qualità dei suoi clienti.³⁶

Da dipendente a proprietario:

Chi rileva l'impresa del proprio "capo" prende parte ai colloqui necessari non più in veste di impiegato, bensì di socio d'affari con pari diritti. Ciò significa che può e talvolta deve contraddire il suo interlocutore. Non si tratta certo di un cambiamento di ruolo facile, nemmeno per il proprietario. Infatti quest'ultimo deve imparare a vedere nel dipendente, che finora era alle sue dipendenze, il suo futuro successore e rispettarne le decisioni.

Pensare alle famiglie:

Se il titolare finora in carica ha dei figli e questi non hanno rilevato l'impresa, ciò può avere influenza sul successore non facente parte della famiglia. Quest'ultimo dovrebbe prepararsi alla possibile eventualità di diventare oggetto della proiezione dei sentimenti, delle idee e delle aspettative dell'imprenditore uscente, che in realtà sarebbero state rivolte ai figli. In altre parole: l'imprenditore capo proietterà inconsapevolmente sul successore delle tematiche legate alla famiglia.

Il successore dovrebbe essere informato di questo meccanismo psicologico, in modo da poter identificare reazioni e comportamenti del suo predecessore senza fraintenderli come affronti personali. Soprattutto in caso di conflitto eviterà "un'escalation" reagendo in modo avveduto.

2.7 Finanziare la successione³⁷

Se, ed a quali condizioni Lei possa rilevare un'impresa come nuovo imprenditore, alla fine dipenderà anche dalle Sue possibilità finanziarie. Ha già un'idea di quanto vuole investire per rilevare un'impresa? Quanto capitale proprio ha a disposizione? Si faccia consigliare in modo dettagliato e si informi sulle iniziative pubbliche per le agevolazioni, specialmente presso la Provincia autonoma di Bolzano, le associazioni di categoria e la Camera di commercio. Tutti questi enti sostengono i nuovi imprenditori e i successori d'impresa.

Il numero annuale delle cessazioni di attività dimostra che nel rilevamento di un'impresa il fabbisogno di capitale venga spesso sottovalutato; solitamente si deve addirittura considerare maggiore rispetto alla creazione di un'impresa ex novo. Il fabbisogno medio d'investimento per il rilevamento di un'impresa, secondo l'istituto di ricerca di Bonn per le piccole e medie imprese è maggiore del 60% circa rispetto all'investimento necessario per la creazione di una nuova impresa.

Spesso per portare l'impresa a livelli tecnologici più avanzati il successore deve eseguire investimenti rilevanti non preventivati. Accade di consueto che, già dopo breve tempo, la dotazione dell'impresa risulti obsoleta e molti prodotti siano scarsamente competitivi. A ciò si deve aggiungere che l'ex imprenditore non di rado ha delle idee eccessive riguardo al prezzo e, per questo motivo, l'impresa viene acquistata ad un prezzo troppo alto. Con la cessione dell'impresa ad un successore facente parte della famiglia, di frequente, si trascura il fatto che i diritti ereditari di altri membri della famiglia debbano essere considerati come eventuale fattore di spesa.

Se la cessione d'impresa è finanziata per mezzo di crediti, ci si deve assicurare che al successore resti sufficiente "respiro" per poter effettuare il pagamento degli interessi, del mutuo e di tutti gli altri debiti dell'azienda. In questo caso è irrilevante se rileva un'impresa esistente, se assume una partecipazione o se fonda una nuova impresa. Le banche, nell'accordare crediti, tengono soprattutto conto della produttività dell'impresa e della sua capacità di pagare gli interessi. Ciò deve essere tenuto in considerazione in sede di trattativa sul prezzo.

Specialmente se la successione di impresa avviene nell'ambito della famiglia, o se la controprestazione del successore prevede pagamenti futuri a lungo termine (rate, pensione, affitto), si deve prestare attenzione al fatto che l'onere finanziario del successore corrisponda alla redditività futura dell'impresa. Le modalità di pagamento sono strettamente legate all'ammontare del prezzo d'acquisto. Si deve distinguere innanzitutto tra il pagamento in soluzione unica ed i pagamenti periodici. Il pagamento in soluzione unica offre al venditore la possibilità di poter investire nuovamente il denaro. L'acquirente ha un fabbisogno di capitale relativamente alto a cui può eventualmente far fronte in modo avveduto con un mutuo per fondatori di impresa ad un tasso d'interesse favorevole. In ogni caso si deve fare attenzione che la solvibilità dell'impresa a lungo termine rimanga garantita – anche in caso di ritardo dell'inizio del rimborso del debito.

Per la valutazione della Sua situazione economica, dovrebbe innanzitutto redigere un piano finanziario, il quale deve includere il capitale proprio e il capitale di credito, per esempio i mezzi monetari, i crediti bancari e gli incentivi pubblici, i costi della vita privata, ecc.

Da un piano finanziario completo può dedurre se può rilevare l'impresa alle condizioni richieste e quale delle differenti modalità di rilevamento sia quella più adatta a Lei. Per la preparazione di un piano finanziario deve, innanzitutto, accertare qual è il Suo fabbisogno di capitale a breve, medio e lungo termine.

In base alla Sua situazione personale completi la seguente lista di controllo:

- Nel Suo programma di investimento non consideri soltanto gli investimenti a medio e breve termine, ma rifletta anche sugli eventuali investimenti a lungo termine.
- Come finanzia le spese operative?
- Non dimentichi che la successione comporta anche dei costi!
 - Avvocato
 - Notaio
 - Consulenze
 - Domande, autorizzazioni, iscrizioni nel registro delle imprese,
 - Autorizzazioni commerciali
 - Spese di formazione e perfezionamento professionale
 - Cauzioni
 - Costi di introduzione sul mercato

Suggerimento

Predisponga un business-plan!

Alcuni modelli per il business-plan ed altre liste di controllo sono reperibili sul sito www.camcom.bz.it, ABC della successione di impresa, liste di controllo.

Dopo aver redatto i modelli, li faccia verificare da un esperto.

Dalla differenza tra il fabbisogno di capitale e il capitale proprio risulta l'importo che Lei deve finanziare tramite mezzi esterni. Il finanziamento rappresenta in molti casi l'aspetto centrale della successione d'impresa. Si avvalga della consulenza finanziaria della Sua banca di fiducia.

Accanto ai crediti bancari, per il finanziamento può anche fare ricorso ad incentivi pubblici. Prima di contrarre obblighi presso la Sua banca di fiducia, dovrebbe perciò informarsi ampiamente sulla possibilità di ottenere sovvenzioni.

2.8 Incentivi per la successione d'impresa

Per la trasmissione d'impresa, ovvero per il trasferimento dell'impresa da una generazione all'altra, la legge provinciale n. 4 del 13 febbraio 1997, capo VI, prevede misure promozionali per la raccolta di liquidità.

Si assicuri di richiedere gli incentivi pubblici prima del rilevamento dell'impresa. Non si possono approvare incentivi pubblici con effetto retroattivo.

Definizione di subentro aziendale (ai sensi della legge provinciale n. 4/97, supplemento n. 2): *L'impresa in cui la proprietà e la gestione viene trasferita a seguito di decesso o per atto tra vivi di un'impresa esistente.*

Definizione di successione aziendale (ai sensi della legge provinciale n. 4/97, supplemento n. 2): *L'impresa in cui la proprietà e la gestione viene trasferita a parenti entro il terzo grado in linea retta.*

In entrambi i casi, il subentrante deve possedere le rimanenti caratteristiche della "nuova impresa". Il subentro non può aver avuto luogo più di 6 mesi prima della data di presentazione della domanda di agevolazione.

All'imprenditore subentrante (o al fondatore di una nuova impresa in caso di creazione ex novo) può essere concesso un mutuo dell'importo massimo di 30.000,00 Euro con scadenza di 5 anni, attingendo al fondo di rotazione per lo sviluppo economico.

L'imprenditore subentrante deve dimostrare di possedere i presupposti necessari e presentare la domanda presso gli uffici provinciali competenti entro sei mesi dalla data del rilevamento. La Provincia autonoma di Bolzano partecipa fornendo fino ad un massimo dell'80% degli interessi applicabili. Il mutuo viene erogato tramite una banca convenzionata, può essere accordato una sola volta e avviene esclusivamente nell'ambito del regolamento "de-minimis". La relativa richiesta può essere presentata insieme alla domanda per le agevolazioni di investimento inoltrata nello stesso anno.

Informazioni dettagliate, i moduli nonché altre forme di sovvenzioni sono reperibili alle pagine internet della Provincia autonoma di Bolzano - Alto Adige, <http://www.provincia.bz.it/economia/agevolazioni/agevolazioni.asp>

2.9 Consulenza

Una successione d'impresa non è cosa da poco. Con l'aiuto di un professionista esperto e competente dovrà, di volta in volta, rispondere alle numerose e dettagliate domande che le saranno poste. Tutto ciò non solo nel Suo interesse ma anche nell'interesse dei Suoi futuri collaboratori, verso i quali Lei ha, come successore, una grande responsabilità per quanto riguarda la sicurezza del posto di lavoro. Non dovrebbe perciò in nessun caso avviare i Suoi preparativi senza l'aiuto di consulenti.

I problemi più frequenti per la successione sono spesso dovuti all'importo del prezzo d'acquisto. L'offerta del prezzo d'acquisto deve quindi essere valutata in ogni caso da periti esterni (associazioni professionali, revisori dei conti, consulenti aziendali, ecc.). Molto spesso nei successori si riscontrano dei deficit riguardo al finanziamento ed al business-plan. Se non si sceglie la via giusta in questo senso, l'intera impresa è in pericolo. Perciò si dovrebbe richiedere il più presto possibile una consulenza competente.

Tratti in modo particolarmente accurato soprattutto i seguenti punti:³⁸

- L'impostazione del contratto di rilevamento (contratto di acquisto, di affitto, di donazione).
- Il Suo obbligo legale per l'assunzione di tutti i diritti e doveri derivanti dai rapporti di lavoro esistenti.
- Il Suo obbligo legale per l'assunzione della garanzia per eventuali (vecchi) debiti.

- Il Suo obbligo legale per l'assunzione della garanzia per le imposte relative all'impresa.
- Il Suo obbligo legale per l'assunzione di garanzie.
- Il calcolo di un valore realistico dell'impresa.
Per ulteriori informazioni vedere pag. 63 e seguenti.

Numerosi consulenti e istituzioni sono a Sua disposizione per affrontare la maggior parte delle problematiche. Deve quindi procedere con molta attenzione nella Sua ricerca, per non perdere di vista la questione nel suo insieme. Annoti quali informazioni ha ricevuto e da chi. Coinvolga per tempo i Suoi consulenti personali per valutare insieme i risultati ottenuti: se necessario saranno al Suo fianco anche dopo la cessione dell'impresa.

Faccia conoscenza con il consulente: ci deve essere una buona intesa tra voi perché collaborerete personalmente per un lungo periodo di tempo. Effettui un colloquio preliminare per conoscerlo meglio: nella maggior parte dei casi è gratuito e non vincolante. Se la prestazione dovesse essere a pagamento, il prezzo sarà comunque incluso nella prestazione completa dopo l'affidamento dell'incarico.

Se non è possibile raggiungere un accordo circa il contenuto, sarà meglio pagare subito il colloquio preliminare, senza "imbarcarsi" in una consulenza completa.

Anche la consulenza comporta dei costi: innanzi tutto provi a pensare a quali mezzi finanziari può investire in una consulenza e quali temi devono esservi trattati. Per la scelta del Suo consulente ideale può rivolgersi ad un consulente del Suo ramo. Anche se non sempre è necessaria l'esperienza nel settore specifico, talvolta una specializzazione in questo senso può essere di aiuto.

Richieda un'offerta per la durata, l'entità e i costi della consulenza, come per ogni altra prestazione. Anche un consulente è un prestatore di servizi: tutte le prestazioni e le clausole contrattuali possono essere negoziate. Per consulenze più lunghe, può suddividere il contenuto della consulenza e frazionarne l'esecuzione in pacchetti più piccoli.

Si informi sulle possibili sovvenzioni per le prestazioni di consulenza. Il Suo consulente La aiuterà eventualmente anche a preparare e presentare le domande necessarie. Le consulenze possono essere agevolate attraverso sovvenzioni finanziarie.

Suggerimenti per la scelta di un consulente³⁹

- Ci deve essere una buona intesa tra Lei e il consulente.
- Tenga conto delle referenze e delle raccomandazioni.
- Un consulente deve saperLe spiegare in modo chiaro dei temi complessi.
- Può negoziare.
- Stabilisca le Sue necessità, il tipo e l'entità della consulenza desiderata. Stabilisca fin dall'inizio l'argomento della consulenza ed i risultati desiderati.
- Richieda le agevolazioni per la consulenza.



3

Realizzare insieme la successione

Successione d'impresa,
un progetto comune

Realizzare insieme la successione

La successione d'impresa è un progetto comune dell'imprenditore "senior" e del nuovo imprenditore. Per un'impresa di successo, il fatto di continuare ad avere un buon risultato dipende innanzitutto dalle capacità imprenditoriali del successore. Non solo l'imprenditore cedente, ma anche la sua famiglia, i collaboratori ed i soci in affari sono responsabili in misura rilevante per una successione senza intralci.

A tutti gli interessati è richiesta perciò molta franchezza, capacità di immedesimazione e di comunicazione. Se la comunicazione tra le parti si inasprisce, dovrà avvalersi per tempo dell'assistenza di un consulente aziendale, che sia in grado di moderare i dialoghi.⁴⁰

Suggerimenti:

Purtroppo non vi è una vera e propria "ricetta per il successo" valida ed applicabile ad ogni successione d'impresa. Ogni caso richiede una soluzione individuale. A tale proposito si pone anche la questione importante se l'imprenditore subentrante e quello cedente vogliano realizzare una fase di passaggio in comune o piuttosto, se tale cessione debba avvenire senza passaggi di consegna, da un giorno all'altro.

Presupposti per rilevare con successo un'impresa:

- Un'impresa competitiva
- Un imprenditore cedente pronto a ritirarsi, che abbia provveduto alla previdenza per la propria vecchiaia
- La disponibilità del senior a trasferire il suo know-how
- Una completa regolamentazione dell'eredità
- Un imprenditore subentrante qualificato
- Un successore che disponga di un sufficiente capitale proprio
- Una cessione d'impresa senza pressioni

Se vi sono questi presupposti, o almeno la maggior parte di essi, si può dare inizio alla pianificazione vera e propria, all'organizzazione ed alla realizzazione della cessione dell'impresa.

3.1. Pianificare e organizzare la successione

Si devono prevedere dai 5 ai 10 anni per l'intero processo di cessione dell'impresa. Un presupposto fondamentale per una pianificazione ben riuscita è che gli interessati conoscano chiaramente l'obiettivo generale, nonché le rispettive finalità personali. La strategia adatta può essere trovata in un processo decisionale comune.

1) La fase di preparazione dovrebbe iniziare dai 3 ai 5 anni prima della cessione vera e propria

In questo periodo di tempo l'imprenditore cedente deve preparare l'impresa al trasferimento, scegliere un successore, garantire la previdenza per la propria vecchiaia ed avere le idee chiare sulle sue attività una volta che avrà definitivamente lasciato l'impresa.

Il successore, da parte sua, deve decidere se vuole davvero diventare un imprenditore, deve riflettere in modo critico sulle proprie capacità, acquisire le qualifiche supplementari richieste ed esaminare i mezzi finanziari a sua disposizione.

Entrambi, insieme, devono quindi:⁴¹

- chiarire come vogliono realizzare il processo di trasferimento,
- analizzare esattamente l'impresa,
- mettersi d'accordo sul valore dell'impresa,
- stabilire in modo chiaro il tipo di trasferimento,
- stabilire le modalità di pagamento,
- esaminare quale ruolo abbia, per il trasferimento, la forma giuridica dell'impresa,
- informarsi sulle questioni fiscali di un trasferimento.

Il risultato di questa fase sono delle decisioni strutturali e degli accordi riguardo all'impostazione della proprietà e della gestione aziendale. Inoltre, si devono stabilire delle regole e porre le "pietre miliari", nonché fissare gli obiettivi per il periodo di gestione comune. Gli accordi vincolanti sulle scadenze rappresentano la base per il processo di preparazione. Solo così gli interessati possono arrivare, passo dopo passo, a determinare di comune accordo il termine di consegna ed a rispettarlo.

2) Il "junior" è avviato all'impresa dal "senior"

Nella fase successiva, le competenze passano dall'imprenditore "senior" all'imprenditore "junior" come previsto dal programma. È consigliabile redigere uno scadenziario per la consegna, che stabilisca quali compiti attuali vengano gradualmente trasferiti, nonché una nuova ripartizione degli stessi in caso di più successori o persone coinvolte. Per un periodo di tempo di diverse settimane si dovrebbero rispettare i lavori quotidiani, le funzioni e gli ambiti di competenza, per poter armonizzare tutto ciò con il successore, con il suo stile di gestione, il suo metodo di lavoro e le sue capacità personali. Si possono così evitare danni nel periodo di trasferimento e garantire la continuazione dell'attività aziendale senza intoppi.

La strategia di successione viene dunque organizzata. Questa deve poter permettere di armonizzare la storia ed il futuro dell'impresa, tenendo conto delle necessità personali di "senior" e "junior". In questo modo le informazioni ufficiali, che riguardano la successione, vengono comunicate ai collaboratori, ai clienti chiave, ai fornitori principali, alle associazioni ed alle banche, come da programma.

Al fine di ottenere una previsione realistica per il futuro dell'impresa, è necessario coinvolgere i dirigenti, ed anche i più importanti soci in affari esterni e clienti, nel dialogo aperto tra "junior" e "senior". In tal modo la "visione" imprenditoriale – che è composta di cifre e di fatti – viene completata da componenti emozionali, come certi obiettivi, desideri ed aspettative. L'ideale sarebbe che un consulente aziendale accompagnasse questo processo, guidando le conversazioni come mediatore e mantenendo una certa distanza. Da estraneo, ha la facoltà di appianare le situazioni di conflitto con mezzi adeguati e creare una base decisionale in grado di raggiungere dei consensi. Questa strategia è poi riportata nel piano di cessione e resa vincolante dalle scadenze.

3) La gestione passa all'imprenditore "junior". Il "senior" diventa consulente e si ritira dalle attività quotidiane

Viene presentato un concetto d'impresa chiaro, con un orientamento a lungo termine: il successore conduce ora l'impresa e determina gli ulteriori sviluppi. Tutti i contratti necessari vengono sottoscritti ed eventuali forme giuridiche modificate. L'imprenditore "junior" assume la direzione dell'impresa. Ciò viene comunicato sia ai collaboratori, che ai clienti ed ai fornitori, in un'occasione adeguata.

La strategia aziendale dovrebbe essere verificata periodicamente e se necessario corretta. Nell'ambito di un'assemblea annuale, fuori dall'impresa, ed insieme ad un mediatore esterno, vengono rielaborati gli obiettivi prefissati, per essere poi adattati alle nuove esigenze.

Panoramica: fasi del trasferimento dell'impresa⁴²

Insieme	Senior	Junior
Determinazione dell'ubicazione <ul style="list-style-type: none"> Sviluppo della strategia di successione: come deve essere strutturato il processo di cessione? Comunicazione 	<ul style="list-style-type: none"> Preparare l'impresa alla consegna (dal punto di vista economico, strategico, organizzativo, finanziario, ereditario...) 	<ul style="list-style-type: none"> Decidere se diventare imprenditore Come Le sembra l'azienda presa in considerazione?
Preparazione alla successione <ul style="list-style-type: none"> Accordo sul valore dell'impresa e sul tipo di cessione dei beni Stabilire le modalità di pagamento, in soluzione unica o a rate Programma di tirocinio per l'imprenditore subentrante Comunicazione 	<ul style="list-style-type: none"> Scegliere il successore e avviarlo all'impresa passo dopo passo Assicurarsi la previdenza per la vecchiaia, preparare l'attività dopo l'uscita 	<ul style="list-style-type: none"> Esaminare le proprie capacità Chiarire la disponibilità del capitale proprio Redigere un businessplan
Ha luogo il cambio <ul style="list-style-type: none"> Esaminare la forma giuridica e le conseguenze fiscali per il trasferimento Insieme di regole per le decisioni comuni nel periodo di transizione, fino alla cessione definitiva Comunicazione 	<ul style="list-style-type: none"> Cessione totale o parziale dei compiti 	<ul style="list-style-type: none"> Acquisire le qualifiche supplementari necessarie Rilevamento totale o graduale dei compiti
Nuovo orientamento dell'impresa <ul style="list-style-type: none"> Mantenere le caratteristiche valide, introdurre innovazioni importanti Curare la comunicazione 	<ul style="list-style-type: none"> Rimanere a disposizione come consulente 	<ul style="list-style-type: none"> Il nuovo imprenditore rileva l'impresa

3.2. L'impresa di famiglia: successione interna

Molti imprenditori desiderano che l'impresa resti nell'ambito della famiglia. Per le aziende a conduzione familiare è addirittura caratteristico cercare il successore nella propria famiglia. Le imprese familiari sono contraddistinte da una "proprietà comune", che rappresenta da un lato il valore dei beni, dall'altro la fonte di guadagno della famiglia.

La cessione dell'impresa ad un figlio, ritenuta da molti imprenditori la cessione ideale, si distingue in un punto essenziale dalle altre forme di cessione: qui la componente emozionale spesso prevale sulle considerazioni razionali. Perciò in genere la successione familiare è la forma di successione più difficile in assoluto. Le aspettative dell'imprenditore cedente riguardo al successore sono molto maggiori verso i membri della famiglia che non verso terzi. Non tutti i figli hanno la personalità adatta per essere imprenditori, ma per molti genitori questo fatto è difficile da accettare.

Perciò gli stessi criteri di scelta del successore interno valgono anche per un successore esterno. Un successore d'impresa adeguato non si fa apparire come per magia. Anche se si tratta del proprio figlio o della propria figlia, è necessaria una preparazione. Ed anche l'impresa deve avere il tempo di prepararsi alla nuova gestione.

Esamini le qualifiche personali e professionali del Suo successore. È preparato al compito? I presupposti personali sono appropriati?

Il modello di successione entro il nucleo familiare è interessante per tutti coloro i quali non vorrebbero lasciare subito e completamente il timone ad altri – ma attenzione: "l'intromissione" non è ben vista da molti giovani successori. Scegli la forma del "trasferimento a metà" solo se le Sue idee corrispondono a quelle dei Suoi successori.

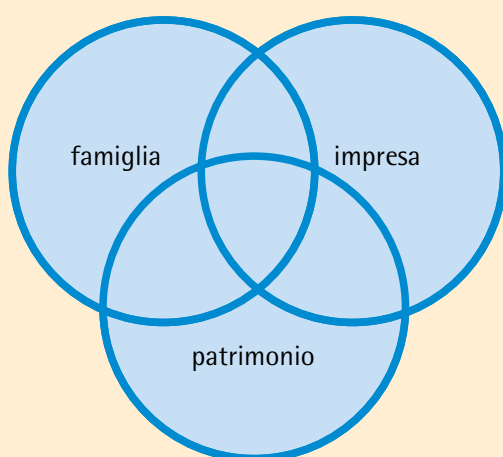
Considerazioni nel caso di trasferimento di un'impresa a membri della famiglia

- Ci sono membri della famiglia interessati all'impresa ed altri che non sono per il momento interessati?
- Il successore preferito ha la capacità, i presupposti e la disponibilità per assumere il ruolo di imprenditore?
- Quanti membri della famiglia hanno diritto alla successione? Bisogna verificare nel caso specifico se sia consigliabile che più di un figlio assuma la leadership. È importante poter dividere gli ambiti di responsabilità, per definire dei chiari confini tra le singole competenze e tra i diversi compiti dei figli coinvolti.
- Che tipo di rapporto intercorre tra l'imprenditore cedente ed il suo successore? A seconda del rapporto che c'è tra di loro, la successione può rivelarsi facile o complicata.
- Ci sono eventuali coniugi interessati a collaborare nell'impresa?
- Considerazione del potenziale influsso dei coniugi e riflessioni sull'eredità da trasmettere alla generazione successiva.
- Presenza di diverse famiglie con figli e caratterizzate da codici comportamentali differenti, per cui la loro disponibilità ai compromessi per la reciproca accettazione può essere più o meno grande. Il lavoro in comune – o spesso anche la convivenza nell'azienda – può portare spesso a conflitti culturali e generazionali.

- Un'impresa può essere trasferita a due successori, se si riescono a stabilire in modo chiaro degli ambiti di responsabilità e se l'impresa è in grado di "mantenere" anche due famiglie. Molte imprese, però, non si possono dividere, e devono quindi essere "messe nelle mani" di una sola persona.
- La cessione dell'impresa può aver luogo per eredità o con una donazione ed, a seconda dei casi, anche con la vendita. In caso di donazione, badi soprattutto alla Sua sicurezza finanziaria, per esempio sotto forma di un'associazione in partecipazione o una previdenza privata per la vecchiaia.
- Considerazione dell'eredità nel suo insieme.

L'impresa di famiglia e le regole del gioco⁴³

Famiglia - Impresa - Patrimonio



Tre sistemi:
 il sistema della famiglia
 il sistema dell'impresa
 il sistema del patrimonio

Il vantaggio oggettivo di lavorare insieme, per conseguire obiettivi comuni per il futuro della propria famiglia, potrebbe indurre a pensare all'azienda a conduzione familiare come alla forma ideale di impresa. L'impresa familiare è caratterizzata dal legame affettivo che c'è tra la famiglia e l'impresa, e pertanto dalla sovrapposizione di tre sistemi:

- il sistema della famiglia,
- il sistema dell'impresa,
- il sistema dei rapporti di proprietà o quote patrimoniali.

Ognuno di questi sistemi si distingue per un diverso modo di vedere le cose, per compiti e valori differenti, che raggiungono un equilibrio solo dopo anni di "esercizio". Se però uno di questi elementi si sfasa – come nel caso di una successione – si deve trovare un nuovo equilibrio, che richiede del tempo per essere raggiunto.

Compiti principali dei singoli sistemi

Sistema	Funzioni	Rapporto
Famiglia	<ul style="list-style-type: none"> • Promuovere i rapporti tra i membri della famiglia • Educazione dei figli 	padre/madre – figlio/figlia
Impresa	<ul style="list-style-type: none"> • Produzione di un reddito da prodotti e servizi • Orientamento al cliente • Fattori economici e sociali 	Capo- collaboratore
Patrimonio	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimento ed accrescimento del patrimonio • Gestione del patrimonio secondo criteri finanziari 	Proprietario - consocio di quote patrimoniali, ove nell'azienda a conduzione familiare "tipica" la maggioranza del patrimonio resta in famiglia.

I punti di forza delle aziende a conduzione familiare⁴⁴

Il connubio tra la famiglia e l'impresa comporta grandi vantaggi, se le regole del gioco della famiglia sono in armonia con quelle dell'impresa:

Efficienza: i membri della famiglia rendono molto grazie proprio alla loro coesione – più dei collaboratori che devono essere motivati.

Affiatamento tra le generazioni: una collaborazione costruttiva tra i membri della Famiglia, appartenenti a diverse generazioni, consente ai figli di "crescere" lentamente nell'impresa ed ai membri più anziani della famiglia di trasferire a poco a poco le loro competenze. Il posto di lavoro dei genitori è quasi sempre raggiungibile dai figli, ciò significa una costante presenza, almeno "fisica", dei genitori. Le imprese sono create o sviluppate in comune dai coniugi/membri della famiglia, e insieme si è orgogliosi di ciò che si è realizzato.

Le aziende a conduzione familiare offrono buone **possibilità alle donne** di evolversi come dirigenti.

La famiglia dell'imprenditore ha una grande importanza: questa diventa un "contenitore di dati" per le conoscenze accumulate nell'impresa. La famiglia e l'impresa rappresentano quindi **una storia vivente**.

Difficoltà nel trasferimento di aziende a conduzione familiare⁴⁵

L'impresa è considerata l'opera di una vita. L'imprenditore senior collega la propria identità ed il proprio orgoglio all'impresa. A maggior ragione, dopo la cessione, egli sente la mancanza di compiti ed occupazioni. Proprio per questo il senior deve guardarsi intorno già prima della cessione vera e propria e trovare attività interessanti, che avrebbe voluto intraprendere già da tempo e che lo appaghino.

Direzione aziendale egocentrica visto che tutto dipende da una persona. Il vecchio capo intralcia persino il cambio di gestione, perché gli è difficile cedere il potere.

Il fattore emozionale prevale visto che le decisioni sono prese in famiglia e non in qualità di imprenditore, cioè si trascura spesso il punto di vista del mercato.

La struttura gestionale non è stabilita in modo univoco ed è quindi difficile da mediare: la gestione è nelle mani di diverse persone che agiscono contemporaneamente o, peggio ancora, in modo contrastante. Per i collaboratori le aziende a conduzione familiare rappresentano perciò spesso un problema.

Diversi potenziali successori che collaborano attivamente nell'impresa si combattono all'interno dell'azienda già prima della successione. Dirigenti di lunga data si oppongono ai potenziali successori appartenenti alla famiglia.

La retribuzione dei membri della famiglia dipende dalle possibilità dell'azienda e non dalle loro prestazioni e necessità. I problemi di liquidità sono tenuti a bada sistematicamente con riduzioni delle paghe, oppure versando l'intero patrimonio di famiglia nell'impresa.

Mancano la volontà ed il tempo **per discussioni consapevoli e necessarie**. Il lavoro dei membri della famiglia è troppo poco considerato, ci sono aspettative troppo elevate o desideri inespressi.

I membri giovani della famiglia devono rendersi conto molto presto, di **non poter anteporre** i propri interessi a quelli dell'impresa. Si investe troppo poco tempo "costruttivo" nella famiglia e nella coppia. Questo sistema può avere un successo duraturo soltanto se le necessità della famiglia sono considerate prioritarie.

Suggerimenti utili per il rilevamento / la cessione di un'azienda a conduzione familiare

Perché un'impresa di famiglia possa continuare ad esistere stabilmente, è necessario trovare una strategia che concordi sia con gli interessi delle persone dell'impresa, che con quelli dell'impresa stessa:

- Il passaggio è un **processo a lungo termine**: predisponga un piano di rilevamento.
- Nel caso in cui la generazione giovane subentri troppo presto al vertice, si potrebbe creare una situazione troppo gravosa per l'impresa. L'imprenditore "junior" dovrebbe,

pertanto, **acquisire esperienze** all'esterno e, possibilmente, disporre di una solida formazione, altrimenti sarà tenuto anche a recuperare.

- Anche la pianificazione della **previdenza per la vecchiaia** dei genitori è importante e deve essere programmata a lungo termine e con la massima sicurezza.
- Il "senior" non deve **imporre vincoli morali** allo "junior", come per esempio: "Non devi mai vendere! Già i tuoi nonni hanno fatto così da sempre, perciò..."
- Prima della cessione devono essere prese delle **decisioni di natura finanziaria** deve essere corrisposto un vitalizio ai genitori? Come avviene la liquidazione degli eredi? Sono in programma degli investimenti aziendali nei prossimi anni? Come avviene la liquidazione degli eredi che si ritirano? L'impresa può fare fronte a tali oneri?
- Le imprese non devono essere sovraccaricate di **oneri iniziali**, poiché spesso ciò rende impossibile una gestione aziendale redditizia, che lasci spazio anche a futuri investimenti. Perciò, va fatta attenzione quando si devono liquidare eredi che si ritirano.
- La successione ereditaria deve essere regolamentata e garantita in modo chiaro e realistico. Qualora si volesse continuare l'attività dell'impresa nella prossima generazione, anche la regolamentazione dell'eredità dovrà orientarsi verso tale obiettivo.
- Queste riflessioni devono essere assolutamente integrate nella **pianificazione della successione dell'intero patrimonio familiare**.

Si deve considerare quanto segue: di quale patrimonio complessivo dispone la famiglia oltre all'impresa? Beni immobili, titoli, terreni, abitazioni...? Come deve essere trasmesso l'intero patrimonio alla prossima generazione oppure, come deve essere ripartito? I genitori si pongono l'obiettivo di essere giusti? Si pongono anche l'obiettivo del mantenimento del patrimonio? Tra i figli possono sorgere molto facilmente controversie e liti di famiglia, le quali rappresentano uno dei maggiori fattori di "distruzione del patrimonio". Una soluzione potrebbe essere rappresentata, perciò, dalla valutazione dei singoli elementi patrimoniali. È decisivo che tutti gli interessati si accordino su un determinato valore e che lo accettino senza riserve.

- Il proprietario deve innanzitutto esaminare tutti gli **accordi contrattuali** esistenti, come il contratto sociale ed i punti in esso stabiliti. Se questo contratto non corrisponde ai Suoi piani di successione, dovrebbe apportare delle correzioni.
- **Le regole del gioco devono essere concordate per iscritto**: esistono regole del gioco? Verifichi la loro attualità! I ruoli delle persone nell'impresa possono essere diversi da quelli delle stesse persone all'interno della famiglia. È importante determinare questi ruoli. In tal modo può avvenire una più chiara separazione tra impresa e famiglia, ovvero possono essere stabiliti dei confini tra "famiglia" e "impresa".
- **Comunicazione attiva**: se le decisioni vengono prese nell'ambito di un dialogo aperto, si crea consenso, il che a sua volta ha per conseguenza l'identificazione tra famiglia ed impresa. È di fondamentale importanza un comportamento corretto e cordiale tra i membri della famiglia. A questo scopo si devono stabilire in precedenza delle regole comportamentali e comunicarle agli interessati, poiché solo di rado queste regole vengono rispettate "automaticamente". Giovani ed anziani "devono" lavorare insieme nell'azienda di famiglia. Opinioni ed interessi divergenti dovrebbero essere portati ad un denominatore comune tramite il dialogo: le riunioni e le conversazioni di famiglia non dovrebbero quindi essere lasciate al caso, bensì essere istituzionalizzate.

- **Comprensione e capacità di immedesimazione** sono fattori molto importanti tra l'imprenditore cedente ed il successore. Giustizia, lealtà e tolleranza non devono essere solo delle belle parole. L'ideale sarebbe tuttavia anteporre le necessità della famiglia a quelle dell'impresa.
- **Adeguamento della cultura:**⁴⁶ nelle imprese gestite dal proprietario o dalla famiglia i fattori deboli sono determinati profondamente dalla persona dell'imprenditore. Se questa figura è sostituita da un'altra, più giovane, gli elementi di base delle interazioni nell'impresa vengono alterati. Gli stili di gestione degli imprenditori dipendono in larga misura dal loro sistema di valori e dai loro interessi. Questi a loro volta influenzano i rispettivi obiettivi, l'organizzazione del lavoro nell'impresa e la cultura della comunicazione, rispetto all'imprenditore precedente. I cambi generazionali nell'ambito dell'impresa causano, dunque, un cambiamento delle regole nell'impresa stessa.
- **L'identità dell'azienda a conduzione familiare** deve essere mantenuta: certi valori devono essere mantenuti e curati, le innovazioni devono essere esaminate accuratamente ed introdotte in sintonia con la situazione dell'impresa. Sviluppare l'impresa non significa fare tutto in modo diverso. È necessario distinguere chiaramente tra ciò che "può" e ciò che "deve" essere cambiato.

Modelli di gestione familiare

In certe imprese di famiglia tutti i membri hanno le stesse opportunità. Tutte le posizioni di fiducia sono occupate da membri della famiglia.

In altre imprese, la gestione spetta a livello centrale al capofamiglia, mentre in altre ancora si tenta piuttosto di ridurre l'influenza della famiglia e ci si orienta più volentieri verso un management esterno. La sola cosa importante è che vi sia la possibilità di assumere decisioni veloci e chiare e che il rapporto famiglia-impresa sia gestito in modo dinamico, diretto e trasparente. La lealtà, l'armonia e la ricerca di un sistema di valori comuni sono perciò un presupposto assolutamente necessario.

Nella maggior parte dei casi, l'impresa passa alla generazione successiva sotto forma di successione anticipata o di donazione.

In questo caso il successore rileva gratuitamente l'impresa. La cessione dell'impresa al figlio, alla figlia o ad un altro membro della famiglia avviene nell'ambito di una trasmissione, passo per passo, con la partecipazione ad una società di capitale o ad una società di fatto. Un'altra possibilità è che avvenga nell'ambito della successione anticipata o donazione: l'imprenditore cedente trasferisce l'impresa al suo erede quando è ancora in vita.

Un'alternativa è rappresentata dal versamento di una contropartita da parte del successore: per esempio, la previdenza per la vecchiaia dei genitori per mezzo di pagamenti periodici, come una pensione.

Se il successore è un membro della famiglia, per esempio un nipote, e se dunque legalmente non ha il diritto all'eredità, i genitori, nell'interesse dei loro figli, non faranno un trasferimento completamente gratuito. Un nipote pagherà probabilmente un prezzo d'acquisto esiguo rispetto al prezzo di mercato.⁴⁷

Creazione di una raccolta di direttive: lo statuto di famiglia

In tutte le imprese esiste una base contrattuale per le questioni essenziali inerenti alla gestione ed alla guida, ma spesso vi si trattano solo le questioni particolarmente importanti. È però di fondamentale importanza che vengano regolamentate in modo dettagliato ed inequivocabile anche le questioni riguardanti le regole per la successione, i mandati dei dirigenti e dei consiglieri, e la destinazione degli utili dell'impresa.⁴⁸

L'occupazione delle posizioni dirigenziali e di sorveglianza, la strategia imprenditoriale, nonché le questioni inerenti la struttura ideale del capitale, influiscono direttamente ed indirettamente sul successo dell'impresa.

Per le grandi imprese, la separazione tra proprietà e potere decisionale ha lo scopo di far sì che i manager operino nell'interesse degli azionisti.

Nelle imprese di famiglia tale questione non si pone. Qui si tratta invece della coesione della famiglia, del mantenimento dell'autonomia e della continuità dell'impresa a lungo termine, con un costante incremento del suo valore. Lo statuto di famiglia aiuta ad inquadrare l'impresa come struttura organizzativa ed economica e, in tal modo, a concretizzare obiettivi e modelli di gestione a lungo termine.

Una raccolta di norme serve a concretizzare ed ottimizzare il processo di successione, che spesso è influenzato da fattori emozionali. Soprattutto nelle imprese a conduzione familiare non si possono separare del tutto i ruoli dell'imprenditore, della famiglia e dell'impresa. È quindi fondamentale una raccolta di norme redatta dalla famiglia – spesso in base ad una consulenza neutrale – approvata per iscritto da tutti i membri.

La raccolta di norme contiene:

- la definizione del ruolo dell'imprenditore nel suo ambiente
- la formulazione di un codice di valori
- la regolamentazione degli interessi dell'impresa e degli interessi individuali dei soci
- l'occupazione delle posizioni dirigenziali e di sorveglianza
- la valutazione e controllo del rendimento economico-aziendale, nonché la remunerazione in base ai risultati ottenuti.

Se "famiglia" e "impresa" procedono nella medesima direzione, se ricercano le stesse mete e strategie e se permettono uno sviluppo comune, le aziende a conduzione familiare dispongono di un elevato potenziale in ogni generazione. Qualora tra le generazioni si individuasse una cultura di impresa comune, condivisa dalle parti, così da risultare in un patto di famiglia inespresso ma esistente, l'impresa continuerà per molte generazioni.

Se tuttavia prevale una situazione conflittuale non solo l'impresa, ma anche i rapporti familiari saranno pregiudicati. Secondo l'opinione di vari esperti solo il 30% delle imprese passa alla seconda generazione, e di queste a loro volta solo il 30% alla terza generazione.

Il successore percorre la propria via

Il cambio generazionale dovrebbero essere colto come occasione per vedere le cose anche da un punto di vista diverso. Ciò significa che il successore, oppure l'erede, non deve essere solamente il "proseguimento" del suo predecessore. È importante che sia il nuovo che il vecchio imprenditore accettino questo fatto.

Non si tratta quindi di "avere" un'impresa, ma di "essere imprenditore". È utile porsi la domanda, se sia "l'impresa" o "l'imprenditorialità" ad essere trasmessa alla generazione successiva.

Le tradizioni familiari, che non vengono vissute consapevolmente, tendono a diventare abitudini che a loro volta, nel corso delle generazioni, si trasformano in "dogmi", fino al punto di non capire nemmeno più il motivo di certe usanze. Per allacciarsi in maniera positiva a esperienze già vissute, ci si dovrebbe porre la domanda: Quali approcci ci hanno portato al successo nella storia dell'azienda? Qual'era la "ricetta del successo" a quel tempo? Cosa ci ha resi così forti?

L'"imprenditorialità" è legata alla persona dell'imprenditore, e non all'impresa stessa, ai suoi obiettivi e alla sua organizzazione. Per questo motivo i cambiamenti rappresentano per un'impresa un'ulteriore opportunità, e non solo un rischio.⁴⁹

Non basta la "semplice" continuazione dell'impresa; quest'ultima è viva, finché è in movimento e permette delle trasformazioni.⁵⁰

Il successore deve trovare il coraggio, la libertà e la passione di inseguire il proprio futuro invece di perpetuare gli schemi esistenti. Ciascuna generazione di imprenditori deve imparare a trovare risposte e soluzioni proprie. Le esperienze positive della storia aziendale devono essere utilizzate per trovare e realizzare nuove strategie per il futuro. Presto il neoimprenditore scoprirà che non deve necessariamente cambiare tutto, ma che ci sono molti aspetti da preservare, e che basterà apportare alcune piccole modifiche per portare un'"aria nuova" nell'impresa.

3.3. Analizzare l'impresa

Anche l'impresa deve essere analizzata per tempo; è richiesta una stima realistica. Chi rileva la responsabilità della gestione dell'impresa deve confrontarsi con i rischi esistenti e discutere le misure preventive per il periodo del rilevamento.

- Quali opportunità ha l'impresa di aver un successo duraturo sul mercato?
- La concorrenza è molto forte?
- Qual'è la qualità dei prodotti e dei servizi dell'impresa?
- I prodotti sono attuali? Devono seguire in breve dei nuovi prodotti per completare l'assortimento?
- Sussiste il pericolo di perdere dei clienti?
- Le innovazioni nella legislazione cambiano l'ambiente imprenditoriale?
- Per quanto tempo i brevetti esistenti proteggono dall'offensiva della concorrenza?
- In che modo cambieranno le condizioni ambientali nei prossimi 10 - 20 anni?
- I cambiamenti tecnologici o legali influenzeranno l'attività aziendale?
- Come si svilupperanno il comportamento dei clienti e la competizione?

- Gli investimenti sono necessari? Quali rischi sono ad essi connessi?
- L'impresa può finanziarsi senza capitale esterno, o è necessario assumere un credito? Con quali conseguenze per il futuro imprenditore?
- Quali requisiti sono richiesti in questo senso al successore?
- Che cosa accade se le cosiddette figure chiave vengono a mancare, come per esempio i collaboratori importanti?
- Assieme il "senior", che lascia l'impresa, si perdono anche i contatti con i clienti, con le banche, con i soci in affari e il suo patrimonio di esperienze?
- I bilanci annuali riflettono effettivamente la situazione economica?

La capacità decisionale del successore dipende dalla sua conoscenza dell'impresa e dalla valutazione realistica dell'ambiente che lo circonda.

Il successore ha dunque il dovere, ma anche l'occasione unica, di crearsi una visione attuale e chiara della situazione economica, delle forze, delle debolezze e delle future opportunità dell'impresa. Alla domanda, "se" l'imprenditore giovane debba rilevare l'impresa si può solo rispondere per mezzo di un'analisi estesa, di una valutazione attenta e dopo aver raccolto sufficienti informazioni. Solo egli stesso potrà trovare la risposta.

Accanto ai rischi imprenditoriali è bene esaminare attentamente anche quanto segue:

- conflitti familiari
- disaccordo tra i proprietari
- successioni nella gestione non chiarite, o che non sono in rapporto con la qualificazione
- problemi nella dotazione di capitale, in caso di sottrazione della liquidità privata o di pagamenti ai soci membri della famiglia
- improvvisa assenza dell'imprenditore

Dall'introduzione dell'accordo di Basilea III, l'attenta considerazione del fattore di rischio delle imprese è passata in primo piano, tanto più che le banche esaminano nei particolari la solvibilità dei beneficiari di un credito.

3.4. Valore e prezzo dell'impresa

L'importo del prezzo d'acquisto è quasi sempre il punto di discussione principale tra il cedente ed il successore. È comprensibile che l'imprenditore cedente tenda a sopravvalutare l'impresa in cui ha investito tanto lavoro e denaro nel corso degli anni. Un prezzo d'acquisto eccessivo potrebbe, a lungo andare, gravare oltremodo sul successore, superare la capacità di pagamento degli interessi dell'impresa e di conseguenza distruggere il lavoro del precedente proprietario.

Alla fine però, è il mercato a determinare il prezzo d'acquisto dell'impresa: il venditore tenterà di ottenere il prezzo d'acquisto più alto possibile, mentre l'interesse dell'acquirente è esattamente l'opposto. Più grande sarà il numero degli interessati al rilevamento, migliore sarà il prezzo d'acquisto per il venditore e viceversa.

Le trattative sul prezzo, perciò, devono essere condotte con buon senso. In ogni caso in tali trattative entrano in gioco automaticamente, oltre ai criteri obiettivi, anche criteri soggettivi e fattori esterni all'azienda, per esempio: ⁵¹

Per l'imprenditore cedente:

- volontà di dare continuità all'impresa
- posizione finanziaria del venditore e dell'acquirente
- garanzia dei posti di lavoro
- riduzione dell'onere fiscale
- mantenimento del nome
- prezzo di vendita più alto possibile
- disponibilità ad avviare il successore all'impresa

Per il successore / acquirente:

- disponibilità al rischio da parte dell'acquirente
- impresa caratterizzata dalla personalità del vecchio imprenditore
- motivazione del successore
- età dell'acquirente
- possibilità di finanziamento
- impresa come fonte di guadagno
- valore dell'impresa realistico e riproducibile
- offerte alternative (affitto...)

Dal punto di vista puramente economico circa il 18% delle imprese non sono adatte alla cessione. Ciò significa che il valore dell'impresa è esiguo, a prescindere dal valore della proprietà immobiliare.⁵²

Perché valutare⁵³

La valutazione dell'impresa:

- rappresenta una stima realistica dei valori, che indipendentemente da motivi personali ed emotivi, vengono di fatto trasferiti;
- è un punto di riferimento per fissare delle giuste regole nella cerchia familiare e per la liquidazione agli altri membri della famiglia;
- è un punto di riferimento per stabilire l'importo ed i limiti di vitalizi e di finanziamenti;
- serve per la stima del prezzo minimo per il venditore in caso di vendita ed è quindi una misura di riferimento;
- fissa il prezzo massimo in caso di acquisto dell'impresa;
- ripetuta nel corso degli anni serve all'imprenditore anche come orientamento, qualora aumenti o diminuisca il valore dell'impresa; la valutazione è, quindi, un punto di riferimento per una gestione aziendale di successo;
- in certi momenti, una valutazione dell'impresa è utile per l'ammissione / dimissione di soci, nel caso di eredità o divorzio, nel caso di un cambiamento della forma giuridica, oppure per il finanziamento di acquisti di quote o acquisti di altre imprese

Che cosa determina il valore dell'impresa?⁵⁴

La redditività stabilisce il valore dell'impresa. Il valore dell'impresa rappresenta una misura di riferimento per rilevare la capacità di agire con successo imprenditoriale in passato (esperienze, clienti, collaboratori e rapporti commerciali) e indica la capacità dell'impresa di conseguire redditi futuri. Questo valore dovrebbe almeno corrispondere a quello dell'usufrutto dell'insieme delle singole parti, come per esempio nel caso dell'affitto. Il valore dell'impresa può, in determinati momenti del suo ciclo di vita, essere più o meno alto; perciò anche la scelta del momento della cessione ha un'importanza decisiva.

Anche i seguenti fattori influenzano il valore dell'impresa:

- Fino a che punto il successo dell'impresa dipende dall'ubicazione?
- Fino a che punto l'attività fa riferimento alla persona dell'imprenditore – e quindi del cedente?
- Esistono rapporti di proprietà o rapporti di affitto, limitazioni di utilizzo o vincoli?
- Quali limiti temporali, diritti o impegni contrattuali esistono?
- Ci sono concessioni, diritti su marchi d'impresa o brevetti, domini per siti internet?
- Come viene considerata l'impresa da parte dei clienti e del pubblico? Qual'è l'immagine dell'impresa?
- Quale sviluppo ci si può aspettare in termini di concorrenza?
- Come vengono valutati i rischi del mercato ed i rischi dell'impresa?
- Come appare la struttura dei dipendenti, la loro età ed il livello di istruzione?

In base a cosa si dimostra la redditività?

- Conto profitti e perdite (minimo 3 anni);
- elenco saldi mensile (considerazione della situazione attuale);
- budget e bilanci preventivi riferiti al futuro (fino a 5 anni).

Questi documenti costituiscono un ottimo parametro per la valutazione economico-aziendale di un'impresa, al netto della componente fiscale.

Sguardo d'insieme sui metodi di valutazione⁵⁵

Le diverse motivazioni dell'imprenditore cedente e del successore influenzano, alla fine, la determinazione del valore. Come per molti beni commerciabili, per determinare il prezzo di vendita sono decisive domanda e offerta, ma anche l'abilità individuale nelle trattative tra acquirente e venditore. Una trattativa sensata per la vendita di un'impresa, tuttavia, può essere soltanto condotta sulla base di un valore prestabilito. Vi sono diverse possibilità per individuare questo valore:

1. Valutazione dei singoli beni

Questo tipo di valutazione è appropriato se non può essere prevista una sufficiente redditività futura, se gran parte delle proprietà dell'azienda è costituita da patrimonio non necessario per l'esercizio della medesima, oppure se il portafoglio clienti o il mercato non possono essere direttamente o concretamente trasmessi.

- a) Valore reale con valori di riproduzione;
- b) valore reale con valori di liquidità: questo è il valore che corrisponde al prezzo di vendita singolo dei beni.

2. Valutazione totale della redditività futura dell'impresa

Questi metodi di valutazione sono impiegati se appare possibile conseguire eccedenze di pagamento prelevabili in modo duraturo.

- a) Metodo del valore di confronto;
- b) metodo del valore di rendimento;
- c) metodo DCF (discounted cash flow).

Metodo del valore reale

Il valore reale non dà informazioni sui futuri redditi dell'impresa. Il metodo del valore reale è utilizzato per le imprese più piccole, la cui redditività risulti scarsa rispetto alla media del settore. Tali imprese sono plasmate dalla personalità dell'imprenditore e dispongono di una normale attrezzatura.

Questo metodo è anche interessante per le imprese che possiedono beni patrimoniali superiori alla media, come ad esempio le società immobiliari.

Il valore reale risulta dal valore del patrimonio, detratti i debiti di esercizio dell'impresa. Per valore del patrimonio si intende il valore di tutti i beni materiali ed immateriali, comprese le riserve latenti in riferimento ai prezzi attuali di mercato, come ad esempio l'edificio dell'impresa con il terreno ed eventuali accessori, i beni immobiliari che producono una rendita, come gli uffici, nonché gli immobili che servono per uso proprio, per esempio l'abitazione privata con terreni. Il capitale di esercizio necessario si valuta con i costi di rimpiazzo, mentre il capitale di esercizio non necessario si valuta con il prezzo di mercato. I valori che non possono essere iscritti a bilancio, per esempio il know-how dell'impresa, software, qualifiche degli impiegati e simili non possono essere considerati, ma ciò può essere compensato aggiungendo alla somma un valore ideale dell'azienda (goodwill).

Per ogni tipo di bene immobile deve essere fissato il criterio di valutazione adeguato. In questo caso possono essere utilizzati differenti criteri di valutazione.

Metodo del valore di confronto

Nei settori in cui predominano le piccole e medie imprese ed in cui le cessioni di impresa sono all'ordine del giorno, la base della trattativa può senz'altro regolarsi secondo i prezzi di altre imprese paragonabili. La comparabilità si riferisce a caratteristiche di grandezza tipiche del settore, come per esempio il rendimento, il ricavo lordo ed altro, oppure risulta da un confronto generale per il quale sono importanti fattori come la dimensione dell'impresa, la forma giuridica, la struttura patrimoniale, la struttura della clientela, la qualifica ed il livello di retribuzione degli impiegati nonché l'ubicazione. I dati relativi sono reperibili presso le Camere di commercio, le associazioni o i consulenti aziendali. Per mezzo di numeri indicativi relativi al settore si può per esempio specificare il valore dell'impresa come x volte il fatturato annuo.

Metodo del valore di rendimento

Fondamentalmente un'impresa viene valutata in modo differente rispetto ad un semplice bene immobile. La valutazione dell'impresa rappresenta un accertamento del valore commerciale che si basa sul metodo del valore di rendimento. Nel caso del metodo del valore di rendimento, è bene riflettere soprattutto a quanto possa ammontare il prezzo d'acquisto, affinché l'utile conseguito rappresenti un rendimento adeguato. La capacità di rendimento futura per un periodo di 5 anni può essere valutata in rapporto all'investimento in titoli a tasso d'interesse fisso. È decisivo che, oltre agli investimenti necessari, l'acquirente possa finanziare con il rendimento anche gli eventuali pagamenti di interessi e di rimborso per l'acquisto dell'impresa.

Specialmente quando le banche concedono un finanziamento importante per l'acquisto di un'impresa, si soffermano soprattutto sulla capacità di pagamento degli interessi che risultano dalla redditività futura.

Il metodo del valore di rendimento, in linea di massima, si può applicare alle imprese di tutti i settori ed ordini di grandezza.

Il valore di rendimento è costituito dai futuri redditi stimati per i prossimi cinque anni e dal cosiddetto tasso di interesse di capitalizzazione, che viene applicato al rendimento stimato.

In dettaglio, il valore di rendimento è determinato come segue:

Passo 1: dalla differenza tra il ricavo lordo mediamente realizzabile e le spese ad esso collegate si determina l'utile netto da capitalizzare. Valutazione dei redditi dei prossimi cinque anni sulla base del reddito medio dell'impresa negli ultimi tre anni, che si calcola come segue:

Risultati aziendali degli ultimi tre anni

- meno retribuzione contabile dell'imprenditore
- meno proventi straordinari (sovvenzioni, ecc.)
- più oneri straordinari (contributi, ecc.)

Passo 2: ai redditi stimati si applica il tasso di interesse di capitalizzazione⁵⁶, che si calcola con il tasso di interesse attuale per gli investimenti di capitali senza rischio, aggiungendo un compenso per il rischio dell'imprenditore. L'importo dipende dalla valutazione del rischio, dall'ipotesi di una svalutazione futura e dalle possibilità di rifinanziamento dell'acquirente. A seconda dei casi, l'aumento per il rischio dell'imprenditore può comportare tra 5/10 e 30/10 dell'interesse di base.

Metodo discounted-cash-flow

Il metodo discounted-cash-flow è una variante del metodo del valore di rendimento, dove però non sono i guadagni futuri ad essere scontati con il tasso di interesse di capitalizzazione, bensì il flusso di capitale futuro. Il cash-flow rappresenta la capacità finanziaria di un'impresa e indica quanto denaro conseguito è effettivamente a disposizione

per investimenti, estinzione di mutui, tasse, ecc. Questo metodo è utilizzato soprattutto dalle grandi società quotate in borsa. Per altre imprese questo metodo è meno adatto poiché, a causa di una probabile scarsità di dati disponibili, sarà difficile confrontarle con delle imprese corrispondenti quotate in borsa.

Metodo combinato del rendimento e del valore reale (metodo del valore medio)

Nella pratica si combinano il metodo del valore di rendimento ed il metodo del valore reale. Generalmente in questo caso, quando il valore reale non è particolarmente alto come per le società immobiliari, il valore di rendimento determina il 90% del prezzo d'acquisto. Questo metodo, tuttavia, dovrebbe essere utilizzato solo per la preparazione della valutazione di un'impresa.

Si può quindi concludere che non vi sia un metodo unitario per la determinazione del prezzo d'acquisto di un'impresa. I metodi da utilizzare dipendono in modo decisivo dal settore, dalla dimensione dell'impresa e dai dati a disposizione. Infine sono sempre il mercato e l'atteggiamento personale del venditore e dell'acquirente a determinare il prezzo d'acquisto concreto.

Valutazione dell'impresa nel caso di eredità⁵⁷

Il valore dell'impresa non solo ha un ruolo centrale nella vendita, ma anche nella trasmissione nell'ambito dell'eredità. Il calcolo dei diritti di legittimità o di risarcimento per gli eredi del socio uscente (deceduto) si orienta sempre al valore commerciale. Nel diritto ereditario, il testatore può fissare il valore dell'impresa oppure pretendere un determinato metodo di valutazione.

Nella pratica

Nel caso delle successioni d'impresa, per le aziende che dispongono di una propria sede, può essere interessante separare la proprietà immobiliare dalle attività correnti dell'impresa. In questo modo il cedente ha il vantaggio di rimanere in possesso della proprietà immobiliare, che garantisce un affitto ed in tale forma un vitalizio. In sede testamentaria la proprietà può pertanto essere trasmessa ai suoi eredi.

Per l'impresario subentrante d'altra parte è più facile procurarsi il capitale necessario per il rilevamento della sola impresa (immobili esclusi). Ciò lo rende indipendente dall'ubicazione, il che gli permette anche di prendere in affitto una nuova sede altrove.

Dal valore al prezzo

È possibile ottenere differenti valori per l'azienda, poiché dal punto di vista del venditore o dell'acquirente risultano stime diverse per quanto riguarda il futuro, il successo ed il rischio dell'impresa. Il valore dell'impresa indica perciò dei limiti economico-aziendali sensati per il prezzo d'acquisto o per il prezzo di vendita:

- per il venditore: punto di riferimento per un prezzo di vendita minimo;
- per l'acquirente: punto di riferimento per un prezzo d'acquisto massimo.

È fondamentale che tutti gli interessati arrivino a concordare un determinato valore, accettato da tutti.

Il prezzo d'acquisto di un'impresa è il risultato delle trattative inerenti a:

- domanda ed offerta;
- alternative per il venditore e l'acquirente,

In tutto e per tutto secondo il motto: il prezzo è ciò che si paga, il valore è ciò che si ottiene!

3.5. Adattamento delle strutture alla strategia dell'impresa: ruoli e funzioni, competenze e responsabilità

Il livello dei rapporti umani nell'impresa

Le imprese sono strutture sociali che danno vita a rapporti di lunga durata, sia all'interno che all'esterno, dai quali risultano legami e rapporti di fiducia. Soprattutto le imprese più piccole curano le relazioni personali nei confronti di clienti e partner, dando loro una grande importanza. Nelle imprese più piccole e nelle imprese con una struttura familiare anche i collaboratori sono considerati come parte dell'impresa e della famiglia. Perciò, nell'ambito di un cambio generazionale condotto con successo, si deve dare particolare importanza all'aspetto dei rapporti tra le persone.

Il vecchio capo: da proprietario a consulente

Il senior, in accordo con il suo successore, può essere attivo nell'impresa come consulente anche dopo esserne uscito. La sua esperienza e la sua conoscenza dovrebbero restare per lungo tempo a disposizione dell'impresa. Ad esempio un senior può essere di aiuto al nuovo imprenditore come consigliere aggiunto, unitamente ad altri esperti del settore e conoscitori dell'azienda.

In linea di massima si sconsiglia la variante che prevede l'assunzione nell'impresa del senior come consulente a lungo termine ed in pianta stabile. Se si tratta di garantirgli

una previdenza sociale, è necessario cercare altre vie. L'ex proprietario può però senz'altro essere impegnato come consulente in progetti approvati in precedenza e limitati nel tempo. Deve avere tuttavia la possibilità di smettere in qualsiasi momento in modo "non burocratico".

Il nuovo capo: nuovi compiti e responsabilità

Mentre il successore interno ha già potuto raccogliere esperienze pluriennali in differenti ambiti dell'impresa, la fase di consegna per il successore esterno inizia con l'ingresso nell'impresa.

La **cerimonia di cessione** in questo caso è particolarmente importante e la data deve essere scelta accuratamente. Il giorno della cessione è un evento molto rilevante nella storia dell'impresa e deve perciò essere degnamente festeggiato. Da un lato la cerimonia intende onorare l'imprenditore cedente per il suo operato, dall'altro serve a dare il benvenuto al successore con le sue aspettative future. Questo giorno però è anche una buona occasione per le pubbliche relazioni. L'avvenimento dovrebbe essere festeggiato secondo lo stile personale dell'imprenditore e la cultura generale dell'impresa. Organizzate con cura il giorno della cessione, ed approfittate di questa occasione per porre chiari segni per il futuro.

Il nuovo imprenditore: ogni cambiamento effettuato nel corso di una successione d'impresa è allo stesso tempo anche un nuovo inizio imprenditoriale. Il neoimprenditore non deve essere una copia di quello precedente, a prescindere dal fatto che ciò funzioni di rado. Anche se il nuovo capo ha un altro modo di agire, questo non significa che abbia meno successo.

Quando la cessione è avvenuta, quando tutte le cerimonie e le procedure ufficiali in pubblico sono terminate e l'imprenditore ha lasciato l'azienda, spetta alla persona del nuovo imprenditore creare nuovi rapporti e realizzare ciò che è stato programmato. Il presupposto è che il nuovo imprenditore abbia una visione chiara dell'impresa e della rete di relazioni interne ed esterne ad essa legate. È importante che egli appaia come persona competente, e non come saccente. Dal "capo" si pretendono decisioni chiare e prese di posizione inequivocabili. Egli deve comunicare credibilità e fiducia.

Sono richiesti franchezza ed obiettivi chiari e comprensibili: "Che cosa vuole il capo dal collaboratore, e cosa deve fare il collaboratore per realizzarlo?"

Già dai primi colloqui l'imprenditore deve trasmettere ai collaboratori soprattutto trasparenza ed autenticità.

Suggerimenti

- Nel caso ideale, faccia dei colloqui individuali con tutti i collaboratori. Prepara una guida che contenga i quesiti più importanti per ogni singola conversazione. Dovrebbe assolutamente annotare le informazioni ottenute durante le conversazioni. Le richieste devono essere prese sul serio, eventuali promesse vanno fatte con cautela, per evitare di perdere la fiducia.
- Effettui colloqui individuali o di gruppo e si prenda il tempo necessario per conoscere i propri collaboratori. Solo in questo modo l'imprenditore, può conquistarsi la fiducia necessaria e motivare il personale a sostenerlo attivamente in caso di un eventuale nuovo orientamento dell'impresa.

Una chiara gestione dell'informazione

Non solo il proprietario ancora in carica, ma anche il successore è tenuto ad informare i collaboratori circa la data ed il motivo della cessione, nonché sulle sue conseguenze giuridiche, economiche e sociali. I successori dovrebbero sfruttare l'opportunità e gettare le basi per una comunicazione attiva, adottando una politica dell'informazione aperta, schietta e rispettosa. Dovrebbero cercare di conquistare il cuore e la mente dei collaboratori, dei clienti e dei soci di affari con le proprie visioni e prospettive per il futuro. Insicurezze e dubbi dovranno essere rimossi, prima di immergersi nuovamente nella routine quotidiana.

Nuovo orientamento dell'impresa e libertà imprenditoriale

A cessione avvenuta, i successori trovano finalmente lo spazio necessario per operare con la responsabilità da loro assunta. Questa fase rappresenta di solito un periodo molto bello ed istruttivo. Dopo anni di studi preparatori, dopo l'acquisizione di varie qualifiche professionali e spesso anche dopo periodi di tirocinio in altre imprese, i successori hanno lo spazio e la libertà di mettere a frutto nella propria impresa (di famiglia) le capacità e le conoscenze acquisite e di realizzare piani ed idee personali.

Il nuovo imprenditore deve "crescere" nel suo ruolo. La crescita è sempre un processo attivo che non è realizzato soltanto con le parole o dando forma ai propri piani, bensì mettendo in moto dei processi attraverso le proprie azioni e – in sintonia con collaboratori, clienti e fornitori – analizzando criticamente il presente e cercando nuovi sbocchi per il futuro.

È nella natura dell'imprenditore riconoscere opportunità e rischi ed affrontarli attivamente. Anche dagli errori si ricevono degli impulsi utili: l'importante è non fare due volte lo stesso errore.

Anche la personalità di un imprenditore si forma con il tempo. La grossa responsabilità che l'imprenditore ha nei confronti dei suoi collaboratori e partner, delle banche e dei finanziatori, nonché verso l'ambiente imprenditoriale, richiede un particolare profilo della personalità. Ciò significa dover conquistare la fiducia personale, che a sua volta richiede un altissimo grado di sensibilità riguardo all'autorità assunta.

I collaboratori come fattore chiave

Per molti collaboratori non è chiaro che cosa significhi per loro il cambio generazionale e di leadership, se possono continuare il loro lavoro come d'abitudine e se in futuro il loro posto di lavoro sarà sicuro. Se non vi è trasparenza nella comunicazione, sono proprio i collaboratori più preziosi e qualificati a scegliere di lasciare l'impresa. Preferiscono decidere loro stessi di cambiare lavoro, piuttosto che confrontarsi con un futuro dell'impresa insicuro ed a loro ignoto.

Il collaboratore di lunga data è un "bene" che può manifestare pienamente il suo potenziale solo se, come "collaboratore motivato", può contribuire a raggiungere gli obiettivi dell'impresa. L'arte della leadership aziendale sta nel saper coniugare le intenzioni personali del collaboratore con l'obiettivo comune di tutti e nel rappresentare le motivazioni di ogni singolo.

L'atteggiamento del successore nei confronti delle capacità dei propri collaboratori, delle loro motivazioni e dell'apprezzamento della loro fedeltà all'impresa determina la credibilità del medesimo. Il successore deve mostrare in modo sincero e credibile che la base solida per il futuro di un'impresa di successo sia il merito di chi abbia creato tale base con il proprio lavoro. La continuazione del successo dell'impresa dipende dalla capacità di unire la cultura precedente con quella futura, senza che debbano assomigliarsi nel tipo e nel modo in cui sono state improntate. L'opportunità che offre il cambio di leadership sta dunque nello sfruttare l'esperienza pluriennale con il fine di creare qualcosa di nuovo grazie alla propria motivazione.⁵⁸

Clienti e fornitori

Dal punto di vista dei clienti e dei soci d'affari, il cambiamento al vertice può far sorgere insicurezze per quanto riguarda l'affidabilità, la continuità e la qualità della collaborazione. Poiché i rapporti di cooperazione pluriennali con i clienti ed i fornitori rappresentano un capitale prezioso, anche la comunicazione all'esterno e all'interno dell'impresa deve essere chiara e aperta; si deve dimostrare in modo esplicito ed inequivocabile che anche in futuro la collaborazione improntata sulla fiducia rimarrà intatta.

Un fattore chiave nella direzione aziendale di successo è ampliare gli attuali rapporti con la clientela. Tenuto conto che con l'uscita dell'imprenditore anziano dall'impresa molte conoscenze ed esperienze vanno perdute, il cambio generazionale significa, quindi, l'avvio di un nuovo orientamento e la ricerca di nuovi contatti in aggiunta a quelli esistenti.

Le migliori opportunità per i successori risultano dai nuovi rapporti che stabiliranno. Allacciare un rapporto con un "vecchio cliente" di lunga data è possibile, tuttavia il "nuovo" è sempre paragonato al suo predecessore e l'apporto di nuove idee in questi rapporti è un'impresa difficile. Le nuove relazioni con i giovani dalle "idee affini" sono di aiuto al neoimprenditore per realizzare i suoi obiettivi e progettare il futuro partendo dalle basi attuali.

Il "ringiovanimento" della rete aziendale è dunque un fattore essenziale per la trasformazione dell'impresa e per l'impostazione efficiente del futuro dell'imprenditore.⁵⁹

Rapporti con istituti di credito

Gli imprenditori devono, inoltre, imparare a sviluppare nuovi rapporti con le banche, perché negli ultimi anni e specialmente dopo Basilea II, le aspettative sono molto cambiate. Non basta più la stretta di mano tra amici o la fiducia nella parola data per ricevere un credito; l'attendibilità è data soprattutto da una politica aziendale trasparente e da un controlling attivo. L'esperienza insegna che ciò riesce più facile alla generazione dei giovani imprenditori. Il cambio generazionale offre quindi un'opportunità unica per stabilire e definire nuovi rapporti. Un successore si occupa intensamente del futuro e della situazione economica dell'impresa. Prima del rilevamento dell'impresa si è probabilmente posto domande affini a quelle che si pone la banca finanziatrice. Se entrambe le parti si pongono le stesse domande, si crea una migliore comprensione reciproca.

Cercare degli alleati per diventare forti insieme

Collaborazione e cooperazione tra imprese non sono nulla di nuovo, ma per molto tempo crescita e grandezza sono state poste in primo piano dal punto di vista strategico. Le mutate condizioni dell'ambiente e del mercato rendono necessarie nuove finalità, che vanno al di là della famiglia e della piccola impresa. Il motto adatto ai nostri tempi è: "Crescere sì, ma non da soli, bensì insieme!"

L'analisi della motivazione e della situazione economica di un potenziale partner è il punto di partenza di ogni cooperazione. Se partner di pari livello costituiscono una "rete di collegamento", tutti possono approfittare della cooperazione. Il reddito può essere incrementato, riducendo i rischi ed aumentando il valore aggiunto. Le opportunità sono riconosciute già allo stadio iniziale e possono essere realizzate più in fretta che non da soli. Inoltre si conquistano nuovi mercati, i clienti ottengono soluzioni globali ed hanno un interlocutore.

La cooperazione però non deve andare a scapito della vicinanza con il cliente, della flessibilità e della consapevolezza dei costi: tutti privilegi che contraddistinguono le piccole imprese. Perciò le cooperazioni hanno bisogno non solo di idee comuni, ma soprattutto di un'organizzazione virtuale collettiva, che richiede regole del gioco valide per tutti e processi per la valutazione dei servizi comuni. Un controllo aperto del progetto aumenta la redditività e la produttività della cooperazione e la contabilità in comune assicura una giusta ripartizione dell'utile. Spesso però è anche la paura della dipendenza a trattenere l'imprenditore dall'intraprendere una collaborazione: "Ce la facciamo da soli", si dice spesso, ma collaborare significa: "Insieme siamo più forti!". Proprio il cambio generazionale rappresenta un'ottima possibilità per legare con successo la cooperazione alla pianificazione del futuro aziendale e per servirsene efficientemente.

3.6. Cultura della comunicazione per la trasmissione d'impresa

Gli imprenditori sono persone che si prefiggono un obiettivo chiaro, che vogliono raggiungere qualcosa e che non evitano i conflitti.

Per conflitti si intende in particolare l'impatto di interessi differenti che devono essere risolti. I conflitti sono distruttivi e logoranti soltanto se non vengono espressi e sfruttati in modo costruttivo. Ciò avviene soprattutto quando la comunicazione tra i due imprenditori è scarsa, e per lo più deriva dalla routine quotidiana dell'imprenditore.

Nell'attività quotidiana si parla prevalentemente di ciò che deve essere fatto, quando, da chi e come. Tutto è routine e la comunicazione si svolge quasi senza parole. Si deve comunicare più di frequente solo se una situazione consueta cambia, per esempio se un cliente ha delle richieste speciali, se vi sono problemi nella consegna o simili, oppure in caso di cambiamenti strategici, come il cambio generazionale.

In questi casi, è indispensabile passare informazioni all'interno e all'esterno. I successori dovrebbero sfruttare l'opportunità per gettare le basi di una comunicazione attiva, per mezzo di una gestione dell'informazione aperta, schietta e rispettosa. Insicurezze e dubbi saranno rimossi, creando un clima di partenza positivo.⁶⁰

Perciò sarà assolutamente necessario organizzare con la massima disciplina un incontro settimanale in una cerchia ristretta, ad una data fissa e con un ordine del giorno stabilito di volta in volta.

Conflitto generazionale

Per conflitto generazionale s'intende il rapporto di tensione che si manifesta frequentemente tra i giovani ed i membri della generazione precedente. Tale situazione spesso degenera in una protesta aperta o nella rassegnazione di una delle parti. Gli anziani assumono di frequente un atteggiamento conservatore, con lo scopo di preservare il risultato raggiunto ed il proprio operato. I giovani d'altra parte si comportano spesso in modo progressista e vogliono migliorare la tradizione adeguandola alla modernità. I fronti possono tuttavia essere anche diametralmente opposti.

Altre cause di conflitto sono rappresentate dai pregiudizi nei riguardi di membri dell'altro gruppo: i giovani considerano spesso gli anziani come ostinati e antiquati, gli anziani dal canto loro considerano i giovani irresponsabili ed inesperti.

La grande sfida consiste nel conciliare i differenti interessi, rispettando giovani e anziani. Questa è la base per un buon esito della successione.

Nelle imprese vi sono spesso situazioni in cui giovani ed anziani, per necessità, devono stare insieme sul ponte di comando dell'impresa, benché le loro mentalità, i loro bisogni, le loro strategie di mercato e le idee di organizzazione siano completamente differenti. In questo caso un conflitto generazionale è inevitabile. Qualora una delle due parti non si sentisse rispettata all'interno dell'impresa, sorgessero degli ostacoli insormontabili.

Se invece si concedono alla nuova generazione sufficienti libertà di movimento ed ambiti di competenza autonomi, non ci saranno difficoltà. Al contrario, un rapporto basato su stima e rispetto reciproco aiuterà a superare le difficoltà esistenti.

La generazione giovane deve rispettare il pionierismo, l'atteggiamento di sacrificio e di attaccamento verso l'impresa e l'entusiasmo della precedente generazione, che a sua volta deve rispettare le competenze professionali, le capacità nelle tecnologie dell'informazione e l'abilità della giovane generazione.

La sopravvivenza o il successo di un'impresa dipendono inoltre dalla capacità di creare un buon rapporto tra l'adeguamento ai cambiamenti, il mantenimento della tradizione e l'innovazione, conciliando il tutto con le esigenze e le situazioni dell'ambiente circostante.

Comunicazione nel conflitto

Panoramica: livelli di comunicazione⁶¹

Livello 1:

Comunicazione stentata – scetticismo

Questo livello rappresenta spesso la normalità nel contesto di una cessione. La disponibilità all'ascolto c'è ancora, ma ciò che l'altro dice è accettato solo in parte con atteggiamento positivo. I concetti sono espressi con prudenza; la paura latente di dire qualcosa di sbagliato limita gli impulsi creativi. Se sorgono altre difficoltà, i punti di vista si irrigidiscono.

Consigli:

- Riconoscere i segnali di allarme sopra descritti e menzionarli anche durante la conversazione.
- Sottolineare gli obiettivi comuni, ad esempio la continuità dell'impresa e la garanzia dei posti di lavoro, piuttosto che gli interessi divergenti.
- Mettere in rilievo gli aspetti positivi della collaborazione che si è avuta fino ad ora e cercare insieme, su questa base, di eliminare i punti deboli.
- Evitare equivoci e mostrare franchezza nei confronti dell'opinione dell'interlocutore: formulare il punto di vista dell'interlocutore con parole proprie e domandare se il contesto sia stato riprodotto correttamente. Correggere, se necessario. Il punto di vista dell'altro deve essere chiaro a tutte le persone interessate.
- Chiarire i ruoli: gli interessati parlano "sullo stesso piano"? Se uno degli interlocutori si sente costretto ad assumere un atteggiamento difensivo, ciò deve essere discusso. Anche in questa occasione porre l'accento sugli obiettivi comuni.
- Proporre eventualmente soluzioni di compromesso o alternative.
- Prima di ogni dialogo: determinare insieme gli argomenti e "trattare" un punto dopo l'altro.
- In ogni caso: annotare i risultati per iscritto.

Livello 2:

Comunicazione raggelata – disapprovazione e lite

Ognuna delle parti in conflitto insiste sul proprio punto di vista. Da questa posizione si attribuisce all'altro un modo di agire tattico e non sincero. Lo scetticismo reciproco ed i timori aumentano, il che rafforza la disapprovazione tra le parti. Ne scaturiscono sentimenti negativi come risentimento, rabbia, debolezza ed anche delusione. La sola cosa importante è aver ragione a tutti i costi. Rimproveri ed accuse reciproche avvelenano sempre più il clima del colloquio.

Suggerimenti:

- Affrontare le difficoltà in relazione alla conservazione dei posti di lavoro ed alla continuità dell'impresa.
- Avvalersi di una consulenza esterna per ritornare all'obiettivo comune. Dalla cerchia comune, ognuno degli interessati propone tre persone di cui potrebbe avvalersi come consulente esterno. Se ciò non fosse possibile, rivolgersi alla Camera di commercio competente, che raccomanderà un consulente idoneo con conoscenze in psicologia.
- Procedimento: di solito si tiene una conversazione una volta alla settimana, per un periodo di tre – cinque settimane, in presenza del consulente, che descrive e analizza il ruolo e il comportamento degli interessati e dà indicazioni per il miglioramento della struttura della comunicazione.

Livello 3:

Comunicazione interrotta – rassegnazione

Questo livello è caratterizzato dalla rinuncia. Si rinuncia sistematicamente alla comunicazione e ci si evita a vicenda. Una collaborazione non è neppure pensabile. Si mette l'altro dinanzi al fatto compiuto invece di dialogare. Mezzi coercitivi non verbali producono panico, paura e pressione. Si comunica tramite avvocati. Il futuro dell'impresa è in pericolo.

Consigli:

- Imprenditore cedente: si può considerare un altro successore nell'ambito della famiglia o dell'impresa, oppure si deve cercare un successore all'esterno?
- Successore: è più saggio rilevare un'altra impresa?
- Tutte le persone coinvolte sono ancora interessate a trasferire l'impresa nell'attuale combinazione di circostanze personali? In tal caso si deve coinvolgere un consulente con conoscenze in psicologia approvato da tutti.
- Gli interessati devono riconoscere che con il loro comportamento mettono in pericolo l'impresa, i posti di lavoro e probabilmente il proprio futuro, se non ritornano su un piano di comunicazione adeguato.

Management della comunicazione

La comunicazione procede senza difficoltà se tra i soci in affari regna la fiducia. Un clima di franchezza e di stima reciproca, permette di lavorare in modo produttivo e tenace sulle questioni oggettive. Ciò include anche la possibilità di potere dire "no" in una forma adeguata, senza che la fiducia vada perduta. I conflitti fanno parte di ogni rapporto tra il successore e l'imprenditore cedente, tra questi e la sua famiglia, tra la famiglia ed il successore, ecc. Di solito i conflitti continuano a "ribollire" sotto alla superficie, fino a rendere la situazione esplosiva e la comunicazione impossibile.

Tutti gli interessati – non solo nel loro interesse ma, soprattutto, nell'interesse dell'impresa e dei posti di lavoro – dovrebbero riconoscere che:

- la comunicazione non funziona da sé, ma è creata dall'attiva partecipazione di tutti gli interessati;
- ignorare i fatti o distorcere la realtà non è d'aiuto;
- ogni conflitto è una sfida che può essere dominata;
- la disponibilità a riconoscere anche il proprio ruolo nel conflitto e la disponibilità a lavorarci sono i presupposti per raggiungere una soluzione;
- è a disposizione un sostegno esterno che deve essere usato - meglio troppo presto che troppo tardi.



Tutela legale

Porre le basi per
la sicurezza legale

Tutela legale

4.1 Porre le basi per la sicurezza legale⁶²

La prudenza non è mai troppa: prima della vendita si informi se il potenziale acquirente possa finanziare il rilevamento dell'impresa. I presupposti giuridici, come per esempio un adattamento del contratto sociale, la forma giuridica ottimale per l'impresa ed una adeguata tutela della Sua persona, dovrebbero essere elaborati con calma e da specialisti. I contratti tipo non sono appropriati, poiché questi non considerano sufficientemente i Suoi bisogni specifici.

Chiarisca la Sua situazione in termini di diritto ereditario e tributario. I diritti di legittimità sono regolamentati dal diritto civile. Consorte e figli (anche extraconiugali) hanno uguali diritti. Nel caso di una consorte e due figli, ad ogni erede legittimario spetta un quarto, mentre un quarto resta disponibile. Il calcolo della quota legittima avviene al momento della morte del testatore. In tale circostanza deve essere considerato il valore di tutte le donazioni. *(vedere anche paragrafo: "Successione testamentaria" (pag. 90).*

Attualmente i problemi in tema di diritto tributario per la cessione non sussistono più, vista l'abolizione delle imposte sulle successioni e sulle donazioni; queste tasse potrebbero però essere reintrodotte. Una struttura aziendale sovente utilizzata è la scissione di società, che consiste nella suddivisione dell'impresa in una società finanziaria (holding) ed una società di gestione. La scissione serve essenzialmente alla limitazione della responsabilità. Devono essere sempre considerate anche le conseguenze fiscali di una suddivisione. La valutazione della proprietà immobiliare di un'impresa avviene essenzialmente secondo il valore reale. Nel caso di una valutazione che ponga il valore dell'impresa in primo piano, si applica il metodo misto, che considera sia il valore reale, che il valore del reddito. *(Vedere i paragrafi "Analizzare l'impresa", pag. 62, e "Valore e prezzo dell'impresa", pag. 63 e seg.)*

Il cambiamento della forma giuridica prima del trasferimento può essere sensato perché, a seconda di questa, il trasferimento può essere più o meno dispendioso. Ma anche il cambiamento della forma giuridica stessa comporta sempre spese e fatica. Pertanto si dovrebbe decidere se l'impresa debba essere trasformata in vista del trasferimento, solo dopo una consulenza professionale e dopo un'analisi estesa delle conseguenze. Per compiere il passo verso l'autonomia, la forma giuridica dell'impresa individuale è favorevole tanto per le nuove costituzioni, quanto per i rilevamenti, grazie agli esigui costi di creazione ed alle spese amministrative contenute. Le imprese individuali non sono però da equiparare a "imprese di autoccupazione", in quanto è senz'altro possibile assumere del personale. Questo tipo di forma giuridica comprende anche le imprese a conduzione familiare, dove i membri della famiglia che vi lavorano prestano un contributo lavorativo spesso indispensabile. Anche la Sas (società in accomandita semplice) è una forma giuridica vista di buon'occhio per l'impresa da rilevare: nel caso di successioni d'impresa nell'ambito della famiglia, il cedente può assicurarsi, per esempio, una parte della sua previdenza per la vecchiaia come socio accomandante, mentre il successore assume la gestione dell'impresa come accomandatario. Meno frequente è la scelta della Snc (società in nome collettivo) ed ancora più di rado - prevalentemente per i rilevamenti esterni alla famiglia - viene fondata una società di capitale.

4.2 Imparare a conoscere l'azienda

È evidente che il potenziale successore deve farsi un'idea il più precisa possibile dell'impresa. Ma anche il proprietario dovrebbe riesaminare accuratamente la sua impresa prima di fissare le condizioni di rilevamento. Nel corso degli anni la mancata lungimiranza dell'impresa può portare ad una sopravvalutazione delle circostanze, positive ma scolorite dal tempo, oltre al disconoscimento dei valori nel frattempo maturati. Il proprietario ed il successore dovrebbero disporre di un livello di conoscenza possibilmente identico per una buona riuscita delle negoziazioni contrattuali.

Prima della valutazione vera e propria dell'impresa, se ne devono analizzare tutti gli aspetti, tra i quali sono importanti non solo i dati passati ma anche il futuro potenziale per quanto riguarda il giro d'affari, i costi, gli investimenti ed i risultati. Il periodo di prognosi ideale è di cinque anni. Poiché le prognosi aziendali sono tanto importanti quanto difficili, ci si dovrebbe avvalere di consulenti esterni competenti.

Nel caso di imprese più grandi, in genere, un potenziale acquirente effettua una "due diligence". Si tratta di un esame approfondito delle circostanze giuridiche ed economiche di un'impresa, eseguito da un team di giuristi esperti, revisori dei conti, consulenti aziendali e consulenti fiscali in base a liste di controllo (check-list). Lo scopo di una "due diligence" è tra l'altro quello di scoprire i possibili rischi. Poiché un tale esame comporta costi elevati, vale la pena eseguirlo solo quando vi è un interesse concreto per un'impresa esterna e di maggiori dimensioni. Spesso un esame così approfondito è richiesto dalle banche che finanziano la successione d'impresa.

Attenzione: Prima di dare inizio alla "due diligence", l'interessato all'acquisto deve essere obbligato a fare una dettagliata dichiarazione di riservatezza. Qui di seguito sono elencati alcuni criteri che dovrebbero essere considerati prima di una successione di impresa. In base al settore ed alle dimensioni dell'impresa, questi criteri possono naturalmente essere più o meno rilevanti.

Motivo di rinuncia dell'imprenditore

Il motivo per la vendita da parte dell'imprenditore dice molto sulla situazione dell'impresa. Si informi da quando l'impresa è offerta in vendita, se vi sono altri interessati e se è riconoscibile un motivo personale ragionevole per la rinuncia dell'imprenditore. Le relative informazioni possono in genere essere ottenute presso la Camera di commercio competente, da una eventuale organizzazione di settore o dalle associazioni economiche locali.

Reputazione dell'impresa

L'importanza del valore immateriale di un'impresa è spesso sottovalutata. Se la reputazione è compromessa, di solito può essere ristabilita soltanto con grande impegno e dispendio di denaro. Si informi sulla soddisfazione dei clienti, fornitori e collaboratori. Valuti l'aspetto esterno dell'impresa e dei suoi prodotti. Lei stesso è un cliente dell'impresa o vorrebbe esserlo?

Ubicazione

L'ubicazione dell'impresa deve soddisfare possibilmente tutte le richieste importanti per il settore, e ciò deve essere garantito anche per il futuro:

- L'impresa è facilmente raggiungibile per clienti e fornitori?
- Dove si trova la concorrenza?
- Le imposte in quel luogo sono relativamente alte o basse?
- Come si prospetta lo sviluppo del piano regolatore della zona?

Lo stato dell'inventario

Si dovrebbe indicare nei dettagli quali beni materiali vengono trasferiti e se questi siano di proprietà illimitata dell'impresa, oppure se esistano eventuali diritti di terzi su questi beni. Anche le informazioni su eventuali periodi di garanzia e le relative scadenze sono importanti. Lo stato degli edifici, macchinari ed impianti deve essere valutato per tempo con l'aiuto di periti preparati. Un tale esame è anche nell'interesse del cedente, che altrimenti potrebbe andare incontro a pretese di regresso.

Sito contaminato

Le contaminazioni dei terreni ad uso industriale rappresentano un pericolo non solo per l'ambiente e la salute, ma riducono anche il valore dei terreni commerciali. A ciò si devono aggiungere eventualmente elevate spese di risanamento. Il successore d'impresa assume anche la responsabilità per la rimozione di scorie di produzione di cui non si era al corrente al momento del rilevamento. Cerchi perciò di capire il più possibile la "storia" del terreno aziendale con i suoi fabbricati, e si rivolga per chiarimenti all'autorità locale per l'ambiente.

Suggerimento: Se vi sono dei dubbi persistenti, almeno la ripartizione delle responsabilità dovrebbe essere regolata chiaramente nel contratto di rilevamento; eventualmente si dovrebbe stipulare un'assicurazione specifica.

Clienti e fornitori

Nel caso della cessione di un'impresa, in genere vengono trasferiti anche il portafoglio clienti ed i fornitori. È importante il trasferimento il più ampio possibile delle informazioni riguardanti la rilevanza individuale dei clienti e dei fornitori, la loro affidabilità, eventuali accordi speciali, contratti in corso e attività e passività da regolare. Il proprietario precedente dovrebbe presentare personalmente il suo successore almeno ai clienti ed ai fornitori più importanti.

Concorrenza ed innovazione

È importante conoscere la quota di mercato attuale dell'impresa, ma è ancora più importante pronosticare il futuro in modo attendibile in base agli sviluppi più recenti:

- Come si è sviluppata l'impresa in confronto ai concorrenti negli anni scorsi?
- Sono prevedibili degli importanti sviluppi innovativi nel settore? Qual è la preparazione dell'impresa in tale contesto, rispetto alla concorrenza?
- Quali sono i punti di forza e debolezza rispetto ai concorrenti?
- L'impresa con la sua gamma di prodotti è un leader innovativo del mercato o rimane indietro?
- Ci sono dei potenziali di mercato non ancora sfruttati?

Personale

Deve essere rivolta particolare attenzione al personale, che rappresenta un capitale importante dell'impresa, ma anche un fattore di costi elevati che deve, di norma, essere rilevato allo status quo. È necessario un esame della struttura del personale (numero degli impiegati, fluttuazione, qualificazione, guadagno, età e posizione relativa al diritto del lavoro) nonché della motivazione degli impiegati, specialmente in considerazione della nuova leadership aziendale. Gli aspetti che devono essere osservati nell'ambito del diritto del lavoro individuale e collettivo con la cessione dell'impresa, sono trattati in un capitolo a parte. (Vedere paragrafo "Adattamento delle strutture alla strategia dell'impresa", pag. 69)

Situazione finanziaria

Nella maggior parte dei casi la situazione finanziaria di un'impresa può essere valutata in modo attendibile solo con l'aiuto di un consulente competente. A questo riguardo non è solo la situazione attuale ad essere importante, ma anche lo sviluppo previsto. Devono essere fatti gli investimenti necessari? I finanziamenti o le sovvenzioni scadono tra breve?

I seguenti documenti sono necessari per una valutazione della situazione finanziaria:

- Bilanci degli ultimi tre anni
- Conto economico e nota integrativa degli ultimi tre anni
- Rapporto sulla situazione dell'amministrazione
- Verbali di controllo dei revisori contabili per gli ultimi tre anni d'esercizio
- Contratti di credito e relative garanzie di credito, fidejussioni ed impegni di garanzia
- Lista di tutti i conti bancari dell'impresa con il rispettivo saldo
- Stato fiscale dell'impresa
- Presentazione delle dichiarazioni fiscali ed avvisi di accertamento per gli anni che non sono ancora stati soggetti a revisione.
- Ultimo verbale di controllo aziendale
- Elenco di tutte le sovvenzioni pubbliche e dei contributi ottenuti negli ultimi cinque anni
- Attestazione dell'ufficio delle imposte che al momento non vi sono debiti da saldare

Suggerimento: Il potenziale successore dovrebbe contattare al più presto le banche affiliate dell'impresa e gli enti che erogano contributi e sovvenzioni.

Situazione giuridico-sociale

In caso di un acquisto di quote sociali nell'ambito del rilevamento di un'impresa, si deve provvedere alla predisposizione di un procedimento giuridicamente efficace in conformità al contratto sociale. Per evitare un potenziale conflitto con possibili altri soci, l'acquisizione deve avvenire in accordo con gli altri associati. Tale interrogazione deve essere riportata anche delle deliberazioni aziendali. Per l'acquisto di quote di una s.r.l. si deve esaminare se il venditore abbia versato completamente il suo apporto, poiché l'imprenditore subentrante si assume la responsabilità solidale per i depositi mancanti.

Dovrebbe disporre dei seguenti documenti riguardanti il diritto societario:

- Estratto del registro delle imprese attuale, con allegate le iscrizioni non ancora registrate
- Contratto societario attuale con eventuali regolamenti interni degli organi
- Lista di tutti i soci con l'indicazione di eventuali rapporti fiduciari o vincoli di voto
- Raccolta completa dei documenti notarili riguardanti cessioni, costituzioni in pegno, trasmissioni di quote di partecipazione, ecc.
- Elenco di mutui e garanzie che sono stati concessi dai soci alla società o viceversa
- Eventuali contratti di dominio e contratti di trasferimento degli utili, o accordi simili
- Eventuali accordi tra i soci, i cosiddetti accordi parasociali

Diritti di proprietà industriale

I diritti di proprietà industriale, come brevetti, licenze e diritti sui marchi garantiscono al proprietario l'esclusività per un certo periodo di tempo e possono costituire un vantaggio concorrenziale enorme. Una lista completa dei diritti di proprietà vigenti e delle richieste ancora in corso deve essere messa a disposizione dell'imprenditore subentrante. Le licenze in corso devono essere esaminate o chiuse.

Suggerimento: Per i diritti di protezione è bene badare a quanto tempo siano ancora validi, se si possano estendere e che portata territoriale abbiano. In caso di dubbio è opportuno consultare un avvocato specializzato.

Assicurazioni

A seconda dei rischi particolari dell'impresa, l'assicurazione del fabbricato, l'assicurazione contro i rischi di responsabilità civile del prodotto, l'assicurazione contro il furto, ecc., devono essere stipulate con una copertura sufficiente. Tutti i documenti del contratto, insieme al giustificativo di pagamento dei premi correnti, devono essere consegnati al successore, ed il cambiamento di proprietario deve essere comunicato alle compagnie di assicurazione. Una dichiarazione esplicita dell'assicuratore sul passaggio della copertura assicurativa è del tutto usuale e dovrebbe perciò essere richiesta.

4.3 Separazione tra proprietà e direzione aziendale

L'imprenditore che ha intenzione di ritirarsi dalla direzione aziendale non sempre vuole cedere anche la proprietà dell'impresa. La separazione tra proprietà e direzione può essere utilizzata come soluzione di transizione (*cessione flessibile*), come nel caso in cui in un'impresa a conduzione familiare, al momento decisivo, non abbia ancora la certezza se il successore sarà un membro della famiglia, oppure nel caso in cui l'idoneità di un potenziale successore esterno debba ancora essere verificata dalla direzione dell'azienda. D'altra parte una separazione può anche essere stabilita a tempo indeterminato se – eventualmente a causa della dimensione o della specializzazione dell'impresa – appare necessaria una gestione professionale attraverso manager esterni qualificati.

Essenzialmente vi sono due modalità per la separazione della proprietà e della direzione:

- L'impiego di un amministratore esterno
- L'affitto dell'impresa

Il presupposto per entrambe le varianti è che l'imprenditore sia effettivamente deciso a ritirarsi dall'attività imprenditoriale quotidiana, e che sia disposto a trasmettere il suo operato ad un terzo che assumerà la leadership dell'impresa sotto la propria responsabilità.

Designazione di un amministratore esterno: un dipendente come capo

La designazione di uno o più amministratori esterni responsabili presuppone innanzitutto che l'impresa sia una società di capitale effettiva (società per azioni o società a responsabilità limitata). In caso contrario, l'impresa deve innanzitutto essere trasformata in una società di capitale. Nel caso di una s.r.l., la designazione di un non-socio in qualità di amministratore è possibile solo se ciò è previsto esplicitamente dallo statuto. L'amministratore è il rappresentante legale della società. Allo stesso tempo è però anche vincolato alle istruzioni della società, alla quale è legato contrattualmente come impiegato con funzioni di amministratore. L'amministratore è nominato con delibera dall'assemblea dei soci. Il contratto è quindi stipulato tra l'amministratore e la società, rappresentata dalla totalità dei soci, ammesso che lo statuto non preveda nessun'altra competenza.

Riguardo all'entità delle sue facoltà, l'amministratore da un lato è legato alle limitazioni del contratto sociale e, dall'altro, alle decisioni prese nella riunione dei soci. I soci possono perciò influire direttamente sulla direzione aziendale, eventualmente anche con istruzioni individuali. Possono anche riservarsi il diritto di revocare la nomina dell'amministratore per decisione dell'assemblea dei soci.

Attenzione: in linea di massima il potere di rappresentanza dell'amministratore di fronte a terzi, non può essere limitato, cosicché le limitazioni nel rapporto interno consentono unicamente un'azione di responsabilità civile della società nei confronti dell'amministratore.

Il contratto dell'amministratore impiegato deve essere redatto in modo dettagliato ed individualmente. Accanto alla descrizione dei vari compiti, tra i punti "standard" da concordare vi sono i seguenti:

- Durata del contratto
- Possibilità di licenziamento e conseguenze del licenziamento
- Onorario ed eventuali premi dipendenti dal risultato ottenuto
- Detrazione di spese ed eventuale utilizzo di veicoli di servizio, telefono cellulare ecc.
- Obbligo di fedeltà e divieto di concorrenza.

Se l'imprenditore vuole verificare l'idoneità dell'amministratore esterno senza cedere completamente l'amministrazione, può prima nominarlo institore o procuratore. L'institore (Art. 2203 Cod. Civ.) funge da direttore di un'impresa commerciale o parte di essa (il direttore generale ne è un esempio), mentre il potere di azione del procuratore si riferisce solo alle relazioni esterne. Entrambi i modelli di mandato nel diritto commerciale hanno in comune il fatto che la procura sia limitata individualmente, ossia possa essere collegata ad esigenze di cooperazione. Verso terzi, queste limitazioni sono tuttavia efficaci

solo con l'iscrizione nel registro delle imprese. Gli institori ed i procuratori possono essere revocati in qualsiasi momento.

Lista di controllo per l'imprenditore:

- L'amministratore da impiegare corrisponde professionalmente al profilo ideale da me prestabilito?
- Conosco e rispetto i suoi ideali riguardo alla direzione aziendale?
- Sono pronto a ritirarmi ed affidare l'attività quotidiana all'amministratore?
- I diritti e i doveri dell'amministratore sono chiaramente fissati?
- Il contratto di assunzione è controllato dal punto di vista giuridico?

Lista di controllo per l'amministratore:

- Potrò accettare l'influenza della famiglia in qualità di amministratore di una azienda a conduzione familiare?
- La mia posizione di amministratore è garantita dallo statuto e dal contratto, in modo tale da evitare che ogni discordia familiare diventi un evento avverso?
- Conosco ed accetto la durata prevista del mio intervento?
- Il mio contratto di assunzione lascia sufficiente spazio per una direzione aziendale saggia?
- Ho l'opzione di acquisire delle quote dell'impresa in futuro?

L'impresa è data in locazione

La locazione dell'impresa presenta soprattutto dei vantaggi finanziari, perché è necessario solo un fabbisogno minimo di capitali. I pagamenti dell'affitto sono infatti inclusi nei costi aziendali e il canone di affitto è generalmente meno costoso degli interessi per un capitale prestato. Gli svantaggi sono soprattutto la mancanza di stimoli all'investimento da parte del locatore, le controversie riguardo all'assunzione di spese di riparazione alla scadenza del contratto e la mancanza di idoneità dell'impresa affittata come garanzia di credito del locatario.

All'inizio del periodo di locazione deve essere stipulato un contratto scritto – con firme autenticate da un notaio – che deve essere registrato, come per il trasferimento dell'impresa. Entrambe le parti devono indicare sul documento in che misura il locatario sia vincolato a mantenere i beni economici dell'impresa. Per mezzo di un tale accordo di mantenimento può essere concretizzato l'obbligo generale di mantenimento da parte del locatario, mentre lo stesso è tenuto a realizzare a proprie spese tutti gli acquisti necessari: acquisti per sostituzioni, manutenzioni, riparazioni, rinnovi e misure simili finalizzate al mantenimento della sostanza patrimoniale. Si dovrebbe inoltre concordare una scaden-

za fissa, altrimenti il contratto può normalmente essere disdetto in qualsiasi momento, seppure con un preavviso adeguato. In caso di malattia o abbandono dell'impresa – per causa di forza maggiore – possono essere concordati diritti straordinari per la disdetta.

Si deve inoltre osservare che la legge prevede che le riparazioni straordinarie durante la durata di validità del contratto vengano pagate dal locatore, e che le differenze nell'inventario tra l'inizio e la fine della durata del contratto debbano essere risarcite. Se si vuole deviare da queste regole in qualunque forma, ciò deve essere stabilito nel contratto di locazione. Se si intende affittare un'impresa o una parte di un'impresa che comprende più di 15 dipendenti, deve esserne prima informato il sindacato (*vedere paragrafo "Porre le basi per la sicurezza legale" a partire da pag. 80*).

Suggerimento: L'importo del canone d'affitto dovrebbe orientarsi sull'efficienza economica dell'impresa (per esempio, un misto tra una quota fissa ed una quota variabile), perché un affitto troppo alto può condurre all'insolubilità del locatario, il che, oltre alla cessazione dei pagamenti, può anche costituire un pericolo per l'impresa.

Lista di controllo per il locatore:

- Un locatario sarà in grado di portare avanti la mia impresa come è stato fatto finora?
- Ho considerato la mia pianificazione personale riguardo alla durata del rapporto di affitto?
- Gli impiegati sono preparati all'imminente cessione in affitto dell'impresa?
- Il locatario ha accettato per iscritto i provvedimenti di mantenimento in tutti i dettagli necessari?
- Voglio vincolarmi all'abilità imprenditoriale del locatario adottando un canone d'affitto relazionato al successo dell'impresa, o preferisco un affitto costante? Ne ho fatto esaminare oggettivamente l'importo?

Lista di controllo per il locatario:

- Conosco sufficientemente l'impresa, riguardo ai suoi prodotti, alla sua posizione sul mercato, ecc.?
- Si devono fare maggiori investimenti in un prossimo futuro? Il contratto prevede in modo inequivocabile chi dovrà sostenere questi costi?
- Considerando concretamente l'impresa e la mia pianificazione personale, è più sensato adottare il pagamento di un affitto costante o di uno dipendente dal successo dell'impresa?
- Il reddito dell'impresa è documentato (eventuale perito)? Il reddito è in un rapporto adeguato con il canone di affitto?
- È stata redatta una lista d'inventario, in base alla quale si possono dimostrare le eventuali differenze al termine della durata del contratto?

4.4 L'impresa resta nell'ambito della famiglia

In Alto Adige circa il 40% delle imprese è tutt'ora ceduto nell'ambito della famiglia. La tendenza però è regressiva. La successione all'interno della famiglia è per lo più caratterizzata da una forte componente emotiva, che può diventare facilmente un peso per il successore e anche per l'impresa. Le aspettative verso il successore all'interno della famiglia sono spesso particolarmente alte, e dover ammettere che il proprio figlio non abbia la stoffa per diventare un imprenditore è poco allettante. Al "junior" riesce spesso difficile spiegare ai genitori che non può o non vuole rilevare l'azienda di famiglia. Anche nell'interesse dell'impresa, perciò, è assolutamente consigliabile porre la successione nell'ambito della famiglia su una base piuttosto razionale, ed avere sempre sotto gli occhi anche il confronto ipotetico di una cessione ad un terzo. La successione in famiglia dovrebbe perciò anche essere sostenuta da un concetto di impresa adatto al futuro, fatto su misura per il successore e accompagnato da consulenti professionisti, la cui neutralità possa frenare le emozioni. Si tolga dalla mente che questa sia la soluzione più semplice, nonostante l'attrattiva incontestabile della successione in famiglia.

Si possono considerare le seguenti forme per la successione di famiglia:

1. Cessione graduale con la partecipazione ad una società
2. Donazione come "eredità anticipata"
3. Successione testamentaria
4. Successione legale
5. Patto di famiglia

In linea di massima, una partecipazione pianificata per tempo è da preferire ad una successione improvvisa ed impreparata in seguito al decesso dell'imprenditore.

4.4.1 Cessione graduale con la partecipazione ad una società

La partecipazione graduale secondo il diritto societario è il modo classico e, in generale, più sensato di una cessione di impresa all'interno della famiglia. Per approfittare di questa possibilità, un'impresa individuale deve essere trasformata in una società di persone o in società di capitali. In particolare, le forme sociali adatte sono la società in accomandita semplice (s.a.s.) e la società a responsabilità limitata (s.r.l.), poiché è relativamente facile costituirle e consentono una limitazione della responsabilità per il socio subentrante. Il contratto sociale dovrebbe contenere le clausole desiderate in caso di decesso dei soci. Il successore può innanzitutto assumere una piccola quota di partecipazione (per esempio il 25%) e deve essere esaminato riguardo alle sue capacità imprenditoriali. Gli viene quindi concessa la possibilità di realizzare egli stesso il capitale per l'acquisto di ulteriori quote sociali.

Un tale procedimento deve essere preparato a lungo termine, ma ha il vantaggio inestimabile che la prima quota sociale possa essere donata al successore, senza che in futuro questi sia tenuto alla compensazione nei confronti dei futuri coeredi.

A questo proposito – in conformità all'articolo 737 Cod. Civ. – si deve soltanto fare attenzione che l'entità della donazione resti nell'ambito della parte disponibile di un'eredi-

tà e che il testatore successivo dispensi esplicitamente il successore dall'obbligo di

compensazione per questa donazione. I guadagni che il successore consegue nella società con il futuro testatore non sono soggetti all'obbligo di compensazione – in conformità all'articolo 743 Cod. Civ. – se le condizioni della società sono state registrate in un documento ufficiale con data certa. (Registrazione o certificazione notarile).

Attenzione: tutti i vantaggi della cessione di società possono essere resi nulli da un'esecuzione carente. Perciò contatti ad ogni costo un consulente.

4.4.2 Cessione in vita: donazione come eredità anticipata

Anche la donazione ha per vantaggio il fatto che il proprietario trasferisca in vita la sua impresa, e che quindi il capo "junior" possa approfittare dell'esperienza del "senior" e maturare, fino ad assumere il ruolo di imprenditore. I conflitti non sempre evitabili tra le generazioni dovrebbero essere affrontati e chiariti apertamente, ma anche con la dovuta comprensione per il ruolo dell'altro.

Una donazione può inoltre avere senso dal punto di vista fiscale quando l'impresa dispone di elevate riserve latenti. Soprattutto i beni immobili subiscono spesso aumenti di valore e produrrebbero ricavi dalla vendita ampiamente al di sopra del valore contabile. Nel caso di una vendita dell'impresa, si dovrebbero pagare le imposte su questi ricavi reali. Con la donazione il senior non deve naturalmente restare a mani vuote; può far dipendere la donazione dalla condizione che il successore gli paghi una pensione mensile. Se gli altri tipi di previdenza per la vecchiaia sono insufficienti, un tale procedimento è assolutamente necessario.

Il problema principale di una donazione sono gli indennizzi di compensazione che il successore deve pagare ai possibili eredi legittimari in caso di decesso dell'ex proprietario. Se l'ex proprietario oltre all'impresa non aveva altri beni ma diversi coeredi legittimari, e il successore stesso non è un parente legittimario, questo problema può divenire irrisolvibile. Oltre al coniuge sono legittimari i figli legittimi ed illegittimi nonché gli ascendenti legittimi, nel caso non vi fossero discendenti. Per i figli deceduti, possono subentrare i loro discendenti.

Le quote di legittima e quindi anche la quota disponibile sono diverse a seconda del numero e tipo di legittimari. Se, ad esempio, il consorte ed un figlio sono legittimari, ognuno ha diritto a un terzo dell'eredità e l'ultimo terzo resta parte disponibile. Se, oltre al consorte, ci sono diversi figli, il consorte ha diritto ad un quarto ed i figli complessivamente alla metà, cosicché resterà disponibile solo un quarto. Finché l'ex proprietario è in vita, ogni consenso dei legittimari alla donazione resta privo di efficacia giuridica, e lo stesso vale per un'eventuale rinuncia alla legittima.

In caso di morte, il valore dei beni donati dal testatore viene sommato in modo fittizio al patrimonio ereditario. Con questa spartizione della somma totale viene definito l'importo delle quote legittime e della parte disponibile. Le donazioni che superano il valore della parte disponibile sono soggette ad una riduzione, e la quota eccedente spetta ai legittimari. Se il successore stesso è un parente legittimario ed il testatore l'ha esonerato dal conguaglio per la donazione, nell'ambito della parte disponibile, quando erediterà avrà il diritto di richiedere per sé anche l'importo della sua legittima.

Ne consegue che, al momento della spartizione dell'eredità, si potrebbe essere obbligati ad effettuare dei pagamenti di compensazione elevati ai legittimari, nel caso in cui il valore dell'impresa superi quello della parte disponibile, o se la parte disponibile sia calcolata oltre la propria legittima. Questi pagamenti possono causare all'impresa gravi problemi di liquidità.

Suggerimento: Esamini prima della donazione se e per quale importo subentrino obblighi di compensazione in caso di apertura della successione, e provveda a mettere a disposizione i mezzi necessari, eventualmente stipulando delle assicurazioni sulla vita adeguate. In conformità all'articolo 782 Cod. Civ., la donazione deve essere effettuata tramite documento ufficiale indicante il valore della donazione e firmato dal donatore, dal donatario e dal notaio. Anche solo allo scopo di una ripartizione sensata della responsabilità, il contratto di donazione – al pari di un contratto di acquisto – deve regolamentare nei dettagli il rilevamento di beni, contratti, attività e passività. In aggiunta, alcuni elementi comuni sono il vincolo per la corresponsione della pensione e l'esonero dei donatari dall'obbligo di compensazione.

4.4.3 Successione testamentaria

Per evitare che una disgrazia personale imprevista possa portare l'impresa alla rovina, non si dovrebbe attendere una certa età per pensare ad una regolamentazione testamentaria della successione di impresa. Anche la variante della cessione in vita dovrebbe essere formalizzata con un testamento. Da una parte il testatore può assegnare per testamento la parte disponibile del patrimonio ereditario ad una determinata persona, e dall'altra attribuire determinati beni ai legittimari.

Se dunque il testatore possiede un'impresa che costituisce la metà del suo patrimonio, ed al momento della morte lascia una moglie e due figli, se la sua intenzione era quella di cedere l'impresa ad un solo figlio, la soluzione desiderata può essere senz'altro raggiunta. Poiché ciascun legittimario ha diritto ad un quarto e rimane un quarto disponibile, egli può designare il figlio scelto come erede dell'impresa, senza che risultino riduzioni o prestazioni di compenso. Questa soluzione non appare del tutto "corretta", ma talvolta non esiste una soluzione giusta che assicuri durevolmente anche la continuità dell'impresa di famiglia. Inoltre il valore dell'impresa può essere relativo, perché dipende anche dal continuo impegno del successore. Se l'eredità è composta da quote sociali di un'impresa, si deve badare che il contratto sociale preveda una continuazione della società con l'entrata dell'erede nella struttura societaria. Nel caso della s.n.c., secondo le norme legali l'erede non subentrerebbe nella società in qualità di socio, ma avrebbe solo il diritto al pagamento della quota sociale ereditata.

Lista di controllo per il testamento

- La regolazione della successione deve restare nell'ambito delle parti disponibili del patrimonio, altrimenti deve essere completata da regole di compensazione adeguate.
- Il regolamento della successione deve essere in armonia con il contratto sociale.
- I beni da trasferire devono essere definiti con esattezza nel testamento.
- La soluzione scelta dovrebbe essere discussa con un consulente fiscale.

Si può redigere un testamento olografo, che per il conseguimento della validità formale deve essere scritto a mano di proprio pugno, munito di data e firma, oppure un testamento notarile. Tuttavia, nel caso di una questione importante come la successione di impresa, non si dovrebbe badare a spese e si dovrebbe preferire, pertanto, la forma notarile. Il testamento può essere modificato in qualsiasi momento con un nuovo atto di ultima volontà.

Suggerimento: Esamini regolarmente, se l'ultimo testamento da lei redatto corrisponde ancora alla Sua volontà attuale ed alle condizioni di base decisive in merito. In caso contrario, rediga per tempo un nuovo testamento.

4.4.4 Successione legale

Se non vi è alcun testamento, si applica la successione legale. Secondo quest'ultima, in presenza di più eredi, ha origine una comunione ereditaria, in cui ogni erede acquisisce una parte ideale dei singoli beni dell'eredità (asse ereditario). Anche un'impresa inclusa nel lascito rientra dunque nella gestione ripartita tra "soci", uniti più o meno a caso, che hanno spesso interessi diversi. Il fatto che essi blocchino reciprocamente le decisioni o vendano la propria parte, rappresenta il motivo che ha portato alla rovina numerose imprese di famiglia.

Una ripartizione del lascito all'interno della famiglia risulta per lo più vantaggiosa dal punto di vista razionale e consensuale per tutti i coeredi, ma spesso fallisce per ragioni emotive. Non lasci perciò nulla al caso. Faccia esaminare da un avvocato quale combinazione di circostanze risulti dalla successione legale ed eventualmente modifichi quest'ultima nell'ambito delle possibilità offerte ed a vantaggio dell'impresa.

4.4.5 Il patto di famiglia

In linea di massima il diritto ereditario italiano vieta i cosiddetti "patti successori".⁶³ Con legge n° 55/2006, in vigore dal 16 marzo 2006, è stata introdotta una normativa di deroga al generale divieto dei patti successori, il cosiddetto "patto di famiglia", (*Art. 458 Codice Civile e Art 768bis- 768 ottavo*).

Il patto di famiglia è un contratto tramite il quale l'imprenditore o il proprietario di quote sociali (già quando è in vita), può trasferire la sua impresa, oppure alcune o tutte le partecipazioni detenute, ad uno o più discendenti, senza che l'impresa o le partecipazioni detenute siano oggetto, in caso di morte (successiva) dell'imprenditore, di collazione o riduzione ereditaria. A titolo esplicativo si precisa in merito che, secondo il diritto eredi-

tario italiano, è conferito un diritto alla legittima dell'asse ereditario del deceduto (patrimonio al momento del decesso) a determinati parenti stretti, ovvero i cosiddetti eredi legittimari – come consorti, figli e ascendenti: perciò il testatore può disporre liberamente del suo patrimonio soltanto rispettando questa quota legittima. Se egli dispone e destina anche la quota legittima stessa, gli eredi legittimari omessi possono far causa per riavere la quota a loro spettante per legge. Ciò tuttavia non si verifica se essi, come parti contraenti del patto di famiglia, hanno acconsentito alle destinazioni in esso contenute.

I beneficiari della destinazione da parte dell'imprenditore o delle quote sociali possono essere soltanto i "discendenti" dell'imprenditore: tra questi si intendono non soltanto i figli ma anche i nipoti. Con il patto di famiglia l'impresa non può quindi essere trasferita al coniuge o ai fratelli dell'imprenditore.

La grande novità del patto di famiglia sta nel fatto che il passaggio generazionale nell'impresa a conduzione familiare possa essere organizzato e regolamentato dall'imprenditore, già prima della morte insieme ai suoi legittimari futuri, anche in base ad un contratto e senza la necessità di un testamento. La legge esclude espressamente – nel caso del patto di famiglia firmato da tutti gli eredi legittimari – l'applicazione della compensazione ereditaria e della riduzione. La tutela degli interessi degli eredi legittimari è già infatti considerata come sufficientemente protetta attraverso la loro necessaria posizione di parte nel procedimento al momento della stipula del contratto.

Dunque l'imprenditore può organizzare e regolamentare quando è ancora in vita la cessione del controllo e della gestione della propria impresa, valutando l'efficienza attuale e futura dell'impresa, pur mantenendo la tutela della coesione familiare. Il patto di famiglia, a pena di nullità, deve essere stipulato con atto notarile, in cui le parti contraenti necessarie sono rappresentate dagli eredi legittimari al momento della stipula del contratto.⁶⁴

Se l'imprenditore decide di "saltare" una generazione, per esempio di trasferire l'impresa ad un nipote, il genitore del nipote (dunque la figlia o il figlio dell'imprenditore) deve essere in ogni caso parte contraente come erede legittimario. I discendenti, ai quali l'impresa (o le partecipazioni detenute) viene trasmessa attraverso il patto di famiglia, con il consenso di tutte le parti, devono risarcire alle altre parti contraenti, cioè agli eredi legittimari – a meno che costoro non vi rinuncino in parte o del tutto – il controvalore della quota legittima a questi spettante. Dopo la liquidazione queste parti contraenti non possono rivendicare altri diritti nei confronti del patrimonio dell'impresa. Il legislatore prevede anche il caso in cui, al momento della morte dell'ex imprenditore, sopraggiungano degli eredi legittimari che non erano o non potevano essere parti contraenti del patto di famiglia. Ciò si verifica, per esempio, qualora l'imprenditore si sia sposato o abbia avuto altri figli soltanto dopo la stipula del contratto. In questo caso costoro hanno il diritto di richiedere al beneficiario del contratto o al successore dell'azienda la loro quota legittima nell'impresa, aumentata degli interessi legali. Si fa infine notare che il legislatore non si è espresso molto chiaramente riguardo ad alcune clausole, per cui al momento vi è una certa confusione sul caso di inadempienza da parte del successore d'impresa del suo obbligo all'indennizzo della quota legittima alle altre parti contraenti.

Il legislatore infatti rimanda in merito all'art. 768, quinquies del Codice Civile, che prevede che il patto di famiglia possa essere impugnato dalle parti contraenti il cui consenso sia stato ottenuto per errore, estorto con violenza o carpito con dolo. Tali parti contraenti possono esigere l'annullamento del contratto. Il ricorso relativo cade in prescrizione entro un anno.

Aspetti fiscali

Il patto di famiglia non è soggetto ad un regime fiscale esplicito, si suppone però che trovi applicazione il principio della continuità dei valori tra il cedente ed il cessionario. Dalla cessione dell'impresa non risultano quindi "plusvalenze." Per quanto riguarda le imposte indirette, nessun dubbio dovrebbe sussistere sul fatto che la cessione gratuita dell'impresa, o di quote sociali, con il patto di famiglia non rientri nel campo di applicazione dell'imposta di registro ma in quello dell'imposta sulle donazioni (art. 1 del DLgs. 346/1990). Attualmente per le donazioni tra coniugi e parenti in linea diretta (genitori – figli; nonni – nipoti) e parenti fino al quarto grado (zio – nipote, cugini) non risulta alcuna imposta di donazione. È da osservare che qualora l'impresa abbia beni immobili, è dovuta l'imposta ipotecaria e l'imposta catastale (al momento il 3% in tutto del valore del bene immobile).

4.6 L'impresa viene venduta

Come la cessione nell'ambito della famiglia, anche la vendita "sensata" di un'impresa ha bisogno di tempo. Si consiglia un periodo di preparazione di circa tre anni, per poter prendere le decisioni definitive sulla forma di vendita, sull'ottimizzazione fiscale, sull'acquirente concreto e sui dettagli del contratto di acquisto. Vi sono differenti forme per l'acquisto di un'impresa, a seconda della struttura di quest'ultima e del tipo di venditore:

Asset-deal

Con l'asset-deal avviene l'acquisto di tutta o parte di un'impresa (per esempio una filiale) attraverso l'acquisizione dei singoli beni (assets) pertinenti, come macchinari, edifici, terreni, brevetti ecc. Ci si deve accertare che il contratto elenchi possibilmente nei dettagli i singoli beni economici da trasferire insieme a passività, relazioni contrattuali ed altro. Un asset-deal è utilizzato prevalentemente per la cessione di imprese individuali e parti di impresa.

Share-deal

Con lo share-deal si acquista la partecipazione ad un'impresa, dunque per esempio quote di partecipazione di una s.n.c., s.r.l., s.p.a. o di una s.a.s. La società stessa resta invariata nelle sue relazioni contrattuali di fronte a terzi. Non è necessario un elenco dei singoli beni poiché si tratta semplicemente di un cambiamento di socio. Il metodo di valutazione per le quote di partecipazione è regolato per lo più nel contratto sociale. Il rilevamento di tutte le quote di partecipazione può infine essere molto più a buon mercato del rilevamento di assets, in virtù degli aspetti fiscali.

Management-buy-out (MBO)

Normalmente la responsabilità del cedente dovrebbe potersi limitare ai versamenti ed alle relative quote sociali trasmesse prive di gravami fiscali, mentre i successori, che dispongono di una conoscenza approfondita delle relazioni commerciali dell'impresa, possono assumere la responsabilità completa. (vedere capitolo 1, paragrafo „Alcune forme di cessione nei dettagli“, a pag. 24 e seguenti) Probabilmente il maggior svantaggio dell'MBO è la necessità di un consistente capitale esterno - nel caso in cui il capitale esterno comporti la quota maggioritaria si parla anche di Leveraged-buy-out (LBO). Perciò già nella fase di pianificazione si dovrebbero analizzare le possibilità offerte dalle sovvenzioni pubbliche, dai crediti bancari a tasso agevolato e dai crediti da richiedere al cedente. Gli interessi sul capitale in prestito devono assolutamente lasciare una „tolleranza“ sufficiente a coprire il fabbisogno di capitale corrente e gli investimenti.

Management-buy-in (MBI)

Nel caso del Management-buy-in, l'impresa è rilevata dai dirigenti esterni di un'altra impresa. Anche con il MBI l'impresa può essere condotta per lo più nella forma fino ad ora adottata ed essere inoltre arricchita di nuove esperienze, eventualmente addirittura di quelle di un concorrente.

Con l'MBI si deve fare attenzione che le capacità – difficilmente sostituibili – degli attuali dipendenti siano in armonia con i successori nella leadership aziendale.

Acquisto “ostile”

Spesso viene valutata la possibilità di vendere l'impresa ad un concorrente di mercato, che sfrutterà l'impresa acquistata per rafforzare la propria competitività. I prezzi d'acquisto ottenuti da un concorrente sono tendenzialmente superiori al valore reale dell'impresa.

Attenzione: Un acquisto “ostile” finisce spesso con la chiusura dell'impresa, dopo averne prelevato il know-how, il portafoglio clienti ed il parco macchine.

4.6 Punti salienti del contratto d'acquisto

L'impostazione oggettiva del contratto d'acquisto di un'impresa deve orientarsi soprattutto alla forma giuridica della stessa, nonché ad obiettivi fiscali e giuridici, per cui i rapporti giuridici ed economici devono essere chiariti prima accuratamente. Da ciò infatti dipende in modo decisivo:

- che cosa si deve cedere all'acquirente e a quali condizioni;
- come ciò deve avvenire dal punto di vista tecnico-legale;
- quali garanzie reciproche devono essere date da parte dell'acquirente e del venditore.

Le seguenti osservazioni prendono come punto di partenza la vendita dell'impresa, la quale è organizzata secondo il diritto civile come universalità di cose con conseguenze giuridiche particolari. L'acquisto di una società o di quote di partecipazio-

ne si differenzia essenzialmente da ciò (vedere paragrafo "L'impresa viene venduta", *Asset-deal e Share-deal*, pag. 93), poiché segue le regole del diritto societario (vedere "Cessione graduale con la partecipazione ad una società", pag. 88 e seg. e "Successione e forma giuridica. Quali responsabilità?", pag. 102) che sono prioritarie alle regole della vendita di un'impresa.

Un contratto in base al quale viene ceduta un'impresa o parti di un'impresa richiede la forma scritta. Le firme delle parti contraenti devono essere autenticate da un notaio. Dopo la firma, il contratto deve essere registrato nel registro delle imprese. In genere il notaio che deve autenticare le firme delle parti contraenti richiede la registrazione della vendita. La registrazione ha luogo presso il registro delle imprese in cui è iscritto il proprietario precedente o, nel caso in cui solo l'acquirente possedesse la caratteristica di imprenditore, nel registro dell'impresa competente per lo stesso. Per la cessione di terreni industriali è necessario un contratto notarile.

Una parte importante di ogni contratto d'acquisto di un'impresa è la ripartizione delle responsabilità interne tra l'ex proprietario ed il successore in riferimento ai rapporti giuridici dell'impresa verso terzi. L'ordinamento legale segue i tre principi:

- Cessione automatica del contratto
- Responsabilità solidale per i debiti
- Trasferimento automatico dei crediti

Cessione automatica del contratto

Secondo l'articolo 2558, par. I del Cod. Civ., l'acquirente subentra nei contratti che sono stati stipulati in concomitanza alla direzione dell'impresa dell'imprenditore cedente.

L'approvazione della parte contraente, nel senso di una commerciabilità dell'impresa, non è necessaria. Solo in determinati casi la legge accorda alla parte contraente la possibilità – entro un determinato termine dopo essere venuto a conoscenza della cessione – di rescindere dal contratto con l'ex imprenditore per un motivo grave, ad esempio se vi è una causa fondata per cui l'acquirente non può adempiere al contratto concluso (art. 2558, par. II del Cod. Civ.). Allo stesso modo, "l'entrata automatica" dell'acquirente in un contratto ha validità soltanto se si tratta di "contratti aziendali". Tutti i contratti "di natura personale" sono esclusi dall'entrata automatica nel contratto.

Responsabilità solidale per i debiti

La responsabilità dell'acquirente per i debiti verso i creditori del proprietario precedente è considerata come la conseguenza giuridica naturale quando l'acquirente subentra nei rapporti contrattuali vigenti. Per il caso di cessione d'impresa commerciale che si verifica più frequentemente, il legislatore, in base all'articolo 2560 par. II del Cod. Civ., fa dipendere la responsabilità dell'acquirente dal fatto che le passività assunte prima della cessione risultino dai libri commerciali tenuti regolarmente oppure dagli accantonamenti effettuati. Questa clausola serve alla tutela dell'acquirente. Al di fuori dei fatti previsti nell'articolo 2560, par. II del Cod. Civ. l'acquirente è soltanto garante in virtù del rilevamento dei debiti (art. 1273 del Cod. Civ.) ed in base al contenuto del contratto di cessione aziendale. L'imprenditore precedente resta ancora vincolato alle passività assunte fino alla cessione dell'impresa, a meno che i creditori non l'abbiano sollevato dalla responsabilità (art. 2560, par. I del Cod. Civ.). Ciò corrisponde al criterio dell'ordinamento generale

in base all'articolo 1273 del Cod. Civ., secondo il quale il rilevamento liberatorio dei debiti, concordato tra i debitori e l'imprenditore subentrante, dipende dall'autorizzazione del creditore. Poiché la base del trasferimento di garanzia è il rilevamento dei debiti, l'acquirente non garantisce per passività extracontrattuali del precedente imprenditore.

Trasferimento automatico dei crediti

La cessione dell'impresa determina automaticamente anche il trasferimento all'acquirente

di crediti assunti dall'impresa, senza che sia necessaria una cessione di credito separata. Per quanto riguarda il cosiddetto effetto verso terzi del trasferimento di crediti, esso dipende solo dalla data di registrazione del trasferimento dell'azienda nel registro delle imprese. Le date di un'eventuale informazione o di un consenso del debitore sono perciò irrilevanti.

Divieto di concorrenza

Secondo l'articolo 2557 Cod. Civ., anche senza una clausola contrattuale specifica l'ex imprenditore non può fondare, per un periodo di tempo di cinque anni dal trasferimento, una nuova impresa che sia adatta, in virtù del suo oggetto, della sua ubicazione o per altri motivi, a sottrarre i clienti dell'impresa rilevata.

A prescindere dalla durata, è valida anche un'estensione contrattuale del divieto legale di concorrenza, nella misura in cui la stessa non impedisca del tutto l'attività professionale del venditore. Naturalmente è anche ammessa ogni forma di attenuazione contrattuale del divieto di concorrenza.

Ragione sociale

In linea di massima, la ragione sociale passa all'acquirente se l'imprenditore cedente ha dato la sua autorizzazione. Il consenso però può risultare anche dalle circostanze. Per la ragione sociale devono essere osservate le eventuali prescrizioni dal punto di vista del diritto societario.

Spesso in caso di acquisto di un'impresa, per dimostrare la serietà dell'intenzione di acquisto e per stabilire le condizioni generali, ci si accorda attraverso una dichiarazione di intenti (letter of intent) sotto forma di opzioni di vendita o di acquisto, oppure di contratti preliminari reciprocamente vincolanti. La dichiarazione di intenti deve vincolare uno o entrambi i partner a stipulare il contratto, fissando nello stesso tempo le principali condizioni di base.

Lista di controllo per il contratto di acquisto

- Qual è l'esatto oggetto della vendita?
- Quando si trasferisce l'impresa al nuovo proprietario (data di riferimento)?
- Qual è l'importo del prezzo d'acquisto?
- Quando è esigibile il prezzo d'acquisto e in che modo viene pagato?
- Quali garanzie sono date per il pagamento del prezzo d'acquisto alle scadenze stabilite?
- L'impresa mantiene la stessa ragione sociale?
- Il venditore è proprietario, senza gravami fiscali, dei beni e degli edifici venduti?
- A quanto ammontano gli utili alla data di riferimento?
- Gli acquirenti e venditori come gestiscono le attività e le passività assunte alla data di riferimento?
- Ci sono convalide dell'ufficio delle imposte sul fatto che le tasse d'esercizio ed eventuali imposte fondiari siano state interamente pagate e che sia stata eseguita una revisione?
- Ci sono le convalide degli enti di previdenza sociale circa il completo versamento dei contributi?
- Ci sono le liste e la documentazione riguardanti l'inventario, i diritti di proprietà industriale, contratti di cooperazione, contratti di credito, contratti di lavoro, contratti di leasing e di affitto nonché contratti di distribuzione, contratti di fornitura, contratti con i clienti?
- È stato confermato che non vi sia nessuna controversia legale o extragiudiziale pendente?
- I collaboratori e, se necessario, i sindacati sono informati circa la cessione dell'impresa e le sue conseguenze?
- Sono state informate le assicurazioni e sono state consegnate tutte le polizze d'assicurazione?
- Sono state elaborate regole dettagliate sulla ripartizione interna delle responsabilità?
- È stata concordata una penale contrattuale per il caso in cui, in occasione di una revisione successiva, si debba constatare una negligenza dell'imprenditore cedente?
- Si è concordato che il venditore garantisca, eventualmente in un secondo tempo, per precedenti oneri scoperti?
- È stata concordata una clausola di non concorrenza determinata individualmente?
- È prevista una penale contrattuale per le trasgressioni contro la clausola di non concorrenza?
- A quali condizioni l'acquirente può rescindere dal contratto?
- È stata accettata una clausola salvatoria, secondo la quale, in caso di inefficacia di una clausola, le rimanenti clausole mantengono la loro validità?
- È stato concordato un foro competente o una clausola arbitrale (per quanto consentito)?
- Le quote di partecipazione sono state interamente pagate?
- I soci hanno concordato la cessione?

4.8 Acquistare o affittare?

Alcuni imprenditori pensano di aver risolto il problema della loro previdenza per la vecchiaia quando trovano un locatario o un imprenditore subentrante. Dopo pochi anni devono poi rendersi conto che il loro piano non si è realizzato, perché il successore non riesce a portare avanti l'impresa a causa di un canone d'affitto troppo alto, oppure di rate o pensioni eccessive. Il recupero dell'azienda risulta quindi più difficile o impossibile. Per ogni nuovo imprenditore è quindi di notevole interesse esporre chiaramente la propria situazione finanziaria e, se ne ha la scelta, decidere di conseguenza se acquistare o affittare l'impresa.

Vantaggi di una vendita per l'imprenditore cedente

- Il prezzo di vendita è per lui sicuro
- Indipendenza dal futuro successo del nuovo imprenditore

Svantaggi di una vendita per l'imprenditore cedente

- La ricerca del successore può essere difficile
- Il successore deve disporre di risorse adeguate
- Il prezzo d'acquisto a volte è più basso dei pagamenti rateali o delle prestazioni per la pensione

Vantaggi di un acquisto per il nuovo imprenditore

- Creazione di rapporti di proprietà trasparenti
- Possibilità di accedere a crediti per i creatori di nuove imprese

Svantaggi di un acquisto per il nuovo imprenditore

- Il finanziamento dell'intero prezzo d'acquisto è difficile
- L'individuazione di eventuali difetti, che potrebbero portare ad una riduzione del prezzo, dipendono dall'abilità di trattativa

Acquisto: il maggior vantaggio di un acquisto è la creazione di rapporti di proprietà trasparenti per il successore. Se l'imprenditore subentrante non ha il capitale per pagare il prezzo d'acquisto in una sola volta, può essere anche concordato un acquisto a rate periodiche. L'imprenditore cedente in questo caso assume la funzione di finanziatore al posto della banca.

Per quanto riguarda le rate periodiche, si distingue tra pensione (rendita a termine o rendita vitalizia), rata e onere permanente.

Nel caso della **rendita vitalizia**, i pagamenti periodici hanno luogo fino alla morte dell'usufruttuario; per la **rendita a termine** le rate sono stabilite per un periodo limitato. Il successore può pagare il prezzo d'acquisto anche sotto forma di rata. In questo caso, la scadenza è limitata al massimo a dieci anni. Il pagamento rateale serve esclusivamente per agevolare il finanziamento all'acquirente.

Nel caso **dell'onere permanente**, si tratta di pagamenti periodici per un minimo di dieci anni. La caratteristica è che i pagamenti avvengono regolarmente, ma l'importo non è

sempre costante, per esempio nel caso in cui esso sia legato agli utili dell'impresa.⁶⁵ Se nel Suo caso sia più vantaggiosa la pensione, la rata o l'onere permanente, dipende sostanzialmente anche da una valutazione di carattere fiscale. Le possibilità devono quindi essere discusse nei particolari con il consulente fiscale.

Pagamenti in caso di contratto di locazione: i pagamenti dell'affitto sono oneri permanenti che possono essere fatti valere, dal punto di vista fiscale, per l'intero importo come spese d'esercizio.

La proprietà dell'impresa non si trasferisce al successore. La sua attività imprenditoriale è limitata al periodo di tempo durante il quale affitta l'impresa. Vi è quindi un conflitto di interessi tra il locatario e il locatore. Mentre un locatore è interessato ad accrescere l'efficienza dell'impresa per mezzo di investimenti, per il locatario è più importante il reddito. Il vantaggio rispetto all'acquisto sta nel fatto che non sia necessario procurarsi subito una somma elevata. L'impresa però continua ad appartenere al locatore come in precedenza. Il locatario non vanta quindi alcun diritto di ottenere la proprietà. Se invece vengono trasferiti solo i locali, senza il portafoglio clienti ecc., si tratta di un semplice affitto.⁶⁶

Donazione: una donazione può essere legata a determinate "condizioni": i costi riguardanti una certa formazione professionale, la possibilità di alloggio o mantenimento, l'accordo di passaggio di proprietà con riserva del diritto di usufrutto.

Diritto di usufrutto: i piani di trasmissione devono essere resi vincolanti per mezzo di determinate normative di diritto successorio. In caso contrario potrebbe essere applicata una regolamentazione di tipo giuridico, che potrebbe comportare degli svantaggi per tutte le parti coinvolte.

4.8 Successione e diritto del lavoro

Diritti individuali dei dipendenti

Il principio più importante del diritto del lavoro in tema di cessione d'impresa è la continuazione dei precedenti rapporti di lavoro con il nuovo datore di lavoro. Nell'applicazione di questo principio, tutti i doveri e i diritti dei dipendenti restano immutati, anche quelli acquisiti con il periodo di appartenenza all'impresa. Vengono conservati soprattutto i diritti speciali documentati nel contratto di lavoro, come ad esempio gratifiche e supplementi del minimo salariale. Inoltre i dipendenti hanno il diritto di recedere dal contratto di lavoro col nuovo imprenditore o di opporsi alla successione del rapporto di lavoro stesso.

Se un dipendente si oppone alla continuazione del rapporto di lavoro con il successore, resta essenzialmente valido quello con l'ex proprietario. Questi tuttavia dispone di una giusta causa di licenziamento vista la cessione dell'impresa. Se l'ex imprenditore ha però ceduto solo una parte della sua impresa, questa motivazione di licenziamento gli spetta solo se specifica di non potere occupare il dipendente in altre parti dell'azienda.

Qualora dopo la cessione dell'impresa risulti un "cambiamento sostanziale delle condizioni di lavoro", che sia negativo per il lavoratore, costui ha la possibilità di dimettersi entro

tre mesi. Gli viene così riconosciuta una giusta causa di dimissioni immediate e nello stesso tempo il risarcimento per il preavviso ipotetico.

La tutela dei diritti si riferisce solo ai diritti soggettivi vigenti, e non alle semplici aspettative di diritto o situazioni, che solo in futuro si possono trasformare in diritti. Inoltre il successore mantiene il diritto alla modifica del rapporto di lavoro, se questo spettava già all'ex proprietario. Del resto all'ex proprietario ed al successore rimane la responsabilità solidale per tutte le rivendicazioni non ancora soddisfatte, che spettano ad un lavoratore assunto al momento del passaggio dell'impresa.

Il lavoratore può esonerare l'imprenditore precedente dalla responsabilità, se questi conclude con lui un accordo valido nella sua formulazione in conformità agli art. 410 seg. C.P.C. La responsabilità del successore continua in ogni caso a sussistere. Quest'ultimo è anche responsabile per l'indennità di un dipendente il cui rapporto di lavoro termina solo dopo il trasferimento del contratto. Non è tuttavia responsabile per gli arretrati relativi ai rapporti di lavoro terminati prima della cessione dell'impresa.

Suggerimento: prendendo in visione i contratti di lavoro e facendo colloqui con i collaboratori, chiarisca prima del rilevamento dell'impresa i loro diritti, la loro volontà al trasferimento del contratto ed eventualmente gli arretrati di pagamento accumulati e le indennità di licenziamento.

Contratti collettivi da applicare

Riguardo ai diritti risultanti dai contratti collettivi, il nuovo articolo 2112 Cod. Civ. prevede che l'acquirente di un'impresa, o di parte di essa, debba continuare ad applicare il trattamento economico, normativo e relativo al diritto del lavoro fissato dal contratto collettivo nazionale in vigore al momento della cessione dell'impresa. Tutto ciò fino a quando queste disposizioni non decadano, a meno che il contratto collettivo non sia sostituito da un altro, al quale l'acquirente sia soggetto. Una sostituzione automatica ha luogo solo tra contratti collettivi dello stesso livello.

In linea di massima, l'applicazione di detta norma è complicata solo quando l'impresa è rilevata da un'altra impresa. Si deve poi distinguere se l'impresa acquirente applica un contratto collettivo oppure no:

1. Se l'acquirente finora non ha applicato nessun contratto collettivo, per i dipendenti assunti sono mantenute le disposizioni del contratto collettivo finora applicate, fino a quando esse decadono.
2. Se l'acquirente applica un differente contratto collettivo, ha la possibilità di sostituire le disposizioni del contratto collettivo applicate dall'ex proprietario con quelle valide nella sua impresa. Accordi collettivi presi su un altro livello possono tuttavia continuare ad essere validi e la sostituzione di disposizioni collettivo-giuridiche deve avvenire separatamente su ogni livello.

Eventualmente, nell'ambito del cambiamento del contratto collettivo, può subentrare anche un peggioramento delle condizioni di lavoro per i dipendenti, contro cui la loro sola "arma" è il recesso.

Metodo giuridico-sindacale

Nel caso in cui la cessione di un'impresa o di una parte dell'impresa riguardi più di 15 dipendenti, l'articolo 47 par. 1 della legge 428/90 prevede un metodo speciale di informazione e consultazione dei sindacati. L'obbligo di informazione non riguarda solo l'ex proprietario, ma anche il successore. Entrambi devono informare dell'imminente cessione dell'impresa, a mezzo lettera raccomandata, le rappresentanze sindacali unitarie o i consigli di gestione, dove queste sono state costituite in conformità all'art. 19 della legge 20/05/1970 n° 300. Allo stesso modo, anche i sindacati dei settori che hanno stipulato il contratto collettivo per le imprese oggetto della cessione, devono essere informati della cessione dell'impresa. Se non vi sono né rappresentanze sindacali unitarie né consigli di gestione, l'informazione è inoltrata a quei sindacati, che a livello nazionale sono i più rappresentativi nel relativo settore. In questo caso, il procedimento giuridico-sindacale è svolto con la rappresentanza sindacale, alla quale le imprese in questione affidano questo compito.

La comunicazione ai sindacati deve contenere obbligatoriamente i seguenti punti:

- La data o la data prevista per il trasferimento dell'impresa
- I motivi della cessione programmata (anche senza svelare informazioni economiche e finanziarie confidenziali)
- Le conseguenze giuridiche, economiche e sociali della cessione per i dipendenti
- Le misure eventualmente previste nei confronti dei dipendenti

Riguardo ai dipendenti, la legge prevede che, specialmente i licenziamenti dovuti a motivi organizzativi, debbano essere comunicati anche se giustificati. La comunicazione ai sindacati deve essere inoltrata almeno 25 giorni prima dell'esecuzione della cessione dell'impresa. Nel documento notarile che definisce la cessione d'impresa, è inserita una clausola, che stabilisce come e quando la comunicazione vada inviata ai rappresentanti sindacali, nonché il loro consenso per quanto riguarda l'operazione.

L'art. 47, paragrafo 2, della legge 1990/48 prevede inoltre che, nel caso di un invito scritto da parte delle rappresentanze sindacali – che deve avvenire entro 7 giorni dal ricevimento della notizia – l'imprenditore cedente e l'imprenditore subentrante, entro ulteriori 7 giorni, debbano effettuare insieme alle rappresentanze sindacali una verifica. Se entro 10 giorni dall'inizio di queste consultazioni non è stato raggiunto un accordo, gli stessi sono considerati conclusi.

Attenzione: la violazione degli obblighi menzionati è valutata come "comportamento antisindacale" e, pur non avendo nessun influsso sulla validità della cessione stessa, può comportare delle gravi sanzioni.

Suggerimento: se il rilevamento dell'impresa riguarda più di 15 impiegati, si metta in contatto per tempo con i sindacati competenti.

4.9 Successione e forma giuridica. Quali responsabilità?

Il tema della forma giuridica è importante sia per il successore che per l'imprenditore cedente:

- Proprietari e successori devono decidere se sia sensato conservare la forma giuridica attuale o trasformarla. Quali oneri fiscali si presentano? Quali strutture decisionali risultano? Come reagisce la banca di fiducia?
- Nel caso in cui il successore ed il cedente programmino una fase di passaggio comune, l'impresa individuale deve eventualmente essere trasformata in una società di persone o in una società di capitale.
- A seconda della forma giuridica, sono connesse al trasferimento questioni importanti sulla responsabilità ed il consenso di eventuali altri soci. Chi garantisce per i debiti contratti prima del trasferimento?

I criteri decisivi per la scelta della forma giuridica sono dunque:

- Responsabilità
- Ottimizzazione fiscale
- Finanziamento all'acquisto
- Idoneità alla successione graduale.

Impresa individuale

L'impresa individuale è particolarmente adatta per piccoli imprenditori, artigiani, prestatori di servizi e professionisti. Vi è solo un imprenditore responsabile e non è necessario un capitale minimo. Come per tutte le forme di impresa, è indispensabile l'iscrizione nel registro delle imprese della Camera di commercio. L'imprenditore risponde illimitatamente con tutto il suo patrimonio, ragion per cui è raccomandabile la costituzione di un fondo patrimoniale, di cui all'art. 167 Cod. Civ. Un fondo patrimoniale può essere costituito da uno o entrambi i coniugi per mezzo di un documento ufficiale, oppure da un terzo per mezzo di un testamento. A questo scopo i fondatori devono destinare alla sussistenza della famiglia degli immobili oppure dei beni mobili o titoli iscritti nei registri pubblici. Grazie a questo vincolo di destinazione d'uso del patrimonio di famiglia, i creditori dell'impresa individuale non si potranno più rifare a questi beni privati. Questa "non-pignorabilità" ha il vantaggio che un imprenditore individuale possa, nonostante tutto, subordinare il suo "patrimonio privato" ad un regolamento.⁶⁷

Il trasferimento dell'impresa individuale avviene come una vera e propria vendita di impresa, nel senso di una vendita dei singoli beni aziendali. Dopo la vendita, imprenditore cedente e successore hanno sostanzialmente la responsabilità solidale ed illimitata nell'ambito dell'assunzione del debito, come già illustrato in precedenza.

Società semplice e società in nome collettivo (s.n.c.)

La società semplice e la società in nome collettivo fanno parte delle società di persone. La s.n.c., di fatto, si distingue dalla società semplice essenzialmente solo in quanto il suo scopo sociale consiste in un'attività commerciale. La s.n.c. deve essere fondata da alme-

no due persone e sorge con la stipulazione del contratto societario tra i fondatori. Un contratto societario munito di firma autenticata deve essere depositato presso la Camera di commercio. Non è necessario un capitale minimo.

I soci sono responsabili senza restrizioni e in modo solidale, oltre che con il patrimonio della società, anche con il loro patrimonio privato. Una successione avviene attraverso il trasferimento di quote di partecipazione, che tuttavia secondo l'art. 2252 Cod. Civ. è solo possibile con l'approvazione di tutti i soci, a meno che il contratto societario non ammetta un'altra soluzione. Un nuovo socio subentrante è responsabile secondo l'art. 2269 Cod. Civ. anche per i debiti della società che sono stati contratti prima della sua ammissione. Anche il socio dimissionario è responsabile per i debiti contratti prima della sua uscita.

Suggerimento: la forma della società in nome collettivo dovrebbe essere scelta soltanto se tutti i soci siano competenti nell'esercizio dell'attività commerciale ed abbiano fiducia reciproca.

Società in accomandita semplice (s.a.s.)

Questo tipo di società è appropriato se persone che possiedono del capitale e che investono volentieri vogliono unirsi ad altre che non hanno grandi capacità finanziarie ma dispongono di spirito imprenditoriale. La società in accomandita semplice offre infatti due ruoli ai soci: il socio accomandatario, che è responsabile anche con il suo patrimonio personale e conduce gli affari, nonché il socio accomandante, che è responsabile solo del suo apporto ed ha soltanto diritti di controllo. Le formalità per la fondazione non si distinguono in pratica da quelle della società in nome collettivo (s.n.c.), tuttavia i soci accomandatari ed i soci accomandanti devono essere nominati esplicitamente.

La ripartizione delle responsabilità è già stata illustrata. Tuttavia il socio accomandante può trovarsi in una situazione di responsabilità illimitata, qualora si intromettesse nelle questioni gestionali. Anche il trasferimento della quota di partecipazione del socio accomandatario e la relativa problematica della garanzia non si distingue dalla società in nome collettivo (s.n.c.). Per quanto riguarda la quota del socio accomandante, il cedente è esentato da ogni responsabilità se ha pagato la sua quota di partecipazione, e la responsabilità del cessionario è a sua volta limitata alla quota di partecipazione. Inoltre vi è la particolarità, stabilita dalla legge, secondo la quale la quota di un socio accomandante, in caso di morte dello stesso, venga rilevata senza l'approvazione degli altri soci.

Società a responsabilità limitata (s.r.l.)

La s.r.l. è una società di capitale. È particolarmente adatta se l'imprenditore vuole limitare la responsabilità o vuole affidare la direzione dell'impresa ad un amministratore esterno. La fondazione di una s.r.l. può avvenire per mezzo di un unico socio. Il capitale sociale deve essere di almeno Euro 10.000,00, ma dal 2004 può essere versato nelle forme più differenti. La fondazione e l'assistenza fiscale di una s.r.l. sono più costose di una società di fatto come le precedenti.

Il socio di una s.r.l. è responsabile sostanzialmente solo per l'ammontare del suo deposito iniziale. Se il capitale diminuisce per la perdita di più di un terzo del capitale minimo, si deve immediatamente convocare l'assemblea dei soci, per trasformare la società o abbas-

sare il capitale e poterla riportare per mezzo di versamenti al capitale minimo. Il trasferimento di quote di partecipazione è legalmente possibile con l'approvazione di tutti i soci; tuttavia nel contratto societario sono anche previste molteplici altre soluzioni (trasferibilità libera, diritto di prelazione, esclusione totale). Il trasferimento richiede l'autenticazione da presentarsi al registro delle imprese della Camera di commercio. Riguardo alla società, il trasferimento diventa efficace con la registrazione sul libro dei soci, che è depositato nella sede della società. Con la cessione della quota di partecipazione il venditore è sollevato dalla responsabilità, se aveva precedentemente versato completamente la sua quota.

Il cessionario garantisce anche per vecchi debiti della società, ma a sua volta di nuovo limitatamente alla propria quota. Anche ad una s.r.l. sono spesso concessi dei crediti, se i soci si rendono personalmente garanti per gli stessi.

Società per azioni (s.p.a.) e società in accomandita per azioni (s.a.p.a.)

Una società per azioni è adeguata se vi è un elevato fabbisogno di capitale, oppure se le quote di partecipazione debbano essere trasferite nel modo più semplice possibile. La fondazione di una società per azioni richiede però un capitale iniziale di almeno Euro 120.000 ed è normalmente anche più costosa, tanto più che risultano anche dei costi per il collegio sindacale. Una sola persona può detenere tutte le quote di partecipazione, tuttavia deve temere una responsabilità di terzi garanti in caso di consumo del patrimonio sociale. Per il resto, la responsabilità è limitata al patrimonio sociale, e con la vendita delle quote sociali / azioni l'ex imprenditore cede anche la responsabilità.

La modalità di trasmissione delle quote di partecipazione dipende dalla forma scelta. Se si è rinunciato all'emissione di azioni, il trasferimento delle quote di partecipazione segue le regole generali di una cessione per mezzo di un contratto.

Se invece le quote di partecipazione sono state garantite da azioni, si applica il diritto dei titoli di credito (art.1992-2027 Cod. Civ.). Le azioni possono essere sotto forma di azioni al portatore – e quindi essere trasferibili per mezzo di un semplice trasferimento, o sotto forma di azioni nominative. Queste necessitano di una cosiddetta "girata" sull'azione (nome dell'acquirente, firma del venditore, data, autenticazione). Nei confronti della società, il trasferimento delle quote di partecipazione è sempre solo valido dopo la registrazione nel libro dei soci, fatto di cui si deve tenere particolarmente conto se si vuole partecipare alle assemblee dei soci e se si vuole esercitare il proprio diritto di voto. Si deve anche osservare se lo statuto della società per azioni includa delle limitazioni riguardanti la commerciabilità delle azioni.

La s.a.p.a. segue sostanzialmente il regolamento della società per azioni, si distingue però nella struttura, in quanto, come nel caso della s.a.s., gli affari sono gestiti da soci accomandatari responsabili personalmente. Le quote dei soci accomandanti sono incorporate nelle azioni.

Trust

A seconda del tipo e delle dimensioni dell'impresa, si può anche prendere in considerazione l'inserimento di questa in un trust. Questo istituto giuridico, che proviene dalla sfera anglosassone, si sta affermando sempre di più anche in Italia. Nell'ambito del trust, si può assicurare la continuità e si possono effettuare pagamenti correnti ai membri della famiglia come beneficiari. Tuttavia non è poi più possibile un'attività imprenditoriale vera e propria. Il trust può rappresentare dunque un'alternativa nei casi in cui il cosiddetto "patto di famiglia" non sia applicabile perché, ad esempio, gli eredi legittimi non si accordano, l'imprenditore non ha nessun erede legittimo, o non ha una consorte bensì una compagna, oppure perché vuole trasferire la sua impresa ad uno altro parente o al collaboratore più capace.

Fondazione

A seconda del tipo di impresa, si può anche prendere in considerazione la trasformazione dell'azienda in una fondazione a carattere familiare, che assicuri la continuità e dalla quale i membri della famiglia possano anche ricevere la corresponsione della pensione. Tuttavia non è poi più possibile un'attività imprenditoriale vera e propria.

Il cambiamento della forma giuridica prima del trasferimento può essere sensato, poiché il trasferimento – a seconda della forma giuridica – può essere più o meno dispendioso. Anche lo stesso cambiamento di forma giuridica comporta però sempre costi e fatica, cosicché si deve decidere soltanto dopo una consulenza professionale ed un'accurata analisi delle conseguenze se ai fini del trasferimento l'impresa debba essere trasformata in una fondazione.



Aspetti fiscali della successione

Valutare l'onere fiscale

Aspetti fiscali della successione⁶⁸

Successione e donazione

Il ripristino dell'imposta sulle successioni e le donazioni mediante il decreto legislativo n. 262/2006 e la legge finanziaria 2007 ha notevolmente complicato il calcolo dei costi legati alla cessione aziendale per successione o donazione.

Imposte indirette

Vanno effettuati i seguenti adempimenti:

Imposta di successione e donazione

Beneficiari	Tassazione	Aliquota
Coniuge o parenti in linea retta	Esenzione per ogni beneficiario fino a 1 milione di euro. Il valore eccedente la franchigia è tassato proporzionalmente	4% (con franchigia di 1 milione di euro per beneficiario)
Fratelli	Esenzione per ogni beneficiario fino a 100.000 euro. Il valore eccedente la franchigia è tassato proporzionalmente	6% (con franchigia di 100.000 euro per beneficiario)
Parenti fino al 4° grado, affini in linea retta fino al 4° grado, affini in linea collaterale fino al 3° grado	Tassazione proporzionale	6%
Altri beneficiari	Tassazione proporzionale	8%

Imposte catastali sugli immobili

Se per il beneficiario l'immobile è la prima casa, l'imposta catastale è pari a un importo fisso di 168 euro. In tutti gli altri casi l'imposta è pari all'1%.

Imposte ipotecarie

Se l'immobile per il beneficiario è la prima casa, l'imposta ipotecaria è pari a un importo fisso di 168 euro. In tutti gli altri casi l'imposta è pari al 2 %.

Cessione di imprese individuali e di quote societarie

La cessione di imprese individuali e di quote societarie agli eredi in linea diretta (figli, nipoti, pronipoti, il coniuge non è esente) è esente da imposta quando

- l'attività viene portata avanti per minimo 5 anni
- con la cessione di quote societarie o azioni viene ceduta la maggioranza della società o se con la successione il beneficiario raggiunge la maggioranza.

Imposta di successione e donazione

Se i figli non portano avanti l'azienda, la successione o la donazione può essere fatta ad altri parenti (coniuge, genitori, nipoti, ecc.).

Valgono le disposizioni in materia.

Esempi:

Azienda del valore nominale di 4.000.000,00 di euro

Successione o donazione			
al figlio che porta avanti l'attività	esente da imposte		
al figlio che vende l'attività	(4.000.000 - 1.000.000)	x 4 % =	€ 120.000
a 2 figli + coniuge in parti uguali	(4.000.000 - 3.000.000)	x 4 % =	€ 40.000
a 2 nipoti	(4.000.000 - 200.000)	x 6 % =	€ 228.000
al/alla fidanzato/a	(4.000.000)	x 8 % =	€ 320.000

Imposte dirette

A. per il donante

La donazione non prevede il pagamento di imposte sul reddito per il donante.

B. per il donatario

Se il donatario porta avanti l'attività, nella sua contabilità fiscale si mantengono i valori fiscali del donante, indipendentemente dai valori dichiarati nell'atto di donazione.

Se il donatario vende l'azienda successivamente, deve

- corrispondere l'imposta sulla plusvalenza fra i valori originari e il prezzo di vendita come reddito dell'impresa se ha continuato a gestire l'attività in qualità di imprenditore;
- corrispondere l'imposta sulla plusvalenza fra i valori originari e il prezzo di vendita come altri redditi.

Se il donatario vende l'azienda dopo averla posseduta per più di 5 anni, potrà beneficiare di determinate agevolazioni fiscali sull'imposta sul reddito.

Esempio

Valori di avviamento nella contabilità del donatario

	Valore contabile	Valore commerciale	Valore unitario
Immobili	1.000.000 €	2.000.000 €	600.000 €
Beni relativi all'impresa	600.000 €	550.000 €	600.000 €
Magazzino	300.000 €	250.000 €	300.000 €
Liquidità	250.000 €	250.000 €	250.000 €
Crediti	400.000 €	380.000 €	400.000 €
Avviamento	/ €	1.000.000 €	/ €
Passività	-1.000.000 €	-1.000.000 €	-1.000.000 €
	1.550.000 €	3.430.000 €	1.150.000 €

Il donatario può fare valere fiscalmente i valori contabili del donante.

Vendita dell'azienda

La vendita dell'azienda anche agli eredi legittimi può essere effettuata per motivi diversi:

- tutelare finanziariamente l'imprenditore che cede l'azienda
- evitare l'obbligo di collazione

Imposte indirette

La vendita è soggetta al pagamento dell'imposta di registro alle seguenti aliquote

Beni immobili dell'azienda	Imposte di registro	7 ‰
Beni immobili dell'azienda	Imposte ipotecarie e catastali	3 ‰
Terreni aziendali	Imposte di registro	8 ‰
Terreni aziendali	Imposte ipotecarie e catastali	2 ‰
Beni mobili / Valori finanziari	Imposte di registro	3 ‰

Eventuali valori d'avviamento negativi (debiti, indennità di licenziamento, ecc.) vengono dedotti proporzionalmente dai valori dell'attivo.

Imposte dirette

Il venditore deve corrispondere le imposte sulle plusvalenze risultate dalla vendita dell'impresa.

Se possiede l'azienda da più di 5 anni ha le seguenti possibilità:

- A. Il venditore smette la sua attività imprenditoriale
 - Tassazione normale della plusvalenza in sede di dichiarazione dei redditi con tassazione progressiva
 - Tassazione separata della plusvalenza con aliquota ridotta dell'imposta
- B. Il venditore continua a svolgere la sua attività imprenditoriale
 - Tassazione normale della plusvalenza
 - Tassazione separata della plusvalenza con aliquota ridotta dell'imposta
 - Tassazione della plusvalenza nei cinque anni di esercizio successivi in rate costanti

Vendita con rendita vitalizia

Aniché essere corrisposto in un'unica soluzione, il prezzo di vendita dell'azienda può essere pagato sotto forma di una rendita vitalizia (con pagamento mensile per il resto della vita del venditore).

Da un punto di vista fiscale si tratta di una soluzione poco consigliabile poiché il ricavo della vendita è soggetto a duplice tassazione

- quale plusvalenza calcolata sul valore attualizzato della rendita vitalizia alla data della vendita
- come reddito da lavoro subordinato dato che il vitalizio viene trattato come una normale pensione.

Vendita o donazione della nuda proprietà con mantenimento dell'usufrutto per il donante

Per il donante (o il venditore) sussiste la possibilità di donare la nuda proprietà mantenendo per sé ed eventualmente per il coniuge l'usufrutto a vita.

Ciò implica:

- il mantenimento vita natural durante del diritto di voto e del diritto agli utili sulla partecipazione
- Il valore della donazione (o della vendita) si riduce notevolmente e di conseguenza anche le relative imposte.

Cessione di terreni

Donazione di terreni

Non comporta particolari problemi. Si tenga conto che i terreni agricoli vengono ceduti a valori unitari molto bassi mentre i terreni edificabili vengono sempre sottoposti a una ulteriore stima.

Vendita di terreni

La vendita ai figli di terreni agricoli che il venditore possiede per più di 5 anni è esente da imposte dirette. Viene invece tassata la vendita di terreni edificabili. Quindi volendo trasformare un terreno agricolo in terreno edificabile è consigliabile effettuare prima la vendita, poi la trasformazione.

Collaborazione dei genitori dopo la cessione

Se nell'ambito di una cessione i genitori continuano a lavorare in azienda, i loro compensi vengono normalmente tassati; i contributi vanno versati anche se i genitori percepiscono già una pensione.

In questo caso, per evitare il pagamento degli oneri sociali, i costi dell'affitto dell'immobile aziendale e altre forme di compenso possono essere inseriti come voce di costo.

Conferimento dell'impresa individuale in una società

Se un'azienda individuale viene rilevata dai figli o da un figlio e da un collaboratore particolarmente qualificato con l'intento di motivarlo, può essere vantaggioso o necessario conferire l'azienda in una società. In questo contesto rivestono un'importanza particolare le quote di partecipazione dei singoli soci.

Vanno corrisposte le seguenti imposte:

Imposte indirette

Come imposte di registro sugli immobili aziendali vanno corrisposte l'imposta ipotecaria e quella catastale dell'ammontare fisso di 168 euro ciascuna. Il costo del conferimento è quindi pari alle sole spese notarili.

Imposte dirette

Non vengono corrisposte se la società mantiene i valori contabili dell'azienda individuale.

Scissione di società

Quando gli eredi sono più di uno può essere vantaggioso o necessario operare una scissione della società e costituire due nuove società per creare i presupposti atti a tutelare gli interessi di tutti.

In presenza di due eredi, può essere un vantaggio scindere una società costituita da due alberghi in due società di un albergo ciascuna. Allo stesso modo, la scissione di una società in una società di esercizio e una società immobiliare crea i presupposti per una corretta spartizione dell'eredità.

Affinché la scissione sia fiscalmente riconosciuta, deve essere supportata da una giustificazione economica e non essere attuata a scopi prettamente fiscali.

La scissione implica i seguenti costi:

Imposte indirette

Sono dovute solo le imposte fisse.

Imposte dirette

La scissione costituisce un'operazione fiscalmente neutrale. Entrambe le società continuano con i vecchi valori contabili.

La valutazione dell'impresa da parte dell'Amministrazione Finanziaria

L'Amministrazione Finanziaria può tassare l'impresa non secondo i valori pagati, ma in base al valore commerciale. In pratica:

- il valore dell'immobile può essere aumentato se i valori unitari non corrispondono al valore commerciale;
- i valori degli altri beni vengono riconosciuti se corrispondono ai valori contabili del venditore;
- l'avviamento è valutato con metodi forfettari sulla base del giro d'affari e del reddito degli ultimi anni.

Trasferimento di quote societarie

Nel trasferimento di quote societarie (azioni, partecipazioni a società a responsabilità limitata, società in nome collettivo o società in accomandita semplice) viene tassata la differenza tra i costi di acquisto documentabili e il ricavato della vendita.

Questa differenza viene tassata come segue:

- A. Partecipazioni qualificate cioè partecipazioni che rappresentano una percentuale di diritti di voto esercitabili nell'assemblea ordinaria superiore al 20% o che rappresentano una partecipazione maggiore del 25% al patrimonio sociale: tassazione del 49,72 % della plusvalenza con aliquote normali progressive di imposta sul reddito
- B. Partecipazioni non qualificate cioè partecipazioni che rappresentano meno della percentuale indicata al punto A: il totale della plusvalenza è tassato con un'imposta sostitutiva del 12,5 %.

Nel trasferimento di quote societarie derivanti da un conferimento, il valore dell'azienda conferita diventa valore iniziale di riferimento per il calcolo del valore della partecipazione.

Trasmissione ereditaria o donazione di quote sociali

Nella donazione di quote societarie si applicano le regole generali relative all'imposta di successione e di donazione.

Indicazione delle fonti:

Citazioni contestuali o conformi al senso sono tratte con il cortese permesso da: "Nexxt – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung", Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Nexxt – Iniziativa successione di impresa: La pianificazione ideale, Ministero federale per l'Economia ed il Lavoro), gennaio 2004.

Elenco di indirizzi internet utili

Italia

incontrerete – piattaforma virtuale delle Camere di commercio italiane

<http://voci.infocamere.it>

Borsino per la successione della Camera di commercio di Cuneo,

www.cn.camcom.it

informazioni sistematiche inerenti la successione d'impresa

www.formaper.it

Transfbiz – Online-Newsletter per trasferimenti aziendali

www.cpv.org

Kit.brunello – Sistema d'analisi per l'autovalutazione

www.studiocentroveneto.com

Studio Barale

www.studiobarale.it/Passaggio_generazionale.html

Gruppe von Unternehmensberatern

www.cogruppo.it/it/publicazioni/publicazioni_scritti/abstract/impresa_01.html

Portale internet per il trasferimento d'impresa

www.studiocentroveneto.com

La successione d'impresa all'interno della Sua impresa

www.generazionale.it

manifestazioni inerenti la successione d'impresa di Unioncamere

www.unioncamere.it/trasferimentoimpresa.htm

EUROAZUR – La successione d'impresa

www.im.cna.it/europe/eurazur/tr_imp2.htm

Informazioni per imprenditori – Provincia di Bologna

www.provincia.bologna.it/proimp/impresa/forma_giuridica.html

ulteriori informazioni sul tema della successione d'impresa sulle pagine internet della Provincia di Cuneo

www.orientamento.provincia.cuneo.it/pag_guide/dossier_aperto_passaggio_generazionale.htm

La successione d'impresa nell'azienda familiare

www.kit.brunello.net

Germania

Portale d'informazione "nexxt" inerente la successione d'impresa

www.nexxt.org

Change/Chance: Gemeinschaftsinitiative des Deutschen Industrie- und Handelstages, des ZDH und der Deutschen Ausgleichsbank

www.change-online.de

Zentralverband des deutschen Handwerks

www.zdh.de

Sistema di consulenza ed informazione nell'artigianato

www.bis-handwerk.de

Istituto di credito per la ricostruzione

www.kfw.de

Deutsche Ausgleichsbank

www.dta.de

Institut für Mittelstandsforschung, Bonn

www.ifm-bonn.org

Industrie- und Handelskammer Osnabrück-Emsland

www.osnabrueck.ihk.de

Dr. Klüver, Dr. Klass & Kollegen, Rechtsanwälte, Monaco

www.betriebs-nachfolge.de

Focus Online: Informazioni e links per la successione d'impresa

<http://focus.msn.de/D/DB/DBY/DBY10/dby10.htm>

Vermittlungsbörse der Bundesanstalt für Arbeit

<http://195.185.214.164/ex>

Infoportal für Entscheider im Handwerk (handwerk.com ist ein Dienst der Schlütersche GmbH & Co.KG,

Verlag und Druckerei, Hannover)

www.handwerk-online.de/rubriken/management/betriebsnachfolge

Senior Experten Service, Bonn

www.ses-bonn.de

One-Stop-Shop for Business Transfer

www.erfurt.ihk.de

Handwerkskammer Region Stuttgart

www.hwk-stuttgart.de

Stichwort "Betriebsnachfolge"

www-zv.uni-paderborn.de

Handwerkskammer Ostwestfalen-Lippe zu Bielefeld

www.handwerk-owl.de/pages/beratung/nachfolge.html

Informationen von "Wolk&Partner Car Consult GmbH", Bergisch-Gladbach

www.betriebsnachfolge.net

Steuerberater Lindner und Kusch – Die Betriebsübertragung

www.steuerberatung-lindner.de/504000935705ed90d/50400093571210001/

Austria

Wirtschaftskammer Österreich

<http://portal.wko.at>

Borsino in Austria

www.nachfolgeboerse.at

Forum-online

www.company-boerse.at

Informazioni per la successione d'impresa

www.jungewirtschaft.at

rete competente di esperti e professionisti

www.initiative-nachfolge.at

SPIN-Group "Übergabe-Consultants" (consulenti per la successione)

www.uebergabe.at

AZW Handels- und Beteiligungs-Gesellschaft m. b. H. und Partner, Wels

www.bergernet.com/betriebsnachfolge

Portale informativo per la successione aziendale

<http://www.diegruender.at/betriebsnachfolge/allgemein1.php>

Svizzera

Confoederatio Helvetica – La successione d'impresa senza problemi, una relazione

www.admin.ch/cp/i/4344f601_5@fwsrvg.html

Elenco indirizzi

Provincia Autonoma di Bolzano – Alto Adige

Ufficio artigianato

Via Raiffeisen 5, 39100 Bolzano
tel. 0471 413640
fax 0471 413659
artigianato@provincia.bz.it

Ufficio industria

via Raiffeisen 5, 39100 Bolzano
tel. 0471 413700
fax 0471 413707
ufficio-industria@provincia.bz.it

Ufficio commercio e servizi

via Raiffeisen 5, 39100 Bolzano
tel. 0471 413740, fax 0471 413798
commercio@provincia.bz.it

Ufficio aree produttive

via Raiffeisen 5, 39100 Bolzano
tel. 0471 413670, fax 0471 413679
produttive@provincia.bz.it

Ufficio turismo

via Raiffeisen 5, 39100 Bolzano
tel. 0471 413780
fax 0471 413789
tourismus@provincia.bz.it

Ufficio innovazione, ricerca e sviluppo

via Raiffeisen 5, 39100 Bolzano
tel. 0471 413710
fax 0471 413794
industry@provincia.bz.it

Ufficio sviluppo della cooperazione

via Raiffeisen 5, 39100 Bolzano
tel. 0471 413 795
fax 0471 413 774
coop@provincia.bz.it

Ufficio apprendistato e maestro artigiano

via Raiffeisen 5, 39100 Bolzano
tel. 0471 413620
fax 0471 413629
apprendistato@provincia.bz.it

Camera di commercio di Bolzano

via Alto Adige 60, 39100 Bolzano
tel. 0471 945511
fax 0471 945620
info@camcom.bz.it
www.camcom.bz.it

Ripartizioni ed uffici della Camera di commercio

- Centralino, tel. 0471 945 511
- Registro delle imprese, tel. 0471 945 627-679
hr-ri@camcom.bz.it
- Ruoli professionali, tel. 0471 945 632-638
bv-rp@camcom.bz.it
- Artigianato, tel. 0471 945 643-647
hw-art@camcom.bz.it
- Carta nazionale dei servizi,
tel. 0471 945 520-646
- Vidimazione, tel. 0471 945 630
- Diritto annuale, tel. 0471 945 683
- Sede distaccata di Merano, tel. 0473 211 640
- Sede distaccata di Silandro, tel. 0473 620 476
- Sede distaccata di Bressanone
tel. 0472 802 033
- Sede distaccata di Brunico, tel. 0474 553 244
- IRE informazioni economiche, tel. 0471 945 706
ire@camcom.bz.it
- IRE studi e analisi, tel. 0471 945 708
ire@camcom.bz.it
- IRE politica economica, tel. 0471 945 707
ire@camcom.bz.it
- IRE Scuola-economia, tel. 0471 945 707
ire@camcom.bz.it
- Creazione d'impresa, tel. 0471 945 671
startup@camcom.bz.it
- Successione d'impresa, tel. 0471 945 642
generation@camcom.bz.it
- WIFI - Formazione, tel. 0471 945 666
wifi @camcom.bz.it
- Servizio innovazione, tel. 0471 945 657
innovation@camcom.bz.it
- EOS - Organizzazione export Alto Adige
tel. 0471 945 750, eos@eos.camcom.bz.it
- Agricoltura, tel. 0471 945 618
agri@camcom.bz.it
- Brevetti e marchi, tel. 0471 945 514
patlib@camcom.bz.it
- Tutela dell'ambiente, albo gestori ambientali
tel. 0471 945 525 ambiente@camcom.bz.it
- Servizio metrico, tel. 0471 945 681
metrico@camcom.bz.it
- Sicurezza dei prodotti, tel. 0471 945 698
sicurezzaprodotti@camcom.bz.it
- Camera arbitrale e servizio di mediazione
tel. 0471 945 629
arbitration@camcom.bz.it

- Economato e registro protesti cambiari
tel. 0471 945 607
mock@camcom.bz.it
- Personale, tel. 0471 945 682
personal@camcom.bz.it
- Comunicazione e pubbliche relazioni
tel. 0471 945 672
press@camcom.bz.it

Altri indirizzi utili

TIS – innovation park

via Siemens 19, 39100 Bolzano
tel. 0471 568000
fax 0471 568100
www.tis.bz.it
info@tis.bz.it

INPS–NISF Istituto nazionale per la previdenza sociale

p.zza Domenicani 30, 39100 Bolzano
tel. 0471 996611
fax 0471 996730
www.inps.it
dir.bz@inps.it

INAIL – Istituto nazionale per l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro

viale Europa 31, 39100 Bolzano
tel. 0471 560211
fax 0471 560303
bolzano@inail.it
www.inail.it

Agenzia delle Entrate

(ex uffici: Registro e IVA)
via Duca d'Aosta 92, 39100 Bolzano
tel. 0471 473500
fax 0471 473599
www.agenziaentrate.it
ul.bolzano@agenziaentrate.it

EURAC – Accademia Europea

viale Druso 1, 39100 Bolzano
tel. 0471 055055
fax 0471 055099
info@eurac.edu
www.eurac.edu

Libera Università di Bolzano – Stage e job service

via Sernesi 1, 39100 Bolzano
tel. 0471 012709
fax 0471 012700
careerservice@unibz.it
www.unibz.it

UNIONI / ASSOCIAZIONI

Associazione degli imprenditori della Provincia Autonoma di Bolzano

corso Libertà 15, 39100 Bolzano
tel. 0471 220444
fax 0471 220460
info@assoimprenditori.bz.it
www.assoimprenditori.bz.it

Unione Commercio–Turismo–Servizi di Bolzano

via di Mezzo ai Piani 2, 39100 Bolzano
tel. 0471 310311
fax 0471 310400
info@verbandunione.bz.it
www.verbandunione.bz.it

Confesercenti

via Roma 80/A, 39100 Bolzano
tel. 0471 541500
fax 0471 541530
bolzano@rezia.info
www.rezia.info

Unione Artigiani Altoatesini (APA)

via di Mezzo ai Piani 7, 39100 Bolzano
tel. 0471 323200
fax 0471 323210
info@apa.it
www.apa.it

Associazione mediatori dell'Alto Adige

via Portici 46, 39100 Bolzano
tel. 0471 973232
fax 0471 973232
www.makler-bz.it

Associazione provinciale dell'Artigianato (CNA)

via Righi 9, 39100 Bolzano
tel. 0471 546777
fax 0471 931770
info@shv.cnabz.com
www.cnabz.com

Unione albergatori e pubblici esercenti dell'Alto Adige (HGV)

via di Mezzo ai Piani 59, 39100 Bolzano
tel. 0471 317700
fax 0471 317701
www.hgv.it
info@hgv.it

Associazione liberi professionisti altoatesini

via Portici 46, 39100 Bolzano
tel. 0471 975945
fax 0471 940179
info@vsf.bz.it
www.vsf.bz.it

Associazione Provinciale Agenti e Rappresentanti di Commercio

via di Mezzo ai Piani 5, 39100 Bozen
tel. 0471 310510
fax 0471 310595
azampieri@verbandunione.bz.it
www.verbandunione.bz.it

Legga provinciale delle cooperative di Bolzano

piazza Mazzini 50-56, 39100 Bozen
tel. 0471 067100
fax 0471 067140
info@legacoopbund.coop
www.legacoopbund.coop

Confcooperative Bolzano Società Cooperativa

corso Italia 30, 39100 Bozen
tel. 0471 441800
fax 0471 441895
www.unionebolzano.coop
info@unionebolzano.coop

Consiglio dell'ordine dei notai

via Rosmini 4, 39100 Bozen
tel. 0471 981953
fax 0471 981951
Con.Not.bz@dnet.it

Consiglio dell'ordine degli avvocati

p.zza Tribunale 1, 39100 Bolzano
tel. 0471 282221
fax 0471 272229
info@anwaltskammer.bz.it
www.ordineavvocati.bz.it

Ordine dei dottori commercialisti e consulenti commerciali

via Lancia 8/A, 39100 Bozen
tel. 0471 502865
fax 0471 518065
info@odcbz.it
www.odcbz.it

Collegio dei ragionieri e periti commerciali

via Lancia 8/A, 39100 Bozen
tel. 0471 501188
fax 0471 518515
info@crcbz.it

Registro professionale dei consulenti del lavoro

via Lancia 8/A, 39100 Bozen
tel. 0471 501195
fax 0471 518518
www.consulentidellavoro.it
battistella.elisabetta@gmx.it

Note in calce

- 1 Il termine "successione d'impresa" è usato come sinonimo di cessione intesa come trasferimento di impresa. La successione d'impresa – l'Unione Europea parla di "Business Transfer" – è il processo attraverso il quale la proprietà di un'impresa è trasferita da un titolare all'altro o ad un altro impresario. Il trasferimento d'impresa può aver luogo all'interno della famiglia dell'impresario, a favore di un terzo che subentra nell'impresa come amministratore delegato oppure come una vendita sul libero mercato. Può essere pianificata con cura o intrapresa improvvisamente a seguito di circostanze impreviste.
Una successione di impresa è dunque la continuazione di un'impresa esistente nello stesso luogo e nello stesso settore, tuttavia con nuovi vertici d'impresa ovvero con un nuovo team di amministrazione.
- 2 Nexxt – Iniziativa successione di impresa: La pianificazione ideale, Ministero federale per l'Economia e il Lavoro ("Nexxt – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung", Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit), gennaio 2004.
- 3 idem
- 4 idem
- 5 Ing. Helmut Matt, MATT & PARTNER, Pianificazione della cessione, Parte 2, Piano delle fasi della regolamentazione di successione, Giornale economico altoatesino, 22.09.2000, pag. 10 (Planung der Übergabe, Teil 2, Phasenplan für Nachfolgeregelung, Südtiroler Wirtschaftszeitung, 22.09.2000, Seite 10)
- 6 Nexxt – Iniziativa successione di impresa: La pianificazione ideale, Ministero federale per l'Economia e il Lavoro, ("Nexxt – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung", Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit), gennaio 2004.
- 7 idem
- 8 idem
- 9 dem
- 10 Nexxt – Iniziativa successione di impresa: La pianificazione ideale, Ministero federale per l'Economia e il Lavoro, ("Nexxt – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung", Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit), gennaio 2004.
- 11 i Toni C. Plonner, serie di articoli "Dieci opportunità nell'azienda familiare per un cambio generazionale ben riuscito", serie 4: Umbruch und Beziehungen, Südtiroler Wirtschaftszeitung, venerdì, 31 ottobre 2004 (Artikelserie "Zehn Chancen für den erfolgreichen Generationswechsel im Familienbetrieb", Folge 4: Umbruch und Beziehungen, Südtiroler Wirtschaftszeitung, Freitag 31. Oktober 2004)
- 12 Nexxt – Iniziativa successione di impresa: La pianificazione ideale, Ministero federale per l'Economia e il Lavoro, ("Nexxt – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung", Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit), gennaio 2004.
- 13 idem
- 14 idem
- 15 La borsa è organizzata tra l'altro in collaborazione con la Camera di Commercio di Bologna, con la CNA di Bologna; con la BIC dell'Emilia Romagna.
- 16 Nexxt – Iniziativa successione di impresa: La pianificazione ideale, Ministero federale per l'Economia e il Lavoro, ("Nexxt – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung", Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit), gennaio 2004.
- 17 Studio: Workers-buy-out, la cooperativa come forma di cessione d'impresa, Legacoopbund, Cores, 2002
dem Nexxt – Iniziativa successione di impresa: La pianificazione ideale, Ministero federale per l'Economia e il Lavoro, gennaio 2004.
- 18 Nexxt – Iniziativa successione di impresa: La pianificazione ideale, Ministero federale per l'Economia e il Lavoro, ("Nexxt – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung", Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit), gennaio 2004.
- 19 idem
- 20 dem
- 21 idem
- 22 Cfr. Guida per fondatori di impresa, pag. 7
- 23 idem
- 24 Nexxt Iniziativa successione di impresa: La pianificazione ideale, Ministero federale per l'Economia e il Lavoro, ("Nexxt – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung", Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit), gennaio 2004
- 25 idem
- 26 www.diegruender.at/betriebsnachfolge/chancen1.php
- 27 Nexxt Iniziativa successione di impresa: La pianificazione ideale, Ministero federale per l'Economia e il Lavoro, ("Nexxt – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung", Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit), gennaio 2004
- 28 idem
- 29 Mediatori di imprese: offrono le loro prestazioni a pagamento (in genere tre per cento del prezzo di acquisto se questo è inferiore a 17,5 milioni di euro).
- 30 Nexxt.org. è un'azione del Ministero Federale Tedesco per l'Economia e la Tecnologia con la collaborazione di associazioni ed istituzioni economiche, il sistema bancario e le libere professioni. Con l'aiuto della borsa nexxt-change gli imprenditori che si trovano ad affrontare un cambio generazionale e non trovano nessun successore nell'ambito della propria famiglia o tra i collaboratori, possono utilizzare una piattaforma

- disponibile su tutto il territorio federale per la ricerca di nuovi imprenditori esterni. Nello stesso tempo viene offerta un'alternativa alla fondazione di un'impresa ai fondatori come imprenditori potenziali. Lo scopo è di stabilire contatti utili tra entrambe le parti con l'assistenza dei partner regionali
- 31 Nexxt Iniziativa successione di impresa: La pianificazione ideale, Ministero federale per l'Economia e il Lavoro, ("Nexxt – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung", Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit), gennaio 2004
 - 32 idem
 - 33 dem
 - 34 Toni C. Plonner, 5 fasi per garantire il futuro della famiglia e dell'impresa, Conferenza del 17 ottobre 2005 (Toni C. Plonner, 5 Schritte zur Zukunftssicherung in Familie und Unternehmen, Vortrag 17. Oktober 2005)
 - 35 Fonte: Zentrum für Management- und Personalberatung (ZfM), Edmund Mastiaux & Partner, Bonn
 - 36 idem
 - 37 idem
 - 38 www.diegruender.at/betriebsnachfolge/chancen1.php
 - 39 idem
 - 40 Nexxt Iniziativa successione di impresa: La pianificazione ideale, Ministero federale per l'Economia e il Lavoro, ("Nexxt – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung", Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit), gennaio 2004
 - 41 www.diegruender.at/betriebsnachfolge/chancen1.php
 - 42 Dipl.Wirtsch.-Ing. Dr.Helmut Matt, MATT & PARTNER, consulenza aziendale: La pianificazione della successione, relazione, 06.04.2006, Camera di commercio di Bolzano (Die Planung der Unternehmensübergabe, Vortrag, 06.04.2006, Handelskammer Bozen)
 - 43 Alois Kronbichler, Famiglia e impresa; Proseguire con successo la tradizione della famiglia – Cessione e cambio generazionale nell'impresa di famiglia, Bolzano 09.03.2006 (Familie und Betrieb; Die Familientradition erfolgreich weiterführen – Übergabe und Generationswechsel im Familienunternehmen, Bozen 09.03.2006)
 - 44 idem
 - 45 idem
 - 46 Toni C. Plonner, serie di articoli "Dieci opportunità per il cambio generazionale di successo nell'azienda a conduzione familiare" serie 4: cambiamento e rapporti, Südtiroler Wirtschaftszeitung, 31 ottobre 2004 (Artikelserie "Zehn Chancen für den erfolgreichen Generationswechsel im Familienbetrieb", Folge 4: Umbruch und Beziehungen, Südtiroler Wirtschaftszeitung, Freitag 31. Oktober 2004)
 - 47 Nexxt Iniziativa successione di impresa: La pianificazione ideale, Ministero federale per l'Economia e il Lavoro, ("Nexxt – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung", Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit), gennaio 2004.
 - 48 Prof. Arnold Weissman, fondatore della consulenza aziendale Weissman a Norimberga, specialista in Corporate Governance per le aziende a conduzione familiare.
 - 49 Toni C. Plonner, serie di articoli "Dieci opportunità per il cambio generazionale di successo nell'azienda a conduzione familiare" serie 4: cambiamento e rapporti, Südtiroler Wirtschaftszeitung, 31 ottobre 2004 (Artikelserie "Zehn Chancen für den erfolgreichen Generationswechsel im Familienbetrieb", Folge 4: Umbruch und Beziehungen, Südtiroler Wirtschaftszeitung, Freitag 31. Oktober 2004)
 - 50 idem
 - 51 Autori: Avv. Wolfgang Burchia, Avv. Kathrin Platter, Studio legale associato Burchia & Eccher, Bolzano
 - 52 KMU Forschung Austria, 2004
 - 53 ROI Team, Bolzano; relazione per la Camera di commercio: "Quanto vale la mia impresa?", febbraio 2006
 - 54 idem
 - 55 Autori: Avv. Wolfgang Burchia, Avv. Kathrin Platter, Studio legale associato Burchia & Eccher, Bolzano
Toni C. Plonner, 5 fasi per il garantire il futuro alla famiglia e all'impresa, conferenza del 17 ottobre 2005 (5 Schritte zur Zukunftssicherung in Familie und Unternehmen, Vortrag 17. Oktober 2005)
 - 56 Il tasso di interesse della capitalizzazione riflette il rischio imprenditoriale e si orienta a parametri che dipendono dal mercato. Una scelta errata di questo quoziente influisce molto sul risultato.
 - 57 www.diegruender.at/betriebsnachfolge/chancen1.php
 - 58 Toni C. Plonner, serie di articoli "Dieci opportunità per il cambio generazionale di successo nell'azienda a conduzione familiare" serie 9: da collaboratore di lunga data a collaboratore motivato, Südtiroler Wirtschaftszeitung, venerdì, 5 dicembre 2004 ("Zehn Chancen für den erfolgreichen Generationswechsel im Familienbetrieb", Folge 9: Vom langjährigen zum motivierten Mitarbeiter, Südtiroler Wirtschaftszeitung; Freitag, 5. Dezember 2004)
 - 59 Toni C. Plonner, serie di articoli "Dieci opportunità per il cambio generazionale di successo nell'azienda a conduzione familiare" serie 7: comunicazione dinamica all'esterno e all'interno, Südtiroler Wirtschaftszeitung, venerdì, 21 novembre 2004 ("Zehn Chancen für den erfolgreichen Generationswechsel im Familienbetrieb", Folge 7: Dynamische Kommunikation nach innen und außen, Südtiroler Wirtschaftszeitung; Freitag, 21 November 2004)
 - 60 Toni C. Plonner, serie di articoli "Dieci opportunità per il cambio generazionale di successo nell'azienda a conduzione familiare" serie 4: cambiamento e rapporti, Südtiroler Wirtschaftszeitung, 31 ottobre 2004 (Artikelserie "Zehn Chancen für den erfolgreichen Generationswechsel im Familienbetrieb", Folge 4: Umbruch und Beziehungen, Südtiroler Wirtschaftszeitung, Freitag 31. Oktober 2004)
 - 61 Nexxt Iniziativa successione di impresa: La pianificazione ideale, Ministero federale per l'Economia e il

- Lavoro, ("Nexxt – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung", Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit), gennaio 2004
- 62 Autori: Avv. Wolfgang Burchia, Avv. Kathrin Platter, Studio legale associato Burchia & Eccher, Bolzano
- 63 L'articolo 458 del Codice Civile stabiliva finora che qualsiasi accordo secondo il quale un soggetto dispone della propria successione ereditaria nonché ogni azione giuridica attraverso la quale un soggetto dispone di diritti che possono spettargli in seguito ad una successione ereditaria non ancora aperta oppure con la quale egli rinuncia a tali diritti, sono nulli.
- 64 I legittimari sono, come già precisato, il consorte – anche separato, purché la separazione non gli sia messa a carico – ed i figli dell'imprenditore (i figli legittimi a cui sono equiparati i figli illegittimi e i figli adottivi). Poiché secondo la legge i beneficiari del patto di famiglia o i successori nell'impresa possono essere soltanto i "discendenti" dell'imprenditore e i genitori o gli ascendenti sono per legge soltanto legittimari quando il testatore non ha avuto figli, gli ascendenti non sono menzionati come eredi legittimari nelle attuazioni oggettive. Ciascuno o ambedue i coniugi hanno infatti la possibilità di costituire il fondo matrimoniale mediante atto pubblico, oppure anche un terzo può costituirlo mediante testamento, destinando determinati beni, immobili o mobili iscritti in pubblici registri o titoli di credito, per far fronte ai bisogni della famiglia. Attraverso la destinazione vincolata del patrimonio non è possibile, per i creditori dell'imprenditore individuale, la soddisfazione sui beni rientranti nel fondo patrimoniale. Tale "impignorabilità" presenta il vantaggio che l'imprenditore individuale può nondimeno assoggettare il suo "patrimonio privato" ad una particolare disciplina.
- 65 www.diegruender.at/betriebsnachfolge/chancen1.php
- 66 idem
- 67 Wolfgang Burchia / André Depping, Fondo patrimoniale – ein Rechtsinstitut im Spannungsfeld von Familien- und Gläubigerschutz, Jahrbuch für italienisches Recht, Bd. 18, 2005, C.F. Müller Verlag – Heidelberg, pagg. 139 e ss.
- 68 Autore: dott. Peter Glier, dottore commercialista, Glier & Partner, Bolzano

Autori e redazione:

dott.ssa Monika Frenes
Camera di commercio di Bolzano, Successione d'impresa

avv. Wolfgang Bruchia
Studio Legale Associato, Burchia & Eccher, Bolzano

avv. Kathrin Plattner
Studio Legale Associato, Burchia & Eccher, Bolzano

dott. Peter Glier
Studio Associato Glier - Rieper & Partner, Bolzano

Si ringraziano per il sostegno professionale e le informazioni utili:

Erwin Pardeller, Ufficio artigianato, Provincia Autonoma Bolzano - Alto Adige

p.i. Alberto Stenico, Legacoopbund Bolzano

ing. dott. Helmut Matt, Matt & Partner, Bolzano

dott. Alois Kronbichler, Kohl & Partner Tourismusberatung Südtirol, Gais

rag. Horst Völser, ROI Team Consultant, Bolzano

dott.ssa Irmgard Lantschner, Camera di commercio di Bolzano, Sviluppo d'impresa

p.i. Alessandro Franzoi, Camera di commercio di Bolzano, Brevetti e marchi

dott.ssa Christine Platzer, Camera di commercio di Bolzano, WIFI - Formazione

Camera di commercio di Bolzano

Successione d'impresa

via Alto Adige 60

39100 Bozen

Tel. 0471 945 642

Fax 0471 945 524

generation@camcom.bz.it

www.camcom.bz.it

in collaborazione con la Provincia Autonoma Bolzano - Alto Adige,
Ripartizione Artigianato, Industria e Commercio