

**Zeitschrift:** Savoir Faire / Raiffeisen  
**Herausgeber:** Raiffeisen Svizzera società cooperativa  
**Band:** - (2020)  
**Heft:** 2

## Heft

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 13.08.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Soluzioni per gli imprenditori

# SAVOIR FAIRE



## Successione

Pianificazione strategica e realtà emotiva

**RAIFFEISEN**

**Col senno di poi**

# 4 consigli

Solitamente la successione si affronta una sola volta nella vita. Mancano quindi esperienza e punti di riferimento concreti. Leggete i consigli maturati col senno di poi dagli imprenditori che hanno già compiuto questo passo.

## 1.

### **Ammettere la propria insicurezza e chiedere aiuto**

Un aiuto esterno può rivelarsi estremamente prezioso dato che il processo di successione è molto meno razionale e lineare di quanto si immagini. Insicurezza ed emozioni sono inevitabili quando si affrontano decisioni di questa portata. Un consulente neutrale è in grado di strutturare il processo, mantenerne una visione d'insieme e attenuare le difficoltà. È preferibile rivolgersi a un soggetto esterno e indipendente piuttosto che a un conoscente.

## 2.

### **Rispettare la personalità del successore**

Il successore non è un alter ego dell'imprenditore che cede l'azienda: ha una sua personalità, con le sue debolezze e i suoi punti di forza e con idee, strategie e approcci risolutivi propri. Inoltre, non saprà fare tutto fin da subito e soprattutto non opererà necessariamente allo stesso modo. Una cessione ben pianificata e graduale permetterà al successore di crescere nel suo ruolo.

Tutti i consigli sono stati raccolti nel quadro della «Ricerca sulla successione Raiffeisen 2020».

## 3.

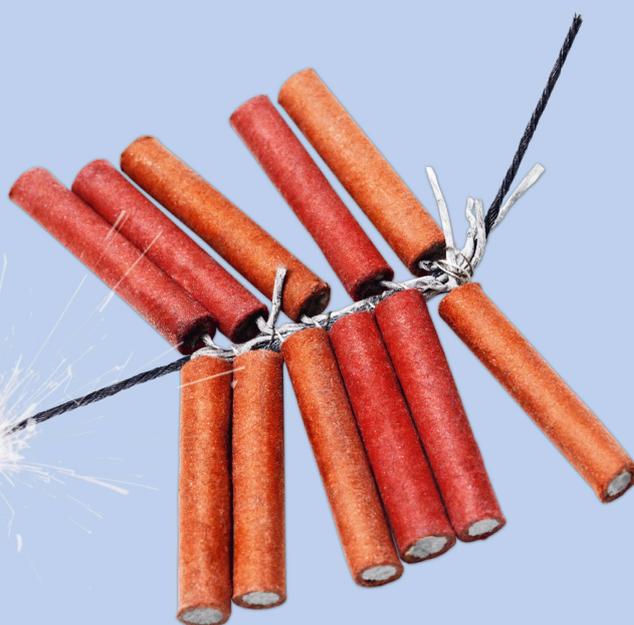
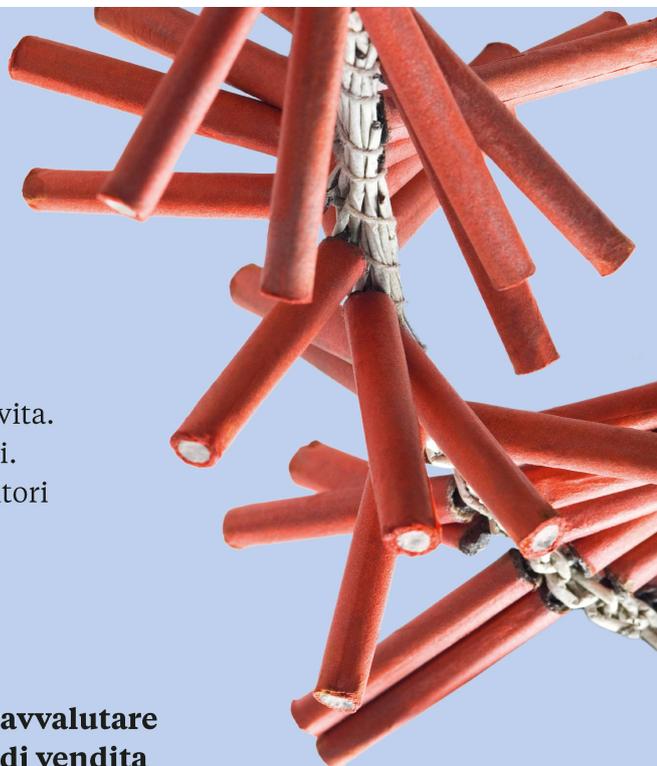
### **Non sopravvalutare il prezzo di vendita**

Il prezzo di vendita è importante ma spesso non così determinante come appare all'inizio del processo di successione. Se tutto il resto convince, può valere la pena fare qualche concessione a livello finanziario, tenendo però sottocchio la previdenza per la vecchiaia.

## 4.

### **Non provare ad accontentare tutti**

Nella successione la soluzione perfetta per tutti non esiste, poiché le parti coinvolte sono troppe. L'importante è confrontarsi costantemente con tutti, individuando così le esigenze e gli interessi di ognuno e al contempo facendo considerazioni e prendendo decisioni in modo trasparente.



4 **Guida per imprenditori**

—

**Focus**

6 **Successione**

Due ex titolari di impresa, due esempi pratici: come Patrik Hiestand e Franz Dürr hanno vissuto la trasmissione delle loro imprese.

12 **Intervista**

Gli autori della prima Ricerca sulla successione Raiffeisen, Christian Sonderegger e il consulente RCI Thomas Zimmermann, ne rivelano i risultati.

14 **Buono a sapersi**

Infortunio, malattia, decesso: il piano di emergenza, l'aiuto esterno, le possibilità di trasmissione.

16 **Risultati della ricerca**

Ecco le sei difficoltà principali nella regolamentazione della successione.

20 **Generazioni Y e Z**

Chi sono gli imprenditori di domani?

—

19 **Opinione**

L'economista capo Martin Neff parla della ricompensa sociale ed economica ai tempi del coronavirus.

22 **Spotlight**

Da apprendista a capo: Christian Blum ha rilevato l'azienda dove si è formato.



# Mantenere il sangue freddo

Gli imprenditori affrontano spesso la successione come un qualsiasi altro progetto. Tuttavia, la cessione della propria azienda non può essere gestita come un progetto qualsiasi: gli imprenditori sono troppo coinvolti emotivamente. La gestione del proprio futuro, la decisione sulle sorti dell'impresa e la ricerca di una soluzione equa per famiglia, collaboratori e clienti innescano emozioni intense e rischiano di paralizzare il processo.

I risvolti emotivi della successione colgono solitamente impreparati gli imprenditori; questi aspetti, infatti, non sono stati finora oggetto di veri e propri studi approfonditi. Con la prima Ricerca sulla successione Raiffeisen vogliamo rendere più chiara la tematica. A tale scopo ci siamo confrontati con imprenditori di tutta la Svizzera. Una cosa risulta evidente: un aiuto professionale ha permesso a molti di mantenere il sangue freddo.

Mantenere il sangue freddo è doppiamente importante ai tempi del coronavirus. È infatti necessario che voi imprenditori valutate bene se è il momento opportuno per una cessione e se l'impresa è pronta. Forse dovrete ripensare radicalmente il modello aziendale? Investire nella digitalizzazione? Acquisire nuovi canali di sbocco e fornitori? Approfittate della crisi per preparare l'«opera della vostra vita» alla successione.

Non esitate dunque a richiedere supporto, per esempio rivolgendovi in tutta semplicità al Raiffeisen Centro Imprenditoriale. Saremo lieti di assistervi.

Cordialmente, Urs Gauch

Membro della Direzione e  
Responsabile dipartimento Clientela aziendale & Succursali

urs.p.gauch@raiffeisen.ch

FOTO COVER: Fuse/gettyimages; BACKCOVER: Marcel/Stocksy P.2: VStock LLC/gettyimages, Fuse/gettyimages, photosindia/gettyimages; P.3: Boris Baldinger

SAVOIR FAIRE #02/2020 Editore Raiffeisen Svizzera società cooperativa Raiffeisenplatz 4, Casella postale, 9001 San Gallo *Responsabilità del marketing* Sandra Bürkle *Responsabilità redazionale* SDA/AWP Multimedia *Redazione* Bettina Bhend, Sandra Bürkle, Christoph Gaberthüel, Sarah Hadorn, Ralph Hofbauer, David Hug, Martin Neff, Thomas Peterhans, Christian Sonderegger *Art Direction e Layout* Crafft AG, Zurigo *Indirizzo della Redazione* Raiffeisen Svizzera, Marketing, Wassergasse 24, Casella postale, 9001 San Gallo, imprenditori@raiffeisen.ch *Modifiche di indirizzo e disdette* raiffeisen.ch/savoir-faire *Stampa* Vogt-Schild Druck AG, Derendingen *Traduzione* 24translate *Periodicità* Quattro volte all'anno *Tiratura* 55'000 copie (D, F, I) *Prezzo per l'abbonamento* La rivista Savoir Faire viene spedita agli abbonati e costa 9.00 franchi all'anno (per quattro edizioni). *Nota legale* La riproduzione (anche parziale) è consentita solo su espressa autorizzazione della redazione. Le informazioni contenute nella presente pubblicazione non costituiscono un'offerta o una raccomandazione di vendita o acquisto dei prodotti finanziari descritti e hanno scopo puramente informativo. La performance passata non costituisce garanzia di andamenti futuri. *Nota* Per semplificare la lettura in alcuni testi viene usata solo la forma maschile. *Stampa a impatto neutro sul clima* Raiffeisen compensa le emissioni di CO<sub>2</sub> (myclimate Gold Standard) causate con la produzione di questa rivista e sostiene così progetti a tutela del clima in Svizzera e all'estero.



stampato in  
svizzera



PERFORMANCE  
myclimate  
neutral Stampato | 01-19-418562  
myclimate.org

# A-Z

## Guida per imprenditori

Termini complessi spiegati in modo semplice.



### Letter of intent

Una Letter of intent (LOI), in italiano «lettera di intenti» è uno strumento spesso utilizzato nell'ambito di una vendita aziendale: con essa si dichiara il reciproco interesse esistente tra il venditore dell'impresa e un potenziale acquirente. Presuppone che le parti concordino sulle condizioni di base; con la LOI esse manifestano il loro interesse a condurre trattative e stipulare un contratto.

Una LOI viene sottoscritta in una fase relativamente precoce del processo di vendita, generalmente prima di effettuare la due diligence. In questo modo compratore e venditore desiderano garantirsi la serietà delle intenzioni reciproche. Spesso questo documento comprende un obbligo di segretezza e in molti casi si concorda anche una clausola di esclusività. La LOI, tuttavia, in linea di massima non è vincolante e non fornisce quindi alcuna garanzia in merito all'effettiva stipulazione di un contratto di compravendita.



### Idoneità e adeguatezza alla successione

Per la cessione di un'azienda è fondamentale che quest'ultima sia tanto idonea quanto adeguata alla successione. L'idoneità alla successione riguarda fattori esterni. È fondamentale capire se l'azienda ha una ragion d'essere sul mercato e se possiede un modello aziendale lungimirante con potenziale di crescita sul medio e lungo termine.

Nella valutazione dell'adeguatezza alla successione, invece, entrano in gioco fattori interni. Qui sono importanti aspetti quali la solidità finanziaria, la presenza di fondate competenze, processi e strutture innovativi e una base clienti ben diversificata. Spesso nelle imprese a conduzione propria il patrimonio aziendale e quello privato non sono adeguatamente separati, oppure l'impresa dispone di ingenti sostanze non necessarie dal punto di vista aziendale: entrambi questi aspetti possono pregiudicare l'adeguatezza alla successione.



### Share deal

Si parla di share deal quando l'acquirente compra quote di una società di capitale (società anonima oppure società a responsabilità limitata, Sagl). Lo share deal è la forma di trasmissione più frequentemente utilizzata, non da ultimo grazie ai vantaggi fiscali per il venditore: l'utile di capitale, ad esempio, è esente da imposte se le quote sono detenute come patrimonio privato.

Per quanto riguarda l'acquirente è importante tenere presente che con l'acquisto delle quote gli vengono trasferiti anche tutti gli obblighi dell'impresa, compresi quelli non noti al momento dell'acquisto. Di conseguenza, soprattutto nel caso di share deal è particolarmente importante un'attenta verifica (in gergo tecnico detta «due diligence») dell'impresa che viene rilevata. L'alternativa allo share deal è l'asset deal, con il quale vengono trasmessi solamente i valori patrimoniali ma non la società.

«Il 40 per cento dei successori non proviene né dalla famiglia né dall'impresa, con tendenza in aumento.»



Valentina Keller  
COO Business Broker SA

A man wearing a white lab coat, a white hairnet, and glasses stands with his arms crossed in a cheese factory. In the background, there are shelves filled with cheese wheels. A blue circular graphic is overlaid on the right side of the image.

Il mio  
obiettivo:  
consulenza da  
pari a pari.

Alessandro Corti  
Direttore  
Caseificio dimostrativo del Gottardo SA

**Vi affianchiamo nelle vostre sfide imprenditoriali.**

Come Banca radicata a livello regionale, siamo vicino a voi e parliamo la vostra lingua. E poiché ciascuna Banca Raiffeisen è una PMI, comprendiamo le vostre esigenze e vi offriamo una consulenza da pari a pari.

[raiffeisen.ch/imprenditori](https://raiffeisen.ch/imprenditori)

**RAIFFEISEN**

Con noi per nuovi orizzonti

Patrik Hiestand ha affrontato la vendita della sua impresa molto presto e in modo ben ponderato. Malgrado la minuziosa preparazione, non è stata una passeggiata. Per raggiungere il suo obiettivo senza ripensamenti, l'imprenditore dell'Oberland zurighese si è affidato a dei professionisti.

TESTO: Ralph Hofbauer FOTO: Dan Cermak

# Cercasi alter ego

**I**n realtà Patrik Hiestand non aveva dubbi. Da tempo ormai aveva deciso di vendere la propria impresa. Si era preparato al giorno X per quasi dieci anni informandosi sul tema della successione, attuando tutti i preparativi e preoccupandosi del domani. E nonostante questo, all'ultimo momento, è stato preso dal panico. Durante un fine settimana, mentre girava in azienda per un ultimo inventario, ha avuto un attimo di esitazione: «Vuoi veramente lasciare tutto questo?».

Patrik Hiestand non è un'eccezione. Come rivela l'attuale ricerca di Raiffeisen sul tema della successione (vedi pagina 16), durante questo processo la maggior parte degli imprenditori è costretta a fare i conti con le proprie emozioni. Hiestand ne era cosciente: «Sapevo di dover tirare dritto e di non poter rimandare la decisione», spiega il 55enne.

### Ottimi requisiti per la vendita

Per raggiungere rapidamente il suo obiettivo, Patrik Hiestand ha chiesto aiuto agli esperti di Business Broker SA, specializzata in trasmissioni di imprese. Insieme hanno individuato candidati idonei e gestito professionalmente le trattative. «Mi è sembrato più proficuo che curare personalmente la vendita insieme al mio fiduciario», osserva Hiestand.

L'annuncio ha destato grande interesse. Hanno risposto più di cento potenziali acquirenti, dieci sono stati invitati a un incontro personale e cinque hanno infine presentato un'offerta. Hiestand Hauswartung aveva le carte in regola: «l'impresa è redditizia, i rischi sono relativamente bassi e i futuri proventi facilmente stimabili», spiega Cédric Aeschlimann, consulente responsabile presso Business Broker SA. Inoltre, Patrik Hiestand aveva iniziato presto a farsi da parte, lavorando alla fine ormai solo part time: «L'azienda avrebbe funzionato anche se il capo fosse andato in vacanza per un mese. Questo semplifica enormemente la trasmissione», prosegue Aeschlimann.

Solo durante i primi colloqui con gli acquirenti interessati Patrik Hiestand ha realizzato quanto la sua azienda fosse accattivante in sede di vendita. «A quel punto mi sono reso conto di tenere tra le mani una vera perla», racconta. Negli ultimi 24 anni l'imprenditore non aveva sbagliato una mossa: aveva affrontato tempestivamente la digitalizzazione tenendo un registro meticoloso di tutti gli immobili presso cui l'azienda si occupava di pulizie, manutenzione degli impianti tecnologici e giardinaggio. Questi dati oggi valgono oro. «Alcuni immobili li conosciamo meglio dell'amministrazione condominiale», afferma Hiestand. L'alto valore di mercato della sua impresa e il gran numero di

### VENDITA DI UN'IMPRESA

#### Fattori di successo specifici

Preparare l'impresa per la trasmissione

Trasferire progressivamente le responsabilità

Coinvolgere professionisti esperti nella vendita

Stimare il valore di mercato in modo realistico

Attuare rigorosamente la decisione di vendita

**«Sapevo di non  
poter rimandare  
la decisione.»**

Patrik Hiestand, ex amministratore  
di Hiestand Hauswartung

## Successione



Durante l'inventario finale Patrik Hiestand è stato sopraffatto dalle emozioni.

### «I giorni precedenti la decisione definitiva sono stati i più faticosi.»

Patrik Hiestand, ex amministratore di Hiestand Hauswartung



Patrik Hiestand con il suo successore Christoph Müller.

#### Hiestand La vecchia impresa

Hiestand Hauswartung GmbH di Wetzikon offre servizi nei settori giardinaggio, pulizia, gestione degli impianti tecnologici e sgombero neve. L'impresa è stata costituita nel 1995 da Patrik Hiestand (a destra nella foto). A inizio dicembre 2019 Christoph Müller (a sinistra nella foto) è subentrato nella gestione.

→ [hiestand-hauswartung.ch](http://hiestand-hauswartung.ch)

#### La nuova impresa

A inizio 2020 Patrik Hiestand ha fondato una nuova impresa. Hiestand Bewirtschaftung GmbH nasce con lo scopo di sostituire e alleggerire il lavoro dell'amministrazione condominiale o del proprietario di immobili. Si occupa di ottimizzazione dei consumi energetici, rilevamento delle condizioni, individuazione di vizi per il collaudo di garanzia nonché della soluzione di problemi nel settore della gestione degli edifici.

→ [hiestand-bewirtschaftung.ch](http://hiestand-bewirtschaftung.ch)

candidati gli hanno consentito di insistere sul prezzo richiesto.

#### Cessione in tempi record

Tra i candidati si è delineato presto il favorito. Come dimostra la ricerca sulla successione condotta da Raiffeisen, la maggior parte degli imprenditori cerca un proprio alter ego, ma solo pochissimi riescono a trovarlo. Patrik Hiestand ha avuto questa fortuna: «Ho rivisto me stesso 15 anni prima», spiega Hiestand ricordando il primo incontro con il suo successore Christoph Müller. Come il cedente, anche Müller ha iniziato da artigiano, ha studiato economia aziendale con indirizzo gestione immobiliare presso la Scuola universitaria professionale di Zurigo e avviato la propria attività autonoma per la gestione di edifici.

Due mesi dopo i primi colloqui la vendita era già cosa fatta. A pochi passi dal traguardo, Patrik Hiestand è stato nuovamente sopraffatto dalle emozioni: «I giorni precedenti la decisione definitiva sono stati i più faticosi e i più difficili», ammette. Poi tutto è andato molto velocemente. Una volta firmato il contratto di acquisto, Hiestand ha informato il suo team e presentato il suo successore.

Attualmente Patrik Hiestand sta costituendo una nuova impresa in cui far confluire il suo ampio know-how nella gestione degli edifici. Smettere per ricominciare, obiettivo raggiunto: «Altrimenti sarei caduto in depressione. Il mio nuovo progetto, poi, mi ha ulteriormente motivato a portare a termine la vendita».

# Primo passo in una nuova vita

L'anno scorso Franz Dürr ha venduto la sua impresa. La decisione non è stata difficile grazie a piani concreti per la fase successiva. E anche l'impresa era pronta: «Era posizionata ottimamente per un'acquisizione», afferma Martin Jeker, consulente alla clientela Raiffeisen, che ha assistito l'acquirente.

TESTO: Sarah Hadorn FOTO: Dan Cermak

## Successione

**F**ranz Dürr non lascia niente al caso. Quando nel 2003, in un contesto di mercato difficile, ha acquisito Aksa Würenlos AG, specializzata in soluzioni energetiche, sapeva che ciò avrebbe significato tanto lavoro, passione sfrenata e poche ferie. «In una PMI non si contano le ore», afferma l'ex manager di ABB. «Si manda semplicemente avanti l'azienda e si è il referente di clienti e collaboratori per ogni questione.» Così l'imprenditore, oggi 56enne, ha stretto un accordo con la moglie, che negli anni è entrata in azienda come direttrice finanziaria: «A 60 anni ci dedicheremo solo a noi stessi e alla nostra vita privata». Viaggi, tempo per l'altro, escursioni, giri in moto, erano questi i «piani» a cui pensava Dürr.

«Avere dei progetti è indispensabile per poter affrontare tutto l'iter della successione e creare quindi un futuro duraturo per collaboratori e clienti», sostiene convinto Dürr. Lo scorso anno ha quindi venduto Aksa Würenlos ma continuerà a gestire l'attività operativa fino alla fine del 2021. «Avendo trovato un successore valido e affidabile, posso lasciare le redini serenamente», afferma Dürr.

### Un ripensamento avrebbe avuto conseguenze finanziarie

Quando partiranno alla volta di paesi lontani e alte vette, Franz Dürr e sua moglie non avranno neanche 60 anni. L'elettrotecnico ha infatti affrontato per tempo la pianificazione della successione. «Ho sentito dire tra colleghi che il processo può tranquillamente durare anche cinque anni.» E Dürr non aveva alcuna intenzione di fare le cose in fretta: «Volevo essere libero di rifiutare le offerte inadeguate dal punto di vista finanziario, umano o per i miei collaboratori».

E per escludere ogni possibilità di marcia indietro, Dürr ha preso provvedimenti: insieme alla moglie ha stipulato con una società di consulenza specializzata nella compravendita di imprese un contratto che sarebbe cessato solo con la vendita di Aksa. «Volutamente», precisa Dürr. Se avesse fatto saltare in aria la vendita, avrebbe subito conseguenze finanziarie.

L'azienda M&A ha assistito Dürr già in fase di valutazione dell'azienda e l'ha

affiancato infine per tutto il processo di vendita: «Credo che ogni PMI abbia bisogno di un soggetto esterno che porti avanti la successione, apporti il proprio know-how e soprattutto alleggerisca il lavoro», sostiene convinto Dürr.

### Cercasi acquirente finanziariamente solido e tecnicamente esperto

La decisione di Franz Dürr di vendere a un terzo era dovuta anche alla mancanza di un'opzione interna alla famiglia. I figli avrebbero dovuto proseguire il percorso che avevano scelto. Così Dürr ha deciso che il nuovo proprietario avrebbe dovuto soddisfare due requisiti: doveva poter effettuare l'acquisto senza problemi sul piano finanziario e possedere allo stesso tempo il know-how tecnico. «Trovare qualcuno con questi requisiti non era un gioco da ragazzi.» Con Cittic AG, che acquista



Aksa commercializza soluzioni chiavi in mano per la produzione di energia, come ad es. gruppi elettrogeni.



Per anni il titolare aveva investito in tecnologie all'avanguardia.

**«Ogni PMI ha bisogno di un soggetto esterno che porti avanti la successione.»**

Franz Dürr, ex proprietario di Aksa Würenlos AG

e sviluppa medie imprese industriali, Dürr ha alla fine trovato questo mix. «A convincermi sono stati l'impegno e la competenza di quest'azienda.» Tra le offerte ammissibili ha prevalso alla fine l'aspetto umano: «Il CEO di Citttic, Michael Buscher, è elettrotecnico come me. C'è stata un'ottima intesa sin dall'inizio», ricorda Dürr.

### Ben posizionata e lungimirante

Citttic non era ovviamente la sola. «Aksa si trovava in una posizione ottimale per un'acquisizione», spiega Martin Jeker, consulente alla clientela aziendale Raiffeisen, che ha assistito Citttic nel finanziamento dell'acquisizione di Aksa. «E con ciò intendo ottime relazioni con clienti e fornitori nonché un promettente andamento del fatturato e degli utili.»

Negli anni Dürr aveva inoltre investito in tecnologie all'avanguardia e rafforzato consapevolmente tutti e tre i pil-

stri della sua impresa, ovvero produzione di energia elettrica, gruppi frigoriferi per il trasporto e assistenza motori. Dürr: «L'obiettivo era promuovere la solidità economica e quindi la sostenibilità di Aksa.»

Otto mesi dopo l'acquisizione da parte di Citttic, Dürr è soddisfatto della fiduciosa collaborazione con il nuovo proprietario ed è convinto che questi contribuirà a uno sviluppo positivo dell'azienda a lungo termine. I Dürr possono quindi dedicarsi tranquillamente ai loro piani. Il mondo chiama. E forse Franz Dürr rimarrà nella sua Aksa come membro del consiglio di amministrazione.

### VENDITA AZIENDALE

## Fattori di successo specifici

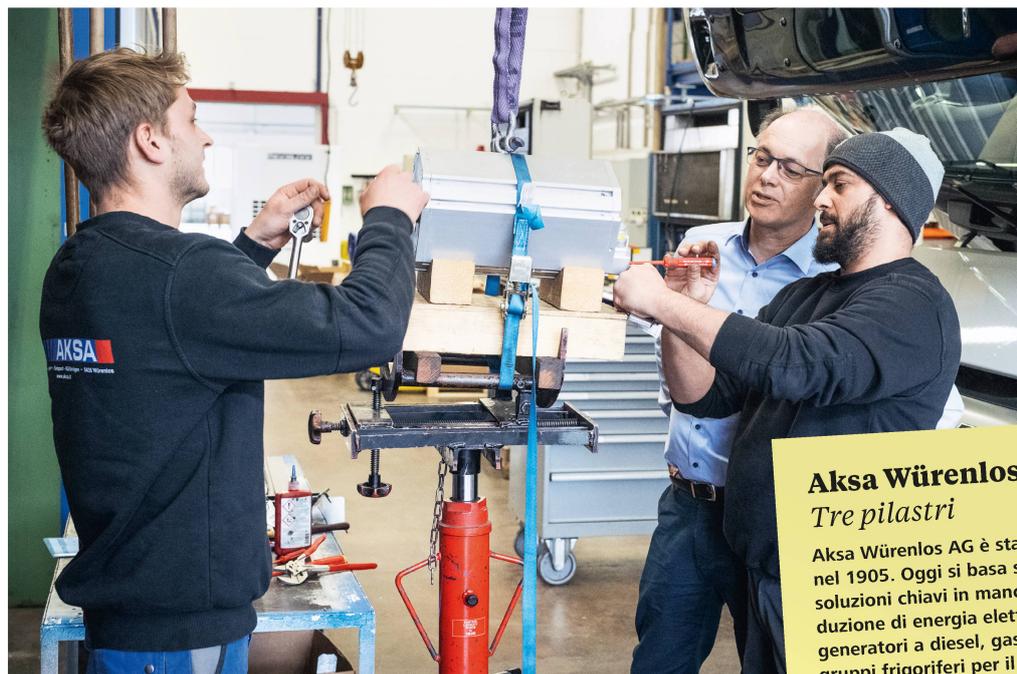
Improntare l'impresa a uno sviluppo sostenibile e duraturo

Affidare la stima aziendale a professionisti

Definire le proprie aspettative nei confronti dell'acquirente

Chiedere a terzi di affiancare il processo

Prevedere abbastanza tempo



Franz Dürr: referente di collaboratori e clienti per ogni questione.

### Aksa Würenlos AG Tre pilastri

Aksa Würenlos AG è stata fondata nel 1905. Oggi si basa su tre pilastri: soluzioni chiavi in mano per la produzione di energia elettrica (ad es. generatori a diesel, gas e biogas), gruppi frigoriferi per il settore dei trasporti e assistenza ai motori Cummins, il principale produttore al mondo di motori diesel. Aksa impiega circa 30 collaboratori e dal 2019 fa capo a Citttic AG, che acquista medie imprese per assicurarne lo sviluppo a lungo termine. Il CEO di Citttic è Michael Buscher, ex dirigente del gruppo di OC Oerlikon.

→ [aksa.ch](http://aksa.ch)

La ricerca sulla successione di Raiffeisen si concentra su un tema che spesso si vuole evitare: le emozioni. L'autore Christian Sonderegger e lo specialista in successione RCI Thomas Zimmermann illustrano in questa intervista gli obiettivi della ricerca, i sorprendenti risultati e la loro rilevanza a livello pratico.

INTERVISTA: Bettina Bhend



*Christian Sonderegger*

ha commissionato e seguito la ricerca sulla successione. Responsabile progetto Ricerca di mercato presso Raiffeisen, è specializzato nel settore clientela aziendale e nello svolgimento di ricerche qualitative.

**«Gli imprenditori non sono soli: molti altri hanno passato momenti simili.»**

Christian Sonderegger

# La successione può suscitare un vortice di emozioni

**Le ricerche sulla trasmissione aziendale sono numerose. Perché Raiffeisen ne ha commissionata una propria?**

**CHRISTIAN SONDEREGGER:** Per colmare una lacuna. Le numerose ricerche che illustrano il processo di trasmissione aziendale, fornendo fatti e cifre su successione familiare, management buy out o vendita esterna, non sono sempre d'aiuto agli imprenditori. Mancava una ricerca incentrata anche sui temi meno concreti, come l'insicurezza personale o il senso di sopraffazione. Nel mondo imprenditoriale l'eccessiva emotività rimane un tema spinoso, che spesso si preferisce evitare.

**THOMAS ZIMMERMANN:** Proprio così. Nelle altre indagini non si trova traccia di domande quali «Come lo dico alla mia famiglia?», «Cosa farò dopo la trasmissione?» o «Come risolvo i conflitti con un potenziale successore?», poiché predomina l'aspetto tecnico-razionale.

**A chi si rivolge la ricerca?**

**CHRISTIAN SONDEREGGER:** Si rivolge principalmente agli imprenditori che si preparano ad affrontare il tema della successione nel prossimo futuro. Mi auguro che

possano comprendere sin da subito che non avranno a che fare solo con contratti o questioni finanziarie e giuridiche, ma dovranno fronteggiare anche problemi personali e interpersonali dal potenziale dirompente, che rischiano realmente di paralizzare il processo. Risulterà sicuramente utile anche agli imprenditori già alle prese col processo.

**THOMAS ZIMMERMANN:** Purtroppo capita spesso che un imprenditore si accorga di avere bisogno di aiuto solo dopo tre o quattro tentativi di trasmissione falliti e che solo allora si decida a chiedere consulenza. La ricerca dovrebbe far capire loro che è meglio chiedere aiuto sin dai primi passi.

**La necessità di farsi aiutare: è questo uno dei messaggi chiave che trapela dalla ricerca?**

**THOMAS ZIMMERMANN:** Sì. Per gli aspetti «tecnici» della successione gli imprenditori ricorrono automaticamente a specialisti come fiduciari, giuristi, esperti di marketing e previdenza. Il processo emotivo è più impegnativo di quanto sembri a prima vista! Soprattutto riguardo alle questioni personali e interpersonali (colloqui con famiglia, collaboratori e acqui-

## «Gli imprenditori ritengono di poter affrontare da soli il processo di successione. Ma spesso si sbagliano.»

Thomas Zimmermann

rente), un consulente esterno può indirizzare il processo di successione nella giusta direzione.

### Quali sono i vantaggi pratici della ricerca, ad esempio per i colloqui tra imprenditori RCI?

**THOMAS ZIMMERMANN:** La ricerca sta già dando ottimi frutti. Vogliamo preparare quanto prima gli imprenditori alla vera realtà della successione, che può trasformarsi in un vortice di emozioni. E una volta risucchiati da esso, è difficile trovare una via d'uscita da soli. La ricerca ci permette di mostrare facilmente, già all'inizio del processo di successione, come la maggior parte degli imprenditori abbia dovuto far fronte a un senso di sopraffazione e come ciò sia assolutamente normale.

### Quindi gli imprenditori preferiscono imparare da altri imprenditori?

**THOMAS ZIMMERMANN:** Sì, è così. Gli imprenditori danno molto peso ai resoconti delle esperienze di altri imprenditori. E questo è anche il punto di forza della ricerca: si basa su affermazioni sincere, dirette e senza fronzoli, in cui gli imprenditori si riconoscono.

**CHRISTIAN SONDEREGGER:** Questo per me era un aspetto essenziale. Gli imprenditori devono sentirsi sostenuti, sapere che non sono soli e che molti altri hanno passato momenti simili. Inoltre la ricerca vuole comunicare che, pur essendo una Banca, non siamo interessati solo a fatti e cifre, ma anche alle persone.

### Cosa vi ha sorpreso dei risultati?

**CHRISTIAN SONDEREGGER:** Mi ha stupito

vedere per quanto tempo gli imprenditori cerchino di affrontare la successione in modo razionale, spiegando le loro motivazioni e fornendo argomenti per giustificare il proprio comportamento. Durante i colloqui è emerso che si rendono conto solo tardi di quante emozioni già covassero in sottofondo. Ma non appena si tocca il «punto dolente», queste tendono letteralmente a esplodere.

**THOMAS ZIMMERMANN:** Occupandomi quotidianamente di successione, per me questo effetto sorpresa è mancato. La ricerca riporta fedelmente ciò che nell'RCI sperimentiamo ogni giorno. Ognuno dei nostri consulenti può citare innumerevoli esempi pratici in cui si ripropongono le stesse situazioni.

### Come se lo spiega?

**THOMAS ZIMMERMANN:** Probabilmente è un aspetto inedito nella personalità degli imprenditori, abituati a dovere essere forti, trasmettere fiducia e sapere sempre cosa fare. Per questo ritengono di poter affrontare da soli anche il processo di successione. Ma spesso si sbagliano. E quando una trasmissione fallisce, non è quasi mai dovuto a contratti e finanze, ma quasi sempre alle emozioni. È importante abbattere questo tabù e far capire che le emozioni sono inevitabili e non bisogna frenarle.

**CHRISTIAN SONDEREGGER:** Soprattutto per gli imprenditori di lunga data, con un solido bagaglio di competenze ed esperienze, è insolito e spiacevole non riuscire in qualcosa, anche quando si tratta di questioni personali. Spesso trapela dai colloqui che, pur non potendo essere così complicato, il processo mette in difficoltà.



*Thomas Zimmermann*

è un ex imprenditore dell'industria dei macchinari. Dopo aver portato a termine con successo, diversi anni fa, la cessione della sua azienda, oggi dirige il Raiffeisen Centro Imprenditoriale Aarau Ovest. È specializzato in successione aziendale.

#### IN PRATICA

### Box successione Raiffeisen

Affiancamento completo alla successione in forma modulare, fornito da imprenditori esperti del Raiffeisen Centro Imprenditoriale RCI. Insieme componiamo il box successione individuale sulla base di moduli rilevanti per il caso specifico: valutazione e determinazione del prezzo, svolgimento tecnico, previdenza e sicurezza, gestione del tempo, chiarimento delle aspettative e molto altro.

*Infortunio, malattia, decesso*

# ATTREZZATI PER OGNI EVENTUALITÀ

Non sempre è possibile pianificare la successione. Infortunio, malattia o decesso possono far sì che il titolare dell'impresa venga a mancare all'improvviso. Per garantire la prosecuzione dell'attività occorre organizzarsi per tempo.

## Provvedimenti d'ordine professionale

- **Regolamentare la sostituzione**

Uno dei provvedimenti più importanti in caso di emergenza è la nomina di un sostituto che abbia conoscenze dettagliate di tutte le questioni chiave dell'impresa e sia legittimato a rappresentarla all'esterno e a compiere atti giuridici.

- **Redigere una lista di emergenza**

In caso di emergenza i responsabili devono sapere cosa fare. Una lista di emergenza fornisce informazioni sulle misure da adottare.

- **Documentare e condividere know-how e procedure operative**

È consigliabile condividere e documentare in modo sistematico le conoscenze sull'attività operativa, fra cui accordi con i clienti, dettagli dei prodotti, specifiche tecniche o regole e procedure particolari dell'impresa.

## Provvedimenti d'ordine privato

- **Conferire un mandato precauzionale**

Con un mandato precauzionale l'imprenditore può garantire che, in caso di incapacità di discernimento, una persona di fiducia si occupi al suo posto delle necessarie questioni d'affari.

- **Fare testamento**

Al decesso dell'imprenditore, la sua azienda ricade nella massa ereditaria. In assenza di opportune istruzioni definite in un testamento, gli eredi assumono la gestione dell'azienda in quanto comunione ereditaria.

- **Stipulare un contratto matrimoniale**

Se l'imprenditore muore o divorzia, anche il regime dei beni può influire notevolmente sui rapporti di proprietà dell'azienda. Un contratto matrimoniale consente ad esempio di escludere eventuali pretese del coniuge sull'azienda derivanti dal regime dei beni.



## Differenze dovute alla forma giuridica

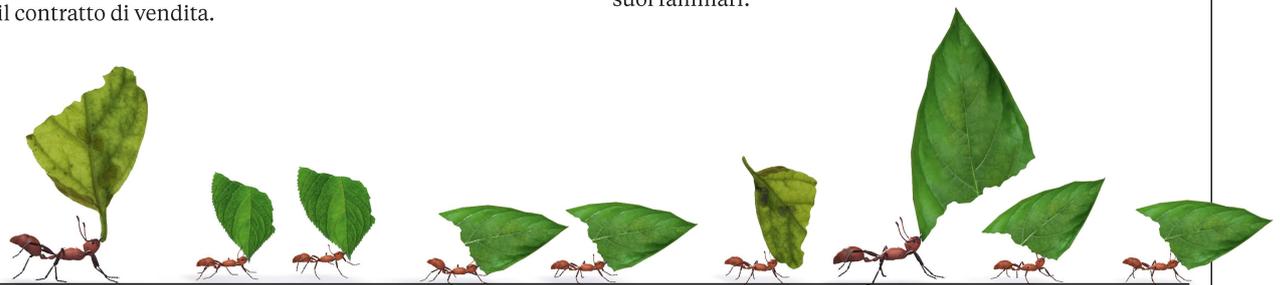
**Attenzione:** i piani di emergenza non sono tutti uguali. La forma societaria può avere un ruolo decisivo. Mentre ad esempio gli eredi di un'impresa individuale rispondono in via illimitata dei debiti aziendali, il decesso di un socio di una società in nome collettivo porta inevitabilmente allo scioglimento dell'azienda. Le misure previdenziali opportune variano quindi in funzione della forma giuridica. Di solito allestire un piano d'emergenza è più semplice per le società di capitale, dove il passaggio di gestione prevede pochi intralci.

Competenze specialistiche esterne

## FARSI AIUTARE CONVIENE

La pianificazione della successione è un progetto complesso che richiede competenze specialistiche in materia di economia aziendale, finanze, imposte e diritto, insieme a nozioni sulla gestione di progetti e processi. Un know-how vasto e diversificato che un imprenditore non può certo possedere da solo. Conviene quindi ricorrere a un aiuto esterno.

- **Il consulente fiscale** assicura che si trovino soluzioni fiscalmente adeguate per tutte le parti coinvolte, evitando sorprese sgradite.
- **Il fiduciario o consulente finanziario** è responsabile delle finanze e risponde ai quesiti legati alla contabilità.
- **Il giurista** conosce gli ostacoli di natura legale e redige il contratto di vendita.
- **L'assistente al processo** supporta l'imprenditore nell'intero processo di successione. Fissa le tappe essenziali, coordina la comunicazione, contiene le emozioni e mantiene una visione d'insieme.
- **Il consulente previdenziale** è di supporto per quanto riguarda la sicurezza finanziaria dell'imprenditore e dei suoi familiari.



Possibilità di successione

## LA FAMIGLIA È (ANCORA) AL PRIMO POSTO

Un imprenditore ha sostanzialmente tre possibilità per trasmettere l'operato di una vita:



40%

### In famiglia

La trasmissione dell'azienda a un membro della famiglia è l'opzione prescelta da molti imprenditori, sebbene sia sempre meno frequente.



20%

### Al management

Se in famiglia non si trovano candidati idonei alla successione, molti imprenditori li cercano in azienda. Nel migliore dei casi i potenziali successori vengono identificati per tempo e incentivati in modo mirato.



40%

### A terzi esterni

La vendita a terzi è stata a lungo considerata una soluzione di ripiego. Oggi si è affermata quale variante di successione apprezzata e vantaggiosa.

Fonte: studio di Bisnode D&B Successione delle PMI in Svizzera 2018

Raiffeisen

## COMPETENZA

Con la più vasta rete di clienti aziendali della Svizzera, Raiffeisen offre un'assistenza completa agli imprenditori in tema di successione.

# 229

### Banche Raiffeisen indipendenti

in 847 sedi in tutto il paese danno accesso all'intera gamma di servizi per i clienti aziendali.

# 5

### Raiffeisen Centri Imprenditoriali

(RCI) offrono agli imprenditori un supporto individuale da pari a pari.

# > 400

### Consulenti clientela aziendale e

specialisti sono a disposizione dei clienti aziendali in tutte le regioni linguistiche.

# Ogni progetto è un unicum

Ogni imprenditore, prima o poi, deve fare i conti con la successione della propria impresa. In una ricerca qualitativa, Raiffeisen ha voluto scoprire le sfide personali insite in questa trasmissione. Leggete qui i sei risultati principali.

TESTO: Bettina Bhend



## Ricerca sulla successione Raiffeisen

Per la sua ricerca, Raiffeisen ha intervistato gli imprenditori che negli ultimi cinque anni hanno concluso un processo di successione, allo scopo di mettere in luce in particolare le difficoltà che hanno incontrato durante il passaggio. La ricerca si è incentrata non tanto sui processi aziendali e sul quadro giuridico, bensì sulle sfide da affrontare a livello personale. Ne sono scaturiti elementi preziosi per chi si appresta ad affrontare un processo di successione. Leggete e richiedete la ricerca completa.

→ [raiffeisen.ch/successione](https://raiffeisen.ch/successione)

# 1.

## La successione è una sfida emotiva

Gli imprenditori approcciano la successione con oggettività e razionalità, si pongono un obiettivo chiaro e pianificano come conseguirlo, hanno idee concrete sul valore economico dell'azienda e sulle caratteristiche del successore. Eppure regolamentare una successione è un progetto unico nel suo genere, coinvolge persone care all'imprenditore, familiari, collaboratori, partner, con esigenze e aspettative differenti. Un progetto da cui dipende il proprio futuro ma anche il successo e il futuro del lavoro di una vita. Ciò che nasce come processo razionale diventa sempre più una sfida emotiva.

**COMMENTO** «I Raiffeisen Centri Imprenditoriali la sanno lunga a questo proposito. Gli imprenditori a cui forniamo la nostra consulenza non immaginano inizialmente quanto le emozioni incidano sul processo di successione. Soltanto quando riflettono sulle conseguenze, ad esempio per i collaboratori, si rendono conto del reale peso delle loro scelte, un peso che potrebbe sopraffarli.»

THOMAS ZIMMERMANN,  
SPECIALISTA IN SUCCESSIONI RCI

# 2.

## Accontentare tutti è un esercizio praticamente impossibile

Nel gestire una successione, l'imprenditore si trova ad affrontare le aspettative più disparate. La questione non riguarda solo la famiglia, ma anche collaboratori, clienti e partner commerciali. Gli imprenditori vogliono accontentare tutte le persone coinvolte, soprattutto i familiari, ed essere certi di non trascurare nessuno. Chi dirige un'azienda avverte un forte senso di responsabilità anche verso i collaboratori. Vuole creare trasparenza al momento giusto, senza generare ansie prematuramente. Con tutte queste preoccupazioni l'imprenditore può sentirsi sopraffatto.

**COMMENTO** «Non esiste una soluzione che soddisfi tutti al 100%. Per questo è importante la trasparenza: nel caso di una successione familiare, ad esempio, tutti i soggetti coinvolti devono sedersi attorno a un tavolo ed esporre le proprie aspettative. La mediazione di un consulente esterno garantisce a tutti la possibilità di esprimersi appieno. Anche se non si raggiunge un pieno accordo, le esigenze di tutti vengono prese in seria considerazione.»

THOMAS ZIMMERMANN,  
SPECIALISTA IN SUCCESSIONI RCI

# 3.

## L'imprenditore cerca un alter ego

Molti imprenditori pensano che basti individuare il successore giusto affinché poi la trasmissione aziendale venga da sé. Spesso, però, questa ricerca si rivela più difficile del previsto. Chi dirige un'azienda, infatti, cerca in modo più o meno consapevole un alter ego, qualcuno che non solo prenda in consegna l'azienda, ma che abbia la stessa personalità del predecessore, tenga uno stile di conduzione analogo e ne mantenga le strutture. Insomma, un successore «con l'esperienza di un 60enne e l'energia di un 30enne».

**COMMENTO** «È bene ricordare che neppure il cedente è «nato imparato», ma ha avuto bisogno di crescere professionalmente. Non ci si può aspettare che tutto resti come era in precedenza. Oggi le nuove generazioni hanno un'altra idea di imprenditoria e questo è un bene: il mondo imprenditoriale di domani è pieno di nuove sfide, per affrontarlo servono idee e valori nuovi.»

MARTIN JEKER,  
CONSULENTE CLIENTELA AZIENDALE  
SENIOR RAIFFEISEN

### 4.

## Nel corso del processo il prezzo di vendita passa in secondo piano

All'inizio del processo successorio l'aspetto finanziario della trasmissione aziendale ha un ruolo determinante, è un criterio fondamentale per l'imprenditore. Appena si iniziano a valutare in concreto i possibili successori, i fattori economici passano lentamente in secondo piano. «Non voglio certo regalare la mia impresa, ma il denaro non è tutto», si dice l'imprenditore. Sapere che l'azienda è in buone mani è più importante che ottenere il massimo ricavo dalla sua vendita.

**COMMENTO** «La previdenza non va mai dimenticata. Di recente ho conosciuto il titolare di una PMI che voleva cedere l'azienda al figlio a costo zero. Durante il colloquio di consulenza è emerso subito che, così facendo, avrebbe notevolmente peggiorato il tenore di vita, già modesto, suo e della moglie. Il titolare non poteva dunque permettersi di regalare l'azienda al figlio.»  
THOMAS ZIMMERMANN,  
SPECIALISTA IN SUCCESSIONI RCI

### 5.

## Gli esempi negativi dei conoscenti destabilizzano

Gli imprenditori discutono tra di loro anche in tema di successione. I racconti dei conoscenti possono suscitare grande insicurezza, soprattutto se i colleghi non hanno ancora trovato un degno successore o sono stati costretti a vendere alla concorrenza o addirittura ad arrendersi. In un primo momento molti titolari non prendono assolutamente in considerazione la possibilità di vendere a terzi, finché non si rendono conto di non riuscire a trovare un successore all'interno della famiglia o della dirigenza aziendale.

**COMMENTO** «Il 40% delle successioni avviene al di fuori della famiglia e dell'azienda, con tendenza in aumento. Vendere a terzi non è una soluzione di riserva da considerare solo se non sono praticabili altre opzioni. È una scelta che va fatta sulla base di considerazioni strategiche e imprenditoriali, al fine di trovare la soluzione giusta per l'azienda e per la sua sopravvivenza.»  
VALENTINA KELLER,  
COO BUSINESS BROKER SA

### 6.

## Per riuscire a mollare davvero la presa serve un piano per la fase successiva

Mollare davvero la presa è forse la sfida più ardua della successione. Molti imprenditori non riescono a staccare la spina. Per questo serve un congruo periodo di avvicendamento. Un buon processo di sostituzione non può prescindere da un confronto con il successore, anche se ciò genera conflitti e divergenze. Solo da un confronto aperto nasce un senso di compimento. All'imprenditore, però, serve un piano per il periodo che segue la successione. Senza di esso, si troverebbe da un giorno all'altro «con le mani in mano», con un grande senso di vuoto.

**COMMENTO** «Affidare la propria azienda richiede tempo, ma è bene non tirarla troppo per le lunghe; altrimenti, si rischia di compromettere il processo, poiché le emozioni prendono il sopravvento. È importante utilizzare questa fase per pianificare la vita successiva. Noi quasi «costringiamo» gli imprenditori a ridurre la loro presenza, a fare ferie senza contatti con l'impresa, o a prendersi un giorno libero a settimana.»  
THOMAS ZIMMERMANN,  
SPECIALISTA IN SUCCESSIONI RCI



## Ricompensa economica anziché sociale

**P**rima delle scorse vacanze estive chi avrebbe mai immaginato che un anno più tardi si sarebbe ritrovato a vivere in un mondo dove niente, ma proprio niente, è più come prima? Molto probabilmente la morsa del coronavirus stringerà ancora per mesi, **il 2020 sarà caratterizzato dal distanziamento sociale.**

Di sicuro quest'anno sono pochi quelli che sognano una vacanza ai tropici. Molti di certo si accontenterebbero di un periodo senza ansie e preoccupazioni da trascorrere nell'ambiente familiare in compagnia dei propri cari.

Nonostante questa moderazione nelle pretese, il protrarsi di una crisi spesso fa aumentare l'intorpidimento che è necessario evitare perché porta a trascurare la prevenzione. Pertanto la politica è più presente che mai; l'autorità statale come la stiamo vivendo sarebbe stata impensabile nel periodo antecedente la crisi. Eravamo abituati a essere cittadini consapevoli, validi, responsabili e apparentemente protagonisti della nostra vita. Nella nostra società globalizzata e multiculturale abbiamo goduto della molteplicità, della diversità e soprattutto delle nostre libertà. Libertà che lo stato ha, giustamente, limitato. Infatti, quando il **bene comune diventa l'imperativo massimo**, non c'è più spazio per la massimizzazione dei benefici o la riduzione dei danni a livello individuale.

Durante la crisi ogni singolo individuo è diventato un'entità che si può definire di rilevanza sistemica. Certamente non siamo «too big to fail», ma **«too many to fail»**.

Se il comportamento scorretto di pochi può avere un impatto negativo sul bene comune, in tempi di pandemia è però la massa a esporre il sistema a pericoli. Tutti noi siamo chiamati a continuare a dare il nostro contributo per scongiurare lo scenario peggiore ed evitare che le conseguenze della crisi sfuggano di mano. Se questo periodo non ci basta a capire che **non è l'ego a dominare**, cos'altro serve? Ognuno di noi dovrebbe fermarsi a riflettere su come intende organizzare la propria vita in futuro.

Infatti, a costo di sembrare banali: **noi stiamo bene**. Nessuno soffre la fame, tutti hanno un tetto, l'assistenza medica è garantita e lo sono anche le forniture fondamentali di acqua, energia elettrica e gas, nonché l'accesso a internet. In un raffronto internazionale, nella piramide dei bisogni di Maslow manteniamo comunque una posizione elevata anche nell'eccezionalità della pandemia da coronavirus. Non dobbiamo mai dimenticarlo! In una situazione come questa non è possibile evitare completamente le difficoltà economiche, ma per lo meno si possono attutire.

Dovremmo anche domandarci se quelli che sono in prima linea per permetterci di stare bene non meritino di più di qualche applauso dai balconi o gli omaggi ossequiosi dei rappresentanti del governo. Chi è che porta il peso maggiore sulle spalle in questo momento? Soprattutto **le persone che aiutano gli altri**, li assistono e contribuiscono a far sì che la nostra vita quotidiana non venga interamente sconvolta. L'infermiera, il giovane cassiere al negozio, la sua collega che riempie gli scaffali, il personale ai chioschi, gli addetti alle pulizie che ricaricano di disinfettante i dispenser collocati ovunque oppure il conducente del furgone che ci consegna la merce a casa.

In queste categorie professionali non sono molti quelli che ricevono compensi elevati, ma è evidente che il loro valore economico e anche **la loro rilevanza sistemica sono altissimi**. Ce lo ha dimostrato la crisi. Per questo i mestieri di rilevanza sistemica oggi ricevono apprezzamenti, applausi e parole di lode a profusione, la giusta ricompensa sarebbe tuttavia economica, non sociale.

*Martin Neff*

Economista capo Raiffeisen Svizzera

## Generazioni Y e Z

Col pensionamento dei baby boomer, i millennial assumono progressivamente il comando. Un incontro-scontro non solo tra generazioni, ma anche tra modelli di imprenditoria differenti. Cosa devono aspettarsi gli imprenditori che cercano il proprio successore nelle nuove generazioni?

TESTO, INTERVISTA: Bettina Bhend

# Quando i millennial si mettono al timone

**S**ono cresciuti perlopiù con internet e i telefoni cellulari, plasmati dalla crisi finanziaria e dai conflitti internazionali, dai cambiamenti climatici e dall'avvento dell'Industria 4.0. Le generazioni Y e Z (v. riquadro) fanno ora il loro ingresso sul mercato del lavoro o assumono i loro primi ruoli dirigenziali.

Il diverso approccio di queste generazioni salta soprattutto agli occhi degli imprenditori baby boomer in cerca di un successore a cui passare le redini dell'impresa. «Non esistono più i veri imprenditori», affermano frequentemente, intendendo con ciò imprenditori come loro. L'imprenditore, infatti, cerca più o meno consapevolmente un alter ego. Ma esiste ancora questo genere d'imprenditore tra le nuove generazioni? Ce ne parla Yannick Blättler, esperto di economia aziendale e della generazione Z.

### DEFINIZIONE

#### Generazioni a confronto

**Baby boomer** Generazione dei nati tra il 1946 e il 1964, nel secondo dopoguerra, periodo di forte aumento demografico; ha beneficiato del miracolo economico.

**Generazione X** Generazione dei figli dei baby boomer, ossia dei nati tra il 1965 e il 1980, cresciuti in un contesto di crisi economiche e guerra fredda.

**Generazione Y/millennial** La prima generazione internet, cresciuta all'ombra di conflitti internazionali e crisi finanziarie; include le classi dal 1981 al 1996.

**Generazione Z** Generazione dei nativi digitali, che hanno conosciuto la socializzazione tramite internet, smartphone e social media; include le classi dal 1997 in poi.

Fonte: Pew Research Center

INTERVISTA

## «Serve un dialogo attivo e aperto»

**«Oggi non esistono più i veri imprenditori.» È vero?**

**YANNICK BLÄTTLER:** No. Questo pregiudizio non mi è nuovo, ma conosco molti giovani che guidano con motivazione progetti importanti, siano esse imprese orientate al profitto oppure organizzazioni non governative (ONG) o no-profit (ONP); giovani che vi si dedicano anima e corpo anche per 80-90 ore alla settimana.

**Cos'è che attrae le giovani generazioni verso l'imprenditoria? Cosa invece le spaventa?**

Il bello dell'imprenditoria è la possibilità di costruire qualcosa e di dare forma a una visione, anche per le nuove generazioni. Con la differenza che per queste ultime tutto deve accadere in fretta, essere flessibile e subito disponibile. Questo può generare conflitti, perché avere un'impresa in proprio non permette molta flessibilità. Pur essendo il capo di se stessi, si è molto vincolati. Servono disciplina, tenacia e perseveranza. Non è cosa da tutti.

**Dove nascono i conflitti quando si incontrano vecchie e nuove generazioni nel quotidiano?**

Spesso sento dire: «Ho introdotto il giovane in azienda, un giorno dovrà essere lui a guidarla, ma fa tutto in un altro modo!». Eppure non bisognerebbe stupirsi: le nuove generazioni, a scuola o nell'apprendistato, hanno fatto esperienza di stili di conduzione diversi, non più basati sull'autorità, ma sulla partecipazione, la motivazione e il benessere. Inoltre la generazione Z, ad esempio, è cresciuta con i social media e altri strumenti digitali e li usa in modo intuitivo. In un'impresa questo implica una diversa concezione dei modelli aziendali, l'utilizzo di nuovi canali per la comunicazione con la clientela e un diverso modo di profilarsi in qualità di imprenditore. Non tutti i «senior» lo apprezzano.

**Come evitare o risolvere i conflitti?**

Non basta che persone di generazioni diverse lavorino semplicemente sotto lo stesso tetto, serve un dialogo attivo, aperto e senza filtri. Il mio consiglio? Tenere incontri mensili tra persone di generazioni diverse e raccontarsi ciò che interessa la propria generazione, che sia l'ultima hit virale di TikTok, il mercato immobiliare o le vacanze per la terza età. Traslando il concetto sulla conduzione aziendale, vuol dire chiedersi cosa significa per l'impresa adottare nuovi approcci e fare insieme un quadro dei rischi e delle opportunità.

**Parliamo delle opportunità: qual è il contributo che le nuove generazioni forniscono alle imprese?**

Spesso possono contare su un migliore know-how digitale, hanno un concetto più globale di digitalizzazione, adottano un approccio più creativo e usano media diversi con più facilità. Conoscono strumenti nuovi per interagire con i fornitori e per acquisire nuovi clienti. Tutto questo fa progredire l'impresa. È questo che permette ad aziende solide di restare al passo e affermarsi in un contesto che cambia rapidamente.

**Sono qualità già apprezzate in Svizzera?**

In Svizzera l'atteggiamento è ancora piuttosto prudente. Alle mie presentazioni sul tema sento ancora tante voci critiche da parte degli imprenditori più anziani. Non si tratta di dover apprezzare in ogni caso il contributo delle nuove generazioni in azienda, ma almeno di valutarlo, comprenderlo e conoscerne opportunità e rischi. Queste nuove modalità non sono proprie solo dei collaboratori e dei dirigenti di domani, ma anche della prossima generazione di clienti.



*Yannick Blättler*

Il fondatore e titolare di Neoviso offre consulenza ad altri imprenditori su strategie e marketing, con particolare attenzione alla generazione Z. Blättler, classe 1993, ha studiato Economia aziendale all'Università di Zurigo e ha conseguito un master in Business Innovation all'Università di San Gallo.

## Spotlight

Passo dopo passo, Christian Blum è diventato imprenditore da semplice artigiano. Un giorno il carpentiere qualificato si è trovato di fronte alla sfida di rilevare l'impresa dove aveva svolto l'apprendistato. Nella fase più delicata ha potuto contare sull'aiuto di un coach e del suo prezioso know-how.

TESTO: Ralph Hofbauer FOTO: Dan Cermak

# Da apprendista a capo

## Kreativ Holzbau

Nel 2019 la carpenteria Linder AG è stata trasferita nella Kreativ Holzbau GmbH. Le radici dell'azienda di lunga tradizione risalgono al 1896, quando la famiglia Linder rilevò la segheria Jassbach di Linden (BE). Oggi l'azienda impiega nove collaboratori, di cui tre apprendisti.

→ [kreativ-holzbau.ch](http://kreativ-holzbau.ch)

**È** da poco in carica, eppure, come afferma lui stesso, fa già parte della vecchia scuola. Christian Blum ha imparato il mestiere più di 30 anni fa presso la carpenteria Linder e oggi è titolare dell'azienda.

Il 49enne racconta di essere arrivato gradualmente alla nuova funzione. Dopo l'apprendistato, il carpentiere della Emental ha studiato per diventare capo carpentiere nel settore delle costruzioni in legno e ha seguito poi un corso di perfezionamento in economia aziendale. Tre anni fa ne ha assunto la direzione. Blum confessa di doversi ancora abituare al nuovo ruolo e al radicale cambio di prospettiva: «Come dipendente pensi all'attività giornaliera, come imprenditore guardi al futuro».

### Un coach di grande esperienza

Quando il processo di successione è partito a fine 2018, Blum è stato ben contento di ricevere supporto. «In questa fase complessa mi è stato molto d'aiuto poter contare sull'affiancamento di uno specialista esterno», racconta. Il Raiffeisen Centro Imprenditoriale RCI di Burgdorf gli ha procurato un coach che sembrava predestinato per la missione, visto che in passato aveva gestito personalmente un'impresa di costruzioni in legno.

Il coach ha affiancato Blum con la sua esperienza imprenditoriale, in un ruolo di supervisore: «Mi chiamava regolarmente per chiedere se andasse tutto bene», ricorda Blum. Le conoscenze specialistiche del coach sono state preziosissime per la stima dell'inventario. E anche al momento della negoziazione del prezzo Blum è stato lieto di avere al suo fianco un intermediario: «Non è facile rimanere obiettivi nelle negoziazioni quando ci si conosce da così tanto tempo».

### L'emancipazione dal maestro

Christian Blum e il suo maestro di tirocinio Heinz Linder sono un team dal 1987. Avvicinandosi alla pensione, il titolare 60enne ha deciso di rinunciare alla carpenteria per dedicarsi unicamente al suo studio di architettura e progettazione. Il passaggio di consegne al successore è avvenuto per tappe: Blum ha dapprima costituito la Kreativ Holzbau GmbH, rilevando i valori reali e i progetti della Linder AG. Il personale è passato alla nuova azienda solo in un secondo momento. «Questo approccio si è rivelato vincente», afferma Blum. «Sarebbe stato troppo gestire tutto in un'unica soluzione.»

Blum non potrà contare per sempre sugli ordini in arrivo tramite la Linder AG. Spiega che dovrà trovare una nuova collocazione sul mercato e si dice fiducioso di potercela fare. Quasi nessuno nella regione è dotato di un'infrastruttura simile per la produzione di moduli prefabbricati. E grazie all'ampia offerta può fornire ai suoi clienti tutti i servizi da un'unica fonte, dalla progettazione alla realizzazione, passando per i rivestimenti per pavimenti.



**«In questa fase complessa mi è stato molto d'aiuto poter contare sull'affiancamento di uno specialista esterno.»**

Christian Blum  
Direttore di Kreativ Holzbau

**Le emozioni sono un elemento costitutivo della successione.** L'iniziale processo strategico diventa presto conflittuale e si trasforma in una sfida personale.



«Mi sono buttato anima e corpo in questa azienda. Ma è solo una parte della mia vita, non tutto.»

Imprenditore R

«I buoni collaboratori si trovano, gli imprenditori sono rarissimi.»

Imprenditore C

«Non voglio certo regalare la mia impresa, ma il denaro non è tutto.»

Imprenditore F

«Non può essere così complicato.»

Imprenditore A

«Vorrei evitare di vendere a una grande azienda, soprattutto per i collaboratori, che ci sono rimasti fedeli anche per 40 anni.»

Imprenditore M

**Soluzioni per gli imprenditori**

→ [raiffeisen.ch/imprenditori](https://raiffeisen.ch/imprenditori)

Le citazioni sono tratte dalla ricerca sulla successione Raiffeisen.