



Online-Ausgabe IT

swissinfo
3000 Berna 15
031/ 350 92 22
www.swissinfo.ch

Medienart: Internet
Medientyp: Infoseiten
Page Visits: 1'637'771

Online lesen

Themen-Nr.: 377.9
Abo-Nr.: 377009

Cambio generazionale

Le difficoltà di tramandare l'azienda di famiglia



Didascalìa:

Fare affari con le auto è una passione che si trasmette da padre in figlio nella famiglia Frey: Emil con il figlio Walter, Zurigo, 1976. (RDB)

Di Matt Allen
, swissinfo.ch

11 febbraio 2013 - 11:00

Cedere il timone di un'azienda a conduzione familiare alla nuova generazione è un rompicapo per molte imprese svizzere. Molteplici sono anche i modi in cui è affrontato il problema.

Due delle dinastie aziendali più longeve della Confederazione – Diethelm e Keller – l'anno scorso hanno attenuato il loro controllo del gruppo multinazionale dell'outsourcing DKSH, con la decisione di entrare in borsa. D'un colpo, la più grande azienda privata della Svizzera è passata in una nuova fase della sua storia: quella della proprietà pubblica.

Quasi nove aziende elvetiche su dieci sono classificate come imprese familiari. Quasi tutte sono di piccole e medie dimensioni (PMI), ossia hanno meno di 250 dipendenti. Ogni anno, circa il 20 per cento è confrontato con la questione della successione, poiché il o i proprietari raggiungono l'età pensionabile.

Alcune aziende riescono a rimanere sotto il controllo della stessa famiglia per molte generazioni. Gli esempi più noti



Online-Ausgabe IT

swissinfo
3000 Berna 15
031/ 350 92 22
www.swissinfo.ch

Medienart: Internet
Medientyp: Infoseiten
Page Visits: 1'637'771

[Online lesen](#)

Themen-Nr.: 377.9
Abo-Nr.: 377009

sono quelli di dinastie di banchieri privati. Ma la maggior parte resta in mano alla famiglia per una o due generazioni, poi è venduta oppure liquidata.

"In Svizzera, ci sono meno successioni interne alle famiglie rispetto a paesi vicini, come la Germania o l'Italia, dove c'è una maggiore tradizione di dinastie aziendali", indica a swissinfo.ch Marcel Widrig, specialista in imprese familiari presso la PricewaterhouseCoopers.

Uno dei motivi è il mercato interno svizzero relativamente piccolo, che limita le dimensioni delle PMI. "La Svizzera non dispone di molte aziende con il fatturato e la redditività necessari per permettersi i servizi di consulenti legali e fiscali che potrebbero aiutare la transizione tra le generazioni", afferma Widrig.

Inoltre, i proprietari di un'azienda in Svizzera possono anche vendere le loro partecipazioni esentasse come plusvalenza (guadagno in conto capitale). Perciò la cessione è più attraente che in altri paesi europei.

Storia di un successo
Un affare di famiglia



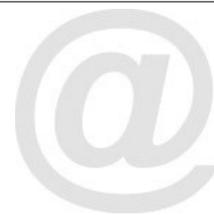
La Svizzera è il miglior posto in Europa dove avere una ditta a conduzione familiare, secondo uno studio del Centro tedesco di ricerche economiche europee. La FKG Dentaire, con sede a La Chaux-de-Fonds, è una di queste aziende.

[...]

Economia

Influenza mantenuta

Tuttavia, questo non significa affatto che in Svizzera le aziende a conduzione familiare siano in via di estinzione. La



percentuale rimane pressoché costante, dato che delle start-up compensano delle imprese che scompaiono.

Lo scorso anno è stato registrato un incremento netto di oltre 10mila imprese nel registro svizzero di commercio, rileva il gruppo di ricerche di mercato Dunn & Bradstreet.

Anche quando un'azienda familiare cambia il proprio status e diventa una società quotata in borsa, le famiglie fondatrici possono conservare l'influsso, detenendo una quota di maggioranza o mantenendo ruoli dirigenziali.

Le famiglie Hoffman La Roche e Oeri hanno una partecipazione di controllo nel gigante farmaceutico Roche, mentre il presidente Alfred Schindler è il rappresentante della quarta generazione della famiglia che domina l'omonimo fabbricante di ascensori quotato in borsa.

Il famoso produttore di cioccolato svizzero Lindt & Sprüngli è quotato in borsa dal 1986, ma Rudolph R. Sprüngli – che rappresentava la quinta generazione di una delle famiglie fondatrici – ha continuato a esercitare il controllo come presidente del consiglio di amministrazione fino al 1994. Suo figlio, Rudolf è attualmente membro del consiglio di amministrazione.

Spina dorsale economica

Una forte influenza familiare può proteggere le aziende durante i periodi di volatilità. Ciò ha un benefico effetto stabilizzante sull'intera economia, secondo Philipp Sieger del Centro di gestione familiare presso l'università di San Gallo.

"Le imprese familiari sono considerate come modelli aziendali altamente sostenibili", spiega a swissinfo.ch. "Di solito hanno un elevato livello di riserve di capitale che funziona come uno scudo contro le avversità e sono molto riluttanti a licenziare i lavoratori quando i tempi diventano difficili".

Il bonus economico che deriva dal mantenimento di un contesto di aziende familiari solido e sostenibile, ha dato vita a organizzazioni come la International Network Family Business, con sede a Losanna, e la fondazione svizzera PMI Next, che aiutano le aziende a risolvere i problemi di successione.

Ciò nonostante, le successioni rimangono una delle più comuni bucce di banana per le imprese familiari, secondo Widrig. "I maggiori problemi sono fattori come ad esempio le difficoltà di comunicazione tra le generazioni e tra familiari che non sono sulla stessa lunghezza d'onda". "Le stesse relazioni complesse che si riscontrano nella maggior parte delle famiglie possono rafforzare oppure sfasciare una società".

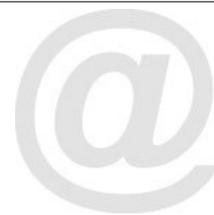
Aziende familiari in Svizzera

Circa l'88% di tutte le aziende in Svizzera sono di proprietà di famiglie, secondo il Centro di gestione familiare (CFB) dell'università di San Gallo.

Un recente rapporto, il CFB indica i seguenti fattori, quali chiavi per un'impresa familiare sostenibile e di successo in Svizzera: una passione innovativa che si tramanda tra le generazioni, un forte attaccamento emotivo alla società dei proprietari, la diversificazione delle attività e la buona gestione del patrimonio di famiglia.

Secondo la società di ricerche di mercato Credita, il 15,7% delle aziende a conduzione familiare in Svizzera è attualmente confrontato con problemi urgenti di successione perché il proprietario si avvicina all'età pensionabile. Nel corso degli ultimi anni, in diverse indagini questa proporzione ha raggiunto un quarto.

Da un sondaggio della PricewaterhouseCoopers nel 2012 è risultato che il 43% di tali imprese avrebbe difficoltà a mantenere l'attività all'interno della famiglia, poiché la nuova generazione ha mostrato scarso interesse per riprendere il testimone.



Online-Ausgabe IT

swissinfo
3000 Berna 15
031/ 350 92 22
www.swissinfo.ch

Medienart: Internet
Medientyp: Infoseiten
Page Visits: 1'637'771

[Online lesen](#)

Themen-Nr.: 377.9
Abo-Nr.: 377009

Approccio filosofico

La Victorinox, che produce i coltellini multiuso dell'esercito svizzero, nel 2000 ha regolato la questione trasferendo il controllo diretto dalla famiglia Elsener ad una fondazione. Nessun membro della famiglia (oggi alla quarta generazione) può destabilizzare la società, cedendo individualmente le azioni in caso di una disputa intestina.

Patrick Fonjallaz, che rappresenta la 13esima generazione di una delle aziende a conduzione familiare più vecchie della Svizzera, ha un'altra risposta alla questione della successione. Avendo già raggiunto l'età pensionabile prima che uno dei suoi figli fosse in grado – se lo volesse – di prendere le redini della società vinicola con sede a Epesses, nel cantone di Vaud, ha filosoficamente deciso di continuare l'attività.

"Spero che continui ancora per almeno 120 anni", ha detto al settimanale zurighese NZZ am Sonntag lo scorso anno. "Scherzi a parte, la pensione non è in ogni caso un mio problema in questo momento".

Matt Allen, swissinfo.ch (Traduzione dall'inglese: Sonia Fenazzi)