

01 | Giugno 2018

PMI impulse

Una rivista di UBS e della «Handelszeitung»

IN PRIMO PIANO: la successione aziendale

Da 0 a 100 Ecco come Karim Twerenbold è diventato improvvisamente capo azienda

Dieci domande La pianificazione successoria spiegata in modo semplice

Finanziamento cercasi Un fiduciario si costruisce un piccolo impero

Un affare di famiglia Quattro figli per Jenny Science

presentato da



Crd PMI.

Abbreviata: la richiesta online
per **crediti alle PMI.**

Richiedere crediti in conto corrente o finanziamenti
di leasing fino a 500 000 franchi in soli 15 minuti.

ubs.com/credito-pmi

4 Pianificazione successoria

Il titolare muore improvvisamente, ma la successione ha comunque funzionato.

10 Intervista

Il fiduciario Raphaël Leveau parla della difficoltà di separarsi dalla propria impresa.

12 L'opinione degli esperti

Tre esperti di UBS rispondono a dieci domande sulla pianificazione successoria.

14 Impegno di UBS

Il ritratto di uno scalpellino che ha vinto il campionato delle professioni SwissSkills.

16 Ritratto di una PMI

Il produttore di scarpe On percorre nuove strade in fatto di gestione aziendale.

19 Ritratto di una PMI

Il sostegno di UBS durante l'acquisto di Keller Spiegelschränke.

22 Conduzione

Jenny Science dà spazio alla nuova generazione.

24 In breve

Più rapidamente e comodamente: consigli su Digital Banking, liquidità e molto altro.

26 Check

Qual è la soluzione successoria più appropriata? Un diagramma aiuta a decidere.

Impressum: PMI Impulse è una pubblicazione rivolta ai clienti aziendali di UBS in Svizzera, agli abbonati della «Handelszeitung» e di «Le Temps». / Editore: UBS Switzerland AG, casella postale, 8098 Zurigo / E-mail: redaktion-ubs-impulse@ubs.com / Consiglio redazionale: Alain Conte, Anton Simonet, Thomas Sommerhalder, Alexandre Prêtre, Patrick Forte, Anna-Katharina Rusch, Matthias Zettel, Nicolas Steiner, Sava Stanisic, Oliver Vedolin, Juan Colmenero, Stefan Barmettler / Concezione e realizzazione dei contenuti e delle immagini: Ringier Axel Springer Schweiz AG, Zurigo / Stampa: Swissprinters AG, Zofingen / Pubblicato in italiano, tedesco e francese / N. 804401-1802

Nota sulla trasparenza: questo prodotto è finanziato da UBS, che partecipa alla sua realizzazione a livello contenutistico. I ritratti degli imprenditori sono stati proposti da UBS. Il contenuto redazionale è curato da Ringier Axel Springer Schweiz AG.

Disclaimer: le informazioni e le opinioni riportate in questa pubblicazione hanno esclusivamente finalità informative e sono destinate ad uso personale. Non costituiscono una raccomandazione, un'offerta o una sollecitazione d'offerta per l'acquisto o la vendita di investimenti o altri prodotti specifici. Non devono altresì essere interpretate come una consulenza finanziaria, legale o fiscale e non devono essere utilizzate come base per una decisione d'investimento.

Prima di prendere una decisione d'investimento si raccomanda di richiedere una consulenza professionale in materia. UBS si riserva il diritto di modificare i propri servizi, prodotti o prezzi in qualsiasi momento e senza preavviso. Alcuni servizi e prodotti sono soggetti a restrizioni legali e non possono quindi essere offerti incondizionatamente in tutto il mondo. UBS non si assume alcuna responsabilità per le informazioni errate o incomplete. Le opinioni di autori esterni riportate nella presente pubblicazione non esprimono necessariamente i giudizi di UBS. Se non esplicitamente riferiti a un'altra data, cifre e prodotti riportati sono quelli validi al momento della chiusura redazionale (1 giugno 2018). Copyright: è vietata la riproduzione, anche parziale, senza la previa autorizzazione di UBS. © UBS 2018. Il simbolo delle chiavi e UBS sono fra i marchi protetti di UBS. Tutti i diritti riservati. 650433



Stefan Barmettler, caporedattore della «Handelszeitung», Alain Conte, responsabile Corporate & Institutional Clients Segments, UBS, Anton Simonet, responsabile Wealth Management Svizzera, UBS (da sinistra).

Servizio rapido

Se sommammo tutti gli anni di attività delle imprese descritte in questa rivista, potremmo facilmente raggiungere i cinque secoli. La sola Twerenbold, alla quale è dedicata la storia di copertina, vanta ben 123 anni di attività. La sua filosofia, formulata tempo fa in modo conciso e pregnante, è valida ancora oggi: «servizio rapido a prezzi contenuti.»

La bottega di carrettiere trasformatasi ormai da tempo in versatile fornitore di servizi di viaggio è rappresentativa delle 580 000 piccole e medie imprese che da sempre caratterizzano la nostra economia e da sempre sono fonte di crescita, innovazione e creazione di valore.

Come la Twerenbold, molte di esse sono a conduzione familiare, il che pone sfide specifiche al management, al personale e, in primis, alle famiglie proprietarie. Quando è il momento giusto per un ricambio generazionale? E cosa succede se nessuno dei giovani può o vuole riprendere l'attività? Rimane solo la vendita?

La «Handelszeitung», che da 157 anni si occupa di economia, dedica regolarmente spazio alla pianificazione del passaggio generazionale: per la prima volta in collaborazione con UBS.

STEFAN BARMETTLER

Caporedattore della «Handelszeitung»

Due anime, una sola persona

Ciò che un imprenditore ha costruito mettendoci sudore e passione dovrebbe anche avere un futuro sicuro. Però non è sempre facile separare e mantenere nel giusto equilibrio vita aziendale e vita privata. Entrambi gli aspetti meritano una particolare attenzione, soprattutto nel caso delle imprese a conduzione familiare, dove entrano in gioco molte emozioni.

Non di rado, gli imprenditori considerano le varie questioni legali, finanziarie e fiscali legate alla successione aspetti di secondo piano. Si tratta invece di temi cruciali che conviene affrontare il prima possibile. Pianificare per tempo la successione e la previdenza può infatti ottimizzare la situazione finanziaria e incrementare la sicurezza per l'azienda, il personale e la propria famiglia.

Per l'esordio della nostra collaborazione con il periodico «Handelszeitung», vi proponiamo uno spaccato delle riflessioni di altri imprenditori, tratte dalla realtà e condite di consigli concreti di consulenti esperti, affinché possiate pianificare il passaggio generazionale nella vostra azienda nel modo più «indolore» ed efficiente possibile.

ALAIN CONTE

Responsabile Corporate & Institutional Clients Segments, UBS

ANTON SIMONET

Responsabile Wealth Management Svizzera, UBS

Abbonatevi online alla rivista o alla e-newsletter UBS Impulse per aziende su ubs.com/impulse oppure chiedete al vostro consulente alla clientela.

IMPROVVISAMENTE SOLO

Il gruppo Twerenbold Reisen è diretto in quarta generazione dal 33enne Karim Twerenbold. Il padre è deceduto improvvisamente. Tuttavia, il passaggio di testimone al vertice dell'azienda è avvenuto senza problemi, poiché la famiglia aveva pianificato da tempo la successione. di Iris Kuhn-Spogat

A

Affacciandosi sul piccolo atrio d'ingresso, Karim Twerenbold ci accoglie con un caloroso «Benvenuti» subito seguito da un invitante «prego, seguitemi.» A grandi passi si dirige verso il suo ufficio, che non si trova all'ultimo piano della sede del gruppo Twerenbold a Baden-Rütihof, ma al piano terra. E non è nemmeno un ufficio d'angolo. La prima cosa che salta all'occhio è un dipinto di 1x1,5 metri pieno di pappagalli colorati. Un Rolf Knie? «No», dice Twerenbold e aggiunge sorridendo, «mio padre portò a casa questo quadro da un viaggio e rimase appeso nella sala conferenze per molto tempo, ora è qui da me, mi piacciono i colori.» E il ricordo...

Werner Twerenbold, che ha reso grande la compagnia di viaggio dei suoi antenati, muore in un incidente nel dicembre 2015. Da un giorno all'altro, Karim Twerenbold non perde solo il padre, ma anche il suo modello e insegnante, mentre l'impresa, che ora conta 350 impiegati a tempo pieno, perde il suo «gran capo». ►

«La continuità dell'azienda è assicurata, anche se dovesse accadermi qualcosa.»
Karim Twerenbold, imprenditore turistico.

Grande operatore di nicchia

Oltre all'operatore turistico per viaggi in pullman Twerenbold Reisen, con una flotta di 70 mezzi, il gruppo Twerenbold Reisen comprende lo specialista in crociere marittime e fluviali Reisebüro Mittelthurgau che tra breve conterà una flotta di dieci battelli fluviali, lo specialista in escursioni Imbach Reisen e Vögele Reisen, focalizzata sui viaggi aerei. Twerenbold gestisce anche la compagnia armatrice Swiss Excellence River Cruise. Karim Twerenbold, quarta generazione, amministratore delegato e presidente del consiglio di amministrazione, è alla guida dell'impresa. Il gruppo conta 350 impieghi a tempo pieno. Fatturato e utili non vengono pubblicati.



Ogni anno circa 100 000 persone viaggiano con il gruppo Twerenbold Reisen. Nella foto: il terminal di Baden-Rütihof.

► «Siamo rimasti tutti profondamente scioccati» e prosegue «mio padre era molto importante per tutti noi.» Ma soprattutto per lui, che da un momento all'altro si ritrovava ad essere l'unico Twerenbold in ditta.

Non si trattò comunque di un salto nel vuoto. Fin dalla più tenera età l'impresa faceva parte di lui e lui faceva parte dell'impresa. «Mio padre rincasava ogni mezzogiorno e mi raccontava sempre molto. Spesso poi, mi portava in ditta con sé, e così ha acceso in me la passione per questa attività.» Già da ragazzo, Karim puliva pullman, archiviava fatture e scriveva programmi di viaggio guadagnandosi così i suoi primi soldi. Era prevedibile che, da figlio unico, avrebbe in futuro preso in mano le redini dell'azienda. Una volta ottenuto il diploma di maturità, il padre si fece concreto per la prima volta e lanciò l'argomento. «Mi chiese se

potevo immaginarmi di rilevare, prima o poi, la sua impresa», racconta Karim Twerenbold, «e io gli dissi molto chiaramente di sì, che potevo immaginarmelo, prima o poi.»

Il padre ne prese atto, senza però approfondire il discorso. «Mi disse però subito senza mezzi termini che la cosa sarebbe andata in porto solo se mi fossi dimostrato la persona giusta. Non mi diede alcuna garanzia.» La priorità di Twerenbold senior non era tanto quella di mantenere l'impresa in seno alla famiglia, bensì di assicurarne la continuità nel tempo. «Ho dovuto imparare a gestire questa pressione», dice Karim Twerenbold, «d'altra parte, il modo di vedere di mio padre era l'unico corretto.»

IL BIVIO

Karim Twerenbold studia economia aziendale acquisendo così le necessarie competenze teoriche, svolge diversi stage e si appresta a iniziare la sua carriera professionale come controller in un gruppo internazionale, «mancava solo la mia firma sul contratto». Ma le cose sono andate diversamente: il CEO assunto da Werner

L'OBIETTIVO: NON TANTO MANTENERE L'AZIENDA IN FAMIGLIA, QUANTO ASSICURARNE LA CONTINUITÀ.



Karim Twerenbold (a destra) discute con un autista di sabato mattina: un momento di grande traffico.

Twerenbold nel 2010 per concentrarsi sulla presidenza, propose a Karim di entrare subito nell'impresa di famiglia. Un'intesa segreta tra padre e CEO? «Glielo chiesi», dice Karim Twerenbold, «e mi assicurò che non era così.» E non fu difficile crederlo, ricorda il giovane imprenditore: «Mio padre si era ritirato dall'attività operativa e aveva davvero mollato le redini, cosa d'altronde per nulla ovvia.» Inizia a ridere e aggiunge: «A volte si assentava improvvisamente per tre o quattro settimane.» Multinazionale o impresa di famiglia? Accettare un lavoro o un posto a vita? «La decisione non è stata facile», racconta Karim Twerenbold, «in realtà volevo fare esperienza al di fuori dell'impresa di famiglia.» Che alla fine abbia rinunciato ai suoi piani lo spiega così: «Non ho dovuto entrare in ditta e lavorare sotto mio padre. Non avrei mai voluto iniziare come figlio di papà.»

Nel 2011, sotto la guida del CEO, inizia a lavorare a «vari progetti» presso la sede della società a Baden-Rütihof e nel 2012 assume il suo primo grande incarico: responsabile della costruzione del battello fluviale «Excellence Princess», piatto come una sogliola e lungo 135 metri, un progetto da 20 milioni. «Volevo dimostrare di saper fare bene il mio lavoro.» Karim porta a termine l'intero progetto a regola d'arte, e in ditta tutti considerano superato l'esame di idoneità alla leadership. Nel 2013, l'allora CEO passa a dirigere la Vögele Reisen, società affiliata della Twerenbold, e affida al giovane Karim, entrato nell'impresa di famiglia due anni prima, la gestione operativa del gruppo Twerenbold Reisen e della compagnia armatrice Swiss Excellence River Cruise. ►

A DOMANDA RISPONDE

Frank Halter è uno dei maggiori esperti in materia di pianificazione successoria. Ecco il suo punto di vista.

Signor Halter, lei ha una visione d'insieme di ciò che succede in Svizzera nell'ambito del ricambio generazionale.

Qual è l'importanza di questo argomento?

Frank Halter: Se ne parla molto, tutti sanno che è importante. Spesso però gli imprenditori hanno difficoltà ad affrontare la loro successione. La cosa non sorprende: c'è una moltitudine di consulenti in materia, tanto fumo e poco arrosto.

Lei è uno di questi consulenti e ha elaborato un modello di successione teorico. Qual è la differenza tra teoria e pratica?

Innanzitutto, dare il via al percorso di pianificazione della successione. Un imprenditore solitamente prende i problemi di petto, ma quando è toccato nell'intimo della propria attività, adduce mille scuse per procrastinare.



Frank Halter, professore all'Università di San Gallo.

È comprensibile.

Ciò ha principalmente a che fare con la risposta alla domanda: io sono l'impresa o io dirigo l'impresa? Chi possiede un'azienda e se ne sente responsabile, sa anche di dovere agire. Gli altri sprecano i condizionali – dovrei, vorrei, mi piacerebbe – oppure si rivolgono a un fiduciario.

Scelta condivisibile, dopo tutto.

No, per togliere il tema del cambio generazionale dal dimenticatoio e dare il via processo non servono cifre dettagliate, bensì quello che io chiamo un «empatico rompiscatole»: uno sparring partner che pensi in modo imprenditoriale, con la capacità di ascoltare e di portare alla luce anche cose nascoste.

Lei invita a considerare la successione aziendale come precipuo compito imprenditoriale e strategico. Che cosa significa in termini concreti?

Solo chi crede fermamente in un modello di business, riconosce il reale potenziale futuro dell'azienda e ha la ferrea volontà di farla crescere con tutte le sue forze, ha un'autentica possibilità di successo.

PIANIFICAZIONE SUCCESSORIA



Il gruppo Twerenbold Reisen gestisce circa 70 pullman, oltre a una flotta che a breve conterà ben dieci battelli per crociere sui fiumi europei.

► Il battello costruito sotto la guida di Twerenbold junior e arredato dalla madre viene varato nel 2014 e, nel novembre 2015, vince il titolo di «Battello fluviale dell'anno», due settimane prima dell'incidente che costò la vita al padre. Karim fa una breve pausa durante la sua narrazione e un altro salto indietro nel tempo. «Vista in retrospettiva, la decisione che ho preso sette anni fa si è rivelata giusta al cento per cento.» E corretta al cento per cento si è rivelata anche la decisione del padre di non rinviare la pianificazione della sua successione, ma di affrontarla per tempo. «Quando morì, tutto era pronto.» Era stata fissata anche la tempistica per il passaggio delle consegne da padre a figlio: «Secondo i piani, a inizio 2016 avremmo informato che io, cioè la quarta generazione, avevo ripreso l'impresa.»

Karim è subentrato al carismatico genitore e si è assunto la responsabilità dell'azienda in un periodo difficile, con il low cost imperante nei trasporti in pullman, nei voli e nei viaggi-vacanza.

«Mio padre mi ripeteva sempre che non mi invidiava», ricorda con espressione seria Karim Twerenbold e aggiunge: «Sia come sia, per il modo in cui pensiamo, decidiamo e siamo posizionati, avremo successo anche in futuro.»

Succedendo al padre, si è posto l'obiettivo di non preservarne solo l'eredità, bensì di continuare a svilupparla secondo la filosofia dei Twerenbold: crescere sì, ma non ad ogni costo, senza scremare i profitti, ma reinvestendo e rimanendo finanziariamente indipendenti.

PORTARE AVANTI LE COSE BUONE

Il motto di Karim è: «Innovativi per tradizione.» Una contraddizione? «Per niente», controbatte, «tradizione non significa stagnazione, significa piuttosto che prima di prendere una decisione preferiamo pensarci due o anche tre volte, perché siamo consapevoli dell'influenza che essa può avere sul tutto.» Mantenere ciò che c'è di buono, migliorarlo e svilupparlo dove possibile e, se necessario, iniziare qualcosa di nuovo: ecco come il capo azienda descrive la strategia della Twerenbold. La digitalizzazione è stato un

„NON VOLEVO ENTRARE IN DITTA COME FIGLIO DI PAPÀ.”



Dalla manutenzione al controllo delle e-bike prima della partenza per le vacanze: la sicurezza è una priorità assoluta per la Twerenbold.

passo fondamentale: «L'ho spinta a fondo», e continua a spingerla, perché la considera un processo continuo. A chi lo avvicina, Twerenbold junior dà l'impressione di essere una persona discreta, di quelle che non cercano la ribalta.

La centrale della Twerenbold pubblica pochi comunicati stampa: l'andamento degli affari è cosa privata. Tuttavia, lo scorso inverno il tour operator è stato sulla bocca di tutti in seguito all'accordo di collaborazione con il miliardario egiziano Samih Sawiris per offrire un servizio di autobus dall'Altopiano ad Andermatt in grado di colmare il vuoto creato dal deterioramento dei servizi delle FFS verso questo comprensorio sciistico.

Sentirsi chiamare «gran capo» è una cosa che al 33enne Karim non piace: «Mio padre era una figura paterna, io non lo sono e non voglio esserlo», dice, «voglio essere un dirigente che s'impegna.» Inoltre: «Non si nasce leader, lo si diventa. È anche una questione di esperienza e l'esperienza richiede tempo.» Tuttavia, il giovane imprenditore ha già l'aura del leader. Ad esempio, quando sottolinea che sono i suoi collaboratori l'elemento costituente dell'azienda: «Guidano i pullman, lavorano in prima linea, vedono le gite in battello, sono loro il vero DNA.» Nonostante la giovane età, ha già provveduto ad organizzare la sua successione in caso gli dovesse accadere qualcosa. «La continuità dell'azienda è assicurata», dice. Si sposerà presto, e non ha ancora figli. Lo scenario d'emergenza è una questione familiare e, se tutto va bene, verrà rivisto e adattato ai desideri e alle aspirazioni del suo successore: «Nel migliore delle ipotesi, il futuro dell'azienda sarà nelle mani della quinta generazione.»

PRIMA SI FA, MEGLIO È

Domande, opzioni e regole per una successione ben riuscita.

Secondo Frank Halter, esperto in successioni dell'Università di San Gallo, oggi solo il 40% delle PMI a conduzione familiare continua a essere gestito all'interno della famiglia. Per il rimanente 60% si cercano altre soluzioni. «15 anni fa, questo rapporto era invertito.» Pianificare il passaggio generazionale è uno dei compiti strategici più importanti dell'imprenditore e anche uno dei più impegnativi. Un processo in cui, spesso, gli aspetti concreti sono marginali rispetto a quelli emotivi, come paure, desideri e speranze, che recitano un ruolo di primo piano. Innanzitutto, è necessario rispondere ad alcune questioni fondamentali.

- A che punto della mia vita mi trovo?
- Voglio cedere la direzione o la proprietà oppure entrambe?
- Cosa succede alla mia impresa in caso di imprevisto?
- Quando ho bisogno di esperti? Per quali temi?
- Chi è toccato e va coinvolto?
- Qual è il quadro giuridico?
- Come inciderà la mia decisione sulla mia situazione familiare?

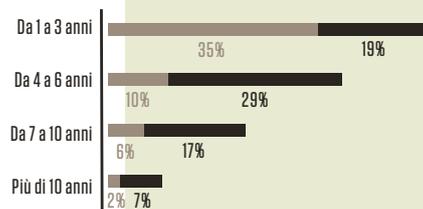
Per una successione esistono le seguenti opzioni.

- Trasferimento all'interno della famiglia
- Cessione al management (management buyout)
- Cessione a una persona esterna
- Vendita a una persona esterna (management buyin)
- Vendita a un investitore/concorrente (fusioni e acquisizioni)
- Liquidazione

Non esistono né ricette né regole definitive. Sicuramente però, prima si affronta la questione, meglio è, e maggiore sarà il margine d'azione.

SUCCESSIONE REGOLATA

Gli imprenditori hanno definito la soluzione per il passaggio generazionale e coinvolto il candidato alla successione? Periodo di tempo fino alla successione aziendale



Percentuali delle risposte al sondaggio

- Soluzione di successione preferita definita, successore coinvolto/a, atto formalizzato
- Soluzione di successione preferita definita, successore coinvolto/a, atto non ancora formalizzato

Fonte: intervista, UBS 2018

„VENDERE COINVOLGE LE EMOZIONI”

Prima o poi, ogni imprenditore deve cedere la sua azienda. Un momento delicato dal punto di vista psicologico, che richiede a tutti gli attori coinvolti nel processo di collaborare per un obiettivo comune. Così la pensa Raphaël Leveau di Berney Associés. di **Martin Auger**

numeri parlano da soli. Secondo uno studio sulla successione aziendale pubblicato nel giugno 2016 dall'Istituto svizzero per la ricerca e la formazione dell'Università di San Gallo, nei prossimi tre anni un quinto delle PMI svizzere vedrà un passaggio di testimone ai vertici dell'azienda. In altre parole, entro il 2021, circa 75 000 PMI vivranno un ricambio generazionale. Queste aziende rappresentano più di 400 000 posti di lavoro, pari a circa il 10% della forza lavoro nazionale. Cifre di tutto rispetto, dovute al fatto che le imprese familiari costituiscono circa il 75% di tutte le PMI svizzere.

La nuova generazione non vuole più necessariamente riprendere il testimone: una tendenza in aumento che sta facendo esplodere il numero di management buyout (MBO). La vendita di imprese ai dirigenti o ai collaboratori rappresenta oggi un quarto di tutte le successioni. Il modello di trasmissione intrafamiliare (family buyout o FBO), è ancora popolare (41%), ma in calo. Indipendentemente dalla modalità scelta, la successione rimane un processo delicato che, se sottovalutato, può minacciare l'esistenza dell'impresa, e che una scarsa preparazione psicologica può minare alla base. Le domande cruciali a cui ogni imprenditore deve rispondere sono: sono davvero pronto ad affidare ad altri mia creatura? E a chi? A quali condizioni? E come gestirò la transizione e il fatto di non essere più il padrone?

Raphaël Leveau dirige l'ufficio ginevrino del gruppo Berney Associés e si occupa di tali questioni. La fiduciaria romanda fondata nel 1990 sensibilizza i propri clienti sull'importanza dei fattori psicologici legati ai passaggi generazionali.

La successione aziendale è un processo delicato. Quanto contano le emozioni in caso di vendita?

Raphaël Leveau: Gli aspetti psicologici insiti in una vendita giocano un ruolo estremamente importante. Indipendentemente dal modalità di cessione, in un modo o nell'altro essi influenzano costantemente il processo di vendita e talvolta, addirittura, lo fanno fallire. Può accadere anche all'ultimo momento, quello della firma. Eppure vengono sovente trascurati. Il venditore e l'acquirente molto spesso si limitano a confrontarsi con gli aspetti giuridici e finanziari legati alla vendita dimenticandosi completamente di quelli emotivi.

La componente psicologica è la stessa per ogni tipo di cessione?

No, l'impatto emotivo varia di caso in caso. I meccanismi che entrano in gioco in una vendita a terzi, ai propri figli o al management sono del tutto diversi. In una cessione a terzi, gli aspetti preponderanti sono il prezzo di vendita e la garanzia di continuità dell'impresa. Nel caso di un ricambio generazionale all'interno della famiglia, invece, va affrontata l'intera storia familiare, facendo chiarezza anche su eventuali temi tabù. Per quanto riguarda gli aspetti psicologici, la cessione al management è l'opzione di successione meno problematica.

Perché un management buyout è emotivamente più facile da gestire?

Ci sono diverse spiegazioni. Il trasferimento della proprietà dell'impresa al management viene effettuato e formalizzato in modo significativamente di-

„SE LA CESSIONE RICHIEDE MOLTO TEMPO, IL RISCHIO DI FRENATE AUMENTA.”



verso e spesso più semplice rispetto alla cessione a un terzo: il venditore e l'acquirente hanno lavorato insieme per un certo numero di anni e si è instaurato un rapporto di fiducia. Il management conosce l'azienda (quasi) come le sue tasche, con relative qualità e difetti. Per questo motivo sia il venditore sia l'acquirente spesso rinunciano a un processo formale di due diligence.

Molti imprenditori scoprono il lato emotivo del processo di successione solo quando si accingono ad affrontarlo. Come lo spiega?

C'è poca consapevolezza degli aspetti psicologici. Esistono molti seminari sulla successione aziendale, ma non si parla quasi mai dei fattori emotivi. Quando un titolare vuole vendere, si rivolge dapprima ai suoi consulenti storici, a cui di solito tocca compiere un grande lavoro di sensibilizzazione e di chiarimento. Ciò contribuisce ad aumentare notevolmente le probabilità di una trasmissione ben riuscita.

Il consulente

Raphaël Leveau è direttore dell'ufficio ginevrino del gruppo Berney Associés. Questo fiduciario romando è coinvolto in una trentina di pratiche successione aziendale all'anno. Alcune falliscono per ragioni emotive.

Ci sono fasi in cui le emozioni hanno un ruolo più preponderante che in altre?

Sì. Molto succede già nella fase di preparazione. Nei colloqui sovente si nota che i titolari non sono per nulla pronti a ritirarsi. Serve loro ancora un paio d'anni per abituarsi all'idea. La cosa più temuta di tutto il processo è la due diligence, perché bisogna lavorare a carte scoperte e saper spiegare tutto nei minimi dettagli. Generalmente, la fase finale di una cessione è la più tesa. Tutti si sono impegnati a fondo, ma occorre ancora negoziare le condizioni di vendita e concordare formulazioni che rispettino la sensibilità del venditore e dell'acquirente. Infine, c'è la fase dopo la vendita che può causare all'ex titolare qualche difficoltà. È fondamentale che l'abbia preparata bene: se rimane in azienda, come gestirà il fatto di essere un semplice collaboratore? E se se ne va, che cosa farà?

Abbiamo parlato molto degli aspetti emotivi per chi cede. Ma cosa si può dire per chi subentra?

Sono altrettanto importanti. Ad esempio, per il figlio o la figlia che subentrano al vertice dell'impresa di famiglia, non è sempre facile cambiare di ruolo e affermarsi come nuovi capi azienda. Soprattutto se i genitori non mollano davvero le redini. In tutti i modelli, la successione richiede lo sforzo di entrambe le parti. Devono procedere insieme capendo le reciproche esigenze. Si tratta di un negoziato permanente. Bisogna dare fiducia al successore, che deve sapere a chi può rivolgersi e su chi può contare all'interno dell'azienda per attuare al meglio il passaggio di testimone al vertice.

Qual è il migliore approccio psicologico per una successione aziendale di successo?

Purtroppo, non esistono ricette fatte e finite. Il compito del consulente è quello di accompagnare il processo e agire da intermediario. Anche la tempistica è importante. Se la cessione richiede molto tempo, il rischio di intoppi aumenta. Mi ricordo di una persona intenzionata a cedere che se n'è andata in vacanza poco prima di firmare il contratto di vendita. Mentre era via, ha pensato e ripensato al suo futuro e, al suo ritorno, non ha firmato. ●

Imprenditori e imprenditrici hanno molti ruoli: sono uomini e donne d'affari, madri o padri di famiglia, datori di lavoro e, non da ultimo, persone private. Per UBS è essenziale comprendere in modo ottimale le diverse sfaccettature e soddisfare al meglio le esigenze e le aspettative dei suoi clienti. Per questo motivo, non è solo uno specialista del settore della clientela commerciale a rispondere alle domande sul modo migliore di gestire una successione, ma vengono coinvolti anche un esperto del settore Wealth Planning e uno del Wealth Management. Questo approccio a 360 gradi migliora notevolmente il servizio di consulenza

1 Perché è meglio pensare prima al dopo?

Franco Frattura: Portare a buon fine un passaggio generazionale è un processo che richiede tempo. Pensare prima a quello che succederà dopo dà all'imprenditore la libertà e la flessibilità necessarie a plasmare il futuro attivamente, coinvolgendo per tempo le parti interessate e raccogliendone pareri e desideri.

Non solo l'imprenditore, ma anche la famiglia e l'azienda devono prepararsi alla successione. La realtà insegna però che la complessità degli aspetti emotivi, finanziari e giuridico-fiscali viene spesso sottovalutata. Per poter affrontare con successo questi temi impegnativi e garantire così il valore dell'impresa, il fattore tempo è di fondamentale importanza.

2 Quali sono le possibili opzioni?

Joachim Leonhartsberger: Prima di tutto, è importante pensare in termini di opzioni e capire bene le diverse varianti di successione. Che l'azienda resti in famiglia continua ad essere il desiderio più gettonato.

Se, per vari motivi, i possibili successori non possono o non vogliono subentrare in azienda, si può optare per altre soluzioni, come il management buyout o la vendita a terzi esterni, ad esempio a un imprenditore o a un investitore.

Franco Frattura: L'imprenditore deve essersi fatto un'idea chiara del tipo di successione che preferisce. Per garantire la continuità dei valori aziendali, l'opzione famiglia o management è quasi sicura-



Gli esperti UBS da sinistra a destra: Franco Frattura, responsabile Executives & Entrepreneurs Zurigo; Patrick Arnold, esperto fiscale diplomato, Wealth Planning Svizzera; Joachim Leonhartsberger, relationship manager Corporate & Institutional Clients Zurigo.

10 DOMANDE SULLA PIANIFICAZIONE SUCCESSORIA

mente la più indicata, mentre la cessione a terzi sarebbe la più appropriata per spuntare il prezzo di vendita più alto possibile.

3 Chi può aiutare nella preparazione?

Patrick Arnold: È importante che l'imprenditore possa parlare con una persona di fiducia di questo complesso argomento. Sovente si tratta del fiduciario con cui lavora da anni. Oltre che allo scambio di idee con il proprio fiduciario e il no-

stro consulente aziendale, consigliamo ai nostri clienti di parlare anche con i nostri specialisti in Corporate Finance, Wealth Planning e Wealth Management. Le conoscenze specifiche del fiduciario, unite alla vasta esperienza in materia successoria maturata sul campo dagli esperti, consentono di trovare una soluzione ottimale. Ossia una soluzione che ingloba, tenendoli in giusto conto, tutti gli aspetti di natura finanziaria, fiscale, giuridica, previdenziale e attuativa che una successione ben riuscita comporta.

4 Quali misure preparatorie si possono adottare per evitare possibili ostacoli?

Joachim Leonhartsberger: Fondamentali, prima di tutto, sono la preparazione emotiva dell'imprenditore e la comunicazione con i possibili successori. Tra le varie cose, l'imprenditore deve imparare a mollare le redini, definire il suo ruolo futuro, ascoltare le idee della famiglia e delle altre parti interessate, verificare l'idoneità del suo successore ed elaborare un piano B. Un processo impegnativo, a volte anche spiacevole, ma che se iniziato per tempo e percorso con serietà può evitare brutte sorprese in seguito.

Franco Frattura: Oltre a questi aspetti emotivi e alle questioni finanziarie, occorre chiarire anche le questioni strutturali. Tra queste figurano la separazione del patrimonio privato da quello aziendale, la razionalizzazione e magari anche l'adeguamento della governance e la liberazione in tempo utile del patrimonio non operativo.

5 Che cosa significa in termini concreti?

Patrick Arnold: In ultima analisi, a livello di bilancio e di struttura l'impresa va preparata in modo ottimale alla cessione. Un'azienda con un bilancio «pesante», ad esempio, è difficile da cedere, ma anche da finanziare da parte del successore. A un successore interessano in primo luogo l'attività operativa e la redditività futura e meno quanto ammonta il patrimonio non operativo messo a bilancio (liquidità eccedente, immobili, titoli, ecc.). Ciò significa che l'imprenditore deve pensare per tempo alla strategia da adottare in fatto di salario proprio e dividendi e trasferire i beni patrimoniali aziendali nel suo patrimonio privato. Per limitare l'onere fiscale di questa operazione, è inoltre opportuno esaminare anche la soluzione previdenziale in essere. Un'attenta preparazione permette anche di evitare i trabocchetti fiscali. Nel caso ideale, la cessione permette addirittura di realizzare un utile di capitale esentasse.

6 Quali sono gli aspetti privati da prendere in considerazione?

Franco Frattura: E' tipico ritrovare una quantità eccessiva di va-

lori patrimoniali concentrata in azienda. In tal caso, è importante pensare per tempo alle possibilità di diversificazione e alla creazione di patrimonio privato e previdenziale.

Patrick Arnold: Gli aspetti legali privati, come ad esempio la stipula di un contratto matrimoniale/patto successorio o la stipula di un contratto di previdenza, sono ulteriori premesse fondamentali per il processo di cessione. Senza queste precauzioni, un imprevisto qualsiasi può far fallire anche il progetto di ricambio generazionale meglio pianificato o addirittura mettere a repentaglio la continuità dell'impresa.

7 Esiste un procedimento standard di pianificazione successoria?

Franco Frattura: Ogni successione è di per sé unica, e proprio per questo ciascuna esige la messa a punto di una soluzione specifica e richiede un accompagnamento individuale. Non esiste una soluzione brevettata, semplice e rapida.

8 Qual è il valore di un'impresa? Come si può determinarlo?

Joachim Leonhartsberger: La questione del valore dell'impresa è di fondamentale importanza praticamente in ogni cessione. Allo stesso tempo, determinarlo è un esercizio estremamente impegnativo. Mentre spesso l'imprenditore, oltre ai fattori oggettivi, attribuisce inconsciamente un valore emotivo alla sua azienda, il successore guarda soprattutto alla redditività. L'esperienza dimostra che questi due approcci non sono facili da conciliare. Una valutazione obiettiva del valore da parte di un professionista di Corporate Finance è spesso efficace e fornisce una solida base per ulteriori discussioni e trattative con il potenziale successore.

9 Quando un'impresa è ben preparata al passaggio generazionale?

Patrick Arnold: È importante che il proprietario si stacchi gradualmente dalle sue responsabilità e dai suoi compiti operativi. Ad esempio, delegando i contatti con clienti e fornitori o passando per tempo il proprio know-how al suo successore. Detto altrimenti: se l'impresa conti-

nua a operare con successo anche senza la presenza del titolare significa che è preparata in modo ottimale per la successione. Non di rado comunque si chiede all'imprenditore – e nel caso di vendita a terzi si tratta spesso di una clausola vincolante – di rimanere in azienda per un certo periodo di tempo dopo la cessione.

10 Le trattative individuali con un possibile acquirente sono più efficienti e fruttuose?

Joachim Leonhartsberger: Le discussioni riguardanti una cessione sono spesso il risultato di un contatto diretto con una parte interessata. È comprensibile che un imprenditore preferisca concentrarsi su quello che potenzialmente ritiene il successore ideale e trascuri altre opzioni. In alcuni casi, trattative dirette con un solo interlocutore possono costituire un approccio appropriato. Ciò vale in particolare quando l'imprenditore dà importanza a criteri diversi da un prezzo di vendita elevato. Tuttavia, se l'intenzione è quella di vendere al miglior prezzo possibile, allargare la ricerca a più acquirenti potenziali è solitamente il metodo più efficace.

Patrick Arnold: Va aggiunto che l'imprenditore deve avere ben presente che il fallimento di una negoziazione individuale può, nella peggiore delle ipotesi, riportare il processo di successione al punto di partenza e che andranno trovate e valutate nuove opzioni. I consulenti M&A possono preparare, accompagnare e completare con successo queste importanti fasi della cessione di un'impresa. Grazie alla nostra esperienza e alla nostra rete di acquirenti idonei nonché di esperti interni ed esterni, siamo infatti in grado di consigliare ogni imprenditore in modo mirato. ●

Michael Egli parteciperà ai campionati europei delle professioni EuroSkills. Questo bernese fa lo scalpellino e al momento sta seguendo una formazione nell'ambito della conservazione dei monumenti. Il 24enne ha grandi ambizioni: mira a una medaglia agli EuroSkills. E non sarebbe la prima: in precedenza ha vinto l'oro agli SwissSkills e raggiunto il quinto posto ai WorldSkills del 2015.

PIETRA DOPO PIETRA

Il campionato europeo delle professioni EuroSkills è il palcoscenico per chi porta alla perfezione l'esercizio della propria professione. Nel 2018 vi parteciperà anche Michael Egli.

di Wilma Fasola



In occasione del campionato delle professioni, Michael Egli sarà una garanzia nella sua disciplina. Nel 2014 ha vinto gli SwissSkills e un anno dopo si è piazzato quinto ai WorldSkills. Ora si sta allenando in vista del suo prossimo progetto: gli EuroSkills. Alla fine di settembre, insieme ad altri sette giovani svizzeri, lo scalpellino si recherà a Budapest per puntare al prossimo podio nella sua categoria professionale: grandi ambizioni con ottime prospettive.

Il 24enne sa già esattamente cosa è importante: cura dei dettagli, gesti sicuri, dimestichezza con i materiali e non lasciare nulla al caso. Ecco perché, per farsi trovare pronto, si è fatto mandare sei campioni di pietre dall'Ungheria.

«Le pietre sono come le persone, sono tutte diverse», spiega Egli. «È una cosa che si deve vivere con tutti i sensi: sentire, guardare e lasciarsi ispirare. Ma soprattutto, ogni tipo di pietra necessita di una lavorazione speciale: una è porosa, l'altra dura, un'altra si rompe inaspettatamente.» E prosegue: «Durante gli EuroSkills basta uno scarto di un millimetro dalla norma perché vengano detratti dei punti. È quindi fondamentale conoscere al meglio le caratteristiche della pietra, cosa possibile solo tramite l'allenamento.»

I MIGLIORI DEL SETTORE

Michael Egli lavora per la Carlo Bernasconi e in questa azienda tradizionale, che vanta oltre un secolo di storia, ha fatto il suo apprendistato di scalpellino AFC. Una professione che nel frattempo è diventata una vera e propria vocazione. «Ho sempre desiderato fare un lavoro manuale, dove ogni giorno posso vedere dei risultati concreti», spiega Egli. «Ho iniziato un apprendistato come giardiniere, ma ben presto mi sono reso conto che non era cosa per me.» Dopo essersi guardato un po' in giro, decide di fare lo scalpellino. E ne è felice: «Lavoro in luoghi storici su oggetti che fanno parte del nostro passato e che hanno plasmato la società.»

Per prepararsi al meglio agli EuroSkills, Michale si recherà a Budapest pochi giorni prima dell'inizio del campionato e al momento scambia regolarmente idee con il suo supervisore. «Per ogni professione, SwissSkills ci mette a disposizione un esperto con esperienza professionale», spiega Egli. «Ci aiuta nella preparazione degli utensili.» La maggior parte dei suoi strumenti di lavoro, infatti, è stata realizzata dal giovane scalpellino stesso, proprio come una volta.

L'apprendistato di scalpellino dura quattro anni ed è incentrato principalmente sulla pratica. Alla parte teorica è dedicato un giorno di scuola alla settimana. Il campionato nazionale delle professioni rappresenta il biglietto da visita per la competizione europea. Infatti, solo chi conclude al primo o al secondo posto nella propria professione, può partecipare agli EuroSkills.

Le ragioni d'essere di entrambi i campionati è la stessa: dare a chi è giunto a fine ciclo scolastico, e ancora non sa bene cosa fare, la possibilità di capire come indirizzare propria carriera. Ai giovani visitatori di questi eventi viene quindi offerta una fantastica panoramica delle varie professioni, di cui possono anche indagare gli aspetti quotidiani. Per i giovani in gara si tratta invece di un riconoscimento che onora la qualità del loro lavoro. I prossimi SwissSkills si terranno dal 12 al 16 settembre, poco prima degli EuroSkills. Quest'anno saranno presentate 135 professioni e 1100 giovani si batteranno per la vittoria nella loro categoria. Sempre quest'anno, per la prima volta in qualità di esperto, Michael Egli supervisionerà e valuterà i lavori degli scalpellini partecipanti alla competizione.

Nel frattempo non vede l'ora di confrontarsi con i migliori al mondo della sua arte, e Budapest gliene darà certamente la possibilità. Al rientro dall'Ungheria, possibilmente da vincitore, Michael continuerà a dare il meglio di sé a Berna, dove la sua maestria non è meno richiesta che sul palco dei campionati mondiali.

SWISSSKILLS

L'impegno di UBS in favore dell'apprendistato

Il sistema duale di formazione professionale è una pietra miliare del successo della Svizzera in un'epoca di concorrenza globale come la nostra. Ecco perché, quale membro fondatore e «Presenting Partner» dell'iniziativa SwissSkills, UBS s'impegna in favore dell'apprendistato. In collaborazione con una rete di solidi partner, UBS punta a un dialogo ampio, forte e positivo con l'opinione pubblica sulla formazione professionale. UBS è coinvolta in tutte e tre le piattaforme dell'iniziativa: con SwissSkills Career, UBS posiziona l'apprendistato professionale come eccellente strumento per l'ingresso nel mondo del lavoro. Con il suo sostegno agli SwissSkills Championships la banca contribuisce a rafforzare l'importanza di questo campionato nazionale delle professioni. Infine, il team SwissSkills sostiene i membri della squadra nazionale professionale svizzera.

ubs.com/swiss-skills



È infatti nella capitale federale che la Carlo Bernasconi opera maggiormente, restaurando antichi oggetti. Visto dove svolge la sua attività, Michal lavora spesso con l'arenaria bernese. «Il tipo di pietra con cui ha a che fare uno scalpellino dipende molto dal luogo di lavoro», dice. «A Berna è l'arenaria, mentre a Bienne e Soletta è la pietra calcarea.»

UNA PROFESSIONE CON MOLTO SENTIMENTO

Chiedendo a Michael Egli perché un giovane dovrebbe intraprendere la professione di scalpellino, la risposta sgorga appassionata: «Chi desidera vivere l'artigianalità, l'emozionalità e la sostenibilità, dovrebbe diventare scalpellino. Creiamo qualità che dura nei secoli.» E aggiunge: «Ogni pezzo racchiude il lavoro dei miei predecessori. Ogni scalpellino lascia la sua firma, perché una parte della sua personalità si imprime nella pietra che sta lavorando.» Succederà così anche agli EuroSkills, nonostante norme precise che pongono limiti alla creatività. Vincerà chi saprà metterci l'anima interpretandole al meglio.

Ci sono ottime probabilità che questa persona sia Michael Egli. ●

GAMBI VOLANTI PRESSO LA ON

Ingresso in borsa, vendita o buyin non sono temi che toccano la On. Questo produttore zurighese di scarpe sportive affronta la successione diversamente: quasi ogni giorno. Ecco la ragione del successo di questa impresa. **di Maren Meyer**



Le scarpe da corsa On sono progettate a Zurigo Ovest. Dal 2010, i vari modelli sono stati notevolmente sviluppati. Il team lavora continuamente a nuove idee per rendere la scarpa sportiva ancora più pratica.



Prima di parlare con i fondatori di On presso la sede centrale di Zurigo Ovest, bisognerebbe aver provato una delle loro creazioni. Gli accostamenti cromatici di tendenza e la suola in elementi semicircolari e cavi conferiscono alle scarpe sportive di On la loro inconfondibile identità. La struttura delle soles deve dare a chi le calza la sensazione di camminare sulle nuvole. Non a caso sotto ogni modello sono stampate delle nuvolette. Le scarpe On sono sulla cresta dell'onda e dalla fondazione dell'impresa nel 2010, gli affari marciano alla grande. Queste scarpe da corsa, però, non sono adatte solo per lo sport

d'élite, ma anche perfette per un uso quotidiano. Il fatturato non è noto, ma sembra che il punto di pareggio sia stato raggiunto quattro anni dopo la creazione della società. I segnali di crescita sono numerosi: la direzione, compresi i tre cofondatori, conta ora cinque membri; a livello mondiale, il numero dei collaboratori è raddoppiato negli ultimi 18 mesi; gli USA sono diventati il più grande mercato di vendita e in Svizzera la quota di mercato è del 30%, con tendenza al rialzo.

Il cofondatore David Allemann ascrive questo successo alla specificità della cultura aziendale. La pianificazione successiva ha un ruolo di primo piano. Ma credere che i proprietari stiano



„OGGI, ON È IL
MARCHIO DI
SCARPE DA CORSA
IN PIÙ RAPIDA
CRESCITA AL
MONDO.”

MARTIN HOFFMANN

I collaboratori di On devono essere sportivi. Proprio accanto all'ufficio open space, ognuno ha il proprio armadietto, anche il cofondatore David Allemann (a sinistra) e il CFO Martin Hoffmann. A mezzogiorno qui l'attività si fa intensa: alcuni fanno jogging, altri fitness o yoga.

pensando di vendere o di cedere l'azienda alla prossima generazione sarebbe del tutto errato. «Non siamo un buon esempio di pianificazione successoria classica», dice Allemann. «Non abbiamo ancora l'intenzione di ritirarci.» Ritiene però importante che in questa fase di rapida crescita, l'azienda rimanga flessibile.

Ecco perché, anche se il termine è usato impropriamente, la pianificazione successoria avviene di continuo all'interno dell'azienda. I collaboratori non rimangono nella stessa posizione per più di tre anni. Alla On i ruoli cambiano continuamente: ad esempio, oggi l'ex specialista IT è responsabile delle vendite internazionali e ha creato nuove sedi in Australia e in Brasile. La sua prossima funzione non è ancora nota. Il know-how specifico conta, ma non è un prerequisito per il cambio di ruolo. Ciò che importa è l'atteggiamento dei collaboratori, che devono dar prova di possedere una mente elastica e di saper pensare fuori dagli schemi. «Per dare il via alla prossima fase di crescita, dobbiamo assolutamente responsabilizzare altri collaboratori», dice il cofondatore David Allemann.

ESIGENZE ELEVATE

Trovarli non è facile: ecco perché i candidati devono affrontare da quattro a sei colloqui con il team direttivo e con i collabora-

tori di diversi reparti. A Zurigo al momento lavora un centinaio di persone in grado di ricoprire diverse posizioni.

Questa idea sembra funzionare: ogni mese l'impresa riceve circa 1600 candidature. Un obiettivo dei cofondatori è quello di effettuare ogni anno la rotazione di almeno due persone con cariche dirigenziali. Secondo Allemann, è questa modalità di gestione flessibile che ha permesso alla società di crescere così rapidamente. In azienda regna una cultura di discussione aperta, che dà voce in capitolo ad ogni collaboratore di ogni settore. In un'azienda a conduzione familiare tradizionale, con un titolare all'a guida, questo tipo di cultura aziendale sarebbe difficilmente praticabile.

Il cofondatore non dà molta importanza ai cosiddetti esperti. La cosa più importante per un'azienda in rapida crescita è avere persone che riescono a pensare in modo trasversale e che sanno adattarsi rapidamente a nuove situazioni. Il successo di On lo dimostra. Allemann dice: «Prima di creare l'azienda, nessuno di noi aveva mai progettato una scarpa: eppure è esattamente quello che stiamo facendo oggi.»

La pianificazione successoria non si ferma nemmeno davanti al team dirigenziale: i ruoli dei cinque capi sono cambiati nel corso degli anni. Anche loro devono "mollare". A differenza della maggior parte delle aziende, presso On non esiste un CEO: quando c'è da prendere una decisione, i membri della direzione hanno ►

SUCCESSO CRESCENTE

On ha decollato subito dopo la fondazione. Cosa distingue questo produttore di scarpe e chi lo rende grande?

L'IMPRESA

La On è un'azienda svizzera fondata nel 2010 che oggi ha sedi a Zurigo, Portland, Melbourne, San Paolo e Yokohama. A otto anni dal loro lancio, le scarpe On sono disponibili presso oltre 4000 specialisti e in più di 50 paesi in tutto il mondo. Dalla sua fondazione, l'impresa cresce a un ritmo di due cifre all'anno.

LA SCARPA

«Engineered in Switzerland»: è questa la scritta che porta ogni modello On. Lo sviluppo e il design delle scarpe avviene in Svizzera, la produzione in Vietnam. Circa 3,5 milioni di atlete e atleti in tutto il mondo indossano ormai un paio di On.

I FONDATORI

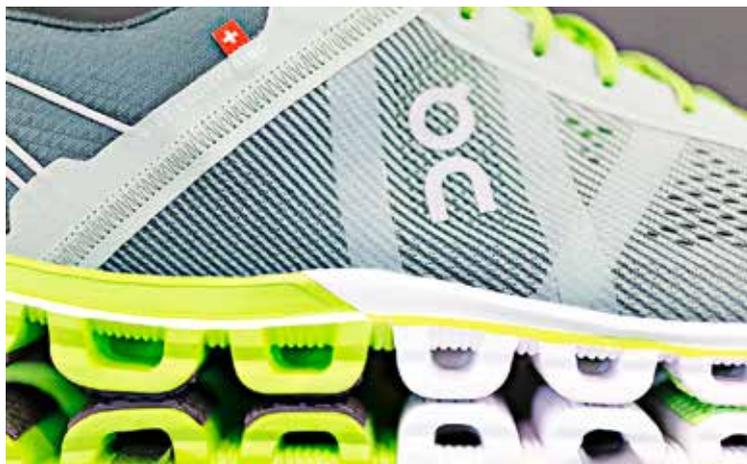
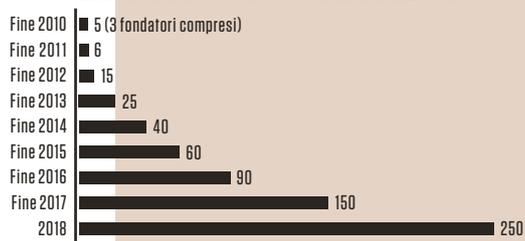
David Allemann, Caspar Coppetti e l'ex triatleta professionista Olivier Bernhard hanno fondato l'azienda nel 2010. In seguito, Martin Hoffmann e Marc Maurer si sono uniti al team dirigenziale.

I CREATORI

Per le sue scarpe, On vuole solo i migliori: laureati in scienze motorie, atleti di livello mondiale, appassionati di corsa e designer che lavorano insieme alla scarpa da corsa perfetta. La cosiddetta tecnologia cloud è brevettata in tutto il mondo. Da poco, l'azienda produce anche capi per la corsa ad alta performance. Scarpe e abbigliamento hanno già vinto numerosi premi di design e tecnologia in tutto il mondo.

I COLLABORATORI

Numero di collaboratori in tutto il mondo dalla fondazione di On



ATERRAGGIO MORBIDO, PARTENZA SICURA: GRAZIE AGLI ELEMENTI CAVI ALL'INTERNO, IL CORRIDORE BENEFICIA DELLA LIEVE AMMORTIZZAZIONE.

► tutti pari diritti. La successione, così come intesa dal team dirigenziale, non tocca tanto le loro persone, quanto il ruolo che ogni membro riveste all'interno dell'azienda. Ad esempio, il cofondatore Caspar Coppetti era responsabile delle operazioni, un ruolo che in seguito ha ceduto a Marc Maurer. All'inizio, David Allemann era direttore finanziario, mentre oggi questa posizione è ricoperta da Martin Hoffmann.

RESTARE FESSIBILI

Per quanto riguarda la pianificazione successoria esterna, il CFO ha le idee chiare: «Vogliamo un'impresa indipendente e in grado di crescere. Non esserne più i proprietari, ci allontanerebbe dai nostri obiettivi.» Al momento, dice Hoffmann, un ingresso in borsa non è nei nostri piani. Il denaro viene immediatamente investito nella crescita operativa.

UBS è un partner importante per la On. Il Deal-Team di UBS ha accompagnato questa impresa dalla fase di startup fino al finanziamento della fase di crescita. È soprattutto il team Executives & Entrepreneurs diretto da Franco Frattura a fornire consulenza al produttore di scarpe sportive per quanto concerne il ciclo di vita. «In qualità di partner bancario, insieme ai nostri specialisti Corporate Clients e a On, abbiamo discusso fin dall'inizio i vari scenari», dice Frattura. Per ogni impresa è importante affrontare tali questioni il più presto possibile, poiché gran parte del patrimonio complessivo è spesso vincolato all'interno dell'impresa.

Al momento, per il team dirigenziale di On un'eventuale vendita è una questione che non si pone. «Oggi, On è il marchio di scarpe da corsa in più rapida crescita al mondo. Ci rimboccheremo le maniche e continueremo a farlo crescere», dice Martin Hoffmann.

L'UNIONE FA LA FORZA

Da direttore finanziario a proprietario: nel caso della Keller Spiegelschränke, Christian Huber ha padroneggiato perfettamente questo passo. Anche grazie al sostegno dei suoi partner finanziari.

di Wilma Fasola

Christian Huber è una persona poco appariscente. E chi lo conosce, sa che gli va bene così. Questo cinquantenne preferisce restare nell'ombra o, per meglio dire, in secondo piano, da dove agisce con grande abilità. Questo fiduciario domiciliato a Trogen (Appenzello Esterno) è l'uomo dietro le quinte. Possiede circa dieci aziende, un conglomerato che non potrebbe essere più variato. C'è di tutto: un'autofficina, due hotel, un negozio di generi alimentari e una fiduciaria. Huber è anche il direttore della maggior parte delle aziende, ma si considera parte di un team piuttosto che un capo. Anche se è lui ad avere l'ultima parola, le sue decisioni si basano su una valutazione generale della situazione.

«Le basi di un'azienda di successo sono una cooperazione improntata a un franco dialogo e la fiducia nelle proprie capacità», così spiega la sua filosofia. Il fatturato non è il criterio più importante per stabilire se un'impresa stia andando bene. «Le cifre sono ovviamente parte integrante del successo, ma non l'unico criterio. Quando tutto funziona, i buoni risultati arrivano», dice ridendo. Ed è proprio così che affronta tutte le sfide che gli si presentano. ►



Signor Conglomerato

Christian Huber, esperto contabile, ha lavorato per diversi anni nel reparto acquisti e vendita di un'impresa artigianale. Non ancora trentenne, acquista una fiduciaria, che ancora oggi gestisce con successo e che si trova a Roggwil TG. Oltre alla Keller Spiegelschränke, possiede anche altre aziende in diversi settori. Christian Huber è sposato e padre di due figli.



Negli ultimi anni, i capannoni di produzione sono stati continuamente riconvertiti per efficientare i processi e fabbricare nuovi prodotti (foto sopra).

Dapprima Christian Huber assume, in veste di consulente esterno, la funzione di direttore finanziario e CEO della Keller Spiegelschränke, per poi rilevare l'azienda nel 2015 (foto a destra).

► Nel caso della Keller Spiegelschränke, tuttavia, il compito non era facile. Nel 2013, la società con sede a Roggwil TG, lo nomina direttore finanziario e CEO. Due anni dopo, Christian Huber l'acquista.

«Non è stata la prima azienda che ho comprato, ma certamente la più grande e la più costosa», ricorda Huber. «Non ero in grado di finanziare l'acquisto della Keller Spiegelschränke interamente con il mio capitale personale, come faccio di solito.»

PROCEDURA PERFETTAMENTE ORGANIZZATA

Discute così in dettaglio dei suoi piani con la sua consulente bancaria, a cui lo lega una collaborazione pluriennale. Monika Lenz di UBS si ricorda della conversazione: «Gli anni di collaborazione ci hanno permesso lavorare in un clima di fiducia. Le aspettative reciproche in materia di finanziamento erano chiare: quali informazioni servono, a quanto ammontano i fondi propri, quali garanzie sono necessarie?» Su questa base fu elaborato un piano di finanziamento basato su una combinazione di capi-

tale proprio e prestiti bancari. Christian Huber contribuì per circa il 40% al prezzo d'acquisto: un importo elevato, di alcuni milioni. Dopo un attento esame e a condizioni adeguate, UBS concesse un prestito per coprire i fondi mancanti.

«L'operazione è stata accompagnata da Transaction Advisory», spiega Monika Lenz. «Questo reparto si è occupato della struttura della transazione, ha richiesto l'approvazione del Credit Officer e ha in-





fine accompagnato l'acquisto. Io fungevo da collegamento tra Christian Huber e i nostri reparti interni.»

Il 1° luglio 2015, Huber ha rilevato ufficialmente il testimone della Keller Spiegelschränke. All'epoca l'impresa attraversava un periodo piuttosto difficile. La situazione del mercato era tesa e il fatturato scarso. Tuttavia, il nuovo proprietario crede in questa impresa artigianale. Ci crede talmente che si assume anche dei rischi privati. Per raccogliere la quota di capitale proprio deve impegnare degli immobili e fornire numerose garanzie. La famiglia lo sostiene.

«Mia moglie ha piena fiducia in me e appoggia le mie decisioni», dice Huber. «Questo è uno dei fattori più importanti, se non il fattore decisivo, per cui io credo tanto nelle mie aziende.» Inoltre, grazie alla diversificazione settoriale delle sue imprese, è in grado di compensare le fluttuazioni congiunturali. Huber precisa: «A volte è un settore a funzionare bene, a volte un altro. Ciò contribuisce a mantenere stabile la situazione reddituale.»

Nel caso della Keller Spiegelschränke, la sua fiducia e quella di UBS hanno dato i loro frutti. I primi due anni dopo l'acquisto non sono stati facili, ma i cambiamenti avviati in quel periodo si sono rivelati fondamentali per l'aumento del fatturato e l'instaurarsi di un buon clima di lavoro.

La svolta avviene all'inizio del 2017. Grazie all'armadio «Illuminato», Huber lancia sul mercato un prodotto che diventa un campione d'incassi. Alla prima presenza a una fiera, dopo un intervallo di dieci anni, i clienti mostrano un grande interesse nei confronti dall'azienda. Il nuovo clima di lavoro è l'altro decisivo fattore che ha influenzato positivamente il cambio di rotta: «Vogliamo che i collaboratori abbiano voce in capitolo, che propongano eventuali migliorie ed esprimano le loro critiche», afferma Huber.

Al contempo, la produzione è stata resa più efficiente e si è investito in nuove macchine, che rendono la produzione più efficiente. Gli armadi in alluminio, ad esempio, sono dotati di un sistema a innesto negli angoli che rende superflua la maggior parte delle viti. Altri reparti, come la falegnameria, sono stati abbandonati per concentrarsi sulla produzione di armadi a specchio.

UN BUON PUNTO DI PARTENZA

«Guardiamo positivamente al futuro», conclude Christian Huber. «Il mercato rimane comunque una sfida e i costi per l'acquisto della materia prima sono un bel problema. La carenza di alluminio ne ha fatto aumentare il prezzo del 20, 30%.» Tuttavia, l'imprenditore è convinto che la pazienza e la fiducia nelle proprie capacità verranno ripagate in futuro. Anche un partner forte come UBS al lato di Huber è molto importante. ●

Molte fasi della produzione vengono ancora eseguite manualmente. Il team è composto da 35 persone (foto a sinistra).

Tutti gli armadi a specchio sono in alluminio e vengono assemblati con uno speciale sistema a incastro (foto a destra).

„LE CIFRE SONO OVVIAMENTE PARTE INTEGRANTE DEL SUCCESSO, MA NON L'UNICO CRITERIO. QUANDO TUTTO FUNZIONA, I BUONI RISULTATI ARRIVANO.”

AFFIDARE SIGNIFICA DARE FIDUCIA

La vita non può sempre essere pianificata. Questo rende ancora più importante pianificare per tempo il passaggio di testimone ai vertici dell'azienda e imboccare il percorso di cui ci si fida nel proprio intimo. di Susanne Wagner



Un affare di famiglia

Alois Jenny (59 anni, 2° da destra) è ingegnere elettronico e fondatore della Jenny Science di Rain LU. L'azienda a conduzione familiare è leader nella nicchia di mercato della produzione di componenti per l'automazione industriale, e opera a livello internazionale. Con 30 collaboratori, Jenny Science sviluppa e produce assi motore lineari di precisione per clienti come Swatch, Roche e Samsung. Fra questi vi è anche un motore lineare brevettato con «senso del tatto». Alois Jenny prevede di vendere l'impresa ai figli Sandro, Ramon, Marco e André (da sinistra).

Una specialista regola il motore lineare (a destra); pacchetti di bobine brevettate, il fulcro del motore lineare sviluppato in proprio (a sinistra).



Un millesimo di millimetro: una porzione di un capello tagliata in 50 parti. Questo è il livello di precisione che il carrello a motore lineare può raggiungere nel posizionamento di componenti tecnici. All'inizio, il progetto di pianificazione successiva della Jenny Science non si presentava con la precisione e l'eleganza delle componenti del motore compatto, anche se il proprietario Alois Jenny, ingegnere elettronico e fondatore della società hightech con sede nella Svizzera centrale, aveva affrontato l'argomento abbastanza presto: «Va fatto mentre ci sono ancora le forze», si diceva.

La questione si pose per la prima volta cinque anni fa, con l'insorgere di qualche problema di salute che aveva evidenziato i limiti di una continua presenza in ditta. All'epoca, tuttavia, cedere l'azienda ai quattro figli non era una soluzione praticabile, anche perché alcuni di loro erano ancora in formazione. Alois Jenny contemplò quindi la possibilità di vendere a un concorrente in Sviz-

zera o all'estero. Un possibile candidato da Taiwan, attivo nello stesso settore, aveva mostrato grande interesse. Tuttavia, l'imprenditore non era pienamente convinto dell'accordo e congelò le trattative. L'oggi 59enne lanciò quindi un segnale alla famiglia, che è anche una classica famiglia patchwork. Alois Jenny regalò alcune azioni ai quattro figli e alle due figliastre, presumendo che prima o poi avrebbe comunque regalato loro l'impresa, visto che non avrebbero mai potuto acquistarla.

Ma a volte è necessario rivedere le proprie decisioni, cosa che questo imprenditore impegnato fece nel 2017, in occasione di una conversazione con il suo consulente bancario UBS. Parlando di successione, Jenny senior apprese che l'esperienza dimostra che i successori ottengono migliori risultati se si assumono la responsabilità e i rischi dell'impresa in cui subentrano. Un'informazione preziosa, che di colpo gli aprì gli occhi. «Con il senno di poi, posso dire che sarebbe stato un errore regalare le azioni», dice l'appassionato inventore che negli anni 90 lanciò la dinamo per biciclette con luci di posizione che gli valse il premio De Vigier per la promozione dei giovani imprenditori.

A 64 ANNI ME NE ANDRÒ

L'opera di tutta una vita poteva continuare a esistere. Alois Jenny aveva capito la cosa giusta da fare: vendere e non regalare l'impresa ai figli. I giovani dovranno dimostrare di essere degni di credito presso la banca e contrarre dei debiti privati.

«Se continueranno a gestire l'impresa con lo stesso successo di adesso, potranno rimborsare l'intero prestito nel giro di pochi anni.». Un'inversione di rotta che tiene acceso il motore e mantiene in corsa i figli.

La svolta radicale nella pianificazione del ricambio generazionale fu però possibile solo perché i figli, di età compresa tra 26 e 34 anni, avevano deciso di lavorare per l'azienda paterna di spontanea volontà. Al momento stanno accumulando esperienza nei settori vendita, sviluppo e produzione, collaborando tra di loro per suddividersi e portare a termine i compiti più impegnativi. Tre figli lavorano già in azienda, il primogenito li raggiungerà nel mese di agosto in qualità di Supply Chain Manager. Jenny senior afferma: «È una fortuna che non tutti abbiano gli stessi punti di forza e che, nel proprio campo, ciascuno possa assumersi le proprie responsabilità.» Quello che è certo è che Alois Jenny non sarà più operativo dal 2022. Il suo ultimo progetto è la costruzione della nuova sede aziendale, poi smetterà. «Se necessario, sarò ancora disponibile come consulente. Ma quando compirò 64 anni, me ne andrò», dice l'ingegnere, con fare deciso. E noi gli crediamo sulla parola. ●

CONSIGLI UBS

- Una successione ben riuscita richiede tempo. Chi non ha tempo, si ritrova sotto pressione.
- Valutare i gesti generosi prima di compierli: regalare le azioni dell'azienda ai membri della famiglia non è necessariamente la migliore via da seguire. Vale la pena considerare delle alternative.
- Se possibile, separare il privato dagli affari.
- Trasmettere il know-how con sufficiente anticipo, idealmente alcuni anni prima del passaggio di testimone.
- Non trascurare la previdenza privata e renderla indipendente dai ricavi dell'impresa.

Gli impegni di UBS per le PMI

In quanto partner di importanti piattaforme, UBS vuole contribuire al rafforzamento dell'imprenditoria svizzera. Espandete la vostra rete personale e traete ispirazione dal dialogo con i vostri colleghi del settore.

■ Digital Summit per le PMI, 28 e 29 agosto 2018

Il Digital Summit per PMI è la più grande piattaforma di know how per la digitalizzazione della Svizzera. Scoprite quali sono le attuali megatendenze, le nuove tecnologie e il loro impatto su consumatori e imprese. UBS è key partner del Digital Summit per PMI.

■ Swiss Energy & Climate Summit, 19 settembre 2018

Lo SwissECS è la principale conferenza svizzera sulle questioni relative a energia e clima. Esperti internazionali presentano tecnologie innovative nel campo dell'ingegneria energetica e climatica. UBS è partner premium dello SwissECS e sostiene il passaggio a un'economia a basse emissioni di CO₂.

■ Swiss Innovation Forum, 22 novembre 2018

Lo Swiss Innovation Forum è la conferenza svizzera leader in materia di creatività, design e innovazione. UBS è partner di platino dello Swiss Innovation Forum e dello Swiss Technology Award, il massimo riconoscimento svizzero per l'innovazione e il trasferimento di tecnologie.

Biglietti disponibili su ubs.com/pmi



L'ex segretario di stato americano John Kerry, Urs Gredig, CNN Money Switzerland, e Susanne Wille, presentatrice SRF.

Un percorso di 20 anni di successi

Tempo di festeggiamenti per lo Swiss Economic Forum, con i migliori auguri da parte di UBS.

La storia dello Swiss Economic Forum ebbe inizio nel novembre 1998, in occasione di una conferenza stampa a Thun – tra l'altro un venerdì 13. Che però non ha portato male, visto che questo progetto – iniziato in piccolo – è ancora oggi un successo. Dalla sua fondazione, numerose figure di spicco in campo nazionale e internazionale sono state un'ispirazione per migliaia di partecipanti e hanno reso lo Swiss Economic Forum la conferenza economica più importante per l'imprenditoria di tutta la Svizzera.

UBS è partner dello Swiss Economic Forum fin dalla sua fondazione e ovviamente, quindi, anche partner delle iniziative per il suo anniversario. Da molti anni, UBS si impegna con dedizione a promuovere concretamente l'imprenditoria svizzera. Per questo, insieme allo Swiss Economic Forum, UBS ha sviluppato l'idea dell'iniziativa

per la crescita SEF4KMU e collabora attivamente alla sua attuazione. Questa iniziativa offre alle giovani imprese e alle PMI l'opportunità di far verificare la propria strategia da esperti indipendenti con competenze pratiche, di ridurre al minimo i rischi, richiedere un label di qualità e crearsi un accesso facilitato al capitale di crescita.

Il dialogo tra figure del settore costituisce un'importante fonte di ispirazione per chi ha potere decisionale in azienda. Capacità d'innovazione e rete personale sono fattori di grande rilevanza ai fini del successo di un'im-

presa. Per questo UBS è anche partner di piattaforme esclusive dello Swiss Economic Forum volte allo scambio di esperienze a livello inter-settoriale, come SEFAlumni e Powerpreneur.

Maggiori informazioni sulla partnership tra SEF e UBS su ubs.com/pmi

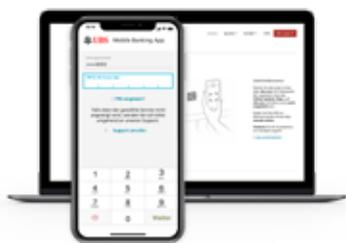


Liquidità? Online!

L'affidabilità nel saldare crediti in essere entro i termini previsti agevola il mantenimento di relazioni commerciali durature. Con il Credito in conto corrente UBS per PMI, ora otterrete rapidamente e senza problemi una riserva di liquidità fino a 500 000 franchi. Potrete così attenuare situazioni inattese in termini di liquidità e ampliare il vostro margine di manovra finanziario. O partire da una posizione più forte in caso di negoziazioni per sconti.

Il modo più rapido per ottenere il Credito in conto corrente PMI è una richiesta immediata online. Oppure, al posto di un credito, preferite finanziare un bene d'investimento con un leasing per rimanere flessibili a livello imprenditoriale? Nessun problema, potete comodamente farlo online in UBS e-banking o sul nostro sito.

Maggiori informazioni sulla richiesta online su ubs.com/pmi-credito



Login sicuro in tutta semplicità

Più semplice, comodo, rapido: adesso, per tutte le imprese, la chiave per il Digital Banking è lo smartphone. Per una maggiore flessibilità nella quotidianità aziendale e durante i viaggi di lavoro, da ora i clienti aziendali possono comodamente effettuare il login tramite l'app UBS Access. In questo modo possono sfruttare sempre tutte le funzioni facendo affidamento sugli elevati standard di sicurezza UBS.

L'app UBS Access gratuita permette un login semplice e sicuro a UBS e-banking o all'app Mobile Banking, senza necessità di lettore carte o Access Key. L'app Mobile Banking dispone di tutte le funzioni, come la visualizzazione dei dettagli delle transazioni. Finora l'app UBS Access era disponibile solo per i clienti privati e le PMI. Ora possono usufruire di questo comodo metodo di login anche tutti i clienti aziendali e istituzionali.

Trovate ulteriori informazioni su ubs.com/access-app

UBS Private Investor Circle

Spesso le giovani imprese non sono in grado di autofinanziare la propria crescita. Trovare degli investitori esterni è però, di solito, una grande sfida. È per questo che UBS ha dato vita all'UBS Private Investor Circle. Le imprese svizzere in cerca di capitali possono così entrare in contatto con facoltosi investitori privati della rete UBS che investono direttamente in modelli di business orientati alla crescita.

UBS fornisce un prezioso sostegno nel creare un ponte tra le due parti. Da un lato le giovani imprese beneficiano di un supporto professionale durante il processo di raccolta fondi, nonché nelle relazioni con gli investitori. Dall'altro, UBS tiene d'occhio la scena delle startup per gli investitori interessati. Grazie a UBS Private Investor Circle, negli ultimi tre anni le startup svizzere – tra cui Ava, Farny, InSphero, Qwstion, Virometix e VIU – hanno ricevuto oltre 110 milioni di franchi di investimenti.

Fissate un colloquio su ubs.com/privateinvestorcircle

Guadagnare in produttività

Amministrazione e contabilità rappresentano per molte imprese un impegno non produttivo. Ed è proprio qui che entra in gioco bexio, il software aziendale svizzero sviluppato specificamente per gli imprenditori: grazie a funzioni intelligenti e ad un funzionamento intuitivo, gestite l'amministrazione ordinaria con il minimo dispendio di tempo. E dato che bexio si basa sul web, potete svolgere queste incombenze quando e dove volete – da qualsiasi computer o tablet, senza la necessità di installare software.

Vantaggi esclusivi

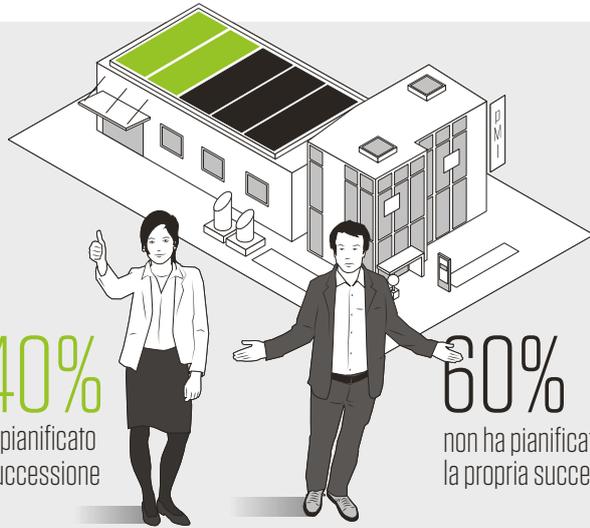
Grazie a un'interfaccia protetta, bexio sincronizza automaticamente i dati contabili con il vostro UBS e-banking. Il lavoro risulta così doppiamente alleggerito: bexio confronta autonomamente posizioni creditizie e pagamenti in entrata sul vostro conto. Così visualizzate a colpo d'occhio i crediti pagati e quelli ancora in sospeso. E siccome in bexio registrate, contabilizzate e predisponete anche il pagamento delle posizioni a debito, vi basta darne l'autorizzazione in UBS e-banking, senza registrare nuovamente i dati di pagamento.

Gestire la liquidità

Il Liquidity Cockpit gratuito in UBS e-banking vi semplifica la pianificazione della liquidità. Grazie alla sincronizzazione dei dati con bexio, visualizzate in qualsiasi momento la liquidità attesa per le settimane e i mesi successivi. In più potete gestire la liquidità della vostra azienda con dei valori programmati. Provare per credere: testate gratuitamente bexio in funzionalità completa per 30 giorni. Essendo inoltre clienti UBS, il 1° anno beneficate del 20% di sconto su ognuno dei tre pacchetti bexio. Approfittatene subito.

Maggiori informazioni su bexio con UBS e-banking su ubs.com/bexio

Chi subentra?



40%
ha pianificato
la propria successione

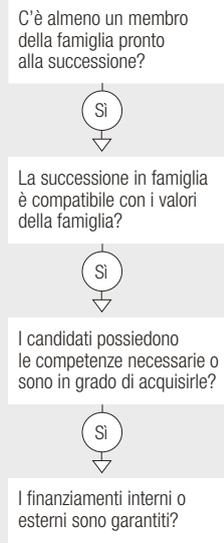
60%
non ha pianificato
la propria successione

La prima domanda che si pone ai proprietari d'azienda in procinto di pianificare la loro successione è quella del nuovo proprietario. Chi sarà? Un membro della famiglia («family buyout», FBO), un collaboratore («management buyout», MBO), o meglio vendere a terzi («fusioni e acquisizioni», M&A)? Se non è possibile trovare un successore adatto, anche la liquidazione ordinata può essere una valida opzione. Il diagramma illustra il possibile percorso decisionale.

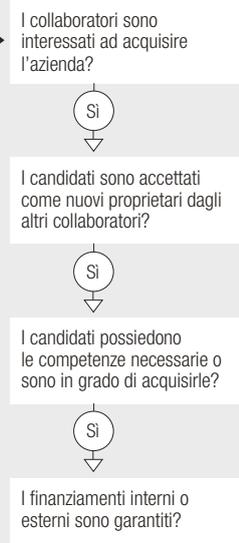
Fonti: modello di successione di San Gallo, intervista UBS



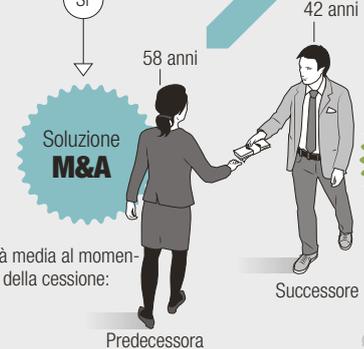
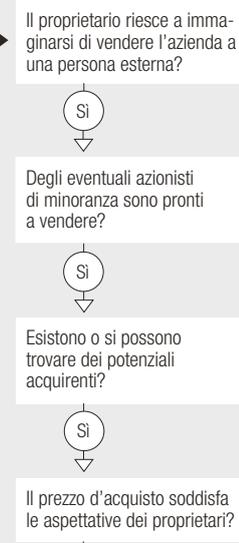
Successione all'interno della famiglia



Collaboratore come successore



L'impresa viene venduta



L'unico candidato adatto alla vostra successione non dovreste essere voi stessi

Per tutte le domande che un imprenditore si pone: **dalla strategia patrimoniale lungimirante alla programmazione della successione aziendale.** Per il vostro futuro e quello della vostra impresa.

Chi offre consulenza a molti imprenditori matura l'esperienza per consigliare ognuno al meglio.

Leader per imprenditori

ubs.com/imprenditori



Assicuratevi che la vostra azienda non diventi la vittima di un divorzio

Per tutte le domande che un imprenditore si pone: **dalla strategia patrimoniale lungimirante alla programmazione della successione aziendale**. Per il vostro futuro e quello della vostra impresa.

Chi offre consulenza a molti imprenditori matura l'esperienza per consigliare ognuno al meglio.

Leader per imprenditori

ubs.com/imprenditori

