

**Zeitschrift:** Savoir Faire / Raiffeisen  
**Herausgeber:** Raiffeisen Svizzera società cooperativa  
**Band:** - (2019)  
**Heft:** 2

**Heft**

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 22.02.2025

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

Soluzioni per gli imprenditori

# SAVOIR FAIRE



## Trasmissione

Come gli imprenditori cedono  
e si lasciano alle spalle il lavoro  
di una vita

**RAIFFEISEN**

## Cifre e fatti

Il tema della trasmissione aziendale tocca un vasto pubblico



# >70'000

PMI svizzere dovranno affrontare una trasmissione nei prossimi cinque anni. Sono **il 13 per cento del totale e la tendenza è in aumento.**

# 500'000

persone lavorano in queste PMI. Nei prossimi anni i posti di lavoro del **dieci per cento** ca. di tutti gli occupati saranno interessati da una trasmissione aziendale.

Fonte: Ricerca di Bisnode D&B sulla successione delle PMI in Svizzera nel 2018, Ufficio federale di statistica, Università di San Gallo

## Gli imprenditori trasmettono il lavoro di una vita

all'interno della famiglia (FBO – family buy-out)



**41%**  
**6,6 anni\***

al management (MBO – management buy-out)



**19%**  
**3,3 anni\***

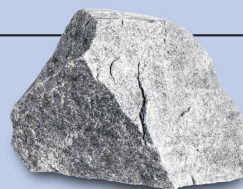
a esterni (MBI – management buy-in)



**40%**  
**1,6 anni\***

\* Durata media tra il primo contatto e la trasmissione effettiva

Fonte: Ricerca di Bisnode D&B sulla successione delle PMI in Svizzera nel 2018



## Spesso i fattori emotivi compromettono il successo di una trasmissione aziendale

Possibili ostacoli:

- timore di vuoto e solitudine (non servo più)
- difficoltà ad abbandonare il ruolo di imprenditore
- mancanza di fiducia nei candidati alla successione
- preoccupazione per collaboratori, partner e clienti
- timore di conflitti familiari
- previdenza insufficiente

(Elenco non esaustivo)

Fonte: Esperienza pratica Raiffeisen Centro Imprenditoriale

4 **Guida per imprenditori**

5 **Attualità**

—

**Focus**

6 **Trasmissione**

Un'imprenditrice e un imprenditore raccontano come sono riusciti a regolare la successione.

13 **Intervista**

Thomas Zimmermann, Consulente RCI, illustra la componente emotiva delle trasmissioni aziendali.

14 **Buono a sapersi**

Previdenza, imposte e diritto di successione: ecco cosa si deve tenere a mente.

16 **Infografica**

Le fasi per una trasmissione aziendale di successo.

18 **Successione familiare**

Samuel Elsener ha venduto il suo garage ai due figli.

—

21 **Opinione**

L'Economista capo, Martin Neff, incita a osare un po' di più.

22 **Spotlight**

Vi presentiamo: P. Keller + Partner AG, la 200millesima cliente aziendale di Raiffeisen.



# Una decisione tra testa e cuore

Smettere è più difficile che iniziare. È quanto realizzano molti imprenditori quando si avvicina il momento della successione. Il solo pensiero di dover consegnare il lavoro di una vita crea insicurezza. Allo stesso tempo, però, riempie di orgoglio aver creato qualcosa che continuerà a durare nel tempo. Nella mia carriera ho assistito a numerose trasmissioni aziendali con tre obiettivi ricorrenti:

- Per il proprio lavoro di una vita, l'impresa, quello di trovare una soluzione ottimale.
- Per l'imprenditore quello di organizzare il proprio futuro dopo la trasmissione.
- Per la famiglia quello di regolare la successione in modo consensuale o, come ha riassunto una volta un imprenditore, potersi ritrovare tutti, felici e contenti, attorno all'albero di Natale.

Nei prossimi cinque anni oltre 70'000 PMI, per un totale di circa mezzo milione di occupati, dovranno affrontare una trasmissione aziendale. L'importanza di questo tema per l'economia e la piazza lavorativa svizzera è quindi enorme. Raiffeisen supporta con molteplici servizi le aziende durante la successione, contribuendo alla riuscita del maggior numero possibile di trasmissioni aziendali.

In questi frangenti, oltre agli aspetti finanziari, contano molto le emozioni. Ecco perché la successione è, perlopiù, una decisione tra testa e cuore. E a voi com'è andata? Fatemelo sapere!

Cordialmente, Urs Gauch  
Membro della Direzione e Responsabile dipartimento Clientela aziendale  
urs.p.gauch@raiffeisen.ch

FOTO DI COPERTINA: Maya B Daniele; FOTO P. 2: Aleksandr Belugin/Alamy stock photo; Lucentius/istockphoto; P. 3: Boris Baldinger

SAVOIR FAIRE #02/2019. Editore Raiffeisen Svizzera società cooperativa, Raiffeisenplatz 4, Casella postale, 9001 San Gallo. *Responsabilità del marketing* Sandra Bürkle (sab) *Responsabilità redazionale* SDA/AWP Multimedia Redazione Elisabetta Antonelli (ea), Bettina Bhend (bb), Sandra Bürkle (sab), Christoph Gaberthüel (gab), Ralph Hofbauer (rh), David Hugli (dh), Valentina Keller (vk), André Lehmann (al), Martin Neff (mn), Thomas Peterhans (pet), Andrea Schmits (as), Raimund Staubli (rs) *Art Direction e Layout* Crafft Kommunikation, Zurigo *Indirizzo della redazione* Raiffeisen Svizzera, Marketing, Wassergasse 24, Casella postale, 9001 San Gallo, [redaktion@raiffeisen.ch](mailto:redaktion@raiffeisen.ch) *Modifiche di indirizzo e disdette* [raiffeisen.ch/ilsavoir-faire](http://raiffeisen.ch/ilsavoir-faire) *Stampa* Vogt-Schild Druck AG, Derendingen *Traduzione* 24translate *Periodicità* Quattro volte all'anno *Tiratura* 68'000 copie (D, F, I) *Prezzo per l'abbonamento* La rivista Savoir Faire viene spedita agli abbonati e costa CHF 9.00 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 | 01-19-643582  
myclimate.org

# A-Z

## Guida per imprenditori

Termini complessi spiegati in modo semplice.



### Asset deal

Mediante un asset deal il cessionario non acquista tutta la società ma singoli beni patrimoniali di un'azienda. Questo tipo di trasmissione è imprescindibile per le ditte individuali, ma può essere scelto anche per le società di capitale. Sono oggetto di vendita elementi patrimoniali concreti (asset), come macchine, magazzini, veicoli, contratti con la clientela, debitori o creditori. Se il processo prevede al contempo la cessione dell'esercizio, vengono trasferiti anche i rapporti di lavoro. I collaboratori dell'impresa possono però rifiutarsi.

A seconda del tipo di elementi patrimoniali si devono considerare diverse disposizioni di legge. Il venditore deve inoltre sostenere imposte dirette sull'utile della vendita (prezzo al netto del valore contabile). Nel complesso un asset deal impone alle parti obblighi di notevole formalità. Per questo, nella pratica, si preferisce spesso lo share deal, mediante il quale si acquisiscono le quote della società in vendita.



### Prezzo familiare

In ogni soluzione successoria occorre stabilire un prezzo per l'impresa oggetto della trasmissione. Il punto di partenza è, in genere, una valutazione dell'impresa, previa scelta di un metodo adeguato. Il risultato dovrebbe poi essere verificato utilizzando un altro metodo e, all'occorrenza, validato con transazioni analoghe effettivamente realizzate.

In generale si consiglia di determinare il valore aziendale quanto più obiettivamente possibile anche in caso di cessione interna alla famiglia, assicurando così anche la parità di trattamento di tutti i discendenti. Spesso però il «prezzo familiare» effettivo, pagato dal membro cessionario della famiglia, è ben inferiore al valore accertato; in media viene applicato uno sconto di oltre il 40 per cento, come riportano ricerche in merito. Oltre che dalle risorse finanziarie del cessionario e dalle esigenze finanziarie del cedente, la determinazione del prezzo viene influenzata anche da considerazioni di carattere fiscale e di diritto successorio.



### Coaching in materia di successione

Affidare a un'altra persona il lavoro di una vita pone un imprenditore davanti a molteplici sfide. Oltre a fattori economici, finanziari, fiscali e legali occorre considerare anche aspetti psicologici ed emotivi. E non solo a carico dell'imprenditore con le sue esigenze, paure e aspettative, ma anche della famiglia e, a seconda della situazione, di altre persone come collaboratori o partner.

Per affrontare il processo successorio nel modo più efficace possibile, si consiglia di consultare un coach neutrale. Spesso per una persona esterna è più facile porre domande delicate e insistere in modo mirato su punti vulnerabili. Inoltre un coach assicura che tutte le parti interessate abbiano voce in capitolo. Struttura il processo, funge da mediatore in caso di disaccordo e, all'occorrenza, coinvolge specialisti in materia.

«Grazie al Box successione di Raiffeisen affianchiamo gli imprenditori in tutto il processo di successione: dal primo pensiero al buon esito della trasmissione aziendale.»



Raimund Staubli

Consulente alla successione  
del Raiffeisen Centro Imprenditoriale (RCI)

# «Il Caseificio dimostrativo del Gottardo è il nuovo testimonial Raiffeisen»

Per Alessandro Corti la collaborazione con Raiffeisen è molto importante in particolare nell'ambito del finanziamento degli investimenti così come nei servizi legati ai pagamenti

INTERVISTA: Redazione SF



*Alessandro Corti*

L'ingegnere agronomo è a capo del Caseificio dimostrativo del Gottardo ad Airolo.

## **Direttore Corti, per quale motivo ha accolto l'invito di Raiffeisen quale testimonial nell'ambito aziendale?**

Raiffeisen è per noi sicuramente un partner importante, sia in termini economici come in termini di affidabilità. Penso di poter affermare che questa filosofia di prossimità e regionalità si sposi perfettamente con le necessità di una piccola impresa come la nostra.

## **Quali sono le attività che caratterizzano il Caseificio dimostrativo del Gottardo?**

Le nostre attività sono fondamentalmente tre. Per importanza la prima è quella della produzione di un ottimo formaggio di montagna (siamo a 1'175 m sul livello del mare) venduto in tutta la Svizzera. Inoltre abbiamo un ristorante con 220 posti a sedere più le varie sale conferenza. Diamo la possibilità di poter

produrre sul fuoco il proprio formaggio insieme al casaro, quale esperienza a scopo formativo e anche per team building. Inoltre abbiamo un fornitissimo shop con ottimi prodotti regionali. Siamo dunque organizzati per poter proporre un'esperienza legata al mondo del formaggio a 360 gradi.

## **Con quali sfide siete confrontati attualmente?**

Penso di poter affermare tranquillamente che oggi giorno le sfide ci sono praticamente su ogni tipo di mercato o attività. Per questo motivo è importante riuscire ad evolvere insieme al mercato di riferimento, lo stesso che ad oggi ci richiede sempre di più dinamismo ed impegno. Probabilmente la sfida principale è quella di restare dinamici ed al passo con le richieste del mercato.

## **Quali sono i progetti del Caseificio per il prossimo futuro?**

Sicuramente il Caseificio vuole restare un promotore e ambasciatore delle eccellenze casearie ticinesi di montagna. Non nascondo la mia convinzione che il Caseificio possa essere un punto di riferimento formativo e di interesse turistico per quello che riguarda il settore lattiero caseario, attraverso il nostro ristorante e la nostra duplice funzionalità, ovvero l'aspetto dimostrativo abbinato a quello produttivo.

## **In che modo la Banca Raiffeisen Tre Valli vi sostiene nell'affrontare queste sfide attuali e future?**

Raiffeisen è il nostro partner per quello che riguarda il finanziamento degli investimenti rispettivamente nei servizi legati ai pagamenti; tipicamente dunque il prodotto delle ipoteche, rispettivamente l'e-banking, servizi ben concepiti e di buona qualità.

→ [www.caseificiodelgottardo.ch](http://www.caseificiodelgottardo.ch)

**«Sicuramente il Caseificio vuole restare un promotore e ambasciatore delle eccellenze casearie ticinesi di montagna.»**



**Il cedente**  
*Yvan Jeanneret*

Dopo l'apprendistato come meccanico, Yvan Jeanneret ha iniziato a lavorare presso Jeanneret Hydro Mécanique, dove si è reso subito insostituibile. Nel 1998 ha acquisito l'azienda dal suo fondatore. All'inizio del 2019 ha venduto l'azienda al suo sostituto Mickaël Morganti. Oggi Jeanneret opera nella formazione professionale. Ha due figli e vive con la moglie a La Brévine nel Canton Neuchâtel.

Passare le redini non è cosa da poco. Questi imprenditori ci sono riusciti: Yvan Jeanneret ha venduto a un collaboratore di lunga data, Erna Fries avrebbe voluto trasmettere l'azienda a un familiare, ma alla fine ha dovuto optare per un successore esterno. Entrambi sanno bene che prima si affronta la successione, meglio è.

TESTO: Ralph Hofbauer, André Lehmann, Andrea Schmits  
FOTO: Dan Cermak

deve continuare a girare

### **Il cessionario** *Mickaël Morganti*

Dopo l'apprendistato come meccanico in Francia, nel 2009 Mickaël Morganti è approdato presso Jeanneret Hydro Mécanique in qualità di magazziniere, diventando poi il sostituto di Yvan Jeanneret. Dalla fine del 2018 è titolare e amministratore dell'azienda.



## Trasmissione

**Y**van Jeanneret si annoia velocemente. Il 50enne di Neuchâtel ha un insaziabile impulso creativo e si autodefinisce «iperattivo». Quando circa due anni fa l'industrioso imprenditore ha rivelato alla moglie di voler cedere l'azienda, per prima cosa lei ha cercato di dissuaderlo: «Mia moglie temeva che sarei caduto in una sorta di baratro», spiega.

Ma la sua decisione aveva origini molto lontane: «All'età di 25 anni mi ero già prefisso di cedere l'attività a 50 anni», racconta Jeanneret, che ben presto aveva realizzato che non voleva fare il meccanico tutta la vita. Dopo l'apprendistato aveva scoperto il suo debole per la vendita e l'attività imprenditoriale. Ben presto aveva quindi acquisito la Jeanneret Hydro Mécanique e deciso di imitare il suo predecessore, ritiratosi a 50 anni.

### Svolta inaspettata

Nel 2017 Yvan Jeanneret ha iniziato a riflettere sul futuro della sua attività. Avendo escluso, in un primo tempo, l'opzione di un successore interno ha quindi puntato su un fornitore che, però, ha procrastinato all'infinito la decisione. Un caso fortuito ha portato, tuttavia, a una svolta inaspettata: durante un pranzo con un collaboratore di lunga data, i due hanno constatato quanto le loro biografie fossero simili.

Mickaël Morganti aveva iniziato a lavorare presso Jeanneret come magazziniere. Solo pochi anni dopo era diventato il braccio destro del titolare. Ma fino a quel momento Jeanneret non aveva realizzato quanto fosse ambizioso il suo sostituto: «Lui voleva fare strada e io volevo smettere: una combinazione perfetta». Accade molto spesso, spiega Raimund Staubli, Consulente presso il Raiffeisen Centro Imprenditoriale, che gli imprenditori non riconoscano come tali potenziali successori in un primo momento. «Se si immaginano approcci risolutivi e scenari senza applicarli alla realtà dei fatti, il rischio di

una delusione è piuttosto elevato. Per questo si dovrebbe affrontare presto la questione: non si può fare una successione senza successore.»

Nel suo intimo Morganti sognava già da tempo un'impresa tutta sua. «Ho preso la palla al balzo, poiché conoscevo l'attività, i prodotti e i clienti», racconta il 42enne francese. Di conseguenza la fase di passaggio è stata breve. Il buon rapporto tra il titolare e il successore ha semplificato molto le cose: «I due si capiscono alla perfezione», racconta Jean-Philippe Raymondaz, Consulente Clientela aziendale di Raiffeisen. La vendita della società è sembrata più una trasmissione da padre in figlio piuttosto che una vendita al management. «È risultato tutto più semplice; il processo è stato più lineare e breve rispetto ad altre soluzioni di successione con il management aziendale.»

### Rapido accordo sul prezzo

Le aspettative sul prezzo di Jeanneret si fondavano sul valore reale determinato in base all'inventario. Questo era in linea con la stima di Raiffeisen, che per la valutazione aveva applicato il metodo del valore reddituale. «Spesso il valore reale e quello reddituale differiscono molto tra di loro», spiega Raymondaz. Visto che però, in questo caso, i valori patrimoniali avevano un ruolo fondamentale, i due risultati erano eccezionalmente quasi identici. La valutazione trasparente ha convinto l'acquirente, che ha subito accettato il prezzo di vendita.

Nonostante la rapida soluzione di successione, per Jeanneret è stato un periodo difficile. Da un lato ha dovuto >

## Le pietre miliari di Jeanneret Hydro Mécanique

- 1 1972  
**Costituzione aziendale**
- 2 1998  
**Acquisizione da parte di Yvan Jeanneret**
- 3 GENNAIO 2017  
**Prime riflessioni sulla successione**
- 4 NOVEMBRE 2017  
**Primo colloquio con Mickaël Morganti**
- 5 GIUGNO 2018  
**Mickaël Morganti viene scelto quale successore**
- 6 DICEMBRE 2018  
**Sottoscrizione del contratto di compravendita**
- 7 1° GENNAIO 2019  
**Yvan Jeanneret lascia l'impresa**

**«Ho sottovalutato la situazione. La cosa più difficile è stata non poter parlare con nessuno delle trattative in corso.»**

Yvan Jeanneret  
Jeanneret Hydro Mécanique



### Jeanneret Hydro Mécanique a Môtiers NE

Jeanneret Hydro Mécanique è stata fondata nel 1972 a Môtiers. L'azienda vende e ripara trattori e macchine agricole di ogni tipo. Inoltre esegue lavori in ferro e installa porte per garage, porte tagliafuoco e impianti idraulici. Jeanneret Hydro Mécanique dà lavoro a dieci collaboratori e consegue un fatturato annuo di 4.4 milioni di franchi.



Un colpo di fortuna per i contadini della Val de Travers: Jeanneret Hydro Mécanique ha quasi sempre una soluzione.

#### FINANZIAMENTO

### Il vendor loan facilita la trasmissione

Il finanziamento della trasmissione è spesso una sfida per il successore, poiché raramente può pagare il prezzo d'acquisto interamente con mezzi propri. Di solito ha bisogno anche di un credito bancario e in molti casi i venditori supportano i successori offrendo un vendor loan. Daniel Hollenstein, Responsabile settore Prodotti & Operations Clientela aziendale presso Raiffeisen Svizzera, spiega: «Una strutturazione di finanziamenti di questo tipo che sia adeguata alle esigenze è fondamentale.

Raiffeisen dispone del know-how per definire insieme al cliente soluzioni su misura».

Per l'acquisto della Jeanneret Hydro Mécanique, Mickaël Morganti ha finanziato il 20 per cento del prezzo d'acquisto concordato con fondi propri, vendendo la casa in Francia. Il 60 per cento dei fondi proviene da un credito della Banca Raiffeisen, coperto dalla cooperativa di fideiussione Cautionnement romand. Infine, per il restante 20 per cento ha concesso un prestito il cedente. «Il venditore accetta una soluzione di questo tipo se si fida dell'acquirente e crede nel suo successo futuro», afferma Valentina Keller, Chief Operating Officer di Business Broker.

## Trasmissione

convincere della sua idea la famiglia e dall'altro ha faticato a tenere nascosta la vendita imminente. In un paese di 800 anime come Môtiers le voci si diffondono in un baleno e Jeanneret non voleva disorientare i propri collaboratori e i clienti.

«Ho sottovalutato la situazione», confessa Jeanneret con il senno di poi. «Per me la cosa più difficile è stata non poter parlare con nessuno delle trattative in corso», afferma.

Alla fine le preoccupazioni della moglie si sono rivelate ingiustificate: Yvan Jeanneret non correrà il rischio di annoiarsi senza la sua azienda. Non intende intromettersi nell'attività aziendale. Ma ha accettato un impiego a tempo parziale come insegnante in una scuola professionale. «Non avrei mai pensato che mi sarei dedicato all'insegnamento», afferma. «Mi sono semplicemente fatto guidare dal destino.»

Solo pochi imprenditori si occupano così presto della successione come Yvan Jeanneret. Stando a Raimund Staubli, Consulente alla successione presso l'RCI, non è mai troppo presto per iniziare a regolare la successione. «Solo in questo modo si ha abbastanza tempo per capire gli obiettivi, le aspettative e le esigenze di tutti gli interessati e ponderare diverse opzioni.» Nella sua lunga attività Staubli ha visto in prima persona casi in cui il processo di successione è durato fino a dieci anni, mentre, secondo diverse ricerche, se ne devono prevedere in media cinque.

### Meglio troppo presto che troppo tardi

Anche Erna Fries ormai sa che la successione richiede pazienza. Infatti avrebbe voluto vendere la sua azienda Reatec AG di Dübendorf (Canton Zurigo) anni addietro. Ma non avendo funzionato la soluzione interna alla famiglia, il processo è andato per le lunghe. L'imprenditrice 71enne ha guidato per 48 anni l'azienda che produce strisce termometriche impiegate nel controllo qualità, ad es. nell'industria alimentare o nella tecnica di isolamento.

In realtà Fries avrebbe voluto trasmettere la sua impresa alla figlia o alla figlioccia. Ha iniziato a occuparsi concretamente di questa opzione sette anni fa. Dopo molti confronti è emerso che le due candidate non sarebbero subentrate nell'azienda; la figlia ha preferito continuare a praticare la professione di informatica e per la figlioccia non era il momento giusto. «Naturalmente sono rimasta delusa», afferma Fries. «Il mio consiglio

## «Mi sarebbe piaciuto andare prima in pensione.»

Erna Fries, Reatec

per altri imprenditori: chiarire prima in modo vincolante se la scelta corrisponde alle intenzioni e possibilità dei successori. Io ho aspettato troppo perdendo molto tempo. Mi sarebbe piaciuto andare prima in pensione.»

### Know-how più importante del prezzo

Una volta esclusa la possibilità di una soluzione interna all'azienda, Fries ha deciso di vendere a terzi (management buy-in MBI). Il solido e attraente modello aziendale di Reatec, con l'aiuto degli esperti di Business Broker SA, ha consentito la vendita in soli otto mesi. La società, appartenente a Raiffeisen, supporta le PMI svizzere nella vendita aziendale accompagnandole per tutto il processo fino alla sottoscrizione del contratto.

«Reatec ha avuto un ottimo riscontro sul mercato», spiega Valentina Keller, Chief Operating Officer di Business Broker SA, «poiché realizza un prodotto indispensabile, è ben posizionata e molto redditizia». Al bando pubblicato in forma anonima hanno risposto più di cento interessati e sono stati condotti colloqui con una dozzina di essi. «La signora Fries era nella situazione privilegiata di poter >

## «Spesso una trasmissione fallisce per aspettative sul prezzo irrealistiche.»

Valentina Keller  
COO Business Broker SA

## Le pietre miliari di Reatec

- 1 1971  
Costituzione aziendale
- 2 1995  
Acquisizione totale da parte di Erna Fries
- 3 2012  
Primi chiarimenti per una successione all'interno della famiglia
- 4 MARZO 2018  
Ordine di vendita a Business Broker SA
- 5 NOVEMBRE 2018  
Vendita a Sven Toggweiler
- 6 AUTUNNO 2019  
Fine della fase di trasmissione, Erna Fries lascia l'impresa



### **Cedente e cessionario** *Erna Fries, Sven Toggweiler*

Erna Fries è stata alla guida di Reatec per quasi 50 anni. In passato l'imprenditrice, che oggi ha 71 anni, ha lavorato come assistente dentale. Il marito di allora aveva scoperto nella farmacia indicatori di temperatura che non funzionavano bene. Insieme hanno fondato Reatec iniziando a sviluppare prodotti migliori. A novembre del 2018 Erna Fries ha venduto l'azienda a Sven Toggweiler, 31enne laboratorista di fisica e imprenditore, che ha subito intuito l'ottima occasione.

## Trasmissione



### Reatec AG a Dübendorf ZH

Reatec produce sottili bande o punti adesivi per la misurazione di temperature tra 37.8 e 264 gradi Celsius. Al raggiungimento della rispettiva soglia i campi di misura cambiano colore da grigio a nero, supportando le aziende nel garantire la qualità dei loro prodotti termosensibili. Questi indicatori trovano impiego sulle porte antincendio, sui freni o su prodotti farmaceutici. L'azienda ha sette collaboratori.



Le strisce termometriche trovano impiego nei settori più svariati per il controllo qualità.

### Specialisti del processo: Business Broker SA

Business Broker SA, fondata nel 2007, è l'azienda leader nel settore della vendita e della valutazione di PMI svizzere. Gli specialisti supportano gli imprenditori nella ricerca di acquirenti e garantiscono una vendita professionale e strutturata.

→ [businessbroker.ch](http://businessbroker.ch)

scegliere il successore ideale tra molti candidati idonei», afferma Keller.

I venditori decidono autonomamente a quanto offrire la propria azienda, ma Business Broker SA li assiste nella determinazione del prezzo. Erna Fries è molto soddisfatta del ricavato, ma per lei il know-how e la simpatia sono stati più importanti del prezzo. In realtà le cose non stanno sempre così: «Spesso una trasmissione fallisce per aspettative sul prezzo irrealistiche da parte dei proprietari», spiega Keller.

### Pronti per nuove strade

L'acquirente di Reatec, Sven Toggweiler, calzava a pennello. Il laboratorista in fisica pensava già da tempo all'acquisto di un'azienda. «Il dossier ha destato subito il mio interesse», racconta. Il 31enne ha piena fiducia nel prodotto, poiché ritiene che non si possa sostituire elettronicamente e che non sia sensibile alla congiuntura: «Il controllo qualità è imprescindibile».

Fries non ha problemi a mollare le redini e sta preparando, insieme al marito, il trasloco nella nuova casa, quasi pronta, con vista sul lago di Lucerna. Non c'è traccia di malinconia, nelle parole di Erna Fries: «Ho guidato Reatec per così tanto tempo che ora è arrivato il momento di cambiare». In futuro si dedicherà al suo hobby, la pittura, nel soleggiato atelier della nuova casa. «Scambio il lavoro con una nuova casa», afferma, «E non vedo l'ora!».

# «A cuore aperto»

Per Thomas Zimmermann la massima sincerità tra le parti è essenziale per la riuscita di una successione.

INTERVISTA: Elisabetta Antonelli



*Thomas Zimmermann*

Il metalcostruttore ha guidato per 20 anni la sua azienda. Oggi dirige il Raiffeisen Centro Imprenditoriale (RCI) Aarau Ovest.

**«La successione ha una componente umano-emotiva e una tecnico-razionale che devono incastrarsi alla perfezione.»**

**Come si sente un titolare che cede la propria impresa?**

Solitamente questa esperienza lascia un segno profondo. Molti imprenditori hanno gestito l'azienda per decenni e il cambiamento genera insicurezza.

**Quale tipo di regolamento della successione ha il maggiore impatto emotivo per l'imprenditore?**

Sicuramente la successione all'interno della famiglia. Trasmettere l'azienda ai propri figli riempie di orgoglio i genitori. Una sensazione inebriante! Ben diverso è invece se i discendenti hanno la formazione adatta e le competenze necessarie, ma non vogliono comunque prenderne le redini. In questi casi la delusione può essere molto amara. Se i figli non possono, serve una soluzione esterna.

**Spesso motivi di natura emotiva spingono l'imprenditore a tirarsi indietro all'ultimo minuto. Perché?**

Accade perlopiù quando ritiene che i suoi desideri e le sue aspettative non ricevano l'attenzione che meritano. In questo caso la trasmissione può addirittura saltare. Per esempio quando l'acquirente, all'improvviso, vuole trattare ancora il prezzo, sebbene le parti si siano già accordate sulle condizioni.

Parecchi imprenditori si sentono offesi e terminano bruscamente il processo di successione.

**Che cosa non ha funzionato in un caso di questo tipo?**

La successione ha una componente umano-emotiva e una tecnico-razionale che devono incastrarsi alla perfezione come in un ingranaggio. Se non se ne tiene conto, il processo può prendere velocemente una piega non auspicata.

**Come possono impedirlo l'imprenditore, il contesto o terzi?**

Fin dall'inizio l'imprenditore deve parlare a cuore aperto, esponendo in modo trasparente desideri e aspettative. Poi saranno le altre parti coinvolte a comunicare le proprie posizioni. Definiamo questa fase «chiarimento delle aspettative» e consigliamo di coinvolgere una persona neutrale.

**Come può un imprenditore lasciare alle spalle il lavoro di una vita?**

Deve assolutamente avere progetti per il futuro, altrimenti non si distaccherà mai a livello emotivo. Ho assistito a casi in cui gli imprenditori si sono accorti solo nel colloquio di successione di non avere niente cui dedicarsi e di non essere quindi pronti a passare il testimone. Un fattore molto importante è inoltre la previdenza personale: se un imprenditore è sotto pressione sul piano finanziario, perché non ha pianificato correttamente, la situazione si complica molto.

*Diritto di successione*

### PIÙ LIBERTÀ PER I TESTATORI

Il diritto di successione svizzero è entrato in vigore oltre un secolo fa. Per questo il Consiglio federale vuole ora renderlo più moderno e flessibile. Il testatore dovrà poter disporre di una parte più costituente del proprio patrimonio.

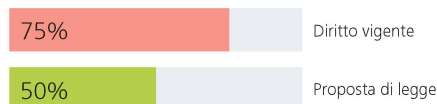
Gli aspetti di base del diritto successorio legale non dovrebbero subire modifiche. **Le porzioni legittime**, quindi le quote dell'eredità cui i discendenti hanno diritto in ogni caso, dovrebbero invece essere **ridotte**, semplificando così il regolamento della successione nelle imprese familiari. Ciò significa che, ad esempio, un imprenditore può favorire molto di più un figlio nella successione dell'azienda. La riduzione delle porzioni legittime per discendenti e coniuge/partner registrato permette di aumentare il margine di manovra per ripartire la successione. Il Consiglio federale è convinto che questa maggiore flessibilità inciderà positivamente sulla **stabilità delle imprese familiari**, aiutando ad assicurare posti di lavoro.

Al momento la legge viene discussa in Parlamento, ma non entrerà in vigore prima del 2021.

#### Qui un elenco delle porzioni legittime attuali e previste, in caso di trasmissione aziendale:

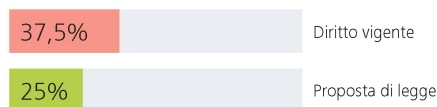
Eredi legali: discendenti

(se il testatore non ha un coniuge/partner registrato)



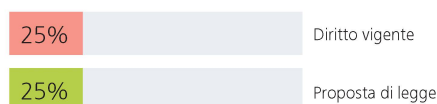
Eredi legali: discendenti

(se il testatore ha un coniuge/partner registrato)



Eredi legali: coniuge/partner registrato

(se il testatore ha discendenti)



- Successione in %
- Successione in %

Fonte: Ufficio federale di giustizia



*Previdenza*

### INDIVIDUARE IN TEMPO LACUNE PREVIDENZIALI

Chi pianifica la successione per la propria impresa, non deve dimenticare la previdenza per la vecchiaia, ricordando che prima ci pensa, maggiore è il margine di manovra organizzativo.

Il punto di partenza è la **definizione dettagliata della situazione patrimoniale**, separando chiaramente il patrimonio aziendale e quello privato. Per stimare se i fondi disponibili sono sufficienti per il periodo successivo, l'imprenditore deve sapere di quante risorse finanziarie avranno bisogno lui e la sua famiglia. Serve quindi un **budget realistico** che corrisponda al tenore di vita auspicato. Di solito gli imprenditori eseguono un calcolo piuttosto ottimistico, perché sottovalutano, ad esempio, il finanziamento di hobby e viaggi costosi o dimenticano le imposte.

In una fase successiva si deve verificare se sono sfruttate le diverse possibilità previdenziali. Prima di tutto **secondo e terzo pilastro**. La cassa pensioni offre in particolare opportunità interessanti per aumentare le prestazioni di vecchiaia. Con le soluzioni per quadri si possono creare intenzionalmente lacune previdenziali destinate a essere colmate in più anni tramite riscatto. Un'opzione interessante, poiché tutti i versamenti sono interamente deducibili dalle imposte.

Solo dopo aver calcolato tutte le uscite e le entrate future è possibile valutare quale ruolo rivesta il **provento della vendita**. Più l'imprenditore dipende dal ricavato della successione per finanziare la propria vita futura, più si riduce il suo margine di azione.

Imposte

## ATTENZIONE ALLA FORMA GIURIDICA

Nella successione aziendale le questioni fiscali sono cruciali e devono essere **affrontate per tempo**. Esse riguardano sia l'imprenditore come privato sia l'azienda. A seconda della variante di successione scelta, le conseguenze di carattere fiscale variano notevolmente anche in base al cantone. Per questo si consiglia di rivolgersi a uno specialista.

Soprattutto in caso di vendita, infatti, la forma giuridica dell'impresa ha un ruolo determinante sulla tassazione. Alla vendita di una società anonima o di una Sagl (alienazione di azioni o quote sociali) dal patrimonio privato si ottiene di solito un **utile di capitale esentasse**. Diverso è il caso delle ditte individuali o di società di persone, in cui vengono ceduti solo attivi e/o passivi. Nel cosiddetto asset deal (si veda la Guida per imprenditori a pagina 4) il provento della vendita è soggetto all'imposta sul reddito e si applicano quindi anche i contributi alle assicurazioni sociali.

Spesso conviene quindi convertire la ditta individuale o la società di persone in una società anonima prima della trasmissione. Occorre però ricordare che, dopo la **conversione**, si applica un periodo di blocco di cinque anni per l'alienazione delle quote se si intende realizzare un utile di capitale esentasse.

Spesso le aziende gestite da un titolare dispongono di elevati **valori reali non necessari sul piano operativo**, come ad esempio liquidità, titoli o immobili. In genere questi mezzi non rientrano nella soluzione di successione, ma fanno parte del patrimonio privato del cedente. Il trasferimento di fondi non operativi può comportare imposte e contributi alle assicurazioni sociali sia per l'impresa sia per il proprietario.

### La competenza di Raiffeisen

#### RAIFFEISEN CENTRO IMPRENDITORIALE

> 100

colloqui tra imprenditori sulla successione ogni anno

> 60

imprenditori assistiti nella successione ogni anno

#### BUSINESS BROKER SA

> 500

imprese vendute e altrettante successioni regolate

> 25'000

imprenditori assistiti nella successione ogni anno



### Capacità di trasmissione

## LA MIA AZIENDA È PRONTA PER LA TRASMISSIONE?

Per il buon esito di un processo di successione non basta la volontà dell'imprenditore, ma serve anche un'impresa adatta con un **modello di business a lungo termine**.

Per valutare se la propria impresa è pronta per affrontare la successione, il titolare dovrebbe porsi queste domande:

- L'impresa ha buone condizioni finanziarie e una posizione solida sul mercato?
- Il modello aziendale è adatto al futuro e offre potenziale di crescita a medio e lungo termine?
- Il know-how è ben distribuito?
- I rapporti con i clienti e i fornitori sono assicurati a lungo termine e a livello contrattuale?
- Il patrimonio aziendale e quello privato sono chiaramente separati?
- La contabilità è tenuta accuratamente?
- L'organizzazione e i processi sono definiti e documentati?





1



### Preparazione

Primo faccia a faccia con il futuro

- Elaborare una prospettiva futura per l'azienda
- Definire desideri ed esigenze propri
- Sondare gli stati d'animo in famiglia

2



### Avviamento

Confronto attivo col tema della successione

- Consolidare la propria decisione
- Definire le aspettative personali concrete
- Individuare le problematiche legali, finanziarie e fiscali
- Garantire la capacità dell'azienda a trovare un successore

# La trasmissione in cinque fasi

I processi di trasmissione sono complessi. Non si tratta solo di diritto, finanze, imposte e previdenza, ma soprattutto di esseri umani. Questo percorso, che spesso dura diversi anni, si articola solitamente in cinque fasi. Scoprite in queste due pagine le riflessioni e le attività che le caratterizzano.

TESTO: Raimund Staubli FOTO: Maya & Daniele

# 3



## Partenza

Valutazione delle opzioni di trasmissione

- Individuare e verificare possibili opzioni per la successione (MBO, FBO, MBI, liquidazione)
- Prefigurarsi diversi scenari
- Individuare i potenziali successori e sondare le loro capacità e il loro interesse

# 4



## Attuazione

Concretizzazione della successione e della trasmissione

- Elaborare e concludere una soluzione finanziaria, giuridica e contrattuale
- Attuare la successione a livello operativo
- Comunicare internamente ed esternamente

# 5



## Rielaborazione

Periodo dopo la trasmissione dell'impresa

- Stabilire il proprio ruolo nell'impresa dopo la trasmissione
- Affrontare in modo mirato il nuovo orientamento personale fissando delle priorità
- Non pensarci più



**Successione familiare**

# «Nuova generazione, nuove idee»

All'inizio del 2018 Samuel Elsener ha trasmesso l'azienda Garage Elsener AG ai figli Samuel Christian e Thomas. Insieme al coach di successione Raimund Staubli, nell'intervista raccontano la riuscita della successione familiare.

TESTO: Bettina Bhend FOTO: Daniel Winkler



*Thomas  
Elsener*

*Samuel  
Elsener*

*Raimund  
Staubli*

*Samuel Christian  
Elsener*

**Una successione non è solo un coinvolgimento di carattere commerciale, ma anche personale. Quando vi siete accorti che era arrivato il momento?**

**SAMUEL ELSENER:** Dopo che nel 2013 mio fratello e partner commerciale è andato in pensione e i miei figli hanno iniziato a lavorare sempre di più nell'azienda, mi sono reso conto che le nostre idee sulla gestione dell'attività erano molto divergenti, ad esempio in campo pubblicitario. La nuova generazione ha infatti anche nuove idee e punti di vista diversi, con conseguenti continue discussioni. Mi sono quindi preso un fine settimana di riflessione e ho deciso di passare le redini ai miei figli.

**THOMAS ELSENER:** In realtà molto veniva ancora fatto come ai «bei vecchi tempi». Alcune cose mio padre non voleva più impararle. Ma in un settore in rapida evoluzione come quello dell'industria automobilistica, è necessario rimanere al passo coi tempi, anche se non è facile per tutti.

**Una trasmissione all'interno della famiglia può portare a disaccordi. È stato così anche per voi?**

**THOMAS ELSENER:** Naturalmente ci sono stati punti di contrasto, come il prezzo d'acquisto, visto che, al momento della trasmissione, mio fratello e io avevamo già lavorato nell'azienda più di 10 anni contribuendone al successo economico. Per questo si doveva negoziare in che misura potessimo beneficiare, anche nel prezzo, del nostro apporto.

**RAIMUND STAUBLI:** Per risolvere questo conflitto abbiamo svolto un chiarimento delle aspettative riunendo tutta la famiglia presso l'RCI. Nel colloquio strutturato abbiamo raccolto le aspettative personali di ognuno in merito alla successione in corso. Naturalmente vi sono state tensioni. Ma rientra nella nostra funzione di coach e mediatori individuare e ammettere tali conflitti e trovare una soluzione equa e sostenibile per tutti.

**SAMUEL ELSENER:** La presenza di un mediatore in loco è stata sicuramente positiva. Io avevo in testa un altro prezzo, ma ho fatto subito un passo indietro e ho concordato con i miei figli un importo più basso.

**THOMAS ELSENER:** Da soli non l'avremmo potuto sistemare tanto facilmente, poiché si scontravano diversi punti di vista. Grazie al coach RCI abbiamo avuto al nostro fianco una persona neutrale, che ha fatto sentire la voce di tutte le persone coinvol-

te. Per esempio anche quella di nostra sorella, non attiva nell'azienda.

**Perché era così importante?**

**RAIMUND STAUBLI:** La sorella non lavora nell'azienda, ma vive nella casa del nonno defunto sulla proprietà aziendale. Temeva quindi che questa situazione potesse cambiare o che l'acquisizione dell'attività avrebbe privilegiato ingiustamente i fratelli. Fino a quel momento, infatti, non era stata coinvolta nel processo.

**THOMAS ELSENER:** Devo ammettere che all'inizio non abbiamo riflettuto molto sulla sua situazione. Lavora come infermiera e non ha mai preso in considerazione di lavorare nell'azienda con noi. Ma poi abbiamo realizzato che le decisioni prese nell'ambito della successione riguardano naturalmente anche lei, soprattutto successivamente, in qualità di erede. È stato importante farle capire che l'acquisizione dell'attività non è un regalo, ma che comporta anche rischi per noi. E che abbiamo pensato anche a cosa fare quando i nostri genitori non ci saranno più.

**SAMUEL ELSENER:** Per questo, nell'ambito della successione, anche mia moglie e io abbiamo regolato subito tutto quello che è importante fissare nero su bianco alla nostra età, anche aspetti che altrimenti forse avremmo rimandato di un paio d'anni.

**RAIMUND STAUBLI:** Quindi, insieme, non abbiamo solo chiarito la situazione legale dell'azienda, ma anche sistemato le questioni private: contratto successorio, convenzione matrimoniale, diritto di prelazione, assicurazione contro i rischi di perdita, soluzione previdenziale e diretti-

### GLI INTERLOCUTORI

#### **Thomas Elsener**

È alla guida di Garage Elsener AG dal 2018 insieme al fratello Samuel Christian. Già prima i due erano molto coinvolti nella gestione operativa dell'impresa.

#### **Samuel Elsener**

Elsener è senior chef presso Garage Elsener AG. Ha acquisito l'azienda del padre e l'ha diretta per 45 anni, prima di trasmetterla alla terza generazione.

#### **Raimund Staubli**

È Consulente presso il Raiffeisen Centro Imprenditoriale (RCI). Grazie all'esperienza pluriennale in qualità di membro del Consiglio di amministrazione, amministratore e responsabile vendite supporta le imprese che devono affrontare decisioni importanti o grandi cambiamenti.

### **Raiffeisen Centro Imprenditoriale (RCI)**

Le soluzioni in materia di successione e il ricambio generazionale sono una competenza distintiva del Raiffeisen Centro Imprenditoriale (RCI). I coach offrono agli imprenditori supporto per qualsiasi domanda relativa al momento adatto, al prezzo di vendita giusto, a previdenza e imposte nonché agli aspetti personali ed emotivi di una successione.

→ [rci.ch](http://rci.ch)

**«A volte avevo già la sensazione di essere un po' inutile.»**

Samuel Elsener

## Successione familiare

### Garage Elsener AG

Oggi Garage Elsener AG a Elsau, presso Winterthur, è in mano alla terza generazione. Hans Elsener ha costituito l'attività nel 1953. Dal 1970 i figli Samuel ed Erich Elsener sono stati alla guida dell'azienda. Dal 1999 risp. 2006, con Samuel Christian e Thomas Elsener, anche la terza generazione vi è attiva. Con il tempo i due fratelli hanno assunto sempre più responsabilità e già prima della trasmissione effettiva gestivano le attività operative. Al 1° gennaio 2018 hanno acquisito ufficialmente Garage Elsener AG. Il garage vende veicoli nuovi e d'occasione, esegue riparazioni e servizi di manutenzione ed è concessionario ufficiale Citroën. Presso Garage Elsener AG lavorano più di 10 collaboratori, tra cui anche apprendisti e tirocinanti.

ve del paziente. Così è garantita anche la copertura di tutti i membri della famiglia. E credo che la soluzione adottata sia sostenibile e positiva per tutti.

#### A posteriori, quali sono stati i principali punti cruciali?

**THOMAS ELSENER:** I nostri timori principali erano di carattere finanziario. Volevamo evitare che l'acquisizione diventasse per me e mio fratello un onere insostenibile. Ciò riguardava da un lato il prezzo d'acquisto, ma anche le imposte. Infatti, nonostante non disponiamo del corrispondente valore dell'impresa in fondi liquidi sul conto, dobbiamo comunque pagare le tasse su tutto. Pur lavorando nell'azienda e percependo il salario come prima, oggi paghiamo migliaia di franchi in più di imposte.

**RAIMUND STAUBLI:** Anche la paura è lecita. Che fare se il prezzo è troppo alto? Cosa succede se l'attività non è redditizia? E se i fratelli, da questa situazione problematica, devono anche dare soldi alla sorella? È comprensibile che sorgano dubbi.

**SAMUEL ELSENER:** Mia moglie e io abbiamo provato ad alleggerire la situazione concedendo ai nostri figli un prestito senza interessi e strutturando l'accordo di resti-

tuzione nel modo più flessibile possibile: potranno quindi effettuare rimborsi quando i risultati di esercizio lo consentiranno. Sebbene abbia ceduto l'azienda, mi sta a cuore la sua stabilità finanziaria anche in futuro. E sono orgoglioso quando i clienti si dicono molto soddisfatti della gestione operata dai miei figli. Mi rende fiducioso del fatto che potranno superare questi tempi non facili per il settore automobilistico.

#### Alla fin fine, quanto è stato difficile per lei passare il testimone?

**SAMUEL ELSENER:** A volte avevo già la sensazione di essere un po' inutile, ma non per colpa dei miei figli. Per 45 anni ho definito e gestito, dalla mattina alla sera, le sorti dell'impresa. Sono andato al lavoro volentieri ogni giorno. È stato un periodo molto bello, ma anche intenso per me.

**RAIMUND STAUBLI:** Succede spesso. In qualità di coach di successione noto spesso che una trasmissione aziendale suscita interrogativi non solo di carattere economico e giuridico, ma anche emotivo. È quindi molto importante che i punti dolenti vengano anche trattati apertamente.

**THOMAS ELSENER:** Nostro padre svolge ancora oggi diversi compiti, cura le relazioni con la clientela o mostra le auto agli acquirenti. La sua esperienza ci è di grande aiuto e gliene siamo molto riconoscenti. Penso che questo sia il vantaggio di una successione interna alla famiglia: il senior chef non deve smettere completamente dall'oggi al domani.



Samuel Elsener (a sinistra) è ancora oggi al servizio dell'azienda.



## Questioni di necessità

**T**empo addietro alcuni miei amici hanno fondato un'impresa. Come tutti gli imprenditori che **costituiscono una nuova azienda**, anche loro credono ciecamente nella loro riuscita e si sono buttati anima e corpo nella nuova avventura.

Ma non sono i soli. Ogni anno, in Svizzera vengono costituite oltre 40'000 nuove aziende, l'anno passato **esattamente 43'185**. Tutte credono nel successo immediato. Altrimenti i loro giovani ideatori non lascerebbero il posto fisso. Ma il loro modo di pensare, sostanzialmente positivo, contrasta con altri dati. Nel 2018 sono **fallite 4'813 aziende**. Circa un quinto dei giovani imprenditori non sopravvive al primo anno. Quasi il quaranta per cento chiude bottega già dopo due anni. È quindi innegabile che il desiderio di autonomia professionale sia legato a rischi elevati.

La maggior parte delle costituzioni (85%) avviene nel settore terziario, guidato dai cosiddetti «servizi per le imprese» seguiti da consulenti aziendali e società di consulenza fiscale. La classifica prosegue con artigianato, commercio al dettaglio, settore alberghiero, servizi informatici e agenti ovvero gestori immobiliari. Un contesto sì dinamico, ma che in definitiva, tecnicamente, non dà segno di uno speciale pionierismo o di una notevole propensione al rischio.

Infatti, a differenza dei miei amici, che si avventurano su territori per loro inesplorati, passando dalla consulenza alla produzione, molte nuove costituzioni beneficiano del fatto che le imprese affermate in Svizzera debbano reinventarsi continuamente, anche o in particolare a causa della **forte valuta svizzera**, prendendo l'una o l'altra strada.

Alcune optano per la diversificazione, altre si concentrano sul core business.

In fin dei conti si tratta di un cambiamento e le **piccole aziende sembrano fatte apposta** per affrontarlo. La maggior parte delle giovani aziende ha piccole dimensioni, a volte sono vere e proprie «microimprese» con nemmeno due dipendenti. Si potrebbe senz'altro concludere che un'economia dinamica come quella svizzera, che si deve affermare principalmente nell'esportazione, facendo fronte a una valuta che diventa sempre più forte, sarà sempre in continua evoluzione. Questa evoluzione libera risorse o ne richiede altre, nuove. Non è raro che nuove imprese nascano da decisioni «make or buy». Le aziende che si concentrano sul core business esternalizzano attività per poi comprarle.

L'evoluzione **libera però anche risorse** (umane), che nella funzione attuale non servono più. In questi casi, a volte, si preferisce rischiare con un'attività indipendente che rivolgersi al collocamento regionale. Ex ingegneri edili o operai qualificati nell'industria sono oggi artigiani o facility manager autonomi, forzatamente e per mancanza di alternative. Ma non guadagnano più di prima.

L'imprenditoria svizzera nasce sempre più **per questioni di necessità e non dall'inventiva**. Una situazione preoccupante, a mio parere, poiché in realtà la Svizzera viene considerata altamente innovativa. Con 884 domande di brevetto per milione di abitanti domina la classifica internazionale. Al secondo posto in Europa, molto indietro, si collocano gli olandesi con 412. È arrivato il momento di riprendere a osare un po' di più, perché la concorrenza recupera terreno.

*Martin Neff*

Economista capo Raiffeisen Svizzera

## Spotlight

P. Keller + Partner AG è la 200millesima cliente aziendale di Raiffeisen. I due titolari Reto Bär e Luca Vedovato puntano su vicinanza e fiducia nell'attività quotidiana e nella scelta della banca principale.

TESTO: Bettina Bhend FOTO: Maya & Daniele

# È la vicinanza che conta

## P. Keller + Partner AG

P. Keller + Partner AG è stata fondata a Baden nel 1973. Dal 2010 Reto Bär e Luca Vedovato sono i titolari dello studio di ingegneria elettrotecnica. Insieme a undici collaboratori progettano impianti elettrici e ottimizzazioni energetiche, realizzano progetti di illuminazione e sviluppano soluzioni tecniche per la sicurezza e la comunicazione.

→ [pkbaden.ch](http://pkbaden.ch)

**L**a vicinanza è l'anima della filosofia aziendale di P. Keller + Partner AG, sia nella collaborazione all'interno del team, sia nel contatto con la clientela ma anche nella relazione bancaria. Per lo studio di ingegneria elettrotecnica di Baden l'attaccamento locale è particolarmente importante; ne consegue una collaborazione molto stretta con i committenti e gli architetti di Baden e dintorni. Ma la vicinanza, come sinonimo di consulenza personale e soluzioni su misura, caratterizza anche i rapporti con la clientela di tutta la Svizzera. Il contitolare Reto Bär spiega: «È una situazione win-win: da un lato la vicinanza richiede uno svolgimento particolarmente accurato degli ordini». In effetti si riscontrano continuamente i partner commerciali sia nel privato sia sul lavoro. «Dall'altro quest'accuratezza ci consente di instaurare fiducia e una collaborazione a lungo termine con ordini ricorrenti.»

I rapporti personali sono fondamentali in tutto il processo operativo dello studio di ingegneria elettrotecnica. Il contitolare Luca Vedovato afferma: «Una delle nostre regole ferree prevede di non cambiare mai il personale nell'ambito di un progetto. Così i nostri clienti hanno sempre a che fare con le stesse persone:

dal responsabile di progetto al collaboratore fino all'apprendista.» «Anche la collaborazione all'interno del team è solida e ricorda quella di un'impresa familiare», afferma Reto Bär. Quasi tutti i collaboratori sono in azienda sin dall'apprendistato; «Lavorano qui, perché vogliono veramente lavorare qui. Infatti quando parliamo di qualità, intendiamo tutti la stessa cosa».

L'attaccamento locale è determinante anche per la scelta della banca principale. Per Luca Vedovato il rapporto personale è un elemento chiave: «La vicinanza e il radicamento regionale assicurano che ci si conosca personalmente. In questo modo si può discutere apertamente e alla pari insieme alla propria banca e sviluppare strategie di lungo periodo». Per questo, e poiché i due titolari erano già clienti privati di Raiffeisen, all'inizio del 2019 P. Keller + Partner AG è passata a Raiffeisen. La 200millesima cliente aziendale di Raiffeisen si sente in buone mani e non solo perché al momento la situazione degli ordinativi è molto buona. Luca Vedovato sa che nel suo settore crescita e crisi si alternano continuamente. «Sono convinto che Raiffeisen sarà al nostro fianco anche qualora gli affari dovessero prendere una piega diversa.»

**Grazie!**  
Ogni terza  
impresa in  
Svizzera si fida  
di Raiffeisen.

Luca  
Vedovato

**«La vicinanza e il  
radicamento regionale  
assicurano che ci si  
conosca personalmente.»**

Luca Vedovato

Reto  
Bär



## Trattare con cura

Scoprite come gli imprenditori affrontano la successione e affidano ad altri il lavoro di una vita.

**5 anni**

dura in media il processo di trasmissione

**ca. 30%**

è la quota delle PMI svizzere liquidate anziché trasmesse

**60%**

è la quota di trasmissioni esterne alla famiglia, con tendenza in aumento



**FRAGILE**

Soluzioni per gli imprenditori

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