



CAMERA DI COMMERCIO,
INDUSTRIA, ARTIGIANATO
E AGRICOLTURA DI BOLZANO

SUCCESSIONE D'IMPRESA



Gestire al meglio la successione d'impresa

Cedo la mia impresa

Coordinamento del progetto ed editore:
Camera di commercio di Bolzano
Successione d'impresa
Via Alto Adige, 60 - 39100 Bolzano
Tel. 0471 945 671, -531
generation@camcom.bz.it
www.camcom.bz.it



CAMERA DI COMMERCIO,
INDUSTRIA, ARTIGIANATO
E AGRICOLTURA DI BOLZANO

SUCCESSIONE D'IMPRESA

Grafica: F&P, Bolzano
Edizione rivista, marzo 2021

Tutti i diritti riservati

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

Ringraziamo per il loro sostegno:

Avv. dott. Wolfgang Burchia, Studio Legale Associato Burchia & Eccher, Bolzano
Dott. Peter Glier, dottore commercialista e revisore dei conti, Glier - Rieper & Partner, Bolzano
Dott. Walter Marcolens, Studio Associato Pinter - Chelodi - Marcolens, Bolzano
Dott. Helmut Matt, dottore in economia, Matt & Partner, Bolzano
Dott. Alois Kronbichler, Kohl & Partner Tourismusberatung Südtirol, Gais
Rag. Horst Völser, Roi Team Consultant S.r.l., Bolzano

La presente linea guida è rivolta senza distinzione a imprenditrici e imprenditori. Ai fini di una maggiore scorrevolezza si è tuttavia rinunciato a utilizzare sempre entrambe le forme.

I fattori determinanti per gestire al meglio la successione d'impresa

Il cambio generazionale rappresenta un tema attuale anche per l'economia altoatesina, caratterizzata da molte piccole e medie imprese. A breve molte aziende dovranno affrontare il cambio generazionale, perché i loro proprietari o dirigenti hanno già raggiunto l'età pensionabile. Se non si trova un successore possono andar perduti risorse, esperienza e posti di lavoro.



In genere, nel campo della successione d'impresa vale la regola di non lasciare nulla al caso. Solo pianificando in anticipo rimane abbastanza tempo per informarsi adeguatamente e prendere le giuste decisioni. Chi è il successore adatto? Quali aspetti fiscali e legali vanno considerati? Che valore ha l'impresa? Come si possono coinvolgere al meglio i lavoratori in questa fase di trasmissione dell'azienda? Quali misure previdenziali deve prendere per tempo l'imprenditore cedente?

Occorre trovare risposte chiare a queste domande per poter definire la giusta forma fiscale e giuridica per il passaggio aziendale. La gestione della successione richiede dei passi concreti e consapevoli da parte dell'imprenditore cedente che solo così potrà concludere al meglio il processo di trasmissione.

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

On. Dr. Michl Ebner

Presidente della Camera di commercio di Bolzano

Introduzione






La regolamentazione della successione d'impresa è una delle sfide più grandi per ogni imprenditore. La chiave per il successo è pianificare la cessione per tempo e in modo strategico.

Al giorno d'oggi la successione d'impresa non si limita più alla trasmissione all'interno della famiglia, ma può verificarsi in modi assai diversi. Una cessione ben riuscita non rappresenta una sfida soltanto dal punto di vista organizzativo, ma anche da quello legale e finanziario.

Con la presente guida desideriamo aiutarvi a gestire con successo il compito che vi attende. Lo scopo è assicurare a lungo termine la stabilità dell'impresa e i suoi posti di lavoro, nonché garantire la sicurezza economica del successore.

Va comunque tenuto presente che non esiste una soluzione standard per la successione d'impresa. L'approccio migliore dipende da diversi fattori. Questa guida può aiutare a riconoscerli e a trovare una soluzione che si adatti alla specifica situazione.

Ogni modulo sul tema della successione d'impresa può essere scaricato e letto individualmente. L'imprenditore può decidere autonomamente se leggere tutti i capitoli o solo quelli che, per il momento, gli sembrano più rilevanti per la propria situazione. Sono disponibili i seguenti capitoli:

-  Modulo 1: **Cedo la mia impresa**
-  Modulo 2: **Rilevo un'impresa**
-  Modulo 3: **Realizzare insieme la successione**
-  Modulo 4: **Tutela legale**
-  Modulo 5: **Aspetti fiscali della successione d'impresa**

Molti ambiti della successione d'impresa sono talmente complessi da poter essere valutati adeguatamente solo con il supporto di esperti. Questa guida può fornire un primo orientamento, ma non sostituisce in alcun modo una consulenza specialistica.

Vi auguriamo di avere successo!

Il Servizio successione d'impresa della

Camera di commercio di Bolzano

Indice

Quanto prima, tanto meglio: pianificare per tempo la successione	6
Piano temporale delle fasi del trasferimento	8
Piano di emergenza	11
"Abbandonare" il proprio operato – intraprendere nuove attività	12
La previdenza e la cessione dell'impresa	15
Pianificare il trasferimento	16
Il successore ideale: la persona prescelta è davvero quella giusta?	18
Possibili forme di controprestazione	20
Alcune forme di cessione in dettaglio	22
Consulenza: il punto di vista di terzi	26

Appendice

Elenco indirizzi	28
------------------	----

Cedo la mia impresa

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

Check-list: che successione vorrebbe per la Sua azienda?

- Chi desidera come successore? Perché?
- Quando dovrebbe rilevare l'impresa il successore?
A breve? Tra anni? Perché?
- In che modo deve essere trasferita l'impresa?
Successione nell'ambito della famiglia? Gestione esterna? Affitto? Vendita?
- Perché preferisce questa forma di cessione?
- Vorrebbe essere ancora attivo in azienda per un certo periodo di tempo?
- Se sì, per quanto tempo e con quale funzione?
- Quanto ritiene che possa valere la Sua impresa?
- Come è arrivato a questo valore?
- Questo importo serve per la vecchiaia?
- Riassuma in una frase il risultato a cui è pervenuto secondo il seguente modello:
"Vorrei cedere la mia impresa tra anni a
..... per euro"
(pagamento in unica soluzione, affitto/rendita mensile)".

A ogni imprenditore sta a cuore la continuità della propria impresa. Per questo riflette attentamente sulla propria strategia imprenditoriale, sui prodotti e mercati nonché sui collaboratori. Tuttavia, la maggior parte degli imprenditori rimanda volentieri o rimuove il pensiero della futura cessione dell'impresa.

Invece, ogni imprenditore dovrebbe pensare già per tempo alla futura cessione, in modo da poter considerare tutti gli elementi di natura personale, economica e giuridico-fiscale. Decisioni come "Chi rileva l'impresa?", "Chi deve essere liquidato in famiglia?", "Come deve prepararsi l'imprenditore subentrante?" non possono essere prese dall'oggi al domani, ma fanno parte di un processo decisionale piuttosto lungo che richiede il coinvolgimento di molte persone.

Staccarsi dall'opera di tutta una vita, cercare altre attività e lasciare ad altri il proprio posto richiede una grande forza di volontà. Ancora peggiore, però, è il pensiero che possa venire compromessa la continuità dell'impresa per la quale si è lavorato così duramente. Dovrebbe essere nell'interesse di ogni buon imprenditore (anche se ancora giovane) poter disporre, in caso di emergenza, di un successore qualificato che sia informato sulle operazioni di ordinaria amministrazione e che sia preparato in tutte le questioni aziendali.¹

Proprio in considerazione di questa necessità, il tema della regolamentazione, della successione e dell'affidamento delle funzioni di direzione riveste un ruolo importante nell'ambito delle "soft skills" per il processo di rating secondo l'accordo di BASILEA III. Anche in futuro le banche faranno dipendere la concessione dei crediti e le loro condizioni dalla misura in cui l'imprenditore cedente, nelle modalità più adeguate, avrà preso o meno dei provvedimenti per la sua successione e sostituzione.²

Preparazione della cessione d'impresa

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

In linea di massima una pianificazione coscienziosa della successione dovrebbe iniziare già dieci anni prima della cessione vera e propria. Certamente questo non comporta che i provvedimenti (di preparazione) presi nel primo anno debbano restare immutati ed essere introdotti tali e quali dieci anni dopo. Occorre una certa flessibilità.

Tuttavia, il vantaggio di una pianificazione anticipata è che si sollevano questioni impreviste alle quali è necessario fornire una risposta. Le soluzioni devono essere trovate di comune accordo all'interno dell'impresa e della famiglia dell'imprenditore.

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

¹ Nexxt – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi, Berlino), luglio 2019, pagina 26

² Ibidem, pagina 26

L'intero processo della cessione d'impresa dura dai 5 ai 10 anni. L'imprenditore cedente dovrebbe:³

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

1.2. Piano temporale e fasi del trasferimento

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

Piano delle fasi di regolamentazione della successione⁴

Analisi e valutazione della situazione di partenza

(durata 1-2 anni)

- Stabilire gli obiettivi che si intendono perseguire con la cessione dell'impresa. Le Sue decisioni non si ripercuoteranno solo su di Lei, ma anche sulla Sua famiglia.
- Delineare le forme di cessione: vendita, società a conduzione familiare, società di partecipazione, ecc.
- Gestione attraverso: membro della famiglia, dirigenti assunti, comitato;
- Cercare il successore: chiarisca quali caratteristiche professionali e personali dovrebbe possedere il successore ideale. Questo è particolarmente importante se dà in affitto la Sua azienda o intende percepire una rendita continua, dipendendo così dal successo dell'azienda.
- Valutare la filosofia aziendale;
- Valutare la strategia aziendale ed eventualmente adattarla;
- Aggiornare la gestione e la comunicazione;
- Aspetti legali e contratti: dovrebbe reperire in tempo le informazioni circa la tutela giuridica e gli effetti fiscali delle Sue decisioni e riesaminarle in caso di cambiamenti. I presupposti giuridici, ad esempio l'adeguamento dei patti sociali, la forma giuridica ottimale per l'impresa e un'adeguata tutela della Sua persona dovrebbero essere elaborati con calma da professionisti – gli accordi tipo, in questo caso, non sono adatti perché non considerano adeguatamente i Suoi bisogni personali;

³ Nextt – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi, Berlino), luglio 2019, pagina 26

⁴ Südtiroler Wirtschaftszeitung, 22/09/2000, pagina 10

- **Componente fiscale:** specialmente nel caso del passaggio di un'impresa a un familiare anche l'aspetto fiscale riveste un ruolo particolare; vanno considerate l'imposta di successione e l'imposta sulle donazioni, ma anche l'imposta sulle società e le imposte sui redditi.
- **Consulenza:** per facilitare la successione è consigliabile rivolgersi a consulenti aziendali, fiscali e legali, che interverranno come moderatori negli incontri tra l'imprenditore, il successore, la famiglia, i dirigenti e i collaboratori. Ciò aiuta a evitare conflitti o a risolverli rapidamente.
- **Accertare il valore dell'impresa:** qual è il vero valore dell'impresa? È importante valutare quello attuale; a tal fine si prestano differenti metodi di valutazione.
- **Rating per la concessione di un credito:** la regolamentazione anticipata della successione migliora il rating qualitativo, posto come requisito fondamentale dalle banche per la concessione di un credito, in conformità all'accordo BASILEA III. Ciò influirà positivamente sia sulla ricerca di capitali che sul rapporto con le banche.⁵
- **Retrosceca finanziario:** accerti prima della vendita che il potenziale acquirente sia anche in grado di finanziare il rilevamento dell'impresa.

Pianificazione e impostazione del processo di cessione

(durata 2-4 anni)

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

- definire la visione aziendale e le linee guida;
- stabilire la futura struttura gestionale;
- preparare un piano di scadenze stabilendo i traguardi intermedi;
- elaborare una strategia di cessione: sviluppi insieme al successore una strategia di cessione. Si prepari anche a discussioni e piccoli attriti, poiché gli interessi delle parti sono spesso contrastanti. Questi conflitti dovrebbero essere appianati costruttivamente attraverso il dialogo, nell'interesse di entrambe le parti e dell'impresa.⁶
- stabilire il momento della cessione: scelga il momento opportuno per la cessione. Non dovrebbe avvenire in un momento congiunturale difficile, durante una fase di trasformazione aziendale o simili occasioni. Anche eventuali transazioni o investimenti importanti dovrebbero essere già stati conclusi e non essere previsti a breve scadenza. Si accerti inoltre di avere un personale affidabile.
- prepari uno scadenziario: rediga un piano di scadenze concreto con le date delle singole fasi del passaggio, conciliando gli obiettivi reciproci. Il piano deve prevedere il momento in cui il nuovo imprenditore subentrerà, il futuro ruolo dell'imprenditore cedente e il momento in cui questi lascerà l'impresa. Inoltre dovrebbe stabilire esattamente funzioni, competenze e ambiti di responsabilità, sia del successore che dell'imprenditore cedente.⁷

⁵ Nexxt – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi, Berlino), luglio 2019, pagina 27

⁶ Ibidem, pagina 27

⁷ Ibidem, pagina 30

- informare i collaboratori sulle decisioni riguardanti il processo di successione. Consideri i collaboratori dell'impresa come un fattore critico del passaggio. Segua una politica informativa aperta coinvolgendo i collaboratori ove possibile. In tal modo agevolerà un rapporto di fiducia con l'impresa.
- preparare e istruire il successore: anche se fosse Suo figlio o Sua figlia a rilevare l'impresa, è richiesta una certa preparazione. Esamini le loro qualifiche personali e professionali. È necessaria una formazione supplementare? È maturo/a per affrontare l'incarico? I presupposti personali, per esempio la sfera privata, sono buoni? Il nuovo imprenditore dovrebbe avere il tempo di prepararsi alla direzione aziendale e ai nuovi compiti.

Realizzazione del progetto di successione

(durata 2-4 anni)

- Introduzione graduale del successore;
- Cessione graduale di mansioni, competenze e responsabilità: una gestione aziendale condivisa comporta spesso una sovrapposizione di competenze e tensioni con i partner, ma anche all'interno dell'impresa. Ciò avviene soprattutto se le competenze non sono state ripartite in modo chiaro.⁸
- Regole chiare per le decisioni congiunte;
- Nomina di un comitato per la regolamentazione della successione che potrà essere consultato per decisioni di ampia portata oppure fungere da collegio arbitrale in caso di conflitti. Il ricorso a un comitato aziendale è inoltre indicato qualora l'imprenditore voglia mantenere una certa influenza, l'andamento della gestione debba essere sorvegliato anche dopo la cessione, oppure le competenze principali non debbano ancora essere trasmesse completamente al successore.
- Ritiro dalle attività quotidiane da parte del cedente, che eserciterà eventualmente una funzione di consulenza.

Mentre nella prima fase, ovvero nei primi anni che seguono alla decisione della cessione si tratta essenzialmente di valutare la situazione dell'impresa e prendere decisioni riguardo al modo di procedere, nella seconda fase inizia l'impostazione vera e propria del processo di cessione. In linea di massima il successore dovrebbe già essere stabilito.

In tal modo, coinvolgendo i membri della famiglia, i vertici dell'azienda e gli azionisti, si determina la struttura della "nuova" impresa, si concorda una strategia con un piano di scadenze, e si comunicano entrambe ai collaboratori e alle altre persone coinvolte nell'impresa. La stessa importanza si dovrebbe dare alla preparazione professionale e imprenditoriale del successore, specialmente se questi avrà la necessità di frequentare corsi di formazione supplementari.

Nel periodo antecedente la cessione definitiva (2-4 anni) dovrebbe poi aver luogo il graduale inserimento del successore. In questa fase l'imprenditore cedente trasferisce a poco a poco le funzioni, le competenze e le responsabilità all'imprenditore subentrante.

L'imprenditore cedente svolge sempre di più la funzione di consulente e si ritira dalle attività quotidiane.

⁸ Nexxt – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi, Berlino), luglio 2019, pagina 27

1.3. Piano di emergenza

Un piano di successione dovrebbe consistere quanto meno nel cosiddetto "piano di emergenza", che ogni imprenditore, indipendentemente dal fatto che si stia occupando o meno della successione, dovrebbe preparare. Talvolta nell'impresa possono sopraggiungere situazioni imprevedute che richiedono il subentro di un'altra persona nella direzione. Questo sostituto, che può anche essere assunto temporaneamente, deve essere in grado di portare avanti in modo autonomo le attività quotidiane. In alcuni casi ciò è molto difficile perché non sono reperibili neanche le informazioni più semplici, e sorgono dei problemi del tipo: qual è la password del computer? Dove sono salvati questi file? Dove sono i documenti concernenti l'assicurazione? Chi può accedere al conto? Chi è autorizzato alla firma? Dov'è la chiave della cassaforte? Chi ha potere decisionale?

Il piano di emergenza è quindi importante. Tutti gli imprenditori dovrebbero disporre, a prescindere dalla loro età. La stesura del piano di emergenza non dovrebbe essere causa di apprensione, bensì fonte di tranquillità: "È una sensazione molto bella sapere che tutto è sotto controllo!" Tale piano rappresenta una garanzia per l'impresa e per tutte le persone che ne dipendono finanziariamente. Specialmente se Lei è l'unico in azienda ad avere potere decisionale, dovrebbe prevenire ogni eventualità e mettere per iscritto il modo in cui procedere in caso di Sua assenza.

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

Un piano di emergenza dovrebbe sempre contenere le seguenti indicazioni:

- **Potere di rappresentanza:** dettagliata descrizione dei poteri - chi può assumere entro poco tempo la direzione in caso di emergenza?
- **Deleghe:** lista di tutte le deleghe, delle deleghe supplementari per il periodo di assenza dell'imprenditore, mandati, procure, deleghe in banca;
- **Per le società:** quali disposizioni devono contenere i patti sociali? Ad esempio la clausola che almeno due soci rappresentino l'impresa verso l'esterno.
- **Disposizioni testamentarie:** copia del Suo testamento e/o del contratto successorio;
- Elenco delle chiavi della ditta;
- **Codici di accesso** (password);
- **Indirizzi importanti**, possibilmente raccolti in una cartella;
- **Assicurazioni della ditta:** elenco delle assicurazioni e copie delle polizze;
- **Coordinate bancarie:** elenco di tutti i conti bancari, distinta degli investimenti di capitale, lista delle procure bancarie;
- **Contratti:** copie di contratti importanti, contratti di leasing, accordi con i fornitori;
- **Beni immobili:** estratti tavolari ed elenco dei beni immobili.

Oltre al piano di emergenza, la successione vera e propria va pianificata tempestivamente con un piano di successione per poter preparare in modo adeguato il trasferimento e il successore previsto. Il piano di emergenza, infatti, a lungo termine non potrà sostituire il piano di successione. In pratica, la questione della successione rimane ed è una parte essenziale del mestiere di imprenditore.

1.4. "Abbandonare" la propria opera – intraprendere nuove attività

Molti imprenditori restano attivi fino a tarda età, sia nella vita privata che professionale. Perciò per la maggior parte di loro è impensabile l'idea di andare in pensione. Hanno fondato personalmente la loro ditta e l'hanno gestita per decenni, e considerano la propria opera non soltanto un lavoro, dal quale è necessario riposarsi, ma un compito di vita, e vorrebbero reggere il timone il più a lungo possibile.

Nessuno pretende che l'imprenditore cedente dall'oggi al domani rinunci a tutte le attività; dovrà piuttosto spostare lentamente i propri interessi in un "nuovo mondo" al di fuori dell'impresa. Anche se l'imprenditore uscente ricopre ancora una funzione nel comitato aziendale, nel collegio sindacale o come consulente, ciò non lo lega alla funzione di dirigente aziendale fino ad ora esercitata: passerà dalla direzione attiva alla supervisione o alla consulenza attiva. Questa funzione tuttavia è al di fuori delle attività quotidiane dell'azienda. Per l'imprenditore cedente questa trasformazione significa certamente una rinuncia, che all'inizio può provocare un grande vuoto e un senso di inutilità.

Ma proprio qui si presenta l'opportunità di trovare delle occupazioni e delle conferme in nuovi campi che possono rivelarsi altrettanto interessanti.

Si tratterà di affrontare altre sfide importanti, e l'imprenditore cedente potrà contribuire con tutte le sue esperienze e conoscenze. Le sue qualità sono ora l'autenticità, l'incorruttibilità, l'esperienza e la capacità di integrazione, risorse preziose che aiuteranno dall'esterno il nuovo imprenditore a continuare una storia di successo.

La cessione va affrontata al più tardi all'età di 55 anni; la fase fino al trasferimento rappresenterà una nuova sfida stimolante. Nel migliore dei casi l'imprenditore ha già raccolto tutti i frutti del proprio lavoro, e non deve più temere per il proprio sostentamento. I suoi obiettivi non si concentrano più sulla conquista di nuovi mercati dove battere la concorrenza.

Nell'azienda a conduzione familiare si dovrebbe iniziare ancora prima con la pianificazione della successione. La successione in questo caso non deve assolutamente diventare un tabù, e non bisogna avere paura di affrontare apertamente questo argomento.

Si occupi attivamente - proprio com'è Sua abitudine fare in qualità di imprenditore - della nuova fase della Sua vita. Definisca la cessione e il ruolo da Lei sostenuto come un nuovo progetto da organizzare e realizzare con la Sua trasparenza e lungimiranza imprenditoriale. Tuttavia, non si tratta più di nuovi mercati o nuovi prodotti: l'obiettivo è quello di "mollare la presa". Il raggiungimento di questa meta è già di per sé, paradossalmente, un passo decisivo per dare un futuro all'impresa.⁹

⁹ Nextt – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMW, Berlino), luglio 2019, pagina 30

Chiarire i propri obiettivi

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

Cosa vorrebbe ottenere nel momento della conclusione del trasferimento?

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

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

Mantenere la tradizione?

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

Ma davvero la tradizione non ammette cambiamenti?

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

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

Conflitti emozionali¹⁰

L'imprenditore cedente ha dato la sua impronta all'impresa e ha avuto successo col suo tipo di gestione aziendale. In molte piccole e medie imprese anche il coniuge ha una posizione ben definita, e spesso gestisce in modo informale i rapporti dell'azienda. Il successore vorrà certamente portare con sé le proprie idee di gestione. Con la cessione sorge perciò spesso un conflitto emozionale.

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

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

Lista di controllo per l'imprenditore cedente

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

¹⁰ Nexxt – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi, Berlino), luglio 2019, pagina 29

Lista di controllo: che cosa fare dopo la cessione?

- Quali attività ha sempre rinviato a dopo il pensionamento?
- Quali sogni vorrebbe già da tempo trasformare in realtà?
- Quali hobby ha trascurato durante la Sua attività imprenditoriale?
- Ci sono cariche onorifiche che la attirano?
- A quali organizzazioni (ad esempio associazioni professionali, partiti politici, circoli) potrebbe mettere a disposizione il Suo know-how professionale?
- Potrebbe ancora essere attivo come professionista in qualche campo particolare?
- Come potrebbe animare e dare un nuovo impulso al suo rapporto di coppia nella nuova fase della Sua vita?

1.5. La previdenza e la cessione dell'impresa¹¹

È necessario preoccuparsi per tempo di una possibile successione, perché non è solo l'età che può portare l'imprenditore a interrompere prematuramente il lavoro. Una malattia, un incidente o un cambiamento delle condizioni di vita per altre cause rendono talvolta impossibile il proseguimento della propria attività nell'impresa. Se poi manca una pianificazione per il futuro, nel peggiore dei casi può significare il crollo finanziario per la famiglia e la perdita del posto di lavoro per i collaboratori.

Affinché il pensionamento mantenga ciò che promette, è opportuno organizzare a tempo debito la successione d'impresa e approfittare dei vantaggi fiscali, sia che si tratti di una vendita, sia di un'eredità o di un'altra forma. Non lasci il futuro nelle mani del caso!

Per gli imprenditori è importante provvedere per tempo alla propria vecchiaia; spesso si sopravvaluta infatti il valore della propria azienda in caso di cessione. Purtroppo molti imprenditori non pensano per tempo a questo aspetto, e fanno affidamento sulla vendita dell'impresa o sulla cessione in cambio di prestazioni previdenziali.

Questa mancanza ha spesso gravi conseguenze:

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

Nel caso più sfavorevole, il Suo reddito non sarà sufficiente per la vecchiaia. Non è raro che gli imprenditori pensino di poter "lavorare fino a crollare". Ma cosa succede se Lei si ammala e non è più in grado di lavorare? Rifletta se vuole effettivamente finanziare il Suo pensionamento con la cessione dell'impresa e se in futuro disporrà dei mezzi finanziari necessari al Suo mantenimento. L'imprenditore dovrebbe provvedere a una forma previdenziale sicura e di livello adeguato già a partire dai primi anni di attività. Se poi potrà effettivamente integrare la Sua pensione personale con il ricavato della cessione aziendale, tanto meglio.

¹¹ Nexxt – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi, Berlino), luglio 2019, pagina 32

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

Lista di controllo: rendita e mantenimento della vecchiaia con prestazioni periodiche

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

1.6. Pianificare il trasferimento

Organizzare insieme all'imprenditore subentrante il periodo di trasferimento dell'impresa¹²

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

In questi casi è consigliabile consultare un mediatore accettato da entrambe le parti.

È inutile aggiungere che tali conflitti non devono essere affrontati in presenza dei dipendenti.

¹² Nexxt – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi, Berlino), luglio 2019, pagina 30

Definisca con il Suo successore ambiti di responsabilità precisi e mansioni chiare e poteri ben definiti che andranno trasferiti gradualmente secondo un determinato piano cronologico. Faccia partecipare l'imprenditore subentrante al successo e al capitale in rapporto alla responsabilità che si assumerà. Così incentiverà la motivazione e lo spirito imprenditoriale. Quanto più lascerà lavorare il successore in modo indipendente e quanta più responsabilità gli affiderà, tanto più facile sarà per Lei mollare la presa.

Passi necessari per la preparazione e la pianificazione

Ogni imprenditore deve considerare tre presupposti fondamentali per una cessione riuscita dell'impresa:

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

Si consiglia di seguire i seguenti passi:

- Decidere la cessione;
- Cercare e valutare il successore adatto;
- Organizzare un primo incontro per pianificare tutto il processo;
- Comunicarlo ai membri della famiglia;
- Mettere per iscritto tutte le decisioni;
- In caso di cambiamenti essere pronti ad adattare le decisioni e i piani;
- Chiarire tutti gli aspetti giuridici delle decisioni prese;
- Considerare anche tutti gli aspetti fiscali;
- Comunicare con i propri collaboratori;
- Sviluppare una strategia condivisa;
- Sperimentare e sviluppare valori condivisi.

Si considerino in particolare:

Scadenze vincolanti

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

Disposizioni contrattuali

Gli imminenti cambiamenti contrattuali, come il passaggio di proprietà e i trasferimenti patrimoniali, sono di massima importanza e comportano vari rischi per l'impresa e per partner interessati. Si raccomanda vivamente di ricorrere all'assistenza professionale di consulenti fiscali, legali e notai. Tutti i contratti rilevanti devono essere esaminati e, se necessario, rivisti in caso di nuove situazioni personali ed economiche.

Descrizione delle mansioni

È consigliabile redigere un piano cronologico di cessione che stabilisca le funzioni attuali, nonché la nuova distribuzione e graduale trasmissione delle stesse.

Business plan

Il business plan riassume le decisioni prese e funge da orientamento per gli sviluppi futuri. Da un lato riporta lo stato di partenza, dall'altro suggerisce la linea strategica che il nuovo imprenditore vorrebbe seguire e che deve essere approvata dal precedente titolare.

Cultura della comunicazione

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

1.7. Il successore ideale: la persona prescelta è davvero quella giusta?

Sono passati i tempi in cui i figli subentravano automaticamente nell'azienda familiare. Chieda dunque per tempo ai Suoi figli se sono interessati alla successione. Tenga inoltre presente che potrebbero anche cambiare idea.

Il successore preferito per un'impresa a conduzione familiare di solito è un membro della famiglia. Spesso diventa però impossibile ragionare in maniera obiettiva a causa del coinvolgimento emotivo, motivo per il quale questo tipo di successione è anche il più complicato. A ciò si aggiunge che le aspettative dell'imprenditore cedente verso un successore membro della famiglia sono solitamente molto maggiori di quelle che avrebbe verso un successore esterno.

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

Compili un profilo dei requisiti, esaminando la competenza commerciale, professionale e sociale del successore, nonché le caratteristiche e qualità che lo definiscono come imprenditore. Valuti la sua capacità di prendere decisioni e delegare. Si assicuri di avanzare richieste realistiche. Faccia valutare il possibile successore da una persona di Sua fiducia.

Forme della trasmissione d'impresa:

Regolamentazione della successione nell'ambito della famiglia – trasmissione

- a membri della famiglia
- a parenti

Regolamentazione della successione al di fuori della famiglia – trasmissione

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

Regolamentazione della successione nell'ambito della famiglia

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

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

Esamini per i successori all'interno della famiglia se:

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

Per gli aspetti giuridici della trasmissione in famiglia si veda il modulo 4 "Tutela legale", pag. 14.

Per gli oneri fiscali si veda il modulo 5 "Aspetti fiscali della successione d'impresa".

Per dettagli sull'impresa a conduzione familiare si veda il modulo 3 "Realizzare insieme la successione".

Soluzione mista: cessione a soci, dirigenti o collaboratori

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

Successione esterna

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

Borse delle imprese

Le borse delle imprese offrono uno strumento di sostegno ideale nella ricerca di un candidato esterno qualificato o di un'impresa adatta. Un esempio di una borsa delle imprese in Italia (Veneto, Bolzano, Lombardia) è www.business-transfer.eu/market-place.

1.8. Possibili forme di controprestazione¹³**Vendita dell'impresa**

Se non desidera trasferire la Sua impresa nell'ambito della famiglia, o non ne ha la possibilità, può naturalmente venderla a una persona esterna. Per le piccole e medie imprese "l'acquirente strategico" assume una grande importanza nella vendita dell'impresa.

L'impresa, infatti, non è soltanto un investimento di capitale per l'acquirente, bensì questi - come futuro imprenditore o socio - assume una funzione direttiva nell'impresa. Con il rilevamento il nuovo imprenditore vuole creare nuovi potenziali di crescita.

I successori esterni dispongono però raramente di un proprio capitale sufficiente per il finanziamento del prezzo d'acquisto. La vendita dell'impresa offre differenti opzioni che permettono di sviluppare un piano di finanziamento, consentendo al successore interno/ esterno di acquistare delle quote in un determinato arco di tempo: MBI (Management buy-in), MBO (Management buy-out), modelli di partecipazione, ecc. (Per spiegazioni più dettagliate si vedano pag. 22 e ss). Il prezzo d'acquisto è così finanziato per la maggior parte dal cash-flow (flusso finanziario).

¹³ Nextt – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi, Berlino), luglio 2019, pagina 33

- **Vendita con pagamento in unica soluzione**

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

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

Questo tipo di vendita dà la possibilità al Suo successore di pagare gradualmente il prezzo d'acquisto. Gli concede dunque un credito e può aggiungere ancora una parte di interesse sulle rate. In tal caso nel contratto di acquisto va prevista una clausola di garanzia monetaria per adattare le rate ai costi della vita (indice del costo della vita). Nel decidere i pro e i contro di un pagamento in unica soluzione o con prestazioni periodiche dovrebbe sempre considerare anche gli aspetti fiscali. Legga a questo proposito il modulo 5 "Aspetti fiscali della successione d'impresa".

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

- **Vendita con rendita**

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

- **Vendita a onere permanente**

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

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

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

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

- **Affitto**

In caso di affitto, viene ceduta un'impresa "vivente", senza che il locatario ne diventi il proprietario. Il locatario ha il diritto di utilizzare l'impresa – con termine di disdetta per entrambe le parti – per un periodo di tempo prestabilito o a tempo indeterminato. In questo caso il locatario paga un canone d'affitto. Se Lei, come proprietario, dà in affitto la Sua impresa, dovrebbe valutare l'importo del canone d'affitto in base all'efficienza economica dell'impresa. Come per il prezzo d'acquisto, anche qui l'abilità nelle trattative ha un certo peso. In qualità di imprenditore cedente, tuttavia, deve tener presente che un canone d'affitto troppo alto può portare all'insolvibilità dell'impresa e quindi alla cessazione del pagamento dell'affitto. Come per l'acquisto a rate periodiche, anche in questo caso il successore non deve finanziare il prezzo d'acquisto totale. Fra affittuario e locatore potrebbe eventualmente nascere un conflitto di interessi. Ad esempio, l'affittuario sarà interessato ad accrescere l'efficienza dell'impresa per mezzo di investimenti, mentre il locatore in quanto proprietario dell'impresa probabilmente no, perché in quanto titolare dell'azienda non è contemporaneamente anche beneficiario.

1.9. Alcune forme di cessione in dettaglio

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

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

In questo modo si introducono idee nuove nell'impresa e questo può comportare dei vantaggi considerevoli in termini di competitività.

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

Con un contratto di acquisto l'impresa può essere venduta per esempio ai dirigenti (acquisto delle singole parti dell'impresa o acquisto di singole quote).

In questo caso uno svantaggio considerevole è rappresentato dal fabbisogno di capitale esterno – spesso elevato – per un lungo periodo di tempo, il che pone un limite agli investimenti programmati.

Il finanziamento da parte di terzi deve lasciare in ogni caso ancora spazio per il fabbisogno finanziario corrente e per gli investimenti. In sede di pianificazione è perciò consigliabile cercare specifiche soluzioni di finanziamento e considerare eventuali programmi

d'incentivazione, finanziamenti bancari e mutui. Eventualmente ci si dovrebbe rivolgere a consulenti d'investimento.

Workers-buy-out o la cooperativa come forma di trasmissione dell'impresa¹⁴

Anche il Workers-buy-out (in breve WBO) rappresenta una forma di trasferimento d'impresa. In questo modello di successione i dipendenti diventano co-imprenditori.

I dipendenti di lunga data che sono pronti a rilevare e dare continuità ad un'azienda salvaguardano i loro posti di lavoro e il know-how dell'azienda.

Questa forma di cessione richiede un forte coinvolgimento dei collaboratori, che prima della trasmissione dell'impresa devono unirsi in una cooperativa, la quale poi rileverà l'impresa.

Il WBO, a differenza di altre forme di cessione, necessita di una fase di preparazione più specifica, nella quale il titolare che vuole lasciare l'impresa deve collaborare strettamente con i lavoratori che in futuro la vogliono gestire sotto forma di cooperativa. Gli attuali dipendenti lavoreranno d'ora in avanti, per così dire, come comproprietari nella propria impresa e, allo stesso tempo, assumeranno la duplice funzione di dipendenti e co-imprenditori, il che richiede un adeguato periodo di pratica.

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

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

L'esperienza insegna che ciò si traduce in una soddisfazione maggiore rispetto al modello dell'esclusiva partecipazione finanziaria a una nuova società di capitale che rileva l'attuale impresa quando il proprietario lascia la gestione per motivi di età.

Le percentuali di "sopravvivenza" di imprese oggetto di una cessione ben programmata mediante WBO sono piuttosto promettenti. Inoltre, la forma del WBO si è dimostrata efficace anche per evitare il fallimento di un'impresa.

In una cooperativa i dipendenti assumono un ruolo decisivo nello sviluppo e nell'attuazione delle strategie aziendali.

¹⁴ Legacoopbund, 2021

I vantaggi rispetto ad altre forme di cessione:

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

La soluzione della fondazione

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

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

Trust

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

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

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

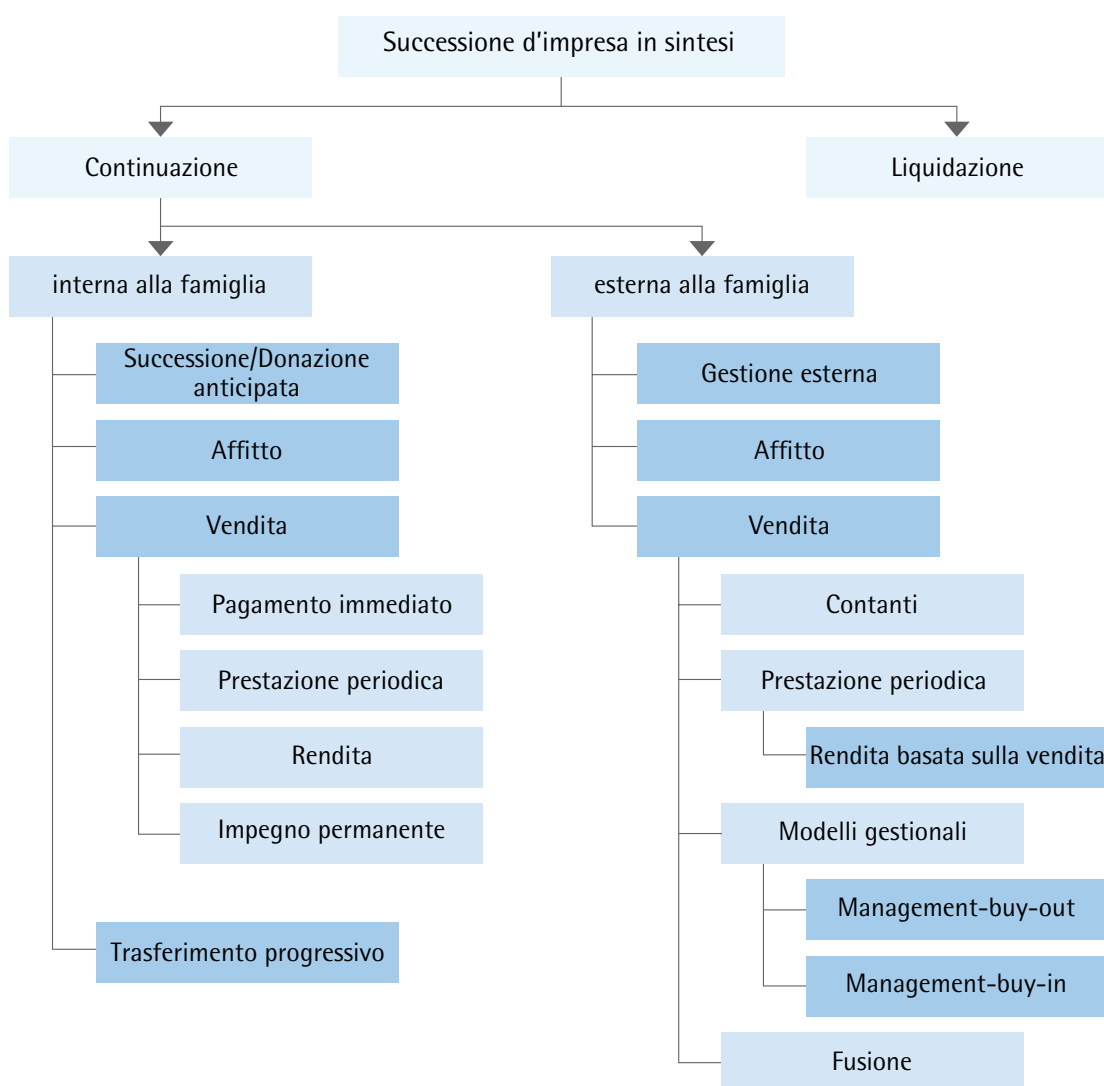
Questo strumento giuridico viene utilizzato principalmente nell'ambito della tutela della proprietà e della successione aziendale.

Liquidazione

Qualora non fosse applicabile nessuna delle suddette soluzioni o le prospettive dell'azienda non risultassero attraenti per un eventuale successore o acquirente, si dovrà prendere in considerazione la liquidazione. Ma anche in questo caso è necessaria una pianificazione accurata e a lunga scadenza. In caso di liquidazione, oltre al mantenimento dei beni si deve considerare anche la responsabilità sociale verso i collaboratori e le loro famiglie.

Ogni modello ha i suoi vantaggi e svantaggi. Tocca a Lei, in ultima analisi, decidere quale sia la variante adatta al Suo caso. Per poter prendere una decisione che soddisfi tutti non si può fare a meno di avvalersi della consulenza d'esperti. Ciò vale specialmente per le questioni giuridiche e fiscali, per il piano di cessione, nonché per il finanziamento del rilevamento dell'impresa.

Modelli di successione d'impresa interna ed esterna



1.10. Consulenza: il punto di vista di terzi

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

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

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

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

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

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

Periti ed esperti: Un altro punto difficile è la determinazione del prezzo d'acquisto. Ovviamente ogni imprenditore è interessato a ottenere il prezzo più alto possibile. Ma il prezzo è davvero adeguato alla situazione dell'impresa? Prezzi d'acquisto esorbitanti portano di frequente al crollo dell'impresa dopo la cessione. Una persona esterna potrebbe predisporre un inventario il più obiettivo possibile (si veda il modulo 3: "Valore e prezzo dell'impresa"). Si rivolga a periti, esperti o commercialisti, che Le forniranno le basi per la valutazione della Sua impresa.

Coach: Il coaching è una consulenza e assistenza individuale a livello professionale e/o privato che stimola il cliente allo sviluppo di soluzioni individuali. I "coach" dispongono di conoscenze in campo psicologico e di economia aziendale, nonché di esperienze pratiche. Il coaching si svolge in diverse sedute ed è limitato nel tempo.¹⁵

Mediatori: Mediazione significa gestione dei conflitti, attraverso la quale tutti i soggetti coinvolti nel conflitto elaborano una soluzione con l'aiuto di un mediatore. L'obiettivo è trovare una soluzione vantaggiosa per tutte le parti coinvolte. Il mediatore orienta le trattative verso una futura soluzione, senza però prendere alcuna decisione riguardo al contenuto.¹⁶

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

I **consulenti del credito** della banca vi aiutano fin dall'inizio a esaminare eventuali posizioni debitorie nei confronti della banca e la possibilità di un nuovo mutuo.

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

A proposito: le consulenze possono essere agevolate da sovvenzioni (si veda il modulo 2: "Incentivi per la successione d'impresa").

15 Nexxt – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWl, Berlino), luglio 2019, pagina 39

16 Ibidem, pagina 39

Appendice

Camera di commercio di Bolzano

www.camcom.bz.it

- **Sede principale Bolzano**T 0471 945 511
Via Alto Adige, 60
39100 Bolzano
info@camcom.bz.it
- **Sede distaccata di Merano**T 0473 211 640
Piazza della Rena, 9/B
merano@camcom.bz.it
- **Sede distaccata di Silandro**T 0473 737 725
Via Principale, 120
silandro@camcom.bz.it
- **Sede distaccata di Bressanone**T 0472 802 033
Piazza Duomo, 12
bressanone@camcom.bz.it
- **Sede distaccata di Vipiteno**T 0472 723 788
Via Città Nuova, 21
vipiteno@camcom.bz.it
- **Sede distaccata di Brunico**T 0474 553 244
Via Brunico, 14/A
brunico@camcom.bz.it
- **Registro delle imprese**T 0471 945 627
registroimprese@camcom.bz.it
- **Digitalizzazione**T 0471 945 691
digital@camcom.bz.it
- **IRE – Istituto di ricerca economica**T 0471 945 708
www.ire.bz.it
ire@camcom.bz.it
- **WIFI – Formazione e sviluppo del personale**T 0471 945 666
www.wifi.bz.it
wifi@camcom.bz.it
- **Sviluppo d'impresa**T 0471 945 657
evolution@camcom.bz.it
- **Creazione d'impresa**T 0471 945 671
startup@camcom.bz.it
- **Brevetti e marchi**T 0471 945 514
brevettimarchi@camcom.bz.it
- **Servizio innovazione**T 0471 945 664
innovation@camcom.bz.it
- **Audit famiglia e lavoro**T 0471 945 642
famiglialavoro@camcom.bz.it
- **Successione d'impresa**T 0471 945 671
generation@camcom.bz.it
- **Cooperazione d'impresa**T 0471 945 657
cooperation@camcom.bz.it
- **Finanziamento d'impresa**T 0471 945 542
evolution@camcom.bz.it
- **Internazionalizzazione**T 0471 945 656
international@camcom.bz.it

- **Ufficio metrico**T 0471 945 681
metrico@camcom.bz.it
- **Etichettatura e marcatura CE dei prodotti**T 0471 945 698
sicurezza@camcom.bz.it
- **Giustizia alternativa**T 0471945 561
adr@camcom.bz.it
- **Tutela dell'ambiente**T 0471 945 659
ambiente@camcom.bz.it
- **Agricoltura**T 0471 945 519
agri@camcom.bz.it

Provincia Autonoma di Bolzano

www.provincia.bz.it

Ufficio Artigianato e aree produttive

Via Raiffeisen, 5 - 39100 Bolzano
artigianato@provincia.bz.it
T 0471 413 640

Ufficio Industria e cave

Via Raiffeisen, 5 - 39100 Bolzano
industria@provincia.bz.it
T 0471 413 700

Ufficio Commercio e servizi

Via Raiffeisen, 5 - 39100 Bolzano
commercio@provincia.bz.it
T 0471 413 740

Area funzionale Turismo

Via Raiffeisen, 5 - 39100 Bolzano
turismo@provincia.bz.it
T 0471 413 780

Varie

NOI Techpark Südtirol/Alto Adige

Via A.Volta, 13/A - 39100 Bolzano
info@noi.bz.it
<https://noi.bz.it>
T 0471 066 600

IDM Südtirol - Alto Adige

Piazza della Parrocchia, 11 - 39100 Bolzano
info@idm-suedtirol.com
www.idm-suedtirol.com
T 0471 094 000

INPS–Istituto Nazionale Previdenza Sociale

Piazza Domenicani, 30 - 39100 Bolzano
www.inps.it

T 0471 996 611

- **Agenzia di Merano**
Piazza della Rena, 10
T 0473 273 411
- **Agenzia di Bressanone**
Via del Laghetto, 20
T 0472 273 411
- **Agenzia di Brunico**
Via M. Pacher, 5
T 0474 573 611

INAIL – Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro

Viale Europa, 31/33 - 39100 Bolzano
altoadige@inail.it
www.inail.it

T 0471 560 211

- **Ufficio Territoriale Merano**
Via 30 Aprile, 17
merano@inail.it
T 0473 294 211
- **Ufficio Territoriale Bressanone**
Via Julius Durst, 2/A
bressanone@inail.it
T 0472 254 211

Agenzia delle Entrate

Piazza G. Ambrosoli, 24 - 39100 Bolzano
dp.bolzano.utbolzano@agenziaentrate.it
www.agenziaentrate.gov.it

T 0471 1945 111

- **Ufficio Territoriale Bressanone**
Piazza Duomo, 3/11
T 0471 1945 111
dp.bolzano.utbressanonebrunico@agenziaentrate.it
- **Ufficio Territoriale Brunico**
Via Bastione, 7
T 0471 1945 111
dp.bolzano.utbressanonebrunico@agenziaentrate.it
- **Ufficio Territoriale Merano**
Via Otto Huber, 18
T 0471 1945 111
dp.bolzano.utmerano@agenziaentrate.it

Libera Università di Bolzano

Piazza Università, 1 - 39100 Bolzano
info@unibz.it
www.unibz.it

T 0471 011 000

EURAC

Viale Druso, 1 - 39100 Bolzano
www.eurac.edu

T 0471 055 055

Garfidi – Soc. Coop.

Via Macello, 30/c - 39100 Bolzano
info@garfidi.it

www.garfidi.it

T 0471 057 555

Confidi – Cooperativa garanzia del credito

Via Macello, 30 - 39100 Bolzano
info@confidi.bz.it

www.confidi.bz.it

T 0471 272 232

CreditAgri Italia s.c.p.a.

Via Werner von Siemens, 10 - 39100 Bolzano

T 0471 923 348

Associazioni

Assoimprenditori Alto Adige

Via Macello, 57 - 39100 Bolzano
info@assoimprenditori.bz.it

www.assoimprenditori.bz.it

T 0471 220 444

Unione Albergatori e Pubblici Esercenti (HGV)

Via Macello, 59 - 39100 Bolzano
info@hgv.it

www.hgv.it

T 0471 317 700

Unione commercio turismo servizi Alto Adige

Via di Mezzo ai Piani, 5 - 39100 Bolzano
info@unione-bz.it

www.unione-bz.it

T 0471 310 311

lvh.apa – Confartigianato Imprese

Via di Mezzo ai Piani, 7 - 39100 Bolzano
info@lvh.it

www.lvh.it

T 0471 323 200

Confesercenti Alto Adige Südtirol

Via Roma, 80/a - 39100 Bolzano
info@commercianti.bz.it
www.commercianti.bz.it
T 0471 541 500

Unione Provinciale degli Artigiani e delle Piccole Imprese - CNA

Via Righi, 9 - 39100 Bolzano
info@shv.cnabz.com
www.shv.cnabz.com
T 0471 546 777

Unione Agricoltori e Coltivatori Diretti Sudtirolesi

Via Canonico Michael Gamper, 5 - 39100 Bolzano
info@sbb.it
www.sbb.it
T 0471 999 333

Associazione Liberi Professionisti Altoatesini (VSF)

Portici, 46 - 39100 Bolzano
info@vsf.bz.it
www.vsf.bz.it
T 320 7650604

Coopbund Alto Adige Südtirol

Piazza Mazzini, 50-56 - 39100 Bolzano
info@coopbund.coop
www.coopbund.coop
T 0471 067 100

AGCI Alto Adige Südtirol Associazione Generale Cooperative Italiane

Via Siemens, 23 - 39100 Bolzano
info@agci.bz.it
www.agci-bz.it
T 0471 061 360

Raiffeisenverband Südtirol Consulenza Start-up

Via Raiffeisen, 2 - 39100 Bolzano
start-up@raiffeisen.it
www.raiffeisenverband.it/start-up
T 0471 945 100

Ordini professionali

Consiglio Notarile di Bolzano

Via Rosmini, 4 - 39100 Bolzano
consigliobolzano@notariato.it
https://notai.bz.it
T 0471 981 953

Ordine degli Avvocati di Bolzano

Piazza Tribunale, 1 - 39100 Bolzano
info@anwaltskammer.bz.it
www.ordineavvocati.bz.it
T 0471 282 221

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili della Provincia di Bolzano

Via Lancia, 8/A - 39100 Bolzano
info@comercialistibolzano.org
https://comercialistibolzano.org
T 0471 502 865

Consulenti del Lavoro

Via Lancia, 8/a - 39100 Bolzano
info@cdlbz.it
www.cdlbz.it
T 0471 502 332

Indicazione delle fonti

Citazioni contestuali o conformi al senso sono tratte con il cortese permesso da: "Nexxt - Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung", Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Nexxt - Iniziativa successione di impresa: La pianificazione ideale, Ministero federale per l'Economia ed il Lavoro), luglio 2019.

Camera di commercio di Bolzano

Successione d'impresa

Via Alto Adige, 60

39100 Bolzano

Tel. 0471 945 671, -531

generation@camcom.bz.it

www.camcom.bz.it