

bulletin

speciale



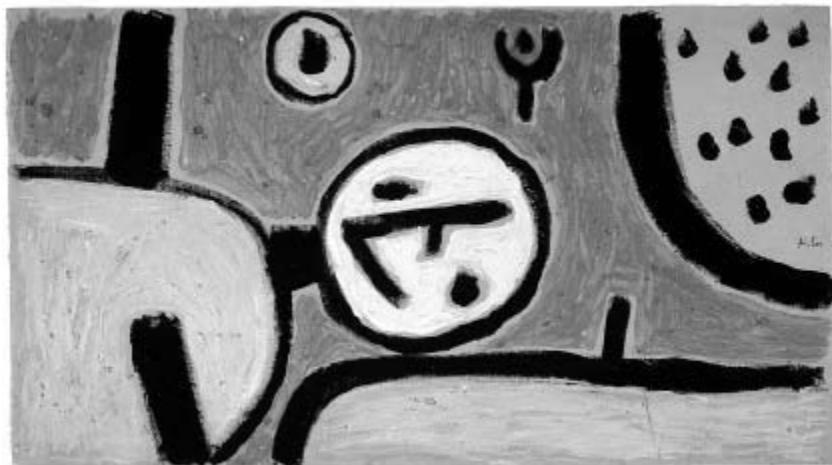
La rivista del Credit Suisse Giugno 2007

Successione

Doris Leuthard Una convinta arringa per le PMI

John Naisbitt L'innovazione come arma vincente

Europa Nostra Avvocato del patrimonio culturale



Paul Klee ha lasciato al mondo l'opera «Clown a letto». Anche se non siete pittori, potete fare qualcosa per le generazioni future. Con un testamento o un legato a favore dell'UNICEF, contribuite a gettare le basi di un mondo migliore per i bambini. Per maggiori informazioni: UNICEF Svizzera, Baumackerstrasse 24, 8050 Zurigo, telefono +41 (0)44 317 22 66 www.unicef.ch



Assumere la responsabilità, insieme. Il sondaggio «Forum PMI e futuro», condotto recentemente dal Credit Suisse, rivela che nei prossimi cinque anni circa la metà delle aziende svizzere intende regolare la successione in seno al proprio Consiglio direttivo. Questo dato mostra l'importanza del ricambio generazionale per il futuro dell'economia elvetica, ma anche la crescente consapevolezza che gli imprenditori manifestano nei suoi confronti. In altre parole: gli imprenditori svizzeri sono sempre più consapevoli della responsabilità che assumono verso la loro azienda e i loro collaboratori, e riflettono tempestivamente su come assicurare la continuità della ditta e i posti di lavoro.

Nel contempo, organizzare la successione diventa vieppiù difficile. Da un lato perché le aziende di famiglia presentano con crescente frequenza una vocazione globale e pertanto una struttura complessa, dall'altro perché l'avvicendamento all'interno della famiglia, in passato la procedura più comune, è una soluzione sempre meno praticabile.

In questo Bulletin vi presentiamo alcuni esempi di successioni riuscite. Spicca il fatto che vari imprenditori affermati sottolineano di essersi avvalsi di una consulenza professionale esterna. Il successo di questa scelta è sempre basato sul rapporto di fiducia fra imprenditore e consulente.

In qualità di banca attiva su scala mondiale, con una fitta rete di relazioni globali e una forte presenza nel private, corporate e investment banking, il Credit Suisse dispone delle risorse e del sapere necessari per sostenere efficacemente gli imprenditori nel ricambio generazionale. Un sostegno che è tanto più decisivo se si considera che vanno affrontati anche aspetti finanziari in parte molto complessi. Forte del supporto e delle soluzioni innovative offerti alla piazza lavorativa svizzera da ormai 151 anni, la banca ha potuto costruire un pluriennale rapporto di fiducia anche con numerosissime aziende di tutte le dimensioni.

In fondo la sfida della successione non può lasciare indifferente nessuno: pianificare il passaggio generazionale non significa altro che assumere nel presente la responsabilità per ciò che sarà in futuro, e pertanto anche apprezzare ciò che è stato in passato. Il Credit Suisse è lieto di fornire il proprio contributo al riguardo.

Dott. Ulrich Körner, CEO di Credit Suisse Switzerland



**La pianificazione della successione in azienda.
Una qualità di Ernst & Young.**

www.ey.com/ch

Essere imprenditori vuol dire pianificare il futuro. Non soltanto nelle decisioni quotidiane, ma anche quando si tratta di gestire la successione nella Sua azienda. I nostri consulenti La sostengono in questa attività centrale aiutandola nella pianificazione fiscale, finanziaria e giuridica, affinché la Sua azienda sia pronta ad affrontare il futuro con successo.

Ernst & Young è leader in Svizzera e nel mondo quale partner che garantisce qualità nell'ambito della revisione e della consulenza, in particolare nella consulenza fiscale e giuridica, nella consulenza risk management, nella gestione di transazioni nonché negli accounting services. Le forniamo volentieri anche la consulenza per la Sua pianificazione e gestione della successione e attendiamo con piacere la Sua chiamata: telefono +41 58 286 31 11.

Audit. Tax. Legal. Advisory. Transactions. Accounting.

ERNST & YOUNG

Quality In Everything We Do



La Wicor (Weidmann International Corporation), con sede principale a Rapperswil-Jona, è stata fondata nel 1877 da Heinrich Weidmann e oggi annovera 3750 dipendenti. La Wicor sviluppa, produce e vende in tutto il mondo componenti e sistemi isolanti per trasformatori nonché applicazioni tecnicamente sofisticate in materie plastiche. Nel 2001 Felix Tschudi (foto di copertina) ha ceduto l'azienda di successo alla figlia Franziska (pagg. 6/26) e fino a maggio di quest'anno è rimasto semplice membro del Consiglio di amministrazione.

- | | |
|--------------------|--|
| Successione | <p>07 Schiene argenteate Fra i gorilla vi è un solo boss</p> <p>09 Tonache nere L'abate di Einsiedeln è un CEO che guarda in alto</p> <p>10 Sipario rosso Con l'audizione si decide il destino del musicista</p> <p>13 Croci bianche I talenti del 1996 sono le star di EURO 2008</p> <p>16 Europa Nostra Il patrimonio culturale è l'alimento spirituale dell'umanità</p> <p>21 Spina dorsale Dietro alle statistiche vi sono singoli imprenditori</p> <p>26 Opinioni Christiane Kubrick, Jürgen Flimm, Hans-Joachim Güntherodt, Enzo Enea...</p> <p>28 Concorso Alla scoperta del Rio delle Amazzoni</p> <p>30 Esperto John Naisbitt: le PMI flessibili hanno buone prospettive</p> <p>32 Esperta Doris Leuthard: PMI e vita familiare sono conciliabili</p> <p>34 Esperto Frank Halter: i giovani non hanno sufficiente spirito imprenditoriale</p> <p>34 Esperta Franziska Müller Tiberini: come evitare i contrasti familiari</p> <p>36 Esperto Leonhard Fopp: affinché il capobranco lasci finalmente la scena</p> <p>37 Esperto Peter Sauber: pensionamento non fa sempre rima con tempo libero</p> <p>38 Credit Suisse La consulenza vista da Urs Dickenmann, Josef Meier e Marco Illy</p> <p>40 Modello 1 Michael Hilti e Pius Baschera: l'importanza della cultura aziendale</p> <p>42 Modello 2 Beatrice Rodenstock: la propria strada è quella giusta</p> <p>44 Modello 3 Gregor e Marco Andreoli: visita alla CTA di Münsingen</p> <p>46 Modello 4 Fredy A. Lienhard: a tu per tu con la ditta Lista</p> <p>48 Modello 5 Helga Rabl-Stadler: fra negozio di moda e Festival di Salisburgo</p> <p>49 Modello 6 Marcel Queloz-Fürer: passaggio del testimone tra aziende di famiglia</p> <p>51 Informazioni utili Glossario e pubblicazioni</p> |
|--------------------|--|

Sigla editoriale: **Editore** Credit Suisse Private and Business Banking Switzerland, Casella postale 2, 8070 Zurigo **Redazione** Andreas Schiendorfer (schi) e Mandana Razavi (mr) **Collaboratori redazionali** Dorothee Enskog (de), Regula Gerber (rg), Daniel Huber (dhu), Annabelle von Trott zu Solz (avt) **Marketing** Veronica Zimnic **Tiratura** 350 000 esemplari in tedesco, francese, italiano e inglese **E-mail** redaktion.bulletin@credit-suisse.com **Internet** www.credit-suisse.com/clientcommerciali **Progetto grafico** www.arnolddesign.ch: Daniel Peterhans, Monika Häfliger, Urs Arnold, Petra Feusi (gestione del progetto) **Traduzione italiana** Servizio linguistico del Credit Suisse: Francesco Di Lena, Luigi Antonini, Michele Bruno, Tiziana Centorame, Deborah Cometti, Alessandra Maiocchi, Simona Meucci, Antonella Montesi, Ezio Plozner **Inserzioni** Yvonne Philipp, Roosweidstrasse 7a, CH-8032 Wollerau, telefono 044 683 15 90, fax 044 683 15 91, e-mail philipp@philipp-kommunikation.ch **Stampa** NZZ Fretz AG **Riproduzione** consentita con l'annotazione «Dal Bulletin del Credit Suisse».



No man is an island

Senza successione non c'è futuro. Una verità lapidaria che interessa le aziende e quindi il mondo economico, ma al tempo stesso anche monasteri, orchestre e squadre di calcio. È possibile paragonare mondi tanto dissimili e magari trarne degli insegnamenti per il proprio passaggio generazionale? E i gorilla, loro, come fanno? Nel mondo animale, quali sono le conseguenze se la successione è a rischio?

Testi: Regula Gerber, Mandana Razavi, Dorothée Enskog, Andreas Schiendorfer

«No man is an island. Nessun uomo è un'isola, completo in se stesso», disse John Donne (1572–1631). «Ogni uomo è un pezzo del continente, una parte del tutto. Se anche solo una zolla venisse lavata via dal mare, l'Europa ne sarebbe diminuita». Se un imprenditore è costretto ad abbassare definitivamente la saracinesca e licenziare i suoi dipendenti per mancanza di successori, l'economia perde fiato, e siamo noi stessi ad avvizzire. La metafora può essere applicata a ogni ambito della vita. Soltanto chi ha predisposto la propria successione può evolvere nel presente, cavalcando il successo costruito in passato.

Il più anziano «silverback» è il boss, vita natural durante

«Che gli antropoidi siano imparentati con noi è un fatto evolutivo. Tuttavia siamo ben diversi da loro», afferma Jörg Hess. Lo zoologo e studioso del comportamento, che osserva le scimmie da ormai quasi 40 anni, è piuttosto scettico sui parallelismi tra l'essere umano e gli animali antropomorfi: «L'uomo si rifà a un sistema di valori, i gorilla non conoscono niente di analogo, non distinguono il bene dal male. Al massimo hanno regole derivate dal rango, dalla parentela e dall'inserimento sociale cui tutta la comunità si attiene, perché parte di essa. La nostra convivenza in collettività – e in enormi agglomerati come le città – ci impone di formulare le nostre esigenze e differenziarci dagli altri. Abbiamo un'etica e ad essa ci ispiriamo per desumerne delle leggi. È una peculiarità del genere umano». Hess sottolinea peraltro che anche tra le quattro grandi specie di primati si evidenziano enormi differenze. A suo modo di vedere, la distanza tra l'orangutan e il gorilla o tra lo scimpanzé e il bonobo non è per niente minore di quella tra l'uomo e l'antropoide. Ogni specie ha un'evoluzione filogenetica propria, vive in un sistema sociale ed emozionale distinto. Le maggiori diversità emergono già soltanto osservando il carattere. Jörg Hess: «Per usare una metafora comprensibile, direi che gli scimpanzé sono piuttosto estroversi, vivono le loro emozioni, sono esuberanti, si emozionano o rallegrano in fretta. Gli orangutan e i gorilla, invece, sono piuttosto introversi, vale a dire mansueti e riservati». Queste caratteristiche hanno senz'altro il loro peso anche nell'organizzazione della vita comunitaria. Mentre lo scimpanzé riconosce ad

esempio la forza fisica, le alleanze e le strategie tattiche quali strumenti di conquista del potere, presso i gorilla – che vivono in una gerarchia lineare – la successione è dettata dall'età: maschi e femmine hanno ranghi distinti, dominati rispettivamente dagli esponenti più anziani, che assieme guidano il gruppo. Tra i 13 e i 14 anni, per ragioni ormonali il dorso del gorilla maschio assume una colorazione argentea, tra l'altro alla base della denominazione di «silverback». Il cambiamento comporta anche un mutamento della personalità, che assume qualità marcatamente sociali. Il giovanotto provocatore e ben radicato nel gruppo di committoni si tramuta in un silverback circospetto e responsabile, che si guadagna anche il rispetto delle femmine. A questo punto anche le figlie adulte di altre famiglie possono avvicinarlo. Jörg Hess commenta: «Due silverback possono convivere soltanto in una famiglia molto numerosa. Il capogruppo è però sempre il più anziano, e conserva tale ruolo fino alla morte». Siccome all'interno della famiglia le femmine si accoppiano soltanto con il capo, un giovane silverback non ha nessun interesse a rimanere in una comunità ristretta.

Per guadagnarsi la fiducia delle femmine il silverback deve dimostrare le proprie competenze e qualità sociali di maschio navigato. Allo stato brado, questo significa riconoscere circa 120 piante commestibili, sapere dove trovarle, quando raccoglierle e come condurvi il branco con il minor dispendio di energie. Assieme alla sua femmina, il capobranco definisce la struttura della giornata: movimento, rifocillamento, riposo. Può addirittura succedere che il silverback si prenda cura di un piccolo la cui madre ha lasciato il branco per inserirsi in una nuova famiglia. I gorilla imparano ad accudire la prole dalla propria madre, quindi anche i maschi sono in grado di occuparsene. Un ulteriore compito del capobranco è la messa al riparo del gruppo dal mondo esteriore. Ed è soltanto in questo caso, se necessario, che sfodera tutta la sua forza fisica. Un silverback si cala in modo del tutto naturale nel suo ruolo, sorretto dal consenso tacito del gruppo e di tutta la famiglia. La sua autorità non viene messa in discussione o addirittura negata. Ciononostante, i criteri necessari per la successione devono essere rispettati: «L'importanza di tali criteri», prosegue Jörg Hess, «salta agli occhi osservando che una famiglia con un solo silverback si >



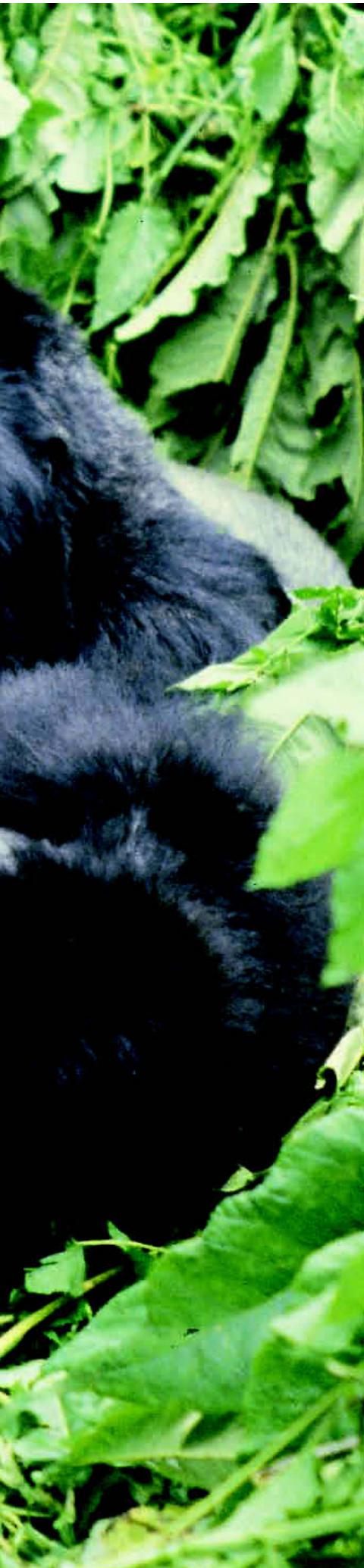


Foto: Jörg Hess

Nuovo spazio vitale Allo stato brado le scimmie antropomorfe sono esposte a una miriade di stimoli meteorologici, termici e sonori. Il nuovo recinto riservato agli antropoidi dello zoo di Basilea prevederà una vasta superficie all'aria aperta. In tal modo gli animali avranno maggior spazio di movimento, ma anche la possibilità di vivere a contatto con la natura in tutte le stagioni dell'anno. I lavori di costruzione, cofinanziati dal Credit Suisse, prenderanno avvio il prossimo anno.

dissolve nel giro di 48 ore se dopo la morte del capobranco nessun discendente prende il suo posto». Oppure, per dirla in maniera più vicina alla nostra realtà umana e imprenditoriale: se un'azienda non trova un patron degno di tale carica all'interno della famiglia. **rg**

Un CEO con rapporti privilegiati

Il monastero è un luogo in cui predomina la spiritualità. Anch'esso è tuttavia soggetto ad alcune classiche leggi secolari, come ad esempio quella della finitezza delle cose. I tempi d'oro dei casati nobiliari sono ormai tramontati e con essi anche le generose donazioni elargite in forma pecuniaria o di proprietà terriera, e oggi molti conventi si trovano in difficoltà finanziarie. È inoltre innegabile che di questi tempi le vocazioni religiose fra i giovani sono cosa rara. Il compito di affrontare tali problematiche e dedicarsi alla conservazione delle istituzioni sacre nei conventi cattolici spetta all'abate. Ad Einsiedeln se ne occupa l'abate Martin Werlen, che in un certo qual modo funge da CEO del monastero benedettino. Ad eccezione del tempo dedicato alle orazioni, che per molti dirigenti è generalmente molto breve, la sua attività quotidiana coincide in modo sorprendente con quella di un capitano d'azienda. «La principale differenza rispetto all'attività di un manager «normale» sta nel fatto che l'essere abate comprende ambiti che vanno ben oltre quello economico. Un abate è responsabile dell'intera vita della comunità monastica». Una posizione onorifica, quindi, che tuttavia comporta degli oneri. Il 58° abate del monastero di Einsiedeln si è persino perso la fondazione del convento, che risale a 1073 anni or sono, tuttavia deve garantirne l'esistenza nonché occuparsi delle nuove leve e della

successione. Nell'affrontare questi temi non esita a rompere con gli schemi del passato. Ma non sempre i suoi progetti a grande effetto mediatico riscuotono un'eco positiva, come nel caso della sua più recente iniziativa: vendere pietre virtuali del piazzale del monastero per poter finanziare la ristrutturazione della stessa piazza.

L'abate Martin Werlen non si lascia assolutamente scoraggiare dagli scettici, anzi sfodera grande tranquillità. Non si scompone nemmeno per quanto riguarda il delicato argomento delle nuove leve, poco apprezzato negli ambienti ecclesiastici: «Questo tema mi preoccupa maggiormente in relazione alla popolazione svizzera che all'abbazia di Einsiedeln. È vero che abbiamo meno giovani di prima, ma d'altro canto sono estremamente impegnati. Non possiamo uguagliare gli anni Trenta e Quaranta del secolo scorso, ma solo durante un unico secolo nella storia del monastero abbiamo avuto tanti monaci quanti ne contiamo oggi, ossia esattamente 80. Abbiamo quindi tutti i motivi per essere soddisfatti». Di reclutamento attivo sinora non si è mai parlato, poiché gli interessati devono trovare da soli il cammino che li conduce ad abbracciare la vita monastica. Ed è giusto che sia così, conviene l'abate, in quanto la decisione di dedicare la propria vita a Dio può essere maturata solamente in se stessi.

Per contro, la nomina di un abate è un processo democratico. Quando, nel 2001, Padre Martin è stato eletto dai suoi confratelli, era piuttosto a digiuno di conoscenze sul «core business» di un superiore d'abbazia; tuttavia aveva colto la sua elezione come un'opportunità per sviluppare se stesso e il convento: «È una sfida amministrare il convento in modo che raggiunga un livello economico >

Monastero Uno dei progetti forse più inconsueti dell'abate di Einsiedeln è l'iniziativa concernente il restauro del piazzale del monastero, che nel suo genere in Europa è secondo per estensione soltanto a piazza San Pietro a Roma. I costi preventivati ammontano a circa otto milioni di franchi svizzeri. Per raccogliere il denaro occorrente per le urgenti opere di restauro è stato necessario imboccare nuove vie (si consulti il sito www.klosterplatz.com). Successore di Cristo: l'abate Martin Werlen celebra la professione solenne di un novizio prostrato a terra.

professionale, restando fedeli ai nostri valori benedettini. Nel far questo, più che le capacità personali ciò che conta è la disponibilità ad abbracciare certe scelte», sostiene l'abate Werlen. E così, per la prima volta nei 1073 anni d'esistenza del monastero, un abate si avvale, oltre che dell'aiuto di Dio e dei suoi confratelli, anche dei consigli di un esperto in relazioni pubbliche, di consulenti e di un gruppo di illustri manager. Quelli che il novizio economista si è prefissato sono obiettivi ambiziosi. L'abate Martin rimane comunque con i piedi per terra: «Non sono che l'anello di una lunga catena». E aggiunge con una punta di autoironia: «Se 57 abati prima di me non sono riusciti a far colare a picco questa nave, non sarà il 58° a farlo. Neanche il mio mandato è eterno. E questo fatto mi tranquillizza». Ad Einsiedeln si è ben coscienti della legge della finitezza. mr

Un futuro orchestrato con ampio anticipo

«Le offerte d'impiego vengono pubblicate a livello internazionale due anni prima di un previsto pensionamento», spiega Ronald Dangel, membro dell'Orchestra della Tonhalle di Zurigo. Un'orchestra pubblica in media da quattro a cinque ruoli vacanti l'anno, per i quali si candidano varie centinaia di musicisti. «Oggi è impensabile poter scegliere di quale orchestra entrare a far parte. La concorrenza è tale che l'esito della selezione dipende da piccolissimi dettagli», aggiunge. La procedura è simile per le orchestre di tutto il mondo. Una quarantina di aspiranti sono ammessi a un'audizione, non di più, di modo che la commissione esaminatrice possa mantenere la piena attenzione durante tutta la giornata. In una prima cernita, i musicisti sono chiamati a esibirsi dietro un paravento per

garantire l'assoluta imparzialità. Hanno dai due ai cinque minuti per eseguire un brano obbligatorio. «Poche battute sono spesso sufficienti per valutare il potenziale di un candidato», dichiara Heiner Madl, direttore dell'Orchestra dell'Opera di Zurigo. I migliori sono successivamente invitati a nuove serie di audizioni eliminate. «Una volta si sono presentati 180 candidati per un posto di violinista, ne abbiamo selezionati un terzo e non abbiamo trovato nessuno che fosse idoneo», racconta Madl. I ruoli più in vista, come il primo violino o la tromba solista, sono i più difficili da scritturare, precisa Dangel.

Per essere promossi in seno alla propria orchestra è obbligatorio passare nuovamente la procedura di audizione. Una seconda tromba che occhieggia un ruolo di prima tromba dovrà seguire l'iter prestabilito come tutti gli altri candidati. Inoltre la durata delle esecuzioni varia da uno strumento all'altro. «Gli archi solitamente suonano di più, ma in gruppo; mentre gli strumenti a fiato sono più esposti perché si esibiscono spesso in assoli», spiega Dangel.

In proporzione la concorrenza è maggiore per i ruoli di flauto e violoncello. Anche i violini sono molto richiesti, ma dato che un'orchestra assume in media 18 primi e 15 secondi violini contro 10 violoncellisti e 4 flautisti, l'offerta per violinisti è maggiore. Le presenze femminili sono in ascesa nelle orchestre e oggi rappresentano la maggioranza delle nuove leve. «Rappresentano un terzo dell'Orchestra della Tonhalle e, per alcuni strumenti, il 70 per cento dei nuovi membri», asserisce Dangel. Solo gli ottoni e le percussioni rimangono baluardi maschili.

I candidati ammessi alle audizioni provengono tutti da conservatori o scuole di >

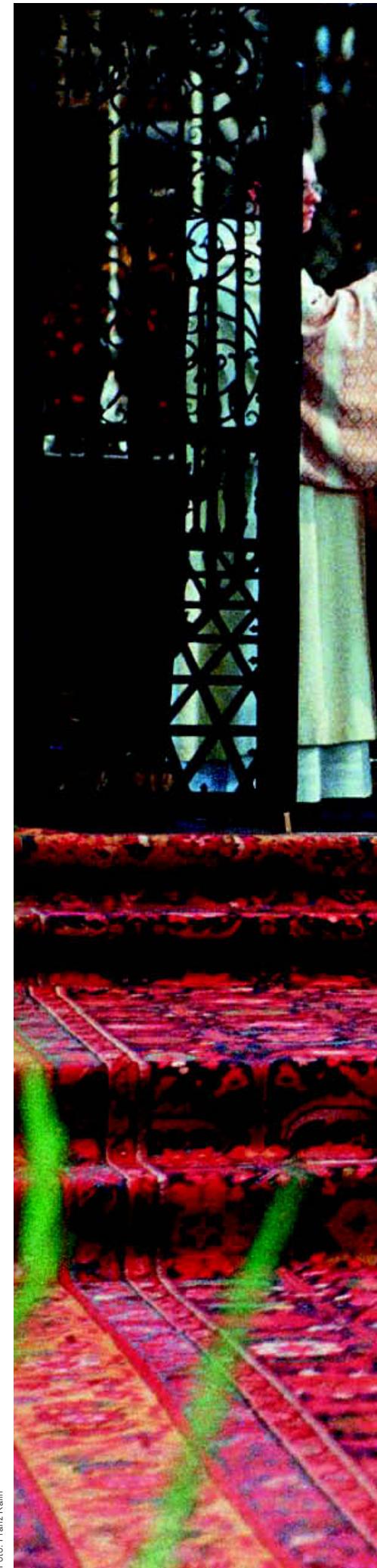


Foto: Franz Kälin







Orchestra Pianificare la successione non è un'impresa affrontata alla leggera nel mondo della musica classica. Il futuro di un'orchestra è programmato minuziosamente e i ruoli da ricoprire sono pubblicati con due anni d'anticipo. La concorrenza è serrata per i pochi posti vacanti, che attirano di regola dalle 150 alle 600 candidature. Alla fine di una giornata di audizioni solo un unico musicista sarà scritturato. Il Credit Suisse è sponsor principale dell'Orchestra dell'Opera di Zurigo e dell'Orchestra della Tonhalle.

musica. «I candidati assunti devono essere operativi da subito e imparare sul posto di lavoro», spiega Dangel. Proprio come accade nelle aziende europee, è difficile farsi assumere o cambiare orchestra superati i 40 anni, aggiunge. «Le posizioni fisse sono di consueto aggiudicate ad aspiranti 25–35enni. Il valore dei musicisti non cala però con l'età. Le loro capacità motorie possono declinare, ma ciò è compensato dalla lunga esperienza, che li rende particolarmente preziosi», conclude Madl.

Sebbene non abbia difficoltà a coprire i posti vacanti, l'Orchestra dell'Opera di Zurigo offre un programma mirato per musicisti professionisti di meno di 26 anni: l'Accademia orchestrale. I suoi membri, generalmente uno per strumento, sono assunti con contratti a termine che permettono loro di acquisire esperienza. L'Opernhaus, che impiega 116 musicisti su base permanente, scrittura anche personale temporaneo per coprire necessità puntuali: un'opera barocca ad esempio necessita di sole 35 persone mentre un'opera di Wagner richiede fino a 90 strumentisti.

Superare l'arduo scoglio dell'audizione equivale spesso alla garanzia di una carriera a vita. I membri di un'orchestra possono dimettersi come qualunque altro lavoratore, ma accade di rado. «Negli ultimi dieci anni solo due musicisti sono passati all'orchestra di Monaco e altri due sono tornati in Australia», ricorda Andreas Sami, anch'egli membro dell'Orchestra della Tonhalle. Una minima percentuale dei neo assunti non supera il periodo di prova, mentre alcuni strumentisti sono costretti a lasciare l'orchestra per la perdita di capacità uditive o infiammazioni. «Un ruolo alla Tonhalle è spesso un traguar-

do nella carriera di un musicista, poiché sono poche le prospettive più allettanti», afferma Sami.

Su questo punto l'Orchestra dell'Opera di Zurigo non fa eccezione. «La maggior parte dei nostri musicisti rimane con noi fino al pensionamento. Da noi si viene per rimanere», conclude Madl. **de**

Vincenti con la promozione dei giovani

La procedura di successione nel calcio è straordinariamente semplice: se una società si ritrova invischiata nella lotta per la retrocessione, o se comunque non risponde alle attese di inizio stagione, si procede al licenziamento dell'allenatore, sostituendolo dapprima con il suo assistente e poi con un altro tecnico che poco prima era stato esonerato da un concorrente in crisi. Un ciclo perenne.

A livello di nazionale la pianificazione si estende su un periodo più lungo rispetto ai club. Un torneo importante, ossia un campionato mondiale o europeo, ha infatti luogo soltanto ogni due anni, una circostanza che permette alle federazioni di promuovere i talenti seriamente e con profitto. Ne sono un esempio cristallino le due piccole nazioni Olanda e Portogallo, che grazie all'eccellente formazione delle giovani promesse riescono regolarmente a tener testa alle grandi.

Anche la Svizzera negli ultimi anni ha compiuto un notevole salto di qualità, e tra l'altro figura tra le undici nazioni europee che si sono qualificate sia per l'Europeo del 2004 in Portogallo sia per il Mondiale del 2006 in Germania. «Questo progresso è la logica conseguenza di una seria e attenta pianificazione successoria», spiega Walter Berchtold, responsabile Private Banking al Credit Suisse. «Gli attuali giocatori di maggior esperienza >

Calcio Pianificare la successione significa promuovere costantemente i giovani talenti su base professionale. In qualità di sponsor principale della nazionale svizzera, il Credit Suisse sostiene questo principio chiedendo alla Federcalcio di destinare la metà dei contributi di sponsoring al movimento giovanile. Nei 14 anni di collaborazione la Svizzera si è qualificata a quattro riprese per un campionato mondiale o europeo. Euro 2008, che si svolgerà in Austria e Svizzera anche grazie al forte sostegno del Credit Suisse nella fase di candidatura, segnerà la quinta partecipazione. Maggiori informazioni ai siti www.credit-suisse.com/calcio e www.sympthesis.ch (Young Kickers Foundation).

come Alex Frei, Ricardo Cabanas o Ludovic Magnin sono stati i primi a beneficiare di una promozione dei giovani su base professionale, sia nella nazionale sia nei vari club».

Quando nel 1993 il Credit Suisse divenne sponsor principale della nazionale elvetica, la Svizzera si qualificò per USA 94 grazie ad alcuni giocatori di grande spessore. Ma la Federcalcio elvetica e il Credit Suisse sapevano bene che senza l'adozione di misure incisive questo successo sarebbe stato effimero. «Così venne stipulato un contratto inconsueto: la metà del contributo di sponsoring sarebbe dovuto confluire nella promozione dei giovani, a quel tempo molto trascurata. Questo principio è valido ancora oggi», aggiunge Berchtold.

Il Credit Suisse vuole essere un partner affidabile che consenta una pianificazione almeno a medio termine, prosegue Berchtold. «La straordinaria rete segnata oggi ci rende felici, ma il nostro obiettivo è poter applaudire una rete simile anche domani e dopodomani. D'altro canto sappiamo che un paese come la Svizzera, che non vanta una grande tradizione calcistica, deve mettere in conto anche periodi di magra».

Nel 1996 Hansruedi Hasler, direttore tecnico dell'Associazione Svizzera di Football, diede avvio al progetto che prevedeva di professionalizzare la promozione dei giovani, fra l'altro con l'impiego di allenatori a tempo pieno per le rappresentative giovanili e l'apertura di centri di formazione dove talenti come Johan Djourou potessero venir formati intensamente per due anni senza trascurare l'istruzione scolastica. Dal canto suo il Credit Suisse ha sostenuto i calciatori più promettenti nel conciliare apprendistato e allenamenti, a condizione che la prestazione in ban-

ca non ne fosse penalizzata. Di questa opportunità hanno beneficiato giocatori oggi affermati come Stephan Lichtsteiner e Heinz Barmettler.

Nel 2002 questo duro lavoro ha dato i suoi primi frutti, come la qualificazione dell'U21 per la semifinale dell'Europeo giocato in Svizzera e il titolo europeo dell'U17. Questi successi hanno acceso la passione per il calcio in molti ragazzi. Con uno svantaggio: ora ci si ritrova con un numero insufficiente di campi adatti e in parte anche di allenatori adeguatamente preparati. Per affrontare questi problemi e incoraggiare il calcio amatoriale su più vasta scala il Credit Suisse ha fondato la Young Kickers Foundation, presieduta da Marco Blatter. Quest'anno la banca organizza diversi tornei, i cosiddetti Mini Champs, e sostiene la campagna della Federcalcio «Play Football, Switzerland».

E cosa ne pensa Walter Berchtold di Euro 2008? «In qualità di membro del Comitato consultivo ritengo importante che tutte le nazioni partecipanti vivano una meravigliosa festa delle emozioni come lo scorso anno in Germania; inoltre mi auguro che le occasioni d'incontro che si creeranno in Austria e Svizzera faranno nascere legami di simpatia e amicizia anche al di là del torneo. Dovremo dimostrare grande ospitalità, proprio come lo hanno fatto i tedeschi. Come svizzero spero ovviamente che i rossocrociati di Jakob Kuhn proporranno un buon calcio. E se non dovesse conquistare il titolo europeo, allora saprà che la nostra giovane squadra avrà ancora del potenziale per migliorare». schi



Foto: Michele Limina



I beni culturali sono al servizio dell'uomo

Il concetto di successione rimanda all'assunzione di responsabilità nei confronti delle generazioni future. Anche riguardo all'eredità culturale. Europa Nostra, l'organizzazione mantello del movimento europeo per la tutela del patrimonio culturale, è consapevole di tale responsabilità. Attualmente è presieduta da un principe danese e un giurista svizzero.

Testo: Andreas Schiendorfer

«Senza radici non c'è vita, senza storia non c'è identità, senza passato non c'è futuro». Così si esprime, su un opuscolo di Europa Nostra, il Principe Consorte di Danimarca. Non si tratta di una frase vuota: il marito della Regina Margrethe II, poeta e presidente di Europa Nostra, ha infatti sviluppato una fine sensibilità per lo scorrere del tempo e del mondo e per la responsabilità che la generazione attuale ha nei confronti di quella successiva (si veda l'intervista a pagina 20). In occasione del congresso annuale 2007, previsto a inizio giugno a Stoccolma, il termine «successione» riguarderà direttamente anche lo stesso Principe: dopo 17 anni lascerà il timone dell'organizzazione, convinto che alla sua successione verrà proposta la persona ideale.

«Dobbiamo essere molto riconoscenti al nostro presidente, poiché si è sempre battuto per le nostre idee e i nostri interessi», sottolinea Andrea H. Schuler, che dalla scorsa primavera è presidente esecutivo a titolo onorifico di questa importante organizzazione culturale, composta da membri di circa 50 paesi europei.

Il suo ufficio si trova in una delle poche case che nel 1861 ha superato indenne il devastante incendio di Glarona. Il nostro colloquio vola via in un soffio, interrotto da alcune telefonate con la centrale di Europa Nostra all'Aia, dove Schuler soggiorna per circa una settimana al mese. Nella mente mi sono rimaste impresse soprattutto due affermazioni: «Preservare i beni culturali non significa guardare a ritroso bensì orientarsi al futuro; conservare ciò che è vecchio non significa impedire il nuovo», e «In fondo i nostri sforzi

sono al servizio degli uomini e della loro qualità di vita; proteggere e curare il patrimonio culturale significa preservare e valorizzare la nostra identità».

Premio per il patrimonio culturale

Europa Nostra è stata fondata oltre 40 anni fa con lo scopo di riunire i principali enti europei impegnati nella tutela dei monumenti storici. Secondo Schuler, l'organizzazione intrattiene un'ottima collaborazione collegiale con il Consiglio d'Europa, con le istituzioni dell'Unione europea e con l'UNESCO: dal 2002 essa conferisce infatti, accanto al proprio Premio per il patrimonio culturale (Europa Nostra Heritage Award), anche quello della Commissione europea (European Union Prize for Cultural Heritage). Dal 2006, su incarico del Consiglio d'Europa, è altresì preposta al coordinamento delle Giornate europee del Patrimonio.

I citati riconoscimenti, assegnati ogni anno nell'ambito di un tema diverso, consentono a milioni di persone di avvicinarsi a mondi culturali poco conosciuti e spesso preclusi al pubblico. Nel 2006, in Svizzera e Germania il premio ha riguardato i giardini e i parchi; nel 2007 il tema per la Svizzera sarà il legno, mentre per la Germania saranno gli edifici religiosi storici.

La cultura ha molte sembianze

Europa Nostra è principalmente dedita alla preservazione degli edifici e del paesaggio. Nell'ambito del Premio per il patrimonio culturale vengono tuttavia premiati anche opere e collezioni di >



Nel 2005 Europa Nostra ha premiato con una medaglia il restauro del padiglione balneare «Hernergut» di Horgen, costruito nel 1899/1900 da Albert August Müller (allievo di Gottfried Semper) e Franz Frisch (padre di Max Frisch) su incarico del fabbricante di seta Heinrich Emil Streuli-Hüni, che fra l'altro dal 1889 al 1911 ha fatto parte del Consiglio di amministrazione del Credito Svizzero. Da modello era servito il padiglione Amalienburg situato nel parco del castello di Nymphenburg a Monaco di Baviera. Dal 1999 al 2004 Hans Georg Schulthess, un discendente di Streuli, e l'architetto Ueli Geiger hanno effettuato un restauro generale sostenuto dall'ufficio per la tutela dei monumenti storici, dal comune di Horgen e da Pro Patria.

Europa Nostra è stata fondata nel 1963 quale organizzazione mantello del movimento europeo per la tutela dei beni culturali. Le lingue ufficiali sono l'inglese e il francese. È presieduta da Sua Altezza Reale il Principe Consorte di Danimarca, che nel prossimo mese di giugno cederà il testimone. Dal 2006 la funzione di presidente esecutivo è ricoperta dal giurista svizzero dott. Andrea H. Schuler, sostenuto nei suoi compiti da sette vice-presidenti, fra cui l'italiano dott. Federico Guasti, e da un consiglio composto da 80 persone, fra cui anche gli svizzeri Philippe Biéler (Heimatschutz Svizzera) e l'ambasciatore Gian Federico Pedotti (Domus Antiqua Helvetica) come pure gli italiani Rossana Bettinelli (Italia Nostra), l'ambasciatore conte Giacomo Ivancich Biaggini (Istituto italiano dei Castelli), Bernhard Lösch (Landesverband für Heimatpflege in Südtirol), il prof. arch. Gianni Perbellini, il dott. Piero Ravaoli e il conte Maurizio Sammartini (Istituto italiano dei Castelli).

Il segretariato internazionale di Europa Nostra si trova all'Aia.

Europa Nostra conta 230 organizzazioni affiliate (ONG non orientate al profitto), oltre 200 organizzazioni associate (uffici statali o parastatali) nonché numerosi membri singoli di una cinquantina di paesi europei.

Europa Nostra è sostenuta dalla Fondazione del Giubileo del Credit Suisse.

arte visiva, studi e trattati scientifici nonché impegni pluriennali ed esemplari nel quadro della tutela dei monumenti.

Attraverso documenti orientativi su temi attuali, ad esempio «promozione del turismo rispettosa dell'ambiente e dei siti culturali» o «sfruttamento dell'energia eolica compatibile con il paesaggio», Europa Nostra intende offrire un utile servizio non solo ai suoi membri, ma anche ad altre cerchie di interessati, compresi gli esperti politici a livello nazionale ed europeo. Il congresso annuale di Stoccolma ospiterà un forum intitolato «Add Modernism!» e si occuperà dell'accostamento fra architettura contemporanea e centri storici delle città, nonché della preservazione di questi ultimi per le generazioni future.

Una quota di successo del 30 per cento circa

Gli interventi di Europa Nostra volti a tutelare i siti culturali minacciati presentano una buona quota di successo, pari al 30 per cento circa. Recentemente l'organizzazione è riuscita a impedire la costruzione di un grattacielo nel centro storico di Copenaghen e di un parco dei divertimenti ispirato a Dracula alle porte della città medievale di Sighisoara (Transilvania, Romania). Proseguono invece gli sforzi per proteggere una miniera d'oro del periodo romano a Rosia Montana (Romania), abbandonata da tempo e di cui si in-

tende riprendere lo sfruttamento intensivo, nonché per salvare i bagni romani presso Allianoi in Turchia, minacciati di finire sotto le acque di una diga fluviale. «Non vogliamo essere curatori di musei», sottolinea Andrea H. Schuler, «ma come possiamo tacere ad esempio di fronte al progetto di Gasprom di costruire un edificio amministrativo alto quasi 400 metri nel pieno centro di San Pietroburgo?».

E il presidente esecutivo di Europa Nostra prosegue nel suo bilancio: «Un'accresciuta e crescente sensibilità nei confronti del patrimonio culturale è testimoniata dal numero sempre maggiore di membri di Europa Nostra e dall'aumento delle candidature per i nostri concorsi». Tuttavia ammette che proprio dalla Svizzera potrebbero provenire più progetti. Tanto più benvenuta è stata pertanto l'attribuzione di una medaglia da parte di Europa Nostra al restauro che Hans Georg Schulthess ha effettuato nel padiglione balneare del fabbricante di seta di Horgen Heinrich Emil Streuli-Hüni, costruito nel 1899.

Ma il successo ha pure un rovescio della medaglia. I compiti supplementari crescono più in fretta rispetto alle risorse finanziarie e di personale necessarie al loro adempimento. Ciò limiterà in futuro lo spazio di manovra di Europa Nostra? «Grazie al nostro piccolo team di persone estremamente competenti e motivate al segretariato generale all'Aia, e alla crescente enfasi sulle nostre competenze chiave, siamo in grado di far fronte agli impegni. D'altro canto ci stiamo adoperando affinché il mio successore possa ereditare un'organizzazione con strutture e risorse più adeguate».

«Centri del benessere» per il cuore e la ragione

Al termine del nostro colloquio, Andrea H. Schuler vuole tuttavia sottolineare un aspetto importante: «È vero che le strutture e le risorse sono indispensabili per adempiere al nostro compito. Ma ciò che conta maggiormente è riconoscere l'importanza del patrimonio culturale quale presupposto e cardine per la qualità di vita, la ricerca della propria identità e il senso di appartenenza. I siti culturali meritano protezione e rispetto, ovunque si trovino. Sono luoghi della conoscenza, dei punti di riferimento, una sorta di «centri del benessere» per il cuore e la ragione». <

Maggiori informazioni ai siti

www.europanostra.org (inglese, francese)

www.nike-kultur.ch > Denkmaltag (tedesco, francese)

www.credit-suisse.com/infocus > Cultura



1



2



3



4



5



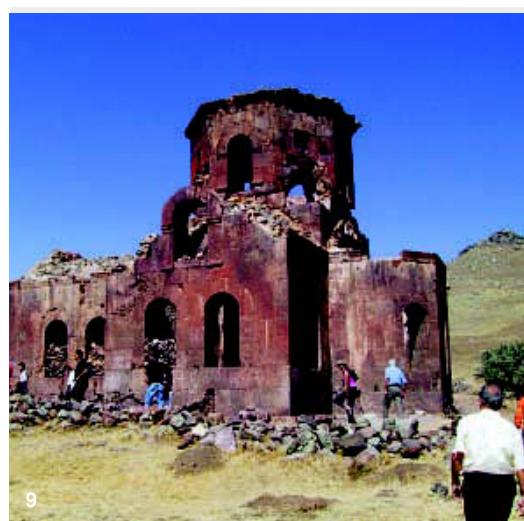
6



7



8



9

Il patrimonio culturale europeo ha molti volti. Europa Nostra premia annualmente con una medaglia o un diploma gli interventi di risanamento più riusciti. La nostra panoramica mostra alcuni vincitori degli ultimi due anni. **1** Extremadura, Spagna (strada romana) **2** Dolbelydr, Galles (casa unifamiliare) **3** Nicosia, Cipro (bagno ottomano) **4** Venezia, Italia (ridestinazione d'uso di una chiesa) **5** Reggio Calabria, Italia (metodi di ricerca per uno sviluppo sostenibile) **6** Kalkriese, Germania (museo e parco dedicati alla battaglia di Varus) **7** Denbighshire, Galles (analisi di un paesaggio culturale) **8** Alta Slesia, Polonia (agglomerato operaio) **9** Grecia/Turchia (patrimonio culturale comune, iniziativa di una fondazione di emigranti a Losanna).



S.A.R. il Principe Consorte Henrik di Danimarca (a destra) e Renaud Donnedieu de Vabres, ministro francese della Cultura e della Comunicazione.

Henri Marie Jean André, conte di Laborde de Monpezat e futuro Principe Consorte di Danimarca, nasce a Talence (Gironde) l'11 giugno 1934. Giovane diplomatico, il 10 giugno 1967 sposa la Principessa ereditaria di Danimarca Margrethe. Il 7 giugno 2007, a Stoccolma, lascia la presidenza di Europa Nostra dopo 17 anni trascorsi ai vertici dell'organizzazione.

«Europa Nostra è l'avvocato del patrimonio culturale europeo»

Anche se il presidente di Europa Nostra è affiancato da un presidente esecutivo, non era certo evidente che S.A.R. il Principe Consorte Henrik di Danimarca si impegnasse per 17 anni ai vertici dell'organizzazione. Alla vigilia della sua partenza abbiamo tracciato con lui un bilancio molto positivo di questo periodo.

Bulletin: Cosa l'ha spinta a impegnarsi per 17 anni in seno a Europa Nostra?

Principe Consorte Henrik di Danimarca: Il mio impegno personale in Danimarca in favore di istituzioni caritative come la Croce Rossa o per la protezione della natura come il WWF mi ha indotto ad apportare anche a un'organizzazione finora poco conosciuta, ma indispensabile nel contesto europeo, un aiuto che permette di perorare le cause che riguardano il patrimonio culturale. Ogni cittadino europeo dovrebbe dare il suo contributo nell'ambito del suo contesto personale e assumere responsabilità in funzione delle sue possibilità. È proprio in quest'ottica che ho voluto rendermi utile.

È soddisfatto dei risultati ottenuti?

I risultati raggiunti sono il frutto di un lavoro comune. Ho apprezzato molto la possibilità di collaborare con persone di qualità in un'associazione dove l'atmosfera era distesa ma professionale. Personalmente attendo con impazienza i risultati futuri. Ho comunque la sensazione che Europa Nostra sia diventata un'interlocutrice privilegiata del Consiglio d'Europa, dell'Unione europea e dei governi di molti paesi europei, non da ultimo grazie alla nostra politica d'integrità, d'indipendenza e di scrupolosità sul piano tecnico. Siamo riusciti a tutelare numerosi siti e monumenti minacciati dal degrado. Oggi siamo soprattutto considerati come una sorta di «avvocato» del patrimonio culturale, che non rappresenta alcuna lobby. È per questo che il nostro parere è sempre più richiesto.

Quali sono i successi di Europa Nostra dei quali va particolarmente fiero?

Sono contento che siamo riusciti a salvare il sito di Maratona, simbolo dello spirito della Grecia antica di cui siamo tutti eredi. Inoltre ho l'impressione che i premi del patrimonio culturale attribuiti dall'Unione europea e da Europa Nostra sortiscano un effetto educativo fungendo da esempio. «Le Pouvoir de l'exemple», il libro d'arte pubblicato dal professor van Jole e di cui ne sono già

state vendute 30 000 copie, descrive molto bene il nostro operato nel corso degli ultimi 40 anni. Le nostre attività e la nostra notorietà hanno fatto sì che dal 2006 Europa Nostra sia responsabile della coordinazione delle Giornate europee del Patrimonio. Questa iniziativa congiunta del Consiglio d'Europa e della Commissione europea riscuote un successo sempre più vasto presso un pubblico di 49 paesi!

Quali sono le principali sfide di Europa Nostra?

La sfida principale è mantenere il nostro slancio. Inoltre occorre motivare i giovani che dovranno impegnarsi al nostro fianco nell'edificazione di un'Europa della cultura e del patrimonio, senza la quale la nostra «casa comune» non avrebbe un futuro duraturo. Dobbiamo anche seguire con molta attenzione l'evoluzione del termine «patrimonio», in costante ampliamento. Ogni anno, infatti, nuovi siti e monumenti si aggiungono alla lista e nel contempo si esauriscono le risorse per preservare quelli già sotto tutela. Chi avrebbe mai pensato che un giorno ci saremmo battuti per salvare delle fabbriche che rappresentano il patrimonio industriale o elementi architettonici modernisti degli anni Trenta o Cinquanta? Il patrimonio non rappresenta solo un valore culturale, ma possiede anche una valenza economica, sociale e addirittura politica. Spetta a noi promuovere la presa di coscienza e il riconoscimento di questi valori, sia da parte degli esponenti politici che dell'opinione pubblica, e diffonderli a livello locale, regionale, nazionale e, naturalmente, europeo. schi

La spina dorsale dell'economia

Oltre il 99 per cento delle ditte svizzere sono PMI, ossia piccole e medie imprese con al massimo 250 collaboratori. Una categoria che assorbe circa il 70 per cento degli occupati, facendone de facto un valore irrinunciabile per la società. A maggior ragione anche le PMI devono affrontare per tempo la questione della pianificazione successoria.

Testo: Andreas Schiendorfer

«Sono semplicemente un anello della catena», confessa umilmente l'abate Martin Werlen. «Prima di me c'è stato il 57° abate, dopo di me ci sarà il 59°». Quando nel novembre 2001 è stato eletto alla guida del monastero di Einsiedeln, il nuovo abate non aveva alcuna familiarità con l'economia. Oggi, il CEO della più antica «PMI» della Svizzera, fondata nel lontano 934, siede persino in cattedra all'ETH di Zurigo ragionando di economia aziendale (si veda a pagina 9).

Agli albori del XIV secolo sorse ad Aarau una fonderia di campane. La campana Barbara, i cui rintocchi risuonano tuttora nella cattedrale di Friborgo, reca un'iscrizione con l'anno di fusione 1367 e il nome del suo fonditore di Aarau, il mastro Walter Reber. Ai Reber succedettero poi altre dinastie di fonditori. All'inizio del XIX secolo, Johann-Heinrich Bär vendette la fonderia ai suoi collaboratori Jakob e Sebastian Rüetschi; una buona soluzione, ancorché allora non si parlasse ancora di management buy-out. Sfortunatamente i Rüetschi si estinsero nel 1917. L'impresa poté essere mantenuta con la ragione sociale di «Glocken- und Kunstgiesserei H. Rüetschi AG». Venne trasformata in una società aperta al pubblico? Affluì capitale di private equity? Non lo sappiamo e non è nemmeno rilevante: in fondo, ciò che conta è che i posti di lavoro e un'azienda ricca di tradizione furono conservati. Ancora oggi l'azienda firma le sue campane con l'incisione «fusa sum arow»: fusa ad Aarau.

Dal 1522 la famiglia Fonjallaz produce vini sulle sponde del Lago Lemano. Generazione dopo generazione l'azienda venne tramandata da padre in figlio. Le sorti della Fonjallaz SA a Epesses, con 12 collaboratori, sono ora rette da Patrick, esponente della 13a generazione e ormai prossimo ai 61 anni. La figlioletta Soraya, di soli nove anni, ha già sviluppato uno spiccato senso degli affari, che sarebbe invece troppo pretendere dal fratellino Balthasar di quattro anni. Fra 10 o 15 anni ne sapremo di più, forse sarà gioco forza valutare una soluzione transitoria. Una cosa è certa: Patrick Fonjallaz dovrà presto interrogarsi sulla sua successione.

«Non mi metta fretta! Ho cose più importanti da fare.»

Ci sono cose nella vita che si possono meravigliosamente trascorrere. E la successione nella propria azienda è una di queste. Si continua regolarmente a posticiparne la pianificazione perché co-

munque è ancora troppo presto per pensarci: gli affari correnti richiedono piena concentrazione e occorre esercitare la propria responsabilità nei confronti dei collaboratori. Una situazione, questa, che il consulente aziendale Leonhard Fopp definisce sindrome Alfa (si veda a pagina 36).

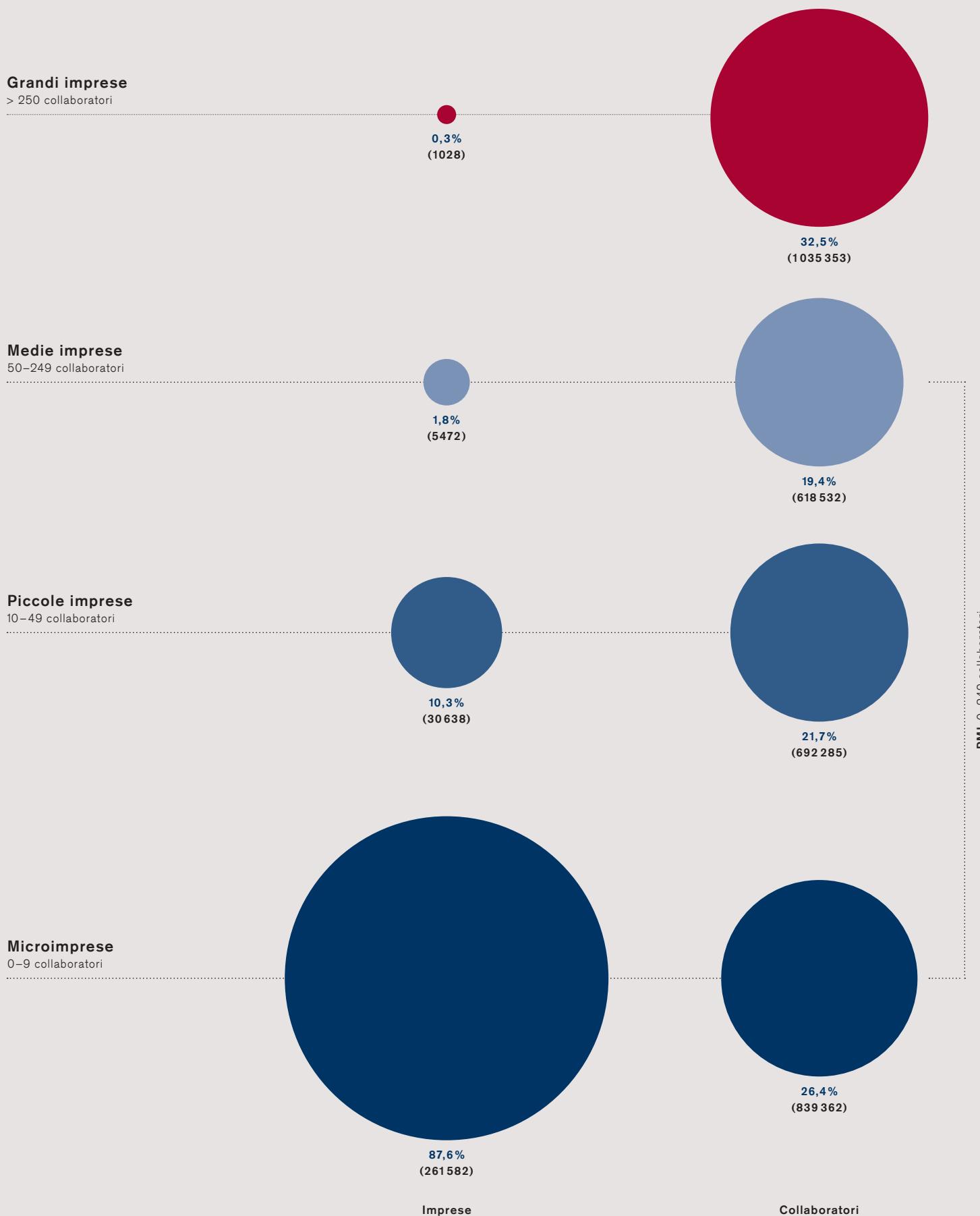
Nel corso della nostra ricerca su Internet siamo improvvisamente approdati in Germania, dove anche la più antica azienda familiare nazionale propone una bevanda: la birreria Zötler a Rettenberg nell'Oberallgäu, fondata nel 1447 e saldamente in mano alla famiglia da ormai 20 generazioni. Poi però veniamo catturati da un articolo di Ralf Nöcker, redattore economico della Frankfurter Allgemeine Zeitung: «Non mi metta fretta!» è la risposta che un consulente specializzato nella vendita di piccole e medie imprese riceve anno dopo anno da un potenziale cliente quando vorrebbe dirottare la sua attenzione sul tema della successione. Nota bene: l'imprenditore in questione ha 97 anni. Qualora dovesse rendere l'anima a Dio non ci sarebbe nessuno pronto a seguirne le orme e a succedergli, per non parlare dell'unico procuratore, ormai prossimo al pensionamento. L'implicazione più probabile della mancata pianificazione successoria si tradurrebbe fatalmente nella liquidazione dell'impresa e nel forzato invito per i circa 40 collaboratori a cercarsi un nuovo posto di lavoro». Nel frattempo il nodo è stato risolto, l'articolo risale al 2003. C'è da scommettere che uno scenario analogo sarebbe prefigurabile anche in Austria, in Italia e in Francia. In Svizzera per contro non è ipotizzabile. O forse sì?

Cambiamento strutturale naturale...

Nel 2004 sono state chiuse in Svizzera 11 169 aziende e contestualmente ne sono state aperte altre 11 788. I dati per il 2003 viaggiano su cifre simili: 11 265 chiusure a fronte di 11 164 neocostituzioni. Non deve stupire il fatto che, pur con un saldo positivo di 518 ditte, in questo biennio sono andati persi complessivamente 38 960 impieghi: in linea generale le società di start up sono microimprese e creano maggiori posti di lavoro solo in un secondo tempo, quando si sono lasciate alle spalle i difficili anni iniziali. Nell'ottica macroeconomica questi cambiamenti, invero dolorosi per i collaboratori, sono necessari e danno vita al mutamento strutturale. Ancora nel 1850 >

Struttura dell'economia svizzera nel 2005

La Svizzera è un paese di PMI con una distribuzione assai omogenea dei posti di lavoro. Viceversa, negli Stati Uniti e in Giappone prevalgono le grandi aziende, in Spagna e in Grecia le microimprese. Fonte: Ufficio federale di statistica



la prevalenza degli svizzeri lavorava nel settore agricolo (settore primario); successivamente, e sino al 1970, ad assurgere a principale datore di lavoro fu il comparto industriale (settore secondario), che in seguito venne scalzato dal settore dei servizi (settore terziario), tuttora saldamente in testa. Nel 2005 solo il 5,4 per cento degli occupati (212 526 persone) era inserito nel settore agricolo, mentre l'industria assicurava un sostentamento al 25,5 per cento (996 970 persone). Non meno di 2 701 764 occupati, ovvero il 69,1 per cento, erano impiegati nel terziario. Natura vuole che all'interno dei singoli comparti industriali e dei servizi si producano anche spostamenti significativi.

... eppure troppe aziende chiudono inutilmente

Ciononostante, la negligenza verso i problemi successori fornisce in verità un aiuto diametralmente opposto alla natura. Troppe aziende chiudono perché i titolari non hanno programmato per tempo la successione, perché a forza di focalizzarsi sul singolo anello hanno perso fatalmente di vista l'intera catena. Nel 2006 l'*Institut für Mittelstandsforschung* di Bonn ha comunicato che circa 70 900 imprese devono passare ogni anno in nuove mani. Il numero dei posti di lavoro interessati è slittato da 907 000 (nel 2000) a pressappoco 680 000 (2005). Le aziende che cessano la loro attività per la mancanza di un successore sono ora più piccole, ma in contropartita assai più numerose: 5900 con circa 33 500 collaboratori coinvolti (5000 nel 2000), come dire l'8,3 per cento di tutti i casi di successione. In Germania solo nel 43,8 per cento di tutte le successioni è possibile trovare una soluzione all'interno della famiglia; nel 21,1 per cento dei casi, e la tendenza è in aumento, l'impresa viene venduta a terzi.

Nel suo libro «*KMU in der Schweiz. Profile und Herausforderungen*» (Le PMI in Svizzera. Profili e sfide), Paul Dembinski ha analizzato le metacause dei fallimenti: problemi di finanziamento (circa

il 47 per cento), errori manageriali (33 per cento), domanda insufficiente (25 per cento) e crisi interne (6 per cento), intendendo con ciò – oltre a litigi e appropriazioni indebite – soprattutto problemi di successione.

In un'indagine condotta per PriceWaterhouseCoopers, il Center for Family Business dell'Università di San Gallo ha calcolato che il 18,5 per cento delle imprese, ovvero ogni anno 11 441, è chiamato a definire una successione entro l'arco di cinque anni. Di queste, 1843 ditte con 14 560 posti di lavoro cessano l'attività! La successione fallisce quindi in circa un sesto di tutti i casi. Con Frank Halter ci siamo intrattenuti sulla successione nell'ottica dei giovani (si veda a pagina 34).

La successione è un tema aperto per la metà delle PMI

Il citato studio ha analizzato nel 2005 un totale di 1342 imprese. Il team Swiss Economic Research del Credit Suisse sta attualmente esaminando 1123 questionari, rispediti nel febbraio 2007 nell'ambito del progetto di ricerca «*Forum PMI e futuro*». I risultati scientifici non erano ancora disponibili alla chiusura della redazione di questo numero del Bulletin. Nondimeno Hans Baumgartner, responsabile Corporate Banking PMI, si lascia andare a una «confidenza» oltremodo sorprendente: per non meno del 34,7 per cento delle PMI intervistate la regolamentazione della successione è un tema di attualità, per un altro 30,2 per cento lo sarà nell'arco dei prossimi cinque anni. Se rapportiamo il dato a cinque anni, otteniamo complessivamente il 49,8 per cento!

Gli svizzeri sono fieri delle loro PMI

Più che la frase «Le PMI devono cominciare a pianificare la loro successione», sulla bocca degli svizzeri è corrente l'affermazione secondo cui «le PMI sono la spina dorsale dell'economia». Questa dichiarazione riflette l'importanza economica tributata alle PMI, >

Le aziende familiari riscuotono un successo particolare

Dalle aziende di famiglia si può apprendere ad esempio l'orientamento a obiettivi strategici di lungo periodo e la focalizzazione sul core business. Molte di esse sono quotate in borsa, dove eccellono nella performance.

Secondo il Center for Family Business, l'88,4 per cento delle imprese svizzere ha un azionista di famiglia dominante; l'88,26 per cento è costituito da PMI, lo 0,14 per cento da grandi aziende. In media, a livello mondiale il 30 per cento delle società quotate in borsa è formato da aziende familiari. Il dato riflette esattamente la situazione in Svizzera, mentre i valori estremi sono evidenziati rispettivamente dal Messico (100 per cento) e Hong Kong (70 per cento) nonché Giappone (5 per cento) e Inghilterra (0 per cento). Uno studio commissionato da Ernst & Young mostra che le imprese familiari svizzere (Swiss Family Index) sovrapreformano decisamente l'SPI. Chi nel gennaio 1990 aveva investito 100 franchi in azioni di aziende a con-

duzione familiare possedeva nel gennaio 2004 – dopo oscillazioni relativamente accentuate – 516 franchi; investendoli sul mercato generale avrebbe incamerato 365 franchi e scegliendo azioni di aziende non familiari solo 302 franchi.

Gli analisti del Credit Suisse ne hanno dato conferma all'inizio del 2007 dopo le loro analisi dei mercati azionari globali. Dal 1996 in poi, le azioni europee soggette a una significativa influenza familiare (SIFI – Stocks with a Significant Family Influence) hanno messo a segno una sovraperformance annua media dell'8 per cento, analogamente agli Stati Uniti. L'orientamento a obiettivi strategici di lungo respiro, il focus sul core business, il maggiore coinvolgi-

mento del management e il minore attrito fra committenti ed esecutori giovano alla gestione aziendale e apportano nel lungo periodo un valore di mercato più appetibile. In ciò risiedono vistose similitudini con i metodi adottati dai manager di private equity. Sulla base dello studio menzionato è stato lanciato il Credit Suisse Family Index, che consente agli investitori di capitalizzare sulla migliore performance delle SSFI e della selezione di titoli azionari HOLT, un modello che racchiude i tre criteri fondamentali valutazione, performance operativa e momentum. Con periodicità semestrale vengono selezionate le 40 migliori azioni del mondo; fra queste figurano attualmente sette società elvetiche. schi

ma anche il legame emotivo dell'intera popolazione, assai più personale e intenso di quello intrecciato con le grandi società di successo a vocazione internazionale, le cui performance sono comunque pienamente riconosciute a un livello meramente razionale. I lavoratori indipendenti, i piccoli esercenti di un'attività commerciale o industriale – la maggior parte delle PMI sono microimprese con al massimo nove collaboratori – sono perfettamente conosciuti e inseriti nel tessuto sociale del comune o del quartiere. E forse è appunto questo apprezzamento a rendere particolarmente difficoltoso il distacco. Nel sondaggio «Identità svizzera», che gfs.berna ha condotto per conto del Bulletin del Credit Suisse (si veda il Bulletin 5/2006), il 93 per cento della popolazione ha dichiarato di essere «molto orgoglioso» o quantomeno «piuttosto orgoglioso» delle PMI di successo, che condividono così lo stesso livello degli aspetti «affermazione dei marchi svizzeri all'estero» o «reputazione internazionale riguardo alla qualità» dell'economia svizzera. Risultanze decisamente meno apprezzabili sono per contro ottenute dai diritti popolari come l'iniziativa e il referendum (85 per cento), dal sistema tipicamente svizzero della milizia (69 per cento), ma anche dal partenariato sociale fra imprese e sindacati (62 per cento).

Assicurare l'opera di tutta una vita

Ma torniamo al tema in esame: vi sono varie possibilità di pianificare la successione e le varianti che si offrono possono essere riepilegiate nei punti seguenti: 1° successione all'interno della cerchia familiare, 2° gestione da parte di terzi con il controllo della famiglia, 3° apertura al pubblico (IPO), 4° fusione con un altro partner o partecipazione di un investitore finanziario, 5° management buy-out (MBO) e management buy-in (MBI), 6° vendita a un partner strategico, 7° liquidazione.

Quest'ultima soluzione è la sola realmente fatale e spesse volte è dettata da risvolti e momenti psicologici dagli effetti funesti, come ha avuto modo di constatare Franziska Müller Tiberini (si veda a pagina 34). Secondo uno studio del Center for Family Business coordinato da Ernst & Young, gli imprenditori tendono a valutare il frutto del loro lavoro decisamente al di sopra dell'effettivo valore di mercato (in media il doppio). Il «valore emotivo» dell'opera di tutta una vita fa sì che il ritiro dagli affari e quindi il distacco dall'azienda inizi troppo tardi e che in caso di vendita venga richiesto un prezzo esorbitante che nessuno è disposto a pagare.

La successione comincia con il rilevamento. Ne sono un esempio convincente singole aziende come la Hilti (si veda a pagina 40), che ha tratto i giusti insegnamenti da fasi avverse del passato e introdotto una pregevole cultura aziendale. Ora ogni nuovo manager deve innanzitutto chiedersi chi potrebbe all'occorrenza sostituirlo. E i collaboratori vengono promossi in modo tale che l'80 per cento circa dei posti manageriali è occupato da candidati interni. Per il Consiglio di amministrazione e il Consiglio direttivo questo principio vale addirittura senza eccezioni. L'avvicendamento avvenuto all'inizio del 2007 è stato fra l'altro comunicato più di un anno prima. Ma come ha affermato Michael Hilti alla conferenza stampa di presentazione del bilancio: «Siamo una ditta noiosa. Il fatturato e l'organico crescono a ciclo continuo, il Consiglio direttivo è costituito da collaboratori interni, gli scandali ci sono estranei».

Sono molte le «imprese noiose» sulle quali un giornalista critico non troverebbe apparentemente nulla d'interessante da scrivere: tutte insieme formano la spina dorsale dell'economia e sono un fattore d'identità fondamentale per la popolazione. <

Note bibliografiche

- Center for Family Business/Ernst & Young, «Was ist ein Familienunternehmen wert? Total Value, emotionaler Wert und Marktwert», 2006.
- Center for Family Business/PricewaterhouseCoopers, «Nachfolger gesucht! Empirische Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für die Schweiz», 2005.
- Dembinski, Paul, «KMU in der Schweiz. Profile und Herausforderungen», Rüegger, Zurigo 2004.
- Deutsches Institut für Altersvorsorge, «Erben in Deutschland – Volumen, Psychologie und gesamtwirtschaftliche Auswirkungen», Colonia 2002.
- Commissione europea, «Obiettivo PMI. I principali risultati dell'Osservatorio sulle PMI europee 2000».
- Institut für Mittelstandsforschung, «Unternehmensgrößen in Deutschland. Zahlen aus dem Unternehmensregister, Berichtsjahr 2003, Auswertungstichtag 31.12.2005».
- Istituto svizzero per le piccole e medie imprese/Ernst & Young, «Schweizer Familienunternehmen an der Börse», 2004.
- Heidi Stutz, Tobias Bauer, Susanne Schmugge (Ufficio di studi di politica del lavoro e politica sociale), «Erben in der Schweiz. Eine Familiensache mit volkswirtschaftlichen Folgen», Rüegger, Zurigo 2007.
- Credit Suisse, «Bulletin 5/2006. Svizzera (con barometro delle apprensioni e identità svizzera)».
- Credit Suisse, «Diritto matrimoniale e successorio. Guida pratica per la successione patrimoniale», 2006
- Credit Suisse, «Global Investor 1/2007. Famiglie globali (fra cui 'Titoli con una forte influenza familiare')».
- Credit Suisse, «La gestione della successione nelle PMI. Guida pratica», 2007.

Siti consigliati

- Portale PMI della Confederazione: www.pmi.admin.ch
- Center for Family Business: www.cfb.unisg.ch
- Fondo nazionale svizzero: www.snf.ch
- Fondazioni di pubblica utilità: www.accentus.ch, www.symphasis.ch, www.empiris.ch
- www.credit-suisse.com/clienticommerciali
- www.credit-suisse.com/research
- www.swiss-venture-club.ch > Forum > Famiglia e Azienda nonché Successione e il CdA

Tramandare ricchezza comincia con l'ereditarla

In Svizzera si eredita più di quanto si risparmia. I patrimoni finali lasciati in eredità si concentrano sempre più nella fascia dei pensionati: lo dice un recente studio condotto nel quadro di un progetto del Fondo nazionale.

Nel 2000 in Svizzera sono stati lasciati in eredità 28,5 miliardi di franchi, e altri 7,1–9,5 miliardi sono stati trasferiti anticipatamente alla prossima generazione sotto forma di donazioni. Lo studio «Erben in der Schweiz» (Eredità in Svizzera), allestito dall'Ufficio di studi di politica del lavoro e politica sociale (BASS) nel quadro di un progetto del Fondo nazionale, fornisce certezze in un settore dove sinora regnavano stime fin troppo approssimative, oscillanti dai 15 ai 90 miliardi.

Il totale dei patrimoni ereditati ammonta pertanto a ben l'8,1% del reddito nazionale e al 6,8% del prodotto interno lordo, superando così nettamente il volume dei risparmi delle famiglie elvetiche (22 miliardi di franchi). In media un'eredità ammonta a 456 400 franchi per testatore e a 178 700 franchi per erede. Queste cifre pongono gli svizzeri sopra la media generale europea. Più alta è però anche l'età di chi eredita, che sempre più spesso si situa già nella fascia dei pensionati: se nel 1980 i due terzi dei lasciti andavano ancora a persone sotto i 55 anni, nel 2000 questa quota era scesa a circa la metà e nel 2020 si ridurrà a livello di un terzo. Sempre più raramente la generazione successiva riesce a utilizzare le ricchezze tramandate per costruire la propria esistenza o per finanziare la fase di sviluppo della famiglia.

Anticipi: una scelta spesso intelligente

«Questa evoluzione rende le successioni in vita una soluzione ancora più opportuna da valutare», commenta Jakob Zuber, del comparto Conduzione specialistica consulenza successoria del Credit Suisse Svizzera. «Nell'ambito della pianificazione successoria consigliamo di considerare questa soluzione in modo mirato. Trasferire valori patrimoniali quando i figli o i nipoti hanno bisogno di risorse economiche per «crescere» può essere tra l'altro un modo adeguato per evitare più avanti conflitti nella divisione dell'eredità».

Solo un quarto dei defunti ha redatto un testamento e perfino quando si tratta di averi ingenti questa percentuale sale a stento sopra la metà. Questo dato è anche da ascrivere al fatto che le disposizioni di legge vengono fondamentalmente ritenute eque; il fattore tempo viene dimenticato: si tende a rimandare il tema eredità, così stret-

tamente legato al fatale evento della propria scomparsa.

Eppure l'argomento si presterebbe a essere discusso prima, a mente più libera e serena, forse una prima volta quando noi stessi abbiamo occasione di accedere a un'eredità. «Ma di ricette fisse non ce ne sono, le soluzioni vanno sempre confezionate su misura», sostiene Jakob Zuber. «È importante una visione a 360 gradi che comprenda gli aspetti previdenziali e fiscali. Si deve agire quando si scopre che il proprio patrimonio, a norma delle disposizioni di legge, non prenderà la destinazione che si vuole. E questo è soprattutto il caso dei «single» o delle cosiddette famiglie patchwork».

Per gli imprenditori la questione si pone ancora prima che per i lavoratori dipendenti. Passare il testimone in azienda implica anche una riorganizzazione dei rapporti di proprietà? A questo proposito leggiamo nello studio BASS: «In maggioranza, i passaggi di proprietà delle ditte non avvengono nel quadro di un'eredità. Ad assicurare la successione generazionale in azienda sono nove volte più frequenti le donazioni».

Svizzeri: un popolo di grandi filantropi

Tre quarti dell'eredità rimangono all'interno della ristretta cerchia familiare; il quattro per cento circa è devoluto a organizzazioni di utilità pubblica, per un totale di quasi 1,1 miliardi di franchi che vanno a beneficio

di numerose istituzioni caritatevoli, dalla Pro Juventute al WWF sino all'associazione culturale locale.

Molti facoltosi coltivano l'idea di istituire una propria fondazione. «Gli ostacoli frapposti dalla legge vengono spesso sottovalutati», racconta Josef Zellweger. Il grande ginnasta svizzero per molti anni sulla breccia lavora per le fondazioni di pubblica utilità Accentus, Symphasis ed Empiris. «Rispetto alla maggior parte delle fondazioni, queste hanno il vantaggio che il Credit Suisse si fa carico dell'intero onere amministrativo», prosegue Zellweger. «Ogni franco devoluto può essere destinato allo scopo previsto. Il prestigioso Consiglio di fondazione presieduto dall'ex Consigliere federale Flavio Cotti assicura l'impiego ottimale dei fondi e la piena autonomia e indipendenza delle fondazioni».

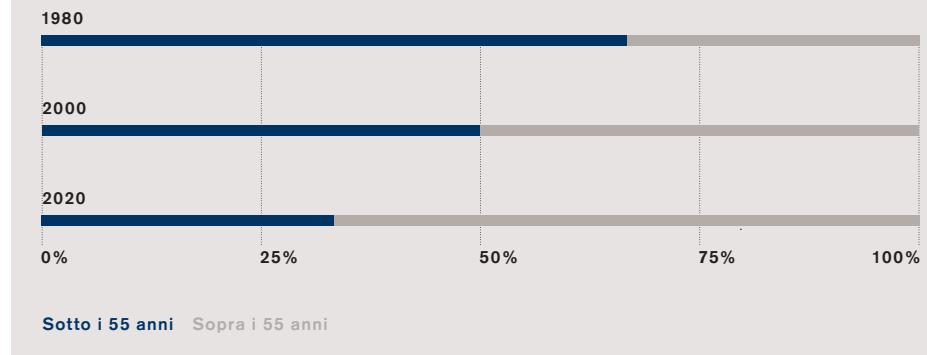
Situazione analoga in Germania

In Germania la situazione non è molto diversa. Secondo uno studio promosso dal Deutsches Institut für Altersvorsorge, nel decennio in corso vi sono patrimoni da tramandare per oltre 1,4 miliardi di euro. Ogni anno circa il quattro per cento di tutte le economie domestiche riceve un'eredità, in genere un poco prima che in Svizzera. Ma il professor Meinrad Miegel mette in guardia dalle false aspettative. Solo la metà delle famiglie ereditarie può confidare in un lascito sostanziale. schi

Ripartizione dei lasciti per età degli eredi

A seguito dell'invecchiamento demografico viene a crearsi un'area di frizione fra le generazioni. Anziché da (giovani) famiglie, i lasciti sono sempre più spesso incamerati da (giovani) pensionati. Nel 2020 solo un buon terzo dei patrimoni lasciati in eredità andrà a persone al di sotto dei 55 anni di età.

Fonte: studio «Erben in der Schweiz», Ufficio di studi di politica del lavoro e politica sociale (BASS), 2007





«Mio marito si è sempre occupato di tutto, anche delle questioni finanziarie e fiscali. La nostra famiglia è stata così viziata e protetta da Stanley che quando è venuto improvvisamente a mancare si è scatenato un pandemonio. Non sapevamo praticamente nulla di queste cose, anche perché durante il nostro matrimonio mi ero abituata, come una principessa, a portare subito nel suo ufficio qualsiasi documento. Dopo la sua morte ho dovuto cominciare da capo».

Christiane Kubrick

«Nel 2007 in Svizzera premiamo per la 10a volta gli Entrepreneurs of the Year come modelli imprenditoriali. Chi succederà a Walter Borner (Zimmerli Textil), Rudolf Lieberherr (Morga) e Fabio Cavalli (mondoBIOTECH) il 5 ottobre presso il Centro Cultura e Congressi di Lucerna, dove si terrà il congresso celebrativo? Dopo Willy Michel (Ypsomed) e Domenic Steiner (Thermoplan) conferiremo nuovamente il titolo di Master Entrepreneur? Una cosa è certa: la Svizzera è ricca di imprenditori innovativi e responsabili. Molte PMI godono di fama mondiale nel proprio settore». Heinrich Christen, Partner Ernst & Young



«Il Festival del film di Zurigo, fondato nel 2005 da Karl Spoerri, Antoine Monod jr. e da me, sostiene i migliori giovani registi del mondo, affinché un giorno diventino i degni successori di Martin Scorsese, Stanley Kubrick e Jim Jarmusch. Presto i migliori debuttanti, il russo Andrei Kravchuk e l'egiziano Marwan Hamed, saranno noti, ci auguriamo, a un vasto pubblico cinematografico».

Nadja Schildknecht

«Le attività di ricerca della sede estera dell'Istituto Archeologico Tedesco di Istanbul comprendono la visita in luoghi spettacolari come la capitale ittita Hattusa e la città reale ellenica di Pergamo. Come responsabile di questa sede dal 2001 al 2006 desideravo un successore capace, con l'intelletto e la volontà di proseguire il nostro impegno nella ricerca e nello sviluppo scientifico, più recente o di lunga data, ma adottando nuovi obiettivi e prospettive. Per rafforzare la collaborazione con i colleghi sul posto doveva possedere qualità empatiche e doti di persuasione nonché spirito di squadra e capacità di motivare i suoi collaboratori. Ho trovato tutto questo in Felix Pirson».

Prof. Dott. Ing. Adolf Hoffmann

«Nella pianificazione successoria andrebbero considerate anche le collezioni d'arte. Dato che il collezionista conosce meglio di tutti le sue opere, dovrebbe occuparsi anche del loro futuro, ad esempio attraverso una donazione, la costituzione di una fondazione o una vendita all'asta. Il nome del collezionista e la sua filosofia possono così essere mantenuti intatti. Vi è anche la possibilità di cedere allo Stato opere di rilievo anziché versare l'imposta di successione».

Heinrich Graf von Spreti, presidente di Sotheby's Deutschland GmbH

«Da mio padre ho ereditato l'amore per l'imprenditorialità e, soprattutto, la gestione consapevole del rischio, indispensabile per un'impresa. Ritieniamo entrambi che ciò che si eredita vada coltivato con cura e che il successo della nostra azienda non debba essere ascritto a singoli individui, ma sia il risultato dell'operato congiunto di tutti i collaboratori».

Franziska A. Tschudi, CEO della Wicor Holding AG

Successione e dintorni

Riflessioni raccolte da Annabelle von Trott zu Solz, Mandana Razavi e Andreas Schiendorfer

«La regolamentazione della successione presso una scuola superiore è molto diversa da quella in campo industriale ed economico: non si può eleggere un membro di famiglia o un «delfino». Di norma, il successore di un professore non proviene dallo stesso istituto o da quel settore specifico, bensì da un ente esterno e rappresenta pertanto un promettente ambito di ricerca ancora agli albori. In questo modo si garantisce per decenni l'attualità della ricerca e i suoi benefici sull'insegnamento. Il professore uscente non può intervenire nella selezione finale del suo successore, tuttavia dovrebbe contribuire in misura determinante nella scelta dei suoi colleghi più giovani già molti anni prima del suo ritiro. Deve adoperarsi affinché i nuovi colleghi siano eccellenti professori, forti nell'insegnamento e nella ricerca, reclutati in tutto il mondo, che in seguito saranno a loro volta inclini a privilegiare solo candidati di pari preparazione se non superiore, secondo il principio della meritocrazia. Il servizio migliore che un professore può rendere a un'università, oltre a un'esemplare tecnica d'insegnamento e di ricerca, è sostenere attivamente la pianificazione della sua successione». **Professor Hans-**

Joachim Güntherodt, Università di Basilea



«La cosa più importante per me come padre è che i miei figli siano felici e cerchino la felicità ovunque si trovino e qualsiasi cosa facciano. Quando ho iniziato a recitare, questo settore era ancora agli inizi, e l'interesse ruotava attorno all'incentivazione di nuovi talenti. Oggi tale attività è piuttosto rara, almeno negli Stati Uniti, e se fossi giovane non so se oserei di nuovo questo passo. Mio figlio forse diventerà direttore... mentre mia figlia sarà sicuramente un'attrice». **Matthew Modine**, attore americano

«Il seguito musicale dopo l'anniversario della nascita di Mozart? Mi sono ricordato del finale di «Così fan tutte»: dopo la terribile scommessa fatta a cuor leggero, le due coppie seguono la ragione, secondo la morale «Fortunato l'uom che prende ogni cosa pel buon verso [...] Da ragion guidar si fa». Quindi niente più sentimenti confusi, scene di gelosia o anime in pena. Diverse opere liriche invitano nel finale alla ragione; non solo gli innamorati, presi dalla malinconia, ma anche i re vengono travolti da questa sorta di rivelazione ad agire razionalmente. Tremendo! Abbiamo scelto il titolo «Il lato oscuro della ragione» e, quindi, il ritorno dei demoni». **Jürgen Flimm**, sovrintendente del Festival di Salisburgo

«Lo Swiss Venture Club, il network delle PMI svizzere, affianca le aziende di famiglia svizzere anche nella regolamentazione della successione e nell'integrazione del Consiglio di amministrazione con un approccio personalizzato e confidenziale». **Hans-Ulrich Müller**, presidente dello Swiss Venture Club

«Con i giardini creiamo nuovi spazi vitali. Ogni pianta e ogni albero ha un determinato ciclo di vita, ma con un'accurata pianificazione del ricambio un giardino rimane sempre vivo. Il nuovo si aggiunge al vecchio, creando un singolare dinamismo. E per far sì che possa sempre ricorrere all'albero secondo me più appropriato, dedico molto tempo al nostro arboreto». **Enzo Enea**, designer di giardini



«Dopo la costruzione del Kunsthaus nel 1910 sulla Heimplatz, la «Zürcher Kunstgesellschaft» ha realizzato un ampliamento per tutte le generazioni (1925, 1958 e 1976). Ora siamo pronti per l'ampliamento del 2012». **Christoph Becker**, direttore del Kunsthaus di Zurigo



«Il fondatore del Credito Svizzero, Alfred Escher, contribuì notevolmente allo sviluppo economico della Svizzera. Il traforo del San Gottardo, inaugurato 125 anni fa, deve la sua esistenza all'iniziativa e al dinamismo di Escher. A suo tempo la galleria fu paragonata al Canale di Suez quanto a progresso tecnico e importanza economica. Come suoi successori, nelle vesti di responsabili del Credit Suisse manteniamo ancora oggi fede alla sua forza innovativa e lungimiranza. Grazie alla nostra attività globale di banca integrata possediamo il know-how e la rete di contatti giusta per risolvere subito ed efficacemente sfide complesse quali le regolamentazioni successorie».

Walter Berchtold, Chief Executive Officer
Private Banking, Credit Suisse



La Hanse Explorer è stata varata nell'autunno del 2006. A serbatoi pieni e alla velocità di crociera di 12 nodi (massima: 13,2 nodi) ha un'autonomia di oltre 5000 miglia nautiche (circa 9250 km). Durante l'aperitivo serale i passeggeri discutono l'itinerario del giorno seguente con il capitano Heiko Volz (terzo da destra) e la diretrice d'albergo Esther Bruns (seconda da sinistra). Per chi ama l'avventura: sulla terraferma si approda quasi sempre con un canotto pneumatico.

Concorso

Il Bulletin sorteggia insieme a Oceanstar, lo specialista di crociere di Travelhouse, un viaggio esclusivo per due persone sulla Hanse Explorer. I dettagli sono illustrati sul modulo allegato.

Avventura e lusso

Voglia di avventura e formazione di giovani marinai, tutto sulla stessa nave: lungo i suoi itinerari per mari e oceani la Hanse Explorer ospita fino a 12 apprendisti e offre contemporaneamente ad altrettanti passeggeri il diretto contatto con la vita di bordo, senza rinunciare al lusso.

Testo e foto: Daniel Huber

Dal diario di bordo della Hanse Explorer del 29.4.07: ore 19.54, gettata l'ancora a dritta, a 60° 49,2 nord e 000° 51,8 ovest, nella baia di Burra Firth, di fronte all'isola di Noss nelle Shetland; profondità dell'acqua alla chiglia 12 metri. Questa la descrizione oggettiva. Che però non racconta l'atmosfera di pace meravigliosa del selvaggio e aspro fiordo all'estremità settentrionale della Gran Bretagna, la calda luce del sole che va nascondendosi all'orizzonte, l'imponente presenza – lirica al limite del kitsch – del faro sulla roccia scabra, il volo magistrale dei gabbiani che sfiorano la superficie dell'acqua, il silenzio assoluto, appena turbato dal rombo sordo del generatore diesel; e il sollievo dei sette passeggeri per il riposo della nave, tornata a cullarli dolcemente. Dal sud al nord dell'arcipelago delle Shetland, hanno solcato per quattro ore un mare inverno tutt'altro che tempestoso. Ma il vento e le onde che incrociavano i 48 metri della Hanse Explorer da prua e leggermente di fianco scuotendo bruscamente la nave hanno convinto la maggioranza dei passeggeri, non certo lupi di mare, a trascorrere il viaggio in cabina. Il passare delle ore, comunque, ha riportato la calma e adesso tutti, con una sola eccezione, si godono la serata e la cena gourmet di quattro portate nell'indimenticabile cornice del fiordo.

A rendere possibile quest'esperienza unica è la Hanse Explorer, nave scuola attrezzata anche per l'esplorazione. Originariamente, l'intenzione dell'armatore tedesco Peter Harren era di costruire una nave a bordo della quale 12 aspiranti marinai potessero acquisire, sul ponte, nelle cucine e nel servizio ai passeggeri l'esperienza d'alto mare, le cosiddette «sealegs», gambe abituata alla nave, condizione necessaria per sostenere tutto il resto: il sapere teorico e pratico degli ufficiali di bordo, dei marinai, dei macchinisti, dei cuochi e degli assistenti degli ospiti. Poi al proprietario venne l'idea di offrire a qualche passeggero la semplice opportunità di partecipare ai viaggi della nave intorno al mondo. Alla fine, sul battello vennero realizzate sei cabine doppie extralusso, spaziosissime, con bagno e impianti multimediali. In più, sul ponte dei passeggeri trovano posto un'accogliente lounge con angolo bar, una sala da pranzo con un elegante tavolo in mogano destinato ai pasti in comune e naturalmente anche un ponte passeggiata, per lasciar libero lo sguardo di esplorare l'orizzonte. Gli ospiti, dodici al massimo, possono comunque accedere in via di principio a tutte le zone della nave, e sbirciare ad esempio l'ufficiale in servizio o il capitano sul ponte di comando, salire in sala macchine con l'ingegnere capo, dare una mano allo chef in cambusa.

La Hanse Explorer, tuttavia, non è solo una nave scuola per apprendisti marinai e oggetto delle osservazioni di ospiti curiosi. Infatti è anche equipaggiata per l'esplorazione, con le più avanzate tecnologie di localizzazione e di navigazione, motore d'emergenza, due impianti indipendenti per la depurazione dell'acqua e prua rinforzata per passare sui ghiacci più sottili. Insomma, un gioiello lungo 48 metri e largo 10,40 per il quale pochissimi angoli di mare sono off-limit. Infatti l'itinerario previsto quest'anno, dopo la Scozia, tocca Norvegia, Spitzbergen, Islanda, Groenlandia, Canada e poi giù lungo la costa orientale dell'America per raggiungere l'Antartide; anche se in realtà gli unici punti non modificabili nei viaggi della Hanse Explorer sono la partenza e la destinazione finale: quali porti o baie visitare, dove calare il canotto pneumatico che effettua giri di esplorazione, sono decisioni prese giorno per giorno.

È sera e sediamo insieme al capitano Heiko Volz e alla direttrice d'albergo Esther Bruns, a discutere le diverse possibilità. Seduto per il primo aperitivo dopo l'imbarco a Wick, nel nord della Scozia, il capitano è raggiante: «Nei prossimi giorni ci attende un tempo stupendo. Abbiamo grande libertà di scelta». Ci mostra sulla carta nautica le località che potremmo toccare, e quando fra esse scopro con sorpresa, oltre alle Isole Orcadi che sono la meta dichiarata di questo viaggio, anche le Shetland e persino le Far Oer, la voglia di avventura si accende. Se non fosse per la spiacevole sensazione allo stomaco che in questa prima sera risponde immancabilmente a ogni piccolo movimento della nave. Per consentirci di prendere confidenza con questa nuova situazione, il viaggio comincia lungo la costa, più riparata, fino a Golspie e al castello fiabesco di Dunrobin. Poi si entra nel vivo, con 15 ore di traversata notturna dell'Atlantico settentrionale fino alle remote Shetland. Visitiamo fra le altre Mousa, isola disabitata che ci impressiona con la sua torre costruita dai Vichinghi e ci affascina con le due dozzine di foche grige che sguazzano al sole in una piccola baia. Indimenticabile il giro di esplorazione sul canotto pneumatico lungo le scogliere di Noss, alte anche 180 metri, dove nidificano migliaia di uccelli marini, fra cui pulcinelle di mare, urie, sule bassane. Sulla via del ritorno scorgiamo misticì monumenti megalitici e siti risalenti all'età della pietra incredibilmente ben conservati, autentici tesori delle Orcadi. <

Pensando al futuro: il parere degli esperti

Interviste: Andreas Schiendorfer, Mandana Razavi, Annabelle von Trott zu Solz

Qual è il futuro dell'economia mondiale? Che importanza hanno le imprese a conduzione familiare? È possibile conciliare lavoro e famiglia? Gli studenti sono dotati di sufficiente spirito imprenditoriale? Chi mantiene la pace in famiglia? Perché gli imprenditori soffrono della sindrome alfa? Come vive un imprenditore in pensione? Abbiamo girato questi interrogativi a John Naisbitt, Doris Leuthard, Frank Halter, Franziska Müller Tiberini, Leonhard Fopp e Peter Sauber.

John Naisbitt

Bulletin: Signor Naisbitt, 25 anni dopo aver pubblicato il libro «Megatrends» ci rende noto il metodo per decifrare il futuro.

John Naisbitt: Sì. Il mio libro intitolato «Mind Set!» risponde alla domanda che mi viene posta sempre e ovunque: «In che modo riesce a scoprire cosa ci riserva il futuro?» L'approccio è semplice: il futuro è «incassato» nel presente. Questo è anche uno degli atteggiamenti mentali, o mindset, che possiamo sviluppare in maniera mirata e che descrivo nel mio volume. Questi atteggiamenti ci aiutano a correggere il nostro pensiero, in modo tale da trarre le giuste conclusioni dal flusso di informazioni che rischia di sopraffarci. Di tutti gli atteggiamenti mentali che ho elaborato nel corso degli anni ne ho selezionati 11.

Perché questo sacrificio? In fondo è libero di decidere il numero dei «modelli di pensiero».

Certo, ma è più efficace concentrarsi sui mindset più importanti. Oggi ci troviamo in un supermercato delle informazioni, la cui abbondanza ci travolge e rende difficile scegliere l'essenziale. Non abbiamo bisogno di cimiteri dell'informazione, bensì di culle del sapere, che ci aiutino a orientarci e da cui possiamo trarre ispirazione.

Può dirci qual è il mindset più importante per lei?

«Sfruttate la forza che consiste nel non dover avere ragione». Naturalmente la mia valutazione deve essere per quanto possibile ben motivata. Ma solo se non devo aver ragione a ogni costo ho modo di aprirmi a qualsiasi possibilità, a qualsiasi proposta, di osare qualcosa. Aver ragione ci impedisce di crescere. Perché non si può crescere senza mettersi costantemente in discussione, senza cambiare e senza correggersi.

Quali atteggiamenti mentali sono particolarmente degni di riflessione per un imprenditore?

In ultima analisi ognuno deve deciderlo da solo. Ma in generale è un errore credere che il mondo cambi sempre di più e sempre più velocemente, anche se i notiziari in onda 24 ore su 24 vogliono farcelo credere. È vero che molte cose cambiano, ma è altrettanto vero che la maggior parte di esse rimane invariata. Evitando gli allarmismi si riesce a concentrare le proprie energie su quei campi in cui davvero avvengono trasformazioni. Dagli imprenditori ci si aspetta la capacità di anticipare il futuro e di guidare un team. Ma attenzione: devono precedere il corteo solo in modo tale che ne facciano ancora parte.

Ciononostante devono elaborare idee rivolte al futuro!

Certo, è un percorso sul filo del rasoio. Essere imprenditori è una sfida in cui hanno la meglio quelli che definisco «cacciatori di occasioni». Infatti, i risultati non si ottengono risolvendo i problemi bensì sfruttando le opportunità. I risolutori di problemi reagiscono a qualcosa che è già accaduto, mentre i cacciatori di occasioni risolvono i problemi sfruttando le opportunità del futuro.

Lei illustra possibili scenari futuri. Che cosa vorrebbe sottolineare in maniera particolare?

La necessità di nuovi indici per l'economia. I confini economici del futuro non saranno più tracciati in base ai paesi, bensì in base ai diversi settori economici, ad esempio il settore automobilistico, quello turistico, quello finanziario o quello farmaceutico. Io li chiamo domini economici. Il prodotto interno lordo ha perso la sua attendibilità come base per le decisioni imprenditoriali. Già oggi la correnza globale ignora i confini nazionali. Pensate alla Nestlé, o alle banche svizzere, che si affermano in tutto il mondo nel loro dominio, indipendentemente dai confini dei singoli paesi. È come nello sport, dove si affrontano talenti e team di tutto il mondo. >



John Naisbitt È diventato famoso nel 1982 con «Megatrends», best-seller pubblicato in 52 paesi e che ha venduto circa nove milioni di copie. Il futurologo statunitense vive oggi prevalentemente a Vienna insieme alla moglie Doris. Nel suo nuovo libro «Mind Set!», John Naisbitt postula l'abolizione delle banche nazionali e la sostituzione del prodotto interno lordo con il cosiddetto prodotto settoriale lordo. Il suo principale atteggiamento mentale (mindset) recita: «Sfruttate la forza che consiste nel non dover avere ragione». E un'altra: «Non precedete troppo il corteo, altrimenti la gente non capisce che ne fate parte». Abbiamo incontrato John Naisbitt a margine di un Corporate Clients Forum del Credit Suisse a Ginevra.

Letture consigliate

John Naisbitt, «Mind Set! Reset your thinking and see the future», Collins, New York 2006.

Internet

www.naisbitt.com



Doris Leuthard A capo del Dipartimento federale dell'economia, è stata eletta in Consiglio federale il 14 giugno 2006. Di formazione giurista, in precedenza è stata tra l'altro membro del Consiglio di amministrazione della Neue Aargauer Bank e dal 1999 ha fatto parte del Consiglio nazionale come rappresentante del PPD del canton Argovia. Dal 2004 ha presieduto anche il PPD svizzero.

Letture consigliate

Dipartimento federale dell'economia, Segretariato di Stato dell'economia (SECO), «Manuale per le PMI Lavoro e famiglia: Misure per la conciliabilità tra lavoro e famiglia nelle piccole e medie imprese», Berna 2007. Può essere ordinato gratuitamente all'indirizzo www.seco.admin.ch > Temi > Lavoro > Conciliabilità tra lavoro e famiglia.

Internet

www.doris-leuthard.ch
www.bsv.admin.ch > Indicazioni pratiche
> Guida PMI
www.pmi.admin.ch



Frank Halter È membro del Consiglio direttivo del Center for Family Business dell'Università di San Gallo. I punti focali della sua ricerca sono family business, conflitti ed emozioni in aziende di famiglia, piccole e medie imprese, management strategico e successione aziendale.

Letture consigliate

Urs Fueglstaller, Frank Halter,
«Führen – Gestalten – Leben: KMU in Bewegung. Eine Auseinandersetzung mit lebenszyklus-orientierter Unternehmensführung», KMU HSG, San Gallo 2006.

Internet

www.kmu.unisg.ch
www.cfb.unisg.ch

Ma in questo modo rende superflui i paesi!

Assolutamente no. Quanto più siamo interconnessi a livello economico, tanto più il nostro retaggio culturale diventa importante. Ma con questo non intendo affatto il cosiddetto patriottismo economico, vale a dire il protezionismo, bensì la conservazione della nostra lingua e delle nostre tradizioni, della nostra storia e dei nostri valori. Ma quello che cadrà ancora in questo secolo sarà l'ultimo dei monopoli dello Stato: le monete nazionali. Perché il denaro è una merce, proprio come le auto, i frigoriferi o l'oro.

Qual è il principale compito dei paesi?

In primo luogo l'istruzione. Chi non vuol perdere contatto con l'economia globale deve avere come priorità economica l'istruzione. In secondo luogo devono creare un contesto in cui gli imprenditori possano esprimere liberamente la propria creatività. Quei paesi che offrono agli imprenditori la libertà di realizzare le loro idee e che supportano le aziende con un'adeguata politica fiscale rappresentano una piazza interessante per tutti i domini economici.

Quali sono le opportunità che la globalizzazione offre alle PMI?

In futuro il successo commerciale di un'impresa dipenderà dalla sua forza innovativa e dalla sua versatilità sul mercato. In uno scenario del genere, le grandi aziende gravate dal fardello della burocrazia saranno sconfitte dalle imprese agili di minori dimensioni, oppure dalle aziende strutturate come alleanza di diversi imprenditori. schi

Doris Leuthard

Bulletin: Le PMI vengono comunemente definite la spina dorsale dell'economia elvetica. Lo può confermare?

Doris Leuthard: Le PMI formano la grande maggioranza delle aziende protagoniste dell'economia di mercato svizzera. Il 99,7 per cento delle aziende ha meno di 250 collaboratori e offre complessivamente due terzi di tutti i posti di lavoro. Le imprese che hanno fino a due collaboratori (tempo pieno) rappresentano circa il 60 per cento di tutte le aziende, ma impiegano solo il 10 per cento dell'intera forza lavoro. Per contro, le 1064 grandi aziende (0,3 per cento) im-

piegano quasi un terzo dei lavoratori. Una grande maggioranza delle aziende, il 90 per cento circa, è costituita da imprese a conduzione familiare.

In Svizzera le PMI e le grandi aziende interagiscono in una sorta di simbiosi che garantisce la stabilità e l'efficienza della nostra economia. Le grandi aziende portano solidità, sicurezza e innovazione istituzionale. Le piccole imprese sono flessibili, equilibrano i cicli economici e realizzano innovazioni che favoriscono l'evoluzione.

Come si conciliano PMI e famiglia?

Le PMI sono molto flessibili, hanno percorsi decisionali brevi e sono strutturate in maniera chiara. In questo modo l'andamento degli affari risulta trasparente per quasi tutti i collaboratori, che sono così più soddisfatti del loro lavoro e anche maggiormente disposti a dare di più di fronte alle emergenze. PMI e famiglia si conciliano sicuramente bene perché anche i membri della famiglia hanno un legame con l'azienda e partecipano quindi all'andamento della gestione. Le PMI hanno inoltre molti occupati a tempo parziale, tra cui vi sono soprattutto donne nubili e madri. Di recente il mio Dipartimen-

to ha pubblicato il «Manuale per le PMI Lavoro e famiglia», che contiene molti possibili modelli per conciliare in maniera ottimale la vita professionale e quella familiare.

Un'impostazione tanto flessibile avvantaggia anche le stesse PMI?

Dei vantaggi di un atteggiamento flessibile beneficiano sicuramente entrambe le parti. Un importante fattore di successo di una PMI è proprio la sua flessibilità. Se questa impostazione non si addicesse né all'azienda né ai collaboratori, da anni si registrerebbe un calo delle PMI, mentre è accaduto esattamente il contrario. I rapidi cambiamenti che si verificano nella società odierna possono essere affrontati solo con la flessibilità. E qui le PMI sono avvantaggiate.

Le imprenditrici di una certa fama sono poche. Vi sono studi su questo tema?

Purtroppo, sebbene negli ultimi dieci anni la base statistica sulle donne imprenditrici sia cresciuta, mancano ancora dati attendibili. Fino a poco tempo fa le ricerche condotte dall'Ufficio federale di statistica (UST) non registravano il sesso del fondatore e del titolare di un'impresa. La scorsa primavera questa domanda è stata introdotta nel sondaggio relativo alle imprese di nuova fondazione, ma i primi risultati non saranno di-

sponibili prima della fine dell'anno. Allo stesso tempo l'UST ha analizzato i dati della Rilevazione sulle forze di lavoro in Svizzera (RIFOS) relativi al sottogruppo delle imprenditrici all'interno del gruppo dei lavoratori autonomi. Secondo tale analisi, nel 2004 la popolazione residente in Svizzera in modo permanente contava circa 470 000 imprenditori attivi. La quota delle donne era di circa un terzo (34 per cento/159 000 persone) ed è rimasta invariata rispetto al 1996. Se dalla categoria «imprenditori/imprenditrici» si escludono tutte le persone che operano senza collaboratori e con un grado di occupazione inferiore al 50 per cento, la quota femminile si riduce ad appena il 28 per cento (115 000 persone).

Le donne sono solitamente alla guida di microimprese. Forse non sono interessate a fare carriera in grandi aziende per motivi di equilibrio tra lavoro e vita privata e a causa della responsabilità nei confronti della famiglia?

Anche le donne desiderano far valere le proprie idee, porsi nuove sfide e decidere autonomamente il proprio percorso professionale. Ma la necessità di conciliare lavoro e famiglia potrebbe essere un importante motivo per scegliere un'impresa di piccole dimensio-

ni, che permetta loro di gestire con maggiore elasticità l'orario di lavoro. Le donne, a differenza degli uomini, raramente si pongono come obiettivi prioritari la crescita dell'azienda e la ricerca del guadagno. Questo loro atteggiamento favorisce di solito anche la presenza di imprese più stabili. Ciononostante il numero delle donne CEO di grandi aziende è aumentato, con mio grande piacere.

In passato il patron lasciava la sua azienda al figlio maschio maggiore (o minore). Oggi le figlie ricevono un trattamento paritario nelle imprese di famiglia?

Da uno studio condotto nel 2006 è emerso che solo il 4 per cento delle aziende di famiglia è stato ceduto a una figlia. Tuttavia immagino che oggi le donne abbiano le medesime opportunità. Hanno ricevuto una buona formazione e hanno maggiore fiducia in se stesse. È altresì vero che le successioni internamente alla famiglia sono sempre meno diffuse, poiché le famiglie sono diventate più piccole. Ne consegue una minore scelta tra i sessi. Pertanto, se un discendente vuol portare avanti l'azienda di famiglia, il sesso passa in secondo piano.

Il sostegno maggiore che lo Stato può dare alle PMI è quello di creare condizioni quadro migliori e ridurre gli ostacoli

>

Il centro attorno al quale gravita la vostra vita...

...vi facciamo strada aiutandovi a regolare la vostra successione

con lungimiranza, includendo tutte le questioni sul terreno, con perspicacia, valutando le opportunità e le sfide, con cautela, accompagnandovi in un passo difficile: per concretizzarlo in modo duraturo e con successo.

Per pensare alla vostra successione: chiamateci, senza impegno ma decisi ad affrontare concretamente la questione.

Dott. Marco Gruber, avvocato
Lidostrasse 6, CH-6000 Lucerna 15, telefono +41 41 375 35 38
e-mail marco.gruber@nextportal.ch

Marc Landolt, revisore contabile dipl., Partner
Bahnhofstrasse 78, CH-5001 Aarau, telefono +41 62 822 77 87
e-mail mlandolt@gruber-treuhand.ch

Paul Gruber & Partner Treuhand AG



amministrativi. Ci può menzionare alcuni miglioramenti?

La riduzione dell'onere amministrativo con l'abrogazione di leggi e prescrizioni o con l'introduzione di soluzioni elettroniche non è un processo realizzabile dall'oggi al domani. Alcune misure, in particolare relative all'e-government, sono state già avviate in precedenza e vengono realizzate adesso. Un valido esempio è rappresentato dal Portale PMI (www.pmi.admin.ch), che offre agli imprenditori importanti informazioni sulle procedure amministrative e la possibilità di iscrivere elettronicamente una nuova azienda. Quest'anno diventerà realtà la trasmissione elettronica dei dati salariali. È inoltre previsto il lancio del cosiddetto server di moduli. Un'altra priorità è rappresentata dalla semplificazione dell'imposta sul valore aggiunto. schi

Frank Halter

Bulletin: Quante sono in Svizzera le aziende che devono affrontare il ricambio generazionale?

Frank Halter: Secondo uno studio da noi svolto nel 2005 per PricewaterhouseCoopers, ogni anno sono 11 441, vale a dire il 3,7 per cento del totale. Esse generano 90 387 posti di lavoro.

E con quale frequenza la successione non va a buon fine?

Secondo i nostri calcoli, ogni anno non meno di 1843 imprese con 14 560 posti di lavoro devono chiudere i battenti per mancanza di successori.

Quali sono i motivi alla base dei passaggi di testimone?

La ragione di gran lunga più frequente è l'età (81,1 per cento), seguita dal desiderio di avere più libertà (28,3 per cento), dalla possibilità di cedere l'azienda a collaboratori qualificati (18,5 per cento) e dal desiderio dei figli di assumersi la responsabilità dell'impresa di famiglia (17 per cento). Altri motivi sono la salute e un buon prezzo di vendita (ciascuno con il 12,8 per cento).

E chi prende le redini dell'azienda?

La maggior parte (57,9 per cento) delle persone che si ritirano prevede di lasciare l'azienda a un membro della famiglia, nell'84,9 per cento dei casi al figlio. I trasferimenti all'interno della cerchia familiare sono tuttavia in continuo calo; in Germania sono inferiori al 50 per cento.

Quali sono le altre possibili soluzioni?

Per il restante 42,1 per cento la soluzione più

frequente è chiaramente la vendita a terzi (26,3 per cento). Molto gettonate sono anche le acquisizioni interne all'azienda (MBO), con il 17 per cento, mentre le acquisizioni esterne all'azienda (MBI) sono piuttosto rare (5 per cento). I collocamenti in borsa (IPO) sono pressoché assenti (0,4 per cento).

Come sono messi gli studenti svizzeri quanto a spirito imprenditoriale?

Secondo lo «Swiss Survey on Collegiate Entrepreneurship 2006», circa tre studenti su quattro sono da considerare come potenziali fondatori di un'impresa. A compiere concretamente questo passo già durante gli studi è però stato solo il 2,4 per cento, a fronte di un potenziale del 7,2 per cento. Immediatamente dopo gli studi non sono molti di più: solo il 9,5 per cento cerca un'attività lavorativa indipendente. Il 32,5 per cento degli studenti si è comunque prefisso questo obiettivo dopo cinque anni.

Come vanno lette queste cifre?

Sono inferiori alla media europea, ma non in modo drammatico. Tuttavia ci ha sorpreso che la Svizzera non figuri nella parte alta della classifica per quanto riguarda lo spirito imprenditoriale degli studenti. Potrebbe essere una buona ragione per rivedere l'offerta formativa da questa prospettiva, tanto più che dal nostro sondaggio è emerso fra gli studenti elvetici un timore relativamente marcato. Il 22 per cento di loro, una volta conclusi gli studi vorrebbe lavorare presso una grande azienda, il 15,6 per cento in un'azienda di medie dimensioni. Cinque anni più tardi, secondo i progetti di coloro che sono attualmente impegnati negli studi, sono ancora circa la metà. Molti studenti, quindi, preferiscono accumulare alcuni anni di esperienza professionale prima di coltivare concretamente il progetto di creare una propria azienda.

Esistono anche dati relativi al rilevamento di aziende?

Immediatamente dopo gli studi lo 0,7 per cento degli studenti entra nell'azienda dei genitori, e un altro 0,4 per cento mira a rilevare un'impresa. Cinque anni più tardi entrambi i valori sono leggermente saliti, ma si mantengono ancora modesti: il 2,2 per cento lavora nell'azienda dei genitori e il 2,4 per cento vorrebbe aver rilevato un'impresa. Al momento non siamo in grado di dire quanti studenti si rifiutano espressamente di entrare nell'impresa dei genitori per poi rilevarla in un secondo tempo. Ma i valori modesti corrispondono al calo del numero delle successioni interne alla famiglia. schi

Franziska Müller Tiberini

Bulletin: Per 15 anni ha lavorato nell'azienda di suo padre, prima di fondare la sua impresa familienunternehmen.ch. Cosa si nasconde esattamente dietro questo nome? Quali sono i servizi offerti?

Franziska Müller Tiberini: Come persona esterna alla famiglia cerco di scoprire per tempo quali sono le esigenze dei singoli membri in un processo di successione. Perché ancora oggi vari imprenditori tendono a occuparsi solo di fatti concreti come le imposte o la valutazione delle azioni, e trascurano invece l'aspetto familiare. Nella mia attività rientrano poi anche l'intermediazione e la risoluzione di conflitti.

Sinceramente non sembra poi così difficile...

Potrà sembrare semplice, ma in realtà si tratta di una questione piuttosto complessa. Nelle aziende di famiglia capita assai spesso di trovare rapporti di forza talmente consolidati che, quando si tratta di pensare alla successione, in primo piano figurano unicamente le esigenze di una singola persona. È invece determinante prendere tempo per farsi un quadro completo della situazione. È importante anche ascoltare e rispettare gli altri. Ho avuto modo di sperimentare che i figli coinvolti nel processo decisionale sono in grado di accettare meglio anche decisioni poco piacevoli, come ad esempio la vendita dell'azienda.

Per quale motivo nelle aziende di famiglia la successione risulta più difficile da organizzare rispetto alle altre imprese?

Una comunicazione efficace richiede lavoro, ma si rivela sempre un ottimo investimento. Molti non sanno che per il bene stesso dell'azienda è necessario lavorare seriamente ai rapporti interni alla famiglia. Stranamente, per le imprese non a carattere familiare le cose vanno in modo diverso. Eventi per collaboratori, riunioni di team, workshop: si fa di tutto affinché la comunicazione e la collaborazione funzionino. Le aziende di famiglia dovrebbero affrontare l'argomento con altrettanta serietà.

In che modo procede concretamente?

Un valido strumento per discutere di questi argomenti è rappresentato dai workshop. Inoltre svolgo colloqui individuali con tutte le persone coinvolte, e presento i risultati alla famiglia in forma anonima, quasi senza attribuire loro valore. In questo modo tutti i problemi e le esigenze vengono messi sul tavolo. Non di rado i singoli membri della famiglia si accorgono che le loro idee non >



Franziska Müller Tiberini «Molte persone si rifiutano di pensare a cosa succederà quando non ci saranno più. Organizzare la propria successione è per molti un compito impegnativo. Si tratta di qualcosa di definitivo, che si fatica ad ammettere. Per molti, accettare un aiuto professionale è un segno di debolezza». Franziska Müller Tiberini ha lavorato fino al 1991 nell'azienda di famiglia, da ultimo come CEO e membro del Consiglio di amministrazione. Dal 1996, anno in cui ha fondato la sua azienda familienunternehmen.ch, si propone come coach per singole persone o famiglie che sono impegnate in un'azienda a conduzione familiare.

Letture consigliate

Franziska Müller Tiberini, «Vom Erben und Ver(d)erben». Esce nell'autunno 2007.

Franziska Müller Tiberini, «Wenn Familie den Laden schmeisst – Modelle zur Führung von Familienunternehmen», Orell Füssli, Zurigo 2001 (attualmente esaurito).

Internet

www.familienunternehmen.ch



Leonhard Fopp L'economista e consulente aziendale con pluriennale esperienza in qualità di consigliere di amministrazione è da dieci anni docente presso l'Università di San Gallo. Dopo 16 anni come imprenditore, nel 2000 ha venduto il St. Gallen Consulting Group con 80 collaboratori, di cui era stato cofondatore e partner con funzioni direttive. Fino a poco tempo fa è stato presidente dell'ASCO (Association of Management Consultants Switzerland).

Letture consigliate

Leonhard Fopp, «Herausforderung Unternehmer-Nachfolge. Sichern Sie Ihr Lebenswerk!», Orell Füssli, Zurigo 2004.

Leonhard Fopp, Johann Christian Schiessl, «Business Change als neue Management-Disziplin», Campus, Francoforte 1999.

Internet

www.continuum.ch



Peter Sauber Nel 1970, a 27 anni, ha vinto il Campionato svizzero di automobilismo con l'auto da corsa C1, da lui stesso sviluppata. In seguito si è concentrato interamente sulla costruzione di vetture sportive a Hinwil. Alla fine degli anni Ottanta la sua Sauber-Mercedes si è aggiudicata la 24 ore di Le Mans e il Campionato del mondo delle lunghe distanze. Nel 1993 ha debuttato in Formula 1, dove si è fatto un nome come promotore di talenti. Nel 2005 il pubblico televisivo lo ha eletto Svizzero dell'anno. Prima dell'inizio della stagione 2006 Peter Sauber ha venduto la sua scuderia alla BMW, ma detiene ancora il 20 per cento delle azioni ed è membro del Consiglio di amministrazione. Dal 1967 è sposato con Christiane, a cui allude la «C» nel nome delle vetture da corsa Sauber. Della famiglia fanno parte anche i due figli ormai adulti Philipp e Alex.

Internet
www.bmw-sauber-f1.com

si discostano quanto pensavano da quelle degli altri. Se vi sono delle divergenze, spetta poi ai singoli familiari fare «outing», discutendo e stabilendo delle priorità comuni. Nella fase successiva viene preparato un piano di misure concreto, nell'ambito del quale, se necessario, mi occupo anche di intermediare contatti con consulenti fiscali, finanziari e in materia di successioni.

Non potrebbe essere un avvocato a fare il suo stesso lavoro?

L'avvocato del patron non è necessariamente l'avvocato della famiglia. Molti giuristi si fanno illusioni circa la loro neutralità nei confronti della famiglia, perché raramente vengono accettati dai figli del loro cliente.

Qual è esattamente il suo obiettivo?

Vorrei che una famiglia possa mantenere buoni rapporti anche in futuro, con o senza l'azienda. In fondo le guerre più aspre si combattono proprio in ambito familiare. Come persona esterna posso fungere da mediatrice e impedire che si verifichino queste tragedie. Un conflitto all'interno di un'azienda di famiglia mette in pericolo tutto. E questo solo perché le persone non sono in grado di dialogare.

In che modo si può garantire la sopravvivenza di un'azienda di famiglia?

La chiave sta sempre nella comunicazione. Le imprese condotte con successo da una famiglia per più generazioni ci hanno inoltre insegnato che queste famiglie erano sempre organizzate, in un modo o nell'altro. C'era una struttura, una «family governance», che descriveva e definiva chiaramente a chi spettavano certi compiti e certe competenze. Un ottimo modo per evitare crisi e garantire la sopravvivenza dell'azienda. mr

Leonhard Fopp

Bulletin: Quand'è che un'azienda deve cominciare a pianificare la successione?

Leonhard Fopp: Non è mai troppo presto per cominciare a pensarci. Già al momento dell'acquisizione dell'azienda si dovrebbe riflettere su come assicurarsi un parere esterno, ad esempio attraverso un'adeguata composizione del Consiglio di amministrazione. E si dovrebbero anche prendere provvedimenti per l'eventualità di un'improvvisa uscita di scena. La chiave per un cambio generazionale riuscito sta nel prin-

cipio «riflessione, concezione, azione», pensato per garantire continuità e un orizzonte a lungo termine.

Tradotto in anni?

Dopo i 45 di solito bisogna stabilire le priorità della propria vita, dopo i 50 elaborare con la famiglia una strategia della proprietà, dopo i 60 cominciare a pianificare la propria successione, dopo i 65 applicare la regolamentazione della successione e dopo i 70 ritirarsi completamente dall'azienda.

Qual è l'elemento decisivo per un'efficace regolamentazione della successione?

La personalità dell'imprenditore: la sua volontà, il suo impegno, la sua onestà con se stesso e con gli altri, la sua disponibilità a staccarsi dalle cose passate e ad arricchire le proprie conoscenze. Ma se da vero e proprio capobranco non ne vuole assolutamente sapere di andarsene, troverà sempre un motivo per rimandare la questione.

Ma un capobranco del genere non legge né il suo libro né questo Bulletin!

Il rischio c'è. Ma forse nel suo entourage c'è qualcuno che può mostrargli il danno che potrebbe provocare all'azienda una re-

golamentazione tardiva, o peggio ancora inesistente, della successione: i bravi dirigenti abbandonano la «nave che affonda», i clienti con il tempo le voltano le spalle e così si innesta una spirale perniciosa.

Perché certi capibranco temporeggiano?

Allude sicuramente alla mia «sindrome alfa», che riassume la somma dei fattori che ostacolano una pianificazione razionale della successione. Si tratta di sette fattori che compaiono di solito in combinazione: voglia di dominare, dipendenza dal successo, sopravvalutazione delle proprie capacità, fuga nella frenesia, paura di morire di fame, timore del buco nero e fiducia in un potere superiore. Il mio test strutturato in 70 punti consente al patriarca di stabilire se soffre della sindrome alfa e quali sono i fattori che lo bloccano più di altri. Prenderne atto in modo consapevole è già un primo passo verso la risoluzione del problema.

Il metodo da lei proposto in tal senso si chiama TIKUF. Ce lo può descrivere?

Si tratta di una sequenza procedurale. TIKUF è l'acronimo di cinque termini tedeschi che significano trasparenza (valutazione della situazione), formulazione di idee (prospettive e scenario), concezione (progetto), realizzazione (pianificazione dettagliata) e feedback (controllo della realizzazione). Nelle situazioni difficili gli strumenti sono una piattaforma di comunicazione ideale. La successione nell'azienda prevede, nell'ordine, l'equilibrio tra lavoro e vita privata, la concezione di vita, la concezione di famiglia, la concezione di azienda e infine la pianificazione concreta della successione. Il mio modello è composto da 13 strumenti e può contribuire a far sì che niente venga dimenticato e che il passaggio dell'azienda non venga visto soltanto come circostanza sgradevole e ricca di insidie, bensì anche come opportunità per la ditta e per l'imprenditore stesso.

Potrebbe selezionare per noi un consiglio tra tutti quelli da lei proposti?

Ogni sessantenne dovrebbe scrivere una lettera sulla propria vita, innanzi tutto mettendo nero su bianco cosa è riuscito a realizzare fino a quel momento sul piano professionale, familiare e personale. Poi dovrebbe indicare cosa si prefigge in questi tre ambiti per i prossimi dieci anni e infine quali sono i suoi obiettivi concreti per il suo sessantunesimo anno. Una misura che suscita molte reazioni, e solitamente mette in moto la pianificazione della successione. schi | mr

Peter Sauber

Bulletin: Quando ha pensato per la prima volta al tema della successione?

Peter Sauber: Circa otto anni fa ho riflettuto tra me e me su come sarebbe stato quando avessi avuto 60 o 65 anni. La Sauber è una PMI estremamente specializzata che opera in un settore molto particolare. Nella Formula 1 non si può semplicemente impiegare un manager d'industria qualsiasi. Il fallimento sarebbe pressoché scontato. Tra il 1990 e il 2005 sono scomparse non meno di 28 scuderie...

Ha riposto speranze nei suoi due figli?

Naturalmente ci ho pensato, ma per le scuderie private la Formula 1 è un settore ad alto rischio. Nelle vene della mia famiglia, inoltre, non scorre certo benzina. Uno dei miei figli è giurista, l'altro ingegnere elettronico. È giusto che sia così: non si può obbligare qualcuno a essere appassionato di automobilismo.

Poi com'è andata avanti?

All'inizio non è affatto andata avanti. Mi è successo quello che succede a molti altri imprenditori: non sono andato a fondo della questione. Preso dalla frenesia e dagli impegni della Formula 1 ho allontanato da me la problematica della successione.

E poi è stato contattato dalla BMW...

No, non è andata così. Per ridurre i costi stavo cercando un nuovo partner per i motori. Ho parlato quindi con alcuni produttori, tra cui anche la BMW. In quel periodo erano insorti seri problemi nella collaborazione tra Williams e BMW, tanto che i nostri colloqui improvvisamente hanno preso tutta un'altra direzione.

Quali erano le sue condizioni?

Per me era importante garantire il mantenimento a medio termine della sede di Hinwil e dei relativi posti di lavoro. Se la BMW avesse voluto spostare tutto a Monaco non avremmo approfondito l'affare. Ma il rischio di un trasferimento era minimo: la galleria del vento è la migliore assicurazione sulla vita. Abbiamo una delle migliori gallerie del vento della Formula 1, se non la migliore in assoluto. Oltre a ciò, naturalmente, anche le prospettive sportive dovevano essere quelle giuste.

E così ha risolto il problema della successione.

Esatto. Mi sarebbe piaciuto molto proseguire ancora un anno o due. Ma all'improvviso questo è passato in secondo piano. Ero consapevole del fatto che dovevo approfittare di questa soluzione ottimale.

Per quale motivo non si è staccato completamente dalla sua azienda?

Ero pronto a un passo radicale, ma la BMW ha espresso il desiderio che il nome fosse BMW Sauber, che io mantenesse il 20 per cento delle azioni e un posto nel Consiglio di amministrazione. Ma non metto bocca nell'attività operativa, e proprio per questo ho lasciato il mio ufficio di Hinwil.

E il distacco dal suo team?

Naturalmente vedo i collaboratori un po' meno di prima, ma in fondo seguo dieci gare a stagione e quindi trascorro diversi giorni insieme a loro. Spesso vado nella galleria del vento, soffermandomi addirittura più a lungo di quanto facessi una volta, e facendomi spiegare tutto dagli ingegneri in modo molto dettagliato. Inoltre continuo a invitare tutti i collaboratori con molti anni di servizio a una cena nella «Kronenhalle», solo che ora lo faccio da privato...

Adesso avrà molto tempo libero...

L'apparenza inganna. Non ho molto più tempo libero di prima. Purtroppo non sono più così efficiente come una volta. È questo che mi disturba di più. Avevo sempre persone intorno a me che mi supportavano a livello organizzativo. Da solo è molto più difficile. E anche oggi mi capita spesso di avere appuntamenti di pomeriggio.

Magari dopo una tranquilla mattinata passata a casa con sua moglie.

Per decenni sono uscito di casa di primo mattino. Mia moglie si è adattata a questa situazione e ha organizzato la sua vita di conseguenza. Queste abitudini non si possono cambiare di nuovo da un giorno all'altro. Per questo ho affittato un ufficio presso il centro Seedamm-Plaza. Non potete immaginare quanta corrispondenza riceva. Centinaia di inviti a eventi benefici, sportivi, culturali o economici. Ma devo essere molto selettivo, per non rischiare di assumermi troppi impegni. E se dovesse rispondere di mio pugno a tutte le richieste, passerei tutto il giorno a fare solo questo.

Viaggia spesso? Organizza feste lussuose a bordo di uno yacht?

Abbiamo un appartamento di vacanza a Laax, e il nostro obiettivo è trascorrervi i mesi di luglio e di febbraio. Per 36 anni è stato impensabile andare a sciare in un weekend di febbraio. Adesso cercheremo di recuperare, fino a che la salute ce lo consentirà. Vado più spesso anche in moto. Possedere uno yacht o altri «giocattoli» simili non mi ha mai attratto. In questo senso, vista dall'esterno, la mia vita continua a essere assolutamente poco spettacolare. schi | avt <



«Conosciamo da molti anni la maggior parte dei nostri clienti commerciali. Fungiamo quindi per loro da sparring partner attivo: avviamo processi operativi, portiamo nuove idee e segnaliamo eventuali ostacoli.»

Josef Meier, responsabile Corporate Banking Credit Suisse Switzerland

«In Svizzera siamo l'istituto leader in ambito di merger and acquisition, going public e private equity, gli strumenti dei mercati finanziari più utilizzati nella pianificazione della successione.»

Marco M. Illy, responsabile Investment Banking Credit Suisse Switzerland

«Il Credit Suisse getta un ponte fra capitale aziendale e patrimonio privato. Il cliente fruisce di un know-how specialistico integrato, proveniente da un'unica fonte.»

Urs Dickenmann, responsabile Private Banking Credit Suisse Switzerland

La banca

Bulletin: Perché all'imprenditore si consiglia di pianificare la successione con il suo consulente bancario?

Josef Meier: Spesso fra imprenditore e consulente esiste un plurennale rapporto di fiducia. Il consulente conosce a fondo le attività del cliente ed è spesso anche ben informato sulla sua situazione privata. Fungiamo quindi da sparring partner attivo per i nostri clienti: avviamo processi operativi, portiamo nuove idee e segnaliamo eventuali ostacoli. **Urs Dickenmann:** La regolamentazione del passaggio generazionale riguarda anche il patrimonio privato dell'imprenditore e impone quindi di effettuare un'analisi completa dei vari aspetti di carattere giuridico ed economico. La banca assume il coordinamento di tutti gli ambiti di consulenza rilevanti e disciplina il trasferimento del capitale dall'impresa all'imprenditore, gettando un ponte fra capitale aziendale e patrimonio privato.

Come si presenta la regolamentazione della successione dall'ottica del suo settore?

Marco M. Illy: In qualità di investment banker utilizziamo il nostro strumentario per illustrare all'imprenditore quali possibili vie possono condurlo alla realizzazione dei suoi obiettivi. In vista di un collocamento in borsa, ad esempio, non ci limitiamo ad allestire il prospetto informativo, ma valutiamo le misure di ristrutturazione necessarie all'azienda per soddisfare le esigenze del mercato dei capitali. Occorre infatti separare il settore privato da quello aziendale, eliminare le strutture conglomerate, introdurre parametri di controllo e rendicontazione in linea con le esigenze del mercato dei capitali, rafforzare il management e il Consiglio di amministrazione o ottimizzare la struttura del capitale. **Meier:** Per noi corporate banker è fondamentale illustrare all'imprenditore svariate opzioni realizzabili con l'ausilio di esperti interni o esterni. Non di rado sono proprio i nostri consulenti a incoraggiare i clienti a confrontarsi per tempo con questa tematica. **Dickenmann:** Esigenze e desideri mutano con l'avvicendarsi delle fasi della vita ed è compito del private banker fare in modo che la struttura patrimoniale sia sempre perfettamente in grado di rispondervi. Con un approccio integrato alla consulenza finanziaria, aiutiamo il cliente a far confluire nella pianificazione della successione impegni, beni patrimoniali ed esigenze personali, come pure aspetti di ordine previdenziale, di natura fiscale e di diritto successorio.

Quali sono i punti di forza specifici del Credit Suisse?

Dickenmann: Mi preme sottolineare innanzi tutto che con molte famiglie di imprenditori intratteniamo rapporti di affari decennali. Inoltre il cliente fruisce di un know-how specialistico integrato, proveniente da un'unica fonte. Questo mix di vicinanza al cliente e sapere specialistico è una nostra peculiarità distintiva. **Meier:** Grazie alla positiva interazione di tutti i settori abbiamo il vantaggio di poter sottoporre in pochissimo tempo al cliente una soluzione completa, in grado di coprire non solo gli aspetti della preparazione in vista del trasferimento o della vendita, ma anche tutte le questioni di natura giuridica,

fiscale, previdenziale e d'investimento. Offriamo inoltre consulenza anche alla controparte acquirente in merito alle opzioni di finanziamento. **Illy:** Siamo uno degli istituti leader in ambito di merger and acquisition, going public (apertura del capitale ai privati) e private equity, gli strumenti dei mercati finanziari più utilizzati nella regolamentazione del passaggio generazionale. In Svizzera siamo il numero uno.

Quali sono dunque, a parte l'ingresso in borsa, le principali misure applicate per regolare la successione?

Illy: I going public e/o l'ingresso di un partner con l'apporto di capitale privato sono le formule a cui si ricorre in genere quando una parte dei membri della famiglia desidera mantenere il proprio investimento oppure quando si vuole regolamentare la successione o attuare l'uscita di scena in più tappe. I management buy-out (MBO) e i management buy-in (MBI), con o senza apporto di capitale privato, sono ipotizzabili quando l'azienda dispone di un forte staff dirigente e di una solida capacità d'indebitamento. Una leveraged recapitalisation può essere presa in considerazione quando l'imprenditore non vuole separarsi dall'attività ma al tempo stesso intende attingere dal capitale, per esempio per liquidare altri membri della famiglia. Anche in questo caso è indispensabile disporre di un'ottima capacità d'indebitamento.

Quale azienda ha sciolto in maniera esemplare il nodo della successione?

Dickenmann: Ce ne sono tante! Fra chi ha risolto brillantemente la questione figura ad esempio la Lantal Textiles. Il suo titolare, Urs Baumann, l'ha affrontata con molto anticipo e grande trasparenza. Il Credit Suisse ha affiancato azienda e titolare sotto diversi aspetti. I consulenti bancari del settore privato e commerciale hanno operato come un team compatto fornendo un contributo coordinato al successo dell'operazione. **Meier:** Esemplare in questo caso è stato il fatto che il proprietario abbia messo in primo piano il bene e il futuro dell'azienda. Inoltre l'attuale CEO e il presidente del CdA della Lantal partecipano a eventi dello Swiss Venture Club per illustrare i fattori di questo successo, a beneficio di altri imprenditori. **Illy:** In Germania, un team di specialisti di private e investment banking ha offerto la sua consulenza a Immo Ströher, azionista fondatore di Q-Cells. A scopo di diversificazione patrimoniale e in risposta alla sua nuova pianificazione personale, il signor Ströher voleva collocare con un impatto positivo sul mercato dei capitali la sua partecipazione del 20 per cento. I suoi obiettivi sono stati raggiunti con una combinazione di diversi strumenti del mercato dei capitali.

Quando si deve cominciare a regolamentare la successione?

Dickenmann: In linea di massima questo tema andrebbe affrontato il prima possibile, almeno cinque anni prima di cedere il testimone. In questo modo si dispone di abbastanza tempo per valutare tutte le opzioni interne ed esterne. Uno studio ha inoltre evidenziato che le soluzioni interne non richiedono necessariamente meno tempo di quelle esterne. schi

degli esperti

Dopo di me il diluvio. Anzi no!

Testo: Andreas Schiendorfer

Non c'è azienda che sia uguale all'altra. Ciascuna di esse, con i suoi punti di forza e le sue debolezze, presenta caratteristiche peculiari che rendono tali anche le scelte e decisioni relative al ricambio generazionale. Un aspetto della successione è tuttavia condiviso: tutte le parti in causa devono trovare la soluzione più confacente alle loro esigenze. Una visita ad aziende nel Principato del Liechtenstein (Hilti), in Germania (Rodenstock), Austria (Resmann) e Svizzera (CTA, Lista, Büro-Fürer).

Michael Hilti «Miriamo alla continuità dei nostri valori»

L'87 per cento dei dipendenti è molto fiero di lavorare per la ditta con la valigetta rossa. Un successo, questo, strettamente legato all'ottimo modello di cultura aziendale. Una buona parte dei posti direttivi viene occupata attingendo dall'organico interno.

«Molti miei colleghi imprenditori hanno scosso la testa quando hanno saputo che a inizio 2007 avrei lasciato la presidenza del Consiglio di amministrazione», racconta Michael Hilti. «Più tardi ho tuttavia notato che la mia scelta li aveva indotti a riflettere, questo malgrado il fatto che sono comunque rimasto vicino all'azienda come membro del CdA e in qualità di trustee». Molti hanno voluto conoscere più da vicino la procedura di successione e la cultura aziendale di Hilti, al fine di introdurle nella loro impresa. «Ma per creare i giusti meccanismi non basta far schioccare le dita: occorre uno sviluppo pluriennale che ha successo solo se lo si persegue sistematicamente anche nei momenti difficili. La parola d'ordine è continuità, da applicare nel perseguire gli obiettivi prefissi e nel vivere concretamente i nostri valori».

La regolamentazione della successione è parte integrante della cultura aziendale, che a sua volta è riassumibile nei seguenti quattro valori aziendali: integrità, coraggio di cambiare, lavoro di squadra e profonda dedizione. Nel 2003 la Hilti è stata premiata per la sua cultura aziendale con il rinomato premio Carl Bertelsmann, della Fondazione Bertelsmann. Ciononostante, alla Hilti non si parla di situazione acquisita, bensì di processo, non di arrivo, bensì di viaggio: «our culture journey».

«Ogni 15–18 mesi i 18 000 collaboratori che la ditta conta nel mondo intero si riuniscono nei rispettivi team per discutere apertamente su quanto si potrebbe migliorare e su come continuare a mettere in atto i principi aziendali. Nel 2006 abbiamo investito a tale scopo 12,5 milioni di franchi e 32 000 giorni di lavoro», precisa il presidente del CdA Pius Baschera. Ovviamente questi workshop di più giorni contribuiscono anche a rafforzare l'identificazione con la ditta, come confermano in modo inequivocabile i sondaggi svolti regolarmente presso i collaboratori. «L'87 per cento dei dipendenti afferma di esser fiero di lavorare per la Hilti, e questo con una quota di partecipazione del 92 per cento», spiega Baschera, attivo alla e per la Hilti sin dal 1979. Nell'ultimo sondaggio, l'87 per cento ha indicato di voler restare in azienda per un periodo prolungato e di pianificare la carriera in seno alla ditta.

A lungo termine la fidelizzazione dei collaboratori è possibile unicamere se le opportunità di far carriera sono reali. «L'80 per cento dei posti direttivi vacanti è occupato da candidati interni», sottolinea Baschera. «Investiamo molto tempo nello sviluppo del personale. A ogni riunione del Consiglio direttivo parliamo per almeno un'ora con i quadri superiori, l'Executive Management Team, dello sviluppo del personale e dei piani concreti per gli avvicendamenti ai vari livelli. Ma anche in due riunioni del CdA viene dedicata mezza giornata a questo tema».

Ciononostante non è sempre possibile occupare i posti chiave del management con personale della ditta. Se occorre reclutare all'esterno, l'azienda interviene con il dovuto anticipo al fine di poter sviluppare i nuovi dirigenti al suo interno. Questa procedura consente da un lato di trasmettere il necessario sapere specifico della ditta e dall'altro di verificare se la personalità del nuovo assunto è confacente alla cultura aziendale di Hilti, sia nei momenti favorevoli sia in quelli più difficili. Nei rari casi in cui ci si è sbagliati sono prevalsi gli aspetti caratteriali e non quelli meramente tecnici.



Hilti Aktiengesellschaft Negli ultimi tre decenni Michael Hilti (a sinistra) e Pius Baschera – nella foto davanti a corone diamantate in fase di raffreddamento – hanno plasmato il Gruppo Hilti e lo hanno sviluppato fino a diventare un'impresa di caratura mondiale. La Hilti, che è stata fondata nel 1941 dai fratelli Martin ed Eugen Hilti e ha la sede principale a Schaan nel Principato del Liechtenstein, fornisce all'industria edile di tutto il mondo prodotti, sistemi e servizi altamente tecnologici. Nel 2006 il fatturato ha superato la soglia dei quattro miliardi di franchi, con due anni di anticipo rispetto a quanto previsto dalla strategia aziendale «Champion 3C» (Customer, Competence, Concentration). Entro il 2015 ci si propone di raddoppiare nuovamente il fatturato. Attualmente la Hilti dà lavoro a circa 18 000 dipendenti.

Il nuovo CEO Bo Risberg è approdato alla Hilti nel 1999 in qualità di responsabile del dipartimento Tecnica di perforazione e demolizione, proveniente da una ditta di consulenza al management. Dopo due anni è entrato a far parte del Consiglio direttivo, dopo altri sei è stato nominato CEO. Gli altri tre membri sono stati eletti in tale organo dopo rispettivamente cinque (Christoph Loos), sei (Stefan Nöken) e 16 anni (Marco Meyrat). «Alla Hilti offriamo l'opportunità di accedere al top management già in giovane età. Dopo aver lavorato per 16–20 anni si può meritatamente andare in pensione o, se del caso, entrare a far parte del CdA o del Trust», afferma Michael Hilti. «Per questo motivo abbiamo introdotto l'età limite di 56 anni per i membri del Consiglio direttivo e di 70 anni per i membri del CdA». Se la situazione lo richiede non mancano tuttavia le eccezioni. Ne è un esempio il responsabile delle finanze Egbert Appel, ora direttore della Hilti Foundation, che è rimasto nel Consiglio direttivo più a lungo poiché la ditta ha voluto preparare adeguatamente il successore designato per un altro anno.

Il bisogno, si sa, aguzza l'ingegno. Alla Hilti si cominciò a riflettere seriamente su come regolare la successione solo nel 1972, quando il fondatore Martin Hilti subì un infarto e improvvisamente si dovette cercare una nuova persona alla guida dell'azienda. Il tentativo di assumere qualcuno dall'esterno fallì, come si dovette constatare due anni dopo. Michael Hilti entrò quindi nell'azienda di famiglia prima del previsto. «Da allora uno dei principali compiti dei nostri manager è riflettere su chi potrebbe sostituirlo di fronte a un'emergenza». Per 16 anni padre e figlio hanno lavorato assieme nella ditta: una soluzione che spesso non dà i frutti sperati, ma che in questo caso è stata colta come opportunità e ha permesso di introdurre e affermare la citata cultura aziendale.

Nel 1986 la Hilti è approdata in borsa, ma nel 2003, durante la crisi dei listini mondiali, è stata oggetto di un going private. Per preservare a lungo termine gli interessi ideali e materiali della famiglia, le azioni aventi diritto di voto sono state riunite nel Trust di famiglia Martin Hilti, operazione resa possibile dalla rinuncia d'eredità della moglie e dei figli di Martin Hilti, avvenuta nel 1980. «Lo abbiamo fatto spontaneamente per consentire a nostro padre di consolidare e sviluppare il Gruppo Hilti indipendentemente dagli interessi di singoli membri della famiglia», afferma Michael Hilti nel giustificare la scelta. Il Trust dispone di un Comitato di controllo e direzione in cui i membri della famiglia, come nel CdA, sono in minoranza. La famiglia vuole attingere da un grande bagaglio esterno di know-how e competenze per metterlo a profitto del Gruppo.

Maggiori informazioni ai siti www.hilti.com e
www.credit-suisse.com/infocus > Dossier successione > Hilti.

Beatrice Rodenstock

La quinta generazione segue la sua strada

Rodenstock è sinonimo di lenti e montature per occhiali di alta qualità. E questo sin dal 1878. Randolph Rodenstock, esponente della quarta generazione, è presidente del Consiglio di sorveglianza (comparabile al CdA in Svizzera) dal 2003. Per coprire il fabbisogno di capitale ha aperto l'azienda a soci esterni alla famiglia. Oggi la ditta occupa circa 4300 collaboratori in tutto il mondo e nel 2006 ha realizzato un fatturato di oltre 370 milioni di euro. Beatrice Rodenstock, figlia di Randolph Rodenstock, è socia gerente della società di consulenza NAVI-Get GmbH a Monaco di Baviera. Una testimonianza raccolta da Andreas Schiendorfer.

Da bambina non era facile essere una Rodenstock. A Monaco questo nome era legato ad aspettative speciali. Si era osservati, ci si doveva comportare in modo esemplare e dare sempre il massimo. Presumo che allora io non abbia soddisfatto pienamente le attese: ero una scolara «normale» e se possibile non volevo dare nell'occhio. Mio nonno, che ha guidato l'azienda fino al 1990, era forse un poco deluso del fatto che fossi «solo» una femmina. Anche per mio padre all'inizio non è stato facile, soprattutto perché non gli ponevo le domande giuste dalla sua prospettiva di naturalista: come funziona un orologio? Perché con gli occhiali si vede meglio? Cos'è che rende il cielo azzurro?

Mio padre non mi ha mai spinta a entrare nell'azienda di famiglia. Il suo motto era: non è un obbligo, ma, se così fosse, solo in una funzione direttiva, con qualità di cui disporrebbe anche il miglior candidato esterno. In tal modo ha notevolmente alzato l'asticella delle attese. Così ho dapprima studiato ciò che mi interessava veramente: sociologia.

Accanto agli studi lavoravo. Anche per soddisfare la mia innata voglia di indipendenza, confortata in questa mia attitudine dall'esempio di mia madre, che grazie alla sua attività di psicoterapeuta aveva sempre goduto di una certa autonomia. La nostra vita, tuttavia, è stata ovviamente condizionata dall'azienda. A casa mio padre non riusciva a staccare veramente; inoltre vi erano numerosi obblighi rappresentativi, ma per fortuna anche piacevoli viaggi d'ispezione nelle filiali estere...

Non sono mancati nemmeno i momenti difficili. Per 13 anni mio nonno ha diretto la ditta da grand patron assieme a mio padre, per il quale in seguito è stato difficile introdurre una cultura aziendale



Rodenstock GmbH L'azienda tedesca leader nella produzione di lenti e montature per occhiali è stata fondata nel 1877. Occupa circa 4300 collaboratori, dispone di undici sedi produttive in dieci paesi e realizza due terzi della creazione di valore nel processo di produzione in Europa, di cui il 75 per cento in Germania. Beatrice Rodenstock (nella foto, presso la sede principale di Monaco di Baviera) non fa parte dell'ex azienda di famiglia. Nel 2003 ha fondato con Diedrich Diedrichsen e Volker Schad la società di consulenza NaviGet GmbH, che oggi occupa dieci collaboratori fissi e dispone di una fitta rete di liberi consulenti. NaviGet è specializzata nella realizzazione di strategie orientate al risultato, nell'ottimizzazione dei processi e nello sviluppo organizzativo. Fra le sue attività figurano coaching di dirigenti e consulenza in materia di regolamentazione della successione nelle aziende di famiglia e in tema di ottimizzazione dei processi di sviluppo.

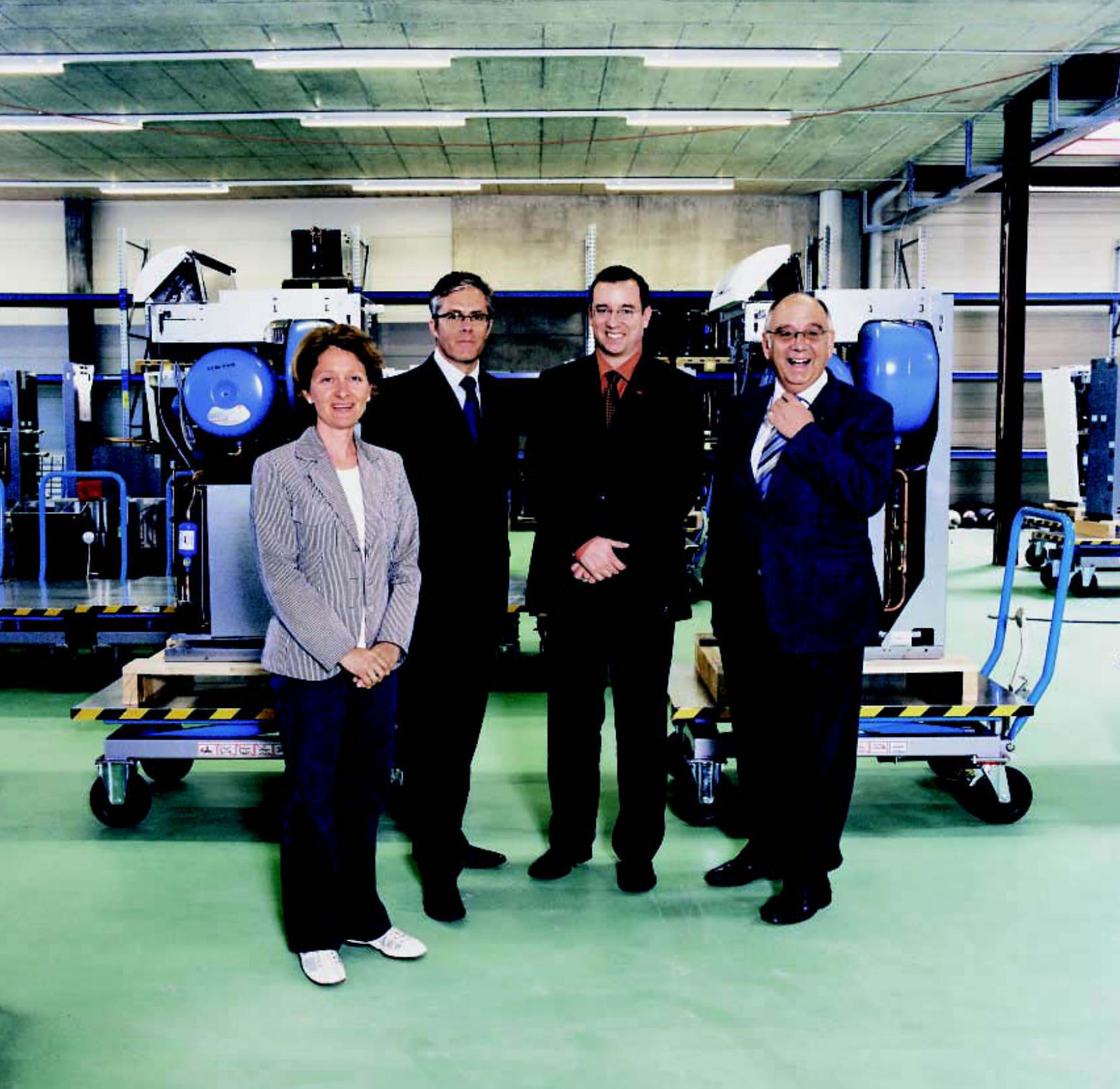
più moderna. Inoltre è stato inevitabile ridurre il personale in Germania e aumentare la produzione così come i posti di lavoro all'estero. Le decisioni sono state giuste, hanno permesso di salvare la ditta. Per un imprenditore familiare è tuttavia un grande peso dover licenziare dei collaboratori che gli hanno affidato il loro destino.

Il virus imprenditoriale ha infine contagiato pure me. Forse l'idea di entrare in azienda covava comunque nella mia mente? Può darsi, ma non ho mai puntato direttamente a imboccare questa strada. Dopo aver maturato esperienze in un ufficio di consulenza interno di un grande gruppo tedesco, ho fondato con alcuni soci un portale Internet e ho imparato molto riguardo al mondo economico. Il contenuto però non mi interessava più di tanto, e così nel 2001 ho iniziato a lavorare come consulente aziendale indipendente. Nel 2003 ho fondato con due colleghi la NaviGet GmbH, di cui dal 2004 sono socia gerente e dove posso sfruttare a fondo i miei punti di forza, in particolare sui temi pianificazione successoria nelle aziende di famiglia e ottimizzazione dei processi di cambiamento nelle imprese. Nel contempo ho conseguito l'MBA presso l'Università di San Gallo.

Sebbene avesse solo 55 anni, nel 2002/2003 mio padre ha dovuto cominciare a riflettere seriamente su come assicurare il futuro dell'azienda. L'andamento degli affari richiedeva ingenti mezzi finanziari che la famiglia non era in grado di apportare da sola. L'azienda è così stata convertita in una società a garanzia limitata, di cui la famiglia oggi detiene solo il 10 per cento. Mio padre è tuttora legato alla ditta come presidente del Consiglio di sorveglianza.

Se le circostanze sono opportune potrei senz'altro immaginare di entrare a far parte di questo organo. Rodenstock è un marchio che per 125 anni ha caratterizzato il destino professionale della nostra famiglia. Ma l'identificazione non è più così profonda come in passato. Lo dico senza falso sentimentalismo. La trasformazione dell'azienda è servita alla sua sopravvivenza così come a quella della famiglia. Se guardo agli attuali bilanci e al numero dei dipendenti posso dire che il ricambio generazionale è pienamente riuscito. E anche i rapporti in seno alla famiglia non sono mai stati migliori.

La NaviGet GmbH ha un contratto di cooperazione con mio padre. La nostra collaborazione verte su tematiche legate alla consulenza, specialmente in materia di pianificazione successoria nelle imprese di famiglia. Seguire la mia strada e fondare una nuova azienda di famiglia è stata una scelta azzeccata: una scelta fatta di sfide avvincenti, anche nell'ambito della collaborazione in seno alla famiglia Rodenstock.



Gregor Andreoli (a destra nella foto) ha tutti i motivi per essere felice: la cravatta è ben assestata, e la successione della sua ditta è pienamente riuscita. I prodotti ecompatibili che produce l'azienda, abbinati all'abilità del figlio Marco (il secondo da destra) nelle questioni di marketing, consentiranno alla CTA di svilupparsi ulteriormente. Hans Baumgartner farà in modo che con il Credit Suisse tutto si svolga per il meglio dal punto di vista finanziario, mentre Ladina Schmidt, dell'Istituto di psicologia applicata di Zurigo, avrà un ottimo esempio da portare alle sue lezioni sugli aspetti legati alla successione aziendale.

Il parere del Credit Suisse

«Siamo fieri delle PMI come la CTA, in grado di imporsi sul mercato con prodotti di alta qualità, rendendo così onore alla piazza lavorativa svizzera. E siamo fieri di essere stati per anni la sua banca di fiducia, affiancandola nel suo sviluppo. Finora la CTA non è stata confrontata con grosse sfide finanziarie, ma la situazione potrebbe presto cambiare dato che la prevista espansione verso la Germania dovrebbe comportare nel lungo termine un aumento del volume d'affari a un centinaio di milioni di franchi. Così su due piedi e senza analisi dettagliate non posso dire quale sarebbe il miglior approccio per la CTA. Ma con la nostra esperienza di banca per la clientela commerciale e la nostra rete globale di contatti con investitori di capitale di rischio sono sicuro che troveremo un'ottima soluzione per una PMI così seria e in buona salute. Si potrebbe anche ricorrere a un finanziamento mezzanino di modo da non intaccare l'assetto proprietario».

Hans Baumgartner, responsabile Clientela commerciale Svizzera – PMI www.credit-suisse.com/clienticcommerciali

CTA AG

La nuova generazione sul banco di prova

Lo scorso anno Marco e Gregor Andreoli, rispettivamente CEO e presidente del Consiglio di amministrazione della CTA, hanno festeggiato assieme a 120 dipendenti il 25° anniversario della loro ditta, di cui quest'anno inizierà la terza fase di ampliamento. Visita a un cosiddetto «campione nascosto».

Dopo un rapido giro all'interno della ditta, Gregor Andreoli ci racconta con entusiasmo la storia della CTA, dalla sua fondazione nel 1981 a Zurigo al trasferimento della sede principale a Münsingen fino al riuscito regolamento della successione nel 2005, anno in cui viene affidata a suo figlio Marco, dopo un'adeguata formazione, la carica di presidente del Consiglio direttivo.

Siamo forse di fronte allo svolgimento esemplare di un iter complesso, perlomeno descritto in modo anonimo poiché non trova praticamente mai riscontro nella pratica? Ladina Schmidt, consulente presso l'Istituto di psicologia applicata di Zurigo, chiede a Gregor Andreoli come fosse stata regolata la questione presso il suo precedente datore di lavoro. La ditta era stata smantellata e venduta poiché la successione non era stata definita con chiarezza, spiega l'imprenditore. Ha quindi cercato un'altra sfida, poi trovata in seno alla CTA AG. Ladina Schmidt contestualizza la situazione: «Il coinvolgimento dei familiari è opportuno per l'impresa solo se sono qualificati almeno quanto persone esterne alla famiglia. Le relazioni familiari e i rispettivi principi di equità rendono però difficile una simile attuazione».

Ma come sono andate le cose alla CTA? Marco Andreoli ha svolto un apprendistato commerciale, una formazione di marketing alla SSQEA, vari stage alla CTA di Ginevra e uno presso un fornitore in Inghilterra. Tutti passi verso il rilevamento della ditta? «Sì, l'idea era quella, anche se al mio rientro dall'Inghilterra non sapevo con certezza quale strada professionale avrei imboccato. All'epoca la mia principale preoccupazione era riabituarmi alla mentalità bernese...», risponde Marco Andreoli. Ciononostante ha ripreso a lavorare nella ditta di famiglia, assumendo diverse funzioni e, successivamente, la responsabilità del comparto delle pompe di calore, allora ancora poco sviluppato ma assai promettente. «È stato molto motivante poter costruire qualcosa da solo e diventare così un pioniere della seconda generazione».

«Il settore delle pompe di calore è stato determinante per noi», conferma il padre. «La CTA poggia su quattro pilastri: clima – freddo – caldo – servizi. Il settore «caldo» sta acquisendo sempre maggiore importanza grazie a Optiheat, la nostra pompa di calore

per le case. Nel contempo Marco ha dimostrato di possedere le qualità di conduzione necessarie per gestire l'ulteriore sviluppo dell'impresa».

Marco Andreoli è entrato a far parte del Consiglio direttivo nel 2001 e già allora suo padre sapeva che avrebbe regolato la successione cinque anni dopo. «Nel 2004 sono andato in vacanza per un periodo prolungato e ho chiesto al Consiglio direttivo di accordarsi su un nuovo CEO. È stato scelto Marco, e ovviamente ne sono stato molto contento!».

Cosa sarebbe successo se fosse stato nominato un altro CEO? «Il padre sarebbe sicuramente rimasto molto deluso, ma viste le sue precedenti esperienze era senza dubbio forte abbastanza per accettare la decisione», commenta Ladina Schmidt. «L'azienda deve sempre essere al centro di ogni riflessione. Un familiare che non sia all'altezza sarebbe oltremodo controproducente. E altrettanto controproducente sarebbe imporre un CEO che non viene accettato dai suoi collaboratori stretti. Alla CTA però tutto ha funzionato per il meglio».

E qual è la situazione attuale? «Mio padre si è gradualmente ritirato. Ora viene in ditta solo quando dobbiamo discutere di questioni strategiche», afferma Marco Andreoli. E il padre aggiunge: «Mi sono prefisso di seguire Marco ancora per due anni. Poi sarà eletto nel Consiglio di amministrazione e gli saranno trasferite a tappe le azioni finché non deterrà la maggioranza. Inoltre dovrò occuparmi della suddivisione del mio patrimonio – impresa, immobili, capitale in contanti – in vista della successione ereditaria, di modo da non fare torto a mia figlia, che è avvocato, e al mio altro figlio, fotografo indipendente».

www.cta.ch



La Lista e il Credit Suisse sono legati da decenni da un reciproco rapporto di fiducia, basato su contatti personali come quello fra Fredy A. Lienhard (a destra) e Urs P. Gauch (a sinistra), responsabile Clientela commerciale Svizzera – Grandi imprese.

Il sostegno del Credit Suisse

«La ditta Lista ha 62 anni, e da altrettanto tempo esiste la relazione tra la famiglia di imprenditori e il Credit Suisse. Si tratta in un certo senso di una relazione di qualità «AAA», anche se in realtà si basa solo su una «doppia A»... Albert Angehrn senior, direttore della succursale dell'allora Credito Svizzero di San Gallo, aveva curato i rapporti con la società fin dalla sua costituzione e dopo la morte improvvisa del fondatore e amico personale Alfred Lienhard, avvenuta nel 1970, volle fornire il suo sostegno nella gestione dell'azienda entrando nel Consiglio di amministrazione. Ancora oggi i rispettivi figli Albert Angehrn, che lavora presso il Credit Suisse di Zurigo come responsabile Swiss Corporates, e Fredy A. Lienhard mantengono buoni rapporti. Il successo di questa relazione commerciale è riconducibile, oltre ai contatti personali, anche alla nostra offerta completa di prodotti e servizi su misura. Siamo orgogliosi di poter affiancare Fredy A. Lienhard, imprenditore straordinariamente dinamico, nella realizzazione dei suoi progetti di acquisizione, razionalizzazione ed espansione. Ad esempio nell'ambito dei rilevamenti mediante finanziamenti strutturati, basati sui futuri flussi di cassa disponibili che consentono di sfruttare la capacità d'indebitamento dell'impresa ampliata e di ottimizzare gli oneri di capitale complessivi».

Urs P. Gauch, responsabile Clientela commerciale Svizzera – Grandi imprese www.credit-suisse.com/clientcommerciali

List B + L e Lista Office

«Un imprenditore deve avere tempo, pazienza e denaro»

Alla fine la Lista B + L non è passata nelle mani di un acquirente industriale, ma di una società di partecipazione. E Fredy A. Lienhard è stato il primo a meravigliarsene. Ma quando si prepara la successione della propria azienda bisogna essere aperti a tutte le opzioni e saper scegliere solo la migliore.

«A 50 anni si può cominciare a pensare concretamente alla continuità della propria impresa, a 55 sarebbe opportuno farlo, a 60 invece diventa un imperativo. Non è uno sprint, ma una maratona». Ad affermarlo è uno che è peraltro abituato a viaggiare ad alta velocità: Fredy A. Lienhard, appena rientrato ad Arnegg da Monza, dove ha vinto la 1000 chilometri valida per il campionato europeo di vetture sportive.

Il 15 settembre 2006, questo corridore dinamico e giovane di spirito ha trovato una buona soluzione per la Lista B + L (arredamenti per aziende e magazzini) e i suoi 800 collaboratori: ha venduto la consistente maggioranza azionaria alla società di partecipazione Capvis, ceduto il 13 per cento al management e mantenuto una quota del 25 per cento, con un occhio di riguardo ai collaboratori e alla clientela. «Poiché eravamo alla ricerca di una soluzione che garantisse la continuità dell'azienda e del marchio, anziché indire un'asta abbiamo organizzato un roadshow privato presso otto potenziali acquirenti accuratamente selezionati», ricorda Lienhard. «Inizialmente, l'unica soluzione che per ragioni strategiche ritenevo praticabile era la vendita a un acquirente industriale, ma dopo una serie di delusioni nel corso delle trattative mi sono rivolto ad alcuni partner di private equity, anche se questi non erano in grado di offrire prodotti e reti di distribuzione complementari». Il prezzo di vendita non era per lui l'elemento determinante: ma chi non è disposto a pagare un prezzo adeguato per la società, difficilmente in seguito le dedicherà la dovuta attenzione. Ai collaboratori ha riconosciuto un cospicuo bonus speciale, un'idea che ha ripreso da Klaus Gebert, della Geberit AG. «Accetto di buon grado che la nuova direzione non adotti esattamente la mia stessa filosofia aziendale. Proprio per questo volevo che il taglio fosse il più possibile netto», afferma Lienhard, che infatti non è rimasto nel Consiglio di amministrazione, ma vi delega di volta in volta una persona di fiducia.

La società Lienhard Stahlbau fu fondata nel 1945 a Degersheim per produrre sedie da giardino e armadietti per spogliatoi. Si trasferì a Erlen nel 1951 perché Alfred Lienhard, anch'egli pilota automobilistico, aveva conosciuto questa cittadina frequentandone il circuito. Fredy, il figlio ventiduenne, si preparava ad assumere la futura guida dell'azienda familiare quando nel 1970, mentre frequentava l'Università di San Gallo, suo padre morì improvvisamente all'età

di 44 anni. Prese in mano le redini della società, concluse gli studi e la scuola ufficiali e perfezionò la sua formazione ad Harvard. Questo fu possibile solo perché l'allora direttore finanziario Albert Schönenberger gestiva l'azienda con grande competenza e due amici del padre si offrirono di entrare nel Consiglio di amministrazione. Verso la fine del 2004 Lienhard chiamò nel Consiglio di amministrazione Jörg Wolle, un esperto professionista che analizzò la complessa situazione della società, nel frattempo suddivisa nelle entità giuridiche distinte Lista Office (arredamenti d'ufficio) e Lista B + L, dando il via al processo di successione. «Già a metà degli anni Novanta avevo definito la mia strategia della proprietà, ma ormai mi rendevo conto di aver accumulato troppe cariche», ricorda Lienhard. «All'imprenditore disposto a dedicare la massima concentrazione e a investire tempo, pazienza e denaro, la Lista B + L può offrire un enorme potenziale futuro. Capii che dopo 36 anni non ero più il proprietario ideale, e la mia decisione fu facilitata da diversi problemi insorti a livello di management in Germania». Fredy A. Lienhard ha comunque mantenuto il controllo della Lista Office, la più piccola delle due società, che vanta un fatturato di oltre 100 milioni di franchi, e della ALID Holding AG (finanza e sport automobilistico). Alla domanda se sia già iniziato il processo per la successione, Lienhard risponde «Sì e no. Mia figlia Franziska ha la passione dell'architettura e del design, e l'idea di rilevare in futuro la Lista Office non le dispiacerebbe. Attualmente, però, lavora negli Stati Uniti e un suo ingresso nella società non entra in considerazione».

www.lista.com; www.lista-office.com



Resmann Couture Helga Rabl-Stadler è conosciuta oltre i confini austriaci quale presidente del Festival di Salisburgo. Tuttavia gestisce anche un'azienda di famiglia nella terza generazione: Resmann Couture, fondata nel 1923 con il nome di «Resmann Pelze und Hüte». Oltre a partecipare alla vita dell'azienda è stata deputata al Consiglio nazionale e ha fatto parte della Camera dell'economia. La cessione del negozio di moda alla quarta generazione è prevista fra due anni.

Helga Rabl-Stadler

«La successione è un tema costante»

Ha abbandonato la carriera giornalistica per aiutare sua madre a gestire un negozio di moda. Che presto sarà ceduto alla quarta generazione. Per Helga Rabl-Stadler la successione è però un tema che riguarda anche la politica, la Camera dell'economia e il Festival di Salisburgo. Una testimonianza raccolta da Andreas Schiendorfer.

«Scendo da Resmann», dicono i salisburghesi che prendono il filobus per raggiungere il Municipio, situato proprio accanto al nostro negozio. Resmann è il primo indirizzo della piazza. I clienti ci apprezzano perché riuniamo sotto un solo tetto tutte le principali griffe.

A dire il vero non ho mai mirato a entrare nell'azienda di famiglia. Ho studiato diritto a Salisburgo, per poi accorgermi rapidamente che il diritto ha poco a che vedere con la giustizia. Mi sono così rivolta al giornalismo, una professione da sogno che è rimasta tale fino a oggi. Io, patita dell'informazione e convinta che solo una persona informata può reagire correttamente di fronte alle sfide.

Non ho mai pianificato la mia carriera. Già a 21 anni ero però fermamente convinta che avrei fatto carriera a Vienna. Così è stato: ho scritto per «Die Presse» e per la «Wochenpresse», e al «Kurier» mi è stata affidata, quale prima donna, una rubrica politica con fotografia.

Mi sono sposata, ho avuto un primo figlio e ho continuato a scrivere. Il mio percorso era chiaramente delineato, ed ero felice della mia situazione. Fino a che un giorno del 1978 mi chiamò mia madre da Salisburgo, spiegandomi che il negozio cominciava a oberarla e che necessitava urgentemente di sostegno, altrimenti avrebbe dovuto vendere tutto. E così mi ritrovai, cresciuta senza una particolare sensibilità per la moda e incinta del secondo figlio, davanti a una decisione molto difficile. Dovevo riflettere a fondo e nel contempo agire in fretta. Non seguì l'istinto, bensì il dovere. Mi aiutò la constatazione che a Vienna, accanto a mio marito Peter Rabl, caporedattore del «Kurier», e mio padre Gerd Bacher, intendente generale della rete televisiva ORF, presto o tardi come giornalista mi sarebbe mancato il fiato...

La velocità è un mio punto di forza. Vivo a cento all'ora. Quando più tardi a Salisburgo mi proposero una carica politica, il presidente del partito mi presentò così: «Questa è la nostra nuova candidata al Consiglio nazionale. Si è sposata nel 1976, nel 1977 ha avuto il primo figlio, nel 1978 il secondo. Ora si candida. Tutto ciò che fa, lo fa in fretta».

Il passaggio dagli spalti all'arena mi affascinava. La politica divenne una grande passione. Dal 1983 al 1990 fui spesso a Vienna in qualità di consigliere nazionale del Partito popolare austriaco (ÖVP). Nel 1985 venni anche eletta vicepresidente della Camera dell'economia di Salisburgo. A 40 anni ebbi l'onore, come prima donna, di presiedere una camera dell'economia. Vicepresidente lo sono diventata perché ero una donna, presidente, però, malgrado fossi una donna. Ho beneficiato del fatto che il mio predecessore mi propose per disciplinare attivamente la sua successione, per non sprecare energie in lotte di potere ma farle confluire nel necessario

riorientamento e nell'eliminazione di strutture obsolete. Mi aiutò a far salire a bordo due vicepresidenti di esperienza provenienti da importanti rami economici, che avevano ormai abbandonato qualsiasi ambizione personale.

Grazie alla mia carica facevo altresì parte del CdA del Festival di Salisburgo. Quando il presidente, il banchiere Heinrich Wiesmüller, decise di ritirarsi dalla sua funzione dopo 20 anni, gli comunicai il mio interesse. Era la prima volta che mi proponevo attivamente per un incarico. Nel 1995 potei occupare la carica alla quale più ambivo. L'elezione non fu tuttavia esente da discussioni, la decisione era legata al filo della politica. Ma il ministro della cultura «rosso» ebbe fiducia nella candidata «nera». Credo comunque che come «ministro degli esteri» del Festival abbia dimostrato una certa neutralità politica. Inoltre sono riuscita a consolidare maggiormente la manifestazione fra la popolazione e a rafforzare la sua reputazione internazionale in un periodo di «febbre da festival». Sono diventata un conferenziere richiesto. È un'attività che mi diverte, non importa se parlo a Zurigo o a Monaco davanti agli amici del Festival di Salisburgo, o nel Salisburghese di fronte a un'associazione dedita alla tutela delle tradizioni locali. Nel 2004 il mio contratto è stato prolungato per la seconda volta di sette anni. Più in là non voglio ancora pensare: carpe diem.

Guardando indietro mi chiedo come abbia potuto conciliare tutte queste attività: famiglia, negozio di moda, politica, Camera dell'economia, Festival di Salisburgo. Certamente mi ha aiutato il fatto di aver trovato un'educatrice fidata per i miei due figli. Non sono mancati i sacrifici, come la vendita della nostra filiale di Linz e la cessione di tutti i mandati dopo essere diventata presidente del Festival. E il mio matrimonio è certamente fallito anche a causa della carriera e dei vari cambiamenti di domicilio. Poi vi sono stati contraccolpi anche su altri fronti, ma per fortuna non cedo così facilmente alla frustrazione.

Nel contempo devo sottolineare che le mie attività hanno contribuito alla pace familiare. Sebbene fosse molto generosa, mia madre ha fatto fatica a cedermi le redini del negozio. È successo solo quando aveva 70 anni e io 50. Questa fase di transizione è quindi durata molto a lungo, e senza il mio impegno politico sarebbe forse scoppiato un bel patatrac...

Fra due anni ho l'intenzione di cedere la responsabilità operativa a mio figlio Sebastian, che ha già maturato qualche esperienza manageriale con un suo negozietto di moda. Voglio evitare il rischio che con l'avanzare dell'età mi senta sempre più insostituibile.

Parlando di successione mi viene infine in mente una citazione del Principe Schwarzenberg, cui in pubblico mi attengo fedelmente: «Al mio successore non do alcun consiglio. Il consiglio fa piacere solo a chi lo dà».

www.resmann.at; www.salzburgfestival.at

Marcel Queloz-Fürrer Sopravvivere grazie all'integrazione

Fondata nel lontano 1887, nel marzo 2005 la ditta Büro-Fürrer è stata venduta all'azienda di famiglia francese Lyreco. Avendo potuto negoziare da una posizione di forza, anche a due anni di distanza tutte le parti in causa sono convinte di aver operato la scelta giusta.

«Bisogna seguire un filo preciso, per questa ragione affermo deciso: La peggior cosa, nessun ci consoli, è quando si perde il filo da soli – in questo mondo raggiunge il traguardo, sol chi getta le basi con riguardo»

Così si legge nel libro «Vom Tintenfass zum Computer» (Dal calamaio al computer) che Rudolf Hans Fürrer ha pubblicato nel 1987 in occasione del centenario della Büro-Fürrer. Vi figurano istruzioni nel contempo divertenti e meditative che l'autore ha scritto un anno prima di cedere la direzione operativa al genero Marcel Queloz-Fürrer, esponente della quarta generazione. Dopo 120 anni di storia aziendale sarebbe potuta entrare gradualmente in scena la quinta generazione, ma nel marzo 2005 la ditta è stata venduta per 100 milioni di franchi al global player francese Lyreco, un'azienda di famiglia fondata nel 1926 e con un fatturato di oltre tre miliardi di franchi.

Se riportiamo indietro di qualche anno la ruota della storia troviamo alcune decisioni perspicaci che non avrebbero fatto pensare al futuro sviluppo appena descritto. In pieno boom tecnologico, nel 1996 Büro-Fürrer aveva infatti venduto il settore informatico per puntare completamente sul comparto dei sistemi per caffè. Questo coraggio lungimirante è stato premiato nel 1999 con la nomina di Marcel Queloz-Fürrer a Entrepreneur of the Year da parte di Ernst & Young. «In fondo abbiamo solo cambiato apparecchi, sostituendo i computer con macchine per caffè», spiega Marcel Queloz-Fürrer nel libro «Visionäre, die sich durchsetzen» (Persone lungimiranti che sanno imporsi). «A quel tempo tutti dicevano che eravamo pazzi e si chiedevano come ci fosse venuta la strana idea di vendere caffè. La concorrenza ci derideva». Se nel 1999 sono state vendute >



Lyreco/Büro-Fürer L'azienda di famiglia francese Lyreco ha acquisito la ditta Büro-Fürer nel marzo 2005. Il settore materiali d'ufficio e sistemi per caffè si chiama ora Lyreco, mentre il comparto delle installazioni per ufficio porta il vecchio nome Büro-Fürer. Nel 2006 il fatturato è aumentato del 9,5 per cento a 163 milioni di franchi. Nella foto l'ex CEO Marcel Queloz-Fürer (a sinistra) con il suo successore Thomas Illi.

solo 6 milioni di cialde Nespresso, nel 2006, grazie all'accorta conduzione di Rudolf M. Fürrer, membro del Consiglio direttivo, ne sono state vendute 50 milioni.

Nel 2002, su una superficie di 15 000 metri quadri è stato aperto a Dintikon nel canton Argovia un nuovo centro di spedizione in grado di aumentare la capacità di espansione, soprattutto nel settore dei materiali d'ufficio. Nel contempo la quota degli ordini e-commerce è salita continuamente raggiungendo l'attuale 70 per cento. Büro-Fürer è forse la ditta più moderna del ramo riguardo a logistica e trattamento online. E, dopo alcune oscillazioni dovute alla congiuntura, nel 2004 è tornata a esibire cifre brillanti.

La vendita era davvero necessaria? «Nel pianificare una successione l'aspetto più importante è che vi sia unità in seno alla famiglia», sottolinea Marcel Queloz-Fürer, che lavora nella ditta da 37 anni. La famiglia ha mantenuto il 51 per cento delle azioni e l'80 per cento dei voti. «Dopo un'accurata analisi, avvenuta con il sostegno di professionisti, i tre rami della famiglia sono giunti alla conclusione che il rischio imprenditoriale per un successore interno alla famiglia sarebbe stato troppo elevato. Büro-Fürer godeva sì di buona salute, ma era troppo piccola per proseguire in solitaria». Anche l'alleanza con un concorrente non avrebbe permesso di raggiungere la dimensione critica. E un'espansione all'estero era poco realistica a causa dello strapotere della concorrenza.

«L'azienda presentava importanti lacune strategiche», rivela con forte senso pragmatico Marcel Queloz-Fürer. «Il fatturato era troppo modesto per creare un proprio marchio vantaggioso e di alto livello qualitativo. Il volume d'acquisti era troppo piccolo per affrontare la crescente pressione sui margini. E anche nel settore IT il volume gioca un ruolo decisivo. A ciò si è aggiunto il fatto che i grandi clienti attivi su scala internazionale vogliono essere serviti da un unico partner in tutti i paesi».

La trattativa è stata avviata nel 2004, quando uno dei quattro global player dominanti ha comunicato a Marcel Queloz-Fürer le proprie intenzioni d'acquisto. Il fatto che l'impresa fosse un autentico gioiello ha permesso di ottenere un buon prezzo di vendita, anche per gli azionisti esterni alla famiglia. Oltre 3,5 milioni di franchi sono confluiti ai dipendenti.

Ai fini del successo sono stati decisivi cinque elementi: un'azienda in buona salute e su binari di crescita, chiare prospettive da parte dei proprietari e del management, un successore designato nella direzione aziendale, top performer affermati e chiare strutture, un rapporto di fiducia con i potenziali acquirenti.

Anche dopo la vendita si è dovuto tener conto di cinque aspetti: creazione di una base di fiducia verso i nuovi proprietari, sicurezza per i collaboratori, continuità nei confronti dei clienti, sostegno al nuovo management e disponibilità a «mollare la presa».

Tutti questi punti sono stati soddisfatti. Marcel Queloz-Fürer, che ha guidato per due anni l'affiliata autonoma Büro-Fürer AG Office Design lavorando al 60 per cento, lascerà l'impresa ancora nel 2007, come ha fatto suo cognato nel 2006. Thomas Illi, ex CFO di Büro-Fürer, ha ripreso la direzione di Lyreco Svizzera – il cambiamento di nome è avvenuto il 1° dicembre 2005 – e ha portato brillantemente a termine la non facile integrazione nella grande casa madre.

E il fatto di «mollare la presa»? Marcel Queloz-Fürer, oggi 63enne, afferma: «Sono convinto che si può salpare verso nuove mete solo quando si è mollato tutto e si lascia che le cose vadano per conto loro. Ora sono a questo punto». E noi siamo certi che troverà nuove mete proprio come il suo predecessore e maestro Rudolf Hans Fürrer, che nel 2005, a 90 anni, ha scritto il suo undicesimo libro.

www.lyreco.ch; www.fuerrer.ch

Glossario

Due diligence Questo termine designa la «diligenza dovuta» con cui, prima dell'acquisto o della vendita di un'impresa o di parti di essa, viene verificato l'oggetto del contratto. Le verifiche di due diligence comprendono in particolare l'analisi sistematica dei punti forti e dei punti deboli dell'oggetto, una sua approfondita valutazione e un'analisi dei rischi legati all'acquisto. Esse riguardano ad esempio i bilanci, le risorse umane e materiali, il posizionamento strategico, i rischi giuridici e finanziari nonché l'impatto ambientale. In particolare si vogliono individuare le circostanze che potrebbero ostacolare un affare, come la contaminazione di terreni o diritti di marchio non chiaramente definiti.

Effetto leva L'effetto leva indica che, in presenza di una data redditività del capitale totale, quanto più si aumenta il capitale di terzi tanto maggiore risulta la redditività del capitale proprio, a condizione che il tasso di remunerazione del capitale di terzi sia inferiore alla redditività del capitale totale.

Finanziamento mezzanino Originariamente il termine mezzanino designa un piano ammezzato tra due livelli principali di un edificio. In senso traslato, nel finanziamento d'impresa è un termine collettivo che designa forme di prestito ibride in cui gli elementi del finanziamento esterno e interno sono collegati tra loro.

M&A Merger and acquisition è il termine inglese che designa le fusioni aziendali e le acquisizioni di imprese da parte di altre imprese.

MBI È l'acronimo di management buy-in: l'impresa viene rilevata da uno o più manager esterni all'azienda che assumono il ruolo di amministratori e imprenditori.

MBO È l'acronimo di management buy-out, un'operazione in cui l'azienda viene rilevata dai propri dirigenti. La cessione graduale al management tiene conto di tutto quanto è stato precedentemente sviluppato ed elaborato nell'impresa, come processi operativi o importanti relazioni di clientela.

Private equity Con questo termine generico viene designato l'intero mercato destinato a capitali di partecipazione privati. I finanziatori sono investitori istituzionali – come casse pensioni, banche e assicurazioni – e privati facoltosi che partecipano direttamente all'impresa o mettono a disposizione il loro denaro tramite fondi, che poi lo investono in quote aziendali.

Ricapitalizzazione Il capitale proprio di un'impresa viene sostituito da capitale di terzi ricorrendo a un credito. Gli interessi e le rate di rimborso dei crediti vengono addebitati all'impresa, la quale deve provvedere al loro pagamento.

Opuscoli



Nuove prospettive per voi

La capacità di creare cose nuove e di confermare le soluzioni affermate e consolidate è da oltre 150 anni uno dei punti di forza del Credit Suisse. Il rapido sviluppo dei mercati, la pluralità degli strumenti d'investimento e le sfide poste dalla concorrenza globale richiedono strategie sempre più innovative e in grado di schiudere nuove prospettive. L'opuscolo «Nuove prospettive per voi» propone una panoramica dei servizi e prodotti del Private Banking tenendo conto di tutti gli aspetti che contraddistinguono le varie situazioni di vita e le esigenze personali.



La gestione della successione nelle PMI

Il nuovo prospetto «La gestione della successione nelle PMI. Guida pratica» si rivolge non solo a imprenditori, bensì anche a partner d'affari e a potenziali successori. Propone un iter procedurale per organizzare la successione in azienda e tratta diversi aspetti tecnici.



Consulenza successoria

L'opuscolo «Consulenza successoria. Soluzioni integrate per la vostra successione» mostra quanto sia importante una consulenza seria che tenga conto degli aspetti previdenziali e fiscali nell'ottica di una pianificazione tempestiva della successione in tutti i settori del diritto matrimoniale e successorio. Informazioni approfondite figurano nel manuale «Diritto matrimoniale e successorio. Guida pratica per la successione patrimoniale», ottenibile al prezzo di CHF 20.-. Per ragguagli in merito potete rivolgervi al vostro consulente.



Per voi è
l'azienda
di famiglia.

**Per noi è anche
una successione
da pianificare.**

**Best Private Bank
for Entrepreneurs
in the Swiss
Market.**

Premio
Euromoney 2007.

Desiderate essere certi che saranno persone affidabili a prendersi cura del vostro lavoro di una vita. Il Credit Suisse vi affianca prima, durante e dopo il passaggio alla nuova generazione, con una consulenza che approfondisce ogni aspetto della successione, per salvaguardare nel tempo i beni della vostra famiglia e della vostra azienda.
www.credit-suisse.com

Nuove Prospettive. Per Voi.

CREDIT SUISSE