



CAMERA DI COMMERCIO,  
INDUSTRIA, ARTIGIANATO  
E AGRICOLTURA DI BOLZANO

SUCCESSIONE D'IMPRESA



Gestire al meglio la successione d'impresa

Rilevo un'impresa

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



CAMERA DI COMMERCIO,  
INDUSTRIA, ARTIGIANATO  
E AGRICOLTURA DI BOLZANO

SUCCESSIONE D'IMPRESA

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

Tutti i diritti riservati

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

**Ringraziamo per il loro sostegno:**

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

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

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

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



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

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

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

On. Dr. Michl Ebner

Presidente della Camera di commercio di Bolzano

## Introduzione






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

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

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

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

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

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

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

Vi auguriamo di avere successo!

Il Servizio successione d'impresa della

Camera di commercio di Bolzano

## Indice

Diventare imprenditore	6
Che cosa significa la successione rispetto alla creazione di un'impresa?	8
Cercare e trovare l'impresa giusta	12
Il business plan: adatto alla "vecchia nuova" impresa	15
Successore e collaboratori – imparare a conoscersi	18
Instaurare una cultura di fiducia e di stima nell'impresa	20
Finanziare la successione	21
Incentivi per la successione d'impresa	22
Consulenza	23

## Appendice

Elenco indirizzi	25
------------------	----

# Rilevo un'impresa

## 2.1. Diventare imprenditore

Per fare il primo passo verso l'indipendenza ci si dovrebbe preparare prendendosi tutto il tempo necessario, indipendentemente dal fatto che si assuma la gestione di un'impresa, si subentri con una funzione direttiva o che si fondi una nuova impresa.

Prima di tutto dovrebbe soppesare attentamente tutti i pro e i contro e chiarire quali siano i Suoi obiettivi esistenziali:

- Che cosa vuole?
- Quali idee e desideri ha?
- Quali sono le Sue priorità?
- Quanto tempo vuole dedicare a se stesso e/o alla sua famiglia?
- Quanto sono importanti per Lei la carriera e il successo professionale ed economico?
- I suoi obiettivi esistenziali sono compatibili con la vita quotidiana da imprenditore?<sup>1</sup>

In linea di massima dovrebbe valutare se "l'essere imprenditore" sia adatto alla sua personalità o se preferisce lavorare come dipendente.

### Pro e contro dell'imprenditoria

#### Vantaggi

- + Maggiore libertà decisionale e libertà d'azione
- + Possibilità di mettere in pratica le proprie idee
- + Riconoscimento delle proprie capacità
- + Maggiore considerazione sociale
- + Assenza totale di pressione da parte di superiori e di rapporti di lavoro subordinati

#### Svantaggi

- Rinuncia a un posto di lavoro sicuro e spesso ben pagato
- Rischio di perdere il capitale investito
- Normalmente un reddito iniziale più basso
- Molta responsabilità e un notevole carico di lavoro
- Lunghe interruzioni di lavoro (vacanze, malattie) risultano problematiche, soprattutto all'inizio

Inoltre, prima di rilevare o fondare un'impresa, dovrebbe chiedersi se dispone di spirito imprenditoriale e delle qualità specifiche necessarie, ovvero dei presupposti tecnici, professionali e personali. Infine, un imprenditore di successo deve poter contare sul sostegno della propria famiglia.<sup>2</sup>

Non è certo necessario possedere tutte le caratteristiche e le qualifiche imprenditoriali. Determinate abilità e capacità si possono anche apprendere e sviluppare nel tempo e con l'esperienza.

Con la seguente check-list potrà verificare se è qualificato o meno per l'attività imprenditoriale. Essa chiarisce, a grandi linee, che cos'è importante per il rilevamento di un'impresa e quali requisiti occorre soddisfare in generale. Sia onesto con sé stesso e riguardi più tardi le Sue risposte.

1 Nexxt – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi, Berlino), luglio 2019, pagina 6

2 Guida "Creazione d'impresa", Camera di commercio di Bolzano, 2015, pagina 10

**Check-list: diventare imprenditori**<sup>3</sup>**Indipendenza professionale**

- È in grado di farsi un'idea realistica della Sua futura vita quotidiana come imprenditore?
- È abituato a un tipo di lavoro autonomo?
- Ha parlato con la Sua famiglia dei cambiamenti che comporterà un'attività autonoma?
- È pronto ad assumersi una mole di lavoro superiore alla media, soprattutto all'inizio? Anche durante il fine settimana?
- È in grado di mantenere i nervi saldi, anche se a volte è sotto pressione?
- Affronta anche temi spiacevoli e cerca di risolverli?
- Conosce i limiti della Sua efficienza personale?

**Situazione finanziaria**

- Può dormire sonni tranquilli anche se non ha un reddito sicuro?
- Si sente pronto ed è capace di limitarsi un po', dal punto di vista finanziario, nei primi tempi?
- Sa risparmiare, costituire eventuali riserve e organizzare a lungo termine gli investimenti?

**Know-how professionale**

- L'attività finora svolta è compatibile con il progetto e con il settore nel quale vuole avviare un'attività autonoma?
- Dispone di qualifiche documentate per convincere gli altri che è un "maestro" nel Suo campo?
- È consapevole delle Sue capacità e dei Suoi deficit?
- Come può compensare i Suoi deficit professionali? (Partner, formazione professionale, collaboratori)

**Competenze personali**

- È socievole e comunicativo? Cura i Suoi rapporti sociali?
- Ha esperienza o abilità nelle trattative?
- Ha esperienza di leadership, dispone di capacità di persuasione e d'immedesimazione nonché di capacità comunicative?
- Dispone delle seguenti caratteristiche personali: autonomia, autoconsapevolezza, forte volontà, disponibilità al rischio?

**Know-how imprenditoriale**

- Dispone di know-how commerciale e imprenditoriale?
- Dispone di conoscenze nella preparazione delle offerte? Conosce i Suoi prodotti e il processo di produzione? Ha pensato a proposte di miglioramento per il prodotto?
- Ha esperienza nella direzione del personale?
- Ha già intrapreso trattative di vendita?
- Come può compensare eventuali deficit imprenditoriali?

<sup>3</sup> Nexxt – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi, Berlin), , Iluglio 2019, pagina 8

Quanti più sono i "sì" nelle Sue risposte, tanto più corrisponderà al profilo che ci si aspetta da un imprenditore.

Alle domande a Lei rivolte faccia rispondere anche qualcuno di cui si fida. Confronti e discuta le concordanze e le divergenze. Annoti le domande che eventualmente risultano dalle risposte e risponda anche a queste.<sup>4</sup>

Se possibile, confronti le Sue qualifiche con le esigenze del cedente.

Sfrutti i programmi di perfezionamento e di qualifica che sono offerti ai successori o creatori d'impresa. La maggior parte delle associazioni, scuole professionali e istituzioni, nonché alcune imprese private offrono corsi di aggiornamento e approfondimento professionale in questi campi.

Può trovare online il programma di aggiornamento della formazione permanente offerto dal WIFI – il servizio di formazione della Camera di commercio di Bolzano all'indirizzo [www.wifi.bz.it](http://www.wifi.bz.it).

In aggiunta, il servizio Successione d'impresa della Camera di commercio di Bolzano organizza una serie di manifestazioni informative, conferenze e consulenze sul tema della successione d'impresa ([www.camcom.bz.it](http://www.camcom.bz.it)).

## 2.2. Che cosa significa la successione rispetto alla creazione di un'impresa?

Rilevare un'impresa già esistente non è affatto più facile che fondarne una nuova. Sotto alcuni aspetti è addirittura il contrario:

Nel caso della creazione di un'impresa, l'imprenditore esordiente può creare la sua azienda fin dall'inizio secondo le proprie idee. Se egli comincia da "zero", deve prima conquistare il mercato per il suo prodotto o servizio e sviluppare le relazioni con i clienti e i fornitori. Deve inoltre scegliere i collaboratori e introdurli alla realtà del lavoro; può rafforzare solo lentamente la sua posizione e ha bisogno di tempo per farsi conoscere e imporsi sul mercato. Tuttavia, egli cresce a poco a poco con la sua impresa, dandole un orientamento autonomo.

Con il rilevamento, cioè con la continuazione di un'impresa esistente, chi subentra deve attenersi alle regole esistenti. Fin dal principio deve dimostrare le proprie capacità in tutti i settori di un'impresa già avviata.<sup>5</sup>

Ogni successione d'impresa offre una serie di opportunità e rischi sia per il cedente che per il subentrante.

4 Nextt – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi, Berlin), luglio 2019, pagina 6

5 Ibidem, pagina 7



## Le opportunità

### 1. L'imprenditore può avvalersi di un'infrastruttura pronta.

Nel caso del rilevamento di un'impresa non è più necessario creare una propria infrastruttura. Fin dal primo giorno l'imprenditore subentrante può quindi concentrarsi su ciò che conta, cioè sul profitto. Tuttavia, riuscirà a mantenere questo vantaggio soltanto se dispone di tutti i requisiti e delle autorizzazioni nazionali e di categoria necessarie.

Deve inoltre avere esperienza pratica in organizzazione aziendale, contabilità, analisi di mercato, controlling, sapere reagire rapidamente ai cambiamenti e trattare in modo adeguato i collaboratori.

### 2. Il personale è già addestrato.

La politica di gestione del personale è essenziale per il successo o l'insuccesso di un'impresa. Un personale ben preparato può far risparmiare molto tempo e denaro. Nel caso in cui venga rilevata un'azienda sarà comunque indispensabile una ristrutturazione, almeno parziale, della stessa.

### 3. Approfitti del know-how del cedente.

Come imprenditore subentrante può avvalersi delle conoscenze dell'impresario cedente, soprattutto nella fase iniziale. In tal modo la Sua attività si metterà più rapidamente in moto.

### 4. Vi sono già una clientela stabile e dei fornitori abituali.

Probabilmente l'ostacolo più grande per ogni imprenditore è la costituzione di un portafoglio clienti possibilmente vasto. Con il rilevamento di un'impresa Lei "acquista" subito i suoi clienti, garantendo in tal modo anche i primi mesi di sopravvivenza.

### 5. L'impresa è già affermata sul mercato.

Rispetto a una creazione ex novo, il rilevamento di un'impresa esistente presenta inoltre i seguenti vantaggi: l'impresa ha già una collocazione solida sul mercato, i rapporti con i clienti e i fornitori sono stabili, il servizio o il prodotto dell'impresa è già presente sul mercato, i collaboratori costituiscono un team affiatato e il nuovo imprenditore può avvalersi delle esperienze del predecessore.

### 6. Il rischio è più facilmente calcolabile.

Un'impresa che opera già da anni sul mercato ha diverse fasi di congiuntura economica alle sue spalle. Analizzandole attentamente diventa anche più facile stimare il rischio.

## I rischi

### 1. L'imprenditore cedente si aggrappa alla sua impresa.

In molti casi, il venditore considera la propria impresa come l'opera di una vita e dà involontariamente "suggerimenti e consigli" al successore. Questo può influire negativamente sul clima dell'impresa e distruggere i potenziali vantaggi del trasferimento del know-how.

### 2. L'impresa è determinata dalla personalità dell'imprenditore.

Ciò che inoltre complica il rilevamento è il fatto che le piccole e medie imprese, in molti casi, vengano profondamente plasmate dalla personalità dell'imprenditore cedente.

Collaboratori, clienti e fornitori di lunga data sono "entrati in sintonia" con la sua personalità. Il nuovo capo deve ancora guadagnarsi questa fiducia.

### 3. L'impresa ha dei "difetti nascosti".

Anche effettuando una valutazione professionale bisogna fare attenzione che l'impresario cedente non voglia nascondere gli aspetti negativi della sua impresa. Ad esempio, potrebbero esserci delle perdite non iscritte in bilancio. Per questo è importante ricorrere a una consulenza qualificata e prendersi tutto il tempo necessario.

### 4. Il prezzo d'acquisto dell'impresa è troppo alto.

L'accertamento del valore di un'impresa è molto difficile e può avvenire in modi diversi (per maggiori dettagli si veda il modulo 3 "Realizzare insieme la successione", capitolo "Valore e prezzo dell'impresa"). Spesso il prezzo d'acquisto è troppo alto, il che può determinare, alla fine, problemi di finanziamento perché non si realizzano le entrate previste.

### 5. L'infrastruttura dell'impresa è già vecchia.

Il rilevamento dell'infrastruttura può anche avere degli effetti negativi. Soprattutto oggi, l'attrezzatura delle imprese in alcuni settori è considerata già obsoleta dopo un anno o due. Esami perciò attentamente i macchinari e gli arredi da rilevare. Nel dubbio, consulti uno specialista.

### 6. Manca la tutela giuridica.

A causa della legislazione dinamica e variabile, la situazione attuale dell'azienda deve essere esaminata di continuo; ciò riguarda soprattutto le imprese produttive. Abbia l'assoluta certezza di gestire la Sua impresa su basi legali.

## Raccomandazioni al candidato alla successione

- Ogni candidato alla successione dovrebbe decidersi a favore di una carriera da imprenditore di propria iniziativa ed essere convinto di essere la persona adatta a svolgere questo compito. Solo così il "futuro imprenditore" può affrontare senza problemi le avversità a cui va incontro.  
Un successore non dovrebbe scegliere questa via soltanto perché si sente legato alla tradizione o perché la famiglia lo pretende.
- Il fatto di essere il futuro erede di un'azienda a conduzione familiare non qualifica automaticamente la persona alla successione. Se non ha ancora acquisito un know-how sufficiente che Le permetta di dirigere un'impresa, deve assolutamente farlo ora.
- I vantaggi derivanti dal proseguimento di un'impresa daranno poi i loro frutti solo se il successore soddisfa anche i requisiti personali e imprenditoriali. L'imprenditore subentrante deve essere instradato sia sul piano professionale che psicologico. Accanto alle capacità professionali, egli ha bisogno anche di un solido know-how economico-aziendale.
- Elabori un piano aziendale insieme all'imprenditore cedente e a un consulente. Anche qui ci sono differenze rispetto alla creazione di un'impresa perché, dopotutto, non pianifica partendo da zero, bensì partendo da un'impresa esistente. Deve quindi spiegare a tutti gli

interessati che Lei si è fatto un'opinione molto precisa dello stato attuale dell'impresa e, partendo da questa base, presentare le Sue idee sullo sviluppo previsto, ossia sulla futura espansione dell'impresa.

- Gli imprenditori subentranti che appartengono alla cerchia familiare dovrebbero raccogliere le esperienze professionali fatte al di fuori dell'azienda di famiglia per poter arricchire e gestire l'impresa paterna con nuove idee e impressioni. In tal senso risultano particolarmente importanti le esperienze maturate in strutture analoghe. Una buona formazione di base non sostituisce però un continuo perfezionamento. Si procuri i certificati, le autorizzazioni e le concessioni necessarie.
- Uno o due anni prima della cessione programmata l'imprenditore subentrante dovrebbe entrare nell'azienda a conduzione familiare. Solo stabilendo una data precisa per la cessione il successore può prepararsi concretamente al rilevamento. La giovane generazione deve essere coinvolta, in tempi brevi, nelle decisioni imprenditoriali ed essere incentivata con una collaborazione attiva, per esempio attraverso il trasferimento anticipato di alcune quote societarie.
- Nel periodo di transizione, tuttavia, le responsabilità, le funzioni e i poteri decisionali dell'imprenditore subentrante devono essere chiaramente distinti da quelli dell'imprenditore cedente. Altrimenti, se i processi di cessione sono troppo lunghi e se l'imprenditore cedente ha una personalità "troppo" forte, la motivazione e il piacere del nuovo imprenditore possono rapidamente venir meno.
- L'idea di rilevare un'impresa e di riposare poi sugli allori del predecessore non è affatto realistica. Ogni imprenditore dovrebbe pianificare in modo accorto lo sviluppo della propria impresa. Questo vale sia per il fondatore di una nuova impresa che per il successore. Si faccia quindi delle idee chiare su come vuole impostare la Sua futura impresa. Che cosa può rimanere invariato e cosa deve cambiare? Quali nuovi obiettivi aziendali vuole perseguire? Quali devono essere cambiati?
- Dimostri ai Suoi consulenti e finanziatori che il Suo pensiero è orientato al futuro. Pensi a chi potrebbe sostituirla nella gestione della Sua impresa in caso di emergenza. Le banche tengono conto di ciò anche nel rating, di conseguenza un'accurata pianificazione delle emergenze può influire favorevolmente anche sulle condizioni di credito. Un piano aziendale chiaro e formulato per iscritto è anche la base per il colloquio con la banca e il finanziamento, in particolare se esso è sostenuto da programmi pubblici di sviluppo.

## Successione in una piccola o grande impresa

Il cambio generazionale ha effetti diversi, a seconda che si verifichi in una piccola o in una grande impresa.

In una piccola impresa il capitale e la direzione sono nelle mani dell'imprenditore. Qui il cambio e il conflitto generazionale hanno un peso maggiore, poiché per lo più solo una persona, ovvero l'imprenditore cedente o quello subentrante, ha il potere decisionale.

Le situazioni di conflitto possono condurre a un arresto dell'attività quotidiana, oppure all'esclusione o alla subordinazione di una delle parti. Inoltre, in una piccola impresa l'imprenditore si deve occupare di tutti gli ambiti dell'azienda. Deve intendersi della gestione del persona-

le, deve essere abile nella vendita e nelle trattative, deve avere talento organizzativo ed essere competente nel suo mestiere. Il successore dovrebbe essere un personaggio "dai molteplici talenti". Raramente in questo genere di impresa il successore viene "da fuori".

In una grande impresa la leadership è esercitata dai manager e perciò si articola in ambiti di competenze e di funzioni. Nelle sue attività quotidiane l'imprenditore si basa sui risultati che riceve dai dirigenti e prende le decisioni insieme a loro e al consiglio di amministrazione. I mandati dei dirigenti e del consiglio di amministrazione sono generalmente limitati nel tempo e dipendono dai risultati ottenuti. In queste imprese sono richieste soprattutto competenze nell'ambito della gestione e della direzione. Specializzazione unita alla flessibilità: ecco cosa ci si aspetta dall'imprenditore subentrante di nuova generazione.

In queste imprese la ricerca dei candidati idonei alla successione non è soltanto una prerogativa del vecchio titolare, ma anche dei collegi sindacali e delle agenzie esterne per la ricerca del personale; questi vengono cercati anche tra le fila dei propri manager.

## 2.3. Cercare e trovare l'impresa giusta<sup>6</sup>

Che tipo d'impresa cerca? È una domanda importante, perché in fin dei conti l'impresa deve essere adatta a Lei e viceversa. Si ponga perciò le seguenti domande:

- **In quale settore cerca un'impresa?**

Si orienti verso il settore in cui ha già fatto esperienze professionali. Stabilisca se sia in grado di soddisfare tutti i requisiti di base che sono eventualmente necessari per la direzione di un'impresa (in modo particolare per un'impresa individuale). Tra questi citiamo i certificati di idoneità (per esempio nell'industria alberghiera), le licenze nel caso di strutture commerciali di medie e grandi dimensioni oppure le licenze per gli esercizi pubblici, i requisiti professionali (come nel commercio di generi alimentari) o le normative relative alla sicurezza sul lavoro, ecc.

I requisiti necessari per l'artigianato sono descritti sul sito internet della Camera di commercio di Bolzano: [www.camcom.bz.it](http://www.camcom.bz.it)

- **Dove dovrebbe essere situata l'impresa?**

È disposto eventualmente a trasferire il Suo domicilio? Oppure l'impresa dovrebbe trovarsi nelle vicinanze del luogo in cui abita? Si ponga questa domanda in modo da effettuare una ricerca mirata a seconda della Sua decisione al riguardo.

- **Quanto deve costare al massimo l'impresa?**

La risposta a questa domanda presuppone che si sia già fatto un'idea di massima delle possibilità di finanziamento e che sappia quanto capitale proprio e quali garanzie è disposto a investire. Quale rischio si accolla? Chiarisca molto accuratamente questa domanda con la Sua famiglia e con dei consulenti competenti.

<sup>6</sup> Next – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi, Berlin), luglio 2019, pagina 10

#### • Che dimensioni dovrebbe avere l'impresa?

Il quesito riguardante la dimensione dell'impresa è strettamente legato alla questione del finanziamento. Il criterio decisionale da applicare in questo caso è soprattutto la Sua abilità imprenditoriale. È naturale che la direzione di un'impresa con cinque/dieci dipendenti, rispetto a un'impresa con più di 50 o 100 dipendenti, richieda minori requisiti a un successore. È meglio che proceda in modo piuttosto prudente, valutando realisticamente le Sue capacità. Rifletta sul fatto che non si assume solo le proprie responsabilità e quelle della Sua famiglia, ma anche la responsabilità dei Suoi futuri collaboratori.

#### • Come riesce a trovare un'impresa idonea?

Oltre ai diversi media sono a Sua disposizione gli interlocutori di differenti istituzioni. Ci sono varie possibilità:

- borse per la successione d'impresa;
- centri di servizio;
- inserzioni sui quotidiani;
- inserzioni sulle riviste delle Camere di commercio;
- mediatori d'impresa.

Chi vuole fondare un'impresa, ma non ha la possibilità di rilevare un'azienda a conduzione familiare, può avvalersi dell'aiuto di diversi servizi, per stabilire dei contatti con i titolari d'impresa che desiderano cedere la loro azienda. Uno strumento semplice e diffuso sono le cosiddette borse delle imprese o borse di successione che si trovano in internet. Qui gli imprenditori presentano le loro aziende per trovare successori competenti. Allo stesso modo i potenziali successori possono presentarsi esponendo tutte le loro qualità imprenditoriali.

I dati vengono trattati con riservatezza e il contatto diretto avviene tramite i gestori di queste borse o tramite l'indirizzo indicato sul sito.

**Austria:** La borsa per la successione, un servizio online della "Junge Wirtschaft" (giovane economia) e del "Gründer-Service" (servizio per i creatori d'impresa) della Camera di commercio austriaca, è a disposizione degli imprenditori che vogliono cedere la propria azienda e di persone interessate al rilevamento di un'impresa. Alla funzione di ricerca delle domande e delle offerte si può accedere anche senza password. La pubblicazione di annunci e la risposta alle inserzioni pubblicate tuttavia necessita di autenticazione tramite password. È inoltre a Sua disposizione un "assistente", con l'aiuto del quale sarà informato automaticamente – e, finché lo vorrà – per e-mail delle attuali offerte, ordinate per settore e ubicazione.

La borsa per la successione Le risparmia così una discreta mole di lavoro: [firmen.wko.at/suche\\_nachfolgeboerse](http://firmen.wko.at/suche_nachfolgeboerse).

**Germania:** Sul sito [www.nexxt-change.org](http://www.nexxt-change.org) sono a disposizione diverse borse per potenziali successori e offerenti di imprese in Germania, nonché informazioni e possibilità di ricerca estese.

Nexxt-change è una piattaforma internet realizzata dal "Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie" assieme a "KfW Bankengruppe", "Deutscher Industrie- und Handelskammertag", "Zentralverband des Deutschen Handwerks", "Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken" e "Deutscher Sparkassen- und Giroverband" in collaborazione con gli altri partner del progetto "nexxt".

- **Ha scelto l'impresa "giusta"?**

Se ha trovato un'impresa e l'ha inclusa nella scelta finale, dovrebbe capire se questa sia realmente adatta a Lei. Non solo il successore esterno, ma anche il successore all'interno della famiglia dovrebbe farsi un'idea dettagliata di tutti i fattori determinanti dell'impresa.

Spesso l'imprenditore cedente descrive l'opera della sua vita in maniera molto positiva, ma non è detto che ciò corrisponda alla situazione reale. Dovrebbe verificare questo aspetto con i consulenti fiscali, legali, economici e imprenditoriali. Così può evitare fin dal principio delle stime errate, per esempio per quanto riguarda il fabbisogno di capitale.

- **L'impresa ha un potenziale di mercato?**

Esamini a tempo debito l'impresa sotto tutti gli aspetti economico-aziendali e analizzi in maniera critica il suo potenziale di mercato.

- **Vi è compatibilità tra lo sviluppo imprenditoriale e quello privato?**

Si occupi per tempo del futuro della Sua famiglia e dell'impresa. Deve poter sviluppare i propri desideri, le proprie necessità e idee, e armonizzarli con le prospettive dell'impresa nei prossimi 10 - 20 anni. Ne parli in famiglia.

- **Quale valore ha l'impresa?**

In genere la descrizione del progetto serve anche come base per l'accertamento del valore dell'impresa e quindi anche del prezzo d'acquisto. Nell'ambito della successione all'interno della famiglia, il valore dell'impresa è a sua volta la base per il calcolo della compensazione a eventuali eredi. Consulto uno specialista.

- **Come si prospettano le condizioni di base giuridiche, tributarie e legali?**

Chiarisca le condizioni di base giuridiche, tributarie e legali della successione d'impresa con l'aiuto dei Suoi consulenti.

## 2.4. Il business plan: adatto alla "vecchia nuova" impresa

Prima di sviluppare insieme ai Suoi consulenti un business plan dettagliato, chiarisca innanzi tutto le seguenti condizioni di base:<sup>7</sup>

- **Vuole**

- continuare a gestire l'impresa esattamente come il predecessore?
- cambiare/trasformare determinati settori dell'impresa?
- ristrutturare completamente l'impresa?

- **Vuole gestire l'impresa**

- da solo?
- insieme a un partner?
- insieme all'imprenditore cedente per un certo periodo di tempo?

- **Vuole**

- lasciare invariato l'aspetto dell'impresa?
- ammodernare a poco a poco l'impresa?
- apportare cambiamenti radicali subito dopo il rilevamento?

Poiché un rilevamento ha molte cose in comune con la creazione di un'impresa nuova, anche il successore dovrebbe sviluppare un business plan personale in preparazione del rilevamento dell'impresa, in modo da verificare i propri piani e le proprie idee. Insieme all'imprenditore uscente sarà poi elaborato un progetto per il futuro dell'impresa sotto una nuova guida. I dialoghi aperti riguardo al futuro accrescono la fiducia reciproca tra gli interessati.

Non solo l'imprenditore, ma anche i collaboratori si fanno un quadro chiaro del futuro e della visione legata all'azienda, nonché delle misure necessarie alla sua realizzazione.

Al successore stesso il piano serve come verifica delle proprie competenze e qualifiche.

Per l'imprenditore cedente la cessione sarà infine resa più facile, in quanto potrà rendersi conto di come verrà portata avanti l'opera della sua vita.

### Il business plan<sup>8</sup>

Il business plan per una successione d'impresa dovrebbe tener conto, tra l'altro, dei seguenti punti:

Stato ideale dell'impresa, ovvero come dovrebbe essere il futuro dell'impresa?	Stato reale dell'impresa, ovvero in che condizione si trova attualmente l'impresa?
<p><b>L'idea</b> La mia idea di attività commerciale Quali prodotti/servizi voglio offrire in futuro?</p>	<p><b>L'idea</b> L'idea di partenza del titolare Che cosa viene offerto al momento? Che utilità ha la mia offerta futura? Quanto dovrebbe costare il mio prodotto/servizio?</p>

<sup>7</sup> Nexxt – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi, Berlin), luglio 2019, pagina 12

<sup>8</sup> Ibidem, pagina 13

**Il mercato**

Quali clienti acquisteranno i miei prodotti/ servizi?  
 A quanto ammonta il volume di mercato dei clienti futuri?  
 Come acquisisco nuovi clienti per gli attuali prodotti/servizi?  
 La zona di distribuzione sarà ingrandita in seguito al rilevamento?

**Il mercato**

Quali clienti acquistano l'offerta attuale?  
 A quanto ammonta il volume di mercato degli attuali clienti?  
 In che modo si sono acquisiti finora dei nuovi clienti e in che modo si sono mantenuti i clienti esistenti?  
 Quanto è grande il territorio in cui opera l'impresa?

**La concorrenza**

Avrò nuovi concorrenti in seguito alla nuova offerta?  
 Quanto costa presso la concorrenza il prodotto da me offerto?  
 Posso fornire un prezzo più vantaggioso della concorrenza?  
 In che modo la mia offerta si distingue da quella della concorrenza?

**La concorrenza**

Chi sono gli attuali concorrenti?  
 A quale prezzo la concorrenza propone l'offerta esistente?  
 In questo momento l'offerta esistente è più conveniente di quella della concorrenza?  
 In che modo l'offerta esistente si distingue da quella della concorrenza?

**Il personale**

Come dovrà essere strutturato in futuro l'organico?  
 Di quanto personale avrò bisogno in futuro?  
 Nei prossimi 12 mesi, dei dipendenti lasceranno l'impresa o ne subentreranno di nuovi?

**Il personale**

Com'è strutturato attualmente l'organico?  
 Quanti collaboratori ha l'impresa?

**La dotazione dell'impresa**

Di quale attrezzatura avrò bisogno in termini d'apparecchiature/macchinari/ autovetture?  
 Quali ulteriori apparecchiature/macchinari/ autovetture dovrò procurarmi?  
 Le apparecchiature/i macchinari devono essere revisionati o riparati?  
 Dovrei prendere in leasing una parte delle apparecchiature/dei macchinari/delle autovetture?

**La dotazione dell'impresa**

Quali apparecchiature/macchinari/autovetture sono disponibili?  
 Che età hanno?  
 In che stato sono le apparecchiature e i macchinari?  
 Una parte delle apparecchiature/dei macchinari è in leasing?

**I locali**

I locali devono essere rimessi a nuovo?  
 Si deve ingrandire o ristrutturare?  
 Posso rilevare i contratti di locazione o di affitto?  
 Di quali contratti di locazione e affitto posso fare a meno?

**I locali**

In quali condizioni sono i locali?  
 Quanto grandi sono i locali? A che cosa sono adibiti i locali?  
 Quali contratti di locazione esistono?



<p><b>L'ubicazione</b>          La zona di ubicazione offre un mercato promettente per i miei nuovi prodotti?          Che utilità ha l'offerta esistente?          Quanto costa l'offerta esistente?</p>	<p><b>L'ubicazione</b>          L'ubicazione è tutt'ora idonea per la produzione e la vendita degli attuali prodotti?</p>
<p><b>I partner commerciali</b>          Rileverò l'impresa da solo o con un socio?          A quante persone appartiene l'impresa?          Di quanti altri fornitori ho bisogno?          È sensato rilevare contratti di cooperazione con altre imprese?          È sensato rilevare i contratti esistenti con i fornitori?</p>	<p><b>I partner commerciali</b>          Quante persone dirigono l'impresa?          Di quali fornitori dispone l'impresa?          Quali contratti di cooperazione esistono?</p>
<p><b>La forma giuridica</b>          Manterrò la forma giuridica?          In caso negativo, quale forma giuridica sceglierò?</p>	<p><b>La forma giuridica</b>          Quale forma giuridica ha l'impresa?</p>
<p><b>Il finanziamento</b>          Qual è il prezzo d'acquisto?          Qual è il fabbisogno d'investimento?          Quale modalità di pagamento è stata concordata per il prezzo d'acquisto?          A quanto ammonta il mio capitale personale?          A quanto ammonta il giro d'affari?          Quale pagamento d'interessi può effettuare l'impresa?          Quali sovvenzioni sono a mia disposizione?</p> <p><b>La cessione</b>          È già stata stabilita la data per la cessione?          Quale sarebbe per me la data migliore?          Il precedente proprietario lascia l'impresa in una data prefissata?          In caso contrario, quale ruolo avrà nell'impresa dopo il rilevamento?          Quali misure prenderò nei sei mesi successivi al rilevamento?</p> <p><b>La previdenza</b>          Chi può rilevare entro breve tempo la gestione dell'impresa se sono assente per malattia o infortunio?</p>	

## Elabori una lista di provvedimenti facendo riferimento al business plan.

Cosa deve essere cambiato? Fissi delle priorità e delle scadenze.

### Personale

- Introduzione del sistema di proposte interne
- Incremento delle misure d'aggiornamento professionale
- Organizzazione del lavoro resa più flessibile
- Allontanamento dallo stile di gestione patriarcale

### Qualità aziendale

- Accrescimento della trasparenza con provvedimenti di controlling
- Investimenti per sostituzioni e ampliamenti
- Miglioramento della gestione della qualità e dei costi
- Introduzione o utilizzo di nuove tecnologie di comunicazione

### Ambito di vendita del prodotto

- Internazionalizzazione, commercializzazione globale
- Introduzione di strategie di sviluppo
- Acquisizione di nuove possibilità e strategie di vendita
- Nuovi programmi per servizi e prodotti
- Acquisizione di nuovi clienti

## 2.5. Successore e collaboratori – imparare a conoscersi

Specialmente nelle imprese a conduzione familiare un passaggio generazionale è spesso visto come una questione di famiglia. Ma non è così. Anche collaboratori, soci e clienti sono coinvolti nel processo di cambiamento e ne prendono parte. Di rado il tema è affrontato direttamente; se manca una comunicazione franca e aperta all'interno e verso l'esterno, come fattore essenziale del processo di cessione, si diffonderanno subito voci di ogni genere.

I collaboratori sono il fattore chiave di ogni impresa. Perciò, per l'ingresso del successore o del nuovo imprenditore nell'azienda, è importante trovare il giusto approccio verso queste persone, al fine di costruire a poco a poco la fiducia e rendere possibile una collaborazione di lunga durata. Non sempre l'introduzione dell'imprenditore "junior" nel ruolo di leadership si svolge senza difficoltà. Di frequente egli deve superare resistenze d'ogni tipo. È necessario che ogni successore sviluppi il proprio stile di leadership, cercando l'equilibrio giusto tra la gestione dell'informazione, i rapporti di fiducia e la direzione.

### Consideri che:

- I collaboratori devono essere preparati rapidamente ai cambiamenti e essere con frontati con essi;
- Non dimentichi mai il valore di ogni singolo collaboratore;
- Trattati i collaboratori come individui e impari a conoscerli;

- Abolisca i vecchi privilegi soltanto con prudenza;
- Elimini le abitudini che costituiscono una barriera per il futuro;
- Presti sempre attenzione ai messaggi indiretti derivanti dal Suo modo di agire;
- Talvolta è necessario separarsi da collaboratori di lunga data, oppure la perdita di collaboratori di lunga data non può essere evitata;
- Rimanga fedele a sé stesso.

In base alla situazione di partenza, alla dimensione, alla struttura e alle finalità dell'impresa, Le consigliamo di procedere come segue:

### 1) Informi tutti i dirigenti e collaboratori durante un'assemblea del personale dell'azienda

- Si presenti.
- Cerchi di conquistare fiducia e comprensione.
- Indichi i propri obiettivi.
- Si impegni a ricorrere a metodologie già da tempo sperimentate con successo e rispetti tale impegno anche in futuro.

### 2) Svolga colloqui individuali con i dirigenti

- Cosa si aspettano i dirigenti dal cambio di titolare?  
Ascolti attivamente: faccia domande, prenda appunti, lasci prendere la parola a tutti gli interessati;
- Che cosa ha portato finora il successo ai dirigenti e ai loro settori? Che cambiamenti si dovrebbero apportare?
- Quali sono le aspettative che si possono avere dalla collaborazione?

### 3) Organizzi dei workshop con i dirigenti

- Quali sono le loro aspettative per lo sviluppo dell'impresa?
- Quali sono gli obiettivi comuni?
- Come dobbiamo agire per avere successo?
- Che cosa si aspettano da me come successore?

### 4) Elabori un modello/un esempio d'impresa con i dirigenti e i collaboratori di diversi livelli

- Quali sono gli obiettivi comuni?
- Cosa ci aspettiamo l'uno dall'altro?

### 5) Svolga dei colloqui individuali con i collaboratori dei diversi livelli

- Si faccia un'impressione personale di ogni singolo collaboratore.
- Si informi riguardo alla cultura aziendale "vissuta".
- Cerchi di stabilire un rapporto di fiducia.
- Cerchi di essere un modello per dirigenti e collaboratori.

## 2.6. Instaurare una cultura di fiducia e di stima nell'impresa

Fiducia significa che i comuni accordi presi oggi siano validi anche domani, e che si possa fare affidamento su un partner o una prestazione. Le aziende a conduzione familiare e le imprese più piccole, nelle quali esiste un rapporto più diretto con i dirigenti, sono in questo caso avvantaggiate.

Al contrario delle anonime società di capitali, queste piccole aziende sviluppano un solido rapporto di fiducia – simile a quello familiare – non solo nei confronti dei collaboratori, soci in affari e clienti, ma anche verso la regione circostante e i suoi abitanti. Poiché si adoperano per trasferire l'impresa alla prossima generazione, si presuppone che non si possano permettere di deludere la fiducia in essi riposta.

La fiducia del passato, incarnata nella persona dell'imprenditore cedente, si collega con la persona del successore per avere fiducia nel futuro!

Il modo in cui il successore si pone nei confronti della capacità e della motivazione dei suoi collaboratori e considera la loro fedeltà verso l'impresa determina la sua credibilità. Il minimo dubbio espresso nei confronti delle prestazioni del predecessore può far sì che il modello vacilli.

Un ulteriore ostacolo per il nuovo imprenditore consiste nella conquista della fiducia dei soci d'affari. Quanto più sono stretti i rapporti tra i singoli partner e maggiore è la rispettiva dipendenza economica, tanto più sarà necessario creare un rapporto di fiducia. Il fattore fiducia diventa in queste circostanze il fattore di successo.

Anche il portafoglio clienti ha un ruolo importante. Il successore dovrebbe fare conoscenza dei suoi clienti tramite l'imprenditore uscente. La soluzione migliore sarebbe che il successore e il proprietario ancora in carica visitassero insieme i clienti. Ciò dovrebbe essere però stabilito già prima del rilevamento, meglio ancora se formalizzato nel contratto.

A questo proposito, il successore deve esaminare attentamente anche il volume d'affari realizzato con ciascun cliente.<sup>9</sup>

**Da dipendente a proprietario:** Chi rileva l'impresa del proprio "capo" prende parte ai colloqui necessari non più in veste di impiegato, bensì di socio d'affari con pari diritti. Ciò significa che può e talvolta deve contraddire il suo interlocutore. Non si tratta certo di un cambiamento di ruolo facile, nemmeno per il proprietario. Infatti quest'ultimo deve imparare a vedere nel dipendente, che finora era alle sue dipendenze, il suo futuro successore e rispettarne le decisioni.

**Pensare alle famiglie:** Se il titolare finora in carica ha dei figli e questi non hanno rilevato l'impresa, ciò può avere influenza su un successore esterno alla famiglia. Quest'ultimo dovrebbe prepararsi all'eventualità di diventare oggetto della proiezione dei sentimenti, delle idee e delle aspettative dell'imprenditore uscente, che in realtà sarebbero state rivolte ai figli. In altre parole: l'imprenditore capo proietterà inconsapevolmente sul successore delle tematiche legate alla famiglia. Il successore dovrebbe essere informato di questo meccanismo psicologico, in modo da poter identificare reazioni e comportamenti del suo predecessore senza fraintenderli come affronti personali. Soprattutto in caso di conflitto eviterà una sua "escalation" reagendo in modo avveduto.

<sup>9</sup> Nextt – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi, Berlin), luglio 2019, pagina 15

## 2.7. Finanziare la successione<sup>10</sup>

Se, e a quali condizioni, Lei potrà rilevare un'impresa come nuovo imprenditore, alla fine dipenderà anche dalle Sue possibilità finanziarie. Ha già un'idea di quanto vuole investire per rilevare un'impresa? Quanto capitale proprio ha a disposizione?

Si faccia consigliare in modo dettagliato e si informi sulle iniziative pubbliche per le agevolazioni, specialmente presso la Provincia autonoma di Bolzano, le associazioni di categoria e la Camera di commercio.

Tutti questi enti sostengono i nuovi imprenditori e i successori d'impresa.

Il numero annuale delle cessazioni di attività dimostra che nel rilevamento di un'impresa il fabbisogno di capitale viene spesso sottovalutato; solitamente lo si deve addirittura considerare maggiore rispetto a quello necessario per la creazione di una nuova impresa. Il fabbisogno medio d'investimento per il rilevamento di un'impresa, secondo l'istituto di ricerca di Bonn per le piccole e medie imprese, è maggiore del 60% circa rispetto all'investimento necessario per la creazione di una nuova impresa.

Spesso per portare l'impresa a livelli tecnologici più avanzati il successore deve eseguire investimenti rilevanti non preventivati. Accade di consueto che, già dopo breve tempo, la dotazione dell'impresa risulti obsoleta e molti prodotti siano scarsamente competitivi. A ciò si deve aggiungere che l'ex imprenditore non di rado ha delle idee eccessive riguardo al prezzo e, per questo motivo, l'impresa viene acquistata a un prezzo troppo elevato.

Di frequente, con la cessione dell'impresa a un successore facente parte della famiglia, si trascura il fatto che i diritti ereditari di altri membri della famiglia debbano essere considerati come eventuale fattore di spesa.

Se la cessione d'impresa è finanziata per mezzo di crediti, ci si deve assicurare che al successore resti sufficiente "respiro" per poter effettuare il pagamento degli interessi, del mutuo e di tutti gli altri debiti dell'azienda. In questo caso è irrilevante se rileva un'impresa esistente, se assume una partecipazione o se fonda una nuova impresa. Le banche, nell'accordare crediti, tengono soprattutto conto della produttività dell'impresa e della sua capacità di pagare gli interessi. Ciò deve essere tenuto in considerazione in sede di trattativa sul prezzo.

Specialmente se la successione d'impresa avviene nell'ambito della famiglia, o se la controprestazione del successore prevede pagamenti futuri a lungo termine (rate, rendita, affitto), si deve prestare attenzione che l'onere finanziario del successore corrisponda alla redditività futura dell'impresa.

Le modalità di pagamento sono strettamente legate all'ammontare del prezzo d'acquisto. Si deve distinguere innanzitutto tra il pagamento in soluzione unica e pagamenti periodici. Il pagamento in soluzione unica offre al venditore la possibilità di poter investire nuovamente il denaro. L'acquirente ha un fabbisogno di capitale relativamente alto a cui può eventualmente far fronte in modo avveduto con un mutuo per fondatori di impresa a un tasso d'interesse favorevole. In ogni caso si deve fare attenzione che la solvibilità dell'impresa a lungo termine rimanga garantita – anche in caso di ritardi nei rimborsi.

<sup>10</sup> Nexxt – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi, Berlin), luglio 2019, pagina 16

Per la valutazione della Sua situazione economica dovrebbe innanzitutto redigere un piano finanziario, il quale deve includere il capitale proprio e il capitale di credito, per esempio i mezzi monetari, i crediti bancari e gli incentivi pubblici, i costi della vita privata, ecc. Da un piano finanziario completo può dedurre se può rilevare l'impresa alle condizioni richieste e quale delle differenti modalità di rilevamento sia quella più adatta a Lei. Per la preparazione di un piano finanziario deve, innanzitutto, accertare qual è il Suo fabbisogno di capitale a breve, medio e lungo termine.

#### In base alla Sua situazione personale completi la seguente check-list:

- Nel Suo programma di investimento non consideri soltanto gli investimenti a medio e breve termine, ma rifletta anche sugli eventuali investimenti a lungo termine.
- Come finanzia le spese operative?
- Non dimentichi che la successione comporta anche dei costi!
  - Avvocato
  - Notaio
  - Consulenze
  - Domande, autorizzazioni, iscrizioni nel Registro delle imprese
  - Licenze commerciali
  - Spese di formazione e perfezionamento professionale
  - Cauzioni
  - Costi di introduzione sul mercato.

#### Suggerimento

Predisponga un business plan!

Alcuni modelli per il business plan e check-list sono reperibili sul sito [www.camcom.bz.it](http://www.camcom.bz.it), < ABC della successione di impresa, < check-list.

Dopo aver redatto i vari documenti, li faccia verificare da un esperto.

Dalla differenza tra il fabbisogno di capitale e il capitale proprio risulta l'importo che Lei deve finanziare tramite terzi. Il finanziamento rappresenta in molti casi l'aspetto centrale della successione d'impresa. Si avvalga della consulenza finanziaria della Sua banca di fiducia.

Accanto ai crediti bancari, per il finanziamento può anche fare ricorso a incentivi pubblici. Prima di contrarre obblighi presso la Sua banca di fiducia dovrebbe perciò informarsi ampiamente sulla possibilità di ottenere sovvenzioni.

## 2.8. Incentivi per la successione d'impresa

Per la successione d'impresa, ovvero per il passaggio generazionale, le leggi provinciali n. 9 del 14 aprile 1991 e n. 4 del 13 febbraio 1997, prevedono misure promozionali per la raccolta di liquidità.

Si assicuri di richiedere gli incentivi pubblici prima del rilevamento dell'impresa. Non si possono approvare incentivi pubblici con effetto retroattivo.

Definizione di subentro aziendale (ai sensi della legge provinciale n. 4/97, supplemento n. 2):  
*L'impresa la cui proprietà e gestione viene trasferita a seguito di decesso o per atto tra vivi.*

Definizione di successione aziendale (ai sensi della legge provinciale n. 4/97, supplemento n. 2):  
*L'impresa la cui proprietà e gestione viene trasferita a parenti entro il terzo grado in linea retta.*

In entrambi i casi, il subentrante deve possedere le rimanenti caratteristiche della "nuova impresa". Il subentro non può aver avuto luogo più di 6 mesi prima della data di presentazione della domanda di agevolazione.

All'imprenditore subentrante (o al fondatore di una nuova impresa in caso di creazione ex novo) può essere concesso un mutuo dell'importo massimo di 50.000,00 euro con scadenza di 10 anni, attingendo al fondo di rotazione per lo sviluppo economico.

L'imprenditore subentrante deve dimostrare di possedere i presupposti necessari e presentare la domanda presso gli uffici provinciali competenti entro sei mesi dalla data del rilevamento. La Provincia autonoma di Bolzano partecipa fornendo fino a un massimo dell'80% degli interessi applicabili. Il mutuo viene erogato tramite una banca convenzionata, può essere accordato una sola volta e avviene esclusivamente nell'ambito del regolamento "de-minimis". La rispettiva richiesta può essere presentata insieme alla domanda per le agevolazioni di investimento inoltrata nello stesso anno.

Informazioni dettagliate, i moduli nonché altre forme di sovvenzioni sono reperibili alle pagine internet della Provincia autonoma di Bolzano – Alto Adige.

<http://www.provincia.bz.it/lavoro-economia/economia/agevolazioni/agevolazioni-economia.asp>

## 2.9. Consulenza

Una successione d'impresa non è cosa da poco. Con l'aiuto di un professionista esperto e competente dovrà, di volta in volta, rispondere alle numerose e dettagliate domande che Le saranno poste. Tutto ciò non solo nel Suo interesse ma anche nell'interesse dei Suoi futuri collaboratori, verso i quali Lei ha, come successore, una grande responsabilità per quanto riguarda la sicurezza del posto di lavoro. Non dovrebbe perciò in nessun caso avviare i Suoi preparativi senza l'aiuto di consulenti.

I problemi più frequenti per la successione sono spesso dovuti all'importo del prezzo d'acquisto. L'offerta d'acquisto deve quindi essere valutata in ogni caso da periti esterni (associazioni professionali, revisori dei conti, consulenti aziendali, ecc.).

Molto spesso nei successori si riscontrano dei deficit riguardo al finanziamento e al business plan. Se non si sceglie la via giusta, l'intera impresa è messa in pericolo.

### Tratti in modo particolarmente accurato soprattutto i seguenti punti:

- L'impostazione del contratto di rilevamento (contratto di acquisto, di affitto, di donazione).
- Il Suo obbligo legale per l'assunzione di tutti i diritti e doveri derivanti dai rapporti di lavoro esistenti.
- Il Suo obbligo legale per l'assunzione della garanzia per eventuali (vecchi) debiti.
- Il Suo obbligo legale per l'assunzione della garanzia per le imposte relative all'impresa.
- Il Suo obbligo legale per l'assunzione di garanzie.

- Il calcolo di un valore realistico dell'impresa.

*Per ulteriori informazioni si veda il modulo 3 "Realizzare insieme la successione".*

Numerosi consulenti e istituzioni sono a Sua disposizione per affrontare la maggior parte delle problematiche. Deve procedere con molta attenzione nella Sua ricerca, per non perdere di vista la questione nel suo insieme. Annoti quali informazioni ha ricevuto e da chi. Coinvolga per tempo i Suoi consulenti personali per valutare insieme i risultati ottenuti: se necessario saranno al Suo fianco anche dopo la cessione dell'impresa.

Faccia conoscenza con il consulente: ci deve essere una buona intesa tra voi perché collaborerete personalmente per un lungo periodo di tempo. Effettui un colloquio preliminare per conoscerlo meglio: nella maggior parte dei casi è gratuito e non vincolante. Se la prestazione dovesse essere a pagamento, il prezzo sarà comunque incluso nella prestazione completa dopo l'affidamento dell'incarico.

Se non è possibile raggiungere un accordo circa il contenuto, sarà meglio pagare subito il colloquio preliminare, senza "imbarcarsi" in una consulenza completa.

Anche la consulenza comporta dei costi: innanzi tutto provi a pensare a quali mezzi finanziari può investire in una consulenza e quali temi dovranno essere trattati. Per la scelta del Suo consulente ideale può rivolgersi a un consulente del Suo ramo. Anche se non sempre è necessaria esperienza nel settore specifico, talvolta una specializzazione in questo senso può essere di aiuto.

Richieda un'offerta per la durata, l'entità e i costi della consulenza, come per ogni altra prestazione. Anche un consulente è un prestatore di servizi: tutte le prestazioni e le clausole contrattuali possono essere negoziate. Per consulenze più lunghe, può suddividere il contenuto della consulenza e frazionarne l'esecuzione in pacchetti più piccoli.

Si informi sulle possibili sovvenzioni per le prestazioni di consulenza. Il Suo consulente La aiuterà eventualmente anche a preparare e presentare le domande necessarie.

*Le consulenze possono essere agevolate attraverso sovvenzioni finanziarie.*

#### **Suggerimenti per la scelta di un consulente**

- Ci deve essere una buona intesa tra Lei e il consulente.
- Tenga conto delle referenze e delle raccomandazioni.
- Un consulente deve sapere spiegare in modo chiaro i temi più complessi.
- Può negoziare.
- Stabilisca le Sue necessità, il tipo e l'entità della consulenza desiderata. Stabilisca fin dall'inizio l'argomento della consulenza e i risultati desiderati.
- Richieda le agevolazioni per la consulenza.



---

## Appendice

### Camera di commercio di Bolzano

[www.camcom.bz.it](http://www.camcom.bz.it)

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

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

### Provincia Autonoma di Bolzano

[www.provincia.bz.it](http://www.provincia.bz.it)

#### Ufficio Artigianato e aree produttive

Via Raiffeisen, 5 - 39100 Bolzano  
[artigianato@provincia.bz.it](mailto:artigianato@provincia.bz.it)  
T 0471 413 640

#### Ufficio Industria e cave

Via Raiffeisen, 5 - 39100 Bolzano  
[industria@provincia.bz.it](mailto:industria@provincia.bz.it)  
T 0471 413 700

#### Ufficio Commercio e servizi

Via Raiffeisen, 5 - 39100 Bolzano  
[commercio@provincia.bz.it](mailto:commercio@provincia.bz.it)  
T 0471 413 740

#### Area funzionale Turismo

Via Raiffeisen, 5 - 39100 Bolzano  
[turismo@provincia.bz.it](mailto:turismo@provincia.bz.it)  
T 0471 413 780

## Varie

#### NOI Techpark Südtirol/Alto Adige

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

#### IDM Südtirol - Alto Adige

Piazza della Parrocchia, 11 - 39100 Bolzano  
[info@idm-suedtirol.com](mailto:info@idm-suedtirol.com)  
[www.idm-suedtirol.com](http://www.idm-suedtirol.com)  
T 0471 094 000

---

### **INPS-Istituto Nazionale Previdenza Sociale**

Piazza Domenicani, 30 - 39100 Bolzano  
www.inps.it  
T 0471 996 611

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

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

Viale Europa, 31/33 - 39100 Bolzano  
altoadige@inail.it  
www.inail.it  
T 0471 560 211

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

### **Agenzia delle Entrate**

Piazza G. Ambrosoli, 24 - 39100 Bolzano  
dp.bolzano.utbolzano@agenziaentrate.it  
www.agenziaentrate.gov.it  
T 0471 1945 111

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

### **Libera Università di Bolzano**

Piazza Università, 1 - 39100 Bolzano  
info@unibz.it  
www.unibz.it  
T 0471 011 000

### **EURAC**

Viale Druso, 1 - 39100 Bolzano  
www.eurac.edu  
T 0471 055 055

### **Garfidi – Soc. Coop.**

Via Macello, 30/c - 39100 Bolzano  
info@garfidi.it  
www.garfidi.it  
T 0471 057 555

### **Confidi – Cooperativa garanzia del credito**

Via Macello, 30 - 39100 Bolzano  
info@confidi.bz.it  
www.confidi.bz.it  
T 0471 272 232

### **CreditAgri Italia s.c.p.a.**

Via Werner von Siemens, 10 - 39100 Bolzano  
T 0471 923 348

## **Associazioni**

### **Assoimprenditori Alto Adige**

Via Macello, 57 - 39100 Bolzano  
info@assoimprenditori.bz.it  
www.assoimprenditori.bz.it  
T 0471 220 444

### **Unione Albergatori e Pubblici Esercenti (HGV)**

Via Macello, 59 - 39100 Bolzano  
info@hgv.it  
www.hgv.it  
T 0471 317 700

### **Unione commercio turismo servizi Alto Adige**

Via di Mezzo ai Piani, 5 - 39100 Bolzano  
info@unione-bz.it  
www.unione-bz.it  
T 0471 310 311

### **lvh.apa – Confartigianato Imprese**

Via di Mezzo ai Piani, 7 - 39100 Bolzano  
info@lvh.it  
www.lvh.it  
T 0471 323 200

---

### **Confesercenti Alto Adige Südtirol**

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

### **Unione Provinciale degli Artigiani e delle Piccole Imprese - CNA**

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

### **Unione Agricoltori e Coltivatori Diretti Sudtirolesi**

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

### **Associazione Liberi Professionisti Altoatesini (VSF)**

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

### **Coopbund Alto Adige Südtirol**

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

### **AGCI Alto Adige Südtirol Associazione Generale Cooperative Italiane**

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

### **Raiffeisenverband Südtirol Consulenza Start-up**

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

### **Ordini professionali**

#### **Consiglio Notarile di Bolzano**

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

#### **Ordine degli Avvocati di Bolzano**

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

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

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

#### **Consulenti del Lavoro**

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

#### **Indicazione delle fonti**

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

Camera di commercio di Bolzano

**Successione d'impresa**

Via Alto Adige, 60

39100 Bolzano

Tel. 0471 945 671, -531

[generation@camcom.bz.it](mailto:generation@camcom.bz.it)

[www.camcom.bz.it](http://www.camcom.bz.it)



