

Markus Weishaupt

# FAMILY BUSINESS MODEL



La diversità radicale  
nel DNA delle  
imprese migliori

FrancoAngeli

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



## **Am** - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

**Markus Weishaupt**

# **FAMILY BUSINESS MODEL**

**La diversità radicale  
nel DNA delle  
imprese migliori**

**FrancoAngeli**

Titolo originale: *Radical anders*  
Copyright © 2015 by Campus Verlag GmbH  
All Rights Reserved

Traduzione dal tedesco: Tiziana Elsa Prina

Progetto grafico della copertina: Isabella Fabris

1ª edizione. Copyright © 2016 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

“I numerosi interessanti e avvincenti resoconti offrono uno sguardo esauriente e complessivo nella storia e nello sviluppo di molte imprese. Sulla base dei valori che l'autore ha estrapolato e analizzato come fondamento di diverse imprese familiari, questo libro rappresenta un prezioso vademecum per proseguire con decisione nella propria azienda la strada intrapresa e avviare con successo nuovi sviluppi”.

**Alois Lageder**, proprietario Alois Lageder 1823

“Nel suo libro Markus Weishaupt spiega in modo straordinario come anima e cuore dell'imprenditore siano radicati nell'impresa stessa. “Anima” e “cuore” sono valori che non trovano posto nei corsi di economia aziendale e di finanza. Proprio questa è la “diversità radicale” che distingue l'impresa familiare dall'anonima società di capitali. L'autore mostra in innumerevoli case studies come siano molteplici le impronte lasciate dalle imprese “dotate di un'anima”, molteplici e numerose quanto gli imprenditori. Il filo rosso di caratteristiche come passione, prossimità, umanità e presenza concreta dei decisori le attraversa: concetti che nelle società anonime sono sostituiti da corporate governance o lines of defence. La profonda conoscenza dell'autore sulla “vita interna” di un grande numero di imprese familiari attrae e rende l'opera un must per ogni imprenditore familiare”.

**André von Moos**, Von Moos Holding

“Markus Weishaupt offre linee guida e strategie stimolanti relative alle imprese gestite in modo moderno. Non esiste certamente una garanzia di successo nella conduzione di un'impresa, ma i contenuti di questo libro straordinario aiutano a evitare errori comuni e a rendere più probabile il successo.

**Hannes Gamper**, amministratore delegato di Tiroler Goldschmied

“Sulla base di molte storie di successo vengono documentati in modo chiaro e in maniera interessante l'origine e l'efficacia di imprenditori e di imprese di successo. Questo libro deve trovare posto nella biblioteca di ogni imprenditore!”

**Siegfried Zwick**, ex contitolare e amministratore delegato, Maico Srl

“È più di un semplice manuale, è un libro di storie familiari autentiche e positive. Markus Weishaupt ha capito di che cos'è fatta l'impresa familiare”.

**Peter Mitterbauer**, per anni CEO e dal 2013 membro del consiglio di vigilanza di Miba AG

“Questo libro spiega in maniera efficace e dettagliata che cos'è l'impresa familiare come forma aziendale fondamentale, tesa tra il numero crescente di membri della famiglia con il passare delle generazioni e la necessaria evoluzione per la sua esistenza stessa. Le imprese familiari presentano condizioni particolari nell'affrontare crisi, sfide economiche e future strutture complesse, diventando così per questa loro forma aziendale un modello per il futuro. Tutto questo è stato esposto nei diversi capitoli e rappresenta certamente una motivazione per un ulteriore impegno delle imprese familiari. Il sostegno alle tesi riguardanti l'orientamento, l'evoluzione ecc. deriva da esempi positivi e negativi di imprese note e in particolare viene dalle personalità e dalle famiglie che le costituiscono, per questo il libro risulta stimolante e la sua lettura non può che suscitare interesse per l'argomento. In sintesi, caro signor Weishaupt,

vorrei congratularmi per la sua opera che certamente parlerà non solo a numerosi imprenditori familiari, ma anche a un'ampia cerchia di persone interessate”.

**Helmut Leuprecht**, per anni presidente del consiglio di amministrazione e in seguito del comitato del gruppo Lohmann & Rauscher.

“Un libro molto interessante anche per gli imprenditori e le imprenditrici più di successo. Unisce istruzioni pratiche basate su esempi alla relativa teoria, in modo da dar vita a una nuova e straordinaria opera fondamentale per le imprese familiari”.

**Karl Handl**, Handl Tyrol

“Family Business Model” è un libro che per la sua chiarezza è finora mancato a imprenditori e manager: ricco di informazioni, compatto e pratico”.

**Peter Germann**, CEO Variosystems AG

“Quest’opera è unica. Offre una visione ottimale e globale sul tema complesso delle imprese familiari. Ogni capitolo è leggibile quasi come l’articolo di una rivista, eppure “Radicalmente diverse” è un tutt’uno intelligente, con una struttura straordinaria e una chiara articolazione. Basato su una conoscenza intrinseca coinvolgente e sulle ricerche empiriche di Markus Weishaupt, sa trarre ed elaborare conoscenze e indicazioni utili per i lettori. Davvero prezioso!”

**Martin Wetscher**, Wetscher GmbH

“Weishaupt spiega e supporta il DNA di imprese familiari di successo sulla base di concetti e di numerosi esempi tratti dalla pratica e fondati su una grande esperienza e un lavoro scientifico”.

**Matthias Albert** e **Frank Lippitt**, Bank Gutmann AG

“La grande fortuna di un’impresa familiare è la famiglia, il grande pericolo per un’impresa familiare è la famiglia. Nel suo libro Markus Weishaupt ne ha illustrato in modo efficace tutti gli aspetti e ha così creato un testo che dovrebbe essere letto da tutti gli imprenditori e le imprenditrici”.

**Ingeborg Freudenthaler**, amministratrice delegata Freudenthaler GmbH & Co KG

“Un ottimo libro. Concreto, comprovato e brillantemente semplice”.

**Reinhard Binder**, amministratore delegato di Binderholz GmbH

“Questo libro è per quegli imprenditori, che vogliono affrontare le sfide in modo solido e competente, e sempre con una soluzione pronta”.

**Josef** e **Matthias Unger**, Unger Stahlbau Ges.m.b.H.

---

# Indice

<b>Prefazione</b>	pag.	11
<b>Introduzione – Le imprese familiari, driver dell’economia</b>	»	15
<b>1. Decidere rapidamente ma nel modo giusto: la convergenza tra proprietà e gestione</b>	»	25
1. Quando i ruoli di manager e di imprenditore divergono	»	25
2. I proprietari come manager e imprenditori	»	28
3. Rapidità nelle decisioni	»	31
4. Che cosa devono saper fare le imprese familiari?	»	33
5. Qualità delle decisioni	»	34
6. Conflitti irrisolti	»	39
<b>2. Costruire per la prossima generazione: longevità</b>	»	43
1. Sostenibilità, etica e solida gestione	»	46
2. Poter crescere, non dover crescere	»	48
3. Quando arriva il tempo di andare	»	50
4. Criteri per un passaggio riuscito	»	52
5. Quando la transizione fallisce	»	58
6. Il sottile confine tra opportunità e rischio	»	60
<b>3. Il commerciante rispettabile: l’importanza dei valori</b>	»	63
1. Il commerciante rispettabile	»	67
2. L’onestà dà i suoi frutti	»	69
3. Il senso di responsabilità conviene	»	71
4. Il sistema famiglia	»	72
5. Stima e lealtà	»	74
6. Conflitto di valori	»	76

7. Filantropia aziendale	pag.	78
8. Troppo è insano	»	80
9. Qual è il rapporto con i propri valori?	»	80
<b>4. Competenza, impegno, lealtà: il segreto dei collaboratori fedeli</b>	»	83
1. Che cosa vogliono i collaboratori	»	86
2. Fattori motivanti	»	87
3. <i>The war for talent</i>	»	88
4. Immigrazione e multiculturalità	»	89
5. L'impresa familiare come famiglia imprenditrice	»	92
6. Il modello dei manager	»	95
<b>5. Focus: successo attraverso la concentrazione sulle competenze chiave</b>	»	99
1. Diversificare, ma nel modo giusto	»	102
2. Specialisti concentrati	»	104
3. I leader mondiali sono specialisti	»	105
4. Le competenze chiave come fattori determinanti	»	108
5. Quattro competenze chiave nelle loro manifestazioni	»	110
6. L'essenza più intima	»	113
<b>6. Innovazione: la voglia di ricominciare sempre daccapo</b>	»	115
1. Gestire l'innovazione	»	119
2. Innovazione di nicchia	»	121
3. Innovazione come garanzia per il futuro	»	126
<b>7. Internazionalizzazione: il mercato è il mondo</b>	»	133
1. I volti dell'internazionalizzazione	»	136
2. La giovane generazione pensa internazionale	»	137
3. Quali mercati?	»	139
4. Internazionalmente attivi, a prescindere dal prodotto e dalle dimensioni	»	142
5. Regole per la sopravvivenza sul mercato mondiale	»	144
<b>8. Prendersi cura della qualità e dei clienti</b>	»	147
1. I clienti che reclamano sono preziosi	»	149
2. Smercio come svendita del cliente?	»	151
3. La qualità va gestita	»	153
4. La fedeltà del cliente non è una strada a senso unico	»	155
<b>9. Padroni in casa propria: indipendenza come valore</b>	»	159
1. Chi è indipendente decide diversamente	»	162

2. Continuare a vivere, operare ed esistere	pag. 164
3. Lode alla noia	» 165
<b>10. Sulla via della crescita: adeguare lo stile di leadership e di management</b>	» 167
1. Tenere il passo con la crescita: l'esempio di Oetker	» 168
2. Da microimpresa a grande azienda	» 169
3. Dal fondatore solitario al clan familiare	» 171
<b>Conclusioni. Le imprese familiari nel XXI secolo</b>	» 175
<b>Appendice. Lista di controllo</b>	» 179
<b>Bibliografia</b>	» 181
<b>Elenco ditte</b>	» 183
<b>Indice dei nomi</b>	» 187



---

## Prefazione

Le aziende familiari sono un microcosmo affascinante. Nel mondo dell'economia rappresentano infatti una categoria a sé, con proprie leggi interne e caratteristiche che le distinguono in modo radicale dalle altre modalità di impresa. Ciò riguarda trasversalmente tutti i settori e non dipende dalle dimensioni. Alla Weissmann & Cie. ci occupiamo da molti anni intensivamente di imprese familiari e abbiamo potuto conoscerle più da vicino nel corso di progetti svolti con aziende familiari con sede in Germania, Austria, Svizzera e Italia. Ci siamo impegnati a penetrare sempre più a fondo nella natura di questo importante ambito della nostra economia e ogni giorno facciamo qui nuove esperienze e mettiamo di continuo quello che abbiamo appreso sul banco di prova.

Una consapevolezza ha però sempre trovato conferma e si è consolidata: le imprese familiari si differenziano davvero nel loro nucleo centrale dalle altre strutture di proprietà. Il titolo di questo libro è quindi da prendere alla lettera e va compreso nel suo doppio significato. “Radicale” deriva dalla parola latina *radix*, che significa radice, “diversità radicale” vuol dire dunque che le imprese familiari hanno radici diverse dalle imprese che non lo sono. La loro origine, le motivazioni per cui sono state fondate, sono differenti, e questa diversità resta nel tempo, perché si dimostra in maniera ricorrente come un fattore di successo.

Il termine “radicale” riguarda però anche le imprese familiari nell’accezione che ha per lo più nell’uso quotidiano, ovvero “assoluto, estremo, totale, senza compromessi”. Le aziende familiari non sono solo un po’ diverse dalle altre, ma lo sono di fondo, in toto e senza vie di mezzo.

Come si è detto, questa diversità può diventare un fattore essenziale per il successo ed è il motivo più profondo per cui abbiamo deciso di fissare in questo libro le nostre pluriennali esperienze con le imprese familiari. Si può imparare dalle imprese familiari affermate, si *deve* imparare da loro, se si vuole che la propria impresa continui a prosperare, perché non è affatto detto che le imprese familiari amministrino sempre e per loro natura meglio di altre. Al contrario esistono come ovunque buoni, ma anche cattivi esempi: casi di imprese familiari che per via di decisioni sbagliate sono fallite, dove conflitti nell’ambito della famiglia hanno avviato verso il declino l’azienda o dove un malinteso orgoglio familiare ha portato alla scelta di un successore

inadatto ai vertici aziendali. Il restare fedeli alle tradizioni familiari può a seconda delle situazioni essere un punto di forza o un ostacolo all'innovazione.

Ma la questione non è affatto se le imprese familiari prosperino in media meglio di altre – tale questione si può lasciare alle statistiche, piuttosto è interessante capire quali sono stati i motivi e i fattori che hanno determinato la loro ottima riuscita. Vi sono qualità che hanno in comune, e che le distinguono da altre forme imprenditoriali, forse a loro modo altrettanto di successo? Esiste qualcosa come un DNA chiaramente riconoscibile di queste aziende familiari?

La risposta è sì. Le aziende familiari di successo posseggono qualità particolari che possono procurare un vantaggio sui concorrenti. Le conoscenze che sono alla base di questo libro derivano dalla nostra quotidiana esperienza, soprattutto da uno studio sul campo che nel 2011 abbiamo ideato e avviato con la Bank Gutmann AG. A questo scopo conduciamo colloqui strutturati con i proprietari di imprese familiari e analizziamo i dati relativi a queste imprese. Nel frattempo abbiamo acquisito un data base molto ricco, di oltre 200 interviste svolte presso aziende in Austria, Svizzera, Italia e Germania. Già un campione scelto mostra che una caratteristica delle aziende familiari di successo è la loro longevità: l'età media delle imprese è di 78 anni, la più antica fondata nel 1650. A ogni generazione aumentano le possibilità di sopravvivenza: se un'impresa ha superato le cinque generazioni (ciò corrisponde a un periodo di tempo di circa 150 anni), diminuisce in modo esponenziale il pericolo di diventare vittima di un passaggio miseramente fallito agli eredi.

Nelle nostre indagini ricerchiamo i fattori di successo, ci mettiamo sulle tracce delle cause e delle condizioni di riuscita della singola impresa e facciamo particolare attenzione ai punti in comune nel modo di pensare, nei valori e negli obiettivi. Con questo metodo abbiamo rilevato che le caratteristiche che manifestano tutte le aziende familiari di successo da Amburgo fino a Palermo, da Ginevra fino a Vienna, sono 10. Esse sono il risultato di una sintesi tratta dalle ormai migliaia di risposte dei nostri oltre 200 interlocutori, una riduzione all'essenziale e il vero e proprio nucleo centrale. E poiché queste dieci caratteristiche costituiscono l'essenza delle imprese familiari di successo, le abbiamo chiamate il "DNA", partendo dall'osservazione che sono letteralmente impiantate "nei geni" di tutte queste aziende. Esse costituiscono anche i dieci capitoli di questo libro e sono qui illustrate con molti esempi presi dal nostro studio, ma anche da altri ambiti dell'economia.

Questo libro è innanzi tutto scritto per i lettori a cui piace apprendere da modelli vincenti. Sono convinto che almeno in una certa misura il successo si possa imparare: non nasce solo da circostanze fortunate, ma anche da un approccio sistematico. Si possono analizzare, apprendere e applicare i fattori che collaborano alla riuscita. Naturalmente il successo economico non si può creare con una ricetta, anche le decisioni giuste per il futuro di un'azienda sono purtroppo spesso riconoscibili solo in retrospettiva, raramente nella fase in cui nascono le decisioni. Tuttavia esistono i case study, esempi

di aziende che hanno avuto successo nel corso delle generazioni, diventando magari leader mondiali nel mercato del loro settore. E per contro vi sono le storie di fallimenti e di orientamenti sbagliati. Da entrambi si può apprendere molto se le si approfondisce.

La mia intenzione è proprio quella di consentirvi di riconoscere la vostra azienda in uno o in un altro aspetto, sia in positivo che in negativo. È mio desiderio che le persone che hanno compiti di guida in azienda, non importa se di loro proprietà o meno, trovino in questo libro la possibilità di conoscere il DNA del successo, di ragionarvi e di applicarlo. Porsi dunque le domande: “Com’è messa la mia azienda in questo ambito? La mia azienda soddisfa i criteri che hanno reso tante altre in grado di resistere e pronte a competere? La mia impresa possiede le caratteristiche qui descritte? Questo principio, questa esperienza sono trasferibili alla mia azienda o no?”

Non è assolutamente necessario leggere il libro dalla prima all’ultima pagina. Se si è interessati a un singolo capitolo, lo si può leggere da solo, traendo le conclusioni dagli esempi che vi sono riportati. Tuttavia raccomando anche ai lettori selettivi di dare un’occhiata alla sintesi presente alla fine di ogni capitolo, dove sono elencati in modo chiaro i contenuti principali. Ciò serve anche per un veloce accesso alle informazioni contenute nel libro e rende più facile ritrovare rapidamente i singoli passaggi.

Se attraverso questo libro riconoscerete e sperimenterete le caratteristiche “radicali” delle imprese familiari di successo con maggiore consapevolezza di quanto avete fatto finora, allora avrò raggiunto il mio obiettivo. Se da questa lettura ne trarrete nuove iniziative per la vostra impresa, questo mi riempirà di soddisfazione e di orgoglio, e darà veramente un senso al mio lavoro.

Il vostro Markus Weishaupt

Alto Adige, febbraio 2016

# Le imprese familiari, driver dell'economia



---

## Introduzione

# Le imprese familiari, driver dell'economia

Alcuni anni fa, nel bel mezzo della crisi economica, fece scalpore una notizia proveniente dalla Germania che stupì anche gli spiriti più impassibili delle redazioni dei media economici: nei tempi difficili il driver più affidabile dell'economia risultava proprio essere l'impresa familiare. Quel tipo di impresa economica che negli anni dell'euforia in Borsa, all'inizio del millennio, veniva non raramente rappresentato come superato e obsoleto e i cui valori tradizionali suscitavano risatine, era improvvisamente la forma d'impresa del futuro. E in effetti i numeri parlano chiaro: negli anni tra il 2006 e il 2010 le società quotate al DAX, l'indice azionario della Borsa di Francoforte, hanno ridotto di circa il 7% i loro addetti. Nello stesso periodo di tempo il numero dei collaboratori nelle 500 maggiori imprese tedesche a conduzione familiare è aumentato del 9%. E il fenomeno non si limita alla Germania: le 500 imprese familiari top a livello mondiale hanno ottenuto nello stesso periodo di tempo una crescita dell'occupazione di quasi l'11%. "Ieri le imprese familiari venivano derise, oggi sono considerate rappresentanti di un capitalismo migliore"<sup>1</sup>, ha così commentato lo Spiegel l'inatteso cambio di valutazione nell'opinione pubblica.

Proprio nel complesso mondo globalizzato del 21° secolo il modello "imprese familiari" si dimostra particolarmente vincente. Il quotidiano economico *Il Sole 24 Ore* scrive: "In un'analisi condotta su circa 2500 imprese grandi e medie, le imprese familiari hanno mostrato decisamente risultati migliori in quattro criteri della performance: crescita, redditività e stabilità, occupazione, indipendenza"<sup>2</sup>.

Il fenomeno che in seguito alla crisi ha meritato titoloni, non è naturalmente del tutto nuovo: anche prima del grande crash spettava alle imprese familiari quasi ovunque in Europa una grande e quasi decisiva importanza

1. *Die Besessenen*, «Der Spiegel» del 21.09.2013.

2. *Vincono le imprese familiari*, «Il Sole 24 Ore» del 28.06.2013.

economica, soprattutto in Austria, Germania, Svizzera e Italia, dove questo tipo di imprese costituisce la stragrande maggioranza. E' possibile trovare molti nomi di aziende di primo piano in questa lista, e nella maggior parte dei casi l'opinione pubblica non sa nemmeno che alle spalle vi è una famiglia, o come minimo è necessario fare mente locale per rendersi conto che Porsche e Oetker, Miele, Fielmann, Lavazza, Pirelli, Bertelsmann e Bahlsen non sono semplicemente marchi, ma anche nomi di famiglie.

Ci sono famiglie anche alle spalle del produttore di coltelli svizzeri Victorinox o degli orsetti gommosi Haribo (il cui nome è l'abbreviazione di Hans Riegel Bonn). Anche Lego e IKEA, Barilla o Bauli sono imprese familiari, come la tedesca Geobra GmbH, di cui quasi nessuno conosce il nome, ma di cui tutti conoscono i prodotti: i personaggi Playmobil, amati dai bambini di tutto il mondo. E nel caso la prole preferisca gli ovetti con sorpresa e le miniature in plastica che vi sono contenute, queste provengono da un gruppo industriale di prodotti dolciari tra i più innovativi al mondo, che si chiama proprio come la famiglia che lo possiede: Ferrero. La label di moda tedesca Joop è ugualmente di proprietà di una famiglia, come l'aristocratica impresa sartoriale Ermenegildo Zegna o la catena tessile spagnola Zara. Imprese familiari austriache, il cui nome è conosciuto da tutti, sono per esempio Manner, Julius Meinl, il costruttore di gru Palfinger, il produttore di succhi Rauch o gli artisti del cristallo Swarovski.

Gli esempi contraddicono lo stereotipo assai diffuso secondo cui le imprese familiari sono per lo più piccole imprese che onestamente si impegnano nella propria nicchia di mercato. A prescindere dal fatto che anche nelle cosiddette nicchie operano Global Champions, che hanno la leadership tecnologica nel loro settore, esistono imprese familiari in tutti gli ordini di grandezza. Anche la quotazione in Borsa non è in contraddizione con il fatto che una famiglia eserciti il controllo su una Spa: in tal caso è per lo più una fondazione familiare o una holding a detenere una quota azionaria sufficientemente elevata per il controllo dell'azienda.

Proprio questo vale per le imprese familiari più grandi. Per tutti coloro che amano i ranking, sono qui elencati i Campioni di fatturato nei quattro Paesi di cui si occupa principalmente questo libro, ovvero Germania, Austria, Svizzera e Italia.

Le più grandi imprese familiari in Germania hanno nomi come Volkswagen (32,2% appartiene alla famiglia Porsche) e BMW (46,7% è della famiglia Quandt). Subito dopo segue la Schwarz GmbH, che appartiene alla fondazione familiare Dieter Schwarz e che da parte sua è all'origine delle catene commerciali Lidl e Kaufland. Subito dopo vengono gli acerrimi rivali Metro (il 45,78% è detenuto dalle famiglie Haniel e Schmidt-Ruthenbeck) e Aldi, il cui fondatore Karl Hans Albrecht è morto nel luglio 2014.

Nella classifica austriaca primeggia la Porsche Holding, perché la famiglia del fondatore della Volkswagen risiede in gran parte a Salisburgo, dove

si trova la sede ufficiale della società. Numero due per volume del fatturato è la catena commerciale Spar, le cui quote si suddividono tra una dozzina di famiglie. Seguono Red Bull (Dietrich Mateschitz), il gruppo del gioco d'azzardo Novomatic (il proprietario si chiama Johann Graf), la dinastia dei cristalli Swarovski e il produttore di bottiglie in plastica Alpla (famiglia Lehner).

In Svizzera dominano i Campioni “riservati”. La Société Générale de Surveillance della famiglia von Finck dice qualcosa solo a pochi, eppure il gruppo è specialista mondiale nel controllo e nella certificazione delle merci. Allo stesso modo dà poca importanza alla notorietà Ameropa Holding (famiglia Zivy) che tratta concimi, frumento e materie prime. La Kudelski Group fondata da Stefan Kudelski offre tecnologia per la sicurezza nella trasmissione di dati o nella TV digitale. Solo al sesto posto della classifica delle imprese familiari svizzere si trova un nome noto anche al largo pubblico, Patek Philippe.

Diversamente succede in Italia: qui ci si imbatte subito in nomi famosi, perché in modo più massiccio che in altri Paesi sono nate forme miste costituite da imprese familiari e società con azionariato diffuso. Gruppi miliardari quotati in Borsa sono di per sé sotto la luce dei riflettori, benché succeda anche qui abbastanza spesso che sia una holding familiare l'azionista di maggioranza e che il suo nome si trovi stampato in caratteri piccoli nei rapporti aziendali. Il maggiore tra questi è naturalmente Fiat, tuttavia non si può più definire questa casa automobilistica un'impresa italiana in senso stretto, da quando la sede ufficiale è stata spostata nel 2014 nei Paesi Bassi, dopo la fusione con la Chrysler. Il successivo nome nella lista non può emigrare: si tratta infatti di Atlantia, specializzata nei pedaggi autostradali e controllata dalla famiglia Benetton. Il più grande produttore mondiale di occhiali Luxottica (il 61% appartiene al suo fondatore Leonardo Del Vecchio) è noto a tutti grazie ai suoi marchi Vogue-Eyewear o Ray.Ban, inoltre produce la maggior parte degli occhiali da sole commercializzati con nomi di label di moda (da Armani a Versace). E naturalmente anche la Fininvest-Holding della famiglia Berlusconi si piazza ai primi posti della classifica insieme alla maggiore delle partecipazioni di Berlusconi, ovvero il gigante delle società assicurative Mediolanum.

Il presente libro si concentra nelle sue analisi sui quattro Paesi citati, va però detto che anche in Francia e in Spagna le “*entreprises familiales*” e le “*empresas familiares*” rappresentano una colonna portante dell'economia, e che inoltre sono ugualmente diffuse nel resto d'Europa. L'opinione pubblica e i media che si occupano di economia hanno per lungo tempo rivolto la loro attenzione alle società ad azionariato diffuso o hanno trovato più interessanti le notizie sugli equity funds e le loro sempre nuove partecipazioni, mentre la vera spina dorsale, il driver della crescita e dell'occupazione sono sempre state le imprese familiari.

Così in Germania le 500 imprese familiari con il più alto fatturato hanno un volume di vendite di quasi 900 miliardi di euro e occupano in media ognuna 1500 addetti; questi dati provengono da uno studio dell'Institut für Mittelstandsforschung a Bonn, che nel quadro della sua indagine di primavera nel 2014 ha analizzato un campione rappresentativo di 400 tra le 4500 maggiori imprese familiari tedesche. Uno dei risultati è stata la dimostrazione di un'intensa attività d'investimento tra i grandi del family business. In media queste imprese investivano il 5% del loro fatturato annuo in beni materiali, e più di tre quarti della somma investita confluiva in progetti all'interno della Germania: il 35,9% serviva a mantenere la competitività, il rinnovamento e il miglioramento delle dotazioni e comunque quasi un terzo (29,6%) era destinato all'ampliamento della capacità, quindi alla crescita e all'espansione. Non meno del 68,9% delle Top-4500 tra le imprese familiari ha nel frattempo condotto tra il 2004 e il 2014 misure di crescita all'esterno, nella maggior parte dei casi attraverso l'acquisizione di altre imprese.

La solidità delle strutture finanziarie è un altro risultato di questo studio: circa due terzi degli investimenti indicati per i beni materiali sono stati finanziati con mezzi propri, il 52% ha impiegato gli utili per rafforzare le riserve di liquidità.

PWC ha svolto nell'autunno 2012 un'indagine presso le imprese familiari in Germania, Austria e Svizzera e ha constatato che il 70% aveva aumentato nei dodici mesi precedenti l'indagine il proprio fatturato, dunque in un anno in cui l'economia era complessivamente stagnante e il PIL cresceva soltanto di un poco percettibile 0,4%. L'80% delle imprese si attendeva anche per i successivi cinque anni 2012-2017 un'ulteriore e ininterrotta crescita.

Le statistiche presentano dunque le imprese familiari come prevalentemente in forte crescita e finanziariamente solide. La loro grande importanza per l'economia si basa però anche sul fatto che sono numerose. In Germania non meno dell'85% di tutte le imprese attive si può classificare come impresa familiare. A loro è attribuibile per il 55% la performance economica e occupano il 60% dei lavoratori. In Italia oltre cinque delle sei milioni di imprese rientrano in questa categoria; da esse proviene l'80% del PIL con il 75% di tutti gli occupati. In Austria la statistica ufficiale indica l'80% di imprese familiari, in Svizzera l'88% (vedi tab. 1).

A questo punto è necessaria una spiegazione del termine: che cosa si intende di preciso con "impresa familiare"? La fondazione Familienunternehmen di Monaco ha trovato la seguente definizione, secondo cui un'impresa familiare ha le seguenti caratteristiche:

- La maggioranza dei diritti decisionali è nelle mani di una o più persone fisiche, che ha o hanno fondato l'impresa, di una o più persone che ha o

**Tab. 1 – Imprese familiari (IF) in Germania, Austria e Svizzera**

	<b>% complessiva di IF</b>	<b>PIL conseguito dalle IF</b>	<b>Collaboratori impiegati nelle IF</b>
Austria	80%	50%	70%
Italia	85%	80%	75%
Svizzera	88%	60%	65%
Germania	85%	55%	60%
Europa	75%	45%	50%

hanno acquisito il capitale sociale dell'impresa o dei coniugi, genitori, figli o diretti eredi dei figli.

- La maggioranza dei diritti decisionali è esercitata in maniera diretta o indiretta o almeno un rappresentante della famiglia o dei parenti è partecipe in via ufficiale alla conduzione e al controllo dell'impresa.

Per la UE un gruppo di esperti ha proposto una definizione analoga.

A firm, of any size, is a family business, if:

- (1) The majority of decision-making rights is in the possession of the natural person(s) who established the firm, or in the possession of the natural person(s) who has/have acquired the share capital of the firm.
- (2) The majority of decision-making rights are indirect or direct.
- (3) At least one representative of the family or kin is formally involved in the governance of the firm.
- (4) Listed companies meet the definition of family enterprise if the person who established or acquired the firm (share capital) or their families or descendants possess 25 per cent of the decision-making rights<sup>3</sup>.

Al di là di queste premesse è tipico delle imprese familiari che:

- la cultura aziendale sia plasmata dai valori della famiglia (o delle famiglie) proprietaria(e);
- i proprietari rendano esplicito il loro interesse alla continuità intergenerazionale.

Ciò che queste affermazioni e definizioni vogliono catturare in formule di validità generale sono le caratteristiche fondamentali che differenziano a priori le imprese familiari dalle imprese con altre strutture proprietarie. Nella letteratura anglosassone sul management sono per lo più descritte con

3. <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/definition>.