

Come preparare l'azienda alla cessione

Dodici cose da sistemare prima di parlare con un compratore · per aziende sopra i 5 milioni di fatturato

Questa guida è scritta per il titolare di un'azienda che fattura più di 5 milioni e che, per età o per mancanza di una successione, sta pensando a cederla nei prossimi uno, due o tre anni. Non è una guida alla trattativa: è l'elenco delle cose che, se sistemate prima, fanno la differenza fra una cessione a un prezzo vicino a quello richiesto e una lunga stagione di sconti. Le abbiamo viste tutte, in ordine di frequenza.

1 · Il marchio e i contratti intestati a te, non alla società

Il marchio registrato a nome del titolare, il contratto di affitto del capannone intestato alla persona, la licenza o la concessione in capo all'amministratore. Chi compra compra la società: tutto ciò che sta fuori va portato dentro, o regolato con un contratto lungo, prima della trattativa. Costa poco, richiede settimane, e se lo scopre il compratore vale uno sconto.

2 · Il primo cliente

Se un cliente pesa più del 30-35 % del fatturato, il compratore lo scrive nel prezzo. Prima di cedere: un contratto pluriennale con quel cliente, oppure un piano scritto per portarlo sotto quella quota. Un cliente concentrato con contratto vale più di dieci clienti piccoli senza.

3 · I numeri "normalizzati"

Nel bilancio ci sono costi che non resteranno (l'auto, il compenso dell'amministratore fuori mercato, l'affitto a un parente) e ricavi che non si ripeteranno. Il compratore ricalcola l'EBITDA al netto di tutto questo: fatelo prima voi, con il commercialista, e presentatevi con il numero già rettificato. La sorpresa in trattativa costa sempre.

4 · Chi manda avanti l'azienda senza di te

La domanda che ogni compratore fa per prima: «se lei esce domani, chi decide?». Se la risposta è «nessuno», l'affiancamento sarà lungo e una parte del prezzo sarà differita. Se c'è una seconda linea, anche parziale, scrivetene i nomi, i ruoli e da quanti anni sono in azienda.

5 · L'immobile: dentro o fuori

Nella maggior parte delle operazioni l'immobile resta al titolare e viene affittato all'azienda. Serve un contratto di locazione a canone di mercato, di durata lunga, firmato prima. Se l'immobile è nella società e non volete venderlo, va scorporato prima: operazione che richiede mesi e un fiscalista.

6 · I debiti e le garanzie personali

Fidi, leasing, mutui con garanzia personale del titolare. Il compratore li assume o li chiede estinti; in ogni caso vanno elencati, con scadenze e tassi. Le garanzie personali vanno liberate al closing: mettetelo per iscritto fra le condizioni.

7 · Le persone chiave

Il capo officina, il responsabile commerciale, il tecnico che conosce le formulazioni. Un patto di permanenza o un premio di fedeltà legato al closing, deciso con loro prima, toglie al compratore il suo argomento preferito.

8 · Le cose non scritte

Le ricette, i parametri di macchina, i prezzi concordati a voce con i fornitori, le abitudini dei clienti. Vanno messe su carta: procedure, listini, schede tecniche. Un'azienda che funziona senza memoria orale vale di più e si cede più in fretta.

9 · I contenziosi

Cause con dipendenti, fornitori, clienti, fisco. Non bloccano la cessione se sono noti e quantificati; la bloccano se vengono fuori in due diligence. Elencateli con l'avvocato, con una stima del rischio.

10 · L'ambiente e le autorizzazioni

AUA, AIA, scarichi, rifiuti, certificato di prevenzione incendi, agibilità. Una pratica scaduta o un'autorizzazione mai rinnovata è lo sconto più facile da ottenere per chi compra. Fate l'inventario delle autorizzazioni con le scadenze.

11 · La forma giuridica

Si cedono quasi sempre le quote: è più semplice e, per chi vende, di solito meno tassato. Le ditte individuali e le società di persone vanno trasformate prima; i tempi sono di mesi, non di giorni. Decidete con il commercialista la forma e il momento.

12 · La cifra in testa

Prima di parlare con chiunque, decidete una cifra sotto la quale non vendete e una sopra la quale vendete senza pensarci. Non ditela al telefono. Ma sappiatela: la trattativa si vince con un numero in testa, non con la speranza.

Come usare questa guida

Stampatela. Segnate le voci a posto e quelle da sistemare. Portatela al commercialista e all'avvocato: sei delle dodici richiedono loro. Quando ne restano quattro o meno, l'azienda è pronta per una valutazione seria. Se volete una lettura riservata dei vostri numeri, su deveur.eu si chiede in tre righe e arriva in 72 ore. Chi cede non paga nulla.

Deveur · deveur.eu · ottobre 2026. Questo documento non è una consulenza legale o fiscale: le regole cambiano caso per caso e paese per paese.