

Martedì 10 Novembre 2026
Notizie mercati esteri [1]

PMI a conduzione familiare in Germania e Italia: la successione come sfida strategica per la competitività

La successione aziendale nelle PMI a conduzione familiare è il processo strategico pluriennale mediante il quale asset proprietari, assetti di governance e responsabilità di gestione vengono trasferiti a una nuova leadership. Nei contesti economici di Germania e Italia, questo snodo non rappresenta un semplice affare privato, bensì una priorità di politica economica e industriale da cui dipendono la tenuta occupazionale e il posizionamento competitivo sui mercati internazionali.

Il peso economico del modello familiare nei due mercati

Nonostante un contesto macroeconomico complesso, le imprese a controllo familiare continuano a formare l'architrave produttivo di entrambi i Paesi:

- **In Germania:** rappresentano circa l'**88%** del tessuto aziendale, generano il **46%** del fatturato complessivo e coprono circa il **58%** dell'occupazione soggetta a contribuzione sociale (presidiando anche il **32%** delle realtà con ricavi sopra i 50 milioni di euro).
- **In Italia:** l'XVII Osservatorio AUB (2026) evidenzia che su 23.578 imprese oltre i 20 milioni di fatturato, **15.568 (il 66%)** sono a controllo familiare. Sebbene nel lungo termine evidenzino performance di crescita e redditività superiori alle aziende non familiari, nel 2024 hanno risentito della congiuntura con una variazione dei ricavi del **-1,2%**, a fronte del **+0,2%** registrato dalle altre realtà.

L'emergenza demografica nel Mittelstand tedesco

In Germania, la questione successoria è acuita da un marcato invecchiamento dei vertici aziendali. Secondo il report *Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2025* di KfW, l'età media degli imprenditori ha superato i **54 anni** (contro i

45 del 2003) e il **57%** della classe imprenditoriale ha almeno 55 anni, un bacino che coinvolge oltre due milioni di persone.

Le proiezioni stimano che entro la fine del 2029 circa **109.000 imprese all'anno** dovranno pianificare il subentro alla guida. Tuttavia, il **25%** delle aziende valuta la cessazione definitiva delle attività dopo l'uscita dell'attuale proprietà; un esito determinato, per il **47%** dei casi di potenziale chiusura, dall'assenza di eredi disposti a rilevare l'azienda.

Dinamiche e impatto del ricambio nei vertici in Italia

Anche per il sistema industriale italiano il passaggio generazionale costituisce un fattore determinante di sviluppo. I dati della XV edizione dell'Osservatorio AUB mostrano una progressiva accelerazione delle successioni: a fronte di un tasso medio annuo di avvicendamento del **4,7%** tra il 2013 e il 2022, nel triennio 2020-2022 la quota è salita al **6,9%**. L'evidenza empirica dimostra inoltre che il ricambio genera i maggiori benefici sulla crescita del business quando comporta un deciso salto generazionale, in particolare nei casi in cui il successore ha meno di 50 anni e il predecessore supera i 70.

Dalla trasmissione patrimoniale alla governance strategica

L'analisi congiunta dei due mercati dimostra come la continuità aziendale non possa esaurirsi nel mero passaggio notarile delle quote. Per salvaguardare il valore delle filiere e la competitività dell'export, la transizione va impostata come un percorso strutturato: serve pianificare per tempo l'inserimento delle nuove leve, dotare l'impresa di assetti di governance professionali e indipendenti, stabilire criteri di accesso meritocratici e accogliere, laddove necessario, management esterno specializzato per affiancare o guidare la nuova fase di espansione.

(Contributo editoriale a cura della Camera di Commercio Italiana per la Germania [2] (ITKAM))
Ultima modifica: Martedì 10 Novembre 2026

Condividi

Reti Sociali

ARGOMENTI

Source URL: https://www.assocamerestero.it/notizie/pmi-conduzione-familiare-germania-italia-successione-come-sfida-strategica-competitivita

Collegamenti
[1] https://www.assocamerestero.it/notizie/%3Ffield_notizia_categoria_tid%3D1122
[2] https://www.assocamerestero.it/ccie/camera-commercio-italiana-germania