

familybiz[®]

100% family business

interviste | approfondimenti | confronti

03
2026



**FEDELE
ANGELILLO**
Amministratore unico
**MACK & SCHÜHLE
ITALIA SPA**

ACQUISIZIONI & FAMILY BUSINESS

Famiglia Angelillo

Family Stories



03 2026

Registrata presso il Tribunale di Bologna
n. 8590 il 21/07/2022

DIRETTORE EDITORIALE
Davide Mondaini

CAPOREDATTORE
Sofia Tarana

EDITORE
Mondaini Partners Group Srl
via Monte Napoleone, 8
20121 Milano
redazione@familybiz.it

STAMPA
Micropress Srl
via Alfonso Morini, 12 A
63900 Fermo
info@micropresssrl.com

È vietata la riproduzione, anche parziale, in qualsiasi forma e con qualsiasi mezzo, dei contenuti senza l'autorizzazione scritta dell'editore.

Chiuso in tipografia: maggio 2026

Acquisizioni & Family Business

Care lettrici, cari lettori,

nelle imprese di famiglia un'acquisizione non è mai solo finanza. È una decisione di identità: scegliere con chi costruire il futuro, quale parte della filiera presidiare e quali responsabilità condividere.

L'intervista a Fedele Angelillo racconta una traiettoria chiara. **La famiglia Angelillo** parte dalla produzione di uve, sviluppa la trasformazione e l'imbottigliamento, poi **incontra Mack & Schühle Germania**: un altro family business, con una visione compatibile e un orizzonte di medio-lungo periodo.

Da quell'incontro nasce una piattaforma italiana capace di crescere per linee interne e per acquisizioni: il prosecco in Friuli, il brand Zardetto e, nel 2025, l'ingresso al 75% nella Vinicola Antonio Divella, storica azienda pugliese specializzata nella trasformazione dell'uva.

Il punto centrale non è solo la crescita dimensionale, ma il metodo. **La famiglia acquirente porta mercato, struttura e capitale; la famiglia cedente mantiene competenze e gestione**; il progetto industriale rafforza territorio, filiera e continuità.

Questa storia ricorda che, **tra imprese familiari, acquisire non significa cancellare ciò che c'era prima.** Significa, quando l'operazione è ben disegnata, mettere insieme fiducia, ruoli e governance per aumentare la capacità di affrontare un mercato più complesso.

Per questo nelle pagine successive troverai domande da CDA, segnali di attenzione, benchmark e una checklist per trasformare l'idea di un deal in decisioni concrete.

La domanda di fondo è semplice: stiamo comprando fatturato o stiamo costruendo una capacità strategica che da soli non riusciremmo a sviluppare in tempo?

Nelle imprese di famiglia multi-generazionali, il futuro non si eredita, si costruisce. A volte si costruisce anche scegliendo bene con chi fare strada.

Tante altre avvincenti e stimolanti esperienze di famiglie imprenditoriali sono disponibili su www.familybiz.it.

Buona lettura.



Davide Mondaini



Davide Mondaini
Direttore FamilyBiz

Fondatore
Mondaini Partners



2026

03

3

Editorialea cura di
Davide Mondaini

5

INTERVISTA

**Acquisizioni tra
family business**L'esperienza di
Mack & Schühle Italia Spa

8

APPUNTI DELLA DIREZIONE

Acquisizioni:
una funzione che vale un metodo

9

ESERCIZIO RAPIDO

In 5 minuti

10

LA SFIDA

In 5 passaggi

12

BENCHMARK FAMILYBIZ

Acquisizioni che creano mercato

13

DUE CASI TIPICI

Caso A e Caso B

14

CHECKLIST STACCABILE

Obiettivo:
trasformare l'idea in decisioni

15

FAMILY BIZ

Profilo

MACK & SCHÜHLE

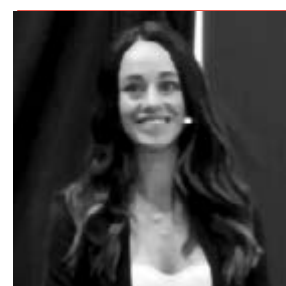
ITALIA



Acquisizioni tra family business

L'esperienza di
MACK & SCHÜHLE
ITALIA SPA

La famiglia Angelillo nel 2008 avvia un'attività commerciale nel settore viticolo in provincia di Taranto, la Latentia Winery. Nel tempo, l'azienda si espande oltre i confini pugliesi acquisendo altre realtà familiari e stabilimenti in regioni d'eccellenza, come Veneto e Friuli. Nel 2016 Latentia diventa parte integrante del Gruppo Tedesco (e familiare) Mack & Schühle, come costola italiana leader nella produzione e distribuzione di vini, con conseguente modifica della ragione sociale per identità condivisa. Nel 2025 la Mack & Schühle Italia acquisisce dalla famiglia Divella il 75% della loro Vinicola Antonio Divella Srl, con una precisa strategia di verticalizzazione della filiera produttiva, come spiega nell'intervista l'Amm. Unico, Fedele Angelillo, che aggiunge anche di voler monitorare, per il futuro, altre occasioni di M&A.



Intervista di
Sofia Tarana

La Vs. famiglia come è entrata a far parte del Gruppo Tedesco Mack & Schühle?

Noi, come famiglia, siamo sempre stati dei produttori di uve e io ho evoluto la parte di trasformazione, vinificazione e imbottigliamento. Il 2014 è l'anno dell'incontro importante con la Mack & Schühle Germania (a sua volta azienda familiare, di proprietà della famiglia Mack) e, nel 2016, il Gruppo tedesco è entrato a far parte del capitale di Latentia Winery (nome originario, N.d.r).

L'operazione, nata dall'unione di due famiglie, è stata finalizzata allo

sviluppo del vino italiano.

Il fatto di avere dei rapporti tra famiglie è fondamentale- il business del vino è un lavoro a medio-lungo termine, quindi è stato fondamentale trovare un partner che ragionasse nello stesso modo.

Che numeri raggiunge, oggi, la Vs. "costola" italiana?

Il ns. core business nasce in Puglia nel 2008, precisamente con il nome Latentia Winery (come accennavo sopra) dal nome di Laterza- il comune dove è nata la prima cantina in provincia di Taranto.

Nel 2016 abbiamo acquistato un'azienda di prosecco in Friuli, ex Villa Frattina a Prata di Pordenone. Nel 2018 abbiamo acquistato da un'altra famiglia la Zardetto spumanti- prima il brand, poi la cantina- però, avendo la sovrapposizione di due cantine di spumanti abbiamo concentrato tutto su Pordenone.

Abbiamo quindi due siti produttivi: uno in Puglia per la produzione di vini pugliesi e uno in Friuli per il prosecco.

Quando la Mack Germania è entrata a far parte della Latentia fatturavamo appena 15 Mln/euro. In dieci anni abbiamo raggiunto oltre



MACK & SCHÜHLE

ITALIA



Fedele Angelillo

*Amministratore unico
Mack & Schühle Italia*

200 Mln/euro di fatturato, grazie ad una crescita esponenziale nel canale retail internazionale. Attualmente la Mack & Schühle Italia ha superato i **100 dipendenti**.

Nel 2016 abbiamo acquistato un'azienda di prosecco in Friuli... nel 2018 abbiamo acquistato da un'altra famiglia la Zardetto spumanti-

Quali membri della famiglia sono attivi in azienda? Come vi siete divisi i ruoli?

Ci sono **io** che ricopro la carica di

Amministratore unico, mio padre Erasmo Angelillo che ricopre la carica di **Responsabile** dello **stabilimento** che abbiamo in Puglia e **mio fratello minore, Angelillo Luigi**, che ha il ruolo di **Sales Manager**.

Avete un preciso modello di governance aziendale? Avete anche strutturato la governance familiare?

Abbiamo una governance gestionale interna dell'azienda, un organigramma ben **chiaro con ruoli e responsabilità all'interno dell'organizzazione**, fatto con il supporto di una società di consulenza esterna che ci ha affiancati per due anni.

Per quanto riguarda gli aspetti familiari, devo dire che ad oggi non c'è per noi un tema di ricambio generazionale- la leadership futura è già stata identificata nella mia persona ed, avendo 40 anni, uno scenario di successione ulteriore è molto lontano. Non abbiamo pertanto lavorato alla governance familiare, quindi.

Di recente avete annunciato un importante deal. Spieghiamo l'operazione e gli obiettivi dell'acquisizione.

La strategia con cui abbiamo intrapreso l'operazione, nel 2025, è stata di verticalizzazione della filiera produttiva, quindi avevamo bisogno di ampliare l'approvvigionamento del



*Mack & Schühle Italia
Prata di Pordenone*

vino e la capacità di trasformazione.

È nata questa opportunità con la Famiglia Divella e la loro Vinicola Antonio Divella Srl, storica azienda pugliese specializzata nella trasformazione dell'uva in vino sfuso.

La **Mack & Schühle Italia** è entrata nel capitale della Divella del 75%; **la Famiglia Divella ha mantenuto la gestione**. Le responsabilità sono restatese, dunque, divise- noi ci occupiamo della fase di imbottigliamento e commercializzazione; la Famiglia Divella di trasformazione delle uve in vino e affinamento del prodotto.

Questo è stato proprio un esempio di sinergia dove tre famiglie (Mack & Schühle Germania, Mack

& Schühle Italia e Divella) con una chiara visione hanno impostato un piano di sviluppo del territorio di lungo termine.

Questo è stato proprio un esempio di sinergia dove tre famiglie con una chiara visione hanno impostato un piano di sviluppo del territorio di lungo termine.

Oggi stiamo investendo anche nello stabilimento con ampliamento produttivo e assunzione di nuove figure.

Prossime sfide per il Vs. family business?

Pianificare il futuro, soprattutto ora con eventi straordinari, è molto complicato.

Navighiamo un po' a vista, al comando delle varie "barche" e lottiamo per mantenere le aziende al meglio.

Sicuramente puntiamo ad aggregare e crescere, perché in un mercato in continua evoluzione più sei grande e più puoi fare fronte alle tempeste che ci sono.

Se potenzialmente ci fossero altre occasioni di acquisizione, le terremo monitorate.

Appunti della Direzione

Acquisizioni: una funzione che vale un metodo

Una frase dell'intervista dice tutto:

"Il fatto di avere rapporti tra famiglie è fondamentale: il business del vino è un lavoro a medio-lungo termine."

Traduzione pratica:

quando l'orizzonte è lungo, non basta comprare quote. Serve costruire fiducia, ruoli e un progetto industriale che regga anche dopo la firma.

3 cose da portare a casa (subito)

ACQUISIRE

=

PRESIDIARE IL FUTURO

Non si compra "un'azienda".

Si decide quale pezzo di filiera, mercato, capacità o territorio deve diventare strategico.

FIDUCIA

=

GOVERNANCE

La relazione tra famiglie apre la porta. Poi servono patti, deleghe, ruoli e regole di decisione.

INTEGRAZIONE

=

PRIMA DEL CLOSING

Se aspetti la firma per decidere chi fa cosa, hai già creato rischio.

Il piano dei primi 100 giorni va disegnato prima.

ACQUISIZIONE = tesi industriale + fiducia tra famiglie + integrazione misurata.



Esercizio rapido

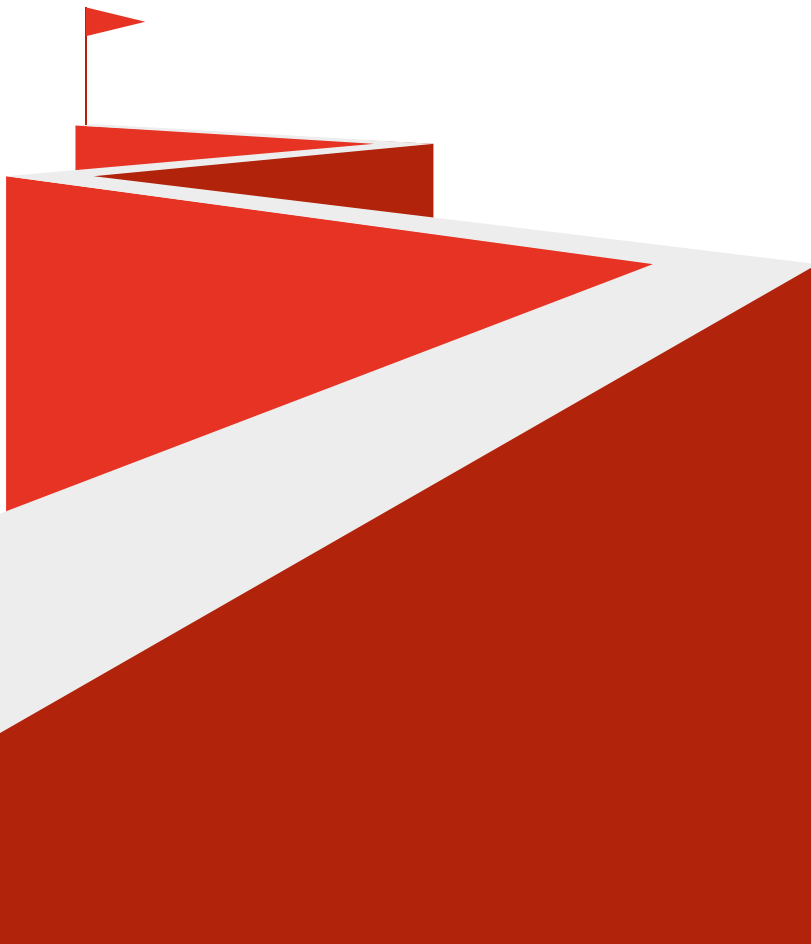
5 minuti

RISPONDI A QUESTE 3 DOMANDE:

- Perché vogliamo acquisire/aggiargarci davvero?
filiera / capacità produttiva / mercato / capitale / canale / territorio / competenze
- Qual è il rischio che non possiamo più gestire da soli?
- Quale ruolo dovrebbe avere la famiglia cedente dopo il deal per far funzionare il progetto?

SE VUOI, RISPONDI ANCHE SOLO CON UNA PAROLA:

- Qual è la tua sfida oggi?
filiera / crescita / internazionalizzazione / governance / capitale / integrazione / soci / successione / altro



Dimensione	Voto 1-5	Nota
Tesi industriale chiara	___ / 5	_____ _____ _____
Fiducia tra famiglie	___ / 5	_____ _____ _____
Ruoli post-deal	___ / 5	_____ _____ _____
Piano di integrazione	___ / 5	_____ _____ _____

Se due voci sono sotto 3, il tema va portato in CDA prima di aprire una trattativa!

La sfida in 5 passaggi

Acquisizioni

1

Cos'è (in pratica)

ACQUISIZIONE

=

decidere quale capacità serve per crescere e integrarla senza perdere identità, persone e controllo strategico.

Poi riallineare:

- filiera,
- capitale,
- governance,
- ruoli,
- integrazione.

Non è:

solo comprare fatturato, “fare un affare”, entrare nel capitale e poi vedere.

2

**6 segnali che dicono
“serve valutare un’acquisizione”**

Spunta quelli veri per voi:

- Cresciamo, ma la capacità produttiva è il collo di bottiglia
- Dipendiamo da fornitori/terzisti che diventano strategici
- Il mercato richiede scala, presidio internazionale o continuità di servizio
- Ci sono aziende familiari coerenti ma senza forza/capitale per crescere
- Il canale commerciale chiede una gamma più completa
- L'opportunità esiste, ma non abbiamo una tesi scritta

**Se ne hai 3 o più:
il tema è aperto.**

Il ciclo del deal family-to-family



3

I 5 errori che bloccano tutto

- Comprare solo fatturato
- Due diligence solo contabile
- Ruoli lasciati “alla relazione”
- Cultura aziendale ignorata
- Integrazione rimandata

La sfida in 5 passaggi

Acquisizioni

4

5 mosse “low regret” (quasi sempre utili)

Mossa	A cosa serve	Output in 30 giorni
1. Tesi industriale in una pagina	Evitare operazioni opportunistiche	Perché / cosa / quanto / rischi
2. Mappa della filiera	Capire il vero collo di bottiglia	Dove integrare e dove no
3. Due diligence familiare	Valutare fiducia, ruoli, aspettative	Agenda dei temi sensibili
4. Governance post-deal	Evitare ambiguità decisionali	Chi decide cosa
5. Piano 100 giorni	Far partire l'integrazione subito	KPI, persone, clienti, comunicazione

5

Le 6 domande “da CDA”

- Perché questa acquisizione, perché ora?
- Quale capacità/asset compriamo davvero: filiera, canale, territorio, know-how, quota di mercato?
- Cosa resta alla famiglia cedente e con quali deleghe?
- Quali sinergie sono realistiche in 12-24 mesi e quali sono solo desideri?
- Quali rischi accettiamo e quali no?
- Quali 3 KPI misurano integrazione e valore creato?

Benchmark FamilyBiz

Acquisizioni che creano mercato

3 ingredienti

1

Tesi industriale chiara

“Acquisiamo per presidiare X, rafforzare Y, accelerare Z.”

2

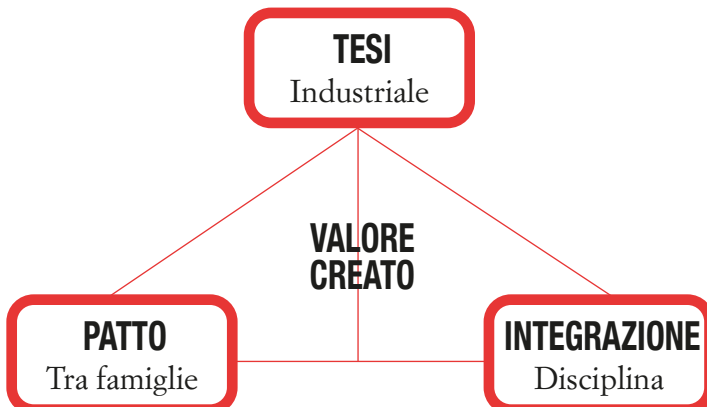
Patto tra famiglie

Fiducia, ruoli, autonomia, confini decisionali e protezione del valore identitario.

3

Integrazione disciplinata

100 giorni, decision map, KPI, people plan, comunicazione a clienti e fornitori.



Test rapido (30 secondi)

Se oggi ti riconosci in 2 frasi su 3:

- L'occasione è interessante, ma non abbiamo scritto la tesi
- La famiglia cedente resta, ma i confini non sono chiari
- Parliamo di sinergie, ma non sappiamo come misurarle

Se oggi ti riconosci in 2 frasi su 3, l'acquisizione non è un tema di finanza: è un tema di

**SCELTE
+
PATTI
+
INTEGRAZIONE**

Se manca un vertice l'operazione resta fragile: buona sulla carta, difficile da integrare

Due casi tipici

Caso A e Caso B



Caso A

ACQUISIZIONE **RIUSCITA**

- parte da una tesi industriale scritta
- sceglie il target per capacità, filiera o territorio
- costruisce un patto tra famiglie con ruoli post-deal
- preserva competenze, persone chiave e relazioni locali
- misura integrazione a 100 giorni e valore a 12 mesi
- aumenta continuità, scala e accesso al mercato

Lezione:

l'M&A parte dai numeri, ma vince con fiducia e integrazione.

**TESI
+
PATTI**

Caso B

ACQUISIZIONE **BLOCCATA**

- opportunità letta solo su prezzo e fatturato
- famiglia cedente non allineata o lasciata indefinita
- governance ambigua tra vecchi e nuovi soci
- integrazione rimandata “a dopo il closing”
- conflitti su persone, clienti e investimenti
- il tema torna ogni 6 mesi senza avanzare

Lezione:

senza tesi, patti e piano 100 giorni, il deal resta fragile.

**PREZZO
+
FRETTA**

**Checklist staccabile**

Acquisizioni

Decision Map (90 giorni)

Obiettivo:
*trasformare l'idea
in decisioni.*

1) LA TESI *(scrivi 1 riga)*

Vogliamo acquisire / aggregarci per: _____

Vinciamo perché: _____

2) LE 10 DECISIONI CHE SBLOCCANO TUTTO

1. Obiettivo dell'operazione: filiera / canale / capacità / mercato: _____

2. Target prioritario: _____

3. Valore distintivo da preservare: _____

4. Quota, capitale e governance: _____

5. Ruolo della famiglia cedente: _____

6. Due diligence chiave: finanziaria / industriale / familiare: _____

7. Sinergie realistiche 12-24 mesi: _____

8. Investimenti post-deal: _____

9. 3 KPI dell'integrazione: _____ / _____ / _____

10. Stop list: cosa non tocchiamo nei primi 100 giorni: _____

DOMANDA FINALE (da tenere sul tavolo)Cosa non possiamo permetterci di perdere mentre integriamo? fiducia persone chiave
 qualità clienti territorio velocità decisionale altro: _____

DESCRIZIONE	CHI DECIDE	ENTRO QUANDO



Dal 21 luglio 2022 **FamilyBiz** è una **testata giornalistica** registrata presso il Tribunale di Bologna n. 8590.

Chi siamo

Il primo osservatorio focalizzato al 100% sulle decisioni straordinarie delle medie imprese familiari italiane.

Cosa raccontiamo

FamilyBiz racconta le decisioni straordinarie nelle imprese familiari: i momenti di discontinuità in cui famiglia, impresa e capitale richiedono scelte chiare e spesso irreversibili.

Come lo facciamo

Attraverso **interviste dirette** (esclusivamente ai membri della famiglia alla guida dell'impresa), **approfondimenti editoriali**, **roundtable** e **webinar**, mettiamo in circolo informazioni strategiche, spunti operativi e buone pratiche a supporto delle riflessioni e delle scelte straordinarie delle famiglie imprenditoriali.

Proponi una FamilyStory

Hai vissuto una decisione straordinaria (capitale, aggregazioni, assetti tra soci, passaggi generazionali complessi, crisi, rigenerazione del modello)?

Raccontacela: la redazione valuta le storie e, se in linea, programma un'intervista riservata.

Scrivi alla redazione: redazione@familybiz.it

Nota: cerchiamo storie vere di discontinuità, non contenuti promozionali.

La Redazione



Sofia Tarana
Caporedattore
Giornalista



Anna Lombardo
Responsabile redazione
Family Business
Specialist

Nota editoriale

I contenuti di FamilyBiz hanno finalità informativa/editoriale e non costituiscono consulenza.

Direzione editoriale

FamilyBiz è un progetto ideato e curato da **Davide Mondaini**, fondatore di **Mondaini Partners** e **docente di Economia e Organizzazione Unibo**.



Ricevi gli Speciali di FamilyBiz

Una selezione periodica dei contenuti più utili inerenti le decisioni straordinarie nelle imprese familiari.

Iscriviti agli Speciali di FamilyBiz.

Per iscriverti invia una mail a redazione@familybiz.it con oggetto "Iscrizione Speciali FamilyBiz".

FamilyStories il periodico di FamilyBiz



familybiz[®]
100% family business
interviste | approfondimenti | confronti

familybiz.it

sede di Bologna
via Santo Stefano, 30
40125 Bologna

www.familybiz.it
redazione@familybiz.it

sede di Milano
via Monte Napoleone, 8
20121 Milano