

7

Sukcesja nie zastąpi budowy firmy wielopokoleniowej

Obecnie w Polsce możemy znaleźć dziesiątki tysięcy firm, które deklarują, że wprowadziły **sukcesję biznesu**. Zwykle oznacza to przekazanie zarządzania firmą, co jest jedynie częściową sukcesją. Dopiero przekazanie zarządzania oraz majątku firmy – a zwłaszcza pakietu kontrolnego – oznacza, że doszło do pełnej sukcesji. Przy czym, jak wielokrotnie podkreślałam w niniejszym przewodniku, tak rozumiana sukcesja najczęściej nie może stanowić fundamentów dla rodzinnego przedsiębiorstwa wielopokoleniowego.

Być może więc nowe pokolenie zarządzających nadało nowe tempo rozwoju firmie. Być może wygląda to bardzo optymistycznie. Ale dopóki na pytanie o to, w jaki sposób nastąpi transfer majątku, a także i władzy w kolejnych pokoleniach, nie ma odpowiedzi, to znaczy, że firma taka wciąż nie jest rodzinnym przedsiębiorstwem wielopokoleniowym.

Skomplikowane relacje w rodzinie

Zdarza się, że zawarcie związków małżeńskich czy partnerskich przez dzieci będące sukcesorami w firmie powoduje między nimi duże tarcia. Konflikty te często eskalują, prowadząc w rezultacie do wojny, nawet wówczas,

gdy do tej pory wydawało się, że rodzeństwo jest nie do rozdzielenia. Dzieje się tak, ponieważ nagle w układzie rodzinnym pojawiają się nowi „gracze”: żony, mężowie, teściowie, rodzeństwo partnerów. Relacje te są skomplikowane, gdyż dużą rolę odgrywają w nich nie tylko sprzeczne interesy, lecz także emocje.

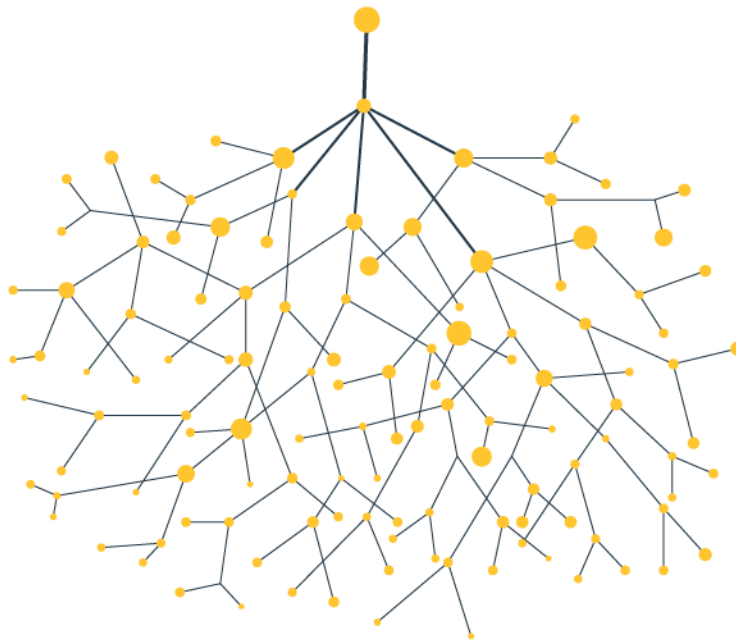
W jeszcze trudniejszej sytuacji są osoby, które w trakcie swojego życia pozostawały w kilku związkach partnerskich.

PRZYKŁAD

Przychodzi mi na myśl jeden z nestorów, który ma dziewięćoro dzieci z siedmioma partnerkami. W przypadku tak beztroskiego podejścia do kwestii rodziny i dziedziczenia możemy być pewni, że katastrofa nastąpi zaraz po jego odejściu. Tym bardziej że już dzisiaj nie wszystkie dzieci utrzymują z nim i między sobą relacje. Jakie to będzie miało konsekwencje prawne, a tym samym: jakie procesy czekają jego rodzinę w przyszłości, opisuję w trzeciej części przewodnika.

A co w kolejnych pokoleniach? Niestety, problem wzrasta wraz ze zwiększającą się liczbą potomków oraz relacji między nimi. Dotyczy to zarówno relacji w rodzinie, jak i zasad ładu właścicielskiego oraz całej sfery zarządczej.

Przedsiębiorstwo kuzynów bez określenia wartości rodzinnych, strategii firmowych, a także zabezpieczenia funkcjonowania firmy nie może przetrwać. Pytanie tylko, czy jego upadek nastąpi w pierwszym, czy w kolejnym pokoleniu?



ŁAD RODZINNY

To zbiór zasad regulujących prawo do dziedziczenia i udziału w majątku firmy.

Oto lista przykładowych pytań pomocnych przy ustalaniu zasad ładu rodzinnego:

- Jakie są zasady udziału kuzynów w majątku firmowym (załóżmy, że jest ich czworo i każdy ma troje wnucząt)?
- Jakie są zasady zbywania udziałów? Jakie zabezpieczenia przed wrogim przejęciem wprowadzić?
- Jakie prawa mają powinowaci? Co się dzieje w przypadku rozwodu?
- Jak ustalić wynagrodzenia osób zarządzających firmą oraz ich prawo do dywidendy?
- Jakie są zasady rekrutacji członków rodziny do pracy w firmach rodzinnych, w tym zwłaszcza menedżerów?

Każde przekazanie majątku, nawet bardzo niewielkiego, może w finale skończyć się konfliktem rodzinnym – także wtedy, gdy przekazanie to zostało wcześniej „wspólnie” omówione. Najczęściej dzieci uznają dyspozycje za niesprawiedliwe, bowiem ich zdaniem doszło do pokrzywdzenia niektórych z nich w podziale majątku. Dlaczego syn otrzymał mieszkanie, a córka biżuterię? Czy to znaczy, że rodzice bardziej kochają syna? Czy może jest to dyskryminacja? Czy następcy opiekujący się starszymi rodzicami lub dziadkami mają moralne prawo do większej części majątku?

To prosty przypadek, ale im większy i bardziej złożony majątek, tym więcej problemów. Jeżeli dwoje dzieci otrzymało po 50% udziałów w firmie, ale tylko jedno z nich nią zarządza, to dlaczego mają równe udziały? Co z prawem do otrzymania wynagrodzenia za pracę? Dlaczego jedno otrzymało dom rodzinny, a drugie „tylko” gotówkę?

PRZYKŁAD

Duża firma farmaceutyczna o wartości około 5 mld złotych została przekazana czwórce dzieci właściciela. W kolejnym pokoleniu było już 15 kuzynów, część z nich małoletnich. Tylko dwoje z nich pracowało w rodzinnej firmie. Pozostali domagali się zmniejszenia ich wynagrodzeń i żądali wypłaty maksymalnej dywidendy. Naturalnie żądanie to wywołało konflikt, w trakcie którego do części kuzynów zgłosiła się konkurencja. Zaoferowano wykupienie 51% udziałów za atrakcyjną cenę 3 mld zł. Mimo że statut przewidywał prawo pierwokupu przez pozostałych udziałowców, nie posiadali oni wystarczających środków, aby z niego skorzystać. W tak krótkim czasie wątpliwe było pozyskanie zewnętrznego finansowania na ich nabycie.

Rodzina straciła kontrolę nad firmą, a w niedługim czasie ich udział w kapitale przedsiębiorstwa zostanie znacząco zmniejszony. Przez kolejną dekadę nie została wypłacona dywidenda. Pozostali udziałowcy pozbyli się resztki udziałów za znacznie niższą wartość niż ich pierwotna wycena.

Do zaplanowania prawidłowego transferu w kolejnych pokoleniach potrzebne są nie tylko **konstytucja i fundacja rodzinna**, ale także **jasna dyspozycja majątkiem prywatnym**. Może on być wniesiony do fundacji, ale wtedy powinny zostać określone zasady korzystania z niego (np. z domów wakacyjnych). Jeżeli takie przeniesienie nie nastąpi, to dyspozycje na wypadek śmierci muszą być bardzo klarowne. Testament bądź zapis windykacyjny powinny być zakomunikowane rodzinie przed śmiercią. Także w przypadku mniejszych biznesów i majątków rodzinnych rozdysponowanie majątku winno być jasne i najlepiej, jak zostanie przedyskutowane wśród członków rodziny. Jest to szczególnie istotne, gdy dzieci pochodzą z różnych związków, a sam nestor pozostawał w kilku związkach małżeńskich oraz partnerskich.

- **fundacja rodzinna**
fundacja służąca interesom rodziny i jej przedsiębiorstwa

Jasne i niezmiennie zasady podziału majątku

Ciągłe zmiany czy odwołania rozporządzeń testamentowych mogą w przyszłości skutkować wieloletnimi sporami sądowymi, które na pewno doprowadzą do zniszczenia więzów rodzinnych. Problem ważności testamentów przybiera na sile wraz z wiekiem spadkodawców – im starsi są nestorzy, tym więcej wątpliwości wzbudza ich ważność, a także wpływ spadkobierców na dokonane rozporządzenia. Dodatkowo rzecz komplikują problemy ze stosowaniem właściwego prawa przy rozstrzygnięciu tych sporów, o czym szerzej opowiem w trzeciej części przewodnika.

Budując firmę dla pokoleń, się też zastanowić, jak prawa do majątku i dochodów z niego pochodzących będą realizowane **w kolejnych generacjach**. Czy zostawić majątek dzieciom? Czy też powinien on służyć także kolejnym pokoleniom? Czy należy ustanowić zasady podziału w kolejnych generacjach, czy też decyzję tę powinno się podejmować z pokolenia na pokolenie? Obydwa warianty budzą wątpliwości. Pozostawienie swobody dzieciom może prowadzić do roztrwonienia majątku zgodnie z powiedzeniem:

„Ojciec buduje, syn utrzymuje, wnuk rujnuje.”

Zbyt ściśle wytyczne mogą być z kolei niewykonalne w szybko zmieniającym się świecie, biznesie, kulturze, ale także prawnie.

Podział majątku czy prawo do dochodów?

W rzeczywistości należy rozpocząć od decyzji o tym, czy przekazany ma być sam podzielony majątek, czy też określone prawa do dochodów. Jak się dzisiaj wydaje, najlepsza ochrona przedsiębiorstwa rodzinnego polega na przekazaniu praw do dochodów z biznesu (przy jednoczesnym określeniu maksymalnego procenta rocznych transferów, np. do 50% zysku), **a nie na podziale samego majątku**. Ten powinien pozostawać własnością fundacji prywatnej, która nie tylko zajmuje się utrzymaniem biznesu, ale także jego rozwijaniem i inwestowaniem nadwyżek. Jeżeli nestor nie decyduje się na budowanie firmy dla pokoleń, czyli nie zakłada fundacji, to powinien przynajmniej przygotować konstytucję rodzinną i wykonać jej zapisy, np. zmienić umowy spółek czy też podpisać umowę wspólników, która będzie regulować zasady zbywania udziałów i prawa do zysków.

PODSUMOWANIE

Budowanie firmy dla pokoleń to coś więcej niż prosta sukcesja. Wymaga umiejętności przewidywania, jakie potrzeby będą miały przyszłe pokolenia, oraz planu, w jaki sposób na nie reagować. Zasoby firmy przy zwykłym rozdawnictwie szybko się skończą, jeśli więc mają starczyć na całe pokolenia, należy zaplanować ich wypłacanie, używając stworzonych w tym celu instrumentów, zdefiniowanych w fundacji rodzinnej. Wszystkie one opisane są w części III, a ich stosowanie warto skonsultować z doświadczonym doradcą.



Niewystarczająca ochrona majątku firmy

Więcej o strukturze przedsiębiorstwa rodzinnego:



Jednym z elementów planowania rodzinnego jest zabezpieczenie majątku przed ryzykiem jego utraty. Niebezpieczeństwo takie dotyczy praktycznie każdego biznesu. Istnieją jednak firmy, które są na nie szczególnie narażone.

Dodatkowym czynnikiem zwiększającym ryzyko utraty majątku firmy jest... działalność następców. Jeżeli bowiem przekazemy cały

majątek synowi, który jest wziętym chirurgiem w USA, ale jednocześnie jest narażony na niebezpieczeństwo odpowiedzialności z tytułu błędów w sztuce lekarskiej, to nie zabezpieczamy przedsiębiorstwa rodzinnego dla pokoleń.

Fundacja lub trust a ochrona majątku firmy

Jednym z instrumentów chroniących dorobek rodziny **może być założenie fundacji (trustu)**. Jest to najlepszy instrument zapobiegający wielu czynnikom zwiększającym ryzyko dalszego funkcjonowania i rozwoju majątku rodzinnego. Dla realizacji celów inwestycyjnych rodziny przydatny może być też fundusz inwestycyjny. Jednak nie może on, ze względu na ograniczenia konstrukcyjne, całkowicie zastąpić fundacji prywatnej. Niemniej czasami wykorzystuje się obydwie

- **trust**
stosunek powiernictwa, w którym majątek zlecającego jest „przechowywany” przez powiernika

CZYNNIKI ZWIĘKSZAJĄCE RYZYKO UTRATY MAJĄTKU W FIRMIE

ŹRÓDŁA ZEWNĘTRZNE:

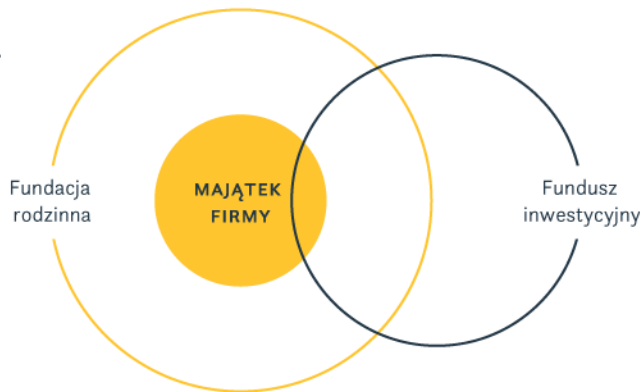
- względy geopolityczne,
- zmiany w gospodarce itp.

ŹRÓDŁA WEWNĘTRZNE związane ze strukturą firmy, np.:

- rozdrobnienie udziałów w przedsiębiorstwie rodzinnym,
- spory partnerskie,
- wybór odległych krajów jako stałego miejsca zamieszkania.

W każdym kolejnym pokoleniu rośnie liczba potencjalnych czynników wpływających na ryzyko dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego.

Ochrona majątku przedsiębiorstwa rodzinnego



instrumenty równoległe. Niekiedy fundacja rodzinna posiada certyfikaty wielu bardzo złożonych prawnie i biznesowo funduszy inwestycyjnych. O tych instrumentach szerzej opowiem w trzeciej części przewodnika.

Jednak jak pokazałem w poprzednim rozdziale, przekazanie majątku bez wprowadzenia mechanizmów przeciwdziałającym konfliktom w kolejnych pokoleniach to błąd, który z olbrzymią dozą prawdopodobieństwa będzie prowadził do znaczących sporów wewnątrz rodziny. Może to wpłynąć destrukcyjnie na dalsze funkcjonowanie firmy rodzinnej (wrogiego przejęcia) ale i na więzi rodzinne.

Należy zatem pamiętać, że:

samo założenie fundacji prywatnej (trustu) nie wystarczy, jeśli nie są ustalone wszystkie zasady udziału członków rodziny w majątku rodzinnym w kolejnych pokoleniach.

Można doceniać działanie rodzin zakładających fundacje, ale często jest to wynikiem mody bądź złego doradztwa. Zwłaszcza doradcy z dużych korporacji naciskają na takie działanie, bo mogą szybko sprzedać produkt.

PODSUMOWANIE

Pierwszym krokiem powinno być ustalenie wszystkich wartości rodzinnych, spisanych w **konstytucji rodzinnej**. Jeżeli w wyniku tych prac zostanie ustalona konieczność powołania fundacji bądź funduszu inwestycyjnego, będzie to wynikiem przemyślanej strategii budowania wielopokoleniowej firmy rodzinnej.

9

Zatrudnianie dzieci, które nie mają doświadczenia i autorytetu

Często spotykam się z sytuacją, w której świetnie wykształcone dzieci, po zagranicznych studiach menedżerskich, nie potrafią się odnaleźć w firmie rodzinnej. Przyczyn może być wiele, ale najczęściej popełniany błąd polega na zatrudnianiu świeżych absolwentów uczelni na zbyt wysokich stanowiskach. Takie osoby nie mają odpowiednich umiejętności ani doświadczenia, aby zdobyć należyty szacunek u pracowników. Co więcej, najczęściej traktuje się je jako zło konieczne, bo są dziećmi szefa. Błąd na wstępie potęguje problemy w przyszłości, a w końcu może doprowadzić nawet do upadku firmy.

PRZYKŁAD

Nabywanie doświadczenia przez następców ma także jeszcze inny aspekt. Na jednym z seminariów nestor holdingu meblarskiego opowiadał, jak rozmawiając z pracownikami, nagle skojarzył nazwisko jednego z nich z właścicielem konkurencyjnej firmy. Okazało się, że **syn konkurenta zdobywa doświadczenie w organizacji mojego rozmówcy**. Pikanterii dodaje fakt, że obecnie to właśnie jego biznes jest lepiej rozwinięty. Syn konkurenta zdobywa zatem w ten sposób bezcenne doświadczenie i wiedzę o tym, co robi konkurencja: jakie rozwiązania warto wdrażać, a jakich należy unikać.

Świetnie wykształcony sukcesor to nie wszystko: potrzebna jest jeszcze praktyka. Jeżeli do firmy rodzinnej trafi doświadczony następca, to szybko zdobędzie zaufanie współpracowników, a to pierwszy krok do budowy autorytetu. Jest on niezbędny do skutecznego rozwoju firmy rodzinnej.

Firma przechodząca pierwszy raz proces transferu pokoleniowego może być zarządzana przez dzieci właściciela, bez potrzeby zatrudniania menedżerów zewnętrznych. Niemniej następcy powinni nabyć doświadczenie i przejść ścieżkę kariery **w innej organizacji**. Mając odpowiednią wiedzę i kompetencje, są w stanie zbudować autorytet, który pozwoli im sprawnie przejąć zarządzanie firmą bądź im sprawować funkcje właścicielskie. Wówczas kluczową kwestią pozostanie zachowanie nestora po przekazaniu władzy (patrz rozdział 5). Jednak to właśnie doświadczenie nabyte w innej organizacji pozwala następcom zbudować silne poczucie własnej wartości, dzięki czemu łatwiej będzie im zmienić dominującą postawę ojca lub matki. Niezależnie od tego w takiej sytuacji niezbędna może się okazać pomoc **doradcy rodzinnego**.