



CZY RADCA PRAWNY MOŻE STAĆ SIĘ *doradcą sukcesyjnym?*

Od kilku lat obserwujemy wzrost zainteresowania sukcesją, szczególnie w firmach rodzinnych. Nic w tym dziwnego – po 30 latach kapitalizmu pora na pierwszą zmianę pokoleniową w polskim biznesie. Jaka może być rola radcy prawnego w obsłudze wyzwań towarzyszących sukcesji? Na co powinien zwrócić uwagę, a czego nie powinien robić? Czy specjalizacja doradcy sukcesyjnego dojrzała już do stworzenia oddzielnego zawodu? Czy doradcą sukcesyjnym powinien zostać prawnik?



**ŁUKASZ
MARTYNIC**

doradca sukcesyjny, prawnik,
prezes zarządu w spółce
Kancelaria Sukcesyjna sp. z o.o.
Fot. Atelier MEG Skoczylas



kazuje się, że nie wszystkie odpowiedzi na powyższe pytania wydają się oczywiste – poniżej dzielę się kilkoma spostrzeżeniami i postulatami, które nasunęły się podczas kilkunastoletniej praktyki.

CZAS NA DORADCÓW SUKCESYJNYCH

Proces zmiany pokoleniowej w biznesie trwa przeciętnie przynajmniej kilka lat. Zdarza się, że przedstawiciele dwóch, a nawet trzech pokoleń wspólnie pracują i zarządzają firmą

rodziną przez kilkanaście lat. W tym czasie biznes rozwija się, zmieniają się role członków rodziny właścicielskiej w jego prowadzeniu, pojawiają się nowe wyzwania związane z profesjonalizacją, budową ładu korporacyjnego i dostosowywaniem formy prawnej prowadzonej działalności do realiów biznesu. Równolegle rośnie majątek właścicieli, toczy się życie rodzinne – zawierane i rozwiązywane są małżeństwa, na świat przychodzą dzieci, ktoś odchodzi i trzeba podzielić spadek albo majątek przekazywany jest za życia w formie darowizn.

Liczba podejmowanych w tym czasie decyzji związanych z prawem i podatkami jest ogromna. Poza krokami milowymi, takimi jak np. zmiana formy prawnej, obejmuje dziesiątki cząstkowych decyzji, w których udział powinien wziąć radca prawny. Niestety nie zawsze jest obecny, nie każdy przedsiębiorca decyduje się na zlecenie porady. Bywa, że w rolę doradcy wchodzi księgowy, notariusz

lub kilku radców prawnych obsługujących firmę w ciągu kolejnych lat. Poszczególne decyzje – z punktu widzenia późniejszego planowania sukcesji – mogą nie być spójne i sprawiać wrażenie przypadkowych albo sprzecznych. Nic w tym dziwnego, przesłanki do ich podjęcia były wszak zupełnie inne.

Wśród właścicieli firm w ciągu ostatnich lat rośnie świadomość, że wiele z tych decyzji powinno być podejmowanych w kontekście sukcesji. Coraz częściej planowanie formalizacji poszczególnych etapów zmiany pokoleniowej staje się przedmiotem zlecenia dla *in house*, zewnętrznej kancelarii radców prawnych, a nawet wyspecjalizowanej kancelarii sukcesyjnej.

Warto zasygnalizować tę perspektywę, aby w większym zakresie i na dłużej związać się z klientem, szczególnie takim, który o sukcesji jeszcze nie myślał. Umiejętne wprowadzenie go w temat i uświadomienie jego wagi wpłynie na wzrost zaufania oraz na wieloletnią relację. Doradca sukcesyjnego zmienia się rzadziej niż prawnika, któremu zleca się pojedyncze sprawy. Aby to zrobić, należy jednak przyjąć odpowiednią perspektywę, uruchomić wyobraźnię i spojrzeć szerzej, poza aspekty prawne.

SUKCESJA NIE TYLKO W FIRMIE RODZINNEJ

Wielu radców prawnych koncentruje się na obsłudze firmy w perspektywie biznesowej – zgodnie z zakresem zlecenia złożonego przez klienta. Rzadziej, tym bardziej z własnej inicjatywy i bez wyraźnego zapytania, przyjmują optykę rodziny właścicielskiej. Prawo rodzinne i spadkowe, a tym bardziej finanse osobiste nie są przedmiotem zainteresowania prawnika, który obsługuje sprawy spółki. Tymczasem każda firma prywatna jest uwarunkowana rodzinnie, nawet jeśli nie jest firmą rodzinną. Diabeł, jak zwykle, tkwi w szczegółach i mogą zdarzyć się niespodzianki.

Wystarczy, że umrze mąż współniczki spółki z o.o., której udziały objęte były majątkiem wspólnym małżeńskim, i pozostawi spadkobierców w osobach dzieci z poprzedniego związku. Jeżeli zabrakło testamentu, wiedzy na temat kwalifikacji udziałów w majątku małżeńskim, odpowiednich zapisów w umowie spółki oraz zabezpieczenia źródła finansowania spłaty umorzonych przymusowo udziałów albo zachowku – problemy rodzinne mogą łatwo przełożyć się na spółkę. Rzecz w tym, że nie można ich kompleksowo obsłużyć bez wychodzenia poza perspektywę firmy i uwikłania się w sprawy rodziny. Wymaga to świadomości i gotowości ze strony zarówno klienta, jak i jego prawnika.

Znam wiele przykładów perturbacji, które miały miejsce na etapie podziału majątku małżeńskiego i rozliczenia nakładów, procedur spadkowych albo działu spadku – wszędzie tam, gdzie w polu oddziaływania znajdowała się firma. Prawnicy ją obsługujący miewają wiele pracy przy



Fot. Adobe Stock

rozwiązywaniu tych problemów, nie mieli jednak wcześniej sposobności, aby zwrócić klientowi uwagę, że stąpa po kruchym lodzie.

Obsługa sukcesji w podstawowym zakresie polega na prewencji i reagowaniu, zanim wystąpi problem. To samo dotyczy projekcji na przyszłość, np. sposobu przekazywania majątku dzieciom. Nie dla każdego jest oczywiste, że przedmiot darowizny przekazanej synowi do majątku osobistego w sytuacji śmierci syna zostałby odziedziczony przez synową – niezależnie od panującego w ich małżeństwie ustroju majątkowego. W sukcesji, tak jak w szachach, warto planować na kilka ruchów do przodu. I na pewno nie wahać się, aby wyjść z inicjatywą, nawet jeżeli klient nie zapyta.

ZAPLANUJMY SUKCESJĘ

Prawidłowo przygotowany plan sukcesji od strony formalnej składa się z wielu elementów i rozwiązań z obszaru kilku gałęzi prawa, podatków i finansów: przedsiębiorstwa oraz finansów osobistych rodziny właścicieli. To misternie ułożony system naczyń połączonych, w którym uwarunkowania prawno-finansowe odgrywają istotną, lecz wyłącznie służebną, narzędziową rolę. Nie powinny stać się celem samym dla siebie.

Na pierwszym planie są etap i kierunek sukcesji¹, rzeczywiste role poszczególnych członków rodziny w toku przejmowania odpowiedzialności za firmę, relacje pomiędzy nimi oraz uwarunkowania gospodarcze. Budowa planu sukcesji w firmach rodzinnych zajmuje przynajmniej kilka miesięcy, po których następuje wdrażanie poszczególnych etapów, facylitacja i aktualizacja planu, a czasem raptowne zwroty akcji skutkujące rewizją przyjętych rozwiązań. Wymaga to wiedzy na temat struktury planu sukcesji i – co ważniejsze – umiejętności przeprowadzenia klienta przez proces decyzyjny. Pracujemy z całą rodziną i innymi osobami kluczowymi dla procesu, a nie tylko z decyzyjnym zleceniodawcą, chociaż bez woli nestora niewiele da się zrobić.

¹ O kierunku (modelu) sukcesji piszę tutaj: *Modele sukcesyjne*, „Relacje. Magazyn Firm Rodzinnych”, nr 1(34)/2019, <https://firmyrodzinne.pl/relacje-luty-2019-bez-pieczyenstwo-firmy-rodzinnej/>, dostęp: 11 stycznia 2021 r.

Przykładowy pakiet rozwiązań formalnych w planie sukcesji:

- Uporządkowanie struktury majątkowej w rodzinie nestora i sukcesorów;
- Dobór właściwej formy prawnej firmy w toku zmian właścicielskich, ładu korporacyjnego;
- Zabezpieczenie majątkowe nestorów (tzw. Strefa Seniora²);
- Harmonogram czasowy przekazywania majątku rodzinnego i formalnego przekazywania władzy i własności biznesu sukcesorom albo poza rodzinę;
- Plan awaryjny – planowanie spadkowe³;
- Plan finansowy w obszarze finansów osobistych;
- Ład rodzinny i konstytucja rodzinna.

Nieraz dopiero po kilku latach procesu sukcesji okazało się, że kandydat na sukcesora nie chciał lub nie potrafił odpowiedzialnie przejąć zarządzania firmą, nestor nie mógł oddać władzy lub rodzeństwo nie było w stanie dojść do porozumienia, komu ma przypaść większość udziałów w spółce. Dopiero czas, uczciwa konfrontacja oczekiwań z rzeczywistością oraz wsparcie rodziny w procesie decyzyjnym połączone z restrukturyzacją biznesu mogą przynieść efekty. Zdarza się, że proces się zatrzymuje lub zmienia kierunek. Sukcesor wycofuje się z planów przejęcia biznesu i firmę należy sprzedać albo zlikwidować. Wówczas nie dojdzie do sukcesji biznesu, ale pozostanie sukcesja majątku rodzinnego. To także sporo pracy dla prawnika.

Sukcesja z definicji jest wieloaspektowa i wymaga szerszego spojrzenia, często wykorzystania kompetencji z kilku dziedzin oraz współpracy przedstawicieli kilku specjalizacji. Obszar prawny i podatkowy są bardzo istotne – nadają ramy procesowi sukcesji, nie można jednak ograniczać się wyłącznie do nich. Błędem jest koncentracja na pojedynczych wątkach prawnych lub podatkowych, bez należytego pogłębienia kontekstu rodzinnego i biznesowego, bez zwrócenia uwagi na relacje oraz rzeczywistą postawę i kompetencje sukcesorów w firmie.

Tak samo wadliwe byłoby przyjęcie wyłącznie perspektywy biznesu i np. nacisk na rozwój kompetencji sukcesora czy organizację przedsiębiorstwa, bez pokazania szerszego kontekstu obszarów majątkowych, prawnych i finansowych.

Bezcenna może okazać się pomoc przy rozwiązywaniu konfliktów obecnych w procesie sukcesji. Przydaje się podejście mediacyjne i przygotowanie psychologiczne, które

cehuje coraz większą liczbę radców prawnych. Tam, gdzie jest to możliwe, wskazane jest unikanie sporów sądowych, a nawet reprezentacji jednej ze stron konfliktu w kontekście sukcesji przeciwko pozostałym. Byłaby to klasyczna rola pełnomocnika, a nie postawa doradcy sukcesyjnego, któremu bliżej do pozycji rozjemcy albo superarbitra poszukującego rozwiązania opartego na konsensusie.

Prawidłowe podejście powinno polegać na towarzyszeniu rodzinie biznesowej w procesie sukcesji i pomocy w wypracowaniu własnych, unikalnych rozwiązań. Doradcy sukcesyjni mogą edukować, dostarczać doradztwa we właściwym sobie obszarze specjalizacji, a także wykorzystywać elementy mediacji czy mentoringu. Często w pracy z jedną rodziną wskazane jest naprzemienne i uzupełniające się wsparcie specjalistów z kilku dziedzin⁴, w ramach zespołu doradztwa sukcesyjnego.



Fot. Adobe Stock

PRAWNIK DORADCĄ SUKCESYJNYM

Radca prawny może i powinien wspierać procesy zmiany pokoleniowej, a także pomagać eliminować ryzyka związane ze współwłasnością, podziałami majątków oraz dziedziczeniem (nagłą sukcesją) w każdej firmie prywatnej. Wykracza to jednak poza standardowe doradztwo prawne rozumiane jako rozwiązywanie incydentalnych problemów albo reprezentacja w sporach. Wskazane jest poszerzenie spojrzenia na zagadnienia sukcesji oraz współpraca ze specjalistami z innych, istotnych dla niej obszarów.

W ciągu najbliższych lat nastąpi zapewne wyłonienie się nowej, interdyscyplinarnej specjalizacji, jaką jest doradztwo sukcesyjne, a także specyficzny dla niej kodeks etyczny. Sądzę, że będzie to z korzyścią nie tylko dla klientów, lecz także dla prawników, którzy w tego typu doradztwie odnajdą swoje powołanie. ■

² Od kilku lat posługuję się własnymi definicjami przydatnymi w pracy z firmami rodzinnymi. Na temat Strefy Seniora pisałem tutaj: *Strefa Seniora – jak zapewnić sobie spokojne życie po przekazaniu firmy*, „Relacje. Magazyn Firm Rodzinnych” nr 3 (11)/2015.

³ O planowaniu spadkowym szerzej: *Planowanie spadkowe – lepiej wcześniej niż później*, „Radca Prawny” nr 190/2020, s. 23–25.

⁴ O nowej koncepcji rozwiniętego doradztwa sukcesyjnego można przeczytać tutaj: *Sukcesyjna cafeteria, czyli o towarzyszeniu w procesie sukcesji*, „Relacje. Magazyn Firm Rodzinnych”, nr 4 (42)/2020, s. 18–24 (<https://firmyrodzinne.pl/relacje-grudzien-2020-sukcesja-z-doradca/>), dostęp: 11 stycznia 2021 r.