

Łukasz Martyniec¹

2. SUKCESJA W FIRMACH RODZINNYCH I WŁAŚCICIELSKICH – KIERUNKI I ETAPY PROCESU

Sukcesja niejedno ma imię. Szczególnie w biznesie. Życie pisze tak wiele scenariuszy, że trudno czasem o odpowiedź na - z pozoru proste - pytania.

Czy jesteś firmą rodzinną, czy po prostu firmą prywatną (tzw. właścicielską)? Czy rzeczywiście masz sukcesora lub sukcesorów? Na jakim etapie sukcesji jest twoja rodzina? A może wiadomo już, że dzieci lub wnuki nie podejmą się przejęcia firmy rodzinnej i na sukcesję biznesu w ogóle nie ma co liczyć? Jak w związku z tym podejść do planowania sukcesji biznesu? Czy w ogóle warto planować sukcesję, jeżeli wiesz, że członkowie twojej rodziny nie są nią zainteresowani?

2.1. FIRMA RODZINNA CZY FIRMA WŁAŚCICIELSKA?

Od wielu lat w Polsce mówi się o firmach rodzinnych. Coraz więcej przedsiębiorców buduje rodzinną tożsamość biznesową i szczydzi się, że prowadzi firmę rodzinną. Jest to nie tylko istotny element budowy marki, lecz także duma z pomyślnego przejęcia firmy przez przedstawicieli drugiego, a nawet trzeciego pokolenia.

Chociaż świadomość w tym zakresie z roku na rok rośnie, nie jest jeszcze wśród przedsiębiorców powszechna. Znaczny odsetek firm – jak by się zdawało – rodzinnych, nie pielęgnuje poczucia rodzinności. Pomimo że własność firmy znajduje się w rękach członków jednej rodziny, dylematy dotyczące zmiany pokoleniowej nie stanowią podstawy do codziennych

¹ Łukasz Martyniec - doradca sukcesyjny od 2004 r., prawnik, doradca finansowy i wykładowca, prezes zarządu w spółce Kancelaria Sukcesyjna sp. z o.o. we Wrocławiu, ekspert Instytutu Biznesu Rodzinnego.

rozważań. Tym bardziej trudno oczekiwać, że w takich firmach o sukcesję się dba. Przeważająca część firm prywatnych (od niedawna zwanych także właścicielskimi) nie posiada tożsamości rodzinnej².

Towarzyszy temu przekonanie, że problematyka zmiany pokoleniowej w biznesie dotyczy wyłącznie firm rodzinnych. Że tylko rodziny biznesowe znajdujące się na etapie przekazywania biznesu sukcesorom powinny zadbać o sukcesję. W kularach wielu konferencji biznesowych, podczas których porusza się temat sukcesji, można usłyszeć zdania wyrażane przez przedsiębiorców, że „*sukcesja nie dotyczy mojej firmy – moje dzieci nie są zainteresowane jej przejęciem*”. A w związku z tym nie warto się sukcesją przejmować.

Podobne wnioski należy wyciągnąć z analizy stopnia wykorzystania w praktyce³ przepisów ustawy o zarządzie sukcesyjnym osoby fizycznej. Tak długo wyczekiwana i lobbowana przez środowiska firm rodzinnych regulacja⁴ nie spotkała się ze spodziewanym przyjęciem wśród przedsiębiorców. Najdobitniej o jakości planowania sukcesji świadczy fakt, że spośród 39.722 przedsiębiorców, którzy zmarli w ciągu pierwszych trzech lat funkcjonowania nowego prawa sukcesyjnego, zaledwie w 4.033 przypadkach (9%) powołano zarządcę sukcesyjnego. Oznacza to, że ponad 35.000 firm zostało wykreślonych z CEIDG i nie kontynuowało działalności zgodnie z możliwościami zachowania ciągłości prawnej firmy, jakie daje ustawa. Zaś spośród czynnych przedsiębiorców zarządcę sukcesyjnego wpisało do CEIDG zaledwie 2%.

Co więcej – i co uważam za jeszcze bardziej symptomatyczne – do wyznaczenia zarządcy jeszcze za życia przedsiębiorcy (wśród owych 4.033 sytuacji, kiedy z ustawy skorzystano) doszło zaledwie w 28% przypadków. Ponad 72% zarządców sukcesyjnych powołali notariusze już na

² Według badań przeprowadzonych przez fundację Instytut Biznesu Rodzinnego oraz GUS w 2016 r. w ramach Programu na rzecz konkurencyjności przedsiębiorstw MSP (COSME), aż 96 proc. polskich firm to firmy prywatne. Jednak zaledwie 36 proc. z nich postrzega się jako firmy rodzinne, a tylko 5 proc. przeszło już sukcesję. Za: A. Lewandowska (red.), Raport *FIRMA RODZINNA TO MARKA* z badania przeprowadzonego w ramach projektu *STATYSTYKA FIRM RODZINNYCH*, Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań 2016, ss. 12-13.

³ Dane zaczerpnięte z dokumentu *Ocena funkcjonowania ustawy (OSR EX-POST)* z dn. 27.09.2022 r. dotyczącego oceny stosowania przepisów ustawy z dnia 5 lipca 2018 r. o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej i innych ułatwieniach związanych z sukcesją przedsiębiorstw (Dz. U. z 2021 r. poz. 170 ze zm.), przygotowanego przez Departament Doskonalenia Regulacji Gospodarczych w Ministerstwie Rozwoju i Technologii w ramach podsumowania 3-letniego okresu od wejścia w życie ustawy. Obecnie statystyki są prawdopodobnie nieco lepsze, jednak wciąż obserwujemy, że wpisywaniu do CEIDG zarządcy sukcesyjnego rzadko towarzyszy rzetelnie przygotowany plan sukcesji, w szczególności dotyczący dziedziczenia przedsiębiorstwa w spadku.

⁴ Prace nad projektem ustawy o zarządzie sukcesyjnym (wcześniej: prokurencie *mortis causa*) trwały przez niemal 5 lat. W charakterze konsultantów społecznych brali w nim udział przedstawiciele wszystkich najstarszych organizacji reprezentujących interesy przedsiębiorców rodzinnych: Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych, Instytutu Biznesu Rodzinnego czy Fundacji Firmy Rodzinne. Autor niniejszego artykułu także brał aktywny udział w pracach nad tą ustawą. Dzięki tamtym działaniom udało nam się także znowelizować Kodeks cywilny, a wreszcie wprowadzić w życie ustawę o fundacjach rodzinnych.

wniosek spadkobierców po śmierci właściciela firmy. Oznacza to, że wcześniej zabrakło świadomości, że warto zaplanować sukcesję oraz podjąć znacznie więcej decyzji, niż wyłącznie wskazanie zarządcy. Nie da się przecież po śmierci napisać testamentu czy przekształcić firmy w spółkę.

Nasuwa się wniosek, że w zdecydowanej większości firm właścicielskich nie ma dostatecznej świadomości złożoności dylematów, jakie składają się na tematykę planowania sukcesji. W jakiejś części wynika to zapewne z braku poczucia, że temat ten ich w ogóle dotyczy. Ewentualnie – że owszem dotyczy, ale nie jest pilny i że planowanie można odłożyć na później.

Skoro o zarządzanie procesem sukcesji dbają wyłącznie te firmy rodzinne, które znajdują się na etapie zmiany pokoleniowej, warto postawić sobie pytanie, czy wszystkie pozostałe firmy właścicielskie powinny być zwolnione z podejmowania tego tematu?

Doświadczenie uczy, że dopiero rodzina, która aktywnie zaangażowała się w proces budowy planu sukcesji zaczyna zdawać sobie sprawę, jak bardzo jest on długotrwały i złożony. Mowa nie tylko o procesie przekazywania kolejno wiedzy, władzy (odpowiedzialności) oraz własności firmy rodzinnej⁵, ale o wielości decyzji z obszaru prawno-podatkowo-finansowego, które częstokroć warunkują powodzenie procesu. Braku zapisu w umowie spółki, testamentu czy źródła spłaty spadkobierców współnika nie da się konwalidować po śmierci zmarłego właściciela firmy.

Mam na myśli nie tylko procesy wymagające długoterminowego planowania w firmach rodzinnych, kiedy mówimy o świadomym, często burzliwym, zarządzaniu procesem sukcesji. Z podobnej wagi problemami spotykają się właściciele firm nieuznawanych za rodzinne, przykładowo zmierzając do likwidacji lub sprzedaży przedsiębiorstwa na etapie zakończenia aktywności zawodowej przez właściciela.

Jeszcze bardziej istotny jest obszar relacji właścicielskich oraz planowania spadkowego. Dotyczy to w zasadzie każdej firmy właścicielskiej – nie tylko tej, w której właściciel jest na etapie przygotowywania się do zakończenia prowadzenia biznesu.

Okazuje się, że rzadko który przedsiębiorca ma zweryfikowaną wiedzę na temat tego, do kogo należy firma w kontekście majątku małżeńskiego. Ryzyko rozwodu i skutków podziału majątku (w małżeństwie własnym albo współnika) jest bardzo często ryzykiem prawnie i finansowo nierozpoznanym. W dużym uproszczeniu mowa jest o wejściu byłego małżonka do

⁵ Mam na myśli wieloletni proces dotyczący przekazywania kolejno wiedzy, władzy i własności firmy rodzinnej w oparciu o wspólne wartości. Stanowi on istotę sukcesji biznesu i przesądza o powodzeniu zmiany pokoleniowej. Więcej na ten temat w: A. Lewandowska, *Kody wartości, czyli jak skutecznie przejść sukcesję w firmie rodzinnej*. Lewandowska i Partnerzy, Poznań 2015 r., s. 82.

firmy w roli współwłaściciela i uzależnieniu decyzji biznesowych od jego zgody lub też o konieczności spłacenia go na etapie podziału majątku wspólnego, przy czym jego prawa mogą być proporcjonalne do rynkowej wartości firmy. Rzadko który prawnik zwraca na to uwagę, tym bardziej przedsiębiorcy nie mają tej świadomości.

Z kolei planowanie spadkowe dotyczy każdego, niezależnie od wieku. Prawdopodobnie przygotowany plan awaryjny powinien zabezpieczać przed skutkami nie tylko śmierci, ale także poważnej choroby (lub np. śpiączki farmakologicznej po wypadku komunikacyjnym) każdego członka rodziny biznesowej (szczególnie formalnego właściciela biznesu) i to przy różnych scenariuszach wydarzeń, które mogą potencjalnie mieć miejsce. Zdarzają się przecież wypadki, w których życie lub zdrowie traci jednocześnie kilka osób. Plan awaryjny powinien zabezpieczać przed skutkami takich właśnie sytuacji.

Jeszcze bardziej złożone sytuacje dostrzegamy w tych firmach, które należą do członków więcej niż jednej rodziny. W każdej kilkusobowej spółce założonej 20 i więcej lat temu przez dwóch, trzech czy pięciu niespokrewnionych ze sobą wspólników, można dzisiaj mówić o dylematach związanych z zakończeniem aktywności zawodowej przez poszczególnych założycieli.

Zdarza się, że w ich rodzinach zachodzą naturalne procesy sukcesyjne, a dzieci na pewnym etapie życia stają się sukcesorami i stopniowo przejmują odpowiedzialność za spółkę. Obserwowałem to niejednokrotnie w firmach założonych przez 2-3 niespokrewnionych wspólników, którzy przechodzili z powodzeniem sukcesję równoległe we wszystkich rodzinach właścicielskich⁶.

Częściej jednak członkowie rodzin założycieli nie są zainteresowani przejmowaniem biznesu, a tym bardziej podjęciem w nim aktywnej roli. Niektórzy owszem, wykazują chęć do przejęcia własności i przygotowują się do pełnienia funkcji właścicielsko-nadzorczych (albo po prostu zamierzają spieniężyć udziały, kiedy tylko nadarzy się okazja). Jednak wiadomo jest, że nie zaangażują się operacyjnie, a zawodowo związani są z etatem albo prowadzą biznes w innych branżach. Sporo zależy od wielkości i dochodowości firmy, która jest przedmiotem sukcesji. W tych mniejszych nie będzie mowy o ich przejmowaniu przez dzieci albo o sprzedaży, ale o

⁶ Co istotne, te firmy nie spełniają definicji firmy rodzinnej, żadna z rodzin właścicielskich nie posiada większościowego pakietu właścicielskiego. Przechodzą jednak sukcesję. Pragnę wyjaśnić przy okazji, że nie zamierzam kwestionować przyjętych w doktrynach nauk ekonomicznych definicji firmy rodzinnej, jako należącego do członków jednej rodziny przedsiębiorstwa, w którym przynajmniej dwóch członków rodziny bierze udział w jego zarządzaniu oraz które znajduje się na jakimś (najlepiej ukończonym) etapie zmiany pokoleniowej. Po prostu uważam, że tak ujęta definicja przedsiębiorstwa rodzinnego nie zawsze jest spójna z procesami sukcesyjnymi toczącymi się w firmach właścicielskich. Moja propozycja dotyczy uporządkowania pojęć z perspektywy doradztwa sukcesyjnego i ma ułatwić dobór rozwiązań sukcesyjnych we wszystkich firmach prywatnych i na każdym etapie sukcesji.

likwidacji. W tych większych może być więcej możliwości: sprzedaż, inwestor branżowy, wykup menedżerski, rynek publiczny, itd. Do każdego z tych scenariuszy warto się zawnazas przygotować.

Czy ową wielość sytuacji i wątków da się w jakiś sposób usystematyzować? Przynajmniej na potrzeby rozważań nad planowaniem sukcesji?

2.2. KIERUNEK I ETAP SUKCESJI

W oparciu o moje wieloletnie obserwacje już kilka lat temu zaproponowałem podział na firmy rodzinne, półrodzinne i nierodzinne. Rozróżnienie to nazwałem wówczas modelami sukcesyjnymi⁷, a motywowało mnie wyłonienie wskazówek dotyczących praktycznego podejścia do planowania sukcesji we wszystkich firmach właścicielskich. Dostrzeżenie cech wspólnych poszczególnych typów sytuacji sukcesyjnych ułatwia dobór rozwiązań w poszczególnych obszarach planowania sukcesji.

Zaproponowane rozróżnienie doskonale przyjęło się w praktyce i okazało się przydatne w procesach decyzyjnych towarzyszących budowie planów sukcesji w kolejnych kilkuset firmach. Podział na firmy rodzinne, półrodzinne i nierodzinne stosuję nie tylko w osobistej praktyce doradczej. Stał się on stałym elementem szkoleń dla przedsiębiorców, prawników, doradców finansowych i sukcesyjnych i wykorzystywany jest obecnie przez wielu doradców. W przyjmowanej przeze mnie obecnie metodologii doradczej definiuję go nie tyle jako modele sukcesji, lecz jako konieczność identyfikacji *kierunku* oraz *etapu* w procesie sukcesji.

Jako *kierunek* przyjmuję stronę, w którą zmierza proces sukcesyjny – niezależnie od etapu, na jakim on się znajduje. Inaczej mówiąc, są to przynajmniej wstępnie sprecyzowane plany właścicieli firmy odnośnie do jej sukcesyjnej przyszłości. Przykładowo do kierunku rodzinnego kwalifikują się zarówno firmy na bardzo wczesnym etapie sukcesji, w których w przyszłości planowane jest przekazanie przedsiębiorstwa dzieciom (póki co nawet małoletnim), jak i firmy rodzinne w klasycznym ujęciu, znajdujące się na zaawansowanym etapie przekazywania sukcesorom władzy i własności.

Mogą to być także tzw. firmy „po sukcesji”, tj. takie, w których zarządzanie biznesem przejęli już przedstawiciele drugiego pokolenia, a nestorzy wycofali się z życia firmy. Przy okazji

⁷ Łukasz Martyniec, *Modele sukcesyjne*, wyd. Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodziny, Magazyn Firm Rodziny RELACJE, nr 1(34) luty 2019, s. 15-23,. Niniejszy artykuł oparty jest częściowo na tamtym opracowaniu i stanowi jego rozwinięcie.

warto zastrzec, iż w przyjętej przeze mnie metodologii nie istnieje jednak coś takiego, jak etap „po sukcesji”. Firma rodzinna, która przeszła już sukcesję władzy i własności z I na II pokolenie, cały czas pozostaje nadal w trakcie (nawet na załączkowym etapie) sukcesji z II na III pokolenie. Wszak z uwagi na to, że sukcesor także jest śmiertelny, reguły planowania spadkowego każą zabezpieczyć także ten scenariusz.

Z kolei kierunek nierodzinny to sytuacja, w której nikt z członków rodziny właściciela firmy nie jest chętny, gotowy albo zdolny (ze względu na brak kwalifikacji albo stan zdrowia) do przejęcia odpowiedzialności za firmę. W firmie nierodzinnej ustalone jest (czyli pozostajemy w obszarze wynegocjowanych postaw i faktów, a nie domniemanych oczekiwań), że nie ma sukcesorów i nie następuje proces przekazywania wiedzy, a tym bardziej władzy w przedsiębiorstwie.

W firmach wielorodzinnych (spółkach właścicielskich) dodatkową cechą firmy nierodzinnej jest to, że wspólnicy nie dopuszczają wzajemnie możliwości, aby członkowie ich rodzin wstąpili do spółki w charakterze wspólników. Wówczas warto zabezpieczyć zarówno przed ryzykiem rozwodu, jak i śmierci każdego ze wspólników.

Kierunek może i powinien być rozpatrywany z perspektywy każdego ze wspólników lub właścicieli oddzielnie. Przykładowo, w rodzinnej spółce przyjęto jako udziałowca głównego menedżera, któremu przyznano 10% udziałów. Udziały większościowych członków rodziny przechodzić będą w toku sukcesji rodzinnej, natomiast z perspektywy owego menedżera występuje kierunek nierodzinny. Ani członkowie jego rodziny nie szykują się do wstąpienia do spółki jako udziałowcy (np. w roli spadkobierców), ani większościowi udziałowcy nie życzą sobie, aby w spółce mogli się oni pojawić. Wobec tego od razu widać, jakie rozwiązania z obszaru planowania spadkowego są niezbędne. W przypadku większościowych udziałowców – dziedziczenie udziałów (oraz kwestie dziedziczenia pozostałego majątku rodzinnego, podziału majątku, odpowiedzialności za długi spadkowe, zachowków itd.), zaś w przypadku mniejszościowego wspólnika – wyłączenie dziedziczenia udziałów oraz spłata spadkobierców. Do tego właśnie ma służyć określenie kierunku sukcesji. Pozwala w łatwy sposób na dobór rozwiązań przy planowaniu.

Co ważne, uczestnicy procesu sukcesji mają wpływ na ustalenie, kontynuację albo zmianę kierunku. Wielokrotnie obserwowałem, jak – z jednej strony – sukcesorzy zaangażowani nawet przez 20 lat w pracę w firmie rodzinnej w pewnym momencie rezygnowali z udziału w sukcesji lub też tracili szansę na funkcję i udział właścicielski w firmie rodzinnej. A z drugiej strony – dzieci przez całe życie zawodowe deklarujące o braku zainteresowania sukcesją po trzydziestym którymś roku życia (albo po ślubie z kolejną partnerką lub partnerem) zmieniały zdanie i z

powodzeniem po kolejnych kilku latach przejmowały odpowiedzialność za biznes rodzinny.

Z kolei *etap* sukcesji definiuję jako rzeczywisty stopień przygotowania do pełnienia danej funkcji. W tym znaczeniu etap jest mniej zależny od nas i w większym stopniu weryfikuje go los. Adekwatnie do etapu dobieramy np. rozwiązania z obszaru planowania spadkowego. W omawianej już sytuacji firmy rodzinnej „po sukcesji”, tj. na wczesnym etapie sukcesji z II na III pokolenie, kierunek jest rodzinny, ale etap? To zależy. Jeżeli mamy kilkoro sukcesorów, zmiana planów zawodowych, ciężka choroba lub śmierć jednego z nich nie przesądzi o zmianie kierunku sukcesji. Firma będzie nadal zarządzana przez rodzeństwo (o ile na przeszkodzie nie stanie pat decyzyjny w spółce lub konieczność spłaty występującego wspólnika) i pozostanie przedsiębiorstwem rodzinnym.

Gdyby natomiast w organizacji zabrakło jedyne lub głównego sukcesora, którego kompetencji nie sposób zastąpić – firmie grozi zmiana kierunku sukcesji, tj. sprzedaż lub likwidacja. Przypadki śmierci sukcesorów są stosunkowo rzadkie (co nie oznacza, że nie należy ich przewidywać). Częściej następuje zmiana planów lub konflikt pomiędzy rodzeństwem już po przejściu władzy i własności w rodzinnej firmie (czasem wynika to z błędów na wcześniejszych etapach planowania sukcesji). Jeżeli nastąpi to zanim do głosu dojdzie III pokolenie – grozi to zmianą kierunku sukcesji na nierodzinny.

Analizę każdego przypadku zaczynamy od identyfikacji kierunku sukcesji, a następnie rozpoznajemy jej etap. W znacznej mierze porządkuje to myślenie wszystkich uczestników planowania sukcesji oraz ułatwia proces decyzyjny.

Niejednokrotnie właśnie identyfikacja etapu oraz kierunku sukcesji pozwalała uczestnikom planowania bardziej się zaangażować, a nawet była przydatna przy określaniu kręgu osób, których dotyczy proces decyzyjny. Przykładowo w firmach nierodzinnych wspólnicy często planują przeprowadzić proces decyzyjny samodzielnie, bez angażowania członków swoich rodzin, skoro i tak nie uczestniczą w życiu firmy. Tymczasem jeżeli chcemy działać zgodnie z założonymi w metodologii zasadami, nie powinno się tak tego robić. Kierunek nierodzinny definiuje krąg interesariuszy, których dotyczą podejmowane wewnątrz firmy decyzje, który znacznie wykracza poza grono wspólników.

Adekwatnie do kierunku i etapu dobrane powinny zostać rozwiązania prawne: od przyjęcia formy prawnej biznesu, struktury własności w poszczególnych małżeństwach (ustroje majątkowe małżeńskie), planu awaryjnego i towarzyszącego mu planu finansowego, po harmonogram wykonawczy realizacji procesu sukcesji (np. przekazywania władzy i własności firmy), na zasadach Ładu Rodzinnego i konstytucji rodzinnej kończąc. Tym samym regułem powinno podlegać projektowanie fundacji rodzinnej, która stanowi jedynie element większej

całości.

O ile na dobór rozwiązań prawnych mamy wpływ (formę prawną biznesu można co jakiś czas zmieniać), o tyle uwarunkowania finansowe planu sukcesji bywają mniej elastyczne. Trudno negocjować z matematyką finansową. Jeżeli realizacja planu sukcesji wymaga kapitałów w określonej wysokości, wiele zależy od tego, czy istnieją źródła ich pozyskania. Jeśli bowiem finansowanie niektórych potrzeb okazuje się niemożliwe (albo zwyczajnie nieopłacalne), może to mieć wpływ na utrzymanie założonego kierunku sukcesji. Widać to szczególnie w kierunku półrodzinnym, o czym niżej. Właściwa identyfikacja kierunku sukcesji pozwala znacznie łatwiej określić potrzeby w tym zakresie i budować plany sukcesji, które będą realne, a nie oparte na wyobrażeniach i życzeniach poszczególnych uczestników planowania.

Oczywiście podział na kierunek rodzinny, półrodzinny i nierodzinny, lub – z innej strony – na firmy rodzinne i nierodzinne, nie wyczerpuje złożoności sytuacji i jest wyłącznie propozycją metodologii porządkującej dobór rozwiązań przy planowaniu sukcesji.

Obecnie coraz częściej mówi się przecież o firmach właścicielskich, poszerzając spojrzenie sukcesyjne na wszystkie firmy prywatne. Z kolei rozmowa na temat firm rodzinnych coraz częściej zmierza do szerszego spojrzenia, z którego wyłaniają się rodziny biznesowe. Realia sukcesji w II i III pokoleniu (a czasami nawet już w I) pokazują, że niejednokrotnie nie mówimy o jednej, lecz kilku firmach.

Często jest wśród nich firma rodzinna, od której wszystko się zaczęło, otoczona start-up'ami dzieci lub wnuków założycieli, które nie do końca odnajdując się w rodzinnej branży rozwijają oddzielne biznesowe pasje. Czasem wielość podmiotów wynika z uwarunkowań czysto biznesowych. Obok rodzinnej firmy produkcyjnej wyrastają powiązane funkcjonalnie firmy handlowe, spółki generujące innowacje (patenty, wzory użytkowe) czy firmy majątkowe dzierżące np. nieruchomości – każda w rękach innych członków rodziny. Tam motywem przewodnim bywa dywersyfikacja ryzyka biznesowego, możliwość wykorzystania potencjału poszczególnych sukcesorów lub względy podatkowe. Jeszcze inne struktury spotykamy w tych rodzinach, w których z różnych przyczyn doszło do sprzedaży firmy rodzinnej. Nie zmieniło to jednak przedsiębiorczego charakteru rodziny biznesowej, która rozwinęła następnie aktywności w innych branżach, zakładając albo kupując kolejne spółki. Czasem realizowane jest to wspólnie w ramach Ładu Rodzinnego obejmującego wszystkich potomków założycieli, a czasem każda gałąź rodowa robi to samodzielnie. Nie mamy wprawdzie do czynienia z kontynuacją pierwszej firmy rodzinnej, lecz nadal mówimy o rodzinie prowadzącej biznes.

W opisie poszczególnych kierunków zwrócę uwagę na wybrane aspekty prawne i finansowe. Bardziej dogłębna analiza wykraczałaby poza ramy niniejszego opracowania.

2.3. FIRMA RODZINNA (KIERUNEK RODZINNY)

Firma rodzinna to taka, w której proces sukcesji wiedzy i władzy znajduje się na zaawansowanym etapie. Być może doszło już nawet do przekazania części własności spółki. Sukcesorzy aktywnie uczestniczą w prowadzeniu firmy, a nestorzy szykują się do ograniczenia zakresu albo zakończenia zaangażowania w jej sprawy.

Spółka może należeć do przedstawicieli jednej albo kilku rodzin, a warunkiem uznania kierunku jako rodzinnego jest to, czy w rodzinach wszystkich współników możemy liczyć na udaną zmianę pokoleniową, albo już ona przebiega. Jeśli przedsiębiorstwo należy do przedstawicieli jednej rodziny, łatwiej jest o powodzenie sukcesji. Zdarza się także, choć stosunkowo rzadko, że niespokrewnieni ze sobą współnicy, którzy jakiś czas temu założyli zupełnie nierodzinną spółkę, wprowadzają swoje dzieci do firmy. Jeżeli w każdej z rodzin właścicielskich pojawią się sukcesorzy, którzy w dodatku zbudują zgodny zespół i będą rozwijać spółkę założoną przez swoich rodziców – będzie to kierunek rodzinny.

Istotna jest forma prawna firmy. Jeśli jest to jednoosobowa działalność gospodarcza, zastosowanie może mieć wspomniana już ustawa z 5 lipca 2018 r. o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej. Jej wprowadzenie nie zastąpiło jednak planowania spadkowego, wskazane jest sporządzenie testamentów oraz zabezpieczenie kwestii finansowych. Może okazać się, że jedyny sukcesor będzie musiał spłacić prywatne (pozafirmowe) długi zmarłego przedsiębiorcy albo rozliczyć się z rodziną (np. poprzez zapłatę zachowku na rzecz rodzeństwa lub rodzica).

Jeśli zaś mowa jest o spółce – warto zadbać, aby jej udziały podlegały dziedziczeniu. Nie jest to regułą w spółkach osobowych, np. w spółce cywilnej lub jawnej należałoby uwzględnić to w umowie spółki. Osobnej uwagi wymaga sukcesja majątku rodzinnego i rozliczeń w rodzinie albo rodzinach współników. Chodzi o spójną strategię budowy oraz zarządzania biznesem i majątkiem rodzinnym (niepowiązany z biznesem i nieobarczony ryzykiem gospodarczym) w kontekście zmiany pokoleniowej i długofalowego rozwoju. Na swoje potrzeby doradczę nazywam to budową wielopokoleniowej zamożności.

Przy tym kierunku kwestie finansowe rzadko wychodzą na pierwszy plan, choć np. zabezpieczenie małżonków sukcesorów (jako osób spoza rodziny nuklearnej) często przyjmuje wymiar finansowy. Większy nacisk należy położyć na przekazywanie wiedzy i władzy w firmie rodzinnej, strategię biznesu, relacje w rodzinie i budowę Ładu Rodzinnego. To tutaj jest miejsce na konstytucję i/lub fundację rodzinną.

2.4. FIRMA PÓŁRODZINNA (KIERUNEK PÓŁRODZINNY)

Półrodzina to spółka prywatna (właścicielska), której wspólnicy należą do kilku rodzin. Spotyka się różne sytuacje – każdy ze wspólników może należeć do innej rodziny lub też część wspólników jest spokrewniona albo spowinowacana, a pozostali nie. W firmie półrodzinnej w rodzinach części wspólników znajdują się sukcesorzy, którzy gotowi są do przejęcia udziałów należących do rodziców (kierunek rodzinny), zaś w rodzinach pozostałych wspólników ustalone jest, że członkowie rodzin wspólników nie są zainteresowani przejęciem firmy (kierunek nierodzinny). Zdarzają się także spółki w klasycznym ujęciu rodzinne, bo należące do rodzeństwa w II pokoleniu. Jednak jeżeli w jednej linii rodowej są sukcesorzy, a w drugiej nie – sytuacja jest praktycznie taka sama.

W tym kierunku sytuacja bywa szczególnie trudna w odniesieniu do finansów. Przykładowo – w spółce z o.o., gdzie połowa udziałów należy do wspólnika A, który planuje sukcesję, zaś wspólnik B po przejściu na emeryturę zamierza sprzedać swoje udziały – rodzina wspólnika A (nestor albo sukcesor) powinna przygotować się do odkupienia albo sfinansowania umorzenia udziałów wspólnika B. Tak samo powinien wyglądać plan awaryjny. Udziały wspólnika A będą podlegały dziedziczeniu, zaś wspólnika B wprost przeciwnie. W umowie spółki warto wyłączyć dziedziczenie udziałów wspólnika B oraz ustalić reguły spłaty jego spadkobierców, a jeśli udziały miałyby podlegać dziedziczeniu, precyzyjnie uregulować kwestie prawnego i finansowego trybu późniejszego wystąpienia spadkobierców ze spółki oraz relacji właścicielskich pomiędzy obiema rodzinami.

Podobne trudności powoduje sytuacja, w której w rodzinie wspólnika A realizowany jest proces sukcesyjny, zaś wspólnik B, już na emeryturze, w miejsce przyjmowania jednorazowej spłaty, postanowi pozostać w spółce w roli biernego wspólnika. Wówczas cały proces może istotnie rozciągnąć się w czasie. Wiele zależy wówczas od tego, czy:

- sukcesor z rodziny wspólnika A sprostą przejęciu wszystkich obowiązków przy zarządzaniu spółką (wszak wcześniej wspólnicy A i B dzielili je między siebie),
- apetyt na dywidendę po stronie wspólnika B (a potem jego spadkobierców) da się pogodzić z potrzebami inwestycyjnymi spółki i strategią biznesu realizowaną przez sukcesora

wspólnika A,

- obie strony będą zgodnie podejmować decyzje właścicielskie na płaszczyźnie operacyjnej, strategicznej oraz właścicielskiej.

Szczególnie istotne jest to w spółkach, gdzie wysokość udziałów jest równa. W sytuacji sporu pomiędzy dotychczasowym wspólnikiem A (lub jego sukcesorem), a nieprzygotowanymi do prowadzenia spraw spółki spadkobiercami wspólnika B, spółce groził będzie paraliż decyzyjny. Każda tego typu sytuacja wymaga szczególnej regulacji, a jeśli chodzi o finanse, także planowania ze sporym wyprzedzeniem. O ile źródłem finansowania spłaty spadkobierców może być ubezpieczenie na życie, to już kapitału na spłatę przechodzącego na emeryturę wspólnika nie zbuduje się szybko. Jeśli zabraknie środków, konieczna bywa sprzedaż części majątku firmy albo zaciągnięcie kredytu. W każdym przypadku przełoży się to na płynność i możliwości inwestycyjne, a co za tym idzie, na strategię biznesową spółki. Dlatego szczególnie przy tym kierunku warto dać sobie czas na przygotowanie.

Równolegle z relacjami właścicielskimi pomiędzy wspólnikami oraz ich sukcesorami należy przyjrzeć się bliżej sytuacji rodzinnej w rodzinie wspólnika A. Tu także czeka kilka prawnych i finansowych pułapek.

Jeżeli bowiem wspólnik A przekaże udziały (całość lub część) sukcesorowi lub sukcesorom – przekaże im także prawo do zysku. Gdyby wcześniej nie zadbał o zbudowanie dla siebie zaplecza finansowego na czas po sukcesji własności – warunkiem przekazania udziałów mogłby być obowiązek płacenia nestorowi comiesięcznej renty. Warto by było rozważyć także udział nestora w potencjalnej przyszłej sprzedaży firmy. Po stronie sukcesorów byłoby zatem także zabezpieczenie finansowe rodziców.

Oddzielnie warto zbadać okoliczność, ilu jest sukcesorów i czy mają oni rodzeństwo, które nie uczestniczy majątkowo w sukcesji biznesu. Jeżeli bowiem po śmierci rodzica przekazującego udziały owemu rodzeństwu należałby się zachówek – sytuacja finansowa sukcesorów tym bardziej byłaby nie do pozazdroszczenia.

Zdarza się, że kumulacja roszczeń ze strony wspólnika B (lub jego spadkobierców), rodziców oraz rodzeństwa powoduje nieopłacalność całego procesu i zmianę kierunku sukcesji na nierodzinny. W niektórych przypadkach pomaga wplecenie w całość rozwiązań fundacji rodzinnej – ale to tym bardziej należy rozsądnie zaprojektować.

Powyższy opis stanowi tylko uproszczony, schematyczny opis sytuacji. Wielokrotnie udawało się wynegocjować warunki sukcesji pozwalające utrzymać ten kierunek sukcesji. Nie jest to w praktyce jednak proste i wymaga np. współdziałania z bankiem, który rozumie tego typu zależności i jest w stanie udzielić finansowania na przeprowadzenie procesu.

2.5. FIRMA NIERODZINNA (KIERUNEK NIERODZINNY)

W tym kierunku sukcesja biznesu nie jest przewidziana. Nikt z rodziny albo rodzin właścicieli nie chce lub nie nadaje się do przejęcia firmy, lub też poszczególni wspólnicy (najczęściej niespokrewnieni) nie widzą możliwości wstąpienia w ich miejsce członków rodzin pozostałych wspólników – zarówno na wypadek śmierci (w planie awaryjnym), jak i w przypadku przekazania firmy za życia.

Plan awaryjny powinien uwzględniać nie tylko wyłączenia dziedziczenia udziałów oraz precyzyjnie określać warunki spłaty na rzecz spadkobierców zmarłego wspólnika. Nie mniej istotne jest rozpoznanie źródła finansowania owej spłaty. Jego brak, szczególnie w sytuacji, gdyby śmierć wspólnika zbiegłaby się w czasie z niekorzystną koniunkturą na rynku, może skutkować utratą płynności w spółce, z upadłością włącznie. Mowa jest wszak czasami o spłacie adekwatnej do rynkowej wartości spółki. Ciekawym rozwiązaniem może być umiejętne połączenie umowy spółki z umowami ubezpieczenia na życie wspólników. Mile widziana jest tutaj znajomość ofert dostępnych na rynku ubezpieczeniowym – różnice w cenach i zakresach poszczególnych propozycji potrafią być spore.

Po zakończeniu aktywności zawodowej właściciele będą musieli podjąć decyzję, co uczynić z firmą. Nie każdą uda się korzystnie sprzedać. Szczególnie w sektorze MSP znacznie więcej firm czeka likwidacja. Do tego także należy się przygotować, aby zachować jak najwięcej majątku firmy i kontrolę nad zobowiązaniami. Oba warianty warto planować z przynajmniej kilkuletnim wyprzedzeniem, a w międzyczasie zadbać o plan awaryjny.

W większych firmach opcji będzie więcej. Można wziąć pod uwagę wariant, w którym część albo całość własności spółki pozostaje w rodzinie, w rękach biernych sukcesorów, przy jednoczesnym przekazaniu zarządzania menedżerom spoza rodziny. Takie rozwiązanie w dalszym ciągu wymaga jednak od biernych biznesowo spadkobierców spełniania minimalnych warunków. Do podstawowych należy umiejętność wypracowania porozumienia odnośnie do strategii firmy i doboru najemnych menadżerów. W przeciwnym razie trwała rozbieżność zdań może wywołać konflikt pomiędzy właścicielami, albo właścicielami a zarządem spółki. Może to postawić pod znakiem zapytania celowość utrzymywania własności biznesu w rodzinie. Na marginesie: te same przesłanki powinni spełniać bierni biznesowo członkowie rodziny występujący w roli beneficjentów fundacji rodzinnej, szczególnie z prawem do zasiadania w

zgromadzeniu beneficjentów. W dłuższej perspektywie brak zgody pomiędzy nimi, przy niepoprawnie zaprojektowanym statucie, może stać się źródłem poważnych problemów przy zarządzaniu fundacją.

Tutaj także znaczenie ma forma prawna. Nowe prawo sukcesyjne dotyczące jednoosobowych przedsiębiorców nie znajdzie przy tym kierunku zastosowania. Chyba że przedsiębiorstwo w spadku powstanie wyłącznie po to, aby umożliwić spadkobiercom kontrolowane przeprowadzenie likwidacji firmy. Wówczas należy obliczyć i zabezpieczyć źródło finansowania kosztów likwidacji firmy (np. odpraw pracowniczych), które obciążą spadkobierców.

Jako firmę nierodzinną traktuję w tym kierunku także firmę w klasycznym ujęciu rodzinną, która jest jeszcze na wczesnym etapie sukcesji. Kiedy nie można liczyć na to, że w sytuacji nagłej sukcesji sukcesorzy przejmą odpowiedzialność za firmę i będą w stanie ją utrzymać, plan awaryjny powinien uwzględniać scenariusz sprzedaży, likwidacji przedsiębiorstwa albo wystąpienia spadkobierców ze spółki. Dotyczy to formy prawnej, testamentów oraz finansów osobistych właściciela albo wspólników (pokrycie długów spadkowych, kosztów likwidacji firmy albo rozliczeń w rodzinie, w tym zachowków).

2.6. PODSUMOWANIE

Ciekaw jestem, czy zaproponowany przeze mnie podział na firmy rodzinne, półrodzinne i nierodzinne okaże się przydatny w ocenie sytuacji sukcesyjnej także w Twojej firmie. Należy jednocześnie pamiętać, że to oczywiście spore uproszczenie. Każda sytuacja jest inna, a planowanie powinno uwzględniać znacznie więcej elementów niż opisane powyżej. Chodzi jednak o wyznaczenie podstawowego kierunku, w którym zmierza sukcesja biznesu. Jej brak, choć często tak trudny dla założycieli firmy, których marzeniem było kontynuowanie biznesu rodzinnego przez ich dzieci i wnuki, nie jest przecież końcem świata. Wszak według ogólnościatowych statystyk, tylko 3 na 10 firm rodzinnych, które świadomie zarządzają procesem sukcesji, z powodzeniem przechodzi sukcesję z pierwszego na drugie pokolenie⁸.

⁸ Tylko 30 procent firm przetrwa do następnego pokolenia. Jedynie 10 procent firm przetrwa do trzeciego pokolenia. W: A. Lewandowska: *Kody wartości. Czyli jako skutecznie przejść sukcesję w firmie rodzinnej*. Lewandowska i Partnerzy, Poznań 2015, s. 84., za: A.B. Ibrahim, W.H. Ellis, *Family Business Management. Concepts and Practice*, Kendall/Hunt Publishing Company, Du-buque, Iowa 1994, s. 211-212. Zaś Fred Neubauer i Alden G. Lank twierdzą, że zaledwie od 5 do 15% potomków założycieli firm rodzinnych będzie kontynuować ich działalność w trzecim pokoleniu. W: A. Lewandowska, J. Lipiec: *Konstytucje firm rodzinnych. W kierunku długowieczności*. Wolters

Oznacza to, że aż 7 na 10 firm rodzinnych nie zdaje egzaminu z sukcesji. Wszystkich jednak czeka sukcesja majątku rodzinnego – niezależnie od tego, jaki kierunek sukcesji realizują.