

**Mojca Duh
Andreja Primec**

Strateški in pravni vidiki nasledstva družinskega podjetja

LEXPERA®

GV
ZALOŽBA

Ljubljana 2022

Predgovor

Družinska podjetja so zaradi številčnosti, uspešnosti in tudi sorazmerne stabilnosti prepoznana kot pomemben dejavnik razvoja v marsikaterem nacionalnem gospodarstvu po vsem svetu. V evropskih državah predvidevanja o njihovem deležu v strukturi vseh podjetij dosegajo celo 90 % in tudi ocena za Slovenijo ni izjema. Družinska podjetja v Sloveniji (in v drugih nekdanjih socialističnih državah) so v primerjavi z družinskimi podjetji v tradicionalnih tržnih gospodarstvih specifična po tem, da jih je velika večina v lasti in vodenju članov družine, ki so podjetje ustanovili. To je posledica povojne socialistične družbenoekonomske ureditve, ki je le v omejenem obsegu dopuščala zasebno podjetniško pobudo, predvsem v obliki obrti. Številna družinska podjetja v Sloveniji imajo tako začetke v zgodnjih devetdesetih letih prejšnjega stoletja in se danes zaradi pričakovanega upokojevanja generacije ustanoviteljev, kar je eden najpogostejših razlogov za pojav nasledstvenih izzivov, prvič srečujejo z izzivi prenosa lastništva in vodenja na naslednike (ali pa se bodo v bližnji prihodnosti). V tradicionalnih tržnih gospodarstvih je takšnih družinskih podjetij ustanoviteljske (prve) generacije v strukturi vseh družinskih podjetij precej manj, saj so številna od njih stara več sto let in še vedno v lasti (pogosto tudi vodenju) družine, ki je podjetje ustanovila. Gre za družinska podjetja, ki so skozi generacije uspešno obvladovala tako probleme in ovire kot tudi priložnosti, povezane z odhodom starejše in prihodom mlajše generacije družine.

Prav nasledstvo je eden od izzivov, s katerimi se številna družinska podjetja neuspešno ukvarjajo, in pogosto je rezultat prenehanje podjetja; ne zato, ker ne bi imelo razvojnih priložnosti, ampak ker družini iz različnih razlogov prenosa lastništva in vodstva ni uspelo izpeljati. To sicer ni problem samo v družinskih podjetjih. Iskanje novega lastnika in managerja je težava v celotni populaciji malih in srednje velikih podjetij, pa tudi velika podjetja se srečujejo z nasledstvenimi dilemami, ko gre za zamenjavo članov najvišjega vodstva. V družinskih podjetjih je nasledstvena problematika vendarle nekoliko specifična. Izhaja iz vpetosti družine v podjetje, zato ima pri iskanju rešitev za prihodnost podjetja po umiku trenutnega lastnika in managerja pomembno vlogo čustveni vidik, ki pogosto prevlada nad racionalnimi rešitvami.

Prepletanje družinskih vezi v podjetju, ko imajo posamezniki hkrati vlogi sorodnikov in družbenikov, zahteva tudi posebno pravno obravnavo. Čeprav pojem

družinskega podjetja zakonsko ni definiran, se v zadnjem obdobju vprašanem upravljanja in vodenja podjetij v lasti družinskih članov ter njihovega prenosa na naslednjo generacijo v pravni literaturi namenja vse več pozornosti. V državah z daljšo podjetniško tradicijo (na primer v Nemčiji, Belgiji) so se oblikovali kodeksi upravljanja družinskih podjetij. Določila kodeksov niso pravno zavezujoča (angl. *soft law*), vsebujejo pa smernice upravljanja, ki so prilagojene specifični strukturi in lastnostim družinskih podjetij. V praksi se je oblikoval poseben dokument, družinska ustava, ki ureja razmerja med člani družine in družbeniki podjetja. Pravna narava družinske ustave je odvisna od volje oseb, ki v njej sodelujejo. Praviloma je nezavezujoča, lahko pa je tudi konsenzualni kontrakt. Njena vsebina mora biti usklajena z zakonskimi zahtevami in določbami družbene pogodbe kot temeljnega konstitutivnega pravnega akta družbe.

Nasledstvo družinskega podjetja (natančneje prenosa podjetja in poslovnih deležev družbe) ureja Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). Ker je podjetje samostojnega podjetnika ali poslovni delež družbe z omejeno odgovornostjo lahko skupno premoženje zakoncev ali zunajzakonskih partnerjev, je treba upoštevati določbe Družinskega zakonika (DZ), ki urejajo premoženjski režim zakoncev in vsebujejo posebna pravila o vlaganju zakoncev v podjetniško premoženje. In ker so družinski člani tudi potencialni dediči podjetniškega premoženja, ni mogoče obiti niti pravil dednega prava. V Sloveniji sta uporabni predvsem dve pravni obliki nasledstva družinskega podjetja, pravnoposlovni prenos in dedovanje, zato jima v monografiji namenjava osrednjo pozornost. Možnost ustanavljanja zasebnih ustanov, ki podjetnikom zagotavljajo vpliv na upravljanje podjetniškega premoženja tudi po smrti, po slovenskem pravu žal ne obstaja.

Odpiranje nasledstvenih vprašanj ter iskanje odgovorov in rešitev je kompleksen in zahteven proces za večino družinskih lastnikov in managerjev, še posebno to velja v manjših družinskih podjetjih. V tem procesu jim lahko pomagajo predhodne nasledstvene izkušnje in podporno okolje s storitvami informiranja, izobraževanja in usposabljanja, svetovanja pa tudi mentoriranja. Tovrstnih izkušenj in podpornega okolja je v tradicionalnih tržnih gospodarstvih dovolj, v slovenskem prostoru pa so izsledki raziskav pokazali na majhen obseg tovrstnih izkušenj in podpore.

Kakovostne storitve podpornega okolja so pomemben dejavnik uspešnosti nasledstva in lahko zelo pripomorejo k uspešnemu uresničevanju prenosov lastništva in vodenja družinskih podjetij bodisi na člane družine bodisi prek iskanja drugih rešitev, s tem pa tudi na pozitivne izkušnje glede nasledstvenega procesa. Navsezadnje je ena možnih rešitev tudi prodaja, ki pomaga ohraniti uspešno družinsko podjetje, čeprav v krogu družine ni naslednika. Razvoj podpornega okolja pa zahteva dobro poznavanje in razumevanje posebnosti družinskih podjetij in

nasledstvenega procesa. Pri tem nam pomagajo izsledki raziskav, ki omogočajo vpogled v probleme, ovire, izzive in tveganja, s katerimi se srečujejo lastniki in managerji družinskih podjetij. V Sloveniji imamo (v primerjavi s prizadevanji v tradicionalnih tržnih gospodarstvih) žal na voljo razmeroma malo kakovostnih raziskav o nasledstveni problematiki v družinskih podjetjih.

Namen knjige je zapolniti vrzel v znanju o družinskih podjetjih s poudarkom na nasledstveni problematiki. Objavljena spoznanja sva črpali iz bogate zakladnice svetovnega znanja o družinskih podjetjih in nasledstvu ter jih dopolnili z izsledki raziskav, opravljenih v Sloveniji. Pri obravnavi pravnih vidikov nasledstva se opirava predvsem na slovensko pravno doktrino in aktualno sodno prakso slovenskih sodišč, ki v nasledstvenem procesu ne bo v pomoč le podjetnikom, temveč tudi pravnim strokovnjakom in raziskovalcem pravne problematike družinskih podjetij. Knjiga je zasnovana tako, da ponuja vpogled v možne načine reševanja nasledstvene problematike, zato je namenjena tako lastnikom in managerjem družinskih podjetij kot nosilcem podpornega okolja in političnim odločevalcem, raziskovalcem ter tudi študentom pri pridobivanju dragocenih spoznanj o tej posebni skupini podjetij.

Avtorici

Ljubljana, marca 2022

Kazalo

Predgovor	5
1 Uvod	13
2 Opredelitev družinskega podjetja	15
2.1 Poskusi definiranja družinskega podjetja	15
2.2 Značilnosti družinskega podjetja	24
2.3 Družina in njena vloga v družinskem podjetju	32
2.4 Sistem družinskega podjetja	35
3 Pomen družinskih podjetij ter njihova vloga v gospodarskem in družbenem razvoju	41
3.1 Družinska podjetja kot dejavnik gospodarskega in družbenega razvoja	41
3.2 Rezultati raziskav za države članice EU in nekatere druge države	42
3.3 Rezultati raziskav za Slovenijo	44
4 Pravnoorganizacijski položaj družinskih podjetij	49
4.1 Pravni vidik družinskega podjetja	49
4.2 Samostojni podjetnik posameznik	50
4.2.1 Poglavitne značilnosti	50
4.2.2 Nastopanje v pravnem prometu in odgovornost za obveznosti	52
4.3 Družba z omejeno odgovornostjo	53
4.3.1 Pravna osebnost družbe z omejeno odgovornostjo	53
4.3.2 Ustanovitev in osnovni kapital	54
4.3.3 Poslovni delež	55
4.3.4 Razpolaganje z delom poslovnega deleža	56
4.3.5 Upravljanje in vodenje družbe z omejeno odgovornostjo	57
4.3.6 Organi družbe z omejeno odgovornostjo	58
4.3.7 Družba z enim družbenikom	60

5	Nasledstvo.....	63
5.1	Nasledstvo kot razvojni izziv družinskega podjetja.....	63
5.2	Modeli razvoja družinskega podjetja	66
5.2.1	Prikaz izbranih modelov razvoja družinskega podjetja.....	66
5.2.2	V Sloveniji oblikovan model razvoja družinskega podjetja	75
5.2.2.1	Zasnova modela	75
5.2.2.2	Razvoj družine	76
5.2.2.3	Razvoj lastništva	82
5.2.2.4	Razvoj managementa	87
5.3	Nasledstvo v vodstvu in lastništvu	93
5.3.1	Nasledstvene možnosti glede vodstva in lastništva	93
5.3.2	Proces nasledstva	97
5.3.3	Zavezanost članov družine	103
5.3.4	Družinski odnosi in komuniciranje	105
5.3.5	Družinsko upravljanje	108
5.3.5.1	Instrumenti in mehanizmi družinskega upravljanja	108
5.3.5.2	Družinska ustava kot eden najpomembnejših instrumentov družinskega upravljanja	111
5.4	Priprave na nasledstvo kot del strateškega usmerjanja podjetja	117
6	Pravni vidik nasledstva.....	123
6.1	Nasledstvo podjetja samostojnega podjetnika	123
6.1.1	Pravnoposlovni prenos	123
6.1.1.1	Univerzalno pravno nasledstvo	123
6.1.1.2	Pogodba o prenosu	124
6.1.1.3	Odgovornost za obveznosti podjetnika po prenosu podjetja	127
6.1.1.4	Davčni vidik	128
6.1.2	Dedovanje po samostojnem podjetniku	129
6.1.2.1	Zakonito in oporočno dedovanje	129
6.1.2.2	Zastopnik za primer smrti	132
6.1.2.3	Firma podjetnika	133
6.2	Nasledstvo družbe z omejeno odgovornostjo	133
6.2.1	Enoosebna in večoosebna družba z omejeno odgovornostjo	133
6.2.2.	Pravnoposlovni prenos poslovnega deleža.....	134
6.2.2.1	Sprememba v imetništvu poslovnega deleža	134

6.2.2.2	Zavezovalni in razpolagalni pravni posel.....	134
6.2.2.3	Dejanja pred sklenitvijo pogodbe o prenosu	136
6.2.2.4	Delni prenos in delitev poslovnega deleža	139
6.2.2.5	Posledice prenosa poslovnega deleža	140
6.2.2.6	Davčni vidik prenosa poslovnega deleža	141
6.2.3	Prenos premoženja družbe	142
6.2.4	Dedovanje poslovnega deleža	143
6.2.4.1	Družbena pogodba in dedovanje	143
6.2.4.2	Vpis dediča v register	145
7	Podpora družinskim podjetjem pri reševanju nasledstvenih vprašanj ...	147
7.1	Ukrepi in podporno okolje za družinska podjetja v procesu reševanja nasledstvenih vprašanj na ravni EU	147
7.2	Razvoj podpornega okolja in ukrepov za družinska podjetja v procesu reševanja nasledstvenih vprašanj v Sloveniji	154
	Literatura in viri	159
	Pravni viri	177