

się, by wysokość wypłat lub tezauryzacji uzależnić od osiągnięcia zakładanych poziomów wskaźników finansowych”²².

Z prawem własności związane jest również prawo do darowania lub sprzedaży przedmiotu własności i realizacji jego wartości. Rzeczywiste zastosowanie tego prawa ma miejsce jedynie w spółkach akcyjnych, w których istnieje nie tylko prawnie zagwarantowana możliwość wycofania udziałów, lecz również optymalne warunki ich odzysku. Jednak w spółce akcyjnej za sprawą winkulowanych akcji imiennych można doprowadzić do ograniczenia zbywalności udziałów²³. W przedsiębiorstwach o strukturze personalistycznej ograniczanie możliwości przenoszenia udziałów to standardowe rozwiązanie. Skala ograniczeń zależy od właścicieli, muszą tylko wyważyć interesy własne i firmy. Jeśli wspólną wolą właścicieli jest utrzymanie przedsiębiorstwa w rękach rodziny, powinni za pomocą odpowiednich środków uniemożliwić zbywanie udziałów poza kręgiem rodzinnym, chyba że uzyskają na to wyraźną zgodę. Ograniczenia władzy właścicielskiej wynikają z samej natury rzeczy oraz z akceptacji dynastycznego projektu przez wszystkich zainteresowanych.

Sytuacja wygląda podobnie, gdy rekompensatę za ograniczenie zbywalności udziałów przewidziano na mocy przepisów lub porozumienia między właścicielami. W kwestiach natury ekonomicznej (w szczególności terminu wystąpienia ze spółki i wypłaty odprawy oraz jej wysokości) należy pamiętać, że warunkiem powodzenia projektu jest gotowość właścicieli do utrzymywania i rozbudowywania bazy kapitałowej przedsiębiorstwa. Nie wyklucza to całkowicie prawa do zbycia udziałów lub odprawy, bez wątplenia jednak je ogranicza. O równowagę interesów właściciele muszą sami zadbać. Granice prawne, których należy przestrzegać, wyznacza i aktualizuje orzecznictwo Sądu Najwyższego.

²² *Governance Kodex für Familienunternehmen: Leitlinien für die verantwortungsvolle Führung von Familienunternehmen*, 2010, <http://www.kodex-fuer-familienunternehmen.de>, dostęp: 21.04.2014.

²³ Por. Kodeks spółek handlowych, Rozdział 2: Prawa i obowiązki wspólników, Art. 182. § 1–5, § 68 AktG.

Współpraca w firmie

Konflikty może również wywoływać kwestia, czy członkom rodziny właścicielskiej wolno pracować w przedsiębiorstwie, czy też mogą jedynie działać jako zewnętrzni usługodawcy. W sposób szczególny kwestia ta ujawnia się na styku dwóch sfer: przedsiębiorstwa i rodziny. Choć roszczenia dotyczące prawa do pracy w firmie nie wyływają bezpośrednio z faktu posiadania, to rzeczywiście często można się spotkać z podobnymi oczekiwaniami. Jeśli sprawy nie zaczną biec właściwym torem, może zrodzić się niebezpieczeństwo, że zderzenie oczekiwań dotyczących wydajności w sferze przedsiębiorstwa z oczekiwaniami dotyczącymi utrzymania i równego traktowania w sferze rodzinnej doprowadzi do konfliktów.

W tym obszarze nie ma uniwersalnych rozwiązań. Zbyt zróżnicowana jest sytuacja wyjściowa poszczególnych firm. Małe przedsiębiorstwa rodzinne nie przetrwałyby bez całkowitego poświęcenia właścicieli i ich rodzin. Wiele dużych dziś przedsiębiorstw nie przetrwałoby z kolei kilku pierwszych lat swojej działalności, gdyby nie czynne zaangażowanie członków rodziny. W powiększających się przedsiębiorstwach rodzinnych i powiększających się rodzinach właścicielskich to, co stanowiło podstawę sukcesu, staje się nierzadko źródłem problemów. Czy ktoś rzeczywiście wierzy w to, że taka firma jak Haniel jest w stanie zapewnić pracę swoim 600 udziałowcom i ich rodzinom? Odpowiedź na pytanie, czy członkom rodziny wolno pracować w firmie, może się zmieniać wraz z jej rozwojem. Wpływa na nią również kultura poszczególnych rodzin. Te, które większy priorytet przyznają interesom rodziny, inaczej spojrzą na kwestię współpracy członków rodziny w przedsiębiorstwie niż te, dla których priorytetem jest interes firmy.

Właściciele, rozpatrując dostępne rozwiązania, powinni odwoływać się przede wszystkim do idei profesjonalnego zarządzania własnością oraz koncepcji *fair process*. Jednocześnie powinni uwzględnić fakt, że zatrudnienie w firmie członków rodziny właścicielskiej może doprowadzić do złagodzenia konfliktu na linii pryncypał – agent i może korzystnie wpłynąć na te aspekty funkcjonowania firmy, w których dużą rolę odgrywa czynnik rodzinności. Chodzi przede wszystkim o to, że zatrudnieni właściciele wykazują zazwyczaj silniejszą motywację i większe przywiązanie do firmy niż pozostali zatrudnieni.