

## אתגר ההעברה הבין-דורית בעסקים משפחתיים

עו"ד שלום הרשקוביץ – שותף במחלקת ניהול הון משפחתי ולקוחות פרטיים

### במשרד פישר בכר חן וול אוריון ושות'

על פי מחקרים אקדמיים, רק כ-30% מהעסקים המשפחתיים ממשיכים להתקיים לאחר העברתם לבני הדור השני. פחות מ-10% מהעסקים המשפחתיים ממשיכים להתקיים לאחר העברה נוספת לדור השלישי.

במילים אחרות, אם החליט מייסד עסק משפחתי להוריש את העסקים לילדיו, קיים סיכון ממשי, בהסתברות של 70%, שילדיו לא יזכו ליהנות מפירות העסק שהקים בעמל רב, וסיכון של כ-90% (!) שנכדיו לא יוכלו לעשות כן.

לאורך עשורים עסקו חוקרים רבים בבחינת הסיבות המובילות לקריסת עסקים משפחתיים בניהולם של יורשי המייסדים. מניתוח המחקרים האמורים, בצירוף הניסיון שנצבר במשרדנו בליווי משפחות שעברו ועוברות העברות בין-דוריות, ניתן להצביע בבירור על קיומם של **כשלים אינהרנטיים** מובהקים, המופיעים בעוצמות משתנות במרבית (אם לא בכל) המקרים, ואשר ניתן לחלקם לשניים:

**כשל משבר הנהגה – מעבר מניהול ריכוזי על ידי הדור המייסד לריבוי "ידיים על הנהגה":** המדובר בסיבה המרכזית לקריסת חברות בעת העברה בין-דורית. הסיטואציה שבה קיימים מספר יורשים המבקשים להנהיג את העסקים, לצדם בני ובנות זוג, שאין לזלזל בהשפעתם, ובמקרים רבים גם ילדיהם, בני הדור השלישי, שהתבגרו ומעוניינים להשתלב גם הם, מובילה באופן מובנה וכמעט שיטתי, למעט מקרים חריגים, לפגיעה בתפקוד העסק המשפחתי.

לצד בעיית ריבוי המנווטים וחוסר התיאום, ניתן לציין שלל תופעות רווחות של משבר הנהגה, כגון דרג ניהולי קיים המסרב לקבל את מרות הדור הממשיך, פערים משמעותיים בין הדורות בכל הנוגע לתכונות, ליכולות ולהתאמה לניהול העסק (וכן בנוגע לרצון והנכונות להשקיע את מלוא המרץ בניהול העסק, ולקחת סיכונים לטובת צמיחתו), התבצרות בתפקידים לא מתאימים ואנומליה מובנית בין בעלות בעסק לבין נשיאה בתפקיד ניהולי בו (לעתים תחת מנהלים שאינם בני המשפחה).

**כשל העירוב הפוגעני בין משפחה לעסקים – "שלום העסק" על חשבון "שלום המשפחה" (ולהיפך):** לפי האמרה הידועה, כדאי להימנע מערבוב משפחה ועסקים. אכן, המציאות מלמדת כי מרבית החברות במשק הינן חברות המוחזקות בידי משפחות ולכן, בסופו של יום, המשפחה והעסק שלובים זה בזה באופן כמעט בלתי ניתן

לניתוק. לרוב, כל עוד הדור המייסד מחזיק במושכות, ניתן למזער את הסיכונים הכרוכים בעירוב האמור, אולם, לאחר העברת השליטה לדורות הבאים, הבעייתיות והרגישות האינהרנטית מתפרצות ומפריעות לניהולו התקין של העסק.

כך, פעמים רבות שיקולים של שמירת שלום הבית בין האחים מובילים לפשרות שאינן מיטיבות עם העסק, ולעתים אף פוגעות בו. הדוגמא הקלאסית לכך היא העסקת אחד האחים, או מי מילדיו, בתפקיד מפתח בחברה שאותו הוא אינו מוכשר לבצע (או שניתן היה למצוא מועמד חיצוני טוב יותר לחברה).

תמונת המראה לכך היא ניסיון להעדיף את טובת העסק, המוביל לא אחת לסכסוכים בין בני המשפחה ולנזקים ארוכי טווח, הבאים לידי ביטוי בקבלת החלטות רגשיות ולא רציונאליות. לעתים הנסיבות הן חריגות ביותר, ומשקעי עבר של אחים זה כלפי זה מביאים לכישלון עסקי מפואר. בהקשר זה המציאות עולה על כל דמיון.

במקרים רבים, מובילים כשלים אלה ל**קיפאון ניהולי (Deadlock)**, להתדרדרות בתוצאות ובביצועים, ולבסוף לקריסה או לניצול החולשה הניהולית של העסק על ידי מתחרים וצדדים שלישיים ("סכנת הזאבים הטורפים").

בפני דור מייסד ומשפחתו, בדרך כלל עם התבגרות הדור המייסד והתקרבותו לגיל פרישה, ניצבת המשפחה, במרבית המקרים, בפני דילמה לא פשוטה. מחד, באופן מובן וטבעי, מבקשים בני הדור הממשיך, להיכנס לנעלי המייסד, מבלי להתחשב כלל בקשיים המקצועיים, האישיים והרגשיים הצפויים. מחקרים מראים כי בני הדור הממשיך נוטים לעצום עיניים אל מול הסכנה המתקרבת ולדבוק באמונה כי "לנו זה לא יקרה". במצב שכזה, מסירת המושכות לידי דור ההמשך, מבלי שנערכו הסדרים משפטיים מתאימים, מתוך תקווה לעתיד טוב, עלול להוביל לכישלון מוחלט ולירידת פרויקט החיים של הדור המייסד לטמיון. למרבה הצער, משפחות רבות, בשל שיקולים רבים במרכזם חוסר הרצון להתעמת עם בני דור ההמשך או עם ההכרה בכך שזמנו של הדור המייסד קצוב, מובלות מכוח האינרציה למצב דברים זה.

פתרון קצה אחר, אף הוא כמעט מתבקש בנסיבות, הינו מכירת העסק המשפחתי לצד שלישי וחלוקת כספי התמורה. ואולם, מחקרים מראים כי גם במקרים בהם מועברת "קופת מזומנים" ללא הסדרים מתאימים, הסטטיסטיקות אינן משתנות ודינה של קופה זו להתרוקן.

אז מה עושים?

נקודת המוצא הינה כי פתרון שמתאים למשפחה אחת אינו מתאים בהכרח למשפחה אחרת, ולמעשה מדובר בחליפה התפורה בהתאם למידותיה הייחודיות של כל משפחה. היצירתיות והאפשרויות כמעט בלתי מוגבלות.

אנו נוהגים לכנות את מגוון הפתרונות המשפטיים שאנו מציעים: "כלי הגנה" משפטיים-משפחתיים, וסבורים כי יש בהם כדי לשפר דרמטית את הסיכוי לשמירה על ההון המשפחתי, על שלום העסק שהקים הדור המייסד עבור

הדורות הבאים (תוך מאבק בסטיסטיקה העגומה המפורטת מעלה) ועל שלום המשפחה (מניעת סכסוכים ושמירה על אחדות המשפחה). הפתרונות הינם רבים ומגוונים, ובין היתר, ניתן למנות את אלו:

- העברת השליטה בעסק המשפחתי ליורש יחיד תוך ביצוע איזון כספי/רכושי בין יתר היורשים (במקרים שבהם קיימת אפשרות כזו).
- יצירת מנגנונים משפטיים פנימיים בין היורשים, לצורך התנהלות עתידית מיטבית, לרבות עריכת אמנות משפחתיות סדורות לניהול העסק, כתיבת תקנונים מתאימים, שבכולם פתרונות קשיחים למזעור הסיכונים המובנים הכרוכים בהעברה בין דורית, כמפורט לעיל (קבלת החלטות, מניעת קיפאון ניהולי, העסקת בני משפחה וכיוצא בזאת).
- הקמת ועדת ניהול מקצועית בעלת סמכויות לניהול העסק – שתפקידה לייעץ למי מבני הדור הממשיך שייבחר לנהל את העסק. ועדת ניהול זו תורכב לרוב ממקורבי המשפחה עליהם סומך הדור המייסד (כגון אנשי עסקים ללא ניגודי עניינים, עורכי דין, רואי חשבון, ומקורבי משפחה שונים). במקרים מסוימים, אנו ממליצים לבני הדור הממשיך להפקיע לחלוטין את ניהול העסק מידם ולהעבירו לידי ועדת הניהול המקצועית.
- הקמת נאמנות מקצועית לניהול העסק המשפחתי (חברות פעילות או קופות מזומנים) – לטובתם ורווחתם של היורשים ובני הדורות הבאים (הנהנים) למשך כל ימי חייהם – דרכה ינחיל הדור המייסד עקרונות וערכים לדורות הבאים, תוך חלוקה חלקית של רכוש ליורשים, מחוץ לנאמנות, להבטחת עצמאותם הכלכלית. לצורך כך, ימונו מוסדות מקצועיים ובלתי תלויים לרבות חבר נאמנים אשר יבטיח את השאת רווחי נכסי הנאמנות, מגן נאמנות אשר יפקח על פעולות חבר הנאמנים, רואי חשבון ועורכי דין אשר ילוו את בעלי התפקידים בנאמנות, משקיף מטעם הנהנים אשר יקבל מידע מלא ושקוף מאת המוסדות האמורים, ועוד כיוצא בזאת.

בניית הפתרון המיטבי דורש היכרות מעמיקה ואינטימית של בני המשפחה, העסק המרכזי ויתרת הנכסים המוחזקים בידי המשפחה. כן נדרשת הבנה של הכישורים והאינטרסים האינדיבידואליים של כל אחד מבני המשפחה.

רק לאחר תהליך ארוך, סבלני, רגיש ומורכב וכאשר מבוססים יחסי היכרות ואמון עמוקים, ניתן להתחיל ולבנות יחד, על בסיס הידע שנרכש והניסיון המצטבר של משפחות נוספות, את כלי ההגנה המשפטיים משפחתיים המיטביים.

העיסוק המשפטי מקפל בתוכו עבודה מרתקת וסוערת שבמרכזה אנשים, יחסים בין-אישיים ורגשות, המהווים את הבסיס לכלי ההגנה המוצעים, ואשר חשיבותם להצלחת הפתרון אינה נופלת מחשיבות העסק נשוא הפתרון ומאפייניו.

במסגרת התהליך, משמשים עורכי הדין ממשרדנו עבור הדור המייסד, שפעמים רבות חש "בודד בצריח", גורם מייעץ בלתי תלוי (להבדיל מבני הדור הממשיך), ובעיקר גורם מתווך לבני הדור הממשיך, אשר במרבית המקרים, לאחר תהליך מעמיק מכירים ומבינים בחשיבות כלי ההגנה המשפטיים משפחתיים לשם שמירת רווחתם הכלכלית העתידית, וכתוצאה מכך גם מתמסרים לפרויקט ומשתפים פעולה בצורה פרודוקטיבית ומועילה.

לצורך בניית כלי ההגנה, מתגייסים מומחים מכלל מחלקות המשרד, ביניהן מחלקת המיסים האמונה על תכנון מס מיטבי, המחלקה העסקית האמונה על עריכת ההסכמים והתקנונים השונים וכן על התאמת העסק לכלי ההגנה, מחלקת הנדל"ן האמונה על טיפול בנדל"ן המשפחתי (הקיים במרבית המקרים), מחלקת הליטיגציה המגשרת בין בני המשפחה לכל אורך התהליך לשם מניעת סכסוכים, וכיוצא בזאת.

במסגרת תהליך מורכב זה, אנו מסתייעים באופן שוטף גם באנשי מקצוע מתחומים לבר-משפטיים, כגון פסיכולוגים ורואי חשבון המתמחים בייעוץ למשפחות ולעסקים. הניסיון מלמד כי מעטפת של אנשי מקצוע משלימים כאמור עשויה להועיל מאוד לתהליך ולזיהוי האינטרסים והצרכים של כל אחד מבני המשפחה.