

Aile Şirketi Kurumsallaşma ve Halefiyet

Şirketiniz bir sonraki kuşağa hazır mı? Aile, sahiplik, yönetim ve halefiyet alanlarında nerede durduğunuzu ve ilk adımları gösteren yol haritası.

ÖRNEK RAPOR · KURGUSAL ŞİRKET

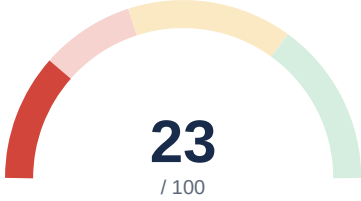
Şirket	Örnek Mobilya Sanayi (kurgusal)
Yapı	Anonim şirket · kurucu kuşak · 4 ortak
Halefiyet hazırlığı	23 / 100
Yanıtlayan	Kurucu (tek kişi) · danışman katkısıyla
Rapor tarihi	16.10.2026

İçindekiler

1. Yönetici özeti ve halefiyet hazırlık puanı
2. Olgunluk haritası
3. Kırmızı uyarılar
4. Aile yönetişimi
5. Sahiplik, pay devri ve miras planı
6. şirket yönetişimi ve kurumsallaşma
7. Halefiyet planı ve süreklilik
8. Hukukçunuzla görüşülecek konular
9. Yol haritası
10. Ek: Girilen bilgiler

1 Yönetici özeti ve halefiyet hazırlık puanı

Halefiyet hazırlık puanı: **23/100** Uyarılar: **5 yüksek, 5 orta** Yanıtlayan: **tek kişi** (kurucu/lider ya da danışman)
Rapor tarihi: **16.10.2026**



HALEFİYET HAZIRLIK PUANI

Şirket bugün bir kuşak devrine hazır değil; temel unsurlar eksik.

Halefiyet hazırlığı (%50), süreklilik (%25) ve sahiplik-hukuki yapı (%25) puanlarından hesaplanır.

ÖNCELİKLİ UYARILAR

Yüksek	B01	Lider 65 yaş üstü ve halef belirlenmemiş
Yüksek	B02	Birden çok çocuk var, paylar için yazılı miras planı yok
Yüksek	B03	Banka işlemlerinde tek imza: lider
Yüksek	B04	Yazılı acil durum planı yok
Yüksek	B05	Aile üyeleriyle şirket arasında onaysız işlemler

Şirket bugün bir kuşak devrine hazır değil: halefiyet hazırlık puanı 100 üzerinden 23. Lider 65 yaşın üzerinde, üç ya da daha fazla çocuğu var, halef adaylar arasında henüz seçilmemiş ve paylar için yazılı bir miras planı yok. Banka işlemlerinde liderden başka imza yetkilisi bulunmaması ve yazılı acil durum planının olmaması, devirden önce bile ani bir durumda işin durması riskini doğuruyor. Buna karşılık aile içi anlaşmazlıklar liderin hakemliğiyle yönetilebilir düzeyde, bağımsız denetim yapılıyor ve aile anayasası hazırlığı başlamış; bu, kurumsallaşma için iyi bir başlangıç noktası.

- B01: Halefin seçimi ve hazırlığı ertelendikçe, devir için kalan hazırlık süresi kısalıyor.
- B02: Paylar plansız biçimde mirasla çocuklara geçerse, paylaşılan kadar şirket kararları tüm mirasçıların uzlaşmasına bağlı kalabilir.
- B03 ve B04: İkinci imza yetkilisi ve yazılı acil durum planı, birkaç hafta içinde tamamlanabilecek en hızlı koruma adımları.

Bu rapor tek bir kişinin (kurucu/lider ya da danışman) yanıtlarına dayanır; diğer aile üyelerinin bakışı farklı olabilir.

2 Olgunluk haritası

OLGUNLUK HARİTASI — ALTI BOYUT (1–5)



BOYUT	PUAN	DÜZEY	YANITLANAN
Aile yönetişimi	3,0	Gelişiyor	7/7
Sahiplik ve hukuki yapı	1,0	Çok zayıf	4/4
şirket yönetişimi	3,0	Gelişiyor	5/5
Kurumsallaşma	2,0	Zayıf	4/4
Halefiyet hazırlığı	2,6	Gelişiyor	5/5
Süreklilik	1,5	Çok zayıf	4/4

En zayıf iki boyut sahiplik ve hukuki yapı (1,0) ile süreklilik (1,5): pay devri kuralları, ortaklık sözleşmesi ve miras planı yok; şirketin günlük işleyişi de liderin imzasına ve kişisel ilişkilerine bağlı. Aile ve şirket yönetişimi orta düzeyde (3,0): kurallar çoğunlukla sözlü teamüllerle işliyor ama yazılı değil. Kurumsallaşmanın düşük çıkmasının (2,0) ana nedeni kararların neredeyse tamamının lidere gelmesi; bu durum halefin yetişmesini de yavaşlatıyor.

3 Kırmızı uyarılar

Beş yüksek önemdeki uyarının üçü devirden bağımsız olarak bugün de geçerli bir süreklilik riskine işaret ediyor. Önce şirketin liderin yokluğunda çalışabilmesini sağlamak, ardından halef ve miras planına geçmek doğru sıra olur.

B01 Lider 65 yaş üstü ve halef belirlenmemiş Yüksek

Liderin yaşı 65–74 bandında; halef adaylar arasında seçilmemiş. Ani bir durumda şirketin kimin yönetiminde süreceği belirsiz.

Neden önemli: Halefin şirketin tüm alanlarını tanınması ve ekip tarafından kabul görmesi genellikle birkaç yıl sürer; seçim yapılmadan bu süre başlamaz.

İlk adım: Aday değerlendirme ölçütlerini yazılı hâle getirip aile toplantısında konuşun.

Boyut: Halefiyet hazırlığı

B02 Birden çok çocuk var, paylar için yazılı miras planı yok Yüksek

Paylar yasal mirasla birden çok çocuğa geçerse paylaşılan kadar ortak yönetilir; şirket kararları tüm mirasçıların uzlaşmasına bağlı kalabilir.

Neden önemli: Payların kime ve nasıl geçeceği belirsiz kaldıkça, şirkette çalışan ve çalışmayan çocuklar arasında beklenti farkı büyür.

İlk adım: Hukukçunuzla payların geleceğine ilişkin seçenekleri değerlendirin.

Boyut: Sahiplik ve hukuki yapı · Hukukçunuzla görüşülecek: Saklı paylı mirasçılar ve oranları; Miras ortaklığı ve temsilci atanması; Vasiyetname, miras sözleşmesi ve mirastan feragat; Veraset ve intikal vergisi beyan süresi (8. bölüm)

B03 Banka işlemlerinde tek imza: lider Yüksek

Lider ulaşılamaz olduğunda ödemeler, maaşlar ve kredi işlemleri durabilir.

Neden önemli: Liderin hastalanması ya da seyahatte olması maaş, vergi ve tedarikçi ödemelerini durdurabilir.

İlk adım: Bankalara ikinci bir imza yetkilisi tanımlayın ve yetki sınırlarını yazın.

Boyut: Süreklilik · Hukukçunuzla görüşülecek: Yönetim kurulu yapısı ve devredilemez görevleri (8. bölüm)

B04 Yazılı acil durum planı yok Yüksek

Liderin aniden görev yapamaması hâlinde vekâlet, imza ve kritik kararların kimde olacağı tanımlı değil.

Neden önemli: Ani bir durumda kimin karar vereceği bilinmezse aile içinde yetki tartışması ve iş kaybı aynı anda yaşanabilir.

İlk adım: Vekâlet, imza ve kritik kararları gösteren bir sayfalık acil durum planı hazırlayın.

Boyut: Süreklilik

B05 Aile üyeleriyle şirket arasında onaysız işlemler Yüksek

Kira, borç ya da satış gibi işlemler genel kurul ya da yönetim kurulu onayı olmadan yapılıyor.

Neden önemli: Onaysız işlemler, şirkette çalışmayan aile ortaklarında güvensizlik doğurur ve ileride itiraz konusu olabilir.

İlk adım: Aile üyeleriyle mevcut işlemleri listeleyip yönetim kurulu kararıyla onaylatın.

Boyut: Şirket yönetimi · Hukukçunuzla görüşülecek: Yönetim kurulu üyesinin şirketle işlem ve rekabet yasağı (8. bölüm)

B07 Esas sözleşmede pay devri kısıtı yok Orta

Bir ortağın payını aile dışına devretmesini ya da mirasçılara geçişte oy hakkını sınırlayan bir düzenleme yok.

Neden önemli: Paylardan birinin aile dışına geçmesi, şirketin yönetimine aile dışından bir ortağın katılması anlamına gelir.

İlk adım: Esas sözleşmenin pay devri maddesini hukukçunuzla gözden geçirin.

Boyut: Sahiplik ve hukuki yapı · Hukukçunuzla görüşülecek: Anonim şirkette pay devrinin sınırlanması (8. bölüm)

B08 Ortaklar arasında pay sahipleri sözleşmesi yok Orta

Önalım, oy birliği ve çıkış kuralları ortaklar arasında yazılı değil.

Neden önemli: Önalım, çıkış ve oy kuralları yazılı olmadığında anlaşmazlıklar kişisel ilişkilere taşınır.

İlk adım: Ortaklar arasında yazılı bir sözleşmenin ana başlıklarını belirleyin.

Boyut: Sahiplik ve hukuki yapı · Hukukçunuzla görüşülecek: Aile anayasası ve pay sahipleri sözleşmesinin dayanağı; Anonim şirkette pay devrinin sınırlanması (8. bölüm)

B13 Kritik ilişkiler büyük ölçüde lidere bağlı Orta

Müşteri, tedarikçi ve banka ilişkileri liderin kişisel ilişkisiyle yürüyor; devirde kayıp riski var.

Neden önemli: Müşteri ve banka ilişkilerinin liderle birlikte gitmesi, devrin ilk yılında ciro ve kredi kaybı riskidir.

İlk adım: En büyük on müşteri ve üç bankada halef adayını görüşmelere katın.

Boyut: Süreklilik

B14 Kararların neredeyse hepsi lidere geliyor Orta

Yetki devri olmadan halefin ve yöneticilerin karar kası gelişmez.

Neden önemli: Yetki devredilmeden halefin karar verme becerisi gelişmez ve ekip lidere bağımlı kalır.

İlk adım: Yetki ve imza matrisini tamamlayıp operasyonel kararları birim yöneticilerine bırakın.

Boyut: Kurumsallaşma

B16 Şirkette çalışmayacak çocuklar için denge planı yok Orta

Payların şirkette çalışan çocuğa yönlendirilmesi, diğerlerinin saklı payını ve denkleştirme taleplerini gündeme getirebilir.

Neden önemli: Şirkette çalışmayan çocuğun hakkı konuşulmadan yapılacak bir pay planı aile içi gerilim yaratabilir.

İlk adım: Şirket dışı varlıkların dağılımını pay planıyla birlikte ele alın.

Boyut: Sahiplik ve hukuki yapı · Hukukçunuzla görüşülecek: Denkleştirme ve tenkis (sağlararası pay devirleri); Saklı paylı mirasçılar ve oranları (8. bölüm)

4 Aile yönetişimi

3,0 /5

Aile yönetişimi · Gelişiyor

Aile yönetişiminin bütün unsurları var ama hiçbirini yazılı değil: aile toplantıları ara sıra yapılıyor, işe giriş sözlü teamüle bağlı, ücretler ve kâr dağıtımı her yıl yeniden konuşuluyor. Anlaşmazlıkların liderin kararıyla çözülmesi bugün işliyor; ancak bu yöntem liderin devrinden sonra sürdürülebilir değil. Hazırlanmakta olan aile anayasası bu kuralları yazılı hâle getirmek için doğru araç.

Güçlü yanlar

- Aile anayasası hazırlığı başlamış.
- şirkette çalışmayan ortaklar genel kurulda bilgilendiriliyor.

Geliştirilecek alanlar

- Aile toplantılarını yılda en az iki kez, gündemli ve tutanaklı yapın.
- Aile üyelerinin işe giriş şartlarını ve ücretlerin piyasaya göre belirlenmesini yazılı kurala bağlayın.
- Anlaşmazlıklar için liderden bağımsız bir çözüm yolu (aile konseyi ya da arabulucu) tanımlayın.

Yanıtlar

Aile anayasası (aile protokolü) var mı?	Hazırlanıyor
Aile anayasasındaki pay ve yönetim kuralları esas sözleşmeye ya da ortaklık sözleşmesine aktarıldı mı?	Aile anayasası yok
Aile toplantısı ya da aile konseyi	Ara sıra, gerektiğinde
Aile üyelerinin şirkete girişi	Sözlü teamül
şirkette çalışan aile üyelerinin ücreti	Aile içinde belirleniyor, piyasadan bağımsız
Kâr dağıtımı (temettü)	Her yıl duruma göre karar
Aile içi anlaşmazlıklar	Ara sıra; liderin kararıyla çözülüyor
şirkette çalışmayan aile ortaklarına bilgi verme	Yalnız genel kurulda

5 Sahiplik, pay devri ve miras planı

1,0 /5

Sahiplik ve hukuki yapı · Çok zayıf

Bu başlıktaki uyarılar: **B02** Birden çok çocuk var, paylar için yazılı miras planı yok · **B07** Esas sözleşmede pay devri kısıtı yok · **B08** Ortaklar arasında pay sahipleri sözleşmesi yok · **B16** Şirkette çalışmayacak çocuklar için denge planı yok

Sahiplik boyutu raporun en zayıf alanı: esas sözleşmede pay devri kısıtı, ortaklar arasında yazılı bir sözleşme ve paylar için miras planı bulunmuyor. Liderin payı %50–75 aralığında; bu, devir planı yapılmadan bugün aile içinde belirleyici olmasını sağlıyor ama yarın payların nasıl bölüneceği sorusunu açık bırakıyor. Çocuklardan ikisinin şirkette çalışması, şirkette çalışmayan çocuk için bir denge planını ayrıca gerekli kılıyor.

Güçlü yanlar

- Liderin payı karar alınmasını kolaylaştırıyor; plan şimdi yapılırsa uygulama gücü var.

Geliştirilecek alanlar

- Pay devri ve mirasçılara geçiş kurallarını hukukçunuzla ele alın.
- Ortaklar arasında önalım, çıkış ve oy kurallarını içeren yazılı bir sözleşme hazırlayın.
- Şirkette çalışmayan çocuk için şirket dışı varlıklarla bir denge planı oluşturun.

Yanıtlar

Şirketi bugün hangi kuşak yönetiyor?	Kurucu kuşak (şirketi kuran kişi yönetiyor)
Şirkette çalışan aile üyesi sayısı (lider dahil)	4
Toplam ortak (pay sahibi) sayısı	4
Aile dışından ortak var mı?	Hayır
Liderin (ya da en büyük ortağın) şirketteki payı	%50 – %75
Şirket türü	Anonim şirket
Esas sözleşmede pay devri onaya ya da aileye önalım hakkına bağlı mı?	Hayır
Ortaklar arasında pay sahipleri (ortaklık) sözleşmesi var mı?	Hayır
Liderin yaşı	65 – 74
Liderin çocuk sayısı	3 ve üzeri
Liderin şirket paylarıyla ilgili vasiyetnamesi ya da miras sözleşmesi var mı?	Yok
Şirkette çalışmayacak çocuklar için şirket dışı varlıklarla bir denge planı var mı?	Hayır

6 Şirket yönetişimi ve kurumsallaşma

3,0 /5

Şirket yönetişimi · Gelişiyor

2,0 /5

Kurumsallaşma · Zayıf

Bu başlıktaki uyarılar: **B05** Aile üyeleriyle şirket arasında onaysız işlemler · **B14** Kararların neredeyse hepsi lidere geliyor

Yönetim kurulu yalnız aile üyelerinden oluşuyor ve ara sıra toplanıyor; kararların neredeyse tamamı lidere geliyor. Organizasyon şeması var ama görev tanımları yok, yetki matrisi kısmen yazılı. Bağımsız denetimin yapılması önemli bir güçlü yan. Aile üyeleriyle şirket arasındaki işlemlerin onaysız yürümesi ise öncelikle düzeltilmesi gereken konu.

Güçlü yanlar

- Bağımsız denetim yapılıyor.
- Organizasyon şeması mevcut.

Geliştirilecek alanlar

- Yönetim kuruluna en az bir aile dışı üye ekleyin ve toplantıları gündemli, tutanaklı yapın.
- Görev tanımlarını ve yetki matrisini tamamlayın.
- Aile üyeleriyle yapılan işlemleri listeleyip kurul kararıyla onaylatın.

Yanıtlar

Yönetim kurulunun (ya da müdürlerin) yapısı	Yalnız aile üyeleri
Yönetim kurulu toplantıları	Ara sıra
Yetki ve imza matrisi (kim neye, hangi tutara kadar karar verir)	Kısmen
Organizasyon şeması ve görev tanımları	Şema var, görev tanımları yok
Kararların ne kadarı liderin onayına geliyor?	Neredeyse hepsi
Aile dışından üst düzey yönetici (genel müdür, finans direktörü vb.) var mı?	Hayır
Aylık yönetim raporu ve yıllık bütçe	Biri var
Bağımsız denetim ya da yeminli mali müşavir tasdiki yapılıyor mu?	Evet
Lider ya da aile üyeleriyle şirket arasında kira, borç, satış gibi işlemler	Var; onay alınmadan
Banka işlemlerinde liderden başka imza yetkilisi var mı?	Hayır

7 Halefîyet planı ve süreklilik

2,6 /5

Halefîyet hazırlığı · Gelişiyor

1,5 /5

Süreklilik · Çok zayıf

Bu başlıktaki uyarılar: **B01** Lider 65 yaş üstü ve halef belirlenmemiş · **B03** Banka işlemlerinde tek imza: lider · **B04** Yazılı acil durum planı yok · **B13** Kritik ilişkiler büyük ölçüde lidere bağlı

Halef adayları aile içinde ve yalnız şirket içi deneyime sahip; gelişim planı ve devir takvimi kafada var ama yazılı değil, liderin devirden sonraki rolü tanımlı değil. Süreklilik tarafında tek imza, acil durum planının olmaması ve ilişkilerin lidere bağlı olması, devirden önce çözülmesi gereken riskler. Danışmanın da belirttiği gibi şirkette çalışan iki çocuk arasında yetki sınırlarının konuşulmamış olması, halef seçimini zorlaştıran bir etken.

Danışman gözlemi — İki çocuk şirkette farklı birimlerde çalışıyor; aralarında yetki sınırları konuşulmamış, üretim ve satış kararlarında zaman zaman çatışma yaşanıyor.

Danışmanın şirkete özgü gözlemidir; puanlamaya girmez.

Önerilen halefîyet takvimi

0–6 AY

- İkinci imza yetkilisini tanımlayın ve yazılı acil durum planını hazırlayın.
- Halef değerlendirme ölçütlerini aile toplantısında konuşup yazın.

6–18 AY

- Halefi belirleyip aileye açıklayın; yazılı gelişim planı ve şirket dışı deneyim fırsatı oluşturun.
- Halefi kritik müşteri ve banka görüşmelerine düzenli olarak katın.

18–36 AY

- Yazılı devir takvimine göre yetkileri kademeli olarak devredin.
- Liderin yönetim kurulu başkanı ya da danışman olarak yeni rolünü yazılı hâle getirin.

Yanıtlar

Liderin halefi	Adaylar var, karar verilmedi
Halef (ya da güçlü aday) kim?	Aile üyesi
Halefin ya da adayın deneyimi	Yalnız şirket içinde deneyimi var
Halef ya da aday için gelişim planı (rotasyon, eğitim, mentor)	Kısmen, plansız
Devir takvimi	Kafada var, yazılı değil
Liderin devirden sonraki rolü (yönetim kurulu başkanı, danışman, tamamen çekilme) tanımlı mı?	Hayır
Kilit yöneticilerin yedeği	Bazılarının
Lider aniden görev yapamaz hâle gelirse yazılı bir acil durum planı (vekâlet, imza, banka, kritik kararlar) var mı?	Hayır
Kritik müşteri, tedarikçi ve banka ilişkileri liderin kişisel ilişkisine ne kadar bağlı?	Büyük ölçüde

8 Hukukçunuzla görüşülecek konular

Aşağıdaki konular, verdiğiniz yanıtlardan doğan uyarılar nedeniyle listelendi. Bunlar hukuki tavsiye değildir; ilgili kanun hükmünün ne dediğini ve hangi durumda önem taşıdığını özetler. Uygulama için hukukçunuzla görüşün.

Saklı paylı mirasçılar ve oranları

4721 sayılı Türk Medeni Kanunu · md. 505–506 · ilgili uyarı: B02, B16

Altsoyu, ana-babası ya da eşi olan kişi mirasının yalnız saklı paylar dışında kalan kısmında ölüme bağlı tasarrufta bulunabilir. Saklı pay altsoy için yasal miras payının yarısı, ana ve babadan her biri için dörtte biridir; eşin saklı payı altsoy ya da ana-baba ile birlikte mirasçysa yasal payının tamamı, diğer hâllerde dörtte üçüdür. Kardeşlerin saklı payı 2007'de kaldırıldı.

Kimin için önemli: Payların çocuklar ve eş arasında eşit dağıtılmayacağı halefiyet planları. · mevzuat.gov.tr

Miras ortaklığı ve temsilci atanması

4721 sayılı Türk Medeni Kanunu · md. 640 · ilgili uyarı: B02

Birden çok mirasçı varsa paylaşmaya kadar mirasçılar terekeye elbirliğiyle sahip olur ve haklar üzerinde birlikte tasarruf eder. Mirasçılardan birinin istemiyle sulh mahkemesi miras ortaklığına bir temsilci atayabilir.

Kimin için önemli: Şirket payları paylaşılmadan birden çok mirasçıya geçtiğinde oy kullanımında karar kilidi riski. · mevzuat.gov.tr

Vasiyetname, miras sözleşmesi ve mirastan feragat

4721 sayılı Türk Medeni Kanunu · md. 527–528, 531, 545 · ilgili uyarı: B02

Vasiyet resmî şekilde, el yazısıyla ya da sözlü yapılabilir. Miras sözleşmesiyle miras ya da belirli bir malı belirli bir kişiye bırakma yükümlülüğü üstlenilebilir; mirastan feragat sözleşmesiyle mirasçı mirasçılık sıfatını kaybeder. Miras sözleşmesi resmî vasiyetname şeklinde, memur ve iki tanık önünde yapılır.

Kimin için önemli: Şirket paylarının kime kalacağını yazılı ve bağlayıcı biçimde belirlenmek istendiği durumlar. · mevzuat.gov.tr

Veraset ve intikal vergisi beyan süresi

7338 sayılı Veraset ve İntikal Vergisi Kanunu · md. 9 · ilgili uyarı: B02

Ölüm Türkiye'de olmuşsa ve mirasçılar Türkiye'deyse beyanname ölüm tarihini izleyen dört ay içinde verilir; diğer durumlarda süreler farklıdır. Bağış gibi diğer intikallerde süre, malın edinildiği tarihi izleyen bir aydır. Tutar ve oranlar her yıl güncellenir; mali müşavirinizle hesaplanmalıdır.

Kimin için önemli: Payların mirasla ya da hayattayken bağışla aile üyelerine geçeceği durumlar. · mevzuat.gov.tr

Yönetim kurulu yapısı ve devredilemez görevleri

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu · md. 359, 375 · ilgili uyarı: B03

Anonim şirketin bir ya da daha fazla kişiden oluşan yönetim kurulu bulunur. Üst düzey yönetim, yönetim teşkilatının belirlenmesi, finansal planlama ve denetim düzeni, müdürlerin atanması ve üst gözetim gibi görevler yönetim kurulundan devredilemez.

Kimin için önemli: Kurulun tek kişiden oluştuğu ya da yetkilerin profesyonel yöneticilere aktarılmak istendiği şirketler. · mevzuat.gov.tr

Yönetim kurulu üyesinin şirketle işlem ve rekabet yasağı

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu · md. 395–396 · ilgili uyarı: B05

Yönetim kurulu üyesi genel kurul izni olmadan şirketle işlem yapamaz; pay sahibi olmayan üyeler ve yakınları şirkete nakit borçlanamaz, şirket onlar için kefalet ya da teminat veremez. Üye, genel kurul izni olmadan şirketin işletme konusuna giren türden ticari işlem yapamaz.

Kimin için önemli: Aile üyesi yöneticilerle şirket arasında kira, borç ya da satış işlemleri bulunan şirketler. · mevzuat.gov.tr

Anonim şirkette pay devrinin sınırlanması

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu · md. 492–494 · ilgili uyarı: B07, B08

Esas sözleşme nama yazılı payların ancak şirketin onayıyla devredilebileceğini öngörebilir. Şirket onayı esas sözleşmede öngörülen önemli bir sebeple ya da payları gerçek değeriyle almayı önererek reddedebilir; miras yoluyla edinmede ret yalnız gerçek değerle devralma önerisiyle mümkündür. Mirasta malvarlığı hakları hemen, oy hakkı şirket onayıyla geçer; şirket üç ay içinde reddetmezse onay verilmiş sayılır.

Kimin için önemli: Payların aile dışına geçmesini sınırlamak isteyen anonim şirketler. · mevzuat.gov.tr

Aile anayasası ve pay sahipleri sözleşmesinin dayanağı

6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu · 6102 sayılı TTK · TBK md. 26 · TTK md. 340 · ilgili uyarı: B08

Taraflar sözleşmenin içeriğini kanunun sınırları içinde serbestçe belirleyebilir. Anonim şirket esas sözleşmesi ise kanunun anonim şirket hükümlerinden ancak kanun açıkça izin veriyorsa sapabilir. Aile anayasasındaki kuralların şirkete karşı hangi belgeyle bağlayıcı hâle geleceği hukukçuyla değerlendirilmelidir.

Kimin için önemli: Aile anayasası olan ya da hazırlayan, kurallarını esas sözleşmeye ya da ortaklık sözleşmesine taşımak isteyen aileler. · mevzuat.gov.tr

Denkleştirme ve tenkis (sağlararası pay devirleri)

4721 sayılı Türk Medeni Kanunu · md. 560, 565, 669 · ilgili uyarı: B16

Altsoya yapılan karşılıksız kazandırmalar (malvarlığı devri, kuruluş sermayesi, borçtan kurtarma) aksi açıkça belirtilmedikçe miras paylaşımında denkleştirmeye tabidir. Saklı payını alamayan mirasçı, tasarruf edilebilir kısmı aşan tasarrufların tenkisini dava edebilir; bazı sağlararası kazandırmalar da tenkise tabidir.

Kimin için önemli: Lider hayattayken çocuklardan birine pay devrettiğinde ya da bağışladığında. · mevzuat.gov.tr

Mirasın reddi süresi

4721 sayılı Türk Medeni Kanunu · md. 605–606 · ilgili uyarı: B19

Mirasçılar mirası reddedebilir; süre kural olarak ölümün öğrenildiği tarihten itibaren üç aydır. Ölüm tarihinde mirasbırakanın ödemeden aczi açıkça belli ya da resmen tespit edilmişse miras reddedilmiş sayılır.

Kimin için önemli: Liderin şirket borçları için şahsi kefaletlerinin bulunduğu durumlar. · mevzuat.gov.tr

Kurumsal yönetim ilkelerinin kapsamı

SPK Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1) · md. 1, 3, 5 · ilgili uyarı: B20

Tebliğ payları halka arz edilmiş ortaklıklara uygulanır; halka açık olmayan şirketler için yasal yükümlülük getirmez. İlkeler, yönetim kurulu yapısı ve şeffaflık konusunda karşılaştırma ölçütü olarak kullanılabilir.

Kimin için önemli: Yönetim kurulunu ve raporlamayı kurumsallaştırmak isteyen halka açık olmayan aile şirketleri. · mevzuat.gov.tr

9 Yol haritası

ÖNCELİK	EYLEM	DAYANAK	BAŞARI ÖLÇÜTÜ	ZAMAN
Yüksek	Bankalara ikinci imza yetkilisi tanımlamak	B03	Lider yokken ödemelerin yapılabilmesi	0–3 ay
Yüksek	Bir sayfalık yazılı acil durum planı hazırlamak	B04 Süreklilik	Aile ve yönetim tarafından imzalanmış plan	0–3 ay
Yüksek	Aile üyeleriyle işlemleri kurul kararıyla onaylatmak	B05	Tüm işlemler için karar ve tutanak	0–3 ay
Yüksek	Halef seçim ölçütlerini belirleyip halefi açıklamak	B01 Halefiyet hazırlığı	Aile toplantısında açıklanmış halef ve yazılı gelişim planı	6–12 ay
Yüksek	Pay ve miras planını hukukçuyla hazırlamak	B02 B16 Sahiplik ve hukuki yapı	Hukukçunun hazırladığı plan ve imzalı belgeler	3–6 ay
Orta	Esas sözleşme ve ortaklık sözleşmesini gözden geçirmek	B07 B08	Pay devri ve çıkış kurallarının yazılı olması	3–6 ay
Orta	Aile anayasasını tamamlayıp kurallarını şirket belgelerine taşımak	Aile yönetişimi	İmzalı aile anayasası	6–12 ay
Orta	Yönetim kuruluna aile dışı üye eklemek, yetki matrisini tamamlamak	B14 Şirket yönetişimi Kurumsallaşma	Gündemli ve tutanaklı kurul toplantıları	6–12 ay

İlk üç eylem birkaç hafta içinde tamamlanabilir ve şirketi bugünden korur. Halef ve miras planı ise aileyle birlikte, acele etmeden ama bir takvime bağlanarak yürütülmeli; bu iki adım tamamlandığında halefiyet hazırlık puanı belirgin biçimde yükselir.

Derinleştirmek için

- Aile Anayasası Hazırlama Aracı** — Aile toplantısı, işe giriş, ücret, temettü ve anlaşmazlık kurallarını yazılı hâle getirmek için.
- Şirket Değerleme** — Pay devri, miras paylaşımı ya da çocuklar arasında denge planı için şirketin değerini bilmek gerekiyor.
- [Aile şirketi danışmanlığı](#)** — Halefiyet planı, aile anayasası ve yönetim kurulu yapısını aileyle birlikte kurmak için PillarRise ile görüşün.

10 Ek: Girilen bilgiler

Kurucu/lider ya da danışman tarafından girilen yanıtlar.

Başvuru bilgileri

Sektör	Üretim
Üretim yapıyor mu?	Evet
Aile şirketi mi?	Evet
Çalışan büyüklüğü	51-250
Yıllık ciro büyüklüğü	100-500mTL

Aile ve sahiplik

Şirketi bugün hangi kuşak yönetiyor?	Kurucu kuşak (şirketi kuran kişi yönetiyor)
Şirkette çalışan aile üyesi sayısı (lider dahil)	4
Toplam ortak (pay sahibi) sayısı	4
Aile dışından ortak var mı?	Hayır
Liderin (ya da en büyük ortağın) şirketteki payı	%50 – %75
Şirket türü	Anonim şirket
Esas sözleşmede pay devri onaya ya da aileye önalım hakkına bağlı mı?	Hayır
Ortaklar arasında pay sahipleri (ortaklık) sözleşmesi var mı?	Hayır
Liderin yaşı	65 – 74
Liderin çocuk sayısı	3 ve üzeri
Liderin şirket paylarıyla ilgili vasiyetnamesi ya da miras sözleşmesi var mı?	Yok
Şirkette çalışmayacak çocuklar için şirket dışı varlıklarla bir denge planı var mı?	Hayır

Aile yönetişimi

Aile anayasası (aile protokolü) var mı?	Hazırlanıyor
Aile anayasasındaki pay ve yönetim kuralları esas sözleşmeye ya da ortaklık sözleşmesine aktarıldı mı?	Aile anayasası yok
Aile toplantısı ya da aile konseyi	Ara sıra, gerektiğinde
Aile üyelerinin şirkete girişi	Sözlü teamül

Şirkette çalışan aile üyelerinin ücreti	Aile içinde belirleniyor, piyasadan bağımsız
Kâr dağıtımı (temettü)	Her yıl duruma göre karar
Aile içi anlaşmazlıklar	Ara sıra; liderin kararıyla çözülüyor
Şirkette çalışmayan aile ortaklarına bilgi verme	Yalnız genel kurulda

Şirket yönetişimi ve kurumsallaşma

Yönetim kurulunun (ya da müdürlerin) yapısı	Yalnız aile üyeleri
Yönetim kurulu toplantıları	Ara sıra
Yetki ve imza matrisi (kim neye, hangi tutara kadar karar verir)	Kısmen
Organizasyon şeması ve görev tanımları	Şema var, görev tanımları yok
Kararların ne kadarı liderin onayına geliyor?	Neredeyse hepsi
Aile dışından üst düzey yönetici (genel müdür, finans direktörü vb.) var mı?	Hayır
Aylık yönetim raporu ve yıllık bütçe	Biri var
Bağımsız denetim ya da yeminli mali müşavir tasdiki yapılıyor mu?	Evet
Lider ya da aile üyeleriyle şirket arasında kira, borç, satış gibi işlemler	Var; onay alınmadan
Banka işlemlerinde liderden başka imza yetkilisi var mı?	Hayır

Halefiyet ve süreklilik

Liderin halefi	Adaylar var, karar verilmedi
Halef (ya da güçlü aday) kim?	Aile üyesi
Halefin ya da adayın deneyimi	Yalnız şirket içinde deneyimi var
Halef ya da aday için gelişim planı (rotasyon, eğitim, mentor)	Kısmen, plansız
Devir takvimi	Kafada var, yazılı değil
Liderin devirden sonraki rolü (yönetim kurulu başkanı, danışman, tamamen çekilme) tanımlı mı?	Hayır
Kilit yöneticilerin yedeği	Bazılarının
Lider aniden görev yapamaz hâle gelirse yazılı bir acil durum planı (vekâlet, imza, banka, kritik kararlar) var mı?	Hayır
Kritik müşteri, tedarikçi ve banka ilişkileri liderin kişisel ilişkisine ne kadar bağlı?	Büyük ölçüde

Danışman katkısı (isteğe bağlı)

Gözlem 1 — boyut	Halefiyet hazırlığı
Danışman gözlemi 1 (en fazla 400 karakter; raporda "Danışman gözlemi" etiketiyle yer alır, puanlanmaz). Kişi adı yazmayın.	İki çocuk şirkette farklı birimlerde çalışıyor; aralarında yetki sınırları konuşulmamış, üretim ve satış kararlarında zaman zaman çatışma yaşanıyor.
Gözlem 2 — boyut	—
Danışman gözlemi 2	—
Gözlem 3 — boyut	—
Danışman gözlemi 3	—