

SUKCESJA

Udana sukcesja to praca wielu partnerów, ale rozpoczyna się i kończy u doradcy bankowego



Bank jest na początku i na końcu drogi

Chociaż większość działań w sukcesji międzypokoleniowej leży po stronie kancelarii prawnych i prawopodatkowych, to proces rozpoczyna się u doradcy bankowości prywatnej. I u niego znajduje finał. Niewiele jest banków, które są przygotowane na taką strategię związaną z dystrybucją majątku lub dochodów do osób wskazanych przez zleceniodawcę

Temat sukcesji powoli przestaje być tylko popularnym w branży sloganem, ale staje się coraz bardziej realnym wyzwaniem dla polskich przedsiębiorców. Na polskim rynku to temat szczególnie trudny, gdyż przedsiębiorcy nie mają utartych w rodzinie schematów przekazania majątku, często też brakuje takich dobrych przykładów w ich najbliższym otoczeniu.

Zważywszy na to, że w Polsce wciąż niezbyt popularna jest stała współpraca z doradcami podatkowymi czy prawnikami, to doradca private banking może być osobą, która wesprze przedsiębiorcę na początkowym etapie planowania transferu międzypokoleniowego. Doradca jest często jedną z niewielu osób spoza najbliższego kręgu rodzinnego przedsiębiorcy, która ma kompleksową wiedzę o jego majątku zarówno prywatnym, jak i firmowym (zwłaszcza w bankach, w których bankowość korporacyjna i bankowość prywatna są zintegrowane).

W 2014 roku podeszliśmy kompleksowo do tematu edukacji klientów w zakresie sukcesji. W trakcie serii konferencji, zorganizowanych w siedmiu polskich miastach wspólnie z partnerami biznesowymi, wprowadziliśmy ponad 300 polskich przedsiębiorców zarówno w stricte prawne aspekty tego procesu, jak i psychologiczne uwarunkowania związane z przekazaniem majątku. Cennym elementem każdej konferencji były przykłady prezentowane przez klientów, którzy już dokonali sukcesji – mówi Barbara Stęchły, dyrektor departamentu bankowości prywatnej Friedrich Wilhelms Raiffeisen.

Takie spotkania są szczególnie przydatne dla klientów rozważających sukcesję w biznesie rodzinnym, z racji dużego skomplikowania takich przypadków – dodaje Piotr Jabłoński, dyrektor departa-

mentu bankowości korporacyjnej Raiffeisen Polbank.

Kiedy wsparcie banku może okazać się przydatne?

Rola banku i doradcy bankowości prywatnej polega na wprowadzeniu w temat sukcesji i przedstawieniu różnych rozwiązań dla przedsiębiorcy i jego rodziny. W polskich warunkach często warto rozpocząć od rozdziału majątku prywatnego od firmowego – zwłaszcza że wciąż słychać o przypadkach firm o znaczącej pozycji rynkowej, z wieloletnią historią, które prowadzone są w formie jednoosobowej działalności gospodarczej. Powoduje to, że w niekorzystnym scenariuszu problemy biznesowe przekładają się na majątek prywatny rodziny.

Jeśli majątek firmowy jest już wyraźnie oddzielony od prywatnego, to sukcesję można rozpatrywać właśnie w tych dwóch ujęciach, głównie z uwagi na specyfikę sukcesji w firmie rodzinnej. Jakie opcje sukcesji w biznesie może przedstawić doradca?

Można wyróżnić trzy główne ścieżki działania:

- przekazanie firmy w ręce sukcesorów wybranych z grona rodziny (czyli łączne przekazanie funkcji właścicielskiej i zarządczej);
- pozostawienie firmy we własności rodziny, ale z przekazaniem zarządzania zewnętrznym menedżerom;

• sprzedaż firmy i zagospodarowanie w ramach majątku rodzinnego środków pozyskanych ze sprzedaży (ta opcja to de facto sukcesja majątku prywatnego uzyskanego ze sprzedaży firmy).

W przypadku sukcesji majątku prywatnego możemy mówić o sukcesji „za życia” i „na wypadek śmierci”. W polskim prawie ta pierwsza może się dokonać głównie poprzez umowę darowizny bądź sprzedaży majątku (czasami także poprzez inne umowy cywilnoprawne). W przypadku sukcesji „na wypadek śmierci” dostępne opcje to testament, wehikuły w postaci instrumentów finansowych oraz dziedziczenie ustawowe. W polskich realiach ta ostatnia możliwość (która często niesie ze sobą wiele problemów w procesie przekazania majątku) wciąż jest dość powszechna.

Z pewnością rozmów o sukcesji nie można sprowadzić do rozmów przy kawie. Tu nie ma miejsca na „dogadywanie”.

Pierwszy kontakt z klientem, zazwyczaj poprzedzony rozmową z doradcą private banking, pozwoli doradcy prawnemu wstępnie rozpoznać potrzeby przedsiębiorcy, co jest niezwykle ważne, bo sukcesja w każdym przypadku jest sztywna na miarę. Proces planowania sukcesji wspólnie z doradcą prawnym rozpoczyna się od weryfikacji stanu posiadania oraz wyznaczenia kręgu potencjalnych następców – tłumaczy Wojciech Szczepaniak, partner w kancelarii SSW.

Na tym etapie doradca prawny analizuje sytuację osobistą klienta w kontekście prawnym.

Zawilosość stosunków rodzinnych, wynikająca na przykład z posiadania dzieci z kilku związków, w tym nieformalnych, ma istotne znaczenie przy późniejszym wyborze optymalnego modelu sukcesji. Z perspektywy bezpieczeństwa rodziny i interesów firmy ważne jest również uwzględnienie kazusu Michaela Schumachera i zabezpieczenie się na wypadek nagłych, nieprze-

„Sprzedaż firmy w ramach jednego modelu sukcesji otwiera nowe wyzwanie: w jaki sposób zagospodarować środki, które również stają się przedmiotem transferu”

Barbara Stęchły
dyrektor FWR

widzianych zdarzeń, które potrafią zaskoczyć nawet osoby przezeźornie podchodzące do sukcesji – dodaje mecenas.

Niby rzecz oczywista, ale wciąż domagająca się przypomnienia – efektywność procesu przekazywania firmy i majątku następcom w dużym stopniu zależy od formy prowadzenia biznesu. Jej prawidłowy wybór pozwoli wyeliminować ryzyko zatrzymania biznesu w momencie przekazania majątku, przyczyniając się do zachowania wartości firmy.

Odpowiednia forma prowadzenia działalności to jedno. Czym innym jest zapewnienie, aby w jej ramach następcy, samodzielnie lub przez przedstawicieli, mogli podejmować decyzje bez udziału kuratora czy sądu opiekuńczego.

– Życie zna przypadki, że transakcje sprzedaży aktywów spółek nie dochodziły do skutku ze względu na brak wymaganej zgody współników, którymi na skutek przekazania majątku stały się małoletnie dzieci – mówi dr Paweł Chyb, starszy partner w kancelarii SSW, który sam spotkał się z podobnymi problemami.

Jak tłumaczą prawnicy, sukcesja majątkowa powinna również uwzględniać konsekwencje podatkowe planowanych działań oraz wybór systemu prawnego, który umożliwi osiągnięcie zamierzonych celów. Jeżeli klientowi zależy na zmotywowaniu następców, zwłaszcza małoletnich, wówczas dobrym rozwiązaniem jest warunkowane przekazanie majątku.

Skutek ten można osiągnąć, zakładając, ugruntowaną w innych europejskich systemach prawnych, fundację rodzinną. Trzeba bowiem pamiętać, że polskie prawo nie przewiduje dziedziczenia majątku „pod warunkiem”. Część klientów obawia się, że realizując plan sukcesyjny z wykorzystaniem fundacji rodzinnych, utraci kontrolę nad prowadzonym biznesem.

– Tymczasem efekt jest przeciwny. Przedsiębiorca zachowa decydującą rolę w zarządzaniu majątkiem i prowadzonym biznesem do momentu sukcesji, o ile sam nie zdecyduje o wcześniejszym przekazaniu władzy nad firmą i majątkiem swoim następcom – mówi mecenas Wojciech Szczepaniak.

Doradca prawny, który na początku procesu sukcesji analizuje sytuację klienta, poszukuje najlepszych rozwiązań oraz opracowuje plan sukcesji, na końcowym etapie pełni funkcję wykonawcy i strażnika woli klienta, umiejętnie godząc ze sobą często rozbieżne interesy następców.



Ważnym pytaniem w całym procesie jest „a co z majątkiem po sukcesji?”. I tu znów wracamy do banku, ponieważ przeprowadzenie procesu sukcesji rodzi kolejne wyzwania związane z zarządzaniem majątkiem – zmienia się jego struktura, pojawiają się nowe instrumenty finansowe i konstrukcje prawne, zmienia się także charakter dochodów. I tu klient wraca do banku.

Skala wyzwań jest nieodłącznie związana z rodzajem sukcesji. Jednym z przykładów może być sprzedaż firmy zewnętrznemu inwestorowi i pozyskanie do majątku rodzinnego aktywów finansowych.

– Problem, jaki się tu pojawia, to chociażby kwestia ulokowania pozyskanego właśnie kapitału, tak aby efektywnie pracował i przynosił zyski. Choć oczywiście wszystko pozostaje w gestii byłego już przedsiębiorcy, jego rodziny i ich planów na dalsze wykorzystanie środków.

Warto zauważyć, że dotychczasowe źródło dochodu w postaci dywidendy z jednej spółki powinno zostać zastąpione dochodem z innych źródeł. Przede wszystkim ze zdywersyfikowanego portfela inwestycji na rynkach finansowych. Efektywność procesu będzie tym większa, im lepiej będzie przygotowany plan, który uwzględni nową sytuację finansową, zawodową i życiową klienta – mówi Barbara Stęchły.

Ciekawym trendem obserwowanym na rozwiniętych rynkach, a który stopniowo będzie się rozwijał w Polsce, jest mniejsze zaangażowanie sukcesorów w bieżące zarządzanie majątkiem. Widoczne jest zwiększone zainteresowanie najzamożniejszych klientów banków usługami doradztwa inwestycyjnego i asset

management, w przypadku których kluczowe jest określenie strategicznej alokacji aktywów (SAA). Optymalna strategiczna alokacja aktywów powinna uwzględniać przede wszystkim horyzont inwestycji, minimalną płynność, akceptowalne ryzyko i w konsekwencji oczekiwaną stopę

zwrotu z portfela, a także ewentualne oczekiwane przepływy pieniężne z portfela inwestycji (np. kwartalną wypłatę określonej kwoty na rzecz klienta).

Kolejne fazy: bieżąca optymalizacja portfela pod postacią taktycznej alokacji aktywów (TAA) oraz selekcja konkretnych instrumentów, leżą w gestii zarządzającego majątkiem, np. banku.

Takie zmniejszenie zaangażowania w proces zarządzania majątkiem może się wydawać dla wielu klientów nieintuicyjne, jednak dostępne badania wskazują, że za końcowe wyniki inwestycyjne portfela aktywów w długim okresie aż w 90 procentach odpowiada właśnie określenie strategicznych ram dla inwestycji. ❶

Paweł Zielewski

FOT.: MATERIAŁY PRASOWE