POMOC NIE TYLKO PRAWNA | Planowanie sukcesji to nic innego, jak planowanie przyszłości.

We wszystkim pomoże ci doradca sukcesyjny...

Przedsiębiorcy korzystają z różnego rodzaju doradców. Od zawsze towarzyszy im księgowa lub księgowy. Coraz częściej, doraźnie albo na stałe, pojawiają się także inni. Radca prawny, doradca podatkowy, biegły rewident, specjalista od HR, BHP, ISO czy – ostatnio – RODO. Jest również wielu konsultantów biznesu, strategii, restrukturyzacji firmy, fuzji czy przejęć. Czy rzeczywiście potrzebny jest kolejny doradca, tym razem specjalizujący się w sukcesji międzypokoleniowej?



PAWEŁ RATAJ
radca prawny OIRP Kraków



ŁUKASZ MARTYNIEC
doradca sukcesyjny, prawnik, właściciel Kancelarii Sukcesyjnej MARTYNIEC

Trudny scenariusz

Planowanie sukcesji to nic innego, jak planowanie przyszłości. Ustawa z 5 lipca 2018 r. o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej, której celem jest ochrona przedsiębiorstwa przed skutkami śmierci właściciela firmy – przeznaczona jest przede wszystkim dla tych rodzin, które planują. Świadomie zarządzają procesem sukcesji i są przygotowane na różne ewentualności. Także na ten najtrudniejszy scenariusz.

Kto może pomóc w przygotowaniu do nagłej sukcesji i czy przedsiębiorcy potrzebni są do tego doradcy zewnętrzni. A może warto skorzystać z przedstawiciela nowej specjalizacji – doradcy sukcesyjnego?

Do czego potrzebni są doradcy

Przede wszystkim do tego, aby zminimalizować ryzyko popełnienia błędów przy podejmowaniu decyzji, najczęściej biznesowych. Doradcy dysponują wiedzą fachową z poszczególnych dziedzin, której nie mają przedsiębiorcy; potrafią spojrzeć na sprawę z innej perspektywy i podzielić się doświadczeniem.

> Doradca sukcesyjny nie powinien być sprzedawcą, lecz zaufanym opiekunem rodziny czy firmy

Zwykle proces doradztwa sukcesyjnego zaczyna się od prośby o ocenę, czy w danej sytuacji prawidłowo dokonano wyboru formy prawnej prowadzenia działalności gospodarczej czy też określonego rozwiązania podatkowego. Tymczasem po zadaniu kilku dodatkowych pytań okazuje się, że nie wzięto pod uwagę innych okoliczności, istotnych dla sukcesji.

Doradca proszony jest o wsparcie niejednokrotnie dopiero w sytuacjach kryzysowych, powstałych w wyniku niedostatecznie przemyślanych lub błędnych decyzji, spowodowanych najczęściej brakiem wiedzy. Nierzadko się okazuje, że koszty wynikające z wcześniejszego skorzystania z pomocy fachowca stanowiłyby niewielki ułamek poniesionych strat czy kosztów problemu, który się pojawił. Dlatego coraz większa liczba przedsiębiorców korzysta z doradztwa prewencyjnie, aby wykorzystać wiedzę i doświadczenie specjalistów, zanim jeszcze podejmą decyzję.

Wśród polskich przedsiębiorców dopiero rodzi się świadomość, że prowadzą firmy rodzinne i że biznes można budować w perspektywie wielopokoleniowej. Najistotniejsze jest, aby proces świadomego zarządzania zmianą pokoleniową w ogóle się rozpoczął. Jest do podjęcia sporo niełatwych, życiowych decyzji, które przełożą się potem na przyjęte i wdrożone rozwiązania na adekwatnych dla siebie płaszczyznach. Najważniejsze są rozmowy, gotowość i chęć zaangażowania się w nie wszystkich osób, których dotyczy proces sukcesji; w szczególności właścicieli, wspólników oraz członków ich najbliższej rodziny. W praktyce często okazuje się, że plan sukcesji jest, ale w głowie nestora. Założyciel firmy i głowa rodziny ma dokładnie zaplanowane, kto, jak i kiedy w przyszłości przejmie firmę rodzinną. Tyle że nie zdążył porozmawiać na ten temat z dziećmi. Czy też z małżonkami dzieci.

W wielu rodzinach istnieją sprawy, o których się nie rozmawia. Albo mówić jest trudno. Dochodzi do tego naturalna obawa przed przekazaniem kontroli nad firmą, starością czy śmiercią. Nie sposób przystąpić do budowy realnego planu sukcesji, jeżeli nie odblokujemy komunikacji i nie nauczymy się o nich rozmawiać. Najlepiej konstruktywnie. Trzeba skonfrontować się z własnymi oczekiwaniami i wyobrażeniami o tym, co chcemy, aby przyniosła przyszłość. Co więcej, nie dysponując doświadczeniem ani wiedzą merytoryczną na temat tego, w jakich obszarach w ogóle powinny pojawić się rozstrzygnięcia czy też gdzie może się uwidocznić kolejny problem – przedsiębiorcy i ich rodziny częstokroć nawet nie wiedzą, na co zwrócić uwagę i od czego zacząć. Które sprawy są priorytetem i wymagają decyzji od razu, a które należy odłożyć, na przykład na trzy albo pięć lat. Nie zdarza się raczej, aby bez pomocy z zewnątrz uporządkowane były wszystkie istotne dla sukcesji obszary.

Praktyka uczy także tego, iż trudno jest „od środka" spojrzeć na sytuację rodziny czy firmy. Każdy z uczestników procesu sukcesji patrzy z własnej perspektywy, co – przy potknięciach w komunikacji – nie posuwa procesu decyzyjnego do przodu. Niełatwo o znalezienie dobrego rozwiązania, a nawet po prostu o dystans do istniejącej sytuacji. Najtrudniej przecież być sędzią we własnej sprawie.

W rodzinach i firmach, którymi opiekujemy się już od czterech, sześciu czy ośmiu lat, widać wyraźnie, jak bardzo zmieniają się z biegiem lat założenia czy cele, które postawione były na początku planowania sukcesji biznesu i majątku rodzinnego. Czas zmienia je w zbiór oczekiwań i pobożnych życzeń. Podstawowym dylematem jest często pytanie, czy w ogóle w rodzinie lub rodzinach dojdzie do sukcesji biznesu, czy też nie. Jeśli tak – firma pozostanie firmą rodzinną, jeśli nie – firmę trzeba będzie w pewnym momencie sprze-

Zdaniem autorów

Praktyka pokazuje, że zapotrzebowanie na specjalistyczne doradztwo sukcesyjne rośnie. Oczywiście chodzi o rzetelne doradztwo, które opiera się na rzeczywistej wiedzy i doświadczeniu oraz nie jest powiązane ze sprzedażą usług czy produktów. Z takimi sytuacjami spotykamy się także przy doradztwie sukcesyjnym. Wielu doradców, którzy twierdzą, że zajmują się sukcesją, tak naprawdę skupia się na optymalizacjach podatkowych, zarabia na wyprowadzaniu firm do obcych jurysdykcji czy też ma na celu sprzedaż pakietu produktów finansowych czy innych usług. Skutkuje to popełnianiem podstawowych błędów. Doradca sukcesyjny nie powinien być sprzedawcą, lecz zaufanym opiekunem rodziny czy firmy, który doradza przez wiele lat i pomaga dostosować plan sukcesji do zmian, jakie niesie życie. Doradca sukcesyjny powinien zmierzać do wypracowania spójnego, realnego do zrealizowania planu sukcesji, w oparciu o zaufanie i szczere rozmowy, w obliczu często trudnych życiowych decyzji i konfliktów interesów. W procesie doradztwa powinien reprezentować wartości zgodne z wartościami rodziny i firmy, które pomoże odkodować.

W tych rodzinach, w których spotykaliśmy się z zadawnionym sporem albo które były już w trakcie postępowań sądowych, trudno mówić o planowaniu sukcesji, której celem jest zachowanie dobrych relacji rodzinnych, rozwój biznesu i wzrost zamożności rodziny. Doradztwo sukcesyjne nie powinno być nastawione na eskalację konfliktu, lecz na poszukiwanie drogi do konsensusu, kompromisu lub takiego podziału majątku, który w przyszłości nie spowoduje, że problem powróci.

Jedni nazywają sukcesję firmy rodzinnej transakcją życia, inni – ostatecznym testem wielkości dla nestora, założyciela firmy, która ma działać po jego odejściu i przetrwać kolejne dziesięciolecia. Ustawa o zarządzie sukcesyjnym przyczyni się do ułatwienia tak postrzeganej sukcesji biznesu. Nie zastąpi jednak rzetelnego planowania i oparcia firmy na przedsiębiorczych następcach, sukcesorze lub sukcesorach, którzy będą kontynuować dzieło.

Aby dorobek wielu lat ciężkiej pracy, często dorobek życia nie poszedł na marne, warto zaangażować się w zarządzanie procesem sukcesji z należytym wyczuciem i szacunkiem do jego złożoności. Czy potrzebni są przy tym doradcy? Każdy na to pytanie powinien odpowiedzieć samodzielnie. Ⓟ

Łukasz Martyniec
Paweł Rataj

> Najważniejsze jest zabezpieczenie spółki przed skutkami nagłej śmierci właściciela lub wspólnika

dać albo zlikwidować, do czego także należy się właściwie przygotować z wyprzedzeniem. Wówczas mamy do czynienia nie z sukcesją funkcjonującego biznesu, lecz z przekazaniem majątku rodzinnego.

Jeśli zaś do sukcesji biznesu w rodzinie dojdzie – pojawiają się kolejne zagadnienia. Jak podzielić udziały pomiędzy rodzeństwo, czy zawsze równo znaczy sprawiedliwie, co z zachowkiem, kiedy i w jaki sposób przekazać władzę i własność w firmie, jak zabezpieczyć majątkowo nestorów na czas po przekazaniu własności – żeby wymienić tylko najbardziej podstawowe pytania z obszaru prawno-majątkowego.

Zmieniają się nasze cele i priorytety życiowe, rodzinne i biznesowe, przychodzą na świat kolejne dzieci, są śluby i rozwody, zmienia się firma i jej otoczenie – na to wszystko należy w odpowiedni sposób reagować.

Dopiero przemyślany zbiór priorytetów w tych obszarach może być podstawą do zlecenia radcy prawnemu przeprowadzenia zmiany formy prawnej firmy, przygotowania projektu intercyzy czy testamentu; doradcy finansowemu odszukania produktu inwestycyjnego o pożądanych parametrach czy oferty ubezpieczenia na życie; a doradcy podatkowemu czy biznesowemu zlecenia na przygotowanie opinii odnośnie do zaangażowania się w określone przedsięwzięcie biznesowe.

Z kolei w firmach, które nie postrzegają siebie jako rodzinne, gdzie członkowie rodziny właściciela lub wspólników nie są zainteresowani przejęciem własności firmy lub udziałów w spółce – najważniejsze jest zabezpieczenie spółki przez skutkami nagłej śmierci właściciela lub wspólnika. Chodzi o ciągłość funkcjonowania i zarządzania firmą, pokierowanie dziedziczeniem udziałów w spółce lub kontrola nad spłatą spadkobierców, jeśli nie wchodzą oni w miejsce zmarłego wspólnika. W szczególności zabezpieczenie źródła finansowania spłaty. W tym kontekście śmierć wspólnika postrzegana jest jako ryzyko biznesowe, prawne i finansowe (często także podatkowe).

Z kim planować

Wielu osobom planowanie sukcesji kojarzy się z testamentem czy polisą na życie. To dobry trop – lecz tylko na początek.

Trudno wyobrazić sobie bardziej interdyscyplinarną dziedzinę niż sukcesja międzypokoleniowa. Szczególnie, że chodzi nie tylko o biznes. Firma (postrzegana jako rodzinna lub nie) to tylko jeden, choć często najważniejszy, z elementów układanki. Brana jest pod uwagę sytuacja poszczególnych członków rodziny oraz ich plany na przyszłość. Oceniana jest kondycja firmy, jej struktura organizacyjna i zarządcza, finanse wewnętrzne, strategia biznesowa i najważniejsze czynniki otoczenia biznesu.

Z punktu widzenia prawno-majątkowego badane są:
- powiązania i relacje rodzinne;
- struktura własności i zobowiązań w rodzinie lub rodzinach (małżeństwach) właścicielskich, w tym ustroje majątkowe małżeńskie;
- dostosowanie formy prawnej firmy do uwarunkowań sukcesyjnych – obecnie i po planowanym przekazaniu własności;
- pozostały majątek rodzinny (pozabiznesowy) oraz historia przekazywania go (dotychczasowe darowizny, pożyczki).

Po ustaleniu stanu zastanego przeprowadzany jest stress test pod kątem planowania spadkowego. Badane są skutki potencjalnej śmierci poszczególnych członków rodziny (pojedynczo albo dwóch, trzech osób na skutek tego samego zdarzenia), oceniane są skutki testamentów i dziedziczenia ustawowego, obliczane są następstwa finansowe (odpowiedzialność za długi spadkowe, podatki, zachowki).

Decyzje dotyczące przyszłości biznesu lub ustalone wartości rodzinne powinny zostać skonfrontowane z uwarunkowaniami wynikającymi z realiów prawnych i finansowych. Nierzadko się okazywało, że sukcesor rezygnuje z przejęcia rodzinnej firmy wyłącznie dlatego, że nie będzie go stać na rozliczenia z rodzeństwem, które nie deklaruje podpisania umowy o zrzeczenie się zachowku.

Pracę przy budowie planu sukcesji powinno znaleźć zatem wielu specjalistów →patrz ramka. Ich wiedza może być wykorzystywana wielokrotnie na różnych etapach budowy i aktualizacji planu sukcesji w danej rodzinie czy firmie.

Najlepszym rozwiązaniem w wielu przypadkach jest nawiązanie współpracy z doradcą sukcesyjnym, który łączy w swojej pracy kompetencje z kilku wymienionych w ramce obok dziedzin i wspiera je doświadczeniem w planowaniu i budowie sukcesji. Ⓟ

Jacy specjaliści

Specjaliści przydatni w procesie budowy planu sukcesji:
- prawnik – radca prawny, adwokat,
- księgowy i doradca podatkowy,
- doradca finansowy – finanse firmy i finanse osobiste rodziny właścicielskiej,
- specjalista od budowy strategii finansowej,
- psycholog, coach,
- mediator,
- doradca sukcesyjny – zarządza procesem sukcesji i pomaga wypracować właściwe rozwiązania, sam reprezentuje kilka z wymienionych wyżej dziedzin wiedzy, posiada doświadczenie w wykorzystaniu ich w procesie sukcesji, współpracuje ze specjalistami z pozostałych dziedzin i potrafi zwrócić uwagę na kluczowe powiązania, aby zachować spójność planu sukcesji.