



Понимание полной картины: Концепция планирования благосостояния

Стефан Линигер и Педро Эрнандес Кортес | Rothschild Trust

"Мы тратим долгие часы, обсуждая на встречах неправильные вещи".

Таково было заключение руководителя высшего звена о причинах банкротства его банка во время финансового кризиса 2008 года. Проблемы начались на верхнем уровне, так как CEO банка отличался своей особенной заикленностью на мелочах. Известен случай, когда однажды он прервал деловую встречу, чтобы заняться вопросом окурка, замеченного его матерью на ступеньках при входе в главный офис банка. В другой раз один из менеджеров банка был отправлен через всю Европу для проверки соответствия цвета нового корпоративного автопарка Mercedes цвету логотипа компании.

Такие наблюдения рисуют картину лидера, погруженного в дизайн рождественских открыток и проверку чистоты офисов компании, и пренебрегающего при этом важнейшими вопросами в области стратегии, финансов и риска.

Отражение реальности

Легко критиковать CEO компании, который тратит время на мелочи. И все же, не делаем ли мы нечто подобное при планировании благосостояния? Вместо того чтобы в первую очередь определить наиболее важные вопросы, не слишком ли быстро мы фокусируемся на деталях?

Сначала проясним одну вещь: в планировании детали действительно имеют значение. Мы, безусловно, не сравниваем время, затраченное на налоговое планирование или создание графиков структур, с окурками или цветом «мерседесов». Мы говорим о том, что планирование благосостояния и преемственности не должно быть сосредоточено исключительно на технических деталях, не затрагивая при этом более широкий круг проблем. Если планирование слишком узконаправленно, то оно будет столь же уязвимо в чрезвычайных ситуациях, как тот, с пренебрежением управляемый в 2008 году, банк.

Целью данной статьи является, в первую очередь, выявление препятствий на пути стратегического планирования благосостояния. Мы также представим подход, используемый в компании Rothschild, объединяющий все основные проблемы в три простые категории - передача, управление и защита.

Систематизация задач

Размышляя о том, почему у кого-либо может не быть интереса к стратегическому планированию, полезно провести грань между потребностью в планировании и осведомленностью.

Давайте начнем с потребности. У всех нас есть области жизни, где ключевые вопросы имеют большое значение, но являются трудно решаемыми. Мы понимаем, что должны принять меры, но предпочитаем сосредоточиться на чем-либо еще.

Для предпринимателя часто бывает проще и удобнее просто продолжать работать - или даже начать новый бизнес, - чем остановиться и составить формальные планы.

Вместо того чтобы обсуждать благосостояние с нашими детьми, мы уповаем на призрачную и шаткую надежду, что это не наш сын будет выставлять в Twitter фотографии своей собаки с золотыми часами Apple, и это не у нашей дочери представление о тяжелой работе будет связано с вождением Aston Martin по пляжу во время прилива.

В семейных компаниях наиболее сложной проблемой, переходящей из поколения в поколение, является не развитие новых технологий или жесткая конкуренция, а правопреемственность внутри компании. Тем не менее, решение вопроса преемственности может оказаться трудным из-за приходящих на ум мыслей: передача власти, отказ от контроля и страх, что в один прекрасный день мы никому не будем нужны. Простое упоминание этой темы может звучать как «проклятие», цитируя Юпану Виваттанакантанг из Национального университета Сингапура.

Пока не возникла кризисная ситуация и необходимость решать вопросы в пожарном порядке, жить намного легче, думая будто смерть, недееспособность, слабоумие и развод - это вещи, которые случаются с другими людьми, но только не с нами. Мы боремся с нашей потребностью в планировании, забывая совет греческого драматурга Менандра: «Ни один из живущих не может сказать: «Со мной этого не произойдет».

Привлечение внимания

Когда стоит вопрос о потребности в планировании,

владелец благосостояния может почувствовать присутствие «слонов в посудной лавке», а именно, очевидные истины и риски, о которых все знают, но никто не хочет обсуждать.

Напротив, когда проблемой является осведомленность, владелец благосостояния считает, что в лавке вообще нет «слонов».

Осведомленность может касаться определенной технической проблемы, такой как сложность обеспечения конфиденциальности и безопасности данных в связи с новым режимом стандартов автоматического обмена информацией между странами. Либо иметь отношение к более широкому кругу проблем, таким как пробелы и недостатки семейного управления.

В этих случаях, консультанты должны играть ключевую роль, обсуждая с владельцем благосостояния, какие потенциальные проблемы находятся на кону, и насколько высоки риски узконаправленного планирования.

Хорошо рассказанные «страшные истории» из жизни обычно работают более эффективным катализатором, побуждающим к действию, чем примеры процветания успешных семей. Однако, рассказывая такие «страшные истории» и правдиво объясняя, что «на этом месте могли бы оказаться вы», консультанты не должны выражать пессимизм или относиться к ситуации с осуждением. Заслужить доверие клиента является приоритетной задачей.

Три простых категории

Высокий уровень сложности является еще одной преградой для проведения стратегического планирования.

Без грамотного плана действий, владельцы благосостояний быстро теряются. Для некоторых, этот процесс выглядит длинным, скучным и трудным. Для других, это скорее похоже на лабиринт, нежели на четко обозначенный путь. Каков результат? Соблазн делегировать стратегическое планирование кому-либо другому.

Тем не менее, решение данных вопросов нельзя делегировать; они затрагивают работу всей жизни, наследие и личные отношения. Чтобы стратегическое планирование было успешным для человека, он должен

полностью посвятить себя самому процессу, овладеть им и контролировать его.

В компании Rothschild, мы решаем проблему комплексности путем систематизации всех основных вопросов планирования в рамках трех простых категорий - передачи, управления и защиты.

Передача

Речь идет о подготовке к успешному процессу преемственности. Проще говоря, к определению того, кто получает что, как, когда и на каких условиях.

Этот процесс включает документирование и обсуждение прав и обязанностей по отношению к активам, охватывая все, начиная с действующих операционных бизнесов и прямых инвестиций, до коллекций произведений искусства и благотворительных трастов или фондов. Такое планирование должно выходить за рамки одной юрисдикции, и учитывать коллизию правовых норм различных юрисдикций: в жизни большинства состоятельных семей присутствуют международные компоненты, связанные с работой, учебой или владением активами в различных юрисдикциях.

Здесь присутствуют два «слона», на которые стоит обратить внимание. Во-первых, планирование должно помочь в защите физических лиц и семей «от их богатства». Для детей и молодежи, как правило, одних благих намерений недостаточно. Финансовая поддержка, оказанная из лучших побуждений, может как позволить дочери или племяннице преуспеть, так и вызвать обратный эффект, сведя на нет их амбиции.

Во-вторых, восприятие меры справедливости. Редко бывает, чтобы все члены семьи одинаково хорошо могли управлять деньгами или бизнесом. В результате, даже абсолютное равенство может показаться несправедливым. Данная область очень деликатна и требует профессионального подхода, особенно, если отношение к детям разное.

Переходя к бизнес-активам, следует отметить, что имеет смысл осуществлять планирование бизнеса в трех отдельных направлениях - управление, владение и доход. По каждому из этих направлений могут быть приняты разные решения. Например, ответственность за

управление может быть передана надежному деловому партнеру, в то время как супруг/супруга или дети станут владельцами бизнеса, имеющими право на получение части прибыли.

Таким образом, следующим поколением бизнес лидеров могут быть члены семьи или сотрудники, таковыми не являющиеся. В любом случае, будут необходимы программы подготовки и наставничества, обеспечивающие время и платформу для учебы, развития и взросления, с учетом будущих обязанностей. В дальнейшем, процесс передачи может создать механизмы для входа и выхода из бизнеса, установить формальные правила или руководства для привлечения или выкупа доли партнеров, слияний и поглощений (M&A), привлечения финансирования или продажи бизнеса.

В более широком смысле, передача определяет особенности наследия, которое хочет создать владелец благосостояния, включая определение и коммуницирование остальным членам семьи точно определенных целей. Некоторым достаточно оставить наследство, которое сможет быть потрачено и использовано одним-двумя поколениями. Другие хотят, чтобы их дети выступили в роли управляющих, сохраняя и укрепляя семейное благосостояние и наследие на многие десятилетия вперед.

Определяя передачу подобным образом, мы принимаем сторону создателя благосостояния или старшего поколения. Такая точка зрения базируется на определенной негласной презумпции, которая может быть подвергнута сомнению. С нашей точки зрения, существует фундаментальный вопрос, который должен быть задан изначально: Кто будет принимать решение?

Управление

Управление является механизмом по обеспечению четкого контроля и стабильности, в настоящее время и в будущем.

В рамках данной темы существует много вопросов для рассмотрения, начиная от установления контроля и прав собственности на благосостояние и доход, до разделения и защиты бизнеса и личных активов.

Формальные механизмы в области семейного управления,

такие как семейные советы и конституции, могут быть очень действенны в установлении порядка, укреплении взаимоотношений и имплементации правильной системы сдержек и противовесов. Они также помогают в установлении круга лиц, которые являются, либо не являются членами семьи.

Распределение ролей и обязанностей внутри семьи должно быть определено и понятно из поколения в поколение. Принципиально важно, чтобы роли были совместимы с амбициями каждого члена семьи – если молодой человек питает страсть к медицине, то какую роль он хочет играть в семейном производственном бизнесе?

Важно понимать, что благосостояние всегда будет вызывать противоречия между членами семьи и бизнес партнерами. Необходимо принять меры для минимизации и управления конфликтами. Четкое планирование управления может помочь в прогнозировании потенциальных источников конфликтов, а также найти пути их разрешения, связанных с ними проблем, еще до их возникновения.

Общее распределение благосостояния тоже является вопросом управления. Владельцам благосостояния нужна разумная, долгосрочная стратегия по формированию и распределению доходов, полученных как от частного бизнеса, так и от инвестированного капитала. Успешное управление ликвидными активами, означает четкое понимание смысла каждой инвестиционной категории - и, со временем, обеспечение соответствия инвестиционной деятельности установленным целям.

Защита

В семьях, как и в мире, ничто не должно восприниматься на веру. Защита направлена на предотвращение того, что часто идет не так.

Хорошим подходом является понимание, а затем стресс-тестирование существующих механизмов планирования. Стресс-тестирование выявит уязвимые области и потенциальные риски, включая риски политических и экономических потрясений, необоснованных решений судебных органов, конфискации активов, нарушения конфиденциальности и потенциальной нежелательной публичности. Исходя из этого, результаты стресс-теста

могут стать основой для надежного плана «Б» для владельца благосостояния, и помогут подготовиться к наиболее неблагоприятному развитию событий.

И наконец, в сегодняшнем мире трансграничной прозрачности, мы находим соблюдение налоговых и нормативных требований важным элементом защиты. Сегодня, стало намного проще получать, передавать и анализировать информацию в любой точке мира, и правительства вынуждают банки и финансовых консультантов собирать информацию и налоги от их имени. Глобальное соответствие регуляторным требованиям, одна из непростых задач, и владельцам благосостояний необходимо упорно работать, чтобы соответствовать динамике постоянных законодательных изменений.

Обзор всего цикла

Исходя из нашего опыта, люди часто осуществляют юридическое и налоговое планирование поэтапно, в отношении отдельных активов или в свете определенных жизненных событий. Со временем, по мере роста активов и потребностей, которые становятся все более сложными и международными, владельцы благосостояния могут, в конечном итоге, остаться с разрозненным планом, который уже не отвечает поставленным целям.

Такие изменения и отклонения от изначальных целей являются естественными процессами, которые следует ожидать. Жизнь непредсказуема. Даже в ситуациях, где, казалось бы, все предусмотрено, важные вопросы, тем не менее, упускаются.

Более того, баланс трудно поддерживать, и консультанты с различными мандатами, естественно, расставляют разные акценты. Планирование в области налогообложения может быть выполнено превосходно, но другим важным аспектам может быть уделено намного меньше внимания. Или, возможно, бизнес-планирование хорошо продумано, а семейное планирование выполнено односторонне.

Часто владельцам благосостояния нужна помощь, чтобы увидеть общую картину, вместо концентрации на отдельных компонентах.

Как Управляющий, компания Rothschild помогает собрать воедино все детали общей картины, и продолжает их

гармонично сочетать с течением времени. Чтобы помочь клиентам вновь увидеть полную картину, мы разработали механизмы проверки состояния текущих механизмов планирования (Rothschild Health Check) для выявления и последующего решения высокоприоритетных задач в области передачи, управления и защиты благосостояния.

Rothschild Health Check анализирует существующие механизмы планирования, тем самым дополняя работу консультантов клиента. Этот проект включает нашу оценку рисков и потенциальных конфликтов. Кроме того, он помогает удостовериться в соответствии текущих механизмов планирования как целям клиента, так и требованиям современного мира.

Заключение

При хорошо проведенном стратегическом планировании, владельцы благосостояния получают больший контроль и стабильность. Активы защищены, а деловые и семейные взаимоотношения крепнут.

Деструктивные недопонимания предотвращаются, снижая вероятность возникновения конфликтов; общие цели и договоренности достигнуты, как в пределах одного, так и между разными поколениями семьи.

Наследие создано с потенциалом на долгосрочное процветание.

Контакты

Стефан Линигер

Генеральный директор (CEO) Rothschild Trust
Zollikerstrasse 181,
8034 Zurich, Switzerland
Телефон: +41 44 384 7233
Эл. почта: stefan.liniger@rothschildtrust.com

Педро Эрнандэс Кортес

Руководитель практики в латинской Америке
Rothschild Trust
Zollikerstrasse 181,
8034 Zurich, Switzerland
Телефон: +41 44 384 7637
Эл. почта: pedro.hernandez@rothschildtrust.com