

Tessék mondani, ez más családnál is így van?

A családi vállalati tanácsadás majdhogynem inkább pszichológiai munka, mint jogi, mondja Ránky Anna, a Klart Legal Ügyvédi Társulás partnere. Szerinte nem kell generációt váltani a sikerért: sok mindent tehetünk azért, hogy egybetartsuk a vagyont akkor is, ha a fiataloknak már közel sem jelent annyit a családi ezüst, mint az apjuknak. Hogy mivel kezdjük? Ülünk le egy asztalhoz!

Á

Általában kin múlik, ha egy családi cégben nem sikerül a generációváltás? Az alapítót nehéz rávenni, vagy a fiatalokban nincs hajlandóság? Az egész folyamat motorját csak az alapító képes berúgni, mindennek tőle kell indulnia. Onnantól viszont, hogy a folyamat elkezdődött, értelemszerűen mindenki részvételére szükség van. Na, de ha a fiatalokon az látszódik, hogy nem akarnak benne





Ránky Anna fontos dolgokat köszönhet a nagypapjának: nála készült az érettségire, ő vezette a jogi határterületekre, és megtanította neki, hogy az életben nem lehet mindenre felkészülni.

Egyébként meggyőződésem, hogy az alapító tétlensége legmélyén nagyon sokszor valódi halálfélelem van, amiről sosem beszél senki. Mert ugye miről kell beszélni? Arról, hogy mi lesz akkor, ha ő már nem lesz. Ki akar erről beszélni? Ő mindig a jövőbe nézett, ennek is köszönheti a sikerét. Ahogy öregszik, ebben a jövőben már egyre kevesebb a perspektíva. **Van számottevő különbség aközött, hogy az utódlás egy klasszikus nukleáris vagy egy szerteágazó patchwork családnál zajlik?** Bonyolultabb a helyzet, de nem mintázatok, jó gyakorlatok mentén dolgozunk, minden eset teljesen más. Persze minél kevesebb tagot kell bevonni, átvilágítani, minél egyszerűbb az üzlet, a mi munkánk is annál egyszerűbb. **És mondjuk érzelmi oldalról? Könnyebben találnak konszenzust?** A konszenzus alapvetően két dolgon múlik. Egyrészt a család kommunikációs stílusán:

megsértődünk, szőnyeg alá söprünk, pletykálunk, vagy merünk és tudunk kritikákat és igényeket egyenesen megfogalmazni? Ez nem mennyiségi, inkább minőségi kérdés. A másik kicsit patetikusan hangzik: az a kérdés, hogy mennyire vannak tisztában a családtagok saját magukkal. Volt már, hogy meg is kaptuk emiatt egy ügyféltől: „Jaj, már megint jöttök ezzel a városi picsogással?” Hát igen, jövünk, és lehet, hogy felbolygatjuk a dolgokat. Lehet bármilyen komplex a család, ha ez a két dolog viszonylag helyén van, lehet haladni.

Tulajdonképpen jogi tanácsadóként pszichológiai munkát is végeztek.

Igen. Minket azért fogadnak el ennyire, mert ügyvédsapkában érkezünk. Milyen az ügyvéd? Megbízható, szakmai, hiteles, titoktartó. Ezért engednek közel. Ugyanakkor a mi munkánk más: egy családi jogász nem foglalkozik az üzlettel, egy üzleti jogász pedig a családdal – nekünk mindkettővel kell. A mi munkánk különleges helyzetéről az egyik mentorom, Ken McCracken mondott nagyon jót: the soft stuff is the hard stuff. Ez azt jelenti, hogy épp az a városi picsogás, az a lényeg, az a nehéz. A Ptk.-t (a Polgári törvénykönyvet – a szerk.) mindenki el tudja neked mondani.

Konkrétan hogyan néz ki a többdimenziós utódlás, amikor nem csak annyit kell tenni, hogy itt a kassza és a gyár kulcsa, innentől a tiéd? Milyen lehetőségek vannak a család kezében a vagyon egyben tartására?

Az üzletszerű bizalmi vagyonkezelés nagyon sokba kerül, az MNB-ben kell engedélyeztetni, majd tulajdonképpen rábírod a vagyonod egy idegen vagyonkezelőre, aki üzletszerűen foglalkozik vele. Nagyon sok jogszabályi feltétel van, pénzügyi biztosítékok kellene, és itthon egyelőre kevés a tapasztalat. Leginkább azért, mert a családi vállalkozások vagyonát egyik család sem bízza szívesen idegenekre.

A másik az egyedi bizalmi vagyonkezelés, ahol nem kell családon kívüli vagyonkezelőt megbíznod. Egyébként a középkorból jön ez a forma, amikor a lovagok elmentek mondjuk keresztesháborúba, otthon hagyták a földet, a vagyont, és azt mondták egy közeli barátának: „Rád bízom, légy szíves fialtasd, gyarapítsd, amíg vissza nem jövök. Ha elesek, add ki a gyerekeimnek és a feleségemnek!” Leegyszerűsítve így működik ez ma is.

Ami ebben elképesztően érdekes, hogy valójában a tulajdont adja oda másnak, a megbízott lesz a tulajdonos – de igazából mégsem, mert

részt venni, és nem érdekli őket, az sem jelenti azt, hogy ez a generációváltás sikertelen lesz. Megmondom őszintén, elcsépeltnék találok a generációváltás kifejezést, mert nagyon félrevezető és agyonhasználtak.

Hogyan nevezné, hogy pontosabban leírja a folyamatot?

Inkább utódlásról beszélnék, ami egyszerre három fronton zajlik: a tulajdonban, a cég menedzsmentjében és a család menedzsmentjében. Ezt a három frontot kell összehangolni. Ha az egyik helyen változtatunk valamit, az a másik két helyet is húzza magával. Ha sikeres szeretnél lenni benne, akkor tudatosan kell vele foglalkoznod, le kell ülni egy asztalhoz. Általában nem megy egyedül, az alapítóknak nagyon nehéz a folyamatot moderálniuk.

Miért?

Az alapító egyrésztől különleges elme. Olyan tulajdonságai vannak, olyan a látásmódja, ami csak keveseknek. Bátor, mert csak úgy lehetett sikeres, hogy szából ő volt az az egy, aki nem ugyanazt csinálta, mint a többi kilencvenkilenc. Másrészt nagyon frusztrált is, mert az átadás feladata épp akkor éri, amikor már kicsit hátradőlhetne egy átdolgozott élet után, de még előtte van ez az óriási akadály, hogy most mit csinál a vagyonnal, azzal az értékkel, amihez érzelmileg is kötődik.

Ez annak is feszítő érzés, aki már mindenféle válságból kinavigálta a cégét. Egyszer nagyon feszült tanácsadási folyamatban vettünk részt, egy testvérpár konfliktusa volt. Egy parttalan, pattanásig feszült vita után, a szünetben odajött hozzám az egyikük: „Tessék mondani, más családoknál is van ilyen?” Hát, van.

Ráadásul manapság könnyebb és jövedelmezőbb karrierutak is vannak a következő generáció számára. Egy multinál tízmilliókat kereshetnek egy évben, és még az a teher sincs a vállukon, hogy a családi ékszert kell továbbvinni.

Igen, de itt van egy csapda. A legtöbben azt gondolják: az a sikeres generációváltás, ha sikerül elérni a folytonosságot, tehát ha a gyerek beül, és a cég minden fronton az egyik kézből a másik kézbe kerül. Ez a folytonosság illúziója. Tévedés. A folyamat elején éppen az a legfontosabb kérdés: akarunk-e együtt maradni családként a vállalatban? Utána tisztázni kell, hogy mit értünk vállalat alatt. Az operatív munkát? A vagyont? Végig kell menni

minden forgatókönyvön: van-e, lehet-e külső menedzser, míg a család tulajdonos marad? És ő mennyire legyen közel a céghez? Évente kétszer részt vesz a közgyűlésen, vagy befolyik a stratégiába is?

Aztán az is lehet, hogy ez nem sikerül, és az lesz a vége: adjuk el az egészséget, én sem akarom, te sem akarsz! Ekkor is van mivel foglalkozni: egyben tartani a vagyont. Magyarországon egyébként sokszor nehéz pénzzé tenni utódláskor a céget, mert ott az alapító a közepén, ha őt kivesszük, töredékét éri a vállalat. De lehet, hogy a gyerekei hajlandók három-öt évet rááldozni, hogy felkészítsék a céget az eladásra, ha már apa harminc évet ölt bele.

Milyen sokan vannak azok, akik rendelkeznek utódlási tervvel, akik előre gondolkoznak?

Nagyon kevesen. Volt olyan megbízásunk, amire konkrétan az volt a legfőbb instrukciónk az alapítótól, hogy „derítsétek ki, mit akarnak a gyerekeim!”.

És a lehetőségeikről, a folytonosság illúziójáról, arról, hogy nem kell mindenáron egyben tartani mindent – ezekről tudnak?

Nagyon korlátozottan. De én továbbra is dicsélném az alapítókat, mert ők a cégük építésével voltak elfoglalva, éppen ezért elég hiányosak a jogi ismereteik még olyan alapkérdésekben is, mint a törvényes öröklés, a patchwork családi öröklés vagy az adófizetési konstrukciók. Inkább borzasztó erős szorongást érzek bennük: tudják, hogy valamit kellene kezdeni az utódlással, de nehezen találják a kulcsot. Ami nem csoda, mert mindez 360 fokos szemüveget igényel.

HATÁRTERÜLETEK

Ránky Anna a maximális pontszámú felvételje után az ELTE jogi karán, nagypapja irányításával jött rá, hogy a határterületek vonzzák. Egy berlini konferencián két előadás közül kellett választania, végül abba a terembe sétált be, ahol kisebb volt a tömeg, és ahol épp egy családi céges előadás folyt. Megérkezett. Londonban és

Bostonban képezte magát, első családi céges ügyfele egy híres borászat volt négy évvel ezelőtt.

Akkor csatlakozott a Szabó Levente Antal által alapított Klart Legalhoz, ahol a családi tanácsadási praxist azóta is ketten viszik. Levente jogászként részt vett a Fundamenta alapításában, továbbá a bnt nemzetközi ügyvédi iroda vezetésében.

Gazdasági-jogi tapasztalatát jól kiegészíti Anna családi és társasági jogi rálátása. Anna temperamentumos és üdítően önreflektív, és ami az ügyvédszargont illeti: irtja a kliséket. „Elsősorban emberekkel dolgozom, aztán jönnek az ügyek” – mondja magáról. És ha már határterület: cukrász végzettsége is van, a Gerbeaud-ban volt gyakornok.

nem rohanhat vele haza, és nem vághatja zsebre, hanem feladata van vele. Tehát rád bízom és tulajdonos leszel, de igazából nem a tied. Ez tiszta tudathasadás, és nagyon nehéz navigálni benne, mégis rengeteg előnye van a kiskorúak vagyonvédelmétől az adóelőnyökön át a vagyon egyben tartásáig. Egy másik jó alternatíva lehet a családi alapítvány.

Oké, ez jó a vagyonnak, egyben marad, és nem aprózódik fel, de mi történik ekkor a családdal?

Az egyik ügyfelünk például azért választotta ezt az utat, mert mindenáron azt szeretne volna, hogy a testvérek megtanuljanak együttműködni, tartsák a kapcsolatot.

Gyakori védőháló a családi alkotmány is. De nem az van vele, hogy ártani sosem árt, de használni csak bizonyos esetekben tud?

Csak úgy tud, ha a család együtt megy végig a folyamaton. Nem úgy, hogy az alapító tollba mondja nekünk. Ha valakinek az alkotmány szó nagyon magasztos, akkor hívjuk családi megállapodásnak. Azért jó, mert a fejekből a papírra kerül, miközben a felek meg is beszélnek egymással, ami egyébként sosem történe

meg. Olyan kérdéseken mennek át közösen ilyenkor, mint a család alapértékei, a motivációk, a szervezet felépítése. Ha nagyon jogi szemüveget veszünk fel, akkor ez egy atipikus szerződés. Mindenki aláírja, de nincs nevesítve a törvényben.

És a terápiás értékeken túl hogyan lehet neki jogi érvényt szerezni?

Körül lehet bástyázni bírósági úton kikényszeríthető megállapodásokkal. Mivel a családi alkotmány sok területet érint, ezért szintén sok jogi területen, külön-külön lehet megerősíteni. Például házassági vagyonjogi szerződésben, végrendeletben, alapító okiratban, és így tovább. Ezeket aztán a vitáknál lehet mutogatni, és nem fogják tudni megtámadni. Persze, ahogy nagyapám mondta: az élet gazdag – így lehet, hogy lesz egy hetvenhatodik dolog, amire nem gondoltál. De a legtipikusabb pontokat ki lehet védeni. 🗡

**EGYÉBKÉNT
MEGGYŐZŐDÉSEM, HOGY
AZ ALAPÍTÓ TÉTLENSÉGE
LEGMÉLYÉN NAGYON
SOKSZOR VALÓDI
HALÁLFÉLELEM VAN, AMIRŐL
SOSEM BESZÉL SENKI.**
