

Alicja Winnicka-Popczyk

Finansowe aspekty sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych : (rozwiązania zachodnie a praktyka polska)

Ekonomiczne Problemy Usług nr 50, 413-421

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

ALICJA WINNICKA-POPCZYK

Uniwersytet Łódzki

FINANSOWE ASPEKTY SUKCESJI PRZEDSIĘBIORSTW RODZINNYCH (ROZWIĄZANIA ZACHODNIE A PRAKTYKA POLSKA)

Wstęp

Sukcesja w rodzinnym przedsiębiorstwie, obok optymalizacji struktury źródeł finansowania, profesjonalizacji zarządzania oraz umiejętności łagodzenia negatywnego wpływu konfliktów na funkcjonowanie firmy, uznawana jest za ważny czynnik jego dalszego rozwoju. Planowanie sukcesji jest złożonym procesem opracowywania i realizacji strategicznego planu przekazania własności i władzy przez aktualnego właściciela (lub właścicieli) firmy rodzinnej wybranemu następcy, który będzie w stanie zapewnić kontynuację i rozwój rodzinnego przedsięwzięcia zgodnie z ustaloną strategią. Chociaż własność i władza są to dwie oddzielne kwestie, należy je rozważać jednocześnie. Z transferem własności i władzy wiążą się nierozzerwalnie takie zagadnienia, jak: **rozwiązanie kwestii podatkowych** (podatek od darowizn, spadku lub przyrostu kapitału), **zabezpieczenie finansowo-emerytalne wycofującego się właściciela czy określenie jego roli w nowych okolicznościach**. Ponieważ proces selekcji i szkolenia właściwego następcy oraz techniczne, organizacyjne i prawne rozwiązania kwestii podatkowych, zabezpieczeń emerytalnych i własnościowych wymagają czasu, planowanie sukcesji należy rozpocząć z dużym wyprzedzeniem.

Przekazanie własności i władzy

Problem sukcesji – zarówno w aspekcie przekazania własności, jak i powierzenia kierownictwa – stanowi punkt krytyczny w każdej, nawet najlepiej funkcjonującej firmie rodzinnej. Sposób przekazania firmy następnemu poko-

leniu jest decyzją o charakterze strategicznym, rozstrzygającą o jej przyszłości i ciągłości. Stanowić może zatem czynnik rozkwitu firmy, jak też przyczynić się do upadku przedsiębiorstwa.

W swojej pracy nad przygotowaniem przyszłej kadry kierowniczej S. Goldstein z Hubler-Swartz Institute w Minneapolis wyróżniła **cztery fazy występujące w procesie sukcesji władzy**:¹ **inicjację** – okres czasu, w którym dzieci lub nowi pracownicy zapoznają się z firmą rodzinną; **selekcję** – proces dokonywania oceny i selekcji przyszłych liderów młodego pokolenia w oparciu o prezentowane kompetencje, sumienność, zaangażowanie; **edukację** – proces rozwijania umiejętności niezbędnych następcom; **sukcesję właściwą** – proces przekazywania władzy (praw i obowiązków). Wymienione fazy sukcesji władzy powinny być zintegrowane z sukcesją własności. W zakresie **transferu własności** właściciele podejmują decyzje co do: **ilości nowych sukcesorów i struktury ich udziałów; sposobu przeprowadzenia transferu własności** (darowizna, spadek, wykup przez grupę wewnętrzną, dystrybucja udziałów wśród pracowników, sprzedaż osobom trzecim).

W rozwiniętych gospodarkach rynkowych wprowadzono różnorodne kompleksowe rozwiązania organizacyjno-prawne, ułatwiające realizację (w tym sfinansowanie) transferu własności, a jednocześnie wpływające pozytywnie na przekazanie władzy².

A. Darowizna

Przekazanie firmy rodzinnej w postaci udziałów (akcji) lub aktywów materialnych w formie darowizny (jak i spadku) wiąże się z **koniecznością zapłaty wysokich podatków**. Stawki podatku od darowizn i spadków mają charakter progresywny i zależą od stopnia pokrewieństwa i wielkości przekazywanego majątku. W USA 55% stawka obowiązuje najbliższą rodzinę i ma zastosowanie do kwot przekraczających 1,5 mln dolarów, a więc stanowiących równowartość małych, średnich i dużych firm rodzinnych.

Wysokość wymienionych podatków w USA i wielu krajach UE zniechęca właścicieli firm rodzinnych do przekazywania swoich przedsiębiorstw sukcesorom jeszcze za życia w drodze darowizny. Jednakże w niektórych systemach

¹ M. Cohn, *Passing The Torch: Succession, Retirement, & Estate Planning in Family-Owned Businesses*, McGraw-Hill, Inc., New York 1992, s. 26–27.

² Więcej na ten temat w: J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004, s. 59–75.

podatkowych istnieją pewne legalne możliwości redukcji lub całkowitego uniknięcia płacenia uciążliwych podatków. Do tych rozwiązań należą:

1. **Trusty** – umowy powiernicze, na podstawie których postronne osoby lub organizacje (banki, towarzystwa powiernicze) przejmują prawo do dysponowania powierzonym im majątkiem na warunkach określonych przez fundatora trustu i na rzecz osoby wskazanej przez niego.
2. **Polisa ubezpieczeniowa na życie** – dochody z prawidłowo skonstruowanej polisy przeznaczone są na pokrycie podatku od spadku.
3. **Rozwiązania organizacyjne** – podział firmy macierzystej na mniejsze jednostki (*split-off*) lub wyodrębnienie z niej (*spin-off*) jednostek charakteryzujących się dynamicznym wzrostem celem transferu ich w pierwszej kolejności, przy wykorzystaniu istniejących ulg podatkowych, bonifikat związanych z wyceną wartości firmy oraz z zamiarem ochrony przyszłego przyrostu wartości aktywów przed podatkiem od spadku.
4. **Bonifikaty** – stosowane przy wycenie wartości niektórych firm, zwłaszcza tych nienotowanych na giełdach kapitałowych. Pomniejszają one wartość firmy lub udziałów, która stanowi podstawę opodatkowania z tytułu mniejszościowego charakteru udziałów lub niskiego stopnia zbywalności tych udziałów lub firmy. Łączna stawka wspomnianych bonifikat może przekroczyć nawet 40%.
5. **Komandytowa spółka rodzinna (FLP – Family Limited Partnership)**. Ostatnio komandytowa spółka rodzinna zyskuje rosnącą popularność jako efektywne narzędzie planowania sukcesji i unikania wszelkich zagrożeń związanych z tym procesem. Wielu właścicieli firm rodzinnych i ich doradców podatkowych zainteresowało się pomysłem, który pozwala na wprowadzenie wszystkich aktywów rodziny, w tym firmy rodzinnej, nieruchomości, innych papierów wartościowych do spółki komandytowej. Umożliwia to przeprowadzenie efektywnej sukcesji z punktu widzenia rodziny, firmy, sukcesora i odchodzącego właściciela.

Komandytowa spółka rodzinna złożona jest z partnera (lub partnerów) generalnego oraz komandytariuszy. Partner generalny, dotychczasowy właściciel firmy rodzinnej i dysponent pozostałego majątku, posiada pełną kontrolę nad firmą, ale ponosi także całą odpowiedzialność za jej funkcjonowanie, podczas gdy komandytariusze nie mają prawa głosu i odpowiadają jedynie do wysokości posiadanych udziałów. Udziały w spółce podzielone są na dwie kategorie: stosunkowo niewielki procent kapitału, najczęściej 1%, reprezentuje 100% udziału z prawem głosu oraz pozostały kapitał – 99% reprezentują udziały bez prawa

głosu. Na początku funkcjonowania spółki partner generalny dysponuje wszystkimi udziałami. W miarę upływu czasu może on rozdać (np. w formie darowizn wolnych od podatku) wszystkie udziały bez prawa głosu członkom rodziny, tym aktywnie zaangażowanym w biznes rodzinny, jak i tym utrzymującym się z innych źródeł, zachowując sobie 1% uprzywilejowanego udziału i pełną kontrolę nad spółką, majątkiem i rodziną. Porozumienie udziałowców przewiduje, że bez zgody partnera generalnego żaden komandytariusz nie może nikomu przekazać ani sprzedać swoich udziałów. Najczęściej rolę partnera generalnego pełni specjalnie utworzona na te potrzeby jednostka (np. spółka z o.o.), na czele której stoi aktualny właściciel. W korporacji mają swoje udziały komandytariusze ze spółki rodzinnej i tam też pracują. Pełnienie roli partnera generalnego przez osobę prawną pozwala na realizację dwóch zamierzeń: zapewnienia ciągłości istnienia takiego układu bez względu na długość życia osoby pełniącej rzeczywistą rolę partnera generalnego dzięki posiadaniu większości (51%) udziałów w korporacji oraz ograniczenia jego odpowiedzialności materialnej.

Komandytowa spółka rodzinna oferuje następujące korzyści: konsoliduje majątek rodziny, ułatwia sukcesję własności, zapewnia kontynuację rodzinnego charakteru firmy, umożliwia właścicielowi kontrolę nad firmą i pozostałym majątkiem rodzinnym, nawet po przekazaniu praw własności do nich sukcesorom, chroni rodzinny majątek przed wierzycielami i ewentualnym podziałem wywołanym rozwodem, umożliwia racjonalny podział dochodu bieżącego między członkami rodziny w celu uniknięcia podatku dochodowego związanego z wyższymi progami. Dla lepszej ochrony kapitału przed wierzycielami i ex-członkami rodziny udziały są w posiadaniu trustów.

Właściciele firm rodzinnych w Europie Zachodniej korzystają z niektórych rozwiązań amerykańskich w procesie planowania sukcesji. Zwłaszcza jest to widoczne w przypadku Wielkiej Brytanii, gdzie forma trustu jest bardzo popularna i powszechnie stosowana. W Wielkiej Brytanii sukcesorzy firm rodzinnych są całkowicie zwolnieni od płacenia podatku od darowizn lub spadków, a w Hiszpanii podatek ten jest rzędu tylko 5%, co w porównaniu z innymi krajami, gdzie wynosi on aż 50–80% przekazywanej wartości, jest niewątpliwą oznaką polityki wspierania rodzinnej przedsiębiorczości.

B. Przejęcie firmy rodzinnej w drodze spadku

Ta forma transferu własności, która ma miejsce dopiero po śmierci właściciela, jest niekorzystna z punktu widzenia interesów sukcesora, jak i samego przedsiębiorstwa rodzinnego i jest stosowana w ostateczności. W pewnych oko-

licznościach rozwiązanie to może satysfakcjonować tylko samego właściciela, ponieważ pozwala mu odłożyć na „czas nieokreślony” drażliwe kwestie związane z odchodzeniem na emeryturę, ze śmiertelnością i dylematami w sprawie kryteriów podziału masy majątkowej wśród najbliższych. Wielu właścicielom wydaje się, że sprawy majątkowe wystarczy uregulować w drodze testamentu. Takie rozporządzenie po śmierci właściciela wymaga w USA i większości krajów europejskich przeprowadzenia sprawy spadkowej, potwierdzającej jego wiarygodność, ale ciągnącej się długi okres czasu, nie sprzyjającej prywatności rodziny i łączącej się z wysokimi opłatami sądowymi. Ponadto przejście firmy dopiero w drodze spadku nie tylko nie zwalnia sukcesora (lub sukcesorów) z obowiązku uiszczenia wcześniej wspomnianego podatku, ale naraża go na konflikty z aktualnym właścicielem na tle naturalnych różnic pokoleniowych.

Płynność aktywów wchodzących w skład firmy rodzinnej pozostawionej w spadku sukcesorom jest na tyle mała (co zresztą stanowi cechę charakterystyczną finansów firm rodzinnych), a podatki tak wysokie, że często koniecznym okazuje się zaciągnięcie kredytu w banku, mobilizacja majątku osobistego byłego właściciela (który najczęściej przeznaczony jest dla członków rodziny nie pracujących w firmie) lub w najgorszym razie sprzedaż części aktywów samej firmy (co z kolei nie pozostaje bez wpływu na jej funkcjonowanie, rozwój, rentowność i wartość). Podobnie jak w przypadku darowizn można zredukować bądź uniknąć płacenia podatków spadkowych pod warunkiem zaplanowania sukcesji ze stosownym wyprzedzeniem.

C. Wykup firmy przez grupę wewnętrzną: członków rodziny, zarząd lub zespół pracowniczy

Ta opcja transferu jest najtrudniejsza i wymagająca najwięcej wysiłku, ostrożności i zrozumienia, ale jednocześnie najlepsza, satysfakcjonująca wszystkie strony i pozwalająca uniknąć tych zagrożeń, które wiążą się z poprzednimi opcjami. Wykup firmy przez grupy wewnętrzne: członków rodziny, członków zarządu nienależących do rodziny lub pracowników, drogą wykorzystania „mechanizmu dźwigni”, polega na tym, że własność i kontrola nad firmą przechodzą na nowych właścicieli na podstawie jednej tylko transakcji, której towarzyszy szereg innych umów związanych z przekazaniem należności byłemu właścicielowi (równowartości nabywanego przedsiębiorstwa), źródłem których będą aktywa lub przyszłe dochody osiągnięte w nabywanym przedsiębiorstwie. A zatem wykup firmy na zasadach dźwigni łączy się z zaciągnięciem długoterminowego

zobowiązania finansowego u właściciela z zamiarem nabycia jej na warunkach spłat ratalnych. Z transakcją główną związane są umowy towarzyszące, które zapewniają sprzedawcy otrzymanie świadczeń, stanowiących nieformalną (ukrytą) drugą część należności za firmę, podlegającą korzystniejszej procedurze podatkowej. Wymienione umowy towarzyszące mają także na celu zabezpieczenie regularnych dochodów byłym właścicielom, którzy zdecydowali się wycofać.

D. Dystrybucja udziałów firmy rodzinnej wśród pracowników

Istnieje kilka przyczyn podjęcia decyzji przez właściciela firmy rodzinnej o uruchomieniu programu rozdzielania udziałów między pracowników nienależących do rodziny. Wśród najważniejszych są: stworzenie systemu motywacji pracowników do efektywnej i wydajnej pracy w drodze dopuszczenia ich do finansowego i psychologicznego udziału w sukcesie firmy, zatrzymanie najbardziej wartościowych i potrzebnych firmie pracowników, powierzenie wybranym pracownikom funkcji tymczasowego zarządzania firmą do czasu osiągnięcia dojrzałości zawodowej przez sukcesorów rodzinnych, wykorzystanie dystrybucji udziałów firmy jako wynagrodzenia, a przez to lepsze wykorzystanie kapitału (gotówki) podczas pierwszego etapu rozwoju firmy, zebranie niezbędnego kapitału w drodze emisji nowych udziałów lub akcji w celu realizacji poważniejszych zamierzeń strategicznych, np. typu przejście innej firmy, realizacja strategii wycofania kapitału przez właściciela lub właścicieli, zwłaszcza w firmach nienotowanych na giełdach, celem przejścia na emeryturę lub poczynienia inwestycji w innych dziedzinach.

Programy dystrybucji udziałów mogą obejmować udziały lub akcje już istniejące oraz wyemitowane w tym celu nowe walory. W przypadku dystrybucji nieodpłatnej źródłem finansowania programów są zasoby kapitałowe samej firmy lub zaciągnięty kredyt. Istnieją także programy, które umożliwiają tylko odpłatne nabycie walorów firmy przez jej pracowników na ściśle określonych warunkach. Ma to miejsce w przypadku firm znanych, dynamicznych, o dużym potencjale wzrostu i wysokiej rentowności.

W zależności od wytyczonych celów pracownicze **programy dystrybucji udziałów** lub **akcji firm** mogą przybierać następujące formy: terminowych opcji kapitałowych (ISO, NSO), premii kapitałowych (bezwarunkowych, warunkowych), pracowniczych towarzystw powierniczych (ESOP lub ESOTs), gwarantowanych programów uczestnictwa w zyskach – APSS (*approved profits sharing schemes*), odpłatnych programów nabywania udziałów.

E. Sprzedaż firmy rodzinnej osobom trzecim

Ta forma transferu jest najprostsza, satysfakcjonująca właściciela, człowieka często w podeszłym wieku, pod warunkiem, że jest taki nabywca, który widzi interes w zakupie firmy. Bez względu na osobę nabywcy właściciel, sprzedając swoje udziały w firmie, musi liczyć się z koniecznością opłaty podatku od przyrostu kapitału. W zależności od kraju waha się on w granicach 0% – 60% (średnio 20%).

I. Podstawy prawne sukcesji firm rodzinnych w Polsce

Uregulowania Kodeksu Cywilnego rozstrzygają, że w **pierwszej kolejności powołany jest z mocy ustawy do spadku małżonek spadkodawcy oraz jego dzieci. Dziedziczą oni w częściach równych, jednakże część przypadająca małżonkowi nie może być mniejsza niż jedna czwarta całości spadku** (art. 931 par. 1 Kodeksu Cywilnego, Księga IV, tytuł II), przy czym przedmiotem spadku jest połowa wspólnej własności małżonków (tzn. ta należąca do zmarłego małżonka, druga połowa nadal pozostaje wyłączną własnością żyjącego małżonka). **Uprzywilejowanie jednego z dzieci, np. wyznaczonego następcy w firmie, wymaga zatem odpowiednich zapisów w testamencie.**

Od 1 stycznia 2007 r. uregulowania prawne w zakresie obowiązujących w Polsce podatków od spadków i darowizn nie stanowią istotnej bariery sukcesji. Zmiana w ustawie o podatku od spadków i darowizn jest wyrazem liberalizacji przepisów podatkowych i zmianą zdecydowanie korzystną dla podatników³. Jak zauważa E. Matyszewska, podatnik, który odziedziczy firmę po członku najbliższej rodziny, nie zapłaci podatku od spadków i darowizn po spełnieniu określonych warunków. To, jakie to są warunki, zależy od daty śmierci spadkodawcy. Możemy mieć tu do czynienia z dwoma przypadkami:

- gdy śmierć nastąpiła do końca 2006 roku, aby od otrzymanej w spadku firmy nie zapłacić podatku, trzeba ją prowadzić przez pięć lat w niepogorszonym stanie. Ze zwolnienia skorzystać może tylko żona i zstępni spadkodawcy (dzieci, wnuki itd.),
- gdy firma została odziedziczona po 1 stycznia 2007 r., spadkobiercy nie zapłacą podatku, jeśli zgłoszą odziedziczenie firmy w urzędzie skarbowym. Obecnie nie ma już wymogu kontynuacji działalności w zakładzie przez pięć kolejnych lat przez spadkobierców lub obdarowanych, by uniknąć podatku od firmy otrzymanej w spadku. Aby skorzystać ze zwolnienia, konieczne jest jedynie

³ Ustawa z 28 lipca 1983r. o podatku od spadków i darowizn (z późn. zmianami). Stan prawny na dzień 1.01.2009 r., DzU z 2008 r. nr 203, poz. 1267.

zgłoszenie do urzędu skarbowego w terminie miesiąca od dnia uprawomocnienia się orzeczenia sądu stwierdzającego nabycie spadku⁴.

„Nic nie stoi również na przeszkodzie, aby doszło do podziału przedsiębiorstwa i spadkobiercy prowadzili dwie odrębne działalności na własny rachunek. Z drugiej strony może się okazać, że korzystniejszym rozwiązaniem będzie prowadzenie działalności w formie spółki cywilnej, skoro są to członkowie rodziny. Wszystko zależy od woli spadkobierców, jak zadecydują o rozdysponowaniu składników odziedziczonego majątku”⁵. K. Górczak podnosi natomiast kwestię, że „po odziedziczeniu rodzinnego biznesu spadkobierca ma dwa wyjścia. Może taką odziedziczoną firmę zlikwidować albo zdecydować się na jej prowadzenie. W sytuacji gdy działalność ma być kontynuowana przez następcę prawnego, ma on obowiązek zarejestrowania się jako odrębny podmiot gospodarczy, ponieważ przepisy ustawy z dnia 13 października 1995 r. o zasadach ewidencji i identyfikacji podatników i płatników (DzU nr 142, poz. 702, z późn. zm.) nie przewidują możliwości kontynuowania działalności za zmarłego podatnika, który prowadził działalność jednoosobowo. W konsekwencji, aby następca prawny mógł kontynuować działalność po śmierci podatnika, musi przede wszystkim dopełnić formalności w zakresie rejestracji. Będzie w takim przypadku odrębnym podmiotem prowadzącym działalność gospodarczą we własnym imieniu i na własny rachunek. Wymagane zatem będzie zarówno zgłoszenie dla potrzeb VAT, jak i wybór formy opodatkowania podatkiem dochodowym. Chyba że spadkodawca prowadzi już inną działalność na własne imię i nazwisko. Wówczas będziemy mieli do czynienia jedynie z rozszerzeniem prowadzonej już działalności gospodarczej”⁶.

W porównaniu z praktyką wielu gospodarek zachodnich Polska należy do krajów o korzystnych uregulowaniach prawnych związanych z sukcesją firm rodzinnych, zarówno w kwestii dziedziczenia ustawowego, jak również obowiązujących podatków od spadków i darowizn (całkowite zwolnienie z tego podatku). Brak jest natomiast kompleksowych rozwiązań organizacyjnych, które ułatwiłyby sukcesję od strony przekazania własności (zarządzanie darowizną, podział masy spadkowej, korzystna sprzedaż) oraz wybrania, wykształcenia i wdrożenia odpowiednich następców.

⁴ E. Matyszewska, *Dla rodziny firma bez podatku*, www.gazetaprawna.pl, artykuł z dnia 12.09.2008.

⁵ E. Matyszewska, *Odziedziczoną firmę można podzielić i nie płacić podatku*, www.gazetaprawna.pl, artykuł z 25.11.2009 r.

⁶ K. Górczak, *Spadkobierca musi zarejestrować odziedziczoną firmę jako nowy, odrębny podmiot gospodarczy*, www.gazetaprawna.pl, artykuł z dnia 6.02.2009 r.

**FINANCIAL ASPECTS OF SUCCESSION IN FAMILY BUSINESS
(THE DEVELOPED MARKET ECONOMY AND POLISH PRACTICES)**

Summary

The paper explains the notion of succession in family business and its significance for the further business development. It presents organizational, legal and financial solutions and practices applied in the developed market economy. Finally it refers to the Polish reality in this field.

Translated by Alicja Winnicka-Popczyk