

O zarządzie sukcesyjnym i sukcesji zewnętrznej (część 2)

Ustawa o zarządzie sukcesyjnym, która weszła w życie w listopadzie 2018 roku, jest często omawiana na łamach naszego biuletynu. W poprzednim numerze ukazał się artykuł „Sukcesja podatkowa po podmiotach prowadzących jednoosobową działalność gospodarczą” autorstwa Elizy Wójcik¹⁾, we wcześniejszych zaś cykl mojego autorstwa lub współautorstwa dotyczący zarządu sukcesyjnego i sprzedaży biur rachunkowych²⁾. Miałem okazję odbyć wiele spotkań dotyczących sukcesji – zarówno z klientami, jak i samymi doradcami w sprawach ich firm. Prowadzę też na ten temat szkolenia, podczas których otrzymuję wiele inspirujących pytań. Te doświadczenia, a z drugiej strony współpraca z inwestorami branżowymi, którym pomogłem przy wielu transakcjach nabycia biur rachunkowych, pozwalają mi, mam taką nadzieję, na próbę podsumowania najbardziej interesujących dla doradców kwestii związanych z szeroko pojętą problematyką sukcesyjną.

Sukcesja biznesu (przygotowanie firmy do sukcesji zewnętrznej – sprzedaży)

Typowa sukcesja rodzinna, czyli przekazanie firmy dzieciom, występuje stosunkowo rzadko. Potwierdzają to zarówno badania Instytutu Biznesu Rodzinnego³⁾ (w odniesieniu do wszystkich branż przedsiębiorstw), jak i moje obserwacje. Stosunkowo niewielu właścicieli firm będzie miało możliwość przekazania jej dzieciom. Dodatkowym czynnikiem, który właściciele firm powinni wziąć pod uwagę, jest dynamicznie zmieniające się otoczenie biznesowe – postępująca automatyzacja, coraz trudniejsze obowiązki raportowania. W tej sytuacji dla właścicieli firm działających już 20–25 lat alternatywą może być sprzedaż firmy.

Jak przygotować firmę do sprzedaży? Proces sprzedaży firmy rozpoczyna się od podpisania umowy o zachowaniu poufności. Ma ona na celu, przede wszystkim, uniemożliwienie niekontrolowanego wycieku tajemnicy przedsiębiorstwa lub sprzedawanej firmy (w tym jej twardych danych finansowych), ale także samego faktu prowadzenia rozmów. Później rozpoczyna się proces ustalania wspólnego celu biznesowego, w którym decydujące jest określenie czasowej perspektywy działania właściciela. Jeżeli jest ona wieloletnia, sprzedaż dobrze prosperującej firmy jest nieopłacalna. Chyba że celem właściciela jest pozyskanie inwestora do dalszego jej rozwoju, wsparcia technolo-

gicznego, marketingowego, rozszerzenia zakresu usług, akwizycji mniejszych podmiotów. Obserwuję zresztą coraz większe zainteresowanie takim scenariuszem i tematem konsolidacji małych i średnich firm w branży doradczej i księgowej.

Jeżeli jednak właściciel zamierza wyjść z biznesu w perspektywie np. 2–3 lat, to z punktu widzenia czyisto ekonomicznego decyzje o sprzedaży najlepiej podejmować, gdy firma ma dobre wyniki finansowe i przewidywane jest, że zostaną one utrzymane. Warto uwzględnić możliwe ryzyko spadku przychodów, które jest zjawiskiem nierzadkim wśród podmiotów długo działających na rynku. Wiąże się ono często z odejściem długoletnich klientów, którzy zaprzestali wykonywania działalności, przy jednoczesnym braku nowych klientów.

Dalsze przygotowania do sprzedaży zależą od tego, czy zamiarem sprzedającego jest zbycie firmy inwestorowi, który całkowicie przejmie władzę w firmie i dokona jej reorganizacji, czy też potencjalnym nabywcą będzie inwestor pasywny, który pozostawi zarówno część udziałów, jak i sprawy zarządzania dotychczasowemu właścicielowi. W tym drugim przypadku konieczne jest wcześniej przygotowanie firmy do sukcesji przede wszystkim od strony biznesowej. W tym procesie najważniejsze jest znalezienie osób, które pokierują firmą po wyjściu z biznesu dotychcza-

sowego właściciela i ustalenie zasad prowadzenia firmy w okresie przejściowym pomiędzy przekazaniem władzy i własności.

Idealnym rozwiązaniem z punktu widzenia inwestora pasywnego jest jak najdłuższe wykonywanie czynności zarządczych przez dotychczasowego właściciela. Wymaga to jednak ustalenia z kupującym podstawowych zasad takiej transformacji, w tym przede wszystkim zasad wynagrodzenia za pełnienie funkcji zarządczej.

W przypadku stopniowego przekazywania zarządzania istotną kwestią jest również struktura wiekowa pracowników. Z jednej strony doświadczenie pracowników to ogromna wartość firmy. Jeżeli jednak większość pracowników jest w wieku podobnym do ustępującego już właściciela, to prawdopodobne jest, że oni również będą niedługo odchodzić z firmy. Dlatego dla nabywającego ważne jest, aby w firmie byli pracownicy, którzy będą mogli w niej pracować i zarządzać nią po odejściu właściciela. Potrzebne jest umiejętne delegowanie im zadań, stopniowe przekazywanie obowiązków i kreowanie wśród nich przyszłych liderów. Kluczowi pracownicy mogą również w przyszłości partycypować w zyskach firmy, stać się jej udziałowcami.

Kolejnym etapem sprzedaży jest przeprowadzenie procesu due diligence, który pozwoli potencjalnemu inwestorowi ustalić wartość nabywanego biznesu. Na tym etapie sprzedający przekazuje podstawowe informacje, m.in. o przychodach, kosztach, liczbie zatrudnionych pracowników, ich kwalifikacjach i doświadczeniu. Bardzo ważna jest również lista klientów (przedstawiana w sposób anonimowy), która daje informacje o strukturze generowanych przez nich przychodów, wieku klientów oraz okresie ich współpracy z doradcą.

Wyceny firm w branży księgowej i podatkowej, z racji niewielkiego stopnia zaangażowania majątku rzeczowego, co do zasady opierają się na prognozach wyników finansowych (metoda dochodowa). Na korzyść właścicieli firm usług księgowych działa to, że ich przychody są z reguły stabilne. Przyszłe przepływy pieniężne można więc w dużym stopniu przewidzieć na podstawie historycznych danych finansowych. W przypadku firm usług księgowych poziom wycen kształtuje się pomiędzy 80 a 120% uśrednionych rocznych przychodów danej firmy. Ostateczna cena zależy jednak przede wszystkim od rentowności firmy, jej kondycji i poszczególnych elementów jej działalności, które badane są w trakcie procesu due diligence: stabilności przychodów, struktury i rotacji klientów oraz zespołu pracowników, oceny procedur i organizacji pracy.

Po udanej transakcji bardzo ważny jest okres współpracy pomiędzy inwestorem a dotychczasowym właścicielem (obecnie współwłaścicielem lub osobą za-

rzządzającą). Mam okazję współpracować z inwestorami również w okresie post-transakcyjnym. Dotychczasowi właściciele, teraz już jako osoby zarządzające, zachowują pełną samodzielność w prowadzeniu firmy. Jeżeli jednak chcą, mogą skorzystać ze wsparcia merytorycznego, marketingowego, IT.

Zauważam też obszary działań, które najczęściej wymagają zmian (np. wprowadzanie procedur analizy rentowności projektów, opartych na rejestracji czasu pracy poświęconego na ich realizację, usprawnianie procesów delegowania, rozwój marketingu, oferowanie usług konsultingu podatkowego). To tematy, które mam nadzieję będą poruszane w przyszłości na łamach naszego wydawnictwa.

Ustawa o zarządzie sukcesyjnym

Najczęstszym pytaniem, zadawanym w związku z nową ustawą, jest to, czy (i kiedy) warto ustanawiać zarząd sukcesyjny.

W swojej książce o zarządzie sukcesyjnym⁴⁾ znany dziennikarz ekonomiczny Paweł Blajer odpowiada na to pytanie w następujący sposób: „Tak, zwłaszcza w przypadku przedsiębiorców, którym zależy na kontynuowaniu działalności gospodarczej, a za życia nie udaje im się zaplanować przekazania przedsiębiorstwa innej osobie (ustanowić sukcesora, wskazać zapisobiercę windykacyjnego przedsiębiorstwa). Zarząd sukcesyjny w takiej sytuacji jest potrzebny, aby przedsiębiorstwo dalej sprawnie funkcjonowało”. Chodzi przede wszystkim o uniknięcie sytuacji, w których przed stwierdzeniem nabycia spadku potrzeba potwierdzenia relacji z klientami i dostawcami czy spór dotyczący dziedziczenia mogą negatywnie wpłynąć na pozycję rynkową przedsiębiorstwa.

Mimo tego, że ustanowienie zarządu wydaje się być korzystne, dotychczasowa praktyka nie potwierdza, aby stało się to powszechnym zjawiskiem. Niesie już ona jednak pierwsze doświadczenia i wnioski na przyszłość. Przykładem tego, jak ważne jest zachowanie procedur, może być np. sytuacja, w której wniosek o ustanowienie zarządu sporządził tuż przed śmiercią sam przedsiębiorca, ale rodzina złożyła jego wniosek już po jego śmierci.

Tymczasem po śmierci przedsiębiorcy zarząd sukcesyjny można ustanowić tylko zgodnie z art. 12 ustawy. Na jego podstawie zarządcę sukcesyjnego może powołać:

- małżonek przedsiębiorcy, któremu przysługuje udział w przedsiębiorstwie w spadku lub
- spadkobierca ustawowy przedsiębiorcy, który przyjął spadek, albo
- spadkobierca testamentowy przedsiębiorcy, który przyjął spadek albo zapisobierca windykacyjny, który przyjął zapis windykacyjny, jeżeli zgodnie z ogłoszonym testamentem przysługuje mu udział w przedsiębiorstwie w spadku.

Do powołania zarządcy sukcesyjnego w tym przypadku wymagana jest zgoda osób, którym łącznie przysługuje udział w przedsiębiorstwie w spadku większy niż 85/100. Wymaga ona jednak zachowania formy aktu notarialnego i uprawnienie to wygasa z upływem dwóch miesięcy od dnia śmierci przedsiębiorcy. Gdyby już po upływie dwóch miesięcy na podstawie wymiany informacji ustalono, że w tej sytuacji nie dochowano powyższej procedury, rodzina straciłaby możliwość skutecznego powołania zarządu sukcesyjnego.

Dla doradców ważne są przede wszystkim pytania związane z uregulowaniem przez ustawę odpowiedzialności za zobowiązania podatkowe. W majątkowe prawa i obowiązki, związane z prowadzoną działalnością gospodarczą, przewidziane w przepisach prawa podatkowego wstępuje przedsiębiorstwo w spadku (nie spadkobiercy). Staje się ono podatnikiem podatku dochodowego (PIT), podatku VAT, akcyzy i dla celów podatkowych używa NIP-u zmarłego przedsiębiorcy.

Wprowadzono też przepisy zapewniające ciągłość rozliczeń podatkowych w zakresie podatków związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej. Przykładem zasady kontynuacji rozliczeń jest m.in. to, że dochód przedsiębiorstwa w spadku osiągnięty w roku podatkowym może być obniżony o wysokość straty poniesionej i nieodliczonej przez zmarłego przedsiębiorcę. W przypadku wcześniejszego wyboru przez zmarłego przedsiębiorcę sposobu opodatkowania przedsiębiorstwo w spadku jest w ten sposób opodatkowane do końca roku podatkowego, w którym zmarł przedsiębiorca.

Kolejną ważną kwestią, która budzi zainteresowanie doradców, jest odpowiedź na pytanie, co się dzieje, gdy nie zostaje ustanowiony zarząd sukcesyjny. Jeżeli przedsiębiorca nie wyznaczył zarządcy sukcesyjnego, to jego prawdopodobni spadkobiercy (następcy prawni – małżonek, dzieci) mogą do czasu powołania zarządcy, ale maksymalnie tylko w ciągu 2 miesięcy, dokonywać tzw. czynności zachowawczych.

Prawdopodobni właściciele przedsiębiorstwa w spadku mogą podejmować działania, które spowodują, że stan firmy nie ulegnie pogorszeniu i prowadzić bieżącą działalność firmy. Mogą też np.:

- zawrzeć pisemne porozumienie o kontynuacji stosunku pracy z zatrudnionymi pracownikami do czasu ustanowienia i zakończenia zarządu sukcesyjnego albo do upływu czasu przeznaczonego na wyznaczenie zarządcy sukcesyjnego (2 miesiące)
- posługiwać się firmą zmarłego przedsiębiorcy z oznaczeniem „w spadku”
- zapłacić za dostarczone do firmy towary lub usługi
- wydać towar zakupiony wcześniej
- sprzedać produkty łatwo psujące się.

Doradcy podatkowi powinni jednak przede wszystkim pamiętać, że dla zachowania ciągłości działania firmy od strony podatkowej, należy zgłosić kontynuowanie prowadzenia przedsiębiorstwa naczelnikowi urzędu skarbowego właściwego ze względu na miejsce prowadzenia działalności.

Dzięki takiemu zgłoszeniu przedsiębiorstwo w spadku już od chwili śmierci przedsiębiorcy jest uważane za podatnika podatku dochodowego (PIT) oraz VAT-u.

Jeśli po dokonaniu zgłoszenia o kontynuowaniu prowadzenia przedsiębiorstwa nie dojdzie do ustanowienia zarządu sukcesyjnego, byt przedsiębiorstwa w spadku jako podatnika zakończy się z upływem 2 miesięcy od dnia śmierci przedsiębiorcy. Wówczas ostatecznie wygaśnie też jego NIP.

Bardzo częstym pytaniem, niezwiązanym już wprost z ustawą o zarządzie sukcesyjnym, a bardziej z planowaniem sukcesyjnym, jest kwestia zapisu windykacyjnego. Za jego pomocą możliwe jest wskazanie, do kogo trafić ma określony składnik majątku spadkodawcy np. przedsiębiorstwo. Dzięki temu będzie ono wyłączane ze spadku.

Zapis windykacyjny to postanowienie testamentu, na podstawie którego konkretnie wskazana osoba, która nie musi, ale może być spadkobiercą, nabywa z chwilą otwarcia spadku z mocy prawa konkretny przedmiot należący do spadkodawcy.

Zgodnie z przepisem art. 981¹ § 1 KC testament, w którym spadkodawca może postanowić, że oznaczona osoba nabywa przedmiot zapisu z chwilą śmierci spadkodawcy, musi być dla jego ważności sporządzony w formie aktu notarialnego.

Podsumowanie

Ustawa o zarządzie sukcesyjnym nie rozwiązuje problemów planowania sukcesyjnego. Z jednej strony stała się impulsem do dyskusji i chciałbym wierzyć, również działań wobec generacyjnego problemu, jakim jest stopniowe odchodzenie z biznesu pokolenia właścicieli firm założonych na początku lat dziewięćdziesiątych. Należy jednak pamiętać, że nowe przepisy oferują tylko rozwiązania tymczasowe. Mogą też one, jak twierdzi prof. Adam Mariański, tworzyć złudzenie, że zastępują planowania sukcesyjne.

Według danych opublikowanych w maju 2019 roku przez Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii do ewidencji wpisano niemal 7 tysięcy zarządców sukcesyjnych, a w 365 przypadkach sprawowany jest już zarząd sukcesyjny. Zdecydowana większość powołanych zarządców to małżonkowie i dzieci przedsiębiorców. Przygotowywany jest również projekt nowelizacji, przewidujący m.in. rozszerzenie stosowania ustawy na spółki handlowe i możliwość powołania w nich przedstawiciela do wykonywania praw po śmierci współnika. Temat sukcesji, ustawy o zarządzie

sukcesyjnym, planowania sukcesyjnego i sprzedaży biur rachunkowych będzie więc zapewne wracać na nasze łamy.

PRZYPISY

- 1) Biuletyn 1/2019.
- 2) „O zarządzie sukcesyjnym” Jacek Bajson, Patrycja Zdanowicz-Pastuszek: Biuletyn 4/2018, „O sukcesji i zarządzie sukcesyjnym. Co (w przyszłości) zrobić z naszą firmą?” Jacek Bajson: Biuletyn 1/2018, „Sukcesja: transfer międzypokoleniowy lub sprzedaż inwestorowi zewnętrznemu” Michał Wojewoda, Jacek Bajson: Biuletyn 4/2017, „Sukcesja czy rozwój biznesu? Jak poprawić efektywność biznesu? Jak wykorzystać wiedzę i relacje?” Jacek Bajson: Biuletyn 3/2017, „Sukcesja czy rozwój biznesu? Przyszłość zawodów usług księgowych i podatkowych” Jacek Bajson: Biuletyn 2/2017, „Sukcesja czy inwestor zewnętrzny? Dla doradców rozważających wyjście z biznesu lub dalszy jego rozwój” Jacek Bajson: Biuletyn 1/2017.
- 3) W ostatniej (2017 rok) edycji badania przeprowadzonego przez IBR 8,1% dzieci zadeklarowało gotowość do przejęcia firmy swoich rodziców. W poprzedniej edycji badania wskaźnik wynosił 6,3%.
- 4) Paweł Blajer. „Zarząd sukcesyjny przedsiębiorstwem osoby fizycznej. Pytania i odpowiedzi. Wzory pism. Przepisy”, wydawnictwo Wolters Kluwer 2019.

AUTOR

Jacek Bajson
Doradca podatkowy