

ZMIANA WARTY

PRAKTYCZNIE O SUKCESJI W TWOJEJ FIRMIE

244 pytania i odpowiedzi z zakresu prawa i podatków

Praca zbiorowa pod redakcją:

Jacka Miłaszewskiego, Marii Ratajczyk i Rafała Szymkowiaka

Poznań 2019

ZMIANA WARTY

PRAKTYCZNIE O SUKCESJI W TWOJEJ FIRMIE

244 pytania i odpowiedzi z zakresu prawa i podatków



Współautorzy: Eryk Beczkalski, Magdalena Bilicka, Łukasz Brejski, Mateusz Buszkiewicz, Paweł Butkiewicz, Natalia Chruścicka, Wojciech Czernik, Aleksander Gałek, Wojciech Kaptur, Karolina Kroczak, Karolina Kulińska-Polak, Martyna Kunke, Paulina Machińska, Paweł Malewski, Jacek Miłaszewski, Maria Ratajczyk, Tomasz Rutkowski, Paweł Skurzyński, Krzysztof Smach, Rafał Szymkowiak, Michał Walczak, Dominika Widła, Kacper Ziniak
oraz
Ryszard Cichy, Kamil Dzieweczyński, Filip Korzycki, Michał Sawicki, Dawid Walczak

Przedmowa do wydania II

Oddając we wrześniu 2018 roku do druku pierwsze wydanie „Zmiany warty”, wiedzieliśmy, że już za kilka miesięcy czekają nas zmiany podatkowe, które sprawią, że część książki wymagać będzie aktualizacji.

Uznaliśmy jednak, że wejście w życie nowej ustawy o zarządzie sukcesyjnym jest tak ważnym wydarzeniem dla poruszanej przez nas tematyki, że nie sposób zwlekać z zakończeniem prac nad publikacją.

Przewidywaliśmy wówczas zresztą, że nasz projekt doradztwa sukcesyjnego, ogniskujący się dookoła książki, będzie wymagał kolejnych jej edycji, w których sukcesywnie będziemy uaktualniać jej treść.

Stąd kolejne wydanie „Zmiany warty”, uwzględniające zmiany przepisów podatkowych, które weszły w życie w 2019 roku. Nie są to zmiany obszerne, ale istotne. Warto wspomnieć choćby o przepisach dotyczących kosztów uzyskania przychodów przy zbyciu składników majątku otrzymanych w spadku czy uregulowaniach kwestii daniny solidarnościowej.

Jednocześnie, stale pracując nad naszym portalem www.zmianawarty.pl i odbywając kolejne spotkania z naszymi klientami, natrafiliśmy na zagadnienia wymagające wyjaśnienia w nowych pytaniach i odpowiedziach. Dlatego poszerzyliśmy wydanie o dwadzieścia kolejnych takich zestawów i z tego wynika zmiana podtytułu książki.

Pracując nad nowym wydaniem, uzupełniliśmy także skorowidz tematów. Zasugerowaliśmy w nim przedsiębiorcom prowadzącym swe firmy w określonej formie prawnej, które z odpowiedzi, naszym zdaniem, mogą być im szczególnie przydatne.

Wydając nową książkę, pamiętaliśmy o naszych dotychczasowych czytelnikach. Każda z osób, która nabyła pierwsze wydanie publikacji, otrzymała nieodpłatnie jej elektroniczną aktualizację. Dzięki temu,

mimo zmian przepisów podatkowych, dotychczas zakupione książki są ciągle pełnowartościową lekturą.

Kończąc, warto wspomnieć o dwóch obserwacjach poczynionych od poprzedniego wydania, które pokazują, jak bardzo istotne są sprawy, o których piszemy w książce.

Od grudnia 2018 do marca 2019 roku pojawiło się w ewidencji działalności gospodarczej prawie 250 przedsiębiorstw w spadku. Oznacza to, że nowa ustawa działa w praktyce. Pomaga ona przynajmniej niektórym spadkobiercom firm osób fizycznych w miarę płynnie je dziedziczyć. Choć oczywiście jest, że skala zainteresowania tą sprawą powinna być dużo większa. Ponoć w ewidencji działalności gospodarczej dotychczas wpisano 5 tys. zarządców sukcesyjnych, podczas gdy aktywnych przedsiębiorców jest w tym rejestrze ponad 2 mln.

O tym, jak skomplikowana może być zmiana warty w rodzinnej firmie, przekonują się natomiast ostatnio akcjonariusze jednego z wiodących producentów stolarki okiennej. Pomijając często plotkarskie komentarze prasowe, przykład ten niezbiecie pokazuje, jak ważna jest przemyślana i konsekwentnie wdrażana koncepcja pokoleniowej sukcesji. Tak, by poszanowane były prawa seniorów – twórców biznesu, jak i ich potencjalnych następców. I by efektem tych zmian był dalszy stabilny rozwój, a nie niekończące się kłopotliwe spory, w których trudno dostrzec wygranych.

Życzymy owocnych przemyśleń na temat sukcesji w Państwa otoczeniu, licząc, że przygotowane przez nasz zespół pytania i odpowiedzi będą stanowiły ważną pomoc i inspirację.

Redakcja wydania II

Maria Ratajczyk
Jacek Miłaszewski
Rafał Szymkowiak

Od autorów

Czas eksperymentatorów

Kiedy w lipcu 2015 roku nagle zmarł Jan Kulczyk, zawrzało nie tylko w środowisku rodzimych biznesmenów. Najbogatszy Polak zostawił wszak po sobie aktywa wyceniane na 14–15 mld zł. Wielu przedsiębiorców, niezależnie od skali prowadzonej działalności, zastanawiało się wówczas, kto i na jakich zasadach przejmie jego biznes. Warto przecież przyglądać się rozwiązaniom, które zostały zaprojektowane dla największych.

Ostatecznie okazało się, że miliarder sporządził testament, w którym ustanowił wspólne zarządzanie majątkiem przez dwoje dorosłych dzieci. W dokładnej instrukcji zdecydował, że Dominika i Sebastian mają podejmować wszystkie decyzje dotyczące spadku razem i jednogłośnie, przewidział też możliwość sporów między nimi i sposoby ich rozstrzygania. Najnowsze doniesienia prasowe wskazują¹, że młodsze pokolenie po kilku latach skorzystało ze stworzonych im przez ojca możliwości i zgodnie podjęło decyzję o podziale biznesowej fortuny.

To świetny przykład, jak – niezależnie od wybranego modelu – ważne jest odpowiednie zadysponowanie biznesem na wypadek swojej śmierci. I jak ważne jest odpowiedzialne przekazanie w ręce następców tego, co zostało dotychczas wypracowane, przy jednoczesnym zapewnieniu im możliwości podejmowania samodzielnych decyzji.

Sukcesja w rodzinie Kulczyków wpisała się w zjawisko, które właśnie występuje w polskiej gospodarce: pokoleniowej zmiany warty. Jak wynika z danych Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej (CEIDG), w ewidencji tej jest blisko 200 tys. przedsiębior-

¹Por. G. Nawacki, *Kulczykowie pójdą własnymi ścieżkami*, „Puls Biznesu”, <https://www.pb.pl/kulczykowie-pojda-wlasnymi-sciezkami-933411> (24.04.2018).

ców, którzy ukończyli 65 rok życia². To w dużej mierze ludzie, którzy skorzystali z szansy stworzonej przez transformację ustrojową, wzięli sprawy w swoje ręce i przez ostatnie trzydzieści lat skupiali się na działalności gospodarczej.

Dodatkowo, jak mówił wiceminister rozwoju Mariusz Haładyj, przedstawiając w 2017 roku projekt ustawy o zarządzie sukcesyjnym, co miesiąc do CEIDG wpływa ok. stu wniosków o wykreślenie podmiotu z ewidencji w związku ze śmiercią przedsiębiorcy. I nie wszystkie one dotyczą osób mających więcej niż 65 lat.

Tymczasem, rzadko który przedsiębiorca przygotowuje swoją firmę na chwilę, gdy jego samego zabraknie u jej steru. Kiedy w 2005 roku rozmawiałem z dziennikarzem polskiej edycji „Forbesa” przygotowującym artykuł na temat sukcesji w firmach³, sporo czasu poświęciłem na wyjaśnianie, jak ważna jest to sprawa. I niedoceniana, co potwierdzały zacytowane w publikacji wypowiedzi przedsiębiorców: wielu z nich bagatelizowało temat, uznając, że nie muszą jeszcze o tym myśleć.

W tej kwestii jednak najlepiej pójść śladem miliardera, który zaplanował, co ma stać się z jego biznesem po jego śmierci. A zaplanował, bo chciał, by biznes ten nie tylko trwał, lecz także się rozwijał – tak jak chce tego każdy przedsiębiorca, bez względu na to, czy ma miliardowe aktywa, czy też dwie apteki w niewielkiej miejscowości, lokalną cukiernię albo zatrudniającą kilkanaście osób drukarnię. Bo to nie jedynie majątek, ale też dziesiątki lat pracy, planowania, negocjacji, stresu, wyrzeczeń...

A może troska o przyszłość budowanej latami firmy (albo firm) wcale nie jest powszechna? Jak pokazało badanie zrealizowane wśród właścicieli firm (i ich potencjalnych następców), zdecydowana większość przedsiębiorstw nie ma żadnych planów sukcesyjnych (zadeklarowało tak 71% właścicieli firm). Tylko 4,4% przedsiębiorców wskazało, że

²Dane Ministerstwa Rozwoju opublikowane w uzasadnieniu projektu ustawy o zarządzie sukcesyjnym.

³Por. *Bezcenna ostatnia wola*, „Forbes” 2005, nr 12.

w ich firmach istnieje formalny plan sukcesji. A 8% właścicieli uznało, że na określenie formalnych ram sukcesji przyjdzie „odpowiedni czas”⁴.

Dlaczego przedsiębiorcy, codziennie walczący o sukces swojej firmy (albo firm), zaniedbują tak ważną rzecz, jak stworzenie podstaw do jej trwania i rozwoju również bez ich udziału? Jedną z często wskazywanych przyczyn jest brak przepisów ułatwiających dziedziczenie. Rzeczywiście, był to jakiś problem, zwłaszcza w odniesieniu do firm jednoosobowych oraz spółek cywilnych, co w końcu zauważyli też decydenci, stąd niedawne uchwalenie wspomnianej już ustawy o zarządzie sukcesyjnym.

Wydaje się jednak, że dotychczas obowiązujące przepisy pozwalały odpowiednio przygotować proces sukcesji w firmie (choć oczywiście pewnie nowe regulacje nieco to teraz ułatwią). Czemu przedsiębiorcy do tej pory ociągali się zatem z decyzjami w tym zakresie? Być może dlatego, że wolą „nie kusić losu”, a może dlatego, że wymaga to podjęcia niekiedy bardzo trudnych decyzji, dotyczących nie tylko firmy, lecz także osób im najbliższych oraz pracowników...

Naszym zdaniem głównym problemem przedsiębiorców jest właśnie brak pogłębionej refleksji nad tym, jak rozwiązać podstawowe dylematy. Czy przekazać firmę potencjalnym spadkobiercom? Jeśli tak, to którym – gdy jest ich więcej niż jeden – oraz w jakiej formie i kiedy? Czy pozostawić następcom tylko własność firmy, czy też przekazać im operacyjne zarządzanie nią i wprowadzić w jej wszelkie tajemnice? I co zrobić, gdy okaże się, że potencjalni spadkobiercy mają zupełnie inne plany na życie albo z innych powodów nie są gotowi czy też skłonni zaangażować się w to właśnie przedsięwzięcie? Jaki model wówczas wybrać i jak skutecznie zabezpieczyć interesy zarówno rodziny, jak i firmy? A może zdecydować się na najprostsze rozwiązanie: firmę po prostu sprzedać, samemu zająć się tym, co się przez lata odsuwało w bliżej nieokreślono-

⁴Badanie w ramach projektu „Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych”, projekt zrealizowano w latach 2012–2014 w Wyższej Szkole Bankowej we Wrocławiu, sfinansowano ze środków Narodowego Centrum Nauki, wyniki badania opublikowano w „Raporcie o stanie sektora MSP w Polsce 2016” Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

na przyszłość, a interesy bliskich zabezpieczyć w relatywnie prostym testamentem?

Takie właśnie pytania padają w czasie naszych spotkań z przedsiębiorcami zainteresowanymi przekształceniami w swoich firmach. Co ciekawe, zadają je zarówno seniorzy, jak i bardzo młodzi przedsiębiorcy.

Wiemy, że każdy właściciel firmy musi stworzyć własną koncepcję zmiany warty. Bo to on najlepiej zna firmę i swoich potencjalnych następców. To on może najlepiej przewidzieć rozwój przedsiębiorstwa i ocenić, w jakim stopniu jego wizja bliska jest wizji przyszłych sukcesorów. I tylko on może podjąć decyzję w tym zakresie: prawnie skuteczną i honorowaną w przyszłości. Nawet gdyby miała być ona źle oceniona przez sukcesorów albo okazała się błędna.

Aby jednak podjąć tę decyzję świadomie – znając jej wszystkie konsekwencje zarówno dla firmy, jej pracowników, jak i swoich bliskich, a także wszystkich osób oraz podmiotów, których dotyczy – każdy właściciel firmy planujący sukcesję musi sobie odpowiedzieć na wiele pytań. W uzyskaniu odpowiedzi na nie ma pomóc ta książka. Nadaliśmy jej formę dialogu między przedsiębiorcą i jego doradcą, której wynikiem powinna być klarowna wizja firmowej zmiany warty.

Przyjęta formuła pytań i odpowiedzi pozwala omawiać kwestie zarówno banalne, jak i świadczące o zaawansowanych przemyśleniach o przyszłości własnego biznesu. Wszystkie zacytowane pytania zaczerpnęliśmy ze swojej praktyki, uznaliśmy więc za uzasadnione umieszczenie ich w tej publikacji. Także projektując układ książki i wybierając do niej zagadnienia, kierowaliśmy się naszymi doświadczeniami.

PragmatIQ działa od dziewięciu lat, ale ja osobiście pracuję z przedsiębiorcami od ponad ćwierćwiecza. Wiem, jakie kwestie są najistotniejsze dla przygotowujących się do przekazania władzy w firmie i jej majątku. Mam też świadomość, że kluczową dla nich sprawą jest chęć zabezpieczenia finansowego najbliższych i jednocześnie przyjęcie rozwiązania, które pozwoli – nierzadko za wszelką cenę – uniknąć w przyszłości jakichkolwiek nieporozumień wśród następców. Czuję też, że przedsiębiorcy chcieliby zapewnić swoim przedsięwzięciom biznesowym dalszy rozwój, bo czują się odpowiedzialni za swoich współpracowników oraz

kontrahentów, z którymi współpracowali często przez dziesięciolecia. I że ich marzeniem, które wyczuwamy, jest pozafinansowe docenienie ich dokonań poprzez przejęcie i udoskonalenie reguł prowadzenia firmy i wartości, których się w niej przestrzega.

Kwestie te stanowią ramy, w których winny się zmieścić przyjmowane rozwiązania. Znalezienie i dopasowanie tych ostatnich do każdej konkretnej sytuacji jest więc nie lada wyzwaniem. Tym większym, że dzisiejsze pokolenie przedsiębiorców szykujących swoje biznesy do zmiany warty nie ma się do czego odwołać: krótka historia rodzimej gospodarki wolnorynkowej (bo trudno do niej zaliczyć okres II Rzeczypospolitej) sprawiła, że praktycznie nie ma w tym zakresie przykładów z przeszłości – ani dobrych, ani złych. Za każdym razem więc będzie to swego rodzaju eksperyment, o tyle trudny, że wykonywany na „żywym organizmie” i niedający się powtórzyć.

Właściciele firm szukający rozwiązań dotyczących sukcesji nie muszą jednak poruszać się po omacku. Z naszej wiedzy i naszego doświadczenia wynika, że w tym przypadku możliwe są trzy scenariusze zdarzeń (i ich kompilacje). Dlatego w naszej książce czytelnik znajdzie trzy części (z przejrzystym spisem treści i indeksami rzeczowymi dla łatwiejszego korzystania z publikacji).

Pierwsza, zatytułowana *Wszystko zostaje w rodzinie*, zawiera pytania i odpowiedzi związane z sytuacją, w której zamiarem przedsiębiorcy jest przekazanie firmy w ręce osób najbliższych. To rozwiązanie pozwala zrealizować kluczowe założenie: zabezpieczyć finansowo te osoby. Ale jego wdrożenie może być trudne. Jak bowiem wynika z „Barometru sukcesyjnego”, zaledwie 8,1% potencjalnych naturalnych sukcesorów chce przejąć firmę od rodziców⁵.

Stąd dwie pozostałe części. W pierwszej z nich, zatytułowanej *Spółka rodzinna z zewnętrznym menedżerem*, odnosimy się do sytuacji, gdy trzeba lub warto stworzyć spółkę, której strategiczne kierunki rozwoju wyznaczać będą udziałowcy – spadkobiercy, a za działalność operacyjną

⁵ „Barometr sukcesyjny – ścieżki kariery pokolenia Next Generation w polskich firmach rodzinnych”, Raport z badania sukcesorów firm rodzinnych, przeprowadzonego przez IBR w ramach międzynarodowego projektu badawczego Global University Entrepreneurial Spirit Students’ Survey (GUESSS) w 2016 roku.

odpowiadać będą osoby lub podmioty spoza rodziny, także jako udziałowcy. W trzeciej zaś części, pod tytułem *Wyjście z biznesu*, rozważamy, kiedy najkorzystniejszym rozwiązaniem będzie sprzedaż firmy i spieniężenie dorobku życia jej twórców.

Książka ta jest więc zestawem odpowiedzi na wiele bardzo różnych pytań o prawne i podatkowe rozwiązania, które można przyjąć i wdrożyć, przygotowując sukcesję w firmie. Pytań ogólnych i szczegółowych – na tyle, na ile to możliwe, gdy odnosimy się do hipotetycznych, a nie konkretnych sytuacji. Ufamy, że pomoże ona Czytelnikom wypracować własną drogę do koncepcji przekazania sterów w biznesie, a przynajmniej pomoże rozpocząć poważne przemyślenia na ten temat.

Muszę przy tym zastrzec, że w naszej publikacji odnosimy się jedynie do kwestii prawnych i podatkowych, choć dobrze wiemy, że kwestie sukcesji w firmach obejmują również zagadnienia z obszaru zarządzania, finansów, a nawet psychologii. Ale to wiedzę o prawie i podatkach chcielibyśmy się z Państwem podzielić.

W naszej książce omawiamy, jako jedni z pierwszych, część przepisów nowo uchwalonej ustawy o zarządzie sukcesyjnym. Nie jest to oczywiście pełen komentarz do niezmiernie skomplikowanej materii ustawowych zapisów, bo te będą dopiero podlegały interpretacji w praktyce. Chcielibyśmy jednak zasygnalizować kwestie najistotniejsze z punktu widzenia niniejszej publikacji.

Mimo że książkę pisali prawnicy i specjaliści od podatków, używane w niej pojęcia, takie jak „przedsiębiorstwo”, „udziały w spółce”, „firma” stosujemy w potocznym znaczeniu, czyli takim, jak robi to większość czytelników, a nie w rozumieniu prawa (chyba że pojęcia te są dookreślone, np. udziały w spółce kapitałowej, lub towarzyszy im odesłanie do konkretnych przepisów, np. przedsiębiorstwo w rozumieniu art. 55¹ Kodeksu cywilnego). To celowy zabieg, który ma ułatwić lekturę.

W książce stosujemy konsekwentnie formy męskoosobowe (przedsiębiorca, inwestor, wspólnik), by przekaz był jak najbardziej zwięzły i uproszczony. Doceniamy jednak rolę, jaką odgrywają w biznesie kobiety, i mamy nadzieję, że żeńskie formy tych określeń w najbliższym czasie zaczną funkcjonować w obiegu.

Nasza książka z pewnością nie wyczerpuje tematu firmowej sukcesji. Dlatego niezależnie od niej rozwijamy portal www.zmianawarty.pl, na którym będziemy kontynuować nasze rozważania. Zachęcamy więc Państwa do pozostania z nami w kontakcie i obiecujemy, że postaramy się udzielić praktycznych odpowiedzi na kolejne pojawiające się pytania.

*Rafał Szymkowiak
z zespołem kancelarii PragmatIQ*

Część I

Wszystko zostaje w rodzinie



Wstęp do części I

Gdy w 2014 roku Tobiasz Solorz, syn jednego z najbogatszych Polaków Zygmunta Solorza-Żaka, objął stanowisko prezesa zarządu Polkomtela, nie wywołało to sensacji. Po pierwsze, jego ojciec od 2011 roku stał na czele zarządu przejętego wówczas operatora telekomunikacyjnego. Po drugie zaś, wówczas 34-letni Tobiasz Solorz miał już za sobą doświadczenie w pracy w innych przedsiębiorstwach ojca, m.in. Telewizji Polsat i Sferii, a ponadto od trzech lat zasiadał w zarządzie Polkomtela.

Awans młodego biznesmena na stanowisko prezesa spółki telekomunikacyjnej, a później także na stanowisko prezesa innej firmy Solorza-Żaka, Cyfrowego Polsatu, nazwano zaplanowaną sukcesją. Nikogo ona nie zdziwiła, bo chęć przekazania biznesu, który się tworzyło i rozwijało przez dziesiątki lat, dziecku lub dzieciom – albo innej bliskiej osobie – to rzecz całkiem naturalna.

I nie chodzi tylko o zgromadzony majątek, choć zapewnienie bytu, dobrobytu czy bogactwa rodzinie to jeden z motorów napędzających przedsiębiorców w ich działalności. Ale firma to również ogromna inwestycja czasu, wysiłku i emocji. To integralna część historii całej rodziny, bo nierzadko w działanie przedsiębiorstwa zaangażowani są albo byli współmałżonkowie – czego przykładem mogą być Dorota i Wojciech Soszyńscy, właściciele firmy Oceanic, Solange i Krzysztof Olszewscy, twórcy spółki i marki Solaris, czy Bogdan i Elżbieta Kaczmarekowie, do których należy Com40, albo dzieci, jak w przypadku Solorzy czy Kulczyków. Dla wielu biznesmenów firma – bez względu na to jak duża – to ich dziecko i dbają o nią tak, jak o synów czy córki.

Wreszcie firma to marka, stworzona często od podstaw, system wartości bliski jej twórcy, wizerunek, który ściśle łączy się z jego imieniem i nazwiskiem. W cudzych rękach może stracić te niematerialne, a cenne dla właściciela cechy.



Trudno zatem nie marzyć o tym, że związek firmy z rodziną i nazwiskiem przetrwa, nawet gdy u steru przedsięwzięcia nie będzie już jej założyciela. Toteż zdecydowana większość przedsiębiorców chciałaby przekazać stworzone przedsiębiorstwa następnemu pokoleniu, o ile tylko ma taką możliwość.

Jednak od decyzji, że firma ma zostać w rodzinie, do owocnego przeprowadzenia sukcesji droga wcale nie jest łatwa. Właściciel czy właściciele muszą zdecydować, kto co ma przejąć i na jakich zasadach. Najprostszy i zarazem najsprawiedliwszy wydaje się arytmetyczny podział między osoby, które mają być sukcesorami. To pozwala seniorom zachować poczucie, że wszystkich bliskich potraktowali równo, nikogo nie wyróżniając, a ich decyzja nie wywoła niesnasek w rodzinie.

Trzeba mimo wszystko zadać sobie wtedy dwa pytania. Pierwsze dotyczy sukcesorów: ich kompetencji i doświadczenia w prowadzeniu biznesu, ale też temperamentów i wyznawanych zasad. Najczęściej nawet bardzo blisko spokrewnione osoby znacząco się od siebie różnią. Te różnice mogą łatwo sprawić, że nawet taki sprawiedliwy, równy podział firmy nie zapewni harmonijnej współpracy między nowymi współwłaścicielami firmy i powstania spójnej wizji jej rozwoju.

Pytanie o sukcesorów dotyczy także ich osobistych planów, które mogą znacznie odbiegać od wizji zostania przedsiębiorcą przejmującym rodzinny biznes. Według wspomnianego już na początku raportu⁶ zaledwie nieco ponad 8% sukcesorów chce przejąć firmę od rodziców, choć ponad 60% z nich studiuje kierunki związane z biznesem i niemal taka sama grupa z nich pracowała już w należącej do rodziny firmie.

Sytuacja, gdy wizja bycia przedsiębiorcą jest odległa od marzeń i zamiarów potencjalnego następcy w biznesie, zdarzyła się choćby w przypadku Tomasza Gudzowatego, który poświęcił się swojej pasji – fotografii i zdobył w tej dziedzinie uznanie potwierdzone m.in. nagrodami w konkursie World Press Photo. I prawdopodobnie, gdyby po śmierci jego ojca, twórcy grupy kapitałowej Bartimpex Aleksandra Gudzowatego, nie doszło do sporu o spuściznę z innymi sukcesorami, Tomasz nadal angażowałby się w sprawy biznesowe.

⁶ „Barometr sukcesyjny – ścieżki kariery pokolenia Next Generation w polskich firmach rodzinnych”, dz.cyt.

Przykład Bartimpeksu obrazuje przy okazji, jak skomplikowane mogą być relacje wewnątrzrodzinne i jak mocno wpłynąć one mogą na funkcjonowanie przedsiębiorstwa⁷. Na stronie internetowej spółki pokazano, że jej akcje należą do „rodziny Gudzowatych”, co jest prawdą. Ale pod tym sformułowaniem kryje się niezakończony postępowanie spadkowe po śmierci Aleksandra Gudzowatego, niejednoznaczny podział wpływów w firmie (Tomasz Gudzowaty ma większościowy pakiet udziałów, ale jego macocha i przyrodni brat – większość głosów) oraz sprzeczne dążenia sukcesorów, które już negatywnie wpłynęły na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Jeśli mowa o sprawiedliwym podziale rodzinnej firmy czy firm, trzeba też zauważyć, że dla wielu właścicieli planujących sukcesję problemem może też być... pleć potencjalnych następców w biznesie. Tam, gdzie właściciel ma wybór, kobiety sukcesorki są z reguły kandydatkami „drugiego wyboru”. Oczywiście wyboru sukcesora w przypadku kobiet jest o ponad 10% niższa niż w przypadku mężczyzn (44% do 54,5%)⁸.

Drugie pytanie dotyczy przedsięwzięcia, które ma zostać przekazane, i tego, co będzie najkorzystniejsze dla jego trwania i rozwoju. W przypadku scedowania odpowiedzialności za rodzinny biznes na jedną osobę sprawa jest prosta, ale gdy dzieli się ją między np. dwoje dzieci po równo może dojść do sytuacji patowej, jeśli sukcesorzy będą się istotnie różnić co do strategii i taktyki działania. Gdy zaś sukcesorów będzie trzech lub więcej, może nastąpić rozdrobnienie udziałów, a więc i rozmycie odpowiedzialności za firmę. Ba, szybko dojść może do sytuacji, w której przedsięwzięcie stworzone przez małżonków w trzecim pokoleniu staje się spółką kilkunastu osób. A przecież wiadomo, jak ważne w każdej firmie jest sprawne podejmowanie decyzji i że zbyt ni podział głosów na pewno temu nie sprzyja.

Tak więc pomysł, by przekazać wszystkim sukcesorom równe części biznesu, niekoniecznie jest najlepszy i realny. Ale jeśli nie dzielić wszystkiego

⁷Por. „SN zawieszca proces w sprawie spółki Gudzowatych”, notatka ze strony www.kancelaria.lex.pl o zawieszeniu rozprawy przed Sądem Najwyższym w sprawie o unieważnienie uchwały (sygn. akt V CSK 688/16). T. Józwiak *Bartimpex. Co zostało z imperium Gudzowatego?*, Gazetaprawna.pl (30.01.2017).

⁸„Raport o stanie sektora MSP w Polsce 2016”, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2016, s.



po równo, to jak dokonać odpowiedniego podziału, by mnożyć to, co zostało wypracowane w pierwszym pokoleniu, i jednocześnie nie wywołać rodzinnych konfliktów? I jak zagwarantować, że decyzje dotyczące sukcesji nie będą podważane w przyszłości? Biznesowa zmiana warty to poza tym nie tylko przekazanie określonej części majątku, które – jak widać – i tak nie jest proste. Oprócz przekazania udziałów trzeba wybrać następców, którzy przejmą rzeczywiste stery w firmie. A to jest często jeszcze trudniejsze zadanie niż sprawiedliwy podział schedy.

Decyzji w tym zakresie nie ułatwiają naturalne różnice pokoleniowe. Starsi zazwyczaj narzekają na młodszych, uznając, że ci ulegają różnym modom, także w biznesie, że brakuje im rozwagi i doświadczenia, że wreszcie nie docenią tego, co dostaną, bo nie musieli na to ciężko pracować. Z kolei młodsze pokolenie, potencjalni następcy w firmie, nie chcą bezkrytycznie realizować cudzych pomysłów, mają swoje plany i ambicje, a poza tym – po latach obserwowania zapracowanych rodziców – nierzadko pragną znaleźć zdrowy balans między działalnością zarobkową a życiem prywatnym i nie zamierzają wszystkiego podporządkować przejmowanemu biznesowi.

Czy zatem zaufać następcom i oddać im stery oraz decyzje co do kierunku działania, czy raczej postawić na pewność kontynuacji tego, co się wypracowało samemu? To jedno z pytań, na które odchodzące pokolenie przedsiębiorców musi sobie odpowiedzieć. I nie ma tu sprawdzonych recept. Można, jak Marek Roleski, stworzyć prawdopodobnie pierwszą w Polsce konstytucję swojej firmy (produkuje majonezy, sosy, ketchupy, musztardy itp.) gwarantującą, że nigdy nie trafi ona w obce ręce ani nie stanie się przedmiotem procesów ze współmałżonkami następców, a właściwie następczyni, bo biznesmen uczynił nimi swoje córki. Zapisy prawne konstytucji mówią też, że sukcesorzy nie będą mogli „przejeść” wartości firmy, bo na konsumpcję będą mogli przeznaczyć nie więcej niż 5% zysku. Marek Roleski zawarł także w dokumentach dotyczących sukcesji kluczowe zasady działalności firmy, które wcześniej sam z sukcesem przetestował: przede wszystkim rozwój organiczny oraz zarządzanie przez zespół, bo to zapewnia dzielenie się wiedzą i pomysłami⁹.

⁹ Por. Marek Roleski – *wyjatkowy milioner. Nie chce mieć więcej, chce dawać więcej. „Po co mi 10 helikopterów?”*, <http://natemat.pl/141119,marek-roleski-wyjatkowy-milioner-nie-chce-miec-wiecej-bo-chce-dawac-wiecej-po-co-mi-10-helikopterow>, (16.03.2018), a także tekst *Jego firma ma trwać wiecznie. Zagwarantował*

Ale nie da się ukryć, że spora część firm, które będą przechodziły proces pokoleniowej zmiany warty, wymaga nowego spojrzenia i wprowadzenia często innowacyjnych rozwiązań. Może się wtedy okazać, że odwaga następców i ich brak przywiązania do dotychczas realizowanej wizji rozwoju firmy wyjdzie jej na dobre. Tak jak to było w przypadku biznesu Jacka Domogały, przez lata związanego z górnictwem (jego Famur zajmował się i nadal zajmuje produkcją urządzeń dla kopalń). Po przejściu firmy w 2010 roku przez 25-letniego wówczas syna Tomasza biznes Domogałów został zdywersyfikowany, by uniezależnić go od koniunktury na węgiel – tworzą go dziś oprócz Famuru również spółki Kopex, Fugo i kilkadziesiąt innych podmiotów, nad którymi parasolem jest rodzinna spółka inwestycyjna TDJ.

Nie mniej wizjonerskim następcą okazał się Marcin Grzymkowski, syn właścicieli niedużej sieci sklepów obuwniczych w zachodniej Polsce, który korzystając z wiedzy zdobytej dzięki obserwowaniu rodziców, stworzył i rozwinął sklep internetowy Eobuwie. Dziś jest to największa tego typu marka na rodzimym rynku, działająca też na kilku rynkach zagranicznych i wciąż się rozwijająca. Pакiet 75% akcji tej spółki ma dziś obuwnicza grupa CCC, ale na czele jej zarządu nadal stoi Marcin Grzymkowski.

Przejęcie rodzinnego biznesu niekoniecznie więc musi oznaczać dla następnego pokolenia tylko korzystanie z wcześniej wypracowanych zysków, lecz także ciężką pracę i trudne decyzje o poważnych, a czasami i ryzykownych zmianach. Dla samej zaś firmy – dynamiczny rozwój, bo młodszy stażem przedsiębiorcy są często lepiej wykształceni od swych poprzedników, mają mniej ograniczeń i nie wiedzą, że czegoś nie da się zrobić.

Zdarza się jednak, że kwestia sukcesji jest jeszcze bardziej skomplikowana, gdy dziedziczeniu podlega nie firma jednoosobowa czy rodzinna, lecz spółka należąca do kilku osób. Wówczas spadek każdej z nich obejmuje tylko część firmy, a wybrany przez każdego ze współników model sukcesji będzie rzutował na sytuację pozostałych udziałowców i spółki jako całości. To, co harmonijnie funkcjonowało przez dziesięciolecia



w gronie pierwotnych wspólników, których spajają wszelkie dobre i złe doświadczenia minionych lat, niekoniecznie musi się udać w następnym pokoleniu.

Przekonał się o tym np. Mariusz Walter, który wspólnie z Janem Wejchertem stworzył spółkę ITI, a potem telewizję TVN. Choć planował, że jego miejsce w medialnym koncernie zajmą dzieci, musiał zdecydować się na jego sprzedaż. Po śmierci Wejcherta bowiem jego potomkowie woleli zamiast Grupy TVN pieniądze na realizację własnych planów. Pieniądze, których grupa nie miała. Sprzedaż okazała się więc jedynym sposobem na zaspokojenie tych prawnie skutecznych roszczeń¹⁰.

Jakkolwiek więc pomysł, by „wszystko zostało w rodzinie”, czyli przekazania rodzinnej firmy bliskim, wydawać się może prosty w realizacji, jego przełożenie na konkretne rozwiązania może wymagać nie tylko znalezienia odpowiedzi na wiele pytań i rozwiania wątpliwości co do intencji potencjalnych sukcesorów, lecz także modelu prawnego, który zabezpieczy zarówno interesy następców, jak i biznesowego przedsięwzięcia.

Ta część ma pomóc w rozeznaniu się co do możliwych rozwiązań i ich konsekwencji. To czasem proste, wydawałoby się, że nawet banalne pytania, a czasem takie, które wkraczają w skomplikowaną materię zapisów ustawowych i sądowych rozstrzygnięć. Wierzmy, że lektura naszych odpowiedzi ułatwi wypracowanie własnej drogi do rodzinnej sukcesji. Choć nie wykluczamy też, że dla części przedsiębiorców będzie to materiał do rozważenia innych rozwiązań: dopuszczenia do rodzinnego biznesu osoby czy osób z zewnątrz lub sprzedaży firmy – tym zagadnieniom poświęciliśmy kolejne części.

Aleksander Gałek

¹⁰ Grzegorz Cydejko, Mariusz Walter, *TVN to taka miłość, której nic nie zastąpi*, „Forbes” 2005, nr 9.

10 rzeczy, które warto wiedzieć o testamencie

1. Testament to nie zapis

W języku potocznym często używa się określenia „zapisać komuś coś w testamencie”. Wydaje się zatem, że testament i zapis to prawie synonimy. W świetle prawa tak nie jest. Czym innym jest testament, a czym innym zapis. Testament może nie zawierać zapisów, za to zapis musi być sporządzony w testamencie.

2. W testamencie można rozporządzić tylko swoim majątkiem

Choć może to wydać się banalne, testament powinien dotyczyć tylko tego majątku, który przysługuje spadkodawcy. Najwięcej wątpliwości pojawia się w przypadku małżeństw pozostających we wspólności majątkowej. Warto upewnić się, czyje tak naprawdę są określone udziały, akcje czy wierzytelności.

3. Nie ma testamentów wspólnych

Testament może zostać spisany wyłącznie przez jedną osobę. Nawet małżonkowie nie mają możliwości stworzenia jednego wspólnego testamentu. W praktyce występują jedynie testamenty wzajemne, które polegają na tym, że dwie osoby (najczęściej małżonkowie) spisują dwa odrębne testamenty, w których powołują siebie nawzajem do spadku.

4. Ukryty testament nikomu nie służy

Jesteśmy przekonani, że o ile szczegóły rozporządzeń na wypadek śmierci mogą być tajemnicą dla przyszłych spadkobierców, o tyle



fakt sporządzenia testamentu powinien być jawny dla osób zainteresowanych. Unika się wówczas jakichkolwiek wątpliwości: czy pozostał testament, gdzie jest jego aktualna wersja, czy nie został odwołany.

5. Roztropnie i sprawiedliwie nie znaczy zawsze równo

Często spadkodawcy chcą podzielić swój majątek pomiędzy spadkobierców w idealnie równych częściach. Łatwo w takiej sytuacji doprowadzić do pata decyzyjnego zarówno w zakresie podziału, jak i dalszego zarządzania tym majątkiem. Nic nie stoi na przeszkodzie, żeby poprzez określone zapisy, polecenia, system spłat czy inne zabiegi doprowadzić do podziału satysfakcjonującego spadkobierców i jednocześnie czyniącego zadość woli spadkodawcy.

6. Warto pamiętać o zachowku

Zachowek stanowi źródło ochrony dla najbliższej rodziny na wypadek pominięcia jej przez zmarłego w testamencie albo otrzymania przez nią udziału w spadku mniejszego niż ustawowe minimum. Analiza wpływu potencjalnych roszczeń wynikających z zachowku jest w naszej opinii obowiązkowym etapem planowania dziedziczenia i nigdy nie można go bagatelizować.

7. Dziedziczenie niepełnoletnich spadkobierców

Zdarza się, że spadkobiercami mogą zostać osoby niepełnoletnie. Wówczas należy rozważyć, kto będzie faktycznie zarządzać otrzymanym przez dzieci majątkiem do momentu osiągnięcia przez nie pełnoletniości. Warto wiedzieć, że spadkodawca może w testamencie wskazać takiego zarządcę.

8. Testament wymaga aktualizacji

Sporządzenie testamentu nie oznacza końca planowania sukcesji. Zarówno majątek spadkodawcy, jak i relacje z potencjalnymi spadkobiercami mogą zmieniać się z upływem czasu. Warto pamiętać, że testament można zmienić, i warto okresowo sprawdzać, czy wymaga on zmiany.

9. Testament powinien być spójny

Dobrze zaplanowana sukcesja zazwyczaj nie jest oparta wyłącznie na jednym dokumencie – testamencie. Często spadkodawcy zostawiają po sobie kilka testamentów, a także dodatkowe porozumienia, zapisy w umowach spółek itp., które łącznie składają się na plan sukcesji. Ważne, by zaprojektowany system dziedziczenia był spójny, czyli nie zawierał sprzecznych ze sobą i niezrozumiałych rozwiązań.

10. Testament to też podatki

Dobrze zaplanowana sukcesja to taka, która obok prawa spadkowego uwzględni także prawo podatkowe. Mogłoby się wydawać, że rodzinna zmiana warty nie powoduje po stronie spadkobierców negatywnych skutków w zakresie rozliczeń podatkowych. Będzie tak, ale tylko wtedy, gdy następcy dopełnią wszelkich formalności względem fiskusa. Co więcej, dysponowanie majątkiem otrzymanym w toku spadkobrania ma również swoje konsekwencje na gruncie podatków dochodowych czy podatku od towarów i usług.



Część II

Spółka rodzinna z zewnętrznym menedżerem



Wstęp do części II

Dzięki wierszowi Jana Brzechwy *Lis i jaskółka* znana stała się fraza: „mówiły jaskółki, że niedobre są spółki”. Nie bez powodu: spółka to z jednej strony synergia pomysłów i zaangażowania oraz rozłożenie ryzyka na kilka osób. Z drugiej strony niebezpieczeństwo konfliktów i nieustanna konieczność zawierania kompromisu w sytuacji, gdy każdy współnik ma własną wizję rozwoju firmy i zarządzania nią.

Wiele jednak wskazuje na to, że w najbliższych latach biznesowej zmiany warty sukcesja w modelu „wszystko zostaje w rodzinie” będzie tylko jednym ze stosowanych rozwiązań. I wcale nie najczęściej wybieranym. Zapowiadają to wspomniane w pierwszej części wyniki badania studentów pokazujące, jak niewielu sukcesorów chce przejąć firmę od rodziców¹¹.

Z badania tego wynika też, że blisko połowa studiujących potencjalnych następców w biznesie to jedynacy (43%), co oznacza, że w przypadku braku zainteresowania przejęciem rodzinnej firmy wspomniany model nie wchodzi w grę. Ponadto aż 47,3% badanych myśli o start-upie, czyli własnym, całkiem nowym przedsięwzięciu. Realizacja tego pomysłu również jest niemal jednoznaczna z niemożnością zaangażowania się w zarządzanie przedsięwzięciem stworzonym przez rodzica lub rodziców.

A przecież jest i będzie wiele takich sytuacji, gdy przekazanie firmy wraz z bezpośrednim nią zarządzaniem kolejnemu pokoleniu w rodzinie okaże się niemożliwe. Bo potencjalni następcy już poukładali swoje życie zawodowe i czerpią z niego satysfakcję albo nie będą czuli się na siłach zając operacyjnym zarządzaniem firmą, gdyż nie mają do tego ani kwalifikacji, ani predyspozycji. Trudno zaś projektować sukcesję, nie

¹¹ „Barometr sukcesyjny – ścieżki kariery pokolenia Next Generation w polskich firmach rodzinnych”, dz.cyt.



zastanawiając się, jak spadkobiercy poradzą sobie w roli współników przejętej firmy. I trudno decydować się na rozwiązanie, które potencjalnie może stać się kolejną ilustracją powiedzenia, że jedno pokolenie buduje, a drugie rujnuje.

A jeśli nawet potencjalni następcy zechcą przejąć zarówno majątkowe przywileje związane z przejęciem firmy, jak i obowiązki wynikające z funkcji zarządczych, wcale nie jest powiedziane, że będzie to rozwiązanie najkorzystniejsze z punktu widzenia przedsiębiorcy planującego sukcesję. I przyczyną wcale nie muszą być braki w kwalifikacjach czy doświadczeniu. Wystarczy istotna różnica w filozofii postrzegania biznesu.

Rozwiązanie omawiane w tej części może być odpowiedzią na potrzeby przedsiębiorców, którzy z różnych przyczyn nie mogą wybrać i wdrożyć modelu „wszystko zostaje w rodzinie”. To rozwiązanie to spółka, w której udziałowcami są sukcesorzy, ale zarządza nią zewnętrzny menedżer.

Przejęcie sterów w firmie przez menedżera to praktyka, od której nie stronią nawet bardzo doświadczeni przedsiębiorcy. Zatrudnienie osoby, która ma wysokie kwalifikacje w zarządzaniu spółką, zna rynek, umie kierować zespołem, motywując go i jednocześnie integrując wokół firmowych celów, a na dodatek ma tzw. nosa do biznesu, bywa najlepszym sposobem na wyjście z trudności, znalezienie nowych nisz, zmianę kierunku rozwoju czy przyspieszenie go. Dlatego np. Bogusław Cupiał zatrudnił w 2012 roku w swojej wymagającej restrukturyzacji spółce Tele-Fonika Kable na stanowisku prezesa Barbarę Lundberg, związaną wcześniej z Polsko-Amerykańskim Funduszem Przedsiębiorczości i Enterprise Investors, była prezes Elektrimu. Roman Karkosik zbudował, jak sam mówi, „kadre oddanych ludzi”, którzy bezpośrednio zarządzają restrukturyzowanymi przez niego firmami¹². Na czele kontrolowanej przez Tomasza Biernackiego spółki akcyjnej Dino Polska (sieć supermarketów) stoi od lat zaufany menedżer Szymon Piduch. Także spółką Black Red White, produkującą i dystrybuującą meble, a należącą do Tadeusza Chmiela, kieruje osoba z zewnątrz – od lutego 2018 roku Bogusław Bartczak, wcześniej m.in. prezes Huty Aluminium „Konin”, wiceprezes Carlsberg Polska i prezes Nomi.

¹² F. Kowalik, R. Kłosik, *Król giełdy abdykuje? Roman Karkosik skupuje akcje swoich spółek*, „Forbes” 2016, nr 7.

Spółka, w której udziały podlegają dziedziczeniu w ramach sukcesji rodzinnej, ale zarządzana przez menedżera spoza tego grona, to rozwiązanie umożliwiające zrealizowanie czterech celów. Pozwala firmie nadal działać jako przedsięwzięciu rodzinnemu. Zapewnia następcom odziedziczenie majątku, a także umożliwia im udział w podejmowaniu strategicznych decyzji dotyczących przedsiębiorstwa. Firmie zaś zapewnia sprawne zarządzanie i rozwój, bo ustalaniem taktyki i jej realizacją zajmuje się specjalista.

Co ważne, opracowanie planu takiej sukcesji i zapoczątkowanie jej wdrożenia może nastąpić jeszcze pod rządami właściciela firmy. Może on sam ukształtować w niej struktury operacyjne z jasnym podziałem kompetencji i odpowiedzialności na dzisiaj i na przyszłość. To oraz odpowiednie umiejscowienie w tych strukturach osoby zarządzającej sprawi, że rzeczywiste przekazanie majątku w wypadku śmierci przedsiębiorcy nie będzie już tak skomplikowane. Nastąpi poprzez odziedziczenie udziałów w spółce czy jej akcji zgodne z ostatnią wolą zmarłego. I nie wywrze negatywnego wpływu na bieżące funkcjonowanie firmy.

W tym miejscu pewnie pojawi się kluczowa wątpliwość: jak znaleźć menedżera, który przejmie stery w firmie z korzyścią dla niej i jej współwłaścicieli? To rzeczywiście trudne. Same bowiem kompetencje i doświadczenie to za mało, by wiedzieć, z kim się ma do czynienia. Przekonała się o tym choćby Bożena Batycka, która w 2002 roku przejęła od byłego już męża firmę produkującą torby, portfele itp. Właścicielka, zajmując stanowisko prezesa, skupiła się na projektowaniu galanterii skórzanej sprzedawanej pod marką Batycki, a bieżące zarządzanie spółką przekazała menedżerkom, którym – jak stwierdziła w wywiadzie – ufała i które traktowała niemal jak członkinie rodziny¹³. W 2015 roku jedna z menedżerek poinformowała publicznie, że marka Batycki przeszła na jej własność; Batycka oskarżyła ją o wykorzystanie jej zaufania i trudnej sytuacji prywatnej i przywłaszczenie firmy oraz marki. Obecnie sprawa jest w sądzie.

Ale ten przykład pokazuje przede wszystkim, że im wcześniej przedsiębiorca planujący sukcesję rozpocznie poszukiwania odpowiedniego

¹³ To miał być wzór na idealną sukcesję. Dziś musi walczyć o odzyskanie firmy, *Biznesnaostro.pl* (13.03.2018).



menedżera, tym lepiej. Wybór nowego zarządcy można bowiem skorygować. Tymczasem dyspozycje na wypadek śmierci, gdy już ona nastąpi, są nieodwracalne. Tak więc podjęcie ryzyka jest lepsze od biernego oczekiwania na to, co nieuniknione i z reguły wydarza się w najmniej stosownym momencie.

Poza tym, kto inny niż sam twórca firmy powinien to ryzyko podjąć i wybrać, a także przygotować zarządzającego biznesem w przyszłości? To on dysponuje doświadczeniem i rozeznaniami w sprawach przedsiębiorstwa oraz wie, co może być szczególnie istotne zarówno na etapie rekrutacji odpowiedniej osoby, jak i wdrożenia odpowiednich mechanizmów kontroli jej działań czy motywujących ją do jak najlepszej pracy. A następcy, działający pod presją czasu, z pewnością poradzą sobie z tym znacznie gorzej, o ile w ogóle się tego podejmą.

Oczywiście znalezienie odpowiedniej osoby będzie niełatwe. Rynek profesjonalnych menedżerów do wynajęcia jest dość płytki. Ale czy zawsze musi to być ktoś całkiem z zewnątrz?

Wyobraźmy sobie dobrze prosperujące przedsiębiorstwo, którym zarządza właściciel wspierany przez młodszego, rzutkiego współpracownika. Ufa mu, bo przez lata przekonał się nie tylko o jego umiejętnościach biznesowych, ale także o tym, że może liczyć na jego zaangażowanie, lojalność i poszanowanie zasad działania, które w firmie wprowadził i których przestrzega. Czy nie jest to dobry kandydat do tego, by przejąć operacyjne zarządzanie przedsiębiorstwem w miejsce dotychczasowego szefa?

Ale nie tylko wybór odpowiedniej osoby jest kluczowy dla powodzenia sukcesji w tym modelu. Równie ważne jest odpowiednie usytuowanie jej w strukturze firmy. Wiadomo, że nikt nie dba o firmę tak jak właściciel... Może więc należy z zewnętrznego menedżera uczynić współlnika? Precyzyjnie określić w stosownych dokumentach i umowach jego obowiązki i uprawnienia. Rozważyć podział kompetencji między niego i współlników będących sukcesorami. I zastosować zabezpieczenia na wypadek konieczności zmian w tak zaprojektowanym układzie.

Oczywiście przygotowanie takiej sukcesji nie jest proste, ale jest możliwe. Przedsiębiorca musi sobie tylko postawić pytania o to, jakie są jego

najważniejsze cele. I poznać dostępne opcje oraz skutki możliwych wyborów. W tej części staramy się, poprzez stawianie pytań i udzielanie na nie odpowiedzi, przedstawić i przybliżyć te rozwiązania i ich potencjalne następstwa prawne i podatkowe. Przybliżamy też zagadnienia, które będą z pewnością rozważać menedżerowie zapraszani do udziału w projektowanym rozwiązaniu i które planujący zmianę warty powinni także wziąć pod uwagę.

Wierzymy, że mimo ryzyka związanego z tym modelem sukcesji jest to rozwiązanie, które może być alternatywą dla modelu „wszystko zostaje w rodzinie” oraz dla sprzedaży biznesu (której poświęciliśmy następną część). Zwłaszcza ze względu na możliwość przetestowania go przez przyszłego spadkodawcę.

Tomasz Rutkowski



10 rzeczy, o które warto zadbać, wprowadzając menedżera do firmy rodzinnej

1. Spółka i odpowiedni jej wybór

By możliwe było połączenie działań rodziny oraz zewnętrznego menedżera, biznes powinien działać w formie spółki. Zatem w przypadku firm jednoosobowych należy przygotować operację przekształcenia formy prawnej dotychczasowej działalności. Warto też przemyśleć wybór odpowiedniego rodzaju spółki, który zapewni korzyści finansowe i akceptowalne ryzyko dla wszystkich stron transakcji. W polskim prawie istnieje kilka rodzajów spółek, a każdy z nich ma swoje plusy i minusy.

2. Treść umowy spółki

Umowa spółki (statut) jest podstawowym dokumentem regulującym funkcjonowanie wspólników w ramach spółki. Szczególnie w spółce o mieszanej strukturze udziałowców należy zadbać, żeby wykluczające się częstokroć interesy wspólników znalazły odpowiednie zabezpieczenie w zapisach tej umowy.

3. Dodatkowe porozumienia

Umowa spółki jest – co do zasady – jawna, gdyż rejestr i akta spółek są ogólnie dostępne. Szczegółowe i poufne warunki współpracy można ustalić w odrębnym porozumieniu wspólników. Nie trzeba go składać do publicznych rejestrów i w związku z tym nie musi być ono dostępne dla osób z zewnątrz. Porozumienie takie – choć poufne – może w pełni gwarantować stronom ich prawa i obowiązki.

4. Zabezpieczenie przed powstaniem konfliktu

Wspólny biznes wiąże się z ryzykiem wystąpienia sporu. Można próbować to ryzyko zmniejszyć już na początkowym etapie konstruowania spółki. Określenie z góry pewnych kwestii i wypracowanie mechanizmów rozwiązywania konfliktów w zarodku zwiększa bezpieczeństwo funkcjonowania biznesu.

5. Odpowiedni system motywacyjny

W firmach rodzinnych z menedżerem z zewnątrz istotne jest opracowanie odpowiednich systemów motywujących go do aktywnej pracy na rzecz spółki. Jest to istotne zarówno na etapie wejścia do spółki (objęcia czy nabycia udziałów), jak i dalszym – rozdziału zysków. Ważne też jest, by wprowadzić mechanizmy nie tylko promujące maksymalizację bieżących zysków spółki, lecz także uwzględniające budowanie wartości firmy w czasie.

6. Stabilna większość głosów

Na skutek źle zaprojektowanego planu sukcesji może się okazać, że w wyniku spadkobrania w spółce rodzinnej dojdzie do takiego rozdrobnienia udziałów lub akcji, które uniemożliwi skuteczne podejmowanie kluczowych decyzji w firmie. Projektując proces zmiany warty, należy więc przewidzieć, jak w przyszłości mogą zachować się potencjalni spadkobiercy. Analiza ta pozwoli ułożyć przyszłą strukturę, tak by nie doszło do pata decyzyjnego, który z reguły przeradza się w konflikt.

7. Polityka dywidendowa

Rozważając powołanie spółki rodzinnej z menedżerem, warto rozważyć wypośredkowanie interesów wszystkich współników. Zarówno tych, którzy mogą być zainteresowani zyskami bieżącymi, jak i tych, którzy będą zainteresowani wzrostem wartości firmy w dłuższym czasie. Ustalenie zatem w umowie spółki albo w porozumieniu współników zasad podziału przyszłych zysków (na reinwestycję oraz na konsumpcję) jest bardzo istotne już na początkowym etapie budowania nowej struktury.



8. Wyjście ze spółki

Jakkolwiek zakładanym przez większość spadkodawców modelem jest trwałość rodzinnego biznesu, warto się zastanowić, co stanie się w sytuacji, gdy któryś ze współników będzie chciał opuścić nową strukturę. Może się też zdarzyć, że większość udziałowców uzna, że dany współnik powinien zbyć swoje udziały. Stąd istotne są zapisy przewidujące rozejście się współników – zarówno tych ze strony rodziny, jak i osób zarządzających. Odpowiednie zapisy dotyczące praw pierwszeństwa czy pierwokupu oraz przemyślany system opcji może stworzyć mechanizmy rozstrzygające potencjalne konflikty, nie promując jednocześnie opuszczania spółki przez jej udziałowców.

9. Nadzór i kontrola nad menedżerem

Warto w umowie spółki spisać listę spraw, które będą wymagały zgody większościowych współników, tak aby rodzina nie pozostała bez wpływu na funkcjonowanie firmy. Rozsądny nadzór nad działaniem zarządu, nieparaliżujący działalności operacyjnej, leży także w interesie dobrych menedżerów, dbających o transparentność swych działań. Na wypadek sytuacji konfliktowych warto przewidzieć mechanizmy wprowadzające zmiany w składzie zarządu, czemu służyć mogą uprawnienia osobiste przyznane poszczególnym współnikom.

10. Analiza skutków podatkowych

Gdy mamy już wypracowaną koncepcję przekształceń, wejścia zewnętrznego menedżera do spółki oraz przyszłej sukcesji, warto dokonać analizy, z jakimi kosztami podatkowymi będzie się to łączyć. Brak takiej analizy może spowodować, że wdrożone rozwiązanie pociągnie za sobą na początku konieczność zapłaty podatków nieproporcjonalnie wysokich w stosunku do bieżących korzyści. Zobowiązania te mogą się pojawić zarówno po stronie spadkodawców, sukcesorów, zarządu, jak i samej firmy. Należy to przeanalizować przed podjęciem nawet wstępnych działań.

Część III

Wyjście z biznesu



Wstęp do części III

Sprzedaż firmy to dla każdego przedsiębiorcy bardzo trudna decyzja. Niezależnie od tego, czy dotyczy prowadzonej przez dziesięciolecia lokalnej piekarni, czy biznesu o ogólnopolskim zasięgu. Przede wszystkim dlatego, że wieloletnie prowadzenie przedsięwzięcia to zarówno ogromny wydatek pracy i czasu, jak i różnorakie silne emocje wynikające z zaangażowania: niepewność, stres, ale też chwile dumy i satysfakcji. Mariusz Walter, współtwórca TVN SA, zapytany o to, jak się czuje dwa miesiące po sprzedaży akcji tej spółki, powiedział: „Tak jakbym sprzedał 25 lat pracy i 50 lat swojego dorobku w mediach”¹⁴.

W niektórych przypadkach jednak jest to rozwiązanie nieuniknione. Akurat TVN zmienił właściciela po śmierci Jana Wejcherta, także współtwórcy spółki. Sprzedaż akcji okazała się konieczna, by spłacić jego spadkobierców. Może jednak zdarzyć się tak, że spadkobierców po prostu nie ma albo pozostawienie przedsiębiorstwa w ich rękach jest niemożliwe, bo np. wyemigrowali i ułożyli sobie życie z dala od kraju i rodziny.

Może też być i tak, że mając do wyboru sukcesję rodzinną lub sprzedaż, właściciel rozważa tę drugą opcję jako rozwiązanie lepsze zarówno ze względu na oczekiwania rodziny, jak i przyszłość samej firmy. Czasami przekazanie biznesu najbliższym jest zbyt ryzykowne albo spowodowałoby za wiele negatywnych skutków ubocznych. Nikt ze spadkodawców nie chce, by scheda po nim była przyczyną kłótni czy sporów. Dlatego czasami to sprzedaż firmy jest rozwiązaniem, które ułatwia podział majątku wśród spadkobierców.

Zdarza się też, że właściciel czuje, że po okresie dynamicznego rozwoju firmy wyczerpały się możliwości jej dalszego organicznego wzrostu. Ma więc wybór między jej dokapitalizowaniem a podjęciem ryzyka, że

¹⁴ Grzegorz Cydejko, dz.cyt.



zacznie ona tracić na znaczeniu i wartości. A przecież szkoda marki zbudowanej dzięki wieloletniej aktywności biznesowej.

Tak więc to sprzedaż firmy lub udziałów może zapewnić jej dalsze działanie i dynamiczny rozwój. Logika bowiem wskazuje, że nabywca, kupując firmę, zrobi wszystko, by funkcjonowała ona dalej i to jak najefektywniej. Pozwoli to zatem zrealizować jeden z celów sukcesji: zapewnić trwanie biznesowemu przedsięwzięciu, któremu poświęciło się dużą część życia. Zagospodarowany zostanie jego potencjał, a zgromadzone zasoby nie zostaną zaprzepaszczone. Najczęściej też pracownicy i współpracownicy będą mieli nadal możliwość realizacji w sferze zawodowej. Taka sprzedaż pozwoli też osiągnąć drugi cel: zabezpieczyć materialnie spadkobierców, a to dzięki upłynnieniu zgromadzonego w firmie kapitału. Sprzedającemu pozostanie jedynie sporządzenie dyspozycji na wypadek śmierci, jak ma zostać podzielony jego majątek. Z reguły podział tak płynnych i podzielnych aktywów jest dużo łatwiejszy i nie napotyka wielu ograniczeń, z jakimi wiąże się sukcesja rodzinna w firmie.

To niejedyne zalety sprzedaży firmy. Taka transakcja pozwala zwerfikować wartość zbywanej firmy. Kiedy negocjuje się ze swoimi potencjalnymi spadkobiercami i stawia im określone warunki dotyczące przejścia biznesu, w grę wchodzi silne emocje. Ponadto następcy są na stosunkowo silnej pozycji, bo wiedzą, że bez ich udziału sukcesja rodzinna jest niemożliwa. Natomiast gdy negocjuje się z obcym potencjalnym nabywcą, można dążyć do osiągnięcia ceny odpowiadającej rzeczywistej wartości przedsięwzięcia i ustalić optymalne warunki jego przejścia. Nie ma tu miejsca na sentymenty: to rynek wycenia biznes, a sprzedający określa warunki zbycia, od których – z różnych przyczyn – nie odstąpi i które na wstępie weryfikują intencje potencjalnych nabywców.

Warto w tym miejscu podkreślić, że nikt tak dobrze nie sprzedaje firmy, jak jej twórca czy dotychczasowy właściciel. Taka transakcja jest czytelna dla potencjalnych nabywców i nie budzi obaw co do rzeczywistych powodów zbycia. Przejęcie firmy z rąk jej właściciela stwarza też szansę skorzystania z jego *know-how*. Sprzedający wprawdzie najczęściej zobowiązuje się do stopniowego wycofywania się z działalności operacyjnej firmy, ale może zachować określone funkcje doradcze czy zarządcze,

służąc swoją wiedzą i doświadczeniem. Z punktu widzenia nabywcy takie rozwiązanie może być dobrze widziane jako czynnik stabilizujący firmę w momencie zmian właścicielskich. Zbywającemu zaś zapewnia możliwość monitorowania, czy uzgodnione warunki przejęcia (np. zapewnienie zatrudnionym przez niego osobom pracy przez określony czas) są dotrzymane.

Ponadto wycofanie się z biznesu nie musi oznaczać sprzedaży całości firmy. Można przekazać kontrolę nad biznesem (i odpowiedzialność za podejmowane decyzje) nabywcy w postaci większości udziałów, ale jednocześnie zachować ich mniejszościowy pakiet. To rozwiązanie dość często stosowane choćby przez przedsiębiorców, którzy potrzebują środków na dalszy rozwój firmy. Tak zrobił np. Krzysztof Grządziel, twórca spółki DGS Poland produkującej metalowe nakrętki do butelek. Dzięki sprzedaniu 70% akcji światowemu gigantowi, koncernowi Guala Closures International BV, spółka ta stała się światowym potentatem w produkcji metalowych zakrywek do opakowań szklanych. Grządziel nie tylko ma nadal 30% akcji spółki, lecz także pozostaje jej prezesem.

Zachowanie mniejszościowego pakietu udziałów to nie tylko szansa zdynamizowania rozwoju firmy dzięki zastrzykowi kapitału, a nierzadko także poszerzeniu rynku zbytu czy wdrożeniu innowacji. To również rozwiązanie, które pozwala ograniczyć ryzyko zbycia większościowego pakietu po zbyt niskiej cenie, np. z powodu dekoniunktury. Ewentualną stratę przy sprzedaży pierwszego pakietu udziałów można po jakimś czasie sobie zrekompensować, sprzedając kolejne udziały, gdy ich cena wzrośnie. Poza tym sprzedający ma mniejszy problem z zainwestowaniem środków uzyskanych w wyniku sprzedaży.

Z reguły też takie mniejszościowe udziały można bez większych rozterek, które towarzyszą zazwyczaj przekazaniu pakietu kontrolnego, powierzyć najbliższym. Dzięki temu spadkobiercy nie tylko otrzymują kapitał, ale też mogą czuć się kontynuatorami rodzinnej tradycji. Tak jak amerykańska rodzina Forbesów, twórców znanego na całym świecie magazynu biznesowego „Forbes”, która na skutek kryzysu w mediach musiała poszukać dla wydawnictwa inwestora: w 2014 roku sprzedała aż 95% akcji inwestorom skupionym w funduszu Whale Media. Zachowała jednak pakiet o wartości 5%, a Steve Forbes, który przez lata



zarządzał medialnym koncernem – stanowisko redaktora naczelnego pisma i szefa rady dyrektorów¹⁵.

Sprzedaż firmy to zatem rozwiązanie z wieloma zaletami. Także dla jej twórcy. Dzięki niej również założyciel może skonsumować efekty wielu lat swojej pracy i zaangażowania. Pozyskuje środki, które może wykorzystać na nowe przedsięwzięcie albo pasję, odkładane na później, bo biznes pochłaniał zbyt wiele czasu i siły. Zachowując zaś miejsce w sprzedanym przedsięwzięciu (jeśli tak zdecyduje i ustali to z nabywcą), nie musi nagle zrezygnować z zawodowej aktywności, co może być dla niego bardzo trudne, tylko stopniowo ją ograniczać.

Przygotowanie sukcesji poprzez sprzedaż udziałów w firmie to – podobnie jak tej w modelu „wszystko zostaje w rodzinie” i w modelu spółki rodzinnej zarządzanej przez menedżera z zewnątrz – proces wymagający rozważli i podjęcia wielu decyzji. Trzeba też odpowiednio przygotować do zbycia udziałów samą firmę, biorąc pod uwagę aspekty prawne, organizacyjne, finansowe i podatkowe. Zwłaszcza że większość firm rodzinnych nie była tworzona z myślą o sprzedaży, co znacznie utrudnia proces oddania ich w obce ręce.

Temu właśnie poświęcamy niniejszą część książki. Zebraliśmy w niej pytania, które powinien postawić sobie każdy przedsiębiorca rozważający sprzedaż swojego biznesu. I udzielamy na nie odpowiedzi, które mogą być sugestią, jak dobrze zorganizować i przeprowadzić z punktu widzenia prawnego i podatkowego proces sprzedaży firmy. A także, co wziąć pod uwagę, dysponując spieniężonym majątkiem na wypadek śmierci.

Staramy się też spojrzeć na sprawę z punktu widzenia potencjalnego nabywcy i przybliżyć zagadnienia, które mogą go nurtować. To zderzenie dwóch punktów widzenia ma pomóc w stworzeniu rozwiązania spełniającego oczekiwania sukcesora. Może też sprawić, że zdecyduje się jednak na któryś z wcześniej omówionych modeli albo wpadnie na pomysł łączący elementy każdego z nich.

Wojciech Kaptur

¹⁵ Informacja pochodzi z polskiego wydania „Forbesa” 2017, nr 10.

10 kroków dobrze zaplanowanej transakcji zbycia firmy

1. Przygotowanie planu działania

Sprzedaż firmy to proces składający się z wielu etapów. Przygotowania warto rozpocząć od opracowania strategii działań. Dobrze sporządzony plan pozwoli uniknąć błędów, które mogą wpłynąć na powodzenie transakcji lub wysokość ceny uzyskanej ze sprzedaży.

2. Rzetelna wycena biznesu

Aby przygotować się do sprzedaży firmy, przede wszystkim należy wiedzieć, jaka jest jej orientacyjna wartość. Jest to podstawowa informacja, która pozwala na przygotowanie się do negocjacji z potencjalnym nabywcą. Jest kilka metod wyceny, które mogą pomóc sprzedawcy oszacować możliwą do uzyskania kwotę.

3. Spokojne poszukiwania potencjalnego nabywcy

Sam proces negocjacji oraz przygotowania do sprzedaży jest czasochłonny. Nie da się poważnie przeprowadzić tej operacji w ciągu kilku tygodni czy nawet miesięcy. Zbytni pośpiech w tej sprawie może ją niepotrzebnie utrudnić. Potencjalni nabywcy mogą mieć wątpliwości, czy sprzedaż nie jest przypadkiem ostatnią deską ratunku dla firmy oferowanej do nabycia.

4. Wybór odpowiedniej formy prawnej sprzedawanej firmy

Warto przeanalizować, czy forma prawna, w której prowadzona jest firma, jest optymalna pod kątem sprzedaży. Jednoosobowa działalność gospodarcza uważana jest powszechnie za formę najmniej przyjazną



dla zbycia biznesu. Warto zatem rozważyć np. przekształcenie działalności w spółkę z o.o., by następnie sprzedać nabywcy udziały.

5. Sprzedaż całości czy części firmy?

Czasami przedsiębiorca nie powinien od razu oddawać nabywcy pełnej kontroli nad funkcjonowaniem firmy. Wówczas można rozważyć zbycie jedynie zorganizowanej części przedsiębiorstwa lub części udziałów w firmie. Taka sprzedaż „na raty” wymaga jednak szczególnej rozwagi – należy negocjować nie tylko warunki wejścia inwestora do firmy, lecz także ostatecznego wyjścia zbywcy z interesu albo zastanowić się, jak wyłączyć z transakcji część aktywów. Warto przewidzieć odpowiednie, zależne od rozwoju wydarzeń, opcje i stosowne zabezpieczenia.

6. Analiza podatkowa

Sprzedaż biznesu może odbyć się na wiele różnych sposobów, które najbardziej różnią się na gruncie prawa podatkowego. Dobrzy doradcy powinni potrafić wskazać skutki podatkowe podjętej decyzji, nie zostawiając przedsiębiorcy samego na polu rozliczeń podatkowych.

7. Zachowanie poufności

Informacja o planowanej sprzedaży biznesu jest sygnałem dla pracowników i kontrahentów o nadchodzących zmianach. U pracowników takie informacje najczęściej są przyjmowane z obawą dotyczącą ewentualnych zwolnień czy też pogorszenia się warunków pracy. Kontrahenci mogą natomiast obawiać się, że nowy właściciel będzie próbował renegotjować dotychczasowe zasady współpracy albo wymieni ich na podmioty, z którymi już współpracuje w ramach innych biznesów. Warto zatem zwrócić szczególną uwagę na poufność w trakcie procesu negocjowania sprzedaży firmy.

8. Przygotowanie firmy na sprzedaż

Nie każda firma jest gotowa na sprzedaż. Nie chodzi tu o nastawienie jej właścicieli, a o aspekty prawne, finansowe czy organizacyjne zbywanego podmiotu. Przygotowania do potencjalnej sprzedaży powinny

nastąpić na długo przed rozpoczęciem negocjacji. Warto sprawdzić, czy organizacyjnie firma może funkcjonować w razie zmiany właściciela.

9. Negocjacje warunków transakcji

W trakcie sprzedaży firmy negocjacje rozgrywają się na wielu płaszczyznach. Dla stron umowy istotne znaczenie ma nie tylko cena, lecz także m.in. kwestie zakazu konkurencji, zatrudniania pracowników czy harmonogramu płatności. Odpowiednie przygotowanie się do negocjacji pozwoli uniknąć błędów i uzyskać warunki korzystne zarówno dla samej sprzedaży, jak i pozycji przedsiębiorcy po transakcji – w firmie czy poza nią.

10. Zabezpieczenie płatności

Jedną z najważniejszych kwestii w przygotowywaniu transakcji jest odpowiednie zabezpieczenie zapłaty ceny, zwłaszcza gdy jest ona rozłożona na raty. Już na etapie negocjacji warunków sprzedaży należy więc zwrócić uwagę na zapisy, które będą chroniły przedsiębiorcę w przyszłości.



Indeks rzeczowy*

Słowo	Numer pytania
akcje nieme	173, 181,
amortyzacja	116, 117,
aport	134, 156, 141, 148,
closing	202,
czysta wartość spadku	92,
danina solidarnościowa	124, 166,
darowizna	18, 45, 46, 47, 48, 49, 51, 54, 90, 93, 108, 109, 118, 146,
darowizna udziałów	146,
długi spadkowe	1, 2, 35, 41, 42, 43, 127,
dokumentacja cen transferowych	157, 158,
due diligence	197, 215, 235,
dywidenda	162, 163, 165, 171, 186,
dział spadku	44, 48, 49, 107, 110,
dziedziczenie ustawowe	4, 7, 17, 20, 89,
escrow	234, 236,
fundacja prywatna	131,
fundusze inwestycyjne	88,
grupa podatkowa	97, 98,
kara umowna	237, 238,
koncesje	87, 147, 230,
kontrakt menedżerski	240, 241,
kontrolowanie menedżera	178, 180,
kwota wolna	95,

* pogrubione numery pytań dotyczą kwestii podatkowych

list intencyjny	198,
menedżer	132, 140, 149, 154, 240, 241 ,
nabywca firmy	190, 191, 192,
negocjacje	233, 237, 238,
niegodność dziedziczenia	50,
niepełnoletni spadkobierca	14, 40,
nieruchomość w działalności	123 , 147, 199, 234, 242, 243 ,
nieruchomość w spadku	82, 83, 104 , 122 , 123 ,
nieważność testamentu	11,
objęcie udziałów w spółce osobowej	142 ,
objęcie udziałów w spółce kapitałowej	140, 141 , 144 ,
obowiązki podatkowe obdarowanego	90 ,
obowiązki podatkowe spadkobiercy	90 ,
odpowiedzialność podatkowa nabywcy przedsiębiorstwa	227 , 228 ,
odpowiedzialność podatkowa nabywcy spółki	214, 215, 216 ,
odpowiedzialność podatkowa spadkobiercy	125 , 126 , 127 ,
odpowiedzialność za zobowiązania	159, 214, 215, 216 , 226, 227 , 228 ,
odrzućcie spadku	9, 17, 38, 39, 40,
odwołanie testamentu	25, 26, 27,
opodatkowanie darowizny	18, 46, 47, 90 , 91 , 93 , 101 , 108 , 109 ,
opodatkowanie spadku	90 , 91 , 108 , 109 ,
pełnomocnictwo	79, 80, 85,
podmioty powiązane	157 , 158 ,
podstawienie	16, 39,
polecenie testamentowe	12,
polisa ubezpieczeniowa	86,
polityka dywidendowa	75, 154, 156, 162,

porozumienie wspólników	75, 155, 156,
poświadczenie dziedziczenia	3, 36, 37,
powiernictwo	138,
pracownicy firmy	232 , 239,
programy motywacyjne	156, 170, 172, 174 , 175 , 176, 177 ,
prokura	80,
przedsiębiorstwo w spadku	57, 59, 68, 99 , 100 , 114 , 115 , 129 , 130 ,
przekształcenie	133, 134, 135, 136 , 143 , 230,
przeniesienie umów	231,
przyjęcie spadku	2, 9, 34, 35, 41, 43,
przyjęcie spadku z dobrodziejstwem inwentarza	34, 35, 41, 43,
przyrost	16,
rachunek bankowy	84, 85,
rada nadzorcza	180,
rejestr testamentów	33,
rejestr VAT	115 , 128 ,
rozdrobienie udziałów	169,
rozliczenia z pracownikami	232 , 239,
rozwiązanie spółki	69,
skład spadku	1, 2, 89,
spółka cicha	138,
spór w spółce	154, 156, 183, 184, 185,
sprzedaż odziedziczonego majątku	104 , 119 , 120 , 121 , 122 , 123 ,
sprzedaż odziedziczonego majątku w ramach działalności	121 , 123 ,
sprzedaż odziedziczonej nieruchomości	104 , 122 , 123 ,
sprzedaż odziedziczonych udziałów	120 ,
sprzedaż ogółu praw i obowiązków	187 , 196 , 201, 203, 205 , 207 , 209 , 210 ,
sprzedaż przedsiębiorstwa	218, 219 , 220 , 222,
sprzedaż ratalna – opodatkowanie	210 ,

sprzedaż składników majątku przedsiębiorstwa	222, 225 ,
sprzedaż spółki kapitałowej	140, 143, 145, 186, 196 , 201, 203, 204, 206, 208, 210 , 212, 213 ,
sprzedaż spółki osobowej	187, 196 , 201, 203, 205, 207, 209, 210 ,
sprzedaż udziałów	140, 143, 145, 186, 196 , 201, 203, 204, 206, 208, 210 , 212, 213 ,
sprzedaż zorganizowanej części przedsiębiorstwa	222, 223, 224 ,
stwierdzenie nabycia spadku	3, 36, 37,
sukcesja praw i obowiązków podatkowych	113, 217, 229, 232 ,
śmierć wspólnika	69, 72, 78, 79,
term sheet	202,
testament	18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 28, 29, 32,
testament notarialny	21,
testament odręczny	21, 28,
testament ustny	32,
testament warunkowy	10, 11, 12,
testament wspólny	24,
testament zagraniczny	29,
uchwały wspólników	161, 181,
udziały fantomowe	139, 176, 177 ,
udział w zysku	152, 153, 167 , 168, 171, 186, 187 ,
udziały w spadku	70, 71, 76, 99, 101, 105, 129, 130 , 169,
umowa spółki	70, 71, 75, 78, 154, 157, 158 , 160,
uprzywilejowanie wspólnika	73, 168, 173, 179, 181,
vesting	172,
wierzytelność	244,
wkłady do spółki	141 , 148, 149, 150, 151, 152, 153 ,
wspólne rozliczenie małżonków	125, 126 ,
wspólność majątkowa małżeńska	15, 45, 68, 70, 60, 78,
wybór spółki	132,
wycena firmy	193, 194, 196 , 197,

wycofanie do majątku prywatnego	56, 111, 112,
wydziedziczenie	30, 31,
wykonawca testamentu	13,
wykup menedżerski	195,
wynajem nieruchomości	242, 243,
wynajem składników majątku	242, 243,
wypłata zysku	75, 154, 162, 163, 164, 165, 171, 186, 187,
wysokość podatku od spadków i darowizn	94, 95,
zabezpieczenie transakcji	234, 236,
zachowanie poufności	235,
zachówek	30, 48, 49, 50, 51, 52, 54, 55, 106,
zagraniczna rezydencja podatkowa	102,
zakaz konkurencji	154, 182, 237, 238,
zakup przedsiębiorstwa	221,
zakup spółki	211,
zaliczka na poczet zysku	165, 171,
zapis	8, 10, 11, 12, 73,
zarząd spółki	170, 174, 178,
zarząd sukcesyjny	60, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 77, 87, 114, 115,
zezwoleńia	199, 230,
zgłoszenie do urzędu skarbowego	90, 103,
zgoda małżonka	200,
zmiana testamentu	25, 26, 27, 31,
znak towarowy	81,
zniesienie współwłasności	107, 110,
zorganizowana część przedsiębiorstwa	223, 224,
zrzeczenie się dziedziczenia	55,
zwolnienie z opodatkowania	96, 97, 98,
zyski reinwestowane	188, 189,

SKOROWIDZ

Prowadzisz jednoosobową działalność gospodarczą? Zwróć szczególną uwagę na poniższe zagadnienia.

56. Majątek prywatny i firmowy – czym różni się ich dziedziczenie? . . .	133
58. Czym różni się przedsiębiorstwo w spadku od „zwyčajnego” przedsiębiorstwa?	136
59. Kto jest właścicielem przedsiębiorstwa w spadku?	136
60. Kto to jest zarządca sukcesyjny i jaki jest zakres jego działania? . .	137
64. Co się dzieje, gdy przedsiębiorca nie ustanowi zarządu sukcesyjnego?	143
67. Co się dzieje z zawartymi umowami po śmierci przedsiębiorcy? . .	146
68. Jakie prawa do przedsiębiorstwa ma małżonek zmarłego przedsiębiorcy?	148
87. Koncesje, zezwolenia, licencje – co się z nimi dzieje po śmierci przedsiębiorcy?	177
99. Czy możliwe jest przekazanie firmy bez obowiązku zapłaty podatku od spadków i darowizn?	197
100. Jak opodatkowane jest otrzymanie w spadku przedsiębiorstwa osoby fizycznej?	198
111. Czy wyłączenie określonych składników z majątku firmowego przed przekazaniem go w spadku lub darowiźnie podlega opodatkowaniu PIT?	216
114. Z czym podatkowo wiąże się ustanowienie zarządcy sukcesyjnego i prowadzenie przedsiębiorstwa w spadku?	222
133. Firma jednoosobowa – dlaczego warto przekształcić ją w spółkę?	272
134. Jak przekształcić firmę jednoosobową w spółkę?	274
136. Jakie są skutki podatkowe przekształcenia przedsiębiorcy w spółkę?	277
219. Jak opodatkowana jest sprzedaż przedsiębiorstwa?	441

Jesteś współnikiem spółki cywilnej? Zwróć szczególną uwagę na poniższe zagadnienia.

66. Jak ograniczyć działania zarządcy sukcesyjnego?	145
67. Co się dzieje z zawartymi umowami po śmierci przedsiębiorcy? . .	146
68. Jakie prawa do przedsiębiorstwa ma małżonek zmarłego przedsiębiorcy?	148
69. Czy spółka rozwiązuje się wskutek śmierci współnika?	150

70. Jak umowy i statuty spółek wpływają na dziedziczenie?	152
72. Jak uniknąć problemów na wypadek śmierci jednego ze współników spółki dwuosobowej?	154
76. Czy można zostawić w spadku „udziały” w spółce cywilnej?	160
77. Czy współnicy spółki cywilnej mogą ustanowić zarząd sukcesyjny?	162
78. Umiera współnik - co powinna zrobić spółka i pozostali współnicy?	163
80. Co się dzieje po śmierci z udzielonymi pełnomocnictwami?	168
99. Czy możliwe jest przekazanie firmy bez obowiązku zapłaty podatku od spadków i darowizn?	197
114. Z czym podatkowo wiąże się ustanowienie zarządcy sukcesyjnego i prowadzenie przedsiębiorstwa w spadku?	222

Prowadzisz działalność w formie spółki komandytowej lub jawnej? Zwróć szczególną uwagę na poniższe zagadnienia.

69. Czy spółka rozwiązuje się wskutek śmierci współnika?	150
70. Jak umowy i statuty spółek wpływają na dziedziczenie?	152
71. Czy można zapisać „udziały” w spółce osobowej kilku spadkobiercom?	153
72. Jak uniknąć problemów na wypadek śmierci jednego ze współników spółki dwuosobowej?	154
74. Jak na udziały wpływa wspólność majątkowa małżonków?	158
75. Czy spadkodawca może związać spadkobierców zaleceniami co do wypłaty zysków spółki?	159
78. Umiera współnik – co powinna zrobić spółka i pozostali współnicy?	163
79. Co trzeba sprawdzić, gdy umiera współnik zarządzający spółką?	165
80. Co się dzieje po śmierci z udzielonymi pełnomocnictwami?	168
99. Czy możliwe jest przekazanie firmy bez obowiązku zapłaty podatku od spadków i darowizn?	197
101. Jak opodatkowane jest otrzymanie spółki w spadku, a jak w darowiźnie?	200
148. Czy nowy współnik zawsze musi wnieść wkład do spółki?	302
166. Czy dochody uzyskane za pośrednictwem spółki wpływają na podstawę obliczenia daniny solidarnościowej?	339
183. Jak zmniejszyć ryzyko wystąpienia sporów w spółce?	372
187. Kto ma prawo do otrzymania zysku spółki w razie sprzedaży ogółu praw i obowiązków w ciągu roku?	381
205. Jak opodatkowana jest sprzedaż ogółu praw i obowiązków?	426

Posiadasz udziały (akcje) w spółce z o.o. (akcyjnej) lub jesteś wspólnikiem spółki komandytowo-akcyjnej? Zwróć szczególną uwagę na poniższe zagadnienia.

69. Czy spółka rozwiązuje się wskutek śmierci wspólnika?	150
70. Jak umowy i statuty spółek wpływają na dziedziczenie?	152
73. Co się dzieje, gdy udziały jednego wspólnika odziedziczy kilka osób?	155
74. Jak na udziały wpływa wspólność majątkowa małżonków?	158
75. Czy spadkodawca może związać spadkobierców zaleceniami co do wypłaty zysków spółki?	159
78. Umiera wspólnik – co powinna zrobić spółka i pozostali wspólnicy?	163
79. Co trzeba sprawdzić, gdy umiera wspólnik zarządzający spółką?	165
99. Czy możliwe jest przekazanie firmy bez obowiązku zapłaty podatku od spadków i darowizn?	197
101. Jak opodatkowane jest otrzymanie spółki w spadku, a jak w darowiznie?	200
155. Czy oprócz umowy spółki warto zawrzeć dodatkowe porozumienie wspólników?	318
169. Jak przeciwdziałać rozdrobnieniu udziałów lub akcji, które ogranicza kontrolę nad spółką?	345
173. Co to są akcje nieme i jak je wykorzystać, planując sukcesję?	354
174. W jaki sposób opodatkowane są programy motywacyjne dla pracowników i członków zarządu?	355
204. Jak opodatkowana jest sprzedaż udziałów lub akcji?	425
