



## VÝZVY A ODKAZ ÚSPĚŠNÝCH

# JAK PŘEDAT RODINNÝ BYZNYS A CTÍT SMYSLUPLNÉ HODNOTY

Nejen mnoho českých podnikatelů v současnosti stojí před výzvou, jak předat rodinné firmy a majetek další generaci. Jak zajistit, aby se celoživotní práce nerozpadla v rukou nezodpovědných dědiců? A jak k tomu všemu přidat a nezapomenout na společenskou odpovědnost? Vypořádat se s těmito úkoly není hračka. Existují ale osvědčená řešení, která mohou vše výrazně usnadnit. Jak fungují, popisuje David Neveselý z advokátní kanceláře HAVEL & PARTNERS a rodinné kanceláře ONE FAMILY OFFICE, které se zaměřují na nástupnictví a ochranu majetku nejbohatších Čechů.

Třicet pět let po změně režimu v tehdejší Československu stojí obě země na prahu velké generační výměny v podnikatelském sektoru. První vlna porevolučních podnikatelů se blíží nebo vstupuje do důchodového věku a řeší, jak a komu předat štafetu. Podle dlouhodobých statistik převezmou rodinné podnikání potomci jen asi v třetině rodinných firem. V další generaci číslo ještě klesá a dosahuje sotva 10 procent. To představuje značné riziko pro

kontinuitu mnoha úspěšných rodinných podniků. „Je to komplexní téma,“ připouští David Neveselý, partner advokátní kanceláře HAVEL & PARTNERS a česko-slovenské rodinné kanceláře ONE FAMILY OFFICE, jehož tým se stará o ochranu majetku cca třetiny nejbohatších Čechů a Slováků. „Nejde jen o předání know-how, vztahů a kontaktů. Jde o zachování hodnot, které stály za úspěchem

firmy, a zároveň o ochranu rodinného majetku.“ Nástupnictví v rodinných firmách je jen začátek. Úzce s ním souvisí i ochrana majetku a budoucnost rodinného jmění. A v neposlední řadě je tu otázka filantropie a společenské odpovědnosti, která se stává stále důležitější součástí podnikatelského odkazu. „Každá z těchto oblastí vyžaduje pečlivé plánování. Není to něco, co vyřešíte ze dne na den,“ vysvětluje Neveselý.

## Výzva nástupnictví

Předání rodinné firmy je mnohdy emotivní záležitost. V ideálním případě otěže postupně převezmou mladší členové rodiny, ale realita bývá jiná. Zakladatelé mají ke svému dílu navíc silný osobní vztah a někdy těžko přijímají, že jejich děti mají jiné plány. „Často se setkáváme se scénářem, že otcové zakladatelé automaticky počítají s tím, že jejich děti budou v jejich práci pokračovat. Z mnoha různých důvodů tomu tak ale být nemusí. Děti se mohou chtít realizovat mimo rodinný byznys,“ upozorňuje Neveselý.

Klíčem k úspěšnému předání je pak podle něj vždy včasná příprava a otevřená komunikace. „Ideální je, když se děti postupně zapojují do chodu firmy už od mládí. Ale pokud nemají zájem, je třeba hledat alternativní řešení. Cílem není násilně předat podnikání nebo majetek někomu, kdo nestojí o jejich rozvíjení a zvelebování,“ zdůrazňuje Neveselý.

Podle jeho zkušeností může být pro následníky spíš než řízení pily, chemičky nebo IT firmy, ke kterému nemají rozdíl od svého rodiče vztah, mnohem lákavější cesta stát se „pouze“ správcem rodinného majetku nebo aspoň jeho části, například v podobě investičního portfolia. Časem se mohou případně zapojovat ve větší míře. Pokud se k tomu ale nikdo v rodině nemá, je v takovém případě ideální, pokud zakladatel svěří správu, její část nebo jen pasivní dohled profesionálům.

„V našem family office jsme připraveni poskytnout kapacitu, rozsáhlé odborné znalosti i administrativní podporu profesionálního fiduciárního správce. Máme k tomu odpovídající tým – včetně zázemí, zkušeností a také pojištění,“ říká partner ONE FAMILY OFFICE David Neveselý. Může jít přitom o dočasné řešení do doby, než v nástupnické generaci doroste odpovědný správce či manažer schopný rodinný byznys dále rozvíjet.

Nejde o nic nového nebo neobvyklého. Na profesionální správu a ochranu majetku v rámci family office spoléhají i ty nejbohatší rodiny světa včetně Rothschildů a Rockefellerů. Stejně dobře ale funguje i v menším měřítku a v českých realitách.

## Řešení na míru

Nejčastějším řešením, jak zabezpečit rodinný majetek, jsou v českém prostředí stále populárnější nadační fondy. Kromě ochrany majetku umožňují prakticky řídit jeho správu a předání dalším

generacím. „Nadační fond je taková záchranná síť pro rodinný majetek – jde o efektivní nástroj, jak ochránit bohatství před vnějšími vlivy, ať už se jedná o ekonomické turbulence, geopolitické události nebo různé rodinné krize, které může život přinést,“ vysvětluje Neveselý.

Nadační fond funguje jako promyšlený i flexibilní stavební plán projektovaný přímo na míru potřebám konkrétní rodiny. „Zajišťuje, aby majetek zůstával v rámci rodiny a nedrobil se třeba v případě nevydařených manželství potomků. Zakladatelé tak mohou mít klid, že jejich bohatství bude sloužit nejen jejich dětem, ale i dalším generacím,“ popisuje David Neveselý.

Někteří poradci stále doporučují řešení v zahraničních jurisdikcích. „Podle našeho názoru je řada zahraničních trustových řešení z různých důvodů pro většinu rodin nevhodný, nákladný a neflexibilní,“ myslí si Neveselý a pokračuje: „Navíc – zvládnou tyto zahraniční struktury dobře ochránit majetek v Česku, typicky například nemovitosti, podíly ve firmách nebo peníze v bance?“

Česká právní úprava je levnější a jednodušší. Navíc jako jediná v Evropské unii umožňuje zřídit až tři různé formy správy majetku – nadační fondy, rodinné holdingy a svěřenské fondy. Výhodou českého řešení také je, že nemá limit minimálního objemu majetku pro založení. S ohledem na geopolitickou situaci a místní realitu, ať už je to stav veřejných financí, nebo do budoucna předpoklad výrazného daňového zatížení bohatství, může lepší ochranu paradoxně přinést česká nadační struktura s vhodně nastavenou držbou majetku v zahraničí.

## Ochrana před rozdrobením

Prostřednictvím nadačních fondů lze také zajistit, aby děti dostaly přístup k majetku až po dosažení určitého věku nebo vzdělání. „Zakladatel může dalším generacím nastavit prakticky libovolná pravidla pro čerpání peněz – může ho omezit pouze na určitý typ investic nebo třeba jen na rozvoj podnikání. Taková ´rodinná ústava´ zároveň chrání majetek před případnými rozkoly mezi příbuznými nebo neuváženými rozhodnutími,“ popisuje Neveselý.

Bez správného nastavení totiž může rodinný majetek rychle zmizet. Vezměme si příklad, třeba úspěšného podnikatele pana Boháče, který je ženatý a má dvě děti – dceru a syna. Pokud pan Boháč náhle zemře a neřeší správu svého majetku ani závět, 4/6 majetku dle

zákonného režimu případnou manželce a každé ze dvou dětí dostane 1/6. Pokud se paní Boháčová znovu vdá, může po její smrti značná část vybudovaného rodinného jmění Boháčových skončit mimo původní rodinný kruh.

Podobně mohou nastat problémy při rozvodech potomků, což není vůbec výjimečné. I tady hrozí, že jmění skončí mimo původní rodinu. Řešením je kombinace několika právních nástrojů. „Doporučujeme vždy aktivní přístup k vyřešení majetkového uspořádání, a to jak v rámci majetkových poměrů společného jmění manželů, tak i pro případ vlastního úmrtí,“ konstatuje Neveselý.

Úplným minimem je podle něj včasné sepsání závěti. V případě většího rodinného jmění či podnikání je vhodnější komplexní individuální nastavení pomocí kombinace holdingové struktury a nadačního fondu.

## Pomoc i odkaz

Mnoho úspěšných podnikatelů také cítí potřebu 'vrátit' společnosti něco, co od ní sami dostali. „V žebříčku nejbohatších Čechů se prakticky každá rodina nějakým způsobem věnuje dobročinnosti. Nejde přitom jen o jednorázové dary, ale i o systematickou podporu vybraných oblastí, které jsou té či oné rodině blízké. Právě jako vhodná platforma pro rodinnou filantropii se v mnohých případech osvědčily zmíněné nadační fondy,“ říká Neveselý. Zakladatel nadace díky nim může jednoduše rozdělit majetek na rodinnou a dobročinnou část.

Celou rodinu včetně budoucích generací tak úspěšný podnikatel může vést k tomu, aby nebyla lhostejná k veřejně prospěšné aktivitě. Tento filantropický přístup jim umožňuje systematicky propojit jejich rodinné hodnoty s podporou společensky důležitých aktivit.

„Důraz na dlouhodobou vizi přispívá k tomu, že rodinné nadace či fondy mají potenciál ovlivňovat klíčové oblasti, jako jsou vzdělávání, zdravotnictví nebo životní prostředí, nejen v současnosti, ale i v budoucnosti. Například filantropické aktivity rodiny Kellnerových či manželů Vlčkových a dalších ukazují, jak může správně nastavená rodinná nadace přinášet trvalý a pozitivní vliv na společnost. Systematické dárcovství zároveň rodinám umožňuje přizpůsobit podporu konkrétním cílům a potřebám, což filantropii činí efektivnější a udržitelnější,“ míní Neveselý. ●