



Najčastejšie chyby pri plánovaní nástupníctva v rodinných firmách

Previesť rodinnú firmu na potomkov je nedostačujúce, najprv ju treba upratať a nastaviť pravidlá nakladania s majetkom

Peter Scherhauser

Hladké nástupníctvo v rámci rodinných firiem komplikuje množstvo vecí, a to jednak na strane zákona, ako aj v rámci samotnej štruktúry a fungovania rodinných firiem či osobností jednotlivých jej členov. TREND spolu s partnerom a spoločníkom advokátskej kancelárie Havel & Partners

a associate partnerom rodinnej kancelárie One Family Office Štěpánom Štarhom spísal päť najčastejších chýb pri plánovaní - či skôr neplánovaní - nástupníctva.

1 Zlé načasovanie

Mnoho zakladateľov rodinných firiem sa celý život zameriava na

rozvoj biznisu a otázku nástupníctva necháva dlho na vedľajšej koľaji. Dôsledky môžu byť pre rodinnú firmu fatálne. „S odovzdaním rodinnej firmy potomkom až po smrti otca zakladateľa sa väčšinou viaže nepripravenosť potomkov úspešne rozvíjať biznis,“ hovorí Š. Štarha.

Niekedy sa okrem toho stáva, že potomkovia už sú súčasťou exeku-

tívy firmy, prípadne minoritnými vlastníckmi, pričom zakladateľ si ponecháva rozhodujúci podiel. Ani to však nie je dostačujúce, aj takéto základné nastavenie ešte predstavuje zásadné riziko, pokiaľ nie sú dostatočne nastavené pravidlá v rámci rodiny.

Otázku nástupníctva by preto mali majitelia firiem začať riešiť čím skôr. Ideálne v momente, keď podnik začne generovať stabilný zisk a má jasné smerovanie. „Včasné plánovanie je kľúčové, lebo príprava nástupcu na prevzatie firmy trvá roky. Okrem toho je to aj otázkou zodpovednosti voči zamestnancom a ich rodinám.“

2 Absentujúca komunikácia

Absentujúca alebo nedostatočná komunikácia znamená, že zakladatelia nezdediajú svoje podnikateľské plány a víziu so svojimi nástupcami. Medzi generáciami často chýba diskusia, ako by malo usporiadanie firmy vyzeráť. Niekedy diskusia prebehne, ale zamrzne na tom, že každá generácia má na vec iný pohľad. Bez dostatočnej komunikácie rodine niekedy chýba vízia a odôvodnenie, prečo robia to, čo robia.

„Okrem toho tu existuje informačná asymetria, keď najmä vo väčších rodinných firmách potomkovia nemajú takú hĺbku pohľadu a širšie informácie o procesoch v rámci firmy ako zakladatelia,“ konštatuje partner advokátskej kancelárie Havel & Partners. Alebo niekedy, keď staršia generácia niečo povie, mladšia generácia to pochopí úplne inak. Navyše sa často sa staršia generácia rozhoduje podľa zvyku a nemení zaužívané postupy.

3 Nevhodná štruktúra

Problémy s nástupníctvom vie prehĺbiť aj nevhodná štruktúra rodinnej firmy a držby rodinného majetku. „Zakladateľ často vlastní všetok majetok ako fyzická osoba, čo sťažuje jeho štruktúrované odovzdanie,“ hovorí Š. Štarha. Ako fy-

zická osoba sa vystavuje väčšiemu rozsahu ručenia za riziká podnikania a navyše môžu mať komplikácie, ak sa rozhodne firmu predať.

Vlastníctvo obchodných podielov cez fyzickú osobu býva väčšinou menej daňovo efektívne než vlastníctvo cez právnickú osobu, rodinný holding, keď pri splnení zákonných podmienok môže byť príjem z prípadného predaja oslobodený od dane z príjmu. Preto je lepšie firmu vlastniť cez právnickú osobu, ideálne holding.

Ďalším problémom je, že sa nevhodne mieša súkromný majetok s podnikateľským. „Je dôležité oddeliť nepodnikateľské aktíva od samotnej firmy a vytvoriť diferencované mechanizmy na správu jednotlivých častí majetku.“

4 Nekoncepčný prevod

Ak dôjde len k odovzdaniu z otca zakladateľa na jeho deti, tak nejde o skutočne koncepčnú stratégiu transferu rodinnej firmy naprieč generáciami, hovorí expert, podľa ktorého tak dochádza len k posunutiu problému na deti. Pri správe a rozvoji majetku totiž treba počítať napríklad aj s tým, že nie všetky deti sa budú chcieť v rovnakej miere zapojiť do rodinnej firmy, ak vôbec.

Pri väčších firmách je kľúčové vytvoriť štruktúry s medzinárodným presahom, napríklad holding a nadačný fond

Riešením je vytvorenie vhodnej právnej štruktúry rodinného majetku. Pri väčších spoločnostiach je kľúčové vytvoriť štruktúry s medzinárodným presahom, napríklad holding a nadačný fond. Tieto ro-



Štěpán Štarha

Je partnerom a spoločníkom advokátskej kancelárie Havel & Partners, v ktorej pracuje od roku 2009, a associate partnerom rodinnej kancelárie One Family Office. Aktívny je na Slovensku aj v Česku. Okrem Právnickej fakulty Masarykovej univerzity v Brne vyštudoval aj jej ekonomicko-správnú fakultu. Zahraničné know-how získal na John Marshall Law School v USA.

diny spravidla potrebujú vyžadujú omnoho dôkladnejšiu prípravu procesu nástupníctva.

5 Nevhodná jurisdikcia

Len preto, že niečo pochádza zo Západu, neznamená to, že je to vhodné pre slovenské rodinné firmy. „Zložitá zahraničné štruktúry správy majetku často nemusia riešiť problémy, pre ktoré boli vytvorené, a navyše ich vytvorenie, správa a údržba je rádovo niekoľkonásobne drahšia než správa obdobnej štruktúry v blízkom Česku či na Slovensku,“ prezrádza Š. Štarha.

Česko zaviedlo pred viac ako dekadou zmeny, ktoré ponúkajú flexibilnejšie právne nástroje pre podnikateľov vrátane tých slovenských. Ide najmä o flexibilnejšie dedičské a rodinné právo a obľúbené nadačné a zverenecké fondy. Tieto nástroje ponúkajú možnosť dlhodobej ochrany a správy rodinného majetku. Preto slovenskí podnikatelia často sústreďujú svoju pozornosť práve na české nástroje. 7