

# Předat firmu je těžší než ji prodat

TÉMA

NÁSTUPNICTVÍ



**V životě každé firmy i majitele dojde k okamžiku, kdy stávající majitel z rozličných důvodů již nemůže či nechce svoji firmu vést. Ideální je samozřejmě situace, kdy ke změně na úrovni majitele a na úrovni „ředitele“ dojde po důkladné přípravě a poté, co je pro tuto změnu získána podpora či minimálně dostatečné srozumění jak na úrovni firmy, tak na úrovni rodiny majitele či majitelů. Většinou je tomu však poněkud jinak. A to zejména v České republice. Jelikož téma nástupnictví se v ČR stává významným tématem, bude se mu Moderní řízení dlouhodobě věnovat.**

V České republice se obvykle předávání firmy nástupcům odehrává bez důkladnější předchozí přípravy a dohody, ať už na úrovni rodiny či na úrovni majitele nebo majitelů. Majitel se v takovém případě věnuje „do poslední chvíle“ vedení svého podniku. Stará se o to, aby podnik dobře fungoval v poměrně náročných ekonomických dobách a má často velmi malý prostor se věnovat něčemu tak vzdálenému a pro řadu lidí zdánlivě i poměrně jednoduchému, jako je předání firmy. A to je škoda. A velmi často je to i problém. Problém pro firmu, majitele i jeho rodinu.

Toto samozřejmě platí za předpokladu, že se majitel nerozhodne svůj podnik prodat a zbavit své potomky „břemene vlastnictví a vedení rodinné firmy“. Zjednodušeně řečeno má majitel obvykle dvě základní možnosti, jak se svým podnikem naloží. Prodá jej, či jej předá svým potomkům nebo jiným členům své rodiny se záměrem budovat rodinnou firmu.

#### **BUDOVAŤ RODINNOU FIRMU JE TĚŽŠÍ NEŽ FIRMU PRODAT**

Rozhodnutí budovat rodinnou firmu může být daleko složitější než rozhodnutí firmu prodat. Prodej je časově poměrně krátký projekt, na jehož konci získává majitel a jeho rodina dohodnutý finanční obnos. Budování rodinné firmy, včetně správného mezigeneračního předávání, je pak samozřejmě těžším projektem, avšak projektem dlouhodobým, projektem zapojujícím daleko více další členy rodiny i podnik samotný. Okamžik, kdy má dojít k odchodu zakladatele-majitele z aktivního vedení podniku, bývá situací, kdy se majitel podstatně více věnuje otázce, zda je firma pouze úspěšným projektem jeho osoby nebo jeho dětí, či zda má být firma i do budoucna základem rodinného majetku, a je tedy budována nikoli s cílem ji úspěšně prodat za několik let, ale vlastnit a rozvíjet ji v rámci rodiny na maximálně možnou dobu.

V naší společnosti si řada lidí myslí, že vlastnit úspěšný podnik je obrovské štěstí, a vidí pouze

materiální výhody, které vlastnictví úspěšného podniku skýtá. Dům a auto... Proto si též velká většina společnosti myslí, že nemůže být problémem úspěšný podnik předat dětem. Vždyť jejich pozice je o mnoho jednodušší, než byla pozice „otce zakladatele“. Již se nemusí tolik snažit, získávají něco krásně funkčního a byly by přece hloupé, kdyby si podnik nevzaly a neprovozovaly jej dále. Tato velmi zkreslená a většinou mylná představa pramení z neznalosti fungování podnikatele. Pramení z představy, že vlastnictví a řízení podniku je poměrně jednoduchá věc, resp. jakmile je jednou podnik vybudován, děti se již jen „vezou“.

Výše uvedené velmi zjednodušující vnímání situace je bohužel dramaticky odlišné od reality. Ostatně v celé řadě jazyků (možná v jejich převážné většině) existuje pořekadlo či přísloví, které by se dalo zjednodušeně přeložit: „otec buduje, syn udržuje, vnuk rozhazuje“. S ohledem na to, že velká část HDP je tvořena firmami, které jsou v soukromých rukou, resp. v rukou jedné osoby či malé skupiny osob, si problematiku nástupnictví začínají uvědomovat též politici a úředníci. Statistiky totiž ukazují, že „proces nástupnictví“ bohužel často firmu spíše poškodí, čímž dochází k ohrožení nejen bohatství majitelů, ale též k ohrožení pracovních míst a obchodních partnerů.

V čem je tedy problém a proč je proces nástupnictví či „změny u kormidla“ pro rodinnou firmu a rodinu samotnou rizikový? Níže uvádím pouze některé z důvodů:

- a) Vlastnictví ani řízení menšího podniku není jednoduchá věc.
- b) Ne každý je ochoten se řízení podniku dostatečně věnovat.
- c) Ne každý je schopen se řízení podniku věnovat.
- d) Ne každý chce podnik vlastnit.
- e) Ne každý jej chce a umí „správně“ vlastnit.
- f) Ne každý je schopen se dohodnout s dalšími „spoluvlastníky“ na správě společné věci.
- g) Ne každý je schopen z podniku odejít a nezasahovat do vedení. ▶

## SVĚŘENSKÝ FOND – DAŇOVÝ POHLED

Přestože svěřenský fond nemá sám o sobě právní subjektivitu, z hlediska daně z příjmů je považován za poplatníka daně z příjmů právnických osob. Postavení fondu jako poplatníka daně z příjmů je obdobné jako u právnických osob. Příjmy svěřenského fondu tak jsou zdaněny sazbou daně z příjmů právnických osob (až na výjimky ve výši 19 %), pokud se nejedná například o osvobozené příjmy nebo o příjmy, které podléhají samostatnému základu daně.

Od daně z příjmů fyzických osob je osvobozen bezúplatný příjem obmyšleného z majetku, který byl do svěřenského fondu vyčleněn pořízením pro případ smrti, nebo z majetku, který zvýšil majetek svěřenského fondu pořízením pro případ smrti.

Mezi příjmy fyzické osoby z kapitálového majetku patří i plnění ze zisku svěřenského fondu po zdanění.

Pokud se nejedná o příjmy podle § 6–9 zákona o daních z příjmů, spadá příjem obmyšleného ze svěřenského fondu do tzv. ostatních příjmů vymezených v § 10 zákona o daních z příjmů. V případě splnění podmínek zákona o daních z příjmů může být tento bezúplatný příjem osvobozen od daně z příjmů fyzických osob.

Jedná se například o situaci při bezúplatném příjmu obmyšleného z majetku, který byl do svěřenského fondu vyčleněn, nebo při bezúplatném příjmu obmyšleného z majetku, který zvýšil majetek tohoto fondu vybranou osobou (například od příbuzného v linii přímé a v linii vedlejší, pokud jde o sourozence, strýce, tetu, synovce nebo neteř, manžela, manžela dítěte, dítěte manžela, rodiče manžela nebo manžela rodičů).

Pokud se nebude jednat o osvobozený příjem, bude podléhat sazbě daně z příjmů ve výši 15 %.

Z hlediska DPH se svěřenský fond bude chovat obdobně jako kterákoli jiná právnická osoba. Svěřenský fond může být dále poplatníkem jiných daní (například daně z pozemků). Pro účely daně z nabytí nemovitých věcí se za nabytí vlastnického práva k nemovité věci považuje také nabytí nebo vyčlenění nemovité věci do svěřenského fondu. Předmětem daně jsou však pouze úplatná vyčlenění a převody majetku do fondu nebo z fondu. Pokud tedy dojde k bezúplatnému vyčlenění nemovitého majetku, daň z nabytí se neplatí.

Svěřenský fond je povinen vést účetnictví, navíc může podléhat auditu při splnění podmínek zákona o účetnictví. Za vedení účetnictví svěřenských fondů, včetně sestavení účetní závěrky, odpovídá správce svěřenského fondu.

Robert Jurka, partner daňového oddělení,  
Moore Stephens

### ► NA PŘEDÁNÍ KORMIDLA JE TŘEBA SE PŘIPRAVOVAT

Změna ve vlastnictví a změna v řízení je stoprocentně jistá. Majitel-zakladatel je velmi často výjimečná osobnost, a to zejména v případě naší země, kdy budovatelé nových podniků často začínali doslova od nuly. Tito zakladatelé museli také překonat celou řadu překážek, které nám již dnes mohou připadat jako z románu. Měli vizi toho, co chtějí dokázat, a silnou vůli, která jim umožnila tuto vizi naplnit.

Změna majitele a vedení společnosti je zásadním a často kritickým okamžikem života každé firmy. Může být úspěšná (výborným příkladem je historie společnosti Bata). Může být neúspěšná (příkladem by se jistě našlo mnoho, a to i v České republice). I v případě předání v rámci rodiny lze vidět určitou paralelu s procesy akvizic firem investory. Bohužel v řadě případů fúze totiž končí neúspěchem i přes prvotní nadšení a investice nabyvatele. Tak tomu může být i v případě předání podniku v rámci rodiny. Na jednu stranu by sice nemělo dojít ke kulturnímu šoku, jak tomu bývá při

velkých akvizicích typu koupě české O2 skupinou PPF. Na druhou stranu je evidentní, že každý nový vlastník má své vlastní představy o vedení podniku a jeho budoucnosti.

Předání je kritický okamžik pro celou řadu subjektů. Jako první lze uvést podnik a jeho zaměstnance a obchodní partnery. Předání je však též kritický okamžik pro rodinu – představy majitele a členů rodiny se velmi často liší, a tudíž hrozí konflikty. Předání pak může být kritickým okamžikem pro majitele samotného. A to jak s ohledem na jeho majetkovou pozici, tak „psychickou pohodu“. Předání bývá velmi náročné pro nástupce a jeho nejbližší okolí. Nástupce se musí vyrovnat se zcela novou rolí.

### JEDINÝ NÁSTUPCE, ČI VÍCE SPOLEČNÍKŮ?

Velmi často se vedou diskuse o tom, zda je nutno předat vlastnictví pouze jedné osobě, či lze firmu předat i více nástupcům. Tedy jestli je nutno udržet vlastnictví podniku v rukou jedné osoby, resp. zajistit situaci, že vždy má jeden ze společníků rozhodující

hlas. Jeden známý podnikatel toto označuje za „jazýček na vahách“. Jaká cesta je správná? Můžou být opravdu obě. Existují případy rodin a podniků, kde toto funguje po dlouhou dobu. A existují případy, kde ani řešení s jediným akcionářem není výhodné.

V tomto ohledu lze citovat jeden zajímavý příklad od našich německých sousedů. Krásným příkladem dobře fungující firmy, jejíž akcionářská struktura je rozdrobena mezi stovky členů jedné rodiny, je skupina Haniel. Společnost, která má více než 500 společníků – členů jedné rodiny –, se neustále rozvíjí a úspěšně roste. V případě této firmy se samozřejmě nejedná o společnost ve druhé generaci vlastníků, ale již několikátou generaci po sobě (společnost má více než 250letou tradici).

V České republice lze ze všeobecně známých společností uvést firmu RÜCKL CRYSTAL, a.s. Její novodobý zakladatel, resp. spíše obnovitel, se při předání svého podniku svým dcerám opíral o silné rodinné tradice a hodnoty, které jsou právě i u podobných zahraničních případů



**Předání je kritický okamžik pro celou řadu subjektů. Jako první lze uvést podnik a jeho zaměstnance či obchodní partnery. Předání je však též kritický okamžik pro rodinu – představy majitele a členů rodiny se velmi často liší, a tudíž hrozí konflikty.**

tím hlavním prvkem, který pomáhá rodinnou firmu i rodinu samotnou rozvíjet i při existenci početné akcionářské skupiny.

### NEJTĚŽŠÍ JE PŘÍPRAVA NÁSTUPCE A NASTAVENÍ VZTAHŮ S DOSAVADNÍM MAJITELEM

Právní možnosti předání jsou celkem rozmanité. Od jednoduché darovací smlouvy, smlouvy o převodu podílů či akcií až po složité struktury akcionářských smluv. Nemusi být sice vždy jednoduše připravit prováděcí dokumentaci pro převod podílů na nástupce, problematičtější však bývá samotná příprava nástupce a vhodné nastavení vztahů mezi dosavadním majitelem, nástupcem a případně dalšími členy rodiny.

Je evidentní, že proces mezigenerační výměny v rodinných firmách, resp. předání vlastnictví a vedení firmy nástupci zakladatelem, je náročný proces, a to již od okamžiku zvažování, komu a jak předat. Úspěšné, či neúspěšné zvládnutí tohoto procesu bude ovlivňovat fungování jak firmy, tak i rodiny a jejích členů po dlouhou dobu. Čím více si toto budou majitelé firem uvědomovat a budou se na tento „vnitřní projekt firmy i rodiny“ připravovat, tím více zvyšují své šance na úspěch a zvrácení výše uvedeného, poměrně pesimistického přísloví.

### KRÁTKÁ EXKURZE KE SVĚŘENSKÝM FONDŮM – PRÁVNÍ ASPEKTY

S ohledem na přijetí nového občanského zákoníku byl do našeho právního řádu zaveden institut tzv. svěřenského fondu. Obdoba trustu známého v anglosaských právních systémech. Jedná se o instrument, který v zahraničí výtečně slouží mezigenerační správě majetku tak, aby chránil jednak majetek před jeho zničením třetími osobami či „obmyšlenými“ samotnými, tak samotné obmyšlené před „negativním vlivem přenechaného majetku“.

Svěřenský fond je tedy formou správy svěřeného majetku. Podstatné je si uvědomit, že svěřenský fond není nadán právní subjektivitou, a tudíž se nestává vlastníkem majetku do něj vyčleněného. Toto pak samozřejmě vyvolává v našem právním prostředí celou řadu otázek.

V čem tkví podstata svěřenského fondu? Dle § 1448 odst. 1 nového občanského zákoníku (NOZ) osoba (ať už právnická či člověk), která disponuje vlastnickým právem k určitému majetku a kterou zákon označuje za zakladatele, vyčlení část svého majetku a svěří ji svěřenskému správci k určitému účelu, přičemž svěřenský správce se zaváže tento majetek spravovat v souladu s vůlí zakladatele vyjádřenou ve statutu, ve prospěch osob, pro které je majetek do svěřenského fondu vkládán (tzv. obmyšlení).

K vyčlenění majetku a pověření správce, tedy ke zřízení svěřenského fondu, dojde buď smlouvou, či pořízením pro případ smrti. Každý svěřenský fond musí mít tzv. statut, tedy dokument, který stanoví základní parametry struktury a fungování daného svěřenského fondu. Zřízením svěřenského fondu vzniká tzv. oddělené vlastnictví k majetku

určenému zakladatelem a vymezenému ve statutu. Majetek vyčleněný do svěřenského fondu se stává věcí bez vlastníka.

Zákon umožňuje zřídit svěřenský fond jak pro účely veřejně prospěšné, tak pro soukromé. V praxi si lze využití svěřenského fondu představit např. pro:

- ochranu (rodinného) majetku
- zajištění příjmu vybraných osob (členů rodiny) / zajištění financování určité potřeby
- problematiku nástupnictví ohledně rodinného podniku / rodinného majetku obecně

Bohužel s ohledem na stále probíhající diskuse o úpravách nového občanského zákoníku, včetně úpravy svěřenských fondů, negativní nahlížení řady politiků a daňové aspekty (spíše nevýhody) je využití tohoto instrumentu spíše sporné. ■