

Fenoménu rodinných firem se Stanislav Servus z advokátní kanceláře Dvořák Hager & Partners věnuje intenzivně už několik let. Jako advokát při spolupráci s podnikateli zjistil, že obvykle rodiny řeší rozsáhlé a kvůli spleti rodinných a příbuzenských vztahů i velice složité otázky.

## Rodinné firmy potřebují speciální poradenství

Začal se zajímat, jak v zahraničí fungují poradenské služby pro rodinné firmy v jednotlivých fázích jejich vývoje. Zaujalo ho to natolik, že se aktivně podílel na osvětě v této oblasti u nás. A jelikož u nás kromě právního vzdělání žádné další specializované studium pro tento druh poradenství neexistuje, pustil se do studia mezinárodních kurzů zaměřených na poradenství pro rodinné firmy. Jako zatím jeden z mála v ČR získal za úspěšné absolvování kurzů dva certifikáty americké prestižní organizace Family Firm Institute.

„My v Česku rodinné firmy stále ještě vnímáme přes první generaci zakladatelů, která v současné době řeší zejména nástupnictví. Přitom nástupnictví zdaleka není celá oblast poradenství pro rodinné podnikání,“ říká Stanislav Servus, který připravil

ve spolupráci s epravo.cz web majitelefirem.cz, který má být platformou poznatků, příkladů z praxe a zkušeností v oblasti rodinného podnikání.

### Proč jste se rozhodl připravit web s tematikou rodinných firem?

Potkávám se s podnikateli a zjišťuji, že jim chybí informace a osvěta, jak vést a spravovat rodinné podniky, postrádají odborná doporučení, ale i sdílení zkušeností s jinými majiteli, jak je možné propojit vlastnictví podniku s rodinou. Cílem tohoto webu je, aby si majitelé uvědomili, co je čeká, jak to probíhá v zahraničí, jaké tam mají rodinné firmy zkušenosti, ale i problémy, aby se rozvoje rodinného podnikání nebáli.

Chtěl bych též, aby jim informace na webu pomáhaly při výběru poradců, kteří pro ně mohou být



**Podle zahraničních expertů i zkušeností majitelů rodinných firem v cizině je vhodné už poměrně brzy po stabilizaci podniku vytvořit určitou vlastnickou strategii, stanovit si cíle, na nichž se dohodnou všichni členové rodiny. To je klíč, aby firma prosperovala.**

důvěryhodnými průvodci v různých fázích rodinného podnikání.

### Co vás jako právníka advokáta přivedlo k rodinným firmám?

Velmi často jako právníci radíme podnikatelům při prodeji firmy nebo při nákupu firem. Setkáváme se tak přímo s konkrétními problémy majitelů rodinných firem. V roce 2012 jsem si po přečtení několika článků v zahraničním tisku uvědomil, že rodinné firmy jsou v řadě zemí základem ekonomiky a že lze čerpat konkrétní inspiraci třeba od našich sousedů – Německa, Rakouska, a pomoci tak českým podnikatelům rozvíjet jejich podnikání, aby i u nás rodinné firmy začaly být motorem ekonomiky.

Kromě toho dlouhodobě spolupracujeme se společností Hopi, která původně měla právě i němec-



ROZHOVOR

kého společníka, a též vyložené německými klienty, a tak mám další možnost porovnávat situaci tohoto podnikání v Německu a v Česku.

V roce 2012 jsme s měsíčníkem Právní rádce uspořádali jeden z prvních kulatých stolů u nás na toto téma. A při přípravě této akce mě to začalo víc a víc zajímat a bavit. Ten obor se pro mě stal nejen pracovní záležitostí, ale i koníčkem. A také jsem pochopil, že v Česku řešíme pořád jen jednu část rodinného podnikání – nástupnictví, předávání majetku. Přitom rodinná firma má fázi více a všechny potřebují být správně, a to nejenom právně ošetřeny. Tomu se zatím u nás bohužel nikdo pořádně nevěnuje.

**Jak tedy podle zkušeností ze světa rozvíjet rodinnou firmu, aby byla dlouhodobě úspěšná?**

Nástupnictví je ve vedení rodinné firmy jen jedna část – jedna životní fáze. Jistě, zakladatel, když začíná budovat firmu, tak se trápí s řadou problémů a nemá moc času přemýšlet, co vše pak bude dál. V Česku, když vznikaly před 20 lety první (rodinné) firmy, nebyl čas ani ekonomické podmínky na nějaké promyšlené koncepty. Ale podle zahraničních expertů i zkušeností majitelů rodinných firem v cizině je vhodné už poměrně brzy po stabilizaci podniku vytvořit určitou vlastnickou strategii, stanovit si cíle, na nichž se dohodnou všichni členové rodiny. To je často klíč k tomu, aby firma prosperovala i v delší budoucnosti.

V rodině vlastníků by se proto měli nejdříve dohodnout, jaká je jejich představa o rodinném podnikání dál. Jaká má každý člen očekávání. Firma tak může být třeba jen projekt zakladatele, který nechce zatěžovat rodinu, dosáhne nějakých svých cílů, firmu prodá a na rodinu převede správu získaného majetku. Ale také to může dopadnout tak, že rodina si přeje, aby podnikání, třeba v jiném segmentu, dál pokračovalo a bude ho v budoucnu realizovat syn či dcera nebo někdo jiný z rodiny. ▶

► Uvedu zde příklad Leoše Novotného st., který vybudoval firmu Hamé, úspěšně ji prodal a jeho syn využil majetku jako kapitálu k rozjezdu podnikání v naprosto jiném oboru. Na začátku je tedy velmi důležitá dohoda rodiny ohledně očekávání jejích členů.

Co se týče následného právního nastavení, to samozřejmě záleží na představách a preferencích klientů, ale v případě, kdy existuje shoda mezi dotčenými osobami, tak toto většinou nebývá problematické.

### **Jak takové poradenství pro rodinné firmy funguje v zahraničí?**

Tam se uvažuje o rodinném podnikání dlouhodobě a majitelé si na řešení specifických otázek „rodinné vlastnictví“ najímají specializované poradce. Často se jedná s trochou nadsázky o jakési důvěrníky, kteří rodinné vztahy a prostředí znají do detailu.

Firmy, které opravdu chtějí v podnikání pokračovat, také vždy potřebují určitý delší čas na to, aby si v rodině vyjasnily, jaké jsou vlastně ty dlouhodobé cíle členů rodiny. A ty je pak vhodné definovat, třeba i formou smlouvy či tzv. rodinné ústavy, a zakomponovat i do pravidel fungování firmy. Významný americký expert na rodinné firmy Ivan Lansberg tuto společnou představu – vizi, na níž by se měli všichni v rodině pokud možno dohodnout a měli ji sdílet, jako společný sen (Shared Dream).

Zahraniční odborníci na rodinné podnikání zdůrazňují, jak důležité je také vytvořit v rodině společnou vizi. Od ní se pak odvíjejí další kroky a cíle. Od těchto cílů pak můžete jako právník poradce začít s rodinou nastavovat hodnoty a pravidla fungování firmy. My se zatím v Česku jako právníci dostáváme často spíš do situace, že rodiny po nás chtějí zformulovat do smluv pravidla, na kterých ale nebývá v rodině shoda. Jde o pravidla vnucená a to dříve či později vyvolává v rodině napětí, konflikty, emotivní a vyhročené vztahy.

**Právě vztahy v rodinných firmách bývají asi tím nejcitlivějším**

### **a nejsložitějším problémem, když se řeší majetkové záležitosti.**

Poradce, který s majitelem firmy pracuje, to musí mít stále na paměti. Rodinná firma představuje složitý, ať už větší, či menší organismus, s komplikovanou sítí vazeb a vztahů. Musíte jim jako poradce umět naslouchat, snažit se ty vztahy a názory vnímat, chápat je a teprve pak nabízet doporučení. Vystupujete často v roli facilitátora.

V USA se například jedné rodinné firmě a jejím problémům mnohdy věnuje skupina odborníků z více oborů. Ideální poradce musí být tak trochu psycholog, kouč, facilitátor, má-li rodinu provést jednotlivými fázemi vývoje firmy, kterou vlastní. Specializovaný poradce je pak často do značné míry projektovým manažerem, který pomáhá zapojovat specialisty z rozdílných oborů, jako je právo, psychologie, daně, správa majetku atd.

### **Jaké služby tedy můžete vy jako právní expert nebo vaši kolegové a zkušení právníci v zahraničí rodinné firmě nabídnout?**

Odbornou poradenskou službu pro každou fázi vývoje jejich firmy. Poradenství v tomto oboru je velmi specifické, není to suchá právníčina, kdy sepisujete standardní smlouvy o převodu akcií, o prodeji firmy, o holdingu apod., ale je to snaha o pochopení, jak ta konkrétní rodina funguje, jaké jsou v ní rodinné vztahy.

Měl byste umět pracovat s genogramem, dělat si určitý mikroaudit rodinných vztahů atd. V zahraničí mezi to standardně patří i vhodné nastavení komunikace mezi osobami, které ovlivňují fungování rodiny a rodinné firmy, tedy dětmi, manželkami, snachami, synovci, neteřemi... i dalšími příbuznými. Obvykle totiž ta komunikace mívá i různé „mouchy“, lidé v rodině mají rádi toho či tu, ale nemusí onoho a tamtu, a komunikace vážne nebo schází docela.

Pro komunikaci i řešení všech problémů je podmínkou osvěcený vlastník, který pochopí, že je třeba být otevřený názorům dalších členů rodiny a že jeho vlastní předsta-



**Americký expert Kelin Gersick říká, že poradci by neměli být řešitelé, ale pouze tzv. capacity builders. Jako poradci otevíráme rodině oči a pomáháme jí nastavit si vnitřní pravidla, aby se co nejlépe rozhodla, jak postupovat a naložit s majetkem, pokud chce zachovat rodinnou firmu.**

va o budoucnosti firmy a rodiny nemusí být správná a funkční, a případně zapojí odborníka – poradce s potřebnými znalostmi v oblasti rodinných firem, kterému věří.

V Česku k rodinnému podnikání velká osvěta bohužel zatím neprobíhá. Chce to zkrátka čas a jistě i u nás srovnáme krok se zahraničím. Někteří majitelé zkusí své problémy řešit sami, když nenachází jiné služby v této oblasti, někteří uvěří přesvědčování rozličných poradců, že nejlepší je firmu prodat, proměnit v holding nebo vložit do světeckého fondu. Ale zapomenají, že nejprve je třeba se v rodině domluvit, které řešení je pro členy rodiny nejpříjemnější.

### **Nemůžete uvést nějaký konkrétní příklad z praxe?**

Znám příklad ze zahraničí, kdy otec vložil vybudovaný majetek do nadace, děti se naštvaly, protože počítaly s tím, že budou v podnikání pokračovat. O majetek se s nadací dokonce soudily, ale výsledkem byly pouze náklady a poškození vztahů v rodině i firmě. Odborný právní poradce by měl umět nabídnout na základě poznání toho, jak rodina funguje, různá řešení a požadovat, aby o nich členové rodiny jednali a na něčem se shodli.

Děláme vlastně edukaci rodiny, aby si uvědomila, co vše může využít a jaké to má výhody nebo nevýhody. Uvedu amerického experta Kelina Gersicka, který říká, že poradci by neměli být řešitelé, ale pouze tzv. capacity builders. Jako poradci otevíráme rodině oči a pomáháme jí nastavit si vnitřní pravidla, aby se co nejlépe rozhodla, jak postupovat, jak naložit s majetkem, pokud chce zachovat rodinnou firmu.

### **Rozumím tomu dobře, že pro poradce rodinných firem vystudovat právo nestačí?**

Znalost práva je výborný základ, ale na to je třeba nabalovat další poznatky a zkušenosti z jiných oborů. Američani i Němci kladou v poradenství pro rodinné firmy velký důraz na edukaci, vysvětlování rodině, proč je třeba dlouhodobě uvažovat, jak rozvíjet firmu nebo

spravovat majetek. Získat znalosti, jak tuto edukaci v rodinách dělat, lze v řadě specializovaných kurzů v zahraničí. V USA kupříkladu zahrnuje poradenství pro rodinné firmy pestrá směs odborností. Poradce tam dělají často psychologové, ekonomové, právníci, kteří vystudují další odbornosti, aby se mohli odpovědně věnovat rodinným firmám. A vy jako poradce jen nabízíte možnosti, rodina se na některé z nich musí shodnout. Už zmíněný Gersick řekl, že nejpodstatnější v tomto oboru je naslouchat, prezentovat možná řešení a je na rodině, jak se rozhodne a co udělá. Rolí poradce je rodinu posouvat, nastavovat jednotlivé procesy k řešení uvnitř té rodiny.

#### **Jak u nás s takovým poradenstvím ale začít v praxi, když rodiny zřejmě čekají ta hotová zázračná řešení?**

Pomáháme třeba tím, že v současné době pro některé rodiny vytváříme tzv. rodinnou ústavu, to je dokument, který vymezuje základní hodnoty a principy, na jejichž základě chce ta rodina fungovat. Některé rodiny totiž chtějí identifikovat, co je spojuje, a zformulovat to písemně. Dost to pak usnadňuje komunikaci v rodině, jednotliví členové si uvědomí, co je spojuje. Přitom důležitý není výsledek – to, co pak napíšete na papír, ale proces utváření té ústavy.

I zahraniční experti říkají, že než dokument samotný je mnohem důležitější příprava toho dokumentu, proces, kdy komunikujete s rodinou a kdy uvnitř rodiny o tom probíhá komunikace.

#### **Vy jste vystudoval právnickou fakultu. Kde se ale lze tomu všemu, co potřebujete pro komplexní poradenství rodinným firmám, naučit?**

Jelikož tady pro poradenství rodinným firmám žádné další vzdělávání zatím neexistuje, prošel jsem si nabídku zahraničních institucí, které podobné kurzy nabízejí. A také jsem se ptal kolegů, zda o něčem nevědí. Narazil jsem na kurz pořádaný Family Firm Institutem v USA, který

mi doporučil i kolega David Krajíček, jenž jeden kurz sám absolvoval.

Jde o organizaci, která sdružuje vědce a poradce pro tuto oblast a která před několika lety vytvořila modulový vzdělávací kurz pro poradce v oblasti poradenství rodinným firmám a správu majetku. Vystudoval jsem v průběhu jednoho roku dva kurzy týkající se právě poradenství v oblasti rodinných firem – základní úroveň a úroveň pokročilou.

#### **Jak konkrétně studium probíhá?**

Jde o distanční on-line studium v angličtině, kdy procházíte několika moduly s případovými studiemi. Musíte k tomu nastudovat penzum odborné povinné i doporučené literatury a na konci modulu vždy skládáte assessment – zkoušku.

Témata, kterými se zabýváme, jsou nejrůznější – motivace, fungování rodinné firmy, práce s genogramy, moderní trendy rodinného podnikání, závislosti. Máte svého tutora, s nímž komunikujete – on vám v průběhu kurzu zadává otázky a i vy se ho můžete na cokoli ptát. Každý kurz je zakončen webinářem, kdy s kolegy v týmu řešíte společně konkrétní case study. Kurz je zakončen mezinárodní konferencí.

Pro mě bylo velice zajímavé, že jsem se na závěr kurzu účastnil konference v Londýně. Právě seminář, který probíhal v Londýně, byl zaměřen na pomůcky pro poradce – primárně na nástupnictví. Téma moderoval americký expert, který je partnerem ve firmě založené jedním ze zakladatelů tohoto odvětví, prof. Davisem. Úžasné je, že se setkáváte se zkušenými lidmi z celého světa – od Austrálie přes Saúdskou Arábii, Asii či Evropu a Ameriku.

Velkou výhodou této organizace je otevřenost. Objevíte, že všude ve světě se řeší stejné problémy, že zázračná řešení neexistují – někdy se rozpadne rodina dvou bratrů kvůli majetku, jinde v klidu fungují firmy se sty rodinnými akcionáři. Také si uvědomíte kulturní rozdíly, které hrají ve vedení rodinných firem také významnou roli. Velmi inspirativní konference.

#### **Co vám studium přineslo?**

Studium je nesmírně obohacující, i když není lehké, vyžaduje spoustu času, vnitřní disciplínu a trpělivost, energii i značnou finanční investici. Získáte vhled do oboru, přístup k odborným materiálům. Obrovským přínosem tohoto studia je možnost navázat kontakty s odborníky na celém světě a sdílet s nimi jejich zkušenosti. Kdykoliv se lze s nimi spojit a probrat problém, který potřebuji vyřešit. ■

[alena.kazdova@economia.cz](mailto:alena.kazdova@economia.cz)



**STANISLAV SERVUS**

Je advokátem a společníkem advokátní kanceláře Dvořák Hager & Partners. Dlouhodobě se věnuje problematice rodinných firem, jejich vedení i vlastnictví, problematice nástupnictví i problematice tzv. family business governance. Na dané téma pravidelně publikuje v českých médiích, přednáší a pořádá setkání podnikatelů. Stanislav Servus je absolventem speciálního vzdělávacího programu organizace Family Firm Institute (jejímž je členem) a držitelem Certificate in Family Business Advising a Advanced Certificate in Family Business Advising. Absolvoval Právnickou fakultu Univerzity Karlovy a dále postgraduálně studoval na univerzitě v Řezně ve Spolkové republice Německo (LL.M.).