

Základní zásady předání rodinné firmy

V České republice je stále velmi živým tématem otázka předávání vlastnictví a vedení firem jejich stávajícími vlastníky, a to s ohledem na stárnutí první generace českých podnikatelů a zakladatelů mnoha úspěšných firem.

Poměrně velká část podnikatelů volí cestu prodeje své firmy, tedy svých podílů či akcií, jelikož si buď nedokážou představit předání své firmy svým dětem, či žádného nástupce nemají. Předání vlastnictví a vedení firmy na další generaci členů rodiny je náročným úkolem a je zpravidla náročnější právě ve vztahu k alternativě jejího prodeje, a to jak pro předávajícího podnikatele, tak pro jeho nástupce a další členy rodiny a samozřejmě pro samotnou firmu.

Otázka předání vlastnictví a vedení podniku je pro řadu podnikatelů velkou výzvou, kdy se bohužel na tento zásadní životní moment pouze malé procento podnikatelů a jejich rodin připravovalo. Ostatně možná i proto zahraniční experti mluví o pouhých cca 3 % rodinných firem, které přežijí do 3. generace. Zcela zásadní je zde role předávajícího podnikatele – v našich podmínkách většinou zakladatele firmy. Někteří podnikatelé se daného procesu obávají a odkládají jej. Vidí riziko konfliktu, který může v rodině nastat. Bojí se toho, že jejich syn či dcera, případně jiný nástupce nebude schopen rodinnou firmu řídit a budované dílo zničit. Někteří podnikatelé se nechtějí vzdát kontroly nad svou firmou, jelikož za nimi stojí výborné výsledky a jakákoliv změna by – dle jejich předstáv – mohla firmu ohrozit a možná zničit. Zahraniční expert Ivan Lansberg v tomto ohledu mluví o tzv. Succession Conspiracy, kdy podnikatelé na jednu stranu mluví o nutnosti předávání moci, řízení a vlastnictví, na druhou stranu však často jednají zcela opačně a nehodlají se své pozice vzdát. Ostatně i tato skutečnost byla impulzem pro vznik řady typologií podnikatelů, a to dle jejich přístupu k předávání rodinné firmy.

Je volbou každého podnikatele, jestliže se rozhodne předání své firmy připravovat, či se rozhodne pro ponechání řešení na „přirozeném vývoji“ pod heslem „vhodný nástupce se jistě objeví a firmu převezme a je zbytečné se teď tomuto tématu věnovat“. Jestliže si podnikatel uvědomí podstatnost nástupnické otázky a složitost jejího řešení a nebude chtít vývoj nechat náhodě, je vhodné přistoupit k této otázce jako specifickému projektu majitele, firmy a nástupců, resp. často také dané podnikatelské rodiny. Nástupnictví je totiž dlouhodobý proces, který zahrnuje jak plánování, tak přípravu vlastníka, nástupce, jeho rodiny. Zahrnuje faktory rozdílné povahy, a to od vystavení

děti podnikání, lépe řečeno jejich zapojení do fungování podniku od jejich relativně mladého věku, rozvíjení schopnosti pracovat v týmu mezi sourozenci, od přípravy vlastního finančního zabezpečení po ukončení aktivní činnosti (do důchodu) a přípravu nástupnického plánu či dědického plánu.

Jak lze tedy s ohledem na zahraniční zkušenosti vymezit základní body, které jsou pro dobré zvládnutí procesu předání rodinné firmy či majetku zásadní? Níže se o to pokusím:

- Uvědomte si zásadnost a náročnost daného procesu a jeho dlouhodobost (což platí zejména pro předávajícího majitele).
- Rozvíjejte „následující generace“ – své děti. Podstatný je správný hodnotový žebříček, jejich schopnosti a znalosti.
- Plánujte a myslte na budoucnost. Shodněte se na směru, kterým se chcete jako vlastníci své firmy ubírat. Shodněte se na vizi vaší podnikatelské rodiny. Vytvořte si vaši vlastnickou strategii.
- Připravujte svoji firmu na možné změny. Zapojte své vedoucí pracovníky.
- Nastavte vhodně požadavky na osoby nástupců a plán jejich osobního rozvoje. Podporujte také rozvoj dalších členů rodiny.
- Mějte připraven základní plán převodu vlastnických podílů (akcií).
- Pro rodinné firmy v dalších generacích je podstatné zavedení tzv. family business governance, tedy „pravidel správy rodinného podniku“. Ujasněte si pravidla zapojení tzv. externích (non-family) manažerů.
- Uvědomte si, jak je pro vás důležitý „mír a funkční rodina“. Počítejte se vznikem konfliktů, se silnými emocemi.
- Přechod vedení by měl být důsledný a předávající vlastník by měl mít svůj plán ohledně budoucnosti po „předání a odchodu“ z firmy.
- Mějte připraven krizový plán.

Výše uvedené body jsou pouze shrnutím základu, který zahraniční podnikatelé i experti považují za zásadní pro úspěšné budování rodinné firmy. Zkuste je vzít do úvahy, když budete nad budoucností své firmy a rodiny uvažovat. Buďte však kritičtí. Vždyť každá rodina i firma je jedinečná. ■

STANISLAV SERVUS



STANISLAV SERVUS

Advokát a společník advokátní kanceláře Dvořák Hager & Partners. Ve své praxi se zaměřuje na oblast korporátních projektů, M&A, rozvoje rodinných firem a ochrany majetku. Dlouhodobě se věnuje problematice rodinných firem, tématu nástupnictví i tzv. family business governance. Pro účely rozvoje tématu rodinných firem založil webový projekt www.majitelefirem.cz. Stanislav je absolventem speciálního vzdělávacího programu organizace Family Firm Institut, jejímž je členem, a držitelem Advanced Certificate in Family Business Advising.