

KRTEČKOVO VAROVÁNÍ

Byznys s oblíbenou kreslenou figurkou kvůli dědickým sporům chřadne. Staré přísloví praví: Neříkej, že znáš své příbuzné, dokud ses s nimi nedělil o majetek. A ten je v případě pozůstalosti po výtvarníkovi Zdeňku Milerovi opravdu velký. Hodnota děl a autorských práv na kreslené postavy Krtečka a jeho přátel se podle znaleckých odhadů pohybuje mezi 300 a 400 miliony korun. „Krtek je v evropských poměrech v podstatě Disney, a proto je škoda, že se již přes sedm let nedaří najít shodu,“ říká právník Jiří Matzner, který zastupuje správkyni Milerova dědictví Milenu Fischerovou. Spory kolem oblíbené kreslené postavičky se táhnou od smrti výtvarníka v roce 2011 a dodnes není jasné, kdo všechno má po výtvarníkovi dědit. Miler po sobě totiž zanechal několik různých závětí. Naposledy soud loni na podzim rozhodl, že výtvarnice a umělcova dcera Kateřina, která s otcem spolupracovala ještě za jeho života a snaží se v jeho díle pokračovat, nesmí nadále vydávat svou knihu Krtek na návštěvě a neprodané publikace musí stáhnout z trhu.

„Otázka, komu předat rodinný klenot, měla být řešena ještě za života, protože dohoda mezi dědici může trvat velmi dlouho. Tato situace může významně snížit hodnotu značky, a navíc se zcela zásadně negativně promítne do osobních vztahů dědiců,“ říká Matzner. „I převod majetku v průběhu života může přinést stejné pocity krivdy jako při dědění, má ale jednu zásadní výhodu – zajistí pokračování firmy. Spory mezi dědici totiž bývají velmi dlouhé a urputné.“

Svárovská. Podle šedesáti procent z nich je důležité firmu předat ještě v době, kdy v ní aktivně pracují.

Předávat ji prostřednictvím závěti není podle oslovených podnikatelů dobré řešení. „Pokud je impulzem k předávání firmy až smrt zakladatele, vystavuje to rodinný podnik velkému riziku a situace může skončit až krachem,“ uvedl člen představenstva J&T Family Office Ondřej Popelka.

» **ZLOM** v otázce předávání majetku přichází okolo 64 let věku zakladatele, zjistil průzkum J&T Family Office report 2018. V té době má vyřešenu otázku nástupnictví čtvrtina majitelů rodinných podniků a ostatní tento úkol teprve čeká.

„Firmu jsem aktivně řídil zhruba do sedmdesáti let, pak mě ovšem lékař varoval, že s tímto životním stylem bych již nemusel být dlouho na světě,“ říká Jiří Kučera, který svou stavební firmu založil začátkem devadesátých let a před pěti lety její řízení předal synovi. „Občas zkontroluji nějaký konkrétní projekt, ale kontrolní dny, soutěžení zakázek, nervy se zaměstnanci a na úřadech jsem nechal na synovi,“ říká Kučera, který se ve volném čase věnuje zahradničení a jízdě na kole.

Předávání firmy bylo v jeho případě jasné. Má sice tři syny, ale stavebnictví se věnuje jen nejmladší z nich a ten také podnik převzal. A podle Kučery juniora to nebylo vůbec jednoduché. „Přebral jsem za firmu odpovědnost a otec měl najednou spoustu času. Než si zvykl na nový životní styl, neustále mou práci pro firmu kritizoval, což bylo velmi demotivující,“ vzpomíná Kučera mladší a dodává, že napjatá doba trvala více než rok a podniku v žádném případě neprospívala.

SPOLEČNĚ. Z poznatků Asociace malých a středních podnikatelů vyplývá, že proces předávání firmy výrazně brzdí právě obava zakladatelů z následné prázdnoty. „Respondenti, kteří své aktivity v podnikání již utlumili, se snaží nalézt vnitřní klid, mnohem více cestují a tráví čas s rodinou. Naopak ti, kteří zůstávají ve firmě i přes pokročilejší věk stále aktivní, jsou přesvědčeni o své nepostradatelnosti a nenahraditelnosti,“ hodnotí data ředitelka J&T Family Office Helena Svárovská.

Zakladatelé rodinných firem v průzkumu Asociace malých a středních podniků ve valné většině zastávají názor, že je důležitá mezigenerační spolupráce. „Majitelé firem si velmi dobře uvědomují velký význam včasného předání žezla,“ říká

ZAČÍT VČAS. Přesto dvě třetiny vlastníků rodinných firem neuvažují o vytvoření plánu budoucího předání. A to se může v budoucnu ukázat jako zásadní chyba. Autoři průzkumu J&T zdůrazňují, že je potřeba nastavit pravidla už v době, kdy se všichni členové rodiny těší dobrému zdraví.

To potvrzují i zkušenosti Jaroslava Havla, majitele advokátní kanceláře Havel & Partners, která se nástupnictví ve firmách věnuje a za posledních deset let pomohla dokončit přes pět set takových transakcí v hodnotě přes půl bilionu korun. „Znám případ, kdy se čtvrtstoletí úspěšná spolupráce začala bortit ve chvíli, kdy se starší společník rozhodl svůj podíl prodat. Mladší spolujemitel chtěl polovinu odkoupit a předat synovi. Spolujemitelé se ale nedokázali dohodnout na ceně. Vlekly spor zničil letité přátelství a soudní dohra se negativně promítla do výkonnosti a prosperity celé firmy.“

PRODAT, NEBO PŘEDAT? Když se již zakladatelé podniku rozhodnou své dílo předat, nejčastěji hledají nejvhodnějšího nástupce v kruhu rodiny. Prodej firmy podle průzkumu J&T zásadně odmítá 31 procent majitelů. Šedesát procent by jej v případě výhodné nabídky zvažovalo a sedm procent je k tomuto kroku již odhodlaných. Zbytek o něčem takovém nepřemýšlí.

Majitelé rodinných firem, kteří je budou v horizontu let předávat, ale téměř v každém druhém případě narazí na nezáměr potomků.

„Starší syn pracoval ve firmě velmi dlouho a v jednom okamžiku jsme chtěli vést firmu každý jiným směrem, takže syn odešel,“ popisuje svou zkušenost zakladatel podniku na výrobu plastových oken Sulko Libor Suchánek. Když potom po dvou letech řešil, co s firmou dál, uvažoval proto dokonce o jejím prodeji. Napřed ale zavolal synovi „Rozhodl se pro návrat. Celé to mělo pozitivní efekt, protože se vrátil jako dobrý manažer,“ vzpomíná Suchánek. ■