

❖ WEALTH FORUM ❖

Tři rozhovory, které mohou ovlivnit budoucnost rodinného bohatství



Rodinné bohatství není jen o aktivech. Je i o rozhovorech, které určují, co zůstane zachováno a co se bude měnit. Už v listopadu se v Praze setkají lidé, které spojuje odpovědná správa rodinného majetku a otázka, jak v ní skloubit tradiční přístup s inovací. Společně budou diskutovat o třech hlavních tématech – kontinuitě, výchově správců a generačních investičních strategiích. Jaké rozhovory mohou zásadně ovlivnit budoucnost rodinného jmění i ve vaší rodině?

Cílem letošního ročníku Wealth Forum je ukázat, že správa rodinného bohatství není jen disciplínou finančních ukazatelů. Je to umění skloubit tradici a inovaci, najít jazyk, kterému rozumí všechny generace u stolu, a proměnit rodinný odkaz v pevnou součást rodinného majetku. Příběhy řečníků dávají těmto tématům konkrétní podobu. Ať už jde o dědictví šlechtického rodu, vícegenerační rodinu umělců, rodinnou firmu, nebo Single Family Office. Ve všech případech se potvrzuje, že úspěšný přenos bohatství vyžaduje nejen strategii, ale i vzájemnou důvěru a ochotu naslouchat druhým.

Více na str. 8

Filantropie jako trend českých HNWI

V prostředí českých a slovenských movitých rodin se stále výrazněji prosazuje téma filantropie. Už dávno není vnímána pouze jako dobrovolná činnost jednotlivců, ale čím dál častěji se stává součástí rodinné strategie, správy majetku i předávání hodnot mezi generacemi. „Filantropie je vstupenkou, jak řešit celkovou správu majetku.

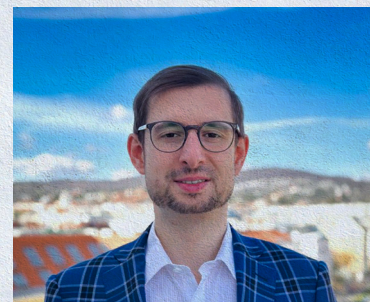
Může sloužit jako terapie pro sbližování uvnitř rodiny,“ myslí si Dagmar Goldmannová, ředitelka nadačního fondu Via Clarita.

Více na str. 12



Octavian Pilati

Octavian Pilati je rakouský šlechtic a správce rodového majetku. Zastupuje již více než 40. generaci svého rodu. Octavian je hlavním řečníkem letošního ročníku mezinárodní konference Wealth Forum. V rozhovoru pro Wealth Magazin se podělil o to, jak v rodině zachovávají aristokratické dědictví po více než 1000 let, nebo proč je důležité vzdělávání členů rodiny.



Více na str. 12

Zvyk je železná košile

Na začátku devadesátých let Jaroslav Pšeja netušil, že z náhodné návštěvy jihomoravského sklípku vznikne celoživotní podnikání. „Vino mě potkalo úplně náhodou. Ale když jsem se do toho ponořil, věděl jsem, že jsem doma,“ vzpomíná dnes. Z jeho osobní vášně se postupně vyvinula firma VINO Partner, která už pět let stojí v rukou druhé generace.



Více na str. 6

Rodinná ústava jako most mezi generacemi. Raimanovi hledají cestu, jak udržet majetek i soudržnost po generace

Jan Vlastimil Raiman odešel v roce 1975 z komunistického Československa do Německa, kde vystudoval ortodoncii a vybudoval síť tří klinik. Po revoluci se ale jeho podnikatelské aktivity vrátily i do Česka, od zásobování ortodontických ordinací přes investice do pražských činžáků až po záchranu rodinného statku u Úštěku. Dnes stojí rodina před otázkou, jak vše, co vybudovala, udržet a předat dalším generacím.

„Mou vizi je vytvořit rodově spřízněnou skupinu. K tomu ale vede dlouhá cesta a je potřeba se v tom školit. Nyní do toho teprve vnikáme, ale baví nás to. Baví nás řešit rodinná témata a vyřikat si i ta citlivá,“ říká Jan Raiman.

Od emigrace k investicím v ČR Cesta k dnešnímu rodinnému majetku začala paradoxně v exilu. „V Německu jsem si v roce 1987 otevřel vlastní praxi. Do Čech jsem se ale po revoluci vrátil podnikatelsky. Nejdříve s dodávkami ortodontického materiálu, později s investicemi do nemovitostí,“ popisuje. Symbolickým bodem se stal statek, který rodina získala v restituci a který Raiman odkoupil od příbuzných i státu. „Trávil jsem tam každé prázdniny, chtěl jsem, aby se vrátil zpět do rodiny.

Dnes je z něj místo, kde se konají svatby i rodinná setkání,“ dodává.

Diskuse o nástupnictví Rodina Raimanových dnes řeší generační výměnu systematicky. Každé z dětí má jiný vztah k podnikání. Syn Martin se intenzivně věnuje aktivitám v ČR, jedna z dcer začala studovat stomatologii ve Vidni a je kandidátkou na převzetí německých klinik. „Nyní musíme vymyslet, jak kliniky v Německu předat.

Pravděpodobně si je dcera bude muset odkoupit, aby byla vlastníkem,“ říká o plánu pro německou část byznysu. Aby se předešlo konfliktům, rodina zapojila i externího experta. „Spoustu věcí si u toho uvědomíte, spoustu zjistíte a mnoho si v rodině vyřikáte. Je to proces, který nás stmeluje,“ doplňuje Raiman.



Text: Eva Ulrichová
Fotografie: Archiv Jana V. Raimana

Jedním z kroků k předání majetku je vytvoření rodinného svěřenského fondu pro řešení předání českého podnikání a majetku. „Fond nám umožní definovat pravidla, kdo, kdy a co může čerpat. Nejde o to peníze rozdávát, ale podržet je a rozmnožovat. Fond by měl podpořit členy rodiny v zásadních momentech, jako je vzdělání nebo zdravotní péče,“ vysvětluje ortodontista. Vedle právní struktury stojí i téma rodinné ústavy. Ta podle Raimana není právním dokumentem, ale komunikačním nástrojem: „Je strašně nádherné o všem s rodinou diskutovat. Všichni jsou ve věku, kdy jsou vnímaví, a právě to bychom chtěli implementovat. Pravidla, která budou držet rodinu pohromadě.“

Rodinná ústava má přinést nejen pravidla pro správu majetku, ale

i mechanismy, jak zvládat konflikty a jak se setkávat. Jan V. Raiman doufá, že rodinný statek u Úštěku se stane centrem rodinných rad a tradic. „Kouzlem rodinné ústavy je dát návod na to, jak si sebe a rodinného majetku vážit ne za rok či dva, ale i za několik desítek let či století,“ uzavírá.

Spoustu věcí si u toho uvědomíte, spoustu zjistíte a mnoho si v rodině vyřikáte. Je to proces, který nás stmeluje.

Octavian Pilati: „Dědictví buduje každá generace na tom, co již existuje. Není to jen o vytvoření a uchování.“



Octavian Pilati je rakouský šlechtic a správce rodového majetku. Zastupuje již více než 40. generaci svého rodu. Octavian je hlavním řečníkem letošního ročníku mezinárodní konference Wealth Forum. V rozhovoru pro Wealth Magazin se podělil o to, jak v rodině zachovávají aristokratické dědictví po více než 1000 let, nebo proč je důležité vzdělávání členů rodiny.

„Vzdělání a příprava jsou tím, co stálo u úspěchu aristokratických rodin. I dnes kladou mnohé z nich velký důraz na výchovu a vzdělávání další generace. A začínají s tím brzy. To by měla dělat každá rodina,“ sdělil v rozhovoru pro Wealth Magazin Octavian Pilati. Rakouský šlechtic v listopadu přijede do Prahy, aby se s českými vícegeneračními rodinami a jednotlivci s vysokou hodnotou čistého jmění podělil

o své zkušenosti se správou rodového majetku.

Vyrůstal jste v prostředí s bohatou historií a rodinnou tradicí. Kdy jste si prvně naplno uvědomil, co znamená být součástí šlechtického rodu? Že jsem „jiný“, jsem si poprvé uvědomil asi v pěti letech. V němčině máme zdvořilou a nezdvořilou formu oslovení. Někteří starší lidé z mého okolí mě oslovovali

„Podnikatelské rodiny hrají v naší společnosti důležitou roli. Ve většině zemí tvoří rodinné podniky největší podíl HDP a zaměstnávají největší podíl pracovní síly. Sdílení příběhů o neúspěších a úspěších je podle mého názoru nejlepší způsob, jak se navzájem vzdělávat,“ podotkl Octavian ke své účasti na konferenci Wealth Forum.

zdvořile, ale jiné děti ne. Říkali mi například „pane“ a „hrabě“, což mi připadalo velmi podivné. Kdybyste se mě ale zeptala, kdy jsem skutečně pochopil, co to znamená, řekl bych, že to bylo až kolem třicítky. Možná to zní pozdě, ale ten proces je postupný. Ve třiceti letech jsem jej mohl považovat za „dokončený“ – tehdy jsem již téměř úplně porozuměl tomu, co to znamená být členem šlechtického rodu. Než převzmete odpovědnost, plně nepochopíte, co to znamená.

Jak mohou v současné moderní době tradiční šlechtické rody udržet svůj odkaz a navázat na dědictví minulosti? Nejprve je důležité si uvědomit, že dědictví člověka leží v minulosti a že v přítomnosti na něm stavíte. Mnoho rodin se tak soustředí na zachování minulosti, že zapomínají stavět na ní a vytvářet úspěšnou budoucnost. Velká část aristokratického odkazu se stala zastaralou.

Už nevládneme. Naše povinnosti, role i společnost se proměnily. Co má tedy smysl zachovat? Především rodinný kodex a hodnoty. A přenést je do současnosti způsobem, který funguje i dnes. Stručně řečeno, některé části dědictví se stávají historií, a ne všechno je použitelné v dnešním světě.

A právě toto uvědomění je tím, co může rodinu dlouhodobě udržet úspěšnou. Antifragilita je jediný způsob, jak zajistit dlouhodobou kontinuitu vícegenerační rodiny. V jejím jádru stojí samotná rodina a každý její člen.

Jaký byl Váš největší „aha moment“ v oblasti investic nebo správy majetku, který Vás přiměl přehodnotit dosavadní přístup? Řekl bych, že jsem měl několik „aha momentů“ najednou, všechny se ale týkaly stejného tématu. Musel jsem si uvědomit, že ne každý v byznysu dodržuje stejný kodex chování jako já. Že způsob, jakým jsem byl vychován, jak se chovat v podnikatelském prostředí a jak se chovat obecně, je odlišný.

Musel jsem se naučit zůstat věrný tomuto kodexu, ale způsobem, který funguje v současném podnikání. Důvěra a integrita se těžko získávají, a proto je v byznysu klíčové najít lidi, kteří jsou čestní a na které se lze spolehnout. Vlastně prvním „aha momentem“ pro mě bylo zjištění, že obchodní partner nesplnil, co slíbil, a že jsem mu začal důvěřovat příliš rychle a snadno.

Existuje ve Vaší rodině nějaká tradice, na kterou jste obzvlášť hrdý a kterou byste nikdy nechtěl nechat zaniknout?

Nejde ani tak o tradici, jako o způsob chování a určitou míru velkorysosti. Je to něco, co lze pozorovat v naší rodině již po mnoho generací, a rád bych, aby to tak zůstalo. Jsem hrdý na mnoho věcí, které díky této tradici vznikly. Zároveň si ale uvědomuji, že s sebou nese i určitá rizika. Proto bych si přál, aby pokračovala, ale zároveň byla doplněna o schopnost rozpoznat, kdy je na místě a kdy nikoliv.

Budete hlavním řečníkem letošního ročníku konference Wealth Forum. Proč je důležité sdílet své příběhy a inspiraci s jinými vícegeneračními rodinami a rodinnými firmami?

Podnikatelské rodiny hrají v naší společnosti důležitou roli. Ve většině zemí tvoří rodinné podniky největší podíl HDP a zaměstnávají největší podíl pracovní síly. Také investují do inovací a odvděčují se společnosti prostřednictvím filantropie. Rodiny mohou být hybnou silou pro dobro ve světě. Pokud však tráví čas vzájemnými spory, nemohou touto silou disponovat. Sdílení příběhů o neúspěších a úspěších je podle mého názoru nejlepší způsob, jak se navzájem vzdělávat.

Jaké téma chcete do diskuse na konferenci přinést a čím podle Vás může inspirovat české a slovenské účastníky? Antifragilita je jediný způsob, jak

zajistit dlouhodobou kontinuitu vícegenerační rodiny.

V jejím jádru stojí samotná rodina a každý její člen. Často se říká, že právě rodina představuje pro rodinný majetek největší riziko. To je do určité míry pravda, ale zároveň je to právě rodina, která je také tajným receptem na úspěch. Rodinní lídři by se proto neměli bát vlastní rodiny, ale naopak přijmout příležitosti, které členové rodiny přinášejí. Stejně tak je důležité udržet v rodině podnikatelského ducha a dát každému členovi možnost převzít odpovědnost. Jinak peníze povedou spíše k nekompetentnosti.

Co byste vzkázal čtenářům Wealth Magazin, kteří hledají inspiraci pro vlastní rodinné dědictví?

Vzdělání a příprava jsou tím, co stálo u úspěchu aristokratických rodin. I dnes kladou mnohé z nich velký důraz na výchovu a vzdělávání další generace. A začínají s tím brzy. To by měla dělat každá rodina. Další generace se musí naučit, jak zacházet s rodinným bohatstvím, a to nejen finančním, ale také sociálním, kulturním, intelektuálním a lidským. Vzdělání je nejlepší pojistkou, hned poté následuje kultura. Moje hlavní poselství tedy zní: Nebojte se svých rodinných příslušníků. Dědictví buduje každá generace na tom, co již existuje. Není to jen o vytvoření a uchování. Ti, kteří se zaměřují na uchování, s největší pravděpodobností skončí jeho zničením.

Text: Eva Ulrichová
Fotografie: Archiv Octaviana Pilatiho

Jak udržet a úspěšně předat majetek další generaci?

Nová doba přináší nové výzvy. V České republice se aktuálně nacházíme v situaci, kdy většina porevolučních podnikatelů řeší otázku, co dál se svou firmou a vybudovaným bohatstvím. V posledních letech se tak rozvíjí nové trendy v podobě předávání majetku, nástupnictví nebo v oblasti filantropie. Inspirace je však v našem prostředí stále málo.

Uplynulé měsíce jsou důkazem, že ne vše lze předvídat. Covid, válka na území Evropy nebo geopolitická rizika jsou příkladem jen několika aktuálních výzev, se kterými se ČR i svět potýkají. Plánování bohatství v této složité době nabývá nového rozměru a movití jedinci i experti si kládou nové otázky, na které hledají společně odpovědi:

Jak dále pokračovat v úspěchu, který nastavily předchozí generace?

Velkým tématem českých rodin je udržení vybudovaného jmění a jeho předání další generaci. „Úspěšní podnikatelé podstupují velké riziko,“ podotkl Pawel Sniegocki Fink ze švýcarského Family Office Stonehage Fleming s tím, že movití jedinci musí zabezpečit majetek takovým způsobem, aby jej zachovali a předali dalším generacím.

Jak dále pokračovat v úspěchu, který nastavily předchozí generace?

Ptal se hlavní řečník konferen-

ce PFW 2022 Pierre duPont, který dorazil až z USA. Pierre se s účastníky podělil o zkušenosti jeho rodiny, jejíž bohatství přežívá již 8. generací.

Cílem je podle něj soudržnost rodiny, aby se podporovala. Pierre tak potvrdil, že nejde o zisk či peníze, ale o rodinu

„Už jako malému dítěti mi bylo jasné, že dědictví, které jsem převzal, mělo smysl.“

a její vztahy. Stejně tak ukázal, jak velký rozdíl je mezi dědictvím (peníze, majetek) a odkazem.

„Nemáme rodinné členy ve vedení firmy, přesto jako malému dítěti nebo dospívajícímu mi bylo jasné, že to dědictví, které jsem převzal, mělo smysl. Mně ten smysl byl jasný,“ uvedl jako příklad Pierre a dodal, že „dědictví přichází k vám od vašeho otce a předků a není pouze pro vás. Máte odpovědnost se o něj starat, o to dědictví a o odkaz. Musíte si uvědomit, že ten odkaz musí pokračovat dál.“ Členové vícegeneračních rodin se shodují, že základem je tradice

bezpečné otevřené komunikace, což je zároveň jeden z nejtěžších atributů. Zvláště, co se týká otevřené komunikace.

Text: Eva Ulrichová
Zdroj: Přednášky konference Private Family Wealth 2022
Foto: Petr Elis



Rodinná rada jako nástroj zapojení více generací do strategických diskusí

Správa rodinného majetku není jen otázkou čísel a investic. Na pomezí byznysu, vztahů a dlouhodobé vize vyvstává klíčová otázka: Jak aktivně zapojit členy rodiny tak, aby byla zajištěna kontinuita, stabilita a smysluplné využití zdrojů? Nově se do hry zapojují i digitalizace a umělá inteligence, které mohou zásadně proměnit způsob, jakým rodiny svůj majetek spravují.

Správa majetku se dnes chápe komplexněji než dříve. „Existují čtyři hlavní oblasti řízení rodinného bohatství: řízení rodiny, řízení vlastnictví, řízení podniku a řízení majetku,“ říká Adam Lessing z LGT. Teprve propojení těchto dimenzí vytváří rámec, v němž rodina může dlouhodobě prosperovat.

Důraz na kolektivní sílu, jasné oddělení rolí a nastavení pravidel ukazuje, že správa rodinného majetku je více než finanční disciplínou. Je to otázka hodnot, důvěry a schopnosti vést dialog napříč generacemi.

Kolektivní síla versus individuální rozhodování
Historie opakovaně ukazuje, že

jednotlivec nedokáže tolik jako kolektiv. Tento princip platí i ve správě rodinného bohatství. Strategii „všichni společně“ však provází rizika, kterým se lze vyhnout jen za předpokladu jasné nastavené strategie a pravidel. Pokud rodina zvládne sladit zájmy jednotlivců, dokáže dosáhnout výsledků, které by jednotlivci samostatně nikdy neuskutečnili.

Právě proto se u velkých rodin stále častěji ukazuje jako efektivní oddělení rolí mezi rodinou a profesionálním managementem. „Aktuálně se soustředíme na diverzifikaci. Ve společnosti máme představenstvo, ve kterém není nikdo z rodiny. Členové rodiny, včetně bratranců, jsou v jiných radách. Ustanovili jsme napří-

klad rodinnou radu,“ vysvětluje Thomas Archer Bata, pravnuk Tomáše Bati.

Rodinná rada se tak v praxi stává nástrojem, který umožňuje rodině zachovat vliv, aniž by zasahovala do každodenního řízení. Zároveň poskytuje prostor pro strategickou diskusi a propojuje zájmy více generací.

Text: Eva Ulrichová
Fotografie: Jan Nechvíle



Michala Modrá

Umění udržet firmu v rodině: Když se strategie potká s daněmi

„Generační výměna není jen o emocích, ale také o struktuře.“

Rodinný byznys je pro mnoho zakladatelů srdeční záležitostí. O to těžší je okamžik, kdy se začne mluvit o jeho předání – o chvíli, kdy se rozhoduje, zda se z rodinné tradice sta-

ne trvalá hodnota, nebo uzavřená kapitola. Právě daňové a právní nastavení firmy často rozhoduje o tom, jestli předání proběhne hladce, nebo se stane bolestivou zkouškou rodinných vztahů. Zkušenosti z desítek transakcí a hloubkových prověrek ukazují, že včasné



a promyšlené daňové plánování může být tím, co udrží kontinuitu a stabilitu podniku i po výměně generací.

Když se daně stanou nástrojem stability

Většina podnikatelů vnímá daňové strukturování jako prostředek, jak snížit daňovou zátěž. Ve skutečnosti by ale mělo jít především o maximalizaci stability a předvídatelnosti. Jde o přehlednou vlastnickou strukturu, jasná pravidla pro rozdělování zisků, nastavení vztahů mezi členy

rodiny a určení odpovědností. To vše dokáže předejít nejen budoucím daňovým sporům, ale i osobním konfliktům. Když je ve firmě jasné, kdo co vlastní, kdo rozhoduje a jak se nakládá se zisky, ubývá prostoru pro nejistotu a emoce. A především – firma je připravena na další kroky, ať už jde o nástupnictví, vstup investora nebo přeměnu na holdingovou strukturu.

Předání není konec. Je to transformace

Když se firma chystá na změnu majitele – ať už formou prodeje, nástupnictví nebo rozdělení mezi více dědiců – je třeba mít daňový plán stejně pečlivě připravený jako strategii rozvoje. V rámci daňového due diligence často narážíme na historické chyby – špatně vedené evidence, chybějící dokumenty nebo nevyřešené převody. To všechno může novému majiteli přinést nečekané závazky.

Rodinné firmy

„Oddělování rodinných a pracovních záležitostí je velké téma,“ říká Matthew Ayres

Už tři roky je Matthew Ayres výkonným ředitelem rodinného podniku The Bennie Group. Předtím sbíral zkušenosti na studiích v New Yorku a především na různých pracovních pozicích mimo firmu. Díky tomu ví, jak vést lidi, správně s nimi komunikovat a zvládat i náročné situace, jako je změna oboru působení nebo krizová situace. Zároveň zná principy fungování korporátů i startupů a snaží se v nich najít to nejlepší pro svoji firmu a své zaměstnance.

Převzetí rodinné firmy není jen o pokračování v zavedených kolejích, ale také o inovaci a přizpůsobení se modernímu trhu. Matthew Ayres, nástupce v rodinné firmě The Bennie Group, proto podnik transformoval. Změnil obor podnikání a vybudoval firmu, která staví na moderním přístupu a efektivním řízení.

V rozhovoru se podělil o to, jak mu v řízení rodinné firmy pomohly předchozí zkušenosti z korporátu i startupu, nebo jaké formální a neformální rodinné orgány využívají pro správu rodinného majetku.

Pod Vaším vedením změnil rodinný podnik své zaměření. Jak náročný byl tento proces?
Přesně tak, firmu jsem po převzetí poměrně výrazně změnil. Přesunuli jsme se z oblasti stavebnictví k zemním pracem, pozemnímu inženýrství, skládkování a recyklaci. Nejsložitější byla

Předání by proto nemělo být jednorázovým aktem, ale řízeným procesem. Mnoho firem selhává ne proto, že by neměly nástupce, ale proto, že na předání nejsou připravené z pohledu daní, smluv a vnitřních pravidel. Podstata generační výměny však není pouze technická. Každá rodina musí najít vlastní rovnováhu mezi tradicí a profesionalizací. Daně a struktury jsou jen prostředek, jak tu rovnováhu podpořit, ne ji nahradit.

Jak se vyhnout syndromu třetí generace
Ekonomové často mluví o tzv. syndromu třetí generace – o tom, že třetí generace zakladatele obvykle rodinnou firmu rozprodá nebo ztratí. Ale není to nevyhnutelné. Rodinné firmy, které přežijí tři generace, spojuje jedno. Umějí předávat nejen majetek, ale i zodpovědnost. To ale vyžaduje odvahu, otevřenost a čas.

Včasnost je totiž klíčová: Každé rozhodnutí o předání by mělo být strategickým projektem, ne krizovým scénářem. Čím dříve začnete strukturovat firmu pro budoucnost, tím větší máte šanci, že ji vaše děti jednou povedou s hrдостí.

Michala má více než 17 let zkušeností s poskytováním daňového poradenství. Zaměřuje se zejména na daň z příjmů právnických osob se specializací na přeměny společností a mezinárodní zdanění. Od roku 2008 do roku 2012 působila ve společnosti Ernst & Young a v letech 2012 – 2020 ve společnosti PricewaterhouseCoopers Česká republika, naposled na manažerské pozici se specializací na mezinárodní zdanění, fúze, štěpení společností a zdanění holdingových struktur. Je certifikovanou daňovou poradkyní.

Michala Modrá
Partner, Head of Tax M&A
BDO
Kontakt: michala.modra@bdo.cz

sdílených služeb, kdy jsme pomáhali sjednotit 22 maloobchodních společností ve Velké Británii a poskytovat jim sdílené služby, aby byly efektivnější a úspornější. Velké štěstí bylo, že jsem mohl pracovat s velmi talentovanými lidmi, kteří mě naučili jak zapojovat tým do práce, správně komunikovat, řídit změny a také vést lidi procesem změny. Přitom jsem se naučil překonávat překážky i řešit problémy. Později jsem pracoval pro startup v oblasti softwaru, takže jsem přešel z velké korporace do malé technologické firmy.

Díky tomu jsem získal dvě různé perspektivy – korporátu a malého agilního startupu. Dnes tedy ve své firmě kombinuji oba přístupy.

Jsmo podnikaví, rychle se rozhodujeme a zakládáme nové projekty, ale zároveň si zachováváme strukturovaný a organizovaný přístup velkých etablovaných firem.

Co je základem úspěšné mezigenerační kontinuity ve správě rodinného majetku?

Mezigenerační kontinuita při správě rodinného majetku patří mezi největší výzvy rodinných firem a bohatých rodin. Aby proběhla úspěšně, je nutné nastavit vztahy, jasná pravidla a dlouhodobou strategii. Nejčastějším důvodem rozpadu majetku jsou konflikty mezi generacemi, proto je zásadní transparentní komunikace, zřízení rodinné rady a ustanovení jasných kompetencí.

Důležitá je také rodinná ústava a governance, tedy právní rámec prostřednictvím trustů nebo nadací. Správa majetku zahrnuje řadu rizik – tržní, kreditní, politická či riziko koncentrace.

Řešením je profesionální správa majetku, diverzifikace portfolia a volba jurisdikce s dlouhodobou politickou a ekonomickou stabilitou. Investiční strategie se pak liší podle situace rodiny.

Konzervativní Wealth Preservation s důrazem na dluhopisy a nízkoriziková aktiva volí aktivní podnikatelé. Naopak Wealth Growth s vyšším rizikem je typická pro rodiny po prodeji firmy.

Úspěšná kontinuita není náhoda, ale výsledek promyšlené strategie, vhodně zvolené jurisdikce, investičního řízení a silné rodinné kultury. Stejně jako při stavbě domu jsou pevné základy nezbytné pro to, aby stavba odolala časů.

Igor Maruščák
Director - Private Clients Central Europe
Bendura Bank Liechtenstein
Kontakt: igor.maruscak@bendura.li



Jak zvládáte oddělit rodinné a pracovní záležitosti?

Oddělování rodinných a pracovních záležitostí je velké téma. Je to těžké. Jak jsem říkal ve své přednášce na konferenci Wealth Forum, moje máma i táta vedou své vlastní rodinné podniky.

Jsou stále spolu, ale v rámci rodiny máme dvě podnikatelské větve. Každé rodinné setkání, které máme každý týden v úterý u večeře, je z velké části o práci. O jiných věcech mluvíme málokdy

– maximálně o psech, protože jsme všichni velkými milovníky psů.

**Jaké formální i neformální ro-
dinné struktury využíváte?**

V podniku moji mámy a babičky máme rodinnou radu, která je hlavním rozhodovacím orgánem a skládá se ze čtyř členů rodiny – současných i budoucích akcionářů. Tuto strukturu jsme zavedli nedávno a považujeme ji za velmi dobrý způsob, jak řídit podnik, zapojovat rodinu a zároveň nastavovat směřování do budoucna.

V podniku mého otce to je jiné. Zapojen je dědeček, otec a moje sestra, ale nevyužívají žádnou formální strukturu. Je pro mě tedy zajímavé sledovat rozdíl mezi organizovaným a neorganizovaným přístupem. V podniku mě mámy fungujeme podle jasné stanoveného plánu a víme, co

děláme. Naproti v otcově firmě žádná dohoda neexistuje a to může v budoucnu přinést problémy.

Matthew Ayres

Řečník na Wealth Forum 2024

Matthew je členem čtvrté generace rodinné firmy The Bennie Group. Do rodinného podniku se naplno zapojil v říjnu 2018 na pozici provozního ředitele. V této roli se zabýval tvorbou a restrukturalizací všech centrálních funkcí ve financích, IT, marketingu, HR. V červenci 2020 se stal generálním ředitelem. Od té doby se společnost přeorientovala z odvětví stavebnictví zejména na manipulaci s materiálem a výrobu. Dnes se tato rodinná multioborová společnost se zaměřuje na oblasti Zařízení & Vybavení, Stavebnictví & Výroba.

Text: Dana Halušková
Fotografie: Markéta Mandíková



Zvyk je železná košile. Jak Jaroslav Pšeja odevzdal rodinnou firmu do rukou druhé generace

Na začátku devadesátých let Jaroslav Pšeja netušil, že z náhodné návštěvy jihomoravského sklípku vznikne celoživotní podnikání. „Vino mě potkalo úplně náhodou. Ale když jsem se do toho ponořil, věděl jsem, že jsem doma,“ vzpomíná dnes. Z jeho osobní vášně se postupně vyvinula firma Vín Partner, která už pět let stojí v rukou druhé generace.

Předání nebylo jednoduché. „Zvyk je železná košile. Předat odpovědnost bylo jako odevzdat dítě,“ popisuje Jaroslav chvíli, kdy se rozhodl, že každému z dětí přenechá čtvrtinový podíl a manažersky ji zcela předá do rukou druhé generace. Sám se stáhl k novým projektům v oblasti správy nemovitostí, ale ve firmě zůstal jako menšinový spoluvlastník.

Rodina se musela vyrovnat nejen s praktickými kroky, ale i s emocemi. „Najednou věděli i dlouholetí zaměstnanci, že přijde nová generace, která jejich práci bude hodnotit jinak než táta,“ říká Jitka, nejmladší ze sourozenců. Sama dnes přispívá zejména v obchodním rozvoji a mezinárodních kontaktech, které získala studiem a prací v zahraničí. „Mám vizi, jak firmu posunout – přes e-shop, nové kanály i modernější komunikaci,“ dodává. Generační výměna probíhala postupně. Už během studií byli synové zapojeni do výroby a získali vysokoškolské vzdělání

v oboru vinařství. Jitka se do rodinného byznysu připojila později, po vlastních podnikatelských zkušenostech.

„Táta nás od malička vedl k tomu, abychom si to nejdřív zkusili sami. Říkal mi: ‚Rozjeď si něco svého, pak budeš vědět, co chceš,‘“ vzpomíná. Není překvapením, že v rodině občas vznikají konflikty.

„Jsme trochu divočejší rodina a někdy se opravdu pohádáme.“ Ale když se vyčistí emoce, najdeme společné řešení,“ říká Jaroslav. Podle Jitky je důležité umět mluvit o budoucnosti a společně vizi mimo každodenní provoz.

„Osvědčilo se nám řešit zásadní věci třeba na procházce v sadu, ne v kanceláři,“ dodává.

Dnes už se o slovo hlásí i třetí generace. Jaroslavova vnučka absolvovala sommeliérský kurz a chystá se na potravinářskou vysokou školu. To, že rodinný podnik

má šanci pokračovat, vnímají všichni jako přirozené vyústění. „Rodinná firma je o sounáležitosti. Každý přidá svou část, a právě tím získává novou podobu,“ shrnuje Jitka. A zakladatel? Ten vidí největší hodnotu v tom, že firma dokázala spojit rodinu. „Pokud do ní vložíte nejen energii, ale i lásku, vznikne něco výjimečného,“ uzavírá Jaroslav.

Text: Eva Ulrichová
Fotografie: Markéta Mandíková



„Jako člen NextGen pozice střídám v rámci rotačního programu, který trvá několik let a ukáže, v jakém oddělení nás firma potřebuje nejvíce,“ říká Tommaso Fossati

Člen deváté generace nejstarší italské podnikatelské rodiny Tommaso Fossati, který vystoupil na Weath Forum 2024, se s redakcí Wealth Magazínu podělil o zajímavosti z historie i současnosti rozsáhlého byznysu. Jeho rodina začala podnikat už v 16. století v textilním průmyslu a dnes se do velké míry zabývá i finančnictvím. Sám Tommaso do firmy nastoupil teprve na začátku roku 2024, už si ale vyzkoušel dvě různé pozice. Dříve se věnoval finančnímu právu nebo investicím do startupů a získal tak cenné zkušenosti, které může využít i v rodinném podnikání.

Jaký je recept na rodinné podnikání, které přetrvá celá stěletí bez ohledu na ekonomickou a politickou situaci? Univerzální rada samozřejmě neexistuje. V každé době a oblasti funguje něco jiného. Důležité je umět se přizpůsobit aktuálním podmínkám, reagovat na potřeby trhu a umožnit členům rodiny, aby se mohli maximálně realizovat. To se osvědčilo i nejstarší podnikatelské rodině v Itálii, kterou v rámci Wealth Forum 2024 reprezentoval člen 9. generace, Tommaso Fossati. V rozhovoru se podělil o svou práci ve finančnictví i činnosti v organizacích zaměřených na rodinný byznys.

Jak se Vaše rodina dostala od textilního průmyslu k vinařství a později i financím?

Vždy jsme dokázali následovat ekonomické trendy doby i dané oblasti. S textilem začali naši předci v polovině 16. století proto, že pocházeli z města, které bylo tímto oborem proslulé. Nebyl problém tam najít odborníky, dělníky a ani zdroje, zejména vodu, která na to byla potřeba.

Stejně to bylo i s vínem, protože máme kořeny ve známém vinařském regionu. Vždy jsme se navíc snažili oblasti podnikání nějak propojit. A tak jsme například rozdali první lahve vína našim zaměstnancům v textilních továrnách, abychom si udělali dílčí průzkum. A setkal se to s úspěchem.

Pokud jde o finančnictví, jeden z mých předků pracoval v Římě, kde získal cenné kontakty na bankéře. Napadlo ho, že náš region má velký poten-

ciál, ale chybí mu banky a finanční služby obecně. Ne-trvalo tedy dlouho a začal je zakládat.

Jak dlouho v rodinné firmě působíte a jaká je Vaše role?

V rodinné firmě pracuji teprve od začátku letošního roku. Nejprve jsem působil v retailu, na jedné z našich poboček v Miláně. Nyní jsem se přesunul do úvěrového oddělení, kde schvalujeme žádosti od firem i jednotlivců. Postupujeme přitom podle našeho interního hodnoticího systému. V tomto ohledu hrajeme důležitou roli. Zakládáme si na vysoké kvalitě úvěrů, abychom neohrozili naši finanční stabilitu. Nemůžeme tedy jít do přílišného rizika. Jako člen nástupnické generace pozice střídám v rámci rotačního programu, který trvá několik let a ukáže, v jakém oddělení nás firma potřebuje nejvíce.

Jak jste získal zkušenosti z finančnictví? Těžíte z nich i v práci pro rodinnou firmu?

Pokud jde o moje vlastní zkušenosti z oblasti financí, vystudoval jsem ekonomické právo a potom jsem pracoval v Miláně, kde jsem se zabýval hlavně bankovním a finančním právem. Také jsem se věnoval due diligence a právním službám pro fintech sektor, což mi pomohlo získat specifické znalosti.

V roce 2020 jsme pak s mými současnými kamarády založili venture společnost, která aktivně investuje do startupů. Díky tomu dobře znám prostředí i nástroje typické pro tento ekosystém, což se hodí



i v práci pro naši rodinnou firmu.

Zapojujete se do sdružení rodinných podniků. V čem tato činnost spočívá a co je vaším cílem?

To, že jsem členem italské asociace rodinných firem (AIDAF) je pro mě opravdu zásadní. Stal jsem se jím už jako student na univerzitě v Miláně a díky tomu jsem se dostal k FBN International.

Jedná se o neziskovou organizaci se sídlem ve švýcarském Lausanne, která je s 4 500 zapojenými firmami největší na světě. A já jsem členem jejího představenstva, respektive jedním ze dvou viceprezidentů v NextGen komunitě. Činnosti v obou organizacích věnuji poměrně hodně času, protože je to moje vášně. Zároveň vidím obrovský přínos v tom, jak se od sebe navzájem učíme a získáváme zkušenosti.

Tommaso Fossati

Řečník na Wealth Forum 2024

Tommaso je členem 9. generace nejstarší italské podnikatelské rodiny. Od roku 1540 se rodina zabývala textilním průmyslem. V roce 1671 se přidalo podnikání ve vinařství a od roku 1884 dosud je součástí italského bankovníctví a finančních služeb prostřednictvím rodinné skupiny Sella Group (italsky Gruppo Sella). Do rodinné firmy je Tommaso aktivně zapojený od počátku roku 2024, kde působí v úvěrovém oddělení.

V současnosti je také členem AIDAI (Italská asociace rodinných podniků), od roku 2017 zastává oficiální funkci v rámci místního výboru NextGen. Zároveň je členem představenstva FBN-International. Je spoluzakladatelem milánské poradenské firmy pro startupy a aktivním angel investorem.

Text: Dana Halušková
Fotografie: Markéta Mandíková

Tři rozhovory, které mohou ovlivnit budoucnost rodinného bohatství

Rodinné bohatství není jen o aktivech. Je i o rozhovorech, které určují, co zůstane zachováno a co se bude měnit. Už v listopadu se v Praze potkají lidé, které spojuje odpovědná správa rodinného majetku a otázka, jak v ní skloubit tradiční přístup s inovací. Společně budou diskutovat o třech hlavních tématech – kontinuitě, výchově správců a generačních investičních strategiích. Jaké rozhovory mohou zásadně ovlivnit budoucnost rodinného jmění i ve vaší rodině?

Cílem letošního ročníku Wealth Forum je ukázat, že správa rodinného bohatství není jen disciplínou finančních ukazatelů. Je to umění skloubit tradici a inovaci, najít jazyk, kterému rozumí všechny generace u stolu, a proměnit rodinný odkaz v pevnou součást rodinného majetku. Příběhy řečníků dávají těmto tématům konkrétní podobu. Ať už jde o dědictví šlechtického rodu, vícegnerační rodinu umělců, rodinnou firmu, nebo Single Family Office. Ve všech případech se potvrzuje, že úspěšný přenos bohatství vyžaduje nejen strategii, ale i vzájemnou důvěru a ochotu naslouchat druhým.

Rozhovor první: Jak zůstat rodinou i ve třetí generaci
Příběh známý téměř každému: První generace vybuduje majetek, druhá ho udrží a třetí... Často ztratí nejen část bohatství, ale i společnou řeč. Předat rodinný majetek dál a přitom nepřijít o jeho smysl je výzvou, před níž stojí každá rodina, která myslí v horizontu více než jedné generace. Takzvaný „syndrom třetí generace“ se projevuje tím, že majetek i odkaz, které první generace vybudovala a druhá udržela, třetí už nedokáže ochránit. Daniel Kertesz, integrovaný rodinný poradce, G2 v movité švýcarské rodině a autor knihy *Family Mind* –

Overcoming the Three-Generation Myth, ukazuje, že skutečná odolnost rodiny nevzniká pouze správou finančního kapitálu, ale především kultivací vztahů, identity a komunikačních procesů. Ve svém vystoupení odhalí, jak lze prolomit „mýtus tří generací“, proč je profesionální Family Governance klíčová pro dlouhodobou udržitelnost bohatství a jak řídit rizika, která neřeší pojištění ani investice – ta spojená s identitou, důvěrou a společným rozhodováním.

Spolu s ním se na jednom pódiu sejdou také Octavian Pilati, člen více než 40. generace šlechtického rodu z Rakouska, Adam Žert, zástupce 11. generace rodu Žertů z Bríství, a David Jelínek, G5 v rodinné firmě JELÍNEK – nábytek a matrace. Ve vzájemné diskusi budou hledat osvědčené způsoby, jak předejít syndromu třetí generace.

Rozhovor druhý: Odpovědnost se nedědí automaticky
Předat firmu nebo majetek je jednoduché. Stačí několik právních úkonů stvrzených podpisem. Předat odpovědnost je ale proces, který se nedá urychlit.

Nástupnictví totiž není jen o tom, kdo převezme kontrolu, ale také o tom, jestli nastupující správce dokáže uchovat i hodnoty, na nichž rodina stojí.



Americká umělkyně April Popko vyrůstala ve vícegnerační rodině, kde se majetek dědil společně s tvůrčí energií a kulturní odpovědností.

V rámci přípravy další generace se NextGen učí, že správce není jen „držitelem klíčů“, ale i vyprávěčem rodinného příběhu. Tato umělecká vícegnerační rodina majetek nevnímá jako finanční kapitál, ale jako součást identity. S dalšími řečníky – Leonem Jakimičem, Jitkou a Jaroslavem Pšejovými a Liliou Khousnoutdinovou, bude diskutovat o tom, jak připravit NextGen na správu majetku nebo jak inovovat podnik či správu rodinného majetku tak, aby byl zachován tradiční rodinný přístup.

Rozhovor třetí: Když investiční strategie odráží hodnoty dvou generací
V mnoha rodinách se investiční porady mění v generační debaty. Starší generace často volí

stabilitu, mladší se snaží implementovat celospolečenské trendy a dívá se zejména po růstu. Na první pohled se zdá, že jde o konflikt. Ve skutečnosti je to ale šance vytvořit širší rodinnou strategii, která může být udržitelná po generace.

O rodinných diskusích při tvorbě investiční strategie, sladění různých generačních pohledů i vlastních zkušenostech budou debatovat Adam Lessing, zakladatel Single Family Office Lessin Advisors, Jan V. Raiman, ortodontista, podnikatel a investor, a Anna Pulkertová, poradkyně při investicích do umění a zakladatelka ART PART CLUB.

Přijďte i Vy otevřít rodinné diskuse o přípravě NextGen na správu rodinného bohatství a načerpat inspiraci, jak úspěšně zavést inovace do tradiční rodinné firmy a majetku.

Text: Eva Ulrichová
Foto: Jan Nechvíle



Budoucnost rodiny a rodinného podniku je ve správě majetku, nikoli ve vlastnictví, myslí si zakladatel rodinné firmy Lasvit

Leon Jakimič vybudoval během necelých dvou dekad značku Lasvit, která dnes patří k nejznámějším českým sklářským firmám s mezinárodním přesahem. Sklářství má v jeho rodině hluboké kořeny. Prababička Marie Svárovská byla součástí rodu spojeného se značkou Swarovski. Přestože v socialistickém Československu nebylo možné na tradici navázat, Jakimič se k řemeslu vrátil. Dnes stojí před jinou otázkou: jak připravit svých pět dětí na to, aby byly v budoucnu nejen majiteli, ale především odpovědnými správci rodinného majetku.

Pro Leona Jakimiče je důležitým aspektem děti vychovat jako dobré správce majetku. V rodině tak kladou důraz nikoliv na vlastnictví, ale na odpovědnost související s jeho správou. „Myslím si, že děti budou dobrými správci majetku. K tomu bych je všechny chtěl vést,“ říká. Plámem je vložit Lasvit do fondové struktury a rozdělit hlasovací práva mezi potomky. „Dilema je, zda je rozdělit rovnoměrně, nebo podle míry angažovanosti ve firmě,“ dodává.

Klíčem k mezigenerační kontinuitě jsou podle Leona Jakimiče rodinné hodnoty. Ve firmě se odrážejí už v samotném názvu Lasvit – složenině slov láska a svit. „Nechceme děti vést k penězům, ale k hodnotám. Pokud budou pokorné a budou si navzájem pomáhat, pak je základ úspěchu generačního zachování majetku splněný,“ dodává. Hodnoty byly také jedním z důvodů návratu z Hongkongu, kde s rodinou dlouhá léta žili. Motivace tkvěla nejen v podnikání, ale také výchově dětí k rodinné historii. „Chtěl jsem, aby byly blízko svým kořenům. Všechny se narodily v Hongkongu, ale odkaziva jsme je učili mluvit česky,“ vysvětluje.

Nová generace rodinné firmy
Nejstarší dcera Lea se už do rodinného podniku zapojuje. Provádí turisty sklárnou a získává první zkušenosti. „Vnímám u ní lidrovské schopnosti. Ve fotbale byla kapitánkou týmu a podporovala ostatní hráče. Takové vlastnosti jsou důležité i pro firmu,“ říká otec. Ostatní děti jsou zatím příliš malé, jejich budoucnost je otevřená. Jakimič přesto nevyklučuje, že vedení Lasvitu jednou převezme profesionální management. „Firmu by měl řídit ten nejschopnější, a nemusí to být nutně někdo z rodiny. Pokud to ale bude některé z dětí a bude o to mít zájem, budu jediné rád,“ připoštlí.

Jisté už dnes je, že chce oddělit vlastnictví a správu. „Představuji si, že děti budou sledovat dlouhodobý horizont, ne krátkodobý profit. Budou fungovat společně, činit společná rozhodnutí a radit se s experty,“ vysvětluje. S rodinou proto uvažují o rodinné ústavě, která by formálně ukotvila hodnoty a pravidla správy majetku. „Ústava má zajistit, aby se děti jednou dokázaly dohodnout,“ dodává.

Rodina na prvním místě
Přestože řeší miliardový byznys, pro zakladatele Lasvitu má prioritu něco jiného. „Rodina je na prvním místě. Doporučil bych dalším rodinným firmám, aby neprodávaly

svůj podnik příliš brzy a nebalý se zaplatit kvalitní lidi. Ale hlavně – mějte hodně dětí. I když to může rozměňovat majetek, děti a rodina jsou víc než firma,“ uzavírá.

Text: Eva Ulrichová
Fotografie: Markéta Mandíková



Jak najít rovnováhu mezi inovací a tradicí při správě rodinného majetku a podnikání?

Nové technologie mění podnikání a v České republice je tato problematika navíc ovlivněna historickým přerušením podnikatelských tradic v době komunismu. Mladší generace často zvažují, zda převzít rodinné podnikání, nebo se raději věnovat správě investic. Jak tedy zachovat nejen majetek, ale i hodnoty a odkaz rodiny?

Klíčem k úspěchu je princip „skin in the game“ – tedy osobní angažování členů rodiny. Přímá finanční zainteresovanost podporuje odpovědnost za veškerá rozhodnutí i v náročných obdobích. Rodina Julia Meinla představuje inspirativní příklad, jak lze inovacemi a nezdolnou energií překonávat i historické překážky.

Každá generace Meinlů přinášela do podnikání nové prvky – od revolučního prazení kávy, přes maloobchod s delikatesami až po luxusní hotelové rezidence. Ani 160 let předávání majetku mezi generacemi neubralo rodině elánu a vášně pro podnikání.

Nejnovější aktivita rodiny Julia Meinla – luxusní hotelové rezidence The Julius – je inovací v segmentu hospitality. Rodina má stále „skin in the game“. Do expanze rezidencí napříč Evropou přibírá investory prostřednictvím The Julius Fund, sama přitom „má v sázce“ kapitál 1,5 miliardy korun. Má-li rodinný odkaz přežít, je třeba spojit osobní zapojení, otevřenost inovacím a vnitřní motivaci, což se Meinlům nepochybně daří.

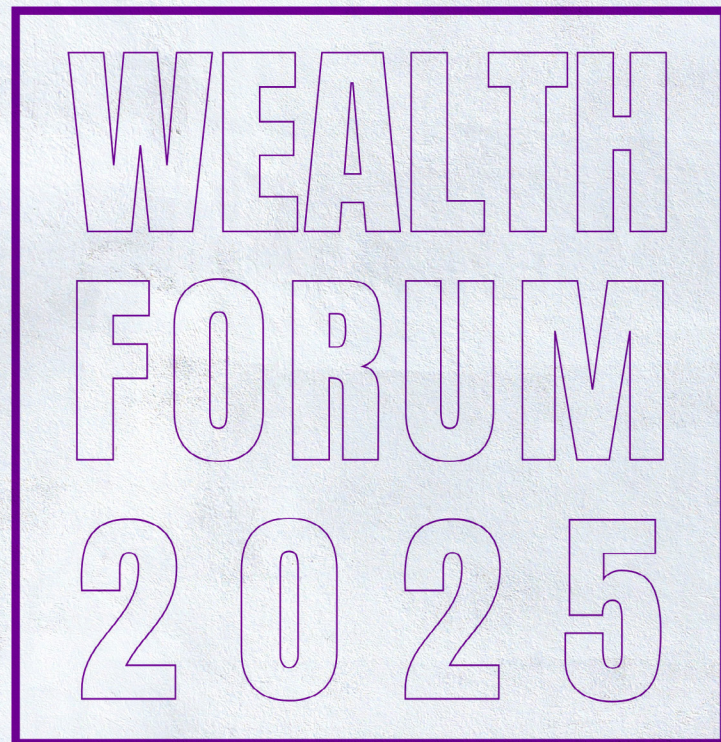
Michal Šrubar
Jednatel Julius Meinl Private Wealth
Kontakt: sruhar@juliusmeinlprivatewealth.com



4 OTÁZKY

na které si můžete z Wealth Forum 2025 odnést odpovědi

1. **Jaké hodnoty chceme zachovat napříč generacemi? Umíme je pojmenovat?**
2. **Máme v rodině jasně vymezené, co znamená „být správcem rodinného majetku“?**
3. **Jaký investiční rámec umožní sladit názory několika generací?**
4. **Mluvíme o věcech souvisejících s nástupnictvím dostatečně často a otevřeně?**



Mezinárodní konference se uskuteční **20. listopadu**
v **prostorách Grandior Hotel Prague.**

Svou vstupenku zakoupíte na konference.wealthforum.cz

S PROMO KÓDEM **WFI** NAVÍC ZÍSKÁTE SLEVOU

20 % Z CENY VSTUPENKY

Světové trendy ovlivňují investiční strategie HNWI. Family Offices hledají nové cesty



„Hong Kong je domovem špičkových Wealth Managerů... Atraktivní daňový a právní systém jsou důvodem toho, že je Hong Kong atraktivní pro mnoho asijských i amerických rodin,“ uvedl Dr. Wing-Hin Chung ze společnosti Invest Hong Kong.

Právě tato kombinace odbornosti a daňové efektivity podle Chunga činí z Hongkongu jedno z hlavních světových center správy majetku – hned po Švýcarsku. Pro rodiny hledající bezpečné a efektivní jurisdikce tak představuje přirozenou alternativu k evropským centrům, jako je Curych či Lucemburk.

Technologie a nové výzvy

Stále výraznějším faktorem, který investice ovlivňuje, je umělá inteligence. „Jednou z největších výzev bude regulace a dodržování předpisů. Nevíme, jak budou regulátoři implementovat nová pravidla nebo zákony související s umělou inteligencí,“ upozorňuje Colin MacGregor ze společnosti AI Wealth. Podle něj je otázkou i přijetí ze strany klientů. Zatímco technologie dokážou analyzovat obrovské množství dat, movití investoři vyžadují osobní interakci se svými poradci.

Podle Daniela Kosece z AI Institute proto nestačí AI pouze zavést, ale je třeba vzdělávat manažery i rodiny, jak s novými nástroji pracovat. Jen kombinace lidské zkušenosti a technologické podpory dokáže vytvořit skutečně udržitelný model správy majetku.

Text: Eva Ulrichová
Fotografie: Markéta Mandíková



Jak sladit investiční preference více generací?

Investiční preference jsou v různých generacích samozřejmě různé. Na jedné straně se zakladatel postupně dostane do stavu, kdy si chce část vytvořeného majetku užít a pokrýt nejen koníčky, cestování či založení charitativní organizace, ale často i zdravotní výdaje, které mohou být v pokročilém věku poměrně vysoké. Nastupující generace má však potřeby jinde. Zakládají rodiny, zařizují bydlení nebo potřebují rozšířit a modernizovat existující rodinný byznys.

Tyto generační cíle jsou často v úplném protikladu, a je proto nesmírně důležité otvírat finanční témata v oblasti správy rodinného majetku co nejdříve. S dětmi bychom měli mluvit o majetku hned, jak jsou schopné alespoň částečně pochopit koncept peněz.

K tomu bychom je jako rodiče měli vzdělávat již od útlého věku. Není vzácné, že rodinné rady v úspěšných rodinách vedou mladší generace, které dostávají prostor ukázat své plány s rodinnou firmou. Úspěšná vícegenerační správa rodinného majetku je možná jen tehdy, když vaše děti pochopí, že majetek, který zdědí, představuje zodpovědnost, kterou dostaly na určitý čas do správy. Potom je poměrně jednoduché dohodnout se, jaké částky investovat do finančních nástrojů, vzdělávání či zpět do byznysu.

Ivan Melay
Relationship Manager a člen investičního výboru
Salmann Investment Management
Kontakt:
Ivan.Melay@salmann.com



Filantropie jako trend českých HNWI

V prostředí českých a slovenských movitých rodin se stále výrazněji prosazuje téma filantropie. Už dávno není vnímána pouze jako dobrovolná činnost jednotlivců, ale čím dál častěji se stává součástí rodinné strategie, správy majetku i předávání hodnot mezi generacemi.

„Filantropie je vstupenkou, jak řešit celkovou správu majetku. Může sloužit jako terapie pro sblížení uvnitř rodiny,“ myslí si Dagmar Goldmannová, ředitelka nadačního fondu Via Clarita. Její kolegyně Kateřina Ronovská dodává, že aby filantropie v rodinném kontextu skutečně fungovala, je nutné nejprve porozumět, jakým způsobem rodina funguje a kdo v ní stojí u kormidla.

Zkušenosti ukazují, že filantropické aktivity úzce souvisejí s podnikáním a podnikatelským duchem. Petr Sýkora, spoluzakladatel Nadace Dobrý anděl, připomíná, že i filantropie může vycházet z podnikatelského nastavení: „Jsme spíše podnikatelé než filantropové. Na první pohled to vypadá jako předěl mezi Papi-rusem, Office Depotem a Dobrým andělem, ale podnikat se dá i s filantropi ckým záměrem.“ Impuls k založení nadace přitom vzešel z rodiny – konkrétně od jeho

manželky, která chtěla myšlenku pomoci rodinám vážně nemoc-ných dětí přenést ze Slovenska do České republiky.

Silný rodinný rozměr nese i filantropie Martina Vohánky, za-kladatele společnosti Eurowag. Jeho motivací je ochrana svobody a demokratických hodnot.

„V momentě, kdy získám víc prostředků, je to o odpovědnosti, jak ty prostředky využiju. Velkou část jmění už člověk nevlastní, ale je jeho správcem,“ vysvětluje. Podle něj má zkušenost se ztrátou demokracie v našem regionu zásadní význam. Bez ní eroduje nejen ekonomika, ale i vztahy, vzdělání a životní prostředí.

Význam filantropie pro soudržnost rodin podtrhuje i světový expert na strategickou filantropii Nicola Crosta: „Dobře vedená profesio-nální filantropie je pro jednotliv-ce mimořádně přínosná. Ale je



také velmi užitečným nástrojem pro udržení rodiny pohromadě. Pokud máte tento vliv společně, dává to rodině cíl a pomáhá ji držet pohromadě.“ Tento pohled potvrzují i konkrétní zkušenosti českých rodin – například Ka-teřiny Zapletalové, filantropky a spolumajitelky sklárny Moser, či Jaroslava Horáka, který se svou ženou buduje strategii správy majetku, jejíž součástí má být i systematická filantropie.

Z výroků expertů i samotných filantropů je patrné, že filantropie přestává být vnímána jako okra-jová činnost. Stává se přirozenou

součástí života majetných rodin, které hledají nejen způsob, jak vracet společnosti prostředky, ale také jak udržet rodinu pohromadě a předat potomkům nejen majetek, ale i hodnoty.

Text: Eva Ulrichová
Fotografie: Petr Elis
Zdroj: Přednášky konference Private Family Wealth 2022 a 2023

Klíčové poznatky pro rodinné firmy a vícegenerační rodiny, které vyplynuly z konference Wealth Forum 2024



Rodinné bohatství nelze pouze zachovávat, je nutné jej také inovovat, shodli se zástupci vícegeneračních rodin na konfe-renci Wealth Forum 2024. Mezi řečníky ani tentokrát nechý-běly známé osobnosti z Česka i ze zahraničí. Hlavní hvězdou byl Julius Meinl VI. Jaký je jeho recept na budování i zachování rodinného bohatství? A co na to ostatní řečníci a účastníci?

Na konferenci Wealth Forum 2024 se z velké části řešily podnikatelské úspěchy a výzvy, o kterých se nebáli mluvit někte-ří zahraniční řečníci, především Matthew Ayres z Velké Británie a Tommaso Fossati z Itálie. Tito zástupci vícegeneračních rodinných firem popisovali, jak musely jejich rodiny začí-nat znovu nebo měnily obor podnikání. Zmínili ale i spory a složité vztahy mezi jednotli-vými členy rodiny. O zajímavé

zkušenosti a poznatky se ale podělili i tuzemští zástupci ro-dinných firem včetně Mariany Nesnídalové z rodinné firmy L.Hainz nebo podnikatele tělem i duší Pavla Boušky. Svůj pohled na investice a správu majetku připojili i zástupci Single Family Offices, jako například Ladislav Sekerka, nadací nebo církve.



POZNATEK Č. 1: Receptem úspěšné vícegenerační rodiny je v každé generaci utvořit nový majetek a ten předat dále, poradil Julius Meinl VI.

Julius Meinl VI., z rodinného impéria známého jako House of Meinl, v současnosti žije v Lon-dýně, ale jeho rodina má české kořeny. Konkrétně pocházela z Kraslic na Karlovarsku, odkud se přesunula do Vídně, za kve-toucím průmyslem 19. století. Po-stupně se členové rodiny začali soustředit na kvalitní praženou kávu a další vlastní produkty. Pak se ale museli vyrovnat s dvěma válkami nebo obdobím vysoké inflace. Vždy se ale dokázali při-způsobit trhu a to, co ztratili, znovu získali. Rodinné bohatství však spoluvytvářela každá nová generace.Podobný přístup mají dodnes, kdy je firma v rukou páté

a šesté generace. Julius Meinl se s publikem podělil o to, že smysl vidí nejen v zachová-ní majetku, ale i v inovacích a modernizaci. Nesází tedy jen na prosperující kávový byznys, ale například také na re-alitní trh, do kterých investuje i v Česku. Julius Meinl VI. poradil, že receptem rodiny je v každé generaci utvořit nový majetek a ten předat dále. Upozornil však, že taková rada nemusí být univerzální pro ka-ždou rodinu.

POZNATEK Č. 2: Cílem je přenést na mladou generaci lásku ke společností, vzbudit v nich podnikatelství (Tommaso Fossati)

Pohled italského rodinného podniku přiblížil Tommaso Fossati, který je členem vůbec

nejstarší italské podnikatelské rodiny. Popsal, jak jeho předci začínali už v 16. století v textilním průmyslu, poté se přesunuli do oblasti vinařství a pohostinství, a v 19. století dokonce začali pod-nikat v bankovníctví. Financím se věnují stále, a to zejména v rámci známé banky Banca Sella.

Tommaso je členem už 9. ge-nerace této rozvětvené rodiny a pochází z Milána. To ale ne-znamená, že by neměl přehled o podnikatelských aktivitách na druhé straně země.

Celá rodina se pravidel-ně schází a o své činnosti i plánech diskutuje. Sám se navíc angažuje ve sdružení rodinných podniků, protože ho tento segment zajímá i z jiných úhlů pohledu, zejména v rámci Next-Gen: „Cílem je přenést na mladou generaci lásku ke společností, vzbudit v nich podnikatelství. Máme v rodině spoustu talentovaných lidí, je potřeba využít jejich po-tenciál.“ Do rodinného byznysu ale vstoupil teprve letos, předtím sbíral zkušenosti v právnícké firmě a sám založil startup.

POZNATEK Č. 3: Zavedení správ-ních orgánů, jako je rodinná rada, je důležité pro budoucnost rodinného podnikání, vyplývá z přednášky Matthewa Ayrese

Matthew Ayres z Velké Británie během své přednášky odkryl i výzvy rodinného podnikání, které se nevyhnuly žádnému z jeho předků. Nejprve musel jeho dědeček postavit firmu znovu na nohy, pak náhle zemřel bez plánu nástupnictví, což způ-

sobilo spory v rodině. Přesto rodinná firma Bennie Group úspěšně funguje i ve čtvrté generaci, a to i díky správním orgánům, které využívají, pře-devším rodinné radě. „Mému dědečkovi například zůstali jen tři zaměstnanci a musel byznys v podstatě budovat od základu. A v posledních letech jsme zase významně změnili obor podnikání, což také není jedno-duché. Musíte na to lidi připravit a ukázat jim, že to má smysl.“

POZNATEK Č. 4: Svěřenský fond Arcibiskupství pražského jako snaha zachovat majetek navěky

Jak vytvořit udržitelný model pro zachování majetku po celá staletí? To na konferenci Wealth Forum popsali Vojtěch Benda, který Arcibiskupství pražskému spravuje jeho svěřenský fond. Mluvil tedy i o tom, že kromě několika nadací instituce využívá i tento nástroj a dále rozšiřuje své portfolio. „Náš majetek už zdaleka nezahrnuje jen pozemky nebo nájemní bydlení, ale napří-klad i retailové parky nebo větrné elektrárny. Navíc máme propraco-vané strategie proti ztrátě majetku, které počítají i s tím, že do roku 2043 by měla být církev v Česku zcela nezávislá na státu a jeho příspěvcích.“

POZNATEK Č. 5: Na velikosti firmy nezáleží, hlavní jsou ro-dinné hodnoty

Tak by se daly shrnout základ-ní myšlenky zástupců českých vícegeneračních firem. Jedním z nich je David Piškanin, člen druhé generace a předseda představen-stva rodinného podniku

HOPI HOLDING, který se zaměřuje na logistiku, potravinářství i další odvětví a dnes čítá okolo 33 firem. Mluvil například o tom, že většina členů boardu je externích a rodinu zastupuje právě on společně se svým bratrem. Oba mají podobné názory i přístupy k podnikání, a tak se podle Piškanina ve většině rodinných i pracovních záležitostí shodnou, což je obrovské plus. A pokud by se snad neshodli, je do rozhodování zapojen minoritní externí společník. Tak se bratři chrání proti případnému konfliktu.

Z pohledu současného vlastníka pak hovořila Mariana Nesnidalová, zástupkyně šesté generace, která hodinářství firmu L.Hainz převzala od svého otce a dnes v ní už působí i jeden z jejích synů. Názory obou generací se samozřejmě liší, zejména v otázce technologií. Dokážou spolu ale komunikovat a sdílejí společné hodnoty, což je základ úspěchu. „Pro naši rodinu je nejdůležitější

pokora a poctivá práce, za kterou se nemusíme stydět. Tyto hodnoty považujeme za nejcennější. Jsme malá řemeslná firma a to je vlastně naše výhoda,“ popsala Nesnidalová. A zároveň dodala, že do oboru hodinářství se hodně promítají nové trendy ale vidět moderní přístup mladé generace, která má inovace v krvi, tak jako její syn, který přišel s nápadem na náramkové hodiny.

Text: Eva Ulrichová
Fotografie: Markéta Mandíková



5 zajímavostí ze světa vícegeneračních rodin

Rodiny s významným majetkem často čelí podobným otázkám, ale jejich odpovědi mnohdy mohou být až překvapivě odlišné. Požádali jsme proto řečníky konference Wealth Forum 2025, aby s námi sdíleli drobnou zajímavost ze života či zkušenost ze správy rodinného majetku. Výsledkem je pestrá mozaika postřehů, která ukazuje, že síla rodiny se nerodí z dokonalosti, ale z budování důvěry, hodnot a odkazu.

Napříč kulturami rodiny selhávají nikoli kvůli nedostatku bohatství, ale kvůli absenci jasné struktury. Když jedna rodina ve Švýcarsku zformulovala na pouhých dvou stranách svou „rodinnou vizi“, v níž definovala role i rizika, spory ustaly a tempo rozhodování se ztrojnásobilo. Jejich banka tento výsledek označila za „pozoruhodný“.

– **Daniel Kertesz, G2 v movité rodině a integrovaný rodinný poradce, Švýcarsko**

I když jsme si s mamkou v mnoha ohledech podobné, v práci máme každá jiné uvažování i kvality. Chvilí nám trvalo, než jsme si to uvědomily. Teď je to naše největší síla, protože se můžeme vzájemně doplňovat. Respekt k jinakosti беру jako základní kámen našeho předávání.

– **Anna Petrof Prousková, G6 a výkonná ředitelka v PETROF spol. s.r.o., Česká republika**

Když nám táta Jaroslav Pšeja předával firmu, zeptala jsem se ho, jaké to pro něj bylo. Odpověděl: „Viš, dcerko, bylo to podobné, jako když jsi v sedmnácti letech poprvé odlétala studovat do Francie bez zpáteční letenky. Nevěděl jsem, kdy Tě znovu uvidím. Emočně to bylo nesmírně náročné. Ale zároveň jsem uvnitř cítil, že to povede k něčemu většímu. K tvému rozvoji a k Tvojí budoucnosti. Stejně tak je to s firmou.“ Pak mi to přirovnal k pohádce o králi: „Celý život jsi zvyklý být králem. Držíš pevně žezlo a vládneš svému království. A pak přijde den, kdy předáš korunu i žezlo a uvědomíš si, že už nejsi král Ty, ale někdo jiný. A že ten nový král je dokonce nad Tebou. Musíš to přijmout, i když se Ti třeba nebude vždy líbit, jak vládne. Nejdůležitější je předat mu tu korunu s respektem. Přijmout, že už nejsem král, ale mohu s králem spolupracovat a pomáhat mu. Zestárl jsem a předávám žezlo, aby to království mohlo pokračovat dále.“

– **Jitka Pšejová, G2 v rodinné firmě Váno Partner**

Pokud jde o správu rodiny a rodinného majetku, nenapadá mě nic, co by bylo skutečně neobvyklé. V rodinách se může stát prakticky cokoli. Nejvíce mě ale fascinuje, jak zásadně se liší míra vzájemné důvěry. V některých rodinách totiž panuje větší nedůvěra mezi jejich členy než vůči cizím lidem. A právě tato nedůvěra dokáže překvapivě rychle zničit i pevně vybudované dědictví.

– **Octavian Pilati, G40 ve šlechtickém rodu, Rakousko**

Abych podpořila zájem o rodinné rady, rozhodla jsem se motivovat účastníky drobnými odměnami. Od té chvíle přicházejí všichni lépe připraveni a aktivně se zapojují do diskuse. Ukázalo se, že i malé povzbuzení může udělat velký rozdíl a proměnit protočené oči v opravdový zájem a spolupráci.

– **April Popko, Gx v umělecké rodině, USA**

Osobní pozvánka od šéfredaktorky

Milé čtenářky, milí čtenáři,

některé rozhovory se nevedou snadno, ale právě ty bývají nejdůležitější. O budoucnosti rodiny, o odpovědnosti, o tom, co má skutečnou hodnotu. Někdy stačí malé gesto, jako je pozvání k jednomu stolu, abyste započali rozhovor, který byl dlouho odsouván „na jindy“. Cílem letošního ročníku konference Wealth Forum je ukázat, že správa rodinného bohatství je také o umění skloubit tradici a inovaci a najít jazyk, kterému rozumí všechny generace u stolu. To vám může pomoci proměnit rodinný odkaz v pevnou součást rodinného majetku.

O čem letos budeme mluvit

Letos se budeme bavit o tom, jak předejít syndromu třetí generace, jak vést mladší členy rodiny k odpovědnosti a jak najít rovnováhu mezi různými investičními přístupy napříč generacemi. Poprvé také představíme výsledky průzkumu na téma, jak české vícegenerační rodiny přistupují ke vzdělávání budoucích generací (NextGen).

Co zažijete?

Aby vše nezůstalo jen u slov, čeká vás i slavnostní křest hry Rodinná strategie, která vznikla jako nástroj pro skutečné rodinné debaty. Během dne si navíc budete moci promluvit s dalšími účastníky či řečníky u sklenky vína.

Přidali jsme také drobné ankety a interaktivní momenty, které celý den odlehčí a zároveň přirozeným způsobem otevrou důležitá témata.

Navíc si na konferenci budete moci jako první zakoupit hru Rodinná strategie, a to za zvýhodněnou konferenční cenu. Hra pro rodinné firmy a vícegenerační rodiny vychází v limitované edici.

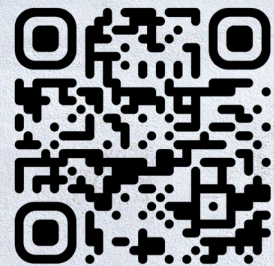
Těším se na setkání s vámi.

Za organizační tým eventů Wealth Forum,

Eva Ulrichová

Šéfredaktorka Wealth Magazínu

Svou vstupenku zakoupíte na konference.wealthforum.cz
S promo kódem WFI získáte slevu 20 % z ceny vstupenky.



AMBASSADOR



Libor Musil

Zakladatel a místopředseda představenstva rodinného podniku LIKO-S

HLAVNÍ PARTNER



PARTNEŘI



BENDURA BANK

BENDURA BANK AG LIECHTENSTEIN

Vino Partner

Rodina Pšejova. Od roku 1992.

SALMANN
INVESTMENT MANAGEMENT



MULTI FAMILY
OFFICE



ALMASYF

LIMOUSINE & RENTAL SERVICES

MEDIÁLNÍ PARTNEŘI



ticketportal

faei
.cz
Finanční
a ekonomické
informace

Web
pro váš
názor

ODBORNÁ ZÁŠTITA



ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR



AFP ČR
Asociace finančních poradců České republiky



Business Institut®

PODNIKÁM
ČESKÝ



ČESKÁ MANAŽERSKÁ ASOCIACE
CZECH MANAGEMENT ASSOCIATION

POŘADATEL

WEALTH
magazín

Wealth Magazín s.r.o.

Jindřišská 901/5, 110 00 Praha 1

Tel: +420 733 522 255 | Email: redakce@wmag.cz

www.wmag.cz