

# Cestou na Západ

## Jak zvládnout expanzi na zahraniční trhy

Jak mohou fúze a akvizice pomoci českým firmám expandovat do zahraničí? A jaké výzvy čekají české podnikatele při vstupu na zahraniční trh? Na to v rozhovoru odpovídá partner Jan Koval z největší česko-slovenské advokátní kanceláře HAVEL & PARTNERS.

### Pozorujete v poslední době, že by fúze a akvizice byly nástrojem českých a slovenských firem k růstu do zahraničí?

Řada podniků v Česku už dosáhla takové konkurenceschopnosti, že se nemusí bát na západní trhy vstoupit. Tento trend podporuje významně i naše členství v Evropské unii a jednotný trh. Fúze a akvizice jsou tedy pro české a slovenské podniky klíčovým nástrojem expanze do zahraničí. Přestože ale 67 % českých firem podle průzkumu Instant Research pro Amazon má zájem růst na zahraniční trh, devět z deseti takovou expanzi pořád považuje za složitý proces. Obavy jsou ale často neopodstatněné – realizujeme desítky transakcí ročně a 70 % z nich má mezinárodní charakter.

### Ve kterých regionech vidíte aktuálně pro české firmy potenciál?

Podnikatelé z Česka se dříve orientovali zejména na Slovensko a pak na východní Evropu a samozřejmě Polsko. Teď ale vidíme rostoucí zájem o západní Evropu. Kromě Německa láká investory Španělsko, Francie, Itálie nebo Velká Británie. Pozorujeme to u investic do nemovitostí, energetiky, ale i v jiných typech podnikání, jako jsou strojírenství, obchod, služby nebo e-commerce, kde západní trhy táhnou, protože poskytují obrovskou kupní sílu. Například sousední Německo, tam je 84 milionů spotřebitelů a spousta zajímavých firem.

### Poohlíží se podnikatelé případně i mimo Evropu?

Vnímáme velký zájem i o zámořské trhy. Ve Spojených státech na tom má zásluhu zákon o snížení inflace a další legislativa, která poskytuje podporu podnikatelům, například v energetice. A vzrůstající celní bariéry vlastně nutí i české firmy přemýšlet, zda by pro ně nebylo výhodnější mít vlastní zastoupení přímo v USA. Každopádně vstup na zahraniční trh může firmám otevřít cestu k novým zákazníkům a posílit tak jejich konkurenceschopnost.

### Na jaké výzvy nejčastěji expandující společnosti na nových trzích narážejí?

Zásadní je rozhodně mít dostatek informací o daném trhu a pochopit právní a daňové prostředí cílové země. Zjistit si dostatečně, kdo je regulátor, jaká platí pravidla a jaké jsou běžné postupy. U akvizic tamních společností je důležité nepodcenit due diligence. Doporučujeme proto vždy spolupracovat se zkušenými poradci a nepodléhat prvním dojmům. My pomáháme klientům s identifikací rizik a jejich zohledněním v transakci – například prostřednictvím úpravy ceny nebo smluvních záruk. Díky našim zahraničním zkušenostem máme ale navnímané také kulturní rozdíly a případné specifické požadavky konkrétního odvětví.

### Jaké kulturní rozdíly mohou hrát roli?

Například ve zmiňovaném Německu je klíčové mít místní kontakty a být pro ně dobrým a spolehlivým partnerem. To sice platí pro každou zemi, ale pro Německo obzvlášť. I proto jsme loni otevřeli naše přímé zastoupení ve Frankfurtu, abychom byli blíže našim německým obchodním partnerům a umožnili jsme tak lépe českým podnikatelům rozšiřovat byznys tímto směrem. Vnímáme tady důležitost dlouhodobých vztahů založených na vzájemné důvěře. Němci tyto vztahy pěstují postupně a také si je prověřují.

### Liší se nějak u jednotlivých firem strategie při realizaci akvizic?

Obvykle se setkáváme se dvěma přístupy. Některé firmy mají jasně definovaného cílového partnera, se kterým chtějí transakci realizovat. Jiné využívají služby poradců, jako jsme my v HAVEL & PARTNERS. V oblasti fúzí a akvizic a také corporate finance máme zkušený tým a prohloubili jsme i spolupráci s poradci z NEXIA ONE CORPORATE FINANCE. Díky našim mezinárodním kontaktům a u NEXIE díky členství v globální síti NEXIA International umíme tedy firmám pomoci komplexně – nejen s výběrem vhodného partnera, ale také s navigací

v právních a daňových specifikách cílové země. Klíčové je zajistit i vhodné financování a důkladně propočítat návratnost investice.

#### **Jaké praktické důsledky tedy zpravidla musí společnosti vstupující na německý trh řešit?**

Pokud chcete rozšířit svůj český byznys za hranice, je třeba v Německu buď zřídit organizační složku (Zweigniederlassung; i ta se zapisuje do německého obchodního rejstříku), nebo založit novou právní entitu. Pro novou právní entitu přicházejí v úvahu typicky společnost s ručením omezeným (GmbH s minimálním základním kapitálem 25 tisíc eur), nebo akciová společnost (AG s minimálním základním kapitálem 50 tisíc eur). Jak novou společnost, tak i Zweigniederlassung je nutné přihlásit u finančního úřadu k příslušným daním, typicky k dani z příjmů (Gewerbsteuer) a k DPH (Umsatzsteuer), a získat příslušné daňové registrační číslo. Zaměstnance je pak nutné registrovat u pojišťovny a na úřadu práce.

#### **Jaké příležitosti pro české a slovenské podnikatele německý trh aktuálně nabízí?**

Ačkoliv se německá ekonomika v současné době zadržává, jde stále o jednu z největších ekonomik na světě a v každém případě největší v našem regionu. Stagnace v Německu zároveň znamená dostupnost celé řady distressed nemovitostí a společností. Německo nabízí i průmyslovou sílu a investice do inovací. A také zadržávající se generační obměna v oblasti malých a středních podniků SME (Mittelstand) přináší mnoho příležitostí za často zajímavých podmínek.

Jak se němečtí podnikatelé s předáváním byznysu z generace na generaci vypořádávají?

Do Mittelstand se řadí více než tři miliony zpravidla tradičně rodinných společností. Majitele ročně změní přibližně 100 tisíc z nich. Aktuální vlastníci přitom musejí často hledat své nástupce mimo svou rodinu právě na M & A trhu. Důvodem je mimo jiné i stále



Foto: archiv AK HAVEL & PARTNERS

menší ochota mladší generace zapojit se do rodinného podnikání. Tento trend ale nepostihl jen Německo a bude v příštích letech pokračovat. Nejde přitom zdaleka jen o tradiční výrobní sektor, ale například i o IT firmy.

#### **V ideálním případě tedy předání byznysu nástupcům vypadá jak?**

Předávání rodinných firem vyžaduje pečlivou přípravu. Z právního hlediska je klíčové správně nastavit smluvní dokumentaci, která upraví převod podílů či akcií, zajistí kontinuitu vedení a ochranu hodnoty firmy. Jako právníci nemůžeme nikdy pominout ani osobní vztahy v rámci rodiny, protože i ty jsou klíčové a hrají ve výsledném uspořádání zásadní roli. Důležité je ošetřit otázku majetkového vypořádání mezi rodinnými příslušníky, aby nedocházelo k budoucím sporům. ■

Václav Strýhal