

Dát klientům svobodu

Velký majetek přináší nejen možnosti, ale i odpovědnost – vůči sobě i dalším generacím. Kdy dává smysl správu peněz delegovat, proč instituce znamená kontinuitu a jak zabránit tomu, aby bohatství rodinu rozdělilo?



V privátním bankovníctví nejde jen o zhodnocování majetku. Je o tom, jak s majetkem žít a jak mu nenechat vzít to nejcennější: čas, klid a možnost volby. **JIŘÍ ZELINKA**, ředitel privátního bankovníctví Raiffeisenbank, a **JAROMÍR SLADKOVSKÝ**, ředitel investiční společnosti Raiffeisenbank, se denně setkávají s lidmi, kteří už dávno nemusí řešit, zda peníze mají, ale co jim mají přinášet. Jejich společným cílem je dát klientům svobodu: zbavit je zbytečných starostí, nastavit dlouhodobě udržitelnou správu majetku a pomoci, aby bohatství sloužilo jim – ne naopak.

Co tedy znamená ve vašem světě dát klientům svobodu?

JS: Všichni chceme mít peníze proto, abychom získali určitou nezávislost. Na začátku jde o splnění snů – něco si koupíte, pak zjistíte, že hmotné věci vás dlouhodobě nenaplní, tak přejdete k zážitkům. Jenže i ty časem zevšední. A pak začnete kupovat majetky. A právě ty vám často začnou svobodu brát, protože se o ně musíte starat. Vidíme klienty, kteří chtěli mít hodně peněz, aby byli svobodní, a nakonec mají tolik majetku, že se stali jeho zaměstnanci. Jde o hledání rovnováhy a o to, co vlastně člověk od života chce.

JZ: Mnoho našich klientů má vlastní byznys, který jim generuje velmi zajímavé prostředky. Ty si odkládají stranou, ale starost o velký majetek je v určité fázi úplně stejná jako starost o firmu. A to, co my v privátním bankovníctví nabízíme, je možnost tuhle tzv. část firmy svěřit do naší péče. Ta míra může být různá. Někteří klienti chtějí být extrémně aktivní, sedí hodiny denně u počítače a sledují trhy. Jiní naopak hledají osvobození od takové agendy – třeba prodali byznys a nechtějí se už o peníze starat. V takovém případě svěří správu profesionálům a sami fungují podobně jako v dozorčí radě: chodí na investiční výbory, poslouchají reporty a rozhodují strategicky.

Jaký je rozdíl – a výhody či nevýhody – mezi tím, když se extrémně bohatý člověk svěří instituci, a tím, když si vybuduje vlastní interní tým nebo family office?

JZ: Já bych to neodděloval tak ostře. Investování samo o sobě není složité. Složitě je udělat základní rozhodnutí: budu se o majetek starat sám, svěřím ho profesionálům, nebo si vytvořím vlastní tým, který budu řídit a platit? Každá varianta má své plusy a minusy a záleží na tom, v jaké fázi života člověk je a co od peněz očekává. Pokud už chcete hlavně udržet reálnou hodnotu majetku, zajistit ho pro další generace a žít z něj, dává smysl svěřit správu někomu jinému. Vlastní family office totiž zname-

Vidíme klienty, kteří chtěli mít hodně peněz, aby byli svobodní, a nakonec mají tolik majetku, že se stali jeho zaměstnanci.

ná, že jste si vytvořil další práci – jste šéf lidí a musíte je řídit. Naopak pokud chcete část majetku aktivně rozvíjet, třeba v developmentu, pak je interní tým namístě. Je to vždy o tom, jak se chcete bavit a čemu chcete věnovat energii.

Přicházejí za vámi klienti spíš ve chvíli, kdy už jim správa majetku přerůstá přes hlavu, nebo i ti, kteří chtějí partnera od relativně rané fáze svého úspěchu?

JZ: Máme celé spektrum klientů. Od těch, kteří velmi aktivně obchodují sami, a ještě si na to berou úvěrovou páku, až po klienty, kteří říkají: tenhle majetek už v životě nemohu utratit a chci ho strukturovat pro budoucí generace. Tam se bavíme o svěřenských fondech, nadacích a také o individuálním podílovém fondu – rodinném fondu, který může být součástí těchto struktur nebo fungovat samostatně. Je profesionálně spravovaný, každý rok auditovaný a klient se nemusí starat o daňové

reporty ani o vlastní management. To je vrchol naší nabídky, ale bavíme se o majetcích ve vyšších stovkách milionů korun.

JS: Pro nás je klíčový dlouhodobý vztah. Na začátku se musíme vzájemně poznat a říct si, co klient skutečně chce – a jestli jsme mu to schopni poskytnout. Někdy je důležité umět klientovi říct i to, že něco nebude fungovat. Třeba když chce plně delegovat správu, ale zároveň každý týden volá s konkrétními tipy, co koupit. To pak není delegace. Naší silnou stránkou je spojení značky Raiffeisenbank, schopnosti vytvářet individuální fondy a zkušenosti s privátními trhy – tedy s investicemi mimo veřejně obchodované trhy, ke kterým se běžně nedostanete.

V čem jsou pro nejbohatší klienty tak zajímavé?

JS: Privátní trhy jsou všechno to, co leží za veřejně obchodovanými trhy. V běžných fondech kupujete akcie, ETF, dluhopisy nebo termínované vklady – tedy likvidní aktiva, jejichž ceny se každý den mění. Za tím ale stojí firmy, které na burze nejsou, často rodinné podniky, které hledají kapitál pro další rozvoj. My spolupracujeme s private equity a private debt manažery, kteří mají k těmto firmám přístup, a našim klientům umožňujeme na těchto investicích participovat. To není know-how, které se naučíte za pár měsíců. Děláme to řadu let a právě pro velmi bohaté klienty je to atraktivní způsob, jak část majetku dlouhodobě alokovat.

JZ: Krásné na tom je, že se bavíme o horizontu deseti let. Jednou nebo dvakrát ročně dostanete report, vidíte, jak se firmám daří, které se připravují na vstup na burzu a co to znamená pro valuaci. V porovnání s likvidními trhy, kde se každý den něco děje a kde ceny neustále kolísají, je to jiný typ investování. Proto v tom ti nejbohatší často mají i polovinu majetku – vědí, že ty peníze nikdy nebudou potřebovat. Jde o zachování reálné hodnoty a posílení majetku pro další generace.

Jak blízko se v rámci privátního bankovníctví ke klientům vlastně dostáváte?

JZ: Privátní bankéři jsou často skutečně součástí rodiny. Znají manželky, děti, někdy vědí i víc než jednotliví členové rodiny mezi sebou. Ta míra důvěry musí být obrovská. Privátní bankéř musí být psychicky velmi stabilní člověk – setkává se s lidmi, kteří jsou tak bohatí, že celý tým privátního bankovníctví by jejich peníze za celý život nevydělal. Zároveň ale platí, že v určité fázi se z majetku stává spíš číslo na papíře a firma, kterou klient zodpovědně spravuje pro budoucí generace.

Velké majetky se často v dalších generacích rozpadají. Jak pracujete s tím, aby majetek rodiny spíš spojoval, než rozděloval?

JS: Těch cest není mnoho. Existují rodinné holdingy, svěřenské fondy, nadace. My do toho vstupujeme individuálními fondy, které jsou plně likvidní, takže budoucí generace nejsou uvězněné v jedné struktuře. Naší ambicí je vytvořit dobře spravovaný rodinný fond s viditelnými výsledky. Pokud je rodina dostatečně osvěcena a část majetku – řekněme dvacet procent a více – alokuje do dlouhodobých investic typu private equity a zároveň se do správy zapojují i další generace, výrazně se zvyšuje šance, že v tom budou pokračovat i potomci. Klíčová je instituce jako partner. Ta má kontinuitu, zatímco jednotlivci přicházejí a odcházejí.

U největších klientů vytvoříme rodinný fond, který každý rok projde auditem, zajistíme daňové přiznání a klient nemá prakticky žádné starosti.



Jiří Zelinka (vlevo) a Jaromír Sladkovský – architekti privátního bankovníctví a investiční strategie Raiffeisenbank.

JZ: Je to proces, který se učíme i my. U nás jsme pořád spíš v první nebo druhé generaci velkých majetků. Nemáme tu zatím zkušenost čtvrté generace, ale víme, jak to funguje v zahraničí. Základní pravidla jsou přitom pořád stejná: diverzifikace napříč třídami aktiv – podnikání, rezervy, nemovitosti, investice – a snaha snížit volatilitu při zachování dlouhodobého růstu.

Jakou roli v tom hraje vaše znalost rodinných vztahů a osobních zájmů klientů?

JS: Diskrétnost je naprostý základ. Potřebujeme rozumět vztahům v rodině, vědět, jaké jsou preference klienta, kam se kdo může zapojit a kde je lepší držet odstup. Zároveň musíme být schopni vést konverzaci i o jiných věcech než o penězích – o umění, víně, cestování. Peníze jsou často jen výsledek. Kdyby je lidé nemuseli řešit, byli by nejšťastnější.

Podílíte se i na filantropických aktivitách klientů?

JZ: Směr filantropie mívají klienti většinou velmi jasně daný, často vychází z rodinných zkušeností. My jim do toho nezasahujeme. Umíme ale zprostředkovat kontakty na experty – ať už jde o umění, víno, nebo jiné oblasti. Naší hlavní rolí jsou finanční trhy. Tam máme sílu instituce a tam dokážeme klientům otevřít dveře i k příležitostem, kvůli kterým dříve museli jezdit do zahraničí.

Jaká je nejčastější – často i emocionální – chyba, kterou bohatí lidé ve vztahu ke svému majetku dělají?

JS: Velkou roli hrají minulé zkušenosti. První generace často zažila dluhopisové éry, fondové krize i globální finanční krizi. Pro řadu lidí to byla tak silná zkušenost, že se dodnes drží jen termínovaných vkladů, i když mají majetek, který nikdy nemohou spotřebovat. Přitom u největších klientů dnes vidíme míru zainvestovanosti kolem šedesáti procent, zatímco v běžné populaci je to zhruba dvanáct až patnáct procent. Druhá generace je otevřenější, ale tam je zase riziko finfluencerství a honby za trendy. Naší rolí je vysvětlovat, že dlouhodobě funguje široká diverzifikace.

Jak velkou úsporu času a stresu klientům přináší to, že správu majetku převzmete vy?

JZ: Obrovskou. U největších klientů vytvoříme rodinný fond, který každý rok projde auditem, zajistíme daňové příznání a klient nemá prakticky žádné starosti. Na druhém extrému jsou investoři, kteří udělají tisíce transakcí ročně a pak musí najmout celý tým, aby dali dohromady daňovou agendu. Rozdíl ve stresu je zásadní.

Jaké otázky by klienti měli svým privátním bankéřům klást častěji, ale většinou to nedělají?

JS: Málo se ptají na rizika. Nejen našich produktů, ale i těch, které koupili jinde. Často vidíme investice, které by podle nás měly tvořit maximálně jednotky procent portfolia, a přesto v nich mají klienti desítky milionů. Přitom právě otázky na riziko a časový horizont jsou klíčové.

JZ: A velmi málo se ptají: proč bych měl svěřit peníze právě vám – jako instituci a vám jako člověku. Přitom je to fundamentální otázka. Bankovníctví a investování jsou o důvěře. Když ji ztratíte, nemáte co prodávat. A instituce má jednu zásadní výhodu: kontinuitu. My tu jednou nebudeme, ale jméno a důvěra instituce zůstávají. A to je pro správu majetku po generaci naprosto klíčové.

Privátní bankéř musí být psychicky velmi stabilní člověk – setkává se s lidmi, kteří jsou tak bohatí, že celý tým privátního bankovníctví by jejich peníze za celý život nevydělal.