

2. 9. 2026

Vezměte, prosíme, na vědomí, že text článku odpovídá platné právní úpravě ke dni publikace.

Dvacet let vlastní cestou. Arthur Braun o svobodě, číslech a lidském elementu advokacie

Do Prahy přijel poprvé v roce 1988 jako student výměnného pobytu, po revoluci se stal prvním západním studentem pražské právnické fakulty. Letos slaví Arthur Braun, řídící partner advokátní kanceláře bpv Braun Partners, dvacet let od jejího založení. S epravo.cz mluvil o tom, proč nikdy nelitoval odchodu z mezinárodní struktury, jak udržet deset partnerů pohromadě, proč se při náboru koncipientů nedívá na známky a co v éře umělé inteligence zůstane jen lidem.

Do Prahy jste přišel v polovině devadesátých let, krátce po revoluci. Vzpomenete si na svůj první den v Praze a na to, co vás napadlo, když jste se rozhodl začít zde budovat právnickou kariéru?

Ve skutečnosti jsem byl v Praze poprvé už v roce 1988, na dva týdny na právnické fakultě. Bylo to na podzim, v rámci první výměny mezi pasovskou a pražskou univerzitou. Vzpomínám si na melancholii - šedivé město, ale úplně fascinující. Na fakultě nám tehdy přednášel akademik Knap, který byl nesmírně zajímavý. S češtinou jsem ale začal až později.

Co vás přimělo v Praze zůstat?

Byla to úplná náhoda. V roce 1990 jsem byl v Praze na koncertě Rolling Stones. Vrátil jsem se na univerzitu a původně jsem chtěl studovat v Paříži, ale pak jsem viděl možnost studia v Praze. Napsal jsem životopis, ještě na psacím stroji, a stal jsem se prvním západním studentem na pražské právnické fakultě po revoluci. Bylo to samozřejmě fascinující období.

Mluvíte pět jazyků a vyrostl jste v německém právním světě. Jak vás dvojí česko-německá optika formovala jako člověka a jako právníka?

Jako právníci jsme oba v kontinentálním systému, takže jsme si docela blízko. Pro mě bylo naprosto fascinující, jak rychle se české právo dokázalo přizpůsobit. V devadesátých letech bylo ještě trochu chaotické, ale o to lépe jsme mohli používat staré nástroje. Dnes už má stejnou úroveň. Knihy a komentáře jsou podstatně kratší a není jich tolik jako v Německu, ale české právo je hlavně nesmírně pragmatické, a to se mi velice líbí. Vždycky se najde řešení. A je také vidět, že v Čechách je na univerzitách méně asistentů, kteří musí psát články a přicházet stále s novými vědeckými nálezy.

Vybudoval jste kancelář, která stojí mezi velkou mezinárodní strukturou a lokálním butikem. Co podle vás cítí klient, který dnes přijde do bpv Braun Partners? V čem jste výjimeční?

Výhled máme stejný jako v dobách, kdy jsme byli mezinárodní kanceláří, šesté patro s výhledem z okna na celé Staré Město. Ale doufám, že se u nás klient cítí osobně vítán. Právě to nám dává šanci postarat se o klienty více i z lidského hlediska.

Letos slavíte dvacet let od založení kanceláře. Jak vypadá bpv Braun Partners v roce 2026?

Je nás kolem osmdesáti lidí a obrat se oproti roku 2006 ztrojnásobil. Fakticky jsme stále středně velký podnik, jen jsme tomu museli přizpůsobit vedení firmy. Výročí jsme oslavili už v červnu v Klášteře sv. Tomáše kde se sešlo více než tři sta lidí, nejen z řad klientů, ale i kolegů. Během roku pořádáme i několik menších akcí. Jsme také v Liberci, slavili jsme v Bratislavě a chystáme velké setkání všech poboček v rámci bpv LEGAL, tentokrát u kolegů v Rumunsku. Je to hezká tradice, která nám dává možnost potkávat se v rámci aliance s kolegy.

Velké mezinárodní kanceláře mají značku, síť a velké zdroje. Byl někdy moment, kdy jste se sám sebe ptal, zda má smysl jít vlastní cestou, nebo s někým splynout?

Sám jsem byl managing partnerem pobočky mezinárodní kanceláře, takže jsem ze dne na den přešel ze SAP, jako centrálně řízeného systému, na excelové tabulky i timesheety jsme psali v Excelu. Velké kanceláře mají samozřejmě výhody. O IT se nemusíte bavit, všechno je vyřešeno centrálně, stejně jako HR. My jsme si to všechno museli vybudovat sami. Na druhou stranu máme větší svobodu a nikdy jsem nelitoval.

Nezávislost má i druhou stranu mince. Jakou daň za ni platíte, když znáte oba tábory?

My skutečně platíme více daní než mezinárodní kanceláře. Nemáme žádné offshorové struktury, daňové ráje ani servisní společnosti v Lucembursku. Samozřejmě je to větší stres, protože musíme umět všechno. V centrálně řízené firmě bych se mohl více soustředit na odbornou práci a psát svých dva tisíce hodin. To u nás neplatí, ale to je vlastně jedna z velkých výhod. Chceme spojit to nejlepší z obou světů: specializaci, zajímavé klienty a jazyky mezinárodních kanceláří s lokálním rozhodováním. K tomu regionální rozměr. Jsme v celém regionu střední a východní Evropy. A byla to dosud docela úspěšná strategie která funguje. Praha, Bratislava, letos i Liberec myslím si, že to byla docela úspěšná cesta.

Proč jste si pro novou pobočku vybrali právě Liberec?

V Liberci je zajímavá univerzita, hodně spin-offů a hodně německého byznysu. Chtěli jsme také druhé město v Čechách. V Brně nebo Ostravě by to bylo těžší, tam bychom byli neznámou kanceláří, v Liberci nejsme. A navíc v tomto regionu už máme spoustu klientů.

Když se ohlédnete za dvaceti lety, kdy se firma změnila nejvíc? Jaké byly klíčové momenty její historie? A změnila se jen firma, nebo se změnil i lidé svým myšlením a přístupem k právu?

Myslím, že pro nás všechny bylo od začátku těžké být podnikateli. Ve velkých mezinárodních kancelářích nejste tolik podnikatelem jako my. Museli jsme si vybudovat různé oddělení, museli jsme financovat provoz, a to byly na začátku i moje největší obavy, jestli to dokážeme. Nakonec to dopadlo dobře. Ale lidé se změnit museli: nemáme třicet až čtyřicet procent práce jen na základě značky, o klienta musíme bojovat každý den. Na druhou stranu, když jsme odcházeli z velké kanceláře do menší, klienti mi říkali: „Ale pane Braune, vy jste náš advokát. Značka nás nezajímá.“ Bylo to zajímavé, protože předchozí kancelář hodně investovala do branding. Silná značka samozřejmě pomáhá, ale pro každodenní vztahy a pro to, mít klienty dvacet či třicet let, je rozhodující lidský element.

Každá strategie vypadá na papíře dobře, ale život přináší změny. Co vás každodenní advokátní život naučil, co byste nenašel v učebnicích managementu pro advokáty?

Hlavně čísla. Judex non calculat, říká se latinsky a latinu nemám rád. Jako advokát původně počítat nemusíte. Ale pokud máte vlastní kancelář, musíte být dobrým ekonomem a podnikatelem. A na to

mě nikdo nepřipravil ani na právnické fakultě, ani v koncipientství.

Byla někdy slabá chvíle? Měl jste někdy pocit, že to nevyjde, nebo že rozhodnutí nebylo správné?

Samozřejmě jsou chvíle, kdy byste ve velké struktuře některé věci předal dál. Nebo si řeknete: proč mám zase cestovat? Pro konečný výsledek nedělá takový rozdíl, jestli získám jednoho klienta navíc, jestli zase letím v šest ráno do Londýna kvůli setkání s pár advokáty nebo fondy. Ale nakonec buď to máte rád, nebo ne. Jako advokát musíte dávat sto procent i ve vedení kanceláře. A to si obecně málokdo uvědomuje, že partneři kanceláře dělají hodně v managementu. Můžete být nejlepší právník, ale pokud neumíte zorganizovat a motivovat tým, je to k ničemu. Firmu dělají lidé.

Máte nějaký recept, jak udržet aktivní partnership advokátů pohromadě tak, aby celek fungoval?

Je to týmový sport. Překvapivě všichni u nás nějaký sport hrají. Já osobně jsem basketbalista, ale máme i fotbalisty. Obrovskou výhodou je, že naši partneři jsou docela skromní. Nikdo nechce vyčerpat poslední kapku peněz. Všichni máme stejnou strategii: raději investovat do budoucna než si vzít pár tisíc korun navíc ze zisku za loňský rok. A samozřejmě jsou to lidé. Máme deset partnerů a každý je jiný. Každý má malé dítě nebo jiné starosti. Bez společné kultury by to nešlo. U nás to znamená, že nepracujeme lokty a vzájemně se respektujeme. Myslím, že právě to byl dosud náš úspěch.

Jste známí kvalitou služeb, silnou značkou a nízkou fluktuací. Když k vám přicházejí mladí koncipienti, podle čeho poznáte, co v nich je? Je něco, o čem přemýšlíte dřív, než se podíváte do životopisu?

Za prvé musíte toho koncipienta samozřejmě potřebovat. Za druhé se nedíváme na známky, státnice pro nás nemají žádnou vypovídací hodnotu. To je rozdíl oproti Německu, kde bez příslušnosti k nejlepším třiceti procentům nemáte ve velkých kancelářích šanci. Nejraději máme koncipienty, které už známe jako studenty, většina našich koncipientů u nás začínala při studiu. Pak se dívám na životní zkušenosti: studoval v zahraničí, pracoval v jiných kancelářích, má v životopise zajímavé oblasti? A zajímá mě, jestli je to člověk, který mluví a přemýšlí. Žádné assessment centrum nemáme.

Advokacie je uměním kompromisu a mistrovstvím strategie. Jaké hodnoty jsou pro vás v advokacii nepřekročitelné? Je něco, kde byste v zájmu klienta nikdy kompromis neudělal?

Určitě čestné jednání. Nikdy nebudeme obcházet zákon, nikdy nebudu obcházet zájmy kanceláře a klienta. To je pro mě sto procent, tam žádné kompromisy nejsou. A skutečně odmítáme hodně klientů, protože dbáme na to, abychom pracovali jen pro bílou oblast byznysu.

Žijeme v éře prudkého rozvoje legal techu a umělé inteligence. Kdyby za vámi dnes přišel osmnáctiletý maturant a zeptal se, zda má smysl jít na práva, co byste mu upřímně řekl? Kde vidíte budoucnost advokacie a právnických profesí?

Přesně tuto diskusi jsem vedl před rokem se synem, který měl výborné výsledky u německých státnic. Uvažoval, že založí vlastní startup, ale nakonec dělá advokacii v Biglaw, dva signingy týdně, a je z toho nadšený. Právník ale nemusí být jen advokátem, máte skutečně nejširší možnosti. Můžete zakládat startup, dělat nemovitosti, pojišťovnictví, bankovníctví, IT, politiku i žurnalistiku. Příležitostí je spousta. Pokud se cítíte na podnikání, troufáte si vydržet tlak, umíte používat moderní AI a všechny moderní prostředky a víte, že je to každodenní boj o klienty, pak bych určitě doporučil směřovat k advokacii. Advokáti budou pořád. Mimochodem: věci jako zkušenost nebo úsudek žádná

technologie nenahradí, ačkoliv je fascinující, jaké výsledky dnes dostanete na stisknutí tlačítka.

Jak umělá inteligence změnila klienty a každodenní fungování kanceláře? Převládá u vás stále klasická lidská advokátní práce?

To zásadní, co můžeme poskytovat my jako lidé a advokáti, je lidský rozměr a zkušenost, umíme ocenit rizika. Práce advokáta přece není v tom, že napíše pracovní smlouvu. Standardní pracovní smlouva byla standardem už před AI. Ale co umíme, je vysvětlit a pochopit. Vezměte si německé nebo francouzské HR na protistraně, každé má trochu jiné zvyklosti. Naše práce je přetlumočit, co chce český zákoník práce tak, aby to německý nebo francouzský vedoucí HR pochopil. A to naštěstí AI ještě neumí.

Jednou přijde doba, kdy budete přemýšlet, kam s firmou dál. Až nastane, co byste chtěl, aby si lidé o značce bpv Braun Partners pamatovali?

Jestli kancelář natrvalo ponese jméno Braun, to nevím. Ale doufám, že zůstanu v paměti jako člověk, který spolu s dalšími partnery pomohl vybudovat životaschopnou kancelář. To je na advokátních kancelářích hezké, dají se předat mladší generaci. Nebude to syn, ale jsou tu mladší partneři, kteří budou schopni kancelář vést dál, rozšiřovat ji a mít další vizi. Nikdo neví, jak bude advokacie vypadat za dvacet let, ale myslím, že advokáti budou pořád a bpv Braun Partners doufám také.

Podívejte se na rozhovor

lt;/center; >

Další články:

- [Rozhodnutí Nejvyššího soudu ke změně klíče pro stanovení příspěvků na správu domu a pozemku, k samotnému stanovení příspěvků a k rozúčtování nákladů na služby](#)
- [Byznys a paragrafy, díl 41.: Záruka za jakost v kupní smlouvě](#)
- [Dvacet let vlastní cestou. Arthur Braun o svobodě, číslech a lidském elementu advokacie](#)
- [Komu náleží vlastnické právo k náhradní veřejné komunikaci postavené investorem?](#)
- [AML rizika u luxusních nákupů](#)
- [Recentní judikatura Nejvyššího soudu k důvodům neplatnosti usnesení valné hromady](#)
- [Tlačítko pro odstoupení od smlouvy jako nový standard spotřebitelského online rozhraní](#)
- [Formální a materiální stránka přestupku: case study](#)
- [Cyber Resilience Act: od září 2026 budete muset hlásit incidenty i zranitelnosti. Jste na to připraveni?](#)
- [Sleva z ceny díla vs. náhrada škody při vadném plnění díla](#)
- [Dobré mravy jako krajní korektiv soudního rozhodování: vývoj judikatury Nejvyššího a Ústavního soudu](#)