

28. 5. 2015

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

Generační obměna v obchodní společnosti

V poslední době se stále více setkáváme se zájmem klientů – majitelů společností – o informace, jakým nejvhodnějším způsobem lze řešit odchod z vedení společnosti a přenechání jejího řízení nástupcům, ať už z řad členů rodiny, zaměstnanců nebo třetích osob. Vzhledem k tomu, že je problematika tzv. generační obměny s ohledem na množství dostupných řešení velice komplexní a obsáhlá, rozhodli jsme se v rámci tohoto článku pro usnadnění ve stručnosti představit základní možnosti, které jsou v současné době v praxi běžně využívány.



Pro zjednodušení lze rozdělit nejčastěji užívané způsoby řešení generační obměny **do čtyř skupin**. Majitel může (i) **přenechat řízení společnosti vybranému rodinnému příslušníkovi**, nebo (ii) **vybrat schopného manažera** (ať už ze současných zaměstnanců nebo z osob působících mimo společnost), nebo (iii) společnost **prodat třetí osobě**. Specifickou možností, v českém právním řádu dostupnou teprve od počátku roku 2014, je pak (iv) **převod celé společnosti či její části do svěřenského fondu**.

Předání řízení společnosti rodinným příslušníkům

Obecně preferovanou variantou bývá přenechání společnosti vybranému rodinnému příslušníkovi. Často bývá zvoleno postupné předávání řízení společnosti. Majitel v takovém případě postupně omezuje své aktivní působení ve společnosti a přenechává její vedení a správu vybranému rodinnému příslušníkovi.

V první fázi majitel opouští výkonný řídicí orgán společnosti (statutární orgán) a přesouvá se na pozici poradní či kontrolní (typicky člen dozorčí či správní rady nebo zaměstnanec společnosti či externí poradce působící ve společnosti na základě poradenské smlouvy). V této fázi, která trvá standardně jeden či více roků, již majitel nemá přímo na starosti každodenní rozhodování o významných krocích společnosti, má však možnost její směřování ovlivňovat a kontrolovat svým poradním hlasem. Pro případ potřeby si majitel nicméně ponechává právo zasáhnout z pozice společníka či akcionáře a obnovit původní stav.

Možnosti nastavení zakladatelských dokumentů společnosti i dalších smluv „na míru“ jsou v tomto případě, zejména s ohledem na právní úpravou obsaženou v novém občanském zákoníku a zákoně o obchodních korporacích, velmi široké. Příkladem je velká variabilita různých druhů podílů ve společnosti s ručením omezeným. Pro nejlepší možné nastavení zakladatelských dokumentů je vhodné přizvat advokáta, který se v dané oblasti dobře orientuje. Zkušený advokát dokáže majitele společnosti upozornit na dostupné možnosti a následně efektivně a co nejlépe realizovat jeho

představy.

Předání řízení společnosti managementu

V případě, že majitel společnosti nenajde vhodného nástupce v rámci rodiny, stává se aktuálním hledání managementu buď v rámci samotné společnosti z řad jejich současných zaměstnanců, nebo jinde na trhu. Následný postup se z velké části shoduje s předáváním řízení společnosti rodinným příslušníkům. V rámci této varianty se rovněž nabízí využití různých opčních plánů, které mohou nový management postupně a velmi efektivně motivovat a „vtahovat“ jej tak více do řízení společnosti. V praxi se nicméně u českých podnikatelů s předáním společnosti „externímu“ profesionálnímu managementu setkáváme velmi zřídka. Většina domácích podnikatelů má zřejmě za to, že bez přímého zapojení vlastníka do řízení korporace to nejde, nebo jim tato varianta z jiného důvodu nevyhovuje.

Prodej společnosti třetí osobě

Prodej společnosti třetí osobě je jedním z nejčastějších řešení generační obměny. Typické otázky odcházejících vlastníků jsou logicky – **komu prodat, jak stanovit kupní cenu, jak transakci strukturovat, jak ji ideálně načasovat atd.**

Vyhledáním a výběrem vhodného kupujícího se zabývají primárně M&A poradci. Pokud volba partnera-kupujícího není jednoznačná, lze uspořádat malé výběrové řízení, v němž mohou vyzvaní zájemci soutěžit o nejlepší nabídku. Na trhu to není nic výjimečného. Pravidla takového řízení doporučujeme pečlivě upravit, aby prodávajícímu zůstala naprostá volnost ve výběru kandidáta dle svých preferencí, a zejména aby bylo dostatečným způsobem ochráněno jakékoli nakládání s údaji o cílové společnosti a prodávajícím, které se zájemci v průběhu výběrového řízení dozví.

Součástí předtransakční fáze či její přípravy bývá samozřejmě právní, daňová a finanční prověrka cílové společnosti ze strany kupujícího a jeho poradců, tzv. **due diligence**. Výjimkou je snad jen odprodej společnosti managementu, který její stav dobře zná. Tuto fázi doporučujeme nepodcenit a dobře se na ni připravit, ideálně realizací vlastní alespoň rámcové **předprodejní prověrky**. Tímto způsobem je možné se vyhnout konfrontaci s „vadami“ cílové společnosti objevenými kupujícím nebo se na ni alespoň předem připravit. Ve výsledku to může mít významný vliv na finální kupní cenu.

Se **stanovením kupní ceny** obvykle dokáží poradit též M&A či finanční poradci. Nejčastějším modelem je vzorec zohledňující vlastní kapitál cílové společnosti a její finanční výkonnost v uplynulých obdobích a/nebo v aktuálním období. Dopad výkonnostní složky (často určován dle ukazatele EBITDA za sledované období) na kupní cenu je různý. Pravidlem je určení předběžné kupní ceny a její následná korekce podle hospodářských výsledků cílové společnosti v průběžném roce či jiném časovém intervalu.

Strukturování transakce je záležitostí hlavně právní a daňové analýzy. Principem je modelace možných variant a testování jejich průběhu, rizik a nákladů. Důležité je propojení právní a daňové expertízy tak, aby výsledná struktura byla jak právně bezpečná, tak daňově efektivní. Velmi často se jedná o analýzu s vysokou přidanou hodnotou, rozdíl mezi jednotlivými variantami, např. pokud jde o výši zdanění, může dosahovat desítek procent kupní ceny. Základními variantami ke zvážení je zpravidla porovnání prodeje podílu či akcií na jedné straně a prodeje závodu či jednotlivých aktiv na druhé straně. Dle konkrétních okolností může být výhodné využití přeměny podle zákona o přeměnách, zohlednit je nezbytné také způsob financování akvizice atp.

Vyčlenění obchodní společnosti do svěřenského fondu

I s novinkou v podobě institutu svěřenského fondu se lze v praxi při řešení generační obměny setkat. V tomto případě majitel smluvně svěří svůj podíl ve společnosti svěřenskému správci, který jej pak následně drží jako majetek bez vlastníka a spravuje dle pravidel vymezených ve statutu svěřenského fondu. Plody a užitky pak připadají obmyšlenému, kterého si majitel zvolí.

Institut svěřenského fondu vycházející ze zahraničních trustů s sebou nepochybně přináší celou řadu výhod, mimo jiné i poměrně významnou míru anonymity. Naproti tomu však stojí řada nevýhod, které nelze přehlížet. V první řadě jde o nejistotu ohledně další existence a fungování svěřenských fondů v českém právním řádu. Jedná se především o hlasy pro úplné zrušení tohoto institutu či pro významnou revizi pravidel fungování. Právě tato nejistota poměrně významně snižuje atraktivitu svěřenských fondů. Jistou nevýhodou může být také někdy ne zcela přítažlivý daňový režim vyčlenění majetku do svěřenského fondu. Z tohoto důvodu je třeba velmi důkladně zvážit, zda je pro daného majitele svěřenský fond skutečně tím nejvhodnějším řešením.

Závěrečné doporučení

Bez ohledu na volbu kterékoli z výše popsaných variant není úspěšné provedení generační obměny z časového hlediska krátkodobou záležitostí. Celý proces se vždy rozpadá do několika po sobě jdoucích kroků, které buď nelze vůbec opomenout, nebo jejichž vynechání nejspíše o něco zhorší zamýšlený výsledek. V případě středně velkých podniků je tak zcela běžnou délkou 1 až 5 let. Z tohoto důvodu doporučujeme začít s přípravou či prvními kroky s dostatečným předstihem. Rovněž doporučujeme celý proces detailně promyslet, zkonzultovat s odborníky pro danou oblast a dostatečně připravit. Při dodržení těchto rad lze dosáhnout mnohonásobně lepších výsledků.



Mgr. Ondřej Nejedlý,
advokát



Mgr. Jiří Černý,
advokát

[SAMAK právo & daně](#)

Purkyňova 2

110 00 Praha 1
Tel.: +420 211 222 244
e-mail: info@samak.cz

© EPRAVO.CZ - Sběrka zákonů, judikatura, právo | www.epravo.cz

Další články:

- [Právo společníka na informace v s. r. o.: silný nástroj kontroly, ale ne bez hranic](#)
- [Kupní smlouva k nemovité věci bez určení kupní ceny: Nejvyšší soud koriguje katastrální praxi](#)
- [Společnost s podíly 50:50 – právní rizika patových situací a jejich smluvní řešení](#)
- [Byznys a paragrafy, díl 34: Jednání za společnost – prokura](#)
- [Jak nastavit smlouvy s dodavateli podle nové právní úpravy kybernetické bezpečnosti?](#)
- [Jak soutěžní právo reaguje na pohlcování startupů technologickými giganty aneb fenomén vražedných akvizic](#)
- [Žaloba na fair exit vůči společníkům s. r. o. jednajícím ve shodě](#)
- [Reklamace vad stavby](#)
- [Hodnotící dotazníky jako obchodní sdělení v kontrolním plánu ÚOOÚ pro rok 2026](#)
- [Konec „severních ateliérů“? Nový stavební zákon otevírá dveře k rekolaudaci ubytovacích jednotek na plnohodnotné byty](#)
- [Byznys a paragrafy, díl 33.: Prevence střetu zájmů \(jednatel × společnost\)](#)