

VeźmĚte, prosĚme, na vĚdomĚ, Źe text ělĚnku odpovĚdĚdĚ platnĚ prĚvnĚ ťpřuvĚ ke dni publikace.

# HoldingovĚ struktury a odpovĚdnost mateřskĚ společnosti

HoldingovĚ struktury, typicky tvořĚnĚ mateřskou a jednou ěi vĚce dceřĚnĚmi společnostmi, přĚstavujĚ standardnĚ nĚstroj organizace podnikĚnĚ v modernĚm obchodnĚm přĚstředĚ. Jejich hlavnĚm přĚnosem je oddĚlenĚ prĚvnĚ osobnosti jednotlivĚch entit, kterĚ umoŹňujĚ efektivnĚ řízení rizik, diverzifikaci podnikatelskĚch aktivit a optimalizaci kapitĚlovĚch struktur. Tento zĚkladnĚ princip korporaěnĚho prĚva vřak narĚŹĚ na svĚ limity v situacĚch, kdy mateřskĚ společnost vykonĚvĚ faktickĚ vliv na ěinnost dceřĚnĚch společností a urěujĚcĚm zpřsobem zasahuje do jejich obchodnĚho vedenĚ. V takovĚch přĚpadech jĚŹ nelze vystaěit s ěistĚ formĚlnĚm oddĚlenĚm prĚvnĚ subjektivitĚ a do popředĚ vystupuje otĚzka odpovĚdnosti za vĚkon tohoto vlivu.

## KoncernovĚ prĚvo a odpovĚdnost za vĚkon vlivu

ĚeskĚ prĚvnĚ řĚd reaguje na uvedenĚ situace přĚstřednictvĚm ťpřuvy koncernovĚho prĚva v zĚkonĚ ě. [90/2012](#) Sb., o obchodnĚch korporacĚch. Ta stojĚ na koncepcĚch „ovlĚdĚnĚ“ a „vlivu“, přĚcĚmŹ ovlĚdĚjĚcĚ osoba je schopna uplatňovat rozhodujĚcĚ vliv na řízení ovlĚdanĚ osoby.<sup>[1]</sup> Specifikem koncernovĚho uspořĚdĚnĚ je skuteěnost, Źe obchodnĚ vedenĚ dceřĚnĚ společnosti nemusĚ sledovat vĚluěnĚ jejĚ individuĚlnĚ zĚjem, nĚbřŹ mřŹe bĚt podřĚzeno zĚjmu koncernu jako celku. Tento odklon od tradiěnĚho pojetĚ pĚěe o vlastnĚ prospĚch korporace je vřak vyvĚŹen systĚmem ochrannĚch mechanismř.

ZĚkon o obchodnĚch korporacĚch v § 71 a nĚsl. přĚpouřtĚ, aby ovlĚdĚjĚcĚ osoba udĚlela pokyny i v přĚpadech, kdy mohou bĚt pro ovlĚdanou společnost nevĚhodnĚ. KlĚčovou podmĚnkou je existence koncernu, jednĚnĚ v jeho zĚjmu a povinnost zajistit vyrovnĚnĚ vzniklĚ ťjmy v přĚmĚřenĚ dobĚ. SouěasnĚ vřak nemřŹe dojĚt k ťpadku ovlĚdanĚ osoby.<sup>[2]</sup> OdpovĚdnost mateřskĚ společnosti se tak nekonstruuje jako přĚmĚ odpovĚdnost za dluhy dceřĚnĚ společnosti, ale jako odpovĚdnost za ťjmu zpřsobenou vĚkonem vlivu. TĚm ěeskĚ prĚvnĚ ťpřuva zachovĚvĚ princip oddĚlenĚ prĚvnĚ osobnosti, aniŹ by rezignovala na ochranu vĚřitelř a samotnĚch dceřĚnĚch společností.

## VyrovnĚnĚ ťjmy, vĚřitelĚ a praktickĚ rizika

Z praktickĚho hlediska hraje zĚsadnĚ roli prĚvĚ otĚzka vyrovnĚnĚ ťjmy, kterĚ přĚstavuje klĚčovĚ korektiv přĚpustnosti vĚkonu vlivu v rĚmci koncernu. SamotnĚ skuteěnost, Źe mateřskĚ společnost udĚlĚ dceřĚnĚ společnosti pokyn vedoucĚ k ekonomickĚ nevĚhodĚ, není bez dalřĚho protipřĚvnĚ. RozhodujĚcĚ je, zda je takto vzniklĚ ťjma skuteěnĚ a efektivnĚ kompenzovĚna, a to nejen formĚlnĚ, ale i z materiĚlnĚho hlediska. VyrovnĚnĚ ťjmy přĚitom nemusĚ mĚt podobu bezpřĚstřednĚ penĚŹnĚ nĚhrady; mřŹe se projevit i nepřĚmo, napřĚklad v podobĚ budoucĚch ekonomickĚch vĚhod, přĚstupu na novĚ trhy ěi sdĚlenĚ koncernovĚch zdrojř. PrĚvĚ tato flexibilita vřak souěasnĚ zvyřuje nĚroky na posouzenĚ, zda ke kompenzaci dořlo v dostateěnĚm rozsahu a v přĚmĚřenĚm ěasovĚm horizontu.

Pokud k vyrovnĚnĚ ťjmy nedojde, vznikĚ odpovĚdnost ovlĚdĚjĚcĚ osoby, kterĚ mĚ povahu odpovĚdnosti za vĚkon vlivu. V takovĚ situaci se otevirĚ otĚzka nejen nĚhrady vřěi samotnĚ dceřĚnĚ společnosti, ale i řĚřĚch dopadř do jejĚ majetkovĚ sfĚry. NevyrovnĚnĚ ťjma totiŹ typicky vede ke

snížení hodnoty majetku dceřiné společnosti, zhoršení její likvidity či schopnosti plnit své závazky. Tím se problematika přenáší i do roviny ochrany věřitelů, jejichž postavení je nepřímo dotčeno rozhodnutími učiněnými na úrovni koncernu, aniž by měli možnost je ovlivnit. V extrémních případech, zejména při úpadku dceřiné společnosti, se pak absence kompenzace může stát jedním z klíčových faktorů vedoucích k jejímu finančnímu selhání, což následně legitimizuje zásah vůči mateřské společnosti.

Z tohoto pohledu je třeba zdůraznit, že institut vyrovnání újmy neslouží pouze k ochraně ovládané společnosti, ale plní i širší stabilizační funkci v rámci obchodního styku. Působí jako nástroj prevence tzv. přenášení podnikatelského rizika směrem „dolů“ v koncernové struktuře, tedy situací, kdy mateřská společnost realizuje své strategické zájmy na úkor majetkové integrity dceřiných společností. Absence reálného mechanismu kompenzace by totiž vedla k systematickému oslabování kapitálové báze těchto společností a nepřímo i k ohrožení důvěry věřitelů v korporační struktury jako celek.

Pro aplikační praxi je proto zásadní rozlišovat mezi legitimním výkonem vlivu a excesem, přičemž tato hranice není dána pouze obsahem samotného pokynu, ale i jeho ekonomickým kontextem a následným „vyrovnávacím“ procesem. Legitimitě koncernového řízení odpovídají situace, kdy jsou případné nevýhody dceřiné společnosti vyváženy přiměřenými protihodnotami v rámci celkové koncernové strategie. Naopak excesem jsou případy, kdy mateřská společnost prosazuje své zájmy jednostranně, bez reálné kompenzace nebo za podmínek, které nelze objektivně obhájit jako ekonomicky racionální.

V této souvislosti nabývá zásadního významu dokumentace rozhodovacích procesů a transparentní zachycení mechanismu vyrovnání újmy. Nejde přitom pouze o formální splnění zákonné povinnosti, ale o klíčový důkazní nástroj v případných sporech. Právě ex post přezkum totiž typicky hodnotí nejen existenci újmy, ale i to, zda bylo možné v době přijetí rozhodnutí důvodně očekávat její kompenzaci a zda k ní skutečně došlo. Nedostatečná či nekonzistentní dokumentace může v tomto ohledu významně zhoršit procesní postavení jak mateřské společnosti, tak členů orgánů dceřiné společnosti.

Lze tak uzavřít, že problematika vyrovnání újmy představuje jeden z nejcitlivějších aspektů koncernového práva, v němž se střetává ekonomická realita řízení podnikatelských skupin s požadavky právní ochrany jednotlivých entit i jejich věřitelů. Praktická aplikace těchto pravidel přitom zůstává do značné míry závislá na konkrétních okolnostech případu, což zvyšuje význam obezřetného a systematického přístupu k řízení vztahů uvnitř holdingových struktur.

## **Dopady na statutární orgány a regulatorní přesahy**

Významnou rovinu problému představuje rovněž postavení členů statutárních orgánů dceřiných společností. Ti jsou i v rámci koncernového uspořádání povinni jednat s péčí řádného hospodáře a nemohou se bez dalšího zprostit odpovědnosti pouhým odkazem na pokyny mateřské společnosti. Pokud by realizace takového pokynu vedla ke vzniku újmy bez její kompenzace, mohou nést odpovědnost vedle mateřské společnosti.<sup>[3]</sup> V praxi tak dochází k prolínání odpovědnosti za výkon vlivu a odpovědnosti členů orgánů.

Specifickou oblast pak představují veřejnoprávní a regulatorní vztahy, zejména oblast hospodářské soutěže či ochrany životního prostředí. Zde se uplatňuje koncept tzv. ekonomické jednotky, který může vést k přímé odpovědnosti mateřské společnosti bez ohledu na formální strukturu skupiny.<sup>[4]</sup> Tento přístup je v porovnání se soukromoprávní úpravou přísnější a reflektuje potřebu efektivní regulace ekonomických celků jako funkčních jednotek.

## Závěr

Holdingové struktury sice formálně stojí na principu oddělené právní osobnosti, avšak jejich reálné fungování tento princip významně relativizuje. Česká právní úprava se tuto tenzi nesnaží odstranit, ale spíše ji vyvažuje prostřednictvím odpovědnosti za výkon vlivu. V praxi tak nevzniká ostrá hranice mezi autonomií dceřiné společnosti a odpovědností mateřské, nýbrž kontinuum, jehož konkrétní podoba závisí na intenzitě zásahů do řízení a na tom, zda jsou jejich důsledky řádně kompenzovány.

Ukazuje se přitom, že klíčovým problémem není samotná existence pokynů, ale jejich ekonomické a právní „důsledky v čase“. Právě v situacích, kdy se očekávané přínosy koncernové strategie nedostaví nebo kdy dojde ke zhoršení finanční situace dceřiné společnosti, se zpětně otevírá otázka, zda byl výkon vlivu legitimní, nebo zda již překročil meze přípustného podnikatelského rizika.

Význam právní úpravy se proto plně projeví až ex post, typicky v rámci sporů, insolvenčních řízení či regulatorních zásahů. To vede k určité míře právní nejistoty, neboť hranice mezi přípustným a nepřípustným výkonem vlivu není vždy předem zřejmá. Pro praxi tak není rozhodující pouze formální splnění zákonných požadavků, ale především schopnost zpětně obhájit racionalitu přijatých rozhodnutí a existenci reálného mechanismu vyrovnání případné újmy.

Jinými slovy, odpovědnost mateřské společnosti v holdingových strukturách nepůsobí primárně preventivně, ale spíše jako korektiv v situacích, kdy se koncernová koordinace ukáže jako nevyvážená. Tomu by měla odpovídat i praxe uvnitř podnikatelských skupin, nejen ve smyslu formální compliance, ale i důrazu na ekonomickou férovost vztahů mezi jednotlivými entitami.

**JUDr. Nikol Labuťová,**  
advokátka

**JELÍNEK & PARTNEŘI**  
ADVOKÁTNÍ KANCELÁŘ

[Advokátní kancelář JELÍNEK & Partneři s.r.o.](#)

Pardubice - Dražkovice 181  
533 33 Pardubice - Dražkovice

Truhlářská 1108/3  
110 00 Praha 1

Tel.: +420 466 310 691  
e-mail: [advokati@advokatijelinek.cz](mailto:advokati@advokatijelinek.cz)

---

[1] § 74 a násl. zákona č. [90/2012](#) Sb., o obchodních korporacích

[2] § 71–72 zákona č. [90/2012](#) Sb., o obchodních korporacích

[3] § 81 odst. 2 zákona č. [90/2012](#) Sb., o obchodních korporacích

[4] Rozsudek Soudního dvora EU ze dne 10. 9. 2009, C 97/08 P, Akzo Nobel NV v. Komise

## Další články:

- [Holdingové struktury a odpovědnost mateřské společnosti](#)
- [Pokuta 32 mil. EUR pro Dacia/Renault - evropské soutěžní úřady tvrdě došlapují na no-poaching. Měla by Vaše společnost být na pozoru?](#)
- [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](#)