

25. 7. 2019

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

Nepodceňujte přípravu u nejtěžšího životního rozhodnutí aneb jak se připravit na prodej rodinné firmy a zamezit jejímu předčasnému skonu

Jedna z nejtěžších otázek vlastníka za života rodinné firmy je otázka, zda „předat či prodat“. Rozhodování je pro každého vlastníka vždy velmi náročné, a my se prostřednictvím vzájemného poznávání a budování důvěry snažíme pomoci nalézt řešení, které je pro vlastníka firmy „To“ pravé, ať už jsou důvody jakékoliv.

Ať se vlastník rodinné firmy rozhodne předat či prodat, jedna z nejdůležitějších věcí, na které je třeba myslet (vedle mnoha dalších aspektů), je připravenost rodinné firmy, sebe a ostatních, a to jak pro předání, tak případně na její prodej.

V tomto ohledu je nezbytné postavit se čelem celé řadě otázek, a vypořádat se s nimi, tak, aby si vlastník rodinné firmy určil směr a nastavil plán, kterým se bude ubírat v rámci předání či prodeje.



Ať už se vlastník rozhodne pro cestu předání nebo prodeje, není to zpravidla záležitost dnů či týdnů. Rodinná firma má svá specifika, která pro rodinného vlastníka představuje v některých ohledech „těžší“ pozici. Rodinná firma je budována na osobě, osobních vlastnostech a hodnotách rodinného vlastníka, když rodinný vlastník má se spolupracovníky a zaměstnanci vybudován užší „rodinný“ vztah.

V případě prodeje je třeba si položit celou řadu otázek - zda je firma připravena na prodej, zda je firma samosprávná, na osobě rodinného vlastníka nezávislá, zda jsou správně nastavené procesy, které umožní efektivní zapojení firmy do struktury kupujícího, a zda je nejen firma, ale i její management a zaměstnanci optimalizováni a připraveni na prodej.

Vlastník rodinné firmy si často neuvědomuje, do jaké míry je s „jeho“ rodinnou firmou provázán. A pokud buduje firmu po desetiletí, je to více než pochopitelné, neboť svojí firmou žije, resp. je se svými spolupracovníky dokonale sžitý a fungují na stejné „vlně“. Vlastník rodinné firmy si tak často ani neuvědomuje závislost rodinné firmy na jeho osobě. Firma funguje a odvíjí se od jeho osobních a morálních hodnot, od jeho vizí, dle kterých rodinnou firmu po desetiletí budoval. V tomto ohledu rodinná firma zpravidla není zcela „samosprávná“ a v případě, že se firma na případný prodej řádně a dostatečně dopředu nepřipraví, prodej nebude úspěšný a rodinná firma bez jejího vůdce doslova skoná.

Ač je toto téma velmi komplexní, a nelze jej pojmut v plné míře, na tomto místě bych se chtěla pozastavit u institutu tzv. firemní ústavy. Tento institut, ač se některým může zdát spíše abstraktním pojmem nemajícím závazný charakter, je dokumentem, který je pro rodinnou firmu důležitým, umožňujícím nastavit základní mantinely a firemní hodnoty a vize v rodinné firmě. A jde právě o ty hodnoty, které do té doby byly samozřejmé, neboť vycházely a byly vytvářeny osobu samotného rodinného vlastníka.

Pro rodinnou firmu, která na těchto principech funguje, to zpravidla není nic převratného, neboť i nadále se chovají tak, jak se chovali doposud. Pro případné nové vlastníky rodinné firmy to má však enormní význam, neboť vstupující nový vlastník tyto hodnoty nezná, a tudíž je nemůže udržet bez toho, aniž by věděl, o jaké hodnoty a vize jde.

Hlavní částí firemní ústavy je tak vytvoření základních firemních hodnot a vizí, které rodinnou firmu provázejí zpravidla od počátku, případně se vyvíjeli v čase, kdy se firma vyvíjela a rostla. Jde o hodnoty, které jsou klíčové pro fungování rodinné firmy, které prozatím vytvářel sám rodinný vlastník. V tomto ohledu dodáváme, že i pro samotného vlastníka bývá těžká tato pravidla a hodnoty „hodit na papír“. A proto je to téma, které se s klientem – rodinným vlastníkem – snažíme detailně probrat a tyto hodnoty s ním pojmenovat.

Vedle sepsání základních mantinelů a firemních hodnot, tmelících rodinnou firmu, které existovaly díky osobě rodinného vlastníka, firemní ústava dále stanoví rovněž základní mantinely a pravidla chování, řešení konfliktů v rámci firem. V neposlední řadě pak také nastavuje základní procesy tak, aby každý zaměstnanec a spolupracovník byl zainteresován a chápal nejen svá práva a zejména své povinnosti vůči firmě.

Ač někdy silněji, či slaběji, zpravidla každý spolupracovník, od zaměstnance po manažery, potřebuje vědět mantinely a cíle, které má plnit, a rovněž by měl vědět, co může očekávat, když jsou cíle splněny. Pak má jistotu, že pokud bude žít pro firmu, pro kterou žil do té doby kvůli rodinnému vlastníku, nehodí mu nový vlastník klacky pod nohy. Jinak řečeno, bude znát v takovém případě svou pozici v rámci firmy. Pro nového vlastníka rodinné firmy je firemní ústava rovněž cenným dokumentem, který umožní novému vlastníkovu seznámit s těmito hodnotami, a umožní mu lépe překonat bariéry a podpořit klidné převzetí firmy a pochopení fungování rodinné firmy.

V případě, že nový vlastník nebude znát firemní hodnoty, a zároveň v případě, že zaměstnanci si nezvyknou před prodejem firmy mít tyto hodnoty a vize rodinné firmy „naučeny dle papíru“ i bez přítomnosti vlastníka, je pravděpodobné, že dříve nebo později dojde ke rozporu uvnitř rodinné firmy nebo v extrémních případech až k jejímu skonu. Neboť od počátku fungovala díky právě těmto hodnotám a vizím, jež byly navázány na rodinného vlastníka, a jeho odchodem se bez firemní ústavy ztratily.

Je vždy velice podnětné pohovořit si s vlastníkem firmy o krocích vedoucích k sestavení firemní ústavy. Jsme rádi u tohoto obtížného rozhodovacího procesu a jsme připraveni rodinným vlastníkům v tomto ohledu maximálně pomoci v rámci efektivního předání či prodeje jejich celoživotního díla.



Mgr. Barbora Masařová,

advokátka

[Pavelka s.r.o., advokátní kancelář](#)

Palác Valdek
Jugoslávská 620/29
120 00 Praha 2

Tel.: +420 734 240 302
e-mail: office@pavelkapartners.cz

© EPRAVO.CZ – Sbírka zákonů, judikatura, právo | www.epravo.cz

Další články:

- [Korporátní dluhopisy v ČR: růst trhu, regulatorní limity a koncentrace rizik v segmentu podlimitních emisí](#)
- [Dělení, převod a přechod podílu v s.r.o.](#)
- [Nařízení PPWR: cesta do pekla dlážděná dobrými úmysly](#)
- [AML - od zákona č. 253/2008 Sb. k AMLR: co konkrétně musí česká povinná osoba změnit do roku 2027](#)
- [Byznys a paragrafy, díl 37.: Povinná forma jednání ve smlouvách](#)
- [EUDAMED: Jednotná databáze mění pravidla hry na trhu zdravotnických prostředků](#)
- [AML a diskriminace v realitní praxi: chyby, které mohou vyjít draho](#)
- [Nový zákon o veřejných dražbách, aukce a obálkové metody](#)
- [Revize zájezdové směrnice: co přináší, co hrozilo a co to znamená pro praxi](#)
- [Kupní smlouva o převodu nemovitosti bez uvedení výše kupní ceny](#)
- [Druhá „tlačítková novela“: povinné tlačítko pro odstoupení od smlouvy](#)