

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

# Proč dnes více než polovina M&A transakcí ve střední Evropě nekončí podpisem

M&A trh ve střední a východní Evropě zůstává aktivní, přesto se stále častěji stává, že i pokročilé transakční procesy skončí bez podpisu kupní smlouvy. Proč dnes více než polovina rozjednaných M&A transakcí nedojde k úspěšnému uzavření? Článek se zaměřuje na praktické důvody rozpadu transakcí, změny v chování investorů i prodávajících a na to, jak se s touto realitou vyrovnávají právní poradci i jejich klienti.

## M&A trh se nezastavil, ale postupně se mění

M&A trh ve střední Evropě v poslední době rozhodně neusnul. Transakce se připravují, probíhají due diligence, podepisují se term sheety a na první pohled se zdá, že transakční procesy probíhají bez zásadních komplikací. Přesto má řada poradců zkušenost, že **výrazná část rozjednaných transakcí se nikdy nedostane k podpisu kupní smlouvy**. I dobře rozběhnutý proces se může kdykoliv zastavit – a často se tak skutečně stává. Důvodem přitom není jeden jediný „viník“. Jde o kombinaci změněných tržních podmínek, chování investorů i očekávání prodávajících. Tento text shrnuje nejčastější příčiny, proč se M&A transakce ve střední Evropě a zejména v České republice rozpadají ještě před podpisem. Zkušenosti z posledních let ukazují, že dosažení podpisu dnes zdaleka není samozřejmostí, ani v pokročilé fázi transakce.

Dostupná data ukazují, že český M&A trh je aktivní, ale výrazně selektivní. Podle údajů poradenských společností se ve druhém čtvrtletí roku 2025 uzavřelo v České republice výrazně méně transakcí než ve stejném období předchozího roku, přičemž pokles byl patrný i v celém regionu střední Evropy. Tato čísla sama o sobě nevyovídají o tom, kolik transakcí bylo zahájeno. Nepřímo však potvrzují, že **k podpisu se dostane jen část rozjednaných obchodů** a že investoři dnes pečlivě vybírají, do kterých transakcí skutečně vstoupí.

## Cenová očekávání: kdy se minulost střetne se současností

Jedním z hlavních důvodů neúspěchu transakcí zůstává **rozdíl mezi představou prodávajícího a realitou trhu**. Řada vlastníků stále vychází z valuací z období kolem roku 2020, kdy byly napříč odvětvími vysoké násobky EBITDA a k dispozici bylo dostupné financování díky nízkým úrokovým sazbám. Významnou roli hraje i změna chování investorů. V době levných peněz panoval strach, že pokud investor zaváhá, cílovou společnost získá někdo jiný. Dnes tento tlak výrazně polevil.

Kupující dnes k transakcím přistupují obezřetněji. Do ocenění promítají dražší kapitál, vyšší opatrnost bank i menší ochotu nést rizika. Výsledkem je tzv. *valuation gap*, který se často naplno projeví až po provedení due diligence. Pro prodávající je snížení původně očekávané ceny obtížně přijatelné. Tento jev je typický zejména pro první generaci zakladatelů, kteří mají vůči svým společnostem citový vztah a ten se promítá do jednání o ceně. Pro kupující je naopak úprava ceny logickým důsledkem zjištěných rizik. Pokud se tyto dva pohledy nesetkají, transakce zpravidla končí. V praxi se proto ukazuje jako vhodný nástroj příprava indikativního ocenění prodávajícího subjektu i pro samotné prodávající s cílem nastavit reálná očekávání.

# Due diligence: není formalita, ale bod zlomu

Role due diligence se v posledních letech výrazně proměnila. Z nástroje, který měl potvrdit správnost obchodu, se stal **mechanismus, na jehož základě se rozhoduje, zda vůbec pokračovat**.

V praxi se jako nejčastější důvody ukončení transakce opakují zejména:

- nejasné nebo neformální řízení společnosti,
- historická daňová či pracovněprávní rizika,
- závislost klíčových vztahů nebo know-how na jedné osobě,
- nedořešené otázky duševního vlastnictví.

S rozšířením technologických a AI nástrojů navíc due diligence odhaluje více detailů v mnohem kratším čase. Pro prodávající se tak stále častěji ukazuje jako klíčové věnovat čas interní předtransakční prověrce, aby se případné nesrovnalosti objevily, napravily nebo aby byla alespoň nastavena strategie, jak na ně v průběhu prodejního procesu reagovat.

## Slabá příprava prodávajících

Mnoho transakcí selhává i kvůli **nedostatečné přípravě na prodej**. Typickými problémy bývají:

- chybějící nebo pouze formální due diligence ze strany prodávajícího,
- nevyčištěné skupinové struktury,
- nepřipravenost nebo zcela chybějící management, nebo
- nejasná strategie a zmatečná komunikace.

Vyčištění skupinové struktury v tomto kontextu zpravidla znamená souhrn právních, finančních a provozních kroků, jejichž cílem je odstranit zbytečné entity, vztahy a rizika tak, aby byla skupina přehledná, lépe prodejná a srozumitelná pro investora. Často bývá v praxi nutná i částečná restrukturalizace, kdy může dojít např. k odštěpení neprovozního majetku nebo dceřiných společností, odkupu minoritních vlastníků atd.

Součástí tzv. firemního úklidu by mělo být prověření zejména naplňování všech zákonných povinností, fungování smluvních vztahů a nastavení vnitřních procesů, případně i vhodné formy reportingu. Nepřipravenost prodávajících v kombinaci s opatrnějším přístupem kupujících může vést ke ztrátě důvěry, případně výraznému tlaku na snížení kupní ceny, prodlužování prodejního procesu a možnému následnému ukončení jednání.

## Co to znamená pro poradce a pro jejich vztah s klientem

Na poradce má tento vývoj na trhu M&A významný dopad. Role M&A právníka se posouvá více od zpracovatele transakční dokumentace ke skutečnému **poradci v rozhodovacím procesu**.

Klíčovou přidanou hodnotou se stávají schopnosti:

- včas identifikovat klíčové překážky uzavření transakce,
- realisticky pracovat s očekáváními klientů, a
- pomoci rozhodnout, kdy má smysl pokračovat a kdy je naopak rozumnější od jednání ustoupit.

Skutečnost, že značná část M&A transakcí nedojde k podpisu, není známkou slabého trhu. Jde spíše o přirozený projev vyšší profesionalizace trhu, disciplinovanějšího přístupu investorů a zásadního posunu v rozhodovacích procesech.

Méně automatických podpisů a více promyšlených rozhodnutí tak dnes představuje novou realitu M&A trhu ve střední Evropě a klíčovou výzvu pro všechny, kdo se na těchto transakcích podílejí.



**Mgr. Ing. Adam Hrazdíra, M.A.**

Strategický poradce



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

Antala Staška 2027/79  
140 00 Praha 4

Tel.: +420 603 291 734  
Email: [info@aventas.cz](mailto:info@aventas.cz)

## Další články:

- [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](#)
- [Souhlas s veřejným užíváním pozemku jako překážka nároku na bezdůvodné obohacení - nález Ústavního soudu sp. zn. I. ÚS 2541/25](#)
- [Kupní smlouva bez přesného určení kupní ceny](#)
- [Nová pravidla ICC pro rozhodčí řízení: Přehled klíčových změn účinných od 1. června 2026](#)
- [Byznys a paragrafy, díl 36.: Doložka o mlčenlivosti](#)
- [Detekce podezřelého obchodu v kontextu hazardních her](#)
- [Když model počítá správně, ale závěr je zavádějící: limity AI při oceňování podniků](#)
- [Nařízení prodeje jednotky jako ultima ratio ochrany práv ostatních vlastníků?](#)