

# O úspěchu restrukturalizace rozhoduje čas

„Přijít s něčím moc brzo je stejně špatné jako přijít moc pozdě,“ říkával Lido Anthony, manažer automobilového průmyslu, známý svou restrukturalizací firmy Chrysler. Vystihl jednu důležitou věc, a sice, že čas je pro naše životy důležitý, ať chceme, nebo nechceme.

Čas je objektivní právní skutečnost. Účinkuje dynamicky, když se pojí s během lhůt. Projevuje se ale také staticky. Jak?

Jednání v ten správný okamžik vyvolává žádoucí účinky, zatímco totéž jednání v nevhodný čas může vyvolat zničující tsunami.

Čas hraje důležitou roli v procesech různého typu. Zaměříme se na jeden z nich, preventivní restrukturalizaci. Je to novinka, která má velký potenciál, ovšem právě jen tehdy, když se správně načasuje.

Podíváme se na samý počátek procesu. Na to, kde začíná a končí sekvence, kdy mohou podniky úspěšně vstoupit do preventivní restrukturalizace.

Z tohoto pohledu existují dva klíčové momenty. První z nich odemyká vstupní bránu k novému řešení, druhý ji zamyká. Kdo chce vstoupit do restrukturalizace, musí proplout mezi Scyllou a Charybdou.

Kdy je ten správný čas

Preventivní restrukturalizací se řeší finanční obtíže firmy. Restrukturalizační opatření krátí nároky věřitelů. Je proto vcelku logické, že je management nemůže využívat v době, kdy podnik žádné finanční potíže nemá. Firma si prostě nemůže jen tak, jednostranně, vylepšovat svou pozici vůči věřitelům.

Bod zlomu, který odemyká managementu vstupní bránu k restrukturalizaci, má svůj název, a ten název zní „hrozící úpadek“.

Podmínka hrozby úpadku

Hrozící úpadek – jak plyne ze samotného názvu – ještě není úpadek ve smyslu legální definice, jak ji zná insolvenční zákon. Kdy se tedy firma nachází v hrozícím úpadku?

Nový zákon to popisuje jako stav, kdy má podnik finanční potíže takové intenzity, že kdyby je neřešil – kdyby nepřijal restrukturalizační opatření – skončil by v úpadku.

Platí přitom vyvratitelná domněnka, že podniku hrozí úpadek, když jeho závod neprodukuje dostatečný příjem pro úhradu všech splatných peněžitých dluhů po dobu jednoho roku. Tato domněnka, která se dívá do minulosti, ovšem nepokrývá všechny scénáře.

Firma se může nacházet ve stavu hrozícího úpadku, i když se jí v posledním roce dařilo. Uvedeme konkrétní příklad.

## Případ emitenta dluhopisů

Dejme tomu, že firma vydá dluhopisy, splatné za několik let. Příjmy, které vytváří, stačí jen na to, aby platila investorům úroky, ale je jasné, že až přijde den „D“, nevrátí jim (celou) jistinu. Taková firma se nachází v situaci člověka, který padá z výškové budovy, a v každém patře hlásí: „Zatím dobrý!“

Držitelé dluhopisů ale asi nebudou mít náladu na žerty, až firma „dopadne“ a skončí v platební neschopnosti. Ihned jak management identifikuje hrozbu úpadku, byť ve výhledu let, musí začít situaci řešit. Nemůže čekat na den „D“ a projídat majetek k tíži investorů.

Po přijetí zákona o preventivní restrukturalizaci mají manažeři firem v rámci pravidel řádné správy korporací jen dvě možnosti, jak mohou řešit v podobných případech hrozící úpadek:

1. zahájí preventivní restrukturalizaci, nebo
2. zahájí insolvenční řízení.

## Volný pád

Položme si ještě otázku, co se stane, když management korporace nejedná uvedeným způsobem. Odpověď je jednoduchá. Členům volených orgánů, kteří neodvracejí úpadek tak, jak by měli, a kteří připustí bez dalšího pád firmy do platební neschopnosti, hrozí osobní odpovědnost za dluhy korporace.

Praxe ukazuje, že tuto hrozbu vnímá spíše kariérní management. Manažeři vlastnicky řízených firem jako by ji neviděli. Riskují často do poslední chvíle nebo věří na zázraky. Myslí si, že nemají co ztratit, když stejně přijdou o všechno, až podnik zkrachuje.

Uniká jim ale jedno – nejde jen o majetek. Tím, že neodvracejí úpadek své firmy, jak by měli, zbavují se korporátního štítu, který by je jinak chránil v případě pozdějšího úpadku proti osobní odpovědnosti za dluhy.

## Kdy je už pozdě

Zatímco podmínka hrozby úpadku je klíčem, který odemýká vstupní bránu do restrukturalizace, existuje také další mezní okamžik, který ji zamyká. Ten nese jméno platební neschopnost.

Restrukturalizaci nelze zahájit, když už se podnik nachází v úpadku ve formě platební neschopnosti. Management obchodních korporací už pak nemá možnost volby mezi restrukturalizací a insolvenční. Musí zahájit insolvenční řízení.

## Odemykání zavřené brány

Legální definice platební neschopnosti ovšem sama o sobě ještě nevyklučuje, aby měl podnik část peněžitých závazků po splatnosti. Je to možné díky konceptu negativní domněnky úpadku, který pracuje s mezerou krytí. Oč jde?

Jde o řešení, které porovnává splatné závazky s disponibilními prostředky firmy. Vychází se z předpokladu, že obchodní korporace není platebně neschopná, když platí alespoň devět desetin splatných závazků. Dokonce stačí, když tohoto stavu dosáhne nejpozději do 12 týdnů. Jinými slovy, podnik není platebně neschopný, když mezera krytí – rozdíl mezi splatnými závazky a disponibilními zdroji firmy – nepřesahuje 10 procent.

Techniku výpočtu stanoví vyhláška o platební neschopnosti podnikatele. K osvědčení mezery krytí

slouží listinné důkazní prostředky, které mají podobu výkazů stavu likvidity a výhledu vývoje likvidity.

Koncept negativní domněnky úpadku posouvá mezní okamžik „zavřené brány“ a zpřístupňuje preventivní restrukturalizaci firmám, které by jinak neměly toto řešení k dispozici.

### Bezpečné zahájení

Objektivní vyhodnocení míry potíží firmy je klíčové pro legální vstup podniku do preventivní restrukturalizace. Zpravidla se neobejde bez externích ekonomických a právních poradců. Proč? Jsou pro to hned tři důvody.

Za prvé: Praxe ukazuje, že interní odborníci, orientovaní na „core byznys,“ často trpí provozní slepotou, když mají hodnotit hrozbu úpadku vlastní korporace.

Za druhé: Nejde jen o to, přesvědčit o přípustnosti restrukturalizace management nebo majitele korporace. Je třeba přesvědčit také dotčené věřitele, soud a restrukturalizačního správce. Praxe ukazuje, že ti věří spíše profesionálním expertům na restrukturalizace, které znají z jiných případů.

Za třetí: Jde o bezpečnostní pojistku pro případ, že se restrukturalizace nezdaří. Výstupy expertů chrání jednatele, členy představenstev a dozorčích rad, kteří odpovídají za kvalitu své činnosti, nikoli za výsledek. Pomáhají jim unést důkazní břemeno, že odvraceli úpadek podle všech pravidel.



### **JUDr. Michal Žižlavský,**

člen představenstva České advokátní komory,  
advokát a insolvenční správce,  
ŽIŽLAVSKÝ, advokátní kancelář s.r.o.

Text byl uveřejněn v EPRAVO.CZ Magazine 1/2024

## **Další články:**

- [Proč musí obhájce u soudu mlčet?](#)
- [Advokátní úschovy a kolektivní vina](#)
- [Buřty, pivo a nenávisť](#)
- [Kolegialita jako klíč k úspěchu](#)
- [O co aktuálně usiluje vedení ČAK?](#)
- [O důstojnosti advokátního stavu](#)
- [O úspěchu restrukturalizace rozhoduje čas](#)
- [Stojí LL.M. za to?](#)
- [Verba docent ...](#)
- [Hodiny tikají každému](#)
- [Justice před soudem](#)