

Zuzana Carbolová

Nástupnictví v rodinných firmách

Jak uchovat majetek a hodnoty
napříč generacemi



Stavíme pro budoucnost



Zuzana Carbolová

Nástupnictví v rodinných firmách

Jak uchovat majetek a hodnoty
napříč generacemi



Stavíme pro budoucnost



Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**. Automatizovaná analýza textů nebo dat ve smyslu čl. 4 směrnice 2019/790/EU a použití této knihy k trénování AI jsou **bez souhlasu nositele práv zakázány**.*

Mgr. Zuzana Carbolová, MBA

Nástupnictví v rodinných firmách

Jak uchovat majetek a hodnoty napříč generacemi

Vydala GRADA Publishing, a.s.

U Průhonu 22, Praha 7

tel.: 234 264 401

www.grada.cz

jako svou 10 577. publikaci

Ilustrace v této publikaci byly vytvořeny za použití nástrojů umělé inteligence.

Realizace obálky Robert Prokopec

Sazba Jan Šístek

Odborná redaktorka Mgr. Veronika Pokorná

Počet stran 168

První vydání, Praha 2026

Vytiskla tiskárna Typodesign s.r.o, České Budějovice

© GRADA Publishing, a.s., 2026

ISBN 978-80-271-1824-3 (ePub)

ISBN 978-80-271-7907-7 (pdf)

ISBN 978-80-271-6526-1 (print)

Obsah

Seznam použitých zkratk a definic	9
Předmluva autorky	11
Poznámka autorky k původu knihy, zdrojům a metodickému přístupu	13
1. Nástupnictví jako proces kontinuity	15
1.1 Význam nástupnictví v rodinných firmách	16
1.1.1 O mezigenerační kontinuitě majetku, rolí, odpovědnosti a hodnot	17
1.1.2 Role práva v nástupnictví – jistota, garance a předvídatelnost	20
1.1.3 Jak se liší český kontext od zahraniční praxe	24
1.1.4 Rozdíl mezi rodinnými a nerodinnými firmami	26
1.1.5 Rozdíl mezi nástupnictvím a mezigenerační majetkovou kontinuitou	30
1.2 Generační dynamika: zakladatel, nástupce a třetí generace	34
1.2.1 Proč se nástupnictví v praxi tak často odkládá – teorie tzv. succession conspiracy	36
1.2.2 Právní a hodnotové postavení jednotlivých generací ..	39
1.2.3 Zakladatel jako „tvůrce“, druhá generace jako „správce“, třetí jako „strážce“	44
1.2.4 Typické konflikty a způsoby, jak je právní rámec může zmírnit	47

1.3	Noví členové podnikatelské rodiny	52
1.3.1	Jak (o)chránit rodinné jmění při rozšiřování rodiny	53
1.3.2	Vliv manželského majetkového práva na nástupnictví	55
1.3.3	Režimy manželského majetkového práva a jeho smluvní úprava	57
2.	Systém tří kruhů – firma, rodina, vlastnictví	61
2.1	Tři kruhy jako základní model rodinné firmy	63
2.1.1	Geneze modelu a jeho aplikace v českém prostředí ..	65
2.1.2	Jak chápat překryv rolí: vlastník vs. manažer vs. člen rodiny	66
2.1.3	Vlastnická strategie jako alfa a omega mezigenerační majetkové kontinuity	68
2.2	Vztahové a právní hranice tří kruhů	69
2.2.1	Hodnoty a právo jako součást jednoho rámce	70
2.2.2	Jistota právní úpravy jako základ důvěry mezi generacemi	71
3.	Nástupnictví v soukromoprávních vztazích	73
3.1	Vlastnická strategie zakladatele rodinného podnikání (bohatství)	75
3.2	Přímé nástupnictví a jeho formy	82
3.2.1	Přechod majetku pro případ smrti zakladatele – aspekty dědického práva	83
3.2.2	Krizové nástupnictví – aspekty smluvního zastoupení a předběžného prohlášení	96
3.2.3	Převod majetku za života zakladatele – okrajová (ale strategická) volba	101
3.3	Nepřímé nástupnictví a jeho formy	106
3.3.1	Hlavní cíle zakládání majetkových struktur	108
3.3.2	Zahraniční kontext a zkušenosti se zakládáním majetkových struktur	110

3.3.3	Proč nepřímé formy nástupnictví umožňují kontinuitu napříč generacemi	113
3.3.4	Založení majetkové struktury ve vazbě na dědické právo	114
4.	Majetkové struktury v českém právu	117
4.1	Nadační fond jako flexibilní struktura správy a ochrany majetku	121
4.1.1	Právní povaha nadačního fondu a specifika v nástupnictví	123
4.1.2	Organizační struktura nadačního fondu	124
4.2	Svěřenský fond jako nástroj správy a mezigenerační ochrany majetku	126
4.2.1	Právní povaha svěřenského fondu a specifika v nástupnictví	127
4.2.2	Zakladatel, správce, obmyšlený – rozložení práv a povinností	129
4.2.3	Výhody a limity pro české podnikatelské rodiny	131
5.	Family business governance a rodinná ústava	133
5.1	Family business governance jako rámec nástupnictví	135
5.1.1	Kdy a proč governance zavádět	139
5.1.2	Hlavní cíle a oblasti systému Family Business Governance	140
5.1.3	Rodinná setkání – rodinné shromáždění a rodinná rada	142
5.2	Rodinná ústava	146
5.2.1	Význam, účel a proces tvorby rodinné ústavy	148
5.2.2	Obsah a struktura rodinné ústavy	151
5.3	Rodinná ústava jako právně relevantní dokument	154
5.3.1	Rodinná ústava jako společenská služba (liberalita)	155
5.3.2	Rodinná ústava jako vícestranně závazná smlouva (societas)	156
5.3.3	Rodinná ústava a teorie tzv. sekundární závaznosti ..	157

5.4	Na cestě k rodinné kontinuitě	159
5.4.1	Hlavní principy mezigenerační majetkové kontinuity	160
5.4.2	Nástupnictví jako kombinace práva, hodnot a lidského (rodinného) příběhu	161
5.4.3	Odpovědnost zakladatelů a nástupnické generace ..	161
5.4.4	Výzva k odpovědnému pokračování rodinného odkazu	162
 Použitá literatura a zdroje		163
O autorce		168

Seznam použitých zkratk a definic

nástupnictví	nástupnictví v soukromoprávních vztazích
rodinná firma	obchodní společnost, ve které členové jedné rodiny vlastní významnou část základního kapitálu nebo udržují významný vliv nad obchodní společnostmi nebo zastávají vrcholové pozice ve vedení obchodní společnosti
Family Wealth	rodinné bohatství ve smyslu souboru majetkových aktiv, jejichž základ položila zakladatelská generace a jejichž cílem je mezigenerační kontinuita, respektive předání na další generaci v rámci procesu nástupnictví
přímé nástupnictví	převod majetku za života zakladatele na jeho potomky (nástupnickou generaci); nebo přechod majetku pro případ smrti zakladatele na dědice (nástupce); nebo kombinace převodu a přechodu majetku ze zakladatelské na nástupnickou generaci
nepřímé nástupnictví	převod majetku nebo jeho části za života zakladatele na odpovídající ochrannou majetkovou strukturu (srov. nadační fond, svěřenský fond anebo odpovídající strukturu založenou dle zahraniční právní úpravy)

krizový plán

příprava odpovídajících právních dokumentů za situace, kdy zakladatel vybudovaného rodinného bohatství (Family Wealth) tzv. vypadne ze svých rolí (role vlastníka nebo statutárního orgánu), a to z důvodu nepredikovatelné události (smrt, nemoc či dlouhodobá neschopnost právně jednat)

Family Business Governance

systém správy a řízení rodiny, firmy a vlastnictví, který je tvořen hodnotovými (tzv. soft-law) normami a vhodně doplňuje přijaté řešení na úrovni právních norem

rodinná ústava

konsenzuální dohoda signujících členů rodiny, která má za cíl upravit vzájemné vztahy v oblasti správy a řízení rodiny, rodinné firmy a vlastnictví, respektive v oblasti správy vybudovaného rodinného majetku a podnikání, a současně má zajistit vhodnou kontinuitu v uvedených oblastech pro generace, které teprve (po nich) budou následovat

Předmluva

autorky

„Co se stane s firmou, až tu nebudu?“

Tuto otázku jsem slyšela mnohokrát. Nezaznívá dramaticky. Spíše tiše, mezi řečí, ve chvíli, kdy je vyřešena daňová optimalizace, holdingová struktura i korporátní nastavení. Přesto je to otázka zásadní. Netýká se pouze majetku. Týká se rodiny, vztahů, odpovědnosti a odkazu.

Česká republika stojí v období generační obměny první porevoluční podnikatelské generace. To, co bylo budováno třicet let, dnes přechází do další fáze. Rodinné firmy tvoří významnou část podnikatelského prostředí, zaměstnanosti i regionální stability. Nástupnictví tak není pouze soukromou otázkou jednotlivých rodin, ale výzvou s širším hospodářským dopadem.

Přesto je téma předání firmy a majetku v českém prostředí dlouhodobě řešeno spíše intuitivně než systematicky. Řada zakladatelů nástupnictví odkládá. Nemyslí na situaci, kdy by náhle nemohli vykonávat svou roli. Jiní plánují předání bez skutečného zapojení další generace. Další podceňují riziko budoucích sporů mezi sourozenci nebo otázku vstupu nových členů rodiny. Častou iluzí je také přesvědčení, že samotná rodinná ústava či obecná dohoda zajistí stabilitu bez pevného právního rámce i bez skutečného hodnotového konsenzu.

Nástupnictví není jednorázový právní akt. Je to dlouhodobý proces, který propojuje odpovědnost zakladatele s připraveností nástupců. Pokud je řešení vytvářeno pro další generaci bez jejího zapojení, vzniká napětí. Pokud chybí právní struktura, vzniká riziko. Pokud však chybí sdílené hodnoty, pravidla zůstávají prázdná. Teprve propojení právního rámce a rodinných hodnot vytváří skutečnou kontinuitu.

Téma nástupnictví mě nepřitáhlo jako akademická disciplína. Přivedla mě k němu praxe. Od roku 2018 se této oblasti věnuji systematicky – právně, koncepčně i hodnotově. V rozhovorech se zakladateli i jejich dětmi jsem opakovaně viděla, že dialog mezi generacemi je nezbytný. Zároveň jsem si uvědomila, že dialog sám o sobě nestačí, pokud není podpořen promyšleným právním rámcem.

Právo v nástupnictví není formalita. Je nezbytným rámcem jistoty a předvídatelnosti. Bez něj zůstává předání majetku i řízení vystaveno nejistotě. Stejně tak samotné hodnoty bez struktury neposkytují ochranu v krizových situacích. Tato kniha proto nestaví právo nad rodinu ani rodinu nad právo. Staví je vedle sebe – jako dva pilíře, které musí fungovat současně.

Tato kniha vznikla z přesvědčení, že nástupnictví potřebuje v českém prostředí systematický přístup. Ne jako abstraktní teorii, ale jako promyšlené propojení právních nástrojů a hodnotového ukotvení rodiny – přístup, který v českém prostředí dosud nebyl koncepčně uchopen.

Pokud pomůže podnikatelským rodinám přemýšlet o nástupnictví dříve, než je k tomu přinutí krize, a pokud poskytne odborníkům pevný rámec pro jejich práci, splní svůj účel.

Poznámka autorky k původu knihy, zdrojům a metodickému přístupu

Tato publikace vychází z mé dlouhodobé odborné praxe a z rigorózní práce zpracované na Právnické fakultě Univerzity Karlovy. Právní závěry a teoretické koncepty byly přepracovány a aktualizovány tak, aby byly srozumitelné a prakticky využitelné pro podnikatelské rodiny i jejich poradce.

Právní terminologie je na některých místech vědomě zjednodušena. Nejde o rezignaci na přesnost, ale o snahu o praktickou použitelnost při spolupráci se zakladatelskou i nástupnickou generací. Cílem je, aby právní rámec byl srozumitelný těm, kterých se bezprostředně týká.

Kniha vychází z právní úpravy České republiky platné a účinné v době jejího sepsání.

Kniha je strukturována tak, aby mohla být čtena postupně i selektivně. Některé klíčové principy se proto v textu opakují. Toto opakování je záměrné. Nástupnictví samo je procesem, v němž se základní otázky odpovědnosti, rolí a hodnot opakovaně vracejí. Opakování zároveň umožňuje čtenáři otevřít knihu v kterékoli části, aniž by mu unikal širší kontext.

Publikace nenahrazuje individuální právní poradenství. Nabízí systematický rámec pro odpovědné rozhodování v procesu mezigeneračního předání.

Poděkování

Ráda bych poděkovala všem, kteří se podíleli na vzniku této publikace.

Zvláštní poděkování patří podnikatelským rodinám, se kterými jsem měla možnost v průběhu let spolupracovat. Právě jejich důvěra, otevřenost a sdílené zkušenosti se staly hlavní inspirací pro vznik této knihy.

Poděkování náleží také kolegům a odborníkům, se kterými jsem měla možnost diskutovat jednotlivé aspekty nástupnictví, především profesoru Davidu Elischerovi a kolegovi Stanislavu Servusovi.

V neposlední řadě děkuji svým rodičům za podporu, trpělivost a zázemí, bez kterého by tato kniha nemohla vzniknout.

Tuto knihu věnuji svému synovi, který byl se mnou po celou dobu jejího vzniku.

Kapitola 1

Nástupnictví jako proces kontinuity

Rodinné firmy jsou z definice projektem přesahujícím jednu generaci. Ne proto, že by každá firma musela „přežít“ své zakladatele, ale protože rodinné podnikání bývá budováno s tichým předpokladem pokračování – podnikání, odpovědnosti, hodnot, a často i rodinné identity. Právě proto se v určitém okamžiku téměř nevyhnutelně otevře otázka nástupnictví.

V českém prostředí nabývá toto téma zvláštní naléhavosti. Mnohé podnikatelské rodiny dnes stojí u první skutečně masové generační obměny po roce 1989 a zároveň nemají dostatek domácích příkladů, podle nichž by bylo možné „opisovat“. Nástupnictví tak bývá vnímáno jako tabula rasa – jako situace, v níž je třeba teprve hledat správný rámec, jazyk i postup.

A právě zde je důležité udělat první, zásadní posun, a to nevnímat nástupnictví jako jednorázovou událost, ale jako zodpovědný a plánovaný myšlenkový proces. Zodpovědný proto, že zakladatelská generace má v určitém rozsahu ve své diskreci, jak s vybudovaným majetkem naloží, a to za života i pro případ smrti. Plánovaný proto, že dobré předání vyžaduje čas, a to jak na přípravu po právní stránce, tak především na přípravu zapojených osob. V praxi se opakovaně potvrzuje, že úspěch generační obměny stojí na dvou jednoduchých, ale jasných postulátech: jak odpovědně zakladatel k předání přistoupí a do jaké míry jej bude plánovat v čase.

1.1 Význam nástupnictví v rodinných firmách

Nástupnictví je v rodinných firmách jeden z nejzásadnějších – a zároveň nejrizikovějších – momentů jejich existence. Nejde jen o technickou otázku převodu majetkové účasti v rodinné firmě, výkonu funkcí či předání řízení. Jde o proces, v němž se prolíná právo, ekonomika, rodinná dynamika i hodnotový rámec. Právě tato mnohohrstevnatost vysvětluje, proč nástupnictví nelze redukovat na jednorázový akt ani na čistě formální právní řešení.

Rodinné firmy se od nerodinných společností liší především svou mezi-generační perspektivou. Zatímco u nerodinných struktur je běžné uvažovat o prodeji, fúzi či likvidaci jako o racionálním vyústění podnikatelského cyklu, **rodinné firmy bývají budovány s předpokladem pokračování**. Tento předpoklad se netýká pouze podnikání, ale i rodinného majetku, odpovědnosti a hodnot, které zakladatelé s firmou spojují.

Právě v tomto bodě se však často skrývá největší úskalí, a tedy že samotná mezigenerační ambice kontinuitu nezaručuje. Naopak – bez vědomého a systematického přístupu může být zdrojem napětí, nejasností a v krajním důsledku i selhání. Zkušenosti z praxe i zahraniční výzkumy opakovaně potvrzují, že nejčastější příčiny zániku rodinných firem nebývají čistě ekonomické,

ale spočívají v nezvládnutém předání vlastnictví, rolí a odpovědnosti mezi generacemi.

Tento vzorec vystihují i tradiční rčení napříč kulturami: anglosaské „from shirtsleeves to shirtsleeves in three generations“, španělské „padre bodeguero, hijo caballero, nieto pordiosero“, čínské „fu bu guo san dai“ – a v českém kontextu známé „první generace buduje, druhá udržuje a třetí utrácí“. Tyto jevy nejsou kritikou rodinného podnikání jako takového, ale upozorněním na strukturální rizika, která se s každou další generací přirozeně zvyšují. Roste počet (potenciálních) vlastníků, oslabuje se osobní vazba k vytvořenému majetku, rozostřuje se smysl vlastnictví a stoupá riziko konfliktů.

Zásadní je však jedna věc – **selhání nástupnictví není náhodné ani nevyhnutelné**. Velmi často je důsledkem jeho dlouhodobého odkládání, bagatelizace nebo zúžení na otázku „kdo firmu převezme“. Takto redukovaný pohled přehlíží, že nástupnictví se netýká pouze jedné generace ani jednoho okamžiku v čase. Je to proces, který musí být koncipován s ohledem na budoucí vývoj rodiny, rozšiřování okruhu vlastníků a proměny rolí.

Skutečná výzva proto nespočívá jen v tom, zda se podaří předat firmu z rukou zakladatele na jeho nástupce. Výzvou je vytvořit takové uspořádání, aby se tento proces mohl v čase opakovat, aniž by každá generace musela začínat „od nuly“. Jinými slovy: cílem není zvládnout jedno nástupnictví, ale nastavit mezigenerační kontinuitu jako dlouhodobý a udržitelný stav.

1.1.1 O mezigenerační kontinuitě majetku, rolí, odpovědnosti a hodnot

Mezigenerační kontinuita v rodinných firmách není pouhým předáním majetku z jedné generace na generaci následující. Takové pojetí by redukovalo komplexní realitu rodinného podnikání na pouhý převod nebo přechod majetku. Opomíjelo by, že **spolu s majetkem se vždy předávají i role, odpovědnost a hodnoty**. Kontinuita proto nevyjadřuje konkrétní právní titul

nabytí majetku, ale stav, v němž je rodinný majetek, podnikání i odpovědnost spravována způsobem umožňujícím jejich zachování a rozvoj napříč generacemi.

Zkušenost z praxe ukazuje, že zakladatelé si pod nástupnictvím často představují především formální přípravu právních dokumentů. Právní část je bezpochyby jedním z pilířů procesu – bez práva nelze převody, struktury ani budoucí „pravidla hry“ spolehlivě uchopit. Úspěšné nástupnictví však zahrnuje i to, co bývá paradoxně opomíjeno, a to **přípravu lidí** (členů rodiny i managementu) a vyjasnění očekávání všech zúčastněných osob v širším ekosystému rodinné firmy. Pokud se očekávání nepojmenují včas, může se stát, že navrhované řešení nebude pro nástupce nebo ostatní klíčové aktéry přijatelné a formálně dokonalá právní konstrukce se v praxi mine účinkem.

Mluvíme-li o **kontinuitě majetku**, neměli bychom jej chápat pouze jako soubor ekonomických aktiv. Rodinný majetek bývá nositelem zkušenosti a práce předchozích generací a často i součástí rodinné identity. Kontinuita majetku proto není jen otázkou jeho finanční hodnoty, ale především otázkou toho, jakou roli má majetek v rodině plnit a jaký význam má nést napříč generacemi. Převod majetku sám o sobě tuto kontinuitu nezajišťuje – je pouze nástrojem, který má sloužit předem vyjasněnému smyslu a záměru rodiny.

Vedle kontinuity majetku je třeba věnovat pozornost také **kontinuitě rolí**. Rodinné podnikání je totiž typické prolínáním vlastnických, řídicích a rodinných rolí, které nejsou vždy jasně odděleny ani formálně pojmenovány. Právě tomuto specifickému rysu se budou podrobněji věnovat i další kapitoly této knihy. Kontinuita rolí přitom neznamená prosté „předání funkcí“ další generaci, ale postupné a promyšlené uspořádání odpovědností, pravomocí a rozhodovacích pozic v návaznosti na vývoj rodiny i podnikání. Pokud tato rovina zůstane neuchopena, stává se častým zdrojem nejistoty, překrývání kompetencí a následné eskalace konfliktů.

S rolí úzce souvisí **kontinuita odpovědnosti**. Ta má v rodinných firmách dvojí rozměr: právní a hodnotový. Právní odpovědnost vyplývá z vlastnictví a účasti na řízení, hodnotová odpovědnost se váže k ochraně rodinného

majetku, respektování odkazu zakladatelů a zohlednění zájmů budoucích generací. Kontinuita odpovědnosti proto předpokládá, že vlastnictví není vnímáno jako nárok, ale jako závazek.

Zcela zásadní složkou kontinuity jsou hodnoty. Nejde o abstraktní deklarace, ale o praktické postoje k práci, podnikání, riziku, kontrole a solidaritě – tedy o rámec, v němž rodina interpretuje svá jednání, přijímá strategická rozhodnutí a řeší konflikty. Pokud hodnoty nejsou sdíleny a vědomě předávány, kontinuita ztrácí vnitřní obsah a může být redukována na pouhé formální vlastnictví bez hlubšího smyslu.

Z těchto důvodů nelze mezigenerační kontinuitu zajistit výlučně prostřednictvím formálně správného řešení. Soukromé právo poskytuje nezbytný rámec pro převod a přechod majetku, vymezení práv a povinností angažovaných osob a zajištění právní jistoty. Samo o sobě však nedokáže postihnout hodnotový a vztahový rozměr rodinného podnikání. Právě zde se uplatňuje význam systému tzv. Family Business Governance a norem soft-law – pravidel, která doplňují právní strukturu o rodinný kontext a podporují kontinuitu hodnot. Jejich smyslem není právo nahrazovat, ale vytvářet prostředí, v němž mohou právní normy dlouhodobě fungovat a být respektovány.

Odborná literatura často uvádí, že ideální příprava nástupnictví by měla začít s víceletým předstihem – v řádu let, nikoli měsíců. Tento čas umožňuje postupné zapojování nastupující generace, vyjasnění očekávání, odpovědností a vytvoření stabilního právního a institucionálního uspořádání. Praxe však ukazuje, že takový předstih bývá spíše výjimkou než pravidlem. To ovšem neznamená, že kontinuitu nelze budovat i později. Klíčové je uvědomit si, že nikdy není pozdě začít vytvářet systém, který tuto kontinuitu umožní.

Pokud tedy nástupnictví chápeme jako proces, který má zajistit mezigenerační kontinuitu, nevyhnutelně se dostáváme k otázce, jakou roli v tomto procesu hraje právo. Právo je v rodinném podnikání často vnímáno jako „punc vymahatelnosti“ – jako něco, o co se lze opřít ve chvílích nejistoty. Zároveň však platí, že slepá aplikace právních norem bez porozumění rodinnému kontextu může být stejně riskantní jako jejich úplné opomenutí. V následující

části proto ukážu, proč je právo v nástupnictví nezastupitelné – a proč je zároveň nutné s ním pracovat citlivě, individuálně a v návaznosti na očekávání konkrétní podnikatelské rodiny.

1.1.2 Role práva v nástupnictví – jistota, garance a předvídatelnost

Ačkoli bylo zdůrazněno, že mezigenerační kontinuitu nelze zajistit výlučně prostřednictvím formálně správného řešení po právní stránce, nebylo tím míněno roli práva oslabit či zpochybnit. Naopak. Role práva v nástupnictví bývá někdy chápána zúženě – jako technická sada nástrojů, která „nějak“ převede majetek z jedné generace na druhou. Ve skutečnosti právo v nástupnických procesech plní mnohem hlubší funkci. Vytváří stabilizační rámec, bez něhož zkrátka nelze kontinuitu vlastnictví, rozhodování ani odpovědnosti dlouhodobě udržet.

Z praxe je patrné, že rodiny současně oscilují mezi dvěma extrémy – právo buď přeceňují (jako kdyby správně zvolený institut automaticky vyřešil celý proces), nebo jej naopak podceňují (jako by bylo možné spolehnout se pouze na důvěru a neformální dohody). Oba přístupy jsou rizikové. Nástupnictví je komplexní disciplína a právo v ní nefunguje izolovaně, ale bez práva se zase neobejde. Jinými slovy: právo je nezbytný pilíř, samo o sobě však kontinuitu nevytváří.

Právo jako „pravidla hry“ pro další generace

V nástupnickém plánování právo pomáhá členům rodiny, zejména druhé a další generaci, nastavit se na budoucí podmínky. Ať už jsou tyto podmínky formulovány jednostranně zakladatelem, nebo kompromisně jako dohoda angažovaných členů rodiny, nastupující generace zpravidla prahne po „pravidlech hry“. Chce, aby byla jasná, předvídatelná a aby existovala důvěra, že budou dodržována.

Právě zde právo přináší klíčovou hodnotu – dává rodině možnost opřít se o konkrétní dokumenty a instituty, které mají právní relevanci, a tím i vyšší váhu než pouhé sliby. Nástupnická generace často potřebuje nejen „věřit“, ale také „vědět“, že energie vložená do procesu bude mít hmatatelný výsledek. Právní rovina nástupnictví tedy významně posiluje pocit spravedlnosti, snižuje nejistotu a zvyšuje ochotu pravidla respektovat i ve chvílích, kdy se v rodině objeví napětí.

Proč neexistuje „manuál“ a proč právo přichází až nakonec

Zkušenost ukazuje, že zakladatelé si někdy přejí slyšet jednoduché řešení – jeden postup, jeden institut, jeden „osvědčený“ návod. Jak trefně poznamenává Stanislav Servus,¹ řada podnikatelů je přesvědčena, že předání rodinné firmy dětem je jednoduchým úkonem, který lze provést podle manuálu. Jenže generační obměna není transakce typu prodeje společnosti „někomu cizímu“. Je to změna uvnitř rodinného systému, v němž se prolínají role, emoce, očekávání a dlouhodobý rodinný příběh.

Proto je liché domnívat se, že lze v nástupnictví postupovat šablonovitě, mechanickou aplikací právních norem „podle podobných případů“. **Každá rodina je jiná** – liší se strukturou majetku, počtem potomků, mírou soudržnosti, hodnotami i povahami jednotlivých členů. Teprve když je tento kontext pochopen a když je s určitou mírou předvídatelnosti jasné, jaký dopad bude mít předání majetku na další generace, dává smysl volit konkrétní právní institut.

Z tohoto důvodu je v praxi rizikové rozhodnout například po prvním setkání pouze se zakladatelem, bez účasti nastupující generace, že „řešením“ bude svěrenský fond, v němž budou všichni potomci obmyšlení. Někdy to fungovat může. Často však takový postup opomíjí podstatu nástupnictví, a to opakovaně zmíněnou komplexnost a shodu očekávání. Právo nesmí být zástupnou zkratkou za práci s rodinou. Má na ni navazovat.

¹ Stanislav Servus je advokát a svěrenský správce, který se ve své praxi zaměřuje (mimo jiné) na ochranu rodinného majetku.

Tři pilíře, které právo do nástupnictví vnáší

Nástupnictví se odehrává v prostředí zvýšené nejistoty. Mění se vlastnické a rozhodovací struktury, proměňují se role, objevuje se přirozené napětí mezi kontinuitou a změnou. V tomto kontextu právo typicky přináší tři propojené kvality – jistotu, garanci a předvídatelnost.

1) Jistota: „Na čem stojíme“

Jistota spočívá především v tom, že právo dokáže jasně vymezit postavení jednotlivých osob – jejich **práva, povinnosti, kompetence a hranice**. V rodinných firmách, kde se osobní, rodinné a majetkové vztahy přirozeně prolínají, má tato přehlednost zásadní význam. Právní rámec pomáhá oddělit to, co je otázkou nároku po právní stránce, od toho, co patří do roviny očekávání či morálních závazků, a tím snižuje riziko nedorozumění a sporů.

Shrnutí: jistota jako stav přehlednosti a ukotvení.

2) Garance: „Co když někdo poruší pravidla“

Druhým pilířem je garance, a to nikoli jako absolutní ochrana před všemi riziky, ale jako schopnost zajistit, aby dohodnutá pravidla nebyla pouze deklarována, nýbrž také vymahatelná. Právě **vymahatelnost je hranicí mezi pouhým konsenzem a skutečně funkčním systémem**. V rodinném prostředí, kde se mnoho věcí zakládá na důvěře a neformálních dohodách, hraje garance klíčovou úlohu zejména tehdy, když je důvěra vystavena tlaku – ať už v důsledku konfliktu, vstupu nových osob do rodiny, nebo změny životní situace.

Shrnutí: garance jako pojistka proti selhání lidského faktoru.

3) Předvídatelnost: „Co se stane, když...“

Třetím pilířem je předvídatelnost. Právo umožňuje **modelovat budoucí scénáře a připravit se** na situace, které dnes nejsou aktuální, ale v čase pravděpodobně nastanou: rozšiřování okruhu vlastníků, změny ve vedení, vstup nových členů do rodiny nebo neočekávané události. Předvídatelnost neznamená, že lze vše

naplánovat do detailu. Znamená, že lze vytvořit rámec, který umožní řešit změny bez rozvratu celého systému.

Shrnutí: předvídatelnost jako časová dimenze jistoty.

Právo jako stabilizační rámec – a proč samo nestačí

Široké pojetí role práva v nástupnictví tedy přesahuje volbu jednotlivých institutů. Právo zde funguje jako struktura, která umí propojit majetkové, organizační a odpovědnostní otázky a dát jim jasný řád. Zároveň je ale nutné neustále zdůrazňovat, že právo samo o sobě úspěšné nástupnictví nezajistí. Jeho účinnost je podmíněna tím, že je zasazeno do širšího rámce práce s hodnotami, komunikací, očekáváními a schopností rodiny vést konstruktivní dialog.

Úloha práva v nástupnictví proto spočívá v tom, že v rámci tohoto systému vytváří pevný, přehledný a vymahatelný rámec, v němž se mohou odehrávat i ty části mezigenerační kontinuity, které nelze plně formalizovat. Právo v tomto smyslu není překážkou flexibility – naopak je jejím předpokladem. Umožňuje rodině reagovat na změny, aniž by byla ohrožena kontinuita majetku, odpovědnosti a hodnot.

Příloha 1: Role práva v nástupnictví: vztah právních a hodnotových norem



1.1.3 Jak se liší český kontext od zahraniční praxe

Pokud jsme si v předchozí části řekli, že právo v nástupnictví přináší především jistotu, garanci a předvídatelnost, je fér dodat ještě jednu věc – to, jak velkou roli tyto pilíře v praxi skutečně sehrají, závisí také na prostředí, ve kterém se rodinná firma a rodinný majetek vyvíjejí. Nástupnictví totiž nikdy neprobíhá ve vzduchoprázdnu. Je ovlivněno historií, kulturou, zkušeností společnosti s vlastnictvím – i tím, zda v dané zemi existuje dlouhodobá tradice mezigenerační správy majetku.

Česká realita: první generační obměna a „tabula rasa“

České rodinné firmy jsou v tomto ohledu ve specifické situaci. Většina z nich vznikla po roce 1989, tedy z hlediska historického kontextu relativně nedávno, a dnes se nachází převážně v první nebo druhé generační fázi. Zakladatelé těchto firem sehráli klíčovou roli nejen jako podnikatelé, ale často jako hlavní nositelé rozhodování, kontroly a odpovědnosti. Jejich osobní vazba k vybudovanému majetku bývá mimořádně silná a je to logické. Mnoho rodin budovalo svůj majetek v době, kdy neexistovala jistota, že se pravidla hry nezmění ze dne na den.

Specifikem českého prostředí je navíc skutečnost, že přirozený vývoj majetkové a generační kontinuity byl ve 20. století opakovaně přerušen. Zatímco v řadě zahraničních jurisdikcí se rodinné podniky, majetky a dlouhodobé struktury mohly rozvíjet kontinuálně, české rodiny musely čelit systémovým zásahům do vlastnických práv. Výsledkem je, že zde prakticky chybí přirozeně předávaná zkušenost s institucionální správou rodinného majetku napříč generacemi.

Důsledky této diskontinuity jsou v praxi velmi konkrétní. Rodiny často nemají kolem sebe „živé příklady“, podle kterých by se mohly orientovat. Nástupnictví proto bývá v českém kontextu vnímáno jako citlivé, někdy až **tabuizované téma, které se odkládá až do chvíle, kdy se stane nevyhnutelným**. A když pak rodina začne jednat pod tlakem času, přichází typicky

i druhý jev – právní nástroje jsou využívány reaktivně, jako rychlá odpověď na problém, nikoli jako součást dlouhodobé strategie.

Zahraníční praxe: dlouhodobost a tzv. „paper in action“

Oproti tomu v zemích s dlouhou tradicí rodinného podnikání je nástupnictví častěji chápáno jako kontinuální proces, který se připravuje výrazně dříve, než se otázka samotného předání stane aktuální. Rodiny tam běžně pracují s institucionálními a majetkovými strukturami, jejichž cílem není jen ochránit majetek, ale také udržet rozhodovací mechanismy, pravidla spolupráce, hodnoty a strategické směřování napříč generacemi.

Prakticky to znamená například to, že se dříve a systematictěji odděluje:

- vlastnictví od řízení (ne každý vlastník musí být manažer),
- kontrola od každodenní operativy (aby firma nebyla rukojmím rodinných emocí),
- a často i rodinná rovina od majetkové (aby se rodina nescházela jen „kvůli firmě či penězům“, ale kvůli společnému příběhu a pravidlům).

Právě v tomto prostředí vznikly a vyvíjely se i nástroje systému Family Business Governance – například rodinné rady, pravidla pro výkon vlastnických práv, vzdělávání další generace, a také rodinné ústavy jako „živé dokumenty“. Nikoli jako text do šuplíku, ale skutečný systém, který rodina používá.

Co si z toho může odnést česká rodina – bez mechanického kopírování

Z těchto důvodů čerpá moderní přístup k nástupnictví v českém prostředí ve značné míře inspiraci ze zahraniční praxe. Nejde však o mechanické přejímání cizích modelů. České rodiny nemohou a ani nemají kopírovat struktury vytvořené pro jiné právní, daňové či tradiční rodové uspořádání. Smyslem je pouze přenést principy a best practices.

Vážení čtenáři, právě jste dočetli ukázkou z knihy ***Nástupnictví v rodinných firmách***.
Pokud se Vám ukázka líbila, na našem webu si můžete zakoupit celou knihu.