



Z BLOGU IUSTORIA

Obchodní partnerství: jak se rozejít, aniž byste se zničili

Rozchod společníků je jako rozvod — jen s horší smlouvou. Čtyři fáze, jak z toho vyjít bez zbytečných škod.

MGR. JAN VYTŘÍŠAL

16. 10. 2025 · 8 min čtení

O bchodní partnerství je jako manželství. Na začátku sdílíte vizi, důvěru a nadšení. Na konci sdílíte účetnictví, závazky a vzájemné zklamání. A stejně jako u manželství — způsob, jakým se rozejdete, definuje, jak budete žít dál.

Za svou praxi jsem viděl rozchody společníků, které proběhly civilizovaně a ke spokojenosti obou stran. A viděl jsem rozchody, které trvaly roky, stály miliony a zničily nejen firmu, ale i osobní vztahy. Rozdíl nebyl v tom, kdo měl pravdu. Rozdíl byl v tom, jak k rozchodu přistoupili.

Fáze první: Signály — když je ještě čas věci napravit

Každý rozchod společníků má předebru. A ta předehra trvá obvykle měsíce, někdy roky — jen ji nikdo nechce vidět.

Signály jsou subtilní, ale rozpoznatelné: jeden společník přestává chodit na porady. Druhý začíná přijímat rozhodnutí bez konzultace. Třetí má pocit, že „dělá všechno sám“. Komunikace se zužuje na e-maily místo osobních schůzek. Strategické otázky se odkládají. Místo „my“ se začíná říkat „já“ a „on“.

V této fázi je ještě možné věci zachránit — ale jen pokud jsou obě strany ochotny o problémech mluvit. Ne o symptomech. O skutečných problémech. O tom, že se změnila priority. Že se změnila vize. Že se změnil poměr vkladů a výnosů.

Většina společníků tuto fázi přeskočí. Buď proto, že konfliktu se vyhýbají, nebo proto, že si myslí, že „to přejde“. Nepřejde. Problémy v partnerství nezmizí tím, že je ignorujete. Eskalují.

Fáze druhá: Rozhodnutí — bod, odkud není návratu

Existuje moment, kdy se rozchod stane nevyhnutelným. Pozná se podle jednoho jednoduchého testu: představte si, že za pět let jste stále společníky. Cítíte energii, nebo úzkost?

Pokud úzkost — je čas jednat. A jednat znamená udělat několik klíčových kroků, než je protistrana udělá za vás.

Zabezpečte přístup k účetnictví. Tohle je první a nejdůležitější krok. Jakmile je jasné, že se budete rozcházet, potřebujete vědět, v jakém stavu firma je. Kolik má na účtech. Jaké má závazky. Jaké má pohledávky. Kdo co podepsal.

V praxi jsem mnohokrát viděl situaci, kdy jeden společník „překvapivě“ přestal mít přístup k bankovnímu účtu nebo k účetnímu systému. To není náhoda. To je taktika. A pokud se necháte překvapit, hrajete od začátku ze slabší pozice.

Přečtěte si společenskou smlouvu. Vím, zní to absurdně — přečíst si dokument, který jste sami podepsali. Ale v praxi ho většina společníků podepsala před lety a od té doby do něj nenahlédla. A společenská smlouva je přitom klíčový dokument — říká, jak se podíl převádí, jak se stanoví cena, jaká jsou pravidla pro odchod společníka.

Pokud vaše společenská smlouva tyto otázky neřeší — a překvapivě mnoho společenských smluv je neřeší — pak se řídíte zákonem. A zákon nemusí říkat to, co byste čekali.

Zmapujte závazky. Kdo ručí za úvěr? Kdo je jednatelem a co to znamená pro osobní odpovědnost? Existují smlouvy, které vyžadují souhlas obou společníků? Existují klienti, kteří jsou vázáni na jednoho z vás?

Tahle inventura není příjemná. Ale je nezbytná. Protože rozchod bez znalosti skutečného stavu firmy je jako rozvod bez znalosti majetkových poměrů — skončí špatně pro obě strany.

Fáze třetí: Realizace — co udělat jako první

Rozhodnutí padlo. Teď přichází nejcitlivější fáze — samotná realizace rozchodu.

Tři zásady, které by měly řídit každý krok:

Dokumentujte všechno. Od tohoto okamžiku je každý e-mail, každá schůzka, každé rozhodnutí potenciální důkaz. Ne proto, že plánujete jít k soudu. Ale proto, že pokud k soudu dojde — a statisticky dochází u podstatné části rozchodů — budete potřebovat důkazy o tom, co se dohodlo, co se slíbilo a co se udělalo.

Oddělte emoce od rozhodování. Tohle je nejtěžší rada a zároveň ta nejdůležitější. Rozchod společníků je emocionálně nabitý — je v něm zklamání, pocit zrady, vztek, strach. A emoce zkreslují rozhodování. Společník, který se cítí podvedený, odmítne férovou nabídku, protože „oni si to nezaslouží“. Společník, který má strach, přijme nevýhodnou nabídku, protože „chce mít klid“.

Dobrý právník v této fázi nefunguje jen jako právní poradce. Funguje jako filtr mezi emocemi a rozhodnutími. Říká: „Rozumím, že jste naštvaný. Ale tohle rozhodnutí vás bude stát X. Stojí vám ten vztek za X?“

Mějte plán B. Co se stane, pokud se nedohodnete? Jaká je vaše alternativa? Můžete odejít a založit novou firmu? Můžete prodat podíl třetí straně? Můžete požádat soud o zrušení účasti ve společnosti?

Znalost alternativ posiluje vaši vyjednávací pozici. Protože ten, kdo nemá kam jít, je vždycky v nevýhodě.

Fáze čtvrtá: Po rozchodu — nepálte mosty, které budete potřebovat

Rozchod proběhl. Podíl byl převeden, firma rozdělena, smlouvy podepsány. A teď přichází fáze, na kterou většina lidí zapomíná — život po rozchodu.

V Česku je podnikatelská komunita malá. Zvláště v regionech. A zvláště v úzkých oborech. Člověk, se kterým se dnes rozcházíte, může být zítra váš klient, váš dodavatel, váš konkurent — nebo referenční zdroj pro někoho, kdo zvažuje spolupráci s vámi.

To neznamená, že máte být naivní nebo slabí. Znamená to, že máte být strategičtí. Rozejít se tvrdě, ale korektně. Dodržet, co jste slíbili. Nekomunikovat negativně o bývalém partnerovi. A nechat si otevřená dveře — i kdyby jen proto, že nevíte, co budete potřebovat za rok.

Viděl jsem případy, kdy se bývalí společníci po rozchodu rozhodli spolupracovat na konkrétním projektu — a fungovalo to. Protože rozchod odstranil to, co nefungovalo v partnerství, ale nezničil vzájemný respekt. A viděl jsem případy, kdy jeden společník po rozchodu systematicky poškozoval pověst druhého — a nakonec si poškodil hlavně sám sebe.

Emoce nejsou strategie

Pokud si z tohoto článku odnesete jednu myšlenku, ať je to tato: emoce jsou v rozchodu společníků nevyhnutelné, ale nesmí řídit vaše rozhodování.

Každé rozhodnutí v procesu rozchodu by mělo projít jednoduchým testem: dělám to proto, že je to strategicky správné, nebo proto, že se tak cítím?

Pokud je odpověď „cítím se tak“ — zastavte se. Nadechněte se. Zavolejte právníkovi. A pak se rozhodněte hlavou, ne žaludkem.

Rozchod společníků nemusí být katastrofa. Může být nový začátek — pro oba. Ale jen pokud k němu přistoupíte s chladnou hlavou, jasným plánem a vědomím toho, že most, který dnes zapálíte, zítra možná budete potřebovat přejít.

Klíčem je mít od začátku **funkční společenskou smlouvu**, která podobné situace řeší dřív, než nastanou. Pokud výstup partnera souvisí s prodejem podílu třetí straně, je na místě **due diligence**. A pokud vyjednávání vážne, pomůže přemýšlet strategicky — **soudní spor a obchodní vyjednávání mají společného víc, než se zdá**. Nezřídká platí, že rozchod společníků vypadá jako šachová partie (oba znají majetek, oba znají závazky), ve skutečnosti se ale hraje jako poker (každý drží karty o vlastních alternativách) uvnitř Monopoly (kdo má hlubší kapsy, vydrží déle). Tu rozdílnost a její strategické důsledky jsem rozebral v textu **Šachy, poker, Monopoly — a Člověče, nezlob se**.

Chystá se rozchod se společníkem a chcete, aby firma přežila? V transakční praxi vyjednáme podmínky tak, aby obě strany odcházely stabilně — a firma fungovala dál. Napište nám.

Obchodní partnerství: jak se rozejít, aniž byste se zničili

Mgr. Jan Vytřísal · Publikováno 16. 10. 2025

<https://www.iustoria.cz/blog/obchodni-partnerstvi-jak-se-rozejit/>

Text je dílem chráněným autorským právem. Sdílení celého dokumentu bez úprav je vítáno; přebírání částí do jiných textů jen s uvedením zdroje. © IUSTORIA, advokátní kancelář, s.r.o.