



Z BLOGU IUSTORIA

Přeshraniční akvizice: co jsme se naučili z transakce v oblasti zdravotnické robotiky

Anonymizovaná případová studie přeshraniční akvizice — tři fáze, nečekaná překvapení a co bychom udělali jinak.

MGR. GABRIEL KOŽÍK

27. 11. 2025 · 7 min čtení

Loni jsme provázeli přeshraniční akvizici české technologické společnosti zahraničním kupujícím. Cílová firma vyvíjela robotická řešení pro zdravotnictví — konkrétně asistivní systémy pro rehabilitaci. Kupující byl středně velký evropský koncern se sídlem mimo Českou republiku.

Transakce trvala devět měsíců od prvního kontaktu po closing. Měla trvat šest. Co nás zdrželo a co jsme se naučili, popisují v tomto článku. Jména a identifikující detaily jsou pozměněny.

Fáze 1: Strukturování — proč jsme původní model zahodili

Kupující přišel s jasnou představou: koupí 100 % podílů cílové společnosti prostřednictvím své české dceřiné společnosti. Přímočaré, jednoduché, rychlé.

Během prvních týdnů jsme zjistili, že tato struktura nefunguje. Důvodů bylo několik.

Za prvé, cílová společnost měla dva zakladatele, z nichž jeden chtěl zůstat v projektu jako technický ředitel. Prostý odkup 100 % podílů by znamenal, že ztrácí jakékoli vlastnické propojení se společností, která je z velké části jeho dílem. Motivační struktura by se rozpadla.

Za druhé, část duševního vlastnictví nebyla v cílové společnosti, ale u jednoho ze zakladatelů jako fyzické osoby. Šlo o patentové přihlášky podané před vznikem společnosti. Převod na společnost nebyl nikdy formalizován.

Za třetí, dotační podmínky. Cílová společnost čerpala dotaci z programu na podporu inovací. Změna vlastnické struktury v době udržitelnosti projektu vyžadovala předchozí souhlas poskytovatele dotace. Bez něj hrozilo vrácení dotace v plné výši.

Výsledek: místo jednoduchého share dealu jsme strukturovali transakci jako kombinaci částečného odkupu podílů (70 %) s opcí na zbývajících 30 % po uplynutí doby udržitelnosti dotace, samostatný převod duševního vlastnictví od zakladatele na společnost a manažerskou smlouvu pro zakladatele, který zůstal v projektu.

Poučení: struktura, s níž kupující přichází, je výchozí bod, nikoli konečný stav. Právní realita cílové společnosti ji vždy modifikuje.

Fáze 2: Regulatorní překvapení — co české právo vyžaduje a cizince překvapí

Zahraniční kupující měl zkušenosti s akvizicemi v Německu, Rakousku a Švýcarsku. Předpokládal, že český právní rámec bude srovnatelný. V zásadě ano — ale s řadou odlišností v detailech, které zdržely transakci o týdny.

Notářský zápis. V České republice vyžaduje převod podílu v s.r.o. smlouvu ve formě notářského zápisu. Zahraniční kupující to nevěděl a počítal s tím, že celou transakci uzavře elektronicky. Koordinace notáře, překlady dokumentů a apostily zabraly tři týdny navíc.

Kontrola zahraničních investic. Od roku 2021 podléhají v České republice určité zahraniční investice povinnosti notifikace Ministerstvu průmyslu a obchodu. Cílová společnost působila v oblasti zdravotnických technologií, což spadá do sektoru, kde se notifikace vyžaduje. Proces notifikace trval šest týdnů. Kupující s tím vůbec

nepočítal.

Ochrana osobních údajů zaměstnanců. Při due diligence jsme narazili na to, že zahraniční kupující chtěl přistupovat k osobním složkám zaměstnanců cílové společnosti. Podle GDPR a české pracovněprávní úpravy to bez souhlasu zaměstnanců nebo bez legitimního důvodu nebylo možné v rozsahu, jaký kupující požadoval. Museli jsme najít řešení, které kupujícímu poskytlo potřebné informace v anonymizované podobě.

Poučení: „standardní“ přeshraniční akvizice neexistuje. Každá jurisdikce má specifika, která mohou zdržet transakci o týdny nebo měsíce, pokud se na ně nepřipravíte.

Fáze 3: Po uzavření — integrace, přepisy smluv, zaměstnanci

Closing proběhl v prosinci. Ale tím práce neskončila — v mnoha ohledech teprve začala.

Přepis smluv. Cílová společnost měla přibližně třicet aktivních obchodních smluv — s nemocnicemi, rehabilitačními centry, distributory. Většina obsahovala klauzule o změně kontroly nebo přinejmenším informační povinnost. Každou smlouvu jsme museli individuálně projít, notifikovat protistranu a v několika případech vyjednat nové podmínky. Dva smluvní partneři využili příležitosti k novému vyjednávání a prosadili si lepší cenové podmínky.

Zaměstnanci. Integrace personálu byla citlivější, než kupující očekával. Zaměstnanci cílové společnosti byli zvyklí na start-upovou kulturu — flexibilní pracovní doba, neformální komunikace, rozhodování v malém týmu. Kupující měl korporátní strukturu s reportingovými linkami, schvalovacími procesy a compliance programy. Dva klíčoví vývojáři dali výpověď v prvních třech měsících po akvizici. Jejich retence měla být řešena lépe — a dříve.

Daňová optimalizace. Kupující plánoval převést část výzkumu a vývoje na svou mateřskou společnost. To ale mělo dopady na transferové ceny a na možnost cílové společnosti uplatňovat odpočet na výzkum a vývoj v České republice. Koordinace s daňovými poradci na obou stranách zabrala další dva měsíce.

Co bychom udělali jinak

Zpětně vidím tři věci, které bychom příště řešili od začátku.

Retenční program pro klíčové zaměstnance. Měl být dohodnut a komunikován zaměstnancům ještě před closingem — nikoli po něm. Ztráta dvou vývojářů stála kupujícího víc než celá due diligence.

Regulatorní pre-screening. Kontrolu zahraničních investic a dotačních podmínek jsme měli mapovat v přípravné fázi, nikoli během due diligence. To by ušetřilo šest týdnů.

Jednodušší transakční dokumentace. Kupující trval na rozsáhlém SPA podle anglosaského vzoru. Výsledkem byl padesátistránkový dokument, který musel být přeložen do češtiny, protože notář vyžadoval českou verzi. Kompaktnější dokumentace přizpůsobená české právní praxi by byla efektivnější.

Přeshraniční akvizice není domácí transakce s cizojazyčným partnerem. Je to transakce, kde se střetávají dva právní řády, dvě podnikové kultury a dvě sady očekávání. Úspěch nezáleží jen na právní správnosti jednotlivých kroků, ale na schopnosti obě strany koordinovat a připravit na to, co přijde.

Tato transakce se nakonec podařila. Cílová společnost funguje, vyvíjí nové produkty a expanduje. Ale bylo to o tři měsíce déle a o statisíce nákladnější, než muselo být. A právě proto o ní píšu — aby příští transakce byla kratší.

K tomu, jaké oblasti v due diligence skutečně prověřujeme a proč, jsem psal v článku [Due diligence: co hledáme, když kupujete firmu](#). Otázkám vnitřního uspořádání cílové firmy se věnuje [Společenská smlouva není formalita](#).

Plánujete přeshraniční akvizici nebo prodej do zahraničí? V [transakční praxi](#) vedeme strukturu, timing i koordinaci s daňovými poradci — abyste neopakovali chyby z tohoto článku. [Napište nám](#).

Přeshraniční akvizice: co jsme se naučili z transakce v oblasti zdravotnické robotiky

Mgr. Gabriel Kožík · Publikováno 27. 11. 2025

<https://www.iustoria.cz/blog/preshranicni-akvizice-co-jsme-se-naucili/>

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.