

**Interreg Sachsen – Tschechien
2021-2027**

**Interreg Česko – Sasko
2021-2027**





Případová studie – vstup vybraného podniku ze sektoru služeb do přeshraničí



I. Vstup na zahraniční trh

Obecně rozlišujeme tři formy vstupy podniku na zahraniční trh:

Klasická vývozní metoda

Kapitálově nenáročné vstupy – licence, franšíza, kooperace, apod.

Kapitálově náročný/investiční vstup – pobočka, afilace, společný podnik, PZI, akvizice, fúze.

Otázky směřovaly na to, jestli chtěla daná česká firma realizovat své zboží či služby na německém trhu tím, že je jednoduše vyveze z České republiky, nebo chtěla být na německém trhu více přítomna a dohlížet na to, jak obchod probíhá.

Obecně čím více se firma na vybraném trhu angažuje, tím je vstup kapitálově náročnější, zároveň je pak tím větší možnost si obchodní či dokonce výrobně – obchodní řetězec sám řídit.

1. Jaký vstup jste zvolil a proč?

V Německu jsem začal podnikat jako fyzická osoba zapsaná do obchodního rejstříku. Bylo to jednoduché. Stačilo dojít na Gewerbeamt. Po třech letech, když firma získala určitý kapitál, jsem ji transformoval do GmbH.

2. Jak jste hledal příležitost pro přeshraniční obchod, jaká nástroje jste využil?

Měli jsme základnu zákazníků v Česku. Provozoval jsem tam online přepravní systém. Zákazníci poptávali přepravu malých zásilek z Německa. Proto jsem tam jednoho dne dojel a našel sklad.

1. Co nakonec zabralo – prosím o zvolení jednoho konkrétní případu pro tuto studii.

Zabralo čekání mnoho hodin v mrazu na majitele budovy, kde jsme začali fungovat. To osobní jednání bylo rozhodující. Ústní dohoda z roku 2011 a následná smlouva o pronájmu prostor platí dosud.

Co z toho vyplývá pro CROBOCOP?

- *Předmětem obchodu zde byly služby nikoli zboží, zvolen tedy hned kapitálový vstup, roli hrála blízkost trhu. Možná tedy vhodné řešení.*
- *Fyzická osoba, po třech letech GMBH, legislativně byl proces zřejmě bez problémů.*
- *U skladování proběhlo nejprve osobní jednání, pak byla navázána dlouhodobá spolupráce trvající dodnes – loajalita, důvěra.*

I. Uzavření smlouvy

Pro správný průběh a fungování obchodu mezi dvěma partnery je zásadní, aby byly správně nastaveny jeho podmínky, aby měla kupní smlouva/smlouva o poskytnutí služeb ty náležitosti, které předejdou zásadním sporům.

Otázky směřovaly na to, jak obchod vyjednat tak, aby později nedošlo mezi partnery k nedorozuměním, problémům ve špatném počátečním nastavení obchodu, ale také, co je nutné, aby bylo ukotveno smluvně, co stačí, aby si partneři řekli a slíbili osobně.

1. Jak byla vyjednáno tzv. rozhodné právo, tedy kterým právem se smlouva řídila (českým, německým, odkazem na jiné právo, jiný právní zdroj)

V Německu s námi většinou všichni jednali dle německých předpisů.

1. U které z náležitostí proběhla největší diskuze – cena, dodací podmínky, dodací lhůta, platební podmínka, apod.?

O ceně, platebních i dodacích podmínkách se v Německu moc nesmlouvá. Jsou dané. Pokud Vám nevyhovuje nějaký termín, nebo způsob spolupráce, je nutné opakovaně a nejlépe osobně toto řešit, než je sjednána změna. Pokud víte, že tím neohrozíte stávající spolupráci. Obchodní zástupce u DHL se nám přijel představit až po 2 letech, když jsme měli určitý obrát.

1. Na kterou část/náležitost měl největší vliv přeshraniční charakter obchodu?

Podnikání přes hranice v rámci mé české firmy znamenalo nutnost přihlásit se k německé DPH, řešit dvojí účetnictví a porozumět rozdílům mezi českými a německými daňovými pravidly.

Co z toho vyplývá pro CROBOCOP?

- *Pro české obchodníky bude užitečné připravit si předem řešení svého obchodu v duchu německého práva. Mnoho věcí je sice harmonizováno, nicméně i tak je třeba počítat s německým rozhodným právem pro příslušné smlouvy.*
- *Podobné bude platit i pro zásadní náležitosti obchodu, jako je cena, dodací podmínky, dodací lhůty, platební podmínky včetně lhůt. Evidentně je to v duchu: „Chceš být na trhu? Tak ber, nebo nech být.“*
- *Rozdíly mezi ČR a Německem v oblasti daní a účetnictví se jeví jako vhodné téma pro zpracování v rámci projektu. Pro případ kapitálového vstupu českého subjektu na německý trh naprosto zásadně.*

III. Bariéry

V projektu CROBOCOP jsme rozdělili bariéry přeshraničního obchodu do tří skupin – interkulturní, provozně - obchodní (podnikatelské) a procesní.

Otázky směřovaly na zjištění, jaké konkrétní bariéry se u daného typu podnikání a obchodu projevily. To by se do budoucna mělo porovnat se zkušenostmi jiných a zjistit, jaké z těchto bariér se dají brát jako obecně se vyskytující a na ně se zejména soustředit.

1. V daném konkrétním případě jste zaznamenal interkulturní bariéry. Jaké?

V Česku věci řešíte hned. V Německu je všechno v procesu. Každý krok má pořadové číslo, každá záležitost svůj formulář. Když se ptáte, kdy to bude, odpověď zní: „Jakmile to bude připravené.“

Němci nepotřebují deset variant, chtějí jednu, která vydrží. A když se něco jednou dohodne, tak to platí. I po deseti letech.

Stejně je to v politice. Koaliční smlouva, která v Německu určuje, s čím může Vaše firma zhruba počítat, má 146 stran a vyjednává se dlouhé měsíce. V Česku má stran čtrnáct, z toho sedm tvoří podpisy.

2. V daném konkrétním případě jste zaznamenal provozně - obchodní (podnikatelské) bariéry. Jaké?

První registrace živnosti trvala pár dní, ale když jsem firmu měnil na GmbH, chtěl po mně soudce i životopis. Připadalo mi to absurdní. V Německu se každá věc posuzuje důkladně, včetně toho, kdo za ní stojí. Neexistuje „nějak to dopadne“. Musíte být připravený na kontrolu, ať už přijde kdokoli - často i zákazník.

Provozně to bylo těžké - drahé pojištění, mzdy, energie, byrokracie. Ale jakmile to projdete, zvyknete si a zjistíte, že ten systém není špatný. Ale jako Čech si samozřejmě občas zanádvám. Majitel jedné firmy, Němec, co dováží cukrovou řepu do Česka, kde i podniká, mi jednou říkal: „V Česku se mi podniká dobře. Ale jsou tam pro mě některé věci nepochopitelné.“ Asi je to zdravě vzájemné.

3. V daném konkrétním případě jste zaznamenal procesní bariéry. Jaké?

V prvních měsících jsem měl pocit, že Němci mají pro všechno proces – i pro to, jak se otevírají dveře. Při kolaudaci skladu jsme museli prokazovat certifikáty a materiálové zkoušky na již hotovou střechu. S tím jsem nepočítal. Ale tak hovoří zákon a každý to v Německu ví.

Z českého pohledu některé nároky působily přehnaně, ale nakonec právě to vytvořilo stabilní základ, na kterém dnes naše firma funguje. Systém, který se ze začátku mohl zdát přehnaný, pracuje dnes pro nás i pro naše zákazníky.

Co z toho vyplývá pro CROBOCOP?

Zdá se, že stále platí, že Němci spoléhají na pravidla až příliš a Češi naopak málo a snaží se vše vymyslet sami, nikoli podle nějakého návodu. Když ale pravidla přijmou, může jim vše fungovat lépe.

Takže se pro projekt nabízí, aby zpracoval:

- *Kulturní rozdíly mezi Němci a Čechy včetně názorných případů řešení interkulturních situací, kulturních střetů.*
- *Pro české firmy německými subjekty ctěná pravidla ochodu a podnikání, jak psaná, tak nepsaná.*
- *Přípravu na tužší byrokratickou stránku a někdy menší pochopitelnost toho, co se po zahraničních (českých) subjektech v Německu chce.*



Diskuze?





Děkuji za pozornost a spolupráci!



Workshopy v 2026 / Geplante Workshops in 2026

- 12.06.2025 : TUD: Prezenční workshop v Žitavě / TUD: Workshop in Zittau
- 30.10.2026: TUD: Online workshop / TUD: Online workshop
- 04.12.2026: TUL: Online workshop / TUL: Online workshop

