Átadja a stafétát a magyar kapitalizmus első nemzedéke

A rendszerváltás után alapított családi vállalkozások tömegei érkeztek el az elmúlt évtizedben ahhoz a ponthoz, amikor már nem halogatható tovább az utódlás kérdése. A generációváltás azonban nem egyszerű tulajdonosi vagy vezetői döntés: vagyontervezést, cégértékesítést, menedzsmentépítést és új életstratégiát is jelent, sokszor családi konfliktusokkal kísérve. A jogi, adózási és szakértői háttér már adott Magyarországon a sikerhez, a kérdés általában az, hogy a családok időben szembenéznek-e a feladattal. A tét hatalmas: jelenleg közel 80 ezer családi cégnél 55 év fölötti a cégtulajdonos, az érintett vállalkozások mintegy 400 ezer embert foglalkoztatnak, és évente közel 1800 milliárd forint profitot termelnek.



© Getty Images

VÁLASZÚTON EGY VÁLLALKOZÓI NEMZEDÉK

Mi lesz azokkal a cégekkel, amelyeket a rendszerváltás után alapítottak, és amelyek mögött ma is gyakran egyetlen alapító, egyetlen erős személyiség áll? A kilencvenes években vagy a kétezres évek elején Magyarországon tömegével indult vállalkozások vezetői akkor jellemzően a harmincas-negyvenes éveikben jártak, ma a hatvanas-hetvenes éveiket tapossák, háttérbe vonulásuk természetes folyamat – része a cégvilág fejlődésének. A problémát Magyarországon és a régióban az jelenti, hogy ez koncentráltan jelentkezik – egyszerre sok vállalkozásnál. A rendszerváltás utáni vállalkozói nemzedék most jutott el először tömegesen oda, hogy át kellene adnia a céget, a vagyont, a döntési jogokat és sok esetben a család gazdasági identitásának megőrzését is. Ráadásul, miközben például Nyugat-Európában vagy az angolszász világban a családi cégek generációváltása sokszor több nemzedéken át kialakult minták szerint zajlik, itthon ilyenre ritkán tudnak támaszkodni az alapítók.

A 2020-as évek különösen kritikusak: ez az első igazán nagy utódlási hullám, és valószínűsíthetően soha többé nem lesz ennyire koncentrált a probléma. A következő évtizedekben már szétterültebben jelentkezhetnek ezek a helyzetek, most azonban egyszerre sok tízezer vállalkozásnál vált aktuálissá a kérdés.

NEM PUSZTÁN CSALÁDI ÜGY

A Grémium az Utódlásért Egyesület korábbi felmérése szerint Magyarországon nagyságrendileg 80 ezer olyan mikro-, kis-, közép- és nagyvállalkozás működik, amely családi tulajdonban van, és ahol a többségi tulajdonos 55 év feletti – potenciálisan ezek azok a vállalkozások, ahol a probléma felmerül, az utódlási folyamatot ugyanis nem a nyugdíj előtt néhány hónappal kell elkezdeni, hanem évekkel, akár egy évtizeddel korábban.

Ezek a vállalkozások körülbelül 400 ezer munkavállalót foglalkoztatnak, adózott éves eredményük pedig nagyságrendileg 1800 milliárd forint, a részletes adatok szerint ezen belül a mikro- és kisvállalkozások több mint 1000 milliárd, míg a közép- és nagyvállalatok mintegy 750 milliárd forintot termelnek. A cégek saját tőkéje együttesen meghaladja a 9500 milliárd forintot, eszközállományuk pedig a 16 800 milliárd forintot, miközben éves árbevételük közel 16 ezermilliárd forint. A számok alapján a generációváltás nem pusztán családi ügy, hanem nemzetgazdasági kérdés – hívta fel a figyelmet Kállay András, a Grémium az Utódlásért Egyesület (GAUE) elnöke, egyben az Apelso Trust partnere.

Különösen fontos, hogy az érintett cégek döntő többsége mikro- vagy kisvállalkozás. A 80 ezres körből nagyjából 76 ezer tartozik ebbe a kategóriába, és ezek a vállalkozások együtt mintegy 270 ezer embernek adnak munkát. Vagyis miközben a közvélemény figyelmét többnyire a nagy családi vállalatok utódlása kelti fel, a probléma legnagyobb tömegben a kisebb cégeknél jelentkezik.

KONSZENZUSOK SORA

A generációváltás során a leggyakoribb hiba a GAUE elnöke szerint nem az, hogy rossz döntés születik, hanem az, hogy túl későn születik bármilyen döntés. Ahogy fogalmazott: „nagyon sokszor nincs is terv, vagy nagyon későn születik meg". A folyamat ugyanis nem egyetlen jogi aktus, nem egy cégbírósági bejegyzés és nem is egy aláírt szerződés. Ez egy többéves projekt, amelyben egyszerre kell rendezni a tulajdonosi viszonyokat, a cég operatív működését, a családon belüli szerepeket, a vagyon jövőjét és az alapító saját élethelyzetét.



© Getty Images

A jó átmenethez először családi konszenzusra van szükség. Ha például három gyerek van, közülük egy alkalmas és motivált a vezetésre, kettő viszont nem, akkor ezt ki kell mondani. Lehet, hogy a másik két utód tulajdonosként marad a cégben, lehet, hogy más üzletet indítanak az osztalékból, és az is lehet, hogy teljesen más pályát választanak. A legroszszabb megoldás az, ha ezekről nem beszélnek időben.

Különösen veszélyes az, amikor az alapító hivatalosan úgy tesz, mintha átadná a céget, valójában azonban továbbra is beleszól a napi működésbe. Elhangzik, hogy „már csak hetente egyszer megyek be", ehhez képest marad a mik-

romenedzsment, a folyamatos ellenőrzés és a döntések visszavétele. Ez nemcsak az utódot bizonytalanítja el, hanem a munkavállalókat is: nem világos, ki a főnök, kihez kell igazodni, kinek a szava számít.

GENERÁCIÓKON ÁT

A klasszikus forgatókönyv szerint a családi vállalkozást a következő generáció viszi tovább. Ez tűnik a természetesebb útnak, de nem mindig ez a legegyszerűbb, és nem is mindig a legjobb.

Előfordul, hogy nincs utód. Előfordul, hogy van, de nem akarja átvenni a céget. Az is gyakori, hogy szeretné átvenni, de nem alkalmas rá. Ezek a helyzetek fájdalmas beszélgetéseket igényelnek, de a tapasztalatok szerint sokkal jobb időben kimondani a tényeket, mint éveken át halogatni a kérdést.

A második generáció sokszor teljesen más életet szeretne, mint amit a szüleinél látott. Az alapítók mögött gyakran évtizedes, napi 12–14 órás munka állt, a család sokszor a cég mögé szorult. A gyerekek közül sokan éppen ezt nem akarják megismételni. Van, aki multinacionális környezetben dolgozna, van, aki művészeti, kutatói, pénzügyi vagy technológiai pályára megy, és van, aki ugyan vállalkozna, de nem abban az iparágban, amelyben a családi vagyon keletkezett.

Családi vállalkozások
(55+ tulajdonos)

FŐBB MUTATÓK	ÖSSZESEN
Cégek száma	
Mikro- és kisvállalkozás:	76 362
Közép- és nagyvállalkozás:	1977
Foglalkoztatottak száma	
Mikro- és kisvállalkozás:	270 186 fő
Közép- és nagyvállalkozás:	120 450 fő
Nettó árbevétel	
Mikro- és kisvállalkozás:	9691 Mrd Ft
Közép- és nagyvállalkozás:	6381 Mrd Ft
Adózott eredmény	
Mikro- és kisvállalkozás:	1073 Mrd Ft
Közép- és nagyvállalkozás:	751 Mrd Ft
Saját tőke	
Mikro- és kisvállalkozás:	6111 Mrd Ft
Közép- és nagyvállalkozás:	3419 Mrd Ft
Eszközállomány	
Mikro- és kisvállalkozás:	10 388 Mrd Ft
Közép- és nagyvállalkozás:	6468 Mrd Ft

Forrás: Opten lekérdezés 2024. Apelso elemzés

> A generációváltás egy többéves folyamat, amelyben egyszerre kell rendezni a tulajdonosi viszonyokat, a cég operatív működését, a családon belüli szerepeket, a vagyon jövőjét és az alapító saját élethelyzetét.

Egyre gyakoribb az is, hogy nem a cég, hanem a vagyon öröklődik tovább. Az alapító megtartja vagy eladja az eredeti vállalkozást, a következő generáció pedig az osztalékból, eladási bevételből vagy családi tőkéből indít új üzletet, épít portfóliót, fektet be ingatlanba, tőkepiaci eszközökbe vagy más vállalkozásokba.

KOCKÁZATOK

Akár családon belül marad a cég, akár külső vezető érkezik, akár eladás lesz a vége, egy dolog szinte minden esetben növeli az értéket: a professzionális menedzsment kiépítése. A nagyobbra nőtt magyar családi cégek jelentős részében az alapító túl sok szerepet visz egyszerre: tárgyal a beszállítókkal, ismeri a vevőket, dönt a beruházásokról, kezeli a bankot, tartja a kapcsolatot a kulcsemberekkel. Ez egy ideig hatékony is lehet, de az utódlásnál komoly kockázattá válik. Ha a cég értéke valójában maga az alapító, akkor nélküle a vállalkozás is nehezebben értelmezhető. Egy ilyen céget nehezebb elvárt áron eladni, átadni, és nagyobb a veszélye annak, hogy a tulajdonos kiválásával elveszti stabilitását.

Ezzel szemben egy középvezetőkkel, önálló menedzsmenttel, jól dokumentált folyamatokkal és világos döntési rendszerrel működő vállalkozás sokkal könnyebben örökíthető, értékesíthető vagy finanszírozható.

UTÓD NÉLKÜL

Ma már több reális forgatókönyv is létezik arra az esetre, ha a családon belüli átadás nem működik. Miként arra Kállay András rámutatott, a céget megveheti szakmai befektető, pénzügyi befektető, külső menedzsment vagy akár a belső vezetői kör. Elvileg tőzsdei megjelenés is szóba jöhet, bár ez jóval szűkebb réteg számára reális. Az is működő modell lehet, hogy a család megtartja a tulajdont, de külső menedzsment vezeti a céget, az utódok pedig tulajdonosként, az osztalékjövedelemből részesednek.

A kisebb vállalkozásoknál szűkebb a mozgástér. Egy mikrocég vagy egyszemélyes vállalkozás értékesítésénél sokszor már a tanácsadói és tranzakciós költségek sem térülnének meg. Ilyenkor inkább tulajdonostárs, kolléga, régi vezető vagy közeli üzleti partner lehet a természetes átvevő.

A nagyobb cégeknél viszont jóval több a lehetőség, mint amennyit ma a piac kihasznál. Magyarországon évente mindössze nagyságrendileg száz látható méretű cégeladás történik ebben a körben – ez borzasztóan alacsony a több tízezer érintett vállalkozást figyelembe véve. Ez Kállay András szerint nagyon kevés, különösen a cseh és a lengyel piachoz képest.

MAGÁN- VS. CÉGVAGYON

A családi vállalkozásoknál az utódlás nem áll meg a cégnél. A vállalkozás mellett gyakran jelentős ingatlanvagyon, befektetési portfólió, osztalékjövedelem vagy különböző céges és magánvagyonelemek is megjelennek.

TIPIKUS UTAK

A magyar családi vállalkozások generációváltása nem egyetlen forgatókönyv szerint zajlik: jól kirajzolódnak azok a tipikus utak, amelyek mentén a következő generáció továbbviszi – vagy éppen új pályára állítja – a céget. Az egyik leggyakoribb minta a nemzetközi nyitás és az újrapozicionálás: a második generáció már nem kizárólag a hazai piacra épít, hanem tudatosan exportorientált pályára állítja a vállalatot, erősíti a márkát és diverzifikálja a bevételeket. Jó példája ennek a BioTechUSA, ahol a következő generáció látványosan erősítette a globális jelenlétet (a Lévai család kiadványunk idei vagyonlistáján a 36.), vagy a Master Good, amely integrált élelmiszeripari modellre és nemzetközi terjeszkedésre építette növekedését (alapítója, Bárány László és családja 2026 top 100 listáján a 18.), miközben a Zwack Unicum Nyrt. esetében a márka hosszú távú nemzetközi újrapozicionálása vált meghatározóvá.

Ettől eltérő, de legalább ennyire értékes modell a többgenerációs folytonosság, amikor a vállalkozás nemcsak túléli az alapító kivonulását, hanem képes több nemzedéken át megőrizni karakterét és növekedési képességét. A Béres Gyógyszergyár ilyen értelemben kiemelkedő példa: a rendszerváltás előtti időszakból indulva ma már a harmadik generáció is szerepet vállal a működtetésben, miközben a cég folyamatosan képes volt alkalmazkodni a változó piaci környezethez (a Béres család az indulás óta szerepel a top 100-ban, az idén a 94. helyen).

A generációváltás harmadik, egyre gyakoribb útja a professzionalizáció és a menedzsmentalapú működés erősítése. Ilyenkor az alapítói, személyhez kötött irányítást fokozatosan strukturáltabb, intézményesebb működés váltja fel, ahol a döntések már nem egyetlen szereplőhöz kötődnek. Az Euronics esetében például az operatív irányítás átkerült a következő generációhoz, miközben az alapító stratégiai szerepben maradt jelen.

A minták eltérők, de közös bennük, hogy a sikeres generációváltás szinte minden esetben együtt jár a professzionalizációval és a nemzetközi nyitással.

A vállalati és a magánvagyon évtizedek alatt sok esetben összefolyt. A vállalkozás által használt ingatlan, adott esetben eszközök magántulajdonban vannak. A telephely, a raktár, az iroda, a nyaraló, a lakóingatlan és a befektetési célú ingatlanok között nem mindig tiszta a határ. Ezeket az utódlás előtt szét kell választani – ha a céget el akarják adni, önállóan értelmezhető egységként kell működniük. Ha pedig a család megtartja, akkor is világos szabályokra van szükség: mi a cég vagyona, mi a családé, miből élnek a tulajdonosok, milyen osztalékpolitikát követnek, és hogyan finanszírozzák a következő generáció életét, oktatását, vállalkozásait?

Egyre gyakoribb, hogy nagyobb vagyonoknál külön oktatási, vagyonkezelési vagy többgenerációs struktúrákat hoznak létre. Ezekben akár teljesítményhez, tanulmányi eredményhez, munkavállaláshoz vagy családi szabályokhoz köthető, ki milyen kifizetéshez juthat.



© Getty Images

ÚJ SZEREPBEN

Az utódlás egyik legnehezebb része nem technikai, hanem emberi. Mi történik az alapítóval, miután kivonul a cégből?

Sok vállalkozó számára a cég nemcsak munkahely, hanem identitás. Évtizedeken át ez határozta meg a napjait, a kapcsolatait, a társadalmi státuszát és sokszor a családon belüli szerepét is. Ha ezt hirtelen elengedi, az komoly veszteségélményt okozhat. Ezért gyakori, hogy az alapító nem nyugdíjba vonul, hanem új tevékenységet keres. Van, aki ingatlanfejlesztésekbe kezd, más bérbe adott ingatlanportfóliót menedzsel, kisebb vállalkozásokba fektet, csendestársként jelenik meg, magán- vagy kockázatitőke-típusú befektetések felé fordul. Ritkább, de egyre markánsabban kirajzolódó út a filantrópia, társadalmi célú befektetés vagy közhasznú alapítvány létrehozása.

Ezt is érdemes tudatosan megtervezni, mert a felszabaduló energia hasznosítása kulcskérdés – hívta fel a figyelmet Kállay András. Az alapító sokszor nem akar, és nem is tud egyik napról a másikra teljesen kilépni az aktív életből.

ÚJ SZEMLÉLET

A generációváltásnak van egy másik oldala is: a következő nemzedék sokszor képzettebb, tudatosabb, nemzetközi látókörű – szemben azzal, ami az alapítókat jellemezte a vállalkozás indulásakor. A nagyobb családi vállalkozásoknál egyre inkább jellemző, hogy a gyerekek külföldi egyetemeken, üzleti iskolákban tanulnak, multinacionális cégeknél szereznek tapasztalatot, majd vagy visszatérnek a családi vállalkozásba, vagy a családi vagyonra támaszkodva saját üzletet építenek.

Raiffeisen
Private Banking

Váltsuk együtt valóra

A képlet a kezdetektől ugyanaz

Idetartozni = örökség



Több mint 30 éve Magyarországon

privatebanking.raiffeisen.hu

1. HELY Blochamps Private Banking Hungary 2023 Az Év Privátbanki Szolgáltatója Díj

1. HELY Blochamps Private Banking Hungary 2024 Az Év Privátbanki Szolgáltatója Díj

1. HELY Blochamps Private Banking Hungary 2025 Az Év Privátbanki Szolgáltatója Díj

A vagyonátadás jogi megoldásai

Megoldás típusa	Vagyonvédelem érvényesülése	Örökíthetőségi, vagyontervezési szempontok	Hagyatéki eljárás	Kötelező minimum-vagyonméret	Javasolt minimum-vagyonméret	Adózási előnyök	Adómentes felértékelés	Kapott osztalék adózása	TBSZ-t kezel
Holding-cég	nem	befektetési lehetőség, vagyonösszetartás, egységes irányítás, vagyonkezelői kompetenciát a családnak kell megoldania	holding üzletrészre	–	–	nem	nincs (legfeljebb halasztás)	halasztottan (magánszemélyi kifizetéskor)	nem
Eseti bizalmi vagyonkezelés	korlátozottan	teljes körű örökíthetőségi rugalmasság (50 évig egybentartással akár), vagyonkezelői kompetenciát a családnak kell megoldania	nincs	–	150–200 M Ft	igen	igen, 5 év után vagy örökléssel	halasztottan (magánszemélyi kifizetéskor)	igen
Üzletszerű bizalmi vagyonkezelés	igen	teljes körű örökíthetőségi rugalmasság (50 évig egybentartással akár), garantált, elszámoltatható professzionális vagyonkezelő minden élethelyzetre	nincs	–	150–200 M Ft	igen	igen, 5 év után vagy örökléssel	halasztottan (magánszemélyi kifizetéskor)	igen
Vagyonkezelő alapítvány	korlátozottan	teljes körű örökíthetőségi rugalmasság (időkorlát nélküli egybentartással akár), vagyonkezelői kompetenciát a családnak kell megoldania	nincs	600 M Ft	600 M Ft	igen	igen, 5 év után vagy örökléssel	halasztottan (magánszemélyi kifizetéskor)	igen
Végrendelet	nem	kötelező vagyonfelosztás halál esetére – kötelesrész keretei közötti rugalmasság; vagyonkezelésre nem ad megoldást	kötelező	–	–	nem	igen, örökléskori piaci értékre	N/A	nem

Forrás: Apelso

Ez új konfliktusokat is hozhat. Az alapító sokszor ösztönből, személyes kapcsolatokból és rendkívüli munkabírással építette fel a céget. Az utód viszont rendszerekben, stratégiában, márkában, exportban, digitalizációban, pénzügyi tervezésben gondolkodik. Ha ez jól találkozik, a második generáció nemcsak megőrizheti, hanem új szintre is emelheti a vállalkozást.

MAGYARORSZÁGON MÁR MEGVAN AZ ÖKOSZISZTÉMA

A generációváltás során a folyamatot segítő szakértői világnak is fontos szerepe van. Az elmúlt öt-tíz évben látványosan megerősödött az intézményi és szakmai háttér: adótanácsadók, jogi irodák, family office-ok, vagyontervezők, bankárok, tranzakciós és finanszírozási tanácsadók, interimmenedzsment-cégek és vezetési tanácsadók széles rétege alakult ki.

A Grémium az Utódlásért Egyesület ebben a térben elsősorban B2B-szereplőként működik: nem közvetlenül a családi vállalkozások tagszervezeteként, hanem a szakmát igyekszik felkészíteni oktatással, konferenciákkal, könyvkiadással és gyakorlati tudásmegosztással. Magyarország ma közép-európai összevetésben is versenyképes tudással és megfelelő jogi-adózási környezettel rendelkezik. Kállay András szerint ma már nem az a fő kérdés, hogy vannak-e eszközök, hanem az, hogy a családok meghozzák-e időben a döntést. „Amennyiben a család nyitott, lényegében bármilyen helyzetet meg lehet oldani."

> A leggyakoribb hiba nem az, hogy rossz döntés születik, hanem az, hogy túl későn születik bármilyen döntés. Amennyiben a család nyitott, lényegében bármilyen helyzetet meg lehet oldani.

A KÖVETKEZŐ TÍZ ÉV NAGY KÉRDÉSE

A magyar családi vállalkozások generációváltása egyszerre gazdasági, társadalmi és érzelmi folyamat. Elsősorban arról szól, hogy az alapítók képesek-e elengedni azt, amit évtizedeken át építettek, és a következő generáció akarja-e, tudja-e és másként akarja-e továbbvinni. Másik oldalról ugyanakkor hatalmas a jelentősége azon vetületnek, hogy a magyar gazdaság képes-e megőrizni azokat a vállalkozásokat, amelyek a rendszerváltás utáni kapitalizmus első nagy sikertörténeteiként elindultak.

A világ számos országában természetes, hogy ötödik-hatodik generációs családi cégek működnek. Magyarországon ez még újdonság, akkor is, ha vannak kiemelkedő, hosszú időre visszatekintő vállalkozásaink. Történelmi okokból kevés olyan magyar vállalkozói vagyon van, amely zavartalanul, több nemzedéken át fennmaradhatott volna. Most először van esély arra, hogy a rendszerváltás után létrejött vállalkozásokból valódi többgenerációs családi cégek legyenek.

Ehhez nem elég megörökölni egy céges birodalmat. Terv kell, idő kell, családi konszenzus kell, és adott esetben jogi, üzleti, szakmai támogatás, tapasztalat szükséges. A következő évtized egyik nagy kérdése az lesz, hogy a magyar kapitalizmus első vállalkozói nemzedéke képes-e úgy átadni a stafétát, hogy ne csak a vagyon, hanem a működőképes vállalkozás is megmaradjon.