

Generációváltás: a következő 10 évben tulajdonost vált a magyar gazdaság harmada

Szepesi Balázs

2019. január

A hazai tulajdonú cégek felében érik meg a következő 10 évben a generációváltás. A gazdaság harmada vált tulajdonost a következő évtizedben. Kik búcsúznak, kik jöhetnek utánuk? Min múlik, hogy szétporladnak vagy megújulnak az első generáció vállalkozásai?

Meddig vigyem a céget? Kinek hogyan adjam át a vezetést, a tulajdont? A magyar vállalkozónak kell választ adnia ezekre a kérdésekre a következő tíz évben. Hogyan érinti a gazdaságot, hogy a magyar vállalati vagyon harmada új tulajdonoshoz kerül a közeljövőben? Ez azokra is hatással van, akiket közvetlenül nem érint a történet. Ha a generációváltásban megroppannak a vállalkozások, akkor azt az egész ország sínyli meg. Ha az alapítók háttérbe vonulása a cégek megújulásával jár együtt, az a magyar gazdaságtörténet egyik legnagyobb megújulási folyamatát indíthatja el.



A [Fuxli](#) a szekszárdi borászat generációváltásának jelképe

Fotó: a Budapesti Borfesztivál facebook oldala

Lássunk néhány számot:

- A [Forbes leggazdagabb magyarokat bemutató listáján](#) szereplők átlagéretkora 60 év. Az 50 emberből 15 már elmúlt 65 éves, 18-an pedig a következő évtizedben ünneplik a 65. születésnapjukat. A legfiatalabb egy örökös: a 42 éves Futó Gábor édesapjával együtt szerepel a listán az ingatlannal foglalkozó Cordia-Futureal csoport tulajdonosaként. A legidősebb Zettwiz Sándor 85 éves, a 77 Elektronika alapítója.
- A legalább 100 millió forint árbevételű céget birtoklók több mint fele túl lesz a 65. születésnapján a következő tíz évben. Az [Opten elemzése](#) szerint több mint 12 ezer ilyen generációváltó vállalkozás van ebben a kategóriában, ezek körülbelül harmadában 2017-ben már meg is tartották a tulajdonos 65. születésnapját.
- [A BGE kutatása szerint](#) a családi cégek 39 százaléka van generációváltó korban, 30 százalék a következő 10 évben szembesül ezzel a helyzettel.

A generációváltás mindenhol a gazdaság természetes része – a tulajdonosok sehol sem élnek örökké. Nálunk azonban más a helyzet, mint a tervgazdasági kísérletből kimaradt országokban. Egyrészt nálunk a kommunista időszak miatt az első nemzedék adja át a cégeit, nincs tapasztalat arra vonatkozólag hogyan is kell csinálni. Másrészt nálunk kétszer akkora a generációváltás előtt álló cégek aránya, mint azokban az országokban, ahol már hosszú ideje tart az egymást váltó korosztályok láncolata.



1300 éves [a világ legrégebbi szállodája](#) Japánban – Fotó: booking.com

Ahogy a kisebbektől a nagyobb vállalkozások felé haladunk, egyre gyakoribb a generációváltás előtt állók aránya. Egyrészt a cégek növekedéséhez idő kell, évtizedek munkája van sok nagyobb

vállalkozásban. Másrészt a magyar magángazdaságban az induló pozíciókat a rendszerváltáskor osztották. A generációváltás felfordulása persze a sok tulajdonossal rendelkező nagyvállalatokat, az állami és a külföldi tulajdonban lévő cégeket nem érinti – ezeket a tényezőket összesítve jön ki az a becslés, hogy a magyar gazdaság harmadát érinti a generációváltás.

Az Összkép a magyar társadalom és gazdaság működéséről szóló elemzések magazinja. [Iratkozz fel hírlevelünkre](#), [kövess minket](#), ha szeretnéd mélyebben megérteni, hogyan működik Magyarország.

Az örökség: feladat vagy ajándék?

Az aktív korból a következő években kilépő vállalkozók között sokféle sorsot találunk. Ott vannak az ország leggazdagabb emberei és azok is, akik egy kis bérelt műhelyben dolgozva annyit sem keresnek mint egy üzemi szakmunkás. Ahány ember, annyi történet.

A szegényebbeknek nincs mit átadni. Eszközeik nem érnek sokat, cégük nem termel több pénzt, mint az ott dolgozók bére. A visszavonulást sokuk számára megnehezíti, hogy évtizedek adófizetést minimalizáló gyakorlata után nem számíthatnak komoly nyugdíjra – megtakarításuk azonban nincs sok. Ha volt is valamikor jobb pénz, az ott van a házukban, a kocsijukban, gyerekeik lakásában vagy elvitték a szerencsésebb évek utazásai és a nagyvonalú karácsonyi ajándékok.

Sokan nem vagyont, hanem jó megélhetést biztosító munkát tudnak örökül kínálni gyerekeiknek. Cégük legfőbb értéke a tulajdonos élettapasztalata, reputációja és kapcsolatrendszere. Ezt évek alatt tudja átvenni az örökös – ha akarja. Szülőről gyerekekre szállnak a tipikusan dinasztikus hivatások: az ügyvéd, a cukrász, a borász. Van, ahol a család több tagja dolgozik egy vállalkozásban, a fiatalabbak fokozatosan veszik át az irányítást. Máshol a gyerekek saját életbe kezdtek, komoly dilemma, hogy saját útjukon induljanak el vagy folytassák azt, amin szüleik elindultak.

A vállalkozás átvételének kérdése nagyrészt arról szól, mennyire képes elfogadni egymást két generáció, mennyire gondolják úgy a fiatalabbak, hogy érdemes folytatni azt, amit szüleik elkezdtek. [Erős a sodrás – a vállalkozói tisztességről és érvényesülésről című cikkünkben](#) az aranyamber, Tímár Mihály ükunokájának és szépunokájának vitája mutatjuk be, hogyan néz ki ez a dilemma Magyarországon.

A szerencsésebb esetekben a lassan kiöregedő tulajdonos komoly birodalmat épített. Itt már a nagy családregényekhez méltó vagyonokról beszélhetünk. Az örökösök döntése, hogy folytatják a családi biznisszt, menedzserre bízzák annak intézését és jól élnek a profitból, vagy eladják a céget.

Tüdős halak, alapítók és privatizátorok

A magyar kapitalizmus újraalapítói adják át a stafétát. Nagy filmeket, komoly regényeket érdemel majd ez a generáció. Egy mai fejjel felfoghatatlanul zárt korban nőttek fel, majd egy valódi szabályok nélküli világban indították és működtették vállalkozásukat. Náluk gond nélkül megfér egymás mellett a végtelenül gyakorlatias realizmus és az építési vággyal teli, lelkes idealizmus.



Csányi Sándor és Demján Sándor – Fotó: vg.hu

A piaczgazdaság megteremtőinek egy része a maszek világból lépett ki. Gebinesek, maszekok, butikosok, kisiparosok, akik szocializmus építésének nagy kövei közötti résekben építették, védték kis világaikat a nyolcvanas években.

Ők voltak a sötét köpenyes bácsik, akik kis műhelyükben mindent meg tudtak szerelni. A vendéglősök, akik a reggel kilencig tartó alkoholtilalom alatt kacsinva, vizes pohárban adták a pálinkát a törzsvendégeknek. A butikosok, akiknél meg lehetett venni a törökből, olaszból hozott zoknit, bőrkabátot. A pécsi vásár árusai, a zsírú Daciat szétszedő és rendesen összerakó autószerelők, a Dél-alföldi fóliaházak paprikatermesztői. Tüdőshalként éltek a nagy szárazság kicsi tavaiban és életerősen vágtak neki a víznek, amikor vége lett a szárazságnak.

Az újkori magyar kapitalizmus legtöbb vállalkozója az állami szervezetek magánosítása során volt jókor, jó helyen. Szerencse, tehetség és kellő zsványság volt azokban az emberekben, akik éltek a lehetőséggel, amikor részt lehetett szerezni a korábbi állami vagyonokból.

Sokan váltak a nyolcvanas évek üzemvezetőiből tulajdonossá. A TSz-ek jelentős része alakult át a korábbi vezetőség kft-jévé. Tanszékekből, kutatóintézetekből lettek tanácsadó cégek. Voltak, akik

megkapták a fülest, mikor hol lehet olcsón megvenni egy üzemet, ingatlant, hogyan lehet jó hitelt szerezni hozzá.

A leköszönő generáció harmadik része a kilencvenes évek elején kezdte. Kockáztattak, belevágtak, beletanultak.

„Egy öreg Zsukkal”, „az udvar hátsó felén egy kis műhellyel”, „az öregapám után kárpótlásban kapott öt hektárral”, „egy új öltönnyel és hatalmas becsvágygal” indultak. Volt, akit a kényszer vitt bele, amikor a rendszerváltás elején eltűnt egy millió munkahely. Másban aktivizálódott a családi kód: a régi kereskedő, gazda vagy iparos. Sokan pedig fiatalok voltak és magával ragadta őket a vállalkozás szelleme.

Sok családban van olyan történet, hogy „én is beszállhattam volna, de nem voltam elég bátor, nem voltam elég zsvány”. Néhány családban pedig arról szól a történet, hogy „és akkor vettem egy nagy levegőt és nekiindultam. Akkor még nem is tudtam, hogy mibe, de jobb is – ha tudtam volna előre, milyen nehéz lesz, bele sem kezdek”. Ők lettek az újkori magyar vállalkozók első generációja.

Puhadobozos Symphoniaról álltak át a piros Malborora. Gyanakodva néznek vállalkozó társaira, hisz tudják róluk, hogyan szerezték az első milliókat - hasonlóan mint ők maguk. Mégis véd- es dacszövetségben vannak egymással. Együtt voltak fiatalok, amikor még volt idő a barátságra a lehetőségtelen, szürke világban. Közös élményük a hirtelen kitörő, igazi szabályok és biztosítókötél nélküli szabadság. Együtt félték a piacot mozgató erős hatalmakat: a felvásárlást irányító nagyvállalatokat, a hatósági ellenőrzések rendjének gazdáit, a politika felől érkező, nagyokat ígérő tászkás embereket, a hol a hitelt tukmáló, hol a folyószámlahitelt befagyasztó bankokat. Mindnyájan megtanulták mikor kell meghúzódni és félreállni, vagy, hogy hol nyílnak a titkos kiskapuk a hivatalosan áthatolhatatlan falakon.

Teljesítette feladatát az újraindító korosztály? Építhettek volna jobb cégeket? Sokan bírálják őket, hogy ösztönösen irányítanak, nem bíznak senkiben, csak magukban. Nem használják a korszerű technológiákat, nem gondolkoznak stratégiában, fejlesztésben, együttműködésben. Fittyet hánytak a szabályokra, vagy kijátszották őket. Lehetnének kevésbé önfejűek, kevésbé intuitívak, szabálykövetőbbek. Ha ilyenek lettek volna, nem vágnak bele az üzletbe, nem élik túl a vadkapitalizmus első éveit és a nagy válságot tíz éve. Utólag, kívülről könnyű bírálni. Habár ez őket nem is nagyon zavarja, fanyalogjon nyugodtan, aki túl finom és puha, hogy csinálja. Igazi alapítók ők, vadabbak: szabadabbak és bátrabbak, mint amilyenek a követőik lesznek.

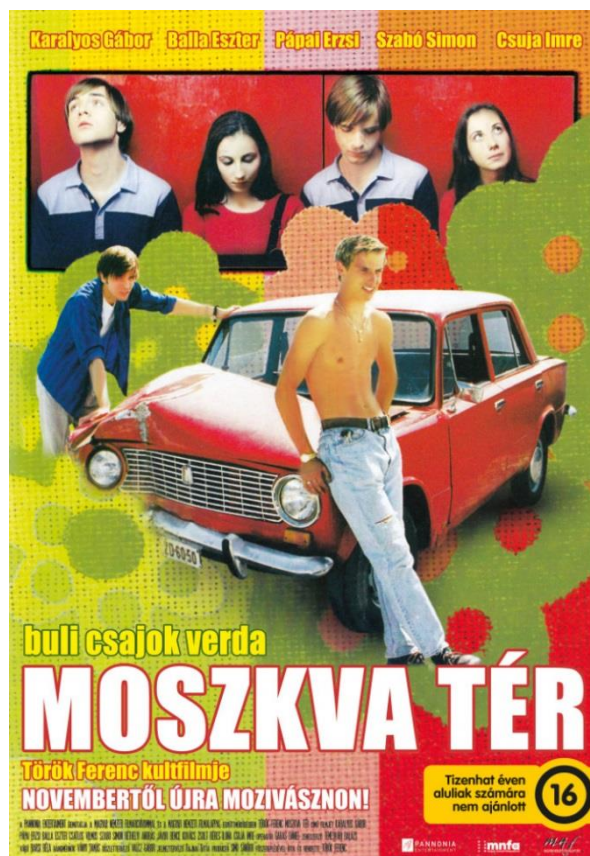
Bereményi Eldorádója azt mutatja be, hogyan éli meg Monori Sándor piaci zöldséges a szocializmust. Képzeltbeli portrénk az ő unokáját mutatja be [Megdőbbentő vallomás egy építőipari vállalkozótól](#) című írásunkban.

Sokat élt meg, sokat tett a magyar kapitalizmus újraindításának első generációja. Összegründolta a gazdaság magyar tulajdonban maradt felét.

Egy nagy feladata van még: előkészíteni, hogy az utánuk jövők tovább vigyék, megújítsák azt, amit ők a kusza hőskorban megépítettek.

Jönnek a 40-esek?

Valószínű, hogy cégeket átvevők között kevés lesz az igazán fiatal. A visszavonuló hetven évesek gyerekei negyven körül járnak. Ugyancsak negyvenes-ötvenes éveiket tapossák azok, akik rendelkeznek akkora anyagi erővel, hitelt érő reputációval, hogy át tudjanak venni egy céget. A rendszerváltáskori fiatalok lépnek a gazdasági rendszerváltók helyére.



Fotó: toldimozi.hu

Ez a korosztály a piacgazdaságban szocializálódott, előrejutása sokkal inkább múlt a szakmai felkészültségen mint az elődöké. Sokkal jobban érti, hogyan kell egy piacgazdaságban sikeresnek lenni, mint a nagy generáció ennyi idős korában, hiszen együtt tanulták, tapasztalták meg az elmúlt évtizedeket. Másik oldalról, nem biztos, hogy lesz annyi helyzetfelismerő készségük, bátorságuk, mint

a viharban született alapítóknak. Képesek lesznek-e ugyanúgy csodát tenni a lehetetlennek tűnő helyzetekbe, tud-e majd úgy csillogni a szemük – ezt a jövő fogja eldönteni.

Lesz, ahol az örökösök veszik át a stafétát. Kiderül majd, mennyire voltak jó szülők a visszavonuló cégalapítók, mennyire sikerült felkészíteniük a vezetői szerepre gyerekeiket. Sok reményre ad okot az örökös, ha volt idő átadni az értékeket, volt figyelem taníttatni a gyereket, ha arra figyelt a szülő, hogy tapasztalatokat adó irányba indítsa el fiát, lányát, ha valóban felelős munkára vonta be őket a cégnél. Ha az utódokra nem jutott figyelem, inkább felhasználható vagyonként fog működni az örökség, a korábbi menedzserek viszik majd tovább a céget vagy vevőt keresnek rá.

Több ezer éve az egyik legnehezebb feladat, hogy az élettől búcsúzók szülők és gyerekeik összerendezzék sorsukat. A nehézségek, dilemmák sora végigvonul a kultúránkon a Bibliától a legfrissebb mozibemutatókig.

Káin és Ábel az atyai áldáson különbözik meg, József se jószántából kerül Egyiptomba. Lear király kelta legendára épülő történetében átadja birodalmát lányainak, akik ezután semmibe veszik, őrültként kezelik. A népmesékben rendszeresen át kell lépni az örökösödés szokásos rendjén, mert csak a legkisebb gyerek elég tiszta lelkű, hogy megérdemelje a családi jussot. Toldi Miklós megöli bátyját, mert az kiszorítja a családi becsületből. Kárpáthy Zoltán perek és intrikák során jut hozzá örökségéhez. A Száz év magányban és a Boddenbrook házban a családalapító energiája és hite hiányzik az utódokból és elszorvad az ősök teremtette világ. Frodó öröksége egy vulkánba dobandó gyűrű. Az élet csodaszép George Bailey-je és a Keresztapa Michael Corleonéje más életet akar, mint apja, de végül beállnak a sorba – álmaikat feladva teszik rá életüket és tehetségüket, hogy megújítva vigyék tovább a családi feladatot. Az előbbi azt, hogy házat és reményt adjon egy kisváros munkásainak, a második pedig, hogy kemény szigorral működtesse a maffia törvényen kívüli világát. Hosszan lehetne folytatni a sort a Skywalkerekig és a Galaxis őrzőiig.



A családban marad

A [Budapest LAB eredményei](#) szerint Magyarországon a családi vállalkozások jó háromnegyede szeretné valamilyen formában családon belül átadni a cégvezetést, a tulajdont tízből kilenc esetben tervezik részben vagy egészben a családon belül tartani. Ez az arány jóval magasabb, mint az európai átlag.

Ha a potenciális örökösöket kérdezzük, már picit más a kép. [Egy nemzetközi kutatás](#) azokat az egyetemistákat vizsgálta, akiknek vannak vállalkozó szülei. Magyarországon minden nyolcadik ilyen fiatal tervezi átvenni a családi biznist a következő öt évben. Ez nemzetközi viszonylatban kiemelkedően jó eredmény, a kutatásban résztvevő 33 országban átlagosan minden 12. diák tervez hasonló.

Valószínű a családi szándékból nem lesz mindig valóság, másrészt a családi örökség átvétele és az egyetem között több idő is eltelhet, mint öt év. Kalkuláljunk azzal, hogy közel másfélszer annyi cég kerül az örökösökhöz, mint Németországban – ott ez az arány 53 %. Ha így lesz, a generációváltó cégek háromnegyede marad a családban, negyedét adják el valakinek.

Ha jó ez a matek, évente 300 darab 100 millió forintnál nagyobb árbevételű cég kerül az örökösök helyett más tulajdonoshoz a következő évtizedben – a magyar gazdaság 8 százaléka cserél majd így gazdát tíz éven belül. Ahol vannak bevált vezetőtársak, leginkább ők vehetik át a céget - ha elő tudják teremteni a szükséges pénzt. A többi esetben a céget külsősök veszik meg. Ezek a vevők lehetnek önmegvalósítást kereső magánszemélyek, más vállalkozások vagy pénzügyi befektetők.

Persze az ilyen számítások mindig leegyszerűsítőek. Lesz, ahol az öreg a sírba ragadja magával a céget, mint őseink a lovukat. Máshol az örökösök felosztják majd a vagyont és annak egy része családi vállalkozás marad, másik része kikerül a piacra. Az is lehet, hogy megpróbálják továbbvinni a vállalkozást, de nem sikerül és megpróbálnak kiszállni belőle a bukás előtt. Olyan is lesz, hogy a cég egy részét eladják, a másik részéből pedig egy de facto új vállalkozást csinálnak a régi cégér alatt. Ahány vállalkozás, annyi megoldás.



Anyja és lánya –[a Gyenesdiási Bringatanya](#) mesterei - Fotó: Bringta Tanya

Elporlad vagy megújul?

Sok múlik azon, hogy ez a pár ezer egyéni történet mivé áll majd össze. Ha szerencsések vagyunk, az utódok felveszik a ritmust, az őstehetséget tudással pótolják és megújítják a céget. Kibontakozhat egy vállalkozói reneszánsz, ahol a friss szemlélet sikeresen ad választ az olyan kihívásokra, mint [az olcsó munkaerő korának vége](#) vagy a [digitális világ térhódítása](#). Ha rosszul jön ki a lépés, a cégek jelentős része nem éli túl a generációváltást: munkahelyek szűnhetnek meg, a piacokat és kapacitásokat erős és hatékony nemzetközi rendszerek szívják fel. Ebben az estben erősödik [a magyar vállalkozások termelékenységi elmaradása](#), nem sikerül csökkentenünk [innovációs hátrányunkat](#).

Elsősorban három dolgon múlik, hogy elporlad vagy megújul a gazdaság generációváltó része.

- Hogyan gondolkodik a staféta átadásáról a leköszönő nagy generáció? Kiválasztotta-e utódait, felkészítette őket, olyan állapotba van-e az örökség, hogy azt nélküle is tovább tudják majd működtetni?
- Hogyan birkózik meg majd a feladattal a következő nemzedék? Azt tartja-e meg, ami értékes, ott változtat-e, ahol beragadt a gépezet? Jó helyen lesz-e dörzsölt és tudja-e, majd hol ér mindennél többet a tisztesség? Lesz-e olyan szívós, mint elődei, tud-e majd bízni, újítani, lelkesíteni?
- Kedvező lesz-e a gazdasági környezet, hogy az utódok át akarják és tudják venni a vállalkozást, vagy a piaci változékonysága és az erőfölény bedarálja őket? Vesződés lesz-e vállalkozni vagy nehéz, de szép hivatás, amellyel jól lehet keresni? Mennyit kell küzdeni a bürokráciával, a bankokkal, az erős vevőkkel és szállítókkal? Lesz-e perspektíva a fejlődéshez, lesz-e támogatás a fejlődéshez?

Az elemzőnek, a gazdaságpolitikának ehhez kell hozzátennie azt, amit tud. A generációváltást támogató tudást, szolgáltatásokat, a családi átvételt támogató környezetet, a cégek vitalitását megőrző piaci átadást támogató intézményeket, finanszírozási megoldásokat.

Nehéz Ünnap

Hosszú idő után ez az első generációváltás a gazdaságban. A tapasztalat kevés, a tét nagy - nehéz ünnep ez. Az élet legkomolyabb és legszemélyesebb ügyei: a visszavonulásra való felkészülés és a szülő-gyerek viszony kap gazdasági jelentőséget. Kiderül majd, mennyire képesek megérteni egymást a különböző nemzedékek, mennyire lehet az alapítókat és vállalkozásaikat elválasztani egymástól.

Ez a generációváltás a magyar piacgazdaság beavatási rítusa. Az indiánoknál az amulettváltás, a mai fiataloknál a felvételi az a szertartás, amibe a felnövő ifjú beleteszi minden tudását és élettapasztalatát, hiszen ez a próba nagyban befolyásolja, merre is megy tovább az élete. Hasonlóan dönti majd el pár tízezer vállalkozás generációváltása, hogy milyen is lesz a gyerekkorból felnőtt korba lépő magyar gazdaság.

Köszönet Billo Kármennek, Bondor Fanninak és Radácsi Lászlónak a segítségért!