

Üzlet- és szervezet- fejlesztési eszközök

a családi vállalkozások
generációváltásában

2025. szept. 22.

KNOWHOUSE
CONSULTING



1
↓
2
↓
3
↓
4
↓
5
↓
6



Kik vagyunk?

1

↓

2

↓

3

↓

4

↓

5

↓

6

Az elmúlt 15 év számokban

Küldetésünk, hogy a legújabb vállalkozás- és intézményfejlesztési eredményeket ültessük át a szervezeti gyakorlatba



15

innovatív
módszertan
kidolgozása és
alkalmazása

50

nagyobb
léptékű hazai és
nemzetközi
projekt



30

non-profit
intézmény
fejlesztése

200

kkv
fejlesztése



Kik vagyunk?

1

2

3

4

5

6



**A külső szakértői
támogatás**

***jelentősen növeli a sikeres
generációváltás esélyeit.***

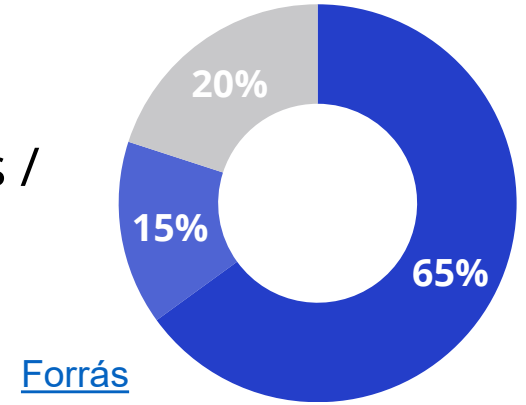


A generációváltás jelentősége

1
↓
2
↓
3
↓
4
↓
5
↓
6

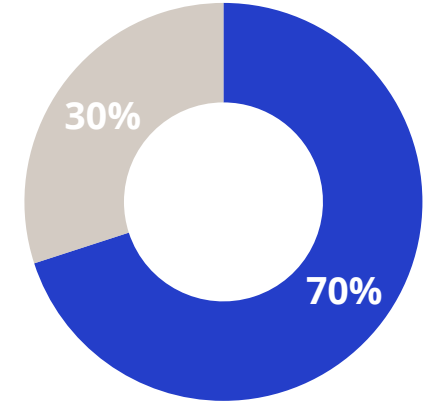
Családi vállalkozások jelentősége Európában

Családi vállalkozás /
összes cég



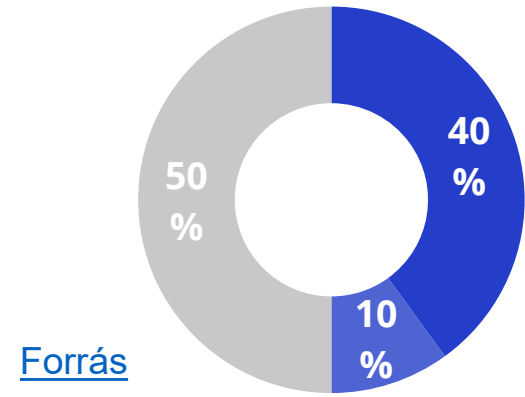
Forrás

Családi vállalkozások
GDP-hez való
hozzájárulása
Spanyolországban



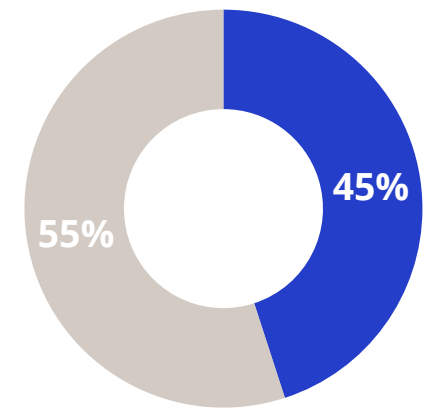
Forrás

Foglalkoztatás
aránya



Forrás

Családi vállalkozások
GDP-hez való
hozzájárulása
Magyarországon



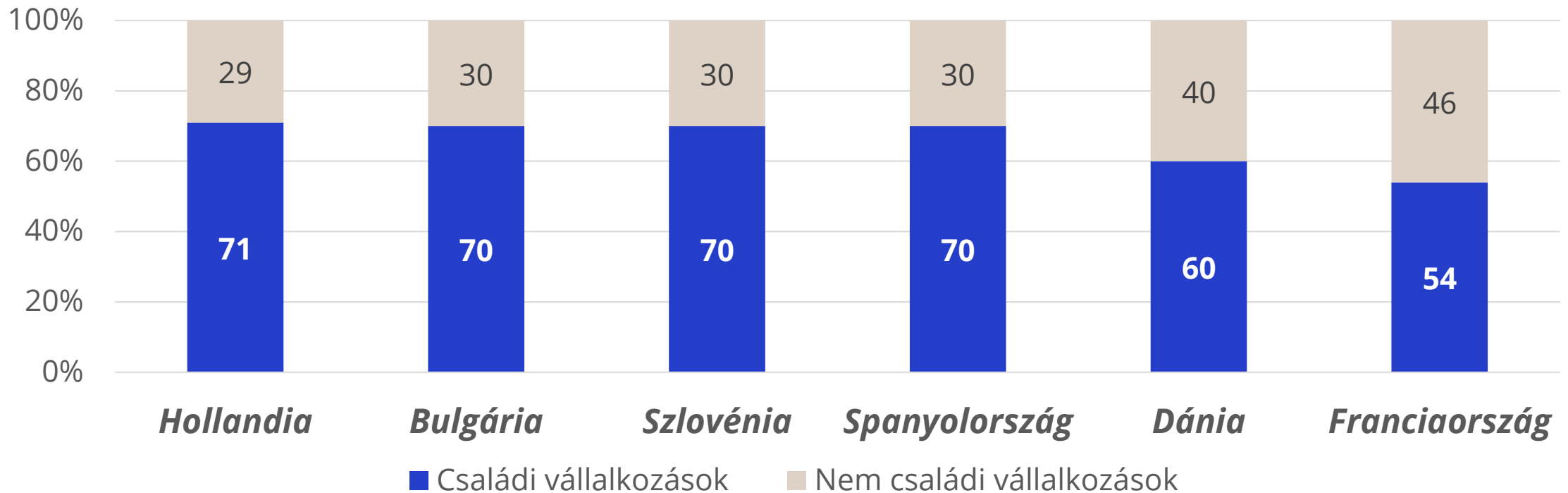
Forrás

 Családi vállalkozások

A generációváltás jelentősége

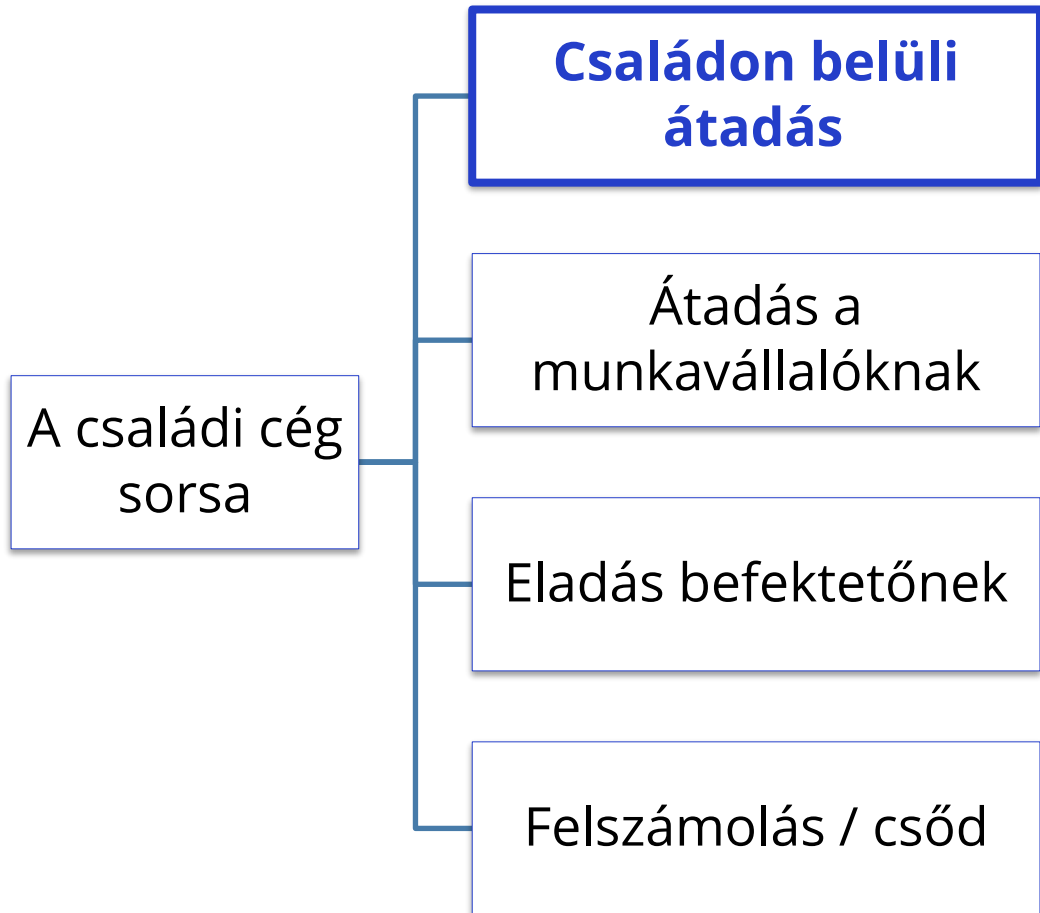
Eltérő nációk – a családi vállalkozások eltérő jelentősége

Családi vállalkozások aránya az összes vállalkozáson belül néhány európai országban (%)



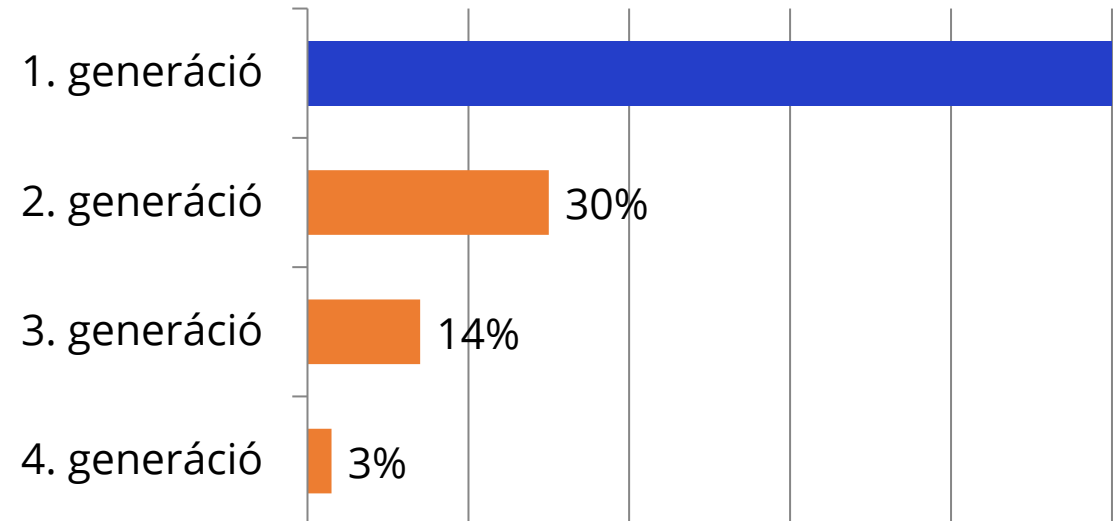
A generációváltás jelentősége

1
↓
2
↓
3
↓
4
↓
5
↓
6



Családon belüli átadás

A generációváltásban érintett cégek utódlási sikeraránya a legoptimistább becslések alapján (% generációnként)



Források:

[Family Business Consulting Group International Study \(2019\)](#)

Conway Center for Family Business (2018): Family Business Survival Statistics

Harvard Business Review (2020): The Challenges Facing Family Businesses

A generációváltás jelentősége

1
↓
2
↓
3
↓
4
↓
5
↓
6

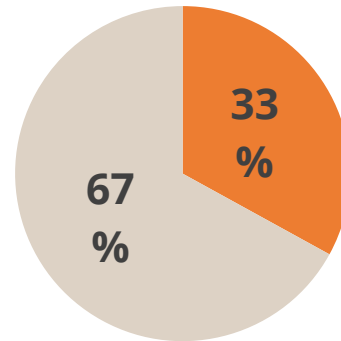
Családi vállalkozások száma

130-180 ezer

[Forrás](#)

Generációváltás előtt álló cégek/ összes családi cég (10 év)

[Forrás](#)



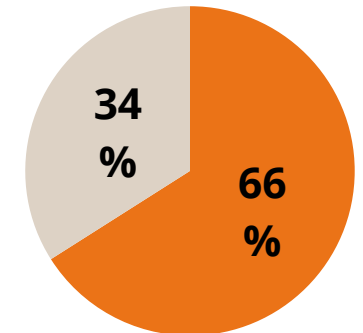
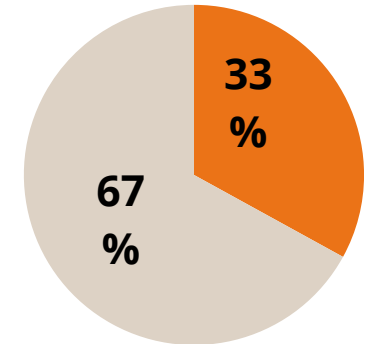
Első generációs utódlás sikeraránya

[Forrás](#)

Utódlási terv nélküli cégek

[Forrás](#)

...és itthon



Átlagos utódlási tervezési időtartam

5-10 év

[Forrás](#)

A generációváltás sikertényezői

A siker fő okai JAPÁNBAN

1
↓
2
↓
3
↓
4
↓
5
↓
6

Hosszú távú gondolkodás

Alapítói tanítások, családi érték-dokumentumok

„le rendszer”: összetartó többgenerációs családi közösség

Több évtizedes előre tervezés minden utódlásnál

Kontrollált növekedés és kockázatkezelés

Maximális óvatosság az üzleti bővítés során

Tartalékok képzése a „viharos időkre”

Proaktív válságkezelési készség, akár örökbefogadással is

Családi és vállalati identitás

Erős, generációkon átívelő családi elkötelezettség

Vállalat = közös családi identitás szimbóluma

Az utód kiválasztásánál a rátermettség fontosabb mint a rokonság

Tartós partnerkapcsolatok

Élethosszig élő, stabil beszállítói-vevői hálózat

Helyi közösség bevonása és támogatása

Társadalmi küldetés, megbízható értéklánc

Kiemelkedő eredmények

- **40%+ sikeres második generációs átadás**
- **Számos évszázados családi vállalat**
- **A GDP jelentős része családi vállalkozásokból**
- **Világelső hosszú távú fenntarthatóságban**

A generációváltás sikertényezői

A siker fő okai SVÁJCBAN

Támogató adózási környezet

0% öröklési adó
vállalkozás-
átadáskor

0% ajándékozási
adó

Kedvező
szabályozási
környezet

Strukturált megközelítés

Hosszú távú
tervezés: 6-14
éves folyamat

75% szakértőt
vesz igénybe

2/3 már igen
korán
gondolkodik
utódláson

Erős vállalkozói kultúra

Generációkon
átívelő
hagyomány

Vállalkozói
szemlélet
ösztönzése

Családi értékek
megőrzése

Proaktív hozzáállás

Folyamatos
felkészülés

Rendszeres
felülvizsgálat

Előrelátó
tervezés

Kiemelkedő eredmények

- **A vállalkozások 75%-a családi tulajdonban**
- **53% sikeres családon belüli átadás (Credit Suisse, 2022)**
- **6-14 éves átlagos átadási folyamat**
- **75% külső szakértői segítséget vesz igénybe**

A generációváltás sikertényezői

5 kritikus sikertényező



Alapvető kihívások itthon

1
↓
2
↓
3
↓
4
↓
5
↓
6

A vállalkozások többségét az 1990-es években alapították, és most érik el az alapítók a nyugdíjkorhatárt.

További problémák:

- **Hiányzó vállalati kultúra a generációváltásban**
- **Érzelmi kötődés a vállalkozáshoz**
- **Paternalista vezetési stílus**
- **Fejletlen másodlagos piac a vállalkozásértékesítéshez**

Succession planning: Finding your route through

A PRACTICAL GUIDE FOR ENTREPRENEURS
AND FAMILY BUSINESSES



David Posner
Tax Partner
Zeifmans



Larry Zeifman
Audit Partner
Zeifmans

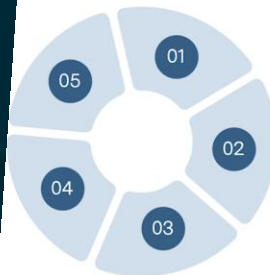


Jennifer Chasson
Corporate Finance Partner
Zeifmans and
Springbank Capital Corp.



Rebecca Harding
Moderator
Saltwhistle Communications

Key Stakeholders



Board

Shareholders

Sitting CEO

Under universe can present competing or divergent

CHALLENGES



TAX BENEFITS



EMPLOYEES RETAINED

?	?	?
?	×	?

4
5
6

START DATE:
01/01/2019

36 MONTHS

1 UMBRELLA
EU ORGANISATION
ON FAMILY BUSINESSES

11 EU PARTNERS
WITH COMPLIMENTARY
EXPERTISE

COORDINATOR:
UNIVERSITY OF PALERMO,
ITALY

NUMBER OF FAMILY
BUSINESSES IN EUROPE:
14MLN

CONTRIBUTION OF FAMILY
BUSINESSES TO EUROPE'S GDP:
50%

CONTRIBUTION OF FAMILY
BUSINESSES TO EUROPE'S JOBS:
60%



ROUNDTABLE

Helping Small
Family Business
Thrive

Better Succession
Procedures for a
Competitive Europe

Akik már foglalkoztak a kérdéssel

Projektnév	Program	Időtartam	Országok	Fő fókusz
Success Road	Interreg Europe	2019-2023	Görögország; Litvánia; Lengyelország; Spanyolország	Adózásjavítás a sikeres utódlásért
SPRING	Erasmus+	2019-2021	Ciprus; Olaszország; Málta; Franciaország; Spanyolország; Portugália; Egyesült Királyság; Németország; Belgium	Képzés és mentorálás
SUFABU	Erasmus+	2019-2022	Csehország; Norvégia; Spanyolország; Olaszország; Belgium; Egyesült Királyság	Digitális képzési rendszer
ENTER-transfer	Interreg Central Europe	2017-2020	7 közép-európai ország	Összeköttetés és eszközfejlesztés

*Gyakorlati
pilot
projektek*

1
↓
2
↓
3
↓
4
↓
5
↓
6

Mit hoztak létre?

Projektnév	Mit hozott létre	Fő érték
Success Road	<ul style="list-style-type: none">• Adózási és jogi támogatási keretrendszer• Policy ajánlások kormányoknak• Best practice gyűjtemény	Szabályozási környezet javítása és kormányzati támogatás
SPRING	<ul style="list-style-type: none">• Train-the-Trainers program• Önértékelési eszközök• Mentorálási metodikák• 5 dimenziós értékelési modell	Szakmai módszertan és képzési rendszer kialakítása
SUFABU	<ul style="list-style-type: none">• Digitális képzési platform• E-learning modulok, online értékelési rendszer• Virtuális coaching rendszer	Technológiai megoldások és digitális hozzáférhetőség
ENTER-transfer	<ul style="list-style-type: none">• Networking platform• Matchmaking szolgáltatás• Eszköztár és minták• Tudásmegosztó közösség	Hálózatépítés és gyakorlati eszközök biztosítása

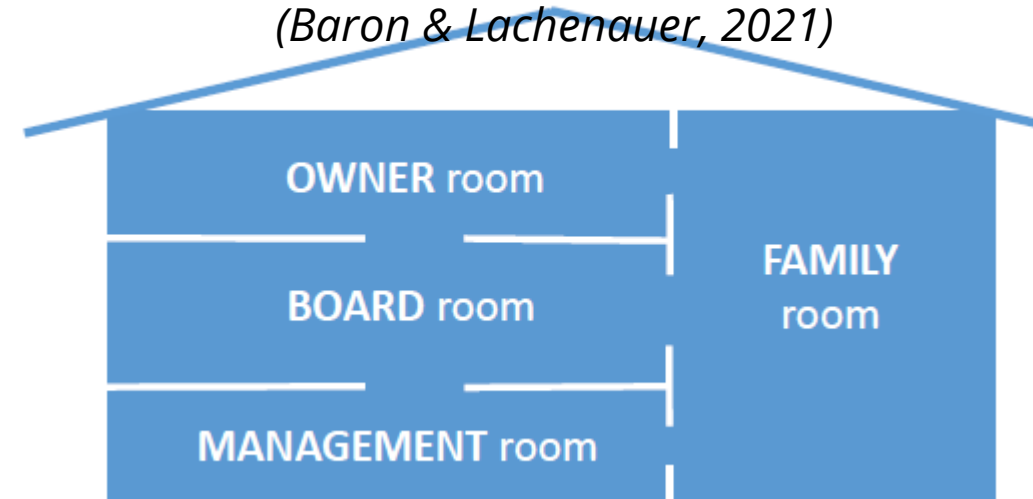
Nekünk is forrás!

1
↓
2
↓
3
↓
4
↓
5
↓
6

Generációváltó út (Entertransfer)

4 szoba modell alkalmazása (Baron & Lachenauer, 2021)

1
↓
2
↓
3
↓
4
↓
5
↓
6



Tanácsadói felkészítő (Spring)


**Succession Planning and Regeneration in Family
Businesses for new Growth through an innovative
training programme**

**WP6: Final version of the SPRING Training
and Consultancy Programme**

Train-the-Trainers Handbook

AGREEMENT NUMBER: 2018 – 2547 / 001 – 001

Önértékelő eszköz (Spring)

Mi a gond itthon a módszertannal?

Egységes metodika hiánya

Egységes, az eddigi közös tudáson alapuló generációváltási értékelési és fejlesztési keretrendszer hiánya

Családi dinamika kezelésének hiánya

Konfliktuskezelési és bizalomépítő eszközök, strukturált párbeszéd hiánya

Változásmenedzsment hiánya

Strukturált átmeneti folyamat, ellenállás-kezelés és kommunikációs terv hiánya

Utódfelkészítés hiánya

Kompetenciaértékelés, coaching és vezetőfejlesztési programok hiánya

Döntési jogok és szerepek tisztázatlansága

Egyértelmű döntési mechanizmusok és felelősségi körök hiánya

Tőke és elkötelezettség hiánya

Mennyibe fog ez kerülni?
Mit kapok a pénzemért?
Nincs egyértelmű értékajánlat

Knowhouse megközelítés

1
↓
2
↓
3
↓
4
↓
5
↓
6

G

Grund

Tervezés és stratégia

- Örökség, értékek és törekvések rögzítése
- Írásos utódlási terv integrálása a stratégiába
- Növekedési utak tervezése

R

Rend

Családi kormányzás

- Családi tanács és alkotmány működése
- Generációk közötti kommunikációs minták feltárása
- Szerepek, felelősségek elkülönítése

A

Átadás

Vezetői átmenet, szerepváltozás

- Utódlási stratégiák és delegálási tervek
- képességek, kompetenciák fejlesztése
- Mentorálás, coaching és párhuzamos működés

N

Nyereség

Tulajdonjog, tőke menedzsmentje

- Részesedések értéke és elosztási modellje
- Finanszírozási források, tőkebevonás, adótervezés
- Nettó cash flow és pénzügyi stabilitás

D

Dinamó

Szakmai kíséret, támogatás

- Külső szakértői hálózat bevonása
- A jó kérdések jó rendszerbe téve
- KPI-alapú riportok és dashboardok, visszacsatolási és korrekciós mechanizmusok

Knowhouse megközelítés

1
↓
2
↓
3
↓
4
↓
5
↓
6

	G	R	A	N	D
Tanácsadói támogatás	Grund	Rend	Átadás	Nyereség	Dinamó
	<i>Tervezés és stratégia</i>	<i>Családi kormányzás</i>	<i>Vezetői átmenet, szerepváltozás</i>	<i>Tulajdonjog, tőke menedzsmentje</i>	<i>Szakmai kíséret, támogatás</i>
Gyors generációváltási tükör	<i>Rövid online kérdőív, egy konzultáció és írásos összefoglaló. Gyors képet ad a cég állapotáról, feltárva a főbb tennivalókat és kockázatokat.</i>				
Generációváltás érettségi diagnózis	<i>Kérdőívcsomag, három konzultáció, leirat és összefoglaló. Átfogó képet ad a helyzetről, azonosítja az elakadásokat és kijelöli a következő lépéseket.</i>				
Generációváltási navigáció	<i>Hosszabb távú, személyre szabott folyamat interjúkkal, felmérésekkel és workshopokkal. Részletes akciótervvel kíséri végig a teljes átadási folyamatot.</i>				

Knowhouse megközelítés

1
↓
2
↓
3
↓
4
↓
5
↓
6

	G	R	A	N	D
Tanácsadói támogatás	Grund	Rend	Átadás	Nyereség	Dinamó
	<i>Tervezés és stratégia</i>	<i>Családi kormányzás</i>	<i>Vezetői átmenet, szerepváltás</i>	<i>Tulajdonjog, tőke menedzsmentje</i>	<i>Szakmai kíséret, támogatás</i>
Eredmény	Átlátható, közösen elfogadott stratégia és jövőkép a generációváltásra	Világos szerepek, felelőségek és döntéshozatal: javul a családon belüli egyetértés	Az utód(ok) felkészítése sikeresen és fokozatosan valósul meg, gördülékeny lesz a vezetéváltás	Pénzügyi stabilitás, átlátható tulajdonosi struktúra, tervezett tőke- és vagyonmozgás	Folyamatos, szakmailag megalapozott támogatás, beépült monitoring
Mi oldódik meg?	<i>A jövővel kapcsolatos bizonytalanság:</i> mindenki tudja, mi az irány és a cél	<i>A szerepkonfliktus és a döntési káosz:</i> erősödik a bizalom és az együttműködés	<i>A vezetői tudás, motiváció és tapasztalat átörökítése</i> – nem lesz törés	<i>A pénzügyi feszültségek:</i> mindenki tisztán látja a részesedését, jövőbeli anyagi biztonságát	<i>Az a hiány, hogy nem látjuk, hogy hol tartunk</i> – ellenőrzött, visszamérhető átmenet

Mikor fáj már nagyon?

1
↓
2
↓
3
↓
4
↓
5
↓
6

Az alapító egyre fáradtabb,
de nem tud kiszállni.

„Ha leteszem a kormányt,
szétesik az egész.”

„Amíg apa mindent kézben
tart, én csak statiszta
vagyok.”

Félelem a
„haszontalanságtól”,
identitásvesztés.

„Elfelejtettem, mi okozott
örömet, a cégen kívül.”

„Apu egész életét a
munkának szentelte.”

Új idők új szelei

„Ez már nem az én világom,
ezt a hajót már nem akarom
kormányozni.”

„Szeretném, ha elhinné,
hogy képesek vagyunk
belevágni.”

Mikor fáj már nagyon?

1
↓
2
↓
3
↓
4
↓
5
↓
6

Zavaros, mozgó szerep- és felelősségmegosztás

„Azt a területet adom át nekik, amiben úgy gondolom, hogy már felnőttek.”

„Soha nem tudom, hogy miben dönthetek én, és miben nem. Ennél még egy rendes munkahely is jobb.”

Testvérkonfliktus

„Nem akarom, hogy a cég örökség helyett szakadék legyen köztetek.”

„Nem akarok ebben a cégben dolgozni, értsék meg, hogy előttem más út van.”

Átszervezés előtt...

„Már nem látok rá mindenre, és ez idegesít.”

„Amíg apa mindent kézben tart, én csak statiszta vagyok.”

Kálmán Edina

**Knowhouse ügyvezető
vezető üzlet- és szervezetfejlesztési
tanácsadó**

edina.kalman@knowhouse.consulting
+36 20 581 2822

<https://knowhouse.consulting>

KNOWHOUSE
CONSULTING

