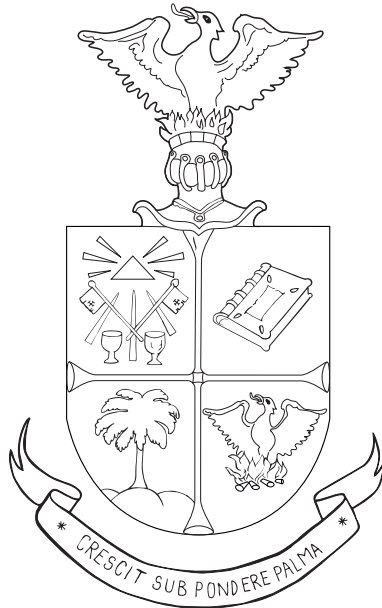


# Glossa Iuridica

X. évfolyam, 1-2. szám



Budapest, 2023

Károli Gáspár Református Egyetem Állam- és Jogtudományi Kar

Patrocinium Kiadó

## **SZERKESZTŐBIZOTTSÁGI ELNÖK:**

Miskolczi Bodnár Péter

## **A SZERKESZTŐBIZOTTSÁG TAGJAI:**

Antalóczy Péter, Birher Nándor, Bónis Péter, Böcskei Elvira, Bruhács János, Csáki-Hatalovics Gyula, Cservák Csaba, Czine Ágnes, Dobrocsi Szilvia, Domokos Andrea, Homicskó Árpád Olivér, Jakab Éva, Köbel Szilvia, Kukorelli István, Kun Attila, Liviu Radu, Miskolczi Bodnár Péter, Móré Sándor, Osztovits András, Pulay Gyula, Rixer Ádám, Erik Stenpien, Stipta István, Szabó Imre, Szalma József, Szuchy Róbert, Tamás András, Tóth András, Tóth J. Zoltán, Törő Csaba Attila, Trócsányi László, Udvary Sándor

## **FŐSZERKESZTŐ:**

Rixer Ádám

## **FŐSZERKESZTŐ-HELYETTESEK:**

Homicskó Árpád Olivér, Szuchy Róbert, Udvary Sándor

## **SZERKESZTŐK:**

Boóc Ádám, Cservák Csaba, Domokos Andrea, Stipta István

## **Olvasószerkesztő:**

Nagy Péter

## **ISSN 2064-6887**

Kiadja:

A Károli Gáspár Református Egyetem Állam- és Jogtudományi Kara

Felelős kiadó: Prof. Dr. Miskolczi Bodnár Péter, dékán

A kiadvány nyomdai munkálatait előkészítette:

Patrocinium Kiadó

# A CSALÁDI ALKOTMÁNY FOGALMA, CÉLJA, LEHETSÉGES MEGJELENÉSI FORMÁI

ARATÓ BALÁZS  
*egyetemi docens (KRE ÁJK)*

## Absztrakt

Annak ellenére, hogy a családi vállalkozások alapdokumentuma a családi alkotmány, mégisincs egységes, általánosan elfogadott definíció.

Álláspontom szerint a családi alkotmány egy olyan charta, amely a család, a családi vállalkozás értékeit és elveit rögzíti, egyfajta hivatkozási pont, világítótorony a tulajdonosi és irányítási döntések meghozatala során. Ezt a rendeltetését azonban leginkább akkor tölti be, ha tényleges jogi kötőerővel rendelkezik. A családi alkotmánynak alapvetően négyféle megjelenési formáját különíthetjük el egymástól. A legidőtállóbb az az önálló, külön okiratba foglalt, írott családi alkotmány, amelynek megalkotásában valamennyi családtag részt vesz, hiszen ebben az esetben a dokumentum nem csupán azok érdekeit fogja szolgálni, akik ténylegesen részesedéssel rendelkeznek a családi vállalkozásban, hanem azokét is, akik egyéb módon élvezik annak előnyeit.

**Kulcsszavak:** családi vállalkozás, családi alkotmány, jogi kötőerő, családi legenda

## Abstract

Despite the fact that the family constitution is the basic document on family business, there is no single, universally accepted definition.

In my view, the family constitution is a charter that sets out the values and principles of the family, the family business, a point of reference, a beacon of light for ownership and management decisions. However, it can only fulfil this function if it has real legal binding force. There are four basic forms of the family constitution. The most durable is a separate family constitution, written in a separate document and created with the involvement of all members of the family, since in this case the document will serve the interests not only of those who actually have a stake in the family business but also of those who otherwise benefit from it.

**Keywords:** family business, family constitution, legal binding force, family legend

A Nyugat-Európában többszáz éve működő családi vállalkozásoknál alapdokumentum a családi alkotmány, amely jellemzően nem csupán a vállalkozás működtetésével kapcsolatos családi elvárásokat rögzíti, hanem az időről időre aktuálissá váló generációváltást, annak eljárásrendjét is átfogóan szabályozza.

Nem véletlen az elnevezés, hiszen családi vállalkozások esetében a családi alkotmány nagyjából ugyanazt a funkciót tölti be, mint az alkotmány az alkotmányos berendezkedésű államokban. Éppen ezért a nemzetközi, különösen német nyelvű szakirodalomban terjedni látszik a *verfasstes Familienunternehmen*, vagyis alkotmányos családi vállalkozás megjelölés.<sup>1</sup>

Annak érdekében, hogy eljussunk a családi alkotmány fogalom meghatározásához, mindenekelőtt érdemes megvizsgálni a családi vállalkozások sajátos működési keretét.

### 1. A családi alkotmány célja

A családi alkotmány legfőbb célja a családi vállalkozás hosszú távú fennmaradásának biztosítása és az *affectio familiae* (családi kötelékek) erősítése közös értékek és magatartási irányelvek révén.<sup>2</sup> Ez úgy is megfogalmazható, hogy a családi alkotmány olyan alapokmány, amelynek legfőbb célja a család küldetésének és a vállalat meghatározó működési elvének deklarálása, valamint a közös alapértékek nemzedékről nemzedékre történő átadása. Emellett részletesen szabályoznia kell a jelenlegi családtagok és a családhoz később csatlakozó személyek közötti élethelyzeteket, valamint a családtagok és a vállalat egymáshoz fűződő kapcsolatát.

A családi alkotmányt gyakran azzal a céllal alkotják meg, hogy útmutatóul szolgáljon a jövő nemzedékei számára az élet útvesztőiben azáltal, hogy deklarálja a családi értékeket, a vállalat működésének alapelveit, a közös küldetést és célokat, valamint a családtagok szerepét. A családi alkotmány tehát nem statikus, nem pillanatképet rögzít, hanem eleve azzal a céllal születik meg, hogy nemzedékeken átívelő módon töltsse be fenti rendeltetését.

---

1 Lásd például: KALLS Susanne, PROBST Stephan: Familienunternehmen – eine erste Vermessung. *Der Gesellschafter – Zeitschrift für Gesellschafts- und Unternehmensrecht*, 2013, 42(3), 115.; továbbá FABIS, Felix Georg: *Konflikte in Familienunternehmen – Instrumente zur Vermeidung und Lösung (Schriften zu Familienunternehmen, Band 3.)*. Witten, Wittener Institut für Familienunternehmen, 2009, 54., vagy KALLS, Susanne – PROBST, Stephan: *Familienunternehmen, Gesellschafts- und Zivilrechtliche Fragen*. Wien, Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, 2013, 39.

2 Ez a megközelítés tükröződik például itt: RÜSEN Tom A. (Hrsg.): *Theorie und Praxis der Unternehmerfamilie und des Familienunternehmens; Festschrift für Arist von Schlippe*. Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht Verlage, 2021, 17–308.

A családi alkotmány elsődleges célja, hogy megfogalmazza a közös jövőképet és a vállalkozás által elérendő célokat, tekintetbe véve ennek során mind a család, mind a vállalkozás egyedi jellemzőit. Tekinthető egyfajta vállalati küldetésnyilatkozatnak is. A családi alkotmány gyakran szolgálja az átláthatóságot, a transzparenciát.

Kiindulásképpen érdemes áttekíteni a családi vállalkozások irányítási keretrendszerének ún. hagymahéj-modelljét, amelynek mentén fokozatosan jutunk el a klasszikus értelemben vett családi alkotmányig és annak fogalom-meghatározásáig.<sup>3</sup>

A rétegek a következőképpen különülnek el egymástól.

- a) A családi vállalkozások irányítási keretének első szabályozási rétege (külső burka) a jogszabályokon alapuló jogi környezet.  
Ez a tulajdonosok számára a szervezeti és magatartási szabályok általános keretét biztosítja, amely a jogi formától függően lehet merevebb vagy rugalmasabb.
- b) A szabályozás második rétegét (a második héjat) a vállalatirányítási kódexek jelentik. Németországban például ilyen a «Családi vállalkozások irányítási kódexe» (GKFU), amelyet 2004-ben magánkezdeményezés alapján alkottak meg, és amely 2021 májusa óta már negyedik kiadásában érhető el.<sup>4</sup> Ezt a későbbiekben részletesen bemutatjuk.
- c) Ezt követően jutunk el a családi alkotmányhoz, mint harmadik réteghez vagy héjhoz.

## 2. A családi alkotmány fogalma

Célszerű megvizsgálni, hogy mit is tekint a nemzetközi szakirodalom családi alkotmánynak.

Annak ellenére, hogy a családi vállalkozások alapdokumentuma a családi alkotmány, mégisincs egységes, általánosan elfogadott definíció. Különböző megközelítések léteznek és jelentős koncepcionális eltérések mutatkoznak attól függően, hogy közgazdasági vagy jogtudományi oldalról közelítenek a kutatók a témához.

---

3 Lásd részletesen: FLEISCHER, Holger: Das Rätsel Familienverfassung: Realbefund – Regelungsnatur – Rechtswirkungen. *Zeitschrift für Wirtschaftsrecht*, 2016, 37(32), 1509–1519.

4 Lásd itt: <http://www.kodex-fuer-familienunternehmen.de/>: Gouvernance Kodex für Familienunternehmen – Leitlinien für die Verantwortungsvolle Führung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. (2022. 08. 11.)

A családi alkotmány a bécsi szerzőpáros, Kalls és Probst szerint a család közös értékrendjét és jövőképét, valamint az elérendő közös célokat és a követendő elveket egységesen rögzítő dokumentum, identitáskeletkeztető alap, egyesítő kötelék.<sup>5</sup>

Egy, főként a német üzleti életben elterjedt fogalom meghatározás szerint a családi alkotmány olyan dokumentum, amelyben a család tagjai kizárólag önmagukkal és a vállalathoz fűződő kapcsolatukkal foglalkoznak.

Holger Fleischer szerint a családi alkotmány olyan átfogó szabályozási keret, amely összekapcsolja a családi vállalkozások három részterületét, a vállalkozást, a családot, valamint a részvényeseket (üzletrésztulajdonosokat), és összehangolja őket egymással.<sup>6</sup>

A Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) definíciója szerint a családi alkotmány alatt egy vállalkozói család jogilag nem kötelező erejű dokumentumát értjük, amelyben a család összefoglalja a családi és vállalkozói gondolkodás központi irányelveit.<sup>7</sup>

Álláspontom szerint a családi alkotmány egy olyan charta, amely a család, a családi vállalkozás értékeit és elveit rögzíti, egyfajta hivatkozási pont, világítótorony a tulajdonosi és irányítási döntések meghozatala során. Ezt a rendeltetését azonban leginkább akkor tölti be, ha tényleges jogi kötőerővel rendelkezik.

Az iránymutatások az értékek mellett konkrét követelményeket, elvárásokat, eljárásokat és folyamatleírásokat is tartalmazhatnak egy vállalkozó családra vonatkozóan. Sok helyen találkozhatunk – főleg német nyelvterületen – a családi alkotmány szinonimájaként a családi charta, kódex, alapszabály, küldetésnyilatkozat stb. kifejezéssel is.

---

5 Lásd például: KALLS–PROBST i. m. 47.

6 Lásd részletesen: FLEISCHER i. m. 1509–1519.

7 A Wittener Institut für Familienunternehmen fogalom meghatározása teljes terjedelemben így szól: „Unter einer Familienverfassung verstehen wir ein juristisch nicht bindendes Schriftstück einer Unternehmerfamilie, in dem diese ihre zentralen Leitlinien des familialen und unternehmerischen Denkens zusammengefasst hat. Die Leitlinien können dabei neben Werthaltungen auch konkrete Definitionen, Anforderungen, Erwartungshaltungen, Vorgehensweisen und Prozessbeschreibungen einer Unternehmerfamilie umfassen. In der Praxis werden entsprechende Dokumente auch als Familiencharta, -kodex, -statut, leitbild etc. bezeichnet. Um ihre Bereitschaft zu dokumentieren, die Charta zu akzeptieren und sich an deren Inhalte zu halten, wird diese von den Mitgliedern einer Unternehmerfamilie oftmals gemeinsam unterzeichnet.” <https://www.wifu.de/best-of-fu-wissen/familienverfassung/>; (2022. 08. 11.)

A családi alkotmány egyik legfőbb sajátossága, hogy az egyéni érdekek képest a családi vállalkozás fennmaradásának és továbbműködésének, a családi vagyon gyarapításának és megóvásának tulajdonít megkérdőjelezhetetlen elsőbbséget, minden egyéb szempontot ennek rendelve alá. Ez gyakran a családtagok szigorú korlátozásaként jelenik meg, nem ritkán saját egyéni érdekeik háttérbe szorítását várja el azokban a döntési szituációkban, amikor rövid vagy hosszú távon ütközik az egyén saját érdeke a vállalkozás érdekeivel.

A családi alkotmány akként is megragadható, mint a család alaptörvénye, Magna Chartája vagy Aranybullája, amely nem csupán jogi előírásokat tartalmaz, hanem erkölcsi, etikai keretfeltételeket és alapértékeket is lefektet a családi vállalkozás és a családtagok viszonylatában.

A fentiek is jól szemléltetik, hogy már a fogalommeghatározás során többféle nézet érvényesül. Egyesek általánosságban kijelentik, hogy a családi alkotmány nélkülözi a jogi kötőerőt, míg mások ezzel ellentétben épp a kikényszeríthetőségére hívják fel a figyelmet, és meghatározzák azokat a feltételeket, amelyek teljesülése esetén a családi alkotmány jogi kötőerőre tesz szert.

Mivel a családi alkotmánynak a gyakorlatban sokféle megnyilvánulási formája létezik, ezért megkérdőjelezhető az a még mindig gyakorta elhangzó általános kijelentés, hogy a családi alkotmány csupán erkölcsi értelemben bír kötelező erővel, vagyis jogi nullumként, egyfajta „kard nélküli szerződésként” értékelhető.<sup>8</sup>

Elszórtan találunk olyan definíciókat vagy definíciós kísérleteket, amelyek például a jogi kötőerő kérdését egyáltalán nem érintik, és kizárólag a funkció felől közelítenek.<sup>9</sup> Ez a megközelítés leginkább a közgazdaságtudomány területére jellemző.

Mivel nincs két egyforma család, ezért a családi alkotmányok is rendkívül különbözőek. Nem létezik egyetlen univerzális sablon, minden családnak egyedileg kell megalkotnia saját legfőbb családi dokumentumát.

A család gazdasági kötelezései könnyebben átjárhatóak, mint az érzelmi kötelezések, ezért nehéz elkerülni a konfliktusokat, amelyek a családi alkotmány

---

8 A családi alkotmányok kapcsán ez a nézet Thomas HOBBS nyomán látott napvilágot, aki „Leviatán” c. művében így fogalmaz: „[...] a megállapodások kard nélkül pusztá szavak, nincs erejük rá, hogy akár a legcsekélyebb biztonságot is nyújtsák nekünk.” HOBBS, Thomas: *Leviatán*. Ford. Vámosi Pál. Kolozsvár, Polis kiadó, 2001, 194.

9 Lásd például: „Die Familienverfassung formuliert das Selbstverständnis der Familie und deren unternehmerische Mission. Sie schafft so einen moralisch verbindlichen Regelungsrahmen, der den Zusammenhalt der Familie und damit die Überlebensfähigkeit des Familienunternehmens stärken soll.” WENZEL, Axel: *Die Unternehmenvertrauten. Zeitung für Partner in WP-, STB-, und RA-Kanzleien*, 2021. január 6.

megalkotását rendszerint övezni szokták. Éppen emiatt a családi alkotmány, ha sikerül konszenzussal megalkotni, lényegében hidat képez az üzleti és a családi (személyes) ügyek között, és szilárd irányítási, működési keretrendszerrel biztosít a család és a családi vállalkozás számára. A jól megszerkesztett családi alkotmány ugyanakkor egyfajta tervrajzként funkcionál a konfliktusok megoldásához és megelőzéséhez, az egyéni és az összcsaládi érdekek kiegyensúlyozásához és a hosszú távú, generációkon átívelő univerzális utódlási kérdések lehető legbiztonságosabb kezeléséhez.

Az átgondolt és családra szabott családi alkotmány szilárd alapot nyújt az utódlással kapcsolatos változások kezeléséhez és megértéséhez. Preventív módon segít megelőzni a családi struktúra erózióját abban az esetben, ha egy kulcsfontosságú személy távozik akár a vezető tisztségviselői pozícióból, akár a tulajdonosok köréből. Az előrelátó, időtálló és gondoskodó családi alkotmány nem várt eseményekre is felkészíti az utódokat, így szükség esetén megoldási alternatívákat kínál akár olyan szituációkra is, amikor a vállalkozásnak rövidebb vagy hosszabb ideig a családtól függetlenül kell folyamatosan és üzembiztosan működnie. Emellett lényeges küldetése, hogy a tulajdonosi körben bekövetkező változásokból eredő problémákra is megoldást nyújtson, így téve ezeket a nehéz és átmeneti időszakokat zökkenőmentessé a családi vállalkozás számára.

### **3. A családi alkotmány elfogadásának és megalkotásának módja**

A gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy a családi alkotmány megalkotása és elfogadása alapvetően háromféle módon mehet végbe:

- a) a családi alkotmányt az éppen 'regnáló' családfő egyszemélyben alkotja meg és kényszeríti rá a családtagokra,
- b) a vállalkozásban részesedéssel rendelkező családtagok közösen alkotják meg és egyhangúlag fogadják el,
- c) a család valamennyi tagja – tehát azok is, akik nem rendelkeznek részesedéssel a családi vállalkozásban – közösen alkotják meg műhelymunka keretében és egyhangúlag fogadják el a konszenzus alapján megszülető családi alkotmányt.

Kevésbé üdvös, ha a családi alaptörvényt az éppen 'regnáló' családfő egyszemélyben alkotja meg és kényszeríti rá a többiekre, mert csak az a családi alkotmány lehet igazán időtálló, amelyet a vállalkozásban részesedéssel rendelkező családtagok közösen alkotnak meg műhelymunka keretében,



tanácsadó bevonásával. Ennek a folyamatnak szükségszerű velejárója, egy-szersmind hozadéka a közös értékek és célok tudatosítása, ami önmagában is rendkívüli előnyökkel jár a családi vállalkozás szemszögéből. Ha mindez még egy biztos alapokon nyugvó, írott alkotmányban is testet ölt, akkor a család és a vállalkozás egyaránt kellőképpen felkészült azokra a kihívásokra, amelyekkel ilyen háttér nélkül aligha lehetne hatékonyan megbirkózni. Érdekes tendencia, hogy egyes családok felismerik ugyan a családi alkotmány kidolgozásának szükségességét, mégsem látnak azonnal munkához, hanem első lépésként egy ún. családi küldetésnyilatkozatot fogadnak el. Természe-tesen kétséges, hogy bír-e bármiféle kötőerővel az ilyen dokumentum, arra azonban kétségkívül alkalmas, hogy valamiféle első mérföldkő legyen a családi alkotmányhoz vezető úton. A tapasztalat azt mutatja, hogy a jól megfogal-mazott küldetésnyilatkozat vagy családi hitvallás még mindig többet ér, mint egy elsietett vagy 'oktrojált' családi alkotmány, és azért sem hiábavaló egy ilyen dokumentum kidolgozása, mert az később a családi alkotmánynak is részévé válhat a közös értékrendet összegző alapvetésként. A legidőtállóbb ugyanakkor kétségkívül az a családi alkotmány, amelynek megalkotásában valamennyi családtag részt vesz, hiszen ebben az esetben a dokumentum nem csupán azok érdekeit fogja szolgálni, akik ténylegesen részesedéssel rendelkeznek a családi vállalkozásban, hanem azokét is, akik egyéb módon élvezik annak előnyeit.

### **4. A családi alkotmány megjelenési formái**

Már a fogalommeghatározás sokszínűsége is azt sejteti, hogy a családi al-kotmányok megjelenési formái igencsak különbözőek. Ha ugyanis nem így lenne, akkor sikerült volna olyan egységes, minden lényeges kérdést érintő definíciót alkotni, amely egyeduralkodóvá válhatott volna a jogtudományban.

Álláspontom szerint a családi alkotmánynak alapvetően négyféle megje-lenési formája különíthető el, melyek az alábbiak:

- a) íratlan, szokásjogi alapon nyugvó családi alkotmány;
- b) valamely nagy jelentőségű jogi dokumentum preambulumban rögzített családi alkotmány;
- c) több különböző jogi dokumentumban testet öltő családi alkotmány;
- d) önálló, külön okiratba foglalt, többnyire elveket rögzítő, írott családi alkotmány.

### *4.1. Az íratlan, szokásjogi alapon nyugvó családi alkotmány*

Az íratlan, szokásjogi alapon nyugvó családi alkotmány olyan megoldás, amelynek lényege, hogy az írott családi alkotmány hiányzik, ugyanakkor él egy szokásjogi alapon képződött, nemzedékeken átívelő hagyomány, amely voltaképpen az írott alkotmányt helyettesíti. Természetesen jogilag ez nem kikényszeríthető, erkölcsi kötőerővel azonban rendelkezhet, és az esetek többségében nagymértékű az önkéntes normakövetés. Ezt a megoldást nem tartom szerencsésnek, mert az igazán hatékony családi alkotmánynak jogi kötőerővel is rendelkeznie kell, különben kiélezett helyzetben nem tölti be rendeltetését, és erre az egyébként jellemző önkéntes normakövetés sem nyújt kellő garanciát.

### *4.2. A más, nagy jelentőségű jogi dokumentum preambulumban rögzített családi alkotmány*

Ez a megoldás ugyancsak számos kockázatot rejt magában, annak ellenére, hogy a családi alkotmányok nem ritkán preambulumban jelennek meg, illetve jutnak kifejezésre, tehát ez a megoldás Nyugat-Európában minden hátránya ellenére bevett gyakorlatnak tekinthető. Ebben az esetben a felek, jellemzően a családi vállalkozás tulajdonosai, valamely társasági jogi dokumentum bevezető rendelkezései körében fektetnek le olyan elveket, amelyek tartalmuk és jellegük alapján családi alkotmánynak tekinthetők. Jogtechnikailag ezt a megoldást sem tartom üdvösnek, mert nézetem szerint a családi alkotmány marginalizálódásához és relativizálódásához vezet. Kérdéses ugyanis, hogy kizárólag az adott dokumentumot kell-e a preambulumban rögzített elvek fényében értelmezni, avagy ez utóbbiak túlmutatnak a konkrét megállapodáson, és minden további társasági jogi dokumentum esetében is zsinórmértékül szolgálnak. Természetesen sok múlik a megfogalmazáson, de általánosságban kijelenthető, hogy ez a megoldás legalábbis jogbizonytalanságot teremt. Elvész ugyanis a családi alkotmánynak az a rendeltetése, hogy generációkon átívelő módon szolgáljon zsinórmértékű, és ad absurdum az is előfordulhat, hogy a preambulumban tartalmazó dokumentumot utóbb a szavazatok egyszerű többségével módosítják, és ez hátrányos kihatással lesz a következő generáció érdekeire.

### 4.3. A több különböző jogi dokumentumban testet öltő családi alkotmány

A több különböző jogi dokumentumban testet öltő családi alkotmány ugyan csak elterjedt Nyugat-Európában. A családi alkotmány ilyenkor nem egyetlen okiratban manifesztálódik, hanem egymással szerves egységet alkotó jogi dokumentumok összességéként jelenik meg, és olyan elemekből tevődik össze, mint például társasági vagy szindikátusi szerződések, vagyoni jogi megállapodások, végrendeletek, kötelesrészről lemondó megállapodások stb.

Kijelenthető, hogy a túlzottan töredezett, sokféle dokumentumban testet öltő családi alkotmánynak vannak bizonyos melléköngéi. Az idő múlásával ugyanis könnyen kerülhetnek különféle dokumentumok egymással ellentmondásba, vagy válhat kérdésessé, hogy melyik bír primátussal, ez pedig a családi vállalkozás szempontjából nemkívánatos jogbizonytalanságot teremthet.

### 4.4. Az önálló, külön okiratba foglalt, többnyire elveket rögzítő, írott családi alkotmány

Ahhoz, hogy megértsük a családi vállalkozások speciális működési modelljét, dogmatikailag más síkra kell helyoznünk gondolkodásunkat, és az egyes szerződéseket nem egymástól elkülönülten, a maguk egyediségében kell górcső alá venni, hanem összességükben, egymásra tekintettel és a családi vállalkozás speciális szempontjait érvényre juttató értelmezési elvek fényében. Nem elszigetelt megállapodásokban, hanem szerződéses kapcsolatokban kell tehát gondolkodni ahhoz, hogy a családi vállalkozások sajátos problémáit fel tudjuk tárni és megfelelően tudjuk kezelni. Ebben az esetben a családi alkotmány tulajdonképpen egyfajta keretmegállapodásként funkcionál.

Álláspontom szerint az önálló, külön okiratba foglalt, többnyire elveket rögzítő, írott családi alkotmány a leghatékonyabb, bár ezen a kategórián belül is differenciálni szükséges aszerint, hogy magát a családi alkotmányt írja-e alá minden érintett, avagy a családfő által megalkotott családi alkotmánynak vetik alá magukat a többiek akként, hogy például a családi cégben történő részesedésszerzésük alkalmával írásban kötelezőnek ismerik el magukra nézve a családi alapidokumentum rendelkezéseit.

Általánosságban kijelenthető, hogy ezek a konszenzuson nyugvó és generációkon átívelő családi alkotmányok jellemzően egységes okiratként, egyfajta kollektív értékánonként vannak jelen a család és a családi vállalkozás életében, és mint ilyenek képezik kiindulópontját, közös alapját az egyéb, jogi természetű megállapodásoknak, amelyek voltaképpen a családi alkotmányban

lefektetett elvek élethelyzet-specifikus kifejeződései. Mindez természetesen nem zárja ki, sőt, szinte meg is követeli, hogy a családi alkotmány köré – annak hatósugarát egyszersmind kiterjesztve – különféle egyéb jogi dokumentumok csoportosuljanak, a vezérelveket azonban szükségképpen maga a családi alapdokumentum foglalja össze egyfajta (értelmezési) keretként.

Összefoglalóan megállapítható, hogy a szakirodalom nem ritkán ezt a szűkebb értelemben vett, elvi megfogalmazású, de külön okiratba foglalt családi alkotmányt, mint egyfajta absztrakt, mindenek felett álló preambulumot, és az annak szellemében fogant konkrét jogi dokumentumokat (szerződésállományt) együttesen tekinti családi alkotmánynak. Ilyen esetekben a családon belüli 'jogforrási hierarchia' csúcán a szűkebb értelemben vett családi alkotmány helyezkedik el, amely világosan megfogalmazott elveket rögzít. Lefelé haladva ezután szindikátusi és társasági szerződések, alapító okiratok következnek, majd pedig jellemzően eseti ügyletekhez kapcsolódó dokumentumok zárják a sort. Tipikusan ez utóbbiak közé tartoznak a végrendeletek, lemondó nyilatkozatok, a vételi vagy eladási jogot alapító megállapodások és a házassági vagyoni jogi szerződések, melyek kivétel nélkül a családi vagyon megóvását szolgálják. E konstrukció sajátja, hogy az érdemi részhez tartozó jogi dokumentumokat az absztrakt preambulum fényében, az ott írt célkitűzésekkel összhangban kell értelmezni, és ezt generációkon keresztül senki nem kérdőjelezheti meg. Az érdekeltek – a jogi kötőerő ellenére – jellemzően önként tanúsítanak az alkotmány rendelkezéseinek megfelelő magatartást. Ennek legfőbb oka az a közös érdek, hogy a családi vagyont, a céget meg kell őrizni ahhoz, hogy mindenki részesülhessen hasznaiból. A normakövető magatartás fontos előfeltétele továbbá, hogy a konszenzus alapján megalkotott családi alkotmány ne tartalmazzon valamely szereplő számára elfogadhatatlan rendelkezéseket, és az utódok azonosuljanak az elődök által lefektetett szabályokkal, még akkor is, ha ez egyéni érdekek háttérbe szorítását jelenti. Ennél a modellnél az általános megfogalmazásokat tartalmazó, családi és üzleti értékeket, stratégiai célokat rögzítő családi alkotmány önmagában nem feltétlenül rendelkezik jogi kötőerővel, az ennek szellemében fogant egyéb dokumentumok azonban igen. Ennél is biztonságosabb megoldás, ha maga az általános elveket rögzítő és a jogi dokumentumok számára értelmezési keretet szabó családi alkotmány is olyan szindikátusi szerződés, amelyet az alapítón kívül minden egyéb érintett is aláír, és amely kifejezetten rögzíti, hogy mindennemű módosítás kizárólag konszenzussal lehetséges, olyan módosításra pedig egyáltalán nem kerülhet sor, amely a következő generáció számára hátrányos lehet, mert például beszűkíti az autonóm döntéshozatal

mozgásterét. Ez a fajta családi alkotmány már bíróság előtt is kikényszeríthető.

A fentiek alapján adódik a kérdés, hogy valójában mi különbözteti meg a családi alkotmányt a családi vállalkozás más jogi dokumentumaitól?

Fleischer például abban látja a családi alkotmány és az egyéb jogi dokumentumok legfőbb különbségét, hogy az előbbit főszabály szerint a család minden tagja aláírja, vagyis nem csupán a vállalkozás tulajdonosai, hanem valamennyi családtag, míg például a társaság létesítő okiratát csak a vállalkozás tagjai. Családi alkotmány esetén tehát nem ritkán nem csupán a családi vállalkozásban tulajdonosi vagy irányítási pozícióval bíró családtagok közötti megállapodásról beszélünk, hanem egy ennél jóval szélesebb körben elfogadott dokumentumról.

### **5. A családi alkotmány kikényszeríthetősége, az erkölcsi és a jogi kötőerő kérdése**

#### *5.1. A kötőerő kérdése általában*

Az, hogy a családi alkotmány kikényszeríthető-e, sok mindentől függ. Ilyen tényező például, hogy milyen természetű dokumentumban ölt testet, kik írják alá stb.

Nyugat-Európában a családi alkotmány aláíróinak köre – mint ahogyan azt fentebb már említettük – gyakorta szélesebb, mint a többi társasági jogi dokumentumé, ezért családi vállalatok esetében tipikusnak mondható, hogy olyan személyek között is felmerülnek együttműködési és ellenszolgáltatási kötelezettségek, akik nem állnak egymással közvetlen cégjogi jogviszonyban, de mivel ugyanazon csoport tagjai, ezért bizonyos helyzetekben mégis csak szerződéses kapcsolatba kerülhetnek egymással. Ezekre az élethelyzetekre is egyfajta keretszerződésként megoldást nyújt egy jól megszerkesztett családi alkotmány.

Kérésként merül fel ezzel összefüggésben, hogy mire vezethető vissza a nyugat-európai családi vállalkozásoknál kimutatható nagyfokú önkéntes normakövetés még olyan szabályok esetében is, amelyek jogi kötőerővel nem bírnak. Az egyik ösztönző a közös érdek felismerése, a másik pedig az, hogy a vállalkozás elnevezésében gyakran szerepel a család neve, vagyis a cég megítélése nemcsak saját teljesítményétől függ, hanem attól is, hogy a családtagok meg tudják-e óvni a családi név tisztaságát, képesek-e öregbíteni annak társadalmi megbecsültségét. A nyugat-európai családi alkotmányokban gyakran megjelenő urizálási tilalom önkéntes betartása is ezen az elven nyugszik.

A családi alkotmány elfogadására és a benne foglaltak betartására vonatkozó hajlandóság dokumentálására a vállalkozói család tagjai gyakran közösen, konszenzussal alkotják meg legfőbb dokumentumukat. Ez ugyan önmagában még nem eredményez kikényszeríthetőséget, de a családi alkotmány által megteremtett érzelmi közösség és a vállalkozás sikerességére irányuló érzékazonosság miatti kooperációs kényszer ösztönzőleg hat az önkéntes normakövetésre. Mindenesetre már önmagában az a tény, hogy létezik egy olyan dokumentum, amely legalább alapelvi szinten rendelkezik viselkedési normákról, már hivatkozási pont lehet egy-egy élethelyzetben. Ezt bizonyítja a német felsőbb bíróság (BGH) következetes ítélkezési gyakorlata is. Találkozhatunk ugyanis olyan ítélettel, amely szerint a társasági szerződés ráutaló magatartással, közös megegyezéssel történt módosítását eredményezheti, ha az érintettek szokásjogi alapon huzamosabb időn át a családi alkotmány rendelkezéseit követik. A szokásjog természetesen nem lép teljes egészében az írott jog helyébe, de azt kiegészítheti, támpontot nyújthat annak értelmezéséhez. Olyan helyzetekben merülhet ez fel például, amikor a létesítő okirat a „gyermek” kifejezést használja, ám arra nézve már nem nyújt eligazítást, hogy az örökbefogadott felnőtt ebből a szempontból gyermeknek minősül-e, illetőleg, hogy mi a teendő ún. mozaikcsalád esetében. Ha a családi alkotmány erről rendelkezik, akkor a német felsőbb bírósági gyakorlat szerint azt nem lehet figyelmen kívül hagyni a létesítő okirat rendelkezéseinek értelmezése során.

### 5.2. A jogi kötőerő

A fentiekben megvizsgáltuk, hogy a családi alkotmány melyik típusa rendelkezik leginkább jogi kötőerővel, illetőleg milyen feltételeknek kell teljesülniük ahhoz, hogy a dokumentumra bízág előtt is lehessen hivatkozni. Megállapítottuk, hogy a legbiztosabb megoldás ebből a szempontból az, ha a családi alkotmány olyan szindikátusi szerződés formájában ölt testet, amelyet az alapítón (családfőn) kívül minden egyéb érintett aláír, a társasági részesedéssel rendelkező személyeken kívül azokat a családtagokat is ideértve, akik egyéb módon élvezik a vállalkozás előnyeit. A jogi kötőerő másik fontos komponense a normavilágosság, amely a családi alkotmánnyal szemben is követelmény. A félreérthetően megfogalmazott vagy csupán egy szűk kör számára érthető családi alkotmány ugyanis nem fogja betölteni rendeltetését, még ha alakilag kikényszeríthetőnek tűnik is. Ugyancsak fontos tényező, hogy a dokumentum megfelelő jogtechnikai megoldásokkal kiküszöbölje a határozatlan időre szóló szindikátusi szerződések elvi felmondhatóságát és ily módon a családi

alkotmány rendelkezései alól való mentesülés lehetőségét. A biztonsággal kikényszeríthető nyugat-európai családi alkotmányok jellemzően teljesítik a fenti kívánalmakat, és emellett még az is sajátosságuk, hogy kizárólag konszenzussal módosíthatók, olyan változtatásra pedig egyáltalán nem kerülhet sor, amely a következő nemzedék számára hátrányos lehet, mert például túlzottan beszűkíti az autonóm döntéshozatal mozgásterét.

### 5.3. *Az önkéntes normakövetés és lehetséges forrásai*

Akár a családi alkotmány megalkotásához, akár az önkéntes normakövetéshez, a családi vállalkozás fennmaradásához elengedhetetlen a családtagok közötti egység, kohézió megteremtése. Még a korlátozó vagy az egyént hátrányosan érintő kikötéseket, rendelkezéseket is el kell fogadniuk a családtagoknak a családi vállalkozás érdekében. Ehhez elengedhetetlenül szükséges a családtagok közötti kooperáció. A családtagok közötti érzelmi kötelékek erősítése érdekében gyakran találkozunk a családi alkotmányok szövegében különféle családi legendákkal. Ezek a családi legendák, hagyományok és értékek segítenek megteremteni azt a közös alapot, a családtagok közötti kohéziót, amely hatékonyan helyettesíti a merev bürokratikus kényszert, és érzelmi alapon szerveződő közösséggé kovácsolja össze a családtagokat. Ez segíthet annak elfogadásában, hogy a családi vállalkozás hosszú távú fennmaradása érdekében a családtagoknak olykor áldozatot kell hozniuk, és háttérbe kell szorítaniuk saját pillanatnyi egyéni érdekeiket. Ennek az összhangnak a megteremtésében nyújt hathatós segítséget a családi alkotmány megalkotása és a benne lefektetett alapértékek szem előtt tartása a működés során. Ilyen családi legendákat találunk például a Dreher, a Zwack és a Törley családnál is, hogy csak a legismertebb magyar családi vállalkozásokhoz kötődő márkákat említsük.

#### 5.3.1. A Dreher családi legenda

A vállalat alapjait Franc Anton Dreher tette le 1796-ban Ausztriában, amikor megvette a Bécs melletti Klein-Schwechat-i serházat. Fia, Dreher Antal Ausztria után Münchenbe, majd Angliába ment, hogy nemzetközi tapasztalatokat szerezve ellessze a sörkészítés fortélyait a világ akkori vezető sörgyártóitól. A családi legendárium szerint Angliából üreges sétatálcájában csempészte ki a sörmintákat, amelyek megalapozták a későbbi lager típusú sörök receptúráját és technológiáját. Dreher Antal tehát hazatért Schwecháttra, és 1840-ben új,



alsóerjesztésű sörfőzési technológiát honosított meg a családi sörgyárban. Az új eljárással készült lager típusú söreik olyan népszerűek lettek, hogy Dreher Antalt a köznyelv a „sörkirály” névvel illette. Még Ferenc József is a Dreher család Schwechater sörét fogyasztotta minden nap a vacsorájához.

### 5.3.2. A Zwack családi legendárium

Mindenki ismeri a jellegzetes, gömbölyded üvegbe zárt gyomorkeserűt, az Unicum keserűlikőrt, amely összeforrott a család nevével, és mára igaz hungarikummá vált. A likőrt először a család egyik orvos őse készítette 1790-ben II. Józsefnek gyógyszerként. A császár, megkóstolva az 'orvosságot', elragadtatásában felkiáltott: „Das ist ein Unicum”. A legenda szerint ez volt a gyógynövényital keresztelője is, hiszen azonnal nevet is kapott: Unicum. A titkos receptet a család hétpecsétes titokként őrzi, és csupán annyi tudható, hogy a több, mint negyven féle, részben hazai, részben külföldi fűszer és gyógynövény kivonatából készülő párlatot hat hónapon keresztül tölgyfahordóban érlelik a családi vállalkozás soroksári úti gyárának pincéjében.

A titkos recept birtokában a családi vállalkozást Zwack József alapította 1840-ben. A likőrkészítés folyamata 1892-óta zajlik mai helyén, a Soroksári úton. A családi vállalkozás fejlődése töretlen volt, és a cég jelentős nemzetközi hírnévre is szert tett. A 20. század azonban a Zwack családot is megtépázta. A vészidőszakot az akkori svéd nagykövetnek köszönhetően élte túl Zwack doktor ötödik generációs leszármazója, Zwack Péter. A kommunista államosításkor a család emigrált. Zwack Péter 1988-ban tért haza Magyarországra, és annyira ragaszkodott a családi tradíciókhoz, hogy üzleti partner bevonásával – az Underberg családdal közösen – visszavásárolta a likőrgyárat a Magyar Államtól.

### 5.3.3. A Törley-család legendája

„Tökéletlen portékát nem akarok adni a renomé miatt” – mondta Törley József, pezsgőgyáros.

A Törley család története a tudásról és a precizitásról szól. A Törley név a 20. század elejére fogalommá vált. A Törley pezsgő napjainkban is rendszeres kísérője az ünnepi pillanatoknak, a kivételes alkalmaknak. A márka diadalmenetét még a múlt század viszontagságai sem tudták megtörni.

Jelmondatából is kitűnik, hogy a tökéletességre törekvő Törley mindenben a minőséget kereste, nem csak a pezsgőben. Édesapja részt vett a negyvennyolcas szabadságharcban, majd a szabadságharc bukása után az emigrációba



is követte Kossuthot. Magyarságszeretete meghatározó hatást gyakorolt a fiú, Törley József életére.

A fiatal Törley József Grazban a kereskedelmi akadémián tanult. Itt találkozott először a pezsgőgyártás folyamatával. A francia pezsgőgyáros, Teophil Roederer francia-német levelezőként alkalmazta, így a reimsi gyárban a pezsgőkészítési folyamat teljes vertikumával megismerkedhetett. A megszerzett tudást a Delbeck et Cie. cégnél a gyakorlatban is kamatoztathatta. Elméleti és gyakorlati ismeretekkel felvértezve Reimsben megalapította első saját pezsgőgyárát. Saját bevallása szerint csak ideiglenes otthonaként tekintett Franciaországra, ahol elsődlegesen azért tartózkodott, hogy megismerje a borkészítés folyamatát, és a megszerzett tudást mindenképpen itthon szeretne volna hasznosítani.

Mindössze 24 évesen egy magyarországi körútján felismerte, hogy Budafok adottságai megfelelőek a pezsgőgyártáshoz, ezért szőlőt és présházat vásárolt. 1882. augusztus 1-jével a reimsi gyárát áttelepítette Budafokra, és bejegyeztette a Törley József és Társa elnevezésű céget a Péter-Pál utcában.

### 5.3.4. A családi alkotmány értékmagva

A családi alapértékek, amelyeket a család tagjai közösen vallanak, valamint a családi legendák a családi alkotmányban összegződnek, így az utódok iránytűként, zsinórmértékként használják majd ezeket a rendelkezéseket. Ilyen módon biztosítható, hogy a vállalkozást létrehozó és meghatározó eszme évszázadokon át nemzedékről nemzedékre hagyományozódjon és fennmaradjon. A családi alkotmány értékmagva szavatolja, hogy a vállalkozás az alapítók szellemiségének megőrzése mellett terjeszkedhessen és tehessen szert társadalmi megbecsültségre.

A családi alkotmányoknak tehát fontos szerepe van a családtagok lojalitási kötelezettségének szempontjából. Ez Nyugat-Európában olyannyira így van, hogy a német felsőbbíróság például egy irányadó döntésében ki is mondta, hogy amennyiben a közös megegyezéssel elfogadott családi alkotmány tartalmaz bizonyos rendelkezéseket az osztalékfizetési és tartalékképzési politikára nézve, vagyis például előírja, hogy az éves adózott eredmény meghatározott százalékát lehet csupán osztalék formájában kifizetni, akkor az ezzel ellentétes részvényesi döntés az osztalékfizetésről határozó közgyűlésen akár jogellenes, a Treuepflicht-be (a jóhiszemű együttműködés követelményébe) ütköző is lehet.<sup>10</sup>

---

10 Lásd részletesen: FLEISCHER, Holger: Das Rätsel Familienverfassung: Realbefund – Regelungsnatur – Rechtswirkungen. *ZIP – Zeitschrift für Wirtschaftsrecht*, 2016, 37(32), 1509–1519.

## **6. A családi alkotmány megalkotásának kockázatai, buktatói**

A családi egység megszületését gyakran kiéleződő családi konfliktus előzi meg. Éppen ezért érdemes tisztában lenni azokkal a kockázatokkal, amelyek a családi alkotmány megalkotása során felmerülnek.

Nem ritka, hogy amikor megszületik az igény és az elhatározás, hogy készüljön átfogó családi alkotmány, olyan érdekellentétek, korábbi sérelmek kerülnek felszínre, amelyek elmérgesíthetik a családtagok egymáshoz fűződő viszonyát. Sajnos nem egyedi eset, hogy épp a családi alkotmány életre hívása idéz elő olyan kibékíthetetlen ellentéteket, amely a családi vállalkozás létét veszélyeztetik. Éppen ezért javasolja a külföldi szakirodalom szakember bevonását a teljes folyamatba, hogy kívülálló semleges szereplő terelje a résztvevőket a megállapodás felé ezekben a kiélezett konfliktushelyzetekben.<sup>11</sup> Az objektív tanácsadó közreműködése garantálja, de legalábbis nagymértékben segíti az érzelmek háttérbe szorítását és a racionális alapon nyugvó családi dokumentum megszületését. Az igazán időtálló családi alkotmány megalkotásának tehát felelőssége abban áll, hogy az érintettek képesek-e egyéni érzelmeiket feláldozni a családhoz mint egészhez és a családi vállalkozáshoz mint létalaphoz fűződő kötelék oltárán. Ha ezt nem sikerül elérni, akkor az alapidokumentum legfeljebb ideig óráig, többnyire az első komolyabb konfliktusig vagy krízisig fejt ki hatását, vagyis nem igazi családi alkotmány.

---

11 Lásd például: LUEGER Manfred – FRANK, Herman (szerk.): *Zukunftssicherung für Familienunternehmen – Good Practice Fallanalysen zur Family Governance*. Wien, Facultas, 2015, 1–273. vagy BERENT-BRAUN, Martha, UHLANER, Lorraine: Family governance practices and teambuilding: paradox of the enterprising family. *Small Business Economics*, 2012, 38(1), 103–119.