

Arató Balázs

---

CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK;  
CSALÁDI ALKOTMÁNY ÉS  
GENERÁCIÓVÁLTÁS



Arató Balázs

---

**CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK;  
CSALÁDI ALKOTMÁNY ÉS  
GENERÁCIÓVÁLTÁS**

Patrocinium Kiadó  
Budapest, 2023

**Kiadja:** Patrocinium Kft.

Felelős vezető a Patrocinium Kft. ügyvezetője

Kiadvány szerkesztéséért felelős: dr. Hegedűs Bulcsú

Nyomdai munkálatok: Vareg Hungary Kft.

**ISBN 978-963-413-379-7**

© Dr. Arató Balázs

© Patrocinium Kiadó

A Könyvet lektorálta: Prof. Dr. Nochta Tibor

Minden jog fenntartva, beleértve a mű sokszorosítását, bővített, vagy rövidített változatban történő kiadását is. A kiadó írásos hozzájárulása nélkül a mű, illetőleg annak része semmilyen formában nem sokszorosítható.

# TARTALOMJEGYZÉK

ELŐSZÓ, BEVEZETŐ .....	13
<b>1. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKRÓL ÁLTALÁBAN .....</b>	<b>15</b>
1.1 <i>A családi vállalkozás fogalm meghatározása</i> .....	15
1.2 <i>A család fogalmának meghatározása</i> .....	28
1.3 <i>A világ legnagyobb családi vállalkozásai</i> .....	32
1.4 <i>A világ legrégebbi családi vállalkozásai</i> .....	34
1.4.1. <i>A világ legrégebbi családi vállalkozása részletesebben</i> ....	35
1.4.2. <i>A legrégebbi családi kézben lévő szálláshely</i> .....	36
1.4.3. <i>A világ legrégebbi harangöntődéje</i> .....	36
1.4.4. <i>A világ legrégebbi serfőzdéje</i> .....	37
1.4.5. <i>Az USA legrégebbi családi vállalkozása</i> .....	37
1.5. <i>A legrégebbi magyar családi vállalkozások</i> .....	37
1.5.1. <i>A Zwack</i> .....	38
1.5.2. <i>A Dreher</i> .....	39
1.5.3. <i>A Pick és a Herz</i> .....	40
1.5.4. <i>A Törley</i> .....	42
1.5.5. <i>A Hörbigerek</i> .....	44
1.5.6. <i>Tanulságok</i> .....	44
1.5.7. <i>Tradíció és cezúra Magyarországon</i> .....	45
1.6. <i>Nyugat- Európa (kiemelten Németország) versus Közép- Kelet-Európa (kiemelten Magyarország)</i> .....	46
1.6.1. <i>A legértékesebb magyar családi vállalkozások</i> .....	46
1.6.2. <i>A legértékesebb német, osztrák és svájci családi vállalkozás</i> .....	47
1.6.3. <i>Figyelemre méltó megállapítások</i> .....	47
1.6.4. <i>Összehasonlító adatok a DACH-régióban</i> .....	47
1.6.5. <i>Családi vállalkozások regionális eloszlása Magyarországon (2020)</i> .....	51
1.6.6. <i>Összehasonlító megállapítások</i> .....	52
1.6.7. <i>Történelmi okokban rejlő különbségek</i> .....	53

1.6.8. Eltérő szabályozási igények, a generációváltás problematikája .....	54
1.6.9. A Magyarországon jelenleg zajló folyamat adatsorok fényében .....	56
1.7. <i>A családi vállalkozások társadalom számára kiemelt és nemzetgazdasági értékei</i> .....	57

## **2. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK TÖRTÉNETI GYÖKEREI, A HITBIZOMÁNY ÉS**

<b>A VAGYON EGYBENTARTÁSÁNAK KÉRDÉSE</b> .....	59
2.1. <i>A családi vállalkozások történeti gyökerei</i> .....	59
2.2. <i>A családi vagyon szétaprózódását kiküszöbölő jogintézmények történeti kontextusban</i> .....	61
2.2.1. A legrégebbi nyomok .....	61
2.2.2. A spanyol mayorazgo jogintézménye és elhatárolása a római jogi fideicommissumtól .....	62
2.2.3. A fideicommissum német területen .....	67
2.2.4. Hitbizomány az osztrák örökös tartományokban .....	68
2.2.5. A hitbizomány Magyarországon .....	73
2.3. <i>Konklúzió</i> .....	76

## **3. A CSALÁDI ALKOTMÁNY** .....

3.1. <i>A családi alkotmány fogalma</i> .....	79
3.2. <i>Nemzeti alkotmány versus családi alkotmány</i> .....	82
3.2.1. A nemzeti alkotmányok funkciói .....	82
3.2.2. A nemzeti alkotmányok megjelenési formái .....	83
3.2.3. A nemzeti alkotmány elfogadásának lehetséges módjai ..	84
3.3. <i>A modern családi alkotmányok történeti előzményei, a Habsburg családi státútum</i> .....	84
3.4. <i>A családi alkotmány célja</i> .....	93
3.5. <i>A modern családi alkotmány lehetséges megjelenési formái</i> .....	96
3.5.1. Az íratlan, szokásjogi alapon nyugvó családi alkotmány .....	98
3.5.2. A más, nagy jelentőségű jogi dokumentum preambulumában rögzített családi alkotmány .....	99

3.5.3. A több különböző jogi dokumentumban testet öltő családi alkotmány .....	100
3.5.4. Az önálló, külön okiratba foglalt, konszenzuson nyugvó, írott családi alkotmány .....	100
3.5.5. Összegzés .....	104
3.6. <i>A családi alkotmány megalkotásának folyamata</i> .....	105
3.7. <i>A modern családi alkotmány tartalma, különös tekintettel az utódlástervezésre</i> .....	106
3.7.1. A preambulum .....	108
3.7.2. Családi célok, víziók, az általános stratégia megfogalmazása .....	108
3.7.3. A család fogalmának és a családhoz tartozók körének meghatározása .....	109
3.7.4. A vállalkozást tulajdonló családon belüli döntéshozatali fórumok és hatásköreik .....	109
3.7.5. Konfliktuskezelés .....	110
3.7.6. Szindikátus .....	110
3.7.7. A családi vállalkozás megfelelő irányításának biztosítása, személyzeti politika .....	111
3.7.8. Az utódlás kérdései .....	111
3.7.9. A vállalati stratégia érvényre juttatása .....	115
3.7.10. Kommunikáció, a családi vállalkozás javát szolgáló ötletek megfogalmazásának módja .....	115
3.8. <i>Bevált családi alkotmányok; jó gyakorlatok nemzetközi kitekintésben</i> .....	116

#### **4. A SZINDIKÁTUSI SZERZŐDÉS A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK**

<b>JELLEGMEGÓVÁSÁNAK SZOLGÁLATÁBAN</b> .....	123
4.1. <i>A szindikátusi szerződés fogalma</i> .....	124
4.2. <i>Kitekintés; a szindikátusi szerződés a befektetői jogviszonyokban</i> .....	126
4.3. <i>A szindikátusi szerződés és a jogi kötőerő kérdésköre</i> .....	130
4.4. <i>A családi vállalkozások szindikátusi szerződéseinek speciális kérdései</i> .....	131

<i>4.5. A családi vállalkozások jellegmegóvásának garanciái; bevált gyakorlatok Nyugat-Európában, különös tekintettel Ausztriára</i> .....	139
4.5.1. Elidegenítési (és terhelési) tilalom, illetőleg korlátozás ...	143
4.5.2. Az adásvétel különös nemei, egyéb jogtechnikai megoldások .....	149
<i>4.6. A családi vállalkozások jellegmegóvásának eszközei a hazai szabályozás tükrében</i> .....	164
4.6.1. Elidegenítési és terhelési tilalom .....	165
4.6.2. A jellegmegóvás körében hasznosítható egyéb jogtechnikai eszközök .....	170
4.6.3. A harmadik személyekkel szembeni hatályosság kérdése .....	174
4.6.4. A tartós jogviszonyok felmondhatósága mint kockázat ..	175
4.6.5. Meghatározott szavazatra vállalt kötelezettség .....	175
4.6.6. A hazai jogszabályi környezet értékelése .....	176

<b>5. A CSALÁDON BELÜLI KONFLIKTUSKEZELÉS LEHETSÉGES MÓDJAI, SZÍNTEREI, JOGI ESZKÖZEI, NYUGAT-EURÓPAI BEVÁLT GYAKORLATOK</b> .....	181
5.1. <i>A konfliktusok társasági jogi prevenciója</i> .....	185
5.2. <i>A patthelyzetek orvoslásának eszközei</i> .....	187
5.3. <i>A konfliktuskezelésben szerepet játszó speciális testületek</i> .....	189
5.4. <i>A tulajdonosok tájékoztatása, mint a konfliktusprevenció hatékony eszköze</i> .....	190
5.5. <i>A szabályozás érthetősége és világossága</i> .....	190
5.6. <i>Kiléptetés a cégből, mint konfliktuskezelési mód</i> .....	191
5.7. <i>A konfliktuskezelés intézményi formái</i> .....	192
5.8. <i>Választottbírótság</i> .....	200
<b>6. VAGYONTERVEZÉS, GENERÁCIÓS VAGYONTRANSZFER</b> .....	203
6.1. <i>Vagyonvédelmi szempontok a cégstruktúrán belül</i> .....	206
6.2. <i>A holding</i> .....	207
6.2.1. <i>A holdingstruktúra</i> .....	207
6.2.2. <i>A holdingstruktúrával elérhető adózási előnyök</i> .....	208
6.2.3. <i>A vagyonkezelés, mint a holding főtevékenysége</i> .....	209

6.2.4. A holdingdíj, a menedzsment szolgáltatások ellenértékének meghatározása .....	209
6.2.5. Központosított feladatok ellátása, menedzsmentszolgáltatások .....	210
6.3. <i>A bizalmi vagyonkezelés</i> .....	211
6.3.1. Hazai szabályozás .....	212
6.3.2. Alaki követelmények, időtartam .....	215
6.3.3. A bizalmi vagyonkezelési jogviszony megszűnése, a szerződés megszüntetése .....	216
6.3.4. A bizalmi vagyonkezelőt megillető díjazás .....	217
6.3.5. A bizalmi vagyonkezelési speciális jellege .....	218
6.3.6. Konklúzió .....	219
6.4. <i>A vagyonkezelő alapítvány</i> .....	222
6.4.1. A vagyonkezelő alapítvány célja, funkciója, tőkekövetelménye .....	233
6.4.2. A vagyonkezelő alapítvány szervei .....	225
6.4.3. A vagyonkezelési tevékenység célja, a befektetési szabályzat .....	225
6.4.4. Konklúzió .....	226
6.5. <i>A családi alapítvány</i> .....	227
6.5.1. A magáncél fogalma .....	228
6.6. <i>A vagyontranszfer új jogintézményeinek konklúziója</i> .....	228

## **7. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKKAL KAPCSOLATOS JOGI SZABÁLYOZÁS, A MŰKÖDÉSÜKET ELŐSEGÍTŐ ÁLLAMI INTÉZKEDÉSEK AZ UNIÓS**

<b>TAGÁLLAMOKBAN</b> .....	231
7.1. <i>Ausztria</i> .....	231
7.2. <i>Németország</i> .....	234
7.3. <i>Olaszország</i> .....	236
7.4. <i>Csehország, Lengyelország, Szlovénia</i> .....	237
7.5. <i>Spanyolország, Finnország, Litvánia, Hollandia és Belgium</i> .....	238
7.6. <i>Összegzés</i> .....	238

<b>A szerzőről</b> .....	241
--------------------------	-----



*Feleségemnek*



## ELŐSZÓ, BEVEZETŐ

Az elmúlt évtizedben nem csupán Nyugat-Európában, hanem a közép-kelet-európai térségben is számtalan, főként gazdasági-szociológiai témájú publikáció látott napvilágot a családi vállalkozások helyzetével, kihívásaival kapcsolatban.<sup>1</sup> Jogi szemszögből mégis kevesen közelítenek a témához, jöllehet a családi vállalkozások gazdasági súlya és az általuk megjelenített értékek miatt is érdemes górcső alá venni működési és jogi sajátosságait. A családi vállalkozásokat a közgondolkodás gyakran azonosítja a KKV-kkal, holott a családi vállalkozások között valóságos óriások is szép számmal fordulnak elő. Persze döntő többségük valóban a kisebb méretkategóriába sorolható, azonban ennél jóval meghatározóbb sajátosságokkal rendelkeznek, így vizsgálatunk során is inkább ezeket az egyedi, a családi vállalkozások működését meghatározó ismérveknek érdemes figyelmet szentelni.

Jelen monográfia célja, hogy rávilágítson a családi vállalkozások nemzetgazdasági jelentőségére, azonosítsa jellemző tulajdonságaikat, felhívja a figyelmet az előttük álló kihívásokra és támogatásuk szükségességére. Az elemzés elsődlegesen jogi szempontú, de természetesen történeti, gazdasági és szociológiai vonatkozásokat is érint, hiszen ezek révén helyezhetők kontextusba a családi vállalkozások, ami nélkülözhetetlen ahhoz, hogy hiteles képet alkossunk róluk és az őket érintő problémákról. A vizsgálat középpontjában olyan kérdések állnak, mint a családi alkotmány fogalma, jogi kötőereje, a családi vállalkozások számára létfontosságú jellegmegóvás lehetséges jogtechnikai eszközei, a generációs vagyontervezés és vagyontranszfer, vagy éppenséggel az utódlás. A kötet

---

1 Lásd pl. CSÁKNÉ FILEP Judit: *Családi vállalkozások – fókuszban az utódlás* (PhD-értekezés, 2012), DRÓTOS György – WIESZT Attila – MERETEI Barbara – VAJDA Éva: *Családi vállalkozások Magyarországon – kutatási jelentés a 2017-2018-as családi vállalkozási felmérésről* (a Budapesti Corvinus Egyetem, Családi Vállalatok Központ kutatási jelentése), KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI Márta – KÉZAI Petra: *Családi vállalkozások – generációk és dilemmák*, in: Prosperitas, Budapest, Budapesti Gazdasági Egyetem, 2018/3., 48-76.

## ELŐSZÓ, BEVEZETŐ

---

segítséget kíván nyújtani mind a családi vállalkozásoknak, mind a velük foglalkozó szakembereknek, ha pedig esetleg még a jogalkotó is meritene belőle hasznos impulzusokat, az a szerző titkos reményét válhatná valóra.

# 1. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKRÓL ÁLTALÁBAN

## 1.1. *A családi vállalkozás fogalommeghatározása*

Bár az Európai Unióban és a tagállamokban egyaránt a gazdaság gerincét alkotják a családi vállalkozások, uniós jogforrási szinten egyáltalán nem, tagállami jogforrási szinten pedig csak elvétve találunk egzakt definíciót arra, hogy tulajdonképpen mely vállalkozások tekinthetők családi vállalkozásnak, milyen ismérvek alapján állapíthatjuk meg egy vállalkozásról, hogy ilyen jellegű.

A családi vállalkozás fogalmát a köznyelv a KKV (kis- és középvállalkozás) szinonimájaként használja, ez azonban témánk szempontjából meglehetősen leegyszerűsítő, és éppen azokat az értékeket és tulajdonságokat nem veszi figyelembe, amelyek a családi vállalkozásokra jellemzőek, és amelyek összetársadalmi szempontból is rendkívül fontosak. Ugyanis nem minden KKV családi vállalkozás, ellenben családi vállalkozásokat, főként Nyugat-Európában, nem kizárólag a KKV-k között találunk, hanem valamennyi cégméret-kategóriában, bár kétségkívül többségük KKV.

Csákné Filep Judit 2012-ben írt disszertációjában átfogó elemzést végzett a családi vállalkozások egyes tagállamokban használt és a nemzetközi szakirodalomban publikált meghatározásairól. A szerző hivatkozik egy 2009-es uniós kutatásra is, amelynek keretében kilencven különböző definíciót azonosítottak. A fogalommeghatározások többségének elsődleges jellemzője a családtagok társasági részesedésének mértéke és az irányítás módja, a vállalkozással kapcsolatos döntéshozatali mechanizmus áll. A szakirodalom egységes abban, hogy e két ismérv (a családtagok társasági részesedésének mértéke és/vagy a döntéshozatalban való családtagi részvétel) mentén határozható el a családi vállalkozások más vállalkozástípusoktól.

Az Európai Bizottság 2009-ben egy szakértői csoportot állított fel a családi vállalkozások vizsgálata érdekében. A szakértői csoport legfontosabb feladata e vállalkozások uniós definíciójának megalkotása, valamint azon értékek feltárása volt, amelyek leginkább jellemzőek az ilyen cégekre, és

## 1. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKRÓL ÁLTALÁBAN

---

amelyek miatt kiemelt figyelmet kell szentelni támogatásukra. 2015-ben az Európai Gazdasági és Szociális Bizottság állított össze egy véleményt a témában „Európai családi vállalkozások: az újbóli növekedés és a jobb munkahelyek forrása” címmel. Sem a 2009-es, sem pedig a 2015-ös szakértői munkát nem követte semmilyen uniós jogalkotás, jóllehet a dokumentumok sok-sok előremutató és hasznos gondolatot tartalmaztak, és készítőik számos cselekvési javaslatot is megfogalmaztak.

A 2009-es kutatás eredményeként az Európai Bizottság – nem uniós jogforrási szinten – elfogadott egy családi vállalkozás definíciót, amely alapján „egy vállalkozás méretétől függetlenül családi vállalkozásnak tekinthető, ha:

- a döntési jogok többségével a céget alapító természetes személy(ek), vagy olyan természetes személy(ek), akik a vállalkozásban tulajdonrészt szereztek, illetve a korábban említettek házastársai, szülei, gyermekei vagy gyermekei közvetlen leszármazottai rendelkeznek,
- a döntési jogok közvetettek vagy közvetlenek,
- legalább a család vagy a rokonság egy képviselője formálisan is részt vesz a vállalkozás irányításában,
- tőzsdén jegyzett cégek, abban az esetben tekinthetők családi vállalkozásnak, ha a személy, aki a céget alapította, vagy megvásárolta, illetve családja vagy leszármazottai a döntési jogokat képviselő részvények legalább 25%-val rendelkeznek.”<sup>2</sup>

Álláspontom szerint a fent kifejtettek megfelelő kiindulási alap, de önmagában nem elégséges a hazai jogalkotáshoz, mert nem veszi figyelembe Magyarország történelmi, gazdasági, földrajzi sajátosságait, továbbá nincs tekintettel a gazdaság méretére és a vállalkozások fejlettségi szintjére.

Lényegét tekintve hasonló fogalommeghatározással állt elő a Münchenben működő Stiftung Familienunternehmen (Családi Vállalkozások Alapítvány), ám ez a definíció sem tudott jogszabályi szintre emelkedni.<sup>3</sup>

---

2 Az Európai Gazdasági és Szociális Bizottság véleménye – Európai családi vállalkozások: az újbóli növekedés és a jobb munkahelyek forrásai (saját kezdeményezésű vélemény) (2016/C 013/03).

3 Lásd: WEISHAUPT, Markus: *Radikal anders – Die DNA erfolgreicher Familienunternehmen*; Campus Kiadó Frankfurt/New York 2015 24. oldal.

## 1.1. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁS FOGALOMMEGHATÁROZÁSA

---

Említést érdemel még egy német fogalom meghatározás, melyet a bonni Institut für Mittelstandsforschung dolgozott ki. Eszerint az a vállalkozás tekinthető családi vállalkozásnak, amelynél a tulajdonosi és vezetői jogosítványok a vállalkozó személyében egyesülnek, vagy az ő családjában futnak össze. Konkrétabban az a cég minősül családi vállalkozásnak, amelyre nézve teljesül, hogy legfeljebb két magánszemély vagy az ő hozzátartozói legalább 50%-os részesedéssel rendelkeznek a cégben, és a vezetői jogosítványok is őket illetik.<sup>4</sup>

A családi vállalkozásokat nem csupán a méret szempontjából szükséges górcső alá venni, hanem sokkal inkább azok az egyéb tulajdonságok vizsgálандók, amelyek megkülönböztetik őket más vállalkozásoktól, és amelyek nemzetgazdasági és szociológiai szempontból pozitív sajátosságok. Ilyen támogató érték (egyfajta ismérv) lehet például, ha a család jövedelmének számottevő része az adott vállalkozásból származik. Ez ugyanis feltételezi az adófizetést, az átláthatóságot, a tényleges tulajdonos megismerhetőséget, a pénzügyi szabályok betartását, a hosszú távú működésben való érdekeltséget, a megbízható és kiszámítható piaci magatartást, a magasabb erkölcsi színvonalat, az etikusabb vállalkozási magatartásnormákat, amelyek mind-mind támogató jellemzői a családi vállalkozásoknak. Kiemelendő továbbá a családi vállalkozás többgenerációs célja, amely a hosszú távú működésben való érdekeltség egyik legfőbb tanújele, és a főként Nyugat-Európában tapasztalható nagyfokú lokalitás, amelynek egyik tipikus megnyilvánulása, hogy a családi vállalkozás sokszor a legnagyobb, nem ritkán az egyetlen munkaadó valamely kistélepülésen, így kulcsszerepet játszik a helyi oktatásban és a közösség életében is.

Kutatásaim során számos (közel hatvan) családi vállalkozás definíciót, illetőleg arra tett javaslatot vizsgáltam meg.<sup>5</sup> E fogalom meghatározások

---

4 <https://www.ifm-bonn.org/definitionen/familienunternehmen-definition/>, letöltés időpontja: 2020. március 10.

5 Lásd például az alábbiakat:

Anderson és társai (2005) a családi vállalkozások fogalmát szűkülő/táguló tartalmakkal értelmezték. Legtágabb értelmezésük szerint családnak minősül az a vállalkozás, amelyben a család, mint tulajdonos érdekelt, de a családtagok egyáltalán nem vesznek részt a cég irányításában, hanem azt a menedzsmentre bízzák. A definíció esetükben a stratégiai kontroll szintjétől szigorodik, a

## 1. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKRÓL ÁLTALÁBAN

---

többsége nem jogszabályi szintű, sőt nem is feltétlenül jogi definíciók, az utóbbi időben elsősorban közgazdászok és szociológusok tettek kísérletet a családi vállalkozások objektív ismérveinek megragadására. Külön törvény először Máltán látott napvilágot a családi vállalkozások tárgyában, máshol legfeljebb „szórványjogalkotásra” került sor, ami azt jelenti, hogy egy-egy jogforrásban megjelenik ugyan a fogalom, esetleg annak valamilyen mértékű meghatározása is, de nem ment végbe átfogó és egységes kodifikáció a témát érintően.<sup>6</sup>

A szóban forgó máltai jogszabály nem csupán definíciót alkot a családi vállalkozásokra, és nem kizárólag azt határozza meg, hogy ki számít, illetve ki nem számít családtagnak, hanem emellett olyan átfogó jogszabályi keretet is biztosít, amely elősegíti a törvény hatálya alá tartozó vállalkozások generációkon átívelő fennmaradását is. A máltai fogalommeghatározásból kiemelendő a lokalitás, vagyis az, hogy kizárólag Máltán alapított vállalkozás lehet a törvény szerint családi vállalkozás.<sup>7</sup> A máltai definíció emellett különbséget tesz vállalkozási formák között is. A szabályozott piacon jegyzett részvénytársaság esetében ahhoz, hogy családi vállalkozásként legyen regisztrálható, a részvények többségét és az irányítási jogokat legalább két családtagnak kell birtokolnia.<sup>8</sup> Nem

---

következő generáció bevonásának szándékán át addig a szintig, amíg a családi vállalkozásokban egyszerre több generáció vesz részt ténylegesen.

A CHUA – SHARMA – CHRISMAN (1996) által alkalmazott definíció szerint családi vállalkozás: amelyet egy vagy több kislétszámú család, fenntartható módon, több generáción keresztül irányít, illetve vezet. Fontos kitétel, hogy a családok alakítsák a vállalkozás vízióját és biztosítsák annak megvalósulását. TATOGLU – KULA – GLAISTER egy 2008-as török kutatásukban azokat a vállalkozásokat tekintették családi vállalkozásoknak, amelyekben a szavazati jogok többségével egy család tagjai rendelkeztek.

6 ACT No. XLVIII of 2016 (Family Business Act).

7 3. (1) A family business that can qualify for registration under this Act shall mean any business established in Malta whereby:...

8 Listed companies.

(a) in the case of a public limited liability company whose shares are listed on a regulated market or traded on a multilateral trading facility, the majority of the shares including the rights are held, whether directly or indirectly, by at least two owners who are family members within the same family;

## 1.1. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁS FOGALOMMEGHATÁROZÁSA

---

tőzsdei részvénytársaságra ennél szigorúbb szabályozás vonatkozik. Ezek esetében ugyanis a társaság összes részvényét legalább két családtagnak kell birtokolnia és legalább az egyik családtagnak formálisan is részt kell vennie a társaság irányításában, vezetésében.<sup>9</sup> Ez utóbbi megkötés biztosítja a családi vállalkozás egyik értékét jelentő személyes felelősségvállalást, a nemzetgazdaság számára lényeges hosszú távú elköteleződést és hitelességet. Közkereseti és betéti társaságoknál szintén legalább két családtagnak kell rendelkezésre bocsátania a vállalkozás tőkeszükségletének teljes egészét azzal, hogy nekik kell a legnagyobb arányban részesülniük a nyereségből, és emellett legalább az egyik családtagnak a döntéshozatali jogok többségével is rendelkeznie kell.<sup>10</sup>

Külön érdekesség a máltai szabályozásban, hogy vagyongazdálkodó társaság is minősülhet családi vállalkozásnak. Vagyongazdálkodó társaság a máltai szabályok értelmében akkor válhat regisztrált családi vállalkozássá, ha az összes részesedést vagy érdekeltséget egy vagyongazdálkodó birtokolja a családtagok, mint kedvezményezettek érdekében. Azzal, hogy vagyongazdálkodó társaság is megszerezheti a regisztrált családi vállalkozás státuszt, a jogalkotó a támogatók körébe vonta például a vagyongazdálkodó alapítványokat és a családi alapítványokat, valamint a bizalmi vagyongazdálkodás jogintézményét is, felismerve, hogy a családi vagyon egyben tartásának, átörökítésének bevett formáit nem zárhatja ki a családi vállalkozások köréből.<sup>11</sup>

---

9 Limited liability companies.

(b) in the case of a limited liability company constituted in a manner other than that referred to in paragraph (a): all the shares of the company are held, directly or indirectly, by at least two owners who are family members within the same family; and at least one family member is formally involved in the general governance, its proper administration and management of the company.

10 Registered partnerships.

(c) in the case of partnerships en nom collectif and partnerships en commandite:

(i) the full capital contribution to the partnership shall have been made, directly or indirectly, by at least two owners who are family members within the same family having, directly or indirectly, the right to receive the majority of distributable profits; and (ii) at least one of whom holds the majority of the decision making rights:

11 Trusts. (d) in the case of a family business where all the shares or the interest

## 1. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKRÓL ÁLTALÁBAN

---

Az olasz szabályozással – mely a polgári törvénykönyvben került elhelyezésre, – a jogalkotó elsődleges célja azon háztartásbeli nők kiszolgáltatottságának csökkentése volt, akik munkájukkal közvetve, vagy közvetlenül hozzájárulnak egy család, vagy családi vállalkozás sikereihez. A hetvenes években ugyanis rendkívül elterjedt volt az a szokás, hogy a nők háztartásbeliként, munkaviszony nélkül egész életüket a családi háttér megteremtésének és a gyermeknevelésnek szentelték, nem ritkán úgy, hogy munkájuk semmilyen módon nem konvertálódott át sem a családi vállalkozásban fennálló társasági részesedéssé, sem pedig munkaviszonnyá vagy munkajövedelemmé. Ezek a nők tehát a házasság megszűnése esetén jövedelem nélkül maradtak volna jogszabályi védelem hiányában. Az olasz szabályozás tehát egy kiszolgáltatott személyi kör szemszögéből közelít a családi vállalkozásokhoz. A jogszabály *expressis verbis* kimondja, hogy az a családtag, akinek nincs egyéb jogviszonya, és aki folyamatosan a családban, vagy a családi vállalkozásban munkát végez, jogosult a vállalkozás nyereségéből részesedni.<sup>12</sup>

Csehország érdemeit is ki kell emelni a definícióalkotásban, hiszen a Visegrádi Együttműködésben részes államok közül elsőként itt született törvényi szintű fogalom meghatározás a családi vállalkozásokra, mégpedig 2019-ben. A cseh jogszabály fogalom meghatározása szerint családi vállalkozásról akkor beszélünk, ha a cég tagjainak több, mint fele egy családból származik és legalább egy tag közülük döntéshozó. Családi vállalkozás az

---

are being held by a trustee under trust for the benefit of members of a family as beneficiaries, and which has been established by a written instrument and all the beneficiaries are owners and family members within the same family.

- 12 230/bis Ha más jogviszony nem azonosítható [2094,2251], akkor a családtagnak, aki munkáját folyamatosan a családban, vagy a családi vállalkozásban végzi, tartásdíjra jogosult, és részesül a családi vállalkozás nyereségéből, a képződött javakból, valamint a vállalat növekedéséből az elvégzett munka mennyiségével és minőségével arányosan [Costituzione, 36]. A nyereség és növekedés felhasználásáról, valamint a rendkívüli irányításról, a termelési politikáról és a vállalkozás megszüntetéséről a vállalkozásban részt vevő családtagok többségi szavazattal döntenek. A társaságban részesedéssel rendelkező cselekvőképtelen, vagy korlátozottan cselekvőképes családtagokat a szavazás során a gondnokok képviselik [316]. Magyarra fordította: Gianluca Messini, 2020. március 1.

## 1.1. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁS FOGALOMMEGHATÁROZÁSA

---

a cég is, ahol az egy családból származó tagok közvetlenül vagy közvetve gyakorolják többségi befolyást biztosító szavazati jogukat és a családból legalább egy személy a döntéshozó testületnek is tagja. Családi cégnek minősül ezeken felül az a társaság is, ahol a szavazati jogok többségét egy vagyonekezelő alap vagy annak megbízottja egy vagy több család javára gyakorolja. Ebben az esetben viszont feltétel, hogy a családból legalább egy személy tagja legyen a vagyonekezelő alapnak vagy annak megbízottjai között szerepeljen. Érdekesség, hogy a jogszabály megalkotását széles körű szakmai konzultáció előzte meg, amelynek során – különösen a fogalom meghatározást illetően – véleményt nyilvánítottak a cseh üzleti érdekképviseletek és a téma szempontjából meghatározó civil szervezetek is.

A cseh jogalkotó további, a családi vállalkozások számára kedvező intézkedéseket tervez, így például kilátásban van a generációváltás jogi eszközökkel történő támogatása, valamint a családi vállalkozások számára adókedvezmények nyújtása és a hitelhez jutás elősegítése az általánostól eltérő, annál kedvezőbb kamatláb alkalmazásával. Arra az esetre, ha nem állna rendelkezésre megfelelő utód, a cseh jogalkotó könnyítéseket léptet életbe a vállalkozás üzletrészeinek munkavállalók általi megvásárlása céljából.

Spanyolországban a gazdasági miniszter, Finnországban pedig a kereskedelmi miniszter rendeletben határozta meg a családi vállalkozás fogalmát.

Meg kell említenünk Ausztriát is, ahol külön törvény nem vonatkozik ugyan a családi vállalkozásokra, de egyes jogszabályok (pl. az 1994-es Gesamte Rechtsvorschrift für Gewerbeordnung) keretei között találunk olyan rendelkezéseket, amelyek a családi vállalkozások számára kedvezőek, és amelyekből ezáltal kirajzolódni látszik egy családi vállalkozás fogalom.

A családi tulajdonban álló cégek egyben tartásának és zavartalan tovább működésének fontosságát ismerte fel Ausztriában a jogalkotó az ipari tevékenységről és a munkáról szóló törvény 1994-ben történt kodifikálása-kor.<sup>13</sup> A jogszabályon belül elszórva találjuk meg azokat a rendelkezéseket, amelyek mentén egyértelműen kirajzolódik a családi vállalkozások számára

---

13 Ld: Gesamte Rechtsvorschrift für Gewerbeordnung, 1994, azon belül: Fortbetrieb, 8.§ Allgemeine Voraussetzungen für die Ausübung von Gewerben, 41-45. § Fortbetriebsrechte).

## 1. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKRÓL ÁLTALÁBAN

---

kedvező jogalkotói viszonyulás, ezen keresztül pedig egy hallgatólagosan elfogadott családi vállalkozás fogalom is, melynek lényege ugyancsak a családtagok által tulajdonolt társasági részesedések és irányítási jogkörök mértékében ragadható meg.

A közelmúltban a müncheni székhelyű Stiftung Familienunternehmen végzett átfogó vizsgálatot a német családi vállalkozások helyzetének és problémáinak reális megítélése céljából.<sup>14</sup> A vizsgálatok kezdetekor először is a családi vállalkozások egységes fogalommeghatározásának hiányával szembesültek. Ezt a helyzetet az uniós definícióra vonatkozó ajánlás meglete sem tudta orvosolni, így kifejezetten a vizsgálat céljára ki kellett dolgozni egy olyan kritériumrendszert, amely alapján meghatározott tulajdonságokkal rendelkező cégeket családi vállalkozásoknak tekinthetünk.

Önmagában sem a méret, sem a foglalkoztatottak száma, sem pedig a vállalat tevékenységével érintett piaci szegmens nem releváns ebből a szempontból. Ehelyett a szakemberek abból indultak ki, hogy családi vállalkozásnak azok a cégek minősülnek, amelyeknél egy vagy több család viseli a felelősséget, illetőleg van a döntési jogkörök birtokában. A családi vállalkozás tehát egy olyan jelleg, amelyet különböző területeken működő, eltérő nagyságú vállalatok is magukra ölthetnek. Mindezt általánosságban szögezték le, ahhoz azonban, hogy az eredmények valóban reprezentatívak legyenek, ennél közelebbi fogalommeghatározásra volt szükség.

Először is szemügyre vették a Németországban bejegyzett működő vállalkozások teljes halmazát, amelyet kettős szűrő alkalmazásával szűkítettek tovább. Az egyik szűrő a foglalkoztatottak létszáma, a másik pedig a cég tevékenységével érintett piaci szegmens volt. Kizárólag azokra a vállalkozásokra fókuszáltak, amelyek munkavállalói létszáma meghaladja az ötven főt, és figyelmen kívül hagyták azokat a piaci szegmenseket (pl. pénzügyi szektor), amelyekre a családi vállalkozások egyáltalán nem jellemzők. E szűrők alkalmazásának az eredménye 70 904 azonosított vállalkozás volt, és ezek közül kellett kiszűrni a családi jelleget hordozó cégeket.

Ennek érdekében háromlépcsős eljárás kidolgozására és alkalmazására

---

14 Lásd a hivatkozott vizsgálat összegző dokumentumát: Stiftung Familienunternehmen: Die Bedeutung der Familienunternehmen für ländliche Räume – Beitrag zum Wohlstand und Zusammenarbeit, München, 2020.

## 1.1. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁS FOGALOMMEGHATÁROZÁSA

---

került sor. Az első lépés egy alapos honlapelemzés volt annak kiderítése érdekében, hogy a vizsgált vállalkozások használnak-e internetes felületükön a családi vállalkozásokra jellemző fogalmakat (pl. hagyományörzés, hagyománytisztelet, családi tradíció, mint erősség, családi vagyon, generáció, generációváltás stb.). Ez összesen 23 282 vállalkozásnál volt megállapítható. A második lépés a szervezeti struktúra vizsgálata volt. Ennek során azokat a vállalkozásokat emelték ki, amelyek esetében megállapítható volt, hogy a vezető tisztségviselő egyben tagja is a cégnek. Ez ugyanis a mannheimi gazdasági kutatóintézet megállapítása szerint jellemző ismérve a családi vállalkozásnak. Ezzel a lista további 12 456 vállalkozással bővült. Végül az ilyen módon kialakult halmazt kiegészítették további 156 olyan családi vállalkozással, amelyekről köztudott, hogy a leginkább tőkeerős cégek közé tartoznak. Végeredményben tehát összesen 35 894 családi vállalkozás került a szakemberek látókörébe, vagyis a vizsgálat a Németországban működő cégek 50,6%-ára koncentrált a továbbiakban. E cégek többsége tőkeerős, felső kategóriás középállalkozásnak tekinthető.

Ezt követően a szakemberek megvizsgálták a vidéken működő családi vállalkozások helyzetét, és összevetették egymással a családi cégekben gazdag és kevésbé gazdag területeket. Ennek során főként olyan jellemzőket vettek figyelembe, mint a családi vállalkozások munkahelyteremtő funkciója, hozzájárulásuk a régió versenyképességéhez, az innováció és az értékteremtés. Fontos ismérvként emelték ki az elemzők a családi vállalkozások hosszútávú működésben való érdekelttségét, és erre vezették vissza azokat az előnyöket, amelyeket a családi cégeknek otthont adó régiók könyvelhetnek el. A családi hagyományok őrzése és tisztelete, illetőleg az ezen alapuló vállalati működési modell a teljes régió stabilitásának is fontos letéteményese, ebben áll a családi vállalkozások stabilizáló funkciója.

Megállapítást nyert például, hogy a vidéki régiókban a foglalkoztatottak 44,8%-a családi cégeknél dolgozik. Emellett a munkavállalók folyamatos képzésében és továbbképzésében is kiemelt szerepet játszanak a családi vállalkozások, vagyis a fiatal munkavállalók számára perspektívát jelentenek, így megakadályozzák a munkaerő nagyvárosokba áramlását. A családi cégekben gazdag régiók munkanélküliségi rátája viszonylag alacsony, és gyakori, hogy egy-egy család több nemzedéke is ugyanannál a családi cégnél vállal munkát.

## 1. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKRÓL ÁLTALÁBAN

---

A másik fontos ismerv a családi vállalkozások megújulásra, innovációra való készsége és hajlandósága (ezt a családi vállalkozásokban gazdag régiókra jellemző szabadalmi bejelentések nagy száma alapján állapították meg). Az ezzel szorosan összefüggő értékteremtő funkció körében az elemzők először is azt szögezték le, hogy a vidéken működő cégek 54,3% családi vállalkozásnak tekinthető. Úgy fogalmaztak, hogy a vidéki családi vállalkozások zöme ún. hidden champion (rejtőzködő bajnok), ami azt jelenti, hogy ezek a cégek anélkül járulnak hozzá a működésükkel érintett régió versenyképességének és termelékenységének növekedéséhez, hogy ezért méltó köszönetben vagy dicséretben részesülnének. Ezt a teljesítményt egyébként a családi cégekben gazdag régiók szignifikánsan nagyobb adóbevétele is tükrözi, ami már csak azért sem másodlagos, mert ebből a forrásból fedezhető a helyi szociális és infrastrukturális kiadások.

Összeségében kedvezőbb munkaerőpiaci folyamatok és jellemzők mutathatók ki azokon a területeken, ahol sok családi vállalkozás működik.

Az elemzőka fenti megállapításokat követően azt vették szemügyre, hogy az egyes régiók meghatározó családi vállalkozásai (pl. Einhell, SAR Group, agrotop, Borbet, Trilux, Bizerba, Gühring KG, Groz-Beckert, Athmer, Amazone, Kesseböhmer) milyen módon töltik be szerepüket regionális munkaadókként és az innováció előmozdítójaként. A vizsgálat egyik negatív tanulsága az volt, hogy nincs kellően szoros együttműködés egyrészt az oktatási intézmények és kutatóintézetek, másrészt a családi vállalkozásoknak otthont adó régiók között. A szakemberek a Szilícium-völgyhöz hasonló együttműködések fontosságát hangsúlyozták, mind az érintett régiók, mind az ott működő családi vállalkozások szempontjából. A családi vállalkozások minél sikeresebb lebonyolításának előfeltétele ugyanis a megfelelő oktatás és képzés annak érdekében, hogy az utódok rendelkezzenek mindazon készségekkel és ismeretekkel, amelyek a családi vállalkozás átvételéhez és működtetéséhez szükségesek. Ez pedig csak akkor valósulhat meg, ha a regionális politika támogatólag viszonyul az utódnemzedék oktatásához, és célzott intézkedésekkel mozdítja elő a vidéken működő családi vállalkozások tudáshoz való hozzáférését.

Mindennek ilyen részletes elemzése azért is tűnhet célszerűen, mert bár általános érvényű, egzakt fogalom meghatározás itt sem született, mégis olyan értékek meghatározására került sor, amelyek legalábbis kiindulási

## 1.1. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁS FOGALOMMEGHATÁROZÁSA

---

ismérveknék tekinthetők a majdani körütekintő definícióalkotás során.

Sajátos, hogy Litvániában nem a jogalkotó, hanem a jogalkalmazó, nevezetesen a Legfelsőbb Bíróság foglalkozott a fogalom meghatározás kérdésével egy konkrét peres eljárás kapcsán. Állásfoglalást adott ki, amelyben kifejtette, hogy a házasság ideje alatt létrehozott vállalkozást még akkor is családi vállalkozásnak kell tekinteni, ha csupán a felek egyike került feltüntetésre társasági részesedéssel rendelkező személyként a cégiratokban, és így a hivatalos nyilvántartásban.

Hazánkban ugyan nem született jogszabályi szintű családi vállalkozás definíció, ugyanakkor előremutató kezdeményezésként értékelhető a családi gazdaságokról szóló 2020. évi CXXIII. törvény megalkotását és hatályba lépését, jóllehet ez a jogszabály csupán az agrárium speciális viszonyaira alkotja meg a családi gazdaság fogalmát.

Végül a Magyarországon működő Felelős Családi Vállalkozásokért Közhasznú Egyesület az alábbi definíciókból kiindulva vizsgálja a családi vállalkozásokat:

1. A gazdasági társaság családi jellege akkor áll fenn, vagyis akkor beszélhetünk ún. családi jellegű gazdasági társaságról, ha egy családnak nyílt részvénytársaság esetén 25%-ot, más gazdasági társaság esetén 50%-ot meghaladó közvetlen vagy közvetett, nem off-shore tulajdoni részesedése van. A tulajdonos család legalább két, büntetlen előéletű, aktív politikai tevékenységet nem végző tagja közvetlenül részt vesz a gazdasági társaság irányításában. A gazdasági társaság és a tulajdonos család elsősorban Magyarországon adózik és nincs adótartozása. Minde mellett társadalmi felelősség vállalás (CSR tevékenység) is kimutatható.
2. Családi vállalatról akkor beszélhetünk, ha a családi jellegű gazdasági társaság minimum 2 milliárd forint éves árbevétellel rendelkezik, éves statisztikai munkavállalói létszáma minimum 50 fő, minimum 10 éve folyamatosan működik, és szolgáltatásai, termékei jelentős saját hozzáadott értéket tartalmaznak.
3. Családi vállalkozásról akkor beszélhetünk, ha a családi jellegű gazdasági társaság minimum 300 millió forint éves árbevétellel rendelkezik, éves statisztikai munkavállalói létszáma minimum 10 fő, és legalább 5 éve folyamatosan működik.
4. Családi vagyonkezelő az alábbiak bármelyike: vagyonkezelés céljából

## 1. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKRÓL ÁLTALÁBAN

---

létrejött gazdasági társaság (holding), amelyben egy család közvetlen vagy közvetett, nem off-shore befolyása meghaladja az 50%-ot; vagy olyan vagyongazdálkodó alapítvány, amelynél a kedvezményezettek legalább 50 százalékát egy család tagjai alkotják, vagy olyan bizalmi vagyongazdálkodásba adott vagyon vagyongazdálkodója, amelynél a kedvezményezettek legalább 50 százalékát egy család tagjai alkotják, feltéve minden esetben, hogy a családi vagyongazdálkodásban legalább egy büntetlen előéletű és aktív politikai szerepet nem vállaló családtag közvetlenül, aktívan részt vesz. Mindemellett a kezelt vagyon értékének meg kell haladnia a 3 milliárd forintot, továbbá (a kezelt vagyonból fakadó) adókötelezettségét a családi vagyongazdálkodónak elsődlegesen Magyarországon kell teljesítenie, adótartozással nem rendelkezhet, továbbá társadalmilag felelős módon kell működnie.

5. Végül családi cégcsoportról van szó egy család tagjainak többségi befolyása alatt álló, családi vállalatok és/vagy családi vállalkozások alkotta csoport esetében.

A fentiekben bemutatott módon, általánosan elfogadott egységes jogi definíció tehát a mai napig nem létezik sem hazánkban, sem az Unióban, ami főként azért jelent problémát, mert ez lenne az alapja annak, hogy elkülöníthessük a családi cégeket más vállalkozási típusoktól, önállóan megjelenhessenek a különböző statisztikákban, és lehetőség nyíljon a családi vállalkozásokat érintő átfogó adatgyűjtésre.

Az egységes uniós definícióval célzott uniós forrásokat lehetne elkülöníteni a családi vállalkozások hosszú távú, generációkon átívelő fennmaradásának elősegítésére és innovatívabbá válásuk támogatására. Fontos azonban, hogy az egységes definíció megalkotása során kellő óvatossággal járjon el az uniós jogalkotó szerv, hiszen a tagállamok gazdasági fejlettsége rendkívül eltérő, ráadásul a tagállamok történelmi és kulturális háttere is igencsak különböző.

A fogalommeghatározás azért is elengedhetetlenül szükséges, mert enélkül a családi vállalkozásokkal kapcsolatos kutatások szubjektívizálódnak, az eredmények nehezen lesznek összehasonlíthatók, hiszen nem tudjuk kiindulásképpen leszögezni, mi is értendő általánosságban családi vállalkozáson, így mindenki a saját felfogása szerinti definíció szemüvegén

## 1.1. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁS FOGALOMMEGHATÁROZÁSA

---

keresztül tekint majd a vizsgálati tárgyra.

Az egységes fogalom meghatározás során álláspontom szerint kérdésként kell, hogy felmerüljön például, hogy egy startup cég lehet-e egyidejűleg családi vállalkozás, tehát vannak-e az üzleti élet törvényszerűségeiből adódó átfedések az egyébként egzakt definíciók által kijelölt területek között, illetve kellően szabatosnak tekinthető-e a fogalom meghatározás akkor, ha léteznek ilyen metszéspontok. Véleményem szerint önmagában az, hogy egy piaci szereplő többféle jelleget hordoz, még nem teszi hiteltelenné a definíciót, ha az nem önkényes, és megszületésének pillanatától maga is számot vet az esetleges átfedésekkel. Ugyancsak kérdésként merül fel, hogy melyek az elhatárolásra leginkább alkalmas ismérvek, amelyek megléte esetén minden kétséget kizáróan családi vállalkozásról beszélhetünk, azzal együtt természetesen, hogy emellett, erre mintegy „rárétegződve” egyéb jelleg is kimutatható lehet. Jó iránynak tartom, hogy az eddigi definíciós kísérletek jellemzően a családtagok társasági részesedésének mértékére, az irányítás módjára és a vállalkozással kapcsolatos döntéshozatali mechanizmusra fókuszáltak.

Az egységes uniós definícióalkotás esetleges hátrányai kapcsán érdemes utalni a KKV-k uniós szintű fogalom meghatározásának melléköngéire azért, hogy a családi vállalkozások kapcsán a jogalkotó ne kövessen el hasonló hibát. Az uniós KKV-definíció ugyanis nem vette figyelembe az egyes tagállamok piacméretében mutatkozó különbségeket, továbbá képlékenysége miatt sokszor bírósági határozat volt szükséges annak megállapításához, hogy egy adott cég a definíció hatálya alá tartozik-e, avagy sem, illetőleg a kritériumok alkalmazási és értelmezési kereteit az Európai Unió Bíróságának kellett kijelölnie.<sup>15</sup>

---

15 Lásd például a Bíróság (hetedik tanács) 2014. február 27-én kelt ítéletét a HaTeFo GmbH kontra Finanzamt Haldensleben ügyben, valamint a Bundesfinanzhof (Németország) előzetes döntéshozatal iránti kérelme nyomán indult C110/13. sz. ügyet a mikro-, kis és középvállalkozások fogalom meghatározásával, valamint a munkavállalói létszám és a pénzügyi összegek számításánál figyelembe vett vállalkozási típusokkal (pl. kapcsolt vállalkozások, természetes személyek összehangoltan eljáró csoportja) kapcsolatban. Lásd továbbá az Európai Unió Bíróságának 2018. március 7-én kelt ítéletét a T-855/16. számú ügyben, továbbá ugyancsak az Európai Unió Bíróságának 2016. szeptember 15-én meghozott ítéletét a T-620/13. számú ügyben.

## 1. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKRÓL ÁLTALÁBAN

---

Összességében megállapítható, hogy a vizsgált fogalom meghatározások többségének homlokterében a családtagok társasági részesedésének mértéke, a döntéshozatalban való családtagi részvétel és a vezetői jogosítványok családi kézben tartása szerepel legfőbb, objektív ismérveként. Hogy az adott jogi személy egyértelműen családi vállalkozásnak legyen tekinthető nem feltétlenül szükséges ezeknek a követelményeknek egyidejűleg teljesülniük, de nézetem szerint a hátról legalább két feltételnek fenn kell állnia ahhoz, . Számos példa igazolja, hogy családi vállalkozás maradhat az a formáció is, amelynek lényege, hogy a részvények vagy üzletrészek döntő többsége, avagy a meghatározó befolyást biztosító szavazati jog a családtagoknál marad, így a stratégiai döntéshozatal joga továbbra is őket illeti, a vezető azonban már nem feltétlenül a család tagjai közül kerül ki.

Európai szinten vizsgálódva, a családi vállalkozások tekintetében Málta kivétel igazán átfogó jogalkotás sehol nem ment végbe, és – Csehországot leszámítva – még csak nem is vette kezdetét. Főként azokban a nyugat-európai országokban lelelhetők fel jó gyakorlatok, ahol a történelem kereké nem törte többször is derékba a családi vállalkozások fejlődési ívét és a lételemüket jelentő folytonosságot.

### 1.2. *A család fogalmának meghatározása*

Ha már a családi vállalkozás fogalmának meghatározására törekszünk, nem tekinthetünk el attól sem, hogy e vállalkozástípus alapegységét és így a definíció lehetséges kiindulópontját, vagyis a családot, mint legkisebb gazdasági egység fogalmát is elemezzük.

A köznyelvben családon egyaránt értjük a szűkebb és tágabb rokoni kapcsolatokat, a családi vállalkozásokat érintő – nem csupán jogi – szakirodalomban fellelhető definíciók azonban különbözőek.

Nézetem szerint a családi vállalkozások egyik legfőbb értéke a több generáción átívelő fennmaradásban rejlik, így a család fogalmának témaspecifikus meghatározása szempontjából a leszármazóknak, a gyermekeknek, az utódoknak kiemelt jelentőségük van.

A nemzetközi szakirodalom alapján az alábbi személyek jöhetnek tekintetbe akkor, amikor a családi vállalkozás kedvezményezettjeinek körét igyekszünk meghatározni: egyenesági leszármazók (gyermekek, unokák),

## 1.2. A CSALÁD FOGALMÁNAK MEGHATÁROZÁSA

---

testvérek, valamelyik alapító leszármazója, házastárs. Szembetűnő, hogy a szakirodalom a család által létrehozott alapítványokat és egyéb jogi személyeket is a család fogalmi körébe sorolja a családi vállalkozások szempontjából.<sup>16</sup> Álláspontom szerint azért helytálló ez a megközelítés, mert nyilvánvalóan az a jogi személy is családi vállalkozás, amelynek részvényeit vagy üzletrészeit a családi alapítvány tulajdonolja. Ez a konstrukció Nyugat-Európában igencsak elterjedt.

A legszűkebb fogalom meghatározás szerint családon az aktuális üzletrésztulajdonosokat és egy-egy leszármazójukat kell érteni, hogy ne aprózódjanak el a részesedések, és ne váljanak túl szövevényessé az érdekviszonyok. E megközelítés hátránya, hogy bonyolult öröklési jogi kérdéseket vet fel, különösen a kötelesrészrel összefüggésben, hiszen előbb vagy utóbb elérkezik a vállalkozás életében az a pont, amikor az előd örökébe lépő „kiválasztottak” a többiek kötelesrész iránti igényével szembesülnek, és ha korábban nem született konszenzuson nyugvó megállapodás, akkor az ilyen követelések kielégítése kedvezőtlen hatással lehet magára a vállalkozásra is.

A megengedőbb nézetek szerint a meglévő tagok valamennyi vér szerinti vagy örökbefogadott gyermeke alkotja a családot, ami kiterjedt örökös kör esetében szükségképpen konfliktushoz vezet, nem ritkán olyanhoz, amely lehetetlenné teszi a generációváltást, így idézve elő a családi vállalkozás megszűnését. Megállapítható, hogy az ilyen típusú konfliktusok leggyakrabban a második és harmadik generációnál törnek felszínre, illetve éleződnek ki.

„A családokon belüli leggyakrabban jelentkező konfliktusok, mint például a testvérviszályok, a szülők és gyermekeik közötti ellentétek és a válások a családi vállalkozások esetében speciális problémákhoz vezetnek. Míg az átlagos nem családi cégek esetében az érintetteket általában racionális viselkedés jellemzi, a családtagok viselkedésére inkább a korlátozott racionalitás és az individualizmus a jellemző, amely a szokásostól eltérő

---

16 Lásd pl. KALSS, Susanne [Univ. Prof., LL. M (Florenz)] – PROBST, Stephan (Univ.-Lektor, dr.): *Familienunternehmen, Gesellschafts- und Zivilrechtliche Fragen*; Wien (Österreich), Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, 2013.

üzleti magatartást követésében testesül meg”.<sup>17</sup>

Uhlaner fogalom meghatározása szerint a család vérségi úton vagy házasság által a vállalat alapítójához kötődő személyek csoportja.<sup>18</sup> A magam részéről ezt a definíciót tartom megfelelő kiindulópontnak a családi vállalkozások szempontjából, ugyanis egyrészt egybecseng a közvélekedéssel, másrészt pedig a testvérek által irányított vállalat Nyugat-Európában elterjedt modelljét is egyértelműen családi vállalkozásnak minősíti. Nézetem szerint ebben a fogalom meghatározásban egyedül a családi vállalkozás alapítójához kötődő személyek köre érdemelne pontositást. Ha a cél a családi vállalkozás megőrzése, akkor ez a személyi kör a résztulajdonosok összessége, ha pedig a család egésze vagyoni helyzetének jobbítását tartjuk szem előtt, akkor a család szélesebb körű, mint a tulajdonosok összessége.

Magyarországon az Alaptörvény L) cikkének (1) bekezdése védendő értéként utal a családra, és leszögezi, hogy a családi kapcsolat alapja a házasság, illetve a szülő-gyermek viszony. A tételes jog ugyanakkor a család fogalmát nem határozza meg, a hozzátartozót és a közeli hozzátartozót azonban a hatályos Ptk. definiálja, ám ezzel nem jutunk közelebb a család családi vállalkozás specifikus fogalmához. Álláspontom szerint fájó hiánya ez a hatályos joganyagnak, különös tekintettel arra, hogy az új Ptk. mind a családjogi könyvet, mind a jogi személyek jogát magába foglalja, így kiváló alkalom nyílna a családi vállalkozásokat érintő koherens jogi szabályozásra, anélkül, hogy külön törvényt kellene alkotni.

A család fogalmának polgári törvénykönyvön belüli, a családi vállalkozásokkal összefüggő definiálására jó példa az 1975-ben napvilágot látott olasz szabályozás, amely szerint a házastársat, legfeljebb a harmadfokú rokonokat és a másodfokú sógorokat lehet családtagnak tekinteni.

---

17 Lásd részletesen: ARATÓ Balázs – CSÁKNÉ FILEP Judit – RADÁCSI László: *Családi vállalkozások jogi környezete*; in: JURA, a Pécsi Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Karának tudományos lapja; 26. évfolyam; 2020. 4. szám; 7.

18 Lásd: UHLANER, L. M. (2006). Business family as team: Underlying force for sustained competitive advantage. In Poutziouris, P. – Smyrniotis, K. X. – Klein, S. (eds): *Handbook of research on family business*. Edward Elgar, Cheltenham, pp. 125–144.

## 1.2. A CSALÁD FOGALMÁNAK MEGHATÁROZÁSA

---

A fentebb már említett máltai jogszabályban (Family Business Act) a jogalkotó nem a család, hanem a családtag fogalmát határozza meg, természetesen a családi vállalkozások szempontjából. Eszerint családtag a családi vállalkozás tulajdonosának házastársa, felmenő ági rokona, közvetlen leszármazója és annak hozzátartozója, testvére és leszármazója.

A már ugyancsak érintett cseh jogszabály ugyancsak meghatározza a családtag fogalmát a családi vállalkozások szempontjából. Eszerint családtagnak számítanak a munkát közösen végző házas-, illetve élettársak, továbbá ezek első-, másod-, illetve harmadági rokonai, így például a sógor is.

Fentebb már említett, a családi gazdaságokról szóló 2020. évi CXXIII. törvénnyel is kerüli a család definiálását, és csupán a Ptk. szerinti hozzátartozóra utal, a 2021-es módosítással pedig – mintegy a generációváltást elősegítendő – bevezeti a hozzátartozói láncolat fogalmát.<sup>19</sup>

Végül a fentebb már ugyancsak említett Felelős Családi Vállalkozásokért Közhasznú Egyesület is alkotott egy fogalommeghatározást, amelyből a család definíciója legalábbis implicit módon levezethető. A szóban forgó szervezet a családtag fogalmát definiálta, mégpedig akként, hogy a Ptk. 8:1. § (1) bekezdés 2. pont szerinti hozzátartozók közül a házastárs, az egyeneságbeli rokon, a testvér és ezek házastársa minősül családtagnak. Ebből akár a család fogalma is levezethető, mégpedig a nevesített rokonok összességéként.

Összefoglalóan megállapítható, hogy hasonlóan a családi vállalkozások fogalommeghatározásához, a család egzakt definíciója is megalkotásra

---

19 Lásd a családi gazdaságokról szóló 2020. évi CXXIII. törvény 6. §-át:

(1) Az őstermelők családi gazdasága olyan önálló jogalanyisággal és a tagok vagyontól elkülönült vagyonnal nem rendelkező, legalább két, egymással hozzátartozói láncolatban álló mezőgazdasági őstermelő tag által létrehozott termelési közösség, amelynek keretein belül a mezőgazdasági őstermelők az őstermelői tevékenységüket saját gazdaságukban közösen, valamennyi tag személyes közreműködésén alapulva, összehangoltan végzik.

(2) Az őstermelők családi gazdaságára és tagjára az e törvényben nem szabályozott kérdésekben a Ptk.-nak a polgári jogi társasági szerződésre vonatkozó rendelkezéseit kell alkalmazni.

(3) Egy mezőgazdasági őstermelő egyidejűleg csak egy őstermelők családi gazdaságának lehet tagja.

## 1. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKRÓL ÁLTALÁBAN

---

vár. Annyi azonban jól látható, hogy a jelenlegi ismereteink alapján ideálisnak tűnő fogalommeghatározás nem lineáris jellegű, tehát nem tisztán felmenőket és leszármazókat magában foglaló, hanem ennél jóval tágabb körű, a testvérkapcsolatokat és egyéb (olykor közvetett) oldalági rokonsági fokokat is felölelő kell legyen.

### 1.3. A világ legnagyobb családi vállalkozásai

Az EY és a St. Gallen Egyetem által közreadott összeállításban, mely a legnagyobb családi vállalkozásokat veszi számba, olyan közismert vállalatokat találunk, mint a Walmart, a Ford, a BMW, a Dell, a Bosch, az LG, az Aldi, a TATA, a Porsche, a L'oreal, vagy a Lego.

A világ 25 legnagyobb családi vállalkozását az alábbi táblázat szemlélteti<sup>20</sup>:

	Cég	Alapítva	Ország	Család	Tőzsdén jegyzett	Családtag a vezetésben
1	Walmart Inc.	1962	USA	Walton	Igen	Nem
2	Berkshire Hathaway Inc.	1955	USA	Buffett	Igen	Igen
3	EXOR SpA	1927	Olaszország	Agnelli	Nem	Nem
4	Schwarz Group	1930	Németország	Schwarz	Nem	Nem
5	Ford Motor Company	1919	USA	Ford	Igen	Nem
6	Bayerische Motoren Werke AG (BMW)	1916	Németország	Quandt	Igen	Nem
7	Koch Industries Inc.	1940	USA	Koch	Nem	Igen
8	Cargill, Inc.	1865	USA	Cargill-Macmillan	Igen	Igen
9	Comcast Corp.	1936	USA	Roberts	Igen	Igen
10	Dell Technologies Inc.	1984	USA	Dell	Igen	Igen
11	Robert Bosch GmbH	1886	Németország	Bosch	Nem	Nem

---

20 <https://familybusinessindex.com/#index>

### 1.3. A VILÁG LEGNAGYOBB CSALÁDI VÁLLALKOZÁSAI

	Cég	Alapítva	Ország	Család	Tőzsdén jegyzett	Családtag a vezetésben
12	Reliance Industries Ltd.	1973	India	Ambani	Igen	Nem
13	SK Corp.	1953	Dél-Korea	Chey	Igen	Nem
14	Country Garden Holdings Co Ltd	1992	Kína	Yang Guoqi-ang	Igen	Igen
15	INA-Holding Schaeffler GmbH & Co. KG	1946	Németország	Schaeffler	Igen	Igen
16	Roche Holding AG (Roche Group)	1896	Svájc	Hoffman and Oeri	Igen	Nem
17	LG Corporation	1947	Dél-Korea	Koo In-Hwoi	Igen	Nem
18	LVMH Moët Hennessey Louis Vuitton SA	1987	Franciaország	Arnault	Igen	Igen
19	George Weston Ltd. Company	1882	Kanada	Weston	Igen	Nem
20	Aditya Birla Group	1857	India	Birla	Nem	Igen
21	Arcelor Mittal	1976	Luxembourg	Mittal	Nem	Nem
22	JBS SA	1953	Brazília	Batista	Igen	Igen
23	America Movil SA de CV	2000	Mexico	Slim	Nem	Igen
24	Gunvor SA	2000	Svájc	Törnqvist	Igen	Nem
25	Anheuser-Busch InBev SA	2008	Belgium	Sicupira, Telles and Lemann	Igen	Igen

A fenti táblázatból megállapítható, hogy a legnagyobb családi vállalkozások között szép számmal találunk olyanokat, amelyek részvényeit valamilyen tőzsdére bevezették, és amelyek már az 1800-as évek óta töretlenül működnek úgy, hogy az alapító leszármazói a többségi, vagy kizárólagos tulajdonosaik, vagy legalábbis ők rendelkeznek az irányítási jogokkal. Az is megfigyelhető, hogy a többségi tulajdonosi/irányítási jogok mellett nem ritkán a családtagok közül kerül ki a vezető tisztségviselő is.

## 1. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKRÓL ÁLTALÁBAN

### 1.4. A világ legrégebbi családi vállalkozásai

Az eddigiekben áttekintettük a legnagyobb családi vállalkozásokat, és láthattuk, hogy sokan közülük több évszázados múltra tekintenek vissza. Érdeemes ezért kitérni arra is, hogy melyek a világ legrégebben alapított családi vállalkozásai. Ezt az alábbi táblázat szemlélteti, néhány cég esetében azt is megjelenítve, hogy napjainkban éppen hányadik generáció üzemelteti a vállalkozást:

Vállalkozás neve	Ország	Alapítás éve	Tevékenység	Generáció
Japan's Kongo Gumi Company	Japán	578 tev. vége: 2006	buddhista templomok építése	40.
Hoshi Ryokan	Japán	718	hotel	46.
Chateau de Goulaine	Franciaország	1000	kastély, borászat	
Fonderia Pontificia Marinelli,	Olaszország	1000-1040 között	harangöntés	
Barone Ricasoli	Olaszország	1141	bor, oliva	
Barovier & Toso	Olaszország	1295	üveg	
Hotel Pilgrim, Haus	Németország	1304	hotel	
Richard de Bas	Franciaország	1326	papír	
Torrini Firenze	Olaszország	1369	aranyművesek	
Antoniro	Olaszország	1385	bor	
Camuffo	Olaszország	1438	hajóépítés	
Baronnie de Coussergues	Franciaország	1495	bor	
Grazia Deruta	Olaszország	1500	kerámia	
Fabbrica D'Armi Pietro Beretta	Spanyolország	1526	lőfegyver	14.
William Prym GmbH & Co.	Németország	1530	réz, vasöntvény, méteráru	
John Brooke & Sons	Egyesült Királyság	1541	gyapjúáru, katonai ruhák	15.
Codorniu	Spanyolország	1551	bor	
Fonjallaz	Svájc	1552	bor	13.
von Poschinger Manufaktur	Németország	1568	üvegáru	13.

## 1.4. A VILÁG LEGRÉGEBBI CSALÁDI VÁLLALKOZÁSAI

Wachsendustrie Fulda Adam Gies	Németország	1582	gyertya	
Berenberg Bank	Németország	1590	bank	
R. Durtnell & Sons	Egyesült Királyság	1592	építőipar	12.
J.P. Epping of Pippsvadr	Németország	1595	vegyesbolt	
Eduard Meier	Németország	1596	cipőkészítés	13.
Toraya	Japán	1600 körül	cukorka, édesség	

Áttekintve a táblázatban szereplő vállalkozások tevékenységeit, szembeötlő és tanulságos, hogy azok tudtak ilyen hosszú távon fennmaradni, amelyek a kultúrához, a szokásokhoz, az életvitelhez kapcsolódó nélkülözhetetlen területeken tevékenykedtek. Ilyen volt a vallási élethez kötődő templomépítés, gyertyakészítés, harangöntés, vagy az emberek mindennapjait meghatározó termékek előállítása, mint például a borkészítés, kerámia, üveg, réz- és vasöntvény gyártása, gyapjú-, ruha- és cipőkészítés. Szembeötlő, hogy a mezőgazdaság, a borkészítés területén felülreprezentáltak a családi vállalkozások, sőt, tipikus működési területnek tekinthető a családi vállalkozások szempontjából. Az egyre összetettebb társadalmi szervezettség, a kereskedelem elterjedése pedig megnyitotta az utat a szolgáltatások, a fogadók (szállás), a bankok, a hajóépítés, a papírelőállítás és a vegyesboltok előtt. Az emberi történelmet végig kísérő háborúk a lőfegyvergyártással és a katonai ruházat előállításával foglalkozó családi vállalkozások számára jelentettek folyamatos és biztos bevételt.

Álljon itt néhány további érdekesség a világ legrégebbi családi vállalkozásaival kapcsolatban!

### 1.4.1. A világ legrégebbi családi vállalkozása részletesebben

A legkorábban alapított és egészen közelmúltbeli megszűnéséig folyamatosan működő családi vállalkozás a fenti lista első helyén álló japán Kongo Gumi volt, amelyet sajnos 2006-ban a válság maga alá gyűrt.<sup>21</sup> A vállalkozást 587-ban alapították, tevékenysége buddhista szentélyek építése és karbantartása volt, vagyis a cég – mai terminológiával élve – építési vállal-

<sup>21</sup> <https://www.takamatsu-cg.co.jp/eng/about/group/takamatsu/kongogumi.html>

## 1. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKRÓL ÁLTALÁBAN

---

kozásként működött. Az 1400 éves vállalkozás 2006-ban sajnos kénytelen volt befejezni működését, miután Japán gazdasága válságba került, és a vállalkezési környezet rendkívíl kedvezőtlené vált. A korábban felvett hitelek mögött álló ingatlanfedezetek a válság hatására egyik pillanatról a másíkra elértéktelenedtek, a bevételek meredeken csökkentek, a válságmenedzselés pedig sajnos túlságosan későn kezdődött meg. A költségcsökkentő intézkedések, a létszámleépítés már nem segítettek, a cég felszámolás alá került, a felszámolásból megmaradt, értékkel bíró részt pedig végül egy nagyobb versenytárs vásárolta fel és olvasztotta magába.

### 1.4.2. A legrégíbb családi kézben lévő szálláshely

Érdemes megemlíteni a világ legrégíbb, családi kézben lévő szálláshelyét, illetőleg azt a vállalkozást, amely ekként határozza meg önmagát, és amely valójában – a Guinness Rekordok Könyve szerint – a világ legrégebbi, folyamatosan működő fogadója.<sup>22</sup> Ez a cég a Japánban, Keiunkanban található Koshu Nishiyama Hot Spring, amelynek vendégfogadója 705 körül létesült. Az azóta folyamatosan működő, ugyanazon család tulajdonában lévő szálláshely immáron tehát több, mint 1300 éve várja a vendégeket.

### 1.4.3. A világ legrégebbi harangöntődéje

A fenti listán is szerepel az itáliai Fonderia Pontificia, a világ legidősebb harangöntődéje, amelyet 1000 körül alapítottak, és amely azóta is folyamatosan működik a közép-olaszországi Agnone községben. A Campana Marinelli manufaktúrában az alapítás óta megszakítás nélkül készítik a harangokat.<sup>23</sup> A cég valódi tradicionális családi vállalkozás, a mesterségbeli tudás apáról fiúra száll, és a ma alkalmazott technológiák jelentős részének alapját a középkori hagyományok adják. Bár a manufaktúra alapításának pontos idejét maga a Marinelli-család is csupán hozzávetőlegesen ismeri, annyi azonban bizonyítható, hogy valamikor 1000 és 1040 közé tehető

---

22 <https://www.keiunkan.co.jp/en/>

23 <http://campanemarinelli.com/en>

## 1.5. A LEGRÉGBBI MAGYAR CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK

---

a kezdet, az első harang ebben az időben került ki a manufaktúrából. A családi vállalkozásnak több mint ezeréves fennállása alatt nem kevés viszontagsággal, nehézséggel kellett szembe néznie (1950-ben például tűzvész pusztította el az egész műhelyt), ennek ellenére a család soha nem adta fel eredeti tevékenységét. Ez a kitartás, amellet, hogy a család megélhetésének mindvégig alapja volt, számos állami elismerést is hozott mind a család, mind a vállalkozás számára.

### 1.4.4. A világ legrégebbi serfőzdéje

Jóllehet, a Weihenstephan söröző nem klasszikus családi vállalkozás, hiszen bencés szerzetesek alapították, mégis tágabb értelemben vett témánkhoz tartozik, hiszen az alapítók közössége egyfajta családként fogható fel.<sup>24</sup>

A söröződe története 1040-re nyúlik vissza, ugyanis, ekkora készült el a szerzetesek újjáépített rendháza, és ebben az évben kérvényezték Freising városától a kolostori serfőzés és értékesítés engedélyezését. További érdekesség, hogy az eredeti bencés kolostort épp a magyarok tették a földdel egyenlővé 955-ben, és az újjáépítés nyitotta meg az utat a serfőzés előtt.

### 1.4.5. Az USA legrégebbi családi vállalkozása

Végül a nemzetközi kitekintés részeként ide kívánczik az Egyesület Államok legrégebbi családi vállalkozása is, amely a Zildjia nevű, török családi tulajdonban álló, cintányérszövő cég.

A vállalkozás 1623 óta működik. A világ leghíresebb rocksztrárai, jazz előadói mind a Zildjian manufaktúra cintányérjait, dobütőit használják napjainkban is. A családi vállalkozás tulajdonosa jelenleg a tizenhatodik generáció.

## 1.5. A legrégebbi magyar családi vállalkozások

Természetesen nem tekinthetünk el a legrégebbi hazai családi vállalkozások rövid bemutatásától sem.

---

<sup>24</sup> <https://www.weihenstephaner.de/en/our-brewery/history/>

## 1. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKRÓL ÁLTALÁBAN

---

Magyarországon a klasszikus értelemben vett családi vállalkozások története három meghatározó és egymástól jól elkülöníthető korszakra tagolható.

Az elsőt a kiegyezéstől, de még inkább az államalapítás ezeréves évfordulójától (az azt közvetlenül megelőző évektől) 1945-ig tartó évtizedek alkotják, a második az 1945 és az 1982/1989 közötti úgynevezett hiátus időszak, a harmadik pedig a rendszerváltást követő évekkel kezdődő korszak.

Az első, klasszikus értelemben vett családi vállalkozásokat Magyarországon a XVIII. század vége és a XIX. század második fele között alapították.

A legismertebbek között találjuk a Dreher, a Zwack, a Pick, a Herz és a Törley cégeket, amelyek mind a mai napig intézménynek számítanak, és nevük egyet jelent a minőséggel és a megbízhatósággal. Ezek a vállalatok napjainkban is piacvezetők, de legalábbis közismert és közkedvelt márkák köthetők hozzájuk. A ma is működő hazai családi vállalkozások közül a legrégebbi a Zwack, amelyet már a család hatodik generációja irányít.

Története rendkívül tanulságos, jellemzően közép-európai életút, így érdemes röviden áttekinteni.

### 1.5.1. A Zwack

Mindenki ismeri a jellegzetes, gömbölyded üvegbe zárt gyomorkeserűt, az Unicum keserűlikört, amely összeforrott a család nevével, és mára igaz hungarikummá vált. A likört először a család egyik orvos öse 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 hétepcsétes 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 likorkészítés 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 XX. század a Zwack családot

## 1.5. A LEGRÉGBBI MAGYAR CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK

---

is megtépázta. A vészorszakot 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 likörgyárat a Magyar Államtól. Az újjáalapított részvénytársaságot 2008-ig vezette. Ekkor legfiatalabb fiára, Sándorra bízta a vállalkozás irányítását, ezzel egyidőben pedig leánya, Izabella is az igazgatóság tagja lett. Jelenleg ők vezetik a vállalkozást, amely így immáron a hatodik generáció irányítása alatt áll.

### 1.5.2. A Dreher

A Dreher sörgyár történetét ugyancsak érdemes górcső alá venni. A vállalat alapjait Franc Anton Dreher fektette le 1796-ban Ausztriában, amikor megvette a Bécs melletti Klein-Schwechat 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. Az ilyen történetek részét képezik a családi legendáriumnak, nemzedékről nemzedékre szállnak, és nem ritkán még a családi alkotmányokban is történik rájuk hivatkozás. 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. Dreher Antal a családi cég növekedésének lehetőségét látta egy esetleges magyarországi sörfőzdevásárlásban, ezért 1856-tól kezdődően többször is ellátogatott Pest-Budára, hogy a Kőbányai Serfőző Társaság serfőzdejének megvásárlásáról tárgyalásokat folytasson. A kőbányai serfőzdet azonban csak 1862-ban sikerült megszereznie, amikor is a Kőbányai Serfőző Társaságot a cseh és bajor konkurencia annyira megszorogatta, hogy elkerülhetetlenné vált az értékesítés. Dreher Antal kihasználta a kínálkozó lehetőséget, és a kőbányai serfőzde mellett

## 1. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKRÓL ÁLTALÁBAN

---

további földterületeket is vásárolt a serfözde későbbi esetleges bővítésének lehetőségére gondolva. A bővítés azonban már fiára hárult, ugyanis Dreher Antal 1863-ban meghalt. Ifjabb Dreher Antal csupán 14 éves volt, amikor elveszítette édesapját, ezért a családi cég vezetését csak 1870-ben vehette át. Ebben az évben, tehát mindössze huszonegy éves korában, négy serfözde vezetését kellett átvennie: a schwechatiét, a kőbányaiét, a triestiét és a michelobiét. A sörgyárak technológiáját folyamatosan fejlesztve elérte, hogy a kőbányai lett Magyarország legnagyobb sörgyára. A magyar sörgyár ekkor még az osztrák anyavállalat égisze alatt működött. Ifjabb Dreher Antalnak három gyermeke született, a családi vállalkozást azonban egyik fiára, Jenőre bízta, aki a céget az 1930-as években világhírűvé tette. A Dreher 1905-ben osztrák részvénytársasággá alakult, majd 1908-ban a Kőbányai az osztrák anyavállalattól elkülönült önálló magyar céggé vált. A Dreher Nyugat-Európában, Amerikában, Ázsiában, Afrikában és Ausztráliában is ismert márkanév lett.

A második világháború után gyorsan újraindult a sörgyártás, azonban 1948-ban ez a családi vállalkozás sem kerülhette el a kommunista államosítást. A sörgyárat egyetlen tollvonással elvették a családtól. A rendszerváltást követő privatizáció és tulajdonosváltások eredményeként a Dreher elnevezés ma már pusztán márkanév. A vállalat – és így a legszébb magyar ipari műemléknek számító, zsolnai csempékkel díszített kőbányai sörgyár – 2017 óta a japán Asahi cégcsoport tulajdonában áll.

### 1.5.3. A Pick és a Herz

A Pick és a Herz története ugyancsak rendkívül tanulságos. A cseh-morva származású szegedi Pick Márk terménykereskedő 1869-ben alapította meg cégét terménykereskedelem főtevékenységgel. Szalámit kiegészítő jelleggel, a téli időszakban készített 1878-tól. Tehát a későbbi zászlóshajó termék egy mai szóhasználattal élve spinoff eredménye, vagyis annak volt köszönhető a termékfejlesztés, hogy a főtevékenység a téli időszakban leállt, árbevétele időszakos volt és emiatt nem tudta a munkavállalókat egész évben foglalkoztatni. Az árbevétel és a termelés folyamatos biztosítása érdekében szükség volt egy olyan tevékenységre, amelynek révén a cég az idényjellegű működést egész évesre tudta átalakítani.

## 1.5. A LEGRÉGEBBI MAGYAR CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK

---

Mivel a terményértékesítés során számtalan hústermelő vállalkozással került kapcsolatba, amelyek viszont (hűtéstechnika hiányában) épp a terménykereskedés szempontjából holtidőnek számító téli időszakban értékesítették a megtermelt hús jelentős részét, ezért Pick Márk a piaci dömpingnek köszönhetően kedvező áron jutott hozzá a szalámikészítés alapanyagához. Így a lehető legjobb döntés volt az üzleti holtidőszak szalámigyártással történő kiegészítése.

A Pick a szalámi nagyüzemi gyártását 1885-ben indította el, melyhez a magyar nyersanyag és fűszerezés mellett olasz szalámimesterek szaktudását használta. Mindez egyedi ízhatást és hamarosan külföldön is elismert minőséget eredményezett. 1906-ban az alapító legidősebb fia társtulajdonossá vált, és ezzel új korszak kezdődött: a kitűnő kereskedelmi érzékkel megáldott Pick Jenő a szalámit tette a cég első számú termékévé, és az exportot is fellendítette. A Pick szalámit, mint márkanevet 1917-óta védjegyyaltalom védi. A cég 1931-ben fuzionált a budapesti Herz és a debreceni Vidoni szalámigyárral, és ezzel az iparág legmeghatározóbb vállalkozásává nőtte ki magát. A harmincas években meghódította a tengerentúli piacokat is, így a Pick igazi világmárkává fejlődött.

A vállalkozást is elérte az 1948-as államosítás: összevonták a Szegedi Vágóhíddal és a Szegedi Hűtőipari Vállalattal. Vezető exportóri pozícióját a cég ezt követően is megőrizte. 1987-ben a Szegedi Szalámigyár és Húskombinát önállósult, majd 1992-ben Pick Szeged Szalámigyár és Húsüzem Rt. néven részvénytársasággá alakult, melynek részvényei bevezetésre kerültek a tőzsdére.

Pickhez hasonlóan Herz Ármin is terménykereskedő volt, aki 1882-ben hozta létre önálló cégét a budapesti Soroksári úton, és nyomban bejegyeztette „H” betűvel kombinált horgony védjegyét. Az 1888-ban huszonöt munkást foglalkoztató céget az alapító fiai vették át és közkereseti társaságként „Herz Ármin és fiai” néven jegyeztették be a cégjegyzékbe.

A Herz-szalámi a Pickhez hasonló népszerűsége tett szert, Monarchia-szerte ismerték, kedvelték a császári udvarban is. Az 1922-től részvénytársaságként működő, 100-150 munkást foglalkoztató cég a harmincas években konzervgyártással is foglalkozott. Az 1949-ben államosították, majd privatizáció útján vált a Pick-csoport tagjává.

### 1.5.4. A Törley

„Tökéletlen portékát nem akarok adni a renomé miatt“ – hangoztatta 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 az 1848-as szabadságharcban, majd a szabadságharc leverése 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, azonban a külföldön megszerzett tudást mindenképpen Magyarországon szeretne volna hasznosítani, kamatoztatni.

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

A termelést francia gépekkel, francia szakemberrel kezdte meg, ám ez utóbbiak kiváltak a cégből és saját gyárat alapítottak. Ez azonban nem jelenthetett valódi konkurenciát az elszánt és maximalista Törleynek, hiszen továbbra is egymás után kapta a legmagasabb szintű elismeréseket

Folyamatosan fejlesztett, és új üzemét 1890-ben a legmodernebb berendezésekkel szerelte fel. Hazánkban ő volt az, aki elsőként vezette

## 1.5. A LEGRÉGEBBI MAGYAR CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK

---

be a fagyasztásos seprőtelenítést, a kiváló minőségű alapanyagot pedig az etyeki borvidékről vásárolta. Új üzeme irányítását Louis François-ra, az egyik leghíresebb francia pezsgőszakértőre bízta.

Törley a minél gyorsabb és biztosabb áruszállításhoz elsőként vásárolt teherautókat, és alapító tagja lett a Királyi Magyar Automobil Clubnak is. Nemcsak kiváló pezsgőgyáros és szakember volt, de remek üzletember is, hiszen Magyarországon elsőként ismerte fel a reklám fontosságát, annak piacbefolyásoló szerepét. Az áruszállító teherautók oldalára ezért hatalmas Törley feliratot helyeztetett el, hogy az emberek az európai útvonalon megismerhessék a márkanévet.

A hazai piaci pozíció mellett nagy hangsúlyt fektetett a pezsgők nemzetközi ismertségének növelésére is. Először Franciaországban kezdte exportpiaca kiépítését, később a tengerentúli országokba is eljuttatta a Törley pezsgőket.

Megkérdőjelezhetetlen stílusérzékkel rendelkezett, így nem csoda, hogy a Törley-pavilon volt az egyik legnépszerűbb látványosság az 1896-os Millenniumi Kiállításon. 1898-1899-ben már a Monarchia legnagyobb pezsgőgyárosa volt. Üzleti sikereit társadalmi téren is előrelépés követte, magyar nemességet kapott az uralkodótól, I. Ferenc József császártól, valamint a Császári és Udvari Szállító címre is szert tett.

Magyarságszeretete és exportszemlélete miatt a nemzetközi eseményekre különös gonddal készült annak érdekében, hogy vendégei a magyar konyha jó hírét terjesszék szerte a világban. Elvitathatatlan érdeme a fejlettebb, kifinomultabb étkezési kultúra meghonosításában játszott szerepe a polgárosodó Magyarországon.

Korának legnagyobb mecénásai között tisztelték. Törley József több alapítványt is létrehozott. Alapítványain keresztül folyamatosan támogatta az árva és félárva gyermekeket, emellett anyagi támogatást nyújtott a tehetséges szegény gyermekeknek azzal, hogy tanulmányaikat finanszírozta. Segítette a művészeket is: a Nemzeti Színház és az Operaház nyugdíjpénztárát jelentős összegekkel támogatta.

Mivel Törley József egyetlen gyermeke másfél éves korában meghalt, ezért a vagyont és a vállalkozást unokaöccsei örökölték, akik a nagy előd iránymutatásai alapján folytatták a pezsgőkészítést.

## 1. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKRÓL ÁLTALÁBAN

---

### 1.5.5. A Hörbigerek

Végül érdekességként megemlítendő a ma is a Hörbiger család tulajdonában lévő Hoerbiger Wien GmbH, amely világviszonylatban piacvezető a kompresszor-alkatrészek gyártásában, és amelynek bölcsője Budapest volt. A millenniumi ünnepségekre készülve Budapesten addig nem látott ipari-gazdasági fejlődés vette kezdetét. A Monarchia, de még a távolabbi országok tehetséges ifjai és szakemberei is mind Budapest felé tekintettek álmaik megvalósításának színhelyeként.

Így tett Hanns Hörbiger is, aki a földalatti (metró) építésére érkezett mérnöki tudásával Budapestre. 1891-től a Láng Gépgyár alkalmazta, ahol fűtés- és hűtéstechnikával foglalkozott. 1896-ban szabadalmat szerzett egy acél tányérszelepre, amely azóta is Hörbiger-féle tányérszelep néven ismert. 1900-ban mérnöki irodát létesített Budapesten, a Váci úton, melyet 1903-ban Bécsbe költöztetett. 1925-ben egyik fia, Alfred csatlakozott a céghez, és átvette apjától a vállalat irányítását. A család többi leszármazója is öregbítette és ma is öregbíti a család hírnevét: Hanns Hörbiger két fia, Attila (akinek születésekor a család Budán, az Attila utcában lakott) és Paul Hörbiger ismert színészek lettek. Attila Hörbiger mindhárom lánya – köztük a Guldenburgok öröksége című családtréneti film főszerepében feltűnő Christiane Hörbiger – valamint unokája, Cornelius Obonya szintén a színészmesterséggel érték el sikereket. A család ezen ága igazi színészdinasztiává vált a kompresszorgyártó családi vállalkozás által megteremtett anyagi biztonságnak köszönhetően.

### 1.5.6. Tanulságok

A fenti családi vállalkozások mindegyikére jellemző, hogy fontosnak tartották a tradíciók megőrzését és a társadalmi felelősségvállalást. Rendkívül innovatívak voltak, és a lehető legfejlettebb technológiát alkalmazták. Nevük egyet jelentett a megbízható minőséggel. Az első generáció tagjai a tudást és az ismereteket külföldön szerezték meg, majd hazatérve megalapították vállalkozásaikat, amelyekkel rövidesen hazai és nemzetközi sikereket értek el.

## 1.5. A LEGRÉGEBBI MAGYAR CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK

---

Vagyonukból – jellemzően a két világháború közötti időszakban – alapítványokat hoztak létre, ösztöndíjakat létesítettek. Jól mutatja a magyar ember vállalkozókedvét, hogy 1938-ban, amikor az össznépeség körülbelül hétmillió fő volt, hárommillió-hétszázezer vállalkozás működött Magyarországon.

### 1.5.7. Tradíció és cezúra Magyarországon

A XIX. század végétől az 1940-es évekig tartó, a magyar családi vállalkozások számára prosperáló időszakot törte derékba az antiszemitizmus, a II. világháború, a kommunista hatalomátvétel, majd pedig az ennek nyomán 1947-1949 között lezajlott államosítás. Ekkor számolták fel a teljes hazai vállalkozói világot.

A 70-es évek végétől kezdődően, a Kádár-kor enyhülési szakaszában már hazánkban is alakulhattak különféle „maszek” vállalkozások. (Ennek az időszaknak az emblematis családi vállalkozásai a Szamos és a Béres (1989).) Igazi áttörést mégis az 1988-as társasági törvény hozott. A 90-es években erőteljesen nőtt a vállalkozások, így a családi cégek száma, aminek háttérében sokszor az állt, hogy az alapítók ilyen módon gondoskodtak önfoglalkoztatásukról. A korszakot a hagyományok hiánya, a tanulás, az új kultúra építése jellemezte. Ezeknél a vállalkozásoknál gyakori volt a rövidtávú gondolkodás, a profitmaximalizálás. Nem alakult ki stabil, széles vállalkozói réteg, és nagymértékben hiányos volt a támogató intézményrendszer is. Volt időszak, amikor a vállalkozók társadalmi megítélése olyan rossz volt, hogy a vállalkozó kifejezést az ügyeskedő adóelkerülő szinonimájaként használta a köznyelv. Ezen időszakban rendkívül gyengének tekinthető a tulajdonosi felelősségvállalás: nem volt számottevő a mecenatúra, a szponzoráció, az ország és a szűkebb környezet boldogulásának támogatása.

Mindezen nehézségek dacára mégis szép számmal találunk az elmúlt húsz-harminc évben alapított olyan családi vállalkozást, amelyek sikeresek lettek, milliárdos árbevétellel rendelkeznek, jelentős számú munkavállalót foglalkoztatnak és egy-egy iparágban meghatározó szereplőkké váltak.

## 1. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKRÓL ÁLTALÁBAN

### 1.6. Nyugat- Európa (kiemelten Németország) versus Közép-Kelet-Európa (kiemelten Magyarország)

#### 1.6.1. A legértékesebb magyar családi vállalkozások

Ahhoz, hogy a téma jelentőségét még inkább szemléltessük, érdemes görcső alá venni a legértékesebb magyar családi vállalkozásokat cégérték, az alapítás éve és a működés helye szerint. A Forbes Magazin 2022-ben nyolcadik alkalommal állította össze a legértékesebb magyar családi vállalkozások listáját a becslt cégérték alapján.<sup>25</sup>

	Vállalkozás neve	Család	Becsült cégérték milliárd Ft-ban	Alapítás éve	Székhely, telephely
1.	MPF Holding	Felcsuti	409	1998	Svájc
2.	Opusz Global	Mészáros Lőrinc	355	2001	Felcsút
3.	Kafijat	Rahimkulov	298	2007	Budapest
4.	Bonafarm	Csányi	229	2004	Szeged, Pécs, Nádudvar, Bóly, Szent- tes, Mohács
5.	Gránit-Pólus csoport	Demján	160	1995	Budapest
6.	Duna Aszfalt	Szijj	153	1996	Tiszaújváros
7.	Jász-Plasztik	Kasza	134	1990	Jászberény
8.	BiotechUSA	Lévai	90	1993	Szada
9.	77 Elektronika	Zettwitz	75,8	1996	Budapest
10.	Budapest Ingatlan Nyrt.	Schmidt-Ungár	67	1995	Budapest
11.	Master Good	Bárány	66,9	1994	Kisvárd
12.	Axiál Kft.	Harsányi	62	1995	Baja
13.	Bárdi Autó	Bárdi testvérek	53	1995	Budapest
14.	Szatmári csoport	Szatmári	51	1990	Jászberény
15.	Mogyi Kft.	Kenyeres test- vérek	41	1990	Csávoly

<sup>25</sup> <https://forbes.hu/uzlet/legertekesebb-csaladi-cegek-2022/>

## 1.6. NYUGAT- EURÓPA (KIEMELTEN NÉMETORSZÁG) VERSUS ...

---

A fenti táblázatból látható, hogy a legértékesebb családi vállalkozások többsége a 90-es években létesült, székhely szempontjából egyharmaduk Budapesthez, kétharmaduk vidéki (nem ritkán kisebb) településekhez kötődik.

### 1.6.2. A legértékesebb német, osztrák és svájci családi vállalkozás

A DDW 2022-ben publikálta a német nyelvterület (DACH-régió) tízezer legnagyobb családi vállalkozásáról készített tanulmányát, ahol az értékelési és rangsorolási szempont az árbevétel nagysága volt.<sup>26</sup> A tanulmányban a DDW megállapította, hogy a DACH-régió gazdaságának alappilléret a családi vállalkozások jelentik.

### 1.6.3. Figyelemre méltó megállapítások

Figyelemre méltó adat, hogy csak az ezer legnagyobb német családi vállalkozás több, mint 7,9 millió munkahelyet teremtett. A tanulmány megállapítja, hogy a német családi vállalkozásokat is sújtja a minőségi szakemberhiány, mindamellert ezekre a vállalkozásokra jellemző, hogy innovatív munkamodellekkel igyekeznek elősegíteni munkavállalók gyermekvállalását, gyermeknevelését, a családi élet kiteljesedését. A felmérést végzők külön kitértek a német családi vállalkozások oktatásban betöltött szerepére. Megállapították, hogy a családi vállalkozások körében igen elterjedt a duális képzés, 65%-uk kínál munka-tanulás kombinációt.

### 1.6.4. Összehasonlító adatok a DACH-régióban<sup>27</sup>

A legnagyobb árbevétellel rendelkező családi vállalkozás Németországban a Volkswagen, Ausztriában a BENTELER International AG, Svájcban pedig a Liebherr International AG.

---

26 A DDW a Deutsche Wirtschaft – Stimme des Mittelstands elnevezés rövidítése. A szervezet a közép-vállalkozásokkal foglalkozó információs hálózatot tart fenn, elemzéseket, statisztikákat tesz közzé.

27 <https://die-deutsche-wirtschaft.de/groessten-familienunternehmen-deutschland-oesterreich-schweiz/>. Letöltés dátuma: 2023. április 2.

## 1. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKRÓL ÁLTALÁBAN

---

Érdekes megvizsgálni a legnagyobb árbevételű családi vállalkozások tevékenységi körének megoszlását, alakulását. Németországban 55%-uk az iparban, 26%-uk a szolgáltatási szektorban, 19%-uk pedig a kereskedelemben tevékenykedik. Az arány Ausztriában 53% ipar, 29% szolgáltatás, 18% kereskedelem. Svájcban 49%-uk tevékenykedik az ipar területén, 33% a szolgáltatási, 19% pedig a kereskedelmi szegmensben található.

Főbb iparágak:

### Németország

1. autókereskedelem
2. gépipar
3. logisztika
4. építőipar
5. elektronikai ipar
6. autóiipari beszállító
7. alkatrész-gyártás
8. csomagolóipar
9. élelmiszerkereskedelem
10. textilipar

### Ausztria

1. építőipar
2. autókereskedelem
3. szállítmányozás
4. autóalkatrész beszállító
5. elektronikai ipar
6. építőanyag gyártás
7. textilipar
8. gépgyártók
9. üzemépítés
10. csomagolóipar

### Svájc

1. építőipari
2. autókereskedelem

## 1.6. NYUGAT- EURÓPA (KIEMELTEN NÉMETORSZÁG) VERSUS ...

---

3. gépgyártók
4. ingatlanforgalmazás
5. logisztika
6. építőanyag-gyártás
7. csomagolóipar
8. vegyipar
9. újrahasznosítás
10. elektronika

A legnagyobb családi vállalkozások a DACH-régióban országonként

### **Németország**

1. Volkswagen AG
2. Schwarz csoport
3. BMW GROUP
4. Aldi (Észak+Dél)
5. Robert Bosch GMBH

### **Ausztria**

1. BENTELER International Aktiengesellschaft
2. XXXLutz KG
3. ALPLA – WERKE Alwin Lehner GmbH & Co. KG
4. FRITZ EGGER GmbH & Co.
5. MAYR-MELNHOF KARTON AG

### **Svájc**

1. Liebherr International AG
2. Duferco SA
3. Globus Travel Services SA
4. Firmenich International SA
5. Fritz Meyer AG

## 1. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKRÓL ÁLTALÁBAN

---

A DACH-régió legnagyobb családi vállalkozásainak székhely szerinti megoszlása (a TOP tízezer legnagyobb családi vállalkozásból)<sup>28</sup>

Település	Családi vállalkozások száma a 10 000 legnagyobból a DACH-régióban
Hamburg	266
Berlin	192
Bécs	163
München	141
Köln	102
Bremen	78
Nürnberg	76
Düsseldorf	61
Stuttgart	59
Bielefeld	52
Linz	47
Osnabrück	42
Hannover	41
Frankfurt	am
Main	39
Essen	37
Mönchengladbach	36
Ulm	35
Karlsruhe	34
Mannheim	34
Wuppertal	33
Münster	32
Wels	29
Dortmund	29
Graz	29
Salzburg	27

---

<sup>28</sup> <https://die-deutsche-wirtschaft.de/groessten-familienunternehmen-deutschland-oesterreich-schweiz/>, Letöltés dátuma: 2023. április 2.

## 1.6. NYUGAT- EURÓPA (KIEMELTEN NÉMETORSZÁG) VERSUS ...

### 1.6.5. Családi vállalkozások regionális eloszlása Magyarországon (2020)<sup>29</sup>

Régió	Többszemélyes családi vállalkozások száma	1000 lakosra jutó családi vállalkozások száma
Budapest (főváros)	19 833	11,32
Pest megye	10 016	7,83
Baranya	2 307	6,40
Komárom-Esztergom	1 724	5,76
Zala	1 542	5,74
Csongrád	2 287	5,73
Győr-Moson-Sopron	2 665	5,70
Bács-Kiskun	2 858	5,67
Tolna	1 196	5,50
Hajdú-Bihar	2 852	5,40
Veszprém	1 840	5,39
Somogy	1 579	5,24
Fejér	2 186	5,23
Vas	1 269	5,00
Heves	1 323	4,49
Borsod-Abaúj-Zemplén	2 693	4,19
Jász-Nagykun-Szolnok	1 522	4,11
Békés	1 373	4,11
Szabolcs-Szatmár-Bereg	2 156	3,90
Nógrád	578	3,05

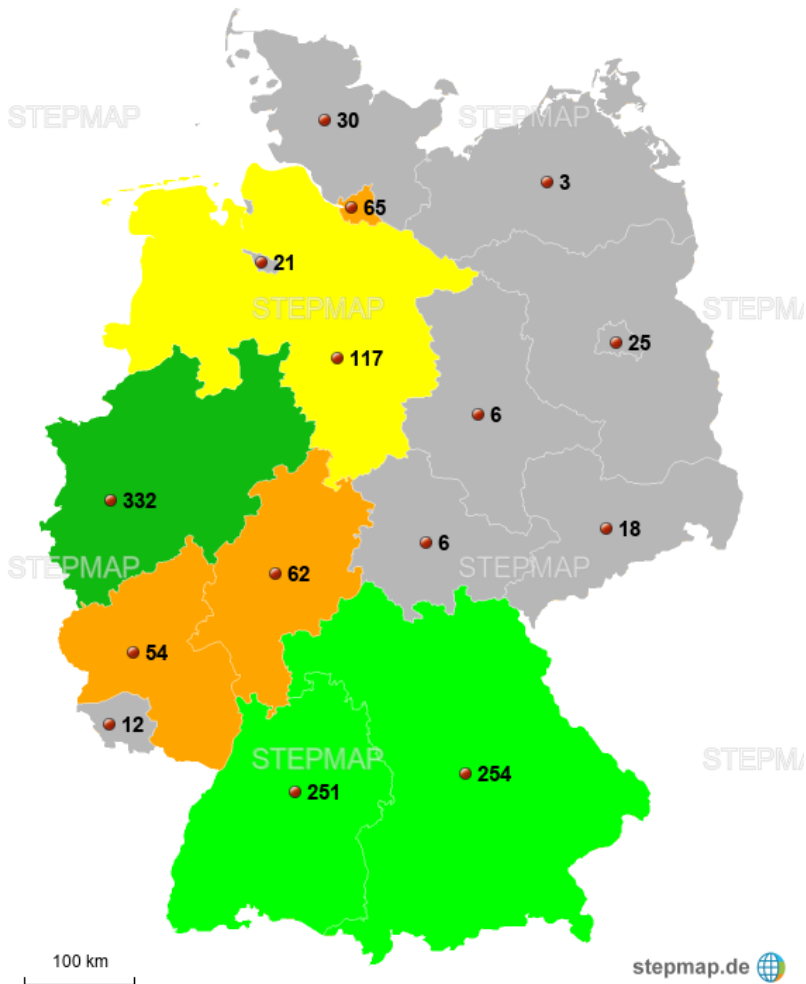
A kevesebb, mint 5000 munkavállalót foglalkoztató családi vállalkozások eloszlása Németországban (2018)<sup>30</sup>

29 <https://www.opten.hu/kozlemenyek/a-hazai-cegek-40-szazaleka-csaladi-jellegu-vallalkozas>, letöltés dátuma: 2023. április 2.

30 <https://www.stepmap.de/landkarte/familienunternehmen-5-000-ma-yaSU-Laujy9-i>, letöltés dátuma: 2023. április 2.

## 1. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKRÓL ÁLTALÁBAN

---



### 1.6.6. Összehasonlító megállapítások

A világ 500 legnagyobb családi vállalkozása közül 78 Németországban működik, csak az USA-ban működik ennél több TOP500-as családi vállalkozás.

## 1.6. NYUGAT- EURÓPA (KIEMELTEN NÉMETORSZÁG) VERSUS ...

---

A Die Deutsche Wirtschaft (DDW) 2020-ban publikált felmérése szerint Németországban az 1000 legnagyobb családi vállalkozás 567 különböző települést választott székhelyül.<sup>31</sup> A családi vállalkozások a KKV-besorolás szerint gyakran a közepes kategóriába tartoznak. Az a tény, hogy sok családi vállalkozás éri el a közepes méretkategóriát, illetőleg, hogy ezek a vállalkozások az országban szétszórva és nem koncentrálnak helyezkednek el, adja Németország sokat irigyelt versenyelőnyét, gazdasági erejét, stabilitását és a társadalmi jólétet. Figyelemre méltó, hogy ezek a vállalkozások nagy számban teremtenek tartós munkahelyeket, jelentős adóbefizetőket, és számos beszállítópartnernek biztosítanak folyamatos megrendelést. Sőt, innovatív szemléletük miatt gyakran ezek a családi vállalkozások a regionális ipari és tudásklaszter alapszlopai, tehát meghatározó szerepük van az emberek mindennapi megélhetésében, az oktatásban, a kutatásban és a befizetett adón keresztül az állami feladatellátás anyagi hátterének biztosításában.

Ha összehasonlítjuk a családi vállalkozások régiós eloszlását Németország és Magyarország között, akkor érdekes és szembeötlő különbséget figyelhetünk meg. A nyugat-európai tendenciákhoz képest megfigyelhető, hogy Magyarországon a sikeres családi vállalkozások működése sokkal nagyobb arányban kötődik a fővároshoz, mint például Németországban. Ugyan Németországban is vannak eltérések a családi vállalkozások területi eloszlásában az egyes tartományok között, azonban elmondható, hogy minden tartományban találunk jelentős, az adott régiót gazdaságilag és az oktatás területét is meghatározó családi vállalkozást. Ezzel szemben Magyarországon a családi vállalkozások regionális eloszlása is tükrözi a gazdaság szerkezetének egyensúlytalanságát, a vidék jelentős lemaradását Budapesthez képest.

### 1.6.7. Történelmi okokban rejlő különbségek

Mivel Nyugat-Európában több száz éven át biztosított volt a családi vállalkozások viszonylag háborítatlan működése, ezért lehetőség volt a

---

31 <https://die-deutsche-wirtschaft.de/bundeslaender-nach-top-familienunternehmen/>, letöltés dátuma: 2023. január 10.

## 1. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKRÓL ÁLTALÁBAN

---

tudás- és vagyonfelhalmozásra. A több száz év alatt kialakultak azok a hagyományok, szokások és intézmények, amelyek a családi vállalkozások generációkon átívelő működési feltételeit biztosították és biztosítják napjainkban is. Gondoljunk csak bele, milyen versenyelőnyt jelent egy francia vagy olasz borkészítőnek, hogy a szőlőterületeket nem egyszerre kell megvásárolnia a mostani generációnak, hanem egy organikus fejlődés eredményeként évszázadokon keresztül alakult ki a birtoktest. És akkor még nem említettük a borkészítéshez szükséges, általában generációról generációra átadott tudás jelentőségét, a hosszú évszázadok alatt kialakult értékesítési csatornákat, a megszerzett jóhírnevet, presztízst.

Ezzel szemben Kelet-Közép-Európában és főként Magyarországon a családi vállalkozások kialakulását és fejlődését akadályozta a török pusztítás, az ország területének három részre tagolódása, a Habsburg gazdaságpolitika és adórendszer, nem utolsósorban pedig a feudális társadalmi viszonyok hatottak hasonlóan. A kiegyezést követő prosperáló évtizedeken kívül lényegében nem volt olyan nyugodt időszak, amelyben kialakulhatott volna egy erős családi vállalkozói struktúra. A kommunista államosítás, a magántulajdon teljes felszámolása végképp megpecsételte a magyar családi vállalkozó sorsát. Emiatt vannak mind a mai napig hatalmas versenyhátrányban a kelet-közép-európai családi vállalkozások nyugat-európai társaikhoz képest. Figyelemre méltó nyugat-európai tendencia, hogy a sikeres, prosperáló családi vállalkozásoknál a leszármazó gyakran nem kívánja folytatni azt a vállalkozási tevékenységet, amelyet felmenői végeztek, sem tulajdonosa, sem vezetője nem kíván lenni a családi cégnek, hanem a korábbi vezető nyugdíjba vonulása vagy halála után a cég megszüntetéséről, vagy társasági részesedésének értékesítéséről dönt. Ez – amellett, hogy szomorú tendencia – egyben kiváló lehetőséget is kínál arra, hogy az érintett külföldi vállalatokat külpiacon lépésben érdekelt magyar cégek vásárolják fel, az akvizíció azonban elképzelhetetlen a hazai vállalkozások ilyen célú szakmai és pénzügyi támogatása nélkül.

### 1.6.8. Eltérő szabályozási igények, a generációváltás problematikája

Megfigyelhető, hogy míg Nyugat-Európában elsődlegesen a családi kézben lévő vállalkozások differenciált jogi szabályozására mutatkozik

## 1.6. NYUGAT- EURÓPA (KIEMELTEN NÉMETORSZÁG) VERSUS ...

---

egyre nagyobb igény, addig a közép-kelet európai társaik napjainkban még csak az első generációváltás kihívásaival szembesülnek.

A vállalkozások utódlásának kérdése az egyik legnagyobb próbatételt, a legkritikusabb időszakot jelenti. Szomorú tény, hogy még a nagy hagyományokkal rendelkező Nyugat-Európában is csupán a vállalkozások 25%-a veszi sikeresen a generációváltás akadályát, többségük az alapító háttérbe lépésével, nyugdíjba vonulásával befejezi működését és megszűnik. Az Európai Gazdasági és Szociális Bizottság 2016-ban publikált kutatása szerint az Európai Unióban évente hozzávetőlegesen négyszázötvenezer családi vállalkozást érint az utódlás kérdése. Ez a négyszázötvenezer családi vállalkozás körülbelül kétmillió munkavállalót foglalkoztat, üzleti, beszállítói partnerhálózatuk ugyancsak jelentős, így a gazdaságra gyakorolt összehatásuk felbecsülhetetlen. Jól mutatja a probléma nagyságát, hogy óvatos becslések szerint is évente mintegy százötvenezer vállalkozás szűnik meg az utódlás sikertelensége miatt. Ez hatszázezer munkahely elvesztéséhez vezet.<sup>32</sup>

Míg az Európai Unió nyugati tagállamaiban évtizedek, évszázadok alatt kikristályosodott minták teszik lehetővé a cégen belüli utódlást, addig a közép-kelet-európai régióban – történelmi okokból – mindennemű folytonosság hiányzik. Magyarországon és tágabb régiókban a rendszerváltás idején alakult családi vállalkozások az elkövetkező években érnek abba a szakaszba, amikor egy élet munkájával, sok lemondással felépített vállalkozás irányítását és az azzal járó felelősséget át kell adni az utódoknak, hiszen az alapításkor harminc-negyven éves korosztály ezekben az években lép hatvanas, hetvenes éveibe.

A régiós családi vállalkozások generációváltása azért is jelent nagyobb kihívást, mint nyugat-európai társaik esetében, mert nem áll rendelkezésre évtizedek, évszázadok alatt felhalmozott tudás, tapasztalat, szokásjog arra vonatkozóan, hogy hogyan is kell felkészülni erre a feladatra és miként lehet sikeresen lebonyolítani a generációváltást.

---

32 Az Európai Gazdasági és Szociális Bizottság véleménye – Európai családi vállalkozások: az újbóli növekedés és a jobb munkahelyek forrásai (saját kezdeményezésű vélemény) (2016/C 013/03)

## 1. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKRÓL ÁLTALÁBAN

---

### 1.6.9. A Magyarországon jelenleg zajló folyamat adatsorok fényében

Egy, az OPTEN által végzett és 2020-ban publikált felmérés alapján Magyarországon körülbelül 204 000 családi jellegű vállalkozás létezik, ami a társas vállalkozások 40%-át jelenti. A kutatás 64 000 olyan vállalkozást azonosított, amelyben egyazon család több tagja is tulajdonos, vagy cégképviseleti joggal rendelkező vezető tisztségviselő. A kutatás emellett azonosított 64 000 kizárólag családtagokból álló családi vállalkozást, ahol nem csupán a rokoni szálak, hanem a vállalkozás és a munka is összekötik a családtagokat.<sup>33</sup>

Szintén az OPTEN kutatás mutatott rá arra is, hogy a családi jelleg nagy általánosságban pozitívan hat a vállalkozás működésére. Statisztikai adatokra hivatkozva a kutatás megállapította, hogy a családi vállalkozások 64%-a esetében átlagon felüli a megbízhatóság és közöttük 1 100 olyan vállalkozás is van, amelynek éves árbevétele meghaladta az 1 milliárd forintot.

A kutatás megvizsgálta a családi vállalkozáson belüli rokoni kapcsolatokat, a családi cégek számának alakulását megyénként, valamint az 1000 lakosra jutó családi vállalkozások számát. Mindezt az alábbi táblázatok szemléltetik.<sup>34</sup>

Az OPTEN 2020-as kimutatásai szerint az elmúlt években a rokonsági fokok változása figyelhető meg a magyar családi vállalkozásoknál: a szülő-gyermek kapcsolatot fokozatosan kezdi felváltani a testvérkapcsolat, ami arra enged következtetni, hogy a generációváltás elkezdődött Magyarországon, és néhány vállalkozásnál már le is zajlott.

Figyelemre méltó az OPTEN 2022-ben publikált kutatási eredményei közül a családi vállalkozások arányának alakulása is iparáganként.<sup>35</sup>

Az OPTEN fenti adatai rámutatnak, hogy a családi vállalkozások aránya az egészségügy területén a legmagasabb. Az egészségiparban tevékenykedő cégek között a legnagyobb a családi vállalkozások aránya,

---

33 <https://www.opten.hu/kozlemenyek/a-hazai-cegek-40-szazaleka-csaladi-jellegu-vallalkozas>, Letöltés dátuma: 2023. április 2.

34 <https://www.opten.hu/kozlemenyek/a-hazai-cegek-40-szazaleka-csaladi-jellegu-vallalkozas>, Letöltés dátuma: 2023. április 2.

35 <https://www.opten.hu/kozlemenyek/mar-2-ezer-felett-a-milliardos-arbevetelu-csaladi-vallalkozasok-szama>, Letöltés dátuma: 2023. április 2.

## 1.7. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK TÁRSADALOM SZÁMÁRA KIEMELT ...

---

viszont a legtöbb családi vállalkozást a kereskedelmi, valamint a szakmai, tudományos, műszaki tevékenységet végző vállalkozások között találjuk.

Az OPTEN 2022-es kutatásából érdemes kiemelni, hogy új elemként jelent meg a házastársi rokonkapcsolat vizsgálata. Összesen 101 000 olyan családi vállalkozást azonosítottak, ahol a tulajdonosok között házastársi kapcsolat volt kimutatható. Figyelemre méltó a legalább egymilliárd forint árbevételt elért családi vállalkozások számában 2020-ról 2022-re bekövetkezett meredek emelkedés. Míg a 2020-ban publikáltak szerint még csak 1 100 családi vállalkozás lépte át az egymilliárd forintos árbevételi határt, addig a 2022-ben ismertetett adatok szerint már 2181 családi vállalkozás büszkélkedhetett ilyen eredménnyel. Szembetűnő adat, hogy a milliárdos árbevételű magyar cégek 20%-a volt családi vállalkozás 2022-ben. A 2 181 családi vállalkozás 60%-a tisztán családtagokból álló tulajdonosi szerkezettel rendelkezik és kizárólag a családtagok látják el a cég képviseletét is.

### *1.7. A családi vállalkozások társadalom számára kiemelt és nemzetgazdasági értékei*

A családi vállalkozások legfőbb értékei éppen azokból a sajátosságokból erednek, amelyek e vállalkozástípusnak egyben megkülönböztető jegyei is. Míg az üzleti szférában a profitmaximalizálás a jellemző, addig a családi vállalkozások esetében ezt a hagyományok megőrzése iránti elköteleződés szorítja észszerű korlátok közé. Szemben a tisztán piaci szemléletű nyereségmaximalizálással, ezt lassú tőkének is szokás nevezni. Az innováció, a megújulás is addig a pontig lehetséges, amíg a családi tradíciók veszélybe nem kerülnek. Ennek ellenére kijelenthető, hogy a sikeres családi vállalkozások kifejezetten innovatívak. Mivel a szilárd hagyományok talaján álló hosszútávú (generációkon átívelő) működésben érdekeltek, ezért sajátos organikus fejlődés és kisebb mértékű kockázatvállalás jellemző rájuk. További jellegzetesség, hogy a köztudatban a vállalkozást (egy bizonyos méretkategória fölött) gyakran azonosítják a családdal, ezért a család és a vállalkozás jóhírének megőrzése érdekében jellemző az etikus működés, a jobb adómorál. Az egész család megélhetése függ a vállalkozás sikerétől, ezért megfontoltabb a döntéshozatal, jellemző a

## 1. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKRÓL ÁLTALÁBAN

---

nagymértékű kockázat elkerülése. Igen gyakori, hogy a családi vállalkozások a csekélyebb beruházási költségek miatt vidéki kistelepülésen kezdik meg működésüket, és sikeressé válva sem távolodnak el bölcsőjüktől. Ez a fajta lojalitás nemzetgazdasági szempontból sem elhanyagolható, hiszen nagymértékben hozzájárul a decentralizációhoz, az elmaradottabb régiók felzárkóztatásához. Megjegyzendő, hogy az érintett kistelepülésen nem ritkán a családi vállalkozás az egyetlen (jelentős) munkáltató, így megbecsültsége, beágyazottsága erre figyelemmel sem elhanyagolható. A kevésbé kockázatos működésből pedig egyenes következik, hogy a családi vállalkozás meglehetősen stabil munkáltató, nem ritkán munkavállalók generációit foglalkoztatja, életpályamodellt és biztos megélhetést kínálva számukra. Éppen ezek a sajátosságok járulnak hozzá ahhoz is, hogy a családtagok és a családi vállalkozásban részesedéssel rendelkezők jellemzően visszafogott életvitelt folytatnak, nem kérkednek gazdagságukkal, felelősségként tekintenek a vagyoni, és szociális téren is dicséretes aktivitást mutatnak. Mindezek tükrében belátható, hogy a családi vállalkozások nem pusztán meglepően magas számarányuk révén tesznek szert nemzetgazdasági jelentőségre, hanem a bennük rejlő értékek révén is méltóak a megkülönböztetett figyelemre.

## 2. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK TÖRTÉNETI GYÖKEREI, A HITBIZOMÁNY ÉS A VAGYON EGYBENTARTÁSÁNAK KÉRDÉSE

### 2.1. *A családi vállalkozások történeti gyökerei*

Ha a klasszikus értelemben vett családi vállalkozások fejlődéstörténetét kívánjuk górcső alá venni, akkor elsődlegesen arra a kérdésre kell választ találnunk, hogy milyen társadalmi és egyéb tényezők kedveztek a családi irányítás alatt álló gazdasági egységek megjelenésének. A családi vállalkozások gyökereit három különböző területen találjuk meg:

- a paraszti, illetve feudális társadalmaknál,
- a kereskedelemben, valamint a
- kézműiparban és szolgáltatási szektorban.

Az iparosodás előtti korban, különösen a mezőgazdaság és a kézműipar területén, jellemző volt a család minden tagjának közös munkavégzése. Az egy háztartásban élők együtt is dolgoztak, ami a család és a munkaszervezet egybeolvadását, megbonthatatlan egységét jelentette. Hangsúlyozandó, hogy a család már egyfajta gondoskodó funkciót is betöltött betegség, öregség és rokkantság esetén, erre pedig azáltal nyílt lehetősége, hogy a párhuzamos munkaszervezet biztosította az ehhez szükséges anyagi eszközöket. Erőteljesebb különválásnak lehetünk tanúi a XV. századi fémfeldolgozóiparban. Itt például már jól elhatárolható munkamegosztás figyelhető meg: a férj jellemzően a műhelyt és a termelést irányította egyfajta szakmai vezetőként, a feleség pedig a beszerzéssel és értékesítéssel kapcsolatos ügyeket intézte. Alapelv volt, hogy a család minden tagjának hozzá kell járulnia az egzisztencia biztosításához, és ennek érdekében a gyermekeket is ellátták feladatokkal. Ebben az időben ment végbe egy, a családi vállalkozások kialakulása szempontjából említést érdemlő szemléletváltás is. Eddig ugyanis a vállalkozási tevékenység legfőbb célja

## 2. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK TÖRTÉNETI GYÖKEREI, A HITBIZOMÁNY ...

---

az öngondoskodás volt, ez azonban egyre inkább kiegészült a bevétel növelésének igényével, valamint a család társadalmi helyzetének jobbítására irányuló törekvéssel. Ez utóbbi szükségképpen magával hozta a családi vagyon gyarapításának és megóvásának követelményét, és egyre inkább meghatározta a házasságkötéseket, valamint a gyermeknevelés elveit is. Innen már csak egy lépés a családi célok írásos lefektetése, továbbá annak megkövetelése, hogy a családtagok szorítsák háttérbe saját önérdekeiket, ha azok a családi célokkal ellentétesek. Az ilyen normatív előírások részben konkrét dokumentumok formájában öltöttek testet, részben szokásjogi alapon szálltak nemzedékről nemzedékre.

A családi vállalkozás sikere szempontjából egyre inkább a család státusza tett szert jelentőségre, hiszen ettől függött az is, hogy a gyermekek milyen nevelésben részesülhettek, tanulhattak-e külföldön, megszerezhették-e azt a tudást és kapcsolatrendszert, amely nélkül a vállalat jövőbeli működése elképzelhetetlen. A tőke mellett a kontrollmechanizmusok hatékonysága és az ellenőrzési jogosítványokat gyakorló családtagok lojalitása is fontos szempont volt. Mindezek megléte esetén a család és a családi vállalkozás olyan szinergiája alakulhatott ki, amely mindkét szereplő számára hosszú távon szavatolta az anyagi biztonságot és a kedvező társadalmi megítélést.

A történelmi arisztokrata családok, mint gazdasági egységek, bizonyos szempontból a mai családi vállalkozások előképeinek tekinthetők. E módos családok körében ugyanis a vagyon átadása, öröklése és az utódlás szempontjából lényegében azonos vagy hasonló kérdések és igények merültek fel, mint a mai családi vállalkozások esetében. Kiindulásképpen tanulságos görcső alá venni a korabeli jogtechnikai megoldásokat, jogintézményeket, amelyek segítségével az évszázadok során ezek a családok nemzedékről nemzedékre igyekeztek megőrizni gazdasági erejüket, egyben tartani vagyonukat, jövedelmező gazdaságukat és kialakították az évszázadokon át fennmaradó speciális öröklési rendjüket.

## 2.2. A CSALÁDI VAGYON SZÉTAPRÓZÓDÁSÁT KIKÜSZÖBÖLŐ ...

---

### 2.2. *A családi vagyon szétaprózódását kiküszöbölő jogintézmények történeti kontextusban*

#### 2.2.1. A legrégebbi nyomok

Bevezetésképpen célszerű a legrégebb nyomok feltárásával kezdeni vizsgálódásunkat.

Az élet vége után a felhalmozott vagyon egyben tartásának igénye, a szétaprózódás megakadályozása évezredekkel ezelőtt is foglalkoztatta az embereket. Már a Szentírásban is találunk erre vonatkozóan utalásokat. Az Ószövetség a személyes tulajdont tényként írja le, és az örökösödés kérdését is több helyen érinti. Az Ószövetségben az örökség az apa ingatlan és ingatlan javaiból áll, és eklatánsan megjelenik az elsőszülöttségi jog is. Figyelemre méltó az az ószövetségbeli rendelkezés, amely kimondja, hogy a földnek a család kezén kell maradnia.<sup>36</sup> Ebből a megfogalmazásból egyértelműen levezethető, hogy a birtok felosztását már ekkor is igyekeztek elkerülni, és az örökösödés középpontjában valójában a család, mint egység állt, jóllehet, az elsőszülöttség okán a legidősebb fiúgyermek örökölte atyja vagyonát. Ezt a vagyont azonban úgy kellett hasznosítania, hogy abból a család azon tagjainak a megélhetését is biztosítsa, akik közvetlenül nem örököltek az elhunyt vagyonából (például fiatalabb fiúgyermek, özvegy stb.).

A római jog a vagyon kezelésével kapcsolatos jogosítványokat a paterfamiliasnál koncentráltta, és átruházhatóságukat jelentős mértékben korlátozta. A családfő jogosítványai nem merültek ki a vagyoni ügyek szabályozásában, hanem egyszersmind a családtagok életébe való beavatkozás lehetőségét is jelentették. A család leginkább gazdasági szempontból tett szert kiemelkedő jelentőségre. A paterfamiliast megillető jogosítványok gyakorlása során ugyanis fontos szempont volt a családi vagyon egyben-tartása és ezzel összefüggésben a család által gyakorolni kívánt gazdasági tevékenység pénzügyi alapjának biztosítása.

---

36 Öröklési tárgyú történeteket az Ószövetségben, főként Mózes öt könyvében és Józsué könyvében találunk.

## 2. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK TÖRTÉNETI GYÖKEREI, A HITBIZOMÁNY ...

Témánk szempontjából mérföldkőnek tekinthető a peculium jogintézménye. Ez a családon belüli különvagyon kialakítását tette lehetővé az apai hatalom alatt álló gyermek saját vagyónaként. A római jogban a családfőnek jogában állt végrendeletileg olyan kötelezettséget róni az örökösre, hogy bizonyos idő elteltével a hagyatékot részben vagy egészben (univerzális fideicommissum) engedje át másnak.<sup>37</sup> Az örökösök tehát mindaddig, amíg életbe nem lép átadási, kiszolgáltatási kötelezettségük, kötelesek a rájuk bízott vagyont felelősen kezelni és megővni abból a célból, hogy az örökhagyó által meghatározott harmadik személy érdekei ne sérüljenek. Megállapítható, hogy igény mutatkozott bizonyos családi vagyonok egybentartására és elkülönített kezelésére, mégpedig úgy, hogy öröklés folytán se következhesen be a család gazdasági létalapját fenyegető szétaprózódás.

### 2.2.2. A spanyol mayorazgo jogintézménye és elhatárolása a római jogi fideicommissumtól

Fontos mérföldkőnek tekinthető a vagyon egységként való öröklésének jogi szabályozása kapcsán a spanyol „mayorazgo” jogintézménye, amely tulajdonképpen a magyarul hitbizományként ismert jogintézmény őse. Innen terjedt el Európa-szerte ez a különleges öröklési rend. Az Ibériai-félszigeten már a 14. századtól kimutathatóan léteztek *mayorazgo*-k.<sup>38</sup>

37 A fideicommissum lényege, hogy a tulajdonos a vagyont vagy annak egy részét átengedi a *fiduciarusnak* mint vevőnek, aki jelképesen egy sesterciust fizetett a tulajdonosnak, ugyanakkor vállalta annak kötelezettségét, hogy az örökhagyó halála esetén az így szerzett vagyont átengedi egy olyan harmadik személynek, a *fideicommissariusnak*, akire a tulajdonos egyébként nem végrendelezhetett. vö. MARTON Géza: *A római magánjog elemeinek tankönyve*. Tankönyvkiadó. Budapest, 1958. p. 298; Armando Torrent: *Fideicommissum Familiae Relictum*. Oviedo, 1973. pp. 6-8; Fraydenegg und Monzello, Otto: *Zur geschichte des österreichischen Fideikommißrechtes*. In: *Reformen des Rechts. Festschrift zur 200 – Jahr – Feier des Rechtswissenschaftlichen Fakultät der Universität Graz*. (hrsg. von Richard Novak – Gunter Wesener – Horst Wünsch) Graz, 1979. pp. 778-779

38 PERES Zsuzsanna: *A hitbizományokra vonatkozó jogi szabályozás Spanyolországban*; In: *PhD tanulmányok 3*. Pécs, 2005. p. 273-301, pp. 275-276

## 2.2. A CSALÁDI VAGYON SZÉTAPRÓZÓDÁSÁT KIKÜSZÖBÖLŐ ...

Az első nyomokat II. Henrik 1374. évi végrendeletében találjuk, a jogtudomány is innen, az ún. „*donaciones enriqueñas*”-ból vagy más néven „*mercedes enriqueñas*”-ból vezeti le a jogintézményt.<sup>39</sup>

II. Henrik végrendeletében – királyi kegyként – a hozzá hű birtokosoknak lehetővé tette, hogy azt a vagyont, melyet tőle adományként kaptak, teljes egészében elsőszülött fiúgyermekükre hagyják, és ne kelljen a törvényes öröklési rend szerint felosztaniuk a leszármazók között. A mayorazgo első megjelenésekor tehát a királyi adománybirtokokra vonatkozott a kivételes öröklési rend, azonban, mivel a vagyontömeg alapja rendszerint a királyi adománybirtok volt, ezért a későbbi növekményekre is kiterjeszthetővé és alkalmazhatóvá vált. II. Henrik végrendelete rendelkezett először írásban arról az esetkorról, hogy mi történjen a királyi adománybirtokkal, azaz a hitbizományi vagyonnal, ha az adománybirtok tulajdonosa fiú leszármazó nélkül elhalálozna. Eszerint az adománybirtok tulajdonjoga ebben az esetben visszazáll a királyra.

A mayorazgo jogintézménye a torói törvények 1505-ben történő hatályba lépésével váltak elterjedtté. A torói törvényekként ismert, 83 törvényből álló kasztíliai „törvénycsomag” elsősorban családjogi és büntetőjogi rendelkezéseket tartalmazott. Ebben átfogóan rendezték a hitbizomány jogintézményét is, ezáltal jogbiztonság teremődött, amely alapfeltétele egy-egy jogtechnikai eszköz széles körben történő alkalmazásának és elterjedésének.<sup>40</sup> A torói törvények 1889-ig voltak hatályban (a polgári törvénykönyv váltotta fel őket), azonban új hitbizomány alapítását már 1820-ban törvényi szinten megtiltották.

A mayorazgo lényegében egy királyi felhatalmazás, engedély volt arra, hogy meghatározott személy részben vagy egészben kivonja vagyonát az általános öröklési rend hatálya alól, és az így létrejött egységes és oszthatatlan vagyontömegekre speciális, generációkon átívelő szabályrendszert állapítson meg. A mayorazgo lehetővé tette, hogy az örökhagyó teljes vagyonát a legidősebb fiúgyermekre hagyja végrendeleti rendelkezéssel

39 PFAFF, Leopold – HOFFMANN, Franz: *Zur geschichte der Fideikomisse*. In: Separat Abdruck aus den Excursen über österreichisches allgemeines bürgerliches Recht II 3. Wien, 1884, pp. 10-11; pp. 277-319

40 PERES Zsuzsanna: *A hitbizományokra vonatkozó jogi szabályozás Spanyolországban*; In: PhD tanulmányok 3. Pécs, 2005. pp. 16-17.

## 2. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK TÖRTÉNETI GYÖKEREI, A HITBIZOMÁNY ...

---

még akkor is, ha több leszármazója, így több törvényes örököse is lett volna. Témánk szempontjából tehát három kulcsfontosságú ismérv emelendő ki a spanyol jogintézményből:

1. az oszthatatlan egységes vagyontömeg elkülönítése,
2. generációkon átívelő,
3. speciális, az általános öröklés rendjétől eltérő öröklési szabályok kialakítása.

A jogintézmény érdekessége, hogy az alapító nem volt kötelezve, hogy meghatározza a hitbizománnyal lekötött vagyon konkrét körét (a vagyon az idők során akár nőhetett is) hiszen úgy is megállapíthatta a hitbizományi vagyonegységet, vagyontömeget, hogy az kiterjedjen a jövőben megszerzendő növedékekre is. Emellett generációkon átívelő, az általánostól eltérő öröklési szabályrendszert határozhatott meg, hiszen nem kellett név szerint megneveznie örökösét. A vagyontömeg így évszázadokon át egybentartható volt. Az örökös, pontosabban a hitbizomány birtokosa valójában az alapítót és annak vagyonrendezési elvét képviselte. Kiemelendő, hogy a hitbizományi vagyont főszabály szerint nem lehetett megterhelni, ami a jogintézmény létrejöttékor elősegítette a vagyontömeg oszthatatlanságára irányuló gazdasági érdek érvényesülését, a későbbiekben azonban a gazdasági fejlődés akaszkerékének bizonyult. A hitelezők ugyanis nem hiteleztek a hitbizomány későbbi örököseinek, hiszen ez a vagyon nem nyújthatott fedezetet ki nem elégített követeléseikre, ez pedig oda vezetett, hogy tőke hiányában a hitbizományi örökösök nem tudták fejleszteni birtokaikat.<sup>41</sup> A XVII-XVIII. század fordulóján jogalkotással fokozatosan feloldották a szigorú terhelési tilalmat, pontosan annak elősegítése céljából, hogy friss tőkét vonhassanak be a hitbizomány birtokosai gazdaságuk fejlesztése, gépesítése, modernizálása érdekében, a jogintézmény megszüntetésére

---

41 Ugyanezen problémakörrel szembesült 2018-ban Ausztria: a bizalmi vagyonkezelésbe adott vagyontömegekre nézve olyan szigorú tőkevédelmi szabályok voltak hatályban, hogy az ilyen típusú vagyont csak rendkívül konzervatív módon tudták a vagyonkezelők befektetni (szinte kizárólag állampapírba), így nem lehetett kivédeni az infláció negatív hatásait, a vagyontömeg nem nőhetett, sőt fokozatosan elinflálódott, ráadásul a nemzetgazdaságból is hiányzott a bizalmi vagyonkezelésbe adott felhalmozott tőke.

## 2.2. A CSALÁDI VAGYON SZÉTAPRÓZÓDÁSÁT KIKÜSZÖBÖLŐ ...

---

azonban nem került sor, hanem csupán engedélyezték bizonyos esetekre nézve, hogy a hitbizományi vagyon fedezetet nyújtson meghatározott célú (fejlesztési, beruházási) hitelfelvételkor.

A spanyol mayorazgo szabályozási sajátosságai köszönnek vissza közvetve vagy közvetlenül a német területeken és az osztrák örökös tartományokban később elterjedt fideicomissumban, később pedig a magyar hitbizományként ismert jogintézményekben.

A mayorazgo az ibériai félszigetről először Dél-Itáliában, a spanyolok két évszázados nápolyi uralma alatt terjedt el. A betelepülő spanyol családok hozták magukkal a jogintézményt. A dél-itáliai nagybirtokos arisztokrácia az elsőszülöttségi öröklés szabályaira és a vagyon oszthatatlanságára alapozta politikai vezető szerepét. Kedveztek a mayorazgo dél-itáliai térhódításának a római jogi gyökerek is, hiszen a mayorazgo-ban a római jogból ismert „fideicommissum familiae relictum” jogintézményt vélték felfedezni az akkori jogtudósok. Ekkor kapta a jogintézmény a fideicommissum nevet a mayorazgo helyett. A spanyol mayorazgo és a római jogi fideicommissum familiae relictum között azonban – annak ellenére, hogy fennáll némi hasonlóság (például mindkettő a vagyon oszthatatlan egységként való megőrzését volt hivatott biztosítani a család számára) – számottevő eltérések mutatkoznak, így a két jogintézmény nem is feleltethető meg teljes egészében egymásnak.

A római jogi fideicommissum familiae relictum és a spanyol mayorazgo közötti főbb különbségek az alábbiak szerint foglalhatók össze:

## 2. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK TÖRTÉNETI GYÖKEREI, A HITBIZOMÁNY ...

Római jogi <i>fideicommissum familiae relictum</i>	Spanyol <i>mayorazgo</i>
Időben korlátozott volt, mivel csak a negyedik generációig engedte meg az öröklési rend kikötését.	Időben korlátlan volt, így akár több száz évig generációról generációra hatályban maradt.
Hiányzott az egyedileg meghatározott különleges öröklési szabályrendszer, hiszen vagy név szerint jelölték ki az örökösöket, vagy pedig gyakrabban magát a családot nevezték meg örökösként (ebben az esetben a hagyaték átszállási rendje a törvényes öröklés rendjét követte).	Nem volt szükség konkrétan megnevezni az örököst, elegendő volt a generációkon átívelő univerzális öröklési rendet kijelölni; az intézményrendszer célja az általános öröklési szabályoktól eltérő egyedi szabályrendszer meghatározása volt.
Egyszerű öröklési jogi jogintézmény volt.	Királyi jóváhagyáshoz kötött privilégium volt, nem ritkán közjogi kihatással.
Bárki rendelkezett <i>fideicommissumot</i> , aki rendelkezett önálló vagyonnal és „ <i>testamenti factio activa</i> ”-val.	Kizárólag az arisztokrácia, a király által ezen privilégiumban részesített személyi kör élhetett ezzel a lehetőséggel.
<i>Fideicommissumot</i> végrendelettel lehetett alapítani.	Mayorazgót alapítani végrendelettel és élők közötti ügylettel egyaránt lehetett.

Annak ellenére, hogy a dél-itáliai szabályok a spanyol *mayorazgonak* felelhetnek meg, és a fentiek miatt sem mutatható ki jogfolytonosság a római jogi *fideicommissum familiae relictummal*, Itáliában mégis a római jogból eredő *fideicommissum* kifejezés gyökeresedett meg és vált elterjedté először a dél-itáliai arisztokrata, majd az észak-itáliai patrícius családok körében, ahonnan később a Habsburgok által dominált területekre is áterjedt elsősorban házasságkötések útján. Itt kell megemlítenünk azt a tényt, hogy a Habsburg-ház Mária Terézia Ferenc Istvánnal kötött házasságát követően Habsburg-Lotharingiai-házzá alakult. Az itáliai Lotharingiai családnak már a XV. századtól kezdődően volt írásba foglalt családi okmánya, amely számos jogviszonyt rendezett a családon belül. A két család egyesülése azonban már Mária Terézia és II. József uralkodása idejében is felvetett vagyonjogi kérdéseket. 1768-

## 2.2. A CSALÁDI VAGYON SZÉTAPRÓZÓDÁSÁT KIKÜSZÖBÖLŐ ...

tól kezdődően folyamatosan napirendre került a család Lotharingiai ágát megillető juttatások problematikája, melyet csak több évtizeddel később, 1839-ben egy átfogó Habsburg családi statútummal sikerült a családtagoknak rendezniük.

### 2.2.3. A fideicommissum német területen

A német területen a fideicommissumnak a római jog alapján kidolgozott változata jelent meg. A jogintézmény első jogforrási szintű megjelenése érdekes módon nem egy törvényben manifesztálódott, hanem Philippus Knipschildt „*Tractatus de fideicommissis*” című munkájában.<sup>42</sup>

Knipschildt fideicommissumot taglaló írására a korabeli gyakorló jogászok gyakran úgy hivatkoztak, mint egy törvénykönyvre, mivel ezt megelőzően nem állt rendelkezésre olyan tanulmány, vagy írott joganyag, amely részletesen és átfogóan leírta volna a német területen terjedő sajátos jogintézményt. Knipschildt tehát lényegében az addigi német szokásjogi alapon létező jogintézményt írta le részletesen tanulmányában. Természetesen maga a jogintézmény már a mű megjelenése előtt létezett német területen: leginkább végrendeletekben találunk spanyol-itáliai minták szerinti hitbizományi rendelkezéseket.

Knipschildt munkájában a hitbizományt a „*Stammgut*”-tal<sup>43</sup> azonosította és a római jogi eredetelméletet hangsúlyozta. A „*Stammgut*” annyiban tért el a római jogi fideicommissumtól, hogy az elidegenítési és terhelési abszolút tilalomtól el lehetett térni a várományos kifejezett hozzájárulásával.<sup>44</sup>

42 Knipschildt 1626-ban a strassburgi egyetemen nyújtotta be a fideicommissumokat tárgyaló disszertációját, melyet 28 évvel később kibővített és könyv formájában először 1654-ben Ulmban adott ki.

43 „*Germanis dicuntur Stammgüter, so zu Erhaltung eines Fürstlichen, Gräffischen, Freyherrlichen, Adelichen Stammens und Namens verordnet sennnd. ...Fideicommissa haec familiarum, si constituentur, vel consistant in aedibus, dicuntur Stamm – häuser et differunt ab aedibus seu arcibus istis, ex quibus nobilis aliqua familia originem et nomen ducit, eo quod hae regulariter alienari possint, illae vero alienationem non admittant.*” Knipschildt, 1750, pp. 7-8.

44 Fraydenegg und Monzello, 1979, p. 783; Gierke, 1909, p. 104-105

## 2. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK TÖRTÉNETI GYÖKEREI, A HITBIZOMÁNY ...

---

A német területen a fideicommissum első írásos, nem jogszabályi szintű megjelenését Eberhard von Königstein gróf 1527. július 3-i végrendeletében találjuk, aki királyi engedéllyel rendelkezett hitbizomány alapításáról, vagyis vagyona oszthatatlanságáról és annak különleges öröklési rendjéről. A Saurma család 1569. június 9-én kelt okiratában a családi vagyont úgy említik, mint „*substitution und Fideikommiß*” alá rendelt javakat, és ezt követően évszázadokon keresztül fennmaradt a vagyonegység és a különleges öröklési rend. Ebben az okiratban a magukat „Sauerma von der Jeltsch” testvéreknek nevező fiúk az atyjuktól, Konrad Sauermantól örökölt javakra használják a fideicommissum elnevezést. 1569. augusztus 25-i végrendeletében Ulrich von Rechberg is hitbizományt alapított a vagyonán fia, Wolf Christoph von Rechberg és annak fiú leszármazói javára. A Fugger család 1575-ben alapított hitbizományt a családi jószágokra, továbbá 1576-ban Wilhelm von Adelmann végrendelete is tartalmaz hitbizományi rendelkezéseket. 1582. május 27-i végrendeletében Hans Ernst von Welden zu Erzholzheim alapított a családja nevének és hírének fennmaradása végett hitbizományt.<sup>45</sup>

### 2.2.4. Hitbizomány az osztrák örökös tartományokban

Eredeti célja szerint a fideicommissum az osztrák örökös tartományokban is az ún. „fény és érdem” fenntartására szolgáló jogintézmény volt. Az osztrák-itáliai vegyesházasságokkal, valamint az Itáliában jogot tanuló, osztrák területekről származó diákok közvetítésével került át a jogintézmény önálló osztrák szabályozás nélkül az örökös tartományokba.

Alapítását kezdetben tartományúri engedélyhez kötötték, vagyis egyfajta privilégiumként kezelték. Ezzel a tartományurak lényegében hitelesítették, megerősítették a főnemesek azon végrendeleti rendelkezéseit, melyekben fideicommissumot alapítottak, eltérve az általános öröklési rendtől. A fideicommissum különleges öröklési rendje alapján, melynek elve általában az elsőszülöttség, a primogenitura volt, az intézményt „*fideikommiß und primogenitur*” néven említették a végrendeletek.

---

45 Meyer, HERBERT: *Die Anfänge des Familienfideikommisses in Deutschland*. In: Festgabe für Rudolf Sohm dargebracht zum doktor jubiläum von Freunden Schülern und Verehren.. München, 1914, pp. 227-272, pp. 229-240

## 2.2. A CSALÁDI VAGYON SZÉTAPRÓZÓDÁSÁT KIKÜSZÖBÖLŐ ...

---

Mivel nem csupán egységes vagyontömeg létrehozására került sor, hanem az elsőszülött kizárólagos öröklési jogának mint különleges öröklési rendnek a deklarálására is, ezért a két kifejezés együttesen gyökeresedett meg az osztrák örökös tartományokban. Akad azonban a korabeli végrendeleti rendelkezések között olyan is, amelyben nem a primogenitura, hanem a majorátus az irányadó öröklési rend, ezekre ezért nem is *fideicommissumként* hivatkoznak a végrendeletek, hanem „*Majoratsordnungként*”.<sup>46</sup>

Az osztrák örökös tartományokban készült korabeli végrendeletekben az öröklésből általában kizárták a nőket és az egyház kötelékeibe lépő férfi leszármazókat, hiszen egyik esetben sem teljesült volna az eredeti cél, nevezetesen a család fényének és érdemének generációkon átívelő fennmaradása. Női leszármazók esetén a családnév megváltozása, valamint a vagyonnak a férj vagyonával történő egyebolvadása, a (római katolikus) papi hivatást választó örökös esetében pedig az utód hiánya járt volna nemkívánatos hatással.

A jogintézmény első említését az osztrák örökös tartományokban Károly főherceg kapcsán találjuk, aki 1584-ben stájerországi birtokaira örökös hitbizományt alapított. Ezt követően 1621-ben II. Ferdinánd nyilvánította valamennyi országot és tartományát hitbizománnyá, jóllehet, ekkor még nem állt rendelkezésre írott osztrák szabályozás a jogintézményre nézve. Érdekességként említjük meg, hogy ez jelentette a jogi alapját a későbbi Pragmatica Sanctiónak (1723) is, amely hosszú évszázadokra meghatározta Közép-Európa, így Magyarország történelmét. A tételes osztrák szabályozásra egészen 1627-ig kellett várni. Ekkor II. Ferdinánd adott ki a csehországi területekre kötelező tartományi rendtartást, amelyben előírta, hogy cseh területen fekvő birtokra kizárólag királyi engedéllyel alapítható hitbizomány. Mivel a király a cseh felkelést követően meg kívánta szilárdítani hatalmát, ezért a felkelőktől elkobozta birtokaikat, és azokat a hozzá hű nemeseknek adományozta. A királyi birtokadományra pedig fideicommiss alapítását engedélyezte, érdekes módon azzal a kikö-

---

46 Pfaff, LEOPOLD – Hoffmann, FRANZ: *Zur geschichte der Fideikommissse*. In: Separat Abdruck aus den Excursen über österreichisches allgemeines bürgerliches Recht II 3. Wien, 1884. pp. 26-27.

## 2. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK TÖRTÉNETI GYÖKEREI, A HITBIZOMÁNY ...

---

téssel, hogy a hitbizomány mindenkori birtokosának a római katolikus valláshoz hűségeseznek kell maradnia.

Meghatározó jelentőségű volt I. Lipót 1674-ben kiadott pátense, amely már részletesen szabályozta a jogintézményt. A hitbizomány deklarált célja a pátens szerint is a család rangjának, fényének, tekintélyének megőrzése (a splendor familiae at nominis elv érvényre juttatása), valamint a családtagok jólétének fenntartása. Figyelemre méltó kikötése a pátensnek, hogy a hitbizomány mindenkori örököse köteles megőrizni, lehetőség szerint pedig még annál is jobb állapotban hátra hagyni a hitbizományi vagyont, mint ahogyan ő maga átvette.<sup>47</sup> A szabályozás lényeges pont-

---

47 *„... /daß nicht allein unterschiedliche Testatores und andere/ Durch ihre privatim aufgerichtete Majorat- und Fideicommissa das vorgesteckte Ziel/nemblich ihre hinterlassene vinculierte Gutter unzertrennter auff ihres Geschlechts Posterität zu bringen/und dasselbe dardurch in besseren Stand zu erhalten/am wenigsten erraiht; sondern auch / indeme vergleichen Dispositiones bißweilen gleich von denen ersten Fidei-Commis-Erben supprimirt, und durch dieselben mit denen Fidei-Commis-Gütern/als mit ihrem Aigethumb gehandelt: und dadurch viel gutherzige Creditores und Abtauffer/welche von der Qualitate Fidei-Commissaria, womit die verhypothecirt- oder gar verkauffte Gütter behafft/nichts wissen können/unverschuldter Dingen in Grossen Schaden eingeführt worden. Wann aber dem gemeinen Weesen mercklich daran gelegen/das die jenigen letzten Willen/und andere Dispositiones, welche vornemblich zu Erhaltung der Adelichen Geschlechter angesehen senn/ununterbrüchig vollzogen: wie nicht weniger auch die jenigen/ so auffligende Gütter leihen/oder dieselbe kauffen wollen/mehrere Wissenschaftl/ was etwo für Onera und Vincula darauff hafften/erlangen/und desto sicherer contrahiren können/folglichsolcher Gestalt im Land bey dem Credit Weesen mehrers Trauen und Glauben gepflanzt und erhalten werde: Als haben wir zu solchem Ende/über die/ von gehörigen Orthen eingelangte Bericht und Guetachten lam Fünffzehenden Tag deß nächst abgewichenen Monats Septembris, Uns dahin Allergnädigst resolvirt, daß Erstlich / so viel die bereits gemachte/und mit dem Todt der Fidei-Committenten bekräftigte Majoraten/und Fidei-Commissa betrifft/von denen Fidei-Commis-Erben/ oder auch anderen auß der Familia, so darvon Wissenschaftl/und das Testament/ oder andere Disposition, in handen haben/ bey Pöenfabl ein hundert Duggaten/welche sie ipso facto verwürckt haben sollen/inner Jahr und Tag/ von Publicierung dieseß Generals anzuraitten/bey den Testatoris oder anderen Fidei-Committenten ordentlichen Instanz, Schriftlich angemeldt/die Original-Disposition zugleich zu Gerichts handen erlegt/und*

## 2.2. A CSALÁDI VAGYON SZÉTAPRÓZÓDÁSÁT KIKÜSZÖBÖLŐ ...

---

ja, hogy kötelezővé teszi, érvényességi feltételül szabja a hitbizomány bejelentését az érintett birtok helye szerint illetékes bíróságnál, előírja tehát a bíróság általi jegyzékbe vételt (telekkönyvi bejegyzést) és annak kihirdetését, nyilvánvalóan hitelezővédelmi okokból.

Az osztrák örökös tartományokban alapított korabeli hitbizományokról elmondható, hogy a „fideicommiss und primogenitur” kifejezés fordul elő néhány kivételtől eltekintve az összes hitbizományi alapítólevélben. Ily módon alapított hitbizományt például

- 1630. december 8-án kelt végrendeletében Seyfried Christoph Breiner, Stübing, Fladnitz és Rabenstein grófja, aki uralkodói engedéllyel a primogenitúra szerinti hitbizományt alapított örökösire nézve. A gróf Stüz és Aspern általános örökösévé elsőszülött fiát, Seyfried Leonhard Breinert, valamint az ő elsőszülött fiú leszármazóit tette meg. Amint ez az ág kihal, a hitbizományi vagyon átszáll az alapító testvérének, Maximilian Breinernek a fiú ágára, ugyancsak az elsőszülöttség rendje szerint, azok kihalásával pedig az utolsó hitbizományi birtokos szabadon rendelkezhet majd a hitbizományi birtokkal. Érdekesképpen itt említjük meg, hogy maga III. Ferdinánd erősítette meg 1631. április 12-én királyi pecséttel Seyfried Christoph Breiner végrendeletét, és elrendelte annak betartását. A végrendelet királyi jóváhagyására, megerősítésére egészen bizonyosan a jogbiztonság, a megtámadhatatlanság és a végrehajthatóság iránti örökhagyói és örökösi igény miatt került sor.<sup>48</sup>
- Seyfried Christoph Breiner végrendeletének mintájára tíz esztendővel később Philipp Friedrich Breiner is hitbizományt alapított.

Találunk azonban a primogeniturtól eltérő öröklési rendet is, ha nem is sok esetben. A Breiner-féle fideicommissumoktól eltérően Georg

---

*solche/über ergangene Gerichtliche Verbschaidung/bey unserer R:D: Regierung in deß Unter-Marschallen/und bey dem Land-Marschallischen Gericht/in deß Weissbottens Protocoll, bey ander Instanzen aber in denen Grund-Büchern/oder an anderen gebührlichen Orthen/zu den Vormerckung unwerlängt/gebracht werden solle* HHStA Wien, Staatskanzlei, Patente, Kt. nr. 14. (Alt.11)

48 Haus-, Hof- und Staatsarchiv (Österreichisches Staatsarchiv – Haus-, Hof- und Staatsarchiv), OLMA Urkunden B2 Seyfried Christoph Breiner Fideicommiss.

## 2. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK TÖRTÉNETI GYÖKEREI, A HITBIZOMÁNY ...

---

Achatß Loßenstein gróf 1653. november 23-án kelt végrendelete például a hitbizomány kapcsán nem egyszerűen elsőszülöttségi, hanem annál összetettebb öröklési rendet szabott meg

Georg Achatß Loßenstein grófnak összesen tíz leszármazója (gyermek) volt: három fiú és hét leány. A vagyon egybentartása érdekében a gróf fideicommissst alapított ugyan, azonban nem egyszerűen elsőszülött fiúgyermekét nevezte örökösnek, hanem végrendelete kitért a másik két fiúgyermekre és azok leszármazóira, továbbá a leánygyermekre és azok leszármazóira is, ám természetesen csupán bizonyos feltételek fennállása esetére. A sajátos öröklési rend szerint a hitbizományt az elsőszülött fiú és annak férfiága az elsőszülöttség rendje szerint örökölte, azonban amennyiben a legidősebb (elsőszülött) fiúgyermek fiú leszármazó nélkül halálozna el, úgy a másodszületett fiú, Ferdinand Winzl és fiúága, majd a harmadik fiú, Franz Anthon és fiúága következett az öröklési sorban. Amennyiben mindhárom fiúág férfi utód nélkül kihalna, úgy a gróf leányainak leszármazói részesednek a vagyonban egyenlő arányban, ami azt is jelentette, hogy a fideicommissum ekkor végső soron megszűnik. Tehát a Loßenstein hitbizomány öröklési rendje, szabályozó elve nem a „fideicommiss und primogenitur”, hanem a „majorátus és primogenitura” volt. A végrendelet további érdekes előírása, hogy az örökössé nevezetteknek a fennálló hiteleket is törleszteniük kellett, azonban eltérő mértékben: a hitelösszeg kétharmadát az elsőszülött fiú, Franz Adam Loßentstein, a fennmaradó egyharmadot pedig felerészben a két fiatalabb fiú, Ferdinand Winzl és Franz Anthon Loßenstein voltak kötelesek megfizetni, annak ellenére, hogy a második és harmadik fiú leszármazó öröklése kizárólag az elsőszülött fiú férfi leszármazó nélküli elhalálása esetén következhetett volna be. 1654. január 15-én III. Ferdinánd ezt a végrendeletet is királyi pecsétjével erősítette meg.<sup>49</sup>

---

49 Haus-, Hof- und Staatsarchiv (Österreichisches Staatsarchiv – Haus-, Hof- und Staatsarchiv), OLMA Urkunden B27, Georg Achatß zu Loßenstein Fideicommiss.

### 2.2.5. A hitbizomány Magyarországon

A régi magyar hitbizományi jogról két törvénycikk lehető fel a törvénytárban.

Az egyik az 1687. évi IX. törvénycikk, amely jogszabályi formában először tette lehetővé, hogy az ország főnemesei szerzeményi javaikból, végrendelet útján, királyi jóváhagyás mellett hitbizományt alapítsanak. A törvénycikket történelmi kontextusba helyezve nyilvánvalóvá válik, hogy a mágnások miért éppen ettől az évtől kezdődően kapták meg a királyi hozzájárulással történő hitbizományalapítás jogszabályi lehetőségét. Először is a rendek a pozsonyi országgyűlésen lemondtak a szabad királyválasztás jogáról és az Aranybullában rögzített ellenállási jogukról, másodsorban pedig a gyakorlatban már a törvénycikket megelőzően is foglaltak végrendeletükbe hitbizományszerű rendelkezéseket. A király célja tehát ebben a helyzetben is az lehetett, hogy hozzá hű mágnásoknak adjon privilégiumot hűségük biztosítása céljából, és hogy egy, már létező jogintézményt iktasson törvénybe, amely hatalmának megszilárdítását eredményezi azáltal, hogy beleegyezéséhez köti az alapítást. A magyar szabályozás lényege tehát összefoglalóan: királyi engedélyhez kötött, kezdetben kizárólag a főnemesség számára fenntartott jogintézmény, amelynek célja a vagyon egy kézben tartása. Ennek érdekében az alapító a hitbizománnyal elkülönített vagyonra nézve speciális öröklési szabályokat állapíthatott meg, és az így létrejött vagyon egységét, oszthatatlanságát elidegenítési és terhelési tilalom védte. Megfigyelhető, hogy elválik egymástól a tulajdon és a birtok, mivel az örökös a kikötések és korlátozások miatt sokkal inkább használati jogot, semmint tényleges tulajdonjogot kap. Figyelemreméltó az a magyar joggyakorlat, hogy a hitbizomány alapítói rendre kötelezettségként írták elő az örökösök számára, hogy azoknak a családtagoknak, akiket az alapító a hagyatékából névlegesen kizárt, évente meghatározott járandóságot fizessenek a birtok hasznaiból.

Rendkívül találó Frank Ignác 1845-ös megfogalmazása, amely szerint a hitbizomány „nemzetségi díszöröklés”, hiszen az alapító lényegében a család fényének megőrzése érdekében az oszthatatlan vagyonegységre az általánostól eltérő öröklési rendet határoz meg.<sup>50</sup>

---

50 FRANK Ignác: *A közigazság törvény Magyarhonban*. Buda, 1845., p. 461

## 2. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK TÖRTÉNETI GYÖKEREI, A HITBIZOMÁNY ...

---

Az 1723. évi L. törvénycikk annyiban módosította az első hitbizományi törvénycikket, hogy a köznemesekre is kiterjesztette a hitbizománylétesítés jogát, valamint ettől kezdve hitbizományt nem csupán végrendelet útján, hanem élők közötti ügylettel is lehetett alapítani.

Mille Géza a Gyakorlati Gazdalexikonban definiálta a hitbizományt.<sup>51</sup> Később ezt a fogalom meghatározást vette át Aczél Béla is.<sup>52</sup> Ezek alapján a hitbizomány „a tulajdonjog korlátozásának tulajdonos akaratából folyó esete. A főnemesekre nézve 1687-ben, a köznemesekre 1723-ban vezeték be. Alapításához tehermentes birtok, a köteles résznek kiadása és a királyi jóváhagyás volt szükséges. A hitbizomány elidegeníthetetlen és csak erősen korlátozva terhelhető meg. A legáltalánosabb öröklési módjai: a primogenitura (elsősülöttség), a majorátus (a mindenkori birtokoshoz legközelebbi férfirokon öröklése), és a senioratus (a nemzetség legidősebb férfitagjának öröklése).”

Ezt követően a magyar hitbizományt törvényi szinten a Magyarországon 1853. május 1-jén hatályba léptetett (oktrojált) osztrák polgári törvénykönyv alapján szabályozták. Ez az osztrák-magyar szabályozás a hitbizomány fogalmát olyan rendelkezésként határozta meg, amellyel az alapító a vagyont a következő nemzedékekre nézve a család elidegeníthetetlen vagyonává nyilvánítja. Témánk szempontjából ez a definíció azért lényeges, mert a család – több nemzedék viszonylatában elidegeníthetetlen – vagyónára utal.

Érdekes, hogy a hitbizomány törvényi megjelenése előtt a főnemesi családok közül csak a Thurzó, a Pálffy és az Esterházy családnál találkozunk hitbizományszerű végrendeleti rendelkezésekkel. Törvényi szabályozás hiányában a végrendeleti kikötések nem voltak kikényszeríthetők, így tanulságos annak vizsgálata, hogy milyen módon igyekeztek az örökhagyók rábírní utódaikat a végrendeleti rendelkezések betartására. Esterházy Pál 1664. április 25-én kelt végrendeletének záradékában arról kívánja meggyőzni gyermekeit, hogy vegyenek példát a külföldi családokról, és halála után ne vegye kezdetét családi osztozkodás, hanem önként mondjanak le egyéni érdekeikről a családi vagyon

---

51 *Gyakorlati Gazdalexikon* (szerk: MILLE Géza), Sylveszter Nyomda, Budapest, 1927., p. I./556.,

52 ACZÉL Béla: *A hitbizomány története, bírálati és megreformálása*, Szerzői kiadás, Pusztaföldvár, 1937., p.1.

## 2.2. A CSALÁDI VAGYON SZÉTAPRÓZÓDÁSÁT KIKÜSZÖBÖLŐ ...

---

egyben tartása érdekében. Arról is nyíltan ír codicillusában, hogy pontosan tisztában van a végrendeletében írtak kikényszeríthetőségének korlátaival, ugyanakkor hangsúlyozottan arra kéri leszármazót, hogy józan belátás szerint önként cselekedjenek végakarata szerint.

Esterházy Pál 1678-ban újabb végrendeletet tett, amelyben részletesen kitér azokra az indokokra, amelyekre figyelemmel leszármazóinak követniük kell az általa meghatározott öröklési rendet annak érdekében, hogy a vagyon egyben maradjon. Ennek azért van jelentősége témánk szempontjából, mert Eszterházy lényegében intelmeket fogalmaz meg utódai számára arra nézve, hogy miért is fontos a családi vagyon egyben tartása, és milyen magatartás követendő ennek érdekében, vagyis gyakorlatilag azt teszi, ami főként a nyugat-európai családi vállalkozásoknál is jellemző.

Az önkéntes normakövetés melletti legfőbb érve az volt, hogy összevagyunk a legbefolyásosabb családdá teszi az Esterházyakat, az osztozkodás azonban ezt az elsőséget veszélyeztetné, a lehetőségek számottevően beszűkülnének, így végső soron a vagyon szétaprózódása minden családtag számára hátrányt, súlyos veszteséget jelent.

Annak érdekében, hogy azon leszármazókat is megnyugtassa és önkéntes normakövetésre bírja, akik a végrendelet szerint nem „állagörökösök”, leszögezi, hogy mivel az egyben tartott vagyon hatalmas méretű, ezért a mindenkori hitbizományosok képesek lesznek megfelelően gondoskodni a többi családtagról is.

Természetesen az idézett intelmeknek nem volt jogi kötőerejük, ám a világos és egyértelmű megfogalmazások az atyai tekintéllyel karöltve az önkéntes normakövetést szolgálták. Az erkölcsi kötőerő alapja ugyanis sok esetben nem elsődlegesen az adott magatartási norma jogforrasi hierarchiában elfoglalt helye, hanem sokkal inkább a viselkedési normát szabó személy autoritása és a megfogalmazások nyelvi félreérthetlensége.<sup>53</sup>

---

53 A normavilágosság követelményével és egyes aspektusaival összefüggésben lásd részletesen: Zoltán TÓTH J.: *Clarity of norms in the light of the content requirements of legislation, legislative errors and their consequences* – in general and with particular regard to the legislative requirements in Hungary, in: Magyar Nyelvőr, 2022, 146., Special Issue in English, 3-15. p., vagy Balázs ARATÓ – Géza BALÁZS: *The linguistic norm and norm of legal language*, in: Magyar Nyelvőr, 2022, 146., Special Issue in English, 91-103. p., vagy Béla

## 2. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK TÖRTÉNETI GYÖKEREI, A HITBIZOMÁNY ...

---

Az is figyelemre méltó, hogy a hitbizományi törvény elfogadása és a köznemesekre való kiterjesztése közötti időszakban Magyarországon csupán néhány család élt a törvényi felhatalmazással és alapított hitbizományt. Ebben az időszakban az alábbi személyek alapítottak szabályos hitbizományt: Nádasdy Ferencz (bár őt hűtlensége miatt fővesztésre és vagyyonelkobzásra ítélték, ezért halálakor már nem hatályosulhatott a hitbizomány), Esterházy Pál, Szirmay István, Erdődy György és Zichy István.

Látható, hogy a hitbizomány első törvényi szintű megjelenésekor csupán néhány főnemes élt a lehetőséggel, jellemzően azok, akik a legnagyobb összvagyonnal rendelkeztek és akik – nemzetközi tapasztalataik révén – tisztában voltak azokkal a külföldön alkalmazott jogintézményekkel, amelyek a vagyon egyben tartását voltak hivatottak biztosítani.

### 2.3. Konklúzió

Látható tehát, hogy a fentebb bemutatott főnemesi családok napjaink családi vállalkozásainak előképei, hiszen mind a vizsgált történelmi korokban, mind pedig napjainkban az egységként megóvott családi vagyon biztosította a jövedelmezőséget, a gyarapodást, a jólétet, az anyagi biztonságot és a család hosszú távon fennmaradó befolyását. A főnemesi családok a vagyon továbbörökítése során lényegében ugyanazokkal a kihívásokkal néztek szembe, mint a mai családi vállalkozások. Mindkét esetben elsődleges szempont a vagyon egybentartása és átadása a következő generációnak lehetőleg úgy, hogy azt az utódok ne feléljék, hanem maguk is folyamatosan gyarapítsák a család hírnevének öregbítése mellett. E célok elérésének korszakonként eltérő jogintézményeket állítottak szolgálatába.

Elmondható ugyanakkor, hogy amennyiben az átadás-átvétel (kizárólag) halál esetére szóló ügylettel megy végbe, úgy a kereteket a mindekor hatályos öröklési jog szabja meg, ez pedig nem feltétlenül előnyös a családi vállalkozás szempontjából.<sup>54</sup>

---

POKOL: *Clarity of norms and legal history: historical paths of divergence from legal rules to general norms*, in: Magyar Nyelvőr, 2022, 146., Special Issue in English, 19-35. p.

54 A magyar öröklési jog néhány aktuális problémájával kapcsolatban lásd például: Adam, Boóc: *Comments on Some Important and Current Problems of*

### 2.3. KONKLÚZIÓ

---

A hitbizomány törvényi deklarációját megelőzően a kikényszeríthetőség mindvégig kérdéses volt, és e problémával napjaink családi vállalkozásai is kénytelenek szembenézni bizonyos, az utódlás körében alkalmazott jogintézmények és jogtechnikai megoldások kapcsán.

---

*the Law of Succession in Hungary – Considering Historical Aspects*, in: Journal on European History of Law, Vol. 11/2020, No. 2., 104-110. p., lásd továbbá: Boóc Ádám: *Quo vadis heredis substitutio?: Észrevételek az utóöröklés szabályaihoz Magyarország új Polgári Törvénykönyvében*; in: Földi András; Sándor István; Siklósi Iván (szerk.): *Ad geographiam historico-iuridicam ope iuris Romani colendam: Studia in honorem Gábor Hamza*; Budapest, Magyarország: ELTE Eötvös Kiadó; 2015; pp. 77-87.



## 3. A CSALÁDI ALKOTMÁNY

### 3.1. *A családi alkotmány fogalma*

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.

A családi alkotmány tehát egy olyan charta, amely a család, a családi vállalkozás értékeit és elveit rögzíti, egyfajta hivatkozási pont, világítótorony a tulajdonosi és irányítási döntések meghozatala során. 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 kötelei könnyebben átjárhatóak, mint az érzelmi kötelek, ezért nehéz elkerülni a konfliktusokat, amelyek a családi alkotmány 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 keretrendszer 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

### 3. A CSALÁDI ALKOTMÁNY

---

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 nyújt akár olyan szituációkra is, amikor a vállalkozásnak rövidebb vagy hosszabb ideig a családtól függetlenül kell folyamatosan és üzembiztosan működnie. Emellett lényeges küldetése, hogy olyan megoldási alternatívákat nyújtson a tulajdonosi körben bekövetkező változásokhoz is, amelyek ezeket nehéz és átmeneti időszakokat is zökkenőmentessé teszik a családi vállalkozás számára.

A családi alapértékek tehát, amelyeket a család tagjai közösen vallanak, a családi alkotmányban összegződnek, így az utódok irányítúként, 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 fentiek alapján is jól látható, hogy a családi alkotmánynak milyen bonyolult élethelyzetekre kell eligazítást nyújtania, és milyen szerteágazó kérdésekre kell benne az utódoknak válasza lelniük. A továbbiakban részletekbe menően keressük arra a választ, hogy mi is pontosan a családi alkotmány, hányféle megjelenési formája létezik, bír-e jogi kötőerővel, és milyen előnyökkel jár, ha egy családi vállalkozás végső soron erre a dokumentumra alapozza működését?

A családi alkotmány a nemzetközi szakirodalomban általánosan elfogadott megközelítés szerint a család közös értékrendjét és jövőképét, valamint az elérendő közös célokat és a követendő elveket egységesen rögzítő dokumentum, identitáskeletkeztető alap, egyesítő kötelék. 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.

A családi alkotmányra vonatkozóan számos fogalom meghatározás látott napvilágot.

### 3.1. A CSALÁDI ALKOTMÁNY FOGALMA

---

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. Az iránymutatások az értékek mellett konkrét meghatározásokat, követelményeket, elvárásokat, eljárásokat és folyamatleírásokat is tartalmazhatnak egy vállalkozói családra vonatkozóan. A gyakorlatban az ilyen dokumentumokat családi chartáknak, kódexeknek, alapszabályoknak, küldetésnyilatkozatoknak stb. is nevezik. Az alapszabály elfogadására és a benne foglaltak betartására vonatkozó hajlandóságuk dokumentálására a vállalkozói család tagjai gyakran közösen írják alá az alapszabályt.

Egy, főként a német üzleti életben elterjedt fogalommeghatározás szerint a családi alkotmány (más néven családi charta, családi kódex, családi küldetésnyilatkozat, generációk közötti szerződés) olyan dokumentum, amelyben a család tagjai kizárólag önmagukkal és a vállalathoz fűződő kapcsolatukkal foglalkoznak.

Holger Fleischer német jogtudós 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>55</sup>

A családi alkotmány tehát 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 a dokumentum 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

---

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

### 3. A CSALÁDI ALKOTMÁNY

---

elhangozó általános kijelentés, hogy a családi alkotmány csupán erkölcsi értelemben bír kötelező erővel, vagyis jogi nullumként, egyfajta „kard nélküli szerződésként” értékelhető.

Ugyanakkor olyan definíciók is léteznek, amelyek ezt a kérdést egyáltalán nem érintik, és kizárólag a családi alaptörvény funkciója felől közelítenek.

#### 3.2. Nemzeti alkotmány versus családi alkotmány

Ahhoz, hogy megértsük a családi alkotmányok történeti előzményeit, mindenekelőtt fel kell tenni a kérdést: Mit tekintünk alkotmánynak?

Lamm szerint „az alkotmány általános értelemben valamely társadalmi közösség belső szervezeti és működési rendjét meghatározó szabályok összessége.”<sup>56</sup>

Más megközelítésben:

- a) a pozitivista jogfelfogás szerint az alkotmány egy különleges törvény<sup>57</sup>,
- b) politikai megközelítésben a társadalom és a közhatalom viszonyát deklarálja<sup>58</sup>,
- c) morális szempontból pedig a társadalom legmélyebb hitének és meggyőződésének kifejeződése<sup>59</sup>.

#### 3.2.1. A nemzeti alkotmányok funkciói

Az eltérő megközelítések (jogi, politikai, morális) és értelmezési keretek okán az alkotmány eltérő funkcióit különböztetjük meg<sup>60</sup>:

- a) konszenzusképző funkció,

---

56 LAMM Vanda (2009) *Jogi Lexikon* Budapest, CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft.,

57 KUKORELLI István (szerk.): *Alkotmánytan I.* Osiris Kiadó, Budapest 2002. 19. o.

58 Christine BATEUP: *The Dialogic Promise. Assessing the normative potential of theories of constitutional dialogue.* Brooklyn Law Review Vol. 71:3. 1165. o.

59 PETRÉTEI József: *Az alkotmányos demokrácia alapintézményei.* Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs 2009. 63.

60 Ld. KUKORELLI István (szerk.): *Alkotmánytan I.* Osiris Kiadó, Budapest 2007. 29. o., Petrétei: i.m. 64-67. o., Bateup: i.m. 1165. o.

### 3.2. NEMZETI ALKOTMÁNY VERSUS CSALÁDI ALKOTMÁNY

---

- b) stabilizáló, rendezettséget biztosító funkció,
- c) az alapjogok érvényesülését biztosító funkció,
- d) integráló funkció,
- e) államhatalmat konstituáló, korlátozó és racionalizáló funkció,
- f) legitimáló funkció,
- g) védelmi funkció,
- h) deklaratív funkció,
- i) a nemzeti karakter meghatározásának funkciója (identitásképzés).

A fentiekből látható, hogy az alkotmány a társadalom alapvető értékekről alkotott, konszenzuson nyugvó, egységteremtő és legmagasabb szintű szerződése.

Témánk szempontjából kiemelendő az identitásképző és az integráló funkció, amelyek a konszenzusképző funkcióval együtt jelentik az alkotmányok leglényegét, belső magját. A konszenzus nyilvánvalóan az alkotmány megalkotásának folyamatára vonatkozó kritérium is amellet, hogy magának az alkotmánynak is lényeges funkciója. A közös alapokban az önmeghatározás és az alapvető értékek deklarálása során az eltérő álláspontok és nézetkülönbségek ellenére is meg kell állapodni.

#### 3.2.2. A nemzeti alkotmányok megjelenési formái

- a) Chartális (írott) alkotmányról akkor beszélünk, amikor az alkotmányozó hatalom az alapvető jelentőségű szabályokat egy, a jogrendszer csúcsán elhelyezkedő alaptörvényben (chartában) kodifikálja. Az adott ország ebben az esetben a többi törvénytől elnevezésében és megalkotásának módjában is különböző, a jogforrási hierarchia csúcsán elhelyezkedő, önmagát alkotmánynak (alkotmánytörvénynek) nevező alaptörvényben foglalja össze meghatározó jelentőségű, lényeges alkotmányjogi szabályait.
- b) Történeti alkotmánynak azt az alkotmányt nevezzük, amely egy adott ország történelmi fejlődésével együtt dinamikusan alakul, vagyis az alkotmányt az alkotmányjogi szabályok az egymást felváltó, kiegészítő, módosító törvények, más alkotmányjogi jellegű jogszabályok, illetve a szokásjog együttese, összessége testesíti meg. A történeti alkotmányra

### 3. A CSALÁDI ALKOTMÁNY

---

jellemző, hogy a történelem során folyamatosan változik, alakul, fejlődik, szabályrendszerében a szokásjog jóval markánsabban jelenik meg, mint a chartális alkotmányok esetében.

#### 3.2.3. A nemzeti alkotmány elfogadásának lehetséges módjai

A Trócsányi-Schanda szerzőpáros az alkotmány elfogadásának kétféle módjáról ír, melyek az alábbiak:

- a) alkotmányozó nemzetgyűlés által történő alkotmányozás, amelyre tipikusan forradalmat vagy nagy változást hozó fordulatot követően kerül sor (pl. Franciaország, 1789),
- b) törvényhozó hatalom útján történő alkotmányozás. A parlament a rendes törvényhozási szabályoktól szigorúbb eljárási rend keretében alkotmányozhat. Általában speciális többség szükséges az alkotmány elfogadásához (2/3, 3/5).<sup>61</sup>

#### 3.3. *A modern családi alkotmányok történeti előzményei, a Habsburg családi statútum*

Levéltárban fellelhető dokumentumok támasztják alá, hogy a családi alkotmányok gyökerei nem is a családi vállalkozásoknál, hanem a történelmi uralkodóházaknál keresendők. A Habsburg-ház családi alkotmánya és a Wittelsbach-statútum például olyan dokumentumok, amelyek egysegesen és átfogóan szabályozták a családon belüli vagyoni viszonyokat és az utódlással kapcsolatos kérdéseket, sőt, elnevezésükben is családi alkotmányok voltak.<sup>62</sup> E dokumentumok további különlegessége abban állt, hogy mivel uralkodókhöz kapcsolódtak, ezért közjogi és polgári jogi jegyeket egyaránt hordoztak. Mindezek igazolásául érdemes most

---

61 TRÓCSÁNYI – SCHANDA szerk. (2016) *Bevezetés az alkotmányjogba*. Budapest, HVG-ORAC Lap- és Könyvkiadó Kft.

62 A szerző által a Wiener Haus-, Hof- und Staatsarchivban 2019 nyarán végzett, az Osztrák-Magyar AKCIÓ Alapítvány (Stiftung Aktion Österreich-Ungarn) által támogatott kutatás során tett megállapítás. Lásd például az alábbi dokumentumokat: Kaiserlich österreichisches Familienstatut, anno 1839 és Bayerisches Königlich Familienstatut, anno 1818/1819.

### 3.3. A MODERN CSALÁDI ALKOTMÁNYOK TÖRTÉNETI ELŐZMÉNYEI ...

---

alaposabban is górcső alá venni a Habsburg családi statútum magyar vonatkozásokban is bővelkedő történetét.

Míg a napóleoni háborúkat megelőzően az egyes német fejedelemségeknél az uralkodócsaládon belüli jogviszonyoknak csupán némely részletére nézve találunk rendelkezéseket jellemzően végrendeletek, öröklési és egyéb vagyoni jogi szerződések keretében, addig a Waterlooi csatát követően gyors egymásutánban az összes német uralkodócsalád szükségesnek érezte, hogy összefoglalja a korábban kialakult szokásjogokat, és szükség esetén a családi viszonyok számos területén új komplex szabályrendszert alakítson ki.

Míg a korábbi dokumentumok legtöbbször a családfő és a legközelebbi örökösök, családtagok között születtek, vagy a család egyes ágain belül létrejött szerződések formájában manifesztálódtak, addig 1806-tól, de még inkább 1815-től kezdődően olyan átfogó jogalkotás indult, amely a családi jogviszonyok igen széles körének törvényi szintű szabályozását hozta magával. A német fejedelmi családoknak a családi vagy házi törvények megalkotásával az volt a céljuk, hogy biztosítsák az uralkodóházak szuverén egységét és az örökösödés hosszú távú rendjét.

A nagyobb uralkodócsaládok közül elsőként, 1819-ben a bajor Wittelsbachok alkották meg családi törvényüket, amely később mintául szolgált a Habsburg családi statútum elkészítéséhez. A bajor családi törvényt sorrendben Würthenberg (1828), Hannover (1830) és Sachsen (1837) követte.

Bár az örökösödésnek a Habsburgoknál évszázadok alatt kikristályosodott rendje volt, amely közjogi értelemben a trónutódlást is szabályozta, a német fejedelmi családok kodifikációs gyakorlata mégis egyértelműen hatással volt az osztrák császárra, Ferencre is.<sup>63</sup> Ennek legfőbb oka abban keresendő, hogy Mária Terézia hitvese, Lotharingiai Ferenc István – briliáns közgazdasági szakértelmének köszönhetően – létrehozott ugyan egy, az állami vagyontól részben elkülönült családi vagyonalapot, mégsem került sor a család magánvagyonának az állami vagyontól való precíz és tényleges elhatárolására egészen az 1800-as évek elejéig.

Ferenc császár szándéka arra irányult, hogy szülessen végre egyértelmű

---

63 I. Ferenc osztrák császár és magyar király, aki 1792-től 1835-ig uralkodott.

### 3. A CSALÁDI ALKOTMÁNY

---

meghatározás arra nézve, hogy mi számít Habsburg családi magánvagyonnak és mi sorolandó az állami vagyon körébe. Megfogalmazódott tehát a kérdés, hogy az uralkodó kiadásai közül melyeket kell a magánvagyonból és melyeket az állami vagyonból fedezni.

Emellett, mivel Mária Terézia óta igencsak terebélyessé vált a Habsburg-család, a családtagok közötti vagyoni kérdések is rendezésre szorultak. Ez persze azt is jelentette, hogy a családi törvénybe bele kellett foglalni – a régebb óta, szokásjogi alapon létező megállapodások mellett – azokat az újonnan létrehozandó szabályokat is, amelyek korábban nem érintett jogviszonyokat voltak hivatottak megnyugtató módon rendezni.

Ferenc császár 1829. március 28-án levelet intézett Metternich miniszterhez olyan tartalommal, hogy mivel az osztrák-háznak nincsen határozott és következetes házi törvénye, ezért terjesszen elő a kancellár egy ilyet a tartományok, így Magyarország és Erdély alkotmányainak kellő figyelembevételével. Mindeddig ugyanis csupán az örökösödési rendet, a nagykorúságot és az apanázsokat szabályozták a Habsburg és lotharingiai ősök eseti, sokszor egymásnak ellentmondó rendelkezései. Ferenc császár azt is meghagyta Metternichnek, hogy a készülő családi törvény ne csupán a családtagok jogait tartalmazza, hanem kötelezettségeiket is, sőt, írja le szabatosan a trónöröklés rendjét, szóljon a főhercegek és főhercegnők házasságáról, nagykorúságáról és apanázsáról is.

Mindebből megállapíthatóan Ferenc olyan családi törvény megalkotását várta el, amely tekintetbe veszi a magyar és az erdélyi alkotmányos rendet, kitér a korábban szokásjogi alapon kialakult, illetve írott családi vagyoni jogi szabályokra, és alapul veszi a XV. századtól kezdődően fennállt Lotharingiai családi okmányt, valamint az 1819-ban megalkotott Wittelsbach házitörvényt is.

Ferenc császár tehát átfogó kodifikációt rendelt el, családi vagy „házitörvény” megalkotására tartott igényt, amelynek – éppen a mindenre kiterjedő szabályozás miatt – közjogi és magánjogi rendelkezéseket is tartalmaznia kellett volna, így a jogalkotási folyamat aránytalanul elhúzódott. Mivel Ferenc csupán kihirdetni akarta a házitörvényt, jóllehet az Magyarországon is jóváhagyásra szorult volna a magyar alkotmányos rendet érintő, hovatovább abba ütköző közjogi rendelkezések miatt, ezért az átfogó családi törvény a magyar jogtudósok ellenállásába ütközött és meghiúsult.

### 3.3. A MODERN CSALÁDI ALKOTMÁNYOK TÖRTÉNETI ELŐZMÉNYEI ...

---

Reviczky Ádám magyar udvari kancellár, a Magyar Tudományos Akadémia igazgatósági tagja vetette fel, hogy a családi törvény helyett célszerűbb lenne egy egyszerűbb, közjogi kérdéseket nem érintő családi statútumot alkotni, amely csupán az uralkodó és a többi családtag kölcsönös magánjogi jogairól és kötelezettségeiről rendelkezne.

Ezt a dokumentumot ugyanis nem kellene az országgyűléssel elfogadtatni, hiszen nem törvényként funkcionálna.

Látható, hogy míg a német fejedelmi udvarokban a házitörvény, családi törvény vagy családi statútum lényegében rokonértelmű kifejezések voltak, addig Reviczky érvelése nyomán a Habsburgok esetében ezek a fogalmak eltérő jelentéstartalomra tettek szer.

Ez pedig jól szemlélteti a magyar és a német közjogi gondolkodás közötti markáns különbséget. Reviczky érvelése szerint ugyanis törvény az, amit az országgyűlés alkot vagy hagy jóvá. Ezzel szemben a családfő bármikor alkothat magára és családtagjaira nézve szabályrendszert, melyet, ha nincs közjogi kihatása, még csak ki sem kell hirdetni.

Ezzel szemben a korabeli német közjogi gondolkodás szerint az uralkodó olyan szuverén, akinek korlátlan jogalkotói joga van. Az eltérő közjogi megközelítés legfőbb oka a magyar történeti alkotmányból eredeztethető, amely szerint közjogot érintő kérdésekben az uralkodónak nem volt korlátlan törvényalkotási joga.

Ferenc császár elfogadta Reviczky érvelését és javaslatát azzal, hogy a családi statútumba kerüljön bele a családi alap hosszú idő óta tárgyalt ügye. Ilyen előzmények után 1837-re készült el a családi statútumnak egy olyan tervezete, amelyet mind a császár, mind pedig az érintett családtagok véleményezhettek. Mivel az oldalági családtagokra csak akkor terjedt ki a statútum hatálya, ha annak rendelkezéseit önként, a jogutódokra is kiterjedően elfogadták, ezért ezen családtagok véleményét is kikérték a tervezethez. Az álláspontok ütközése miatt a konszenzus végül 1839-ben született meg. A legnagyobb vitát az az évtizedek óta megoldatlan kérdés váltotta ki, hogy az oldalági rokonok miként részesedhetnek a családi alapból. Végül ezt a kérdéskört is sikerült a családtagoknak kölcsönös engedelmények árán megnyugtatóan rendezni.

Az elkészült családi statútum hat fejezetből és hatvanegy szakaszból állt. A deklarált alapvető cél a család egységének megőrzése volt. Az

### 3. A CSALÁDI ALKOTMÁNY

---

első fejezet, hasonlóan a bajor családi törvényhez, lényegében a család fogalmának meghatározása, és ebben a körben arról rendelkezik, hogy ki számít családtagnak, kik tartoznak az uralkodóházhoz, majd általánosságban rátér a családtagok jogaira és kötelezettségeire. Ezek alapján a családot az alábbi személyek alkotják: a családfő, vagyis az uralkodó, ennek felesége, az uralkodó elődeinek még élő özvegyei, azok a főhercegek és főhercegnők, akik az uralkodótól származnak, illetőleg akik a közös ősszülők, Mária Terézia és I. Ferenc császár fiai egyikének leszármazói, feltéve, hogy a mindenkori családfő által jóváhagyott házasságból apai ágon születtek. A főhercegnők csak addig számítottak családtagnak, míg az uralkodóházon kívül „rangszerűen” házasságot nem kötöttek. Családtagok továbbá a főhercegek elismert feleségei és özvegyei is mindaddig, amíg özvegyi sorban maradnak, vagyis nem kötnek újból házasságot.

Ezt követően a családi státútum a családfő általános jogairól rendelkezik a családtagok viszonylatában. Eszerint a mindenkori uralkodót a többi családtag felett bírói és felügyeleti jog illeti meg. Ez utóbbi főként a gyámságra, a gondnokságra és a házasságra vonatkozó kérdéseket érintette, általánosságban pedig kiterjedt a családtagok minden olyan cselekedetére és jogviszonyára is, amely befolyással lehetett az uralkodóház tisztességére, méltóságára, nyugalomára, rendjére és jólétére.

A 3. § a családtagok jogait taglalja. Eszerint a születésükkel szerzett esetleges trónigényen kívül joguk van az uralkodóház tagjaihoz méltó bánásmódra, élhetnek a rangjukkal járó kiváltságokkal, igényelhetik a családfőtől a rangjuknak megfelelő ellátást és tartást.

A II. fejezetnek magánjogi és közjogi vonatkozása egyaránt van, mivel a nagykorúvá válásról, a gyámságról és a gondnokságról rendelkezik, ezek pedig a magyar nádori intézményrendszer miatt a trónörökös esetén közjogi kihatással is bírnak.

Érdekes rendelkezés, hogy a nagykorúságot eltérő életkorban határozták meg az elhunyt uralkodó trónörökösére és a főhercegekre és főhercegnőkre vonatkozóan. Az előbbiekre a betöltött tizenhatodik, míg az utóbbiakra a betöltött huszadik életév volt irányadó ebből a szempontból. A III. fejezet a házasságokról rendelkezik. Rendkívül szigorú megkötés volt, hogy a családtagok az uralkodó hozzájárulása nélkül nem köthettek házasságot. A státútum ezen pontja egyenesen úgy rendelkezik, hogy

### 3.3. A MODERN CSALÁDI ALKOTMÁNYOK TÖRTÉNETI ELŐZMÉNYEI ...

---

az uralkodó írásbeli hozzájárulása nélkül kötött házasság semmis. A IV. fejezet a családfő családtagok felett gyakorolt felügyeleti jogáról rendelkezik. A felügyeleti jog gyakorlása e tekintetben azt jelentette, hogy a családfőt tájékoztatni kellett a kiskorú családtag képzésével, oktatásával kapcsolatban. A családfő a nevelési módszerekbe ugyan nem szólhatott bele, azt azonban meghatározhatta, hogy melyik családtag milyen ismeretekre tegyen szert, miben szerezzen jártasságot, ismereteit milyen irányba bővítsé. Ennek háttarében az állt, hogy a családtagok olyan, az összcsalád számára fontos tudást szerezzenek, amelyet a család hasznosítani tud, és amelynek segítségével vagyonuk gyarapodik, befolyásuk növekszik, hatalmuk megszilárdul.

Az V. fejezet a családfő családtagok feletti bírói hatalmát deklarálja.

A statútum rendelkezései szerint alapvetően a főudvarnagyi bíróság volt illetékes minden olyan ügyben, amely a császári család tagjainak személyét vagy vagyonát érintette. A főudvarnagyi bíróságnak volt joghatósága a halálesetekhez kapcsolódóan, öröklési jogi kérdésekben is. Ez a bíróság minden esetben a hatályos törvények alapján hozta meg döntését.

A statútum rendelkezett az elhunyt családtag végrendelete kihirdetésének szabályairól is. Eszerint nem lehetett a végrendeletet kihirdetni és végrehajtani mindaddig, amíg a családfő meg nem állapította, hogy a végrendelet tartalma megfelel az „összcsaládi” érdekeknek és nem ütközik a statútum, vagy egyéb, a családtagok között létrejött szerződés rendelkezéseibe.

Ez a gyakorlatban azt jelentette, hogy a családtagok megküldték végrendeletüket a családfőnek, aki megvizsgálta, hogy annak tartalma nem ütközik-e valamely családi dokumentumba, nem veszélyezteti-e a család egységét. Amennyiben a családfő úgy ítélte meg, hogy a végrendelet ezen szempontoknak megfelel, úgy jóváhagyólag aláírásával látta el az okiratot. A jóváhagyott végrendelet birtokában ugyanis a hagyatéki eljárás fennakadás és idővesztés nélkül volt lefolytatható. A családtagok kiemelt státuszát az is biztosította, hogy a család tagjai csak a főudvarnagyi bírósághoz adhattak be keresetet, és a velük szemben indított peres eljárásokban is ennek a bíróságnak volt kizárólagos illetékessége. A családtagok ez alól a nem családtagokkal létrejövő szerződéses jogviszonyaikban sem vonhatták ki magukat. A főudvarnagyi bíróság illetékessége ugyanakkor

### 3. A CSALÁDI ALKOTMÁNY

---

nem terjedt ki az ingatlan tárgyú jogvitákra, hiába érintették valamely családtagot. Ezek a perek ugyanis minden esetben az általános bírói fórum elé tartoztak. A családi statútum előírta, hogy a főudvarnagyi bíróság lehetőség szerint törekedjen arra, hogy az előtte folyó, valamely családtagot érintő eljárásban a felek között megállapodás jöjjön létre. A cél ezzel nyilvánvalóan az volt, hogy a bíróság igyekezzen a pert mielőbb lezárni annak érdekében, hogy a jogvita ne ejthessen csorbát a család jóhírnevén. Figyelemreméltó, hogy a családtagok közötti polgári peres ügyeket kivették a főudvarnagyi bírói joghatósága alól, nyilvánvalóan azért, hogy az esetleges családi viszályok ne kerülhessenek a nyilvánosság elé.

Az intézkedés mögött meghúzódó érdek egyértelmű: a család jóhírnege megóvása minden körülmények között. A statútum akként rendelkezett, hogy a családtagok közötti polgári jogi jogvitákat egy mai értelemben vett választottbírói eljárás keretében kell eldönteni. Ez azt jelentette, hogy a feleknek a régi német fejedelmi jog hagyományai szerint meg kellett egyezniük az eljárásban résztvevő döntőbírók személyéről. A választottbírói eljárás összetételében való megállapodást a családfő elé kellett terjeszteni, akinek vétőjoga volt. Ha a döntőbírók személyében a felek nem jutottak konszenzusra, a családfő kötelezettsége volt a döntőbírók megnevezése. A választottbíróknak az ügyet a hatályos anyagi jogszabályok szerint kellett eldönteniük. A döntés főszabály szerint a vita végleges lezárását jelentette. A választottbírói döntést ugyanis a feleknek el kellett fogadniuk. Jogorvoslattal csak kivételes esetben fordulhattak az uralkodóhoz, mint családfőhöz. Ezekben a különleges ügyekben a végső szót a családfő mondta ki, akinek a döntése minden családtag számára megkérdőjelezhetetlen volt. Ezzel a vitarendezési mechanizmussal érték el azt a fő célt, hogy a vitás kérdésben a lehető leghamarabb megszülethessen a jogszabályoknak és a család „összérédekének” megfelelő döntés, méghozzá a nyilvánosság kizárásával.

A statútum legterjedelmesebb, VI. fejezete a családtagok jogait és igényeit taglalja, vagyoni jogi viszonyait szabályozza. E rész alapvetése, hogy a családtagokat az összcsaládi érdekek miatt vállalt magánjogi korlátozások ellentételezéseként bizonyos jogok és kiváltságok illetik meg.

A statútum kimondja, hogy a családtagok takarékoság, hagyományozás, ajándékozás útján vagy más törvényes módon szert tehetnek

### 3.3. A MODERN CSALÁDI ALKOTMÁNYOK TÖRTÉNETI ELŐZMÉNYEI ...

---

magánvagyonra, amely elkülönül a családi vagyontól, és amely felett a polgári jogi szabályok szerint önállóan, szabadon, korlátozásmentesen rendelkezhetnek. A statútum értelmében az ilyen magánvagyonok törvényes öröklésére alapvetően a polgári törvénykönyv szabályai voltak irányadók azzal az eltéréssel, hogy kizárólag a férfi családtag örökölhettek, a nőági leszármazók pedig csak abban az esetben válhattak örökössé, ha a törvény szerint szóba jöhető férfi örökösök mindegyike már korábban elhalálozott, tehát nem maradt élő férfiági leszármazó.

A magánvagyonok tekintetében azonban a családtagokat megillette a szabad végrendekezési jog, valamint arra is lehetőségük volt, hogy házassági szerződés, vagy ajándékozás útján például házastársukra ruházzák magánvagyonukat. A statútum biztosította, hogy a női családtagok házasságkötésükig rangjuknak megfelelő ellátásban részesüljenek, házasságkötésükkor pedig szintén rangjukhoz illő mértékű hozományt kapjanak.

A családi vagyon nőági öröklésének szigorú korlátozása mögött meghúzódó érv az volt, hogy a nők házasságkötésükkel kiviszik a vagyont a családból. Amennyiben teret engednének a nőági öröklésnek, úgy sérülne az az ősi leszármazói kötelezettség, miszerint a családi vagyont minden generációnak gyarapítani kell. Ez az érvelés egyébként abban a korban igen közkeletű volt, hiszen ugyanilyen nemi diszkriminatív rendelkezéseket találunk a bajor családi törvényben is.

A magánvagyonnal szemben deklarálásra került a családi vagyon, amely az úgynevezett ősi javakból, valamint a Ferenc István által megteremtett családi alapból állt. Az ősi javak körébe tartozott az Alsó-Ausztriában található mannersdorfi uradalom és a VI. Károlyhoz köthető pénzeszközök összessége is. Ahogy fentebb már említettük, a családi alap mögött Mária Terézia hitvesének korát meghazudtoló közgazdasági szakértelme húzódott meg. Az alapot Mária Terézia hozta létre elhunyt férje gazdag hagyatékából Kaunitz tanácsára 1765-ben. Az alap létrehozását II. József is támogatta. A családon belül, a család különböző ágai között évtizedeken keresztül vita tárgyát képezte, hogy a családi alapra, pontosabban annak hozamára melyik családtag tarthat igényt, és hogy milyen mértékben kell ezen alapból fedezni a családtagok ellátásának költségeit. A vitás kérdést a felek végül a családi statútum megalkotásával rendezték. Így került a dokumentumba, hogy a családi alap hozamának azon költségterítésekre

### 3. A CSALÁDI ALKOTMÁNY

---

kell fedezetet nyújtania, amelyeket az uralkodó az alap kezelőjeként az államkincstárból fizetendő ellátmányon felül a rászoruló családtagok számára megítél.

A rendelkezés kizárja, hogy a családi alapból valamely családtag ellátását finanszírozzák, hiszen arra az államkincstárnak kellett fedezetet biztosítania. Azt is leszögezték, hogy a vagyonalapot megkurtítani sem szabad, kizárólag a kamatok oszthatók fel meghatározott rend szerint a család különböző ágai között.

Az államkincstártól elkülönült családi különvagyon jelentősége az 1800-as évekre, főként a francia forradalom és Napóleon miatt nőtt meg. Az uralkodócsaládok ugyanis tartottak attól, hogy a forradalmak, akár csak időlegesen is, megfosztják őket uralkodói jogaiktól, aminek egyenes következménye, hogy az államkincstár nem nyújt majd fedezetet kiadásaira. Ezért kiemelten fontosnak tartották egy olyan vagyonmag létrehozását, amely nem kötődik a család uralkodói szerepéhez, így forradalmak idején is megélhetést tud biztosítani a családtagoknak.

A Habsburg vagyon nagyságának érzékeltetésére álljon itt az elkülönített családi vagyonról egy pillanatfelvétel! A családi különvagyon 1848-ban az alábbi vagyonelemekből állt: értékpapír: 8 120 379 Ft, ingatlanok: 5 353 319 Ft, a családi vagyon hozama pedig évi 276 000 Ft volt.<sup>64</sup> A vagyon mértéke és a szerτεágazó, terebélyes családi viszonyok igencsak indokolták az átfogó családi dokumentum megalkotását, a szabályozandó élethelyzetek sokasága és bonyolultsága miatt azonban a státútum csak rendkívül hosszú idő után nyerte el végleges formáját.

A VI. fejezet utolsó része azon igényeket összegzi, amelyeket a főhercegek és főhercegnők az állammal szemben támaszthattak.

Intő példa lehet napjaink családi vagyon tulajdonosainak, hogy hiába ismerték fel a Habsburgok az elkülönült családi vagyon jelentőségét, hiába köszönhették hatalmas vagyonukat a közgazdasági zseni Ferenc István okos döntéseinek, a XX. század elején ez a vagyon mégis szinte teljes egészében elveszett. Ennek oka pedig az volt, hogy a vagyont döntően a család cseh és osztrák területen lévő uradalmi és ingatlanai, valamint Ausztriában tartott értékpapírok alkották, és a vesztes világháborút követően – a

---

<sup>64</sup> Kart. 3. Fasz. III. 7/a.

### 3.4. A CSALÁDI ALKOTMÁNY CÉLJA

---

saint-germaini békeszerződésre hivatkozással -mind az újonnan létrejött Csehszlovákia, mind pedig az új osztrák parlament egyetlen tollvonással törvényi úton vonta el a család tulajdonát. A statútum megalkotásakor ugyanis nem gondoltak arra, hogy földrajzilag megfelelően diverzifikálják vagyonukat. Csakis ezzel a módszerrel tudták volna elérni, hogy a vagyon legalább egy részéhez hozzáférjenek a legváltóságosabb időkben is. Persze akkor még senki nem gondolt és nem is gondolhatott arra, ami a XX. században bekövetkezett.

Összességében megállapítható, hogy rendelkezéseit tekintve a Habsburg családi statútum alig tér el a lentebb részletesen tárgyalt mai családi alkotmányoktól. Megállapítható, hogy a dokumentum – célját és szabályrendszerét tekintve – egyértelmű előképe, történelmi előzménye a mai családi alkotmányoknak. Mindezek alapján általánosságban is kijelenthetjük, hogy a mai családi alkotmányok gyökereit az uralkodócsaládok statútumaiban – köztük a fentiekben részletesen ismertetett Habsburg családi statútumban – találjuk meg.

#### 3.4. *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. 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.

### 3. A CSALÁDI ALKOTMÁNY

---

A családi alapszabály elsődleges célja tehát, hogy megfogalmazza a közös jövőképet és a vállalkozás által elérendő célokat, tekintetbe véve ennek során mind a család, mind a vállalkozás egyedi jellemzőit. Az ezt összegző rész tehát lényegében nem más, mint egy vállalati küldetésnyilatkozat.

A családi alkotmány gyakran szolgálja az átláthatóságot, a transzparenciát.

Igen elterjedt megoldás, hogy a (szűkebb értelemben vett) családi alkotmány leginkább alapelveket rögzít és nem bocsátkozik részletekbe. A részletszabályokat más okiratok, szerződések tartalmazzák, így az alkotmány egy mag, amelyből különféle megállapodások és egyoldalú jogi dokumentumok szökkennek szárba.

Kérdésként merülhet fel, hogy mi teremti meg egy kiterjedt családban az egyes családtagok közötti, a családi alkotmány megfogalmazása szempontjából elengedhetetlen kohéziót? Kijelenthető, hogy a családi legendák, hagyományok és értékek segítenek megteremteni azt a közös alapot, 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.

A családi egység megszületését azonban 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. Az objektív tanácsadó közreműködése

### 3.4. A CSALÁDI ALKOTMÁNY CÉLJA

garantálja, de legalábbis nagymértékben segíti az érzelmek háttérbe szorítását és a racionális alapon nyugvó családi dokumentum megszületését. Az igazán időtálló családi alkotmány megalkotásának 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.

Végül a családi alkotmány fontos lehet a tagok lojalitási kötelezettségének konkretizálása szempontjából is. Németországban például már a bíróságok is kezdik elfogadni, hogy a családi kötelek hatással lehetnek a társasági tagsággal kapcsolatos lojalitási kötelezettségre. Ha például a közös megegyezéssel elfogadott családi alkotmány tartalmaz bizonyos rendelkezéseket a kivonási és visszatartási politikára nézve, vagyis például előírja, hogy az éves adózott eredmény negyven százalékát lehet csupán osztalék formájában kifizetni, akkor az ezzel ellentétes részvényesi magatartás az osztalékfizetésről döntő közgyűlésen akár jogellenes, a Treuepflicht-be ütköző is lehet.<sup>65</sup>

Ha mármost a fentiek alapján csokorba kellene szedni, hogy milyen előnyei vannak a konszenzuson nyugvó, írott családi alkotmánynak, akkor először is kiemelendő, hogy a dokumentum egyértelmű zsinórmértékül szolgál az esetleges nézeteltérések kezeléséhez. Erősíti továbbá a családi összetartozást, ugyanis már a kidolgozása sem képzelhető el együttműködés, a közös céloknak való alárendelődés nélkül.

Az alkotmánnyal rendelkező német családi vállalkozások (verfasste Unternehmen) nyolcvanhét százaléka arról számol be, hogy a tulajdonosok végül akkor is konszenzusra jutnak, ha komolyabb nézeteltérés támad közöttük, hiszen a családi alkotmányban lefektetett célokkal mindegyikük azonosul, és végső soron a vállalkozás hosszútávú fennmaradásához fűződő érdek kerekedik felül még viszonylag kiélezett helyzetekben is.<sup>66</sup>

65 Ezzel kapcsolatban lásd: Holger FLEISCHER: *Die Familienverfassung: Vertrag ohne Schwert? – Forschungsbericht (importiert) 2016* – Max-Planck-Institut für ausländisches und internationales Privatrecht; elérhető itt: [https://www.mpipriv.de/815972/research\\_report\\_11089713](https://www.mpipriv.de/815972/research_report_11089713).

66 A statisztikai adat forrása a KPMG 2017. július 17-én közzétett, „A family

### 3. A CSALÁDI ALKOTMÁNY

---

Megállapítható, hogy ez az arány az alkotmány nélküli családok irányította vállalkozások körében jóval csekélyebb. A konszenzuson nyugvó családi alkotmány megléte összefüggésbe hozható a bizalom elmélyülésével, a nyitottsággal és a családhoz, valamint a vállalkozáshoz kötődés erősödésével.

A családi alkotmány tehát végső soron nélkülözhetetlen kapocsként működik a család és a vállalkozás között. A családi alkotmány nélküli vállalkozások ezért nagyobb valószínűséggel esnek áldozatul külső okokra visszavezethető válságoknak és belső konfliktushelyzeteknek.

A családi alkotmány hatással van továbbá a családi vállalkozás gazdasági sikerére is. Ennek oka az, hogy az alkotmány a vállalaton belüli irányítási struktúra számos területét is szabályozza, például a tanácsadó testületet, a vezetőség utódlását, a nyereség felosztását és a részvények értékesítésének folyamatát.

Összefoglalóan megállapítható, hogy a családi alkotmány a következő főbb funkciókat tölti be a családi vállalkozásoknál:

- a) konszenzus- és identitásképző funkció,
- b) stabilizáló, rendezettséget biztosító funkció,
- c) az alapelvek érvényesülését biztosító funkció,
- d) integráló funkció,
- e) legitimáló funkció,
- f) védelmi funkció,
- g) deklaratív funkció.

#### 3.5. *A modern családi alkotmány lehetséges megjelenési formái*

Már a fogalom meghatározás sokszínűsége is azt sejteti, hogy a modern családi alkotmányok 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.

---

constitution can increase family cohesion and business connectivity– leading to economic success” elemzése, amely németországi felmérésen alapszik, és amely itt érhető el: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2017/07/a-family-constitution-increases-family-cohesion-and-business-connectivity.html> (letöltés időpontja: 2021. november 19.).

### 3.5. A MODERN CSALÁDI ALKOTMÁNY LEHETSÉGES MEGJELENÉSI FORMÁI

---

Kiindulásképpen érdemes áttekinteni az irányítási keretrendszer ún. hagyomány-modelljét, amelynek mentén fokozatosan jutunk el a klasszikus értelemben vett családi alkotmányig és annak (egyféle) fogalom meghatározásáig. A rétegek a következőképpen különülnek el egymástól.<sup>67</sup>

a) Az elmélet szerint a családi vállalkozások irányítási keretének szükséges első szabályozási rétege (külső burka) a törvényeken alapuló jogi környezet.

Ez a tulajdonosok számára a szervezeti és magatartási szabályok általános keretét biztosítja, amely a jogi formától függően lehet merevebb vagy rugalmasabb. A legfontosabb normákat gyakran nem a törvény, hanem a létesítő okirat részletezi. A tulajdonosok közötti egyéb szerződések is tartalmazhatnak a családi vállalkozások irányítására vonatkozó előírásokat. Ezek tipikus tárgyai a szavazati jogokkal kapcsolatos és a társasági testületek összetételére vonatkozó megállapodások, valamint az átruházási korlátozások és az elővásárlási jogok.

b) A szabályozás másik rétegét (a második héjat) a vállalatirányítási kódexek jelentik, amelyek mostanra a családi vállalkozásokhoz is eljutottak. 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. A későbbiekben ezzel részletesen foglalkozunk.

c) Ezt követően jutunk el a családi alkotmányhoz, mint harmadik réteghez vagy héjhoz.

Fleischer professzor 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. Németországban például a fentebb már említett Családi vállalkozások irányítási kódexe a családi alkotmányt az egyéni kódex lehetséges jogi eszközeként ajánlja minden olyan családnak, amely vállalkozást tulajdonol.

---

<sup>67</sup> A hagyomány-modell (Zwiebelschalenmodell) Holger Fleischer német professzor (Max-Planck-Institut für ausländisches und internationales Privatrecht, Hamburg nevéhez fűződik, és egy részletesebb leírás itt érhető el: [https://www.mpipriv.de/815972/research\\_report\\_11089713](https://www.mpipriv.de/815972/research_report_11089713).

### 3. A CSALÁDI ALKOTMÁNY

---

Álláspontom szerint a családi alkotmánynak alapvetően négyféle megjelenési formája különíthető el, ezek pedig 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.

#### 3.5.1. 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.

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 német felsőbbíróság (BGH) ítélezési gyakorlata szerint például a társasági szerződés ráutaló magatartással, közös megegyezéssel történt módosítását eredményezheti, ha az érintettek szokásjogi alapon huzamos időn át a családi alkotmány rendelkezéseit követik. A szokásjog természete-

### 3.5. A MODERN CSALÁDI ALKOTMÁNY LEHETSÉGES MEGJELENÉSI FORMÁI

---

tesen 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 ennek megítélésére már volt igazolható, tehát szokásjogi alapot teremtő precedens a családon belül, akkor a német bíróság azt nagy valószínűséggel támpontnak fogja tekinteni a konkrét jogvita elbírálása során.<sup>68</sup>

#### 3.5.2. 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 zsinórmértékül, és ad absurdum az is előfordulhat, hogy a preambulumban tartalmazó dokumentumot

---

68 Ezzel kapcsolatban lásd: Holger FLEISCHER: Die Familienverfassung: *Vertrag ohne Schwert? – Forschungsbericht (importiert) 2016* – Max-Planck-Institut für ausländisches und internationales Privatrecht; elérhető itt: [https://www.mpipriv.de/815972/research\\_report\\_11089713](https://www.mpipriv.de/815972/research_report_11089713).

### 3. A CSALÁDI ALKOTMÁNY

---

utóbb a szavazatok egyszerű többségével módosítják, és ez hátrányos kihatással lesz a következő generáció érdekeire.

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

A több különböző jogi dokumentumban testet öltő családi alkotmány ugyancsak 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 mellézköngéi. 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. Mindemellett az egyetlen okiratba foglalt, egységes családi alkotmány hiánya miatt az átláthatóság, a transzparencia is jelentős mértékben csökkenhet.

#### 3.5.4. Az önálló, külön okiratba foglalt, konszenzuson nyugvó, írott családi alkotmány

A gyakorlatban és leghatékonyabb formájában ez ún. kétrétegű családi alkotmányt jelent. Az első réteget ideális esetben a családfő előterjesztésére a családtagok által elfogadott, a családdal és a családi vállalkozással kapcsolatos világos elveket és elvárásokat rögzítő dokumentum, egyfajta absztrakt, mindenek felett álló preambulum, kollektív értékkánon alkotja. A családi alkotmány első rétegét jelentő dokumentumot tehát a családfő terjeszti a családtagok gyűlése elé, ahol megtárgyalást követően szavazásra kerül sor, majd pedig – elfogadás esetén – a dokumentumot a családfővel együtt a családtagok is aláírják. Nem szerencsés, ha a családi alkotmányt a családfő „oktrojálja” a többiekre, az időtállóság legfőbb garanciája ugyanis

### 3.5. A MODERN CSALÁDI ALKOTMÁNY LEHETSÉGES MEGJELENÉSI FORMÁI

---

az, ha már a családtagok gyűlésében konszenzus születik a családdal és a családi vállalkozással kapcsolatos elvekről és elvárásokról, vagyis ha nem csupán egyetlen személy nézetei tükröződnek a családi alapokmányban. Ennek ellenére számos nyugat-európai családi vállalkozásnál az is működőképes modellnek bizonyul, hogy a családi alkotmány első rétegét még csak egy olyan dokumentum képezi, amelyet – nem ritkán több évtizeddel korábban – egyedül a családfő alkotott meg és írt alá. Ez nagymértékben arra vezethető vissza, hogy a vállalkozás alapítóját még a jelenkorban is töretlen tisztelet övezi, ami akár kritikus helyzetekben is önkéntes normakövetésre ösztönözheti az utódokat.

A családi alkotmány első rétege előrehaladott formában, tehát konszenzus esetén és a családtagok által aláírtan, maga is egy szindikátusi szerződés, de még viszonylag általános, elvekre szorító tartalommal. Tipikusnak mondható annak egyértelmű rögzítése a dokumentumban, hogy bárminemű módosítás ugyancsak kizárólag konszenzussal lehetséges.

A kétrétegű családi alkotmány második rétege a fenti, általános megfogalmazású családi alkotmány rendelkezéseit a családi vállalkozásra konkretizáló (második) szindikátusi szerződés, amelynek tipikus tartalma a családi vállalkozással kapcsolatos elvárások (pl. jellegmegóvás) érvényre juttatása megfelelő jogtechnikai eszközökkel. Ennek a szindikátusi szerződésnek a részesedéssel rendelkező személyeken kívül jellemzően maga a vállalkozás is alanya, ami azért előnyös, mert így a vállalkozás esetlegesen nem családtag vezetői is mindenkor rákényszeríthetők a családi alkotmánynak megfelelő magatartásra.

Álláspontom szerint tehát a kétrétegű, konszenzuson nyugvó, írott családi alkotmány a leghatékonyabb, bár mint láttuk, ezen a kategórián belül is differenciálni szükséges aszerint, hogy az első szinten elhelyezkedő (általános elveket és elvárásokat rögzítő) családi alkotmányt is aláírta-e minden érintett, vagy pedig ez csupán a családi alkotmány második rétegét jelentő szindikátusi szerződésről mondható el. A kétrétegű családi alkotmánnyal megközelítőleg sem egyenértékű, Nyugat-Európában mégis elterjedt megoldás, hogy a családi vállalkozásban (bármilyen jogcímen) taggá váló személyek részesedésszerzésük alkalmával, annak mintegy feltételeként írásban ismerik el magukra nézve kötelezőnek a valamilyen formában jelenlévő családi alkotmány rendelkezéseit. Lénye-

### 3. A CSALÁDI ALKOTMÁNY

---

gét tekintve ez is azt jelenti, hogy a részesedés megszerzője belép egy, a családi alkotmány rendelkezéseit érvényre juttató szindikátusba, ennél azonban jóval egzaktabb, ha a fentiek szerint két szindikátusi szerződés rétegződik egymásra, és ezek alkotják együttesen a családi alkotmányt.

Általánosságban kijelenthető, hogy ezek a konszenzuson nyugvó és generációkon átívelő családi alkotmányok jellemzően egy vagy két egységes okiratként, egyfajta kollektív értékkánonként 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.

Szinte követelmény tehát, hogy a családi alkotmány köre – annak hatósugarát egyszersmind kiterjesztve – különféle egyéb jogi dokumentumok csoportosuljanak, a vezérelveket azonban szükségképpen maga a családi alapidokumentum foglalja össze egyfajta (értelmezési) keretként.

A kétrétegű családi alkotmány kiteljesedett formája esetén a családon belüli jogforrási hierarchia jellemzően a következőképpen alakul:

1. a szűkebb értelemben vett családi alkotmány, amely világosan megfogalmazott elveket rögzít (és ideális esetben a családtagok gyűlésének konszenzusán alapszik);
2. a szűkebb értelemben vett családi alkotmány rendelkezéseit konkrétizáló szindikátusi szerződés (1. és 2. együtt: családi alkotmány);
3. létesítő okiratok (társági jogi dokumentumok);
4. eseti ügyletekhez kapcsolódó dokumentumok (pl. végrendeletek, lemondó nyilatkozatok, vételi vagy eladási jogot alapító megállapodások és a házassági vagyoni jogi szerződések), melyek a családi vagyon megóvását szolgálják, és a családi alkotmány szellemében fogantak.

Az ilyen működési modellű családi vállalkozások esetében jellemzően kétféle normaértelmezési elv mutatható ki. Először is a családon belüli jogforrási hierarchia alsóbb szintjén elhelyezkedő norma nem ütközhet magasabb rendű dokumentumba, másodsorban pedig az alacsonyabb szintű jogforrás minden esetben a családi alkotmány fényében, az ott írt célkitűzésekkel összhangban értelmezendő, és ezt generációkon keresztül senki nem kérdőjelezheti meg.

### 3.5. A MODERN CSALÁDI ALKOTMÁNY LEHETSÉGES MEGJELENÉSI FORMÁI

---

A kétrétegű családi alkotmány tehát ideáltipikus esetben két olyan szindikátusi szerződésből tevődik össze, amelyek bíróság előtt is kikényszeríthetők, feltéve, hogy a szindikátusi szerződés jogi kötőerejével kapcsolatos, az ítélkezési gyakorlat és a jogtudomány által támasztott általános követelmények teljesülnek. Ezek közül most csupán annyi emelendő ki, hogy a szindikátusi szerződés nem lehet társági jogi dokumentummal ellentétes. A családi vállalkozások speciális szempontjaira figyelemmel a nyugat-európai bíróságok egyre kevésbé állapítanak meg a szindikátusi szerződés érvénytelenségét felvető ellentétet olyan esetben, amikor a szindikátusi szerződés lényegében az egyik értelmezési módot erősíti a társági szerződés többféleképpen is értelmezhető megfogalmazására nézve, tehát ténylegesen családi alkotmányként funkcionál. A későbbiekben erről még esik szó.

Az érdekeltek egyébként – 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 részeseülhessen 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.

A kétrétegű családi alkotmányon alapuló modellnél tehát az általános megfogalmazásokat tartalmazó, családi és üzleti értékeket, stratégiai célokat rögzítő családi alkotmány csak akkor rendelkezik jogi kötőerővel, ha maga is konszenzuson alapszik és szindikátusi szerződésnek minősül, ugyanakkor ebben az esetben is kérdéses, hogy konkrét jogvita esetén miként lehet bíróság előtt érvényt szerezni általános megfogalmazású elvárásoknak. Erre a problémára jelent biztonságos megoldást a családi alkotmány második szintjét jelentő, konkrétumokat tartalmazó, a vállalkozás és tagjai által aláírt szindikátusi szerződés, mely kétségtávol kikényszeríthető. Ha pedig valamely rendelkezése mégsem lenne teljesen egyértelmű, akkor a bíróság értelmezési keretként tekinthet a családi alkotmány első rétegét jelentő, általánosabb megfogalmazásokat tartalmazó dokumentumra.

Nem túlzás kijelenteni, hogy az igazán időtálló családi alkotmányok olyan munka eredményei, amelyek során az alkotók háttérbe tudják

### 3. A CSALÁDI ALKOTMÁNY

---

szorítani saját rövid távú érdekeiket, engedményeket tesznek és lemondásra is képesek. A nagy múltú nyugat-európai családi vállalkozásoknál jellemző, hogy minden családfő hozzátesz valamit az elődök által írt és tökéletesített családi alkotmányhoz, így egyfajta családon belüli, szerves jogfejlődésnek lehetünk tanúi. Igazán nagy visszhangot rendszerint az vált ki, amikor egy bátor, új generációs családfő „kivesz”, pontosabban a családtagok gyűlésével kivetet az alkotmányból egy-egy olyan mondatot, amelyet addig mindenki érinthetetlennek hitt, és amelyről senki sem mert (hangosan) kimondani, hogy immáron a fejlődés kerékkötője lett.

#### 3.5.5. Összegzés

Összességében elmondható, hogy azok a vállalkozások tudnak sikeresen megbirkózni a generációváltással és a konfliktusos élethelyzetekkel, amelyeknél a családi alkotmány valamelyik formája kimutatható és tényleges tekintélyt élvez, hovatovább – akár a szerződéses rendszernek köszönhetően – jogi kötőerővel bír. A kikényszeríthetőség és a kötőerő kérdése azért különösen fontos, mert a családi alkotmányokra jellemzően a velük ellentétes egyéni érdekek megzabolásában hárul döntő szerep, vagyis igazi jelentőségre kiélezett konfliktushelyzetekben tesznek szert.

Ahhoz, hogy megértsük a családi vállalkozások speciális működési modelljét, dogmatikailag más síkra kell helyeznünk 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. Ez utóbbiakat nem ritkán a klasszikus értelemben vett családi alkotmányok fektetik le. Nem elszigetelt megállapodásokban, hanem szerződéses kapcsolatokban kell tehát gondolkodni ahhoz, hogy a családi vállalkozások speciális problémáit fel tudjuk tárni és megfelelően tudjuk kezelni.

#### 3.6. *A családi alkotmány megalkotásának folyamata*

A nyugat-európai tapasztalatok azt mutatják, hogy a családi alkotmány kidolgozásának folyamata több lépésben zajlik, és általában hat-tizenkét hónapig tart az egyéni igények azonosításától egészen a megfelelő tartalmú dokumentum írásba foglalásáig. 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, egyszersmind 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. Természetesen 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 megfogalmazott küldetésnyilatkozat vagy családi hitvallás még mindig többet ér, mint egy elszórt családi alkotmány, és azért sem hiábavaló egy ilyen dokumentum kidolgozása, mert az később a családi alkotmánynak is részévé válhat a közös értékrendet összegző alapvetésként. Különösen az Amerikai Egyesült Államokban fordulnak elő viszonylag nagy számban családi küldetésnyilatkozatok, de Nyugat-Európában is találkozhatunk olyan – részben a családra, részben a vállalatra vonatkozó – megfogalmazásokkal, amelyek még nem érik el a családi alkotmány szintjét, viszont már némiképpen tudatosított, közös családi értékrendről tanúskodnak, így kiindulópontjai lehetnek a később megalkotandó, jogi kötőerővel is bíró családi alapidokumentumnak.

Összefoglalóan tehát megállapítható, hogy a családi alkotmány kidolgozása háromlépcsős folyamat (triád), melynek főbb állomásai a következők:

### 3. A CSALÁDI ALKOTMÁNY

---

1. Az egyéni igények és érdekek azonosítása, a családi vállalkozás érdekeinek feltárása.
2. A családi alkotmány közös kidolgozása, melynek során az alábbi kérdéseket érdemes feltenni és közösen megválaszolni:
  - Honnan jövünk (alapítók, elődök, legendák, korábbi sikerek, tradíciók)?
  - Hol tartunk most (jelenlegi helyzetértékelés)?
  - Hová szeretnénk eljutni (célok és elképzelések)?
  - Melyek a vezérelvek (családi és üzleti értékek)?
  - Mi az, ami megkülönböztet bennünket (versenyelőnyök)?
  - Hogyan hozunk döntéseket (utódlás, osztalékpolitika, új beruházások, mecenatúra)?
  - Milyen irányító testületekre van szükségünk (igazgatótanács, független, nem családi vezetők kérdésköre, családtag a menedzsmentben, családi tanács stb.)?
  - Melyik családtag milyen feladatokat vállaljon és meddig?
3. A családi alkotmány elfogadása és fejlesztése, bizonyos időközönkénti felülvizsgálata, a gazdasági feltételekhez és a vállalkozási környezethez igazítása.

#### *3.7. A modern családi alkotmány tartalma, különös tekintettel az utódlástervezésre*

A fentebb taglalt, külön dokumentumba foglalt, írott családi alkotmány tehát értékrendet rögzít, és nem ritkán olyan (szokásjogi eredetű) alapvető elvárásokat fogalmaz meg, amelyek a családi vállalkozásban tevékenykedők számára zsinórmértékül szolgálnak. Ide sorolandók természetesen az utódlás kérdései is. Az ezzel kapcsolatos elveket és eljárásrendet ugyancsak célszerű a családi alkotmány keretei közt meghatározni. A család hitvallásának és értékrendszerének rögzítése mellett egyre több családi alkotmányban jelenik meg a társadalmi felelősségvállalás, a szponzorációs, jótékonyági, mecenás tevékenység elveinek megfogalmazása, valamint a családtagoktól különböző élethelyzetekben elvárt viselkedési minták (pl. urizálási tilalom) előírása. Ennek érdekében számos nyugat-európai családi vállalkozás hoz létre alapítványt, amelynek bevételét maga a vállalkozás

### 3.7. A MODERN CSALÁDI ALKOTMÁNY TARTALMA, KÜLÖNÖS ...

---

biztosítja. A családi alkotmány ilyenkor rögzíti, hogy a családi vállalkozás profitjából – nyereségrészesedés vagy támogatás formájában – mekkora rész illeti meg az alapítványt. Az alapítvány célja jellemzően helyi közügyek támogatása, hátrányos helyzetű gyermekek tehetséggondozásának finanszírozása, oktatási vagy kulturális szerepvállalás, és bevált gyakorlat, hogy az alapítványt a családi vállalkozás visszavonult vezetői irányítják.

A családi alkotmány szabályait a családtagok közös döntése alapján érdemes kialakítani a családtagok igényeinek és a család szükségleteinek figyelembevételével.

A családi alkotmány tartalma és hossza szinte minden esetben eltérő, hiszen a családi viszonyok maguk is különbözőek és sokfélék, gondoljunk csak a családi vállalkozások méretkülönbségeire, vagy a családi viszonyok összetettségére.

Vannak azonban olyan sarokpontok, kérdések, melyeket minden esetben érinteni kell a családi alkotmány megalkotásakor.

A külön dokumentumba foglalt írott családi alkotmány lehet általánosságban vagy tételesen megfogalmazott. A családi alkotmányok felépítése ugyancsak eltérően alakulhat, de Nyugat-Európában tipikusnak mondható az alábbi szerkezeti struktúra:

- preambulum
- családi célok, víziók, általános stratégia;
- a család fogalmának és a családhoz tartozók körének meghatározása;
- a vállalkozást tulajdonló családon belüli döntéshozatali fórumok és hatásköreik (pl. a családi alkotmány betartásának ellenőrzése)
- konfliktuskezelés;
- szindikátus;
- a családi vállalkozás megfelelő irányításának biztosítása, személyzeti politika;
- az utódlás kérdései;
- a vállalati stratégia meghatározása és érvényre juttatása (stratégiai tervezés, operatív tervezés, a vállalat bővülésének és terjeszkedésének kérdései; a beruházásokkal és befektetésekkel kapcsolatos döntéshozatal);
- kommunikáció, a családi vállalkozás javát szolgáló ötletek megfogalmazásának módja.

### 3. A CSALÁDI ALKOTMÁNY

---

Érdemes röviden áttekinteni, hogy a főbb szerkezeti egységek jellemzően milyen rendelkezéseket foglalnak magukban, hogyan áll össze az egységes és írott családi alkotmány.

#### 3.7.1. A preambulum

A preambulum többnyire olyan általános értékeket fogalmaz meg, mint a család szoros kötődése a vállalkozáshoz, a hosszútávú, független és folytonos működésben való érdekelttség és a család irányító szerepének megőrzése, mint alapvető követelmény. Jellemző továbbá a családi alkotmány célmeghatározása, vagyis annak deklarálása, hogy mindenkor a családi alkotmány fényében kell lefektetni a vállalkozás működtetésének szakmai és etikai elveit, és a vállalati stratégiának is ehhez kell igazodnia. Sokszor már ebben a szerkezeti egységben utalás történik arra, hogy a családi konzíliumnak mindenkor békés légkörben, a családi vállalkozás érdekeit szem előtt tartva kell döntéseket hoznia, és mindent meg kell tennie a konfliktushelyzetek elmérgesedésének megakadályozása érdekében. A családi alkotmány időbeli hatályának meghatározása körében jellemző a hosszútávú tervezhetőség hangsúlyozása, valamint annak rögzítése, hogy milyen módon, mekkora többséggel van lehetőség a dokumentum későbbi átdolgozására. Nem tölti be ugyanis rendeltetését az a családi alkotmány, amely az egyszer kikristályosodott formákat megmerevíti, és egyáltalán nincs tekintettel a dinamikus működés követelményeire.

#### 3.7.2. Családi célok, víziók, az általános stratégia megfogalmazása

A következő szerkezeti egység jellemzően a vállalkozással kapcsolatos családi célokat rögzíti. Ez egyrészt annak a piaci pozíciónak a meghatározását jelenti, amelyet a család a vállalkozás számára kívánatosnak tart, másrészt viszont a családi jelleg hosszútávú megőrzéséhez fűződő érdek is kifejezésre jut. Sokszor már itt megfogalmazódnak bizonyos aggodalmak, így például a részesedéseknek a család bővülésével párhuzamos elaprózódása és ezáltal a döntéshozatal nehézkessé válása miatt, így nem ritkák az olyan előírások, hogy a döntéshozó testületekben a szavazatokat családi áganként összesíteni kell egy-egy szavazattá. Rendkívül hasznos,

### 3.7. A MODERN CSALÁDI ALKOTMÁNY TARTALMA, KÜLÖNÖS ...

---

ha a családi alapszabály elején meghatározásra kerül a családi vállalkozás átfogó jövőképe. Ez lehet egy általános megfogalmazás is, például ekként: a vállalkozás célja a vagyon megőrzése és egyben tartása a jövő generációi számára. Gyakran a családi alkotmánynak ez a része tartalmazza azt is, hogy kik lehetnek a vállalkozás üzletrészeinek, részvényeinek tulajdonosai. Lehetőség van a hosszú távú stratégia részletesebb leírására is. Ebben az esetben rendelkezni lehet arról, hogy az üzletrészek, részvények teljes egészében és korlátlan ideig a család tulajdonában maradjanak-e, avagy a család fontolóra veheti-e külső befektető bevonását.

A családi és a vállalati vagyon szétválasztása a családi vállalkozások egyik legfontosabb egyben legnehezebb kérdése. A vagyon egyben tartásának igénye, a vagyonkezelés módja is többnyire az alkotmány ezen szakaszában kerül szabályozásra. Ebben a részben érdemes rendelkezni a vagyonból származó hozam felhasználására és elosztására vonatkozó irányelvekről, illetve az új beruházásokkal kapcsolatos pénzügyi döntések meghozatalának alapvető szabályairól. Gyakran találunk ebben a részben hitelfelvételt korlátozó rendelkezést is.

#### 3.7.3. A család fogalmának és a családhoz tartozók körének meghatározása

Általánosan elfogadott definíció hiányában a családi alkotmányok gyakran maguk határozzák meg a család fogalmát. A legjellemzőbbnek talán a mondható, hogy a családi vállalkozás szempontjából az alapítók, közvetlen leszármazóik, ez utóbbiak házastársai, valamint a vér szerinti és örökbe fogadott gyermekek alkotják a családot azzal, hogy válás esetén a házastársak ezt a minőségüket elveszítik.

#### 3.7.4. A vállalkozást tulajdonló családon belüli döntéshozatali fórumok és hatásköreik

A vállalkozást tulajdonló családon belüli döntéshozatali fórumok körében olyanokkal találkozhatunk, mint például a családtagok gyűlése vagy a családi tanács. Ezek nem csupán formálisan működő szervek, hanem összehívásuk rendszeresen kötelező, és a távolmaradás nem megengedett. A családtagok gyűlésén rendszerint mindenkinek részt kell vennie, aki a családi vállalkozás

### 3. A CSALÁDI ALKOTMÁNY

---

szempontjából családtagnak minősül, a családi tanács pedig az egyes ágak küldötteiből álló testület. A családi alkotmány felülvizsgálata, betartásának ellenőrzése, esetleges módosítása többnyire a családtagok gyűlésének hatáskörébe tartozik. Ha a család több ágból áll, akkor a családi tanács jellemzően az egyes ágak családfőit tömöríti. Többnyire ez a szerv dönt a családi vállalkozás vezető tisztségeinek betöltéséről, továbbá összekötő kapocsként funkcionál a vállalat szervei és a tulajdonosi pozícióban lévő család között. A családi alkotmányok nem ritkán szankciókat is tartalmaznak arra az esetre, ha valaki nem tartaná be a dokumentumban foglaltakat. Ilyen hátrányos jogkövetkezmény lehet például az írásbeli vagy szóbeli figyelmeztetés, a tisztség elvesztése, a kötbérfizetési vagy kártérítési kötelezettség, végső soron pedig a szűk családi körből történő kizárás. Természetesen egyéb jogintézmények és jogtechnikai megoldások is előfordulnak, így például gyakori, hogy a családi alkotmányt megszegő személy részesedésére nézve megnyílik a többiek vételi joga.

#### 3.7.5. Konfliktuskezelés

A konfliktuskezeléssel foglalkozó fejezet legelső és legfontosabb mondata a legtöbb sikeres nyugat-európai családi vállalkozásnál az, hogy a vállalat érdekei mindenkor elsőbbséget élveznek az egyes családtagok egyéni érdekeivel szemben. Ezt a gondolatot továbbfűzve, számos családi alkotmány arra is kitér, hogy a családon belüli véleménykülönbségek vagy nézeteltérések semmilyen módon nem gyűrűzhetnek be a vállalati szférába, és nem érinthetik hátrányosan a családi cég működését.

Tipikusnak mondható továbbá annak rögzítése, hogy konfliktus esetén békés rendezésre kell törekedni, vagyis például a családi tanács közvetítését vagy döntését kell kérni. Ha pedig valamilyen oknál fogva ez sem vezetne eredményre, akkor az állami jogi út igénybevétele előtt külső tanácsadóhoz vagy közvetítőhöz kell fordulni.

#### 3.7.6. Szindikátus

Nyugat-európai családi alkotmányokban gyakran megjelenik a szindikátus fogalma is, mégpedig olyan összefüggésben, hogy a családi vállalat

### 3.7. A MODERN CSALÁDI ALKOTMÁNY TARTALMA, KÜLÖNÖS ...

---

kozás üzletrésztulajdonosai kötelesek egymással szindikátusi szerződést (Gesellschafterbindungsvertrag) kötni, amely a családi alkotmány elvi jellegű megfogalmazásait ülteti át a gyakorlatba konkrét rendelkezések formájában. Erről fentebb már esett szó.

#### 3.7.7. A családi vállalkozás megfelelő irányításának biztosítása, személyzeti politika

A nyugati-európai családi alkotmányok nem ritkán külön fejezetet szentelnek a családi vállalkozás vezetőivel szemben támasztott szigorú szakmai, és egyre gyakrabban jellembeli követelményeknek. Az emberi tulajdonságok természetesen nehezen mérhetők objektív eszközökkel, így ezek a rendelkezések inkább a már említett urizálási tilalomra emlékeztetnek, mégis viszonylag gyakran jelennek meg családi alkotmányokban akként, hogy olyan személyre kell bízni a vezetést, aki saját egyéni szempontjait mindenkor kész alárendelni a családi vállalkozás sikerének. Ez a követelmény érvényesül akkor is, amikor nem családtag kerül vezetői pozícióba, jóllehet a családi alkotmányok többnyire amellet tesznek hitet, hogy a vállalat operatív irányítása is családi kézben maradjon, mert ezt tekintik a hosszútávú, sikeres működés egyik alapvető letéteményesének. Egyre gyakoribbak ugyanakkor az olyan előírások, hogy ha egy megüresedett vezetői pozícióra külsősök is pályázhatnak, akkor a jelentkezők között semmiféle különbségtétel nem megengedett a családhoz tartozásra tekintettel, és tisztán szakmai, illetve jellembeli szempontok alapján kell dönteni, sőt a szerződéses feltételeket is az egyenlő bánásmód jegyében kell kidolgozni.

#### 3.7.8. Az utódlás kérdései

A nyugat-európai családi alkotmányok központi helyen foglalkoznak az utódlás kérdésével. Szinte kivétel nélkül leszögezik, hogy a zökkenőmentes generációváltás elengedhetetlen a vállalkozás hosszútávú működése szempontjából, így olyan szabályrendszer kidolgozása szükséges, amely minden szempontból biztonságot és kiszámíthatóságot teremt, továbbá kizárja, hogy a cég – akár csak egyetlen pillanatig is – vezető nélkül maradjon. A tervezhetőség jegyében a családi alkotmányok általában meghúzzák

### 3. A CSALÁDI ALKOTMÁNY

---

azt a felső korhatárt (jellemzően 65-70 év), amelynek eléérésekor a vállalat vezetőinek és a családi tanács tagjainak vissza kell vonulniuk. Szép számban találkozhatunk olyan előírásokkal is, hogy a potenciális utód felkészítését már igen korán meg kell kezdeni annak érdekében, hogy az irányítási jogkör átvételekor a lehető legrövidebb ideig tartson az az időszak, amelynek során még érződik némi gyakorlatlanság. Ugyancsak fontos, hogy az utód személye már az előd visszavonulását évekkal megelőzően bizonyossá váljon. Természetesen az utóddal szemben ugyanazok a szakmai és jellembeli követelmények érvényesülnek, mint a nem generációváltás folytán pozícióba kerülő vezetőkkal szemben, és a családi alkotmányok azt az esetet is szabályozzák, ha családon belül nem sikerülne megfelelő kvalitásokkal rendelkező személyt találni. Ilyenkor elsődlegesen olyasvalakire kell bízni a vállalat irányítását, aki ott alacsonyabb szinten eddig is vezetői pozíciót töltött be, és mind emberileg, mind szakmailag bizonyított. Végül az utódlás körében kiemelkedő fontosságúak azok a rendelkezések, amelyek váratlan helyzetek kezelésére hivatottak. Egyes családi alkotmányok részletes „vészforgatókönyvet” tartalmaznak, mások csupán annyit írnak elő, hogy szükséges egy rendkívüli utódlási terv, amelyet meghatározott szervnek (például a családi tanácsnak) kell kidolgoznia. Álláspontom szerint a cég további működése szempontjából hatékony generációváltás nem más, mint egy megtervezett, céltudatosan végrehajtott és végleges döntés, pontosabban egy ilyen döntésen alapuló, megfelelő jogi dokumentumok (például családi alkotmány) alapján következetesen levezényelt folyamat. A sikertelen hazai generációváltások száma csökkenthető lenne, ha a visszavonulást fontolgató vezetők jól bevált nemzetközi példák alapján tehetnének szert a vállalkozás zökkenőmentes áthagyományozását segítő, hasznos ismeretekre. Szomorú esetek világítanak rá, hogy az utódlás korántsem merül ki a vezetői jogosítványok, esetleg a társasági részesedés átruházásában, hanem a generációváltás megtervezése és végrehajtása során számos olyan körülménynek is figyelmet kell szentelni, amelyek szem elől tévesztése később káros, a céget, a családi vagyont megsemmisítő következményekkel járhat.

A családi irányítás alatt álló cégek nem kis hányada esik ugyanis áldozatul annak, hogy az első generációs vezető – tapasztalatok vagy előrelátás híján nem vagy nem megfelelően gondoskodik az utódlásról.

### 3.7. A MODERN CSALÁDI ALKOTMÁNY TARTALMA, KÜLÖNÖS ...

---

Bőven találunk példákat arra is, hogy a hetvenes, nyolcvanas éveiben járó idős vezető elérkezettnek látja az időt a visszavonulásra, ám a kiszemelt utód nem váltja be a hozzá fűzött reményeket, így az „Öregnek” vissza kell térnie. Szerencsés esetben erre van lehetőség, ám ha a jogutódlás kérdése egy váratlan haláleset miatt kerül napirendre, akkor az utód alkalmatlansága, a kibontakozó családi viszály, vagy éppen a hosszan elhúzódó hagyatéki eljárás a cég megsemmisülését eredményezheti és eredményezi is viszonylag nagy számban. A megfelelő utód hiányában rejülő kockázatra jó példa a tradicionális bécsi kávéház, a Café Hawelka tanulságos története: az alapítónak kerekén százéves koráig kellett hivatalban maradnia, mert – egy generáció kihagyásával – ekkorra lépett vezetőképes korba az az unoka, aki a családban egyedülként bizonyult alkalmasnak a vállalkozás továbbvitelére. Az első generációs vezető csak ezt követően vonulhatott nyugalomba és élvezhette a jól megérdemelt pihenést, immáron biztos kezekben tudva az egyébként ma is működő családi vállalkozást.<sup>69</sup>

Akadnak olyan esetek is, amikor a korábbi vezető azért tér vissza, mert nem tud azonosulni az utód vezetési filozófiájával, vagy döntéseivel, abban saját munkájának kritikáját látja, így inkább újra magához ragadja a gyeplőt. Ez ugyancsak kedvezőtlen a családi vállalkozás szempontjából, mert a cég nem lesz kellően innovatív, nem tud megszabadulni elavult struktúráitól, az utód pedig az irányában érvényesülő bizalomhiány miatt elveszítheti motivációját, és végleg felhagyhat a családi cégben való munkavégzéssel. A példa is jól szemlélteti, hogy milyen hátrányok származhatnak abból, ha a generációváltás csupán egy elmosódó, ad hoc jellegű fázis a családi vállalkozás életében.

A korábbi vezető visszatérése, ha egyszer már utódra bízta a vállalat irányítását, semmiképpen sem üdvös, sőt, ezt a sikeres generációváltáson átesett nyugat-európai családi vállalkozások írott és íratlan szabályai egyaránt tiltják.<sup>70</sup>

---

69 A BudapestLAB-bal a családi vállalkozásokat érintő interdiszciplináris közös kutatás (2019/20) során a szerző által felírt családtörténet.

70 Jellemzően a családi alkotmányok és az annak szellemében fogant egyéb jogi dokumentumok tiltják a már leköszönt vezető visszatérését. Garancia lehet a végleges visszavonulásra az is, ha a vezető a lemondással egyidejűleg

### 3. A CSALÁDI ALKOTMÁNY

---

Az ilyen kockázatokat is megfelelően kezelő nemzetközi jó példaként említést érdemel a Németországban kidolgozott, „Családi vállalkozások irányítási kódexe” (rövidítve: GKFU) című dokumentum, amely a családi vállalkozások felelős vezetésére vonatkozó, nem kötelező erejű iránymutatás.<sup>71</sup> A dokumentumot egy 27 tagú, családi vállalkozások tulajdonosaiból és tudósokból álló bizottság állította össze 2004-ben. A kódex, melyet az interneten elérhető kommentár egészít ki, ajánlásokat fogalmaz meg a családi vállalkozások irányítására, ellenőrzésére, a család és a vállalkozás egymáshoz fűződő viszonyának szabályozására, valamint más fontos kérdésekre nézve. A kódex megállapítja, hogy mivel a családi vállalkozások sokfélék, eltérő méretűek és jogi formájúak, tulajdonosaik száma pedig néhánytól akár több százig is terjedhet, ezért egységes elveket alkotni meglehetősen nehéz, ugyanakkor a megfogalmazott ajánlások valamennyi családi vállalkozás számára hasznosak lehetnek. Mérettől függetlenül alapvető követelmény, hogy a tulajdonosok felelősségteljes befolyást gyakoroljanak vállalkozásukra, és a családot, mint a vállalkozás tartóoszlopát, szakszerűen integrálják az irányításba. A GKFU célja, hogy segítsen a tulajdonos családoknak feltenni a családi vállalkozások irányításával kapcsolatos releváns kérdéseket, és megtalálni a vállalat és a család helyzetére szabott egyéni válaszokat. Ebben az értelemben a kódex a közös döntéshozatalon alapuló jó kormányzáshoz nyújt segítséget, ezáltal pedig a vállalkozás hosszútávú fennmaradását mozdítja elő.

Az utódlás kapcsán a kódex így rendelkezik: „A családi vállalkozásoknak hosszú távú utódlási tervvel kell rendelkezniük. Ajánlatos, hogy az utódlási terv legalább az alábbiakat tartalmazza:

- a vállalatvezetés tagjaira vonatkozó korhatár;
- a lehetséges utódok felkészítése;
- az utód kiválasztásának szempontjai;
- az utódlás folyamata, a vezetői jogcsítványok átadásának módja.

---

üzletrészt, vagy annak többségi befolyást biztosító hányadát is átruházza.

71 A kódex 2021 májusa óta hatályos verziója ezen a linken érhető el: [http://www.kodex-fuer-familienunternehmen.de/images/Downloads/Governance-KodexfuerFamilienunternehmen\\_17052021.pdf](http://www.kodex-fuer-familienunternehmen.de/images/Downloads/Governance-KodexfuerFamilienunternehmen_17052021.pdf) (letöltés időpontja: 2022. február 6.).

### 3.7. A MODERN CSALÁDI ALKOTMÁNY TARTALMA, KÜLÖNÖS ...

---

Ezenkívül szükség van egy vészhelyzeti tervre is, amely meghatározza, hogy mi történik egy nem tervezett, idő előtti jogutódlás esetén.”<sup>72</sup>

#### 3.7.9. A vállalati stratégia érvényre juttatása

A vállalati stratégia meghatározásának és érvényre juttatásának kérdései ugyancsak gyakran jelennek meg a nyugat-európai családi alkotmányokban, és ennek kapcsán a stratégiai és operatív tervezés főbb elveinek deklarálásával is találkozhatunk. Általában központi kérdés a vállalat bővülése, terjeszkedése, mert ennek stílusa (pl. agresszív felvásárlások) kihatással van a tulajdonosi kör, a család általános megítélésére. Éppen ezért a családi alkotmányok többnyire úgy foglalnak állást, hogy a vállalatnak elsődlegesen belső, szerves növekedés folytán kell bővülnie, és csupán kivételes esetekben kerülhet sor akvizícióra vagy más piaci szereplővel való szoros együttműködésre.

#### 3.7.10. Kommunikáció, a családi vállalkozás javát szolgáló ötletek megfogalmazásának módja

Ugyancsak fontos része a legtöbb családi alkotmánynak az információáramlás és a családon belüli kommunikáció legalább elvi szintű, de gyakorta tételes szabályozása. Általánosságban elmondható, hogy a tulajdonos család szempontjából a vállalaton belüli hatékony kommunikáció rendkívül fontos. Ez magában foglalja egyrészt a felülről lefelé irányuló kommunikációt a munkavállalók folyamatos tájékoztatása formájában, másrészt az alulról felfelé irányulót, amelyet a munkavállalóktól várnak el a vállalat érdekében, és amelynek kevésbé a panaszokra, mint inkább a konstruktív és kreatív javaslatokra kell összpontosítania.

A legtöbb nyugati-európai családi vállalkozásnál már a családi alkot-

---

72 Lásd a GOVERNANCE KODEX FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN Leitlinien für die verantwortungsvolle Führung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien című dokumentumot itt: [http://www.kodex-fuer-familienunternehmen.de/images/Downloads/GovernanceKodex-fuerFamilienunternehmen\\_17052021.pdf](http://www.kodex-fuer-familienunternehmen.de/images/Downloads/GovernanceKodex-fuerFamilienunternehmen_17052021.pdf) (letöltés időpontja: 2022. február 6.), az idézett 4.2.4. szakaszt fordította: dr. Arató Balázs.

### 3. A CSALÁDI ALKOTMÁNY

---

mány szintjén megfogalmazódó követelmény, hogy a vállalat minden egyes alkalmazottjának úgy kell éreznie, hogy az őt érintő folyamatokba bevonják, véleményét kérik, azt figyelembe veszik és megbecsülik. Számos esetben arra is történik utalás, hogy a tulajdonos család szívesen fogad minden egyéni felvetést és kezdeményezést, amelyek a vállalat javát szolgálják, és azokért, amely tényleges profitnövekedéshez vezetnek, pénzbeli ellentételezést nyújt prémium formájában.

#### 3.8. *Bevált családi alkotmányok; jó gyakorlatok nemzetközi kitekintésben*

Végül álljon itt két konkrét példa, mintegy a fentiek szemléltetésére!

Rendkívül érdekes és tanulságos a Reimann család családi alkotmánya.<sup>73</sup>

A német Benckiser GmbH (később JAB-Holding) vállalatot tulajdonló Reimann család vagyonát 33 milliárd euróra becsülte a Forbes magazin 2019-ben. A család tulajdonában van többek között a Calgon, a Jacobs, a Gucci parfüm, a Jimmy Choo-cipők és a Dr Pepper márka is. A család felmenői már a XIX. századtól vegyi áruk gyártásával foglalkoztak. Karl Ludwig Reimann 1851-ben Johann Adam Benckiserrel közösen a Rajna melletti Ludwigshafenben alapította meg vegyi üzemét, ahol tisztítószeret, citromsavat, borkósavat, foszfátot állítottak elő. A Reimann család kivásárolta Johann Adam Benckiser üzletrészét, és az irányítást először az idősebb, majd az ifjabb Albert Reimann szerezte

---

73 *A Handelsblatt, a Wirtschaftswoche, a Stern, a Focus és a New York Times cikkei alapján.*

<https://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/familienunternehmer/jab-holding-die-reimann-familie-hat-eine-nazi-vergangenheit/24139006.html?ticket=ST-10804061-aAbCvdqxe41kfe9hm5s2-ap1>, <https://www.wiwo.de/unternehmen/handel/familie-reimann-die-reimanns-sind-nahezu-unbekannt/11532124-2.html>,

[https://www.stern.de/wirtschaft/news/nazi-vergangenheit-familie-reimann-lasst-die-eigene-ns-zeit-aufarbeiten-8639246.html?utm\\_campaign=alle&utm\\_medium=rss-feed&utm\\_source=Standard](https://www.stern.de/wirtschaft/news/nazi-vergangenheit-familie-reimann-lasst-die-eigene-ns-zeit-aufarbeiten-8639246.html?utm_campaign=alle&utm_medium=rss-feed&utm_source=Standard),

[https://www.focus.de/finanzen/boerse/die-reimanns-fast-keiner-kennt-die-reichste-deutsche-familie\\_id\\_7709254.html](https://www.focus.de/finanzen/boerse/die-reimanns-fast-keiner-kennt-die-reichste-deutsche-familie_id_7709254.html),

<https://www.nytimes.com/2019/06/14/business/reimann-jab-nazi-keurig-krispy-kreme.html>.

### 3.8. BEVÁLT CSALÁDI ALKOTMÁNYOK; JÓ GYAKORLATOK NEMZETKÖZI ...

---

meg. A családi vállalkozás igazi fellendülése a második világháború után következett be, amikor átálltak háztartási vegyianyagok, többek között fogkrém, tisztítószer és a Calgon vízlágyító gyártására. A nyolcvanas évek elejére a vállalkozásnak már 1700 alkalmazottja volt, azonban a gazdasági válság azzal fenyegette a céget, hogy elveszíti önállóságát. Reimann már elmúlt nyolcvan éves, és teljesen vissza akart vonulni a cég irányításától. Egyre élesebben merült fel a kérdés, ki viszi tovább a családi vállalkozást. Mivel két házassága gyermektelen maradt, azonban házasságon kívül született három gyermeke, és közeli hozzátartozónak is voltak leszármazói, ezért a családi vállalat megtartása érdekében kilenc gyermeket adoptált: nevére vette nővére, Else Reimann négy gyermekét és egyik unokaöccse két gyermekét, 1965-ben pedig saját, házasságon kívül született három gyermekét. Ez utóbbiak közül ketten ma is a JAB Holding fő tulajdonosai közé tartoznak. Korán felismerte, hogy az örökbefogadottak népes tábora ellenére sincs az örökösök között a cég vezetésére alkalmas személy, ezért tanácsadónak meghívta az akkor 35 éves Peter Harfot, akit halála esetére a cég operatív irányítójának jelölt ki. Ez olyannyira jó döntésnek bizonyult, hogy Harf tette igazán naggyá a családi céget azzal, hogy nemzetközi vállalatfelvásárlásokba kezdett, így piacokat és érdekeltségeket szerzett az Egyesült Államokban, Olaszországban, Spanyolországban és Nagy-Britanniában.

Albert Reimann 1984-ben meghalt. A nyolcvan oldalas végrendelet egyenlően osztotta fel a vagyont a kilenc örökbefogadott örökös között (egy főre 11,1% jutott), azonban a végrendelet és a Reimann által írt családi alkotmány rendkívül szigorú feltételeket és korlátozásokat tartalmazott. A legfontosabbak az alábbiak voltak:

- az örökösök nem adhatják el a családi vállalkozásban lévő részesedésüket sem külső, családtagnak nem minősülő személynek sem pedig magának a cégnek,
- az örökösök nem vehetnek részt a vállalat operatív irányításában,
- és meg kell őrizniük anonimitásukat: nem adhatnak interjúkat, nem kerülhetnek a bulvárlapokba,
- nem kérkedhetnek vagyonukkal, és tisztességes polgári életet kell élniük.

### 3. A CSALÁDI ALKOTMÁNY

---

A családi alkotmány és a végrendelet azt is előírta, hogy az örökösök leszármazóinak is alá kell vetniük magukat a szigorú rendelkezéseknek és korlátozásoknak, vagyis 18. életévük betöltésekor alá kell írniuk a családi alkotmányt. Ennek a szigornak tulajdonítható, hogy Németország egyik leggazdagabb családjának tagjai rendkívül visszafogott életet élnek.

A család az elmúlt évtizedekben minden szempontból igyekezett kerülni a feltűnést. Polgári jómódban éltek ugyan, otthonuk, autójuk, külső megjelenésük azonban semmiben nem tért el egy átlagos német családtól. Gyermeküket taníttatták, többen közülük természettudományos pályára léptek. Alig jelenik meg róluk kép vagy nyilvános információ.

A kilenc örökös közül öten a kilencvenes években eladták részesedésüket a többi családtagnak, így a JAB Holding tulajdonosai ma Matthias Reimann-Andersen, Renate Reimann-Haas, Stefan Reimann-Andersen és Wolfgang Reimann. Renata Reimann-Haas például a Max-Planck Intézet kutatója lett, ahol szerves kémiával foglalkozott. Három gyermekét a 2000-es évek közepén egy dél-német kisvárosban nevelte átlagos polgári jólétben. Szabadidejében klarinétozott, tagja volt a helyi zenekarnak. Sem a szomszédok, sem a kutatóintézeti munkatársak nem sejtették, hogy valójában Németország egyik leggazdagabb családjának sarja.

A többi családtag is jól, de a családi alkotmány rendelkezéseihez híven feltűnésmentesen él. A német adózási szabályok szigorítása miatt a cég először Ausztriába, majd Luxemburgba települt. Az örökösök jelenleg is teljes inkognitóban élnek Ausztriában, Svájcban és Olaszországban.

Az egyik ismert, nemzetközi divatipari cég családi alkotmánya ugyancsak követendő példaként szolgálhat akár kisebb vállalkozások számára is. A szóban forgó vállalat írásba foglalt, csaknem évszázados családi alkotmánnyal rendelkezik, melyet minden egyes családtagnak, aki részesedést szerez a vállalkozásban, kifejezetten el kell fogadnia. Ezt a kötelezettséget – a cégben való részesedésszerzés jogi feltételeként – a társaság létesítő okirata is tartalmazza, vagyis az, aki az elfogadó nyilatkozat megtételére nem hajlandó, nem is válhat tagjává a cégnek. A családi alkotmány a generációváltás során követendő, évtizedek alatt kikristályosodott elveket is rögzíti. A cég mindenkori vezetője egy bizonyos életkor (esetünkben az ötvenötödik életév) betöltésekor köteles visszavonulni. Ez nem csupán a vezetői jogosítványok átadásának kötelezettségét jelenti,

hanem azt is, hogy társasági részesedésének meghatározott hányadát el kell idegenítenie. Érdekes lenne közelebbről is megvizsgálni, hogy ezt milyen jogtechnikai eszközzel érik el. A legkézenfekvőbb megoldásnak az 55. életév betöltésével megnyíló vételi jog tűnik, melynek jogosultja az utód lehet. A cél az, hogy az eddigi vezető ne rendelkezzen többségi befolyással a társaság legfőbb szervének határozathozatalára, és csupán olyan mértékű üzletresze maradjon, amely megfelelő osztalékjövédelmet biztosít számára. Az elidegenítési kötelezettség alá eső üzletreszhányadot a vállalat új vezetője szerzi meg piaci alapon, a cégértékre figyelemmel megállapított ellenérték fejében. Ha az utód pillanatnyi anyagi teljesítőképességét ez meghaladja, akkor a hiányzó pénzeszközt a társaság vagy annak tagjai hitelezik meg számára szigorú visszafizetési kötelezettséggel<sup>74</sup>. A visszavonult vezető természetesen továbbra sem távolodik el teljes mértékben a társaságtól. Legfőbb feladata a családi alapítvány irányítása, a helyi ügyek és a jótékonyági tevékenység szervezése lesz a társadalmi felelősségvállalás jegyében. Emellett mindenkor rendelkezésre kell állnia, ha a vállalatot vezető fiatalabb generáció tanácsra szorul. Nem megengedett a kérés nélküli beavatkozás, csupán akkor nyilváníthat véleményt, ha erre kifejezetten felkérlik, és ebben az esetben is kizárólag tanácsot adhat, mely kötelező erővel nem bír. A körvonalakban vázolt rendszer évtizedek óta zökkenőmentesen, generációs konfliktusok nélkül működik, és nem csupán a vállalat irányításában, hanem a munkavállalók körében is érezteti hatását, hiszen nem ritkán apa és fia áll egyidejűleg a cég alkalmazásában, miközben az unoka éppen felkészül a munkába állásra. Mivel a családi alkotmány már ötvenöt éves korban megköveteli a visszavonulást, és mivel a szóban forgó családra genetikailag igen hosszú élettartam és szellemi frissesség jellemző, ezért viszonylag nagylétszámú 'bölcsek tanácsa' segíti folyamatosan a fiatal vezetők munkáját. A családi alkotmánynak ez a rendelkezése nem csupán a generációváltás folyamatát

---

74 Egyfajta pénzkölcsön szerződés jön tehát létre egyrésztől a tagok, vagy a cég, mint hitelező(k), másrésztől a hivatalba lépő új vezető, mint adós között azzal, hogy ez utóbbi az üzletresz megszerzéséhez nyújtott kölcsönt kamatokkal növelten köteles visszafizetni a hitelező(k)nek. Az üzletreszt tehát rögtön az adós szerzi meg, de azon – a vonatkozó jogszabályok keretei közt – biztosíték alapítható a hitelező(k) javára.

### 3. A CSALÁDI ALKOTMÁNY

---

teszi zökkenőmentessé, hanem arra is megtanítja az érintetteket, hogy miként tud több különböző generáció (fiatal, középkorú és nagyon idős) együtt munkálkodni a családi vállalkozás érdekében. Ugyancsak előnye ennek a modellnek, hogy kritikus helyzetekben az éppen regnáló vezető olyan grémiumhoz fordulhat tanácsért, amelyben különböző generációk különböző nézőpontokból fogalmazzák meg véleményüket, hiszen a testületben egyidejűleg vannak jelen ötvenötötől kilencven évesig a családi vállalkozás korábbi vezetői. A döntést végül természetesen a vállalkozás éppen hivatalban lévő vezetője hozza meg, és a szóban forgó vállalkozás családi alkotmánya a bölcsek tanácsa számára – főszabály szerint – vétőjogot nem biztosít, a modell működőképességét azonban mi sem bizonyítja jobban, mint a cég több évszázados fennállása és szinte töretlenül sikeres működése. Természetesen a bölcsek tanácsa nem társasági jogi értelemben vett tanácsadó/döntéselőkészítő/ellenőrző szerv, ugyanis létjogát egyedül a konszenzusból, az évszázados hagyományokból meríti, és a társasági jog egyik intézményével sem azonosítható.<sup>75</sup> Következésképpen az a vezetői döntés, amelyhez a családi alkotmány vagy a létesítő okirat a bölcsek tanácsának előzetes jóváhagyását rendeli, e jóváhagyás hiányában is alkalmas lesz joghatás kiváltására, hiszen a korlátozás, nevezetesen a vezetői jognyilatkozat jóváhagyáshoz kötése, harmadik személyek irányában hatálytalan<sup>76</sup>. Más kérdés, hogy az így eljáró vezető – attól függően,

---

75 A C&A családi vállalkozás működési modellje a 6. Familienunternehmertag című nemzetközi konferencián (2018. május 4-5., Stift Göttweig, Ausztria) elhangzott vezetői előadás alapján.

76 A magyar Ptk. 3:31. §-a a képviseleti jog korlátozása körében így rendelkezik: „A jogi személynek a jogi személyek nyilvántartásába bejegyzett képviselője képviseleti jogának korlátozása és nyilatkozatának feltételhez vagy jóváhagyáshoz kötése harmadik személyekkel szemben nem hatályos, kivéve, ha a harmadik személy a korlátozásról vagy a feltétel bekövetkeztének vagy a jóváhagyásnak a szükségességéről és annak hiányáról tudott vagy tudnia kellett volna.”. Hasonló szabályok érvényesülnek a példa szerinti társaságra vonatkozó német jogban is. A korlátolt felelősségű társaságokra vonatkozó német jogszabály (GmbHG) 37. § (2) bekezdése szerint „gegen dritte Personen hat eine Beschränkung der Befugnis der Geschäftsführer, die Gesellschaft zu vertreten, keine rechtliche Wirkung. Dies gilt insbesondere für den Fall, daß die Vertretung sich nur auf gewisse Geschäfte oder Arten von Geschäften

### **3.8. BEVÁLT CSALÁDI ALKOTMÁNYOK; JÓ GYAKORLATOK NEMZETKÖZI ...**

---

hogy milyen szintű jogi dokumentum kötelezi a jóváhagyás beszerzésére – szerződésszegésért felel, vagy pedig a családon belüli felelősségi rend valamely jogkövetkezményét szenved el.

---

erstrecken oder nur unter gewissen Umständen oder für eine gewisse Zeit oder an einzelnen Orten stattfinden soll, oder daß die Zustimmung der Gesellschafter oder eines Organs der Gesellschaft für einzelne Geschäfte erfordert ist.”. Az idézett jogszabály magyar nyelvű fordításban: A vezető tisztségviselő képviseleti jogának korlátozása harmadik személyekkel szemben hatálytalan. Ez különösen olyan esetekre vonatkozik, amikor a képviseleti jog csak bizonyos ügyekre, ügýtípusokra terjed ki, vagy csupán meghatározott körülmények között, avagy időben vagy térben korlátozottan gyakorolható, illetőleg amikor egyes jognyilatkozatokhoz a tagok vagy valamely társasági szerv hozzájárulása szükséges. (Fordította: ARATÓ Balázs)



## 4. A SZINDIKÁTUSI SZERZŐDÉS A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK JELLEGMEGÓVÁSÁNAK SZOLGÁLATÁBAN

Nyugat-Európában nem ritkák az olyan szindikátusi szerződések, amelyek legfőbb célja a vállalkozásbirodalom, a családi holding vagy konzern működésének összehangolása a családi alkotmány rendelkezéseinek fényében.<sup>77</sup> Ilyenkor azért is előnyös megoldás a szindikátusi szerződés, mert különösebb formai kötöttség nélkül sokféle jogalany megállapodására ad lehetőséget. Arra is látható példa, hogy a család tagjai és a családi vállalkozás üzletrésztulajdonosai vagy részvényesei – a vállalatok részvételével – abból a célból írnak alá szindikátusi szerződést, hogy a vagyon egy bizonyos részét elkülönítsék és minden körülmények között megóvják az üzleti kockázatoktól, megteremtve ezzel a család időtálló létalapját, egyfajta vésztartalékát.

A családi szindikátusi szerződések jellemző szabályozási területe a részesedésszerzés, az üzletrész-átruházás, a cégen belüli döntéshozatal, a legfőbb szerv előtti beszámolási és számadási kötelezettség, a vezető tisztségviselő visszahívásának korlátozása, a nyereségrészesedés és osztalékfizetés, a generációváltás, továbbá a segítségre szoruló családtagok támogatásának mértéke és módja. Mindemellett gyakoriak az összeférhetlenségi szabályok is, amelyek jellemzően azt írják elő, hogy a szindikátus tagjai kötelesek bizonyos magatartásoktól és a családi vállalkozás érdekeit veszélyeztető tevékenységek gyakorlásától tartózkodni. Az üzletrészek elaprózódásának megakadályozását célzó szabályok ugyancsak tipikus

---

77 A nyugat-európai szakirodalom ezt nevezi a szindikátusi szerződés összetartó vagy kapcsolófunkciónak. Lásd például KALSS, Susanne [Univ. Prof., LL. M (Florenz)] – PROBST, Stephan (Univ.-Lektor, dr.): *Familienunternehmen, Gesellschafts- und Zivilrechtliche Fragen*; Wien (Österreich), Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, 2013; 71. (Az itt szereplő fogalom: Spangen- oder Klammerfunktion des Syndikatsvertrags.)

#### 4. A SZINDIKÁTUSI SZERZŐDÉS A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK ...

---

elemei a nyugat-európai családi vállalkozások szindikátusi szerződéseinek. Végül megemlítendő a társaságon belüli információáramlásra vonatkozó rendelkezések is, amelyek ugyancsak tipikus tartalmát képezik a nyugat-európai családi vállalkozások működését szabályozó szindikátusi szerződéseknek. A transzparencia és a demokratizmus olyan értékek, amelyek különösen családi cégek esetében a hosszútávú működés letéteményesei, így a tájékoztatás és felvilágosításkérés szabályait mindenképpen érdemes részletesen lefektetni a szindikátusi szerződésben.

Ezek azok a főbb kérdések, amelyek biztos alapon nyugvó rendezése elengedhetetlen a családi vállalkozás működése és fennmaradása, valamint a családi összetartás erősítése szempontjából, természetesen a családi cég érdekeinek elsődlegessége mellett. Ez utóbbit jellemzően rögzítik is a családi vállalkozásokhoz kapcsolódó – sokszor a családi alkotmány szerepét is betöltő – háttérmegállapodások.

Családi vállalatoknál a szindikátusi szerződés akként ragadható meg, mint egy olyan omnilaterális megállapodás, amelynek minden érintett köteles alávetni magát.<sup>78</sup> Mivel a szindikátusi szerződés a létesítő okirat kiegészítője, ezért alapvető elvárás, hogy a szindikátus a családi vállalkozás minden üzletrész tulajdonosára kiterjedjen.

##### 4.1. A szindikátusi szerződés fogalma

Mielőtt rátérnénk a szindikátusi szerződések családi vállalkozásokra jellemző speciális rendelkezéseire, érdemes röviden áttekinteni, hogy egyáltalán mit is nevezünk szindikátusi szerződésnek és jellemzően mikor találkozhatunk vele. Ezt a szerződéstípust nem találjuk meg hatályos Polgári Törvénykönyvünkben, mivel a kódex ilyen szerződést egyáltalán nem nevesít. A szindikátusi szerződést a szakirodalom úgynevezett Ptk.-n kívüli szerződésnek tekinti, vagyis létjogát – a Ptk. által deklarált szerződési szabadság jegyében – nem vitatja el, de nem is sorolja a tipikus szerződések körébe.<sup>79</sup>

---

78 KALSS, Susanne [Univ. Prof., LL. M (Florenz)] – PROBST, Stephan (Univ.-Lektor, dr.): *Familienunternehmen, Gesellschafts- und Zivilrechtliche Fragen*; Wien (Österreich), Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, 2013, 81.

79 Lásd például: VERESS Emőd: *A szindikátusi szerződés tartalmának néhány*

#### 4.1. A SZINDIKÁTUSI SZERZŐDÉS FOGALMA

---

Egyes nézetek szerint a szindikátusi szerződés nem más, mint a Ptk. által is nevesített polgári jogi társaság, ez a nézet azonban nem tekinthető általánosan elfogadottnak.<sup>80</sup> Álláspontom szerint ez az azonosítás azért sem helytálló, mert a Ptk. a polgári jogi társasághoz a tagok vagyoni hozzájárulási kötelezettségét rendeli, a szindikátusi szerződésekre pedig nem ez a jellemző. Igaz ugyan, hogy maga a Ptk. tesz könnyítést, amikor megengedi, hogy a vagyoni hozzájárulást személyes munkavégzés testesítse meg, a szindikátusi szerződésektől azonban ez is idegen. A felek kötelezettségvállalása a szindikátus keretében jellemzően más természetű, és sokkal inkább jövőben tanúsítandó, vagyoni értékkel közvetlenül nem bíró magatartásokra vonatkozik. Ezt támasztja alá a bírói gyakorlat is, mely szerint önmagában az együttműködésre irányuló megállapodás, ha ahhoz nem járul a vagyoni hozzájárulás igénye, nem eredményez polgári jogi társasági megállapodást, az legfeljebb atipikus szerződésnek minősülhet.<sup>81</sup>

Míg a konzorciális megállapodások – például közös pályázat, ajánlattétel esetében – megfeleltethetők a polgári jogi társaság Ptk.-beli fogalmának, addig „a szindikátusi szerződés esetében, ha annak szigorúan a klasszikus értelemben vett társasági jogi aspektusait vizsgáljuk, amikor a társasági tagok pusztán egymás közötti relációjukban szabályoznak egy-egy társasági élethelyzetet, a koordinatív polgári jogi társaság esetkörét mellőző új Ptk.-beli polgári jogi társaság nem minden esetben feleltethető meg a szindikátusi kooperációnak és fordítva”.<sup>82</sup> A konzorciumi megállapodások

---

*alapkérdéséről*, in: Jogtudományi Közlöny, Budapest, HVG-ORAC Kiadó, 2018/11, 464-476.

80 A Ptk. 6:498. §-a szerint polgári jogi társasági szerződéssel a felek arra vállalnak kötelezettséget, hogy közös céljuk elérése érdekében együttműködnek, a közös cél megvalósításához szükséges vagyoni hozzájárulást teljesítenek, és tevékenységük kockázatát közösen viselik. A 6:499. § értelmében a vagyoni hozzájárulás tárgya lehet pénz, vagyoni értékkel rendelkező dolog, vagyoni értékű jog vagy bármilyen egyéb szolgáltatás, így különösen személyes munkavégzés.

81 Lásd a BH1993.247. számú eseti döntést.

82 NAGY BARNÁ KRISZTINA: *A konzorciumi és a szindikátusi szerződés a polgári jogi társaság relációjában III.* in: Céghírnök, Budapest, HVG-ORAC Kiadó, 2017/1., 4-6.

#### 4. A SZINDIKÁTUSI SZERZŐDÉS A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK ...

---

ezzel szemben sokkal inkább hordozzák a polgári jogi társaság ismérveit. A családi vállalkozások szindikátusnak gyakrabban, konzorciumnak ritkábban tagjai. Ez utóbbi megállapodások a közbeszerzési eljárásban való közös ajánlattétel intézményesült formái, így természetesen a családi vállalkozásokat is érinthetik. Ugyanakkor szükséges utalni rá, hogy a konzorcium sem rendelkezik a tagoktól elkülönült jogalanyisággal, nem jogi személy, éppen ezért például a jogorvoslati eljárásokban sem ügyfélképes.<sup>83</sup> „A konzorcium belső jogviszonyát a tagok szerződéssel tetszés szerint állapíthatják meg. A szerződés formához kötve nincsen. Szabadon rendelkezhet a tagok hozzájárulásának arányáról, az ügyvitelről és a nyereség-veszteség felosztásáról.”<sup>84</sup>

##### 4.2. Kitekintés; a szindikátusi szerződés a befektetői jogviszonyokban

Szindikátusi szerződésekkel Magyarországon leginkább akkor találkozhatunk, amikor befektető szerez részesedést a startup cégben, és elvárja, hogy a tagok egy, a létesítő okiratot kiegészítő háttérmegállapodásban vállaljanak bizonyos, a befektető számára garanciális kötelezettségeket. Ilyen lehet például, hogy meghatározott kérdésekben támogató szavazat leadására kötelezik magukat, vagy pedig a befektető számára vétőjogot biztosítanak. Ugyancsak gyakori, hogy a szindikátusi szerződés a felhívulás elleni védelem körében az üzletrészek átruházásával kapcsolatban tartalmaz lényeges szabályokat, így például elővásárlási vagy együttértékesítési jogot biztosít, illetőleg különféle kötelezettségeket állapít meg, hovatovább a befektető exitjét, esetleg részesedésvásárlási jogát garantálja. Tipikusnak mondható a társasági részesedések átruházásának és megterhelésének korlátozása is. Mindebből következően a szindikátusi szerződés nem más, mint a társaság tagjainak mögöttes, együttműködési jellegű – tehát egyszerű kötelmi jogi – megállapodása valamely közös cél elérése

---

83 Ld. ebben a körben a Kúria 2373/2011. számú közigazgatási elvi határozatát.

84 CSER-PALKOVICS Tamás – MÁRTON Gizella – MÉSZÁROS Áron – PATAY Gábor – PATAY Géza (szerk.) – SMARAGLAY Gábor: *A közbeszerzés joga – A Közbeszerzésekről szóló 2015. évi CXLI. törvény magyarázata*, Budapest, HVG-ORAC Lap- és Könyvkiadó Kft., 2016., 167.

érdekében.<sup>85</sup> Egyes nézetek szerint a szindikátusi szerződésben szereplő kötelezettségvállalások az előszerződés jegyeit hordozzák.<sup>86</sup> Ezzel kapcsolatban kérdésként merül fel, hogy miként vonatkoztatható a szindikátusi szerződésre, illetőleg az annak keretébe vont kötelezettségvállalásokra a *clausula rebus sic stantibus* elve és a rendes üzleti kockázat kérdésköre.

Startup vállalkozásoknál a kockázati tőkebefektetők által széles körben alkalmazott szerződéses garancia az úgynevezett *drag along* és *tag along* jog. Mindkét – egymáshoz képest ellentétes irányú – különjog olyan érdekvédelmi eszköz, melyet a befektető külső vételi ajánlat esetén alkalmazhat.

Mindenekelőtt megállapítható, hogy egyik sem jelenik meg *expressis verbis* a magyar jogi szabályozásban. Ezek a jogtechnikai eszközök az angolszász jogrendszerből szüremkedtek be a hazai befektetési jogviszonyokba. A hazai polgári jogot átható szerződési szabadság elve kétségtelenül lehetővé teszi, hogy a magyar jogszabályok által nevesített egyéb jogintézményekkel körülbástyázva e jogtechnikai eszközök is megjelenhessenek a szindikátusi szerződésekben.

A kockázati tőkebefektető jellemzően tőkeemeléssel szerez részesedést a befektetésre kiszemelt korai fázisú céltársaságban. A kockázati tőkés befektetése ebben az esetben várhatóan különböző mérföldkövekhez kötött célzott kilépési esemény során térül meg.

A kilépési esemény markáns típusaként említhető, amikor harmadik személy a cég valamennyi részesedését megvásárolja. A vállalatot felvásárolni kívánó harmadik személynek természetesen nem áll érdekében meghatározó befolyás nélküli kisebbségi részesedést szerezni, ezért fennakadást jelenthet a célzott tranzakciós ügyletben, ha a befektetőn kívüli tulajdonosok (például az ötletgazdák) a kivásárlási folyamatban nem kívánnak részt venni.

Összességében megállapítható, hogy a startup vállalkozások esetében a

---

85 VÉKÁS Lajos – GÁRDOS Péter (szerk.): *Kommentár a Polgári Törvénykönyvhöz*, Budapest, Wolters Kluwer Kft., második, átdolgozott kiadás; 2018.; lásd a Ptk. 6:498. §-ához fűzött magyarázatot.

86 Ezt erősíti például a BH1994.8.424. számú eseti döntés, melynek indokolásában az szerepel, hogy a szindikátusi szerződésben vállalt vételi kötelezettség lényegében egy előszerződést jelentett a társaság és tagja között.

#### 4. A SZINDIKÁTUSI SZERZŐDÉS A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK ...

---

szindikátusi szerződéssel egy várható exit eseményt szabályoznak a felek, vagyis a részesedésértékesítés feltételeit rögzítik.

Az exit-esemény biztosítására leggyakrabban alkalmazott jogtechnikai eszköz a drag along jog (együttértékesítési kötelezettség).

A kockázati tőkében részesülő céltársaság tagjai ennek keretében vállalják, hogy amennyiben a vállalkozás elér egy bizonyos növekedési szintet és a befektető harmadik személytől vételi ajánlatot kap a vállalkozásban meglévő részesedésére, úgy ezt az ajánlatot azonos feltételekkel saját részesedésük tekintetében maguk is elfogadják, tehát ők is részt vesznek a tranzakcióban.

A drag along jog tehát egyoldalú jogot biztosít a befektetőnek arra, hogy a többségi vagy teljes kivásárlás megvalósulását előmozdítsa, ekként a kockázati tőkebefektetés céljaként meghatározott kilépési esemény teljesüljön.

Arra is indokolt rávilágítani, hogy a drag along jog fennállása és gyakorlása nem a befektetői érdekek egyirányú védelmére szolgáló jogtechnikai eszköz, hiszen a befektetőn kívüli tulajdonosok számára is biztosítékot nyújt annyiban, hogy a kivásárlás folyamatában nem kerülnek kiszolgáltatott pozícióba, hiszen ugyanazon feltételekkel csatlakoznak a kivásárlási ügyletbe.

A fentiekben bemutatott drag along jog általános alakzata annak eszközüül szolgál, hogy a céltársasággal kapcsolatos kilépési esemény teljesülése biztosítékot nyújt, ugyanakkor a drag along jognak más, atipikus formái is megjelenhetnek, így például a befektetési jogviszony érintő szabályozásban a jog szankciós jelleggel történő gyakorlása is felmerülhet szerződésszegés esetére. A hazai jog tükrében felmerülő speciális kérdés, hogy miként lehet a szindikátusi szerződésben lefektetett együttértékesítési kötelezettségnek érvényt szerezni, kikényszeríthető-e „természetben” a drag along, és ha igen, hogyan. A helyzet sajátossága ugyanis, hogy végső soron olyan személy irányában áll fenn eladási kötelezettség, aki nem alanya a szindikátusnak, hanem kívülről érkezik. Ebből következően biztonságos megoldás az lehet, ha a cégben részesedéssel rendelkező befektetőnek vételi joga nyílik az együttértékesítésre kötelezett tagok részesedéseire nézve, amint elfogadható vételi ajánlat fut be hozzá harmadik személytől a többségi vagy teljes kivásárlás tárgyában.

Ilyen módon a kivásárlásban érdekelt tag magához válthatja a többiek részesedését annak érdekében, hogy azokat a sajátjával együtt továbbértékesíthesse a harmadik személynek. Az együttértékesítési kötelezettség tehát hatékonyan biztosítható vételi joggal.

A tag along (együttértékesítési) jog a fentiekhez képest ellentétes előjelű befektetői garancia, hiszen e jog gyakorlásának akkor van helye, amikor egy befektetőn kívüli tulajdonos kap vételi ajánlatot saját részesedésére vonatkozóan. Tag along joga alapján a befektető egyoldalúan jogosult dönteni arról, hogy az érintett tulajdonossal közölt vételi ajánlathoz saját részesedésével csatlakozik-e. A magyar jog alapján ez sem kikényszeríthető, ezért legfeljebb kerülőúton lehet érvényt szerezni neki. Szerencsére a hatályos Ptk. már ismeri az eladási jogot, amely alkalmasnak tűnik a kívánt cél elérésére. Hatékony biztosíték ugyanis, ha a befektetőnek eladási joga nyílik cégtársai irányában, amint azok külső személy részére értékesítenék részesedésüket.

Összefoglalóan megállapítható, hogy a magyar jogban a drag along és a tag along akkor kényszeríthető ki, ha azokat a szindikátusi alanyait egymás irányában kötő vételi és eladási jogok bástyázzák körül.

A szindikátusi szerződések megalkotását, különösen kiélezett helyzetekben, ma már többnyire jogászra bízák, ám még mindig származnak kockázatok az ilyen megállapodások speciális jellegéből, valamint abból, hogy a felek sokszor nem is gondolnak bizonyos szituációk szabályozásának szükségességére. Ugyancsak kérdés, hogy magának a létesítő okiratnak (például a családi vállalkozás társasági szerződésének) kell-e utalnia arra, hogy egyidejűleg szindikátusi szerződés is szabályozza a tagsági jogviszonyból eredő jogokat és kötelezettségeket. Ritkán ugyan, de a hazai bíróságok is foglalkoztak azzal a kérdéssel, hogy milyen mértékű tájékoztatási kötelezettség áll fenn a szindikátusi szerződés meglétével és tartalmával kapcsolatban. A legbiztosabb megoldás az, ha a létesítő okirat maga is utal arra, hogy a cégben való részesedésszerzésnek feltétele a szindikátusi szerződés aláírása, a benne írtak elfogadása. Aki tehát üzletrészét harmadik személyre kívánja átruházni, az legyen köteles bizonyíthatóan és számon kérhetően gondoskodni arról, hogy a vevő a szindikátusi szerződést teljes terjedelemben megismerhesse. A nyugat-európai bíróságok általában azt is elfogadhatónak tartják, ha a vevőjelöltnek csupán arra nyílik lehetősé-

#### 4. A SZINDIKÁTUSI SZERZŐDÉS A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK ...

---

ge, hogy a szindikátusi szerződésnek abba a részébe betekintszen, amely alapján meg tudja ítélni, hogy kíván-e az érintett gazdasági társaságban részesedést szerezni. Mindenesetre nem mindig könnyű összeegyeztetni egymással a szenzitív információk titokmaradásához fűződő érdeket a vételi szándék kialakítása szempontjából releváns információk megismeréséhez fűződő joggal.

##### 4.3. *A szindikátusi szerződés és a jogi kötőerő kérdésköre*

Sokáig vitatott volt, hogy van-e a szindikátusi szerződéseknek kötőerejük, lehet-e rájuk bíróság előtt hivatkozni, kikényszeríthetők-e. Ma már egységesnek mondható mind a hazai, mind a nyugat-európai bírói gyakorlat a tekintetben, hogy a mögöttes megállapodás jogi kötőerővel bír, ha nem ütközik társasági jogi dokumentumba, nem ellentétes a jogszabályokkal, a létesítő okirattal vagy a legfőbb szerv korábban meghozott határozatával.<sup>87</sup>

Az elmúlt kb. másfél évtizedben hazánkban is sorra születtek olyan felsőbbbírósági határozatok, amelyek a társasági jogi dokumentumokkal összhangban lévő szindikátusi szerződés jogi kötőerejét kimondva fűztek jogkövetkezményt a háttérmegállapodás megszegéséhez.<sup>88</sup>

Az ítélezésre vár ugyanakkor annak a jogkérdésnek az eldöntése, hogy a társasági jogi dokumentumokkal ellentétes tartalmú szindikátusi szerződés megszegéséből eredő kárait a sértett fél érvényesítheti-e, és ha igen, kivel szemben, milyen terjedelemben, avagy a szindikátusi szerződés érvénytelensége eleve kizár minden ilyen jellegű igényérvényesítést.

Megállapítható, hogy szindikátusi szerződés leginkább akkor válhat szükségessé, amikor a felek a nyilvánosságra nem tartozó, de a cég mű-

---

87 Ld. többek között a BH1998.2.89 I. számú eseti döntést, mely a polgári jogviszonyok között nem nevesített szindikátusi szerződés és a társasági jog összefüggései körében ez utóbbi primátusát mondja ki, feltéve, hogy a szindikátusi szerződést gazdasági társaság létesítésével összefüggésben kötik a cég alapításában részt vevő felek.

88 Lásd például a BH2009.1.21. számú eseti döntést, amelyben a Legfelsőbb Bíróság kimondta, hogy a részvényes kártérítési felelősséggel tartozik, ha – a szindikátusi szerződést megszegve – meghatározott pénzüsszegnek a tőketartalékba vállalt befizetését jogos ok nélkül megtagadja.

#### 4.4. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK SZINDIKÁTUSI SZERZŐDÉSEINEK ...

---

ködése szempontjából fontos kérdésekben kívánnak – az egyéb társasági jogi dokumentumokkal nem ellentétes módon – megállapodni. Ez az igény, amely mind a befektető részvételével működő mind pedig a családi kézben lévő vállalkozásoknál fokozottan jelentkezik, és amely miatt egyre terjedő tendenciát mutat a szindikátusi szerződések alkalmazása.

##### *4.4. A családi vállalkozások szindikátusi szerződéseinek speciális kérdései*

A szindikátusi szerződés a nyugat-európai családi vállalkozásoknál többféle módon lehet jelen, és akár a családi alkotmány funkcióját is betöltheti.

A családi vállalkozás szempontjából legbiztonságosabb megoldás kétségtelenül az, 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. A leghatékonyabb struktúrának azt tartom, ha a család valamennyi tagja alkotja meg és írja alá közösen az elveket rögzítő családi alkotmányt, mely maga is szindikátusi szerződés, majd a vállalkozás és a benne részesedéssel bíró tulajdonosok egymás között újabb szindikátusi szerződést írnak alá, mely az általános megfogalmazású szindikátusi szerződést ülteti át a gyakorlatba, részletezve a belőle levezethető család- és vállalkozásspecifikus szabályokat. Ez a fajta, egymásra rétegződő szindikátusi szerződésekben testet öltő családi alkotmány már bíróság előtt is kikényszeríthető.

Nyugat-Európában elterjedt továbbá, hogy a különböző funkciókat betöltő szindikátusi szerződések, tehát például az ilyen megállapodásba foglalt családi alkotmányok választottbírói kikötést tartalmaznak. Bár ez az új választottbírói törvény alapján hazánkban is lehetséges, a magyar családi vállalkozásokra egyelőre mégsem jellemző a cégen belüli jogviták választottbírói fórum elé vitele.<sup>89</sup> Amennyiben azonban a családi vállalkozás élni kíván ezzel a lehetőséggel, úgy nem elegendő a választottbírói kikötést a létesítő okiratban szerepeltetni, hanem a szindikátusi

---

<sup>89</sup> Lásd a választottbíróiságról szóló 2017. évi LX. törvény 1. § (3) bekezdését.

#### 4. A SZINDIKÁTUSI SZERZŐDÉS A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK ...

---

szereződésnek is részévé kell tenni.<sup>90</sup> A következetes hazai ítélkezési gyakorlat alapján ugyanis elmondható, hogy a társasági szerződésben foglalt választottbírói kikötést a társasági jogi dokumentum primátusa és a két szerződés szerves kapcsolódása ellenére sem lehet kiterjesztően értelmezni és a szindikátusi szerződésből fakadó jogvitákra is alkalmazni.<sup>91</sup>

További érdekes példa a szindikátusi szerződésben rejlő (a családi vállalkozások számára is előnyös) lehetőségekre a társasági jogban ismert klauzula kódecskére. Nyugat-Európában is jellemző szabály, hogy a legfőbb szerv bizonyos kérdésekről csak akkor dönthet, ha a határozatot legalább a jogszabályban rögzített mértékű szótöbbség támogatja. A létesítő okirat ilyenkor ennél szigorúbb szabályokat megállapíthat, enyhébbeket azonban nem, tehát az eltérés csupán felfelé megengedett. Ez azt jelenti, hogy a létesítő okirat nem rendelkezhet például úgy, hogy a jogszabály által megkövetelt kétharmados szótöbbség helyett elegendő a szavazatok egyszerű többsége is az adott kérdésben való döntéshozatalhoz. A szindikátusi szerződés erre is megoldást nyújt, ugyanis nem ütközik jogszabályba, ha a szindikátus tagjai egyszerű szótöbbséggel dönthetnek arról, hogy a legfőbb szerv ülésén ki hogyan szavazzon majd a minősített többséget igénylő kérdésben. A nyugat-európai családi vállalkozásoknál ez széles körben elterjedt megoldás, és lényegében azt jelenti, hogy az érintettek a szindikátus keretében előzetes szavazásra bocsátják azt a kérdést, amelyben később a jogszabály által előírt többséggel kell majd dönteniük.<sup>92</sup>

---

90 Az új hazai választottbírói törvénnyel kapcsolatban lásd részletesen: Boóc, Adam: *Remarks on the New Hungarian Act on Arbitration from a Historical-comparative Perspective*; *Journal on European History of Law* 2/2018., 166-175. vagy Boóc Ádám: *Some Basic Questions of Hungarian Arbitration Law; Oradea; Románia; Partium Kiadó; 2023; 138 p.*, a történeti összefüggésekkel kapcsolatban pedig lásd: Boóc Ádám: *Az arbiter fogalma a római jogban*; in: *Magyar Jog*, 2020/4., 221-226. és Boóc Ádám: *Comments on the Concept of Arbiter in Roman Law*; in: *Journal on European History of Law*, 10 (2) pp. 133-138.

91 Ezt szögezik le például a BH1994.8.24. és BH1992.12.772. számú eseti döntések is.

92 Lásd például az Osztrák Szövetségi Legfelsőbb Bíróság Polgári Kollégiumának R 116/08 számú döntését.

A szindikátusi szerződés szabályozta döntéshozatal legfőbb előnye, hogy alkalmas a különböző családi érdekek kiegyensúlyozására és az egyéni érdekek háttérbe szorítására, amelyek – egyenként felszínre törve és érvényre jutva – a családi vállalkozás hatékony működését, végső soron pedig fennmaradását veszélyeztetnék. Ugyanebből a megfontolásból meríti létjogát az is, hogy főként Nyugat-Európában számos családi szindikátusi szerződés tartalmaz vitarendezési mechanizmusokat, amelyeknek a felek a szindikátusi szerződés elfogadásával kötelezően alávetik magukat. A gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy leginkább azok a családi vállalkozások képesek elkerülni a béklyózó patthelyzeteket, amelyeknél a döntéshozatalt szabályozó szindikátusi szerződés van érvényben. Patthelyzetnek azokat a szituációkat tekintjük, amelyekből látszólag nincs kiút, és amelyek megoldatlansága miatt a rendes cégműködés ellehetetlenül. Tipikus példaként említhető az azonos mértékű befolyással rendelkező tagok közötti nézetkülönbség, melyet nem lehet többségi határozattal eldönteni, hiszen egyik tag sem tud szavazatai révén a másik fölé kerekedni. Az ilyen helyzetekre jelenthet megoldást a szindikátusi szerződéssel kikötött szuszpenzív vagy halasztó hatályú vétó, amely lehetővé teszi, hogy ne kelljen azonnal érdemi döntést hozni a napirendre került kérdésben, hanem legyen lehetőség annak higgadt légkörben történő ismételt megvitatására. Mindez természetesen csak akkor kecsegtet a családi vállalkozás számára kedvező eredménnyel, ha létezik egy olyan grémium (például a régebbi vezetőkől álló bölcsek tanácsa), amely, vagy amelynek vezetője – megfelelő és legitim felhatalmazás birtokában – végső soron eldöntheti a kérdést, és meghatározhatja a jövőben követendő irányt. Főként Nyugat-Európában elterjedt továbbá, hogy valamely kérdés második megtárgyalása során egy bizonyos személy nem egyedül dönt ugyan, de nagyobb szavazati jog (több szavazat) illeti meg, mint az első fordulóban. A német jogi terminológiában ez az ún. Stichentscheidungsrecht. A családi vállalkozások sajátos szempontjai jellemzően megkövetelik, de legalábbis indokolják, hogy a kérdés végérvényes eldöntésére feljogosított személy családtag, vagy a család érdekei mellett elkötelezett üzletrésztulajdonos legyen. Különösen fontos ilyen esetekben a létesítő okirat és a vitarendezési mechanizmust rögzítő szindikátusi szerződés jogszerű összhangjának megteremtése, hiszen akár látszólagos ellentmondás is feszülhet a létesítő

#### 4. A SZINDIKÁTUSI SZERZŐDÉS A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK ...

---

okiratban szereplő szavazatszámok és a szindikátusi szerződésen alapuló döntéshozatali mód között.

A szindikátusi szerződések további előnye, hogy azok – szemben az egyéb társasági jogi dokumentumokkal – mindennemű formakényszertől mentesek, vagyis azon túl, hogy írásba kell foglalni őket, a jogalkotó és az ítélkezési gyakorlat egyéb formai követelményeket nem támaszt velük szemben. Az írásbeliség is inkább a bizonyíthatóság szempontjából fontos, és nem érvényességi kellék. Ezzel összefüggésben olyan osztrák felsőbbbíró-sági döntések is napvilágot láttak, amelyek kifejezetten rögzítik, hogy a szindikátusi szerződéssel szemben akkor sem érvényesülnek szigorú formai követelmények, ha olyan szerződések megkötésére vagy olyan határozatok meghozatalára vállalnak benne kötelezettséget a felek, amelyeket a jogszabály szerint speciális alakszerűséggel rendelkező okiratba kell majd foglalni.<sup>93</sup>

Ettől függetlenül természetesen érdemes a családi vállalkozásoknak jogi szakértő közreműködését kérniük és a szindikátusi szerződést magasabb biztonsági fokú okiratba foglaltatniuk, hiszen ilyen módon biztosítható, hogy a családi vállalkozás működése és fennmaradása szempontjából létfontosságú megállapodás kritikus helyzetekben valóban betöltse rendeltetését, kétségbevonhatatlan kötőerővel bírjon, és ne lehessen alóla jogi hibára hivatkozva mentesülni.

Családi vállalkozások esetében jellemző, hogy szindikátusi szerződésben kerülnek rögzítésre azok a tilalmak és korlátozások, amelyek a vállalat jellegmegővését, vagyis a részesedések családi kézben maradását szolgálják. Ilyen például az üzletrész kívülálló személy részére történő átruházásának kizárása vagy korlátozása, hiszen alapvető érdek fűződik a részesedések családi kézben maradásához. A létesítő okirat és a szindikátusi szerződés összhangját erősíti, ha a társasági szerződés kifejezetten is rögzíti, hogy mely jogok és kötelezettségek gyakorolhatók, illetve teljesíthetők a szindikátusi szerződésben foglalt speciális rendelkezések szerint. Ez a fajta összhangteremtés általában alkalmas arra is, hogy eleve kiküszöbölje a létesítő okirat és a szindikátusi szerződés látszólagos ellentmondásából eredő jogvitákat

---

93 Lásd ezzel kapcsolatban részletesen: DORALT Peter – NOWOTNY Christian – KALSS Susanne (szerk.): *Kommentar zum Aktiengesetz*; 3. kiadás; Linde Verlag; 2021.

a szindikátusi szerződés járulékos, kiegészítő jellegének kidomborításával.

Ugyancsak biztonsnövelő tényező, ha maga a családi vállalkozás, mint önálló jogi személy is aláveti magát a szindikátusi szerződésnek, vagyis nem csupán a tagok lesznek alanyai a háttérmegállapodásnak, hanem maga a cég is aláíróként, szindikátusbeli tagként jelenik meg.<sup>94</sup> Ez azért is célszerű, mert ilyen módon el lehet érni, hogy a vállalat vezetői és egyéb tisztségviselői is mindenkor a szindikátusi szerződésnek megfelelő magatartást tanúsítsanak feladataik ellátása során. Ennélfogva tehát a szindikátusi szerződés egyfajta többletbiztosítéki funkciót is betölt. Egy közelmúltban született hazai felsőbb bírósági határozat mutatott rá a legegértelműbben arra, hogy mi a jogkövetkezménye annak, ha a társaság maga nem alanya a (pl. családi alkotmány funkcióját betöltő) szindikátusi szerződésnek. Mivel „a szindikátusi szerződés nem része a társasági szerződésnek, ezért a társaságra, mint elkülönült jogalanyra nézve kötelezettséget nem róhat. A szindikátusi szerződés csak az azt megkötő személyeknek a társaságon belüli egymással szembeni kapcsolatát, együttműködését és elvárási rendszerét szabályozza, így kizárólag a szerződő felekre nézve keletkeztet kötelmi jogi kötelezettségvállalást. A gazdasági társaság taggyűlésén hozott határozat a szindikátusi szerződésbe ütközés folytán nem lehet jogsértő, miután a szindikátusi szerződés nem irányadó a társasági jogi jogviszonyokban”.<sup>95</sup>

A szindikátusi szerződés hatálya alóli mentesülés problematikája speciális jelleget ölt a családi vállalkozások esetében. Felmerül például, hogy miként lehet kivédeni azt a nem kívánt következményt, hogy a nagyszülők által alkotott szindikátusi szerződés a szerződő felek halálával megszűnjön. Az egyik viszonylag gyakran alkalmazott jogtechnikai eszköz a szindikátusi szerződés jogutódokra kiterjedő hatályának deklarálása, és emellett annak rögzítése a családi vállalkozás létesítő okiratában, hogy kizárólag az lehet

---

94 Nyilván speciális a helyzet akkor, ha a szindikátusi szerződés megkötésére a vállalkozásalapítással egyidejűleg kerül sor. Ebben az esetben a cég előtársaságként vetheti alá magát a szindikátusi szerződésnek. Családi vállalkozások esetében ugyanakkor gyakoribb, hogy a szindikátus a vállalkozás megalakulása után jön létre az első előrelátó családfő/alapító elhatározásából, és a későbbi utódok ezt öröklik meg egyfajta adottságként, jogi keretként.

95 Idézet a Szegedi Ítéletábra ÍH2014.156. számú döntéséből.

#### 4. A SZINDIKÁTUSI SZERZŐDÉS A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK ...

---

a társaság tagja, aki a szindikátusi szerződés rendelkezéseit is kötelezőnek fogadja el magára nézve. Ennél azonban biztonságosabb megoldás is létezik.

Tényleges kockázat ugyanis, hogy a szindikátusi szerződést a felek a szerződések megszüntetésére vonatkozó általános szabályok szerint elvileg felmondhatják, hacsak ezt a jogukat maga a szindikátusi szerződés nem korlátozza.<sup>96</sup> Igen kényes helyzetek adódhatnak például abból, ha a szindikátusi szerződés nem rendelkezik a felmondás jogának korlátozásáról, és a tagok azt a családi vállalkozáson belül (vagy a befektető „feje fölött”) felmondják, így szabadulva meg a számukra kellemetlen kötelezettségektől.<sup>97</sup> A családi vállalkozások jellemzően határozatlan időre jönnek létre, így a hozzájuk kapcsolódó szindikátusi szerződések – erre vonatkozó külön szabályozás hiányában – elvileg felmondhatók, e jog gyakorlása azonban súlyosan veszélyeztetné a család és a cég érdekeit. Ebből következően feltétlenül szükséges rendelkezni arról, hogy miként viszonyul egymáshoz a szindikátusi szerződés esetleges felmondása és a családi vállalkozásban meglévő társasági részesedés sorsa. A szindikátusi szerződés csak ritkán szól határozott időtartamra, hiszen jellemzően a családi vállalkozás működése sem korlátozott időben. Határozatlan időre szóló szindikátusi szerződés esetében a felmondás jogának kizárása Magyarországon például jogszabályba ütközik, így biztos megoldásnak az tekinthető, ha a cég létesítő okirata és a szindikátusi szerződés egyaránt rendelkezik arról, hogy a társaságban kizárólag olyan személyeknek lehet részesedésük, akik egyidejűleg a szindikátusnak is tagjai. Ha tehát valaki a szindikátusi szerződést felmondja, akkor köteles társaságbeli részesedésétől is megválni, vagyis például az üzletrészre a többieknek meghatározott vételáron vételi joga nyílik.<sup>98</sup>

---

96 A Ptk. 6:213. § (3) bekezdése szerint a tartós jogviszonyt létrehozó, határozatlan időre kötött szerződést megfelelő felmondási idő alkalmazásával bármelyik fél felmondhatja. A felmondás jogának kizárása semmis.

97 „A tartós jogviszonyt létesítő, határozatlan időre kötött szerződéses viszonyokra a Ptk. – új, *általános érvényű* rendelkezéssel – biztosítja a felmondás jogát. E felmondási jog kizárása semmis.” Ld.: VÉKÁS Lajos – GÁRDOS Péter (szerk.): *Kommentár a Polgári Törvénykönyvhöz*, Budapest, Wolters Kluwer Kft., második, átdolgozott kiadás; 2018., ld. a Ptk. 6:213. § (3) bekezdéséhez fűzött magyarázatot.

98 Tanulságos a Legfelsőbb Bíróság BH2006.7.223. számú eseti döntése, amely

#### 4.4. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK SZINDIKÁTUSI SZERZŐDÉSEINEK ...

---

Ebben a körben, tehát a szindikátusi szerződések felmondhatóságával összefüggésben a közelmúlt érdekes fejleménye az Osztrák Általános Polgári Törvénykönyv (ABGB) 1209. § (2) bekezdésének módosítása kifejezetten a családi vállalkozások érdekeinek védelmében. A polgári jogi társaságra vonatkozó szabályok között található törvényhely értelmében semmis az olyan megállapodás, amely a tagsági jogviszony esetében a felmondási jogot kizárja, vagy más módon, mint a felmondási idő észszerű meghosszabbításával megnehezíti.<sup>99</sup> A jogszabálmódosítás lényege, hogy ezen általános tilalom alól 2016 óta kivételt képeznek az osztrák és a német jogban ismert úgynevezett belső vagy befelé irányuló társaságok (Innengesellschaften), vagyis azok a szerződésen alapuló, önálló jogalanyiség nélküli személyegyesülések, amelyek harmadik személyekkel egyáltalán nem kötnek ügyleteket, hanem kizárólag egyfajta belső irányultságú partneri együttműködésként jelennek meg, tehát amelyeknél a felek a „társaságot” az egymáshoz fűződő kapcsolataikra korlátozzák.<sup>100</sup> E fogalommeghatározás alapján könnyen belátható, hogy maga a családi vállalkozás működtetését célzó szindikátus is ilyen, és ténylegesen erre is irányult az osztrák jogalkotó szándéka, amikor a belső vagy befelé irányuló társaságokra vonatkozó kivételt becikkelyezte a törvénybe. A jogalkotást előkészítő anyagok alapján jól látható, hogy a

---

szerint a gazdasági társaság bejegyzése előtt megkötött szindikátusi szerződés jogellenes felmondása miatt érvényesített kártérítési követelés elbírálásánál azt is figyelembe kell venni, hogy a társaság tagjai a – a cégnyilvántartási bejegyzés megtagadása esetén – kötelesek a tevékenységüket megszüntetni, ezért a társaság működéséhez kötődő szindikátusi szerződés teljesítése lehetetlenül.

99 Az Osztrák Általános Polgári törvénykönyv idézett szakasza így rendelkezik: „Eine Vereinbarung, durch die das Kündigungsrecht ausgeschlossen oder in anderer Weise als durch angemessene Verlängerung der Kündigungsfrist erschwert wird, ist nichtig. Dies gilt nicht für Innengesellschaften (§1176 Abs. 1.). Az idézetben szereplő fordítás dr. Arató Balázstól származik.

100 Lásd ezzel kapcsolatban az Osztrák Általános Polgári Törvénykönyv 1176. § (1) bekezdését, amely így rendelkezik: Die Gesellschafter können die Gesellschaft auf ihr Verhältnis untereinander beschränken (Innengesellschaft) oder gemeinschaftlich im Rechtsverkehr auftreten (Außengesellschaft). Ist der Gegenstand der Gesellschaft der Betrieb eines Unternehmens oder führen die Gesellschafter einen gemeinsamen Gesellschaftsnamen (§ 1177), so wird vermutet, dass die Gesellschafter eine Außengesellschaft vereinbaren wollten.

#### 4. A SZINDIKÁTUSI SZERZŐDÉS A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK ...

---

kodifikátorok kifejezetten a családi vállalkozások érdekeire voltak tekintettel a jogszabálmódosítás során. Ausztriában tehát már nem feltétlenül szükséges különféle „rafinált” jogtechnikai megoldásokkal elejét venni a családi vállalkozás működését szabályozó szindikátusi szerződés felmondásának, hanem a felmondás jogát *expressis verbis* ki lehet zárni legalább arra az időtartamra nézve, amíg a családi vállalkozás fennáll. Álláspontom szerint célszerű lenne a szerződések felmondhatóságára vonatkozó hazai szabályozást is hasonlóan árnyalni, tekintetbe véve természetesen a két jogrend között mutatkozó eltéréseket.

Fentebb már esett szó a szindikátusi szerződések kötőerejéről. Önmagában az, hogy egy dokumentum jogi értelemben kötőerővel rendelkezik, még nem nyújt kellő garanciát arra, hogy rendelkezéseit ténylegesen is követni fogják. Önként adódik tehát a kérdés, hogy a szindikátusi szerződésben kiköthető-e a szankció a szindikátusi szerződés megszegése esetére. A nyugat-európai és a hazai bíró gyakorlat válasza egyaránt igenlő, ám a szankciónak megfelelő jogcímmel kell rendelkeznie (pl. bánatpénz vagy kötbér), és kikötése, illetőleg alkalmazása során szem előtt tartandó az arányosság követelménye. Mindez nem a szindikátusi szerződések specialitása, hanem a Ptk. szellemiségével egybecsengő elvárás. Gyakori például, hogy a szindikátus többi tagjának (esetleg magának a családi cégnek) vételi joga nyílik a renitens személy családi vállalkozásban meglévő üzletrészére nézve (szankciós jelleggel kikötött opció).

Összefoglalóan megállapítható, hogy a szindikátusi szerződés a családi vállalkozások speciális nézőpontjából nem más, mint a családi alkotmány egyik lehetséges jogi formája. Ráadásul nem ritkán két szindikátusi szerződés rétegződik egymásra családi alkotmányként, hiszen a családtagok gyűlése (a család legfőbb szerve) által elfogadott, konszenzuson nyugvó és elveket rögzítő családi alkotmány – jogi természetét tekintve – maga is szindikátusi szerződés, amelyet egy másik, ugyancsak szindikátusi szerződés konkretizál a családi vállalkozásra.

Bár a gyors növekedési potenciállal rendelkező startup-ok és az organikus fejlődésű családi vállalkozások (lassú tőke) más-más üzleti modell, logika alapján működnek, tőkemegtérülésük időintervalluma eltérő, mégis egyazon jogintézménnyel, a szindikátusi szerződéssel lehet mindkét esetben tiszta, szabályozott jogi helyzetet teremteni, ami a vállalkozás

#### 4.5. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK JELLEGMEGÓVÁSÁNAK GARANCIÁI ...

---

hosszútávú fennmaradása szempontjából elengedhetetlen. Megállapítható ugyanakkor, hogy a szindikátusi szerződés e két vállalatípusnál ellentétes irányú funkciót tölt be. Míg startup cégeknél a befektető exit-tervezésének eszköze, vagyis a cégből való szervezett kilépést szavatolja, addig családi vállalkozásoknál a részesedések családi kézben maradását, végső soron tehát a társaság egybentartását szolgáló jogtechnikai megoldás. Ebből következően időtartama is eltérő. Startup vállalkozásoknál jellemzően határozott időre jön létre, így a felmondási jog kizárása nem semmis. Ezzel szemben családi vállalkozásoknál a határozatlan időtartam tekinthető tipikusnak, így a felmondás kérdésének szabályozása hazánkban különös figyelmet igényel és speciális jogtechnikai megoldások alkalmazását teszi szükségessé, különben a szindikátusi szerződés nem tudja betölteni fentebb említett rendeltetését.

Végül megállapítható, hogy a szindikátusi szerződés számos előnnyel jár a családi vállalkozások számára. Ide sorolható a nyilvánosság kizárásának lehetősége, a rugalmasság, a szabadon alakítható tartalom, bizonyos feltételek teljesülése esetén pedig a jogi kikényszeríthetőség. Emellett a gondosan megszerkesztett szindikátusi szerződések mindemelllett a családi vállalkozások jellegmegóvásának is hatékony eszközei.

#### *4.5. A családi vállalkozások jellegmegóvásának garanciái; bevált gyakorlatok Nyugat-Európában, különös tekintettel Ausztriára*

A családi vállalkozások egyik legfőbb sajátossága abban áll, hogy igyekeznek megóvni ezt a jellegüket, és ennek érdekében különféle védelmi mechanizmusokat léptetnek életbe.<sup>101</sup> Az e célt szolgáló jogtechnikai eszközök jellemzően (az általános elveket rögzítő) családi alkotmány

---

101 A családi vállalkozás fogalmát érintően többféle meghatározás látott napvilágot, egyetlen, hivatalos definíció azonban mind a mai napig nem született. Nézetem szerint – kiindulásképpen – családi vállalkozásnak az a gazdasági társaság tekinthető, amelyben a részesedések és/vagy az irányítási jogosítványok meghatározó hányada (közvetlenül vagy közvetve) egyazon családhoz (egymással rokoni kapcsolatban álló személyekhez) kötődik, és amelynek célja e jelleg generációkon átívelő megóvása. Ezzel kapcsolatban lásd részletesen: ARATÓ Balázs: *Családi vállalkozások nemzetközi kitekintésben*; in: *Glossa Iuridica VII. évfolyam 3-4. szám; 2020; pp. 263-285.*

#### 4. A SZINDIKÁTUSI SZERZŐDÉS A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK ...

---

rendelkezéseit konkretizáló szindikátusi szerződésekben jelennek meg.

A legfontosabb cél tehát a családi vállalkozásnak, mint üzemelő egységnek a fenntartása, a cég jövedelmezőségének folyamatos növelése, végső soron pedig a családról való gondoskodás. Emellett, különösen Nyugat-Európában, előfordul, hogy a családi vállalkozás működtetése és fenntartása meghatározott vagyontárgyak megóvásának, kezelésének szolgálatában áll.

Számos nyugat-európai családi vállalkozásnál a vezetői jogosítványok „családban maradását” is előírják, bár ennek jelentősége általában csekélyebb az üzletrészekkel szemben támasztott ugyanilyen követelményhez képest. A tulajdonosoknak az üzletrészek családi kézben maradása érdekében mindent meg kell tenniük, és ha részesedésüket – legális módon – másra ruházzák, akkor ezen új tagoknak is kötelezniük kell magukat az előírás betartására. Nyugat-Európában ilyen és hasonló megfogalmazásokkal találkozhatunk:

„A felek ezennel kinyilvánítják abbéli akaratukat, hogy a társaság működése során a családtagok részesedésén alapuló tulajdonosi struktúrát mindenkor fenn kell tartani. A felek kifejezett akaratára továbbá, hogy a tulajdonosi struktúrát érintő esetleges változások, valamint az ezekkel szűkséggé váló együtt járó kifizetések mindenkor akként menjenek végbe, hogy a társaság likviditása és integritása ne szenvedjen csorbát, és a társaságban maradó tagokra se nehezedjék aránytalan teher. Az üzletrésztulajdonok között fellángoló bárminemű jogvita esetén a család és a családi vállalkozás érdekei az egyéni érdekeket megelőzően jönnek számításba.”<sup>102</sup>

Mindebben az a megfontolás játszik szerepet, hogy a családi vállalkozás tartós működése akkor biztosított, ha az egyéni nyereségmaximalizálás kizárt, vagyis ha az üzletrészeket nem lehet kifelé, családon kívüli személyek részére értékesíteni.

A családi vállalkozás harmadik személyek irányában történő (nem kontrollált) megnyitását a család általában súlyos kudarcként, a cég identitásvesztéseként, végső soron pedig az alapító életművének megsemmisüléseként értékeli.<sup>103</sup> Ebből a megfontolásból erednek azok a Nyugat-Európában

---

102 Idézet egy nemzetközi ruhaipari vállalat működési kereteit megszabó családi alkotmányból.

103 Lásd például: KIRCHDÖRFER, Reiner – BRAUN, Harald: *Der Verkauf eines Familienunternehmens und die langfristige Bindung des Erlöses*; in: Zeitschrift für Familienunternehmen und Stiftungen (FuS); 2-2011; pp. 58-77.

#### 4.5. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK JELLEGMEGÓVÁSÁNAK GARANCIÁI ...

---

elterjedt tilalmak és korlátozások, amelyek elejét kívánják venni annak, hogy a családi vállalkozásba idegen személyek szüremkedjenek be.<sup>104</sup> Ha ez egyszer mégis bekövetkezik, az a családi alkotmány végét is jelenti, hiszen a cégben maradó (de a céget egyben tartani nem képes) családtagok már maguk sem lesznek érdekeltek egyéni szempontjaik háttérbe szorításában, és üzletrészüket gyorsan értékesíteni fogják azért, hogy a lehető legmagasabb árat kapják érte.<sup>105</sup> A befektetők ugyanis ebben a stádiumban még érdekeltek lehetnek abban, hogy a tagok között támadt viszály miatt megrendült családi vállalkozásokban többségi befolyásra tegyenek szert. Aligha szükséges hangsúlyozni, hogy ez az évtizedek, vagy akár évszázadok alatt felépített családi vállalkozás teljes és visszafordíthatatlan megsemmisülését, de legalábbis jellegvesztését fogja eredményezni. Éppen ezért a hosszútávú működésben érdekelt családi vállalkozások akár jelentős gazdasági hátrányok túrésát is elvárják az egyes üzletrésztulajdonosoktól annak érdekében, hogy a cég minden körülmények között családi kézben maradjon.

A kedvező értékesítési lehetőségek, a kívülről érkező vételi ajánlatok folyamatosan próbára teszik a vállalatot, hiszen hatásukra olyan belső centrifugális erők lépnek életbe, amelyek az üzletrésztulajdonosok érdekazonosságának felbomlását eredményezhetik. Mindennek csak úgy lehet elejét venni, ha a családi vállalkozás többségi befolyással rendelkező vezetői gazdasági és jogi eszközökkel tartják vissza az üzletrésztulajdonosokat a cégből való kilépéstől, részesedéseik piaci értékesítésétől.

A családi vállalkozás jellegmegóvását szolgáló szabályozás akkor megfelelő, ha azonos módon vonatkozik valamennyi tulajdonosra, vagyis semmiféle hátrányos megkülönböztetés nem érvényesül, pontosabban

---

104 Lásd részletesen: KALSS, Susanne [Univ. Prof., LL. M (Florenz)] – Probst, Stephan (Univ.-Lektor, dr.): *Familienunternehmen, Gesellschafts- und Zivilrechtliche Fragen*; Wien (Österreich), Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, 2013, pp. 125-157., lásd továbbá az OGH 5 Ob 103/65. számú osztrák legfelsőbb bírósági eseti döntést.

105 A családi alkotmány fogalmával kapcsolatban lásd részletesen: ARATÓ Balázs: A családi alkotmány fogalma, célja, lehetséges megjelenési formái; in: *Glossa Iuridica*; 2023, I. (megjelenés alatt). (A családi alkotmány a család közös értékrendjét és a családi vállalkozás működtetésével kapcsolatos elvárásokat rögzítő, jogi és/vagy erkölcsi kötőerővel rendelkező dokumentum.)

#### 4. A SZINDIKÁTUSI SZERZŐDÉS A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK ...

---

legfeljebb a tulajdonosok közössége szenved el valamiféle diszkriminációt a család és a vállalkozás hosszútávú érdekeinek védelme jegyében. Ha a leendő tag nem hajlandó alávetni magát ezeknek a szigorú szabályoknak, akkor egyáltalán nem válhat a társaság tagjává, ilyen esetre viszont egzakt elszámolási módokat szükséges kidolgozni.

A tagi jogállás megszerzéséhez tehát nem elegendő az érvényes családjogi vagy polgári jogi jogcím, hanem egy többletfeltételnek is teljesülnie kell: az érintett köteles alávetni magát az üzletrészek családi kézben maradása mellett síkra szálló társasági jogi dokumentum rendelkezéseinek.

A nagy hagyománnyal rendelkező nyugat-európai családi vállalkozások vizsgálatával belátható, hogy a leghatékonyabb kétségkívül az, amikor ösztönzők és korlátozások egyaránt érvényesülnek. Az előbbiekre tartozik például a rendszeres és bőkezű osztalékfizetés, vagy annak lehetővé tétele, hogy az üzletrésztulajdonosok piaci feltételek mellett, versenyképes jövedelem ellenében végezzenek munkát a cégnél, de csak addig, amíg tagsági jogviszonyuk is fennáll.

A korlátozások közül a különféle tilalmak, az üzletrészátruházás jóváhagyáshoz kötése, a vételi és elővásárlási jogok, valamint az ezekhez hasonló természetű jogok és kötelezettségek érdemelnek említést. Érdemes ez utóbbiakkal kapcsolatban az osztrák gyakorlatot áttekinteni.

Kiindulásképpen rögzítendő, hogy Ausztriában is azok a családi vállalkozások képesek generációkon átívelő módon működni, amelyeknél a részesedések elidegenítésére és örökölhetőségére vonatkozó szabályok koherens rendszert alkotnak.

Kiindulásképpen rögzítendő, hogy Nyugat-Európában sem törvények jogosítják fel a jellegük megóvásában érdekelt családi vállalkozásokat bizonyos jogintézmények alkalmazására, hanem sokkal inkább a bírói gyakorlat veszi figyelembe következetesen a családi vállalkozások speciális szempontjait konkrét jogviták esetén, így évtizedek alatt ki tudtak alakulni olyan bevált gyakorlatok, amelyekre lehet alapozni, és amelyek az ítékezés próbáját is kiállják. Az alábbiakban ezeket tekintjük át.<sup>106</sup>

---

106 Érdekes eseti döntés például a 6 Ob 169/16w; OGH, 2016. október 24-én kelt osztrák legfelsőbb bírósági határozat, amely az alábbiakat rögzíti: „A szakirodalomban érvelnek azzal, hogy a családi részvénytársaságokban fokozott kötelezettségek és megkötések érvényesülhetnek. Ez azonban nem

### 4.5.1. Elidegenítési (és terhelési) tilalom, illetőleg korlátozás

Önmagában az általános érvényű elidegenítési tilalom Ausztriában sem megfelelő megoldás. Természetesen lehet értelme az üzletrésszel való rendelkezés jogát átmenetileg kizárni vagy korlátozni, hiszen elképzelhető, hogy a vállalkozás bizonyos létszakaszaiban alapvető érdek fűződik a stabilitáshoz vagy a döntéshozatal folytonosságához. Az osztrák jogban például ilyen indokok alapján akár 3-5 évre is kizárható a társasági részesedések kívülálló személy részére történő értékesítése. Mindazonáltal az ilyen jellegű korlátozások viszonylag gyakran kerülnek konkrét jogviták kapcsán a bíróságok látókörébe, így az ítélezési gyakorlatnak Ausztriában is ki kellett alakítania egy olyan mércét, amelynek segítségével elbírállható, hogy adott egy korlátozás arányos-e, avagy sem. Eszerint megengedhető a korlátozás, ha nem indokolatlanul egyoldalú, vagyis ha az összes tulajdonosra azonos módon vonatkozik, ugyanakkor ebben az esetben is elvárják a bíróságok, hogy az elidegenítési tilalmat megállapító szindikátusi szerződés felmondható legyen, ami gazdasági értelemben mégiscsak az üzletrész értékesítésével esik egy tekintet alá, hiszen a szindikátusból való kilépés esetén megnyílik a családhoz tartozó többi részesedéstulajdonos vételi joga. További érdekesség, hogy az osztrák bíróságok nem fogadják el az elidegenítési tilalmat akkor, ha az nincs megfelelő jogi keretbe ágyazva, hanem csupán egyfajta „öncélú” beszorítása a tulajdonosoknak.<sup>107</sup> Az osztrák bírói zsinórmérték szerint akkor elfogadható a társasági részesedést terhelő elidegenítési tilalom, ha nem általánosságban zárja ki a harmadik személyre történő átruházást, hanem azt meghatározott arányú jóváhagyáshoz köti, továbbá eladási szándék esetén megnyílik a többiek vételi, megváltási, elővásárlási joga.

Ugyancsak elfogadott szabályozási mód, hogy harmadik személyre történő

---

alkalmazható, ha az egyes részvények kívülállók által is megszerezhetők. Ebben az esetben ugyanis a részvényeseknek (...) mindenkor számolniuk kell azzal, hogy idegenek tesznek szert részvényekre, majd érvényesítik érdekeiket”. Lásd továbbá ezzel kapcsolatban

107 Ezzel kapcsolatban lásd részletesen: BINZ, Mark K. – MAYER, Gerd: *Anteilsverknüpfung bei Familienunternehmen*; in: *Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht*; 2012; pp. 201-202.

#### 4. A SZINDIKÁTUSI SZERZŐDÉS A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK ...

---

átruházás csak akkor lehetséges, ha a családhoz tartozó kedvezményezettek (feljogosítottak) egyike sem akarja a létesítő okiratban rögzített ár ellenében magához váltani az érintett társasági részesedést. Ilyenkor elegendő, ha a létesítő okirat azt az árképzési módot (Abtretungs- und Abfindungsmechanismus) írja le, amelynek alkalmazásával a megváltási összeg a konkrét esetben pontosan meghatározható. A családon belüli, hozzájárulást nem igénylő üzletrészátadás egyetlen kockázata, hogy arányeltolódáshoz és olyan halami koncentrátumok létrejöttéhez vezethet, amelyek ugyancsak nem egyeztethetők össze a családi vállalkozás hosszútávú érdekeivel, kiegyensúlyozott működésével. Éppen ezért több családi vállalkozás már a családon belüli üzletrészáttruházást is korlátozza azáltal, hogy viszonylag szűkre szabja a részesedés megszerzésére előjoggal rendelkezők körét, vagy igyekszik az értékesítendő üzletrész megváltására jogosultakat a család egyik vagy másik ágához kötni az egyensúly fenntartása érdekében. Természetesen az újonnan belépő családtagoknak is el kell fogadniuk a létesítő okirat rendelkezéseit, így az üzletrészek forgalomképességét érintő korlátozásokat is. Ez a nyilatkozatuk előfeltétele lesz a tagsági jogviszony létrejöttének, tagi jogállás enélkül nem szerezhető. Magától értetődő, hogy nem csupán természetes személyek lehetnek jogosultak az üzletrész másokat megelőző megszerzésére, hanem jogi személyek is tartozhatnak a kedvezményezetti körbe. Alapvető kérdésként merül fel viszont, hogy miként védhető ki bizonyos elemek jogi személyeken keresztüli beszüremkedése a családi cégbe. Adóoptimalizálási okok miatt szükséges lehet ugyanis, hogy az üzletrészt ne magánszemély, hanem például családi holding vagy magánalapítvány váltsa magához, ezeken keresztül viszont akár olyanok is befolyásra tehetnek szert, akiket egyébként a családi vállalkozástól távol kellene tartani. Ennek kivédése céljából több osztrák és német családi cég létesítő okirata is úgy rendelkezik, hogy csak meghatározott természetes személyek, vagy teljes egészében általuk tulajdonolt gazdálkodó szervezetek lehetnek jogosultak az értékesíteni kívánt üzletrész kívülálló személyeket megelőző megszerzésére. Az osztrák ítélkezési gyakorlat tükrében nagyon fontos, hogy a létesítő okirat és az egyéb kapcsolódó dokumentumok üzletrészáttruházást korlátozó rendelkezései maradéktalanul megfeleljenek a normavilágosság követelményének

#### 4.5. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK JELLEGMEGÓVÁSÁNAK GARANCIÁI ...

---

(Normen- vagy Bestimmungsklarheit).<sup>108</sup> Ha ugyanis értelmezési kérdés merül fel, akkor az eljáró bíróság egymásra tekintettel veszi górcső alá a jogvitában érintett felek mindegyike által ismert okiratokat, és így próbálja meg feltárni a kérdéses rendelkezés tényleges tartalmát. Ennek során a bíróság természetesen a norma feltehető céljára is figyelemmel van, ha azonban ezt kizárólag a kevesek számára hozzáférhető (szűk körben ismert) családi alkotmány tartalmazza, akkor problémás lehet a rendelkezés teleologikus értelmezése, vagy legalábbis az ilyen értelmezés eredményének harmadik személyre vonatkoztatása. A normavilágosság követelményének figyelmen kívül hagyása az osztrák felősbírósági gyakorlat tükrében különösen akkor kockázatos, ha a felek szándéka arra irányul ugyan, hogy meghatározott esetben minden további jogcselekmény nélkül valamilyen automatizmus lépjen életbe (például valakinek vételi vagy elővásárlási joga nyíljon), ám fogalmazási hiba nehezíti annak eldöntését, hogy a konkrét szituációra akarták-e vonatkoztatni a rendelkezést, avagy sem. Jó példa erre az az eset, amikor a létesítő okirat az üzlet rész elidegenítését igyekszik megakadályozni, ezt azonban úgy játsszák ki, hogy a részesedésen harmadik személy javára ellenérték fejében haszonélvezeti jogot engednek.

Tehát a bírói gyakorlat Ausztriában is inkább a részesedés elidegenítésének korlátozását (Übertragungsbeschränkung), és nem az általános tilalmat szentesíti. Az osztrák jogban ezek abszolút hatályú terhek, hiszen céljuk éppen a családtól idegen, külső elemek cégbe való beszüremkedésének megakadályozása.<sup>109</sup> Családi tulajdonban álló osztrák részvénytársaságok esetében például bevett gyakorlat, hogy a létesítő okiratban a részvények

---

108 Azzal kapcsolatban, hogy általánosságban mit is jelent a normavilágosság követelménye, lásd részletesen: On the requirement of norm clarity and some aspects of it, see in detail: TÓTH J., *Zoltán.*: *Clarity of norms in the light of the content requirements of legislation, legislative errors and their consequences*, in general and with particular regard to the legislative requirements in Hungary; in: Magyar Nyelvőr Special Issue in English: NORM Clarity 146: (5.); pp. 3-15; DOI: 10.38143/NYR2022.5.3. and CZINE, Ágnes: *Constitutional aspects of clarity of legal provisions*; in: Magyar Nyelvőr Special Issue in English: Norm Clarity 146: (5.); pp. 65-80.; DOI: 10.38143/Nyr.2022.5.65.

109 Ezzel kapcsolatban lásd részletesen: Cornelia Topf: *Das Vorkaufsrecht an GmbH-Anteilen*; Nomos; 2005.

#### 4. A SZINDIKÁTUSI SZERZŐDÉS A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK ...

---

kívülálló személyre történő átruházását a tagok és a társaság beleegyezéséhez, tehát kétszeres jóváhagyáshoz (doppelte Zustimmung) kötik. Ennek logikája az, hogy a társaság, mint önálló entitás még megváltozott tagi struktúra esetén is képes legyen megóvni önmagát a családhoz nem tartozó részvényesek megjelenésétől.

Eltérő szabályok vonatkoznak a kft. osztrák megfelelőjére, a GmbH-ra. A törvény szerint ennél a cégformánál az üzletrészek szabadon átruházhatók, de van lehetőség arra is, hogy a tagok a kívülálló személy részére történő értékesítést többségi hozzájáruláshoz kössék. Ezt azonban magában a létesítő okiratban kell szabályozni, és nem valamilyen kapcsolódó dokumentumban, tehát például a szindikátusi szerződésben.<sup>110</sup> Ha mégis ez utóbbiba kerülnek bele a részesedés átruházását többségi hozzájáruláshoz kötő passzusok, akkor kérdésessé válik az ilyen rendelkezés hatályossága a szindikátusban nem részes személyek irányában. A gyakorlatban előfordulnak olyan megoldások is, hogy létesítő okirat az üzletrészáttruházáshoz szükséges hozzájárulás megadására az ügyvezetést, a felügyelőbizottságot vagy a tagokat jogosítja fel.

A létesítő okiratnak természetesen azt is rögzítenie kell, hogy a hozzájárulás megadására jogosult szerv milyen többséggel hozza meg határozatát, továbbá jellemzően arról is rendelkezik, hogy az érintett tag nem szavazhat. Az osztrák jogban ugyanis nem következik a törvényből, hogy a személyesen érintett tagnak tartózkodnia kellene a szavazástól.

A hozzájárulás megtagadásának csak fontos okból van helye. Azt, hogy mi számít fontos oknak, esetileg szükséges mérlegelni, így erre nézve általános iránymutatás nem adható. Az osztrák ítélkezési gyakorlat a hozzájárulás megtagadásának jogszerű indokaként fogadja el az üzletrészek családi kézben tartását, feltéve, hogy ezt a követelményt a létesítő okirat egyértelműen tartalmazza, ugyanakkor hangsúlyozandó, hogy nem maradhatnak figyelmen kívül a hitelezői érdekek sem. A hozzájárulás főszabály szerint bírói ítélettel sem pótolható, bár vannak olyan esetek az osztrák jogban, amikor végső soron bíróság dönt az üzletrészáttruházás megengedhetőségéről. Jó példa erre a GmbH-törvény 77. §-a, amely így szól: „ha a létesítő okirat a társa-

---

<sup>110</sup> Lásd például az OLG Wien 28 R 189/109 h GES 2011 számú eseti döntést, vagy ugyanezen bíróság 28 R 165/12 h számú határozatát.

#### 4.5. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK JELLEGMEGÓVÁSÁNAK GARANCIÁI ...

---

sági részesedés átruházásához a társaság hozzájárulását követeli meg, akkor a hozzájárulás megtagadása esetén az érintett tag, feltéve, hogy törzsbetétét teljes egészében a társaság rendelkezésre bocsátotta, a társaság székhelye szerint illetékes cégbíróságtól kérheti az üzletrészáttruházás engedélyezését, ha a jóváhagyás megtagadásának nem volt alapos indoka, és ha az átruházás nem veszélyezteti a társaság, a többi tag és a hitelezők érdekeit. A döntés előtt az ügyvezetőt meg kell hallgatni. Az üzletrészáttruházás a bíróság jóváhagyó határozata ellenére sem hatályosul, ha a bírósági döntés jogerőre emelkedésétől számított egy hónapon belül a társaság hivatalos levélben közli az érintett taggal, hogy az üzletrész azonos feltételekkel történő átruházását a társaság által kijelölt harmadik személy részére engedélyezi.<sup>111</sup> Hasonló szabályozást tartalmaz az osztrák részvénytársasági törvény is.<sup>112</sup>

További érdekesség, hogy az osztrák jogban az üzletrész egyértelműen ingószármazék minősül, míg nálunk ez a megítélés (egyelőre) nem teljesen magától értetődő, hanem a bíróságok sokkal inkább valamiféle eszmei dolognak tekintik a társasági részesedést.<sup>113</sup> Ez a különbség a két jogrend között a dolog fogalmához való eltérő viszonyulásból fakad.

A családi vállalkozások jellegmegóvásának jogintézményei nem ritkán összeütközésbe kerülnek a hitelezővédelmi szempontokkal. Az osztrák bírói gyakorlat ebben a körben annak tulajdonít jelentőséget, hogy például az üzletrészáttruházást korlátozó szabályok megalkotásakor voltak-e már olyan hitelezői a társaságnak, akiknek érdekeit a szóban forgó kikötések sérthetik. Ha lejárt tartozások ebben az időben még nem voltak, és a céget fizetéképtelenség sem fenyegette, akkor a felek szándéka nyilvánvalóan nem a hitelezők megkárosítására irányult, hanem valóban a családi vállalkozás üzletrészeinek megóvását tartották szem előtt.

A védelmi mechanizmusok körében célszerű kitérni továbbá az üzletrészt érintő terhelési korlátozásokra, amelyek természetesen az osztrák jogban is jelen vannak. Ennek hátterében az a megfontolás húzódik meg,

---

111 Az osztrák GmbH-Gesetz 77. §-át dr. Arató Balázs fordította magyarra.

112 Lásd ezzel kapcsolatban az osztrák részvénytársasági törvény, az AktG 62. § (3) bekezdését.

113 Lásd például a BH 2006.4.117. számú eseti döntést, amelyben a Legfelsőbb Bíróság leszögezi, hogy „az üzletrész eszmei dolog, a társaság bejegyzése után megtestesíti a tag jogait és a társaság vagyónából őt megillető hányadot”.

#### 4. A SZINDIKÁTUSI SZERZŐDÉS A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK ...

---

hogy a társasági részesedés elzalogosítása vagy más jellegű megterhelése se vezethessen a tulajdonos személyében bekövetkező, a családi vállalkozás érdekeivel össze nem egyeztethető változáshoz. A legtöbb nagy nyugat-európai családi vállalkozás létesítő okirata megtiltja a részesedés olyan jellegű megterhelését, amely végső soron annak elárverezéséhez vezethet.

Az is tipikusnak mondható szabályozás, hogy a megterheléshez a legfőbb szerv hozzájárulása szükséges. Természetesen a részesedés megterhelésének tilalmával összefüggésben is felmerül a harmadik személyekkel szembeni hatályosság kérdése. A következetes ítélkezési gyakorlat szerint harmadik személyekkel szemben kizárólag akkor lehet a terhelési tilalomra hivatkozni, ha az a létesítő okiratból kitűnik.

A harmadik személyekkel szembeni hatályosság szempontjából is jelentőséggel bír, hogy melyik társasági jogi dokumentum tartalmazza az elidegenítési és terhelési tilalmat vagy korlátozást. Nyugat-Európában a családi vállalkozásokhoz kapcsolódó szindikátusi szerződések jellemzően nem csupán a társaság legfőbb szervének ülésén leadandó szavazatra nézve tartalmaznak előírásokat (Stimmbindungsvertrag), hanem klasszikus értelemben vett szindikátusi szerződések, vagyis tipikusan az üzletrészát ruházás kérdéskörét is szabályozzák.

Az osztrák bírói gyakorlatban uralkodó nézet szerint az olyan szindikátusi szerződések, amelyek nem szerepelnek a cégbíróságra benyújtott dokumentumok között, így cégbírói kontroll alá nem tartoznak, a publicitás hiánya miatt harmadik személyek irányában hatálytalanok, és csak a szindikátusban részes személyeket kötik, tehát főszabály szerint még magát a társaságot sem.<sup>114</sup> Természetesen nincs jogi akadálya annak, hogy maga a társaság is alanya legyen a szindikátusi szerződésnek (vagy bizonyos részeinek), és ebben az esetben az a céget is köti. A legfőbb osztrák bírói fórum egyértelmű állásfoglalása szerint a nem nyilvános szindikátusi szerződésnek csupán az a rendelkezése lehet harmadik személyekkel szemben hatályos, amelyik a harmadik személyek számára kedvező joghatást vált ki, vagyis tőlük nem jogot von el, hanem számukra jogosultságot biztosít.<sup>115</sup>

---

114 Lásd ezzel kapcsolatban az osztrák legfelsőbb bíróság (OGH) 7 Ob 2350/96 f számú határozatát.

115 Lásd ezzel kapcsolatban az osztrák legfelsőbb bíróság (OGH) 3 Ob 72/09 y számú határozatát és a benne foglalt jogi iránymutatást.

## 4.5. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK JELLEGMEGÓVÁSÁNAK GARANCIÁI ...

---

Ugyanakkor nem áll fenn a publicitás hiánya miatti hatálytalanság, ha a létesítő okiratban egyértelmű utalás történik például arra, hogy az üzletrészek átruházhatóságát érintően a részletes szabályokat és korlátozásokat külön szindikátusi szerződés tartalmazza, és ez utóbbihoz (de legalábbis annak releváns rendelkezéseihez) az üzletrész megszerzésében gondolkodó személyek – jogi érdeküket valószínűsítve – ténylegesen is hozzáférnek. Ez bevett gyakorlatnak tekinthető a nyugat-európai családi vállalkozásoknál, mégpedig nem ritkán választottbírói kikötéssel kombináltan. Ennek az az értelme, hogy amennyiben bármelyik üzletrész átruházásával kapcsolatban jogvita támadna, úgy a feleknek ne kelljen a szindikátusi szerződést rendes bíróság elé tárniuk, hanem azt csupán a csekélyebb nyilvánosság mellett ítélkező választottbírói tanács előtt rendezhető.<sup>116</sup>

Összefoglalóan tehát megállapítható, hogy egyedül a kellő publicitással rendelkező dokumentumokban elhelyezett elidegenítési és terhelési tilalom lehet hatályos harmadik személyekkel szemben.

### 4.5.2. Az adásvétel különös nemei, egyéb jogtechnikai megoldások

Nyugat-Európában a szindikátusi szerződés vagy a családi alkotmány igen gyakran nem csupán a fentiekhez hasonló korlátozó rendelkezéseket tartalmaz, hanem a tagok számára megváltási (magához vonási) jogot (Aufgriffsrecht) is biztosít a cégből kilépni szándékozó tulajdonos társasági részesedésére. Ennek ellenpárja az osztrák jogban az ún. Andienungspflicht (felkínálási vagy felajánlási kötelezettség), amely azt jelenti, hogy bizonyos feltételek bekövetkezése – például kilépési és értékesítési szándék – esetén az üzletrész- vagy részvénytulajdonos először is köteles megvételre felajánlani részesedését a többi tagnak, vagy egy meghatározott kedvezményezett körnek.<sup>117</sup>

---

116 A választottbíráskodás osztrák sajátosságaival kapcsolatban lásd: Boóc Ádám: *A választottbírói ítéletek érvénytelenítése az osztrák jogban*; in: 70: Studia in Honorem Ferenc Fábrián; KRE ÁJK, 2019; pp. 69-78.

117 Lásd például az OGH 6 Ob 241/98 d. számú osztrák legfelsőbb bírói

#### 4. A SZINDIKÁTUSI SZERZŐDÉS A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK ...

---

A megváltási (magához vonási) jog jellemzően magukat az üzletrész-vagy részvény tulajdonosokat illeti meg, az igazán körültekintő családi vállalkozások azonban ezt a jogot egy olyan kedvezményezett körnek szokták biztosítani, amelyhez nem csupán a társasági részesedéssel rendelkező személyek tartoznak, hanem például azok utódai is. Ha többeket illet meg ez a jogosultság, és élni is kívánnak vele, akkor jellemzően üzletrészek arányában válthatják magukhoz az érintett társasági részesedést. A családi alkotmányok, létesítő okiratok és szindikátusi szerződések ugyanakkor eltérő szabályozást is tartalmazhatnak. Ha például a vállalkozás két család tulajdonában van, és a felek ezt az egyensúlyi állapotot fenn kívánják tartani, akkor a jogosultság gyakorlása paritásos alapon (kvóták előírása mellett, lépcsőzetesen) is történhet, a vonatkozó jogi dokumentumok a diszpozitivitás jegyében ezt legálisan előírhatják. Ilyenkor tehát elsősorban azt a családot vagy ágat illeti meg a jogosultság, amelyhez az adott üzletrész maga is tartozik, és csak akkor szerezhetik meg a részesedést a másik családhoz vagy ághoz kötődő személyek, ha az elsődlegesen jogosultak nem kívánnak élni ezzel a lehetőséggel.

Olyan cégformák (OG, KG, GesbR) esetében, amelyeknél az osztrák jogban nincs szükség írásba foglalt létesítő okiratra, vagy az nem publikus, kérdéssé válhat a harmadik személyekkel szembeni hatályosság, így amennyiben a családi vállalkozás ilyen formában működik, úgy érdemes a létesítő okiratot jogszabályi kötelezettség hiányában is írásba foglalni. Ha a megváltási jogot vagy a felajánlási kötelezettséget nem a létesítő okirat, hanem a szindikátus szerződés tartalmazza, akkor az előbbiben legalább utalni szükséges arra, hogy a részletszabályok az utóbbiból ismerhetők meg. Az osztrák bírói gyakorlat megköveteli, hogy a létesítő okirat és a szindikátusi szerződés között ne feszüljön ellentmondás, mert hasonlóan a hazai szabályozáshoz, a társasági jogba ütköző szindikátusi szerződés semmis. A megváltási joggal és a felajánlási kötelezettséggel szemben egyaránt követelmény, hogy a létesítő okirat pontosan tartalmazza azon eseteket, amelyek a kötelezettség életbe lépését eredményezik. Családi vállalkozásoknál tipikusan ilyen valamelyik tag kilépési,

---

döntést arról, hogy az Andienungsverpflichtung mind GmbH, mind AG társasági forma esetében megengedett.

#### 4.5. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK JELLEGMEGÓVÁSÁNAK GARANCIÁI ...

---

üzletrészértékesítési szándéka, illetőleg elhalálózása. Ez utóbbi esetben a vételre felajánlás kötelezettsége jellemzően az örökösöket terheli, hiszen egyáltalán nem biztos, hogy a családi vállalkozás érdekeit szolgálja ezen személyek belépése a cégbe. Ugyancsak bevált jogtechnikai megoldás, hogy az üzletrészt csak akkor kell a többieknek vételre felajánlani, ha az értékesítés olyan személy részére történne, aki nem tagja a családi vállalkozásban részesedés szerzésére jogosult kedvezményezett körnek. Természetesen az utóbbiak részére történő értékesítés is végbe mehet előre rögzített áron, és kialakulhat olyan helyzet, hogy a vállalkozáson vagy a kedvezményezett körön belül „piacszerű verseny” bontakozik ki az adott üzletrész megszerzéséért. Mindez lehetővé teszi, hogy a cégen belül egyes tagok vagy érdekcsoportok anélkül erősítsék meg befolyásukat, hogy a családi vállalkozás érdekei veszélybe kerülnének, hiszen a részesedés megszerzésében érdekelt személy végső soron a kedvezményezetti körből fog kikerülni. A jellegmegóvás eszközei egyébként arra is alkalmasak, hogy megakadályozzák a vállalkozás üzletrészeinek nem kívánt elaprózódását. Gyakorlati tapasztalatok alapján az alábbi tipikus élethelyzetekben láthatja hasznát a családi vállalkozás a vételre felajánlás kötelezettségének:

- valamelyik tag elhatározza, hogy üzletrészt a családhoz nem tartozó, harmadik személynek értékesíti;
- valamelyik tag a létesítő okirat rendelkezéseit és a vállalkozás érdekeit figyelmen kívül hagyva, harmadik személlyel már meg is kötötte az üzletrész elidegenítésére irányuló jogügyletet;
- valamelyik tag meg kívánja terhelni, vagy el kívánja zálogosítani üzletrészt (fentebb már esett szó haszonélvezeti jog létesítéséről az elidegenítési tilalom kikerülésére irányuló célzattal);
- az üzletrész öröklés folytán háramlik olyan személyekre, akik nem tartoznak a családi vállalkozás által meghatározott kedvezményezett körhöz, tehát akiknek részesedésszerzése nem kívánatos;
- valamelyik tag felmondja a szindikátusi szerződést;
- valamelyik tag vagyona ellen végrehajtást vezetnek, vagy a jogi személy tag felszámolás alá kerül;
- valamelyik tag olyan magatartást tanúsít, amelyre figyelemmel a létesítő okirat rendelkezései alapján a társaságból való kizárásnak van helye (természetesen a kizárásra okot adó magatartásokat célszerű a

#### 4. A SZINDIKÁTUSI SZERZŐDÉS A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK ...

---

- létesítő okiratban pontosan meghatározni a jogviták elkerülése végett);
- ha hatalomváltás következik be a családi holdingban (a család meghatározott ága kerül túlsúlyba, és ez a családi vállalkozás érdekeivel nem egyeztethető össze), vagy pedig a családi alapítványnál megvégre olyan (személyi) változás, amely ezzel egyenértékű;
- valamelyik tag megtagadja a szindikátusi szerződés, a családi alkotmány vagy a választottbírói kikötés aláírását, feltéve, hogy a családi alkotmány kizárólag annak enged részesedésszerzést, aki aláveti magát az említett dokumentumok rendelkezéseinek, illetőleg aki csatlakozik a szindikátushoz;
- valamelyik tag elválik, és az ezzel járó vagyonmegosztás során olyan személy szerezne részesedést, akinek belépése a cégbe nem kívánatos.

Az ilyen és ehhez hasonló esetek megfelelő szabályozás esetén automatikusan, tehát minden további jogcselekmény nélkül léptetik életbe a vételre felajánlás kötelezettségét, kedvezményezetti oldalon pedig ezzel egyidejűleg feléled a megváltási (magához vonási) jog, amelynek gyakorlását a kötelezettnek tőrnie kell. Az osztrák joggyakorlat a vételre felajánlás kötelezettségét aktív és passzív értelemben egyaránt ismeri. A tevőleges felajánlási kötelezettség elsődleges célja a jogosultak tájékoztatása arról, hogy bekövetkezett az a tényállás, amely őket az üzletrész megszerzésére jogosítja. Bizonyos esetekben a tevőleges felajánlás fogalmilag kizárt. Ez a helyzet például akkor, amikor valamelyik tag elhalálozik, és a kedvezményezetteknek az üzletrész megszerzéséhez fűződő joga az örökösökkel szemben lesz gyakorolható. Tipikus példa továbbá valamelyik tag a családi alkotmányba ütköző módon és titokban igyekszik üzletrészét olyan harmadik személyre ruházni, aki nem tartozik a kedvezményezetti körhöz. Ilyen esetekben a jogosultak aktív felkínálás hiányában is megszerzhetik az üzletrészt, amit a tulajdonos tőrnie köteles. Annak érdekében, hogy ne támadjanak jogviták, célszerű a családi vállalkozás létesítő okiratában tételesen szabályozni, hogy melyek azok a magatartások, amelyek tevőleges felkínálás hiányában is életbe léptetik a jogosultak üzletrész megszerzéséhez fűződő jogát, vagyis amelyek tanúsítása esetén az üzletrész voltaképpen „hozzánő” a jogosultak társasági részesedéséhez. Az osztrák bírói gyakorlat az ilyen kikötéseket jellemzően

#### 4.5. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK JELLEGMEGÓVÁSÁNAK GARANCIÁI ...

---

érvényesnek fogadja el, feltéve, hogy egzaktak és világosak, valamennyi tagra egyformán vonatkoznak, és nem merül fel velük kapcsolatban jó erkölcsbe ütközés miatti semmisség. Az ármeghatározás hiánya vagy az árképző mechanizmus szabályozatlansága például könnyen azt eredményezheti, hogy kiélezett helyzetben a jogosultak nem tudják gyakorolni az üzletész megszerzéséhez fűződő jogukat. Ugyancsak megfigyelhető, hogy egyes osztrák családi vállalkozások határidő tűzése mellett reparációs lehetőséget is biztosítanak azon üzletésztulajdonosok számára, akik véletlenül, nem felróhatóan idézik elő azt a helyzetet, amely egyébként felajánlási kötelezettséget vonna maga után. Számos nyugat-európai családi vállalkozás létesítő okirata olyan személyeket is feljogosít a családi vállalkozás üzletészreinek megszerzésére, akik nem tagjai cégnek. Ennek az a logikája, hogy ezek a kedvezményezettek előbb vagy utóbb saját jogon is üzletészhez jutnának öröklés vagy ajándékozás útján, tehát olyan mértékben kötődnek a jelenlegi tagokhoz, hogy egyáltalán nem jelent érdeksérelmet a családi vállalkozás számára, ha korábban és más jogcímen (vételtre felajánlás vagy megváltási jog) tesznek szert részesedésre. Ugyanakkor jogi problémát vet fel az olyan létesítő okirat, családi alkotmány vagy szindikátusi szerződés, amely a megállapodásban nem részes harmadik személyeket jogosít fel részesedésszerzésre bizonyos feltételek bekövetkezése esetén. Ezt a kérdéskört és az osztrák bírói gyakorlat viszonyulását fentebb már érintettük. Ehelyütt elegendő annyit rögzíteni, hogy az ilyen kedvezményezettek részéről nincs szükség hozzájárulásra ahhoz, hogy jogosultságuk érvényesen létrejöjjön, a visszautasítás joga azonban természetesen megilleti őket. E harmadik személyek tehát nem vesznek részt a jogosultságukat keletkeztető jogügyletben, mégis érvényesen tesznek szert az üzletész megszerzéséhez fűződő jogra, azt azonban nem kötelesek gyakorolni, ha viszont élnek a lehetőséggel, akkor egyidejűleg írásbeli nyilatkozatot kell tenniük arról, hogy alávetik magukat a családi alkotmány, a szindikátusi szerződés és a létesítő okirat rendelkezéseinek, enélkül ugyanis tagi jogállás nem szerezhető.

A magához vonás jogához kapcsolódó vételár szempontjából két esetet célszerű megkülönböztetni. Az egyik az, amikor a vételár vagy annak számítási módja rögzített. Ilyenkor a jogosultaknak rövid időn belül nyilatkozniuk kell, hogy meg kívánják-e szerezni az üzletészt. Ha sem az ár,

#### 4. A SZINDIKÁTUSI SZERZŐDÉS A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK ...

---

sem annak számítási módja nincs rögzítve, akkor a jogosultság gyakorlása attól is függhet, hogy milyen összegű ellenértéket (Aufgriffsentgelt) kell fizetni a részesedésért. Ebben az esetben tehát legfeljebb elvi nyilatkozat várható el a jogosultaktól, melyet akkor kell konkretizálniuk, amikor a vételár – meghatározott eljárás eredményeként – ismertté válik. Számos családi alkotmány rögzíti általánosságban, hogy megváltás esetére méltányos árat kell kikötni (Leistbarkeit), hiszen elsőrendű cél az üzletrészek családi kézben maradása, a vállalkozás jellegének megóvása. Éppen ezért egyre több családi vállalkozásnál megfigyelhető, hogy a kilépő tag, mielőtt rögzített áron átadná részesedését valamelyik jogosultnak (illetve még mielőtt a jogosultak megtennék ezzel kapcsolatos jognyilatkozataikat), a vállalkozás meglévő tagjai körében is megkísérelheti az értékesítést, mégpedig az árral kapcsolatban érvényesülő mindennemű kötöttség nélkül. Ennek során felmérhető, hogy az adott részesedés a családi vállalkozás „belső piacán” milyen tényleges értéket képvisel, a cégben maradó tagok mennyit kínálnak érte.<sup>118</sup>

Visszatérve a családi alkotmányok által elvárt méltányos ár kérdéséhez, elmondható, hogy alapvetően akkor teljesül ez a követelmény, ha az összeg mérsékelt, a fizetési határidők kellően hosszúak és lehetséges a részletfizetés. A hosszú fizetési határidő ugyanis lehetővé teszi, hogy a tagok mobilizálják lekötött vagyonelemeiket, esetleg osztalékot vehessenek ki a cégből, és így jussanak a vételár megfizetésére fordítható pénzeszközhöz. Egyes családi alkotmányok azt is lehetővé teszik, hogy maga a vállalkozás nyújtson hitelt saját tagjainak üzletrészvásárláshoz. A hosszú fizetési határidő és a részletfizetés ugyanakkor ösztönzőként is hat azáltal, hogy a kilépni szándékozó tag sokkal inkább a cégen belüli szabad értékesítésben lesz érdekelt, hiszen elképzelhető, hogy ezen tárgyalások eredményeként rövidebb idő alatt nagyobb összegű vételárhoz jut.

Összefoglalóan megállapítható, hogy a megváltási (magához vonási jog) és a felajánlási kötelezettség kiválóan kiegészítik egymást, és okosan, körültekintően alkalmazva hatékony eszközei a családi vállalkozás jellegmegóvásának. Az ilyen kikötéseknek ahhoz, hogy ne legyenek jó

---

118 Az osztrák jogban ezt „interner Marktwert”-nek, „familieninterner Preis”-nak nevezik.

#### 4.5. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK JELLEGMEGÓVÁSÁNAK GARANCIÁI ...

---

erkölcsbe ütközők (Sittenwidrigkeit), valamennyi tagra azonos módon kell vonatkozniuk, a tagok egyikét vagy a tagok egyetlen csoportját sem érheti semmilyen diszkrimináció. Az osztrák bírói gyakorlat megköveteli a megváltási jog és a felajánlási kötelezettség harmadik személyekkel szembeni hatályát, amely kizárólag úgy biztosítható, ha a kötelezettséget a nyilvánosan hozzáférhető létesítő okirat tartalmazza. Ebben az esetben a megváltási jog és a felajánlási kötelezettség megsértésével kötött ügylet nem jön létre joghatályosan, pontosabban az üzletrész megszerzésére feljogosított személlyel szemben nem lesz hatályos.<sup>119</sup> A társaságban részesedést vásárolni kívánó személyektől ugyanis elvárható (Sorgfaltspflicht), hogy a publikus iratok tartalmát illetően tájékozódjanak, így nem hivatkozhatnak jóhiszemű szerzésre a megváltási jog vagy a felajánlási kötelezettség jogosultjaival szemben.

A gyakorlatban arra az esetre, ha a többségi tulajdonos kívánna üzletrészt harmadik személyre átruházni, bevált jogintézmény a kisebbségi tulajdonosokat megillető együttértékesítési (tag-along) jog, amelyet ugyancsak legálisan köthet ki a létesítő okirat.<sup>120</sup> A jogintézmény lényege, hogy amennyiben az egyik tag harmadik személy részére értékesíti üzletrészt, úgy ezt a többiek is megtehetik, mégpedig azonos feltételek mellett. Mindez természetesen a jogosultak részéről is eladási szándékot feltételez. Családi vállalkozások esetében tipikus, hogy kizárólag a külső személy részére történő értékesítés (szándéka) lépteti életbe az együttértékesítési jogot, hiszen ahhoz nem fűződik érdek, hogy az üzletrészek családon belüli forgalmát is ilyen korlátozás béklyózza. A gyakorlatban differenciált szabályozási módokkal találkozhatunk. Egyes családi vállalkozások kizárólag arra az esetre kötnek ki együttértékesítési jogot, ha egy bizonyos mértéket meghaladó üzletrész kerül kívülálló személy tulajdonába, más esetekben pedig attól függően gyakorolható a jogosultság, hogy a harmadik személy részére történő értékesítés folytán megszűnik-e a cégben

---

119 Lásd ezzel kapcsolatban az osztrák legfelsőbb bíróság (OGH) 6 Ob 241/98 d.

120 Lásd ezzel kapcsolatban részletesen: WEDEMANN, Frauke: *Gesellschafterkonflikte in geschlossenen Kapitalgesellschaften – Beiträge zum ausländischen und internationalen Privatrecht* 99; Max-Planck-Institut für ausländisches und internationales Privatrecht; Verlag Mohr Siebeck; 2013 XXXV; p. 105.

#### 4. A SZINDIKÁTUSI SZERZŐDÉS A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK ...

---

a családtagok többségi befolyása.<sup>121</sup> Azok a családi vállalkozások, amelyek különösen érdekeltek abban, hogy valamennyi üzletrész a családhoz tartozó személyek tulajdonában maradjon, jellemzően az együttértékesítési jog legszigorúbb formáját alkalmazzák, és már a legcsekélyebb mértékű részesedés külső személyre történő átruházása esetén megnyílik az összes több üzletrésztulajdonos tag along joga. Az együttértékesítési jogot a családi vállalkozások gyakran kombinálják megváltási és elővásárlási jogokkal annak érdekében, hogy valóban betöltsé rendeltetését a jellegmegóvás körében. Ilyen körülménytől szabályozás esetén ugyanis az együttértékesítési jog az az utolsó akadály, amely még képes elejét venni a kívülálló személy részére történő értékesítésnek. Főként azért, mert a családi vállalkozásba beépülni igyekvő külső személy alaposan meg fogja gondolni, hogy érdemes-e akár több személy üzletrészét is megvásárolnia csak azért, hogy a társaság tagja lehessen. A jogintézmény ezáltal a családi cég egyben tartásának is hatékony eszköze, hiszen megakadályozza, hogy az üzletrésztulajdonosok a többiektől függetlenül rendelkezzenek saját üzletrészükkel. Az együttértékesítési jognak különösen akkor van jelentősége, ha a tét a vállalkozáson belüli többségi befolyás harmadik személy általi megszerzése. Egyáltalán nem biztos ugyanis, hogy a befektető akkor is érdekelt lesz az üzlet megkötésében, ha a többségi befolyást biztosító üzletrész mellett más tagok részesedését is meg kell vásárolnia. Természetes reakció, hogy a vevőjelölt igyekszik előzetesen tájékozódni arra nézve, hogy a jogosultak közül hányan kívánnak élni együttértékesítési jogukkal, és ha sokan, akkor mégsem tesz vételi ajánlatot. Éppen ezért egyre több nyugat-európai családi vállalkozás létesítő okirata (vagy szindikátusi szerződése) követeli meg a befektető előzetes nyilatkozatát arról, hogy akkor is megvásárolja-e az általa preferált üzletrészt, ha a többiek gyakorolják együttértékesítési jogukat. Amennyiben a befektető ilyen tartalmú nyilatkozatot nem tesz, úgy egyáltalán nem szerezhet üzletrészt a vállalkozásban. Mindezt az osztrák bírói gyakorlat is elfogadja, hiszen attól, aki többségi befolyást biztosító üzletrészre kíván szert tenni, elvárható, hogy a többi tag számára is azonos feltételekkel biztosítsa a cégből való kilépés

---

121 Lásd részletesen: Lange, WERNER, Knut – WINDTHORST, Kay (szerk.): *Die Sicherung des Einflusses im Familienunternehmen*; Nomos; 2017.

#### 4.5. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK JELLEGMEGÓVÁSÁNAK GARANCIÁI ...

---

lehetőségét. A családi vállalkozások egyik legfőbb működési sajátossága, hogy osztalékfizetésre csak akkor kerül sor, ha a cég hosszútávú érdekei ezt lehetővé teszik. Az évről évre képződő nyereség visszaforgatása vagy tartalékolása az üzletrészek piaci értékének növekedését eredményezi. Ha tehát a többségi befolyással rendelkező tag értékesíteni kívánja részesedését, akkor ezt valószínűleg igen kedvező feltételek mellett tudja megtenni, előnyös pozíciója azonban nem csekély mértékben annak köszönhető, hogy a családi vállalkozás működtetése során a többi tag is alárendelte saját szempontjait a cég érdekeinek, hiszen ezt várta el tőlük az irányítási jogkör gyakorlója.<sup>122</sup> Az együttértékesítési jog, amelynek jegyében ilyenkor a kisebbségi tulajdonosok számára is lehetővé kell tenni a cégből való kilépést azonos feltételek mellett, voltaképpen mindennek kompenzációja. Az üzletrészt értékesíteni kívánó tag részéről a többiek együttértékesítési jogának figyelmen kívül hagyása – az ún. Treuepflicht megsértése miatt – kártérítési felelősséget alapol meg az osztrák bírói gyakorlat szerint.<sup>123</sup> Követelmény továbbá, hogy semmilyen hátrányos megkülönböztetés ne érvényesüljön az üzletrésztulajdonosokkal szemben részesedésük mértéke miatt olyan ügyletek esetén, amelyek a társaságon belül az irányítási és ellenőrzési jogkör gyakorlójának személyében bekövetkező változashoz vezetnek.<sup>124</sup> A diszkrimináció tilalmának tipikusan a családi vállalkozásokra jellemző leképeződése a fentebb már említett „Treuepflicht”, vagyis egyfajta lojalitás, amelyet az a személy köteles tanúsítani, aki eddig meghatározó befolyást gyakorolt a cég működésére, most azonban értékesíteni kívánja üzletrésztét, a kedvező piaci lehetőséghez azonban annak folytán jut hozzá, hogy a többiek éveken át áldozatokat hoztak a családi vállalkozás hosszútávú érdekeiért. Az együttértékesítési jog kiüresítését

---

122 Az ellenőrzési vagy irányítási jogkör letéteményesének személyében bekövetkező változást az osztrák jogi szaknyelv a „Kontrollwechsel” kifejezéssel illeti.

123 Lásd ezzel kapcsolatban: Marcus LUTTER: *Treuepflichten und ihre Anwendungsprobleme*, in: Zeitschrift für das gesamte Handels- und Wirtschaftsrecht [ZHR]; 1998; pp. 164-175.

124 Az osztrák jogrendben ez a „Gleichbehandlung aller Gesellschafter bei Übernahme der Gesellschaft und beim Wechsel von Macht und Kontrolle in der Gesellschaft” elve, amellyel kapcsolatban lásd részletesen: DIREGGER – KALSS – WINNER: *Das österreichische Übernahmerecht*; 2. kiadás; Linde Verlag, 2007.

#### 4. A SZINDIKÁTUSI SZERZŐDÉS A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK ...

---

megelőzendő, a bírói gyakorlat megköveteli, hogy megfelelő idő álljon a jogosultak rendelkezésére döntésük meghozatalához. Ez a gyakorlatban azt az időtartamot jelenti, amely az üzletrész értékének szakértő általi felbecsüléséhez általában szükséges. Az érték meghatározás nem csupán az együttértékesítési jog gyakorlása szempontjából tanácsos, hanem azért is, mert a tag ez alapján el tudja dönteni, hogy éljen-e elővásárlási, esetleg magához vonási jogával. Általánosságban elmondható, hogy az osztrák bírói gyakorlat jellemzően a vételi szándék közlésétől számított három hónapos időtartamot tartja észszerűnek és elfogadhatónak.

Az együttértékesítési jogot nyugat-európai családi vállalkozásoknál gyakran kombinálják elővásárlási jogokkal, mert így elejét lehet venni az olyan tisztességtelen magatartásoknak, mint amilyen például az irreálisan alacsony áron történő fiktív értékesítés.

Az együttértékesítési jogtól el kell határolni az együttértékesítési kötelezettséget (drag along klauzula). Ez utóbbi lényege, hogy amennyiben az egyik üzletrésztulajdonos harmadik személlyel állapodik meg üzletrésze értékesítéséről, úgy a többi tag is köteles saját részesedését ugyanezen feltételek mellett a vevőre ruházni. Mivel ez tulajdonképpen a tagsági jogviszony felmondásával esik egy tekintet alá, ezért az osztrák bírói gyakorlat az ilyen kikötés érvényessége körében mindig nyomós ok fennálltát követeli meg.<sup>125</sup>

A családi vállalkozások jellegmegóvásának eszközeként említést érdemel még az üzletrészek elaprózódása elleni védekezés (Zwerganteilsklauseln, Teilungsverbote) is. A részesedések szétforgácsolódását kizáró rendelkezések igen elterjedtek a nyugat-európai családi vállalkozások körében, mert egyértelműen azt a célt szolgálják, hogy a tulajdonosi kör átlátható maradjon, ez pedig alapvető érdeke minden családi irányítás alatt álló cégnek.

A túlzottan csekély mértékű üzletrész ugyanis – számottevő ráhatás hiányában – szinte teljes eltávolodást jelent a cég mindennapi működésétől, ugyanakkor a döntéshozatal folyamatát nehézkessé teszi. Az üzletrészek legkisebb kötelező mértékét célszerű még az első, de legkésőbb a második

---

125 Lásd ezzel kapcsolatban: Frauke WEDEMANN: *Gesellschafterkonflikte*, in *geschlossenen Kapitalgesellschaften; Beiträge zum ausländischen und internationalen Privatrecht*, Mohr Siebeck, 2013, p. 455.

#### 4.5. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK JELLEGMEGÓVÁSÁNAK GARANCIÁI ...

---

generációváltás előtt rögzíteni, hogy ne érintsen személyesen és egyoldalúan egy bizonyos üzletrésztulajdonost. Ez ugyanis olyan konfliktusforrás lenne, amely kedvezőtlenül érintené a cég működését. Ha viszont a társasági jogi dokumentumok ezt a követelményt egyértelműen és mindenki számára megismerhetően tartalmazzák, akkor arra az érintettek sokkal inkább adottságként, mintsem személyük ellen irányuló támadásként fognak tekinteni. Ilyen előírás alkalmazása esetén nyilván azt is megfelelően szabályozni kell, hogy milyen módon nyer kielégítést az, akire a legkisebb kötelező mértéket el nem érő nagyságú társasági részesedés esne. Alternatív megoldás lehet annak előírása, hogy akikre „törpeüzletrész” jutna, azok kötelesek társasági részesedéseiket összevonni, és közös tulajdonú üzletrészként kezelni. Általánosságban nehéz meghatározni, hogy melyik az a legkisebb mérték, amely még megengedhető, így a gyakorlatban – vállalkozásspecifikusan – eltérő megoldások fordulnak elő. Azért sem célszerű túlzottan csekély mértékű üzletrészeket engedélyezni, mert azokhoz jellemzően befektetői szemlélet társul, ez pedig nemigen egyeztethető össze a családi vállalkozás működési modelljével, így érdekösszeütközéseket generál a kisebbségi és a többségi tulajdonosok között. Azért is fontos családi vállalkozások esetében a tulajdonosi kör átláthatósága, mert kizárólag ebben az esetben van lehetőség a legfőbb szerv üléseinek adminisztratív szempontból is zökkenőmentes megtartására. Éppen ezért a családi alkotmányok általában meghatározzák az üzletrészek még megengedhető legkisebb mértékét. Emellett az üzletrészek felosztásának tilalma is széles körben elterjedt a nyugat-európai családi vállalkozásoknál. A családi alkotmányok többnyire abból kiindulva határozzák meg az üzletrész még éppen elfogadható legkisebb mértékét, hogy a cégnél hány üzletrésztulajdonos jelenléte kívánatos. Amennyiben végrendelkezés vagy egyéb ügylet folytán a legkisebb kötelező mértéknél csekélyebb üzletrészek keletkeznének, úgy ezek tulajdonosai kilépő vagy kilépni szándékozó tagoknak minősülnek, és a családi alkotmányban vagy szindikátusi szerződésben rögzített jogtechnikai megoldások segítségével kell velük elszámolni. Természetesen itt is a megváltási (magához vonási) jog és/vagy a felkínálási kötelezettség jöhet számításba. A családi alkotmányok nem ritkán azt is előírják, hogy a sokgyermekes, vagy csekély részesedéssel rendelkező – tehát az üzletrész elaprózódásának leginkább kitétt – tagok még életükben rendezzék ezt a helyzetet, előzzék meg a szétforgácsolódást

#### 4. A SZINDIKÁTUSI SZERZŐDÉS A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK ...

---

a rendelkezésükre álló eszközökkel, hogy ez a feladat utóbb ne a családi vállalkozásra vagy a többi üzletrésztulajdonosra háruljon. Amennyiben ez elmarad, úgy a rendezésre még a hagyatéki eljárás során is van lehetőség. Ennek keretében az örökösök a megengedett legkisebb mérték alá eső üzletrészhányadukat a családon belüli piacon szabadon értékesíthetik, és ezáltal megfelelő ellenértékhez juthatnak. Ez tehát voltaképpen az önkéntes rendezés szakasza, amely megelőzi a megváltási jog és a felkínálási kötelezettség életbe lépését, továbbá ez utóbbiakhoz képest kedvezőbb feltételekkel kecsegtet az üzletrészt értékesítő örökös számára.

Olyan esetekben, amikor váratlan haláleset következik be, és az elhunytak nem volt lehetősége üzletrésze elaprózódását kivédeni, meglehetősen gyakori az örökösök egyezsége annak érdekében, hogy legalább egyiküknek legyen a megengedett legkisebb mértéket meghaladó nagyságú részesedése a családi vállalkozásban. Az osztrák bírói gyakorlatban dilemmaként merült fel, hogy az elaprózódás tilalma első ránézésre tagok alapos ok nélküli kizárását jelenti, így legalábbis kérdésesnek tűnhet az ilyen rendelkezések megengedhetősége. Végül az a nézet kerekedett felül, hogy a családi vállalkozás méltányolható érdekei az objektív okok körébe sorolhatók, így a létesítő okiratból kitűnő méretkorlátozások nem jogszabálysértőek. Részvénytársaság esetében hozzávetőlegesen az alaptőke 1%-a az a kötelező legkisebb mérték, mely az alapszabályban az érvénytelenség kockázata nélkül előírható. A GmbH-ra vonatkozó társasági jogi szabályokból levezethető a többségi tulajdonos azon jogosultsága, hogy meghatározott feltételek bekövetkezése esetén és szabályozott eljárás keretében a kisebbségi részesedéssel rendelkező tagokat üzletrészeik átruházására kötelezze. Ez családi vállalkozások esetében azt jelenti, hogy a többségi tulajdonos e jogát életbe léptető feltételeket, valamint az alkalmazandó eljárásrendet a létesítő okiratnak kell tartalmaznia.<sup>126</sup>

---

126 Az osztrák GmbH-törvény 79. §-a úgy rendelkezik, hogy GmbH-nál – ide nem értve az öröklés esetét – akkor kerülhet sor az üzletrész felosztására, ha a létesítő okirat a tagok számára lehetővé teszi üzletrészhányadok átruházását. Az üzletrészhányad átruházása általában, illetőleg olyan személyek részére, akik nem tagjai a társaságnak, a társaság beleegyezéséhez köthető. Miként az idézett szövegből is kitűnik, az öröklés folytán történő elaprózódás a törvény erejénél fogva megengedett, a rendelkezés azonban diszpozitív, vagyis a léte-

#### 4.5. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK JELLEGMEGÓVÁSÁNAK GARANCIÁI ...

---

Az elaprózódás megakadályozását célzó rendelkezések körében meglehetősen gyakoriak a fentebb már említett lépcsőzetes megoldások, amelyek a megváltási jogot a család egyik ágára, illetőleg egyéb kedvezményezettekre szűkítik le és meghatározott sorrend szerint teszik gyakorolhatóvá.

A jogszabályon alapuló vagy szerződéssel létesített elővásárlási jog (Vorkaufsrecht vagy Vorerwerbsrecht) az osztrák jogban is csak kevésbé alkalmas a családi vállalkozások számára fontos célok elérésére. Ha ugyanis kívülálló személy vételi ajánlatot tesz valamelyik tag üzletrésztére, akkor az elővásárlásra jogosult ezt az ajánlatot teheti magáévá, vagyis adott esetben piaci áron lesz kénytelen megvásárolni azt az üzletrészt, amelyhez – a családi alkotmány ilyen rendelkezése esetén – megváltási (magához vonási) jogát gyakorolva akár családon belüli áron is hozzájuthatna.

Nyilvánvaló, hogy egy prosperáló családi vállalkozás üzletrésztének szabadpiaci ára igen magas lesz, hiszen a versenytársak feltett szándéka, hogy feltörjék a családi köteléket, és ilyen módon beépülve a cégbe szenzitív információkhoz jussanak. Ebből következően az elővásárlásra jogosultak valószínűleg nem lesznek képesek megfizetni a mesterségesen magasba szöktetett árat, vagyis elővásárlási joguk gyakorlatilag kiüresedik, nem fogja betölteni a vállalkozás jellegének megóvásával kapcsolatos rendeltetését.

Specialitás ugyanakkor, hogy az osztrák jogban szerződéssel ki lehet bővíteni az elővásárlási jog hatókörét, vagyis olyan ügyletekre nézve is lehet ún. előszerzési jogot kikötni, amelyek esetében az a jogszabály alapján nem áll fenn. Vonatkozhat ez ajándékozásra, cserére, összefoglalóan bármilyen visszerthes vagy ellenérték nélküli ügyletre. Az osztrák bírói gyakorlat – kiterjesztés hiányában is – meglehetősen szigorral viszonyul az elővásárlási jog kijátszására irányuló magatartásokhoz. Az egyedi megítélés és minősítés során annak van jelentősége, hogy a kötelezett tesz-e szert ellenértékre, illetőleg jut-e olyan más, pénzben nem kifejezhető előnyhöz (eszmei ellenszolgáltatáshoz), amely indokolja a szerződés egy bizonyos személlyel történő megkötését. Ezen szempontok alapján általában eldönthető, hogy az elővásárlási jog kijátszására irányuló, avagy ténylegesen

---

sító okiratban ez is a társaság beleegyezéséhez köthető. A létesítő okiratban a vagyoni hozzájárulás elvárt legkisebb mértéke is előírható.

#### 4. A SZINDIKÁTUSI SZERZŐDÉS A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK ...

---

két konkrét személyhez kötődő ügyletről van-e szó.<sup>127</sup>

A gyakorlatban nem ritkák az elővásárlási jogot és a megváltási (magához vonási) jogot hatékonyan ötvöző megoldások. Ezek sajátossága, hogy a kötelezethez érkezett vételi ajánlat jogosultakkal való közlése, illetőleg az értékesítés megkísérlése először is a magához vonási jogot nyitja meg, amely megelőzi az elővásárlási jogokat. A másik irányból szemlélve ez azt is jelenti, hogy a kilépni szándékozó tagot felajánlási kötelezettség (Andienungspflicht) terheli a cégben maradóknak irányában. Ez a vállalkozás családi kézben maradásának többszörös biztosítása.

Ugyancsak tipikusnak mondható és Ausztriában bevált jogtechnikai megoldás a jognyilatkozatok visszavonhatóságának szabályozása a létesítő okiratban. A családi vállalkozás érdekeivel ugyanis ellentétes lehet, és instabilitást eredményez, ha a tagok nem lennének kötve megtett jognyilatkozataikhoz például a cégből való kilépéssel kapcsolatban. Éppen ezért egyre több létesítő okirat vagy szindikátusi szerződés fogalmaz úgy, hogy a kilépési szándéknyilatkozatot csupán meghatározott időn belül lehet visszavonni, annak eltelte után azonban a tag kötve marad jognyilatkozataához. A tagok anyagi helyzetének megrendülése ugyancsak hátrányosan érintheti a családi vállalkozást, különösen ha emiatt üzletrész kerül végrehajtás alá, vagy társasági részesedés harmadik személy javára történő megterhelése válik szükségessé. Egyre több családi alkotmány vagy szindikátusi szerződés rendelkezik úgy, hogy ilyen esetekben először is a társaság pénzeszközeinek felhasználásával kell megkísérelni a tag likviditásának helyreállítását, az üzletrész kívülálló személy (például pénzügyintézet) javára történő megterhelése helyett, és csupán akkor lép életbe a felajánlási kötelezettség, ha a cégen belüli hitelezés nem hozza meg rövid időn belül a kívánt eredményt. Ez a példa is azt mutatja, hogy a családi vállalkozás inkább pénzt kockáztat, mintsem hogy – akár csupán egyetlen üzletrész erejéig – idegen befolyás érvényesüljön. Természetesen alapos körütekintés szükséges az ilyen jellegű jogviszonyok szabályozásával összefüggésben. Az osztrák jogban is fokozottan érvényesül például a vagyoni hozzájárulás visszatérítésének tilalma. Ebből következően a tag-

---

127 Lásd ezzel kapcsolatban az osztrák legfelsőbb bíróság (OGH) 2 Ob 2292/96 i, valamint az 1 OB 81/11 k számú eseti döntéseiben foglalt megállapításokat.

#### 4.5. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK JELLEGMEGÓVÁSÁNAK GARANCIÁI ...

---

nak nyújtott, bonitásvizsgálat nélküli, túlzottan hosszú futamidejű vagy alacsony kamatozású hitel akár jogellenes visszatérítésnek is minősülhet a többi tag szemszögéből, így ennek kockázatát mindenképpen ki kell zárni. Az ilyen helyzetekben mindig a családtagokról való gondoskodás igénye kerül összetűzésbe a családi vállalkozás jellegmegóvásához fűződő elsőrendű érdekekkel. Éppen ezért azok az osztrák családi vállalkozások, amelyeknél egyáltalán szóba jön a cég általi meghitelezés, ezt a lehetőséget minden tag számára csupán egyetlen alkalommal biztosítják, rövid vagy középtávon, meghatározott összeghatárig és szinte piaci feltételek mellett. Az illetően, hogy a tagot milyen mértékű felelősség terheli saját eladósodásában, igen nehéz objektív mércét felállítani, bizonyos tényállások azonban a családi alkotmányban vagy a szindikátusi szerződésben körülírhatók, illetőleg ki is zárhatók (pl. szenvedélybetegség). Ebből a szempontból kiemelkedő jelentőségűek a családi alkotmány elvárt életvitelre vonatkozó előírásai, és mivel ezeknek a normáknak kizárólag a tagok egymás közötti viszonyában van relevanciájuk, ezért fel sem merül a harmadik személyekkel szembeni hatályosság kérdése. A hitel fedezete minden esetben az eladósodott tag társaságbeli üzletrésze, és amennyiben az érintett személy nem tartja be a kölcsön visszafizetésére vonatkozó előírásokat, úgy részesedését köteles a társaságnak megvételre felajánlani, vagy pedig túrni, hogy a cég azt a vissza nem fizetett kölcsönösszeg erejéig és annak fejében magához váltsa.

Összefoglalóan megállapítható, hogy a vállalkozás családi jellegének megőrzésére Nyugat-Európában különféle jogintézmények és jogtechnikai megoldások léteznek, amelyek egymással hatékonyan kombinálhatók. A kötőerő és a harmadik személyekkel szembeni hatályosság érdekében a jellegmegóvás eszközeit többnyire a létesítő okiratok vagy szindikátusi szerződések tartalmazzák, vagyis olyan omnilaterális megállapodásokba foglalják őket, amelyek minden érintett aláír, és amelyek megfelelő publicitása is biztosított. Az általános elvet, miszerint alapvető érdek fűződik a családi vállalkozásbeli részesedések családi kézben tartásához, jellemzően maga a családi alkotmány tartalmazza.

##### 4.6. A családi vállalkozások jellegmegóvásának eszközei a hazai szabályozás tükrében

Mint láttuk, a német és az osztrák jogban többféle hatékony és a bíróságok által is elfogadott jogtechnikai megoldás kristályosodott ki a családi vállalkozások jellegmegóvása körében.<sup>128</sup> Érdemes most ezek közül néhányat a magyar joggal való kompatibilitás szempontjából is görcső alá venni. Tartalmazhat-e például valamely gazdasági társaság létesítő okirata vagy a hozzá kapcsolódó szindikátusi szerződés olyan rendelkezést, amely harmadik személyekkel szemben is hatályosan többletkövetelményt támaszt a társasági részesedés megszerzése vonatkozásában kifejezetten azért, hogy a részesedések családi kézben maradjanak? Milyen jogtechnikai eszközök léteznek hatályos jogunkban, amelyek hasonló joghatás kiváltására vagy ugyanezen cél elérésére alkalmasak?

Mielőtt részletesebben is belebocsátkoznánk a kérdés megválaszolásába, le kell szögezni, hogy jogi természetét tekintve az ilyen rendelkezés valójában elidegenítési és terhelési tilalom, de legalábbis korlátozás.<sup>129</sup>

---

128 A családi vállalkozás fogalmát érintően többféle meghatározás látott napvilágot, egyetlen, hivatalos definíció azonban mind a mai napig nem született. Nézetem szerint – kiindulásképpen – családi vállalkozásnak az a gazdasági társaság tekinthető, amelyben a részesedések és/vagy az irányítási jogosítványok meghatározó hányada (közvetlenül vagy közvetve) egyazon családhoz (egymással rokoni kapcsolatban álló személyekhez) kötődik, és amelynek célja e jelleg generációkon átívelő megóvása. Ezzel kapcsolatban lásd részletesen: ARATÓ Balázs: *Családi vállalkozások nemzetközi kitekintésben*; in: *Glossa Iuridica VII. évfolyam 3-4. szám; 2020; pp. 263-285.*

129 Lásd ezzel kapcsolatban a Ptk. 5:32. §-át, amely szerint az elidegenítési és terhelési tilomba ütköző rendelkezéshez a jogosult hozzájárulása szükséges. Az elidegenítési és terhelési tilommal ellentétes rendelkezés hatálytalan azzal szemben, akinek jogát a tilalom biztosítja. Az elidegenítési és terhelési tilommal ellentétes rendelkezés a tilommal biztosított jog jogosultjának a rendelkezés jogosultjához intézett hozzájáruló nyilatkozatával hatályossá válik. Az ellenérték fejében jogot szerző jóhiszemű személyek jogszerzését az elidegenítési és terhelési tilalom nem korlátozza. Az elidegenítési és terhelési tilomra vonatkozó rendelkezéseket megfelelően alkalmazni kell, ha a dolgon csak elidegenítési tilalom áll fenn, vagy ha a rendelkezés jogát a tilalom más módon korlátozza.

### 4.6.1. Elidegenítési és terhelési tilalom

Érdeemes először is az elidegenítési és terhelési tilalom harmadik személyekkel szembeni hatályosságának kérdését megvizsgálni.

„A Ptk. a korábbi szabályozással egyezően, a forgalomvédelmi igényekhez igazodva relativizálja az elidegenítési és terhelési tilalom dologi hatályát, amikor úgy rendelkezik, hogy a jóhiszeműen és ellenérték fejében szerző személyek jogszerzését a szerződéses elidegenítési és terhelési tilalom nem gátolja. A rendelkezés joga nemcsak az elidegenítés, illetve a terhelés jogának kizárásával, hanem bármely más módon is korlátozható. A fél kötelezettséget vállalhat arra, hogy a dolgot csak meghatározott jogcím(ek) en ruházhatja át, így például kizárhatják a felek az adásvételen kívüli egyéb jogcímeken való átruházást is. Ez elővásárlási jog biztosítására lehet jó megoldás, mert a tulajdonos nem tudja olyan jogcímen (ajándékozás, csere, tartási szerződés) átruházni a dolgot, amelynek esetében az elővásárlási jog nem gyakorolható. A rendelkezési jog körébe használati kötelemények alapítása is beletartozik, így a rendelkezési jog korlátozása elvileg ezekre is kiterjedhet, de csak akkor, ha ez a tulajdonjog tárgyára vonatkozó jog biztosítása érdekében történik. Az elidegenítési és terhelési tilalom nem öncélú korlát, hanem meghatározott jog érvényesíthetőségének biztosítása érdekében köthető ki.”<sup>130</sup>

Mindezek alapján tehát eldöntendő kérdés, hogy vajon a családi vállalkozásban meglévő részesedésekre lehetséges-e elidegenítési tilalmat alapítani, és alkalmas-e joghatás kiváltására az az ügylet, amelyet a felek a létesítő okiratban szereplő elidegenítési tilalom megsértésével kötnek meg. A Ptk. egyértelmű rendelkezése szerint elidegenítési tilalmat tulajdonjog tárgyára vonatkozó jog biztosítása érdekében lehet alapítani. Álláspontom szerint a hatályos szabályozás tükrében a családi vállalkozás jellegmegóvásához fűződő érdek tulajdonjog tárgyára vonatkozó jogként nem értékelhető, így önmagában ennek biztosítására társasági részesedésen elidegenítési tilalom nem alapítható.<sup>131</sup> Más a helyzet akkor, ha a családi

---

130 VÉKÁS Lajos – GÁRDOS Péter szerk.: *Kommentár a Polgári Törvénykönyvhöz*; Wolters Kluwer Kft.; második, átdolgozott kiadás; megjelenés éve: 2018.; benne: kommentár a Ptk. 5:32. §-ához.

131 Lásd például a BH2007. 315. számú eseti döntést, amely szerint elidegenítési

vállalkozás egybentartása érdekében a részesedéseken meghatározott rend szerint vételi, elővásárlási vagy eladási jogok létesülnek, és az elidegenítési tilalom ezeket biztosítja. A harmadik személyekkel szembeni hatályosság érdekében az ilyen elidegenítési tilalmat fel kell venni a társaság létesítő okiratába, mert a vevőjelöltektől elvárható, hogy ügyletkötés előtt erre kiterjedően is tájékozódjanak. Ha ezt elmulasztják, az teljes egészében az ő kockázatuk, és megállapítható lesz az ügylet jogosultakkal szembeni relatív hatálytalansága. Azért sem valószínű, hogy az elidegenítési tilalom ellenében megkötött ügylet más jogi megítélés alá esne, mert maga a cégbírótság is minden esetben megköveteli, hogy az üzletrész vevője ismerje el magára nézve kötelezőnek a létesítő okirat rendelkezéseit. E nyilatkozat megtétele szükségképpen magában foglalja azt is, hogy a vevő tudomással bír a harmadik személy jogát biztosító elidegenítési tilalomról, így jóhiszeműsége a továbbiakban kizárt.

A részesedéstulajdonosok személyében azonban nem csupán elidegenítés útján következhet be változás, hanem például öröklés folytán is. Ez utóbbi a korlátolt felelősségű társaság és a zártkörűen működő részvénytársaság esetében kizárható, vagy legalábbis hatékonyan akadályozható. A kft. létesítő okiratában lehet úgy rendelkezni, hogy az üzletrész a pénzellenérték fejében történő átruházáson kívüli jogcímen nem ruházható át, zártkörűen működő részvénytársaság estében pedig a részvényátruházás korlátozható, illetőleg a részvénytársaság beleegyezéséhez köthető. A kft. esetében a Ptk. által lehetővé tett jogcím szerinti tilalom ugyanakkor nem terjedhet odáig, hogy a létesítő okirat általánosságban az üzletrész pénzellenérték fejében történő átruházását tiltja meg. A bírói gyakorlatnak kell megválaszolnia azt a kérdést, hogy van-e lehetőség csupán meghatározott személyi kör (pl. versenytársak) számára megtiltani az üzletrész pénzellenérték fejében történő megszerzését.<sup>132</sup> Álláspontom szerint igen, de ehhez mindenképpen a cég működésével összefüggő nyomás érdekek fennállása és valószínűsítése szükséges.

---

tilalom önállóan, terhelési tilalom nélkül is kiköthető, azonban az átruházónak vagy más személynek a dologra vonatkozó jogát kell biztosítani.

132 Lásd ezzel kapcsolatban részletesen: VERESS Emőd: *Megjegyzések a korlátolt felelősségű társaságok üzletrészeinek forgalmáról*; in: Jogtudományi Közlöny 2019/3., 119-125. oldal.

#### 4.6. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK JELLEGMEGÓVÁSÁNAK ESZKÖZEI ...

---

Ha a részvénytársaság alapszabálya a részvények átruházásához a részvénytársaság beleegyezését írja elő, akkor az alapszabályban meg kell határozni azokat az okokat is, amelyek a beleegyezés megtagadásához vezethetnek. A beleegyezésről való döntés az igazgatóság hatáskörébe tartozik. Ha az igazgatóság a részvényre vonatkozó átruházási szándék bejelentésétől számított harminc napon belül nem nyilatkozik, a beleegyezés megadottnak tekintendő.<sup>133</sup>

„A Ptk. számol azzal a lehetőséggel, hogy ha a részvénytársaság kontroll alatt kívánja tartani a részvények átruházását, akkor ezt megteheti olyan formában, hogy az átruházáshoz alapszabályi rendelkezéssel megköveteli a társaság beleegyezését. Bár ez tipikusan a személyegyesítő jelleg megjelenését idézi elő a társaságban, a törvény mégsem korlátozza ezt a lehetőséget a zártkörűen működő részvénytársaságokra. Ennek ellenére nem valószínű, hogy hasonló kikötések nyilvánosan működő részvénytársaságok alapszabályában megjelenének, hiszen ez minden bizonnyal komoly akadálya lenne a tőzsdei kereskedésnek, és ezért feltehetően a tőzsdei bevezetési szabályok zárják ki ilyen típusú kikötések létét a tőzsdére bevezetni kívánt részvényekkel kapcsolatban. A zártkörűen működő részvénytársaságok esetén azonban ilyen korlátozásokkal nem kell számolni, ezeknél tehát a tagok döntése alapján bevezethető a hozzájáruláshoz kötött átruházás intézménye. A társaság hozzájárulásának szükségessége jelentősen korlátozza a részvényeseknek a részvénytől való rendelkezési jogát, ezért a Ptk. fontosnak tartja, hogy ez a korlátozás átláthatóan, előre kiszámítható módon érvényesüljön.”<sup>134</sup> Ezt a célt szolgálja az a követelmény is, amely szerint a részvényátruházásnak a társaság beleegyezéséhez kötése esetén az alapszabályban rögzíteni kell azokat az okokat, amelyekre hivatkozással a hozzájárulás megtagadható. Maga a törvény még csak példálózóan sem nyújt semmilyen eligazítást, a bírói gyakorlat alapján ugyanakkor elmondható, hogy az átruházás megtagadásának alapos oka lehet például az, ha a társaság versenytársa kívánná megszerezni a részvényt. Ebben az esetben ugyanis tartani kell attól, hogy a vevő valójában csupán bennfentes információkhoz kíván jutni, amelyeket a maga javára

---

133 Lásd a Ptk. 3:219. és 3:220. §-ait.

134 VÉKÁS Lajos – GÁRDOS Péter szerk.: *Kommentár a Polgári Törvénykönyvhöz*; Wolters Kluwer Kft.; második, átdolgozott kiadás; megjelenés éve: 2018.; benne: kommentár a Ptk. 3:220. §-ához.

#### 4. A SZINDIKÁTUSI SZERZŐDÉS A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK ...

---

fog kamatoztatni, vagy pedig a részvénytársaságon belüli magatartásával juttatja önmagát versenyelőnyhöz. Érdekes módon a bírói gyakorlatban sem találunk példát arra, hogy családi vállalkozás igyekezett volna a hozzájárulás megtagadásával családi kézben tartani a részvényeket, ám nyugat-európai minták alapján feltételezhető, hogy ezt a hazai ítélkezés sem utasítaná el. Alapvető kérdésként merül fel a jogszabályszöveg tükrében, hogy milyen részletességgel és egzakttsággal szükséges a hozzájárulás megtagadásához vezető okokat kimunkálni a létesítő okiratban. A kommentár szerint elegendő az általános megfogalmazás, hiszen a cél az, hogy az üzletrész megszerzésében érdekelt személy fel tudja mérni, hogy mekkora esélye van a tranzakció társaság általi „megvétózásának”. Ha a megfogalmazás túlzottan általános, például csupán a jelenlegi részvényesi kört adó család érdekeire utal, akkor a kockázat meglehetősen nagy, vagyis az adott részvény iránti kereslet, ebből következően pedig a részvény piaci értéke szükségképpen csökkenni fog, így a jellegmegóvást célzó védekező mechanizmus ténylegesen kifejti hatását. Nyilvánvalóan más a helyzet a nem családi vállalkozásnak minősülő részvénytársaságok esetében, hiszen számukra egyértelműen hátrányos, ha részvényeik piaci értéke akár kis mértékben is csökken. Éppen ezért ez utóbbi cégek abban érdekeltek, hogy létesítő okiratuk egzaktan és tételesen tartalmazza a beleegyezés megtagadásának lehetséges indokait. További érdekesség, hogy a Ptk. a hozzájárulás megadására vagy megtagadására nem a legfőbb szervet, hanem az igazgatóságot jogosítja fel. Ennek oka abban keresendő, hogy nagyszámú részvényes esetén a közgyűlés rugalmatlan, nehézkes szervvé válik, mely kevésbé alkalmas a gyors döntéshozatalra. A részvényekkel kapcsolatos tranzakciók viszont jellemzően nem tűrik a halogatást, így az üzleti élet biztonsága szenvedne csorbát, ha minden ilyen esetben közgyűlést kellene összehívni. Éppen ezért a Ptk. ezt a döntési jogkört az igazgatósághoz telepíti, de természetesen nincs jogi akadály annak, hogy az alapítók a létesítő okiratban eltérő szabályokat állapítsanak meg, és a közgyűlést jelöljék ki erre a feladatra. Különösen családi vállalkozások esetében azért célszerű mégis a jogszabályra hagyatkozni, mert ezeknél a cégeknél jellemzően az igazgatóság az a szerv, amelyik képes a vállalatnál zajló folyamatokat mintegy felülről, a család érdekében szemlélni, így tőle a részvényátruházás kérdésében is megalapozottabb döntés várható, mint a különféle egyéni érdekek mentén széttöredezett közgyűléstől. Ugyancsak az

#### 4.6. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK JELLEGMEGÓVÁSÁNAK ESZKÖZEI ...

üzleti élet biztonsága és kiszámíthatósága jegyében fogant az a jogszabályi rendelkezés, amely szerint a hozzájárulás a törvény erejénél fogva megadottnak tekintendő, ha a nyitva álló határidőt a döntésre jogosult szerv elmulasztja. Végül említést érdemel még, hogy milyen jogorvoslat áll rendelkezésre a részvényátruházást megtagadó döntéssel szemben. Amennyiben az érintett részvényes úgy véli, hogy nem lett volna helye az átruházás megtagadásának (mert például a létesítő okirat erről az okról nem rendelkezik), úgy kérheti a társasági határozat bírósági felülvizsgálatát. Ha a bíróság helyt ad keresetének, akkor a hozzájárulást megtagadó határozat hatályát veszti, pontosabban a bíróság a támadott határozatot hatályon kívül helyezi, ennek nyomán pedig előáll az a helyzet, hogy a társaság nem hozott határidőben határozatot, vagyis a beleegyezés a törvény erejénél fogva megadottnak tekintendő.

Kft. esetében a Ptk. egyértelműen és kógens módon rögzíti, hogy a társasági szerződésben az üzletrész pénzszolgáltatás ellenében, kívülálló személyre történő átruházása érvényesen nem zárható ki. Leginkább ennek a rendelkezésnek a tükrében kell megvizsgálni az üzletrészek családi kézben maradását szolgáló korlátozás vagy tilalom létjogosultságát a magyar családi vállalkozások társasági jogi dokumentumaiban. Vajon érvénytelen-e a létesítő okirat azon rendelkezése, amely kifejezetten előírja, hogy a társaság tagjai kizárólag a családhoz tartozó személy részére értékesíthetik üzletrészeiket? Mindennek vizsgálata során arra is figyelemmel kell lenni, hogy a Ptk. megengedi a kívülálló személy részére történő üzletrészátruházás taggyűlési beleegyezéshez kötését.<sup>135</sup>

Jogi álláspontom szerint a létesítő okiratnak az üzletrészátruházást kizárólag családi körben megengedő rendelkezése a Ptk. 3:167. § (7) bekezdésébe ütközik, mert olyan mértékben leszűkíti az üzletrész megszerzésére jogosult személyek körét, hogy joghatásánál, jogi természeténél fogva már inkább elidegenítési tilalommal esik egy tekintet alá. Analógia alkalmazásával is ugyannerre az eredményre juthatunk. Az ítélkezési gyakorlat tehát a Ptk.-ban rögzített társasági jogi tilalmakat jellemzően kiterjesztően, a jogalkotó feltehető szándékára tekintettel értelmezi.<sup>136</sup>

135 Lásd ezekkel kapcsolatban a Ptk. 3:167. § (6) és (7) bekezdését.

136 Lásd például A Ptk. 3:88. § (2) bekezdéséhez kapcsolódó bírói gyakorlatot, amely az olyan rendelkezést is semmisnek tekinti, amely szerint valamely tagot csak a társaság által gyakorolt egyik tevékenységből képződött nyereség után illet meg osztalék.

##### 4.6.2. A jellegmegóvás körében hasznosítható egyéb jogtechnikai eszközök

Az üzletrész kívülálló személyre történő átruházásának tilalmát érvénytelennek nyilvánító jogszabályhely mögött meghúzódó jogalkotói megfontolás az lehet, hogy a tilalommal esetlegesen szem előtt tartott cél, nevezetesen az üzletrészeknek meghatározott körben maradása, a Ptk.-ban szabályozott egyéb jogtechnikai eszközökkel is elérhető, mégpedig olyanokkal, amelyek nem jelentik a tulajdonhoz fűződő alapjog (azon belül is a rendelkezési jog) lényeges korlátozását. Az üzletrész kívülálló személyre, pénzszolgáltatás ellenében történő átruházása esetén ugyanis elővásárlási jogi illeti meg a tagot, a társaságot és a taggyűlés által kijelölt személyt. Ha tehát a családi vállalkozás üzletrésztulajdonosai abban érdekeltek, hogy kizárólag családtagok rendelkezhessenek társasági részesedéssel, akkor eladási szándék esetén gyakorolhatják elővásárlási jogukat, de maga a cég is megvásárolhatja az érintett üzletrészt, továbbá a taggyűlés is élhet kijelölési jogával. Ennél nagyobb mértékű korlátozás a magyar jogalkotó szerint nem megengedhető.

„Ha a tag pénz ellenszolgáltatás ellenében kívánja átruházni üzletrészt kívülálló személyre, a törvény biztosítja azt a lehetőséget, hogy a nemkívánatos kívülállónak a társaságba való bekerülését meg lehessen akadályozni. Ennek a jogi eszköze az elővásárlási jog, amelyik tehát – szemben a tagok egymás közötti átruházásával – nemcsak a társasági szerződés ilyen rendelkezése esetén, hanem a jogszabály erejénél fogva illeti meg a társaság többi tagját, magát a társaságot, illetve a társaság által kijelölt harmadik személyt.”<sup>137</sup>

Természetesen a vállalkozásbeli részesedések családi kézben tartását célzó elővásárlási jog a felek megállapodásán is alapulhat, vagyis például olyan személyi kört is megillettehet, amelyik egyébként a társasági részesedés másokat megelőző megszerzésére jogszabály alapján nem lenne jogosult. Az pedig, hogy a felek privátautonómiája meddig terjed, ugyancsak egyértelműbbé vált az elmúlt évtizedek bírói gyakorlatának köszönhetően, hiszen az ítélkezés választ adott számos olyan, a gyakorlatban felmerült

---

137 VÉKÁS Lajos – GÁRDOS Péter szerk.: *Kommentár a Polgári Törvénykönyvhöz*; Wolters Kluwer Kft.; második, átdolgozott kiadás; megjelenés éve: 2018.; benne: kommentár a Ptk. 3:167. §-ához.

kérdésre, amelyeket a Ptk. nem szabályoz tételesen. Példaként említhető, hogy a dolog (jelen esetben társasági részesedés, mint eszmei dolog) apportálása esetén lehet-e elővásárlási jogot gyakorolni, megengedhető-e a továbbértékesítés szándékával gyakorolt elővásárlási jog, kell-e a jogosultnak igazolnia teljesítőképességét az elővásárlási jog gyakorlásával egyidejűleg, avagy mikor veszi kezdetét az elővásárlási jog gyakorlására nyitva álló határidő, ha a jogosult a vételi ajánlatról már azelőtt tudomást szerzett, hogy azt vele hivatalosan közölték volna.<sup>138</sup> A mindenkori ítélezési gyakorlat ismerete azért is elengedhetetlenül fontos, mert ennek tükrében dönthető el, hogy a családi vállalkozás jellegmegóvásának főbb garanciái mellett szükség van-e további, kiegészítő biztosítékokra a kívánt cél maradéktalan elérése érdekében.

Hangsúlyozandó ugyanakkor, hogy az új Ptk. a magyar jogrendben is meghonosította az eladási jogot, amely a másik irányból szemlélve valójában vételi kötelezettség. Most már tehát nem csupán vételi jog létezik, hanem ellenpárja, az eladási jog is, vagyis az elővásárlási joggal együtt meglehetősen gazdag eszköztár áll a jellegmegóvásban érdekelt családi vállalkozások rendelkezésére. Az osztrák társasági jogban kedvelt Aufgriffsrecht (magához vonási jog) például nem más, mint egy vételi jog, amikor pedig valaki jogosult az üzletrészt harmadik személynek vételi kötelezettséggel felkínálni, akkor jogi természetét tekintve eladási jogról beszélünk. A hatályos magyar Ptk. kifejezetten nem rendelkezik sem a vételre felajánlás

---

138 Lásd például a BH2007. 83. számú eseti döntést, amely szerint „nem ütközik jogszabályba és a jóerkölcsöt sem sérti, ha a jogosult a továbbértékesítés szándékával gyakorolja elővásárlási jogát. E jog gyakorlásának nem akadálya az sem, ha a jogosult helyett a vételárat a későbbi vevő fizeti ki a jogosultnak. Az apportálás kapcsán lásd a BH1995. 589. számú eseti döntést, amely szerint az apport útján a társasági vagyona bevitt ingatlanra kötött elővásárlási jog nem érvényesülhet. Az elővásárlási jog adásvételi szerződéshez kapcsolódó jogosultság, de mivel az apportőr a társaságba bevitt vagyonért nem ellenértéket, hanem tagsági jogot – ez jogok és kötelezettségek összessége – szerez, ezért az elővásárlási jog gyakorlásának feltételei nem valósulhatnak meg. Ez az eseti döntés ugyanakkor nem tartotta kizártnak a régi Ptk. 6. §-a alkalmazhatóságát ilyen esetekben. Az elővásárlási joghoz kapcsolódó további jogkérdésekben foglalnak állást – többek között – az alábbi bírósági döntések is: BH2009. 362., PJD2017. 21., PJD2016. 13. stb.

#### 4. A SZINDIKÁTUSI SZERZŐDÉS A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK ...

---

kötelezettségéről (Andienungspflicht), sem az együttértékesítési jogról vagy kötelezettségről, ám ilyen természetű megállapodások a szerződési szabadság jegyében elvileg köthetők, a bírói gyakorlat alapvetően elfogadja őket, de elterjedtségük a családi vállalkozások körében még nem olyan mértékű, mint Nyugat-Európában. Látható tehát, hogy a német és osztrák jogban elterjedt jellegmegóvó eszközöket – némi kreativitással – a magyar családi vállalkozások is sikerrel alkalmazhatják. Nincs jogi akadálya például annak, hogy a családi cég valamennyi üzletrészére nézve a többi tag javára olyan vételi jogot alapítsanak, amely akkor nyílik meg, ha az üzletrész tulajdonosa a társaság hozzájárulását kéri az üzletrész harmadik személy részére történő értékesítéséhez. Ebben az esetben azért lehet a többi tag számára előnyösebb a vételi jog, mint a jogszabály alapján fennálló elővásárlási jog, mert míg ez utóbbinál a jogosultak kizárólag a harmadik személy által tett vételi ajánlatot tehetik magukévá, addig a vételi jog a vételi jogot alapító megállapodásban rögzített vételáron gyakorolható. Ha csupán elővásárlási jog illetné meg a többi tagot, akkor piaci áron kellene megvásárolniuk azt az üzletrészt, amelyre nézve tagtársuk harmadik személytől kapott vételi ajánlatot. Ha viszont a családi vállalkozás üzletrésztulajdonosai kellő időben gondoltak erre az eshetőségre, és alacsonyabb vételár ellenében gyakorolható vételi jogokat is alapítottak, akkor kevesebb pénzükből fog kerülni a vállalkozás üzletrészeinek családi kézben tartása. Ráadásul a magyar bírói gyakorlat is elfogadja azt a megoldást, hogy a felek nem a vételi jog gyakorlásához kapcsolódó vételár konkrét összegét határozzák meg, hanem azt az árképző mechanizmust, amelynek segítségével a vételár a vételi jog gyakorlásakor egyértelműen meghatározható.<sup>139</sup> Ha az üzletrész kívülálló személyre tör-

---

139 Lásd ezzel kapcsolatban a BH2014. 254. számú eseti döntést, amely szerint a vételi jogot alapító szerződésben a vételár fix összegű meghatározása helyett a felek a vételárat az annak megállapítására szolgáló, kölcsönös együttműködést igénylő eljárási rend meghatározásával is rögzíthetik. A Kúria szerint sem jogszabályba ütközőnek, sem nyilvánvalóan jóerkölcsbe ütközőnek nem minősül az a szerződéses rendelkezés, mely szerint az opciós vételár összegszerű meghatározására csak a vételi jog gyakorlását követően, a szerződésben részletesen szabályozott szakértői eljárás lefolytatása eredményeként kerül sor. Lásd ezzel kapcsolatban részletesen: WELLMANN György szerk.: *Polgári Jog I-IV. – új Ptk. – Kommentár a gyakorlat számára* (időállapot: 2022. január

#### 4.6. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK JELLEGMEGÓVÁSÁNAK ESZKÖZEI ...

---

ténő átruházását a létesítő okirat köti a társaság beleegyezéséhez, akkor ez a rendelkezés a vevőjelölttel szemben is hatályos, hiszen aki egy gazdasági társaságban részesedést vásárol, attól elvárható, hogy a létesítő okiratát tartalmát illetően is tájékozódjék. Ha tehát a felek anélkül kötik meg az üzletrészáttruházási szerződést, hogy ehhez a taggyűlés hozzájárulását kérnék, akkor az ügylet nem jön létre joghatályosan. A beleegyezés kérése azonban meg fogja nyitni a többiek fentebb említett vételi jogát, így sikerrel megakadályozható lesz a családhoz nem tartozó személy cégbe való beszüremkedése. A saját üzletrészre vonatkozó szabályokra figyelemmel egyébként az sem kizárt, hogy ilyen esetben magát a társaságot illesse meg vételi jog. Az eladási jog egyik lehetséges funkciója a családi vállalkozások kapcsán a cégből való kilépés elősegítése. Adódhat olyan helyzet, hogy nem csupán valamelyik tag szeretne kilépni a cégből, hanem a cég érdekei is ezt kívánják. Ilyen esetben az érintett tag nyilvánvalóan piaci értékesítési lehetőséget keres, harmadik személyek, potenciális vevők irányába fordul. Ez természetesen hátrányos a családi vállalkozás szempontjából, hiszen megint csak az a veszély fenyeget, hogy a családhoz nem tartozó személy szerez részesedést a cégben. Nem biztos, hogy a vételi jog ebben az esetben minden szempontból alkalmas lenne a helyzet megnyugtató rendezésére, hiszen a hozzá kapcsolódó vételár alacsony volta miatt a kilépni szándékozó tag esetleg meggondolná magát, és mégsem hagyná el a céget. Kézenfekvő megoldás erre az esetre a kilépni szándékozó tagot megillető eladási jog, melynek kötelezettje egyaránt lehet a többi tag, de akár maga a cég is, feltéve, hogy a saját részvény vagy üzletrész megszerzésének feltételei fennállnak. Természetesen van lehetőség a többi tagot megillető vételi jog és a kilépni szándékozó tagot megillető eladási jog együttes alkalmazására is, hiszen míg az eladási jog a kilépni szándékozó tag számára jogosultság, addig az őt kötelező vételi jog hatékonyan alkalmas a harmadik személy részére történő értékesítés megakadályozására. A jogosultságként megjelenő eladási jog ellenben lehetőséget ad arra, hogy a cég elhagyásában érdekelt tag – e jogát gyakorolva – magasabb vételárhoz jusson a többiektől, mintha azok gyakorolnák vételi jogukat, vagyis a kilépő személy jobb közérzettel

---

1.); HVG-ORAC Lap- és Könyvkiadó Kft.; 2022; ezen belül is a Ptk. 6:225. §-hoz fűzött magyarázat.

#### 4. A SZINDIKÁTUSI SZERZŐDÉS A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK ...

---

hagyja el a céget, még ha nem is piaci áron értékesíti üzletrészét. Ez tehát az a „win-win” szituáció, amely a két jogintézmény, a vételi és az eladási jog egymásra tekintettel történő alkalmazásával érhető el. Végül minden érintett fél megtalálja számítását és különféle jogtechnikai eszközökkel „finoman” rá is szorítják egymást a családi cég szempontjából legelőnyösebb magatartásra.

##### 4.6.3. A harmadik személyekkel szembeni hatályosság kérdése

Hangsúlyozandó, hogy a jogilag aggálytalan korlátozásoknak is a létesítő okiratban kell megjelenniük ahhoz, hogy harmadik személyekkel szemben hatályosak legyenek. Nem elegendő tehát a vételi, eladási és elővásárlási jogokat, valamint az ezek biztosítására hivatott elidegenítési tilalmat a szindikátusi szerződésben vagy a családi alkotmányban szerepeltetni, hiszen e dokumentumok vonatkozásában hiányzik a harmadik személyekkel szembeni hatályosság előfeltételét jelentő publicitás.<sup>140</sup> A magyar ítélkezési gyakorlat még nem foglalt el egyértelmű álláspontot annak kapcsán, hogy teljesül-e a megismerhetőség követelménye olyan esetben, amikor a jog és az azt biztosító elidegenítési tilalom a szindikátusi szerződésből ered, és a létesítő okirat csupán utal rájuk. Nézetem szerint a kérdés az alapján dönthető el, hogy van-e a vevőjelöltnek tényleges és reális lehetősége a szindikátusi szerződés vonatkozó rendelkezésének megismerésére, továbbá hogy a létesítő okiratban szereplő utalásból milyen következtetés vonható le a jogok tartalmát és a követendő eljárásrendet illetően. A legbiztosabb megoldásnak a cégnyilvántartás ingatlan-nyilvántartáshoz hasonló kibővítését tartanám, mert ebben az esetben a társasági részesedéseket érintő terhek, jogok és további releváns adatok mindenki számára megismerhetőek lennének a cégkivonat alapján, vagyis nem lenne kérdéses a harmadik személyekkel szembeni hatályosság.

---

<sup>140</sup> A családi alkotmány fogalmával kapcsolatban lásd részletesen: ARATÓ Balázs: *A családi alkotmány fogalma, célja, lehetséges megjelenési formái*; in: Glossa Iuridica; 2023, I. (megjelenés alatt). (A családi alkotmány a család közös értékrendjét és a családi vállalkozás működtetésével kapcsolatos elvárásokat rögzítő, jogi és/vagy erkölcsi kötőerővel rendelkező dokumentum.)

### 4.6.4. A tartós jogviszonyok felmondhatósága mint kockázat

Itt jegyzendő meg, hogy nem csupán a harmadik személyekkel szembeni hatályosság lehet kérdéses a családi vállalkozás jellegmegóvását szolgáló jogintézmények kapcsán, hanem az azokat keletkeztető szerződések felmondhatóságából is származhatnak problémák. Az elővásárlási, vételi, eladási és visszavásárlási jogok ugyanis általában határozatlan időre szólnak, vagyis jogi természetüket tekintve szerződésen alapuló tartós jogviszonyok, amelyekre nézve a Ptk. úgy rendelkezik, hogy esetükben a felmondás jogának kizárása semmis.<sup>141</sup> A legbiztosabb tehát a szóban forgó jogok határozott időre történő kikötése, ez azonban aligha egyeztethető össze a jellegmegóvás időbeli korlátozás nélküli igényével és a családi vállalkozás működésének jellemzően határozatlan időtartamával.<sup>142</sup> Egyes nézetek szerint az elővásárlási jog jogosultja megkötheti úgy is a határozatlan időre szóló megállapodást a tulajdonossal, hogy a felek kizárják vagy korlátozzák a felmondási jogot, ez azonban kérdéseket vet fel azzal kapcsolatban, hogy az elővásárlási jog valóban tekinthető-e tartós jogviszonynak.<sup>143</sup>

### 4.6.5. Meghatározott szavazatra vállalt kötelezettség

Ugyancsak kérdésként merül fel, hogy egy magyar családi vállalkozás szindikátusi szerződése rendelkezhet-e úgy, hogy a tagok minden olyan esetben, amikor valaki kívülálló személyre kívánja ruházni üzletrészét, nemmel kötelesek szavazni az átruházáshoz való hozzájárulásról döntő taggyűlésen. A szindikátusi szerződések tipikus klauzulája ugyanis egy konkrét döntéshozatal során tanúsítandó magatartás előírása. Jogi álláspontom szerint, ha az üzletrészátruházás körében a nemmel szavazás

---

141 Lásd a Ptk. 6:213. § (3) bekezdését, amely szerint a tartós jogviszonyt létrehozó, határozatlan időre kötött szerződést megfelelő felmondási idő alkalmazásával bármelyik fél felmondhatja. A felmondási jog kizárása semmis.

142 Lásd ezzel kapcsolatban: VINCZE Martina: Az elővásárlási jog a magyar magánjogban; in: Jura; 2018/2.; 276-292. oldal.

143 Lásd ezzel kapcsolatban: TÖKEY Balázs: *Az elővásárlási jog a Ptk.-ban*; in: Polgári Jog 2016/6.; és v.ö. ezt a BH1984. 231. számú eseti döntésben foglaltakkal.

kötelezettsége megengedhető lenne, akkor kiüresedne a Ptk. 3:167. § (7) bekezdésében foglalt tilalom, illetőleg a szindikátusi szerződés ilyen rendelkezése gyakorlatilag e tilalom kijátszását jelentené. A szindikátusi szerződés ugyanis érvényesen csak a társasági jog által megengedett (nem tiltott) körben, tehát például az elővásárlási jogok gyakorlásával összefüggésben fogalmazhat meg előírásokat, bár ez utóbbi kapcsán is célszerű a nagyfokú körültekintés. Mivel „a szindikátusi szerződés a társaságok működtetésének a társasági joghoz képest elkülönült, sajátos érdekeket érvényesítő és összeegyeztető, a társasági jogot kiegészítő jellegű eszköze”, ezért várhatóan egyre több hazai családi vállalkozás alkot majd ilyen dokumentumot a jellegmegóvás körébe tartozó kérdések szabályozására.<sup>144</sup>

#### 4.6.6. A hazai jogszabályi környezet értékelése

A fentiek alapján megállapítható, hogy a magyar társasági jog családi vállalkozás specifikus szabályozást egyelőre nem tartalmaz, ezért a családi cégeknek meg kell elégedniük a jogszabály nyújtotta egyéb lehetőségekkel és jogtechnikai megoldásokkal, melyek sokszor igencsak kevésbé alkalmasak az ilyen vállalkozások természetéből fakadó célkitűzések megvalósítására.

Az ismertetett példák alapján ugyanakkor látható, hogy a Ptk.-ban szabályozott jogintézmények körültekintő alkalmazásával a magyar családi vállalkozások is ki tudnak alakítani egy olyan koherens és legális rendszert, amely szavatolja, hogy az üzletrészek családi kézben maradjanak.

Jogi kötőerőtől függetlenül a magyar családi vállalkozások számára is követendő példa lehet az üzletrészek családban maradásának fontosságát hangsúlyozó és a család érdekeit az egyéni szempontok elébe helyező magatartási normák megfogalmazása a releváns társasági jogi dokumentumokban, esetleg a családi alkotmányban. Mindez egyfajta hitvallásként erkölcsi erővel fog hatni az egyes tagokra, másrészt pedig világos értelmezési keretet biztosít az egyéb rendelkezések számára.

---

<sup>144</sup> A szindikátusi szerződésekkel kapcsolatban lásd részletesen: VERESS Emőd: A szindikátusi szerződések tartalmának néhány alapkérdéséről; in: Jogtudományi Közlöny 2018/11., 464-476. oldal). Az idézett rész ezen tanulmány „Összegzés” című, V. pontjában szerepel.

#### 4.6. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK JELLEGMEGÓVÁSÁNAK ESZKÖZEI ...

---

Megállapítható, hogy a hazai családi vállalkozások zöme még nem dolgozta ki a jellegmegóvás garanciáinak szerves és koherens rendszerét, csupán kevésbé támaszkodik a fentiekben ismertetett jogintézményekre, és még kevésbé azok kombinációira. Egy családi vállalkozás életében talán az utódlás az a mozzanat, amelynek során leginkább kifejezésre jut a társasági részesedések családi kézben tartásának szükségessége, egyszersmind pedig az a követelmény, hogy a cég folyamatosan működőképes maradjon.

A generációváltás, vagyontranszfer, vagyonmegóvás kérdésének megoldását még mindig sok cégvezető látja pusztán a végrendekezésben, vagy egyéb, kellően át nem gondolt olyan alternatívákban, mint például az üzletrész elajándékozása járadék iránti igény fenntartása mellett. Azon túl, hogy a végintézkedésre nagyon szigorú törvényi szabályok vonatkoznak, még egyéb mellékzöngéket és kockázatokat is számításba kell venni.

A végrendeletek legnagyobb hátránya a megtámadhatóság, valamint az, hogy a kedvezményezett nem azonnal, hanem csupán a hagyatéki jogerős átadásával, sokszor évek múlva válik teljes jogú tulajdonossá. Ha a családfő nem készítette elő időben minden érintett bevonásával a generációváltást, hanem csupán végrendeletet alkotott, anélkül, hogy gondoskodott volna a családon belüli konszenzusról, akkor a mélyben lappangó konfliktusok a családfő halála után törnek majd felszínre, ami több éves pereskedéshez, végső soron pedig a családi vállalkozás megsemmisüléséhez vezethet. Ezt a prognózist számos szomorú példa igazolja.

Még ha hozott is az új Ptk. a végrendekezést megkönnyítő változásokat, továbbra is elmondható, hogy a magánjogi (vagyon) viszonyok halál esetére szóló rendezésének ez a módja számos kockázatot rejt, és pedig különösen a családi vállalkozások speciális adottságaira figyelemmel.

A családon belüli konszenzus megteremtésének egyik módja a meglévő és mindenki által elfogadott családi alkotmány, ennek hiányában pedig az, ha a családfő valamennyi érintettel egyeztetni szándékát, és megfelelően gondoskodik azokról a családtagokról is, akiknek nem szán szerepet a vállalkozás irányításában. Ilyen módon elérhető, hogy még a családfő életében írásba foglalt megállapodás szülessen azok között, akik az örökhagyó halála után – a végrendelettel első ízben szembesülve – egymás ellen fordulnának, vagy a családfő szándékával ellentétes megállapodást kötnének a hagyatéki eljárás során, veszélyeztetve ezzel a családi vállalkozás továbbműködését.

A pusztán végintézkedéssel történő rendezés másik hátránya, hogy azok, akiket az örökhagyó végrendeleti juttatásban nem részesít, kötelesrészt lehetnek jogosultak, ez pedig sokszor megterhelő fizetési kötelezettséget ró a kedvezményezettre. A visszavonuló vezetőkben – a végrendelet mellett – viszonylag gyakran merül fel az élők közötti ajándékozás gondolata is, sokszor úgy, hogy a megajándékozott, vagy a családi vállalkozás köteles legyen az ajándékozónak élete végéig havi járadékot fizetni. Ennek a megoldásnak ugyancsak számos melléközöngéje van, melyek közül – a kifizetés jogcímén és az adózási kérdéseken túl – leginkább az osztályra bocsátási kötelezettség, a betudás és az ajándék visszakövetelésének joga érdemel említést, illetve lehet bonyodalmak forrása. Ugyancsak kockázatos, mert utóbb ajándékozásnak minősíthető az üzletrész névértéken történő átvétele a kiszemelt utód által. Ezt a megoldást sok cégvezető szorgalmazza, mert rövidtávon problémamentesnek tűnik, arra azonban nem gondolnak, hogy az üzletrész névértéke és az üzletrészre vetített cégérték közötti különbség ingyenes juttatásnak fog minősülni, amire a megrövidített örökösök alappal hivatkozhatnak. Ennél már az a fentebb említett konstrukció is sokkal előnyösebb, amelynek keretében a kiválasztott utód visszterhesen szerzi meg a háttérbe vonuló vezető üzletrészét vagy annak egy hányadát, és a tényleges értéknek megfelelő vételárat részletekben, vagy a cég által nyújtott kölcsönből egyenlíti ki. A cég, mint hitelező javára biztosítékként kikötött vételi jog lehívásának akadálya lehet részvénytársasági forma esetében a megszerezhető saját részvény mértékét maximalizáló törvényi korlát.

Sokakban felmerül a halál esetére szóló ajándékozás, valamint az öröklési szerződés gondolata is, ám ezek sem tartoznak a leghatékonyabb megoldások közé, és számos olyan buktatójuk van, amelyekkel csak utóbb szembesülnek az érintettek.

Összefoglalóan megállapítható, hogy az egyéni érdekek háttérbe szorítása, és a kifelé irányuló, nagy haszonnal kecsegtető üzletrészadások legfőbb szervi beleegyezéshez kötése, valamint a vételi és eladási jogok kombinálása révén általában Magyarországon is elérhető a családi vállalkozás egyben tartása, saját tőkéjének gyarapodása és a családtagok megfelelő színvonalon történő ellátása anélkül, hogy jogszabályba ütköző általános tilalmakat kellene megfogalmazni. Ugyanakkor az is látható, hogy számos hazai családi vállalkozás vezetője még mindig inkább a ha-

#### 4.6. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK JELLEGMEGÓVÁSÁNAK ESZKÖZEI ...

---

gyománys öröklési jogi jogintézményekben gondolkodik akkor, amikor az utódlás kérdése kerül napirendre, és pillanatnyi érdekektől vezérelve nem értékeli megfelelően az ezzel járó kockázatokat.

Megállapítható továbbá, hogy a magyar ítélkezési gyakorlat még nem veszi figyelembe olyan mértékében a családi vállalkozások speciális szempontjait, mint például az osztrák, így célszerű lenne ezek érvényesülését jogalkotási eszközökkel is elősegíteni azért, hogy ne legyen jogbizonytalanság a Ptk.-ban kifejezetten nem szabályozott jogintézmények gyakorlati alkalmazásával kapcsolatban.



## **5. A CSALÁDON BELÜLI KONFLIKTUSKEZELÉS LEHETSÉGES MÓDJAI, SZÍNTEREI, JOGI ESZKÖZEI, NYUGAT-EURÓPAI BEVÁLT GYAKORLATOK**

A családi vállalkozás hosszútávú fennmaradásának egyik záloga a belső konfliktuskezelés szabályozottsága. Ennek hiányában a cég működése során az üzletrésztulajdonosok között szükségképpen adódó viták nem csupán megterhelik a vállalkozást, hanem akár a jövőjét is veszélyeztethetik.

Súlyos következményekkel járhat például, ha az ügyvezetői feladatokat is ellátó többségi tulajdonos a többiek kárára visszaél befolyásával, és nem enged osztalékfizetést, miközben a maga javára igen jelentős összegű díjazást állapít meg. Ehhez hasonló rosszhiszemű magatartás a tőkeemelés szabályainak diszkriminatív megállapítása és alkalmazása annak érdekében, hogy az ellenvéleményt megfogalmazó üzletrésztulajdonosok még inkább „eltörpüljenek”. Ugyancsak helyteleníthető, ha a családi vállalkozás az ügyvezető érdekeltségi körébe tartozó más gazdasági szereplőkkel köt számára előnytelen szerződéseket (related parties transaction). Súlyos visszaélés, ha a vezető tisztségviselő az e minőségében tudomására jutott üzleti titkokat és bizalmas információkat kamatoztatja, vagy a családi vállalkozás erőforrásait veszi igénybe saját gazdasági tevékenysége céljára. Előfordulnak munkajogi jellegű konfliktusok, amelyek például abból adódhatnak, hogy a munkáltói jogokat gyakorló vezető tisztségviselő egyoldalúan megszünteti a cégnél dolgozó másik üzletrésztulajdonos munkaviszonyát. Fordított irányból szemlélve az is problematikus lehet, ha a kisebbség visszaél a társasági szerződés biztosította vétőjogával, vagy a konfliktuskezelés szabályozatlansága miatt olyan patthelyzet alakul ki, amelynek folytán a társaság szervei cselekvőképtelenné válnak (deadlock).

A családi vállalkozások helyzete ebből a szempontból azért is speciális, mert a felsorolt konfliktusok mögött gyakran objektív mércével nem mérhető személyes okok húzódnak meg. Ilyen lehet például egy korábbi

## 5. A CSALÁDON BELÜLI KONFLIKTUSKEZELÉS LEHETSÉGES MÓDJAI, ...

---

félreértés vagy sérelem, de a probléma abból is eredhet, hogy az ügyvezetésben részt nem vevő tagok távolról, esetleg gyanakvással szemlélik a többségi tulajdonos tevékenységét és ezen keresztül a cégműködést. Enyhébb esetben ez csupán információhiány miatti elbizonytalanodás a részükről, mégis foglalkozni kell a jelenséggel, mert könnyen válik a vállalkozás létét veszélyeztető konfliktus forrásává, különösen ha a vállalkozás irányításában részt vevő tagok maguk is hajlamosak a többieket potyautasként, vagy „pályán kívüli kötözködőként” kezelni. Ezek a konfliktushelyzetek a legtöbb családi vállalkozásnál megtalálhatók, és mindenképpen preventív intézkedéseket, beépített vitarendezési mechanizmusokat igényelnek. Azok a vállalatok számíthatnak hosszútávú sikerre, amelyek nem csupán a már kialakult viták hatékony rendezésében jeleskednek, hanem a legveszélyesebb konfliktusokat eleve ki is tudják küszöbölni. A legfőbb nehézség abban áll, hogy családi cég esetében jellemzően korlátozás alá esik az üzletrészek átruházása, hiszen alapvető érdek fűződik a családtagok tulajdonlásához és a társasági részesedések családi kézben maradásához. Olyan mechanizmusokra van tehát szükség, amelyek a tulajdonosi kör egybentartása mellett alkalmasak a vitás helyzetek rendezésére. Ennek tipikus példája olyan fórumok (például bölcsek tanácsa) cégen belüli felállítása, amelyekhez bárki tekintélyvesztés nélkül fordulhat kérdéseivel, illetőleg amely akár igazságot is tehet egy-egy kialakult vitában. Ez utóbbi feljogosítottság esetén célszerű írásban rögzíteni, hogy a szerv minden egyedi jogvita elbírálásakor a családi vállalkozás érdekeit köteles szem előtt tartani.

A konfliktuskezelési mechanizmus akkor mondható sikeresnek, ha olyan fair megoldások születnek, amelyeket gyorsan végre is lehet hajtani, és amelyek lehetővé teszik, hogy a vállalat kötelekében maradó felek tekintélyvesztés nélkül térhessenek napirendre a vitás helyzet felett, és a jövőben kizárólag a családi vállalkozás fejlesztésére összpontosítsanak, egymással ennek érdekében együttműködjenek. Ha ezt nem sikerül elérni, akkor a vitarendezés elégtelen, és a felszín alatt lappangó konfliktusok előbb vagy utóbb a családi cég sorsát fogják megpecsételni. Különösen akkor találkozunk ilyen szomorú példákkal, amikor a cégen belüli konfliktuskezelés fejletlen, ezért az ellenérdekű felek igen hamar kénytelenek bíróság elé vinni jogvitájukat. Ilyenkor csupán a legritkább

esetekben születik kompromisszum, és a felek egyike szükségképpen vesztesként, míg a másik győztesként kerül ki a vitából, ami örökre megmérgezi kettejük viszonyát és a cégen belüli légkört, vagyis lehetetlenné teszi a családi vállalkozás érdekében történő önzetlen együttműködést. Ha ráadásul olyan cég kerül ebbe a helyzetbe, amelynek tevékenységét élénk médiafigyelem kíséri, akkor a nyilvánosság felől érkező nyomás hatására és a média szenzációhajhász hozzáállása miatt a felek még kevésbé lesznek engedékenyek, makacsul kitartanak álláspontjuk mellett, és a családi vállalat mindenki szeme láttára hullik szét. Mivel a családi cégeken belüli konfliktusok nagy része pénzügyi eredetű, vagy stratégiai kérdéseket, tehát üzleti titkokat érint, ezért különösen fontos a nyilvánosság kizárása, és a konfliktusok intern módon történő kezelése.

Lényeges tehát, hogy a családi vállalkozás üzletrésztulajdonosai számba vegyék a szóba jöhető konfliktuskezelési módokat, és idejekorán meghozzák döntésüket arról, hogy szükség esetén melyiket kívánják alkalmazni. A gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy ez a fontos mozzanat többnyire elmarad, a tagok nem tulajdonítanak kellő jelentőséget jövőbeli vitáiknak, és a létesítő okiratot anélkül írják alá, hogy érdemben foglalkoznának a konfliktusok eskalálódásának kockázatával. Vitarendezésre csak akkor gondolnak, amikor már késő, és ilyenkor döbbennek rá arra is, hogy a cégen belül semmilyen mechanizmus nem áll rendelkezésre, de már meg sem teremthető, hiszen az érzelmek olyan mértékben eluralkodtak, hogy az ehhez szükséges higgadság teljes egészében hiányzik.

A rendes bírósági út, mint ultima ratio mellett érdemes olyan konfliktuskezelési módokat is számba venni, mint a békéltető eljárás, a mediáció, vagy a választottbíróóság. Nyugat-Európában ez utóbbi kettő egyre növekvő népszerűségnek örvend a családi vállalkozások körében. Ehhez képest a békéltető eljárás csak korlátozottan alkalmas a vállalaton belüli konfliktushelyzetek megnyugtató kezelésére. Kedvező hatás ettől a vitarendezési módtól kizárólag akkor várható, ha a békéltető személyét és tekintélyét mindkét fél feltétlenül elfogadja, és a vita eskalációs foka még nem érte el azt a szintet, ahol már kizárt a békés megegyezés. Hangsúlyozandó ugyanakkor, hogy nem elegendő a felsorolt lehetőségeket szem előtt tartani, hanem már ezen hivatalos konfliktuskezelési mechanizmusok elé is be kell építeni olyan cégen belüli fórumokat, amelyek jó eséllyel meg

## 5. A CSALÁDON BELÜLI KONFLIKTUSKEZELÉS LEHETSÉGES MÓDJAI, ...

---

tudják akadályozni a tagok között támadt vita elharapódzását.

Konfliktusok azonban nem csupán valamelyik fél rosszhiszemű magatartásából származhatnak, hanem abból is, ha lényeges kérdések nincsenek megnyugtatóan szabályozva a vállalaton belül. A legtipikusabb példa erre az utódlás és generációváltás problémája, mellyel előbb vagy utóbb minden családi vállalkozás szembesül. Ezen a területen nem csupán a szabályozatlanságnak lehetnek végzetes következményei, hanem például annak is, ha megfelelő utód hiányában idegen személy kezébe kerül a vállalat irányítása, és az új vezető tevékenységét a családtagok gyanakvással szemlélik. Sokszor olyan lényegtelennek tűnő apróságok hozzák felszínre a lappangó konfliktusokat, mint a céges autó használata vagy a családtagok munkájának díjazása. Nem ritkán évekkel korábbi nézeteltérések lángolnak fel újra, és dagadnak a családi vállalkozás működését ellehetetlenítő konfliktusokká. Mindezek sokszor ösztönös folyamatok, amelyeken éppen ezért igen nehéz úrrá lenni, a prevenció pedig egyenesen lehetetlen. A lappangó konfliktusok közvetlen kirobbantó oka általában valamilyen konkrét esemény vagy a hátrányos megkülönböztetés érzése, amely korábban elszenvedett sérelmekkel együtt valóságos táptalaja a cégműködést veszélyeztető viszálykodásnak. A gyakorlatban a családi vállalkozáson belüli konfliktusok kiváltó okait két csoportba sorolhatjuk. Az egyik a hatalommal való visszaélés és a többiek hátrányos megkülönböztetése, a másik pedig az információhiányból eredő bizalmatlanság. Az előbbire jó példa a céges autó vezető tisztségviselő általi privát célú használata, vagy egy, az ügyvezető személyéhez kötődő családi rendezvénynek a cég számlájára történő lebonyolítása, bizonyos személyes kiadások céges pénzből való fedezése. Számos családi vállalkozás esetében megfigyelhető ennek a vezetői attitűdnek az eluralkodása a kisebbségi üzletrésztulajdonosok rosszallása, ám egyidejű eszköztelensége mellett. Ha ilyen körülmények között valamilyen konkrét kérdésben nézeteltérés alakul ki a vezető és a többi tag között, akkor általában ezek a lappangó feszültségek is felszínre törnek, és ilyenkor a több éves visszaélésszerű gyakorlat miatt kezdeményezett, a vállalkozást társadalmilag is megbélyegző büntetőeljárások sem példa nélküliek. Az információhiányból eredő bizalmatlanság akkor válik problematikussá, ha a múltban valóban történtek olyan események, amelyeket az érintettek nem kezeltek megfelelően, és amelyek ezért

## 5.1. A KONFLIKTUSOK TÁRSASÁGI JOGI PREVENCIÓJA

---

kétségkívül gyanakvásra adhatnak okot. A családi vállalkozásokra különösen jellemzők a szociológiai vagy pszichológiai eredetű konfliktusok, és rendkívül gyakori az egyéni érdekek összeütközése a család érdekeivel. Mindemellett nem ritkán különféle konfliktusok és lappangó feszültségek egymásra rétegződésének is tanúi lehetünk.

### 5.1. *A konfliktusok társasági jogi prevenciója*

Kiindulásképpen rögzíthető, hogy már a létesítő okiratban vagy a szindikátusi szerződésben célszerű megoldást találni olyan szituációkra és pathhelyzetekre, amelyek adott esetben képesek lehetnek a vállalkozás működését megbénítani. A társasági jogi dokumentumokban lefektetett konfliktuskezelési módok az esetek többségében elkerülhetővé teszik külső vitarendezési fórumok igénybevételét. Kiemelendő továbbá a létesítő okiratban vagy a szindikátusi szerződésben szabályozott vitarendezési mód preventív jellege is, amely lehetővé teszi, hogy bizonyos konfliktusok egyáltalán ne alakuljanak ki. Az ilyen szerződéses rendelkezések tehát ideális esetben elsődlegesen a megelőzésre irányulnak, és csupán másodlagos céljuk a kialakult konfliktusok kezelése. Az ennek szellemében megalkotott társasági jogi dokumentumok legfőbb előnye abban áll, hogy tekintettel vannak az egyedi sajátosságokra, erősítik a tagok kooperációs készségét, ennél fogva pedig alkalmasak a konfliktushelyzetek megelőzésére is. Az együttműködésre való hajlandóság növelése bizalmi légkört teremt, és lehetővé teszi, hogy a vállalkozásban részes személyek – egyéni érdekeik háttérbe szorítása mellett – azonos értékrendet vallva a közös cél érdekében tevékenykedjenek. Szociológiai szakkifejezéssel élve tehát kialakul az a szociális tőke, amely a jól működő családi vállalkozások legfőbb ismérve.<sup>145</sup> Mindennek legmagasabb szintű megvalósulása a konszenzus övezte családi alkotmány, valamint a vállalkozásban részes családtagok rendszeres eszmecsereje a vállalkozást érintő lényeges kérdésekről. Azok a családi vállalkozások tudnak generációkon át sikeresen működni, amelyek

---

<sup>145</sup> Lásd részletesebben: Frauke WEDEMANN: *Gesellschafterkonflikte in geschlossenen Kapitalgesellschaften; Beiträge zum ausländischen und internationalen Privatrecht*, Mohr Siebeck, 2013, 79.

## 5. A CSALÁDON BELÜLI KONFLIKTUSKEZELÉS LEHETSÉGES MÓDJAI, ...

---

hangsúlyt fektetnek az irányításban részt nem vevő tagok folyamatos és hiteles tájékoztatására, valamint arra, hogy a közös értékrend valamilyen kézzel fogható dokumentum (például családi alkotmány vagy értékkanon) formájában is testet öltjön.<sup>146</sup> Mindemellett erősen javallott egy „governance kodex” kidolgozása is, melynek legfőbb rendeltetése, hogy a vállalkozásban részes családtagok feltehessék kérdéseiket, és azokra érdemi, a mindekori szituációra szabott válaszokat kaphassanak. A kodex tehát egyfajta zsinórmértékül, vezérszalagul is szolgál a vállalkozás vezetői számára, hiszen tükrözi, hogy a tagok milyen kérdésekre igényelnek választ, milyen irányokat kell követni a cég működtetése során, miről kell számot adni, mit nem lehet figyelmen kívül hagyni. Ebből következően a dokumentum a kérdés-válaszok tanulságaként akár elveket is rögzíthet, amelyeket a mindenkori vezetőknek szem előtt kell tartaniuk, és amelyek megváltoztatására csak többségi döntés alapján van lehetőség. A governance kodex tehát egyfajta próbaköve is a vállalatirányításnak, hiszen ha ez a kommunikáció zökkenőmentesen zajlik, akkor nagy valószínűséggel a konfliktusok is elkerülhetőek lesznek, de legalábbis megvan az érettség, amely ahhoz szükséges, hogy az esetleges viták ne emésszék föl a vállalkozást. Nyugat-európai példák igazolják ennek a működési módnak a sikerességét, és jellemzően olyan kódexekkel találkozunk, amelyek egyszerre fogalmazznak meg elvárásokat és javaslatokat a vezetés számára. Természetesen az előírások önmagukban nem elegendők, és ha a cégen, illetőleg a családon belül nincsenek ellenőrző és számonkérő mechanizmusok, akkor féltő, hogy a kodex pusztán formalitás marad.

Visszatérve mármint a konfliktuskezelés konkrét kihívásaihoz, elmondható, hogy a problémához két irányból érdemes közelíteni. Egyrésztől nem lehet eléggé hangsúlyozni a kulturált vitarendezés mellett síkra szálló rendelkezések jelentőségét a társasági jogi dokumentumokban, másrésztől viszont ez is csupán félmegoldás, ha a konfliktuskezelés cégen belüli megfeneklése esetére nincs egyértelműen kijelölve a hivatalos vitarendezés fóruma és eljárásrendje. Természetesen ezeket is megelőzhetik

---

146 Lásd részletesebben: Hermut KORMANN: *Zusammenhalt der Unternehmerfamilie; Verträge, Vermögensmanagement, Kommunikation*; Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2011, 309. és 341.

cégen belüli kötelező egyeztetések, sőt az a legjobb, ha a tagok csupán végső esetben tárják jogvitájukat a külvilág elé. Éppen ezért a társasági jogi dokumentumokkal szemben elvárás, hogy ne csupán odavetett rendelkezéseket tartalmazzanak a konfliktuskezeléssel összefüggésben, hanem a vitarendezésnek olyan egységes és koherens rendszerét fektessék le, amely hatékonyan ötvözi a cégen belüli és cégen kívüli mechanizmusokat, továbbá egyszerre alkalmas a prevencióra és az esetlegesen kialakuló viszályok orvoslására.

### *5.2. A patthelyzetek orvoslásának eszközei*

Patthelyzetnek azokat a szituációkat tekintjük, amelyekből látszólag nincs kiút, és amelyek megoldatlansága miatt a rendes cégműködés ellehetetlenül. Tipikus példaként említhető az azonos mértékű befolyással rendelkező tagok közötti nézetkülönbség, melyet nem lehet többségi határozattal eldönteni, hiszen egyik tag sem tud szavazatai révén a másik fölé kerekedni.

Ilyen szituáció sokféle ok miatt kialakulhat egy családi vállalkozás életében, a legfőbb ok azonban mindig a konfliktuskezelés elégtelensége. Éppen az efféle helyzetek elkerülése végett a társasági jogi dokumentumoknak kellően világos rendelkezéseket kell tartalmazniuk. A gyakorlatban különösen a nyereségrészesedéssel, a képesítési követelményekkel, az elővásárlási jogokkal és megváltási összegekkel kapcsolatos kérdések alkalmasak leginkább patthelyzetek előidézésére. Ha viszont a különféle jogi dokumentumok mindezen tárgyköröket érintően kellően egzakt rendelkezéseket tartalmaznak, akkor nagyobb az esélye annak, hogy az aláírók azokat kezdettől fogva elfogadják, és kiélezett helyzetekben sem vonják kétségbe legitimitásukat, még ha hirtelen felindulásból, a vita hevében meg is kérdőjelezzik őket. Az ilyen szabályozás alkalmas arra, hogy a konfliktusban érintett felek maguk vezessék le az egyetlen lehetséges megoldást, és ne kelljen jogvitájukat külső fórumok elé tárniuk.

A gyakorlatban bevált megoldás a szuszpenzív, vagy halasztó hatályú vétó alkalmazása olyan esetekben, amikor az azonos súlyú felek vitájában egyébként patthelyzet állna elő, és ezáltal a cég működése kerülne veszélybe. Ez a jogintézmény lehetővé teszi, hogy ne kelljen azonnal érdemi döntést

## 5. A CSALÁDON BELÜLI KONFLIKTUSKEZELÉS LEHETSÉGES MÓDJAI, ...

---

hozni a napirendre került kérdésben, hanem legyen lehetőség annak higgadt légkörben történő ismételt megvitatására. Mindez természetesen csak akkor kecsegtet a családi vállalkozás számára kedvező eredménnyel, ha létezik egy olyan grémium (például a régebbi vezetőköl álló bölcsek tanácsa), amely, vagy amelynek vezetője – megfelelő és legitim felhatalmazás birtokában – végső soron eldöntheti a kérdést, és meghatározhatja a jövőben követendő irányt. (Természetesen érdemes ezt a jogot a cég működése szempontjából lényeges kérdésekre korlátozni, és az érintett tárgyköröket a társasági jogi dokumentumokban egyértelműen felsorolni.) Ha nincs a kérdés végérvényes hivatott szerv vagy személy, akkor természetesen a közbeiktatott újabb tárgyalási forduló csak a patthelyzet meghosszabbodását eredményezi, ami oda vezet, hogy a cég működése szempontjából lényeges kérdés hosszú ideig marad eldöntetlen. Itt érdemes megjegyezni, hogy hazai társasági jogunktól sem idegen ez a megoldás, és legfeljebb a demokratizmus követelményével fokozottan szembesülő civil szervezetek esetében lehet aggályos, ha az alapszabály egyetlen személyt jogosít fel szavazategyenlőség esetén a kérdés eldöntésére. További egyszerű, ám annál kézenfekvőbb módja a patthelyzetek elkerülésének, ha cég döntő fontosságú szervei páratlan számú személyből tevődnek össze. Ebben az esetben patthelyzet csak akkor alakulhat ki, ha valaki hiányzik az ülésről, vagy tartózkodik a szavazástól. Főként Nyugat-Európában elterjedt továbbá, hogy valamely kérdés második megtárgyalása során egy bizonyos személy nem egyedül dönt ugyan, de nagyobb szavazati jog (több szavazat) illeti meg, mint az első fordulóban. A német jogi terminológiában ez az ún. Stichentscheidungsrecht. A családi vállalkozások sajátos szempontjai jellemzően megkövetelik, de legalábbis indokolják, hogy a kérdés végérvényes eldöntésére feljogosított személy családtag, vagy a család érdekei mellett elkötelezett üzletrésztulajdonos legyen. Mindazonáltal arra is találunk példát, hogy a legfőbb szerv ülését vezető, a családi vállalkozásban üzletrésszel nem rendelkező felügyelőbizottsági tagot jogosítják fel a tagok valamely kérdés végérvényes eldöntésére a határozathozatal megfeneklése és patthelyzet kialakulása estére. Összefoglalóan megállapítható, hogy a családi vállalkozás érdekeit az szolgálja, ha mindenképpen olyasvalaki tesz szert erre a jogosítványra, aki maga is felelősséggel tartozik a cég megfelelő működéséért, tehát abban kétségkívül

### 5.3. A KONFLIKTUSKEZELÉSBEN SZEREPET JÁTSZÓ SPECIÁLIS TESTÜLETEK

---

érdekelte. A német nyelvű szakirodalomban egy ideig vitatott volt, hogy az üzletrésszel nem rendelkező személy döntési pozícióba juttatása nem jelenti-e a szavazati jognak, mint az egyik leglényegesebb tagsági jogosítványnak a meg nem engedett átruházását. A kérdés mostanra eldőlt, és mind a német, mind az osztrák jog megengedőleg viszonyul ehhez a kérdéshez. Éppen a vállalkozáson belül konfliktuskezelés fontossága volt a döntő érv, amely eloszlatta a jogi aggályokat. Különösen igaz ez a családi vállalkozásokra, ahol még jellemzőbbek a szövevényes érdekkonfliktusok, és az ezek miatt fenyegető patthelyzetek.<sup>147</sup>

#### 5.3. A konfliktuskezelésben szerepet játszó speciális testületek

Minél nagyobb méretű a családi vállalkozás, annál kevésbé vannak az egyes tagok abban a helyzetben, hogy ellenőrizni tudják a cég működését. Önmagában a felügyelőbizottság sem jelent megoldást erre a problémára, mert nem a családi érdekeket juttatja érvényre, hanem más szempontú ellenőrzést végez. Éppen ezért – Nyugat-európai mintára – nálunk is tanácsos lenne a nagyobb méretű családi vállalkozásoknál olyan önálló szervet, kvázi önkéntes felügyelőbizottságot létrehozni, amely a vállalkozás családi jellegéből adódó érdekek, illetőleg a családi alkotmányban rögzített célok szemüvegén keresztül veszi górcső alá a vállalatnál zajló folyamatokat és elsődlegesen a családspecifikus konfliktusok megelőzésére és elhárítására hivatott. Ehhez természetesen megfelelő jogosítványok szükségesek, így ezeket is tételesen rögzíteni szükséges a társasági jogi dokumentumokban. Jóllehet, a szerv speciális feladatokkal rendelkezik, mégis célszerű figyelmet szentelni az egyéb ellenőrző szervektől (felügyelőbizottság, könyvvizsgáló) való egzakt elhatárolásának. Fontos, hogy ne legyenek átfedések, és ne sérüljenek más testületek jogosítványai az önkéntes felügyelőbizottság felállítása által. Ez utóbbi szerv legfőbb rendeltetése tehát az, hogy minden olyan torzulást és megkülönböztetést kivédjen, amely nem egyeztethető össze a családi vállalkozás hosszútávú céljaival. Ezt a

---

<sup>147</sup> Lásd: Univ.-Prof. Dr. KALSS Susanne, LL. M (Florenz) – Univ.-Lektor Dr. PROBST, Stephan: *Familienunternehmen, Gesellschafts- und Zivilrechtliche Fragen*; Wien, Manz'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, 2013, 313.

## 5. A CSALÁDON BELÜLI KONFLIKTUSKEZELÉS LEHETSÉGES MÓDJAI, ...

---

funkcióját a szerv jellemzően csak akkor tudja (hatékonyan) betölteni, ha nem családtagokból, hanem elismert, objektív szakemberekből tevődik össze. Ellenkező esetben, ha a funkcionáriusok a családtagok közül kerülnének ki, könnyen kialakulhatna olyan helyzet, hogy a konfliktus nem megoldódik, hanem csupán áthelyeződik egy másik szintésre. Összefoglalóan megállapítható, hogy ez a „párhuzamos felügyelőbizottság” kifejezetten a családi vállalkozásnak és a család egészének az érdekeit hivatott védeni, és erre éppen azáltal válik képessé, hogy tagságát tekintve elkülönül a családtól, de a családi alkotmányt kiválóan ismerő objektív szakemberekből tevődik össze.

### 5.4. *A tulajdonosok tájékoztatása, mint a konfliktusprevenció hatékony eszköze*

A speciális hatáskörű felügyelőbizottság felállítása mellett kiemelkedő jelentősége van annak, hogy milyen gyakorisággal informálja a vezetés az üzletrésztulajdonosokat és a társaság szerveit a cégnél zajló folyamatokról. Nem elegendő a rendszeres tájékoztatás, hanem az információátadás teljeskörűsége is alapvető követelmény. Az igazán jól működő családi vállalkozásoknál a vezetés által kezdeményezett rendszeres meetingek mellett arra is nyílik lehetőség, hogy az üzletrésztulajdonosok és a tisztviselők maguk kérjenek felvilágosítást bármilyen ügyvel kapcsolatban. A transzparencia és a demokratizmus olyan értékek, amelyek különösen családi cégek esetében a hosszútávú működés letéteményesei, így a tájékoztatás és felvilágosításkérés szabályait érdemes részletesen lefektetni a szindikátusi szerződésben. Nem hiábavaló fáradság ennek alapos kidolgozása, hiszen konfliktusmegelőzési szempontból is előnyös, ha senki nem érzi úgy, hogy még csak rálátása sem lehet a cégnél zajló folyamatokra. A meetingek során zajló kommunikáció ugyancsak jó terepe az esetleges nézetkülönbségek tisztázásának, és így kisebb eséllyel lángolnak fel a cég működését veszélyeztető viszályok.

### 5.5. *A szabályozás érthetősége és világossága*

Sokszor esett már szó arról, hogy a családi vállalkozás működése szempontjából lényeges kérdéseket célszerű valamelyik társasági jogi doku-

## 5.6. KILÉPTETÉS A CÉGBŐL, MINT KONFLIKTUSKEZELÉSI MÓD

---

mentumban, esetleg a szindikátusi szerződésben rendezni. Számos példa igazolja ugyanakkor, hogy milyen problémák származhatnak a nem kellően világos megfogalmazásokból. Ügyelni kell tehát arra, hogy a társasági jogi dokumentumok nyelvezete mindenki számára érthető legyen, és az absztrakt megfogalmazások helyett inkább hétköznapi példákkal, vagy ilyeneken alapuló elvi iránymutatással célszerű a megállapodásban részes feleket az elvárható magatartásra ösztönözni. Ez a szabályozási mód évszázados múlttal rendelkező nyugat-európai családi vállalkozások esetében bevált. A normavilágosság követelményének figyelmen kívül hagyása oda vezethet, hogy az eredendően meglévő konfliktus értelmezési vitává is fajul, a nem kellően egzakt társasági jogi dokumentumok pedig elveszítik hitelességüket. Éppen ezért Nyugat-Európa nagyobb családi vállalkozásai egyre inkább figyelmet fordítanak a családi alkotmány és a kapcsolódó egyéb megállapodások rendszeres felülvizsgálatára. Az ellenőrzést általában 3-5 évente végzi el egy erre a célra létrehozott, jellemzően üzletrésztulajdonosokból, jogászokból és adótanácsadókból álló testület azért, hogy véletlenül se maradjanak az iratokban elavult, vagy időközbeni jogszabályváltozás folytán jogellenessé vált rendelkezések. Ennek köszönhetően a családi vállalkozás működését meghatározó dokumentumok mindig naprakészek és hitelesek, így konfliktushelyzetben lehet rájuk hivatkozni és tartalmuk adott esetben bíróság előtt is kikényszeríthető.

### *5.6. Kiléptetés a cégből, mint konfliktuskezelési mód*

Bármennyire is furcsán hangzik, a családi vállalkozás működését veszélyeztető üzletrésztulajdonosnak a cégből való kiléptetése – természetesen korrekt elszámolás mellett – hatékony konfliktuskezelési mód lehet. Nem csupán az minősülhet ebből a szempontból veszélyeztető magatartásnak, ha valamelyik tag nem vagy nem megfelelően gyakorolja tagsági jogait, hanem az is, ha folyamatosan kritikával illeti a cégvezetést, egyet nem értését fejezi ki, ellene hangolja a többieket, fenyeget, számon kér, vagy hasonló magatartást tanúsít. Ilyenkor alapvető érdek fűződhet ahhoz, hogy legyen lehetőség a cégből való kilépésre, az ilyen tag üzletrésztulajdonos megváltására. A felek megállapodása előtt természetesen mindig nyitva áll az út, ám elérkezhet az a pont, amikor a vita odáig fajul, hogy már

## 5. A CSALÁDON BELÜLI KONFLIKTUSKEZELÉS LEHETSÉGES MÓDJAI, ...

---

ebben a kérdésben sem jöhet létre konszenzus.

Érdeemes tehát ezt a forgatókönyvet előre, már a társasági jogi dokumentumokban, például a szindikátusi szerződésben részletesen szabályozni. Különféle jogtechnikai megoldások léteznek, amelyek többnyire az eladási és vételi jogokon, vagy ezek kombinációján alapulnak, illetve attól függően is különbözőek lehetnek, hogy ki lesz jogosult megszerezni az érintett tag társasági részesedését. Természetesen nem tudható előre, hogy a megváltás pillanatában mennyit fog érni az üzletrész, továbbá a jogintézmény hatékonysága miatt nem is célszerű az ellenérték összegét a pillanatnyi cégérték alapján adódó összegre korlátozni, így a társasági jogi dokumentumokban elegendő annak az árképzési módnak a rögzítése, amely alapján a vételi vagy eladási jog gyakorlásakor az üzletrész ellenében fizetendő vételár meghatározható lesz. Ez a hatályos magyar jogszabályok és a kapcsolódó bírói gyakorlat alapján is érvényes megállapodásnak fog minősülni. Ha a felek ezt békeidőben, konszenzus alapján így szabályozzák, akkor az üzletrész megváltása hatékony konfliktuskezelési mód lehet a későbbiekben.

### 5.7. *A konfliktuskezelés intézményi formái*

Ha a cégen belüli konfliktuskezelés nem jár sikerrel, akkor sajnos elkerülhetetlenné válhat a hivatalos vitarendezési fórumok bevonása.

Nyugat-európai családi vállalkozások esetében jellemző, hogy még mielőtt a felek bírósághoz fordulnának, kísérletet tesznek a békéltetésre vagy mediációra. Sokszor maguk a társasági jogi dokumentumok rendelkeznek úgy, hogy csak ezt követően lehet a jogvitát bíróság elé vinni, hiszen alapvető érdek fűződik a konfliktus családon belüli megoldásához. Ez azonban nem mindig vezet eredményre, és gyakran kerülnek a sajtó nyilvánossága elé olyan perek, amelyek háttérben két családtag családi vállalkozással kapcsolatos összetűzése áll. Ebben az esetben már ritkán van visszaút, és mindenképpen a vállalkozás sínyli meg a konfliktust. A gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy azok a családi vállalkozások tudják elkerülni a viták illetően eszkalálódását, amelyek ténylegesen figyelmet szentelnek a cégen belüli alternatív konfliktuskezelési módoknak, és nem csupán kötelező formalitásként írják elő őket. A nyugat-európai

## 5.7. A KONFLIKTUSKEZELÉS INTÉZMÉNYI FORMÁI

minták alapján zajló békéltetés lényege, hogy egy vagy több hivatásos békéltető kísérletet tesz a felek közötti egyezség létrehozására. Ez tehát aktív magatartást feltételez a közreműködő személyek részéről, és az eljárás nem döntéssel, határozattal ér véget, hanem jó esetben a felek kompromisszumával, mely megállapodás formájában ölt testet. A nyugati-európai családi vállalkozások társasági jogi dokumentumai általában a békéltetést írják elő első lépésként, és amennyiben ez nem vezet eredményre, úgy végső soron a felek által kikötött és döntési jogosítványokkal felruházott fórum elé utalják a jogvitát. Ez érdekes eljárásjogi kérdéseket vet fel. Az osztrák jogban például az ilyen döntéshozók nem tartoznak a polgári perendtartás hatálya alá, sem akkor, ha a felek tévesen választottbírósnak nevezik őket, sem pedig akkor, ha megfelelnek ugyan a választottbíróssággal szemben támasztott jogszabályi követelményeknek, kikötésük azonban formai okból nem szabályszerű.<sup>148</sup>

Nyugat-európai példák alapján elmondható, hogy a békéltetésnek ez a módja kizárólag akkor vezet eredményre, ha a közreműködő személyek objektív és köztiszteletben álló szakemberek, továbbá ha a jogvita természete a megegyezést lehetővé teszi. Ha például az képezi tárgyát a konfliktusnak, hogy valaki tagja-e a cégnek, avagy sem, akkor itt a kompromisszumra vajmi kevés esély mutatkozik, hiszen a felmerült kérdés jogkérdés, amelyben közös nevezőt találni nemigen lehet. Pénzügyi természetű jogviták esetében viszont igen nagy határfokkal dolgoznak a békéltetők, hiszen az ilyen típusú ügyekben kellő higgadság mellett általában kompromisszumra lehet jutni, és a feleknek sem az az érdekük, hogy a családi vállalkozást, mint anyagi bázist megrengető viszály bontakozzon ki közöttük.

Érdemes mindezek után a mediációt is górcső alá venni mind a jogi jellemzők, mind pedig a hatékonyság szempontjából. A közvetítői eljárás az elmúlt évtizedek vívmánya, gyökerei azonban jóval korábban keresendők. Az előzményeket keresve egészen a XIV. és XV. századig kell visszanyúlnunk, és ebben a jogtörténések is egyetértenek. Ezekben az

---

148 Lásd: Univ.-Prof. Dr. KALSS Susanne, LL. M (Florenz) – Univ.-Lektor Dr. PROBST, Stephan: *Familienunternehmen, Gesellschafts- und Zivilrechtliche Fragen*; Wien, Manz'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, 2013, 315.

## 5. A CSALÁDON BELÜLI KONFLIKTUSKEZELÉS LEHETSÉGES MÓDJAI, ...

---

időkben nem voltak ritkák a halálbüntetés vagy testi fenytés elkerülése érdekében kötött szerződések, illetőleg az olyan egyezségek, amelyek a vérbosszút voltak hivatottak helyettesíteni. A korabeli és a jelenlegi mediáció közös vonásaként értékelhető, hogy mindkét esetben kivételes képességgel rendelkező személyek töltenek be közvetítői szerepet. A mediáció nem békéltető fórum vagy szerv, hanem egy olyan eljárás, amelynek célja, hogy a viselkedéstudomány és a pszichológiai vívmányait felhasználva a feleket korrekt vitarendezésre készítse. A mediátor csupán professzionális kísérője a folyamatnak, kizárólag az eljárási kereteket biztosítja, a tartalom azonban a feleken múlik, tőlük függ, hogy milyen eredményre vezet a kísérlet. A közvetítő többnyire semleges marad, nem hoz döntéseket, nem fogalmaz meg javaslatokat, és csupán a „tárgyalásvezetés” körében ír elő a felek számára követendő magatartást. Célja, hogy a vitapartnerek maguk jussanak kompromisszumra, és csupán az ide vezető úton igyekeznek támogatni őket. A mediáció valójában az utóbbi két évtizedben tett szert kiemelkedő jelentőségre. A jogintézmény fejlődésének mérföldköve az Európai Unió mediációs irányelve, melynek célkitűzései között szerepel „a jogviták alternatív rendezéséhez való hozzáférés elősegítése és a jogviták egyezséggel történő rendezésének megkönnyítése, azáltal, hogy ösztönzi a közvetítés igénybevételét és biztosítja a közvetítés és a bírósági eljárás közötti kiegyensúlyozott kapcsolatot”.<sup>149</sup> Az eljárás valódi célja tehát, hogy az eredményeként létrejövő megállapodásokat a felek önként betartsák, és ezáltal a korábbi vitapartnerek között megszilárduljon a korrektség és együttműködés légköre. Az utóbbi feltételezi az elsőt, hiszen csak akkor normalizálódhat a felek közötti viszony, ha a megkötött megállapodásra mindketten belső indíttatásból tekintenek kötelező érvényű jogi dokumentumként. Éppen ez teszi a mediációt a családon és családi vállalkozásokon belüli konfliktusok kezelésére és elsimítására különösen alkalmassá. A sikeres közvetítői eljárásnak családi cégek esetében négy alapvető és elengedhetetlen feltétele van, ezek pedig az alábbiak:

---

<sup>149</sup> Lásd az Európai Parlament és a Tanács 2008/52/EK (2008. május 21.) irányelvét itt: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=celex%3A32008L0052> (letöltés időpontja: 2021. augusztus 4.).

- önkéntesség;
- titoktartás;
- nyitottság;
- semlegesség.

Ha ezek közül bármelyik hiányzik, akkor az eljárás nem kecsegtet eredménnyel.

Az önkéntesség azért alapvető fontosságú, mert ha bárki is külső kényszernek engedve és kétélyeitől nem szabadulva bocsátkozik tárgyalásokba, akkor nem mondható el, hogy a felek legalább egyvalamiben, a mediáció szükségességében egyetértenek. Márpedig ez az első konszenzus az, ami igazán kifejezésre juttatja, hogy a felek közös döntése a konfliktus felszámolása. Ennek az első lépésnek pszichológiai szempontból van rendkívüli jelentősége. Az önkéntességbe természetesen az is beleértendő, hogy a felek bármelyike akár meg is szakíthatja a tárgyalásokat, vagyis semmiféle kényszer nem érvényesül, mindenki maga dönti el, hogy látja-e értelmét a folytatásnak. Mindenképpen jó jel, ha senki nem vonja ki magát, és nem kérdőjelezi meg a mediáció létjogosultságát.

A titoktartási kötelezettség elsődlegesen a mediátorra vonatkozik, és azért van kiemelt jelentősége, mert a családi vállalkozásokat érintő közvetítői eljárások során szenzitív információk, üzleti titkok hangoznak el, így teljes mértékben ki kell zárni annak lehetőségét, hogy az eljárás sikertelensége esetén a felek bármelyike tanúként használja fel a mediátort, vagy tőle egyéb módon adathoz jusson olyan tényekkel összefüggésben, amelyek egyébként nem lennének bizonyíthatók. A bejegyzett közvetítőket a legtöbb európai országban ennél fogva szigorú titoktartási kötelezettség terheli mindazon információk vonatkozásában, amelyekhez munkavégzésük során vagy azzal összefüggésben jutottak hozzá. Érdekes módon a szabályozás éppen Németországban hiányos, és ott nem minden esetben magától értetődő, hogy a mediátornak meg kell őriznie a rá bízott titkokat.

Az ügyvédi, gyónási és orvosi titok mellett tehát új fejlemény a mediátori titok fogalma, mely természetesen kiterjed a tanúvallomás-tétel megtagadásának jogára is. A mediációt nyitott eljárásnak is szokás tekinteni, amiben az jut kifejezésre, hogy eleinte egyáltalán nem biztos, hogy lesz-e

## 5. A CSALÁDON BELÜLI KONFLIKTUSKEZELÉS LEHETSÉGES MÓDJAI, ...

---

eredménye a kísérletnek, illetőleg azt sem lehet tudni, hogy az eredmény meg fog-e egyezni a felek kiinduláskori elképzelésével. A tapasztalat azt mutatja, hogy a mediáció meghiúsul, ha a felek kezdettől fogva egy bizonyos kimenetelt tartanak szem előtt, mert ebben az esetben nem tudnak nyitottan viszonyulni az eljárás során körvonalazódó megegyezési lehetőségekhez, hiszen azokat rendre saját koncepciójukkal vetik egybe.

A semlegesség követelménye azt jelenti, hogy a mediátor nem helyezkedhet egyik részes fél oldalára sem, hanem mindnyájukat azonos módon kell képviselnie. Ez nem azt jelenti, hogy mindenki álláspontját kritika nélkül el kell fogadnia, sőt a gyakorlatban az a jellemző, hogy a közvetítők határozottan szóvá teszik a nyilvánvalóan helytelen vagy inkorrekt meglátásokat, hiszen céljuk a tárgyalások megfelelő mederben tartása, a „kilengések” megakadályozása. Ha például a családi vállalkozás üzletrésztulajdonosai közötti vitában a közvetítői eljárás során hatalmi koncentrációra, etikátlan összejátszásra derül fény, akkor a mediátor ez ellen minden bizonnyal fel fog lépni, hiszen éppen ez az, ami a korrekt megegyezést akadályozza, és előbb vagy utóbb a kisebbségben lévő felek elutasító viszonyulását fogja eredményezni magával a mediációval szemben is. A közvetítői eljárás célja a konfliktus hátterében meghúzódó okok analitikus feltárása és egy olyan megállapodás kötése, amely hosszú időre a felek magatartásának zsinórmértékévé válhat. Lényeges különbség a bírósági vitarendezéshez képest, hogy a mediáció nem boncolgat felelősségi kérdéseket, és abban sem foglal állást, hogy kinek van igaza. Ez feleslegesen terhelné a felek amúgy is megromlott viszonyát, és még az önkéntes jogkövetésnek is akaszkeréke lenne. Az eredményt tehát maguk a vitapartnerek határozzák meg, és nem egy külső fórumtól várják, hogy alkosson számukra kötelezően követendő normát. Ebből következően a mediáció legfőbb előnyei a családi vállalkozások számára az alábbiakban foglalhatók össze. Először is lehetőség nyílik a különböző érdekszituációk figyelembevételére, ami egy bírósági eljárásban nem lehetséges, illetve releváns. További pozitívum, hogy eljárási költségek szinte egyáltalán nem merülnek fel, sem a személyes, sem a céges költségvetést nem terhelik meg az ilyen eljárások, és lehetőség van a nyilvánosság teljes kizárására, ami ugyancsak fontos szempont a szenzitív adatok és információk miatt. A megállapodás zárt körben születik meg, külső személyek nem szerez-

nek róla tudomást, és a jogkövetés önkéntes lesz, belső indíttatásból fog eredni. Végül egy pszichológiai érv: a felek jó érzéssel tölti el, hogy saját maguk találtak megoldást, és nem egy harmadik fél „oktrojált” rájuk kötelezően követendő magatartásmintát.

Módszertanilag a mediáció öt szakaszra bontható.

Az első lépés a mediátor tájékoztatása és megbízása, a mediáció tárgyában történő szerződéskötés. Ennek során a feleket tájékoztatni kell a közvetítői eljárás lényegéről és elveiről, a mediátor jogállásáról, valamint arról, hogy bármikor jogukban áll az eljárásnak véget vetni. Ezt követően írásbeli megállapodás jön létre a mediatori közreműködésről és az eljárás menetéről.

A következő lépés az ütközőpontok felek általi felsorolása annak érdekében, hogy a mediátor áttekinthesse a kiindulási helyzetet, meghatározhassa a tárgyalás irányait. Ezt követi a felek pozíciójának és érdekeinek részletes ismertetése, melynek célja, hogy mindenki átfogó képet kaphasson a konfliktusról. Éppen ezért célszerű ebben a fázisban a megmerevedett álláspontok helyett a mögöttük meghúzódó érdekek feltárására összpontosítani, mert így elérhető, hogy a felek megértsék egymás indítékait. Ennek a szakasznak a zárómozzanataként többnyire olyan szempontok és mércék megfogalmazására kerül sor, amelyek lehetővé teszik, hogy később értelmes és igazságos megoldások körvonalazódhassanak.

A negyedik fázis már a megoldási alternatívák összegyűjtésének és értékelésének szakasza. Első lépésként – intenzív brainstormingot követően – a szóba jöhető megoldásokat sorakoztatják fel a résztvevők, de azokat egyelőre még nem értékelik. Ebben a fázisban nagyon fontos a kreativitás, de csak eleinte, hiszen a megoldási opciók értékelése már higgadságot és körültekintést igényel. A mediátor legfőbb feladata, hogy az elsietett, nem kellően átgondolt, így hosszú távon tarthatatlan megoldási alternatívákat megkérdőjelezze. Végül a felek és a mediátor közösen ellenőrzik, hogy a szóba jöhető megoldási javaslatok mennyire reálisak, valóban alkalmasak-e a konfliktus kiküszöbölésére. Az utolsó szakasz első mozzanata a megelőző fázisok eredményeinek írásba foglalása, vagyis a megállapodás megkötése. Ideális esetben ez nem csupán az alapkonzfliktust rendezzi, hanem a követendő magatartás előírásával arra az esetre is eligazítást nyújt, ha a felek között újabb vita bontakozna ki.

## 5. A CSALÁDON BELÜLI KONFLIKTUSKEZELÉS LEHETSÉGES MÓDJAI, ...

---

A nyugat-európai családi vállalkozások esetében a mediáció rendkívül hatékony módja a konfliktuskezelésnek, jóllehet viszonylag gyakran csupán annyit sikerül általa elérni, hogy a felek újra tárgyalóasztalhoz ülnek és a mediátor közreműködése nélkül maguk dolgoznak ki megoldási opciókat. Ez azonban nem kis eredmény, hiszen általában eldurvult viták cégen belüli rendezésének utolsó esélyeként tekintenek az érintettek a közvetítői eljárásra.

A módszer sikeressége egyrészt abban rejlik, hogy az eljárás nem úgy ér véget, hogy a győztes megdicsőül, a vesztes pedig elkullog, hanem olyan megoldás születik, amelynek tekintetében, ha nem is teljesen, de mindenki győztesnek érezheti magát. A hatékonyság oka másrészt abban keresendő, hogy a képzett mediátorok tudatosan alkalmazzák a pszichológiai alapokon nyugvó konfliktuskezelési módszereket.<sup>150</sup>

Friedrich Glasl eskalációs modellje például majd minden konfliktushelyzetre adaptálható, és lényege, hogy a felek tanulják meg tudatosan elemezni saját álláspontjukat és annak lehetséges következményeit, legyenek érdekeltek abban, hogy a vita ne fajuljon tovább, és időben vonjanak be közvetítőt. Ezen elmélet szerint ugyanis a konfliktusok mélyülésének három szintjét különböztethetjük meg. A győztes-győztes szint első fázisában az álláspontok megkeményedésének és érzelmek megjelenésének lehetünk tanúi. A második fázisban kialakul a vita, a nyílt kommunikáció a szembenálló felek között. Itt már konstruktív megoldások is születhetnek, ha a felek belátóak, vagy megfelelő külső segítség áll rendelkezésükre. A harmadik fázis a szavak nélküli szakasz, amelynek jellemzője, hogy a felek megoldás hiányában visszavonulnak, megszakítják az interakciót. A győztes-győztes szintről összességében elmondható, hogy mediátori közreműködéssel születhet megoldás, és a konfliktus konstruktív, építő jellegű lehet.

A konfliktus elmélyülésének második szintje a győztes-vesztes szint. Ennek első fázisa a koalíció, melynek lényege, hogy a felek igyekeznek külső szövetségeseket bevonni a konfliktusba azért, hogy megerősítést kapjanak. A harmadik személy nyújtotta pszichológiai támogatás természetesen erősíteni fogja a vitapartnerek szembenállását. A következő fázis

---

<sup>150</sup> Lásd például az ún. Harvard-koncepciót, a Friedrich Glasl-féle konfliktus-eskalációs elméletet, valamint a konszenzuskeresés metodikáját itt: Friedrich GLASL: *Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte*, Beraterinnen und Berater, 12. kiadás, Freies Geistesleben Verlag,

a tekintély elleni támadás, melyben ugyancsak fontos szerepet játszanak a külső szövetségesek. A cél a vitapartnerek tekintélyének rombolása, hibáik kidomborítása. Végül a győztes-vesztes szint utolsó fázisa az ultimátum. A konfliktus itt továbbra is pszichológiai szinten zajlik, de a felek már szeretnének valamilyen megoldást kikényszeríteni, így ultimátumot intéznek a többiekhez.

Győztes-vesztes szinten a konfliktus már romboló, destruktív jellegű lehet, és a minden érintett számára elfogadható megoldáshoz feltétlenül külső segítségre van szükség. Ennek hiányában félő, hogy egyáltalán nem születik megoldás, avagy olyan megoldás születik, amely hosszú távon nem tartható, mert azt valójában az egyik fél kényszerítette ki a másikkal szemben.

A konfliktus elmélyülésének harmadik stádiuma a vesztes-vesztes szint. Ezen belül az első fázis a korlátozott megsemmisítő csapások színtere. A feleken teljes mértékben eluralkodik a bizalmatlanság, egymás iránti ellenszenvük tovább fokozódik. Kölcsonösen rosszat feltételeznek egymásról, és céljuk elérése érdekében az erőszakos eszközöktől sem riadnak vissza. A vesztes-vesztes szint második fázisában már valóságos megsemmisítő csapásokat is mérhetnek egymásra a felek az agresszió fokozódása folytán, majd pedig szükségképpen bekövetkezik az, amit Glasl a szakadék fázisának tekint. A felek itt már akár saját kárukra is cselekszenek azért, hogy a másiknak ártsanak. Ha a vita a vesztes-vesztes szintre süllyed, akkor kompromisszum már közvetítő segítségével sem születhet. Kizárólag a veszteség minimalizálása lehet a cél, és a jogvita külső hatalmi kényszer (bíróság, karhatalom) bevonása nélkül nem dönthető el. Ez az a pont, ahol a családi vállalkozás már nagyon megsínyli a konfliktust, és akár csődbe is juthat. A Glasl-féle modell családi cégek esetében leginkább annak meghatározásában nyújt segítséget, hogy egy adott konfliktus éppen hol tart, és milyen eszközökkel kezelhető. Nem a vitás helyzet okainak feltárására szolgál tehát, hanem az eskalációs szint megállapításának és a veszélyhelyzet tudatosításának hatékony módja. A konfliktus további súlyosbodásában rejlő kockázatok felismerése arra ösztönzi a feleket, hogy legalább valamilyen mértékben felülemelkedjenek saját személyes érdekeiken, és olyan megoldást keressenek, amely nem számolja fel létalapjukat, a családi vállalkozást.

## 5. A CSALÁDON BELÜLI KONFLIKTUSKEZELÉS LEHETSÉGES MÓDJAI, ...

---

A Harvard-koncepció eredményorientált modell, melynek középpontjában egy win-win helyzetet jelentő kompromisszum megtalálása áll. Alapkövetelmény, hogy a tárgyalások személyeskedés nélkül folyjanak, és olyan megoldás szülessen, amely a felek bizalmi viszonyának újbóli felépítésére is alkalmas. A modell szerint két kommunikációs szint különböztethető meg: a tartalomé és a tárgyalásvezetésé. Az elmélet megalkotói négy alapvető tárgyalási kritériumot állítottak fel. Eszerint a vitában részes személyeket és érdekeiket különválasztva kell kezelni. Követelmény, hogy az érintettek érdekeire – és nem a pozíciójukra – kell összpontosítani. A tárgyalásoknak alternatív megoldási lehetőségek kidolgozására kell irányulniuk. Az egyes verziók megítélése során objektív kritériumokhoz kell ragaszkodni, a jogi és etikai normákat kell szem előtt tartani. Kerülni kell a saját állásponthoz való makacs ragaszkodást, és a tárgyalások lefolyását időben is korlátozni szükséges. Olyan megoldásnak kell születnie, amely alkalmas arra, hogy vitában részes személyek kiegyensúlyozott viszonyát helyreállítsa, és mindegyik fél azt „vigye magával” a konfliktushelyzetből, amire szüksége van, ha pedig ugyanazt akarják, akkor testvériesen osztozzanak.

A konszenzuskeresés elve különösen jól alkalmazható a családi vállalkozásokra, hiszen rájuk fokozottan igaz az, hogy az összetűzésbe került felek a továbbiakban is kénytelenek lesznek egymással együttműködni a cég kötelékében. A mediációnak éppen az a lényege, hogy a felek elve meglévő konszenzusra törekvését hivatott erősíteni, és arra ösztönöz, hogy a személyes érzelmek helyett magára a közös ügyre összpontosítsanak a vitában részes személyek.

### 5.8. *Választottbíróság*

Nyugat-Európában elterjedt, hogy a családi alkotmányok vagy szindikátusi szerződések választottbíróági kikötést tartalmaznak. Bár ez az új választottbíróági törvény alapján hazánkban is lehetséges, a magyar családi vállalkozásokra egyelőre mégsem jellemző a cégen belüli jogviták választottbírói fórum elé vitele.<sup>151</sup>

---

<sup>151</sup> Lásd a választottbíróásgról szóló 2017. évi LX. törvény 1. § (3) bekezdését.

Összhangban a nyugat-európai szabályozással, a választottbíróági kikötést szerződésbe kell foglalni, de írásban megkötött választottbíróági szerződésnek minősül az a megállapodás is, amely elektronikus aláírás nélküli elektronikus közlés útján jött létre, ha az elektronikus közlésben foglalt adat a másik fél számára hozzáférhető, és alkalmas későbbi hivatkozásra.<sup>152</sup>

Nyugat-Európában bevált modell, hogy a felek a szindikátusi szerződésben különféle, kötelezően igénybe veendő békéltetési módokat rögzítenek, és csupán ezek sikertelensége esetére terelik a jogvitát választottbíróági útra. A sikertelenség fogalma nehezen ragadható meg objektív módon, így a társasági jogi dokumentumok általában időbeli korlátot szabnak, vagyis úgy rendelkeznek, hogy akkor lehetséges választottbíróáshoz fordulni, ha a békéltetés néhány héten vagy hónapon belül nem vezet eredményre. Ezen előfeltétel teljesülését a választottbíróóság az eljárás lefolytatása előtt ellenőrzi, és ha arra a megállapításra jut, hogy a felek nem kísérelték meg a jogvita házon belüli rendezését, akkor eljárási akadályt állapít meg. Családi vállalkozások esetében azért különösen népszerű a választottbíróági út, mert a konfliktus hivatalos, de a nyilvánosság kizárásával történő rendezését jelenti. További előnye, hogy nagyobb horderejű jogviták esetében mindkét fél jogosult egy-egy választottbíróót jelölni, és a tanács elnökét ez utóbbiak kéri fel objektív kritériumok alapján. Ilyen módon egyik fél sem érezheti úgy, hogy azért lett pervesztes, mert számára kedvezőtlen összetételű, esetleg hozzá nem értő bírói testület döntötte el a jogvitát. A felek ugyanis általában olyan személyeket jelölnek, akiről tudják, hogy a jogvitával érintett kérdésekben jártasak és megfelelő gyakorlati tapasztalatokkal is rendelkeznek. További előnye az eljárásnak a gyorsaság, ami egyrészt az egyszerűbb eljárási szabályokból, másrészt pedig abból ered, hogy a választottbíróóság döntései csak korlátozottan támadhatók jogorvoslással.

Ausztriában például nem csupán intézményi, hanem ad-hoc választottbíráskodásra is lehetőség van a családi vállalkozásokat érintő jogvitákban. Ez utóbbi teljes egészében intézményi támogatás nélkül valósul meg, vagyis a feleknek mindenről maguknak kell gondoskodniuk, ideértve az alkalmazandó eljárási szabályok meghatározását és a tárgyalóterem

---

<sup>152</sup> Lásd a választottbíróaságról szóló 2017. évi LX. törvény 8. §-át.

## 5. A CSALÁDON BELÜLI KONFLIKTUSKEZELÉS LEHETSÉGES MÓDJAI, ...

---

biztosítását is. Ehhez természetesen megfelelő szakértelemre van szükség, ami végső soron azt eredményezi, hogy a felek többnyire rendes bírósággal vagy választottbírósággal kötnek szerződést az ad-hoc választottbíráskodás infrastrukturális és eljárásjogi feltételeinek megteremtése céljából.<sup>153</sup> Összességében elmondható, hogy családi vállalkozások számára azért is különösen vonzó a választottbírósági út, mert – éppen az eljárásjogi kötöttségek csekélyebb volta miatt – a rendes bíróságokhoz képest a jogvita rugalmasabb, vállalkozásspecifikusabb és gyorsabb elbírálását teszi lehetővé, az eljárási költségek pedig már a per kezdetén viszonylag pontosan megbecsülhetők, és e keretek között is maradnak. Mivel a választottbíróság ítéletei csak korlátozottan támadhatók jogorvosalttal, ezért viszonylag hamar végrehajthatóvá válnak. Még ha terjeszt is elő keresetet a felek bármelyike az ítélet érvénytelenítése iránt, a felülvizsgálatra jogosult rendes bíróságok igen gyorsan le tudják folytatni az eljárást, hiszen csupán azt kell megállapítaniuk, hogy fennáll-e a megtámadhatóság kivételes eseteinek valamelyike.<sup>154</sup>

---

153 Lásd: Univ.-Prof. Dr. KALSS Susanne, LL. M (Florenz) – Univ.-Lektor Dr. PROBST, Stephan: *Familienunternehmen, Gesellschafts- und Zivilrechtliche Fragen*; Wien, Manz'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, 2013, 325. oldal.

154 Lásd a választottbíróságról szóló 2017. évi LX. törvény 47. §-át.

## 6. VAGYONTERVEZÉS, GENERÁCIÓS

### VAGYONTRANSZFER

Igen gyakori, hogy a sikeres vállalkozók összvagyonra több, egymással funkcionális gazdasági egységet alkotó vagyonelemből tevődik össze. E dologösszesség megbontása a vagyon jövedelemtermelő képességét sodorja veszélybe, adott esetben pedig – főként hosszabb távon – a felhalmozott javak javemmisüléséhez vezethet.

Nem ritka élethelyzet az sem, amikor a vagyon tulajdonosa, például egy családi vállalkozás alapítója, előre látja, hogy leendő örökösei nélkülülők a felhalmozott vagyon megóvásához és gyarapításához szükséges képességeket, vagy egyszerűen hiányzik a vállalkozás folytatásához az utódok akarata, mert más tölti ki az idejüket. Igen gyakori, hogy a következő generációt riasztja a családi vállalkozás működtetése során az alapítót terhelő hatalmas felelősség, a napi küzdelem, a sokszor emberfeletti munkateher, és a sikerekhez, a kitűzött célok eléréséhez szükséges temérdek áldozat és lemondás.

A sikeres vállalkozók leggyakoribb félelmei azzal kapcsolatosak, hogy az örökösök a vagyont felélnék, vagy rosszabbnál rosszabb gazdasági döntésekkel kockáztatnák és elherdálnák.<sup>155</sup>

Több örökös esetén a vagyontulajdonos attól is tarthat, hogy örökösei között a hagyaték tárgyában gyorsan elmérgesedő jogvita bontakozik ki. Az aggodalmakat tetézi, hogy míg a Ptk. a hagyatéknak az örökhagyó halálával történő átszállását mondja ki, addig a gyakorlatban az örökös még jogvita nélkül is csupán fél-egy év múlva jut hozzá örökségéhez az elhúzódo vagyatéki eljárás miatt.<sup>156</sup>

---

155 A BudapestLab-bal a családi vállalkozásokat érintő interdiszciplináris közös kutatás (2019/20) során nyert tapasztalat.

156 A Magyar Országos Közjegyzői Kamara ügyféltájékoztatója szerint önmagában a vagyatéki tárgyalás előkészítése is több hónapot vehet igénybe, ha például a közjegyzőnek több szervet is meg kell keresnie. Az ügyféltájékoztató itt érhető el: <https://www.mokk.hu/ugyfeleknek/hagyateki-eljaras.php>. (2020. május 2.).

## 6. VAGYONTERVEZÉS, GENERÁCIÓS VAGYONTRANSZFER

---

Ha pedig a hagyaték jelentős számú vagyonelemből áll, vagy ez utóbbiak értéke nehezen megállapítható, illetőleg, ha jogvita alakul ki az örökléssel kapcsolatban, akkor az sem ritka, hogy az örökös csak hosszú évek múlva jut hozzá jogerősen örökségéhez, vagy annak az elhúzódo hagyatéki eljárás alatt meg nem semmisült részéhez.<sup>157</sup> E probléma áthidalására csupán korlátozottan nyújt lehetőséget a hagyatéki eljárásról szóló törvény által szabályozott végrendeleti végrehajtó és a társasági üzletrész megóvása céljából ugyanezen jogszabály alapján kirendelhető hagyatéki ügygondnok jogintézménye, a jogköröket érintően ugyanis mindkét esetben olyan megszorítások érvényesülnek, amelyek nem biztos, hogy lehetővé teszik a családi vállalkozás speciális érdekeinek érvényesülését a hagyatéki eljárás hosszú időtartama alatt.<sup>158</sup>

Hiába polgári jogi elv, hogy nem lehet olyan pillanat, amikor a vagyonnak nincs tulajdonosa, a gyakorlati tapasztalatok mégis azt mutatják, hogy a legegyszerűbb hagyatéki ügyekben is igen hosszú idő telik el, mire az örökös ténylegesen meg tudja tenni a vagyon megóvásához szükséges intézkedéseket. Természetesen nem jelenthető ki, hogy a hagyatéki eljárás időtartama alatt a hagyatékhhoz tartozó dolgok uratlanok volnának, hiszen az örökös már ekkor is tulajdonos, csak éppen a jogerős hagyatékátadó végzés, mint deklaratív aktus hiányában az örökös személye jogi értelemben még nem ismert.

Fokozottan szembesülnek ezekkel a problémákkal a családi vállalkozások, közülük is jellemzően azok, amelyek éppen generációváltás előtt állnak. Szemben a közvélekedéssel, ezekre a jogos félelmekre a végrendelet semmilyen megoldást nem nyújt.

A vagyonmegóvással kapcsolatos igények a jogalkotót arra készítették, hogy kiszélesítse az ilyen célra használható jogi eszközök tárházát. E megfontolás jégében teszi lehetővé az új Ptk. a bizalmi vagyonkezelést,

---

157 Az ipso iure öröklés elve körében ld. a Ptk. 7:87. §-át az öröklés megnyílásáról, mely szerint az öröklés az örökhagyó halálával nyílik meg. Ugyanezen jogszabályhely (2) bekezdése értelmében az örökös az öröklés megnyílásával a hagyatékot vagy annak neki jutó részét vagy meghatározott tárgyát – elfogadás vagy bármely más jogcselekmény nélkül – megszerzi.

158 Lásd részletesen a hagyatéki eljárásról szóló törvény 32. § (2) bekezdését, valamint ugyanezen jogszabály 98-101. §-ait.

és honosítja meg a magánalapítvány (családi alapítvány) jogintézményét. Míg az előbbinél nagyobb mértékben angolszász hatás mutatható ki, addig az utóbbi főként az osztrák jogrendszerben bizonyított az összetett családi vagyonok több nemzedéken átívelő megóvása terén. Hasonló célt szolgáló új jogintézményünk továbbá a 2019 óta létező vagyonkezelő alapítvány, amellyel a jogalkotó a valóban jelentős vagyontömegek megőrzéséhez és gyarapításához kíván speciális alternatívát nyújtani.

Mivel Magyarországon az egyenes ági öröklést és ajándékozást lassan egy évtizede nem terhelik adók és illetékek, ezért a témánk szempontjából fontos magyar családi vállalkozásoknak a fentebb felsorolt jogi lehetőségek elsősorban a vagyon megóvására, gyarapítására szolgálnak, és nem az adóoptimalizálás eszközei.<sup>159</sup>

A vagyon tulajdonosának ugyanakkor nem csupán a jelenre kell gondolnia, hanem fontos lehet számára a lehetséges jövőbeli kockázatok monitorozása és kivédése is. A jogszabályi környezet sohasem statikus, hanem folyamatos változásban van. Elképzelhető tehát, hogy a jogalkotó újra adóval vagy illetékkel fogja sújtani az öröklést, így olyan megoldásokban célszerű gondolkodni, amelyek ezzel szemben is védelmet nyújtanak. Mivel a gazdaságilag fejlettebb nyugati országok a társadalmi jövedelemkülönbségek csökkentésének hatékony állami eszközöként vetik be az örökösödési adókat és illetékeket, ezért a körütekintően eljáró vagyontulajdonos a hazai jogszabályi környezet ilyen irányú változását is tekintetbe veszi jövőbeli kockázatként. Ebből a szempontból a magánalapítvány, a bizalmi vagyonkezelés és a vagyonkezelő alapítvány rendelkeznek a legelőnyösebb tulajdonságokkal. Ezek az újonnan megjelent jogintézmények vonzóak lehetnek a külföldi vagyontulajdonosok számára is, hiszen vagyonuk földrajzi diverzifikálása során figyelmük hazánkra irányulhat, és kiaknázhadják a rendkívül kedvező magyar adókönyvet kínáló lehetőségeket.

Természetesen találkozhatunk olyan megoldásokkal is, amikor az alapító – megfelelő utód hiányában – úgy gondoskodik a családi vállalkozás továbbműködéséről, hogy a leendő örökösök mellett a vállalat kipróbált

<sup>159</sup> Lásd például az illetékekről szóló 1991. évi XCIII. törvény 16. § (1) bekezdésének i) pontját, melynek értelmében mentes az öröklési illeték alól az örökhagyó egyenes ági rokona, valamint túlélő házastársa által megszerzett örökrész.

## 6. VAGYONTERVEZÉS, GENERÁCIÓS VAGYONTRANSZFER

---

felsővezetőit is társasági részesedéshez juttatja. Ez a konstrukció a tulajdonossá vált szakemberek érdekeltsége révén alkalmas lehet arra, hogy a vállalat működtetéséhez kvalitásokkal nem rendelkező örökösök passzív tulajdonosként legyenek haszonélvezői a szakavatott társtulajdonosok vagy a felkészült menedzsment által vezetett cégnek. A továbbiakban mégsem az ilyen megoldásoknak szentelünk figyelmet, hanem sokkal inkább a vagyontranszfer professzionálisabb, intézményesült formáit vesszük górcső alá.

### 6.1. *Vagyonvédelmi szempontok a cégstruktúrán belül*

Igen gyakori, hogy az organikusan fejlődő, egyre jelentősebb pénzügyi eredményt elérő családi vállalkozásból már nem osztalék formájában veszik ki a tulajdonosok az adózott eredményt, hanem a vállalkozás a megtermelt nyereségből különböző befektetéseket hajt végre, például ingatlanokat, más társaságokban részesedést, vagy különféle tőkepiaci eszközöket vásárol. Ezzel az adóoptimalizálással ugyan törvényesen mentesülhetnek a családok az eredményt, valamint az osztalékot terhelő adók megfizetése alól, ugyanakkor számolniuk kell azzal, hogy ezek a vagyonelemek a vállalkozás és nem a család privát vagyonát fogják képezni. Ráadásul ezek a befektetések általában nem kapcsolódnak szervesen a vállalkozás fő, vagy operatív tevékenységéhez, és mivel gyakran találunk közöttük kifejezetten kockázatosakat is, ezért akár a családi vagyon központi elemét jelentő családi vállalkozás is veszélybe kerülhet. Ez igaz természetesen fordítva is: ha a befektetés során vásárolt vagyonelemeket a család épp a családi vállalkozás működésében rejlő kockázatoktól kívánja függetleníteni, és ezekkel a vagyonelemekkel a cél egy biztos anyagi alap létrehozása, akkor szintén a vagyonelemek elkülönítése a megoldás. A vagyonelemek szétbontásával, a kockázatosabb vagyonelemek központi (fő) vagyonelemről való leválasztásával biztosítani lehet ez utóbbi hosszú távú megőrzését. Erre a célra a legkézenfekvőbb megoldás a holding-struktúra kialakítása.

### 6.2. *A holding*

Számos helyen találkozhatunk a holding cég vagy holding társaság kifejezéssel. Bár bonyolultan hangzik, jogi szempontból mégis viszonylag egyszerűen, nagyobb buktatók nélkül kialakítható. Holding céget jellemzően cégcsoportokon belül találhatunk, tehát olyan esetekben, amikor egy cégcsoport ugyanazon személy vagy személyek (általában családtagok) tulajdonában áll.

Holdingsztruktúrán tehát egy olyan vállalatszervezési módszert értünk, amellyel egy vállalatcsoport gazdaságilag elkülönülő tevékenységeit nem egyetlen vállalkozáson belül, hanem egymástól elválasztva, más-más gazdasági társaságon keresztül végzi. Ezek a tevékenységük szerint elkülönített vállalatok akár más-más vállalatvezető irányítása alatt önállóan is működhetnek, azonban egy holdingközpont ellenőrzi őket. A holdingközpont általi ellenőrzés mértéke tagvállalatonként akár eltérő is lehet. Van, ahol csak magas szintű pénzügyi támogatást (finanszírozás vagy treasury) és kontrolling feladatokat lát el a holding cég, más esetekben viszont egészen professzionális szolgáltatásokat is nyújthat (például közös adminisztráció, egységes beszerzés, marketing és értékesítés stb.). Minél lazább a tagvállalatok közötti együttműködés, annál inkább befektetési konstrukcióvá válik a holdingstruktúra.

#### 6.2.1. A holdingstruktúra

A holdingstruktúra kialakítása az alábbi módokon történhet:

- a) Leányvállalat alapításával. Új, akár belföldön, akár külföldön alapított leányvállalat útján jön létre a holdingstruktúra.
- b) Tőkeemeléssel, amelyet a családi vállalkozásban hajtanak végre. Ekkor az operatív családi vállalkozásban tőkeemelés útján szerez társasági részesedést egy belföldön, vagy külföldön már létező holdingtársaság. A család döntésétől függően a család megtarthatja többségi részesedését a családi vállalkozásban, és a holdingtársaság csak kisebbségi részesedéssel fog rendelkezni, azonban a gyakorlatban sokkal inkább elterjedt, hogy a családtagok kisebbségi részesedéssel fognak rendelkezni, mert a többségi részesedést a holdingtársaság birtokolja a

## 6. VAGYONTERVEZÉS, GENERÁCIÓS VAGYONTRANSZFER

---

- tőkeemelés során történő részesedésszerzés eredményeként.
- c) Apportálással, melynek során a családi vállalkozás tulajdonosai családi vállalkozásukban meglévő társasági részesedésük egészét, vagy egy részét apportálják egy holdingtársaságba. Az apportált társasági részesedésért cserébe a holdingtársaságban kapnak társasági részesedést. Itt kell említést tennünk egy uniós szabályról, amely beépült a magyar joganyagba: ez pedig a kedvezményezett részesedéscsere. Ennek lényege, hogy adómentesen hajtható végre az apportálás. Vagyis a kedvezményezett részesedéscserének köszönhetően nem keletkezik az ügylet során adófizetési kötelezettség, még akkor sem, ha az apportálással érintett, a családi vállalkozásban meglévő társasági részesedésért a holdingtársaságban kapott társasági részesedés értéke meghaladja a családi vállalkozásbeli társasági részesedés megszerzésére fordított értéket.
  - d) Cégvásárlás útján. Ennek során figyelemmel kell lenni az esetlegesen meglévő elővásárlási jogokra, valamint a világjárvány miatt a tagállamok által meghozott szigorú részesedésszerzési korlátokra, esetenként tilalmakra. Ilyenkor azt is figyelembe kell venni, hogy van-e a megvásárlandó cégben ingatlanvagyon. A legtöbb országban ugyanis, ha olyan gazdasági társaságban történik a társasági részesedésszerzés, amely ingatlantulajdonnal rendelkezik, akkor úgy kell tekinteni, mintha ténylegesen egy ingatlan adásvételi szerződés is létrejött volna a felek között, vagyis illetékfizetési kötelezettsége keletkezik a vevőnek.

### 6.2.2. A holdingstruktúrával elérhető adózási előnyök

A legtöbb uniós tagállamban az osztalékjövedelmeket adókötelezettség terheli, viszont az anyavállalatnak a leányvállaltból származó osztalékbevétele sok tagállamban adómentes annak érdekében, hogy az anyavállalat adómentesen fektethesse be újra az osztalékbevételt. A holdingtársaságból a természetes személy által felvett osztalékot viszont adófizetési kötelezettség terheli.

A holdingtársaság által tőkenyereségadó-megtakarítás is realizálható. Számos jogrendben ugyanis a leányvállalatokban meglévő részesedések holding társaság általi értékesítése mentes a tőkenyereségadó alól. A holdingtársaság számára igencsak kifizetődő, ha olyan állam joghatósága alá

tartozik, amelynek a kettős adóztatás elkerüléséről szóló megállapodása van azokkal az országokkal, ahol a leányvállalatok működnek.

### 6.2.3. A vagyonkezelés, mint a holding főtevékenysége

A vagyonkezelés Magyarországon, mint szolgáltatás önálló TEÁOR-számmal rendelkezik, amely a 6420 – Vagyonkezelés (holding) cím alatt található.

Ebbe a szakágazatba tartoznak a vagyonkezelő társaságok tulajdonában álló gazdasági szervezetek csoportja fölött gyakorolt irányító és ellenőrző szolgáltatások. A vagyonkezelő társaságok a tulajdonukban lévő szervezetek részvényeinek ellenőrzési jogot biztosító többségét birtokolják. A KSH-adatbázisa szerint ezzel a TEÁOR-ral a vagyonkezelő (holding) szervezet nem nyújt semmilyen egyéb szolgáltatást azoknak a vállalkozásoknak, amelyekben tőkebefektetéssel rendelkezik, például nem igazgat, illetőleg nem vezet más gazdasági egységeket.

Tehát a cégcsoporton belül a vagyonkezelést ellátó holding cég főként irányító és ellenőrző szolgáltatásokat lát el. Döntéseket hozhat a többi tagvállalat által tulajdonolt vagyon felhasználásáról, a tagvállalatok stratégiai szerepéről, a vagyon mozgatásáról és akár hasznosításáról is, valamint felügyeli a vagyon kezelését és jövedelemtermelő képességét. A holding és az adott termék, vagyon, szellemi termék, ingatlan stb. feletti vagyonkezelési jogot és annak gyakorlását jellemzően vagyonkezelési szerződésben szabályozzák a felek.

### 6.2.4. A holdingdíj, a menedzsment szolgáltatások ellenértékének meghatározása

A vagyonkezelésnek minden esetben ellenérték fejében kell történnie. Az ellenérték meghatározása rendkívül összetett feladat, függ az adott vagyon jellegétől, hasznosítási lehetőségeitől, a stratégiai céloktól és más feltételektől. Gyakran állapítanak meg ellenértékként fix díjat, azonban lehetőség van rögzített díj és jutalék egyidejű kikötésére is. Sőt arra is van mód, hogy tisztán jutalékos díj, vagyis az elért hozamból történő részesedés legyen az ellenérték. Mivel ilyen esetben cégcsoportról van szó, ezért figyelembe kell venni a kapcsolt vállalkozások közötti jogvi-

szonyra, tranzakcióra vonatkozó előírásokat. A kapcsolt vállalkozások közötti jogviszonyhoz számos adójogi előírás és kötelezettség kapcsolódik (bejelentési kötelezettség, a szokásos piaci ár elvének alkalmazása, adott esetben transzferár-nyilvántartás készítésének kötelezettsége). Kiemelt jelentősége van tehát annak, hogy miként határozzák meg a felek a holding vagyonekezelési díját, melyet a leányvállalatok fizetnek. Szinte az egyetlen neuralgikus pontja a holdingnak, hogy a holding díj a szokásos piaci áron kerüljön megállapításra.

A holdingdíj kialakításakor általában a költség plusz elvárt haszon elvet alkalmazzák a cégcsoportok. Ez egy olyan nyilvántartási rendszer kialakítását és folyamatos vezetését igényli, melyből egyértelműen megállapítható, hogy melyik költség melyik tevékenységhez kapcsolódóan merül fel. Amennyiben nem különíthető el egy-egy költségelem esetében, hogy a cégcsoporton melyik céghez kapcsolódóan milyen mértékben merült fel, akkor egy úgynevezett allokációs kulcs alapján kell ezeket a költségelemeket felosztani az érintett tagvállalatok között. Az allokációs kulcs esetében bizonyítani kell, hogy olyan megosztási rendszert alkalmaztak a cégcsoporton belül, mely független felek között összehasonlítható körülmények esetén is megállta volna a helyét, azaz a szokásos piaci árazás elvén alapul. A gyakorlatban ezt nem mindig könnyű megfelelően alátámasztani.

A holding díj szokásos piaci árazásának alátámasztására számos módszer létezik, ezeket a Taotv. 18.§. is nevesíti, valamint az OECD Transzferár irányelveiben is részletes útmutatások találhatóak.

A buktatók elkerülése érdekében érdemes alapos vizsgálatot végezni, a cégcsoport tagvállalataira vonatkozó átfogó funkcionális elemzést készíteni, amelyre alapozva összeállítható a transzferár, elkészíthető a cégcsoport sajátosságait figyelembe vevő holding szerződés, és erre alapozva, ha szükséges, akkor a transzferár nyilvántartás is.

### 6.2.5. Központosított feladatok ellátása, menedzsmentszolgáltatások

Egy holding cég másik jellemző feladata lehet bizonyos központosított feladatok ellátása. Sok esetben meghatározott szolgáltatásokat minden egyes tagvállalatnak igénybe kell vennie. Ilyen lehet például a könyvelés, a kontrolling, az adótervezés, a biztosítás, az IT, az adminisztráció,

a számlázás, a marketing, vagy a HR. Ha ezeket a feladatokat külső szolgáltatón keresztül veszi igénybe a cégcsoport, akkor általában kifizetődőbb és költséghatékonyabb, ha a cégcsoporton belül egy kijelölt tagvállalat (a holdingtársaság) köt szerződést a szolgáltatókkal, és így akár kedvezőbb díjakra is szert lehet tenni. A holdingtársaság emellett – mivel szinte minden lényegi információ nála fut össze – átlátja a cégcsoportot, rendelkezik az irányításhoz és az ellenőrzéshez szükséges információkkal.

#### 6.3. *A bizalmi vagyonkezelés*

Az új Polgári Törvénykönyv 2014-ben bevezette a bizalmi vagyonkezelési szerződést, amelynek a magyar jogrendben egyáltalán nincsenek történeti előzményei. A jogintézmény meghonosításakor az angolszász jogrendszerekben elterjedt trust szolgált mintaként, de a magyar jogi környezet sajátosságai miatt természetesen szükség volt bizonyos korrekciókra, amelyek tükrében azt mondhatjuk, hogy a bizalmi vagyonkezelés a trust funkcióit betöltő jogintézményként vált a magyar jogrend szerves részévé.

Nemzetközi kitekintésben megállapítható, hogy a bizalmi vagyonkezelésnek „nincs az európai jogrendszerekben egységesen elfogadott fogalma és modellje.”<sup>160</sup>

A bizalmi vagyonkezelés hazai bevezetését egyszerre övezte a gondolkodásbeli hagyományokban gyökerező idegenkedés és a természetes igények szülte várakozás. A jogalkotónak ebben a helyzetben kellett mérlegelnie, hogy melyik modellhez közelíti leginkább és milyen szabályozási környezetbe illeszti ezt a merőben új, de kétségkívül hiánypótló jogintézményt. Különösen olyan élethelyzetekben mutatkozott természetes igény a bizalmi vagyonkezelés iránt, amikor a családi vállalkozás vezetője visszavonulás előtt azzal szembesült, hogy a kiszemelt utód nem lesz alkalmas a vállalkozás átvételére. A családfő ilyenkor e jogintézmény hiányában vagy kénytelen volt eladni a céget, melyet egy életen át fáradságos munkával épített fel, vagy pedig vállalta annak kockázatát, hogy az utód keze alatt semmisül meg a vállalkozás.

---

160 VÉKÁS Lajos – GÁRDOS Péter (szerk.): *Kommentár a Polgári Törvénykönyvhöz*, Budapest, Wolters Kluwer Kft., második, átdolgozott kiadás; 2018., ld. a Ptk. 6:310. §-ához fűzött magyarázatot.

## 6. VAGYONTERVEZÉS, GENERÁCIÓS VAGYONTRANSZFER

---

„A bizalmi vagyonkezelés magyar jogba való bevezetése egyúttal szakítást is jelentett a kontinentális jogok trusttal szembeni – halványulóban lévő – tartózkodásával, amely – többek között – éppen annak vélt vagyonjogi dogmatikai rendszeridegenségén alapult. E félelmek ellenére a bizalmi vagyonkezelés kötelmi jogi sajátosságai pusztán kitérítettek a létező kötelmi jogi jogintézmények eddig általánosan ismert határait, azzal, hogy az 1959-es Ptk. alapján csak elméletileg levezethető bizalmi vagyonkezelési ügylet nevesítésével, részletszabályai kimondásával azt a joggyakorlat számára is elérhetővé tették. A jogintézmény kötelmi jogi szabályai – miközben nyilvánvalóan a trust modern formájának is meg kellett felelniük – nem léptek ki a kötelmi jog rendszeréből, nem hoztak olyan mértékű újdonságot, amely alapján a jogintézményt a rendszeridegenség vádja illelhetné.”<sup>161</sup>

Rokon jogintézménynek tekinthető az angolszász jogban ismert trust és a német jogrendszerben elterjedt Treuhand. Ez utóbbi jogviszony alanyai a Treugeber és a Treuhänder, vagyis a jogi és a gazdasági értelemben vett tulajdonos. Őket sajátos kötelmi jogi jogviszony fűzi össze, melynek lényegi eleme a gazdasági értelemben vett tulajdonos azon kötelezettsége, hogy tulajdonjogát a jogi értelemben vett tulajdonos által az alapul szolgáló megállapodásban kijelölt keretek között kell gyakorolnia. Nem kétséges tehát, hogy ez a modell a tulajdonjognak a magyar jogi logikától eddig idegen relativizálását jelenti.<sup>162</sup> A bizalmi vagyonkezelésbe vett vagyon tekintetében tehát egyfajta kettős tulajdonjog érvényesül. Mindkét jogintézmény meglehetősen népszerű a nyugat-európai családi vállalkozások körében.

### 6.3.1. Hazai szabályozás

Hatályos Polgári Törvénykönyvünk a bizalmi vagyonkezelést szerződéstípusként tartja számon, ám a jogviszony valódi természete ezen a besoro-

---

161 MICZÁN Péter: *A bizalmi vagyonkezelés a kötelmi jogi dogmatika térképén*, in: Jogtudományi Közlöny, Budapest, HVG-ORAC Kiadó, 2015/2, 100-110.

162 Ld. részletesebben: VÉKÁS Lajos – GÁRDOS Péter (szerk.): *Kommentár a Polgári Törvénykönyvhöz*, Budapest, Wolters Kluwer Kft., második, átdolgozott kiadás; 2018., ld. a Ptk. 6:310. §-ához fűzött magyarázatot.

lason messze túlmutat. „A vagyonkezelési szerződések a magánszférában a Ptk.-ból ismert szerződések tartalmi elemeit vegyesen jelenítik meg. A vagyonkezelési szerződésben ennek megfelelően a megbízási, a vállalkozási, a bizományi szerződések esetében ismert vonások fedezhetők fel.”<sup>163</sup> Jellemű tekintve tehát a bizalmi vagyonkezelés sokkal inkább egy sajátos, atipikus jogviszony, mintsem csupán egy szerződéstípus. Emellett szól az is, hogy a bizalmi vagyonkezelésre irányuló jogviszony nem kizárólag szerződéssel hozható létre, hanem egyoldalú jognyilatkozat, például végrendelet is keletkeztetheti, feltéve természetesen, hogy a bizalmi vagyonkezelő megteszi elfogadó nyilatkozatát.<sup>164</sup>

Az új Ptk. szerinti bizalmi vagyonkezelés háromszereplős jogviszony, melynek alanyai a vagyonrendelő, a vagyonkezelő és a kedvezményezett. Lényege akként ragadható meg, hogy a vagyonrendelő a tulajdonát képező dolog vagy dologösszesség (vagyon) tulajdonjogát a vagyonkezelőre ruházza vagyonkezelés céljából, meghatározza a vagyonkezelés módját, és egyúttal megjelöli a kedvezményezettet, vagyis azt a személyt, akinek érdekében és javára a vagyonkezelésnek történnie kell.<sup>165</sup> A vagyonkezelő tehát tulajdonosa lesz a kezelésébe adott vagyonnak, köteles azonban azt mind a saját vagyonától, mind pedig az általa kezelt más vagyontól elkülöníteni, és róla külön nyilvántartást vezetni. Mindez érdekes jogi kérdéseket vet fel, melyekkel kapcsolatban – a jogintézmény megjelenése óta – sokféle nézet látott napvilágot. Egyértelmű ugyanakkor, hogy a bizalmi vagyonkezelés önálló tulajdonátruházási jogcím, amiből egyenesen

163 SÁNDOR István: *A bizalmi vagyonkezelés és a trust – Jegtörténeti és összehasonlító elemzés*, második, átdolgozott kiadás, Budapest, HVG-ORAC Lap- és Könyvkiadó Kft., 2017., 418.

164 Ld. a Ptk. 6:329. § (2) bekezdését, mely szerint végrendelettel alapított bizalmi vagyonkezelési jogviszony a vagyonkezelővé való kijelölésnek a vagyonkezelő által a végrendeletben meghatározott tartalommal történő elfogadásával a vagyonrendelő halálának időpontjára visszamenő hatállyal jön létre.

165 Ptk. 6:310. § [Bizalmi vagyonkezelési szerződés] (1) Bizalmi vagyonkezelési szerződés alapján a vagyonkezelő a vagyonrendelő által tulajdonába adott dolgok, ráruházott jogok és követelések (a továbbiakban: kezelt vagyon) saját nevében a kedvezményezett javára történő kezelésére, a vagyonrendelő díj fizetésére köteles. (2) A szerződést írásba kell foglalni.

## 6. VAGYONTERVEZÉS, GENERÁCIÓS VAGYONTRANSZFER

---

következik, hogy az ingatlan-nyilvántartásban és a cégnilvántartásban is ekként kell feltüntetni. Ha tehát például a családi vállalkozás alapítója a családi vállalkozás valamennyi üzletrészét bizalmi vagyonkezelésbe adja, akkor a cégjegyzékben a bizalmi vagyonkezelő feltüntetésre kerül az üzletrészek tulajdonosaként, üzletrész-átruházás útján történt tulajdonszerzésének jogcíme azonban bizalmi vagyonkezelés lesz.

Érdekes jogi dilemmaként merül fel a kérdés, hogy a bizalmi vagyonkezelés keretében történő átruházás ingyenes, avagy visszerthes ügyletként értékelendő. Nézetem szerint ez a fajta bináris logika jelen esetben nem alkalmazható, mert egyik kategória sem alkalmas a bizalmi vagyonkezelés – és a benne rejlő tulajdonátruházás – valós jogi természetének megítélésére. A tulajdonjog átruházására azért kerül sor, mert a vagyonrendelő a vagyonkezelőtől a megállapodásban rögzített elvek szerinti vagyonkezelést vár, mely nem vitásan a vagyonkezelő – többnyire ellenszolgáltatás fejében teljesítendő – főkötelezettsége.

A jogviszony további sajátossága, hogy a vagyonkezelő a vagyont a saját nevében, de a vagyonrendelő által megjelölt kedvezményezett (adott esetben a vállalkozás átvételére és irányítására alkalmatlan utód) javára kezeli. Ezt tükrözi a kapcsolódó terminológia is, amely szerint a vagyonkezelő a jog szerinti, a kedvezményezett pedig a gazdasági tulajdonos. „A tulajdonosi pozíció és a tulajdon tárgyának hasznosításával, valamint az azzal való rendelkezéssel kapcsolatos döntéshozatal szétválasztása olyan gazdasági igény, amely a modern gazdaság egyik alapvető eleme, és amely nélkül a befektetéseken alapuló gazdaság – elvesztve a befektetések diverzifikálhatóságának lehetőségét - működésképtelenné válna. A tulajdonosi és a döntési pozíció szétválasztásának olyan további gazdasági és társadalmi előnyei is vannak, mint a döntéshez szükséges szakértelem biztosítása és a magánvagyonok egyben tartása.”<sup>166</sup>

---

166 VÉKÁS Lajos – GÁRDOS Péter (szerk.): *Kommentár a Polgári Törvénykönyvhöz*, Budapest, Wolters Kluwer Kft., második, átdolgozott kiadás; 2018., a Ptk. 6:310. §-ához fűzött magyarázat.

### 6.3.2. Alaki követelmények, időtartam

Itt célszerű említést tenni a bizalmi vagyonkezelési szerződéssel szemben támasztott alakszerűségi követelményről. A Ptk. ún. egyszerű írásbeliséget vár el, ami azt jelenti, hogy az ügyletnél – főszabály szerint – sem jogi képviselőnek, sem tanúknak nem szükséges közreműködniük.<sup>167</sup> Ha azonban a bizalmi vagyonkezelési jogviszony létesítése körében ingatlan tulajdonjogának átruházására kerül sor, akkor természetesen a speciális jogszabály, vagyis az Inyvtv.<sup>168</sup> támasztotta többletkövetelmények érvényesülnek, legalábbis azon okiratokkal szemben, amelyek az ingatlan-nyilvántartási bejegyzés alapjául szolgálnak. Nézetem szerint bejegyzés alapjául szolgáló okiratnak ilyen esetben magát a bizalmi vagyonkezelési szerződést és az abba foglaltan, vagy annak alapján kiállított bejegyzési engedélyt kell tekinteni. Nyilvánvalóan eltérő követelmények érvényesülnek akkor, ha a bizalmi vagyonkezelés tárgya – és családi vállalkozások esetében ez a jellemző – társasági részesedés, jog, követelés vagy szerződésből eredő jogok és kötelezettségek összessége. Ennek függvényében szükséges ugyanis a cégbírószági bejegyzésre való alkalmasságot, illetőleg a jogátruházással<sup>169</sup>, az engedményezéssel<sup>170</sup> és a szerződésátruházással szemben támasztott követelményeket szem előtt tartani. Bizalmi vagyonkezelés jogcímű szerződésátruházás<sup>171</sup> esetében például ez azt is jelenti, hogy az ügyletthez a szerződésben maradó fél hozzájárulását kell kérni.

A bizalmi vagyonkezelés határozott vagy határozatlan időre jöhet létre, időtartama azonban nem haladhatja meg az ötven évet. Ptk.-nak ez a rendelkezése kógens, vagyis a felek még megállapodásukkal sem térhetnek el tőle. Ez a fajta időbeli korlátozottság nézetem szerint nem túl kedvező a családi vállalkozások alapítói számára, mert az ő gondolkodásmódjukban ennél sokkal hosszabb időtávlatok rögzültek, vagy fognak rögzülni legkésőbb akkor, amikor a kelet-közép-európai családi vállalkozások is több nemzedéket felölelő múltra tekinthetnek majd vissza.

167 Ld. a Ptk. 6:310. § (2) bekezdését.

168 Ld. az ingatlan-nyilvántartásról szóló 1997. évi CXLI. törvény 32-36. §-ait.

169 Ld. a Ptk. 6:202. §-át.

170 Ld. a Ptk. 6:193-6:201. §-ait.

171 Ld. a Ptk. 6:208-6:211. §-ait.

### 6.3.3. A bizalmi vagyonkezelési jogviszony megszűnése, a szerződés megszüntetése

A bizalmi vagyonkezelési jogviszony megszűnésével a vagyonkezelő kiadja a kezelt vagyont a vagyonrendelő által kijelölt személynek, aki lehet maga a bizalmi vagyonkezelés addigi kedvezményezettje, de akár egy új vagyonkezelő is. Fontos ugyanakkor megjegyezni, hogy a vagyonrendelő, a vagyonkezelő vagy a kedvezményezett halála, illetőleg megszűnése nem, vagy nem feltétlenül eredményezi a bizalmi vagyonkezelési jogviszony megszűnését. Ebben rejlik a jogintézmény egyik legfőbb erénye a családi vállalkozások számára, hiszen a családfő ilyen módon még életében meg tudja teremteni annak hosszú időre szóló garanciarendszerét, hogy a vagyon továbbra is egyben maradjon, és a kívánt célt szolgálja.

Sokáig kérdés volt, hogy milyen lehetséges módjai vannak a bizalmi vagyonkezelési szerződés megszüntetésének. Vajon élhet-e a felmondás jogával a vagyonrendelő, ha a bizalmi vagyonkezelési szerződés határozatlan időre jött létre? A jogviszony megbízási jellegéből az következne, hogy igen, a Ptk. azonban úgy fogalmaz, hogy a vagyonrendelő a határozatlan időre kötött bizalmi vagyonkezelési szerződést akkor mondhatja fel, ha maga a szerződés eltérően nem rendelkezik, vagyis lehetőség van a felmondási jog kizárására vagy korlátozására.<sup>172</sup>

A jogalkotó tehát a bizalmi vagyonkezelési jogviszonyokra nézve speciális szabályt állapít meg a felmondási jog kizárása, illetve korlátozása tekintetében. Ez a lehetőség kétségtől vonzerőként hat a jogviszony tartósságában érdekelt családi vállalkozásokra. A vagyonkezelő a szerződést három hónap felmondási idővel mondhatja fel, de a Ptk. e körben is teret enged a felek eltérő megállapodásának.

Végül sajátos lehetősége a vagyonrendelőnek a vagyonkezelő visszahívása megbízatásából másik vagyonkezelő egyidejű kijelölése mellett. Ebben az esetben a jogviszony fennmarad, de a vagyonkezelő személyében változás következik be. A Ptk. emellett azt is kimondja, hogy maga a vagyonrendelő

---

172 Vö. a Ptk. 6:213. § (3) bekezdésével, amely szerint „ha e törvény eltérően nem rendelkezik, a tartós jogviszonyt létrehozó, határozatlan időre kötött szerződést megfelelő felmondási idő alkalmazásával bármelyik fél felmondhatja. A felmondási jog kizárása semmis”.

is gondoskodhat jogutódról a saját maga számára úgy, hogy halála vagy jogutód nélküli megszűnése esetére a szerződésben kijelöli a vagyonrendelőt megillető jogok gyakorlására jogosult és az őt terhelő kötelezettségek teljesítésére köteles személyt. „A vagyonrendelőt ennek alapján az a jog is megilleti, hogy korlátozza az általa kijelölt személy jogait. Kizárhatja például, hogy az általa kijelölt személy felmondja a vagyonkezelési szerződést.”<sup>173</sup> Ezek megint csak olyan garanciális szabályok, amelyekből a családi vagyon megóvásában érdekelt, és a bizalmi vagyonkezelési jogviszonyt e célra létesítő családfelek profitálhatnak. „A bizalmi vagyonkezelési jogviszonyban a kedvezményezett mellett, akinek vagyoni helyzetét a vagyonkezelő tevékenysége közvetlenül befolyásolja, kiszolgáltatott helyzetben van a vagyonrendelő is, mert a vagyonkezelő eljárástól függ, hogy a vagyonkezelés megvalósítja-e azt a célt, aminek érdekében a vagyonrendelő a vagyont rendelte. A jogviszony megszűnése kapcsán ugyanakkor a vagyonkezelőnek is vannak védendő érdekei, mert maga is befektetett abba, hogy a vagyonkezelés hatékonyan működjön. A vagyonkezelő például rendszerint hosszabb távon leköti magát a bizalmi vagyonkezelés vállalásával, hosszabb távon elesve ezzel esetleges egyéb profitszerzési lehetőségektől.”<sup>174</sup> E szempontok figyelembevételével kellett a jogalkotónak a felmondásra vonatkozó szabályokat kodifikálnia.

#### 6.3.4. A bizalmi vagyonkezelőt megillető díjazás

Tevékenységeért a vagyonkezelő díjazásban részesülhet, melyet a vagyonrendelő köteles megfizetni. A felek abban is megállapodhatnak, hogy a vagyonkezelőt a vagyonkezelési tevékenység eredményétől függő és abból fedezett díjazás illeti meg. Ez utóbbival a jogalkotó a bírói gyakorlat által széles körben elfogadott, sikerdíj típusú megállapodás létjogosultságát a bizalmi vagyonkezelés esetében is elismeri.<sup>175</sup>

173 BODZÁSI Balázs: *A bizalmi vagyonkezelés (trust) magyar szabályozását érintő módosítások*, in: Fontes Iuris, Budapest, Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2018/1., 5.

174 VÉKÁS Lajos – GÁRDOS Péter (szerk.): *Kommentár a Polgári Törvénykönyvhöz*, Budapest, Wolters Kluwer Kft., második, átdolgozott kiadás; 2018., a Ptk. 6:325. §-ához fűzött magyarázat.

175 A sikerdíj vagy jutalék olyan speciális szolgáltatás, amely az ügy ellátása, a

### 6.3.5. A bizalmi vagyonkezelési speciális jellege

A jogviszony azért is sajátos, mert bár megbízási jellegű, a Ptk. mégis *expressis verbis* kimondja, hogy a vagyonkezelőt sem a vagyonrendelő, sem pedig a kedvezményezett nem utasíthatja. Hagyományos megbízási szerződések esetében a megbízót széles körű utasítási jog illeti meg.<sup>176</sup> A vagyonkezelő ennek ellenére nem rendelkezhet korlátlanul a rá bízott vagyontárgyakkal, hanem kizárólag a bizalmi vagyonkezelési szerződés szabta keretek között és feltételek mentén kezelheti azokat. Ebből következően a vagyonrendelőnek leginkább a szerződés megkötésekor van lehetősége arra, hogy alakítólag hasson a vagyonkezelői tevékenységre. Ha tehát a bizalmi vagyonkezelési jogviszony a családi vagyon, vagy a családi vállalkozás megóvása céljából jön létre, akkor a családfőnek rendkívül körültekintően kell eljárnia a szerződés megkötésekor, hiszen itt van lehetősége megfogalmazni konkrét elvárásait a vagyonkezelés módjával kapcsolatban.

A vagyonkezelő – a kedvezményezett érdekeinek elsődleges figyelembevétele mellett – a kereskedelmi észszerűség követelményei szerint köteles megóvni a kezelt vagyont az előre láthatóan fenyegető kockázatokkal szemben. „Fontos kiemelni, hogy ez a szakasz nem általános jelleggel írja elő a vagyonkezelő tevékenységére vonatkozóan a kereskedelmi észszerűség követelményét. A kezelt vagyonnak az előre láthatóan fenyegető kockázatokkal szembeni megóvási kötelezettségét mondja ki, ehhez kapcsolódóan pedig az általános szinttől (adott helyzetben általában elvárható) magasabb követelményt támaszt (kereskedelmi észszerűség követelménye).”<sup>177</sup>

A vagyonrendelőnek tehát a szerződés megkötése előtt kell alaposan átgondolnia céljait és érdekeit, valamint azt, hogy milyen lehetséges

---

tevékenység kifejtése ellenében az azzal okozati összefüggésben álló eredmény bekövetkeztének feltételétől függően jár (BH2014.46.).

176 Ld. a Ptk. 6:273. § (1) bekezdését, mely szerint a megbízott köteles a megbízó utasításait követni.

177 BODZÁSI Balázs: *A bizalmi vagyonkezelés (trust) magyar szabályozását érintő módosítások*, in: *Fontes Iuris*, Budapest, Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2018/1., 2.

jövőbeli kockázatokat szeretne kivédeni. Ekkor állnak rendelkezésére ugyanis a legszélesebb jogosítványok arra, hogy a jogviszonyt saját érdekei szerint alakítsa. A szerződés megkötését követően – az utasítási jog hiányában – elsődlegesen a vagyonkezelési tevékenység ellenőrzése lesz a vagyonrendelő és a kedvezményezett feladata. Ha a vagyonrendelő azt állapítja meg, hogy a vagyonkezelő a szerződést megszegte, akkor természetesen felléphet vele szemben. Ilyen eset például, amikor a vagyonkezelő jogosulatlanul ruház át egy vagyonelemet harmadik személyre. A vagyonrendelő ekkor a szóban forgó vagyontárgyat visszakövetelheti a nem jóhiszemű vagy nem visszterhesen szerző harmadik személytől. Mindezekkel a jogokkal természetesen a kedvezményezett is élhet, hiszen a vagyonkezelés az ő javára történik, tehát neki is jogos érdeke fűződik a vagyon egyben tartásához, illetve a szerződésbe foglalt vagyonrendelői útmutatás szerinti kezeléséhez.

„A vagyonrendelő és a kedvezményezett számára biztosított ellenőrzési jog garanciális jellegű, célja az, hogy a vagyonkezelő folyamatosan számonkérhető, a szerződésben vállalt kötelezettségeinek betartása megismerhető legyen. A Ptk. a joggyakorlatra bízva annak értelmezését, hogy ez az ellenőrzési jog milyen mélységben gyakorolható.”<sup>178</sup>

#### 6.3.6. Konklúzió

Általánosságban elmondható, hogy a bizalmi vagyonkezelés célja egyrészt a vagyon elkülönítése (például kockázatos vállalkozás megkezdése vagy házasságkötés előtt), másrészt pedig a vagyonrendelő által a kedvezményezettet jövedelemhez juttatása úgy, hogy a vagyonkezelés körébe tartozó döntéseket ne neki kelljen meghoznia, mert például hiányoznak az ehhez szükséges képességei. Családi vállalkozások számára a bizalmi vagyonkezelés legfőbb előnye abban rejlik, hogy az alapító megfelelő utódok hiányában is tud gondoskodni a családi vagyon megóvásáról és gyarapításáról akként, hogy azt, például a családi vállalkozás valamennyi

<sup>178</sup> Ld. SÁNDOR István: *A bizalmi vagyonkezelési szerződés*, in: Osztovics András (szerk.): *A Polgári Törvénykönyvről szóló 2013. évi V. törvény és a kapcsolódó jogszabályok Nagykommentárja*, III. kötet, Budapest, OPTEN Informatikai Kft., 2014., 797.

## 6. VAGYONTERVEZÉS, GENERÁCIÓS VAGYONTRANSZFER

---

üzletrészét, bizalmi vagyonkezelésbe adja, kijelölve a kedvezményezetet, meghatározva a vagyonkezelés módját és szempontjait. Ha tehát az utód nem megfelelő képességű, akkor is lehet róla úgy gondoskodni, hogy ennek nem a családi vállalkozás látja kárát, és nem kell tartani a vagyon elherdálásától. A jogintézmény lehetővé teszi olyan konstrukciók alkalmazását is, amelyek végrendelet esetén kizártak, vagy csupán korlátozottan lehetségesek. Bizalmi vagyonkezelésbe adáskor például úgy is rendelkezhet a családi vállalkozás alapítója, hogy az üzletrészek tulajdonjoga bizonyos feltétel bekövetkezése (például képesítés, diploma megszerzése) esetén a kedvezményezettre szálljon. Arra is van lehetőség, hogy a tulajdonjog megszerzése körében elvárt tanulmányok költségeit a kezelt vagyon hozadéka fedezze. A jogintézményre tehát olyan mértékű rugalmasság jellemző, amelyet a végrendeletek és a halál esetére szóló egyéb ügyletek jellemzően nélkülöznek. Bizalmi vagyonkezeléssel például az is megoldható, hogy a vagyon a vagyonrendelő halálánál jóval későbbi időpontban és meghatározott rend szerint szálljon át azokra, akik a velük szemben támasztott követelményeket teljesítik és alkalmasak a családi vállalkozás továbbvitelére. Végrendelet esetében mindez elképzelhetetlen, ugyanis az ilyen rendelkezés az öröklési jogi szabályok szerint érvénytelen. Pontosan ezek azok az előnyök, amelyek a bizalmi vagyonkezelést oly vonzóvá teszik a vagyonmegóvásban és –gyarapításban érdekelt családi vállalkozások számára.

Össességében elmondható, hogy a bizalmi vagyonkezelés jogintézményének hazai szabályozása mára kellően rugalmas, és megfelelő garanciákat nyújt, így kiváló megoldást jelent a vagyontranszfer, a vagyonátadás és a generációváltás kihívásaira.

Az eddig eltelt időszakban ugyanakkor mégsem lehattunk tanúi a bizalmi vagyonkezelés átütő elterjedésének. Ennek okai abban keresendők, hogy egyrészt a szabályozás újdonsága miatt kevesen értesültek a jogintézmény megjelenéséről, másrészt pedig időbe telt, mire a jogalkotó megszüntette a normaszöveg bizonytalanságait és ellentmondásait. Az is akadályá lehetett a jogintézmény elterjedésének, hogy a hazai üzleti gondolkodást – talán a történelmi tapasztalatok miatt is – a bizalmatlanság jellemezte, és a vagyontulajdonosok idegenkedtek törzsvagyonuk tulajdonjogának átruházásától.

A törvényi garanciák és a konstrukció kínálta előnyök miatt ma már egyre többen választják a vagyonmegóvásnak ezt a módját. A jogalkotó a bizalmi vagyonkezelés vonzóvá tétele érdekében több kapcsolódó jogszabályt is módosított. Példaként említhető a bírósági végrehajtásról szóló törvény, melynek módosulása a bizalmi vagyonkezelés vagyonvédelmi funkcióját erősíti<sup>179</sup>, valamint a társasági adóról és a személyi jövedelemadóról szóló jogszabály, melyek révén a jogintézmény adójogi szempontból is egyre népszerűbbé válik. A vagyonvédelmi funkció körében kiemelendő, hogy a korábbi polémiák ellenére ma már egyértelműnek tűnik a bizalmi vagyonkezelésbe adott vagyon érinthetetlensége a vagyonrendelővel szemben induló végrehajtási eljárásokban, feltéve, hogy a vagyonkezelésbe adás nem hordozza a Ptk.-ban körülírt fedezetlevonó jelleget.<sup>180</sup> A korábbi szabályozással ellentétben nincs már lehetőség a bizalmi vagyonkezelés végrehajtást kérő általi felmondására, hanem kizárólag bíróság mondhatja ki a jogügylet fedezetlevonó jellegét a szerződés relatív hatálytalanságának megállapítására irányuló perben, és rendelheti el az ebből eredő jogkövetkezmények alkalmazását.

Megállapítható, hogy a bizalmi vagyonkezelés a magyar polgári jog hiánypótló fejleményeként számos olyan problémára megoldást nyújt, amelyek a hagyományos jogintézményekkel nem voltak kiküszöbölhetőek. Ugyanakkor vannak olyan körülmények, amelyeket bizalmi vagyonkezelés esetén is tekintetbe kell venni. Ilyen például a kötelesrész, amely az örök-hagyó legközelebbi hozzátartozóit kötelezően megillető örökséghányad. A Ptk. szerint a bizalmi vagyonkezelésbe adott vagyont a kötelesrész megállapításánál figyelembe kell venni.<sup>181</sup> Nehézség továbbá a megfele-

---

179 A Vht. – 2017. június 23-ig hatályos – 132/A. § (3) bekezdés szerint az adós mint vagyonrendelő ellen indult végrehajtási eljárásban az a vagyon vagy vagyonhányad is a követelés fedezetéül szolgált, amely a vagyonrendelőt, vagy a kiadásra irányuló jog jogosultját (a kedvezményezettet) a vagyonrendelő bizalmi vagyonkezelési jogviszonya megszűnése esetére megilleti. A végrehajtást kérő felmondhatta a bizalmi vagyonkezelést, és ennek eredményeként a vagyonrendelőnek, vagy jogutódjának kiadandó vagyonhányadból hajthatta be a követelését.

180 Ld. a Ptk. 6:120. §-át.

181 A Ptk. 7:80. § (1) bekezdése értelmében a kötelesrész alapja a hagyaték tiszta

## 6. VAGYONTERVEZÉS, GENERÁCIÓS VAGYONTRANSZFER

---

lő vagyongazdálkodó kiválasztása. Tekintettel a jogintézmény újszerűségére, nincsenek még sokan azok a piaci szereplők, akik kellő felkészültséggel tudnának ellátni ilyen feladatokat, jóllehet ez – a jogviszony bizalmi jellegéből következően – alapvető elvárás. Ha tehát a családi vállalkozás alapítója megfelelő utód hiányában bizalmi vagyongazdálkodással igyekszik gondoskodni a családi vagyon egységének és jövedelemtermelő képességének megóvásáról, akkor elegendő időt kell szentelnie a tervezésnek és a megfelelő partner kiválasztásának. Bizalmi vagyongazdálkodó magánszemély és jogi személy egyaránt lehet, a tevékenység üzletszerű végzése azonban engedélyköteles és számos feltételhez kötött, valamint az adójogi vonatkozások is eltérőek attól függően, hogy ki végzi a tevékenységet.

### 6.4. A vagyongazdálkodó alapítvány

Mint láthattuk a fentiekben, a hatályos Ptk. a bizalmi vagyongazdálkodással új lehetőséget teremtett a családi vagyonok generációkon átívelő megóvására. Ez a jogintézmény azonban – korlátjai miatt – nem nyújtott minden élethelyzetre teljes körű megoldást. A szerződéses jogviszonyból eredő felmondhatóság és az időbeli korlátozottság emelhető ki hátrányként.

A jogalkotó, mindezt érzékelve, 2019 tavaszán elfogadta a vagyongazdálkodó alapítványokról szóló törvényt, megteremtve ezzel a bizalmi vagyongazdálkodás és a lentebb részletesen is vizsgált magánalapítvány speciális ötvözetét.<sup>182</sup> Ez az új jogintézmény gyakorlatilag minden élethelyzetre alkalmazható jogi eszközt ad a vagyontörzsrészesítésben, a nemzedékeken átívelő vagyongazdálkodásban és a vagyongyarapításban érdekelt gazdasági szereplők – így a családi vállalkozások – kezébe.

A vagyongazdálkodó alapítványról szóló törvény háttérében tehát az a jogalkotói szándék húzódott meg, hogy az alapítvány speciális típusa álljon a befektetők és vagyontulajdonosok rendelkezésére vagyongazdálkodás céljából. Ezek az alapítványok – hasonlóan a Ptk. szerintihez – elkülönült, önálló jogalanyisággal rendelkeznek, és specialitásuk főként abban

---

értéke, valamint az örökösök által élők között bárkinek juttatott ingyenes adományok juttatáskori tiszta értéke, ideértve az örökösök által bizalmi vagyongazdálkodásba adott vagyon értékét is.

182 Ld. a vagyongazdálkodó alapítványokról szóló 2019. évi XIII. törvényt.

rejlük, hogy a vagyonkezelést gyakorolják főtevékenységként. A vonatkozó jogszabály szerint a vagyonkezelő alapítvány gazdasági tevékenységként a javára rendelt, illetve általa hasonló célból bizalmi vagyonkezelésbe vett vagyon kezelését végezheti.

### 6.4.1. A vagyonkezelő alapítvány célja, funkciója, tőkekövetelménye

A vagyonkezelő alapítványt a vagyonrendelő azzal a céllal alapítja, hogy az általa rendelt vagyont az alapítvány kezelje, és az így keletkező jövedelemből az alapító okiratban rögzített célok és feladatok megvalósuljanak, valamint, hogy a kedvezményezettként megjelölt személy vagyoni juttatásban részesüljön.<sup>183</sup>

A vagyonkezelő alapítvány funkciója tehát, hogy – hasonlóan a bizalmi vagyonkezeléshez – a kedvezményezettek vagyoni juttatásban részesüljenek. Vagyonkezelő alapítvány nem csak magán-, hanem közérdekű célra is alapítható, az ilyen célból létrehozott vagyonkezelő alapítványokra azonban a törvény speciális szabályokat állapít meg.

Magyarországon az első közérdekű célból alapított vagyonkezelő alapítvány a Budapesti Corvinus Egyetem vagyonkezelő alapítványa volt, amely pilot-projektként az új egyetemi működési struktúra kialakítása jegyében született.

A vagyonkezelő alapítvány minimum tőkekövetelménye 600 millió forint, vagyis az alapítónak legalább ekkora értékű vagyont kell az alapítvány javára rendelnie. A tőkeminimumot az alapítvány alapításakor, még a bejegyzési kérelem benyújtását megelőzően kell az alapítónak rendelkezésre bocsátania. Itt tehát – a többi jogi személytől eltérően – nincs lehetőség az alaptőke (az alapítvány javára rendelt vagyon) késleltetett rendelkezésre bocsátására, hanem ezt a kötelezettséget már alapításkor maradéktalanul teljesíteni kell. A jogszabály egyedül a vagyoni hozzájárulás tőkeminimumot meghaladó részének későbbi rendelkezésre bocsátását

---

<sup>183</sup> Ld. a vagyonkezelő alapítványokról szóló 2019. évi XIII. törvény 2. § (1) bekezdését, mely szerint vagyonkezelő alapítvány az alapító által rendelt vagyon kezelésére és az ebből származó jövedelemnek az alapító okiratban megjelölt feladatok megvalósítása, valamint a kedvezményezettként megjelölt személy, illetve személyek javára történő vagyoni juttatás céljából alapítható.

## 6. VAGYONTERVEZÉS, GENERÁCIÓS VAGYONTRANSZFER

---

engedi meg. Fontos kiemelni, hogy a tőkeminimumnak nem része a bizalmi vagyonkezelésbe vett vagyon, vagyis a tőkeminimumot a bizalmi vagyonkezelésbe vett alapítványi vagyontól függetlenül kell az alapítónak az alapítvány rendelkezésére bocsátania.

A vagyoni hozzájárulás, hasonlóan a gazdasági társaság alapításához, egyaránt teljesíthető pénzbeli és nem pénzbeli vagyoni hozzájárulással (apporttal). Egy fontos különbség azonban van: a vagyonkezelő alapítvány esetén a nem pénzbeli vagyoni hozzájárulás értékelését könyvvizsgálónak kell elvégeznie minden esetben. A rendelkezésre bocsátott nem pénzbeli vagyoni hozzájárulást (apportot) az alapító okiratban vagyontárgyanként, az egyes vagyontárgyak azonosításához szükséges részletességgel kell szerepeltetni. Az alapító rendelkezhet úgy, hogy az alapítói jogokat magának tartja fenn, de döntése szerint azokat részben vagy egészben az alapítványra, vagy a kuratóriumra is átruházhatja. A magyar jogban új jogintézmény szabályozásának egyik fontos célja az volt, „hogy a vagyonkezelő alapítványok „önjárók” lehessenek, tartós – akár több évtizedes – cél szerinti működésük az alapítóktól függetlenül is biztosítva legyen, éspedig olyképpen, hogy ebbe a folyamatba az alapító az alapító jogainak gyakorlásával se avatkozhasson be”.<sup>184</sup> Figyelemmel a magas tőkeminimumra, a jogalkotó további garanciális elemként kötelezően előírja állandó könyvvizsgáló megbízását, valamint felügyelőbizottság létrehozását is az ügyvezető szervként működő, legalább öttagú kuratórium mellett. Mindez számottevő költségekkel is jár, ami – nézőponttól függően – akár a jogintézmény egyik mellékösszefüggéséjeként is felfogható. A felmerülő költségeket ugyanakkor annak tükrében célszerű megítélni, hogy aki képes eleget tenni az alapítvány javára rendeltendő vagyonnal szemben támasztott követelménynek, az valószínűleg az egyéb felmerülő költségekre is rendelkezik megfelelő fedezettel.

---

184 Idézet a vagyonkezelő alapítványokról szóló 2019. évi XIII. törvényhez fűzött miniszteri indoklásból, azon belül a szóban forgó jogszabály 5. §-hoz fűzött részletes indoklásból.

### 6.4.2. A vagyonkezelő alapítvány szervei

Ha az alapító az alapítói jogokat az alapítványra ruházta, vagy az alapítói jogok gyakorlására a kuratóriumot jogosította fel, akkor a könyvvizsgáló és a felügyelőbizottság mellett egy további személyt is ki kell jelölnie. Ez a személy az alapítványi vagyonellenőr, aki elsősorban a kuratóriumot, de adott esetben a felügyelőbizottság tevékenységét is ellenőrizni fogja.

Az alapítványi vagyonellenőr rendkívül széles jogosítványokkal és erős felhatalmazással rendelkezik. Legfőbb feladata az alapítói jogok gyakorlásának, valamint az alapítvány gazdálkodásának, működésének ellenőrzése, de gyakorolhatja akár a felügyelőbizottságot megillető jogokat is, így például törvényességi felügyeleti eljárást is kezdeményezhet, amennyiben erre okot adó jogi anomáliát észlel és az más módon nem küszöbölhető ki.<sup>185</sup>

Látható, hogy a vagyonkezelő alapítvány személyi állománya kiterjedt, így az alapítónak számolnia kell jelentős fenntartási költségekkel is.

### 6.4.3. A vagyonkezelési tevékenység célja, a befektetési szabályzat

Az alapítónak a vagyonkezelési tevékenység céljait, valamint a kedvezményezettek körét az alapító okiratban kell rögzítenie. Emellett befektetési szabályzat is készítendő, amely az alapító okiratban lefektetett vagyonkezelési célokkal együtt szolgál alapjául az alapítvány vagyongazdálkodásának. A befektetési szabályzatban kell meghatározni a kezelendő portfóliót, a kockázatkezelés elveit, valamint a befektetési döntésekhez szükséges határozatok meghozatalának módját és szabályait. Ha az alapító nem alkotja meg a befektetési szabályzatot, akkor azt magának a vagyonkezelő alapítványnak kell kötelezően elkészítenie, még hozzá az alapítást követő hat hónapon belül. Az alapítvány által megalkotott befektetési szabályzatot ebben az esetben a felügyelőbizottság véleményezi, és ha a szerv a szabályzat elfogadására tesz javaslatot, akkor azt az alapítói jogok gyakorlójának kell végső soron jóváhagynia.<sup>186</sup>

<sup>185</sup> Ld. a vagyonkezelő alapítványokról szóló 2019. évi XIII. törvény 6., 7. és 8. §-át a kuratóriumról, a felügyelőbizottságról és a vagyonellenőrrel.

<sup>186</sup> Ld. a vagyonkezelő alapítványokról szóló 2019. évi XIII. törvény 9. § (2), (3) és (4) bekezdését.

### 6.4.4. Konklúzió

Összességében elmondható, hogy a vagyonkezelő alapítvány a Ptk. szerinti alapítvány speciális altípusa, mely önmagában a létesítéssel, az alapításhoz szükséges vagyonrendeléssel még nem válik bizalmi vagyonkezelővé, hanem csak akkor tesz szert ilyen jogállásra, ha további vagyont vesz bizalmi vagyonkezelésbe a jogszabály szerinti célból.<sup>187</sup>

A vagyonkezelő alapítványt – hasonlóan a magánalapítványhoz – az alapító valamilyen tartós cél megvalósítása érdekében hozza létre meghatározott alapítói vagyonnal és az alapító okiratban írt szervezet kialakításával. Leginkább az különbözteti meg a többi alapítványtól, hogy az alapító kifejezetten a megjelölt kedvezményezettek jövedelmében részesítése érdekében hozza létre, főtevékenysége a vagyonkezelés, céljait pedig a vagyonkezelési tevékenység eredményeként keletkezett hozamból valósítja meg.

A bizalmi vagyonkezelői tevékenységtől a vagyonkezelő alapítvány leginkább abban különbözik, hogy ez utóbbi a vagyonkezelő tevékenység legfontosabb részét jelentő portfólió-kezelést kizárólag saját vagyonával végzi, befektetési szolgáltatást harmadik személyeknek nem nyújt.

Abból, hogy a jogalkotó az átlagos magyar privátvagyonok méretét jóval meghaladó összegben határozta meg a vagyonkezelő alapítvány javára rendelendő vagyon minimumát, arra lehet következtetni, hogy ezt a jogintézményt elsősorban nem a hazai vagyontulajdonosoknak szánta. A jogalkotó elsődleges célja az lehetett, hogy a rendszerváltás óta a magyar vagyontulajdonosok által adóparadicsomokban felhalmozott offshore vagyonokat Magyarországra csábítsa. Emellett szándéka lehetett az is, hogy a külföldi vagyonok egy részét – a földrajzi diverzifikálási stratégia mentén – Magyarországra vonzza. Várhatóan a lengyel vagyontulajdonosok fognak legelőször és a legnagyobb arányban élni az új magyar lehetőséggel, de a kedvező adókörnyezet miatt valószínűleg több nyugat-európai vagyontulajdonos is fontolóra veszi majd, hogy magyarországi vagyonkezelő alapítványba helyezze vagyona egy részét. Ettől

---

<sup>187</sup> A jogszabály által elismert célok tekintetében ld. a vagyonkezelő alapítványokról szóló 2019. évi XIII. törvény 2. § (1) bekezdését.

függetlenül persze Magyarországon is lesznek olyan vagyontulajdonosok, akik ki tudják aknázni a vagyonkezelő alapítvány nyújtotta előnyöket, a jogintézmény hazai körökben való elterjedéséig azonban még hosszú éveknek kell eltelniük. Ennek ugyanis másik feltétele, hogy a gazdasági növekedés tartós maradjon, még ha lesznek is kisebb megtorpanások.

Azt mindenképp kijelenthetjük, hogy a nagy vagyonok évtizedeken, akár évszázadokon át történő megóvásának, egyben tartásának, gyarapításának és generációkon átívelő átörökítésének egyik leghatékonyabb eszköze a vagyonkezelő alapítvány jogintézménye, feltéve, hogy az alapító rendelkezésre tud bocsátani legalább hatszázmillió forintnyi vagyoni hozzájárulást, és képes finanszírozni a vagyonkezelő alapítvány szervezeti struktúrájából is eredő viszonylag magas működési költségeket. A családi vállalkozások is ilyen feltételek mellett tudnak majd élni az új lehetőséggel a generációváltás nehézségeinek áthidalása céljából.

### 6.5. *A családi alapítvány*

Az új Polgári Törvénykönyv további hozadéka, hogy teret nyitott az úgynevezett családi alapítványoknak. Ez azt jelenti, hogy a korábbi szabályozástól eltérően alapítvány ma már nem csupán tartós közérdekű célra létesíthető, hanem magáncélra is, feltéve, hogy az tartós.<sup>188</sup> A jogalkotónak ez a megengedő viszonyulása a családi alapítványok előtt nyitotta meg az utat. „Bár az 1990-es években a bírói gyakorlat számos ponton tágította az alapítványi lehetőségeket, köztük a közérdekű cél meglehetősen liberális értelmezésével, a tisztán magánalapítvány, családi alapítvány elismerése csak az új Ptk-ban történik meg.”<sup>189</sup> „Az alapítvány esetében egy elkülönült, önálló jogi személy jön létre a célhoz kötött vagyon kezelésére.”<sup>190</sup>

188 Ld. a Ptk. 3:378. §-át, mely szerint az alapítvány az alapító által az alapító okiratban meghatározott tartós cél folyamatos megvalósítására létrehozott jogi személy.

189 FÉZER Tamás: Alapítvány, in: OSZTOVICS András (szerk.): *A Polgári Törvénykönyvről szóló 2013. évi V. törvény és a kapcsolódó jogszabályok Nagykommentárja*, I. kötet, Budapest, OPTEN Informatikai Kft., 2014., 1024.

190 SÁNDOR István: *A bizalmi vagyonkezelés és a trust – Jogtörténeti és összehason-*

### 6.5.1. A magáncél fogalma

Egyetlen jogszabály sem nyújt eligazítást arra nézve, hogy pontosan mit is tekintünk magáncélnak. A szakirodalom meghatározása szerint „az alapítvány akkor tekinthető magánérdekűnek, ha (...) egyetlen személy vagy kisebb közösség érdekét úgy szolgálja, hogy az társadalmi hasznot nem keletkeztet”.<sup>191</sup> Ezt az alapvetően helyes fogalom meghatározást a családi vállalkozásokra nézve akként pontosítanám, hogy legfeljebb a közvetlen társadalmi haszon hiánya állapítható meg, a közvetetté ugyanakkor semmiképpen sem, hiszen a családi vállalkozások nemzetgazdasági jelentőségét nem lehet eléggé hangsúlyozni, így vagyonmegóvásukhoz is ösztársadalmi érdek fűződik.

Természetesen a magán- vagy családi alapítványra nézve is érvényesülnek a Ptk. szerinti korlátozások, ekként az is, hogy alapítvány gazdasági célra nem alapítható, hanem csupán az alapítványi cél megvalósításával közvetlenül összefüggő gazdasági tevékenység végzésére jogosult. Ebből következően a családi alapítványok szerepe a családi vagyon kezelésében elenyésző, arra azonban kiválóan alkalmas ez a szervezeti forma, hogy a család tagjainak tartása, nevelése, iskoláztatás akár több generáción keresztül is biztosítható legyen. A jogintézmény egyéb célra való alkalmazhatóságát a szűk körben való alkalmazhatóság és a gazdasági tevékenység kevés mozgásteret hagyó keretei korlátozzák.

### 6.6. *A vagyontranszfer új jogintézményeinek konklúziója*

Összefoglalóan megállapítható, hogy a bizalmi vagyonkezelést és a vagyonkezelő alapítványokat Magyarországon a családi vállalkozások körében még bizalmatlanság övezi, mert gondolkodásmódjukból eredően a vállalkozók nehezen barátkoznak meg a szóban forgó jogintézmények azon sajátosságával, hogy a kezelendő vagyon harmadik személy tulajdonába kerül. A jövőben ez valószínűleg változni fog, ugyanis a generációváltások

---

*litó elemzés, második, átdolgozott kiadás, Budapest, HVG-ORAC Lap- és Könyvkiadó Kft., 2017., 429.*

191 MICZÁN Péter: *A magáncélú alapítványról*, in: *Gazdaság és Jog*, HVG-ORAC Lap- és Könyvkiadó Kft., Budapest, 2018/6., 14-20.

## 6.6. A VAGYONTRANSZFER ÚJ JOGINTÉZMÉNYEINEK KONKLÚZIÓJA

---

és vagyontranszferok tömeges napirendre kerülésével egyre nagyobb igény mutatkozik majd a biztonságos és rugalmas megoldások iránt.

A felvázolt lehetőségek mindegyikének megvannak a maga előnyei és hátrányai. A vagyongazdálkodó alapítvány például időben nem korlátozott vagyongazdálkodást tesz lehetővé, ugyanakkor költséges apparátus fenntartását igényli, és igen magas a belépési küszöb. Kérdéses továbbá, hogy várható-e kritikus helyzetekben gyors és professzionális döntéshozatal egy öttagú kuratóriumtól. Emellett vannak nyitott adózási kérdések is. A bizalmi vagyongazdálkodás hátránya az időbeli korlátozottság, költségei ugyanakkor lényegesen alacsonyabbak a vagyongazdálkodó alapítványhoz képest, a konstrukció egészét pedig a rugalmasság és a gyors döntéshozatal jellemzi. Ilyen és hasonló szempontokat kell tehát mérlegelnie annak, aki a bemutatott alternatívák közül választva igyekszik biztosítani a családi vállalkozás jövőjét, a vagyon egyben maradását és gyarapítását. A talán nem túl távoli jövő ad majd választ arra a kérdésre, hogy melyik forma lesz a legkedveltebb, illetve, hogy mely családi vállalkozások mitől függően fogják egyiket vagy másikat előnyben részesíteni.



## **7. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKKAL KAPCSOLATOS JOGI SZABÁLYOZÁS, A MŰKÖDÉSÜKET ELŐSEGÍTŐ ÁLLAMI INTÉZKEDÉSEK AZ UNIÓS TAGÁLLAMOKBAN**

Bár a családi vállalkozásoknak nincs általánosan elfogadott egységes fogalom meghatározásuk, sőt, még a család fogalmát is övezi némi bizonytalanság, számos országban mégis támogató jogalkotói viszonyulás mutatható ki bizonyos szempontok mentén. A segítő hozzáállás többnyire a családi vállalkozások számára legérzékenyebb területen, az utódlással összefüggésben mutatható ki. Ez arra enged következtetni, hogy egyes jogalkotók másokat megelőzve ismerték fel a családi vállalkozások nemzetgazdasági jelentőségét, és a rendelkezésükre álló eszközökkel igyekeznek elejét venni a sikertelen generációváltások hátrányos következményeinek.

### **7.1. Ausztria**

Fentebb már esett szó az 1994-es osztrák jogalkotásról, amelynek keretében elfogadásra került a családi vállalkozások támogatása szempontjából is jelentős, az ipari tevékenységről és a munkáról szóló törvény. Ha a jogszabályon belül elszórtan található paragrafusokat egymásra tekintettel értelmezzük, akkor összességében az lesz a benyomásunk, hogy a törvény a vállalkozó személy halála esetén a vállalkozás továbbvitelében közreműködő családtagok javára számottevő mértékben lazít az egyébként igen szigorú alkalmassági követelményeken és képzési előírásokon. Ha a vállalkozás irányítója és tulajdonosa elhalálozik, akkor a cég továbbvitele szempontjából privilegizált személyi kör a gyermek és a házastárs. Mivel Ausztriában az iparüzési (vállalkozói) tevékenység folytatására való jogosultság megszerzéséhez szigorú személyi és képzésbeli előírásoknak kell megfelelni, ezért – a jogalkotó segítő hozzáállása hiányában – könnyen előállhatna az a helyzet, hogy az örökösök, vagy azok, akik a társasági

## 7. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKKAL KAPCSOLATOS JOGI SZABÁLYOZÁS ...

---

részesedést halál esetére szóló ajándékozás útján szerzik meg, nem felelnek meg a követelményeknek. Ha a jogalkotó ebbe belenyugodna, akkor számos családi vállalkozás sorsa megpecsételődne. A törvény tehát az általánostól eltérően szabályozza az ilyen eseteket, feltéve, hogy a családi vállalkozás üzletrészeinek többsége kerül öröklés vagy halál esetére szóló ajándékozás útján az elhunyt házastársához és/vagy gyermekeihez. Ha ez a személyi kör ilyen mértékű részesedésre tesz szert, akkor a társaság továbbra is a családi vállalkozás jegyeit fogja hordozni, jóllehet, mint láttuk, az osztrák jogban sincs törvényi meghatározás az ilyen cégekre. A jogalkotó tehát felmentést ad a szigorú személyi és képesítésbeli előírások alól, és a szóban forgó személyi kör akkor is jogosult lesz az ipari tevékenység folytatására, vagyis a vállalkozás továbbvitelére, ha az iparúzással szemben támasztott jogszabályi követelményeket nem teljesíti. Ez a könnyítés a gyermek 24. életévének betöltéséig áll fenn, ezt követően a jogalkotó már tőlük is megköveteli a jogszabályi követelmények teljesítését. Eddig az időpontig azonban a gyermekek az elhunyt családfő jogán vihetik tovább a vállalkozást. Garanciális szabály ugyanakkor, hogy a jogszabályi követelményeket nem teljesítő utódok kötelesek egy, a képesítési előírásoknak megfelelő üzletvezetőt kinevezi, és ez alól csupán kivételes esetekben adható felmentés. E bölcs szabályozás a garanciája annak, hogy mind a családi vállalkozás működéséhez, mind pedig a piaci viszonyok átláthatóságához és rendezettségéhez fűződő érdekek megfelelő, törvényi szintű védelemben részesüljenek.

Nyilvánvalóan Ausztriában sem célszerű a családi vállalkozás felelősen gondolkodó vezetőjének kizárólag a jogszabályra hagyatkoznia, ha azonban valamilyen oknál fogva mégsem tudott időben utódról gondoskodni, akkor is van esély a cég megmaradására az ezt segítő jogszabályi rendelkezéseknek köszönhetően.

A törvény a hagyatéki eljárás során történő megsemmisülés ellen is védelmet nyújt. Szemben például a hazai szabályokkal, az osztrák jogban a hagyatéknak is van egy bizonyos jogi személyisége, ami azt jelenti, hogy a hagyatéknak átadásáig a hagyatéki képviselő az alanya mindazon jogoknak és kötelezettségeknek, amelyek a családi vállalkozás egyben tartásához és működtetéséhez feltétlenül szükségesek. Nem alakulhat ki olyan helyzet, hogy a cég a hagyatéki eljárás hosszú ideje alatt nem tud megtenni

valamilyen jognyilatkozatot, és ezért végzetesen eladósodik, vagy felszámolásba sodródik. Hagyatéki képviselő az lehet, aki kellőképpen tudja valószínűsíteni örökösi jogállását. Vita esetén a bíróság dönt viszonylag gyors eljárás keretében.

Ugyancsak a családi vállalkozásokkal kapcsolatos támogató jogalkotói viszonyulást példázza a jogutódlás speciálisan osztrák jogintézményének számító haszonbérbe adás (Pacht). Ennek lényege, hogy a tulajdonos a vállalkozást haszonbér fejében egy harmadik személy használatába adja határozott vagy határozatlan időtartamra. Ez a harmadik személy nem válik tulajdonossá, csupán a vállalkozás üzemeltetésére, hasznainak szedésére válik időlegesen jogosulttá. A konstrukció általában felmondási jogot is biztosítja a felek számára, azaz ha a tulajdonos úgy véli, rossz irányba halad a cég, lehetősége van az irányítást ismét magához vonni. A jogintézmény eladással szembeni előnye, hogy nem szükséges hozzá jelentős anyagi forrásokat mozgósítani, hiszen a haszonbér összege lényegesen alacsonyabb a cégátruházás esetén fizetendő vételárnál. Biztosítja a visszavonuló vezető számára, hogy a haszonbérlet nem illeti meg a továbbadás joga, a vállalkozás alhasználatba nem adható, így az eredeti állapot bármikor, nehézségek nélkül helyreállítható. A konstrukció hátránya, hogy nem nyújt végleges megoldást a jogutódlásra, a leköszönő vezetőt továbbra is szoros szálak fűzik a céghez, vagyis a vállalkozás haszonbérbe adásával legfeljebb idő nyerhető a potenciális utód jobb megismeréséhez, vagy pedig egy még alkalmasabb utód (pl. időközben felcseperedő gyermek, unoka) későbbi időpontban történő kiválasztásához. Az osztrák jogalkotó a fentebb ismertetett támogató szabályokat úgy iktatta törvénybe, hogy nem tartotta szükségesnek a családi vállalkozásokra vonatkozó jogszabályi szintű fogalom meghatározást, jóllehet annak indokoltságát a jogászok és szociológusok Ausztriában is évek óta hangsúlyozzák. A szakirodalom szerint az ilyen vállalkozások sajátos szimbiózisai a családnak és a vállalkozásnak, ugyanakkor az, hogy egy társaság – bizonyos, folyamatosan egységesedő ismérvek alapján – családi vállalkozásnak minősül, semmilyen közelebbi információval nem szolgál a vállalat méretéről, vagy cégformájáról. Annyi azonban megállapítható, hogy a legtöbb családi cég Ausztriában is kis- vagy középvállalkozásnak, a német nyelvű rövidítés szerint KMU-nak minősül.

## 7. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKKAL KAPCSOLATOS JOGI SZABÁLYOZÁS ...

---

Ausztriában egyébként különféle szövetségi és tartományi szintű támogatási formák léteznek, amelyek vállalatátvitel céljára vehető igénybe. Az állam tehát kiemelt figyelmet szentel a nemzetgazdasági szempontból is meghatározó jelentőségű családi vállalkozások utódlási kérdéseinek. Nem véletlenül tartja a mondás, hogy aki hetvenévesen még nélkülözhetetlen a cége számára, az valószínűleg már hatvan esztendősen megkezdte életműve lebontását. Az osztrák statisztikák tanúsága szerint, ha egy vállalkozás legalább öt nemzedék óta folyamatosan működik, akkor viszonylag nagy a valószínűsége annak, hogy további évszázadokon át virágozni fog. Az ide vezető úton azonban az újonnan alapított családi vállalkozások 96%-a elvész.<sup>192</sup>

Ausztriában jellemzően a fiatal vállalkozók alkotják a támogatotti kört, és olyan ágazatok élveznek megkülönböztetett figyelmet, mint a vendéglátás, a szabadidős szolgáltatások és a gasztronómia. Jellemző tendencia, hogy az egyes érintett ágazatokban külön hitelintézeteket, ún. házibankokat (pl. ÖHT, Österreichische Hotel- und Tourismusbank) hoznak létre, és a támogatás iráni igénnyel közvetlenül ezekhez kell fordulni a tervezett tranzakció megkezdése előtt. A támogatásra való jogosultság szempontjából követelmény, hogy az igénylő olyan fiatal vállalkozó legyen, aki első ízben önállósítja magát, és aki a jogszabály által támasztott iparüzési követelményeknek megfelel. A támogatás formája cégátvételekhez kapcsolódóan nem ritkán kezességvállalás, ami jelentős mértékben növeli az érintett személy hitelképességét. Megállapítható továbbá, hogy az osztrák gazdasági kamara személyre szabott, részletes tájékoztatással segíti a családi vállalkozások átvételében gondolkodó személyeket a legmegfelelőbb támogatási forma megtalálásában.<sup>193</sup>

### 7.2. Németország

Németországban, azon belül is főként Bajorországban rendkívül kedvező hitelkonstrukciók és állami támogatási formák állnak rendelkezésre a

---

192 Lásd: WEISHAUP, Markus: *Radikal anders – Die DNA erfolgreicher Familienunternehmen*; Campus Kiadó Frankfurt/New York 2015 65. oldal.

193 [https://www.wkv.at/service/publik/gs\\_lf\\_nachfolge.pdf](https://www.wkv.at/service/publik/gs_lf_nachfolge.pdf), Letöltés ideje: 2020. március 14.

családi vállalkozásokat érintő jogutódlás megkönnyítése érdekében. Fiatal vállalkozók, akik szüleik, vagy akár idegen személyek családi cégének átvételét tervezik, hosszú futamidejű, alacsony kamatozású kölcsönöket vehetnek igénybe a többségi részesedést biztosító üzletrészek megvásárlásához és bizonyos feltételek teljesülése esetén állami támogatásban is részesülhetnek.<sup>194</sup>

Kiemelendő továbbá, hogy a hitelezés és a támogatás a cégérték alapján kalkulált vételár megfizetését segíti, vagyis az ügylet valós természetéhez igazodik. Nyilvánvaló, hogy a vétel nem névértéken történik, hiszen a cég üzletrészeinek piaci értéke, főként a családi vállalkozásokra jellemző hozzáadott érték miatt, igencsak jelentős lehet, és a visszavonuló vezető – jogosan – ennek megfelelő ellenértékre tart igényt.

Csak az a hitelezési és támogatási politika képes hatékony segítséget nyújtani a családi vállalkozások jogutódlásához, amely mindezt tekintetbe veszi, és amely teret enged a piaci érték közgazdasági módszerekkel történő meghatározásának. Túlzás lenne azt állítani, hogy ezek a módszerek teljesen egységesek lennének, annyi azonban elmondható, hogy a támogatási és hitelezési politika szempontjából elvárható egzakttsági szintet már elérik, és az esetek többségében nem viszik tévútra a hitelezőt vagy támogatót.

E felvilágosult viszonyulás következményeként az érintett szövetségi tartományokban viszonylag ritkán fordul elő, hogy az alkalmas utód szerényebb anyagi lehetőségei szabjanak gátat a sikeres jogutódlásnak és a családi vállalkozás továbbműködésének. A nagyobb családi cégeknél, különösen Nyugat-Európában, számos példát láthatunk arra, hogy a visszavonuló vezető vagy maga a cég hitelezi meg a jogutódlási folyamatot. Ebben az esetben az utód átveheti a többségi befolyást biztosító üzletrészt, és a vételárat részletekben kell megfizetnie, vagy visszatörlesztenie, attól függően, hogy a leköszönő vezető adott részletfizetési kedvezményt, vagy pedig maga a cég finanszírozta meg a jogutódlási folyamatot. Azt, hogy éppen melyik módszer alkalmazandó, általában jól kidolgozott, évtizedek vagy évszázadok óta fennálló családi alkotmányok szabályozzák, és

---

<sup>194</sup> Blumenfeld E. (2014): *Unternehmensnachfolge – Eine Übersicht der Möglichkeiten*. R+V <https://www.ruv.de/ratgeber/unternehmen/absicherung/unternehmensnachfolge>, Letöltés időpontja: 2018. 10. 28.

## 7. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKKAL KAPCSOLATOS JOGI SZABÁLYOZÁS ...

---

a céges vagyonnal felelősen gazdálkodó vezetők jó időben kellő forrást is rendelnek a küszöbön álló jogutódláshoz. Nagyobb családi vállalkozásoknál ez a módszer bevált, a kisebbek számára azonban végzetes következményekkel járhat, hiszen az innovációra, a vállalkezési tevékenység fejlesztésére fordítható tőkét köti le akár hosszú évekre. Ezt ismerte fel több tartományi jogalkotó, illetőleg pénzügyi szereplő Németországban, és ebből merítik létjogukat a különféle kedvező hitelkonstrukciók, amelyek legfőbb hozadéka, hogy a jogutódlási folyamatnak immáron kevesebb családi vállalkozás esik áldozatul a cég vagy az utód tőkehiánya miatt. A szabályozás és a hozzá kapcsolódó gyakorlat bölcsességét jelzi, hogy nem csupán a családon belüli jogutódlás részesülhet ilyen támogatásban, hanem a megfelelő utód nélküli családi vállalkozások külső személyek, jellemzően fiatal vállalkozók általi átvétele is. Ilyen módon elérhető, hogy ne a spekulatív célú felvásárlások domináljanak, hanem amikor csak lehet, tényleges jogutódlás következzen be, és megmaradjon a cég családi jellege azzal a különbséggel, hogy most már egy másik család égisze alatt fog működni a vállalkozás.<sup>195</sup>

### 7.3. Olaszország

Olaszországban magában a polgári törvénykönyvben található törvényi szabályozást a családi vállalkozásokra vonatkozóan. Az olasz jogalkotó ezzel messze megelőzött minden más országot, hiszen már 1975-ben a polgári jogi kódexbe kerültek a családi vállalkozásokra vonatkozó szabályok. Az olasz szabályozásban szembeűnő, hogy a jogalkotó elsődleges célja azon háztartásbeli nők kiszolgáltatottságának csökkentése, akik munkájukkal közvetve, vagy közvetlenül hozzájárulnak egy család, vagy családi vállalkozás sikereihez. A jogszabály *expressis verbis* kimondja, hogy az a családtag, akinek nincs egyéb jogviszonya, és aki folyamatosan a családban, vagy a családi vállalkozásban munkát végez, jogosult a vállalkozás nyereségéből részesedni.<sup>196</sup> Látható, hogy a hetvenes években rendkívül elterjedt volt

---

195 <https://www.deutschland-startet.de/generationswechsel-foerderung/> Letöltés ideje: 2020. március 10.

196 230/bis Ha más jogviszony nem azonosítható [2094,2251], akkor a családtagnak, aki munkáját folyamatosan a családban, vagy a családi vállalkozásban

az a szokás, hogy a nők háztartásbeliként, munkaviszony nélkül egész életüket a családi háttér megteremtésére, a gyermekek felnevelésére tették fel sokszor úgy, hogy formálisan semmilyen módon nem jelentek meg a családi vállalkozásban. Munkájuk semmilyen módon nem konvertálódott át sem közvetlen társasági részesedéssé, sem munkaviszonnyá vagy munkajövedelemmé, így a házasság, az életközösség válás miatti megszűnése esetén jövedelem nélkül maradtak volna a jogszabályi védelem hiányában.

### *7.4. Csehország, Lengyelország, Szlovénia*

Csehország érdemeit már kiemeltem a definícióalkotás kapcsán, hiszen a V4-ek közül elsőként itt született törvényi szintű fogalom meghatározás a családi vállalkozásokra, mégpedig 2019-ben.

Szintén jó tagállami példának tekinthető a lengyel megoldás. Itt a lengyel Vállalkozásfejlesztési Ügynökség a Családi Vállalkozási Intézettel közösen készített utódlási csomagot. A csomag tartalmaz egy utódlásról szóló útmutatót, emellett gyakorlati tapasztalatokkal rendelkező szakemberek tartanak műhelybeszélgetéseket, amelyeken a családi vállalkozók ingyenesen vehetnek részt. A lengyel utódlási csomag komplexitását jól mutatja, hogy hasznosítható eszközrendszert biztosít a generációváltásban érdekelt családi vállalkozásoknak.

Szlovéniában a szakmai, nevezetesen a kézműves és kisvállalkozói kamara edukációval segíti a generációváltás előtt álló vállalkozásokat, és szemináriumokat, képzéseket szervez, ahol a fő téma az utódlás kérdése.

---

végzi, tartásdíjra jogosult, és részesül a családi vállalkozás nyereségéből, a képződött javakból, valamint a vállalat növekedéséből az elvégzett munka mennyiségével és minőségével arányosan [Costituzione, 36]. A nyereség és növekedés felhasználásáról, valamint a rendkívüli irányításról, a termelési politikáról és a vállalkozás megszüntetéséről a vállalkozásban részt vevő családtagok többségi szavazattal döntenek. A társaságban részesedéssel rendelkező cselekvőképtelen, vagy korlátozottan cselekvőképes családtagokat a szavazás során a gondnokok képviselik [316]. Magyarra fordította: Gianluca Messini, 2020. március 1.

### 7.5. *Spanyolország, Finnország, Litvánia, Hollandia és Belgium*

Spanyolországban a gazdasági miniszter, Finnországban pedig a kereskedelmi miniszter rendeletben határozta meg a családi vállalkozás fogalmát, vagyis e két államban a jogforrási hierarchia alacsonyabb szintjén találjuk meg a definíciót.

Érdekes, hogy Litvániában nem a jogalkotó, hanem a jogalkalmazó, nevezetesen a Legfelsőbb Bíróság foglalkozott a kérdéssel. A litván Legfelsőbb Bíróság ugyanis egy véleményt adott ki, amelyben kifejtette, hogy a házasság ideje alatt létrehozott vállalkozást még akkor is családi vállalkozásnak, ekként pedig házastársi közös vagyonnak kell tekinteni, ha csupán a felek egyike került feltüntetésre társasági részesedéssel rendelkező személyként a cégiratokban, és így a hivatalos nyilvántartásban. Ebben az esetben tehát a közhiteles nyilvántartáson kívüli tulajdonos tulajdonosi jogosultsága kapcsán kellett a jogalkalmazónak a családi vállalkozások sajátos jogi helyzetével foglalkoznia.

A generációváltás támogatására Hollandiában például rendkívül előremutatóan a gazdasági minisztérium vezetett be komplex utódlási csomagot. A holland gazdasági minisztérium minden olyan vállalkozásnak kiküldi ezt az utódlási csomagot, ahol a vállalkozás tulajdonosa eléri az ötvenötödik életévet. A minisztérium ezzel finoman emlékezteti a vállalkozás tulajdonosát arra, hogy ideje saját nyugdíjas éveinek pénzügyi tervezésébe kezdenie, egyszersmind felhívja a figyelmet az utódlás fontosságára, mégpedig úgy, hogy gyakorlati javaslatokat fogalmaz meg az addigi jól bevált módszerek alapulvételével. A holland gazdasági minisztérium tehát komplett eszközrendszert biztosít a generációváltás előtt álló vállalkozóknak.

Belgium külön intézetet hozott létre Családi Vállalkozások Intézete néven, amely három nyelven elérhető utódlási chartát vezetett be.

### 7.6. *Összegzés*

A fentiek alapján megállapítható, hogy a tagállamok többsége felismerte a családi vállalkozások jelentőségét, támogatásuk fontosságát, ám – Málta kivételével – átfogó jogalkotás sehol nem ment végbe, és még csak nem is

vette kezdetét. Főként azokban a nyugat-európai országokban lelelhetők fel jó gyakorlatok, ahol a történelem kereke nem törte többször is derékba a családi vállalkozások fejlődési ívét és a lételemüket jelentő folytonosságot. Szomorú aktualitás, hogy épp a koronavírus járvány mutatott rá a globális értékláncok nagyfokú sebezhetőségére és egyéb hátrányaira. Talán ez a helyzet kellő ösztönzést fog adni mind az uniós, mind a tagállami jogalkotóknak arra, hogy átfogó támogató programokat dolgozzanak ki és a magas szintű jogalkotásba kezdjenek a családi vállalkozások életben maradásáért és fejlődéséért.



## A SZERZŐRŐL

Arató Balázs a Károli Gáspár Református Egyetem Állam- és Jogtudományi Karának docense, ügyvéd. Több mint 10 éve kutatja a családi vállalkozások jogi sajátosságait. A könyvben megjelenő jogi problémafelvetések és megoldási javaslatok a szerző ügyvédi praxisán, valamint hazai és nemzetközi tudományos kutatói tevékenységén alapulnak. A szerző részt vett a Budapesti Gazdasági Egyetem közreműködésével, európai uniós forrásból megvalósult, a családi vállalkozásokat érintő nemzetközi kutatásban 2015-ben. A témában egyéni kutatóként az Osztrák-Magyar Akció Alapítványtól ösztöndíjat nyert el 2019-ben, amelynek keretében a bécsi Haus-, Hof- und Staatsarchivban volt lehetősége korabeli okiratokat, családi alkotmányokat, végrendeleteket tanulmányozni. Előadóként és kutatóként egyaránt részt vett a témában számos hazai és nemzetközi konferencián és tudományos eseményen. Jó munkakapcsolatot ápol hazai és nemzetközi családi vállalkozásokat képviselő szakmai szervezetekkel. Ügyvédi praxisában ügyfelei között ugyancsak szép számmal találhatók családi vállalkozások.

