
Béla Tomka

**Személyi összefonódás bankok és iparvállalatok között a századforduló
Magyarországon**

[Interlocking Directorates in Hungary at the Turn of the Century]

Replika, vol. 25 (1997), no. 1, 37-46.

Személyi összefonódás (interlocking directorates) bankok és ipar- vállalatok között a századforduló Magyarországon

Tomka Béla

dels és Riesser munkáiból bőven merített – az egészen más ideológiai alapon álló – Rudolf Hilferding is, aki a felügyelőbizottsági jelenlétet és a részvénytulajdont olyan jelenségeknek tartotta, amelyeken keresztül a bankok intézményesítették az egész gazdaságra növekvően kiterjedő uralmukat (Hilferding 1959: 174–175).

Szintén korán nagy figyelmet kapott a probléma az Egyesült Államokban, mégpedig a törsztellenes politika jegyében. Az 1914-ben kiadott *Clayton Act* megtiltotta a személyi összeköttetést bankok és a meghatározott nagyság fölötti, konkurensi viszonyban lévő cégek között. Ennek az volt oka, hogy feltételezték a jelenség versenyt korlátozó hatását. Az Egyesült Államokban emiatt később is folyamatosan figyelemmel kísérték e jelenséget. A második világháború előtt, kormány megbízásból (National Resources Committee, 1930) Paul M. Sweezy vezetésével vizsgálták a 250 legnagyobb amerikai vállalatot, hogy feltárják a közöttük kialakult személyi kapcsolatokat (Dooley 1969: 314).

A szakirodalomban legelterjedtebb megközelítés szerint személyi összeköttetés/összefonódás akkor keletkezik két vállalat között, ha az egyik részvénytársasági vállalat vezető tisztségviselői (például igazgatósági tagjai), illetve ellenőrző szervének (felügyelőbizottság) tagjai helyet foglalnak a másik felügyelőbizottságában vagy igazgatóságában (interlocking directorates).¹ Egy tágabb definíció az alsóbb szintű vezetők igazgatósági, illetve felügyelőbizottsági tagságait is ebbe a körbe sorolja.

A jelenség régóta az érdeklődés homlokterében áll a bank–ipar viszonyt illetően is. A személyi kapcsolatok első átfogó vizsgálatát ebből a szempontból Otto Jeidels végezte el a századfordulón (Jeidels 1905: 142–162). Bemutatta, miként alakult a német nagybankok kapcsolata a német iparral. Részletesen elemezte a bank–ipar kapcsolat egyes formáit, a bankok szerepét az ipari koncentrációban, s a felügyelőbizottságok szerepét. Tanulmányára később olyan munkák támaszkodtak, mint Jacob Riesser nem kevésbé alapvető kötete (Riesser 1912: 303–304) vagy a két világháború között Wilhelm Hagemann kutatásai (Hagemann 1931). Jeidels és Riesser munkáiból bőven merített – az egészen más ideológiai alapon álló – Rudolf

¹ Az angol nyelvű irodalom azért használja az „interlocking directorates” terminust, mert az USA-ban és Nagy-Britanniában a „One-Board-System” volt a jellemző. Közép-Európában – így Magyarországon is – az igazgatóság és felügyelőbizottság elválasztása figyelhető meg („Two-Board-System”).

Bár a kérdéskörrel foglalkozó klasszikus munkákat jellemző úgynevezett „control-perspective” – vagyis annak feltételezése, hogy a személyi kapcsolatok egy másik cég ellenőrzésére szolgálnak, például a verseny kiküszöbölése vagy mérséklése céljából – napjaink gazdaságszociológiai irodalmában sem ismeretlen, ez azonban mindinkább kiegészül más megközelítésekkel is.² Így például egy másik, az úgynevezett „erőforrás-függőség” (resource dependence) nézőpontja szerint a személyi kapcsolatok is elsősorban az erőforrások minél hatékonyabb mozgósítását szolgálják – mindkét fél részéről (Ottoson 1988; Ziegler 1984: 586–588). A megközelítéseknek más osztályozása is elképzelhető: a cselekvésméleti perspektíva a kapcsolatok hálózatát a különböző mozgásterű egyéni és kollektív cselekvők stratégiai cselekvésének tulajdonítja, melyben a részben saját maguk által is alkotott környezet adottságaihoz alkalmazkodnak. A rendszerelméleti megközelítés a célok elérése szempontjából különböző mértékben funkcionális struktúrákra összpontosítja a figyelmét, míg a funkcionalista megközelítés főként azokkal a mechanizmusokkal foglalkozik, amelyek a rendszer sikeres működését biztosítják (Ziegler 1984: 586). Az irodalomban megfogalmazódott az a vélemény is, hogy a személyi kapcsolatok a tranzakciós költségek problémája felől értékelhetők a legoptimálisabban, hiszen a tranzakciós költségek csökkentésével a tőke- és hitelkapcsolatok optimalizálását szolgálják a személyeket kibocsátó cég részéről (Ziegler 1984: 586–588).

Az utóbbi években a nemzetközi gazdaságszociológia erőfeszítéseket tett arra, hogy a „network analysis”-t is fokozottan bevonja a kutatásba. Ennek során igyekeztek elkülöníteni a személyi kapcsolatokon nyugvó egyes hálózatokat (Pappi–Kappelhof–Melbeck: 1987). Az ezzel szemben megfogalmazódó kritikák mindenekelőtt arra vonatkoztak, hogy a hálózatban elfoglalt „centralitás” fokának mérése nem mond semmit arról, milyen intenzitású és irányú (melyik cég a küldő, ill. fogadó) személyi kapcsolatok eredménye a kialakult helyzet.

A bankok és iparvállalatok közötti személyi kapcsolat Magyarország – illetve tágabban az Osztrák–Magyar Monarchia – viszonylatában szintén a kortárs szakírók és sajtó kedvelt témája volt,³ s a későbbi gazdaságtörténeti szakirodalom is meglehetősen nagy teret szentelt a problémának. A Monarchia vonatkozásában például David F. Good a nagybankok és iparvállalatok közötti „személyi uniót” „a bank–ipar kapcsolat talán legfontosabb aspektusának” tartja (Good 1984: 216).

Az utóbbi évtizedek hazai irodalma jobbra Hilferding gondolatmenetét követte, s a személyi összeköttetést a szerzők többnyire azonosították a bankok legközvetlenebb érdekérvényesítési, befolyásolási lehetőségével, olyannyira, hogy a személyi kapcsolat több munkában már önmagában definiálta a bankok érdekkörét. Sándor Vilmos szerint „a bankmonopólium a tulajdonában álló ... részvénytárcsák alapján és az iparvállalat igazgatóságába delegált megbízottai útján gyakorolta hatalmát az érdekkörébe vont iparvállalatok felett” (Sándor 1954: 493). Berend T. Iván és Ránki György egy olyan fináncoligarchia kialakulásáról írt, melynek „szűk köre mindenható hatalommá vált” a magyar gazdaságban (Berend–Ránki 1955).

A következőkben a bankuralom kérdéskörét a Pesti Magyar Kereskedelmi Bank ipari személyi kapcsolataira irányulva járjuk körül, az első világháború előtti évtizedre összpontosítva. (A Pesti Magyar Kereskedelmi Bank a Magyar Általános Hitelbank mellett a dualizmus utolsó évtizedeinek legjelentősebb hazai bankja volt.) Vizsgálódásunk során lehetőleg több szempontot is érvényesíteni próbálunk, s nem csupán a kontrollperspektívát, jóllehet nem lesz módunk egész hálózatok vizsgálatára, illetve elkülönítésére. A bank által

2 A különböző megközelítésekre lásd Mizruchi–Schwartz 1987: 3–21.

3 Lásd például Radnóti 1929. A gazdasági elitre általában: Lengyel 1989.

A Pesti Magyar Kereskedelmi Bank igazgatóságának és felügyelőbizottságának tagjai, valamint igazgatói és aligazgatói által betöltött pozíciók megoszlása más társaságoknál 1913 végén (zárójelben a külföldi vállalatok)

	Ipar	Bank	Biztosító	Közlekedés	Kereskedelem	Egyéb	Összesen
Igazgatóság:							
Lánczy Leó	6	2 (5)	1	7	–	(1)	16 (6)
Eugen Dreher	1 (1)	(1)	–	–	–	–	1 (2)
Fellner Henrik	13 (2)	–	1	3	–	–	17 (2)
Gajári Ödön	5 (1)	–	–	8	–	2	15 (1)
Gutmann Vilmos	4	2	1	2	–	2	11
Haggenmacher Róbert	3	1	–	–	–	1	5
Hegedüs Loránt	5	2 (1)	2	1	–	–	10 (1)
Heinrich Ferenc	1	1	–	1	–	1	4
Franz Hawerda-Wehrland	–	(1)	–	–	–	–	(1)
Mezei Móric	2	1	–	42 (1)	–	2	47 (1)
Szabó Jenő	3	–	–	33	–	1	37
Széchenyi Béla	–	–	–	–	–	–	–
Weiss Manfréd	6	–	–	(1)	1	1	8 (1)
Weiss Fülöp	15 (6)	4 (4)	2 (1)	3	(1)	–	24 (12)
Igazgatók-aligazgatók:							
Zala Adolf	6 (3)	1 (2)	–	3	(1)	–	10 (6)
Fehér Miksa	5	10	–	8	–	–	23
Maishiern Péter	7	–	–	7	1	–	15
Sztehlo Róbert	2	–	–	2	–	1	5
Csuka Lajos	–	–	–	–	–	–	–
Büchler Lajos	1 (1)	1	–	–	–	–	2 (1)
Gergely Emil	2	2	–	–	–	–	4
Hollós Ödön	15	–	–	8	–	2	25
Schweiger Ödön	2	2	–	–	–	1	5
Wertheimer Adolf	–	–	–	–	–	–	–
Felügyelőbizottság:							
Blau Adolf	–	–	–	–	–	–	–
Gold Zsigmond	–	–	–	–	–	–	–
Hertelendy Ferenc	1	2	1	2	–	1	7
Kovácsy Sándor	5	1	–	1	–	–	7
Reimann Lázár	5	1	–	–	–	–	6
Rust Oszkár	–	–	–	–	–	–	–
Összesen:	115 (14)	33 (14)	8 (1)	131 (2)	2 (2)	15 (1)	304 (34)

Forrás: Compass Leonhardt, 1914. Wien, 1915. (Saját számítás.)

kinált legfontosabb erőforrások – a tőkerészesedés, a hitel s a gazdasági szakértelem (Ziegler 1984: 586–589) –, valamint az esetleges bankkontroll és a személyi kapcsolatok közötti összefüggést azáltal vizsgáljuk, hogy a következő kérdésekre keressük a választ:

1. milyen összefüggés volt a személyi kapcsolatok és a hitelnyújtás, valamint a banki részvénybirtok – azaz a tőkeallokáció – adott módja között, és

2. milyen hatással voltak a személyi kapcsolatok az iparvállalati döntéshozatali folyamatra?

A bankok és más vállalatok személyi összefonódása kétségtől igen gyakori volt a századfordulót követően Magyarországon is. Mindenekelőtt a nagybankok vezetői és vezető

tiszttségviselői rendelkeztek számos igazgatósági és felügyelőbizottsági hellyel. Csupán néhányat kiemelve közülük: 1913-ban Barta Arnold (Magyar Agrár- és Járadékbank) 38, Székely Ferenc (Magyar Bank és Kereskedelmi Rt.) 34, csetei Herzog Móric (Magyar Agrár- és Járadékbank) 26 tagsággal rendelkezett.⁴

A tagságok nagy száma jellemezte a vizsgált Kereskedelmi Bankot is. Ez a szám különösen impresszív, ha az összes – nem csak az ipari társaságban betöltött – funkciót vesszük figyelembe: összesen 304 hazai és 34 külföldi tagságot számolhatunk össze. Mezei Móric 48 és Szabó Jenő 37 tagsága országos viszonylatban is a legkiemelkedőbbek közé tartozott. (Lásd táblázat.) Mindketten a közlekedési (vasúti) vállalatokban voltak különösen aktívak. Szabó Jenőt a múltja is predesztinálta erre a szakosodásra, hiszen nyugalomba vonulásáig (1893) a Közlekedési Minisztériumban a vasúti szakosztály tanácsosa, majd miniszteri tanácsos volt. Ami az ipari társaságokat illeti, 1913-ban Lánczy Leó például 6, Weiss Fülöp 15, Fellner Henrik 13, Hollós Ödön 15 hazai igazgatósági és felügyelőbizottsági tagsággal rendelkezett.⁵ Lánczy 1881 óta a Kereskedelmi Bank elnöke volt, így neve összekapcsolódott a bank legdinamikusabb fejlődésének évtizedeivel, emellett országgyűlési képviselőként tevékenykedett, és a király valódi belső titkos tanácsosa címet is viselte (Halmos 1992). Weiss Fülöp a bank vezérigazgatója volt, akinek a balkáni pénzügyi kapcsolatait szokás kiemelni az első világháború előtti periódusban. A háború után Lánczyt követte a bank élén, az elnöki pozícióban. Fellner Henrik 1892–1911 között volt a bank ügyvezető igazgatója, amikortól a tulajdonában lévő Leipziger Vilmos Szesz- és Cukorgyár irányításával foglalkozott, s a GYOSZ egyik vezetője is lett. A bank igazgatósági és felügyelőbizottsági tagjai, igazgatói és aligazgatói⁶ 74 hazai ipari részvénytársaságban összesen 115 igazgatósági és felügyelőbizottsági hellyel bírtak.⁷ (Lásd táblázat.)

Ez a felsorolás azonban – bár egy olyan személyi hálózat képét vetíti elénk, melyben a bank a központi helyek egyikét foglalta el a magyar gazdaságban – önmagában természetesen nem mutatja a személyi kapcsolatok funkcióit és jelentőségét. Szükséges ezért a személyi összeköttetés és más változók – mint a bank tőkekihelyezése, az iparvállalat nagysága – közötti kapcsolat vizsgálata is.

Megállapítható, hogy a személyi összeköttetések igen erős pozitív összefüggésben voltak a vállalatnagysággal, mivel azon vállalatok mérete, amelyekkel a bank személyi összefonódásban volt, meghaladta az átlagos hazai iparvállalati nagyságot. Míg 1913-ban az átlagos hazai ipari részvénytársaság alaptőkéje 1060 ezer korona volt, addig a bankkal kapcsolatban állóké valamivel meghaladta a 4 millió koronát.

A bank intern mérlegein alapuló adatgyűjtésünk – melyet másutt közöltünk (Tomka 1995: 203–206) – alapján megállapíthatjuk, hogy ahol a bank nagyobb részvényhányaddal rendelkezett, ott szinte minden esetben létezett személyi kapcsolat is. 1913 végén 17 esetben volt 25 százalék fölötti tulajdonhányada, s e cégek közül csak kettő esetében nem képviselte a bankot senki sem az igazgatóságban, sem felügyelőbizottságban. Ezekhez a cégekhez gyakran több tagot is delegáltak. Esetenként előfordult az is, hogy 3–4 személyt is küldtek. Például a Schlick és Nicholsonnál a későbbi pénzügyminiszter, ekkor a bank ügyvezető igazgatója, Hegedűs Loránt, a később kereskedelmi miniszter lett, vasáru nagykeres-

4 *Compass Leonhardt*, 1913–14. I–II. Wien, 1915.

5 *Compass Leonhardt*, 1913–14. I–II. Wien, 1915.

6 Kimutatásunkba – a szokásos módszertől eltérően – fölvevük a bank igazgatóinak és aligazgatóinak tagságait is, mivel véleményünk szerint ezek adott esetben éppoly jelentősek lehettek minden szempontból (ellenőrzés stb.), mint az igazgatóság és a felügyelőbizottság tagjainak a funkciói.

7 Különösen érdekesek ezek az adatok, ha összehasonlítjuk őket a másik birodalomfél számaival: a legnagyobb osztrák bank, a Creditanstalt igazgatósági, felügyelőbizottsági tagjai 1917-ben 194 hellyel rendelkeztek különböző részvénytársaságoknál (Krizsek 1963: 101. 84. l.). A Deutsche Bank 1903-ban a kohó- és gépiparban 4, az elektromos iparban 14, a vegyiparban 2 felügyelőbizottsági hellyel rendelkezett (Pohl 1982, II. kötet: 282).

kedő, Heinrich Ferenc, valamint Weiss Fülöp; a Danubius Textilműveknél Weiss Manfréd, Weiss Fülöp, Szehlo Róbert; sőt, az Egyesült Téglá- és Cementgyárnál Mezei Móric, Szabó Jenő, Weiss Fülöp és Hollós Ödön egyaránt tag volt. A kiterjedt személyi kapcsolatok valószínűsége tehát a tulajdonhányad növekedésével együtt emelkedett. Ez hazai viszonylatban is alátámasztani látszik azt a feltételezést, hogy a személyi kapcsolatokat fölhasználták a tulajdonosi viszony optimalizálására.

A személyi kapcsolatok száma azonban lényegesen magasabb volt, mint a tulajdonosi viszonyé, vagyis az esetek többségében a személyi kapcsolat nem járt együtt részvénybirtokkal: a 74 esetből 51-ben semmilyen vagy csak nagyon csekély, 3 százalék alatti tulajdonhányaddal bírt a bank (Tomka 1995: 203–206).

A – Hilferding kifejezésével élve – „személyi unió” eszköz volt a cég üzletmenetének figyelemmel kísérésére olyan esetekben is, amikor a bank hitelezett egy ipari vállalatnak, mivel egyértelmű az összefüggés a hitelezés és a személyi kapcsolatok között is. A banknak nagyobb összeggel tartozókkal majdnem minden esetben megvolt a „személyi unió” – a néhány kivétel közé tartozott 1913 végén a Budapesti Ásványolajgyár, a Biharszilágyi Olajipar és a Palatinus Építő. A személyi kapcsolatok ellenben nem feltétlenül arányosan fejezték ki a tőkekihelyezés mértékét. A Fiumei Magyar Olajipar Rt. 1906-os megalakulásakor a 2 milliós alaptőkéből csupán 175 ezer koronányit vett át a Pesti Magyar Kereskedelmi Bank, ugyanakkor az igazgatóságba két személyt, a felügyelőbizottságba pedig hármat delegált.⁸ Ezenkívül azon 74 ipari cég közül, mellyel személyi kapcsolata alakult ki a banknak, 40 semmiféle hitel-összeköttetésben nem állt vele 1913-ban. Ez utóbbiak közé sorolhatók a legnagyobb ipari részvénytársaságok, mint a Weiss Manfréd Művek, a Rimamurány-Salgótarjáni Vasmű vagy a Salgótarjáni Kőszénbánya, melyek csak alaptőke-emeléseik során vették igénybe a bank szolgáltatait.

Az a tény, hogy a személyi jelenlétet gyakran semmiféle tőkekapcsolat – sem részvénybirtok, sem hitelezés – nem egészítette ki, véleményünk szerint már önmagában is arra utal, hogy az igazgatósági és felügyelőbizottsági tagságnak nem csupán ellenőrző funkciója volt, s a bankuralom, sőt, akár a jelentősebb bankbefolyás korántsem volt szükségszerű következmény. Megerősíti ezt a feltételezést a felügyelőbizottsági, igazgatósági tagságok tartalmának közelebbi vizsgálata is.

Az egyes kapcsolatokat mindenekelőtt meg kell különböztetnünk aszerint, hogy milyen céghez fűződtek, s milyen intenzitásúak voltak. Azon vállalatoknál, ahol egy külső, nem a bank alkalmazásában álló személy – például Weiss Manfréd – jelentette a személyi kapcsolatot, ott nyilván egészen más érdekvényesítés volt lehetséges, mint azoknál, ahol a bank emberei voltak jelen. Az is feltételezhető, hogy a felügyelőbizottsági és igazgatósági tagság „értéke” nem volt azonos, és hogy a befolyásolási lehetőséget illetően jelentős különbségek voltak az igazgatóság vagy a felügyelőbizottság egyes „pozíciói” – elnök vagy egyszerű tag – között.

A tagság változó minőségére egyéb tények is mutatnak. Bár Mezei Móric vagy Szabó Jenő lényegesen több tagsággal rendelkezett, mint Fellner Henrik, Fellner a Pesti Magyar Kereskedelmi Bank alelnökeként inkább nagyobb vállalatoknál volt jelen, míg Mezei és Szabó döntően helyi érdekű vasutaknál voltak delegálva. A bank befolyása szempontjából ugyancsak eltérő minőségeket takarhatott, ha egy iparvállalat első embere került az ő felügyelőbizottságába – mint Reimann Lázár, a Magyar Általános Kőszénbánya igazgatója –, vagy ha egy bankvezér delegáltatott egy iparvállalathoz. Ezért is történt kísérlet az irodalomban a „gyenge” és az „erős” – vagy másként nevezve „elsődleges” – személyi kapcsol-

⁸ Magyar Országos Levéltár (MOL) Z 34. Pesti Magyar Kereskedelmi Bank. Ügyvezető igazgatósági jegyzőkönyvek. 1906. december 13.

latok megkülönböztetésére. Világos kritériumok, kiforrott módszertan alapján azonban kvantitatív vizsgálatban ez ideig kevésbé alkalmazták ezt a differenciálást.⁹

A bankemberek által betöltött igazgatósági helyek jellegének értékelése során figyelembe kell vennünk azt is, hogy a funkcióhalmaz sem mindig tette lehetővé, hogy a bankár komoly befolyást gyakoroljon az iparvállalatra. Nyilvánvaló, hogy például Weiss Fülöp 36 felügyelőbizottsági tagsága – köztük külföldiek – olyan magas szám volt, hogy ezek közül egy-egy csupán csekély befolyásolási lehetőséggel bírt, hiszen aligha lehetett képes párhuzamosan áttekinteni saját intézete és 36 más cég ügyeit, s így alapos tájékozottsággal sem rendelkezhetett ezek mindegyikének napi üzemviteléről.

A vidéki cégekkel való kapcsolattartás, az üzlet rendszeres ellenőrzése a korabeli közlekedési és kommunikációs viszonyok között egyébként sem volt könnyű feladat a bank – illetve képviselője – számára. A kiküldött személyek sok hasonló megbízatása és egyéb feladatai gyakran eleve lehetetlenné tették az igazgatósági, felügyelőbizottsági üléseken való részvételt. Ilyen esetekben az utólagos korrekció – illetve kísérlete – maradt csupán: a Kereskedelmi Bank például 1907. szeptember 23-án tiltakozni volt kénytelen a Kassai Takarékpénztárnál, amiért ott „Fehér úr” távollétében döntöttek jelentős hitelügyletekről.¹⁰

A funkcióhalmaz tehát nem az operatív ügyekben való részvételt, a bank minden kérdésben való érdekérvényesítését jelentette. Annál is inkább így volt ez, mert számos kérdéshez nem is érthettek a bank képviselői. A kompetenciahiány pedig megghiúsíthatott minden komolyabb befolyásolási törekvést. Ezenkívül számukra egy sor dolog indifferens volt. Bár a döntéshozatalban lehettek ellentétes vélemények a profitmaximalizálás legcélszerűbb módjáról, az utóbbi cél nyilvánvalóan közös volt, s ez rendszerint megakadályozta a súlyosabb érdekkonfliktusok kialakulását bank és iparvállalat között.

Az iparvállalati források is bizonyítják, hogy ha mégis konfliktushelyzet alakult ki, a jelenlét még nem feltétlenül járt azzal, hogy a bank érvényesíteni tudta saját érdekeit. Ennek legfontosabb oka az volt, hogy a bank(ok) képviselői – néhány kivételtől eltekintve – számszerűleg is kisebbségben maradtak az ipari vállalatok irányításában. Az is előfordult, hogy több bank volt képviselve egy-egy iparvállalat vezető testületeiben, mint például a Rimánál az 1900-as években mindvégig vagy az Egyesült Téglá- és Cementgyár esetében. A konkurens bankképviselők gyakori egyidejű jelenléte ez esetben kioltotta az uralmi törekvéseket.

Ezenkívül egyes iparvállalatok döntéshozatali mechanizmusa eleve olyan volt, hogy az a bankbefolyásnak – még a bank emberének igazgatóságban való jelenléte esetén is – csak kis teret engedett. A Rimamurány-Salgótarjáni Vasmű Rt. igazgatósági ülési jegyzőkönyveiből kiderül, hogy az 1900-as évtizedben – jóllehet Lánczy Leó és Bernard Popper is tagjai voltak a grémiumnak a Pesti Magyar Kereskedelmi Bank, illetve a Wiener Bankverein küldöttjeként – a döntések mindenekelőtt Borbély Lajos műszaki vezérigazgató, kisebb mértékben pedig a kereskedelmi igazgató, Bíró Ármin kezében voltak. Ők terjesztették elő minden napirendi pontot, s elképzeléseiket – a századforduló és a világháború közötti időszakból fennmaradt jegyzőkönyvek tanúsága alapján – mindig jóváhagyták.

Formális szempontok – mint a döntéshozatali szervben való részvétel százalékos aránya – alapján a bankuralom beteljesedéséhez vezetett, amikor a Rima élén 1910 júliusában változás következett be. Borbély Lajos vezérigazgató országgyűlési képviselővé választása és „előrehaladott kora” miatt lemondott az állásáról, és egy négytagú végrehajtó bizottságot választottak „az üzletvitel akadálytalan továbbvitelére”, rajta kívül Bernard Popper, Lánczy

9 Ez a megkülönböztetés nem azonos két cég között azáltal létrejövő „laza” kapcsolattal, hogy mindkettő igazgatóságában vagy felügyelőbizottságában egy azonos külső személy foglal helyet (Scott 1987: 211).

10 Fehér Miksa, a Pesti Magyar Kereskedelmi Bank igazgatója. MOL Z 34. Pesti Magyar Kereskedelmi Bank. Ügyvezető igazgatósági jegyzőkönyvek. 1907. szeptember 23.

Leó és Bíró Ármin részvételével.¹¹ A döntéshozatal rendjét azonban úgy szabályozták, hogy minden fontos technikai ügyben Borbély döntött továbbra is, a kereskedelmi ügyekben pedig először Bíró és Borbély tanácskozott, s csak ha „a két úr tökéletesen egyetértésre jutott a kérdésben, akkor lehet(ett) azt a bizottság elé vinni”.¹²

Az igazgatósági jegyzőkönyvek forrásértékét semmiképpen sem szabad túlbecsülni, hiszen döntések informális módon is születhettek, de tény, hogy ezekben a forrásokban semmiféle jele nincs annak, hogy Lánczy Leó bármiféle döntésben érvényesíteni óhajtott volna saját, illetve bankjának akaratát, s – nyílt érdekkonfliktus esetén – erre az említett igazgatósági ügyrend miatt eleve csekély lehetősége lett volna. Sőt, a bank képviselőinek jelenléte e források alapján lényegében nem is ragadható meg, legfeljebb olyan formalitásokban, mint amikor 1905 októberében „Popper Bernát úr köszönetet mondván a szívélyes fogadtatásért, biztosítja a társaságot úgy a Wiener Bankverein jó akaratáról, mint igéri a maga részéről, hogy tehetsége szerint fogja az igazgatóságot támogatni a társulat ügyeinek vezetésében”,¹³ vagy amikor 1907-ben „Loisch Ede alelnök úr szívből jövő szavakban üdvözlí az igazgatóság egyik tagját, Lánczy Leo urat az ő nem rég lefolyt jubileuma alkalmából...”¹⁴ Fordítva is igaz volt ez: a Pesti Magyar Kereskedelmi Bank igazgatóságának tagjaként Weiss Manfréd sem befolyásolta kimutathatóan a döntéseket a banknál.¹⁵

E csupán közvetett bizonyítéknál talán még többet árul el a bank és a Rima közötti kapcsolat egészéről is a nehézipari óriásvállalat 1909-es részvénytőke-emelési terve, amelynek során a lebonyolító Pesti Magyar Kereskedelmi Bank igyekezett a többi részvényes rovására a részvények aránytalanul nagy hányadát megszerezni, mégpedig az osztalékfizetésnél prioritást élvező elsőbbségi részvények kibocsátásával. 1909-ben ugyanis „tekintettel a pénzpiac jelenlegi kedvező helyzetére is”, a Rima közgyűlése elé kívántak terjeszteni „egy oly irányú indítványt, hogy a társulat ezidőszert 32 millió K alaptőkéjét 75 000 darab egyenként 200 koronáról szóló elsőbbségi részvény kibocsátása által 15 000 000 koronával 47 000 000 koronára emeltessék fel...”. A Wiener Bankverein és a Pesti Magyar Kereskedelmi Bank jelen lévő igazgatói készen mutatkoztak az elsőbbségi részvények 50, illetve 40 százalékának átvételére *al parin*, vállalva, hogy ezeket tíz évig „blokkolva” tartják. A jegyzőkönyv ezután arról tudósít, hogy „az indítvány felett hosszas eszmecsere és tárgyalás indulván meg, ennek folyamán több irányban nyilvánult aggályok eloszlottak, mások figyelembe vetettek, ellenindítványok elutasítottak”, és végül jóváhagyták az indítványt. A megfogalmazás azt sejteti, hogy a döntés komoly érdekeket sértett, s valóban: alig négy nap múltán, június 30-án a két bank képviselője, „Lánczy Leó és Popper Bernát igazgatósági tag urak bejelentik, hogy a részvényesek egy csoportja az elsőbbségi részvények kibocsátása feletti aggodalmának adva kifejezést oly irányban interveniált náluk, hogy az igazgatóság a tőkefelemeléstől tekintsen el. Miután pedig az igazgatóságnak ezen elsőbbségi részvények kibocsátására irányuló indítványa a részvényeseknél nem talált visszhangra, de mert kíváncsús, hogy az a régi harmónia, mely a részvényesek és az igazgatóság között régóta fennállott és a melynek köszönheti tulajdonképpen a vállalat mai felvirágzását, továbbra is sértetlenül felmaradjon”, az igazgatóság visszavonta indítványát.¹⁶ A kisebb részvényesek til-

11 MOL Z 368. Rimamurány-Salgótarjáni Vasmű Rt. Igazgatósági ülési jegyzőkönyvek. 2. csomó 1. 1910. július 2.

12 MOL Z 40. Pesti Magyar Kereskedelmi Bank. Projektumok. 7. csomó. 192.

13 MOL Z 368. Rimamurány-Salgótarjáni Vasmű Rt. Igazgatósági ülési jegyzőkönyvek. 2. csomó 1. 1905. október 26.

14 MOL Z 368. Rimamurány-Salgótarjáni Vasmű Rt. Igazgatósági ülési jegyzőkönyvek. 2. csomó 1. 1907. április 29.

15 MOL Z 33. Pesti Magyar Kereskedelmi Bank. Igazgatósági ülési jegyzőkönyvek. Különböző évfolyamok.

16 MOL Z 368. Rimamurány-Salgótarjáni Vasmű Rt. Igazgatósági ülési jegyzőkönyvek. 2. csomó 1. 1909. június 26., 1909. június 30.

takozása kiegészült egy nagyarányú tőzsdei akcióval is, melyet Krausz Simon vezetett, s amely a két nagybank – a Wiener Bankverein és a Pesti Magyar Kereskedelmi Bank – részvénykibocsátásának megtorpedózását célozta.¹⁷ Krausz, illetve az általa képviselt személyek jelentős mennyiségű Rima-részvény birtokában voltak, így érdekeiket sértette az említett elsőbbségi részvénykibocsátás. Krausz tehát mozgósította kiterjedt hazai és nemzetközi kapcsolatait, hogy tiltakozzanak a tervek ellen. A bankok szándékainak a kisrészvényesekkel szembeni „erkölcstelenségét” bemutató sajtókampányt szervezett, s külön irodát állított fel a Rimamurányi részvényeseinek informálása és megszervezése céljából. A nyomásgyakorlás leghatásosabb része azonban az volt, hogy a tőzsdén olcsón piacra dobott Rima-részvényeket. Az árfolyamzuhanás riadóztatta a még esetleg tétlenkedő kisebb részvényeseket. A bankok érdekei ellenére tehát a kibocsátás ekkor a részvényesek tiltakozása miatt elmaradt. Az eset ily módon azt demonstrálta, hogy a részvényesek megfelelő szervezettség esetén képesek voltak érdekeiket érvényesíteni a menedzsmenttel szemben, még akkor is, ha abban nagybankok is képviseltették magukat.

A bank és „érdekeltsége” – a Pesti Magyar Kereskedelmi Bank és a Hungária Műtrágyagyár – kapcsolatának sokszínűségére egy másik példa a Danica vegyi üzem megvásárlásának esete. A Kereskedelmi Bank egyik, szintén 1909-es igazgatósági ülésén Lánczy Leó beszámolt arról, hogy a bank megvásárolta a „Danica vegytermékgyár” 12 ezer darab részvényét, ami a cég alaptőkéjének 80 százalékaival volt egyenlő. Ez a vásárlás azonban – mint kiderült – nem állt a bank szándékában, hanem csupán a Hungária Műtrágyagyár megbízásából járt el. A Hungária ugyanis már régóta tervezte egy újabb gyár létesítését, s erre a Danica kaproncai telepét szemelte ki. „A Hungária, amely ismerte a Kereskedelmi bank összeköttetését a Danica társaság fő részvényeseivel, folyton buzdította a bankot, hogy ezt a kapronczai gyárat szerezzé meg a Hungária részére. Az ezen alapon megindult tárgyalás során kiderült, hogy a Danica nem hajlandó a kapronczai gyárat eladni, a Danica fő részvényesei ellenben hajlandónak mutatkoztak részvénybirtokukat pari árfolyamon eladni.” A bank „ugy találta, hogy ha a Hungaria 2 250 000 koronáért megszerezné a kapronczai gyárat, úgy a Danica-részvényeknek pari árfolyamon való megvétele elég kedvező üzletnek mutatkoznék”. A Hungária erre hajlandónak mutatkozott, s így a bank a részvényeket megvette. Közvetítési jutalékként 100 ezer koronát kért. A részvények megvásárlása után azonban „a Hungária igazgatósága egyet fordult és mindenféle ürügy alatt és formaságokba kapaszkodván kijelentette, hogy ő a Danica részvényeket átvenni nem hajlandó”. A jegyzőkönyv ezután így folytatja: „A Hungária ezen frontváltása és saját szóbeli kijelentéseit meghazudtoló eljárása valamint az ennek kapcsán folytatott tárgyalásoknak rideg, kellemetlen és hosszú multat megtagadó formája arra készítette előadó elnököt, valamint Weiss Fülöp igazgatót is, kik eddig a Hungária társaság igazgatóságában a Kereskedelmi bankot képviselték, hogy ott elfoglalt állásaikról lemondjanak, pozíciójukkal és a bank méltóságával többé összeegyeztethetők nem tartván, hogy az ilyen eljárás után ezen társaság igazgatóságában továbbra is helyet foglaljanak.” Leszögezték azonban azt is, hogy „a Kereskedelmi Bank és barátai birtokában lévő, a Hungária részvénytőkéjének körülbelül 40%-át képező részvénytőmeg a jövőben is részt fog követelni a Hungária igazgatóságában...”¹⁸ Mint látjuk, az erőteljes banki érdekérvényesítésnek elvileg minden feltétele együtt volt a Hungária Műtrágyagyár esetében. Ami esetünkben különösen fontos, az az, hogy az átlagosnál nagyobb számú s a bank két első embere személyében igen magas rangú bankképviselő foglalt helyet az ipari cég igazgatóságában. A személyi kapcsolat nagy, az „üzletbarátok” részvényeivel együtt 40 százalékos tulajdoni hányaddal volt megerősítve, ráadásul az iparvállalat csupán közepes

17 Leírását lásd Krausz 1991: 65–70. Krausz Simonról lásd Kővér 1987: 56–62.

18 MOL Z 33. Pesti Magyar Kereskedelmi Bank. Igazgatósági ülési jegyzőkönyvek. 3. k. 1909. november 6.

méretű volt. Ezenkívül a kérdéses periódusban a Hungária rendszeresen kölcsönöket vett fel a banktól, például 1910 végén tekintélyes, 835 421 korona összegű folyószámlahittel tartozott neki.¹⁹ Ennek ellenére a bank nem tudta érvényesíteni érdekeit, s nem maradt más megoldás a két banki igazgatósági képviselő számára, mint a demonstratív kivonulás a testületből. Az affér eredményeként a bank a Danica tulajdonosa lett, jóllehet – mint Lánczy mondta – „most szívesebben nem vállaltuk volna magunkra egy nagyobb szabású gyárnak ellenőrzését és gondozását”.²⁰

Úgy gondoljuk, hogy az igazgatósági, felügyelőbizottsági tagságoknak a banki érdekérvényesítést gyakran csak igen korlátozottan lehetővé tevő volta, s az a már említett tény, hogy a személyes kapcsolatokat gyakran semmiféle tőkekapcsolat nem egészítette ki – vagyis a banknak gyakran nem is voltak közvetlenül képviselendő érdekei –, ráirányítja a figyelmet a tagságok egy rendszerint figyelmen kívül hagyott funkciójára: a banki képviselők beválasztása e grémiumokba gyakran a bankok, illetve delegáltjaik gazdasági szakértelmével, információközvetítő értékével függött össze. A szanálás útján a bank tulajdonába került cégeknél különösen jellemző volt, hogy a bank szakértőket delegált – széles jogkörrel felruházva – az igazgatóságba. Így például a szanált Lugosi Textilgyárba a Kammer fivéreket küldték ki, mint a reorganizáció teljhatalmú megbízottait.

Az információközvetítő funkció különösen az olyan „big linkers” esetében nyilvánvaló, akik nem kötődtek szorosan egyetlen vállalathoz sem. A Pesti Magyar Kereskedelmi Bank igazgatóságában a világháború előtt Gajári Ödön nagybirtokos s gelsei Gutmann Vilmos báró sorolhatók ide, akik 15, illetve 11 más hazai társaságnál is jelen voltak. Az ő beválasztásuk, illetve a hozzájuk hasonló státusú személyek beválasztása esetén közrejátszhattak még presztízsszempontok is. Arról sem szabad megfeledkeznünk, hogy a bank képviselőjének jelenléte egy ipari részvénytársaság felügyelőbizottságában vagy igazgatóságában nem csupán a bank testületi érdekeinek eredménye, hanem a résztvevő egyéni érdekeinek – ilyen lehetett akár a tagsággal járó renumeráció – a következménye is lehetett.

Összefoglalóan megállapíthatjuk, hogy a személyi összeköttetés önmagában nem tekinthető olyan erőforrásnak, amely szükségszerűvé tette a hierarchikus kapcsolat kialakulását a századforduló Magyarországnak bank–iparvállalat viszonylatában. A felügyelőbizottsági, igazgatósági jelenlét tartalma ugyanis a legkülönbözőbb lehetett. A bank számára az ipari és más „interlock” értéke nem csupán abban volt, hogy általuk közvetlenül érvényesíteni tudta az egyes cégeknél az érdekeit – mint láttuk, erre gyakran eleve nem is volt lehetősége, hiszen az esetek jelentős részében nem támasztotta alá tőke- vagy hitelkapcsolat. A tagságok értékét valószínűleg inkább az egész hálózat adta, s ez tette a bank képviselőit értékkessé a fogadó vállalatok számára is. Ennek tanulmányozása nyilvánvalóan további vizsgálatokat igényel.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Berend T. Iván–Ránki György (1955): *Magyarország gyáripara az imperializmus első világháború előtti időszakában, 1900–1914*. Budapest.
- Compass Leonhardt, 1913–14. I–II. Wien, 1915.
- Dooley, Peter C. (1969): The Interlocking Directorate. In *The American Economic Review*, június.
- Good, David F. (1984): *The Economic Rise of the Habsburg Empire, 1750–1914*. Berkeley.
- Halmos Károly (1992): Lánczy Leó. In *Valóság*, 1:49–54.

19 MOL Z 49. Pesti Magyar Kereskedelmi Bank. 1910. december 31-i mérleg.

20 MOL Z 33. Pesti Magyar Kereskedelmi Bank. Igazgatósági ülési jegyzőkönyvek. 3. k. 1909. november 6.

- Hagemann, Wilhelm (1931): *Das Verhältnis der deutschen Großbanken zur Industrie*. Berlin.
- Hilferding, Rudolf (1959): *A fináncióke*. Budapest.
- Jeidels, Otto (1905): *Das Verhältnis der deutschen Großbanken zur Industrie mit besonderer Berücksichtigung der Eisenindustrie*. Leipzig.
- Kövér György (1987): Krausz Simon. Egy magánbankár a XX. században. In *Valóság* 9: 56–62.
- Krausz Simon (1991 [1937]): *A pénzember. (Életem)* Budapest.
- Krizsek, Jurij (1963): *Die wirtschaftliche Grundzüge des österreichisch-ungarischen Imperialismus in der Vorkriegszeit, 1900–1914*. Praha.
- Lengyel György (1989): *Vállalkozók, bankárok, kereskedők*. Budapest.
- Mizruchi, Mark S.–Michael Schwartz (1987): The structural analysis of business: an emerging field. In *Inter-corporate Relations. The Structural Analysis of Business*. Mark S. Mizruchi és Michael Schwartz szerk. Cambridge.
- Ottoson, Jan (1988): Interlocking Directorates between Banks and Industry in Sweden in 1928 and 1937. In *Uppsala Papers in Economic History* 1988. Working Paper, No. 5. Uppsala.
- Pappi, Franz Urban–Peter Kappelhof–Christian Melbeck (1987): Die Struktur der Unternehmungsverflechtungen in der Bundesrepublik. In *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 39: 693–717.
- Pohl, Manfred (1982): Festigung und Ausdehnung des deutschen Bankwesens zwischen 1870 und 1914. In *Deutsche Bankengeschichte*. Frankfurt am M.
- Radnóti József (1929): *Pesti pénzoligarchák*. Budapest.
- Riesser, Jacob (1912): *Die deutschen Großbanken und ihre Konzentration im Zusammenhänge mit der Entwicklung der Gesamtwirtschaft in Deutschland*. Jena.
- Sándor Vilmos (1954): *Nagyipari fejlődés Magyarországon*. Budapest.
- Scott, John (1987): Inter-corporate structures in Western Europe: a comparative historical analysis. In *Inter-corporate Relations. The Structural Analysis of Business*. Mark S. Mizruchi és Michael Schwartz szerk. Cambridge.
- Tomka Béla (1995): Bankuralom, bankérdekeltség, bankellenőrzés. A magyarországi pénzüintézetek ipari kapcsolatai a századfordulón, 1895–1913. In *Történelmi Szemle* 2: 171–207.
- Ziegler, Rolf (1984): Das Netz der Personen- und Kapitalverflechtungen Deutscher und Österreichischer Wirtschaftsunternehmen. In *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 36.