



KÖVÉR GYÖRGY

Bankárok és bürokraták

*A Magyar Általános Hitelbank igazgatósági tanácsa és igazgatósága
(1876–1905)**

Az 1875: XXXVII. tc., a Kereskedelmi Törvény (KT) ugyan intenciói szerint német mintára szabályozta a részvénytársaságok szervezeti felépítését, mégis, ami kikerekedett belőle, az igencsak különbözött a német nagyvállalati struktúra képétől. Eléggé közismert, hogy a német részvénytársaságban a *közgyűlés* a stratégiai döntéseket (és egyben a felügyeletet) az ún. *Aufsichtsrat* kezébe helyezte, míg a mindennapi operatív vezetés az ún. *Vorstand* feladata lett.¹ A magyar törvény a német modellből kiindulva a közgyűlés által választott *igazgatóság* és *felügyelőbizottság* létrehozását rendelte el. Nyilvánvaló, hogy az 1873-as krach hatására egyszerre kívánt a cégek vezetőségére szorosabb felelősséget ruházni, s fölöttük szigorúbb ellenőrzést gyakorolni, ezért az előbbire a tényleges irányítást, az utóbbira azonban a könyveléstechnikai ellenőrzés (revízió) könnyen formálissá váló feladatát bízta. A törvény megvalósítási tapasztalatából okulva a későbbi jogi irodalom is úgy vélekedett, hogy a részvénytársasági jog reformjának nem az igazgatóság hatalmát kellene korlátoznia, hanem a gyakorlatban eljelentéktelenedett felügyelőbizottság súlyát lenne érdemes valami módon helyreállítani, illetve a kialakult realitások jogi formába öltöztetésére volna célszerű törekedni.²

Intézményes dualitás, 1876

A Magyar Általános Hitelbankot (MÁH) az osztrák–magyar kiegyezés évében mint az első magyar crédito mobilier-t, az Osztrák Creditanstalt (CA) alapította. Később, 1871-től a MÁH átvéve a CA korábbi, 1857 óta létező pesti fiókját, a legszorosabb partneri viszonyban, kartellben működött együtt anyaintézményével. Ennek egyik jeleként a CA két kormányzótanácsost delegált a Hitelbank irányító testületébe. 1873-tól a Rothschild-Creditanstalt-Disconto-Gesellschaft konzorcium tagjaként a Hitelbank a magyar állambankári tiszteket is betöltötte.

A MÁH sajátos megoldást talált a KT által bevezetett igazgatósági forma testhezálló adaptálására. A Hitelbank ugyanis a korábban osztrák mintára létrehozott kormányzótanácsot (Verwaltungsrat) lényegében meghagyta, de átkeresztelte hivatalosan *Igazgatósági tanácsnak* vagy gyakorlatilag *igazgatótanácsnak* (*Directionsrat*), ám emellett a közgyűlés választott egy *igazgatóságot* (*Direction*) is. A törvényben lefektetett igazgatóság tehát

* A dolgozat az OTKA T 034 700 számú kutatás keretében készült.

¹ Az osztrák szerkezet némileg eltért ettől, amennyiben a közgyűlés az irányítást a Verwaltungsrat-ra, a végrehajtást az Exekutivcomitée-re és az ügyvezető igazgatókra ruházta. Kuncz Ödön: *A magyar kereskedelmi- és váltójog vázlatja*. Budapest, 1922. 418.

² Kuncz: *Kereskedelmi- és váltójog*, 446–450.

a módosított alapszabály jegyében megkettőződött, de mellette létrejött a törvény által oly előszeretettel szorgalmazott *felügyelőbizottság* is. A módosított alapszabály igyekezett pontosan elhatárolni a jogköröket.³

Mind a legalább 10, legfeljebb 16 tagból összetevődő igazgatósági tanácsot, mind a legalább 3 tagból álló igazgatóságot 5 évre a közgyűlés választotta. Az igazgatósági tanács felénél egynél többnek „Budapesten lakó magyar honpolgárnak” kellett lennie. Ezen túl az igazgatósági tanács saját soraiból egy évre elnököt és két alelnököt választott. Miközben az igazgatósági tanács állapította meg az igazgatók fizetését, jogában állt az igazgatóság egy tagjának megjelölése vezérigazgatóként (aki pedig az igazgatóság elnöki posztját töltötte be). Volt tehát elnöke az igazgatósági tanácsnak és az igazgatóságnak is, de ez utóbbit a zavarok elkerülése érdekében a gyakorlatban vezérigazgatónak nevezték (a vezérigazgatói posztról – mellesleg – a kereskedelmi törvény nem tett említést). Az igazgatóság tagjai részt vettek az igazgatósági tanács ülésén, de szavazati joggal nem bírtak. Az alapszabály 31. cikkelye egyértelműen leszögezte, hogy „a társaság cégét” az igazgatóság vezeti, s „intézi a társaság ügyeit, és képviseli a társaságot az üzletvezetésre nézve mind harmadik személlyel és hatóságokkal szemben, mind peres ügyekben”. A 32. cikkely azonban – a KT 189. paragrafusára hivatkozva – korlátozta az igazgatóság jogkörét azon „üzletek és ügyek” felsorolásával, amelyek foganatosítása előtt az igazgatóság köteles volt „jóváhagyás végett az igazgatósági tanács” elé járulni.⁴ Ilyenek voltak: vállalatok létesítése, részvénytársaságok alapítása, állami, községi és egyéb kölcsönök átvétele s ilyenekben való részesedés, ingatlanok vétele és eladása, az igazgatósági ügyrend megállapítása, fióktintézetek állítása, elengedések megadása és kiegyezések kötése, valamint a tisztviselők alkalmazása, felfüggesztése, elbocsátása, járandóságuk, jutalmazásuk, segélyezésük és nyugdíjazásuk megállapítása. Egyszóval az összes igazán lényeges kérdésben a döntés jóváhagyása az igazgatótanácsnak volt fenntartva. Egyedül az utolsó előtti pontnál, a kiegyezéseknél merült fel az alapszabályokban egy aprónak tűnő megszorítás: „kivéve, midőn a késedelemmel veszély jár”. Formailag itt lépett be az időtényező, de ez az üzleti életben máskor is problémát okozhatott: az igazgatósági tanács ugyanis „rendesen havonként egyszer” tartott ülést. A 43. cikkely ugyan nyitva hagyta annak lehetőségét, hogy „a szükséghez képest” az elnök meghívására, három igazgatósági tanácsos vagy az igazgatóság kívánságára tartható ülés, ez azonban az operatív döntések meghozatalára nyilván nem volt rendszeresíthető.

A keret szabályozás általános viszonyai között az erőviszonyok a gyakorlatban alakultak ki. Sajnos a kiegyezéstől a századfordulóig tartó időszak jegyzőkönyvei csak töredékesen maradtak fenn (igazgatótanács: 1876–1889, 1893–1905, illetve igazgatóság: 1880–1881, 1887–1889, 1903), így csak néhány évben futnak párhuzamosan az iratok, ezért a jogkörök elhatárolódását nem tudjuk folyamatában nyomon kísérni, a konkrét viszony csak néhány tranzakció fényében, „alkalmilag” lesz megvilágítható.

1876-os megalakulása után az igazgatótanács eleinte kéthetente ülésezett, majd kialakult a havi egyszeri ülések menetrendje (nyaranta többnyire még ezt sem sikerült határozatképesen összehívni). Az igazgatóság a tervek szerint naponta kellett volna, hogy összeüljön, ehelyett a nyolcvanas évek elején inkább heti kétszeri ülés vált megszokottá, miközben az is előfordult, hogy naponta kétszer is készült jegyzőkönyv (1880-ban még csaknem

³ A Magyar Általános Hitelbank alapszabályai, 1878.

⁴ A KT 189.§-a tulajdonképpen csak ennyit tartalmazott: „Az igazgatóság, szemben a társasággal, köteles azon korlátozásokhoz alkalmazkodni, melyekhez képviseleti joga az alapszabályok vagy közgyűlési határozatok által köttetett.” *A Kereskedelmi törvény (1875: XXXVII. tc.) és a reá vonatkozó joganyag*. Összeállította Dr. Nyáry Jenő. Budapest, 1911. 132.

200 igazgatósági ülés volt, 1881-ben 104, 1886-ban csak 93, 1889-ben pedig 80). Nyilván nem a munka lett kevesebb, inkább egyszemélyi határozattal vagy informális egyeztetéseken dőltek el a dolgok.

Az igazgatók – alapszabály szerint – részt vettek az igazgatótanácsi üléseken, a jelentéseket előadókként ők terjesztették be, de nem szavazhattak.

Az igazgatótanács 13 taggal jött létre 1876-ban (az alapszabály értelmében ebből két helyet a CA töltött be), saját soraiból választott elnököt és két alelnököt (egy hazait, egy bécsit). Az elnök Andrássy Aladár gróf maradt, aki Wodianer Mór öccsét váltotta 1874-ben. A két alelnök pedig, miután Kochmeister Frigyes egészségi okok miatt nem vállalta, a kor-elnök, Fuchs Rudolf, valamint Wodianer Mór lett. Az alapszabályban az igazgatótanácsos-sághoz szükség volt minimum 50 részvény birtoklására (1. táblázat).⁵

1. táblázat

A HITELBANK ELSŐ IGAZGATÓTANÁCSÁNAK TAGJAI ÉS RÉSZVÉNYLETÉTÜK
AZ 1876. ÁPRILIS 2-I KÖZGYŰLÉSEN

Név	Tisztség	Budapesten	Bécsben	Tagság tartama
Andrássy Aladár gróf	elnök	70		1903 (†)
Fuchs Rudolf	alelnök	50		1891 (kilép)
Wodianer Mór	alelnök	50	1000	1879 (kilép)
Degenfeld Imre gróf		50		1882 (†)
Herz Gyula		50		1910 (†)
Kochmeister Frigyes báró		50	100	1907 (†)
Lukács Antal		50		1909 (†)
Mayrau Kajetán báró		50		1882 (†)
Schiefner Gyula		80	160	1885 (†)
Tschögl János		50		1891 (†)
Ullmann Károly		50		1879 (kilép)
Weiss Károly lovag		50		1896 (†)
Wiener Ede lovag		50	5000	1886 (†)

Könnyen belátható, hogy a megválasztott igazgatótanácsosok közül igazi tulajdonosi súllyal csak két bécsi pénzember: a CA igazgatója, welteni Wiener Ede lovag és a bécsi magánbankár, Wodianer Mór báró rendelkezett. A magyarországi igazgatótanácsosok inkább a stallumhoz szereztek meg (ha ők vették, és nem a bank!?) a részvénybirtokot. Ez utóbbiak közül kivételnek számított Kochmeister Frigyes báró, aki Bécsben is 100 részvényt helyezett letétbe. Az igazgatótanácsi tagság tartósságát azonban aligha a részvénybirtoklás szabta meg, hiszen csaknem mindenki haláláig maradt, illetve „hajlott korára tekintettel” vagy „egészségügyi okból” távozott e posztról. Kivételnek talán egyedül Wodianer Mór tekinthető, aki a dualizált Osztrák–Magyar Bankban vállalt pozíciója miatt köszönt le. A kihaltak, kiléptettek helyébe természetesen újjak kerültek, de mi most be kell, hogy érjünk az első igazgatótanács tagjainak áttekintésével.

⁵ Komolyabb részvény mennyiség deponálására került sor: Goldschmidt Gyula, Mór, S. B. H. és S. H. dr. esetében, akik külön-külön letéve, de most együttesen számítva 1020 db-bal képviseltették magukat, Bischoffsheim és társa, Rothschild S. M. szintén 500-500 db-ot tett le, a Creditanstalt pedig 451 db-ot. Az igazgatókat nem terhelte ilyen kötelezettség, de tudjuk, hogy az 1876-ban is igazgatói posztot betöltők közül az 1874. ápr. 11-i közgyűlésen Frank Antal 100 db, Mauthner Zsigmond 250 db, Weninger Vince pedig 50 db részvényt helyezett letétbe. 1876-ban azonban ezen igazgatók egyike sem deponált egyetlen darabot sem.

Ha az igazgatótanácsosok zömének súlyát nem az általuk birtokolt részvény mennyiség adta, akkor elég itt azoknak az életpályáját bemutatnunk, akik a későbbiekben láthatóan fontos szerepet játszottak az igazgatótanács döntési jogkörének védelmezésében. Kochmeister Frigyes (Sopron, 1816 – Budapest, 1907) gyógyszerészcsaládba született, a bécsi Politechnikum kereskedelmi tagozatán egy évet hallgatott, azután Pesten a szintén soproni származású, evangélikus Török Frigyes fűszerüzletébe társult, majd a fűszer- és gyógynövény szakmában nagykereskedőként önállósította magát. 1842-ben a bécsi Hornbostel iparos-bankár család egyik leánytagját, Karolinát vette feleségül, és az ötvenes években a Háromkorona utca 22-ben, saját házában, Hornbostel Alberttel társulva folytatta üzletét. Kochmeister intézményi súlyát azonban a budapesti kereskedelmi és iparkamara (1859–1892), illetve a budapesti érték- és árutőzsde elnöki pozíciója adta (az utóbbit egészen 1900-ig töltötte be). Mint a Vaskoronarend II. osztályú lovagja lett osztrák báró 1876-ban, majd a magyar főrendiház életfogytig kinevezett tagja.⁶

Lukács Antal (Temesvár, 1842 – Budapest, 1909) megyei főjegyző gyermekeként látta meg a napvilágot, kereskedelmi tanulmányokat folytatott itthon és külföldön, majd az Osztrák Bodencreditanstalt-ot kipróbálva végül a Magyar Földhitelintézet pénztárosából küzdötte fel magát egészen az igazgatói posztig s a kinevezett főrendiházi tagságig. 1898-ban kapta meg a II. osztályú Vaskoronarendet.⁷ A generációs és pályáivbeli különbözőségek ellenére mindkettejük súlyát – igazgatótanácsosként is – intézményi pozícióik beágyazottsága adta.

Az igazgatóság mozgásteré és az igazgatók karrierje

Miután 1875-ben az egyik igazgatót el kellett bocsátani, helyét 1876-ban nem töltötték be, s csak az alapszabály szerinti minimumot, azaz 3 igazgatót választottak. Gyakorlatilag szerepükben nem történt változás: a korábbi három igazgató: Weninger (egyben vezérigazgató), valamint Mauthner és Frank hivatalban maradt. Az utóbbiak a szokásos úton, a kereskedővilágból érkeztek még annak idején a bankba, illetve elődintézményébe. Mauthner Zsigmond még 1865-ben lett a CA pesti fiókjának főtisztviselője, Frank Antal viszont a Hitelbank alapításától szolgált. Weninger pályája azonban, láthatóan a másik két karrier vezérigazgatói ellensúlyaként, 1870 után lett jellemző a Hitelbankra.

Az 1876. április 2-i igazgatótanács ülésen 13 szavazattal vezérigazgatóvá választott Weninger Vince életútját érdemes külön szemügyre venni.⁸ (Az igazgatói pályák vázlatát a továbbiakban lásd a függelékben.) Egy magániskolai tanár fiaként 1834-ben Pesten látta meg

⁶ Gelléri Mór: *A magyar ipar úttörői*. Budapest, 1887. 238–243.; *Magyar Nemzeti Zsebkönyv I. Főrangú családok*. Budapest, 1888. 507.; Sturm Albert (szerk.): *Új Országgyűlési Almanach 1887–1892*. Budapest, 1887. 142–143.; Házi Jenő: *Soproni polgárcsaládok 1535–1848, 1.* Budapest, 1982. 254.; Koncz Katalin: *Párhuzamos életrajzok*. Szakdolgozat. Budapest, 1979. 43–47.; Szögi László: *Magyarországi diákok a Habsburg Birodalom egyetemén I. 1790–1850*. Budapest–Szeged, 1994. 161. Theodor Hornbostel (1815–1888) 1848-as osztrák kereskedelemügyi miniszter, 1855-ben a CA egyik alapítója, 1856-tól igazgatója, 1861-től főigazgatója, végül 1886-tól haláláig az igazgatótanács elnöke volt. Leo Santifaller (Hg.): *Österreichisches Biographisches Lexikon 1815–1950. II.* 1959. 423–424.

⁷ *Országgyűlési Almanach 1892–1897*. Budapest, 1892. 152.; Szinnyei József: *Magyar írók élete és munkái VIII.* Budapest, 1902. 90.; Gulyás Pál: *Magyar írók élete és munkái. XVII.* Budapest, 1995. 1244.

⁸ Konek Sándor: *Emlékezés Weninger Vincze l. t. fölött*. Budapest, 1880., Cs. Jelenik Imre: *Weninger Vince élet- és jellemrajza*. Budapest, 1881. A piarista gimnáziumban folytatott tanulmányokra vonatkozó adatokért Keszei Andrásnak mondok köszönetet.

a napvilágot. A pesti piarista gimnáziumban négy grammatikai és két humanista osztály elvégzése után a József Ipartanodában fejezte be tanulmányait, majd – már akkoriban is rendhagyó módon – nagyjából párhuzamosan szerzett Bécsben reáliskolai tanár és Pesten, a céhes normák szerint kőműves szakképesítést. Tanított a Kereskedelmi Akadémián, osztályvezető volt az Első Magyar Általános Biztosítónál, miniszteri tanácsos lett az újonnan alakult magyar Pénzügyminisztériumban (PM), minisztériumi osztályfőnök a közös PM-ben, majd miután nem ő lett a megalakuló Számvevőszék elnöke, elfogadta a MÁH igazgatói (vezérigazgatói) székét. E pozícióba Csengery Antal javasolta, aki 1873-ig maga is kormányzótanácsosa volt a Banknak. Közben könyvviteli, statisztikai és politikai számtani munkáiért az MTA levelező tagjává választották. Kerkapoly Károly pénzügyminiszter bukása után, 1873-ban módja lett volna a pénzügyi adminisztráció csúcsára visszatérni, de a felkínált pénzügyminiszteri állást figyelemreméltó indoklással hárította el: „Én, úgymond, nem bírok vagyonnal, és ha rá szánám is magamat a nehéz munkára és valóban áldozatra, de fel nem nevelt gyermekeimet, nőmet tekintet nélkül nem hagyhatom. Mert tudom, hogy oly elemek közt, a minőkből jelenleg képviselőházunk legnagyobb része áll, én a hízélgéshez nem értvén, sokáig nem ülnék a bársonyszéken. Ez egy. De meglehet még az is, hogy épen akkor volnék kénytelen – menni, mielőtt még a pénzügyek rendezését a magam eszméim szerint bevégeztem volna, utódom pedig más nézettől indulván ki, a zavar csak fokozódna, és én volnék azután a balul informált közönség előtt a bűnbak, kire ez mások hibáit rakná. Így tehát az ajánlatot nem egyedül családom, de a közjó érdekében is vissza kellett utasítanom.”⁹

Az igazgatótanács és az igazgatóság viszonyára talán célszerű az amúgy állambankári tisztet is betöltő, kölcsönkonzorciumi tagságot viselő Hitelbank esetében a vitathatatlanul stratégiai kérdésnek tekinthető államkölcsönüzleteket szemügyre venni. A kialakult gyakorlat szerint államkölcsönüzlet megkötésekor a vezérigazgató tárgyalta (a konzorciummal, a pénzügyminiszterrel), de felhatalmazást (és jóváhagyást) kért az igazgatótanácstól, és jelentett is neki a tárgyalások állásáról. Aligha lehetett véletlen, hogy erre a bizalmi állásra bizalmi férfiakat választottak ki.

Weninger váratlan halála (1879) után a PM osztálytanácsosát, Pallavicini Ede őrgróft jelölte az igazgatótanács a megürült vezérigazgatói székbe.¹⁰ A származás és megelőző életpálya különbsége ellenére is a bank adminisztratív irányítóposztjára vezető út egyértelmű: az állambankári pozícióban levő Hitelbankban csak komoly pénzügyminisztériumi háttérrel lehetett valaki első tisztviselő. Akár le volt ez írva, akár nem: a bankárnak előzetesen pénzügyi bürokratának kellett lennie. Ami azonban igazán érdekessé teszi Pallavicini pályáját, az a sokezer holdas dunántúli birtokegyüttese, párhuzamos pénzügyminisztériumi és hitelbanki hivatalviselés, az, hogy nem az igazgatótanács, hanem az igazgatóság élén találjuk. Ezt még élete méltatója, az agrárius tábor vezéralakja, Bernát István is magyarázandónak találta. Az érvelés egyszerre volt genetikai és etikai: az arisztokrata bankvezér alakját egyrészt „a genovai patrícusok” ősoktól származtatta (az apai ág valójában a katonai pályán mozgott), másrészt kiemelte, hogy „élete javarészét a polgári munka szolgálatában tölté el. Nem mint dilettáns, nem mint színekurák boldog birtokosa, hanem megbecsülve

⁹ Jelenik: *Weninger*, 1981. 58–59.

¹⁰ Magyar Országos Levéltár (MOL) Z 50 MÁH 8. cs. 3. t. (1879. nov. 30.); Bernát István: *Pallavicini Ede őrgróf emlékezete*. Budapest, 1914.; Székely Vera (összeáll.): *A központi államigazgatás tisztviselői a dualizmus korában. 3. Magyar Királyi Pénzügyminisztérium*. Budapest, 1985.

a munkát és nem kerülve a törődéseket, melyhez itt a siker kötve van. Az arisztokratikus környezet, melyből eredett [sic!], kiváló érdemmé teszi ezt nála...”¹¹

Pallavicini az 1879 decemberi rendkívüli közgyűlés után az 1880. január 5-i igazgatótanácsi ülésen iktatták be hivatalába. Belépése után hamarosan sor került az első erőpróbára az igazgatótanács egyes tagjai és az új vezérigazgató között. Sürgősséggel került sor a 6%-os aranyjárdék fennmaradt utolsó 15 milliós részletének konzorciális átvételére. Pallavicini 1880. február 9-én számolt be a tranzakcióról az igazgatótanácson, ahol rögtön komoly szemrehányásként hangzott el Kochmeister Frigyes és Schiefner Gyula igazgatótanácsosok szájából, hogy a korábbi vezérigazgató alatt „az igazgató tanácshoz máskor intézetni szokott előleges bejelentés és az igazgatósági tanács részéről adandó felhatalmazásnak kikérése”.¹² S bár az ügy sürgősségére hivatkozó magyarázatot az igazgatósági tanács „tudomásul vette”, az aligha lehetett kétséges, hogy a bank stratégiai vezetését magának „vindikáló igazgatótanács egyes tagjai leckéztették a PM-ből frissen érkezett vezérigazgatót. Két hét múlva, amikor a Tisza-szabályozási nyereménykölcson kibocsátásának előkészítéseként egy 8 milliós előleg apropóján kért Pallavicini – immár alapszabályszerűen – felhatalmazást a kölcsönszerződés aláírásához, az igazgatótanácsosok közül Lukács Antal a fix átveendő összeg leszállítását s ismét csak Kochmeister az ajánlat elfogadására záros határidő kikötését szorgalmazta.¹³ A fenti esetek nemcsak azért tanulságosak, mert a jegyzőkönyv helyet ad a nézetkülönbségeknek, hanem azért is, mert ezek kapcsán világosan kirajzolódnak a munkamegosztás körvonalai: az előlegnyújtás – folyó üzletként – lényegében az igazgatóság hatáskörébe tartozik, de a kötvénykölcson-szerződés (vagy annak akár újabb opciója) már az igazgatótanács kompetenciája. Az előbbiről természetesen beszámolt az igazgatóság az igazgatótanácsnak, az utóbbiról a vezérigazgatónak ki kellett kérnie az igazgatótanács előzetes felhatalmazását.

A hetvenes évek végén nem Pallavicini érkezése volt az első változás a Hitelbank igazgatóságának összetételében. Az igazgatótanácsban már 1878 februárjában napirendre került, hogy a megnövekedett üzleti forgalom miatt be kellene tölteni a negyedik igazgatói állást. Az akkor még hivatalban lévő Weninger vezérigazgató jelentése szerint előzetes egyeztetés történt ez ügyben a bécsi és helybeli igazgatótanácsosokkal, valamint a bécsi CA igazgatóival, így került javaslatba a közgyűlés számára Kornfeld Zsigmond neve. Kornfeld ekkor a CA prágai fiókjának helyettes vezetője volt, eddigi főnökei melegen ajánlották, s a MÁH igazgatótanácsának februári ülésén a CA-t képviselő Weiss Károly igazgató tanácsos „különösen dícsérőleg nyilatkozott Kornfeld úrnak az üzletben jártassága, ismeretei és jelleme iránt”. Ennyi pozitív vélemény után nem igen lehetett kétséges a közgyűlési választás eredménye, az igazgatótanács azonban nem mulasztotta el azon óhaját kifejezésre juttatni, miszerint „Kornfeld Zsigmond úr a szolgálat érdekében hazai nyelvünket mielőbb elsajátítani törekedjék”.¹⁴

Vajon mi volt az a momentum, amellyel az akkor 26 éves csehországi izraelita fiatalember elnyerte a CA (és a bécsi Rothschildok) támogatását? Kornfeld „felkért” életrajzírója elsősorban az ifjú bankár szellemi kiválóságával, nemzetközi tapasztalataival (Bécs, Berlin, Párizs) és magabizásával magyarázta a kiválasztást. Ugyanakkor azt sem mulasztotta el megemlíteni, hogy a szeszfőző apa elszegényedése miatt a fiú még a gimnáziumot sem fejez-

¹¹ Bernát: *Pallavicini*, 8., 3.

¹² MOL Z 50 8. cs. 3. t. (1880. febr. 9.)

¹³ MOL Z 50 8. cs. 3. t. (1880. febr. 21.)

¹⁴ MOL Z 50 7. k. 3. t. (1878. febr. 18.)

hette be.¹⁵ Kornfeld egyik intern kortárs biográfiájából azonban tudjuk, hogy a bizalom alapja sokkal prózaibb: az ifjú Zsigmond akkor került a CA prágai fiókjának helyettesi székébe, amikor 1876-ban „egy ott előfordult nagyobb sikkasztási ügy következtében válság állott be”.¹⁶ A bankvezéreknek ebben a generációjában láthatóan nem az iskolai végzettség, hanem a megszerzett nemzetközi tapasztalat birtokában a válságos helyzetek szanálására való operatív rátermettség lehetett a kinevezés döntő tényezője. A MÁH iratanyaga nem tud válságról, bár az 1875-ös igazgató-leváltás emléke valószínűleg nem múlhatott el nyomtalanul. Mégsem erre hivatkozva, hanem egy jövődó expanzió előkészületei miatt ítélték szükségesnek a menedzsment megerősítését. Érdeemes megemlíteni, hogy Kornfeld Budapestre hozatala érdekében ugyanazt a fizetést szavazták meg neki, mint amennyit a már évek óta helyben igazgatói posztot betöltő Frank és Mauthner kapott (8000 frt + 2000 frt lakpénz).¹⁷ Közvetlenül Weninger halála után, annak mintegy „örökségéhez” tartozott még a Bank vezérigazgatójaként, más vállalatoknál viselt igazgatótanácsi tagságainak újraelosztása: a Szegedi Légszeszgyár Rt. helyét (és osztalékát) Mauthner igazgató, a Szálloda Rt.-ét Kornfeld, a Franklin és a Kőszénbánya- és Téglagyár Rt. posztját pedig Frank igazgató kapta.¹⁸

Kornfeld és Pallavicini érkezése átrendezte az igazgatóságon belüli addigi munkamegosztást. 1880 előtt a vezérigazgató általános irányításába tartozó *Központ* alá rendelve Frank Antal a *Bankosztályt*, Mauthner Zsigmond pedig az *Áruosztályt* vezette. Az új igazgatói instrukciók szerint 1880 után Pallavicini és Frank kapták fizetésüket a központtól. Feladatkörük azonban jól elkülönült: Frankhoz elsősorban a reálhitel, az ingatlanok ügye és a Hitelbank Egyesített Gőzmalmai tartoztak. Azon túl, hogy elnőkölt az igazgatóságban, vitte az intézet általános ügyeit, Pallavicinire volt kiosztva „a bank üzleti kapcsolatainak képviselése az államigazgatással”, valamint „minden konzorciális üzletben a konzorciummal szemben”. Mauthner megmaradt az áruüzlet élén, ő fogta össze a szerbiai só, valamint a boszniai só- és dohányüzletet. Kornfeld kezében nemcsak a bank- és tőzsdeüzlet „vezetése és ellenőrzése” összpontosult, hanem hozzá tartoztak a leszámítolási és váltóüzletek, továbbá a hitelmegállapítás is, s végül „a vezérigazgató helyettesítése a pénzügyi termé-

¹⁵ Radnóti József: *Kornfeld Zsigmond*. Budapest, é. n. 9–10. Kornfeld életpályájára legújabban lásd Halmos Károly: *Kornfeld Zsigmond*. In: Sokszerű kapitalizmus. (Szerk. Sebők Marcell) Budapest, 2004. 154–166.

¹⁶ MOL PM K 255 1889 - 8 - 3807. 316. cs. (Kornfeld Zsigmond előterjesztése III. oszt. Vaskorona-rendre.)

¹⁷ Kornfeld életrajzírója melleleg úgy tudta, hogy Kornfeld előzetesen tájékozódott Budapesten, és ugyan igyekeztek eltanácsolni innen, mégis vállalta a megbízatást. Radnóti: *Kornfeld*, 10. Csaknem egy évtized múlva Kornfeld járandóságai a következőképpen alakultak: az akkor 4000 forintot kitevő személyes pótlékából 2000-et az alapfizetéséhez csaptak, ami így 10 000 frt-ra emelkedett. 2000-2000 frt maradt a személyes pótléka, valamint a lakbérpótléka. Ehhez jött még 20% részesedés az igazgatósági jutalékból. MOL Z 50 9. cs. 3. t. Igazgatótanács, 1887. dec. 13.

¹⁸ MOL Z 50 8. cs. 3. t. Igazgatótanács, 1879. okt. 9. Egyedül az utóbbi kapcsán bontakozott ki némi vita, hogy miért is kell a Kőszénbányához igazgatót delegálnia a banknak. Az indoklás igen jellemző a bank-ipar viszony korabeli felfogására: „...miután intézetünk nem annyira jelentékeny részvénybirtoka, mint 250 000 forintnyi jelzálogkövetelése által van [...] érdekelve, intézetünk egyik igazgatója személyes részvételére nézve – a társaságnak különben is szakavatott és teljesen megbízható kezekre bízott vezetése mellett – szükség fenn nem forog...” Hogy mégis küldtek valakit, arra egyetlen indok maradt, mégpedig hogy „az igazgatóság más úton szerezzen bizonyosságot arra nézve, hogy érdekeink veszélyeztetve nincsenek.” Uo.

szetű konzorciális ügyekben.¹⁹ Az igazgatók közül messze ez volt a legszélesebb kompetencia Pallavicini után.

Pallavicini Ede és Kornfeld Zsigmond hitelbanki karrierje a következő évtizedekben együttesen határozta meg a bank irányítását. Kornfeld életrajzírója a húszas évek merkantil álláspontját visszavetítve meglehetősen egyoldalúsággal ábrázolta Pallavicini és Kornfeld kooperációját a bank élén: „Legfőbb pozitív emberi értéke az volt az őrgrófnak, hogy nem becsülte túl a saját jelentőségét és a saját képességeit. Az egyszerű banküzletet még csak értette valahogyan, ám attól is irtózott, mert nevelése, műveltsége, világszemlélete egyaránt antimerkantilista volt, de a nemzetközi pénzműveletekhez és az államfinanciákhoz keveset értett. Nehezen tudta megmondani, hogy mit akar és még nehezebben tudta megérteni, hogy mit akarnak tőle. Elég művelt, de gőgös arisztokrata volt, aki lenézte a vele együtt dolgozókat, nem méltányolta az üzletfeleket, de nem tudott megfelelő tekintélyt tartani fölfelé, mert nem tudta titkolni azt a gyengéjét, hogy mesterségében járatlan. Volt benne sok hatalmi vágy, szeretett rendelkezni és megpróbált tekintélyt tartani, de mindez csak bizonyos határokon belül sikerült neki. Sok heves összetűzése volt Kornfelddel, aki ilyenkor mindannyiszor visszavonult szobájába, ahová azután Pallavicini utánament, és szeretetreméltóan megbékítette.”²⁰ A retrospektív logika miatt a szerző saját szövegében sem veszi észre a „gőgös arisztokrata” és a „szeretetreméltó megbékítő” belső ellentétét. A helyzet összetettségét pontosabban jelzi maga a párhuzamos szereposztás, amelynek révén a bank vezetésében két irányból, a CA és a PM kölcsönös bizalmát együttesen kellett integrálniuk. Ám ez az integrálás egyúttal integritást is kellett, hogy jelentsen.²¹

Jó példa erre az 1882-es válságot követően a járadékkonverzió folytatásának ügye. A PM a regále-megváltással kapcsolatosan ajánlatot kért a MÁH-tól is. Pallavicini, aki épp a konzorciális tárgyalások folytatása ügyében Adolphe von Hansemannhoz, a berlini Disconto Gesellschaft igazgatójához készült, igen erőteljesen reagált. A tervezetben és ajánlatkérésben nemcsak a konzorciális szerződés megsértését, hanem annál többet, az adott politikai és pénzügyi viszonyok között a magyar államhitelek tönkretételének lehetőségét látta. Úgy vélte, hogy a jelen helyzetben a világon egyetlen bank sincs, amely a felkínált 120 millió forintot névértékét fix áron át tudná venni. Minden tőzsdén nyomott hangulat uralkodott. Pallavicini magyarázatot kért a pénzügyminisztertől, és azt egyenesen a konzorcium kontinentális vezetőjének számító Hansemannak, annak kedvenc tartózkodási helyére, Rügen szigetére címezte.²² Hansemann a szokásos módon Sassnitz mellett, a Dwasieden-kastélyban töltötte nyári szabadságát, amikor Pallavicini felkereste. Ide érkezett Szapáry pénzügyminiszter Taktonyban kelt, inkább magyarázkodó, mint felvilágosító levele is. Sze-

¹⁹ MOL Z 50 8. cs. 3. t. (1. sz. melléklet)

²⁰ Radnóti: *Kornfeld*, 39–40.

²¹ Érthetően a hatalmi pozíciók szétbogarozhatatlan integritását hangsúlyozza inkább Bernát István méltatása Pallavicini Hitelbanki szerepéről: [a Hitelbank] „a gazdasági és politikai hatalomnak nagyon jelentékeny részét tudta biztosítani magának és habár teljesen lehetetlen kiválasztani azt a részt, melyet az eredményeknél Pallavicini Ede őrgrófnak köszönhet a nálunk előbb lenézett hitelélet, fejlesztésénél és emelésénél az intézet élén álló őrgróf igazán sokat jelentett és ért el.” Bernát: *Pallavicini*, 8.

²² Rothschild Archive, London (RAL) XI/ 111/ 14 Pallavicini – Szapáry (1882. júl. 23.) Német fordítás. A történet mellékszálaként érdekes csupán, hogy gróf Szapáry Gyula (1832–1905) ekkori pénzügyminiszter (1878–1887), később miniszterelnök (1890–1892) Andrássy Aladár visszavonulása után a Hitelbank igazgatótanácsának utolsó elnöke lesz (1904–1905). Bölöny József: *Magyarország kormányai 1848–1975*. Budapest, 1978. 284–285.; Tallós György: *A Magyar Általános Hitelbank (1867–1948)*. Budapest, 1995. 87., 92.

rinte nincs szó a konzorciális szerződés megsértéséről. A regálémegváltás előkészítése még hosszú ideig elhúzódik, s ha egybeérne („collidieren”) a konverzióval, akkor sem zavarná a két ügylet egymást, mivel a kibocsátandó címletek nem aranyra szólnának, és ezért a kamatozás az állampénzügyeket nem venné igénybe. Megkérte tehát Pallavicini, hogy Hansemannt nyugtassa meg afelől, hogy a konverzió befejezését a „legfontosabb és első feladatnak” tartja.²³ A látszat ellenére – a PM élén álló Szapáry és a Hitelbankot vezető hajdani PM-es Pallavicini – a grófok egymás közötti per tu levelezése s a miniszter által kért megnyugató közreműködés sem feledtetheti, hogy az adott ügyletben Pallavicini eleve egyértelműen bankja képviselőjeként, konzorciális bankártársaival vállalt szolidaritást. Ezt a kritikus magatartását Hansemann nagyra értékelte, s a levélváltás dokumentumait – mintegy igazolásképpen – német fordításban megküldte a londoni Rothschild háznak is. Másfelől viszont jól ismertek Kornfeld önállósodási törekvései a századfordulón a bécsi Rothschildokhoz fűződő viszonyban.²⁴ A szerepek tehát magukhoz illő szereplőkre találtak, s bár a pénzügyi zseninek tartott Kornfeld árnyékában mindenki másodhegedűsnek tűnt, kár lenne Pallavicini szerepét alulértékelni. Az igazgatók természetesen maguk is aktív részesei voltak a Hitelbank irányításában végrehajtott intézményi reformoknak.

Mindeközben a nyolcvanas-kilencvenes évtized fordulóján teljes nemzedékváltás ment végbe az igazgatóságban: az „első generációs” igazgatók közül Mauthner Zsigmond 1889-ben, Frank Antal pedig 1894-ben hunyt el. Pozíciójuk betöltése az intézménytörténet szempontjából is jelentőssé vált.²⁵ Az egyik igazgatói helyet először dr. Reitz Emillel töltötték be, aki 1871 és 1890 között a PM sójövédéki osztályának vezetőjévé emelkedett, s onnan került a Bankba (1890–1895). 1895-ben Barcza Károly szintén az immár hagyományosnak tekinthető úton, kívülről jött a bankba. A nagyalásonyi Barcza család sarja, Károly Tódor 1858-ban született Pusztazámoron, Sós-kúton anyakönyvezték (Fejér megye), gépészmérnöki oklevelét 1881-ben a Műegyetemen szerezte. Az 1880-as években a Földművelési, Ipar és Kereskedelmi Minisztérium kötelékébe tartozó kultúrmérnöki ügyosztály kerületi mérnöke, majd az Országos Kultúrmérnöki Hivatal főmérnöke és budapesti hivatalvezetője volt. 1892 és 1897 között viszont a Magyar Mezőgazdák Szövetkezete igazgatói, illetve vezérigazgatói posztját töltötte be. Innen került – egy ideig párhuzamosan alkalmazásban állva – a Hitelbank igazgatói székébe, s ezzel egyidejűleg a Szövetkezet alelnöke lett.²⁶ Az agrárius törekvések kielégítésére alakult Magyar Mezőgazdák Szövetkezetével tehát sajátos kapcsolatot létesített a Hitelbank. Ennek jele az is, hogy Barcza utóda a Szövetkezet vezérigazgatói székében az a bonyhádi Perczel Ferenc (1856–1914) lett, aki a Kereskedelmi Akadémia elvégzése után 1877 óta fokozatosan emelkedett a Hitelbank bankosztályának pénztárában a hivatali ranglétrán.

A másik új igazgató, Ullmann Adolf a bank saját neveltjének számított. Még akkor is, ha aktuálisan a Kőolajfinomító Rt. igazgatói székéből hozta vissza Kornfeld a Hitelbank igaz-

²³ RAL XI/ 111/ 14 Szapáry – Pallavicini (1882. júl. 24.) Német fordítás. „...kannst Du, unter Ausdruck meiner Verehrung, Herrn von Hansemann darüber beruhigen, daß ich die Beendigung der Rentenconversion für die wichtigste und erste Aufgabe halte, der jede andere Operation und Verfügung untergeordnet ist.” Uo.

²⁴ Radnóti: *Kornfeld*, 43.

²⁵ MOL Z 50 9. cs. (1889. szept. 24.), (1894. márc. 17.)

²⁶ *Magyarország Tiszti cím- és névtára, 1886, 1888.* Budapest, 1886, 1888.; Daróczy Zoltán (szerk.): *Nemesség-i évkönyv 1924. II.* Budapest, 1924. 26–29.; Szabó Miklós (összeáll.): *Magyar Mezőgazdák Szövetkezete 1891–1941.* Budapest, 1942. 201.; Gulyás: *Magyar írók II.* Budapest, 1940. 389. Egyik fia, György ismert diplomata lett, másik fia, Károly Tivadar még a II. világháború idején is a Hitelbank részvényeseként bukkant fel. Tallós: *Hitelbank*, 313.

gatóságába. Az 1857-ben született Ullmann Adolf apja, Ullmann Mór György 1889-ben nyerte el, gyermekeivel együtt baranyavári predikátummal a nemesi rangot. A harmadik fiút, Adolfot a Kereskedelmi Akadémia befejezése után, 1874-ben véglegesítették a Hitelbankban. Karrierje – akadémista kortársaihoz képest – már itt meredeken ívelni kezdett. Az Akadémia végbizonyítványát 1871-ben megszerző, a Hitelbank Áruosztályába 1873-ban került Armbruster Jakab 1885-ben még 1200 forint évi fizetést kapott, az 1872-ben végzett, 1873-ban a Bankosztályon állandó alkalmazásba került Rubner Károly 1885-ben 1300 forintot keresett. Talán egyedül a szintén 1873-ban végzett s rögtön státusba kerülő Spitzer (Szirmai) Oszkár pályáíve mutatott hasonlóságot Ullmannéhoz, akinek javadalmazása 1885-ben már 2100 forintra rúgott. Ullmann fizetése 1880 áprilisában ugrott 1200-ról 1700 forintra, amikor a Bankosztály igazgatójának „adlatusa” (helyettese) lett. Egy év múlva megkapta a per procura cégjegyzés jogát is. 1885-ben pedig már 3000 forint javadalmazást húzott. Ezt követően 1886 tavaszán mint a Bankosztály irodafőnöke, hitelbanki megbízásból ült át a Kőolajfinomító üzletigazgatói székébe. A Kőolajfinomító Rt. a Hitelbankkal „szoros összeköttetésben levő” vállalatnak számított, a visszatérés – karrier szempontjából – mégsem volt problémamentes. 1886-os kilépésével ugyanis megszűnt hitelbanki nyugdíjintézeti tagsága, s formálisan csak 1895-öt követően, további hét évi szolgálat után járt volna számára fizetésének 40%-ára a nyugdíjigény. Erre azonban, három évvel az újraalkalmazás után sikerült egyedi megoldást találni. Kornfeld halálával Ullmann vezérigazgató lett. Pályája csúcsaként pedig 1918-ban megkapta a bárói címet.²⁷

A nemzedékváltás megindult folyamata nem ért véget a kilencvenes évek közepén új igazgatók kinevezésével. 1900-ban Pallavicini jelentette be, hogy „nincs azon helyzetben, hogy az igazgatóság tagjául leendő újbóli megválasztását elfogadhatná”.²⁸ Az igazgatótanácsi jegyzőkönyvből azt is megtudhatjuk, hogy Pallavicini már 1895-ben is azzal a feltétellel vállalta el a vezérigazgatóságot, hogy „állásától esetleg korábban is visszaléphetessen...” Okokként részben „családi viszonyait”, részben „egészségi állapotát” említette.²⁹ Az igazgatótanács a Pallavicini döntéséből származó következmények kezelésére 1900. január 20-án egy bizottságot küldött ki, amelynek tagjai Ribáry Sándor alelnök, Kochmeister Frigyes báró és Lukács Antal igazgatósági tanácsosok, valamint az igazgatóság részéről Kornfeld Zsigmond igazgató voltak. A dokumentumokból az igazgatótanácsi szerepkör módosításának szándéka rajzolódik ki. Felvetődött az alapszabály 49. szakaszának kiegészítése: a nevezett paragrafus lehetőséget adott arra, hogy „az igazgatósági tanács jogosítványainak egy részét külön határozattal bizonyos tárgyban és megszabott időre visszavonhatólag egy vagy több tagjára (:bizottság:) ruházhatja”, most ezt „a kijelölést” hosszabb időre szóló megbízás esetén külön tiszteletdíjjal kívánják honorálni. Ennek következtében módosítani akarták az igazgatósági utasítás 5. szakaszát is, olyképpen, hogy az „igazgatósági tanács kijelölt tagjai-

²⁷ MOL Z 50 12. cs. 4. t. (1880. ápr. 23.), 9. cs. 3. t. (1886. márc. 19., 1898. máj. 7.) Érdemes megjegyezni a pálya bejáratottságával kapcsolatban, hogy Ullmann Kőolajfinomítóbéli igazgatói helyére 1895-ben a Hitelbankból az imént említett, hajdani kereskedelmi akadémista társa, az akkor már szintén igazgatóhelyettesi rangban lévő Szirmai Oszkár került, aki 1904-ben majd nemességet is nyert. Okulva a tapasztalatokból, őt már szabadságolták mindaddig, míg új munkahelyén el nem érte a nyugdíjképességet. MOL Z 50 10. cs. 4. t. (1897. márc. 19.)

²⁸ Idézi Radnóti: *Kornfeld*, 51.

²⁹ MOL Z 50 11. cs. 3. t. (1900. febr. 8.) Utóbb, amikor 1912-ben Pallavicinit a Hitelbank elnökének kívánták megválasztani, s ezt visszautasította (alelnök azért maradt), a hajdani leköszönés más okai is napvilágra kerültek: többek között, hogy számos kérdésben az évek során összeütközésbe került a pénzügyi kormányzattal (a sorban legkorábbiként a 3 1/2 %-os járadékkal való „kísérleteket” említette, ami 1897–1898-ra tehető). Tallós: *Hitelbank*, 140.

nak” módjuk legyen „a bank üzleteibe betekintést engedni”, s „az igazgatóság ülésein tanácskozó szavazattal részt venni”.³⁰

Miután a kialakult szerkezetben vezérigazgató csak megválasztott igazgató lehetett, megnyílt az út Kornfeld vezérigazgatóvá válása előtt. Kornfeld ugyan javaslatba hozta a vezérigazgatói cím eltörlését is, ezt azonban az igazgatótanács elvetette. Be kellett tehát érnie azzal, hogy vezérigazgatóként – az alapszabályok 44. szakasza értelmében – megbízták az igazgatóság elnökségével (a vezérigazgató eddig is elnökölt az igazgatóság ülésein).³¹

Ezzel párhuzamosan egy új, minden korábbinál részletesebb igazgatósági utasítás elfogadására is sor került. Ennek imént emlegetett 5.§-a az igazgatóságnak az igazgatósági tanácshoz való viszonyát a fenti javaslatok szellemében szabályozta. A naponként ülésező igazgatóság bevett javaslat- és jelentéstételi kötelezettségein kívül igazgatósági tanács elé kerültek mindazon kérdések, „melyek ugyan az igazgatóság hatáskörébe tartoznak, de melyek ellen az igazgatók egyike kifogást tesz”.³² Kornfeld vezérigazgatóvá választásakor tehát az igazgatósági tanács igyekezett megerősíteni pozícióit. Az igazgatótanács és az igazgatóság közötti hatalmi huzakodás nyomai legalábbis egyértelműnek tűnnek.

A vezérigazgatóvá választással egyidejűleg lett az igazgatók egyike Wickenburg Márk gróf, akivel nemcsak a megfelelő kék vér utánömlésztésére került sor a bank irányításában, hanem akinek pályavonala is nagyban emlékeztetett a Weninger és Pallavicini által kitaposott pénzügyi bürokrácia örökségére. A Wickenburg felmenők katonatisztek voltak, de nem mentesek a merkantil beütéstől. A nagyapát 1847-ben Arad vármegye táblabírájává, Arad városa pedig polgárává tette, mint a dokumentumokból kiolvasható, a vaspálya-építés körüli munkálkodása reményében (ám az illető még abban az évben elhunyt). Második fia, Ödön szintén a katonatiszti pályát választotta, ugyanakkor tősgyökeres zalai nemesi család leányát, zalabéri Horváth Stefániát vette nőül. Ebből a házasságból született Baltaváron legkisebb fiúként Márk, aki budapesti középiskolai és jogegyetemi tanulmányok után az államtudományok doktori címet szerezte meg. Közben egy éves önkéntesi szolgálat után tartalékos hadnagy a cs. és kir. 5. tüzérezrednél. Későbbi „államhivatali” életrajzából általában „kifelejtette” (parlamentari politikusi biográfiájában viszont szerepeltette), hogy 1885-ben gyakornokként a Magyar Általános Hitelbankban kezdte pályafutását. Csak ezt követte az államszolgálati curriculumban már méltányolt postatakarékpénztári, pénzügyminisztériumi, MÁV pénzügyi igazgatói karrier, ami után 1900-ban felkérték, és megválasztották a MÁH egyik igazgatójává. Nem sokáig maradt azonban a Bankban, 1902–1903-ban keres-

³⁰ MOL Z 50 11. cs. 3. t. (1900. febr. 8.) A javasolt alapszabály-változtatás és igazgatósági utasítás elfogadása esetére is mindössze „egy kijelölést” kötött ki, s azt, hogy „e kijelölés csak az igazgatósági tanács részére alapszabályszerűleg fentartott hatáskörön belül történik, e hatáskört tehát nem érintheti sem azon túl nem terjedhet, következésképpen az igazgatósági tanács felelősségét sem anyagi sem erkölcsi tekintetben nem nagyobbíthatja, valamint hogy époly kevésbé érintheti vagy kisebbítheti az igazgatóság felelősségét, hatáskörét és üzleti ügyvitelét.” Uo.

³¹ Uo. Érdemes megjegyezni, hogy 1900-ban a budapesti tőzsde elnöki székében Kornfeld Zsigmond (az addigi alelnök) váltotta fel Kochmeister Frigyes.

³² MOL Z 51 52. cs. 770. t. MÁH igazgatósági utasítás (1900) Az 5.§. e. pontja további tájékoztatási kötelezettségeket is tartalmazott: „Az igazgatósági tanácsnak a folyó üzlet állása felől tájékoztatása céljából az igazgatóság köteles az igazgatósági tanács kiküldött bizottságának a 10 000 forintot meghaladó váltókövetelésekről, továbbá az igazgatósági tanácsnak rendes havi üléseiben az értékpapír előleg-üzlet állásáról, a saját értékpapírok és külföldi váltók állományáról kimutatásokat előterjeszteni...” Ezen kötelmek zöme tulajdonképpen már eddig is gyakorlatban volt.

kedelemügyi államtitkár, illetve az 1903 elején tartott időközi választásokon országgyűlési képviselő lett.³³

Az 1900-as igazgatósági utasítás függeléke egyébként név szerint is tartalmazta az új, immár négytagú igazgatóság munkafelosztását. Kornfeld generális ügyviteli megbízatása mellett Barcza Károly feladata lett – Ullmann Adolffal együtt – „a banküzlet vezetése és ellenőrzése”. Barcza reszortja volt továbbá „a jelzálog-hiteleknek világlatban tartása” (sic!), „az összes osztályokra nézve a belső ügykezelésnek és szolgálatnak a felügyelete és a személyzeti ügyek; a bank belkezelési költségeinek ellenőrzése és az irodai szükségletek beszerzése”. Ullmann hatásköre „különösen a tőzsde látogatása, a leszámítolás végett vagy felelősen, levelezés útján érkező váltók elfogadása iránti határozás, a helybeli váltóleszámtolás...”, végül a vezérigazgatónak helyettesítése pénzügyi természetű consortiális üzletekben”. Wickenburgnak „az árúüzlet vezetése és ellenőrzése, a jogi és vitás ügyek nyilvántartása, a bank ingatlanainak kezelése, az adóügyek és az árú-tőzsde látogatása” jutott.³⁴

Wickenburg távozása után utóda, Horváth Elemér (Klopódia, 1858 – Budapest, 1930) a Bankig igen hasonló pályát tett meg (lásd függelék). Ő olyan nemesi családból (gradetzi Stansych) vette eredetét, amely a genealógiai szakmunkák szerint fiágon kihalt. Jogi tanulmányokkal a háta mögött a pénzügyi szolgálatban a miniszteri tanácsossáig vitte, majd a Magyar Folyam- és Tengerhajózási Társaság ügyvezető elnöke lett. 1904-ben az Osztrák–Magyar Bank alkormányzóhelyettesi posztját cserélte fel a Hitelbank igazgatói székére.³⁵

A személyzeti politika születése

Hogy a bank mint átalakuló bürokratikus üzem felépítését és változó nagyságrendjét érzékelnünk lehessen: a Hitelbank három nagy szervezeti egységéből a 80-as években a Központ-hoz mindössze 4-5 tisztviselő, valamint 2 szolga és 1 kapus tartozott, az Áruosztály alkalmazásában 25 tisztviselő, valamint 3 szolga állott, a Bankosztály pedig 75 tisztviselőt és 15 szolgát tömörített. Ez már egy gyarapodásban levő létszám, de végül a Bank az I. világháborúig mintegy 600 fős nagyüzemmé nőtte ki magát, amelyhez fiókhálózat is tartozott. Ha most egy pillanatra a vezetők származásától elvonatkoztatunk, nem nehéz arra a gondolatra jutnunk, hogy végső soron az igazgatóság tagjai mint minisztériumi és nagyvállalati vezetők érdemi és gyakorlati tapasztalatokat hoztak magukkal a banküzem bürokratizálásához. A PM, a MÁV, az Osztrák–Magyar Bank ebben vitathatatlanul előbbre járt, mint az önállósulását éppen ekkoriban kiharcoló Hitelbank.

A bürokratizálódás egyik markáns jele és következménye volt a személyzeti politika intézményesülése. Az új igazgatók kinevezésekor, 1895-ben Kornfeld magára vállalta a sze-

³³ MOL Filmtár, Magánosok által bemutatott iratok, 27 363. tek.; Végváry Ferenc – Zimmer Ferenc (szerk.): *Sturm-féle Országgyűlési Almanach 1910–1915*. Budapest, é. n. 463.; Gudenus János József: *A magyarországi főnemesség XX. századi genealógiája, IV*. Budapest, 1998. 266–268.; Somogyi Éva: *Vezető magyar tisztviselők a Ballhausplatzon*. Aetas, 16. évf. (2001) 3–4. 132. Említést érdemel, hogy Barcza Károly hitelbanki igazgató felesége, szintén zalabéri Horváth leány volt, Irma. A Wickenburg katonai előmeneteléről szóló adatokért Hermann Róbertnek, a minisztériumi karrier szolgálati állomásaival kapcsolatos információkért Somogyi Évának, országgyűlési képviselőségének beazonosításáért pedig Szabó Dánielnek tartozom köszönettel. Valutapolitikával és adósságkonverzióval kapcsolatos írásainak felsorolását lásd Szinnyei: *Magyar írók XIV*. Budapest, 1914. 1252–1253., aki azonban általam nem ismert okból 1905-ben „meghalasztja” őt. Halálkozásának pontos dátumára lásd Gulyás Pál kiadatlan céduláit: www.mtak.hu (25 325)

³⁴ MOL Z 51 52. cs. 770. t. pp. 959–960.

³⁵ Gulyás: *Magyar írók, XIV*. 1993. 301–302. Pályája későbbi állomásai: 1909-ben a budapesti áru- és értéktőzsde elnöke, 1915-ben főrendiházi tag.

mélyzeti ügyek vezetését is. Mint a MÁH osztály- és a szolgálati ágak főnökeihez írott körlevélben megfogalmazta: „...szükségesnek tartom, hogy köztem és az alkalmazottak között szabályszerű és rendszeres oly kölcsönös érintkezés létesüljön, mely mellett módomban álljon magamat a személyzet általános és egyéni viszonyairól, az egyesek munkaköréről, használhatóságáról, tulajdonságairól és kívánalmairól lehetőleg legközvetlenebbül tájékozhatni.” A tanácskozások végső célját Kornfeld így határozta meg: az „osztály- és szolgálati főnökök előterjesztéseiből magamnak mindazon tájékoztató adatokat beszerezni, melyekre a személyes ügyeknek úgy az üzlet, mint az egyesek érdekeinek megfelelő elintézéséhez és vezetéséhez belátásom szerint szükségem lehet”. (Kiemelés – K. Gy.)³⁶ A fenti kérdések megbeszélésére a fent nevezett beosztott urakat szombat délutánonként 5 órára meghívta magához, 4 csoportba osztva. Az időpont már akkoriban sem válthatott ki a meginvitáltak körében kitörő lelkesedést.

A személyzeti értekezleteken terítékre kerülő kérdésekből, azok elintézési módjából kitalálható, hogy a Hitelbank kezdte túlnőni azokat a korábbi méreteket, amelyek között az ügyis mindenki ismer mindenkit elv alapján, szinte még patriarchális módon lehetett minden személyes konzekvenciát hordozó ügyben és mindenkivel kapcsolatban döntéseket hozni. A Kornfeld által kialakított új forma – legalább is középszinten – ugyanakkor mégis megőrzött valamit a korábbi évek gyakorlatából.

Milyen kérdések kerültek napirendre? Hasonló összbanki intézmény híján sok, valójában ide nem illő problémát is felvetettek az osztályfőnökök. Kornfeld egyébként viszonylag hamar elunta a személyi ügyekkel való bíbelődést, és az üléseken mind gyakrabban Barcza igazgató elnökölt (s mellest tette át ilyenkor a megbeszélés időpontját szombat helyett péntek délutánra). A felvetések zöme azonban valóban a személyzeti profilba vágott: a sikeres felvételt tett jelöltek gyakornokként való behívása, az ideiglenes alkalmazottak véglegesítése, az egyéves önkéntesi szolgálatra bevonulók és egyáltalán a szabadságra menők helyettesítése, az előbbieket visszatérése utáni visszailleszkedési gondjai, a bankon belüli át-helyezések, a munkahelyi konfliktusok, fegyelmi ügyek, végül a betegségek és nyugdíjazások. Ezekre a gondokra a bank vezetésének az üzlet általános érdekeit szem előtt tartva is választ kellett adni, az esetek előfordulása ugyanis mind tömegesebbé vált.

A tisztviselőjelöltek kiválogatásának már megvolt a kialakult rendszere a külön felvételi vizsgák formájában. Ennek alapján a Bank egy várakozólistát tartott nyilván, s munkaerőhiány esetén elég volt olyan határozatot hozni, hogy például „a legjobban vizsgázott Farkas Rezsőt Stettner főtitkár hívja be”.³⁷ Számos egyéni problémára azonban csak az ideiglenes alkalmazás idején derült fény.

A megalakulás évében különösen élesen vetődött fel a megnövekedett szolgaszemélyzet megrendszabályozásának ügye. Kornfeldet különösen nyugtalanította, hogy mind „a bankhoz tartozó urak”, mind „a közönség köréből” sűrűn érkeztek panaszok „a kötelességek lanyha és pontatlan teljesítésére, sőt elhanyagolására”. A jelenségek gyakori ismétlődéséből arra következtetett, hogy „a szolgaszemélyzet fegyelme meglazult, kötelességtudata csökkent és nem üti meg azt a mértéket, melyet az igazgatóság minden alkalmazottól a szolgálati szerződés alapján joggal megkövetelhet.”³⁸

A Bank érdekeire hivatkozva figyelgette a vezérigazgató az osztályok és szolgálati ágak főnökeivel a tisztviselők privát viszonyait is: „...az igazgatóság tudomására jutott, hogy a tisztviselők közül egyesek kölcsönös kezességvállalások és jótállások folytán egyrészt, arány-

³⁶ MOL Z 53 MÁH Személyzeti ügyek, 51. cs. 45. t.

³⁷ MOL Z 53 51. cs. 45. t. (1895. júl. 12.)

³⁸ MOL Z 53 51. cs. 45. t. 3. körlevél (1895. ápr. 24.)

talán hitelek igénybe vétele által másrészt, rendezetlen vagyoni viszonyok közé jutottak, a szolgálat érdekeinek megóvása végett szükségesnek látja a főnököket felhívni, hogy oly esetekben, melyekben arról, hogy a hozzájuk beosztott tisztviselők valamelyike bármily okból rendezetlen vagyoni viszonyok közé jutott, tudomást szereztek, a szükséges intézkedések megtétele végett erről az igazgatóságnak lehetőleg az ok megjelölése mellett haladéktalanul írásbeli jelentést tegyenek.”³⁹

Kornfeld igyekezett megfogalmazni a tisztviselők szabadságolásával kapcsolatos főbb szempontokat is. A „zsinórmértékül” szánt fejtegetésekből szemléltetésül elegendő a fiatalokra vonatkozó részt idéznünk: „...a fiatalabb tisztviselők alkalmaztatásuk első éveiben egyáltalán nem, később pedig csak rövid időre [kapnak szabadságot], minthogy náluk a szabadság szükségé még fenn nem forog, s inkább szoralkozás [sic!] és mulatás, sem mint a tulajdonképpeni üdülés és erőszerzés céljára veszik igénybe. A fiatalabb tisztviselők ezen kívül az egyéves katonai szolgálatra is rendszerint szabadságoltatnak s ezen kedvezményben bő kárpótlást találnak...”⁴⁰ Az önkéntesek bevonulása és leszerelése egyébként évről évre egyre több gondot okozott, úgyhogy még olyan ötlet is felvetődött, hogy csak a már a szolgálatukat letöltötték közül vegyen fel iskolavégzett tisztviselőket a Bank.⁴¹

Problémát jelentett „a vasárnapi teljes és feltétlen munkaszünet” keresztülvihetősége is. Az üzem folyamatos működése szempontjából a szombati és vasárnapi posta feldolgozása, valamint a félévenkénti mérlegkészítés időszaka volt aggályos. Az előbbire Kornfeld megoldásként azt javasolta, hogy hozzák előre az irodai órak kezdetét hétfőn 9-ről nyolcra, ha a posta tudja vállalni, hogy a leveleket hétfőn 8 óra előtt kikézbésíti.⁴²

A Hitelbank úgy élt a magántisztviselői emlékek tárházában, mint a csúcsok csúcsa. Ezt Krausz Simon kijelentésével szokás előszeretettel illusztrálni.⁴³ De a személyzeti politikának – mint Kornfeld írta – foglalkozni kellett az „egyesek érdekeivel” is: a Hitelbankot jobb kilátások érdekében elhagyó tisztviselőkkel, a kudarcot vallottakkal vagy épp a megrokantakkal.

A kezdeti időszakban, a hetvenes években igen nagy volt a tisztviselők fluktuációja, különösen a magasabb beosztásokban. Egyrészt maga a Bank sem építhetett kizárólag saját nevelésű alkalmazottaira, másrészt a piacon távolról sem volt egyértelmű a Hitelbank fölénye. Löwinger József, a hamarosan felszámolásra kerülő Angol–Magyar Bank levelezője 1876. június 24-től ideiglenes, majd 1877. január 1-jétől pedig végleges állásba került a MÁH levelező osztályán, ahol a tehetséges fiatalembert hamarosan az osztály vezetésével bízták meg. Ebbéli minőségén túlmenő teljes felhatalmazással küldték például 1880 februárjában tárgyalni Londonba a N. M. Rothschild & Sons, illetve a R. Raphael & Sons cégekkel 50 000 kg ezüst vásárlása céljából. A tárgyalások eredményesek voltak ugyan, mégis 1880 nyarán Löwinger József bejelentette kilépését. Mint Kornfeld az igazgatóságban rövi-

³⁹ MOL Z 53 51. cs. 45. t. (1899. szept. 26.) Túlment a fentiekben Barcza igazgató rendelkezése, amikor felkérte az osztályfőnököket, „hogy az osztályukban alkalmazott tisztviselők magán életét [sic!] és viszonyait figyelemmel kísérni és magukat ezt illetőleg tájékoztatni sziveskedjenek.” (1902. szept. 24.)

⁴⁰ MOL Z 53 51. cs. 45. t. 4. körlevél (1895. máj. 9.)

⁴¹ MOL Z 53 51. cs. 45. t. (1899. szept. 26.)

⁴² MOL Z 53 51. cs. 45. t. (1895. júl. 4.)

⁴³ „A legtöbb fiúnak álma a Hitelbank volt. Ha jól emlékszem, a Hitelbank már belépéskor fizetett és pedig havi harminc forintot. Nagy pénz volt ez akkor, amikor lakást, teljes ellátást, fűtést, mosást lehetett kapni harminc forintért.” *Életem. Krausz Simon emlékiratai.* Budapest, 1937. 27.

den referálta az ügyet, magasabb fizetésért az Angol–Osztrák Bank Budapesten létrehozandó fiókjához hívták. Nem volt más, mint szó nélkül tudomásul venni a dolgot.⁴⁴

Egyes esetekben nagyon is személyreszóló döntéseket kellett hozni, s a szigoráról hírhedt Kornfeld számos alkalommal nagyon is megértőnek és türelmesnek bizonyult. Még akkor is, ha pedagógiai eszköztára nem tűnt túlzottan leleményesnek: amikor a bankosztály cégvezetője, Jármái Gyula arra panaszkodott, hogy egyik beosztottja „a régebbi hivatalnokokkal szemben engedetlenkedik”, Kornfeld egyszerűen arra utasította Jármait, hogy „fnyegesse meg Kanitzert, hogy szólni fog Kornfeld igazgató úrnak”.⁴⁵

A kezdő tisztviselőjelöltek munkára ösztönzése céljából egyéni és a szó szoros értelmében paternalista megoldások szerepeltek a vezetés repertoárjában. Broza Alajos igazgatóhelyettes például, aki 1872 óta állt a Bank alkalmazásában, miközben Böhm Salamon „viselkedésével meg lévén elégedve” 6 hónap után véglegesítését javasolta, Neumann Jenőt viszont „feltűnően gyengének és alig használhatónak találta”, és előléptetését nem támogatta. Kornfeld azonban mérsékletre intette, s felhívta, hogy „az ügyet Neumann apjával beszélje meg, s adja tudtára, hogy ily körülmények között fia intézetünknel előmenetelre alig számíthat.” Broza beszélt is az atyával, „ki kérte fiával még egy darabig megkísérteni” (sic!) [a foglalkozást]. A szigorú igazgatóhelyettes szerint a fiú „azóta tényleg jobban iparkodik”, mégis ragaszkodott „korábbi kérelméhez előléptetése mellőzése iránt”.⁴⁶

Szintén a véglegesítés megtagadását és az ifjú Keglevich Ödön gróf másutt alkalmazását kérte az 1869 óta a Bankban szolgáló Mitterdorfer Lajos cégvezető. Kornfeld válaszul másnapra magához rendelte Keglevichet „megintés végett”, s egy havi határidőt tűzött ki javulására. Még két hét sem telt el, amikor a személyzeti értekezleten Mitterdorfer makacsul ismét azzal hozakodott elő, hogy „gróf Keglevich-el még mindig nincs megelégedve s nevezett ha akarná sem felelhetne meg, mert hiányzik hozzá a tehetség és komolyság”. Kornfeld ezúttal még 4–8 hét türelmi időre utasította, de kilátásba helyezte – javulás híján – Keglevich elbocsátását. Két hónap múlva Mitterdorfer azt jelentette, hogy nevezett „viseletére nézve meg van ugyan elégedve, de azért igen gyenge s munkájában megbízhatatlan”. Negyedév múlva Mitterdorfer már javulást is észlelt, amennyiben „iparkodik kötelezettségeinek megfelelni”, aminél fogva „az áthelyeztetésnek írásbeli kérelmezésétől” eltekintett, s „további haladékot kért” az illető magatartása megfigyelésére.⁴⁷

Súlyosabb ügyekben azonban az igazgatóság továbbra is saját jogkörében tartotta a fegyelmi döntések meghozatalát, ilyenkor Kornfeld az értekezleten csak „magánertesülése céljából behatóan informáltatta” magát.⁴⁸

A felfüggesztés, elbocsátás azon tárgyak közé tartozott, ahol az igazgatóság csak az igazgatótanács jóváhagyásával hozhatott határozatot. Mindig is szigorúan torolta meg a Bank, ha anyagi kárt okozott valamelyik tisztviselője. Matits Dömét például, aki ugyan 1867 óta

⁴⁴ MOL Z 50 7. k. 3. t. Igazgatótanács, (1876. szept. 11., 1877. jan. 14.), Z 50. 12. cs. 4. t. Igazgatóság, (1880. febr. 19., 1880. jún. 17.) Érdemes hozzátenni, hogy a későbbi Lukács Józsefről, a filozófus Lukács György apjáról van szó, aki egyébként 1906-ban ügyvezető igazgatóként visszatért a Hitelbank felső vezetésébe.

⁴⁵ MOL Z 53 51. cs. 45. t. (1895. ápr. 27.) Ebből kiderül, hogy az illetőnek nem kellett tudni arról, hogy már szóltak róla az igazgatónak.

⁴⁶ MOL Z 53 51. cs. 45. t. (1895. szept. 28., 1895. okt. 26.) S Neumann maradt is, igaz, még 1900-ban is csak 650 forintos évi fizetésig jutott.

⁴⁷ MOL Z 53 51. cs. 45. t. (1895. okt. 8., 1895. okt. 19., 1895. dec. 14., 1896. márc. 14.) Keglevich gróf 1900-ban is a Bankosztály alkalmazásában állt, igaz, ugyancsak 650 forintos évi fizetésért.

⁴⁸ MOL Z 53 51. cs. 45. t. (1895. szept. 28.)

volt az intézet levél- és szertárgondnoka, azonnal elbocsátották, amikor 1878-ban 6400 forintnyi összeget elveszített, s a követelést az illető budai ingatlanára tábláztatták be.⁴⁹

Súlyos vétségnek számított, ha a tisztviselők saját maguk számára „tőzsdejátékot” űztek (tanulságos, hogy maga a Bank ezeket az eseteket „tőzsdejátékként” bélyegezte meg!). 1894 nyarán két ilyen esetre derült fény: Lugosi József az Áruosztály és Armbruster Jakab a Bankosztály tisztviselője követte el ezt a szolgálati vétséget, amelyért a szolgálati szabályzat a legsúlyosabb büntetést, elbocsátást helyezett kilátásba. Az igazgatóság előterjesztése alapján azonban az igazgatótanács csak Lugosi esetében hozta meg ezt a döntést (aki teteemes vagyonnal rendelkező neje számára játszott), Armbrusternél, aki „anyósa számára, annak csekély tőkéjének kedvezőbb kamatoztatása végett” követte el ugyanezt, jóhiszeműséget vélelmezett, és nem alkalmazta a legsúlyosabb büntetést.⁵⁰ Hozzá kell tennünk, hogy Lugosi nem túl régóta állt a Bank alkalmazásában, míg Armbruster 1873 óta szolgált. Ráadásul 1895-ben arról értesülünk, hogy Armbruster szemével hosszabb ideje betegeskedik. Így aztán azon sem lepődhetünk meg túlságosan, ha Armbruster 25 éves szolgálati ideje elismeréséül 200 db vert arany jutalomban részesült.⁵¹

A banktisztviselőket a mentális betegségek sem kímélték. A Hitelbankban már 18 esztendeje szolgáló (korábbi belgrádi megbízott) Miloschev Lázár például 1889-ben – felesége halála utáni összeomlásakor – előbb betegszabadságot kért, majd kénytelen volt egészségi nyugdíjba menni. Pedig három eltartandó gyermeke miatt szeretett volna még tovább dolgozni. A nyugdíjazási kérvényéhez mellékelte orvosi bizonyítvány szerint „neurasthenia”-val diagnosztizált tisztviselőt állandó fejfájások gyötörték, s „szellemileg munkálkodni” képtelennek bizonyult, „mert ha munkába kap, szédülés fogja el, reszketni kezd és legjobb akarat mellett sem képes a feladatát elvégezni.”⁵²

A Bank nemcsak régi és betegeskedő tisztviselői iránt tudott türelmes lenni, hanem kivénhedt szolgálóival szemben is igyekezett kímélettel eljárni. A szolgálók fegyelmeért felelős Kempeszky Mihály például „előrehaladott kora és testi fogyatkozásánál fogva használhatatlan” Fojtik nyugdíjazását kérte. Kornfeld szerint azonban a kényszerű nyugdíjazás megindításának „szüksége fenn nem forog”, viszont Kempeszky rábírhatja Fojtikot, hogy maga kérje azt.⁵³

Eljött a nyugdíjaztatás ideje a Bank legrégebbi alkalmazottja, még a CA pesti fiókjába 1857-ben felvett Havassy Ignác számára is, aki 40. szolgálati jubileuma idején az értékpapírpénztár főnöki tisztét töltötte be. Egy év múlva került nyugdíjba, ám 1882 óta véglegesített fia, a Kereskedelmi Akadémiát végzett Dezső jóvoltából ekkorra már osztályfőnöki rangra emelkedett leszármazottja vitte tovább a családi tradíciót a banknál.⁵⁴

A hazai fogalmak szerint exkluzív nagybank, élén a rettegett bankvezérrel, saját alkalmazottai nézőpontjából leginkább egy szigorú, de mégis szinte családias vállalkozás képét

⁴⁹ MOL Z 50 7. cs. 3. t. (1878. febr. 18.)

⁵⁰ MOL Z 50 9. cs. 3. t. (1894. aug. 18.) Hozzá kell tennünk, hogy a Bank vezetése aligha hajtotta végre szigorú következetességgel saját határozatát, mivel mindkettőjüket még 1900-ban is a Bank alkalmazottai sorában találjuk.

⁵¹ MOL Z 53 51. cs. 45. t. (1895. júl. 27.), Z 50 10. cs. 3. t. (1898. márc. 16.) Feltételezhetően Armbruster Jakab azonos a személlyel, aki az 1890-es években a Mihók-féle Magyar Compass egyik szerkesztőjeként is szerepelt.

⁵² MOL Z 50 13. cs. 4. t. Dr. Kétli Károly, Dr. Laufenauer Károly és Dr. Magyarevics M. orvosi bizonyítványa. (1889. dec. 24.)

⁵³ MOL Z 53 51. cs. 45. t. (1895. nov. 4.)

⁵⁴ MOL Z 50 10. cs. 3. t. (1897. márc. 19., 1898. márc. 16.) Az apa a 40 éves jubileum alkalmából 300 vert arany jutalmat kapott.

mutatta, amely a századfordulón az első lépéseket tette meg a személytelen, bürokratikus nagyüzemmé válás útján.

Szervezeti reform, hivatali hatalom

Kornfeld Zsigmond tehát 1900-ban komoly ellenállásba (sőt bizonyos értelemben ellentámadásba) ütközött, de nem abból a fából faragták, aki beírta a formális adminisztratív vezető pozíció megszerzésével, különösebb hatalmi jogosítványok nélkül. 1905-ben az ő (igazgatósági) utasítására Ullmann Adolf kapott megbízást, hogy dolgozzon ki tervezetet az egész bankirányítás átszervezésére. Paradoxnak tűnhet, de a reform – voltaképpen teljes joggal – épp az 1875-ös kereskedelmi törvényre hivatkozott és annak szellemében járt el, amikor az igazgatótanács és az igazgatóság kettősségét felszámolta. Az igazgatótanácsot megszüntette, s egy nagyjából azonos létszámú (9–18 fő közötti) igazgatóságot ültetett a helyébe. Ez gyakorlatilag úgy nézett ki, hogy a volt igazgatótanácsosoknak felajánlották, hogy lépjenek be az új igazgatóságba.

A reform szervezeti lényege mindenekelőtt az igazgatóság státusának megváltoztatásában állt.⁵⁵ Másként szólva a bank irányításnak centralizálása és bürokratizálása. Az igazgatóság ugyanis rendszerint ugyanúgy havonta egyszer ülésezett, mint a feleslegesnek ítélt nehézkes előd, az igazgatótanács. Sőt kizárólagos hatáskörébe még szó szerint is nagyjából ugyanazok az ügyek tartoztak, mint amelyekben korábban az igazgatótanács korlátozta az igazgatóság cselekvési szabadságát: vállalkozások létesítése, részvénytársaságok alapítása, állami, községi és egyéb kölcsönök átvétele és az azokban való részvétel, ingatlanok vétele és eladása, tartozáselengedések és egyezségek kötése, tisztviselők és szolgák kinevezése stb. Fontosabb volt azonban, hogy az új alapszabály 41. cikkelyének – „az igazgatóság jogosítványainak és hatáskörének egy részét, egy vagy több tagjára visszavonhatólag átruházhatja” – újfajta értelmezése. Épp az imént felsorolt ügyeket emelte ki a 42. cikkely az előzetes igazgatósági döntési kompetencia köréből, amikor formálisan is kimondta: „amennyiben az ... említett esetek valamelyikében korábban merül fel sürgős intézkedés megtétele, mintsem, hogy igazgatósági ülés tartható lenne, jogában áll az igazgatóság azon tagjainak, kik az ügyek közvetlen vezetésében részt vesznek, a társaság elnökével egyetértőleg ily intézkedéseket megtenni, kötelesek azonban ezen intézkedéseket az igazgatóságnak mihamarább egybehívandó ülésén bejelenteni.” Érdemes a megfogalmazásra külön figyelemmel lenni: bejelenteni, s nem utólag jóváhagyni!

Azt már nem a közgyűlés által elfogadott új alapszabály, hanem az igazgatóságban kidolgozott ügyrend szabályozta, hogy kik is a feljogosítottak.⁵⁶ Az ügyrend már három „vezetésre hivatott” szervről rendelkezett: az ún. összigazgatóságról, az igazgatóság kebeléből kiküldendő végrehajtó bizottságról és a kinevezett ügyvezető igazgatóságról. Most mindazok a jogosítványok, amelyeket az igazgatótanács 1900-ban oly sikeresen védelmezett meg az akkori igazgatóságtól, az új igazgatóság kompetenciájába (s az új elnök kezébe) kerültek. Ilyenek voltak a folyó üzlet területén például: fedezetlen hitelek engedélyezése 200 000 korona felett, 1 millió koronánál magasabb váltóleszámítolási hitelek megállapítása, 3 millió koronát meghaladó értékpapírok vétele saját számlára stb.

⁵⁵ Tallós: *Hitelbank*, 107–113. Az 1876-tal kialakult kettős igazgatótanácsai és igazgatósági szerkezet bemutatásakor Tallósnál nincs világosan megalapozva az átmenet indoklása az 1905-ös szervezeti reform során. Vö. Tallós: *Hitelbank*, 64., 68.

⁵⁶ MOL Z 50 14. cs. 4. t. (1905. jún. 30)

Az igazgatóság saját kebeléből választottakból és az újonnan létrehozott 3–5 fős ún. ügyvezető igazgatóság tagjai közül került ki az ún. végrehajtó bizottság (ez utóbbi hetente ülésezett, tagjai közt az elnökön kívül 4–6 igazgatósági tag kaphatott helyet). Az ügyvezető igazgatóságot az igazgatóság nevezte ki, de nem feltétlenül saját tagjai közül. Az ügyvezető igazgatóság „az ügyek közvetlen vezetését és lebonyolítását”, „főleg az ügyfelekkel való érintkezést” látta el, „társas módon tanácskozott”, s üléseit szintén az elnök vezette. Ehhez járult, hogy „az ügyvezető igazgatóság tagjai úgy az összizgatóság, mint a végrehajtó bizottság ülésein részt venni tartoznak, de ezen üléseken az ügyvezető igazgatóság azon tagjai, kik nem tagjai az összizgatóságnak, csak tanácskozási joggal bírnak.”⁵⁷

A Hitelbank szervezeti struktúrája a reform következtében egyértelműen az osztrák modell irányába mozdult el, ami annál érdekesebb, mivel Kornfeld századfordulós ténykedésével kapcsolatban elsősorban az Osztrák CA-tól történő emancipációt szokás hangsúlyozni.⁵⁸ A MÁH új szervezete ugyan nem emelte ki „eljelentéktelenített” helyzetéből a felügyelőbizottságot, viszont az 1875 óta adott jogi keretek között formális hatalomhoz juttatta az igazgatóság elnökét (nem egészen véletlen, hogy Kornfeld már 1900-ban, saját kinevezésekor el akarta törölni a vezérigazgatói címet, de ez akkor még nem valósult meg), s ezzel együtt formálisan is megerősítette a menedzsment stratégiai döntéshozó szerepét.

A reform jelentős személyi hatalomkoncentrációval járt. Kornfeld lett az új igazgatóság elnöke, ám a két elnöki poszt egyesítése nem ment simán. Kornfeld biográfusa szerint Lukács Antal ágált leginkább ellene (1871–1905 igazgatótanácsos, 1906–1909 ügyvezető igazgató). A nyilván nem nyíltan hangoztatott legfőbb ellenérv az volt, hogy két történelmi arisztokrata család után (Andrássy, Szapáry) ne legyen az elnök zsidó. S bár nem kizárt, hogy Radnóti munkájában a Pallavicini utódlása körül zajló 1900-as „bizottsági” csatározás és az 1905-ös intézményi reform képe egymásra vetül, a történet fintora mégis csak az, hogy Kornfeld mellett Pallavicini Ede (igazgatótanácsos 1901–1905, igazgató, ügyvezető igazgató 1906–1913, alelnök 1910–1913) és Zichy Nándor (igazgatótanácsos 1881–1905, igazgató, ügyvezető igazgató 1906–1911, 1906-tól alelnök is, Kornfeld halála után pedig elnök 1909–1911) foglalt a leghatározottabban állást.⁵⁹ Hogy a pozíciók mégis mennyire személyreszabottak voltak, jól mutatja, hogy Kornfeld halála után ismét szétválasztották az elnöki és vezérigazgatói tisztséget, az elnök egy történelmi arisztokrata lett (Zichy Nándor gr., majd Cziráky Antal gr.), s Ullmann Adolfot a közben megszüntetett, de most számára ismét helyreállított vezérigazgatói posztra választották meg. Ehhez ugyan a világháború alatt újra kapcsolódott az (egyik) alelnöki hely, de az elnök-vezérigazgató kombinációt

⁵⁷ Uo.

⁵⁸ Radnóti: *Kornfeld*, 51. A konzorciális arányok 1906. január 1-jei változása kapcsán a Hitelbank javára történő módosulásra hívja fel a figyelmet Ránki György: *A Magyar Általános Hitelbank a 20-as években*. In: Uő: *Mozgásterek, kényszerpályák*. Budapest, 1983. 290. Az önállóodással kapcsolatos túlzásokat a részvényletétek és az igazgatóválasztások alapján óvatosan mérsékli Tallós: *Hitelbank*, 144–145.

⁵⁹ Radnóti: *Kornfeld*, 52–53. Zichy Nándor gróf az 1894-ben alakult Katholikus Néppárt alapítója volt. Életrajzírója szerint Kornfeld Zsigmond „igen nagyra becsülte Zichy Nándor pénzügyi tudását”. Bonitz Ferenc: *Gróf Zichy Nándor. Élet- és jellemrajz*. Budapest, 1912. 130. Kornfeldet ismerve ezt az állítást ugyanúgy túlzónak kell tekintenünk, mint Radnóti Pallavicinivel kapcsolatos nézeteit, de biztos, hogy Kornfeld becsülte Zichy kiállítását.

Ullmannak hátralevő életében nem sikerült összehoznia, mert azért az alelnök-vezérigazgató mégsem ugyanaz.⁶⁰

Valójában persze nem a poszt nevéen, hanem a hatalom összpontosításán volt a hangsúly. A folyamatot a kor jogi irodalma általában is leírta, jóllehet nem illusztrálta konkrét intézmény- és személynevekkel. „A társasági hivatalnok-igazgató, kiről törvényünk meg sem emlékezik, a végrehajtó hatalom gyakorlata folytán oly fontos szerepre tett szert, hogy lassanként a társaság szolgájából annak urává emelkedett. Így lett a hivatalnokból igazgató, vezérigazgató, majd az igazgatótanács tagja és elnöke.” A szakirodalom pontosan érzékelt a hatalmi szerkezetben megoldandó dilemma magvát is: „...problémánk megoldása attól függ, mennyire tudjuk a részvénytársaság végrehajtó közegét ellenőrizet és felügyelet alá vonni anélkül, hogy ezáltal üzleti működését és egyéni iniciatíváját megbénítsuk.”⁶¹

*

Távoli, de nem tanulság nélküli párhuzam, hogy száz évvel később, amikor a magyar bankrendszer privatizációja a kilencvenes években napirendre került, a magyar törvény formálisan keverte az angolszász és a német rendszert, amennyiben ismét igazgatóság és felügyelőbizottság létrehozását írta elő. A Magyar Külkereskedelmi Bank privatizálásakor például a Bayerische Landesbank, miközben természetesen arra is törekedett, hogy az igazgatóságon belül többségben legyen a menedzsmenttel szemben, a német normák szerint ahhoz is ragaszkodott, hogy megszerezze magának az Aufsichtsrat elnöki pozícióját. A helyzet folyománya nemcsak az igazgatóság domináns szerepe, hanem az elnök-vezérigazgatói poszt újbóli egyesítése lett.⁶²

⁶⁰ „A legenda szerint Rothschild báró megkérdezte Ullmann Adolfot, hogy meri-e vállalni Kornfeld után a Hitelbank vezérigazgatói tisztét. Mire Ullmann így felelt: – Még egy Kornfeldet úgy sem találunk. És nem Kornfeld én is vagyok.” Radnóti: *Kornfeld*, 51. Az igazsághoz hozzátartozik, hogy Kornfeld eredetileg tovább szeretne volna örökíteni a reform során kialakított szerkezetet. Erre következtethetünk legalább is abból, hogy halála előtt Ullmann elnökhelyettesé tette meg.

⁶¹ Baumgarten Nándor: *A vezérigazgató. Tanulmány a részvényjogi reform köréből*. [1913] In: Uő: *Öszegyűjtött tanulmányai* (S. a. r. Szladits Károly). Budapest, 1936. 384–385.

⁶² *Interjú Erdei Tamással, az MKB elnök-vezérigazgatójával* (Készítette Hanák Gábor, 2000. ápr. 3.) In: Kövér György: *A Magyar Külkereskedelmi Bank története dokumentumokban és emlékezősekben*. Budapest, é. n. [2001] 316.

Függelék

IGAZGATÓI PÁLYAVÁZLATOK

Weninger Vince (Pest, 1834. ápr. 30 – Budapest, 1879. máj. 29.)

1843–1848	Piarista Gimnázium (Pest)	4 grammatikai + 2 humanista osztály
1851–1854	József ipartanoda	
1855		kőműves segédlevél
1857		reáliskolai tanári vizsga (Bécs)
1857–1867	Kereskedelmi Akadémia	tanár (menyiségtan, mértan, mértani rajz)
1858	Első Magyar Általános Biztosító	technikai számvizsgáló
1860		MTA lev. tagja
1861–1867	Első Magyar Általános Biztosító	osztályvezető (életbiztosítási osztály)
1867	Pénzügyminisztérium	miniszteri tanácsos
1868	Pénzügyminisztérium (közös)	minisztériumi osztályfőnök
1870		Vaskoronarend, II. o.
1870–1879	<i>Magyar Általános Hitelbank</i>	<i>vezérigazgató</i>
1871–74	Magyar Államvasutak	igazgatótanács elnöke

Forrás: Jelenik, 1881., MÉL, II. 1969. 1038., Székely, 1985. 11.

Pallavicini Ede órgróf (Padua, 1845. júl. 5 – Fiume, 1914. jan. 19)

1871	PM 3. ügyosztály (Hitel)	fogalmazó
1872	2. ügyosztály (Hitel, államadósság)	
1874	2. ügyosztály	miniszteri titkár
1878	2. ügyosztály	osztálytanácsosi címmel min. titk.
1880–1900	<i>Magyar Általános Hitelbank</i>	<i>vezérigazgató</i>
1901–1905		<i>igazgatótanácsos</i>
1906–1913		<i>ügyvezető igazgató</i>
1910–1903		<i>alelnök</i>

Forrás: Bernát, 1914.; Gudenus, III. 1998. 36., Székely, 1985. 56, 33, 29.

Kornfeld Zsigmond (Goltsch-Jenikau, 1852. márc. 27 – Budapest, 1909. márc. 24.)

	4 gimnázium	
1866	kisebb bankház (Prága)	
1868	Thorsch's Söhne (Bécs, Berlin, Párizs)	
1872	Böhmische Bankverein (Prága)	igazgató
1876	Credit Anstalt prágai fiók	igazgató helyettes
1878	<i>Magyar Általános Hitelbank</i>	<i>igazgató</i>
1890		III. oszt. Vaskoronarend
1896	Budapesti Áru- és Értéktőzsde	alelnök
1900	<i>Magyar Általános Hitelbank</i>	<i>vezérigazgató</i>
1900	Budapesti Áru- és Értéktőzsde	elnök
1901		főrendiházi tag
1905–1909	<i>Magyar Általános Hitelbank</i>	<i>elnök</i>
1909		báró

Forrás: Radnóti, Bp. é. n. [1932]

Ullmann Adolf (Pest, 1857. jún. 19 – Budapest, 1925. febr. 5.)

1874	Kereskedelmi Akadémia	
1874	<i>Magyar Általános Hitelbank</i>	
1885	Kőolajfinomító Rt.	igazgató
1895	<i>Magyar Általános Hitelbank</i>	igazgató
1899		Vaskorona rend, III. o.
1905		ügyvezető igazgató
1908		Ferenc József rend, középkereszt
1908		elnökhelyettes
1909	<i>Magyar Általános Hitelbank</i>	vezérigazgató
1910		főrendiházi tag
1915	<i>Magyar Általános Hitelbank</i>	alelnök-vezérigazgató
1918		báró

Forrás: Kempelen, I. 1937. 96., Gudenus, IV. 1998. 150.

Wickenburg Márk gróf, dr. (Baltavár, 1864. ápr. 13 – Budapest, 1924. aug. 6.)

	felsőgimnázium (Budapest)	
1881–1885	jogi fakultás (Budapest)	
1882–1883	1 éves önkéntes (cs. kir. 5. tüzérezred)	
1883		tartalékos hadnagy
1885	<i>Magyar Általános Hitelbank</i>	gyakornok
1887	m. kir. Postatakarékpénztár	fogalmazó
1888	Adófelügyelőség (Fiume)	ideiglenes pénzügyi fogalmazó
1889	Pénzügyminisztérium	fogalmazó
1891	Pénzügyminisztérium	számtanácsos
1891		cs. kir. kamarás
1892	Pénzügyminisztérium	miniszteri titkár
1898–1900	Magyar Államvasutak	pénzügyi igazgató
1900–1902	<i>Magyar Általános Hitelbank</i>	igazgató
1902–1903	Kereskedelemügyi Minisztérium	államtitkár
1903–1905	Újbányai kerület (Bars-megye)	szabadelvű országgyűlési képviselő
1903		Vaskoronarend, II. o.
1910	Balassagyarmati kerület	munkapárti országgyűlési képviselő
1912	Külügyminisztérium	osztályfőnök, titkos tanácsos
1919		nyugdíjazás

Forrás: Országgyűlési Almanach, 1910–1915. 463.; Szinnyi XIV. 1914. 1552–1553.; Jahrbuch des Auswärtiges Dienstes, 1916. 450.; Kriegsarchiv (Bécs), Qualificationslisten; Székely, 1985. 38.; Gudenus IV. 1998. 267–268.; Somogyi, 2001. 132.

Horváth Elemér (Klopódia, Temes m. 1858 – Budapest, 1930. nov. 16.)

	jogi tanulmányok	
1881	Pénzügyminisztérium (7. ügyosztály)	miniszteri segédfogalmazó
1882	(2. ügyosztály)	miniszteri fogalmazó
1890		miniszteri titkár
1892		az ügyosztály vezetője
1893–1895	Magyar Folyam- és Tengerhajózási Társ.	miniszteri osztálytanácsos
		ügyvezető elnök
1900–1904	Osztrák–Magyar Bank	alkormányzó helyettes
1904	<i>Magyar Általános Hitelbank</i>	igazgató
1905–1920		ügyvezető igazgató
1909	Budapesti Áru- és Értéktőzsde	elnök
1915		főrendiházi tag

Forrás: Gulyás, XIV. 1993. 302., Székely, 1985. 23, 37, 60, 72.

KÖVÉR GYÖRGY

Bankers and Bureaucrats. The Board of Directors and the Directorate of the Hungarian General Credit Bank (1876-1905)

The Hungarian Commercial Law of 1875 – following the principles of German codification – ordered to create a “directorate” and a “control committee” for the management of joint stock companies. The original German model gave the right to make strategic decisions during the period between two General Assemblies into the hands of the “Aufsichtsrat” and the task of everyday executive management was assigned to the “Vorstand”. In Hungary, however, the control committee became in practice an insignificant technical body in the companies, only formally controlling the balance sheets for the general assembly.

The Hungarian General Credit Bank (Magyar Általános Hitelbank, 1867: foundation; 1870: take-over the former Pest branch of Österreichische Creditanstalt; 1873: as a member of the Rothschild-Creditanstalt Consortium the contracted state bank of the Hungarian government) chose a special solution to meet the requirements of the law: the Directorate of the bank was duplicated. According to the new statute of 1876, a “Board of Directors” (10–16 people) and a “Directorate” (3-4 people, including the general director) were formed. All the members of both bodies were elected by the General Assembly (the general director was elected from among the directors by the board). The members of the Directorate being responsible for the everyday business were invited to the monthly meetings of the Board of Directors, they had to ask for authorization for the main transactions and report on them, but they had no vote on them. The personal careers of the directors (Vince Weninger, marquis Ede Pallavicini, count Mark Wickenburg, Elemér Horváth, Zsigmond Kornfeld, Adolf Ullmann) are also worth special attention.

In 1906 Kornfeld, the former general director and the new president reorganized the managing bodies of the Credit Bank. Instead of the board of directors, a new (broad) *directorate* (10-15 people) was formed, which appointed 3-4 *managing directors*. The newly organized *executive committee* consisted of 2-3 members of the directorate and all managers (regardless of their membership in the directorate). The unification of the positions of the president and the general director concentrated the strategic and executive power in one hand and by mixing the managers and directors in several bodies the bureaucratic machine of the bank became more flexible and effective.