ČLÁNKY A STUDIE 167-182

Blokovací syndikáty v procesu germanizace akciového podnikání v českých zemích (1938–1945)*

BARBORA ŠTOLLEOVÁ

Štolleová, Barbora: Blocking Syndicates in the Process of Germanisation of Joint-Stock Companies in the Bohemian Lands (1938–1945)

The study deals with blocking syndicates (shareholder syndicates) as a specific structure of influence within a joint-stock company (or across several capital-linked companies), which was a relatively frequent instrument of concentration in interwar Czechoslovakia. Using three case studies of large companies (Prague Ironworks Company, Radlice Dairy, Cement Factory in Králův Dvůr), the study examines syndicates under the pressure of the Nazi occupation of the Bohemian lands. It analyses the settings of blocking syndicates, the question of maintaining the original functions or their adaptation to the constantly changing business environment, i.e. their continuity and discontinuity. Particular attention is paid to blocking syndicates in the context of the establishment and expansion of "German" influence, i.e. ownership transfers and the Germanisation of joint-stock business.

Keywords *Blocking syndicates; Joint-stock company; Banking; Bohemian lands 1938–1945; Germanisation*

Contact *Univerzita Karlova; barbora.stolleova@ff.cuni.cz*

DOI – *10.15452/Historica.2025.16.0008*

Hospodářský vývoj v českých zemích za nacistické okupace je obvykle pojednáván s akcentem na kontrasty k vývoji minulému, na jeho diskontinuity. Změny fungování trhu spojené s výstavbou válečného řízeného hospodářství a včleňováním ekonomiky do německého velkoprostoru doprovázené přesuny ve vlastnictví půdy a firem byly vedeny úsilím o vytěžení jejich hospodářského potenciálu ve prospěch válečné ekonomiky Německa a současně napomáhaly realizaci dlouhodobého cíle germanizace českomoravského prostoru, jenž byl nahlížen jako integrální součást „německé hroudy". Již méně je v odborné literatuře reflektována skutečnost, že ekonomické změny neprobíhaly vždy *en bloc*, radikálními řezy, nýbrž často byly vyústěním procesu postupného „ohýbání", tedy účelné modifikace stávajících struktur a mechanismů, jejich přizpůsobování (instrumentalizace) cílům okupačního režimu.[1] Implementace změn „krok za krokem" byla vyjádřením pragmatičnosti

* Studie vznikla v rámci programu Cooperatio, poskytovaného Univerzitou Karlovou, vědní oblast History, řešeného na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy. Archivní výzkum byl v minulých letech realizován pod grantovým projektem č. P 410/14 – 03997P GAČR s názvem *Bankovní, průmyslové a obchodní velkopodnikání v Protektorátu Čechy a Morava. Institucionální a majetkoprávní změna*, řešeným na téže fakultě.

[1] V historiografickém diskursu se přizpůsobování protektorátních struktur okupačním zájmům opakovaně stalo předmětem výzkumu v kontextu výkladu dvojkolejného systému veřejné správy. V případě hospodářství bylo zapojování původních autonomních struktur do říšskoněmeckého modelu řízení zkoumáno na pozadí výstavby řízeného hospodářství v zemědělství. MARŠÁLEK, Pavel: *Protektorát Čechy a Morava : Státoprávní a politické*

This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International licence (CC BY 4.0).

okupačního režimu ve smyslu vyrovnávání se s výchozími podmínkami ekonomiky českých zemí, a to při zachování plynulosti chodu hospodářství a jeho výkonnosti. Přechodu k novému ekonomickému řádu mělo být navíc dosaženo s vynaložením co možná nejmenšího zapojení okupačních orgánů, pokud možno v součinnosti s domácím obyvatelstvem – či alespoň bez jeho aktivního odporu. Dalším faktorem, jenž mohl komplikovat okupační plány na přestavbu ekonomiky, byla skutečnost, že některé v době státoprávních změn platné smlouvy a mechanismy nebylo možno bezprostředně zrušit ani z právního hlediska s ohledem na dodržení podmínek v nich zakotvených (např. plnění závazků, nevypověditelnost smlouvy ve stanovené lhůtě). Okupační mocnost, jež si ve svém postupu zakládala na formálním dodržování litery zákona, byla nucena, přinejmenším dočasně, jednat v intencích existujícího legislativního nastavení, popř. vytvořit předpoklady pro jeho modifikaci vydáním zvláštních opatření či dodatečnou úpravou stávajících právních předpisů.

Následující text, jenž vznikl v rámci širšího výzkumu akciového velkopodnikání v českých zemích pod tlakem nacistické okupace, klade do středu svého zájmu v době první republiky relativně běžně využívaný a z hlediska uplatňování vlivu v akciové společnosti a jejího řízení významný institut: syndikát akcionářů, tedy konsorcium vyjadřující společný zájem části akcionářů, pro něž se v dobové terminologii užívalo také označení blokovací syndikát.[2] Jedná se o téma, které bylo v dosavadní literatuře reflektováno jen okrajově. Při výzkumu nástrojů překlenování fragmentace trhu se v případě českých zemí/Československa první poloviny 20. století dostalo pozornosti firemním fúzím a také kartelizaci, tj. dohodám mezi nezávislými podnikatelskými subjekty za účelem úpravy jejich postupu na trhu (kartely cenové, množstevní, rajonizační, kondiční).[3] Mnohem méně informací je k dispozici o syndikátních blokovacích ujednáních, jež byla ve veřejném prostoru takřka „neviditelná“ – nevytvářela institucionální strukturu s právní subjektivitou, nepodléhala ohlašovací povinnosti vůči krajským soudům ve věci obchodního rejstříku či jiným orgánům a nejsou obvykle identifikovatelná v zápisech valných hromad a jednání dalších statutárních orgánů firem. Existenci blokovacích syndikátů dokládá kromě několika případových studií[4] Alice Teichová při rekonstrukci vlastnických struktur nejvýznamnějších československých velkopodniků na sklonku první republiky[5] a určité vodítko k této

---

aspekty nacistického okupačního režimu v českých zemích 1939–1945. Praha 2002, s. 47–64; STOLLEOVÁ, Barbora: *Pod kuratelou Německé říše : Zemědělství Protektorátu Čechy a Morava*. Praha 2014, s. 119–129.

[2] Vysvětlení pojmu dobově viz heslo Banky. In: CHALUPNÝ, Emanuel (red.): *Slovník národohospodářský sociální a politický*, I. Praha 1926, s. 188; PAULAT, Vladislav Josef: Financování průmyslu. In: KARÁSEK, Karel a kol. (eds.): *Obchodník ve styku s bankou čili Výhody a služby, jež poskytuje banka obchodu a průmyslu a všem činitelům národohospodářsky činným*. Praha 1925, s. 89.

[3] K monopolizačním procesům a kartelizaci zevrubně, včetně další literatury viz GECKO, Tomáš: *Nástroj prospěšný či vražedný? : Proces monopolizace na trhu stavebních hmot Předlitavska a meziválečného Československa*. Praha 2021, s. 25–29.

[4] Předmětem výzkumu se stalo např. lihovarnictví ve 30. letech (český lihovarský syndikát a akční lihovarský syndikát). PÁTEK, Jaroslav: Československo-rakouské kapitálové a kartelové vztahy v letech 1918–1938. In: *Československo a střední Evropa v meziválečném období : Die Tschechoslowakei und Mitteleuropa in der Zwischenkriegszeit*. Acta Universitatis Carolinae. Philosophica et Historica 3, 1994. Studia Historica XL. Praha 1996, s. 137–140; NOVOTNÝ, Jiří a kol.: Úsilí českého finančního kapitálu o repatriaci akcií a monopolizace v lihovarském průmyslu v letech 1932–38. *Slezský sborník* 76, 1978, č. 3, s. 201–210. Nejnověji zkoumala funkci syndikátu akcionářů v období protektorátu STREJČKOVÁ, Tereza: *Zbrojní výroba v Protektorátu Čechy a Morava na příkladu Škodových závodů*. Disertační práce, Vysoká škola ekonomická v Praze. Praha 2024, s. 84–94.

[5] TEICHOVÁ, Alice: *Mezinárodní kapitál a Československo v letech 1918–1938*. Praha 1994.

problematice nabízejí i výklady o meziválečné bankovní praxi (vztah banka – podnik).[6] Zatím jediným textem zabývajícím se podnikatelskými konsorcii/syndikáty jako systémovým prvkem v ekonomice českých zemí/Československa je analýza konsorcií s účastí Živnostenské banky, kde blokovací syndikáty představují jeden z pěti zkoumaných typů.[7]

Východiskem této studie je charakteristika blokovacího syndikátu jako vlivové struktury v rámci akciové společnosti (nebo jdoucí napříč několika kapitálově provázanými společnostmi) a jeho důsledky pro rozhodovací procesy této společnosti (těchto společností) za první republiky. Těžiště textu spočívá ve výzkumu blokovacích syndikátů pod zorným úhlem nacistické okupace českých zemí realizovaném na třech případech z oblasti velkopodnikání. Předmětem zájmu jsou parametry syndikátních blokovacích ujednání, otázka zachování původních funkcí či jejich přizpůsobení neustále se měnícímu podnikatelskému prostředí. Důraz je kladen na blokovací syndikáty v kontextu nastolování a rozšiřování „německého" vlivu, tedy vlastnických přesunů a germanizace akciového podnikání.

Blokovací syndikát: nástroj koncentrace vlivu v akciových společnostech meziválečného období

Blokovací syndikáty lze charakterizovat jako svébytný typ podnikatelských konsorcií, jejichž zakládání mělo právní oporu v rakouském všeobecném obchodním zákoníku z roku 1862, recipovaném po roce 1918 do československého právního řádu.[8] Syndikátní ujednání blokovacího typu zavazovala jednotlivé akcionáře či skupiny akcionářů konkrétní firmy/firem k jednotnému postupu v důležitých záležitostech této firmy/firem, čímž měla být v daném případě překlenována či alespoň mírněna existující relativní roztříštěnost vlastnických struktur. Ta měla své kořeny ve složité a opožděné akumulaci kapitálu v českých zemích v 19. století. Pro řadu velkopodniků a bank v českých zemích / Československu bylo navzdory probíhající koncentraci v meziválečném období běžné, že za fasádou jedné akciové společnosti stály desítky maloakcionářů, někdy i více než sto.

Charakteristickým rysem zakládajícím akceschopnost syndikátu blokovacího typu bylo jeho podložení explicitně vyjádřenou majetkovou účastí, tj. držbou akcií, která byla po dobu platnosti ujednání nezcizitelná (tj. bez možnosti vlastnického převodu), resp. byly upraveny možnosti vlastnických převodů pouze mezi členy syndikátu. Hlasovací práva vyplývající z držby akcií vytvářela základ pro hájení, ochranu zájmů členů syndikátu před akcionáři s jinými zájmy nebo proti „nepřátelskému" převzetí společnosti novými nabyvateli podílů na valných hromadách. Ty byly formálně nejvyšším orgánem

---

[6] K činnosti konsorciálního a syndikátního oddělení bank viz KUNERT, Jakub: Průmysl a banky : Archiv České národní banky jako fundament pro výzkum českého a československého průmyslu 19. a 20. století. In: *Sborník příspěvků na 15. konferenci archivářů České republiky „Průmysl – město – archiv. Archivy a dokumentace průmyslového dědictví"*. Praha 2013, s. 125–150, srov. též NOVOTNÝ, Jiří – SOUSA, Jiří: Změny v bankovním systému v letech 1923–1938. In: VENCOVSKÝ, František a kol.: *Dějiny bankovnictví v českých zemích*. Praha 1999, s. 245–246.

[7] KUBŮ, Eduard – ŠTOLLEOVÁ, Barbora: Živnostenská Banka (Trades Bank) and its Participation in the Banking Consortia/Syndicates of Interwar Czechoslovakia. *Hungarian Historical Review* 13, 2024, Issue 4, s. 533–558, konkrétně k blokovacím syndikátům na s. 542–545. DOI: 10.38145/2024. 4. 533.

[8] Dobový výklad viz *Všeobecný zákoník obchodní ze dne 17. prosince 1862 se zákonem úvodním doplněn všemi zákony a nařízeními naň se vztahujícími : Ku potřebě obchodníků a obchodních škol*. Písek 1900, s. 117–118. Srov. též EICHLEROVÁ, Kateřina: Konsorcium – základní vymezení. In: *Rekodifikace obchodního práva – pět let poté : Pocta Ireně Pelikánové*, II. Praha 2019, s. 461–466; KUBŮ, E. – ŠTOLLEOVÁ, B.: Živnostenská Banka, s. 536–537.

akciové společnosti, jemuž byly mimo jiné vyhrazeny např. tyto pravomoci: schvalování roční účetní uzávěrky, rozhodování o rozdělení čistého zisku a výplatě dividend, volba představenstva/správní rady, úprava stanov či základního kapitálu a rozhodování o zrušení společnosti.[9] V ideálním případě šlo při vzniku blokovacího syndikátu o zajištění rozhodujícího vlivu ve společnosti, tedy o zajištění majority, mohlo se ale jednat i o nástroj k posílení vlivu skupiny minoritní.

Ve srovnání s praxí „zastupování" akcionářů na valné hromadě, tedy delegováním akcionářských práv na určeného zástupce, které mívalo *ad hoc* charakter a mohlo být podle aktuálních potřeb kdykoliv odvoláno,[10] představovaly blokovací syndikáty propracovanější a trvalejší formu koordinace postupu akcionářů. Byly proponovány ve střednědo dlouhodobé perspektivě (pět a více let), přičemž v prvních letech byla ujednání obvykle nevypověditelná a posléze docházelo k jejich automatickému obnovování na roční bázi. Záležitosti zavazující členy k jednotnému postupu byly v syndikátní smlouvě obvykle blíže specifikovány. Jednalo se např. o obchodní či cenovou strategii, nakládání se ziskem (výplata dividendy), úpravy akciového kapitálu, o participaci na kartelových dohodách. Častou součástí byly klausule ohledně zastoupení členů syndikátu ve vedení firmy, tedy dělba postů ve správní radě (její předsednictví/místopředsednictví) a úprava mechanismu jmenování ředitele. O některých agendách bylo v rámci syndikátu rozhodováno většinovým hlasováním, jiné vyžadovaly jednomyslné usnesení všech členů. Prostřednictvím blokovacího syndikátu (anebo v těsné návaznosti na něj) bylo často řešeno i financování společnosti, tedy zajištění jejího úvěrového rámce.

Syndikátní ujednání blokovacího typu (zvláště v případech, kdy se jednalo o syndikát majoritní) mělo vliv na rozhodovací mechanismus uvnitř akciové společnosti. *De facto* zakládalo novou úroveň rozhodovacího procesu. Těžiště jednání v záležitostech vymezených syndikátní smlouvou se přinejmenším částečně přenášela mimo standardní statutárně vymezené orgány akciové společnosti. Prokurista České průmyslové banky a autor příručky věnované organizaci bank a bankovním obchodům z roku 1926 František Špička v této souvislosti vysvětluje, že *členové syndikátu* [blokovacího, pozn. aut.] *jdou tedy již do schůzí společnosti rozhodnuti o způsobu hlasování a rozhodování, neboť ve své dřívější poradě dohodli se o směrnicích postupu.*[11] Obdobně Chalupného *Slovník národohospodářský sociální a politický* z téhož roku k projednávání záležitostí uvnitř bankovního syndikátu uvádí: *Členové tohoto* [blokovacího, pozn. aut.] *syndikátu se radí před schůzemi správní rady či valnými hromadami, jak budou postupovati, aby se podniku podle jejich mínění co nejlépe dařilo a aby jejich zájmy nebyly ohroženy.*[12] Obvyklým formátem pro jednání

[9] Valná hromada vyjadřovala v dobové právní úpravě nejvyšší *vůli akcionářů*. Byla obvykle svolávána představenstvem, jehož funkce byla výkonná a reprezentativní a vyplývala přímo z mandátu uděleného valnou hromadou. Ke struktuře a fungování akciové společnosti POSVÁŘ, Jaroslav: *Akciová společnost podle norem platných v historických zemích*. Praha 1933 a ROUČEK, František: *Československé právo obchodní*, I. Praha 1938, s. 45–46; HEJDA, Jiří: *Hospodářská funkce akciové společnosti : Sbírka přednášek pořádaných Českou národohospodářskou společností v období 1929–1930*, IV. Praha 1930.

[10] Prvorepublikové prezenční listiny k valným hromadám rozlišují obvykle akcionáře-vlastníky a zástupce, kteří jejich jménem na valné hromadě jednají. V případě akcionáře-právnické osoby je zástupce uveden vždy. V případě bank bylo běžnou praxí, že byly oprávněny vykonávat hlasovací práva jménem svých komitentů, jejichž akcie byly uloženy v jejich depotu. Banky také disponovaly akciemi ve vlastnictví svých koncernových podniků. Rozdíl mezi počtem akcií, které měla banka na nostru, a počtem akcií, kterými skutečně disponovala, byl někdy markantní, v řádu vyšších jednotek i desítek procent kapitálu společnosti.

[11] ŠPIČKA, František: *Organisace bank a technika bankovních obchodů*. Praha 1926, s. 378.

[12] Heslo Banky. In: CHALUPNÝ, E. (red.): Slovník, s. 187–188.

v rámci blokovacího syndikátu byla schůze, v některých případech vznikala dokonce pevnější, třebaže neformální organizační struktura, například výbor či vedení.

Blokovací syndikáty jako nástroje koncentrace vlivu ve firmě oslabovaly, ba v některých případech zcela odstraňovaly nejistoty a napětí týkající se řízení firmy a její strategie, čímž mělo být zabráněno nežádoucím fluktuacím. Z pohledu managementu a firmy jako celku umožňovaly blokovací syndikáty zajistit kontinuitu na vedoucích pozicích a při strategickém rozhodování na několik let dopředu, u nově zakládaných společností mohly být nahlíženy jako preventivní opatření proti *otřesům nerozvážné politiky živlů méně informovaných či interesovaných.*[13] Měly mít celkově stabilizační účinek. Minoritním akcionářům poskytovala účast na blokovacím syndikátu větší šance na prosazení jejich zájmů, neboť samostatně by byli s ohledem na velikost svých podílů z rozhodovacího procesu firmy jednoduše vyřazeni.

Častým iniciátorem a jednoznačným profitentem v rámci blokovacích syndikátů byla v dobovém porozumění banka, resp. banky. Jejich vazba na podnikatelskou sféru se formovala v několika vrstvách: banky kapitálově participovaly na zakládání akciových společností, braly na sebe emise akcií a jejich umístění na trhu, budovaly své koncerny a pochopitelně zajišťovaly obchodní a úvěrová spojení firem, jejich financování. Participace na syndikátním ujednání blokovacího typu, do něhož banka zapojila i své další koncernové podniky, celkově utužovala její pozici ve firmě, závislost firmy na bance. Banka, ač by mohla za normálních okolností vystupovat pouze z pozice minoritního akcionáře (na svém nostru držela akcie firmy v řádu několika procent), prostřednictvím syndikátního blokovacího ujednání dokázala multiplikovat svůj vliv pramenící z dalších služeb a funkcí ve vztahu k firmě, mohla si nárokovat zastoupení ve vedení společnosti nad rámec svého vlastnického podílu a zároveň „jistit" svou pozici při financování firmy (stanovení kvót mezi participujícími peněžními ústavy). Jak výstižně napsal v polovině 20. let úředník Živnostenské banky a autor příručky k burzovním obchodům Vladislav Josef Paulat v pojednání o financování průmyslu, blokovací syndikát byl nástrojem *k udržení moci banky*.[14]

Pražská železářská společnost – blokovací syndikát s účastí Mannesmannröhrenwerke A. G. a Živnostenské banky

Hlavní princip, na kterém byly blokovací syndikáty v éře první republiky zakládány, byla existence společného zájmu, jenž měl být prostřednictvím syndikátu hájen. Jednalo-li se o vícero zájmů, pak byly ve své podstatě slučitelné a členové syndikátního ujednání byli ochotni se při jejich prosazování vzájemně podpořit. V případě Pražské železářské společnosti (dále PŽS), jež vedle Báňské a hutní společnosti a Vítkovického horního a hutního těžířstva náležela k nejvýznamnějším hutním koncernům v Československu (v době státoprávních změn s akciovým kapitálem 72 milionů Kč),[15] zajišťoval koordinovaný postup uvnitř firmy od poloviny 30. let blokovací syndikát s účastí Mannesmannröhrenwerke A. G., Chomutov (součást stejnojmenného říšskoněmeckého koncernu v Düsseldorfu) a Živnostenské banky. Bylo jím vázáno 45,81 % akciového kapitálu

[13] PAULAT, V. J.: Financování průmyslu, s. 89–90.

[14] Tamtéž, s. 89.

[15] Ke kartelizaci a monopolizaci hutního průmyslu na sklonku první republiky a k tzv. „silné trojce" (Vítkovické horní a hutní těžířstvo, Báňská a hutní společnost, PŽS) v meziválečném období viz TEICHOVÁ, A.: Mezinárodní kapitál, s. 56–91, k PŽS konkrétně na s. 82–91.

PŽS (Mannesmannröhrenwerke A. G. do syndikátu vložily 25,6 % a Živnostenská banka 20,21 %).[16] Oba hlavní akcionáři nad tento rámec disponovali podíly dalšími, takže na valných hromadách společně dosahovali jasné majority. Mannesmannův koncern byl k participaci na syndikátním ujednání veden především snahou zajistit stabilní dodávky ingotů a válcovaných polotovarů pro chomutovský podnik za výhodné ceny. Spoluprací s nejvýznamnější českou/československou bankou zlepšoval i svou vyjednávací pozici ve vztahu k československé státní správě.[17] Živnostenské bance šlo o zajištění kontroly nad jí dlouhodobě dominantně úvěrovanou společností a také o budování vztahu s německým koncernem, jenž pro ni výhledově mohl představovat potenciálně zajímavého partnera. Syndikátní ujednání z 30. let fakticky fixovalo dělbu sfér vlivu uvnitř PŽS na řízení technicko-výrobní politiky (Mannesmann) a finanční politiky (Živnostenská banka). Součástí ujednání mezi hlavními akcionáři byl i paritní klíč při zastoupení ve správní radě společnosti a shoda ohledně postu ředitele.

Koordinovaný postup Mannesmannova koncernu a Živnostenské banky v rámci PŽS získal v kontextu státoprávních a územních změn na podzim roku 1938 a následné okupace českých zemí v březnu 1939 vážné trhliny. Mannesmannův chomutovský podnik se nacházel na území odstoupeném Německu, a spolupráce s Živnostenskou bankou tak ztrácela pro říšskoněmecký koncern na užitečnosti, stávala se přítěží. Veden expanzivními snahami záhy začal stupňovat svůj tlak vůči PŽS s cílem inkorporovat ji do svého koncernu přímo, jako svůj filiální podnik. Dostával se tím do konfliktu se svým syndikátním partnerem, ale i dalšími skupinami akcionářů, které se snažily v PŽS prosazovat svůj vlastní zájem. Za Mannesmannem stála z „německých" vlivových skupin Deutsche Bank, do jejíhož koncernu Mannesmannova skupina od roku 1934 patřila, minoritním paketem akcií navíc disponovala Böhmische Union Bank (dále BUB), rovněž ve vlivové sféře Deutsche Bank.[18] V opozici vystupovaly Böhmische Escompte Bank (dále BEB, v koncernu Dresdner Bank), spoluzajišťující financování společnosti, a především potom protektorátní německá okupační správa, reprezentovaná od roku 1942 ve správní radě PŽS předsedou protektorátního svazu průmyslu Bernhardem Adolfem, jež si nárokovala kontrolu z hlediska válečné výroby strategického podniku a snažila se kapitálovou expanzi říšskoněmeckého koncernu všemožně brzdit.[19]

Literatura se shoduje na tom, že Živnostenské bance, která v rámci PŽS tvořila hlavní protiváhu k Mannesmannovi, se podařilo funkčně lavírovat napříč nejednotným německým táborem a zabránit Mannesmannovi v jeho ambicích na přímé včlenění PŽS do jeho koncernu.[20] Dílčí prohru zaznamenal říšskoněmecký koncern např. na přelomu let 1942 a 1943 ve sporu o jmenování generálního ředitele PŽS, kdy se mu nepodařilo prosadit svůj

---

16 BALCAR, Jaromír: *Tanky pro Hitlera, traktory pro Stalina : Velké podniky v Čechách a na Moravě 1938–1950*. Praha 2022, s. 38–39; TEICHOVÁ, A.: Mezinárodní kapitál, s. 89.

17 K podmínkám Mannesmannova kapitálového vstupu do PŽS a postoji československé vlády viz BALCAR, J.: Tanky, s. 38–39; srov. též PÁTEK, Jaroslav: Zápas Živnostenské banky s Mannesmannovým koncernem o Pražskou železářskou společnost. In: *Pocta profesoru Zdeňku Jindrovi : K sedmdesátým narozeninám*. Acta Universitatis Carolinae. Philosophica et historica 3, 1998. Studia historica L. Praha 2003, s. 304.

18 TEICHOVÁ, A.: Mezinárodní kapitál, s. 85.

19 Státní oblastní archiv v Praze (dále SOA Praha), fond Krajský soud obchodní Praha (dále KSO Praha), sign. SP I 2, kart. 629, Firmensache, 17. 7. 1942, fol. 1341–1342. K Bernhardu Adolfovi jako významnému funkcionáři a „mnohoobročníku" protektorátního hospodářství viz BALCAR, J.: Tanky, s. 66–71.

20 BALCAR, J.: Tanky, s. 63–66; PÁTEK, J.: Zápas, s. 308–310.

záměr ani pokusem o obstrukci ve správní radě.[21] Při celkovém bilancování mocenského boje uvnitř PŽS je nicméně zřejmé, že směrodatná Mannesmannova pozice ve firmě zůstala zachována a zároveň došlo k postupnému oslabování pozic jeho syndikátního partnera – Živnostenské banky.[22]

Oslabování vlivu českého peněžního ústavu je zvláště patrné při pohledu na blokovací syndikát, který zůstával klíčem k řízení společnosti. Váha syndikátu, původně vázajícího necelých 50 % akcií PŽS, v průběhu okupace vzrostla. Pouze formální charakter měly změny v jeho parametrech v souvislosti s navyšováním akciového kapitálu PŽS v březnu 1940, v červenci 1941 a v říjnu 1943, kdy poměr mezi hlavními akcionáři zůstal zachován.[23] Výrazný zásah a přenastavení syndikátního ujednání si vyžádalo usnesení valné hromady ze 17. září 1940. PŽS měla z vlastnictví České obchodní společnosti převzít majoritu kamenouhelných závodů Berggewerkschaft v Orlové Lazech (Těšínsko) a v této souvislosti přistoupila k navýšení akciového kapitálu o 32 milionů K formou emise akcií (64 000 kusů nominále 500 K).[24] Většinu akcií převzala nově zřízená holdingová společnost s účastí Mannesmannröhrenwerke A. G. a Živnostenské banky s názvem Böhmische Montangesellschaft A. G. (Česká montánní společnost, a. s.), která se stala novým účastníkem blokovacího ujednání. V důsledku transakce došlo k navýšení počtu syndikovaných akcií a zároveň k narušení rovnováhy mezi dvěma původními akcionáři uvnitř syndikátu, k vytvoření asymetrie.[25]

Stav syndikátního ujednání byl podle interních záznamů Živnostenské banky k 26. červnu 1941 následující. Celkem bylo vázáno 199 090 akcií PŽS (71,1 % akciového kapitálu). Živnostenská banka a Mannesmannröhrenwerke A. G. se každá účastnily 70 005 akciemi (po 25 % kapitálu). Dalších 59 080 akcií (21,1 % akciového kapitálu) bylo do syndikátu vloženo Böhmische Montanngesellschaft A. G., která sice vyjadřovala společné zájmy Mannesmanna a Živnostenské banky, ale poměr jejich sil 51 : 49 byl ve prospěch Mannesmanna, což byl i pomyslný jazýček na vahách pro celkové vypořádání

---

[21] I po formální rezignaci Mannesmannových zástupců ve správní radě PŽS (místopředseda W. Zangen, dále členové O. Klesper, O. Rösler, W. Schneider, H. Winkhaus, W. Mader, O. H. Meier) zůstával tento orgán usnášeníschopný. Další němečtí členové grémia Mannesmanna nepodpořili a postavili se na stranu Živnostenské banky. Situace byla řešena kompromisem mezi skupinami zúčastněnými na jednání a reprezentantem říšskoněmeckého ministerstva hospodářství Hansem Kehrlem v Berlíně. Archiv České národní banky (dále AČNB), fond Živnostenská banka (dále ŽB), sign. ŽB/3965/1, přípis W. Bertsche W. Zangenovi ze dne 11. 1. 1943; přípis Zangena J. Dvořáčkovi ze dne 27. 1. 1943; Niederschrift der 439. ausserordentlichen Verwaltungssitzung der PEIG am 9. 2. 1943.

[22] Nabízená interpretace nekoresponduje plně se závěry Jaroslava Pátka akcentujícího „uhájení pozic" Živnostenské banky na úkor říšskoněmeckého koncernu. Opatrnější je ve svých formulacích Jaromír Balcar, který vyhodnocuje zápas „nerozhodně" s tím, že Mannesmann neuspěl v daném okamžiku, ale nakonec se mu přesto podařilo docílit jmenování manažera ze svých řad na post generálního ředitele. PÁTEK, J.: Zápas, s. 311; BALCAR, J.: Tanky, s. 66; srov. též KRÁL, Václav: *Otázky hospodářského a sociálního vývoje v českých zemích v letech 1938–1945*, II. Praha 1958, s. 303–304.

[23] Akciový kapitál PŽS byl z původních 72 mil. Kč v době státoprávních a územních změn postupně navyšován, převážně s odůvodněním plánovaných investic. Na jaře roku 1940 bylo rozhodnuto o zvýšení na 108 mil. K (emise 72 000 ks akcií), na podzim roku 1940 na 140 mil. K (emise 64 000 ks akcií, viz níže), v létě roku 1941 na 280 mil K (emise 70 000 akcií) a v říjnu roku 1943 na 350 mil K (emise 70 000 ks akcií). SOA Praha, fond KSO Praha, sign. Sp I 2, kart. 629, žádost o zápis zvýšení akciového kapitálu ze dne 5. 4. 1940, fol. 1039–1059; tamtéž; Antrag auf Eintragung der dritten Kapitalserhöhung 1941 von K 140 000 000,– um weitere K 140 000 000,–, zusammen auf K 280 000 000,– vom 8. 10. 1941, fol. 1217–1247; tamtéž, kart. 627, Antrag auf Eintragung der Kapitalserhöhung vom 9. 10. 1943, fol. 1187–1202.

[24] SOA Praha, fond KSO Praha, sign. Sp I 2, kart. 629, Antrag auf Eintragung der 2. Kapitalserhöhung 1940 von K 108 000 000,– um weitere K 32 000 000,– zusammen auf K 140 000 000,– vom 7. 3. 1941, fol. 1150–1182.

[25] AČNB, fond ŽB, sign. ŽB/3926/1, kartotéka kapitálových účastí Živnostenské banky (nedatováno).

syndikátu akcionářů v rámci PŽS.[26] Ačkoliv tedy Živnostenská banka až do konce okupace vystupovala na valných hromadách PŽS v roli akcionáře disponujícího nejvyšším počtem akcií (vedle svých podílů předkládala také akcie svých klientů),[27] uvnitř blokovacího syndikátu se její pozice relativně zhoršila. Logickým důsledkem bylo, že česká banka musela vystupovat na jednáních společnosti primárně v souladu s usnesením syndikátu, což mohlo být (a v některých případech také bylo) v rozporu s jejími vlastními zájmy. Oslabení Živnostenské banky je zřejmé i na úrovni správní rady a direktoria, tedy užšího výkonného orgánu zřízeného v roce 1939, když na nový orgán přešly některé odpovědné vedoucí funkce, které původně patřily do kompetence generálního ředitele.[28]

Živnostenská banka v letech okupace uhájila své pozice v PŽS v tom smyslu, že podržela svou kapitálovou účast. V důsledku nastavení syndikátního blokovacího ujednání a jeho modifikací vyznívajících ve prospěch jejího syndikátního partnera však nebyla schopna z těchto kapitálových pozic odvozovat adekvátní vliv. Vlivová struktura, jež vznikla jako nástroj sbližování, koordinace zájmů dvou hlavních akcionářů, se za okupace měnila v platformu jejich boje. Nelze pochybovat o tom, že v případě PŽS syndikátní blokovací ujednání z období první republiky posloužilo zájmům říšskoněmeckého koncernu a upevnění jeho vlivu ve firmě (instrumentalizace) a zároveň se stalo jedním z nástrojů oslabování, ba marginalizace pozic české banky.

Akciová společnost pro průmysl mléčný (Radlická mlékárna) – blokovací syndikát s účastí Živnostenské banky a jejích koncernových podniků, ÚJHD a BEBCA/BEB

Dalším příkladem velkopodniku, pro který lze doložit v době státoprávních a územních změn na podzim roku 1938 existenci syndikátního blokovacího ujednání, je Akciová společnost pro průmysl mléčný, resp. zkráceně Radlická mlékárna (s akciovým kapitálem 10,5 milionů Kč). Majoritní syndikát vázající více než 78 % akcií společnosti se zakládal na smlouvě z 28. června 1935.[29] Účastnily se na něm tři skupiny akcionářů: Živnostenská banka (1 000 akcií v přímém vlastnictví Živnostenské banky, 4 200 akcií ve vlastnictví Cukrovarů Schoeller a 4 800 akcií ve vlastnictví České společnosti pro průmysl cukerní, tj. celkem 10 000 akcií), Ústřední jednota hospodářských družstev (ÚJHD, 12 587 akcií) a Böhmische Escompte Bank und Credit Anstalt (BEBCA, 5 000 akcií). Syndikát, jehož účelem bylo zajištění *trvalého vlivu na vedení a správu Radlické mlékárny*, zavazoval své členy ke společnému postupu na valných hromadách, zasedáních správních rad, výkonného výboru a sboru revisorů, a to ve *všech záležitostech* této společnosti, přičemž u explicitně jmenovaných byla od členů vyžadována jednomyslná shoda.[30] Ve věci úvěrového a obchodního spojení Radlické mlékárny navazovalo blokovací ujednání na samostatnou smlouvu z 2. ledna 1934. Ta vymezovala participaci financujících subjektů v poměru

[26] AČNB, fond ŽB, sign. ŽB/3965/1, složka korespondence se Zangenem, Generaldirektor der Mannesmannröhren-Werke Herrn Präsidenten Kehrl (RWM) vom 26. 11. 1942; tamtéž, složka korespondence s Hartmannem, přehled firmy Böhmische Montanngesellschaft, A. G.

[27] Konkrétně viz prezenční listiny k valným hromadám uložené ve firemních spisech obchodního soudu. SOA Praha, fond KSO Praha, sign. Sp I 2, kart. 629, průběžně.

[28] AČNB, fond ŽB, sign. ŽB/3926/1, kartotéka kapitálových účastí Živnostenské banky (nedatováno).

[29] Tamtéž, sign. ŽB/178/1, konvolut dokumentů – syndikát Radlická mlékárna, úmluva ze dne 28. 6. 1935.

[30] Tamtéž.

50 : 30 : 20 (Živnostenská banka : BEBCA : ÚJHD) s gescí Živnostenské banky,[31] přičemž počínaje rokem 1939 měl být poměr mezi nimi určován na základě aktuální akciové účasti na syndikátu (což by při nezměněné držbě znamenalo poměr 36,25 : 18,12 : 45,63).[32] Usnášení blokovacího syndikátu probíhalo prostřednictvím schůzí. Jeho vedení bylo tvořeno sedmi zástupci na základě pevně stanoveného klíče: Živnostenská banka, dva její koncernové podniky (Cukrovary Schoeller, Česká společnost pro průmysl cukerní) a BEBCA byly zastoupeny vždy po jednom zástupci a ÚJHD měla s ohledem na nejvyšší počet syndikátem vázaných akcií zástupce tři.

Podobně jako v případě PŽS se spolupráce akcionářů syndikátu Radlické mlékárny pod vlivem okupace komplikovala. Zcela nový „kurs" nastoupila BEBCA (od května roku 1939 jako Böhmische Escompte Bank, tj. BEB), jež byla „arizována" a vtažena do vlivové sféry říšskoněmecké velkobanky Dresdner Bank a transformovala se ve významný nástroj ovládání a exploatace protektorátního hospodářství.[33] Jednání o prolongaci syndikátního ujednání a jeho přenastavení nabývala na aktuálnosti již na konci roku 1938/1939, kdy dobíhala platnost úvěrové a obchodní smlouvy z roku 1934 a zároveň se blížilo naplnění pětileté nevypověditelné lhůty blokovacího ujednání z roku 1935. Zatímco Živnostenská banka se snažila v duchu původních propozic z poloviny 30. let prosadit změny kvót při financování firmy na základě aktuální držby akcií, s čímž souhlasila i ÚJHD, německý peněžní ústav, reprezentovaný ředitelem Reinholdem von Lüdinghausenem, se řešení vyznívajícímu v neprospěch BEB opakovaně bránil.[34] Dle zprávy Josefa Velka pro ředitelství Živnostenské banky Lüdinghausen v červnu roku 1939 výslovně prohlásil, že *prolongaci syndikátní dohody nepodepíše, pokud by quota České eskomptní banky, která dosud obnášela 30 % a má býti snížena na 18,12 %, nebyla upravena*,[35] a ani později neprojevil v této záležitosti ochotu ke konstruktivnímu dialogu se syndikátními partnery.[36] V návaznosti na neúspěšná jednání ohledně prolongace úvěrové a obchodní smlouvy došlo záhy také k vypršení spolupráce v rámci syndikátního blokovacího ujednání.

Následující vývoj je dokladem skutečnosti, že Živnostenská banka a ÚJHD považovaly formát syndikátu za pro sebe výhodný a iniciovaly v polovině roku 1940 smlouvu novou. Ta

---

[31] *Gesce* vyjadřovala vedoucí, zodpovědnou pozici v rámci ujednání, v tomto případě při správě a rozúčtování transakcí mezi zúčastněné strany. Dobová terminologie rovněž používá pojem *gerent*. KUBŮ, E. – ŠTOLLEOVÁ, B.: Živnostenská Banka, s. 539–540, 546–549.

[32] ACNB, fond ŽB, sign. ŽB/178/1, konvolut dokumentů – syndikát Radlická mlékárna, úmluva ze dne 28. 6. 1935.

[33] Na podzim roku 1939 byla pověřena likvidací Banky pro obchod a průmysl, dříve Länderbank, a těžila rovněž z likvidace koncernu Pražské úvěrní banky (1943). Sehrávala významnou roli při zprostředkování bankovních služeb směřujících k posilování německého vlivu v protektorátním hospodářství, včetně procesu „arizace". LACINA, Vlastislav: Česká eskomptní banka a úvěrní ústav v hospodářství meziválečné republiky a za okupace (1918–1945). *Hospodářské dějiny – Economic History* 22, 1999 (vyd. 2001), s. 159–162; TÝŽ: Česká eskomptní banka a úvěrní ústav v Praze. In: VENCOVSKÝ, František a kol.: *Dějiny bankovnictví v českých zemích*. Praha 1999, s. 317–321; HÁJEK, Jan – LACINA, Vlastislav: Multinacionální Böhmische Escompte-Bank (1863–1945). In: HÁJEK, Jan – LACINA, Vlastislav: *Od úvěrních družstev k bankovním koncernům*. Praha 1999, s. 191–206; KRÁL, V.: Otázky, s. 138–145.

[34] Říšský Němec Reinhold von Lüdinghausen se stal k 30. 5. 1939 také členem správní rady Radlické mlékárny. SOA Praha, fond KSO Praha, sign. B I 1, kart. 1650, žádost o zápis nových členů správní rady do obchodního rejstříku ze dne 21. 8. 1939, fol. 697–709.

[35] ACNB, fond ŽB, sign. ŽB/3783/1, Zpráva J. Velka pro ředitelství Živnostenské banky ve věci Akciová společnost pro průmysl mléčný, poznámka s datací 30. 6. 1939.

[36] Tamtéž, poznámka s datací 25. 7. 1939; Národní archiv (dále NA), fond Arizační spisy (dále AS), kart. 35, sign. 376, Josef Schiffner an den Reichsprotektor für Böhmen und Mähren vom 5. 5. 1942.

vznikla za přítomnosti svědků ve formě ústního ujednání a byl o ní s datací 19. června 1940 učiněn pamětní zápis.[37] Syndikátním ujednáním, jež formulačně i obsahově z velké části stavělo na smlouvě z roku 1935 (a zavazovalo své členy *ve všech záležitostech syndikátu ke vzájemné loyální podpoře*), bylo vázáno 27 587 akcií (78,82 % akciového kapitálu).[38] Členové syndikátu byli tentokrát pouze tři: 7 200 akcií vložily Cukrovary Schoeller, 7 800 akcií Česká cukerní společnost a 12 587 syndikovaných akcií patřilo ÚJHD.[39] Živnostenská banka se účastnila sice pouze nepřímo, prostřednictvím dvou svých koncernových společností (celkem 15 000 akcií), její vliv v syndikátu (tudíž i ve firmě) byl však zásadní. Syndikátní vedení bylo opětovně tvořeno sedmi osobami, přičemž cukerní společnosti měly po dvou zástupcích a ÚJHD měla zástupce tři. Německá BEB stála vně blokovacího syndikátu – vlastnicky se na něm nepodílela, a neměla tudíž zastoupení ani v jeho vedení. Její angažmá ve firmě zůstalo částečně zachováno na úrovni obchodního a úvěrového zajištění, které bylo nastaveno v poměru 40 : 40 : 20 (Živnostenská banka : ÚJHD : BEB) při zachování gesce Živnostenské banky. Syndikátní blokovací ujednání bylo uzavřeno jako „nevypověditelné" na dobu deseti let, přičemž před uplynutím smluvní doby mohlo být zrušeno jedině na základě jednomyslného usnesení všech členů syndikátu.[40]

Mohlo by se zdát, že blokovací syndikát s takřka 80% majoritou a desetiletým trváním je dostatečnou garancí udržení pozic českých skupin v rámci zkoumaného subjektu, přinejmenším po nejistou dobu války. Okupační mocnost však usilovala o prosazení „německého" vlivu v Radlické mlékárně, která byla z hlediska zajišťování výživy obyvatelstva v optice okupačních orgánů poměrně významným podnikem. Při nemožnosti přímého kapitálového ovládnutí volila nakonec odlišnou strategii. Záminkou k dosazení kontroly zvenčí se říšskému protektorovi stala tzv. *máselná aféra*, tj. odhalení černého obchodu s máslem, do něhož byl zapojen i vrcholový management Radlické mlékárny.[41] Společnost byla postavena pod správu „k věrné ruce" a do funkce jejího správce (*Treuhänder*) byl dle údajů obchodního rejstříku ke dni 21. února 1942 jmenován Josef Schiffner.[42] Po dobu trvání úřední správy byl znemožněn výkon vlastnických práv akcionářů, došlo k formálnímu pozastavení pravomocí statutárních orgánů, a ze hry byl tudíž „vyřazen" také blokovací syndikát. Živnostenská banka, která byla z „německého" pohledu vnímána jako „skutečný diktátor" (*der wirkliche Diktator*) ve firmě, v důsledku zavedení úřední správy tak ztrácela dosavadní volnost svého rozhodování a konání.[43] Zápisy obchodního rejstříku neindikují, že by před koncem války byla úřední správa zrušena.

---

[37] AČNB, fond ŽB, sign. ŽB/178/1, konvolut dokumentů – syndikát Radlická mlékárna, pamětní zápis o syndikátní smlouvě z 19. 6. 1940.

[38] Tamtéž.

[39] AČNB, fond ŽB, sign. ŽB/3926/1, kartotéka kapitálových účastí Živnostenské banky.

[40] Tamtéž, sign. ŽB/178/1, konvolut dokumentů – syndikát Radlická mlékárna, pamětní zápis o syndikátní smlouvě z 19. 6. 1940.

[41] KRÁL, V.: Otázky, s. 279.

[42] Josef Schiffner byl oprávněn ke všem soudním i mimosoudním právním úkonům, které se týkaly firmy a byly nezbytné k jejímu řízení. Komerčním dohledem nad jeho činností v pozici treuhändra byl pověřen Rudolf Müller (zvláštní pověřenec říšského protektora pro sektor výživy). Městský soud v Praze – spisovna, obchodní rejstřík, sign. B I 1, Ansuchen um Eintragung des Treuhänders in das Handelsregister (undatiert), fol. 795–799. K pověřenci Müllerovi srov. též JANČÍK, Drahomír – KUBŮ, Eduard: *„Arizace" a arizátoři : Drobný a střední židovský majetek v úvěrech Kreditanstalt der Deutschen (1939–45)*. Praha 2005, s. 103–104.

[43] NA, fond AS, kart. 35, sign. 376, Josef Schiffner an den Reichsprotektor für Böhmen und Mähren vom 5. 5. 1942.

Královorská cementárna – blokovací syndikát s účastí BEBCA/BEB a Živnostenské banky

Blokovací syndikáty nebyly zdaleka jen „dědictvím" prvorepublikové éry. V kontextu okupace a v reakci na probíhající vlastnické přesuny docházelo k modifikacím a přeskupování stávajících ujednání a také k uzavírání syndikátních ujednání blokovacího typu zcela nových. Takovým případem je Královorská cementárna, zkráceně Královcementárna (akciový kapitál 48 milionů Kč). Patřila k nejvýznamnějším československým producentům stavebnin cementu, vápna a cihel a silnou pozici na trhu stavebních hmot si udržovala i díky četným kapitálovým účastem na dalších podnicích (koncern).[44] Z hlediska uplatňování vlivu na sklonku první republiky v ní sehrávaly klíčovou roli dvě banky: BEBCA, jež vystupovala z pozice největšího akcionáře s přibližně 25 % akciového kapitálu (60 000 akcií), a Živnostenská banka, jejíž přímý kapitálový podíl na Královcementárně byl sice významně menší (10 000 akcií), ale při prosazování svých zájmů ve firmě těžila i z dispozice akciemi ve vlastnictví svých klientů.[45] Při koordinovaném postupu obou peněžních ústavů v meziválečném období hrálo roli také přímé kapitálové zainteresování Živnostenské banky na BEBCA (na přelomu roku 1937/1938 se jednalo o 11 % a při započtení celého jejího koncernu dokonce o 16 % akciového kapitálu).[46] Živnostenská banka s BEBCA zajišťovaly v tandemu i financování Královcementárny, a to v poměru 75 : 25 ve prospěch BEBCA.

V důsledku státoprávních a územních změn na podzim roku 1938 a následné okupace zbytku českých zemí se zájmy dříve spřátelených peněžních ústavů začaly rozcházet. BEBCA (od května roku 1939 pod označením BEB) byla vtažena do zájmové sféry říšskoněmecké Dresdner Bank. *De facto* se transformovala v nástroj její politiky v Čechách a na Moravě.[47] Vlivem této změny vznikla v rámci Královcementárny pro Živnostenskou banku nevýhodná situace, kterou se snažila změnit.[48] Již v prvních měsících roku 1939 iniciovala jednání ohledně vzniku blokovacího syndikátu mezi ní a BEB, kterým by pozice obou bank ve firmě byly uvedeny do rovnováhy a zároveň by byla vytvořena báze pro jejich dlouhodobý společný postup v ní. Své další angažmá Živnostenská banka podmínila navýšením přímého kapitálového podílu v Královcementárně. Je přitom symptomatické, že vyjednání podmínek syndikátu probíhalo v kontextu řešení dalších zájmů obou bank napříč jejich koncerny. Například plánované navýšení podílu Živnostenské banky na financování Královcementárny (nově 50 : 50) mělo být kompenzováno významným oslabením její pozice

---

[44] Příručka Josefa Kašpara uvádí účast na Podolské cementárně v Praze; Sasko-české cementárně na portlandský cement v Drážďanech; Řetenické cementárně a na společnosti Stupavská cementáreň, akciová společnost v Bratislavě. KAŠPAR, Josef (zprac.): *Československé bursovní papíry (Pražské bursovní papíry) : Příručka pro kapitalisty a bursovní interesenty*. Roč. XIV. Praha 1938–1939, s. 211–213. Srov. též LÁNÍK, Jaroslav: *Velký příběh : 120 let Královorské cementárny*. [Česko] 2009, s. 96.

[45] AČNB, fond Živnostenská banka, sign. 149/1, zpráva Jana Dvořáčka pro ředitelství Živnostenské banky (označená Naše účast na Královorské cementárně) ze dne 7. 3. 1939.

[46] TEICHOVÁ, A.: Mezinárodní kapitál, s. 233–234; SOA Praha, fond KSO Praha, sign. Sp I 12, kart. 634, presenční listina k 74. řádné valné hromadě České eskomptní banky a úvěrního ústavu ze dne 22. 4. 1938, fol. 2655–2658.

[47] Viz pozn. 33.

[48] V souvislosti s přechodem BEBCA/BEB do vlivové sféry Dresdner Bank byla provedena komplexní finanční rekonstrukce domácí německé banky. Ta zahrnovala revizi majetkových položek a změny základního kapitálu (razantní snížení a opětovné navýšení akciového kapitálu), jejichž důsledkem byla i marginalizace kapitálového vlivu Živnostenské banky v BEB. Podrobně KRÁL, V.: Otázky, s. 138–145.

při financování firmy Ringhoffer-Tatra.[49] V interpretaci Živnostenské banky se při nákupu akcií Králocementárny mělo jednat o výhledově dobrou investici i z toho důvodu, že s ní spojovala zlepšení pozice další své koncernové společnosti při obchodování s cementem (Česká obchodní společnost).[50] Zatímco uvažování Živnostenské banky v období před vznikem protektorátu odráží ještě optimismus a relativně sebevědomé vystupování české banky, v případě BEBCA (BEB), jež právě procházela obdobím komplexní transformace a přestavby managementu (vnitřní „arizace") pod vlivem Dresdner Bank, je sice zřejmá její dočasná ochota k domluvě, ba dokonce k dílčím ústupkům, avšak později se necítila být dojednanými domluvami vázána.

Ke klíčovému setkání ve věci proponovaného syndikátního ujednání došlo 2. března 1939 v Praze za účasti šesti osob: člena představenstva Dresdner Bank Karla Rascheho, ředitele Dresdner Bank Heinze Ansmanna, ředitele BEBCA Otto Feilchenfelda, Franze Hummelbergera (manažera Poldiny huti, v daném jednání zastupujícího zájmy BEBCA), ředitele Živnostenské banky Jana Dvořáčka a vrchního ředitele Králocementárny Jaroslava Charváta. Hlavní principy ujednání zachycuje Dvořáčkova zpráva pro ředitelství Živnostenské banky a k ní přiložený *Aktennotiz*. Podkladem syndikátního blokovacího ujednání mezi BEBCA a Živnostenskou bankou se mělo stát 96 000 akcií (40 % akciového kapitálu), přičemž každá ze zúčastněných stran měla vložit do syndikátu přesně polovinu. V případě Živnostenské banky, která potřebným počtem akcií v dané chvíli nedisponovala, mělo být požadovaného počtu docíleno koupí z přímého vlastnictví Králocementárny (17 000 akcií) a dalších 12 000 mělo být získáno od BEB.[51] Syndikát za účelem *zajištění prosperujícího rozvoje cementárny* stanovil postup Živnostenské banky a BEB v orgánech společnosti *pouze na základě vzájemné dohody*. Usnesení ve věci ročních účetních bilancí a také *všech zásadních záležitostí* firmy měla být přijímána jednomyslně. Podíl na financování společnosti a také na zastoupení v jejích vedoucích orgánech – v představenstvu (správní radě) i ve čtyřčlenném presidiu – měl být paritní, tedy v poměru jedna ku jedné. Obsazení postu předsedy v těchto orgánech explicitně řešeno nebylo, ale Živnostenská banka to chápala tak, že mělo docházet ke střídání mezi zúčastněnými stranami. K podpisu smlouvy, která byla proponována na 12 let, muselo dojít krátce po výše uvedeném setkání, neboť již v polovině dubna 1939 byly přijaty personální změny v obsazení správní rady a managementu Králocementárny, které odpovídaly dohodnutým parametrům.

Ačkoliv postup BEB a Živnostenské banky v rámci Královdvorské cementárny měl vyjadřovat symetrii, rovnováhu, jež byly vtěleny i do syndikátního ujednání, dochované dokumenty svědčí o tom, že v praktickém fungování společnosti byl princip symetrie postupně otupován a oslabován. Germanizační tlak v Králocementárně vylíčil ředitel Jaroslav Charvát. Podle něj se za války uplatňovala zásada, že ve správní radě musí být *nejméně o jednoho Němce více než Čechů*, přičemž se měla týkat jak koncernové centrály, tak

[49] AČNB, fond ŽB, sign. ŽB/149/1, zpráva Jana Dvořáčka ve věci Královdvorské cementárny pro ředitelství Živnostenské banky ze dne 7. 3. 1939.

[50] Tamtéž.

[51] Již na konci března 1939 měla Živnostenská banka na nostru 39 515 akcií a následně postupně navýšila svůj podíl na 48 000 kusů. Ve srovnání s původním ujednáním však nedošlo k získání zbytku akcií formou převodu z vlastnictví BEB, ale nákupem na volném trhu. KRÁL, V.: Otázky, s. 322. AČNB, fond ŽB, sign. ŽB/3599/1, kartotéka kapitálových účastí Živnostenské banky (nedatováno).

koncernových podniků.[52] Z dochovaných dokumentů přitom není zřejmé, zda Charvátem uváděná „asymetrie" byla do syndikátního ujednání zanesena dodatečně (interní záznamy Živnostenské banky zmiňují syndikátní smlouvu z března 1941),[53] nebo, což je pravděpodobnější, docházelo k svévolnému „porušování" ujednání z pozice síly. Ve sledovaném období zůstal navzdory původně proponovanému střídání na postu předsedy správní rady v této funkci Reinhold von Lüdinghausen. Za zvláště agresivní je v rámci koncernu Královcementárny považován postup jeho bratra Bernda, jenž vystupoval z pozice komisařského vedoucího/ředitele Čížkovické cementárny (Sasko-české továrny na portlandský cement) a strhl na sebe i vyjednávání ohledně přemístění závodu Podolské cementárny, a také postup člena ředitelství Královcementárny, rakouského Němce Heinricha Fabesche. Nelze pochybovat o tom, že při akceptování dominance „německé" strany – při formálně vyrovnaných pozicích v rámci blokovacího syndikátu – hrály svou roli i ohledy na budoucnost firmy v odvětví za války silně zasaženém restrikcemi (koncentrace výroby, omezování stavební činnosti) a také nejistota postavení protektorátního občana.

Závěr

Syndikátní ujednání blokovacího typu vznikala za první republiky primárně jako spolčovací strategie či taktika minoritních vlastníků s cílem maximalizovat svůj vliv ve firmě a zajistit podíl na jejím strategickém řízení ve středně- až dlouhodobém horizontu. Byla vyjádřením existence jejich společného zájmu či zájmů, ochoty spolupracovat a také jejich vzájemné důvěry. Nacistická okupace představovala razantní zásah do existujících syndikátů v tom smyslu, že v důsledku proměny podnikatelského prostředí a germanizačních tlaků se v rámci syndikátu vedle sebe mohly náhle ocitnout jednotlivci či skupiny akcionářů, u nichž se element společného zájmu ztrácel, či zcela vytratil. Blokovací syndikát, původně konstruovaný jako pole „sdíleného" zájmu, se tak v řadě případů měnil v platformu střetávání, setkávání znepřátelených skupin, jejichž zájmy byly v kontextu okupace nadále neslučitelné. V závislosti na počtu účastníků syndikátního ujednání a jejich „síle" (vyjádřené počtem jimi do syndikátu vložených akcií, vztahem k okupačnímu aparátu a také neformálním vlivem) přinášela nová konstelace vztahů participujícím stranám buď výhodu, ze které se snažily těžit, anebo pro ně znamenala „past", ze které bylo s ohledem na dlouhodobou platnost ujednání a jeho nevypověditelnost nemožné uniknout.

Analyzované případy protektorátních akciových společností reprezentujících různé obory velkopodnikání jsou dokladem odlišného scénáře vývoje blokovacího syndikátu i jeho významu v kontextu posilování německého vlivu ve firmě. V případě PŽS blokovací syndikát mezi Mannesmannröhrenwerke A. G. a Živnostenskou bankou v letech okupace celkově posílil svou pozici ve firmě. Jeho prostřednictvím se říšskoněmeckému koncernu podařilo podržet směrodatnou pozici, byť mimo syndikát čelil silné opozici ze strany dalších „německých" vlivových skupin. Rubovou stránku utužování vlivu říšskoněmeckého koncernu představovalo oslabování pozic českého peněžního ústavu. Syndikát akcionářů Radlické mlékárny je dokladem situace, kdy silnější pozici v rámci blokovacího syndikátu měly v rané fázi okupace „české" zájmové skupiny (Živnostenská banka a ÚJHD)

---

[52] Archiv bezpečnostních složek, fond Ústředna Státní bezpečnosti, inv. č. 305-488-6, Jaroslav Charvát vyšetřující komisi Královdvorské cementárny ze dne 17. 6. 1945; tamtéž, inv. č. 305-492-6, zpráva o šetření podle dekretu 100/1945 Sb. (Sasko-česká továrna na portlandský cement Čížkovice).

[53] AČNB, fond ŽB, sign. ŽB/3926/1, kartotéka kapitálových účastí Živnostenské banky (nedatováno).

a „německé“ straně (reprezentované BEBCA/BEB) se nepodařilo ovlivnit nastavení syndikátu požadovaným směrem, ve svůj prospěch. V daném případě bylo faktické eliminace vlivu syndikátu docíleno instalací německé úřední správy (správa „k věrné ruce“), tedy zásahem zvenčí. Ze strany okupační mocnosti se jednalo o „obejití“ struktury, jež ve své podstatě bránila významnějšímu prosazení německého vlivu. Syndikátní blokovací ujednání v případě Královdorské cementárny bylo počátkem roku 1939 budováno na principu parity, jako nástroj udržování rovnovážného vlivu ve firmě mezi českou Živnostenskou bankou a BEB, jež nově vyjadřovala „německý“ zájem (Dresdner Bank). S participací na syndikátu spojoval český peněžní ústav lepší vyhlídky na udržení svého vlivu, pro BEB, jež byla teprve v začátcích svého germanizačního tažení napříč českým průmyslem, představoval syndikát pouhé vytvoření pevné báze pro další expanzi. V praktickém fungování se jasně ukazuje, že i při formální paritě českého a německého zastoupení na blokovacím ujednání Královcementárny česká strana tahala „za kratší stranu provazu“.

Germanizace akciového velkopodnikání, jež náležela v podmínkách protektorátu v dlouhodobé perspektivě k významným prioritám okupačního režimu, byla procesem mnohovrstevným a ve vztahu k jednotlivým společnostem značně individualizovaným. Charakter procesu ovlivňovala řada faktorů a lišil se i využitím různých nástrojů či jejich kombinací. Případy analyzované v této studii dokládají, že mezi instrumenty, v literatuře již dříve explicitně jmenované, jakými byly např. vynucené vlastnické převody (arizace), jmenování úřední správy (treuhand, vnucená správa), personální zásahy do statutárních orgánů, modifikace právního rámce firmy ústící v posílení německého vlivu ad., je nutno zařadit i blokovací syndikáty. Jedná se o zcela zásadní vlivovou strukturu, jež mohla sehrát (a také sehrávala) významnou roli v procesu instalace a posilování „německého“ vlivu v akciových společnostech. Blokovací syndikáty, resp. jejich postupná modifikace v nových podmínkách, tak představují jednu z dalších forem při volbě germanizačních strategií ze strany okupační mocnosti.

Bibliografie

Archivní prameny

Archiv bezpečnostních složek, fond Ústředna Státní bezpečnosti
Archiv České národní banky, fond Živnostenská banka
Městský soud v Praze – spisovna, obchodní rejstřík
Národní archiv, fond Arizační spisy
Státní oblastní archiv v Praze, fond Krajský soud obchodní Praha

Tištěné prameny

HEJDA, Jiří: *Hospodářská funkce akciové společnosti : Sbírka přednášek pořádaných Českou národohospodářskou společností v období 1929–1930*, IV. Praha 1930.
CHALUPNÝ, Emanuel (red.): *Slovník národohospodářský sociální a politický*, I. Praha 1926.
KAŠPAR, Josef (zprac.): *Československé bursovní papíry (Pražské bursovní papíry) : Příručka pro kapitalisty a bursovní interesenty*. Roč. XIV. Praha 1938–1939.
PAULAT, Vladislav Josef: Financování průmyslu. In: KARÁSEK, Karel a kol. (eds.): *Obchodník ve styku s bankou čili Výhody a služby, jež poskytuje banka obchodu a průmyslu a všem činitelům národohospodářsky činným*. Praha 1925, s. 89–105.
POŠVÁŘ, Jaroslav: *Akciová společnost podle norem platných v historických zemích*. Praha 1933.
ROUČEK, František: *Československé právo obchodní*, I. Praha 1938.
ŠPIČKA, František: *Organisace bank a technika bankovních obchodů*. Praha 1926.

Všeobecný zákoník obchodní ze dne 17. prosince 1862 se zákonem úvodním doplněn všemi zákony a nařízeními naň se vztahujícími : Ku potřebě obchodníků a obchodních škol. Písek 1900.

Literatura

BALCAR, Jaromír: *Tanky pro Hitlera, traktory pro Stalina : Velké podniky v Čechách a na Moravě 1938–1950*. Praha 2022.

EICHLEROVÁ, Kateřina: Konsorcium – základní vymezení. In: *Rekodifikace obchodního práva – pět let poté : Pocta Ireně Pelikánové*, II. Praha 2019, s. 461–466.

GECKO, Tomáš: *Nástroj prospěšný či vražedný? : Proces monopolizace na trhu stavebních hmot Předlitavska a meziválečného Československa*. Praha 2021.

HÁJEK, Jan – LACINA, Vlastislav: Multinacionální Böhmische Escompte-Bank (1863–1945). In: HÁJEK, Jan – LACINA, Vlastislav: *Od úvěrních družstev k bankovním koncernům*. Praha 1999, s. 191–206.

JANČÍK, Drahomír – KUBŮ, Eduard: *„Arizace" a arizátoři : Drobný a střední židovský majetek v úvěrech Kreditanstalt der Deutschen (1939–45)*. Praha 2005.

KRÁL, Václav: *Otázky hospodářského a sociálního vývoje v českých zemích v letech 1938–1945*, II. Praha 1958.

KUBŮ, Eduard – ŠTOLLEOVÁ, Barbora: Živnostenská Banka (Trades Bank) and its Participation in the Banking Consortia/Syndicates of Interwar Czechoslovakia. *Hungarian Historical Review* 13, 2024, Issue 4, s. 533–558. DOI: 10.38145/2024. 4. 533.

KUNERT, Jakub: Průmysl a banky : Archiv České národní banky jako fundament pro výzkum českého a československého průmyslu 19. a 20. století. In: *Sborník příspěvků na 15. konferenci archivářů České republiky „Průmysl – město – archiv. Archivy a dokumentace průmyslového dědictví"*. Praha 2013, s. 125–150.

LACINA, Vlastislav: Česká eskomptní banka a úvěrní ústav v hospodářství meziválečné republiky a za okupace (1918–1945). *Hospodářské dějiny – Economic History* 22, 1999 (vyd. 2001), s. 149–162.

LÁNÍK, Jaroslav: *Velký příběh : 120 let Královodvorské cementárny*. [Česko] 2009.

MARŠÁLEK, Pavel: *Protektorát Čechy a Morava : Státoprávní a politické aspekty nacistického okupačního režimu v českých zemích 1939–1945*. Praha 2002.

NOVOTNÝ, Jiří a kol.: Úsilí českého finančního kapitálu o repatriaci akcií a monopolizace v lihovarském průmyslu v letech 1932–38. *Slezský sborník* 76, 1978, č. 3, s. 201–210.

PÁTEK, Jaroslav: Československo-rakouské kapitálové a kartelové vztahy v letech 1918–1938. In: *Československo a střední Evropa v meziválečném období : Die Tschechoslowakei und Mitteleuropa in der Zwischenkriegszeit*. Acta Universitatis Carolinae. Philosophica et Historica 3, 1994. Studia Historica XL. Praha 1996, s. 127–151.

PÁTEK, Jaroslav: Zápas Živnostenské banky s Mannesmannovým koncernem o Pražskou železářskou společnost. In: *Pocta profesoru Zdeňku Jindrovi : K sedmdesátým narozeninám*. Acta Universitatis Carolinae. Philosophica et historica 3, 1998. Studia historica L. Praha 2003, s. 303–312.

STREJČKOVÁ, Tereza: *Zbrojní výroba v Protektorátu Čechy a Morava na příkladu Škodových závodů*. Disertační práce, Vysoká škola ekonomická v Praze. Praha 2024.

ŠTOLLEOVÁ, Barbora: *Pod kuratelou Německé říše : Zemědělství Protektorátu Čechy a Morava*. Praha 2014.

TEICHOVÁ, Alice: *Mezinárodní kapitál a Československo v letech 1918–1938*. Praha 1994.

VENCOVSKÝ, František a kol.: *Dějiny bankovnictví v českých zemích*. Praha 1999.

Summary

Blocking Syndicates in the Process of Germanisation of Joint-Stock Companies in the Bohemian Lands (1938–1945)

Blocking syndicates (shareholder syndicates) originated during the interwar Czechoslovak Republic primarily as a strategy for minority shareholders to maximise their influence in the company and secure a stake in its strategic management in the medium or long term. It was an expression of the existence of their common interest, their willingness to cooperate and also their mutual trust. The Nazi occupation represented a major blow to existing syndicates in such sense that, as a result of the changing business environment and Germanisation pressures, individuals or groups of shareholders could suddenly find themselves side by side, with the element of common interest being lost. The blocking syndicate, originally constructed as a field of "shared" interest, was thus sometimes transformed into a platform for clashes, a meeting of antagonistic groups whose interests were no longer compatible in

the context of the occupation. Depending on the number of participants in the syndicate arrangement and their "power" (expressed in terms of the number of shares they had contributed to the syndicate and their informal influence), the new constellation of relations brought either an advantage to the participating parties, from which they sought to benefit, or a "trap" from which it was impossible for them to escape, given the long-term validity of the arrangement and its non-cancellability.

The three analysed cases of Protectorate joint-stock companies representing different branches of big business are evidence of a distinctive scenario of the development of the blocking syndicate. In the case of the Prague Ironworks Company, the blocking syndicate between Mannesmannröhrenwerke A. G. and the Živnostenská banka became an even stronger tool for securing and strengthening the influence of the German Reich concern during the years of the occupation. The flip side of this consolidation was a significant weakening of the position of the Czech bank. The syndicate of the shareholders of Radlice Dairy illustrates a situation where, at least in the early stages of the occupation, the "Czech" interest groups (Živnostenská banka and the Central Union of Agricultural Cooperatives) had a relatively more advantageous position within the blocking syndicate compared with the German group (Böhmische Escompte Bank). The German administration in the Protectorate, in order to achieve control over the company, proceeded with an alternative strategy and appointed an imposed administrator (so-called "Treuhänder"). German influence in the company was therefore achieved by "bypassing" the blocking syndicate. In the case of the Cement Factory in Králův Dvůr (in German: Königshofer Cement-Fabrik), the blocking syndicate was built on the principle of parity as a means of maintaining a balance between the Czech Živnostenská banka and the Böhmische Escompte Bank. In practical operation, it is clearly shown that despite the formal parity, the Czech bank was at a disadvantage and subordinated to the wishes of the German-controlled bank within the company.

The study shows that blocking syndicates must be seen as an indispensable influence structure that, in the era of the occupation of the Bohemian lands and the establishment of the so-called Protectorate of Bohemia and Moravia, could have played (and did play) a significant role in the process of installing and strengthening "German" influence in joint-stock companies and the choice of Germanisation strategies by the occupying power.