

1870  
—  
2020

# Eine besondere Bank

TOBIAS  
STRAUMANN

Am Sonntag, 7. November 1869, sprach sich eine überwältigende Mehrheit der Zürcher Bevölkerung für die Gründung einer Kantonalbank aus. Sie gab damit ihrem Wunsch Ausdruck, dass nicht nur die privilegierten Bürger und die grossen Firmen, sondern möglichst viele Privatpersonen und Betriebe Zugang zu günstigem Kredit bekommen sollten. Vor allem in den ländlichen Gebieten des Kantons herrschte zum Teil bittere Armut. Entsprechend lautete der erste Artikel des neuen Gesetzes: «Die Kantonalbank hat den Zweck, nach Massgabe ihrer Mittel, den Kantonseinwohnern die Befriedigung ihrer Kredit- und Geldbedürfnisse zu erleichtern. Der kleinere und mittlere Grundbesitz, der Handwerks- und Gewerbestand sollen dabei besonders berücksichtigt werden.»

Hinter der Gründung stand eine Bewegung, die nicht nur das Bankensystem verändern wollte, sondern eine grundlegende politische Erneuerung anstrebte. Man nannte sie die Demokratische Bewegung, weil ihr Hauptanliegen die Durchsetzung von direktdemokratischen Rechten war. Ihr Erfolg war schlicht überwältigend. Die Verfassung von 1869 enthielt neu das Referendumsrecht und die Direktwahl der Zürcher Regierungs- und Ständeräte, schaffte die Todesstrafe ab, führte die Glaubens-, Kultus- und Lehrfreiheit in Kirchenfragen ein und garantierte die Vereinsfreiheit. Daneben ermöglichte sie die Einführung der progressiven Einkommens- und Vermögenssteuer und der Erbschaftssteuer. Die Gründung einer Kantonalbank war als wirtschaftspolitische Stärkung dieses demokratischen Reformprogramms gedacht.

In den anschliessenden 150 Jahren hat sich das Umfeld vollständig verändert. Heute existiert auf dem Land keine Kreditnot mehr. Der Kanton Zürich gehört zu den reichsten Regionen der Welt. Die Zürcher Kantonalbank ist nicht mehr eine reine Hypothekarbank, sondern eine Universalbank mit einer Bilanzsumme von rund 170 Milliarden Franken, die sämtliche Dimensionen des Bankgeschäfts wahrnimmt. Zu den Kerngeschäften gehören das Zahlungsverkehrs- und Kartengeschäft, das Finanzierungsgeschäft, das Anlage- und Vermögensverwaltungsgeschäft sowie der Handel, das Research und das Kapitalmarktgeschäft. Die Zürcher Kantonalbank ist für ihre Schweizer Kunden an wichtigen ausländischen Finanzplätzen präsent und besitzt eine Konzerntochter in Salzburg, die neben österreichischen Privatbank-Kunden mittels eines *EU-Passports* auch süddeutsche Privatbank-Kunden von Österreich aus betreuen kann. Stark verändert hat sich auch das Verhältnis zwischen der Bank und dem Kanton. Vor

150 Jahren durfte die Kantonalbank nur beschränkt Obligationen ausgeben und musste die Spareinlagen auf 1000 Franken pro Konto beschränken, was damals der Hälfte eines durchschnittlichen Jahreslohns eines Bankangestellten entsprach. Das Handeln mit Aktien und anderen Wertpapieren war verboten. Heute stehen der Kantonalbank gemäss kantonalem Gesetz alle Geschäftsbereiche offen. Nur dank dieser politischen Rahmenbedingungen war es möglich, dass die Kantonalbank eine für die Schweiz bedeutende, systemrelevante Universalbank werden konnte.

Gleich geblieben sind hingegen die ursprünglichen Besitzverhältnisse. Die Kantonalbank befindet sich nach wie vor vollständig in der Hand des Kantons und wird von dessen Parlament beaufsichtigt. Der Kantonsrat wählt die Mitglieder des Bankrats und jene des dreiköpfigen vollamtlichen Bankpräsidiums. Er nimmt den Geschäftsbericht und die Jahresrechnung ab und revidiert das Kantonalbankgesetz. Bei gesetzlichen Änderungen haben immer die Zürcher Stimmbürgerinnen und Stimmbürger das letzte Wort, denn ihnen gehört die Kantonalbank in letzter Instanz. Diese rechtliche Konstruktion wird von der Politik und der Öffentlichkeit immer wieder geprüft, ist aber bisher nie von einer Mehrheit der Bevölkerung grundsätzlich infrage gestellt worden. Eine derart breite Unterstützung ist nicht selbstverständlich, denn die Bank verfügt über eine in der Kantonsverfassung als Instituts- und Bestandsgarantie und im Kantonalbankgesetz als (subsidiäre) Ausfallhaftung verankerte Staatsgarantie: Wenn sie ins Straucheln geriete und ihre eigenen Mittel nicht ausreichen würden, müsste der Kanton einspringen. In den 1990er Jahren mussten die Berner, die Genfer und die Waadtländer Kantonalbank Milliarden Franken an Staatsgeldern in Anspruch nehmen, um nicht unterzugehen. 2013 erklärte die Schweizerische Nationalbank die Zürcher Kantonalbank als für die ganze Schweiz systemrelevant. Daraus resultieren deutlich höhere Eigenkapital- und Liquiditätsanforderungen, die zum Zweck haben, eine Notlage grundsätzlich zu verhindern. Im Hinblick auf eine allenfalls trotzdem eintretende Notsituation muss die Bank zudem eine umfassende Stabilisierungs- und Notfallplanung erstellen. Im Jubiläumsjahr gilt die Zürcher Kantonalbank mit einem AAA-Rating der drei grossen Ratingagenturen mit Berücksichtigung der Staatsgarantie sowie mit einem aa- durch Standard & Poor's ohne Berücksichtigung der Staatsgarantie als eine der sichersten Universalbanken der Welt.

Stabile Besitzverhältnisse trotz des grossen Wandels im Bankgeschäft: Wie ist dies zu erklären? Im historischen Rückblick fallen zwei Dinge auf. Erstens war die Kantonalbank in ihrer ganzen Geschichte nie existenziell gefährdet. Die Immobilienkrise der frühen 1990er Jahre zwang sie zwar zu grossen Abschreibungen und Rückstellungen, was Anhänger der Privatisierung auf den Plan rief, aber dank umfangreicher Reserven

resultierte kein Verlust. Ansonsten lieferte das Geschäft stets konstante Erträge. In den 1930er Jahren, als sechs der acht Grossbanken staatliche Hilfe beanspruchen mussten, und während der jüngsten Finanzkrise, als die UBS mit Staatsgeldern stabilisiert werden musste und die Credit Suisse einen rekordhohen Verlust erlitt, war die Kantonalbank gar ein Hort der Stabilität.

Zweitens war die Kantonalbank stets bemüht, zur Rechtfertigung ihrer speziellen Stellung Sonderleistungen im Rahmen ihres gesetzlichen Leistungsauftrags anzubieten. Sie unterstützte Genossenschaften mit günstigen Krediten sowie zahlreiche Organisationen, Kultur- und Sportanlässe mit Sponsoringbeiträgen. Und sie lieferte dem Kanton stets einen ansehnlichen Anteil des Reingewinns als Dividende ab. Freilich zahlt sie auch keine Ertrags- und Kapitalsteuern. Das Verhältnis zwischen Bank und Kanton war zwar nicht immer harmonisch. Bisweilen gab es sogar heftige Auseinandersetzungen zwischen den Organen der Bank und dem Kantonsrat. Aber insgesamt ist es der Kantonalbank gut gelungen, die Balance zwischen den Erfordernissen des Markts und den Ansprüchen des Parlaments sowie der Bevölkerung aufrechtzuerhalten.

Ob die breite Unterstützung für die heutige Struktur bestehen bleibt, wissen wir nicht. Die Finanzmärkte sind einem steten Wandel unterworfen. Neue Technologien reissen alte Geschäftsmodelle nieder und schaffen Raum für neue Konkurrenten. In Krisenphasen werden vergangene Fehlentwicklungen erbarmungslos bestraft. Selbst eine Bank, die seit 150 Jahren erfolgreich wirtschaftet, kann plötzlich scheitern. Kennt man aber die eigene Geschichte, kann man Stärken und Schwächen besser verstehen und ist so für das Unerwartete gut gewappnet. In diesem Sinn soll die folgende Darstellung mehr als nur eine farbige Rückschau auf die Höhen und Tiefen der Vergangenheit sein. Sie soll vielmehr aufzeigen, wie die Zürcher Kantonalbank sich immer wieder an die sich ändernden Umstände anpassen konnte, wie sie zahlreiche Wirtschaftskrisen meisterte, anspruchsvolle Kriegszeiten überstand und mit den besonderen Herausforderungen von schnellen Wachstumsphasen umging. Die Beziehung zum Kantonsrat und zur Bevölkerung nimmt dabei eine besonders wichtige Rolle ein, weil die spezifischen Besitzverhältnisse die Geschichte der Kantonalbank bis heute nachhaltig prägen. Anders als die Führungsspitze von privaten Banken musste der Bankrat im Kantonsrat und bei der Bevölkerung regelmässig Rechenschaft ablegen. Wenn er neue Geschäftsbereiche erschliessen wollte, musste er die Mehrheit überzeugen, damit das Gesetz, die Verordnung oder das Geschäftsreglement entsprechend angepasst wurden. Die Kantonalbank steht bis heute wegen ihrer demokratischen Eigentümerstruktur unter einem besonderen Rechtfertigungsdruck. Dies macht sie zu einer besonderen Bank im Kanton Zürich.

Die Schilderung der wechselvollen Beziehung zwischen der Kantonalbank und ihrem Eigentümer umfasst fünf Kapitel. Das erste geht auf die Vorstellungen ein, die zur Gründung der Kantonalbank geführt und im Gründungsgesetz eine bestimmte Art des Bankgeschäfts definiert haben. Das zweite Kapitel befasst sich mit dem stürmischen Aufstieg zu einer Universalbank im späten 19. und frühen 20. Jahrhundert. Dabei wird deutlich, dass sich die Bank schrittweise von den Vorstellungen der Gründer befreien musste, um expandieren zu können, was zu grösseren Auseinandersetzungen im Kantonsrat und an der Urne führte. Das dritte Kapitel zeigt, wie die Kantonalbank den Sturm der Weltkriege und Weltwirtschaftskrisen überstand und dadurch ihre Stellung als Staatsbank im Schweizer Finanzsystem stärken konnte. Auch gegenüber dem Kanton gewann sie enorm an Ansehen. Das vierte Kapitel schildert die Phase der stetigen Expansion, die nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs einsetzte. Die Beziehung zwischen der Bank und dem Kanton war entspannt, aber gegen Ende dieser Periode zeigten sich Schwächen in der Partnerschaft. Der Immobilienboom der 1980er Jahre verleitete die Kantonalbank wie ihre Konkurrenten zu riskanten Kreditvergaben. Das fünfte Kapitel beschreibt die letzten dreissig Jahre, in denen sich die Kantonalbank trotz einiger Rückschläge grundlegend erneuern konnte.

Jedes Kapitel wird durch verschiedene Kurzgeschichten und Bilder ergänzt, die einen Bezug zu den Besonderheiten der jeweiligen Zeit schaffen. Die Geschichten wurden auf der Basis von Materialien aus dem historischen Archiv von Gerda Leipold, Matthias Wiesmann und Raphaela Ziegler verfasst, mit tatkräftiger Unterstützung aus allen Abteilungen der Zürcher Kantonalbank.

# Eine friedliche Revolution

1867  
—  
1869

TOBIAS STRAUMANN / Am 15. Dezember 1867 trafen sich Tausende von Zürichern an Volksversammlungen in Bülach, Uster, Winterthur und Zürich, um gegen die herrschenden Verhältnisse zu protestieren. In Winterthur sprach der führende Kopf der oppositionellen Bewegung, Salomon Bleuler, ehemaliger Pfarrer, Grossrat und Verleger des Winterthurer *Landboten*. «Wir sind nicht um kleiner Dinge willen da», rief er den Anwesenden zu, «sondern um des Landes Wohlfahrt und um geistigen Fortschritt.» Bleuler kritisierte die «heillose Interessenwirtschaft», beklagte den «zu grossen Einfluss der Regierung» und forderte das Referendums- und Initiativrecht. Auch andere Redner attackierten die Zürcher Liberalen. Besonders unbeliebt, ja verhasst, war Alfred Escher, das Oberhaupt der tonangebenden Zürcher Machtelite. Als Nationalrat, Grossrat, Direktionspräsident der Nordostbahn und Verwaltungsratspräsident der Kreditanstalt spielte Escher damals eine überragende Rolle in Politik und Wirtschaft. Bleuler und seine Mitstreiter wussten, dass sie nur durch eine Änderung der demokratischen Regeln das «System Escher» zum Einsturz bringen konnten.

## Kampf gegen die Kreditnot

Die Forderung nach Referendums- und Initiativrecht war nicht das einzige Anliegen der Demokratischen Bewegung, wie die Opposition bald genannt wurde. Sie verlangte auch die Direktwahl des Regierungsrats, das Proporzsystem für die Kantonsratswahlen, die Abschaffung der Todesstrafe sowie sozial- und wirtschaftspolitische Reformen. Dazu gehörte insbesondere die Gründung einer staatlichen Kantonalbank. Ein prominenter Verfechter dieses Anliegens war der Fabrikant und Zürcher Grossrat Johann Jakob Keller aus Fischenthal, der in Uster als Redner auftrat. Keller war nicht der erste oder einzige Politiker, der die Idee einer Staatsbank vorbrachte. Vor ihm hatten sich schon andere Exponenten öffentlich dafür ausgesprochen, darunter Karl Bürkli, Gründer des Konsumvereins Zürichs und Anhänger frühsozialistischer Ideen. Auch die Idee an sich war alles andere als neu. Bereits seit 1834 gab es eine Berner Kantonalbank und in den 1840er sowie 1850er Jahren waren in anderen Kantonen Banken mit einer Staatsbeteiligung und mehrere staatliche Hypothekarkassen entstanden. Und bereits noch etwas früher war es vereinzelt zur Gründung staatlich unterstützter Sparkassen gekommen. Aber Keller verfocht das Anliegen mit besonderer Entschlossenheit und machte es im ganzen Kanton populär, was ihm später den Übernamen «Bankvater» einbringen sollte.

Wie seine Mitstreiter diagnostizierte Keller einen Kreditnotstand in den Kleinstädten und Dörfern des Kantons. Damit lag er zweifellos richtig. Das Kreditangebot war für die Landwirtschaft und das Gewerbe unzureichend. Es gab zwar bereits mehrere Banken, aber sie deckten nicht das gesamte Spektrum ab. Die 38 Sparkassen vergaben nur Kleinstkredite, während die Geschäftsbanken – die Bank in Zürich, die Schweizerische Kreditanstalt und die Bank in Winterthur – hauptsächlich auf die grossen Firmen ausgerichtet waren und den grössten Teil der Spargelder absaugten, weil die Handels-, Industrie- und Eisenbahnfinanzierung besonders hohe Erträge brachte. Die Hypothekarbanken wiederum waren zahlenmässig zu gering, um alle Bedürfnisse der Landwirtschaft und des Gewerbes zu befriedigen. Gesetzliche Änderungen hatten zudem die Kreditnot verschärft. So beschloss der Kanton Zürich 1853 das *Aufkündigungsgesetz*, das es Gläubigern oder Schuldern ermöglichte, bestehende Hypothekendarlehen jederzeit zu kündigen. Da Aktien und Obligationen damals hohe Zinsen abwarfen, kam es zu einer Verschiebung von Krediten aus der Landwirtschaft hin zum Eisenbahnbau, zum Handel und zur Industrie. Und bei der Revision des Wuchergesetzes im Jahr 1865 wurde für alle Bankgeschäfte mit Ausnahme des Kreditgeschäfts die Zinsobergrenze abgeschafft. Damit wurde die alte, auf den Reformator Ulrich Zwingli zurückgehende Zinsregulierung stark aufgeweicht, was die Stellung der Schuldner schwächte.

### **Von der Motion zur Gemeindepetition**

Keller schwebte eine reine Staatsbank mit zwei selbstständigen Abteilungen vor. Die Hypothekarbank war zuständig für den An- und Verkauf von Zürcher Schuldbriefen mit hypothekarischer Versicherung und die Gewährung von Hypothekarkrediten. Die Handelsbank hatte die Aufgabe, Zürcher Firmen mit Vorschüssen und Kontokorrentkrediten zu versorgen sowie das Geschäft mit kurzfristigen Wertpapieren (Wechsel) zu betreiben. Ausdrücklich ausgeschlossen waren im Plan Kellers hingegen Beteiligungen an industriellen Unternehmen sowie die Spekulation mit inländischen und ausländischen Wertpapieren. Damit wollte er verhindern, dass sich die Kantonalbank langfristig an die Zürcher Firmen band, was sie bei einer Börsenkrise in Liquiditätsnöte hätte bringen können.

Für die Verbindung von Handels- und Hypothekarbank hatte Keller zwei Gründe. Erstens war ihm wichtig, dass die Kantonalbank über die Handelsbank auch das Gewerbe unterstützte, das ja genauso wie die Landwirtschaft von den bestehenden Geschäftsbanken vernachlässigt wurde. Zweitens wollte er mit den zu erwartenden höheren Erträgen der Handelsbank die Hypothekarbank finanziell stärken. Auf der Passivseite waren für die Finanzierung der Handelsbank ein vom Staat zur Verfügung gestelltes

verzinsliches Gründungskapital, verzinsliche Obligationen, verzinsliche Anleihen im Ausland, Banknoten und Depositengelder vorgesehen. Keller war schliesslich davon überzeugt, dass die Staatsbank direkt dem Parlament unterstellt werden sollte, um unabhängig von der Exekutive zu sein.

Mit dem Ziel, der Idee einer staatlichen Kantonalbank zum Durchbruch zu verhelfen, brachte Keller im Herbst 1866 eine Motion in den Grossen Rat ein. Sie hatte jedoch wenig Wirkung. Zwar wurde sie ohne Gegenstimme als erheblich erklärt, aber danach nur von einer knappen Mehrheit dem Regierungsrat zur weiteren Prüfung übergeben, was eine Verschleppung oder gar eine Ablehnung erwarten liess. Um neuen Druck auf die Behörden aufzubauen, organisierten Keller und seine Mitstreiter Unterschriften für Petitionen der Gemeinden. Ihre Sprache war klar und fordernd. So stellte z. B. die Petition von Hittnau unmissverständlich fest: «Die gegenwärtigen Geldinstitute genügen nicht; sie haben mehr nur eine hohe Dividende für die Aktionäre im Auge. Wir müssen deshalb eine kantonale Hypothekbank von Staates wegen haben, die dem Bauernstande möglichst wohlfeiles Geld verschafft.» Die Petition aus Dietikon beklagte, «dass, während die meisten Banken Dividenden verteilen, von deren Höhe das Volk den Begriff des Wuchers nicht zu trennen vermag, die Zahl der Konkurse mit jedem Jahre in erschreckender Weise wächst. Aber nicht nur bloss auf dem finanziellen Gebiete, sondern auch in den übrigen gesellschaftlichen Verhältnissen wird die Macht des assoziierten Kapitals fühlbar, denn die Abhängigkeit der Bürger von ihm ist eine so zunehmende, dass hierdurch die Reinheit unserer republikanischen Staatsordnung bedroht ist.»

### **Überwältigender Sieg der Demokraten**

Die Unterschriftensammlung erwies sich als höchst erfolgreich, denn nicht weniger als 25'000 von knapp 70'000 Stimmberechtigten sprachen sich für die Gründung einer Staatsbank aus. Diejenigen Gemeinden, die explizit dagegen waren, bildeten eine kleine Minderheit. Die Demokratische Bewegung gewann bald weiteren Zulauf, weil zwei Ereignisse im Jahr 1867 grosse Unzufriedenheit hervorriefen. Erstens verloren viele Zürcher ihr Einkommen wegen einer internationalen Wirtschaftskrise, die nach dem Ende des Amerikanischen Bürgerkriegs (1861–1865) ausgebrochen war und mit einer gewissen Verzögerung den Kanton erfasste. Verschuldete Betriebe gerieten in Zahlungsschwierigkeiten und waren auf Zinserleichterungen angewiesen. Ihre Hilferufe verhallten oft ungehört, zumal die Banken selber in Schwierigkeiten geraten waren. Die Kreditanstalt musste einen besonders hohen Verlust verkraften. Zweitens wütete in der Stadt Zürich im Sommer und Frühherbst 1867 die Cholera. Fast 500 Personen starben und über 700 erkrankten. Die Kritik an den miserablen hygie-



nischen Verhältnissen und dem Versagen der Behörden war unüberhörbar. Nicht nur die Landbevölkerung, sondern auch die Stadtbewohner äusseren sich nun zunehmend kritisch gegenüber dem Regime der Liberalen.

Trotz der Machtdemonstration zugunsten einer Staatsbank sprach sich die vom Regierungsrat einberufene Kommission im November 1867 gegen eine solche Gründung aus. Auch die anderen Anliegen der Demokratischen Bewegung stiessen auf den Widerstand der Liberalen. Alfred Escher, von seinen Gegnern als «Princeps» (Kaiser) betitelt, schien immer noch fest im Sattel zu sitzen. Vor diesem Hintergrund organisierten die Demokraten unter der Führung von Salomon Bleuler im Dezember 1867 in Bülach, Uster, Winterthur und Zürich die erwähnten Volksversammlungen. Sie glaubten, mit diesen «Landsgemeinden» die Herrschaft der Liberalen zum Einsturz zu bringen. Die Mobilisierung der Unzufriedenen brachte den gewünschten Erfolg. Denn trotz des schlechten Wetters kamen über 10'000 Zürcher Männer – manche Quellen sprechen sogar von 20'000 –, um eine grundlegende Änderung der politischen Verhältnisse einzufordern.

Nun ging es plötzlich sehr schnell. Beflügelt vom Erfolg, sammelten die Befürworter einer neuen Kantonsverfassung innerhalb kurzer Zeit 27'000 Unterschriften, um eine Volksabstimmung zu erzwingen. Bereits im Januar 1868 stimmten rund 50'000 Zürcher für eine Verfassungsrevision und nur 7374 dagegen. Das «System Escher» war am Ende. Zwei Monate später wählte das Zürcher Volk einen Verfassungsrat, den die Demokraten vollkommen dominierten. Schliesslich fand im April 1869 die Verfassungsabstimmung statt: Eine klare Mehrheit von 35'458 Stimmen war für, eine Minderheit von 22'366 gegen die neue Verfassung. Ausschlaggebend war die hohe Zustimmung von über 80 Prozent in den Bezirken Bülach, Pfäffikon und Winterthur, dem Zentrum der Demokratischen Bewegung. Zusammen mit den klaren Mehrheiten in den Bezirken Andelfingen, Dielsdorf, Dietikon, Hinwil und Uster ergab sich ein so hoher Ja-Anteil, dass die Ablehnung der Verfassung in den Bezirken Affoltern, Horgen, Meilen und Zürich nicht mehr ins Gewicht fiel. Der Sieg der Demokraten markierte eine historische Zäsur mit weitreichenden Folgen, denn die Verfassung von 1869, damals eine der modernsten in Europa, blieb bis 2005 in Kraft. In der Folge gewannen die Demokraten auch die Wahlen von 1869: Sie eroberten alle Regierungsratssitze und die Mehrheit im Kantonsrat. Die politische Landschaft des Kantons Zürich wurde innert kürzester Zeit völlig umgepflügt. Man kann deswegen die Wende der späten 1860er Jahre durchaus als friedliche Revolution bezeichnen.

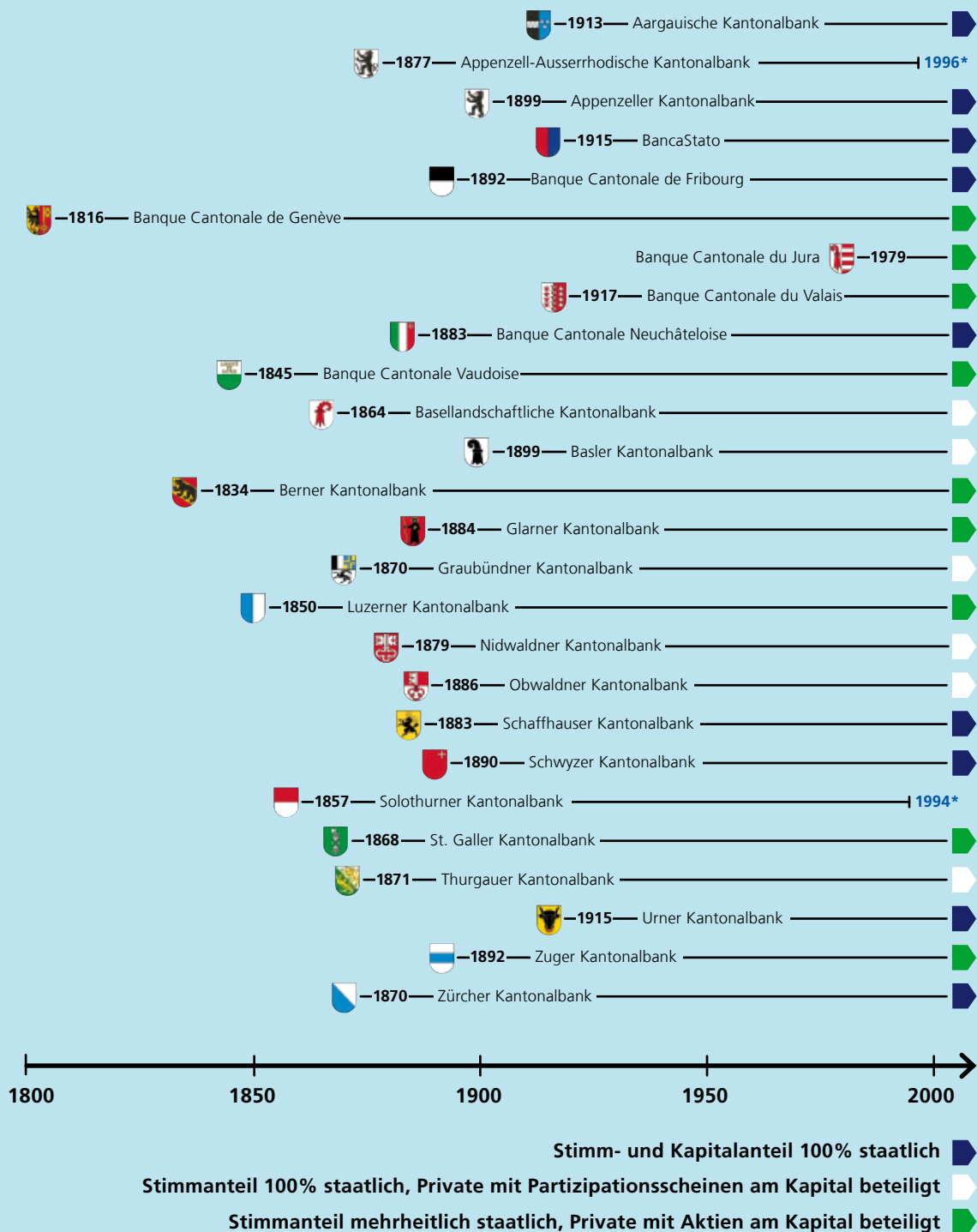
Mit der Annahme der neuen Kantonsverfassung war auch die Gründung der Kantonalbank eine beschlossene Sache. Artikel 24 der neuen Verfassung beauftragte den Staat mit folgender Aufgabe: «Er errichtet zur

Hebung des allgemeinen Kreditwesens beförderlich eine Kantonalkbank.» Wenig später formierte sich eine siebenköpfige Kommission, die ein Gesetz ausarbeitete. Mit dabei war auch Johann Jakob Keller, dessen Motion von 1866 zur Grundlage der Verhandlungen erklärt wurde. Die Kantonalkbank sollte eine Art Doppelinstitut sein, bestehend aus einer Hypothekar- und einer Handelsbank. Die Kommission unterstützte auch Kellers Idee, die Bank direkt dem Parlament zu unterstellen und dadurch den Einfluss der Exekutive so gering wie möglich zu halten. Eine Kommissionsmehrheit sprach sich schliesslich auch dafür aus, dass die neue Bank für den ganzen Kanton das Notenemissionsmonopol erhalten sollte. Dies hätte bedeutet, dass die Bank in Zürich, auch *Meisenbank* genannt, weil sie im Zunfthaus zur Meisen untergebracht war, ihr Recht auf die Notenemission verloren hätte.

Der Kantonsrat hatte am Kommissionsentwurf wenig auszusetzen. Die Unterstellung unter das Parlament wurde diskussionslos unterstützt. Nur bei der Frage des Notenmonopols entschied er mit einer klaren Mehrheit anders. Die Petition der Meisenbank und die Vorbehalte der Winterthurer Demokraten, die Pläne für eine eigene lokale Notenbank hatten, zeigten Wirkung. Anfang September war die Beratung abgeschlossen und am 7. November 1869 fand die Volksabstimmung statt. Die Unterstützung für die Staatsbank war überwältigend: 37'157 Stimmbürger nahmen das *Gesetz betr. die Zürcher Kantonalkbank* an, nur 8144 sprachen sich dagegen aus. Ein neues Kapitel der Zürcher Geschichte konnte beginnen.

# Kantonalbanken der Schweiz

Gründungsjahr der einzelnen Kantonalbanken und heutige Beteiligung Privater am Kapital.  
(Quelle: VSKB, Stand 2018)



\* Jahr der Auflösung

# Sturm und Drang

1870  
—  
1914

TOBIAS STRAUMANN / Am Dienstag, 15. Februar 1870, war es so weit: Die neu gegründete Zürcher Kantonalbank öffnete ihre Tore. Der Anfang war äusserst bescheiden. Büro und Schalter befanden sich in der ehemaligen Wohnung des Zeughausdirektors im *Feldhof* beim heutigen Paradeplatz, in der auf engstem Raum ein Direktor, ein Vizedirektor, ein Kassier, ein Buchhalter, zwei Büroangestellte und ein Hauswart ihrer Arbeit nachgingen. Das Lokal war nur eine Notlösung, denn der Kanton wollte das ganze *Feldhof*-Areal so bald wie möglich verkaufen. Der Bankrat war alles andere als begeistert und sprach von einer «sehr prekären Unterkunft».

Die bescheidenen Umstände machten beinahe vergessen, dass hier ein grosses Experiment stattfand. Die Zürcher Bevölkerung erhoffte sich von der neuen Bank ja nichts Geringeres als eine grundlegende Verbesserung des Finanzsystems. Sie wünschte günstigere Kreditkonditionen und höher verzinste Spareinlagen, und sie verlangte, dass die Kantonalbank Landwirtschaft, Gewerbe und Genossenschaften besonders tatkräftig unterstütze. Würde die winzige Bank im *Feldhof* in der Lage sein, den hohen Erwartungen gerecht zu werden?

Im ersten Jahr gelang dies überhaupt nicht. Bereits nach wenigen Monaten musste der Bankrat den ersten Direktor der Handelsabteilung entlassen und sich damit abfinden, dass längere Zeit kein Nachfolger zu finden war. Der Lohn war offenbar zu tief im Vergleich mit anderen Banken und das Amt des Direktors politisch zu exponiert. Zweitens fehlte es an Betriebsmitteln wegen der Finanzkrise, die unmittelbar nach Ausbruch des Deutsch-Französischen Kriegs Mitte Juli 1870 um sich griff. Der Bundesrat konnte zwar verhindern, dass das Zahlungssystem nach wenigen Wochen zusammenbrach, aber die Menschen hielten weiterhin lieber Bargeld und zögerten, Obligationen der Kantonalbank zu vernünftigen Zinsen zu kaufen und ihre Banknoten als Zahlungsmittel zu akzeptieren. Auch die Spargelder flossen nur in geringem Umfang. Am Ende des ersten Geschäftsjahres gab es erst 199 Sparhefte im Gesamtwert von 45'000 Franken. Der Kanton verschärfte das Problem der unzureichenden Kapitalisierung zusätzlich, indem er zunächst nur die Hälfte des Gründungskapitals von sechs Millionen Franken einzahlte.

Die Kantonalbank versuchte, die Knappheit zu überwinden, indem sie eigene kurzfristige Wertpapiere in der Höhe von mehr als zwei Millionen Franken verkaufte. Dies reichte jedoch nicht aus, um die Finanzierungsprobleme ganz zu lösen. So fehlten der Kantonalbank die Mittel, um die

grosse Zahl der bewilligten Kreditgesuche vollumfänglich zu finanzieren. Von den 2332 Gesuchen musste sie ein Drittel in der Höhe von 6,8 Millionen Franken ablehnen. Diese Schwierigkeiten führten für das erste Geschäftsjahr, nach damaliger Rechnungslegung, zu einem Verlust von 15'000 Franken.

### **Fulminantes Wachstum**

Das zweite Geschäftsjahr hingegen lief schon deutlich besser. Der Deutsch-Französische Krieg endete im Mai 1871, sodass die Menschen wieder Vertrauen ins Bankensystem fassten und ihren Bargeldbestand reduzierten. Sie kauften vermehrt Obligationen der Kantonalbank und benutzten ihre Banknoten. Gleichzeitig schnellte die Zahl der Sparhefte auf 4571 empor. Am Jahresende resultierte bereits ein bescheidener Gewinn von 21'000 Franken. Von da an ging es fast nur noch aufwärts. Bereits wenige Jahre nach der Gründung hatte die Bank die grösste Bilanzsumme aller Finanzinstitute im Kanton. 1894, anlässlich des 25-Jahr-Jubiläums, konnte der Bankrat zu Recht festhalten: «Ein Vierteljahrhundert ist verflossen, seit unsere Anstalt in Tätigkeit trat. Sie hat eine Entwicklung genommen, welche selbst die eifrigsten Freunde und Befürworter derselben nicht voraussehen konnten.»

Auch nach diesem fulminanten Aufschwung verzeichnete die Kantonalbank weiterhin ein eindruckliches Wachstum. Die Bilanzsumme stieg bis zum Ausbruch des Ersten Weltkriegs im Jahr 1914 auf 529 Millionen Franken. Der Personalbestand erhöhte sich auf 270. Und vor allem vermochte sich die Kantonalbank als Universalbank in Zürich, dem aufstrebenden Finanzplatz der Schweiz, zu etablieren. Sie bot Dienstleistungen für einen weiten Kundenkreis an: das Einlagen-, das Kredit- und das Wertpapiergeschäft. Einnahmen erzielte sie durch das Zinsdifferenz-, das Kontokorrent-, das Wechseldiskont-, das Effekten-, das Emissions- und das Vorschussgeschäft sowie die Vermögensverwaltung und das Depotgeschäft. Auch der Eigenhandel spielte bereits eine Rolle. 1914 betrieb die Kantonalbank Filialen in Affoltern am Albis, Andelfingen, Bauma, Bülach, Dielsdorf, Horgen, Meilen, Rüti, Uster, Wald und Winterthur. Jede Filiale hatte vom Bankrat gewählte Beisitzer, die sowohl bei Kreditgesuchen mitwirkten wie auch die Geschäftsführung überwachten. Daneben besass die Kantonalbank Agenturen in Fehraltorf, Feuerthalen, Kloten, Oerlikon, Schlieren, Thalwil, Turbenthal, Zürich-Neumünster und Zürich-Unterstrass sowie rund 80 Einnahmereien für Sparkassengelder.

Natürlich gab es immer wieder Rückschläge. Periodisch auftretende Finanzkrisen hinterliessen ihre Spuren. Ein erster Abschwung erfolgte in den Jahren 1883 bis 1885, als die Zinssätze auf ein tiefes Niveau sanken. 1885 resultierte gar aus der laufenden Rechnung vor dem Gewinnvortrag des Vorjahres ein kleiner Verlust von 4591 Franken. Sechs Jahre später litt

die Kantonalbank unter der Börsenkrise im Anschluss an eine angekündigte, aber vom Volk abgelehnte Verstaatlichung der Centralbahn. So resultierte 1891 nach damaliger Rechnungslegung der grösste Reinverlust in der Geschichte der Zürcher Kantonalbank in der Höhe von 221'000 Franken. Die globale Finanzkrise von 1907 verursachte die bis dahin grösste Abschreibung in der Höhe von 563'000 Franken. Dank hoher Erträge aus dem Wechselgeschäft resultierte dennoch ein Reingewinn. Schliesslich drückte auch der Verlust der Einkünfte aus dem Notenbankgeschäft infolge der Gründung der Schweizerischen Nationalbank 1905 aufs Geschäft. Von 1906 bis 1908 verringerte sich der Umsatz um fast ein Drittel und der Reingewinn um mehr als 15 Prozent.

Diese Rückschläge waren aber nie stark genug, um die Kantonalbank existenziell zu gefährden. Stattdessen konnte sie gerade in schwierigen Zeiten mit geeigneten Massnahmen zur Stabilität des Kreditsystems beitragen. Besonders gut gelang ihr dies in der Zürcher Immobilienkrise um die Jahrhundertwende. Auf Bitte des Gewerbeverbands Zürich lud sie Vertreter des Regierungsrats, des Stadtrats, des Gewerbeverbands und von 31 Zürcher Banken zu einer Besprechung ein, an der vereinbart wurde, bestehende Kredite weiterlaufen zu lassen, neue Kredite zu vergeben sowie keine überrissenen Zinsen und Provisionen zu verlangen. Dank dieser Massnahmen beruhigte sich die Lage wieder.

### **Gründe für den Erfolg**

Wie war dieser schnelle Aufstieg der Kantonalbank möglich? Ein Grund war, dass der Kanton Zürich bereits damals wirtschaftlich besonders schnell wuchs. Zwischen 1850 und 1910 verdoppelte sich zudem seine Einwohnerzahl von 251'000 auf 504'000, während gesamtschweizerisch die Bevölkerung nur um 57 Prozent zunahm, nämlich von 2,39 auf 3,75 Millionen Menschen. Es war auch die Zeit, in der die Stadt Zürich zum grössten Finanzplatz der Schweiz aufstieg. Die Kantonalbank bewegte sich also in einem sehr dynamischen Umfeld. Ihre frühzeitige Entwicklung zu einer Universalbank hat damit zu tun.

Der Aufschwung des Kantons Zürich war aber nur einer der Erfolgsfaktoren, denn die Kantonalbank wuchs sowohl im Vergleich zur Schweizerischen Kreditanstalt wie zu allen Zürcher Hypothekarbanken überdurchschnittlich. Ein zweiter Grund war daher die grosse Nachfrage nach den Dienstleistungen der Staatsbank. In jedem Jahr seit der Gründung nahm die Zahl der Sparhefte zu. 1914 existierten nicht weniger als 171'678, wobei ein paar Tausend davon aus der Übernahme von fünf Sparkassen stammten. Auch das Volumen der Hypothekarkredite wuchs fast ununterbrochen an. Nur in der zweiten Hälfte der 1880er Jahre gab es eine rückläufige Bewegung, ansonsten war die Nachfrage enorm. 1914 betrug die

Hypothekaranlagen 342 Millionen Franken. Die Zürcher Kantonalbank war mit Abstand die wichtigste Bank in diesem Kreditsegment.

Ein dritter wichtiger Grund war der politische Erfolg des Bankrats und der dreiköpfigen Bankkommission, die damals für das operative Geschäft zuständig war. Über die Jahre gelang es dem Bankrat, die gesetzlichen Rahmenbedingungen zu lockern und damit den Aktionsradius der Bank zu vergrössern. Einige dieser Massnahmen waren ohne grosse Diskussionen möglich. So bewilligte der Kantonsrat ohne Aufhebens eine Gehaltserhöhung, um nach dem misslungenen Start einen Direktor zu finden. Geräuschlos ging auch die Steuerbefreiung über die Bühne, die der Regierungsrat 1875 beschloss. Ebenso problemlos war die Kapitalerhöhung auf zwölf Millionen Franken im Jahr 1876 durch den Kantonsrat. Andere Anliegen konnte der Bankrat jedoch erst nach einigen Anläufen durchbringen.

Die erste grosse Auseinandersetzung entzündete sich an der Frage, in welchem Ausmass sich die Kantonalbank durch die Ausgabe von Obligationen Fremdkapital beschaffen durfte. In den ersten Geschäftsjahren überschritt sie fast jedes Jahr die gesetzliche Limite. Im Weiteren störte sich die Kantonalbank an der vom Gesetz verordneten Obergrenze von 1000 Franken für Sparguthaben. Es kam zu Abzügen, sobald die Grenze überschritten wurde. Die Kantonalbank verlor viele Kunden und forderte 1875 eine Verdoppelung der Obergrenze. In diesem Zusammenhang kritisierte die Bank die reglementarische Vorschrift, dass der Kantonsrat die Änderung des Sparkassenzinses bewilligen musste.

Schliesslich wehrte sich die Kantonalbank gegen die engen gesetzlichen Rahmenbedingungen bei der Banknotenausgabe. Hier zeichnete sich zunächst eine schnelle Lösung ab, doch dann überschlugen sich die Ereignisse. Ende 1876 wurde nämlich eine kantonale Volksinitiative eingereicht, die der Kantonalbank das alleinige Recht zur Banknotenausgabe verleihen wollte. Drei Banken, die bisher im Kanton Zürich das Recht auf Notenausgabe hatten, wären dadurch von diesem Geschäft ausgeschlossen gewesen: die Bank in Zürich, die Zürcher Filiale der Eidgenössischen Bank und die Hypothekarbank in Winterthur. Und tatsächlich nahmen der Kantonsrat und das Volk die Vorlage an. Die Bank in Zürich prozessierte dagegen und erreichte im Dezember 1877 einen Bundesratsbeschluss, der das kantonale Gesetz aufhob. Darauf rekurierte der Regierungsrat bei der Bundesversammlung, aber beide Räte erklärten den Rekurs im Februar 1878 für unbegründet. Die Kantonalbank hielt sich bei diesem Streit zurück, erhöhte aber vorsorglich den Banknotenbestand auf 15 Millionen Franken, um für den drohenden Ausfall der Konkurrenz gerüstet zu sein. Als der Rekurs abgelehnt wurde, hatte sie deshalb zu viele Banknoten gedruckt, für die sie keine Abnehmer fand.

### **Der lange Weg zum Bankgesetz von 1883**

Wegen der mühsamen Verhandlungen um die Obligationenausgabe, die Obergrenze der individuellen Sparguthaben und den politisch definierten Zinsmechanismus reichte der Bankrat im Frühling 1878 einen Entwurf für ein revidiertes Bankgesetz ein. Der Kantonsrat diskutierte die Vorlage intensiv und verabschiedete sie weitgehend im Sinn des Bankrats. Im Oktober 1878 wurde sie jedoch an der Urne knapp abgelehnt. Es zeigte sich, dass die Kantonalbank weniger Unterstützung in der Bevölkerung genoss, als es die gute kommerzielle Entwicklung vermuten liess. Vor allem die Zinsfrage dürfte manchen Stimmbürger zu einem Nein veranlasst haben. 1872 hatte die Kantonalbank den Zinsfuss für Hypothekarkredite von 4,5 auf 4,75 Prozent und für grössere städtische Darlehen sogar auf 5 Prozent erhöht. Bald stand der Vorwurf der Gewinnsucht im Raum. Die Kantonalbank traf jedoch keine Schuld. Wie jede andere Bank war sie den Gesetzen des Marktes unterworfen, und die traditionelle Grenze von 4 Prozent hatte keine ökonomische oder rechtliche Grundlage. Erst gegen Ende der 1870er Jahre sank der Zins wieder auf das gewohnte Niveau.

In der Folge geriet die Kantonalbank weiter unter Druck. Im Juni 1881 veröffentlichte Karl Bürkli seine Schrift *Demokratische Bank-Reform, Oder: Wie kommt das Volk zu billigerem Zins*. Ein Komitee der Grütli- und Arbeitervereine lancierte am 1. Dezember 1881 eine Volksinitiative für eine Reform der Kantonalbank. Sie enthielt drei Forderungen: die Volkswahl des Bankrats, die Ausgabe von Hypothekenbankscheinen zur Beschaffung von billigen Geldmitteln und die Ausdehnung des Hypothekarkredits auf Produkte und Waren. Die Abstimmung fand im Mai 1883 statt. Die beiden banktechnischen Forderungen waren an der Urne chancenlos, aber die Volkswahl des Bankrats wurde fast angenommen. Ein gewisses Misstrauen gegenüber der Kantonalbank blieb bestehen.

Der Bankrat liess sich jedoch nicht entmutigen und brachte seine Forderungen nach einer Verdoppelung der Obergrenze bei Sparguthaben und mehr Freiheit bei der Obligationenausgabe erneut ein. Um die Chance einer Annahme der Vorlage an der Urne zu erhöhen, ergänzte er seine Forderungen jedoch mit zusätzlichen Leistungen: die Aufnahme des An- und Verkaufs von Effekten für fremde Rechnung, die Einführung von Giro- und Inkassogeschäften und die Aufbewahrung von Wertsachen. Er schlug vor, die Mobiliarleihkasse und die Gewerbehalle, die vor allem sozialen Zwecken dienten, gesetzlich zu verankern, um die bereits bestehende Praxis zu unterstützen. Auch wünschte er, dass das Verbot der Spekulation mit Wertpapieren ausgedehnt würde. Und schliesslich sollte der Bankrat von 9 auf 13 Mitglieder erweitert werden, damit alle Bezirke eine Vertretung erhielten. Die Rechnung ging auf: Am 2. Dezember 1883 nahm eine klare Mehrheit das revidierte Bankgesetz an.



### **Kritik und erneuter Erfolg an der Urne**

Mit der neuen gesetzlichen Grundlage wurde es für die Kantonalbank leichter, ihren Geschäften nachzugehen. Aber politisch kehrte nie völlige Ruhe ein. Denn kaum war die Abstimmung gewonnen, kam die Kantonalbank unter Beschuss, weil sie den Zins auf Sparguthaben unter die traditionelle Grenze von 4 Prozent senkte. Die Kantonalbank hatte keinen Spielraum. Europaweit waren die Kreditzinsen auf ein rekordtiefes Niveau gefallen. Im selben Rechenschaftsbericht stellte der Bankrat fest, der Überfluss an anlagensuchendem Kapital sei «auch im Ausland, z. B. in Deutschland, zu Tage getreten». 1884 und 1885 setzte sich der Zinsrückgang fort. 1885 resultierte der bereits erwähnte kleine Verlust in der laufenden Rechnung. Erst gegen Ende des Jahrzehnts stiegen die Zinsen wieder.

Der bereits erwähnte Börsensturz von 1891 infolge der abgelehnten Vorlage zur Verstaatlichung der Centralbahn, der der Kantonalbank einen grossen Verlust einbrachte (über die Papiere der konkursiten Kreditbank in Winterthur), löste erneut heftige Kritik aus. Man warf der Bank auch vor, sie habe zu wenig gegen den Anstieg der Hypothekarzinsen getan. Die Vertreter der Landwirtschaft waren besonders verärgert und erwarteten von der Kantonalbank Massnahmen. Der Bankrat kam den landwirtschaftlichen Schuldnern bei den Zinsen entgegen, lehnte es aber ab, überschuldete Bauernbetriebe zu übernehmen. Darauf warf der Bauernbund der Bank vor, sie sei kein «humanitäres Volksinstitut, sondern ein Institut zu Nutzen der Kapitalisten geworden. Ihr Reingewinn sei der Betrag, den die Bauern an Zinsen zuviel bezahlen müssten.» 1894 und 1896 lancierte der Bauernbund weitere Vorstösse, um die Hypothekarbelastung zu reduzieren. Wiederum lehnte der Bankrat alle Forderungen ab. Das Verhältnis zur Landwirtschaft blieb gespannt.

Parallel dazu intensivierte sich in den 1890er Jahren die Auseinandersetzung um die Verwendung der Reserven. Im revidierten Bankgesetz von 1883 war vereinbart worden, dass die Kantonalbank einen Reservefonds bis zu 5 Prozent der Grundpfanddarlehen auffüllen durfte. Kaum war diese Schwelle Ende der 1880er Jahre überschritten, begann ein jahrelanges Seilziehen zwischen Bankrat und Kantonsrat, ohne dass ein Kompromiss gefunden werden konnte. Johann Jakob Keller, «Bankvater» und bis 1899 Mitglied des Bankrats, sprach sich kategorisch gegen eine Gewinnbeteiligung des Staates aus. Sein Argument war, dass der Reingewinn zur Stärkung der Reserven und zur Senkung der Hypothekarzinsen eingesetzt werden solle.

Ende der 1890er Jahre schaltete sich auch der Finanzdirektor ein, denn der Kantonshaushalt verzeichnete ein hohes chronisches Defizit. Er verlangte, dass ein wesentlicher Teil des Reingewinns der Kantonalbank automatisch dem Kanton überwiesen werden solle. In der Kantonsrats-

debatte drang er damit durch, und die Stimmberechtigten sanktionierten das neue Bankgesetz im März 1902 mit einer deutlichen Mehrheit. Von nun an wurden 50 Prozent des Reingewinns dem Reservefonds zugeschrieben, bis dieser die Hälfte des Grundkapitals erreichte, 40 Prozent an die Staatskasse abgeliefert und 10 Prozent in den kantonalen gemeinnützigen Fonds einbezahlt. Es war für den Bankrat keine perfekte Lösung, aber er trug sie mit, weil das Bankgesetz dafür andere wichtige Neuerungen erfuhr. Es war der Kantonalbank nun insbesondere erlaubt, Wertpapiere auf eigene Rechnung zu kaufen und verkaufen. Nach 32 Jahren fiel somit das Verbot des Eigenhandels. Die Kantonalbank war jetzt eine komplette Universalbank und gut gerüstet für die Zukunft.

# Corporate Governance Zürcher Kantonalbank

Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung der Bank: ein Zusammenspiel zwischen Stimmbürgern, Kantonsrat und den massgeblichen Bankorganen, Stand 2020.



**KANTONSRAT**  
Beratung: Gesetz über die Zürcher Kantonalbank

**Kommission für die Aufsicht über die wirtschaftlichen Unternehmen des Kantons Zürich (AWU)**  
Vorberatende Kommission zuständig für die Zürcher Kantonalbank

**180**

**Revisionsstelle**  
Unabhängige Prüfungsgesellschaft

**FINMA**  
Schutz der Gläubiger, Anleger und Versicherten

**Schweizerische Nationalbank**  
Gewährung eines stabilen Finanzsystems

<b>BANKRAT</b> Oberleitung der Bank Strategie, Organisation, Unternehmenspolitik	<b>BANKPRÄSIDIUM</b> Aufsicht über Geschäftsleitung Repräsentanz nach aussen
<b>10</b>	<b>+3</b>
<b>GENERALDIREKTION</b> Operative Geschäftsführung	<b>CEO</b> Leitung
<b>7</b>	<b>+1</b>
<b>BANK</b>	
<b>~5000</b>	



wählt

Abnahme Jahresbericht und Rechnung  
Entlastung der Organe

Wahl und Abberufung

# Fels in der Brandung

1914  
—  
1945

TOBIAS STRAUMANN / Mit dem Ausbruch des Ersten Weltkriegs begann eine neue Epoche in der Geschichte der Zürcher Kantonalbank. Während zuvor stabile internationale Rahmenbedingungen vorgeherrscht hatten, bestimmten nun grosse politische und wirtschaftliche Katastrophen das Geschehen. Nur von 1924 bis 1929 herrschten Verhältnisse, die mit der Vorkriegszeit vergleichbar waren. Die Stabilität kehrte sogar erst einige Jahre nach dem Zweiten Weltkrieg zurück.

Erstaunlicherweise überlebte die Kantonalbank die turbulenten Zeiten fast unbeschadet, während die meisten privaten Schweizer Grossbanken mit Problemen zu kämpfen hatten. Sie war wie ein Fels in der Brandung. Dank dieser Stabilität war sie in der Lage, in den schwierigen Zeiten ausgleichend zu wirken. Damit erhöhte sich auch das Ansehen der Kantonalbank. Ihre Krisenresistenz wurde weitherum als Beweis für die Notwendigkeit einer staatlichen Bank gesehen. Sogar die liberale *Neue Zürcher Zeitung* schrieb 1930: «So ist es ihr gelungen, allmählich zu einer ausserordentlich bedeutsamen Dienerin an der Volkswirtschaft ihres Kantons zu werden, deren Ersetzung durch privatwirtschaftliche Gebilde nahezu undenkbar geworden ist.»

## **Panik und Inflation**

Die erste grosse Bewährungsprobe kam unmittelbar nach Kriegsausbruch Ende Juli 1914. Am 28. Juli 1914 erklärte Österreich-Ungarn Serbien den Krieg, worauf in der Schweiz Panik ausbrach. Die Menschen tätigten Hamsterkäufe und leerten ihre Bankkonten, um Bargeld in Form von Gold- und Silbermünzen zu horten. Die Nationalbank verlor in kurzer Zeit so viele Währungsreserven, dass das Vertrauen in den Franken zu verschwinden drohte. Deshalb beschlossen die Bundesbehörden, die Schweizerische Nationalbank mit zahlreichen Massnahmen vom Bankensturm abzuschirmen. Auch die Nationalbank selber erliess Vorschriften, um die Banken dazu zu bringen, ihre Zahlungen ans Publikum einzuschränken.

Die Kantonalbank versuchte zunächst, die Depositen der beunruhigten Kunden ohne Einschränkung auszuzahlen. Aber schon am 3. August folgte man der Empfehlung der Nationalbank, die Auszahlungen zu limitieren. Innerhalb zweier Wochen wurden Rückzüge in der Höhe von 3,3 Millionen Franken getätigt, was etwas mehr als 3 Prozent der gesamten Spargelder entsprach und wovon rund 12 Prozent der Sparhefte betroffen waren. Dies war eine heftige Reaktion der Kunden, aber im Vergleich zu

anderen Zürcher Banken fiel sie milde aus. Zudem wurden gleichzeitig 0,9 Millionen Franken einbezahlt. Das Vertrauen war also durchaus noch vorhanden. Die Kantonalbank bestand die Bewährungsprobe.

Danach beruhigte sich die Situation, weil sich zeigte, dass der Krieg nicht zu einem Zusammenbruch der Schweizer Wirtschaft führte, sondern ihr im Gegenteil wachsende Aufträge bescherte. Der Boom dauerte etwa zwei Jahre, bis Deutschland zum unbeschränkten U-Boot-Krieg überging, um die Lieferungen aus Übersee an die Entente zu behindern. Nun wurde die Lage in der Schweiz zunehmend schwierig, denn der Importrückgang behinderte nicht nur die Wirtschaft, sondern verschlechterte auch die Versorgung der Bevölkerung. Gleichzeitig belasteten die Mobilisationskosten immer mehr den Bundeshaushalt. Weder die Staatsobligationen noch die neuen Steuern reichten aus, um das Defizit ganz zu decken. Deshalb nahmen die Bundesbehörden immer mehr die Notenpresse der Nationalbank in Anspruch, was zu einer hohen Inflation führte.

Die Preissteigerungen wiederum verschlechterten die Versorgungslage der Bevölkerung, denn die Löhne wurden nur mit grosser Verzögerung an die steigende Inflationsrate angepasst. Zudem gab es damals nur einen rudimentären Militärpflichtersatz für die Dienstpflichtigen, die monatelang an der Grenze standen. Die Verschlechterung der sozialen Verhältnisse führte zu harten innenpolitischen Auseinandersetzungen. Es fanden Demonstrationen gegen die Preissteigerungen statt, und in den Betrieben wurde immer wieder gestreikt. In Zürich kam es am 30. September und am 1. Oktober 1918 sogar zu einem Streik der Bankangestellten. Dabei ging es nicht nur um die Angleichung des Lohns an die Inflationsrate, sondern auch um das Recht auf kollektive Vertretung, denn bis zu diesem Zeitpunkt war es den Bankangestellten nicht gestattet, sich in einem Verband zu organisieren. Die Bankangestellten setzten sich nach kurzer Zeit mit beiden Forderungen durch.

### **Von der Krise zum Boom**

Die steigende Inflationsrate, die zu einer wachsenden Unzufriedenheit unter den Lohnabhängigen führte, bedeutete auch für die Kantonalbank eine Herausforderung. Wiederum aber kam sie damit besser zurecht als viele andere Zürcher Banken. So beschloss sie bereits im Mai 1918, ihrem Personal eine ausserordentliche Teuerungszulage auszus zahlen, und stellte eine weitere Zulage in Aussicht, falls die Inflationsrate hoch bleiben würde. Die Teilnahme am Streik im Herbst 1918 war deshalb für die Angestellten der Kantonalbank mehr eine Frage der Solidarität als eine Folge von materieller Not. Am Landesstreik, der unmittelbar nach Kriegsende im November 1918 die Schweizer Wirtschaft vorübergehend lahmlegte, beteiligten sich die Angestellten der Kantonalbank nicht.

Auch in der grossen Nachkriegskrise, die von 1920 bis 1922 dauerte, vermochte die Kantonalkbank zur Beruhigung beizutragen. Erstens hatte sie genügend Reserven, um die hohen Abschreibungen zu absorbieren, während die Bank Leu z. B. nur mithilfe des Schweizerischen Bankvereins einen Konkurs abwenden konnte. Zweitens engagierte sich die Kantonalkbank besonders stark in der Hypothekarfinanzierung, um den grossen Nachholbedarf an Wohnungsbauten nach dem Krieg zu decken. Zwischen 1919 und 1923 erhöhte sie ihre Hypothekarkredite trotz schwieriger Konjunktur um mehr als 100 Millionen Franken. Sie griff auch dem Gewerbe durch die Gewährung von grosszügigen Konditionen unter die Arme und finanzierte Notstandsarbeiten. Die Nachkriegskrise konnte sie damit nicht verhindern, da der Franken stark aufgewertet wurde und die öffentliche Hand sparte. Wegen des starken Preiszerfalls von 1920 bis 1923 war sie auch gezwungen, die Löhne der Angestellten zu senken.

1924 drehte endlich die Konjunktur, und es begann ein stürmischer Wirtschaftsaufschwung, der bis Ende der 1920er Jahre dauerte. Wie die meisten Schweizer Banken verzeichnete auch die Zürcher Kantonalkbank ein enormes Wachstum. Die Bilanzsumme erhöhte sich um mehr als ein Viertel und überstieg 1928 die Milliardengrenze. Das Grundkapital musste zweimal erhöht werden, 1924 um 10 Millionen und 1927 um 20 Millionen Franken, um das rasante Wachstum finanzieren zu können. Die grösste Ertragsquelle war nach wie vor das Hypothekargeschäft, aber prozentual nahmen die Einnahmen aus Kommissionen am schnellsten zu. Dies war kein Zufall. Zürich erlebte in den 1920er Jahren einen rasanten Aufstieg zu einem europäischen Finanzzentrum. Die Instabilität der Nachbarländer löste einen grossen Kapitalzustrom aus, der zu einem starken Anstieg der Depoteinlagen führte und das internationale Kapitalmarktgeschäft zum Blühen brachte. Zürichs neue Stellung auf den europäischen Finanzmärkten drückte sich im 1930 gebauten neuen Börsengebäude an der Bleicherstrasse aus. Hauptnutznießer des Booms waren die grossen Geschäftsbanken, deren Bilanzsummen und Gewinnmargen in die Höhe schnellten. Aber auch die Kantonalkbank wurde von diesem Sog mitgerissen. Die Anzahl der Depots und die verwalteten Vermögen stiegen in den 1920er Jahren um ein Vielfaches, was Ende des Jahrzehnts eine neue Abteilungsorganisation und den Bau einer grösseren Safe-Anlage erforderte. Die Kantonalkbank vermochte auch ihr Geschäft mit kommerziellen Kunden stark auszuweiten.

Obwohl sich die Kantonalkbank in neue Gebiete vorwagte, blieb sie im Kern immer noch die wichtigste Hypothekarbank für die Zürcher Wirtschaft und die öffentliche Hand. Mehr als alle anderen Banken tat sie sich deshalb als Kreditgeberin für Wohnbaugenossenschaften hervor. Die Stadt Zürich war in der Schweiz die grösste Förderin dieser neuen Art

von Baufinanzierung und Wohneigentum, die in den 1920er Jahren populär wurde. Es gelang der Kantonalbank auch meist, die Zinsen ein Viertelprozent unter jenen der Grossbanken zu halten. Im Disput über die Begrenzung des Kapitalexports, der in den 1920er Jahren zwischen der Nationalbank und den Grossbanken ausgefochten wurde, war sie stets auf der Seite der Nationalbank, denn sie war überzeugt, dass die Zinsen fallen würden, wenn ein grösserer Teil der Spargelder in der Schweiz bleiben würde.

Ausdruck der guten Stellung der Kantonalbank war das revidierte Kantonalbankgesetz von 1926. Die Bank bekam weitreichende neue Kompetenzen, die dazu dienen sollten, den Verlust des Notengeschäfts zu kompensieren, aber auch gut zum Boom der 1920er Jahre passten. So erhielt sie die Erlaubnis, Devisengeschäfte zu führen sowie Vermögensverwaltungen und Erbschaftsliquidationen zu übernehmen. Sie hatte von nun an auch die Möglichkeit, nicht nur anderen Banken ungedeckte Kredite zu gewähren, sondern auch soliden wirtschaftlichen Unternehmen, die ihre Bilanz und Erfolgsrechnung veröffentlichten. Im Weiteren durfte sie Pfandbriefe ausgeben und Pfandbriefdarlehen entgegennehmen. Darauf aufbauend trug sie zur Gründung der Pfandbriefzentrale der schweizerischen Kantonalbanken AG bei, die 1931 ihre Tätigkeit aufnahm. Schliesslich wurde im Gesetz von 1926 die Belehnungsgrenze für Wohnhäuser erhöht, um die Finanzierung des Wohnungsbaus zu fördern.

### **Wachstum trotz neuer Krise**

Ende der 1920er Jahre ging der Aufschwung jäh zu Ende. Die Börsen stürzten ab, der Welthandel ging dramatisch zurück, die schlimmste Wirtschaftskrise des 20. Jahrhunderts nahm ihren Lauf. In der Schweiz machte sich der Konjunkturunbruch zuerst an den Finanzmärkten bemerkbar. Der Schweizer Aktienindex ging innerhalb von zwei Jahren um 50 Prozent zurück. Im krisenhaften Sommer 1931 entschied die deutsche Regierung, Kapitalverkehrskontrollen einzuführen und die kurzfristigen Auslandskredite einzufrieren, was mehrere Schweizer Grossbanken in Bedrängnis brachte. Besonders stark betroffen war die Schweizerische Volksbank. Um eine systemgefährdende Bankenkrise zu vermeiden, rettete der Bund die Volksbank durch eine ausserordentlich hohe Beteiligung am Genossenschaftskapital. Die staatliche Aktion zeigte, dass nicht nur die Kantonalbanken, sondern auch die Grossbanken de facto eine Staatsgarantie besaßen.

Auch die Schweizer Industrie geriet unter die Räder der Weltwirtschaftskrise. Der Wert der Exporte verringerte sich von 1929 bis 1932 von 2100 auf 800 Millionen Franken. Mit Verzögerung erreichte die Krise auch die Binnenwirtschaft. Die Talfahrt endete erst, als der Bundesrat im

September 1936 den Franken um 30 Prozent abwertete, der wegen der Währungsabwertungen im Ausland während Jahren viel zu stark gewesen war. Die Exporte erholten sich schnell. Der Geldmarkt entspannte sich, da die Deflation zu Ende ging. Der Aufschwung war jedoch nur von kurzer Dauer. Bereits 1938 schwächte sich die Weltwirtschaft wieder ab. 1939 brach der Zweite Weltkrieg aus.

Angesichts des grossen Ausmasses der Krise ist erstaunlich, wie gut die Schweizer Kantonalbanken abschnitten. Die meisten von ihnen verzeichneten ein stetes Wachstum der Bilanzsumme, schrieben Gewinne und stabilisierten dadurch das Finanzsystem. Die Grossbanken hingegen mussten eine Schrumpfung ihrer Bilanzsumme um die Hälfte hinnehmen und erlitten teilweise enorme Verluste. Sechs Grossbanken mussten in der einen oder anderen Form Staatshilfe in Anspruch nehmen, wobei die Rettung der Volksbank der extremste Fall war. Eine der sechs Grossbanken, die Schweizerische Diskontbank in Genf, ging sogar ganz unter. Nur der Bankverein und die Kreditanstalt waren in der Lage, ihre hohen Verluste mit eigenen Reserven zu absorbieren. Als Antwort auf die schwere Bankenkrise verabschiedete das Bundesparlament 1934 das Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen. 1935 nahm die neu geschaffene Eidgenössische Bankenkommission (EBK) ihre Arbeit auf. Die Kantonalbanken waren allerdings weiterhin den kantonalen Behörden und nicht der EBK unterstellt.

Die Zürcher Kantonalbank verzeichnete zwischen 1929 und 1938 ein beeindruckendes Bilanzwachstum von 1,1 auf 1,5 Milliarden Franken. Nur einmal, im Jahr 1935, schrumpfte diese Summe ein wenig. Der Reingewinn ging zwar etwas zurück, rutschte aber nie unter die Schwelle von 5,8 Millionen Franken, sodass genügend Geld vorhanden war, um die defizitäre Staatskasse und den kantonalen gemeinnützigen Fonds jedes Jahr mit namhaften Beträgen zu unterstützen. Das Hypothekengeschäft warf trotz Stagnation weiterhin den grössten Gewinn ab, aber auch das Kommissionsgeschäft hielt sich auf dem Niveau der 1920er Jahre. Rückläufig war hingegen der Ertrag aus den kurzfristigen Wertpapieren (Wechsel).

Wie war das gute Abschneiden möglich? Erstens half es der Zürcher Kantonalbank, dass sie kein nennenswertes Auslandskreditgeschäft besass. Ihr Anteil an den in Deutschland eingefrorenen Schweizer Guthaben von insgesamt 1,2 Milliarden Franken betrug gerade einmal 6,5 Millionen Franken. Die Schweizerische Volksbank war ja vor allem deswegen in Schwierigkeiten geraten, weil sie in den 1920er Jahren umfangreiche Kredite an deutsche Schuldner vergeben hatte. Zweitens profitierte die Kantonalbank von der Schwäche der Grossbanken. Auf dem Finanzplatz Zürich, wo die Auswirkungen der deutschen Finanzkrise von 1931 besonders stark zu spüren waren, zogen viele Sparer ihr Geld von den privaten Instituten ab



und brachten es zur Staatsbank, die einmal mehr den Ruf als Stabilitätsanker genoss. So erhöhten sich die Spargelder der Zürcher Kantonalbank trotz Wirtschaftskrise zwischen 1930 und 1938 um nicht weniger als 47 Prozent. Die Zahl der Sparhefte nahm von knapp 284'000 auf mehr als 359'000 zu. Drittens war die Kantonalbank kaum mit den wichtigsten Exportfirmen im Kanton verbunden, die besonders stark unter der Schrumpfung des Welthandels litten. Sie kümmerte sich vor allem um kleine und mittlere Unternehmen, die auf dem Binnenmarkt tätig waren. Zudem war der Geschäftsumfang der Industriefinanzierung bescheiden. Die Kontokorrentvorschüsse an private Betriebe machten immer weniger als 10 Prozent der Hypothekaranlagen aus.

Ganz unberührt von den internationalen Turbulenzen blieb die Kantonalbank allerdings nicht. Im September 1932 sah sie sich gezwungen, gegen einen ihrer Angestellten Anzeige wegen versuchter Spionagetätigkeit einzureichen. Er hatte sich von deutschen Finanzbeamten, die Informationen über die Bankbeziehungen ihrer Landsleute in Zürich sammelten, bestechen lassen. Der deutsche Staat befand sich wegen der Wirtschaftskrise in grosser Finanznot und versuchte, das ins Ausland abgewanderte Steuersubstrat zurückzuholen. Dabei war die Kantonalbank keineswegs die einzige Schweizer Bank, die mit der deutschen Spionagetätigkeit konfrontiert war. Bekannt ist auch der Fall des deutschen Spions Arthur Pfau, der 1931 Angestellter der Schweizerischen Bankgesellschaft zu bestechen versuchte. Die Verschärfung des Bankgeheimnisses durch Artikel 47 des eidgenössischen Bankengesetzes von 1934 war eine unmittelbare Folge dieser ausländischen Spionagetätigkeit. Die Massnahmen der deutschen Behörden trotz verschärftem Bankgeheimnis zeigten durchaus Wirkung. Einige deutsche Kunden brachten ihre ausländischen Geld- und Depotbestände in ihr Land zurück, um sie regulär zu versteuern. Andere übertrugen ihr Vermögen auf den Namen von Schweizer Vertrauensleuten und Stroh Männern oder versteckten es in Holdinggesellschaften, Stiftungen und Immobilien. Dass in den 1930er Jahren auch Kunden der Kantonalbanken solche Operationen durchführten, ist jedoch nicht belegbar.

Die Kantonsbehörden waren erfreut über das gute Abschneiden der Staatsbank, was sich jeweils bei der Diskussion des Kantonsrats über den jährlichen Rechenschaftsbericht zeigte. Gleichzeitig aber stieg der Druck, finanzpolitische Unterstützung zu gewähren, da die Zürcher Staatsrechnung wegen der langen Wirtschaftskrise grosse Defizite verzeichnete. Zweimal kam es daher zu Interessenkonflikten. 1932 wünschte die Finanzdirektion von der Kantonalbank einen Kredit in der Höhe von 20 Millionen Franken und mit einer Laufzeit von drei Jahren. Sie brauchte diesen Betrag, um eine fällig werdende Anleihe abzulösen. Der Bankrat empfand diese Forderung als zu hoch und schlug stattdessen eine Reduktion auf

10 Millionen Franken oder eine Beschränkung der Laufzeit auf zwei Jahre vor. Enttäuscht vom Angebot, wandte sich der Kanton an die Schweizerische Kreditanstalt, um den gewünschten Kredit zu erhalten. Die sozialdemokratische Zeitung *Volksrecht* kritisierte die Kantonalbank für ihren Widerstand, die bürgerliche *Neue Zürcher Zeitung* lobte sie. Im Dezember 1935 verlangten Regierungs- und Kantonsrat eine Erhöhung der staatlichen Gewinnbeteiligung von 40 auf 60 Prozent. Im Gegenzug sollte die Kantonalbank ihren Beitrag an den Reservefonds reduzieren. Der Bankrat konnte eine Gesetzesänderung abwenden, indem er über einen Zeitraum von zwei Jahren freiwillige Zahlungen in der Höhe von 600'000 Franken an die *produktive Arbeitslosenversorgung* leistete. Der Interessenkonflikt verschwand, als sich die Zürcher Wirtschaft und die Staatsfinanzen nach der Abwertung des Schweizer Frankens im September 1936 schnell erholten.

### **Stagnation im Zweiten Weltkrieg**

Der Ausbruch des Zweiten Weltkriegs im September 1939 kam nicht unerwartet, löste aber wie schon der Beginn des Ersten Weltkriegs im August 1914 grosse Unruhe aus. Die Abzüge waren allerdings weniger stark, und die Lage beruhigte sich wieder, ohne dass der Bundesrat und die Nationalbank zu ausserordentlichen Massnahmen hätten greifen müssen. Auch die Versorgung gelang den Behörden weit besser als während des Ersten Weltkriegs. Es entstanden keine Engpässe, da bereits am 4. September 1939 eine kriegswirtschaftliche Organisation geschaffen wurde. Die Behörden hatten offensichtlich von den Fehlern der Vergangenheit gelernt. Die wirtschaftliche und geopolitische Lage war dabei eher schwieriger als im Ersten Weltkrieg. Seit der deutschen Eroberung Frankreichs und dem Kriegseintritt Italiens im Juni 1940 war die Schweiz ganz von den sogenannten Achsenmächten umringt, was sie erpressbar machte. Nur dank Konzessionen an Deutschland konnte deshalb eine ausreichende Versorgung des Landes mit Rohstoffen und Lebensmitteln aufrechterhalten werden.

Schliesslich blieb im Zweiten Weltkrieg auch die grosse Inflation aus, weil der Bund die Mobilisationskosten weitgehend über Steuern und Anleihen finanzieren konnte und deshalb nicht gezwungen war, die Notenpresse der Nationalbank in Anspruch zu nehmen. Die starke Belastung des Kapitalmarkts zeigte sich in den Bilanzen der Banken. Der Bestand an Wertschriften und dauernden Beteiligungen nahm während des Zweiten Weltkriegs von 1,6 auf 3,7 Milliarden Franken zu. Auch bei der Zürcher Kantonalbank stieg er deutlich an, nämlich von 87 auf 171 Millionen Franken, aber er erhöhte sich im Verhältnis zur Bilanzsumme nur von 6 auf 11 Prozent und beim gesamten Schweizer Bankensystem von 9 auf 18 Prozent. Auch im Wechselportefeuille zeigte sich der Einfluss der ausserordentlichen Staatsfinanzierung. Bei der Kantonalbank stieg sein Wert von

16 auf 107 Millionen Franken, wovon zwischen 60 und 70 Prozent auf Bundeswechsel fielen. Die übrigen Wechsel nahmen zu, weil Handel und Industrie Pflichtlager anlegen mussten, was finanzielle Ressourcen band.

Das Hauptgeschäft der Zürcher Kantonalbank blieb jedoch weiterhin die Vergabe von Baukrediten. Es lief allerdings weniger gut als in den Friedensjahren, weil sich wegen fehlender Anlagemöglichkeiten der Wettbewerb im Hypothekarmarkt unter den Banken verschärfte. Auch die Hypothekarschuldner zogen es in diesem unsicheren Umfeld vor, ihre Schulden zurückzuzahlen, statt die freien Mittel in Aktien oder Obligationen anzulegen. Der Hypothekenbestand der Kantonalbank legte deshalb im Zweiten Weltkrieg nur leicht von 1,031 auf 1,059 Milliarden Franken zu. Entsprechend stagnierte auch der Gewinn. Er schwankte zwischen 6,6 und 6,9 Millionen Franken.

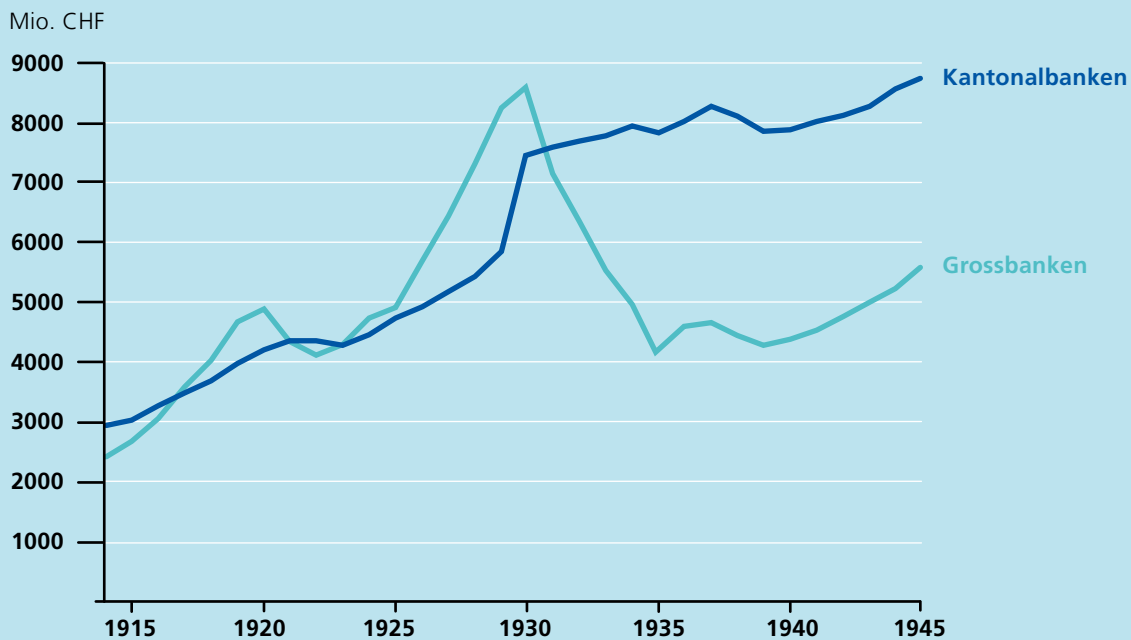
Von Bedeutung war das Depotgeschäft. Während des Kriegs stagnierte es zwar, aber die Zahl der Depots verharrte auf einem Niveau, das doppelt so hoch war wie im Jahr 1925. Die Depoteinlagen waren sogar viermal so hoch. Im Vergleich zu den Schweizer Grossbanken spielte die Zürcher Kantonalbank diesbezüglich zwar nur in der zweiten Liga. 1945 lagen beim Bankverein 5,5 Milliarden Franken in den Depots, bei der Kreditanstalt 5,1 Milliarden Franken und bei der Bankgesellschaft 3,9 Milliarden Franken. Bei der Zürcher Kantonalbank waren es hingegen nur 1,5 Milliarden Franken. Aber der Betrag war fast so hoch wie die damalige Bilanzsumme (rund 1,6 Milliarden Franken).

Völlig unbedeutend war der Goldhandel der Kantonalbank mit Deutschland, der den Schweizer Banken und der Nationalbank nach dem Krieg heftige Kritik eintrug. Im Rahmen des Washingtoner Abkommens musste sich die Schweiz bereit erklären, den Alliierten 250 Millionen Franken zu zahlen, um den Wiederaufbau Europas zu unterstützen. Über Konten der Kantonalbank wurden allerdings einige wenige Transaktionen abgewickelt, die später von der Unabhängigen Expertenkommission Schweiz – Zweiter Weltkrieg analysiert wurden. So haben z. B. die beiden deutschen Mittelsmänner Heinz Forthmann in Lissabon und Helmuth Maurer in Berlin für Zahlungen in der Höhe von rund 20 Millionen Franken ein Konto der Kantonalbank benutzt. Maurer hatte gute Beziehungen zu Hermann Göring und dem Schweizer Gesandten in Berlin und reiste oft nach Zürich. Das Depotgeschäft zugunsten von Nazi-Deutschland während des Kriegs war hingegen von geringer Bedeutung. 1945 verwaltete die Kantonalbank 367 offene Depots für deutsche Kunden, von denen 362 in der Schweiz wohnhaft waren. 26 Depots gehörten deutschen Firmen, wobei aber nur eine in Deutschland beheimatet war.

Dieser Befund ist nicht überraschend, da die Kantonalbank trotz starker Expansion in der Zwischenkriegszeit weiterhin fast ausschliess-

lich im Kanton Zürich tätig war. Zwar war sie als Universalbank in allen Geschäftsbereichen tätig, was sie auch in Verbindung mit dem Ausland brachte, aber diese ausserkantonalen Beziehungen waren nie zentral und hatten deshalb immer nur einen bescheidenen Umfang. Ihr Kerngeschäft blieb die Versorgung der Wirtschaft, der Genossenschaften und der öffentlichen Körperschaften im Kanton Zürich mit Krediten. Und dank ihrer Grösse sowie ihrer Stabilität während der Kriegs- und Krisenjahre hatte sie im Inland enorm an Statur gewonnen.

## Bilanzsummen der Kantonalbanken und der Grossbanken



Die Bilanzsumme der Kantonalbanken steigt in der Zwischenkriegszeit relativ kontinuierlich, bei der Bilanzsumme der Grossbanken hinterlässt die Wirtschaftskrise deutliche Spuren. (Quelle: SNB)

# Wachstum ohne Grenzen

1945  
—  
1990

TOBIAS STRAUMANN / Als der Zweite Weltkrieg zu Ende war, erwarteten die meisten Zeitgenossen, dass es lange dauern würde, bis sich die Verhältnisse wieder normalisierten. Die Erinnerung an die schwierige Zeit nach dem Ersten Weltkrieg war immer noch präsent. Der Pessimismus erwies sich jedoch bald als übertrieben. Ende der 1940er Jahre begann der kraftvollste und längste Aufschwung der westeuropäischen Wirtschaftsgeschichte. Mehr als zwei Jahrzehnte wuchs die Wirtschaft fast ununterbrochen mit überdurchschnittlichen Raten. Viele konnten sich nun Güter kaufen, die zuvor der Oberschicht vorenthalten gewesen waren: ein Auto, eine Wohnung mit moderner Küche und Zentralheizung, ein Radio und einen Fernseher. Und sogar für Ferien in entfernteren Destinationen blieb genug Geld übrig. 1970 war das reale Bruttoinlandprodukt der Schweiz zweieinhalb Mal höher als 1948. Das Wirtschaftswunder der Nachkriegszeit hatte den Lebensstandard auf breiter Basis verbessert.

Doch die Hochkonjunktur währte nicht ewig, auch wenn sich die Menschen zunehmend an die hohen Wachstumsraten gewöhnten und eine immerwährende Prosperität erwarteten. In den 1970er Jahren pendelte sich die volkswirtschaftliche Wachstumsrate wieder auf dem langfristigen Niveau von 2 Prozent ein. Die Abschwächung vollzog sich jedoch nicht allmählich, sondern wurde überlagert von kurzfristigen Krisen. Im Jahr 1973 brach das System der fixen Wechselkurse zusammen, und infolge des Jom-Kippur-Kriegs im Nahen Osten kam es zu einem dramatischen Ölpreisschock. Kurz darauf glitt die Weltwirtschaft in eine Rezession, die in der Schweiz wegen der restriktiven Geldpolitik und des Höhenflugs des Frankens besonders heftig ausfiel. Nach einer kurzen Erholungsphase erlitt die Welt 1979 einen weiteren Ölpreisschock, diesmal ausgehend von der Islamischen Revolution im Iran. Gleichzeitig begann die US-amerikanische Notenbank die aufgestaute Inflation mit hohen Zinsen zu bekämpfen, was eine weltweite Rezession und eine Schuldenkrise in Lateinamerika auslöste. Erst 1983 setzte wieder ein langjähriger Aufschwung ein.

Wie in der Zwischenkriegszeit waren die Kantonalbanken von diesen realwirtschaftlichen Turbulenzen kaum betroffen. Sie setzten das Wachstum im schwierigen Jahrzehnt von 1973 bis 1983 fort, als gäbe es weder Öl- noch Wirtschaftskrisen. Ihre Bilanzsumme erhöhte sich von 1970 bis 1990 von 47,6 auf 213,9 Milliarden Franken. Die Grossbanken verzeichneten in dieser Periode ein noch höheres Wachstumstempo und stemmten ihre Bilanzsumme von 94,4 auf 523,5 Milliarden Franken. Die Gross-

banken verdankten den besonders hohen Zuwachs der Internationalisierung ihres Geschäfts. Ganz verschont von Krisen blieben sie jedoch nicht. 1977 erlebte die Schweizerische Kreditanstalt den sogenannten Chiasso-Skandal, als illegale Transaktionen zwischen Italien, Liechtenstein und der Filiale im Tessin bekannt wurden. In den 1980er Jahren waren die Schweizer Grossbanken von der lateinamerikanischen Schuldenkrise betroffen, weil sie zuvor allzu grosszügig Kredite gesprochen hatten. Auch der Börsencrash vom Oktober 1987 hinterliess vorübergehend Spuren in ihrer Erfolgsrechnung.

Die Zürcher Kantonalbank gehörte zu jenen Kantonalbanken, die von 1945 bis 1990 besonders schnell expandierten. Die Bilanzsumme stieg von 1,6 auf 44,4 Milliarden Franken und der Betriebsertrag von 17,6 auf 634 Millionen Franken, während sich die Konsumentenpreise in dieser Zeit nur etwa vervierfachten. Auch die Zahl der Angestellten nahm stark zu: 1945 beschäftigte die Kantonalbank 689 Personen, 1990 mehr als 4000, davon 1969 am Hauptsitz in der Stadt Zürich und 2065 in den Filialen. Allerdings verlief das Wachstum nicht gleichförmig, sondern stellte immer höhere Anforderungen an die Organisation der Kantonalbank. Gegen Ende der Periode kam es gar zu einem übertriebenen Kreditwachstum, das in den 1990er Jahren hohe Folgekosten verursachte.

### **Harmonisches Wachstum**

Im Rückblick lassen sich drei verschiedene Wachstumsphasen voneinander unterscheiden. In der ersten, die vom Ende des Zweiten Weltkriegs bis ungefähr Mitte der 1960er Jahre dauerte, verzeichnete die Kantonalbank ein geradezu harmonisches, nie überschäumendes Wachstum, das auf der Expansion des Hypothekargeschäfts beruhte, aber zunehmend breiter abgestützt war. 1945 machte der Netto-Erfolg des Zinsgeschäfts 83 Prozent des gesamten Betriebsertrags aus, 1965 nur noch 74 Prozent. Spiegelbildlich stieg dafür der Erfolg des Kommissions- und Dienstleistungsgeschäfts von 17 auf 26 Prozent. Die Kantonalbank erfuhr eine kontinuierliche Verbreiterung ihres Einkommens. Das geschäftliche Wachstum schlug sich im Zuwachs des Personalbestands nieder: Er stieg stetig von 689 auf 1217 Personen.

Es traten in dieser Phase kaum grössere wirtschaftliche oder politische Störungen auf, sodass die Kantonalbank ihre Rolle als Kreditgeberin für die Zürcher Wirtschaft, für Genossenschaften und staatliche Körperschaften gut ausfüllen konnte. Im Juli 1946 ging sie mit der Senkung des Hypothekarzinsfusses von  $3\frac{3}{4}$  auf  $3\frac{1}{2}$  Prozent voran, in den späten 1950er und frühen 1960er Jahren wartete sie länger zu mit Zinserhöhungen. Auch auf der Passivseite versuchte die Zürcher Kantonalbank die Interessen der Kunden stärker zu gewichten, indem sie im Durchschnitt eine

höhere Verzinsung der Sparguthaben anbot. Sie konnte damit ihre traditionelle Rolle im Zürcher Kreditmarkt voll erfüllen.

Angesichts des stetigen und ausgeglichenen Wachstums machte sich Zuversicht breit. Nach den turbulenten Kriegs- und Krisenjahrzehnten herrschten endlich wieder stabile Rahmenbedingungen, und es boten sich zahlreiche Expansionsmöglichkeiten. In diesem optimistischen Klima reifte der Gedanke, den Hauptsitz an der Bahnhofstrasse abzureissen und durch ein modernes Gebäude zu ersetzen. Der Grund war die Platznot, aber es war auch eine Gelegenheit, das Erscheinungsbild der Bank zeitgemässer zu gestalten. Der alte Bau im historistischen Stil passte nicht mehr zum Selbstverständnis der Bank. Als Architekt beauftragte sie Ernst Schindler, der für seine Vorliebe für die Moderne bekannt war. Der Neubau war schlank, streng und rechtwinklig, mit einer aussen liegenden Tragstruktur auf frei gestellten Stützen, und kontrastierte stark mit den umliegenden Gebäuden: der alten Börse von 1880, der Nationalbank oder dem unmittelbar benachbarten ehemaligen Sitz der Eidgenössischen Bank, der im Stil der französischen Renaissance gebaut war und seit 1945 der Kantonalbank gehörte. Der neue Hauptsitz wurde zwischen 1964 und 1970 fertiggestellt.

Weil die Geschäfte gut liefen und die Kantonalbank ihrem Auftrag nachkam, war das Verhältnis zwischen der Bank und ihrem Eigentümer ungetrübt. Im Dezember 1959 beschloss der Kantonsrat einstimmig, mehr als 42 Millionen Franken für das neue Gebäude auszugeben. Die vierte Totalrevision des Kantonalbankgesetzes, die 1964 durch eine Motion angeregt und 1967 verabschiedet wurde, ging ohne grosse Opposition über die Bühne. Der Präsident und Berichterstatter der vorberatenden Kommission war voll des Lobes: «Nicht nur wegen der Staatsgarantie, die sie bisher nie in Anspruch nehmen musste, sondern vor allem dank umsichtiger Leitung ist die Zürcher Kantonalbank zu einem starken Bankinstitut angewachsen und doch bis heute vorwiegend die Bank der kleinen Leute, der kleinen und mittleren Sparer, geblieben.» Und mit einem gewissen Stolz vermerkte er, dass die Kantonalbank in zwei Kategorien an erster Stelle stehe. Ihr Anteil an den Spareinlagen im Kanton Zürich betrage 58 Prozent, und ihre Hypothekaranlagen würden 47 Prozent an den von allen Banken im Kanton Zürich getätigten Grundkrediten ausmachen. Die vorberatende Kommission beantragte einstimmig das Eintreten auf die Vorlage. Lediglich zwei Minderheitsanträge wurden eingebracht, aber sie betrafen keine sachlich wesentlichen Elemente der Vorlage.

Wie bei den früheren Totalrevisionen gewährte der Kantonsrat der Kantonalbank eine grössere unternehmerische Freiheit. Im Zentrum stand diesmal eine neue Verteilung der Kompetenzen zwischen Bankrat, Bankkommission und Direktoren. Vor allem die Direktoren litten darunter,



dass sie kaum Entscheidungsbefugnisse hatten; ihre Kollegen bei Grossbanken und anderen Kantonalbanken waren deutlich besser gestellt. Die freisinnige Kantonsratsfraktion, die die Revision ansties, schrieb entsprechend in ihrer Begründung: «Man muss sich einmal vergegenwärtigen, dass der Kantonalbankdirektor weder einen Lehrling noch eine Stenodaktylo einstellen und auch den Kredit für den Ersatz einer alten Schreibmaschine nicht selbst visieren darf. Ebenso wenig ist ihm in Gesetz und Reglement auch nur die kleinste Kreditkompetenz eingeräumt. Am Rande sei auch noch erwähnt, dass jeder Bankfilialverwalter über Kreditkompetenzen verfügt, nur nicht die Direktoren des Hauptsitzes.»

Allerdings war die beschlossene Veränderung von geringer Tragweite, denn nach wie vor übte die Bankkommission die Geschäftsleitung aus. Die Mehrheit des Kantonsrats zeigte wenig Interesse an grundlegenden organisatorischen Veränderungen, weil das traditionelle Modell gut zu funktionieren schien. Die Beratung war von der Devise eines Kantonsrats geprägt, der erklärte, «dass eine wohltemperierte Ruhe die beste Garantie für die gedeihliche Entwicklung unserer Staatsbank ist». Die Zürcher Stimmberechtigten folgten dem Parlament und nahmen die Vorlage im Mai 1967 mit einer Mehrheit von 70 Prozent an. Die Stimmbeteiligung betrug 47 Prozent. Auch die Erhöhung des Grundkapitals von 200 auf 300 Millionen Franken im Oktober 1967 fand ohne Weiteres die Unterstützung des Kantonsrats.

### **Wachstum in instabilen Zeiten**

Die zweite Wachstumsphase dauerte von Mitte der 1960er bis in die frühen 1980er Jahre. Sie war unruhiger als die erste Phase, weil das makroökonomische und das wirtschaftspolitische Umfeld unberechenbarer wurden. Zunächst dominierten Überhitzungstendenzen die Konjunktur. Dringliche Bundesbeschlüsse bremsten den Bauboom, erwiesen sich aber als reine Symptombekämpfung, da das Bevölkerungswachstum unvermindert eine grosse Nachfrage nach Wohnraum schuf. Die Massnahmen des Bundes vermochten den Zufluss von ausländischen Geldern in den stabilen Schweizer Franken auch nicht einzudämmen, sodass sich ein Inflationsdruck aufbaute. Diese Tendenz hielt bis 1974 an, als die Inflationsrate fast 10 Prozent erreichte. Bund und Nationalbank hatten vorübergehend die Kontrolle über den Konjunkturzyklus verloren.

Kurz danach verschlechterte sich die konjunkturelle Lage. Die Weltwirtschaft tauchte, während sich der Schweizer Franken dramatisch aufwertete. Die Schweizer Wirtschaft fiel in eine tiefe, wenn auch kurze Rezession, und mit ihr reduzierte sich auch die Inflationsrate. Die Situation blieb aber unruhig. Kaum hatte sich die Wirtschaft von der Krise erholt, kämpfte die Nationalbank mit einer erneuten dramatischen Auf-

wertung und führte 1978 eine Untergrenze gegenüber der D-Mark ein. Zusammen mit dem zweiten Ölpreisschock von 1979 führte diese Massnahme zu einem erneuten mehrjährigen Anstieg der Inflationsrate. Erst durch die weltwirtschaftliche Rezession der frühen 1980er Jahre gerieten die Dinge wieder ins Gleichgewicht. Danach folgte ein rund siebenjähriger Boom.

In der zweiten Wachstumsphase war nicht nur das Umfeld volatiler als in der ersten. Auch das Bankgeschäft entwickelte sich dynamischer als zuvor. Die Grossbanken bauten ihre Auslandsaktivitäten aus und erhöhten damit ihre finanzielle Kraft, begannen aber gleichzeitig, in den inländischen Retail- und Hypothekarmarkt vorzudringen und ihr Filialnetz auszuweiten. Sie legten ihren Ruf als elitäre Finanzinstitute ab und unterstützten nun zahlreiche Vereine, Sportanlässe, Konzerte und Festivitäten. Der inländische Hypothekarmarkt wurde auch von den Raiffeisenbanken immer intensiver bearbeitet. In der Vermögensverwaltung und dem Fondsgeschäft verschärfte sich der Wettbewerb durch den Eintritt zahlreicher Auslandsbanken, denn Zürich war in den 1960er Jahren zu einem der führenden internationalen Finanzplätze aufgestiegen.

Die beiden Inflationswellen schlugen sich in den Zahlen der Zürcher Kantonalbank nieder. Die Bilanzsumme stieg jedes Jahr um eine zweistellige Prozentzahl. Der Betriebsertrag schwankte stärker als in der Zeit vor 1965. Aber das Wachstum war in dieser Phase nicht nur wegen der Preissteigerungen höher als zuvor. Das effektive Arbeitsvolumen nahm ebenfalls stark zu, was sich am kräftigen Zuwachs des Personals ablesen lässt: Die Zahl erhöhte sich von 1217 auf rund 3000 und verdreifachte sich somit annähernd, nachdem sie sich in der ersten Phase nur verdoppelt hatte. Die Kantonalbank verwandelte sich allmählich in einen Grossbetrieb.

Auch in qualitativer Hinsicht war die zweite Wachstumsphase dynamischer als die erste. Die Kantonalbank setzte zunehmend auf den technologischen Fortschritt, um den schnell ansteigenden administrativen Aufwand zu bewältigen. So setzte sie ab 1964 die ersten Grossrechner ein und baute allmählich eine elektronische Infrastruktur auf. Parallel dazu modernisierte sie ab 1967 den Geschäftsbericht. Die neue Schrift war schnörkelloser und wirkte moderner. Ab 1972 enthielt jeder Geschäftsbericht zudem Fotografien von Gegenden, Menschen und Gebäuden des Kantons Zürich sowie von Filialen und Angestellten der Kantonalbank. Und ab 1981 prangte das Logo, das ursprünglich vom Verband der Schweizerischen Kantonalbanken (VSKB) ausgearbeitet worden war, auf der Titelseite. Die Kantonalbank begann in dieser Zeit auch, ihr Sponsoring gezielt auszubauen. Vor allem als Förderin des Breitensports profilierte sie sich in der Öffentlichkeit.

Aufgrund des starken gesellschaftlichen Wandels in den 1970er Jahren wurde auch der Eigentümer anspruchsvoller, und so dauerte die Ausarbeitung der fünften Totalrevision des Kantonalbankgesetzes von 1978 etwas länger als jene der Revision von 1967. Vor allem bei der Neuformulierung des Gewinnziels (Paragraph 3) und bei der Festlegung des Auslandsgeschäfts (Paragraph 8) gab es Meinungsunterschiede. Die Kommissionsmehrheit setzte sich für eine neue Formulierung ein, wonach die Kantonalbank einen «angemessenen Gewinn» anzustreben habe, während eine Minderheit ins Gesetz schreiben wollte, dass die Kantonalbank «sich mindestens selbst zu erhalten» habe. Ein Vertreter des Minderheitsantrags befürchtete eine Abkehr von bewährten Prinzipien: «Der Kommissionsantrag schiebt offenbar in die Richtung der Grossbanken und ist fasziniert von den Riesengewinnen, die dort möglich sind.» Die Anhänger des Mehrheitsantrags hingegen argumentierten, dass die neue Formulierung lediglich die bereits bestehende Praxis sanktioniere, und setzten sich in der Abstimmung klar durch. Paragraph 3 hatte nun folgenden Wortlaut: «Die Bank ist nach kaufmännischen Grundsätzen zu führen und hat einen angemessenen Gewinn anzustreben.» Diese Regelung gilt bis heute.

Beim Thema Auslandsgeschäft ging es um die Frage, wie stark die Kantonalbank überhaupt grenzüberschreitend tätig sein darf. Die Befürchtung stand im Raum, dass eine allzu liberale Gesetzgebung eine aggressive Expansionsstrategie fördern würde. Die vorberatende Kommission einigte sich schliesslich auf eine Formulierung des Paragraphen 8, die im Kantonsrat ohne Gegenstimme angenommen wurde: «Der Geschäftsbereich umfasst den Kanton Zürich, ausnahmsweise auch die übrige Schweiz und das Ausland. Geschäfte in der übrigen Schweiz und mit dem Ausland sind nur zulässig, wenn der Bank daraus keine besonderen Risiken erwachsen und die Befriedigung der Geld- und Kreditbedürfnisse im Kanton dadurch nicht beeinträchtigt wird.» Wichtig war der Hinweis während der Kantonsratsdebatte, dass die Guthaben, die die Kantonalbank im Ausland hielt, hauptsächlich für die im Export tätigen Zürcher Kunden bestimmt waren.

Bei den übrigen Punkten, die wie 1967 vor allem die Neuregelung der Kompetenzen der Bankbehörden und der Direktion betrafen, herrschte Einigkeit. Wichtigste Neuerung war die Schaffung einer dreiköpfigen Generaldirektion mit turnusgemäßem Vorsitzenden. Allerdings blieb das Bankpräsidium nach wie vor die bestimmende Behörde, vor allem wenn es sich um Geschäfte mit höheren Beträgen handelte. Die Unterstützung der Stimmberechtigten fiel noch deutlicher aus als elf Jahre zuvor. Am 28. Mai 1978 nahmen 81 Prozent die fünfte Totalrevision des Bankgesetzes an. Die Stimmbeteiligung betrug 49 Prozent, erstmals unter Beteiligung der Frauen.

## **Immobilienboom in den 1980er Jahren**

Die dritte Wachstumsphase, die sich vom Beginn der 1980er Jahre bis 1990 erstreckte, war von einem beispiellosen Anstieg der Immobilienpreise gekennzeichnet. Hintergrund war der verschärfte Konkurrenzkampf im Hypothekemarkt, weil die Grossbanken mit voller Kraft ihren Anteil vergrössern wollten. Diese Tendenz hatte sich schon in den 1970er Jahren bemerkbar gemacht, aber erst jetzt erreichte sie eine Stärke, die den ganzen Markt umwälzte. In den 1980er Jahren steigerten die Grossbanken ihre Inlandskredite um 170 Prozent. Schweizweit stieg der Gesamtumfang von 150 auf annähernd 400 Milliarden Franken.

Der Verdrängungswettbewerb wurde begünstigt durch das Verschwinden der Zinskonventionen, die in der Vergangenheit für berechenbare Erträge gesorgt hatten. Am stärksten betroffen waren die Regional- und Lokalbanken, die den Margendruck mit einer Ausweitung des Volumens und einer Lockerung der Kreditauflagen zu kompensieren versuchten. Dadurch wagten sie sich in Marktsegmente und geografische Regionen vor, die ausserhalb des traditionellen Geschäfts lagen. Im Zentrum standen Umsatzziele, ein professionelles Risikomanagement war nicht vorhanden. Als Folge davon stieg der Anteil der riskanten Kredite stetig an, je länger der Boom anhielt. Befeuert wurde der Aufschwung durch eine besonders expansive Geldpolitik der Schweizerischen Nationalbank in den Jahren 1987 und 1988. Erst 1989 erhöhte sie die Zinsen, aber zu diesem Zeitpunkt war die Inflationsrate bereits ausser Kontrolle geraten. 1990 erreichte sie mehr als 5 Prozent. Die verspätete Zinserhöhung löste in den frühen 1990er Jahren eine Immobilienkrise aus, die zu einem drastischen Rückgang der Anzahl Regional- und Lokalbanken führte und einige Kantonalbanken in finanzielle Schieflage brachte.

Die Agglomeration Zürich war vom Immobilienboom besonders stark betroffen. Die Preise von Einfamilienhäusern und Eigentumswohnungen erhöhten sich von 1987 bis 1990 um rund 50 bzw. 30 Prozent. Die Baulandpreise im Kanton Zürich verdoppelten sich zwischen 1985 und 1990. Bei den Geschäftsliegenschaften war das Spekulationsfieber besonders ausgeprägt, denn in diesem Marktsegment erfuhren die Preise in den 1980er Jahren eine Verdoppelung. Entsprechend stieg die Verschuldung massiv an. Viele Banken fungierten als Kreditgeber für spekulative Anlagevehikel, die wenig transparent und nur so lange solvent waren, wie die Preise stiegen.

Die Zürcher Kantonalbank gehörte zu jenen Banken, die während des Immobilienbooms besonders schnell wuchsen. Von 1985 bis 1990 stieg die Bilanz um 57 Prozent. Der Anstieg in den Jahren 1989 und 1990 war mit je 13 Prozent besonders dramatisch. Anfang der 1980er Jahre betrug der Netto-Erfolg des Zinsgeschäfts etwas mehr als 200 Millionen Franken,

in den Jahren 1989 und 1990 über 400 Millionen Franken. Die Zürcher Kantonalbank bot nach wie vor tiefere Zinsen als die Konkurrenz, um ihren volkswirtschaftlichen und sozialen Auftrag zu erfüllen. Die günstigeren Kreditkonditionen trugen jedoch auch dazu bei, dass sie ihren Marktanteil ausweiten konnte. Das Wachstum schlug sich überdies in der Zunahme des Personals nieder. Von 1983 bis 1990 stieg die Zahl der Beschäftigten von 2935 auf 4034.

Ende der 1980er Jahre diskutierte der Kantonsrat erneut über das Kantonalbankgesetz, strebte diesmal aber nur eine Teilrevision an. Einmal mehr ging es vor allem darum, den unternehmerischen Freiraum der Kantonalbank auszuweiten. Die Bank sollte die Erlaubnis erhalten, das Eigenkapital über die Ausgabe von Partizipationsscheinen zu stärken, die Auslandsaktiven von 5 auf 10 Prozent der Bilanzsumme zu erhöhen und sich an privaten Unternehmen zu beteiligen. Beim letzten Punkt ging es hauptsächlich um die Förderung von jungen Unternehmen und die Beteiligung an der Swiss Cantobank, die seit 1985 für die Schweizer Kantonalbanken das Auslandsgeschäft abwickelte. Schliesslich sollte die Teilrevision einmal mehr die Verteilung der Kompetenzen unter den Bankbehörden neu regeln und die Generaldirektion stärken.

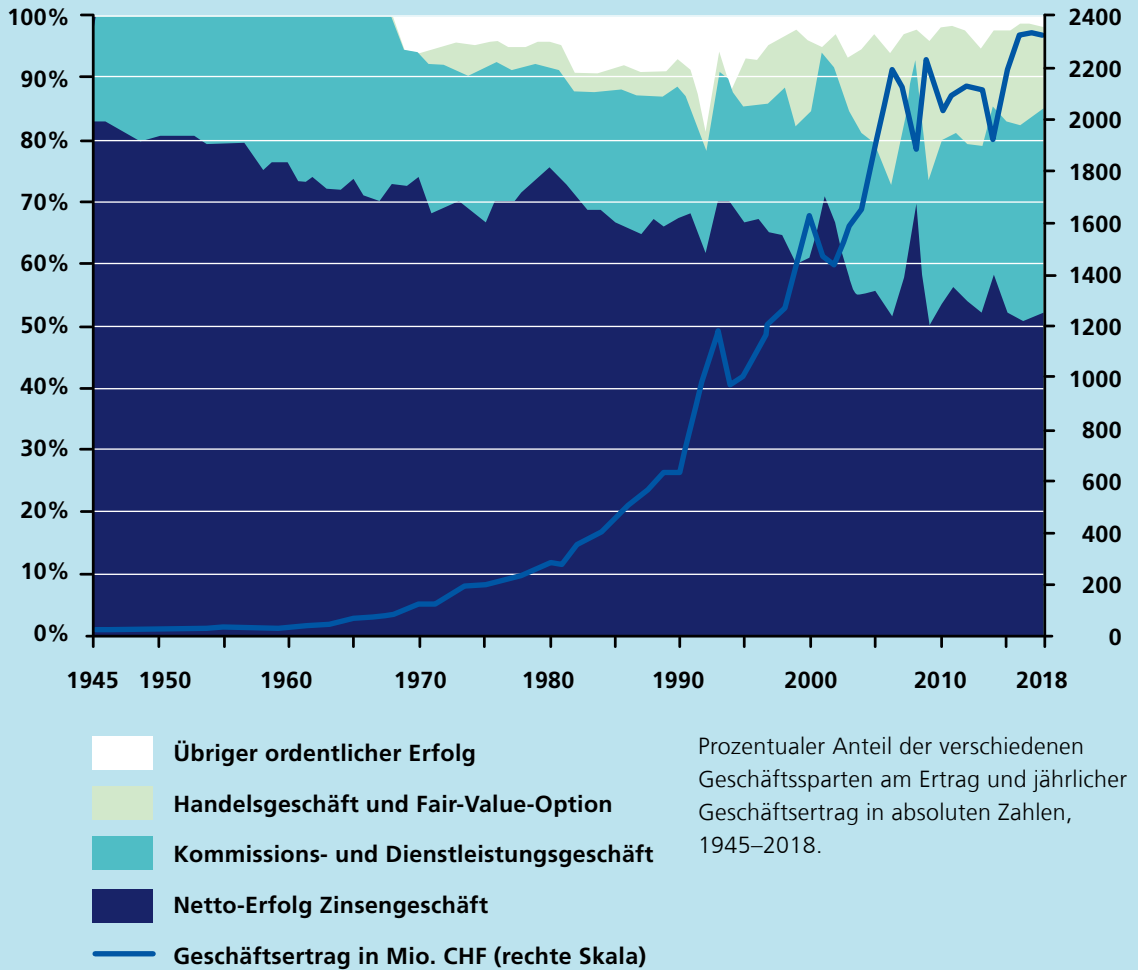
Einige Ratslinke sprachen sich gegen die Revision aus, weil sie bei allen Neuerungen mehr Nachteile als Vorteile sahen. Die Ausgabe von Partizipationsscheinen war für sie der erste Schritt in Richtung Privatisierung. Bei der Ausweitung des Auslandsgeschäfts befürchteten sie, dass die Zürcher Kunden vernachlässigt würden. Zudem wünschten einige linke Ratsmitglieder, dass der Zweckartikel um das Wort «ökologisch» erweitert und bei «Geschäftsbeziehungen mit der Dritten Welt» die Grundsätze der Schweizer Entwicklungspolitik berücksichtigt würden. Die Minderheitsanträge wurden jedoch alle abgelehnt. Die Kantonalbank erhielt die Kompetenzen, die sie sich gewünscht hatte.

Das neue Geschäftsreglement, das der Kantonsrat im Februar 1989 mit grosser Mehrheit genehmigte, legte fest, dass Auslandaktiven «in der Regel» 10 Prozent der Bilanzsumme nicht übersteigen dürfen. Die Grenze war willkürlich, wie der Präsident der vorbereitenden Kommission einräumte: «Der Ansatz von 10% ist sicher eine Limite, die nicht betriebswirtschaftlich, sondern politisch gegeben ist. Damit kann die Kantonalbank keine grossen Auslandsgeschäfte anreissen. Sie will das auch nicht.» Es gehe in erster Linie darum, international tätige Zürcher Kunden nicht an die Grossbanken zu verlieren. Im Übrigen hätten einige Kantonalbanken ähnliche oder sogar höhere Limiten.

Das Reglement enthielt auch eine neue Regelung der einzelnen Kompetenzen des Bankrats, des Präsidiums und der Generaldirektion. Im Anschluss daran wurde eine neue Führungsstruktur geschaffen. Man

führte das Amt eines Präsidenten der Generaldirektion ein und erhöhte die Zahl der Departemente von drei auf fünf: Statt der Departemente für Kredit, Handel und Dienste gab es nun das Präsidialdepartement, drei Frontdepartemente (Kredite, Anlagen und Finanz) und das Departement Logistik. Zudem stärkte die Zürcher Kantonalbank die Zweigstellenführung und regionalisierte das Stadtgebiet. Somit hatte sie am Ende der langen Wachstumsperiode ein ganz anderes Kleid als 45 Jahre zuvor.

## Diversifizierte Ertragsbasis



# Erschütterung und Erneuerung

1990  
—  
2020

TOBIAS STRAUMANN / Auf den Boom der späten 1980er folgte die Ernüchterung der frühen 1990er Jahre. Zum ersten Mal seit 1945 stieg die offizielle Arbeitslosenrate in der Schweiz sprunghaft an und verharrte jahrelang auf hohem Niveau. Grund für die ungewöhnliche wirtschaftliche Stagnation war eine schwere Immobilienkrise, die ein grosses Bankensterben auslöste. Von den 625 Banken, die 1990 existierten, musste innerhalb von fünf Jahren jede dritte ihre Selbstständigkeit aufgeben. Die Eidgenössische Bankenkommission (EBK) schätzte, dass zwischen 1991 und 1996 mehr als 40 Milliarden Franken abgeschrieben werden mussten, was rund 10 Prozent der damaligen Wirtschaftsleistung der Schweiz entsprach. Hinzu kam, dass das Land politisch in zwei Lager gespalten war, nachdem eine knappe Mehrheit im Dezember 1992 den Beitritt zum Europäischen Wirtschaftsraum (EWR) abgelehnt hatte. Es herrschte eine gedrückte Stimmung.

Auch die Zürcher Kantonalbank wurde von der Immobilienkrise stark getroffen. Während 1990, im letzten Jahr des Booms, die Summe von Verlusten, Abschreibungen und Rückstellungen nur etwas mehr als 100 Millionen Franken betragen hatte, erreichte sie in den Krisenjahren 1993 und 1995 jeweils eine halbe Milliarde Franken. Um den Reingewinn und die Gewinnausschüttung stabil zu halten, war die Kantonalbank zur Auflösung von stillen Reserven gezwungen. Die hohen Wertberichtigungen bedeuteten für die Bankleitung eine völlig neue Erfahrung. Parallel dazu war die Kantonalbank mit ungewohnt negativen Schlagzeilen konfrontiert. Zunächst musste sie sich dagegen wehren, Fehler bei ihrer Kreditvergabe an den gescheiterten Financier Werner K. Rey bzw. seine Omni Holding gemacht zu haben. Ein externer Bericht entlastete die Bank, aber die Verbindung zum rufschädigenden Konkurs war in der Öffentlichkeit hergestellt. Kritische Stimmen im Kantonsrat blieben nicht aus.

In diesem krisenhaften Umfeld kam naturgemäss die Frage auf, ob es nicht besser wäre, die Zürcher Kantonalbank zu privatisieren. Die Immobilienkrise zeigte, dass die Staatsgarantie unter Umständen enorm hohe Kosten für die Steuerzahler verursachen könnte. Zudem befanden sich damals die Ideen der Privatisierung und der Deregulierung generell im Aufwind. Auch fiskalische Überlegungen spielten bei dieser Diskussion eine Rolle, denn die Zürcher Staatsfinanzen waren wegen der Rezession aus dem Lot geraten. Im März 1994 reichte ein Vertreter des Landesrings im Kantonsrat eine Einzelinitiative ein, die sowohl die Privatisierung wie die Aufhebung der Staatsgarantie forderte. 1997 wurde eine Totalrevision



des Kantonalbankgesetzes notwendig, weil das Bundesparlament im Anschluss an die Immobilienkrise beschlossen hatte, die Kantonalbanken der EBK zu unterstellen und sie zu einer externen Revision zu verpflichten. Daraufhin formierte sich im bürgerlichen Lager eine starke Bewegung für die Privatisierung der Kantonalbank und die Abschaffung der Staatsgarantie. Schliesslich signalisierte auch der Regierungsrat in seiner Antwort auf eine Anfrage eines freisinnigen Vertreters im Kantonsrat, dass er die Staatsgarantie kritisch sah.

Alle Vorstösse wurden jedoch im Kantonsrat mit grosser Mehrheit abgelehnt, und die Zürcher Stimmberechtigten nahmen die Totalrevision des Kantonalbankgesetzes, die eine Beibehaltung der bestehenden Eigentumsverhältnisse und der Staatsgarantie beinhaltete, mit einem Mehr von 80 Prozent an. Zudem bestimmte das neue Gesetz, dass auch die Gemeinden Anrecht auf einen Anteil des Gewinns haben sollten, was die Verankerung der Bank im Kanton eher noch verstärkte. Eine Liberalisierung trat nur insofern ein, als das Gesetz der Kantonalbank das Recht zugestand, im In- und Ausland Tochtergesellschaften zu gründen. Im neuen Geschäftsreglement, das im Anschluss an die Gesetzesrevision erlassen wurde, erhielt ausserdem die Generaldirektion mehr Kompetenzen, was die operativen Fragen anbelangte. Die Bestimmung des variablen Hypozinses blieb hingegen immer noch Sache des Bankrats.

Warum fiel die Unterstützung für die bisherige Rechtsform samt Staatsgarantie so stark aus? Ein Grund war, dass die Zürcher Kantonalbank trotz aller Wertberichtigungen und Rückstellungen die Immobilienkrise weit besser bewältigt hatte als einige andere Kantonalbanken. In Appenzell Ausserrhoden und Solothurn verloren die Staatsbanken ihre Unabhängigkeit und gingen in den Besitz von Grossbanken über. In Bern, Genf und der Waadt waren grosse Summen des Kantons erforderlich, um die Lage zu stabilisieren. Die Zürcher Kantonalbank war dagegen sogar in der Lage, während der kritischen Jahre den Zinssatz für erstrangige Hypotheken ein Viertelprozent unter dem Niveau der anderen Banken zu halten, obwohl dies den Ertrag stark schmälerte.

Ein zweiter Grund für die Unterstützung im Kantonsrat und in der Bevölkerung war, dass die Bankleitung den Ausbruch der Immobilienkrise zum Anlass nahm, veraltete Strukturen und Prozesse zu hinterfragen. Im April 1992 trat ein neues Kreditreglement in Kraft, das den ganzen Entscheidungsprozess professionalisierte. Des Weiteren schuf die Kantonalbank einen sogenannten Restrukturierungsstab, der sich um die Folgen der Immobilienkrise kümmerte. Und schliesslich leitete die Bankführung die erste grössere Reorganisation in der Geschichte der Kantonalbank ein.

Der Bankrat beschloss diesen Schritt am 6. Juli 1995, zwei Tage bevor die Kantonalbank mit einem grossen Fest im Zürcher Hallenstadion

ihr 125-Jahr-Jubiläum beging. Mehrere Massnahmen wurden ergriffen. Erstens wurden die Kosten deutlich gesenkt, was u. a. auch einen Abbau von mehreren hundert Stellen bedeutete. Bei einem Personalbestand von 4200 Mitarbeitenden war dies eine einschneidende Massnahme. Zweitens wurde die Organisation stärker auf die Kunden ausgerichtet. Es entstanden die Departemente Privatkunden, Individualkunden, Firmenkunden und Logistik anstelle der alten Departemente Kredite, Finanz, Anlagen und Logistik. Drittens wurde das Filialnetz neu organisiert. Die 95 Filialen wurden je nach Bedeutung in vier Klassen eingeteilt, und statt zehn Regionalzentren gab es nur noch fünf. Schliesslich wurde der ganze Kreditprozess neu strukturiert, womit die Einsetzung eines Credit Officers verbunden war.

Mit der Reorganisation war eine strategische Neuorientierung verbunden. Die Bankleitung wollte die Kantonalbank stärker als bisher diversifizieren, um die Abhängigkeit von der Immobilienfinanzierung zu verringern. Das bedeutete eine Stärkung des Kommissions- und Dienstleistungsgeschäfts sowie des Handelsgeschäfts. Schliesslich investierte die Bankleitung auch stärker als bisher in die Digitalisierung. Die Kantonalbank war eines der ersten Institute auf dem Finanzplatz Zürich, die ihren Kunden das Onlinebanking zur Verfügung stellten.

So konnte sich die Kantonalbank im Jahr 1997, als der Kantonsrat über die Privatisierungsfrage debattierte und das revidierte Bankgesetz zur Volksabstimmung vorgelegt wurde, als ein dynamisches Unternehmen präsentieren, das die Altlasten der Immobilienkrise weitgehend bewältigt und sein Geschäftsmodell modernisiert hatte. Hilfreich war auch, dass die Wirtschaft in diesem Jahr kräftig wuchs und die Börse infolge von Innovationen in der Kommunikations- und Computertechnologie in eine Boomphase eingetreten war. Mit dem ersten Paket der bilateralen Verträge mit der EU konnte 1999 schliesslich auch für die Wirtschaftsbeziehungen mit Europa eine zukunftssträchtige Basis geschaffen werden.

Die Kantonalbank wuchs in den späten 1990er Jahren sehr schnell. Der Betriebsertrag stieg im Jahr 2000 auf mehr als 1,6 Milliarden Franken an, nachdem erst 1995 die Milliardenschwelle überschritten worden war. Alle Sparten waren gewachsen, aber die Erträge aus dem Kommissions- und Dienstleistungsgeschäft sowie dem Handelsgeschäft hatten überdurchschnittlich zugelegt. 1996 hatte das Zinsgeschäft 67 Prozent, das Kommissions- und Dienstleistungsgeschäft 18 Prozent und das Handelsgeschäft 8 Prozent zum Gesamtertrag beigetragen. Im Jahr 2000 lauteten die entsprechenden Werte 61, 23 und 12 Prozent.

Mit dem wirtschaftlichen Aufschwung drehte auch die politische Stimmung. Die Forderung nach Abschaffung der Staatsgarantie oder eine Beteiligung privater Kapitalgeber zwecks Risikominderung für den Kan-

ton standen nicht mehr im Zentrum. Befürworter der Privatisierung wollten nun vielmehr der Geschäftsleitung der Bank eine möglichst grosse unternehmerische Freiheit in den Wachstumsmärkten einräumen. Im September 2000 reichten 36 bürgerliche Kantonsräte eine entsprechende Motion ein. Doch auch im neuen Umfeld hatte ein solcher Vorstoss für eine Änderung der Rechtsform im Kantonsrat keine Chance.

Die Zeit des Börsenbooms um die Jahrtausendwende war für die Zürcher Bankenwelt allerdings nicht völlig sorgenfrei. Zwischen den Schweizer Banken und den USA schwelte seit 1995 ein Konflikt um die nachrichtenlosen Vermögen von jüdischen Kunden aus der Zeit des Nationalsozialismus. Er endete im August 1998, als sich die Schweizer Grossbanken, US-Sammelkläger und jüdische Organisationen auf einen umfassenden Vergleich in Höhe von 1,25 Milliarden Dollar verständigten. In den Jahren 1997 und 1998 wurden die Finanzmärkte durch die Asien- und die Russlandkrise sowie den Zusammenbruch des US-amerikanischen Hedgefonds Long-Term Capital Management (LTCM) verunsichert, der insbesondere die Schweizerische Bankgesellschaft betraf. Und schliesslich machten die USA und die EU Druck auf die Schweizer Regierung, das Bankgeheimnis für ausländische Kunden zu lockern. Die Schweiz musste sich bewegen. Sie stimmte dem Qualified Intermediary Agreement mit den USA und damit einer erhöhten Melde- und Dokumentationspflicht zu. Mit der EU einigte sie sich auf die Einführung der Zinsbesteuerung und eine Ausweitung der Betrugsbekämpfung bei indirekten Steuern als Teil der sogenannten Bilateralen II.

Die Zürcher Kantonalbank kam mit diesen Herausforderungen besser zurecht als einige Konkurrenzbanken, weil sie weniger exponiert war. Die Zahl der nachrichtenlosen Vermögen von jüdischen Nazi-Opfern war relativ klein, die ausländischen Finanzanlagen hatten nur einen bescheidenen Umfang, und die Aufweichung des Bankgeheimnisses für ausländische Kunden betraf nur einen geringen Teil des Vermögensverwaltungsgeschäfts. Anlass zu Kontroversen gab hingegen das neue Vergütungssystem der Bank, das 1994 im Zug des Ausbaus des Handelsgeschäfts eingeführt worden war. Kantonsräte und Parteien kritisierten insbesondere, dass das Bankpräsidium neben dem ordentlichen Gehalt im Jahr 2000 einen sechsstelligen Bonus bezog. Das Präsidium gab dem Druck nach. Ein Mitglied verzichtete ganz auf die ausserordentliche Vergütung, zwei Mitglieder auf einen Teil davon.

Kaum war der Bonus-Streit beigelegt, platzte die Dotcom-Blase und nach den Terroranschlägen vom September 2001 mündete der Börsenboom in einen Crash. Nun standen ganz andere Themen im Zentrum, denn die Wirkung auf den Finanzplatz Zürich war heftig. Auch die Kantonalbank spürte den Absturz der Börsenkurse. Das Handelsgeschäft ge-

nerierte 2001 nur noch einen Ertrag von acht Millionen Franken. Die darauffolgende Rezession erforderte im Jahr 2002 eine hohe Abschreibung von 324 Millionen Franken und minderte den Ertrag aus dem Zinsgeschäft während dreier Jahre um etwa 10 Prozent. Im Vergleich mit der Konkurrenz schnitt die Kantonbank jedoch gut ab, weil sie stets in der Lage war, einen Reingewinn im dreistelligen Millionenbereich auszuweisen. Ähnlich wie in den 1930er Jahren fungierte die Kantonbank als Stabilitätsanker. Im Sommer 2002 gelang es ihr daher auch, eine wichtige Akquisition zu tätigen: Sie übernahm von der kriselnden BZ Gruppe die Kontrollmehrheit über die Beteiligungsgesellschaften und konnte so den möglichen Ausverkauf von Aktien vieler traditioneller Schweizer Unternehmen verhindern.

Die Börsenkrise hatte aber vor Augen geführt, wie verwundbar das moderne Bankensystem geworden war. Drei FDP-Kantonsräte reichten deshalb im März 2003 eine Motion ein, die den Regierungsrat dazu aufforderte, das finanzielle Risiko, das sich durch die vollständige Staatsgarantie ergab, durch geeignete Massnahmen einzudämmen. Wiederum votierte eine klare Mehrheit im Kantonsrat gegen die Überweisung der Motion an den Regierungsrat, und da wenig später erneut ein Boom an den Finanzmärkten einsetzte, änderten sich die Prioritäten schnell. Die Zürcher Kantonbank baute zielstrebig ihr Handelsgeschäft aus, um vom Aufschwung profitieren zu können. Sie stellte Händler und Spezialisten ein, die bei den Grossbanken ihr Handwerk gelernt hatten. Das Expansionstempo war hoch. 2006 machte der Ertrag aus dem Handelsgeschäft 21 Prozent des Gesamtertrags aus. Dies war ein neuer Rekord.

Im Frühling 2007 zeigten sich jedoch ausgehend von einer kontrovers beurteilten Transaktion die Schattenseiten des schnellen Wachstums. Am 20. April meldete die Zürcher Kantonbank einen Anteil von 8,49 Prozent an den Sulzer-Aktien, reduzierte diesen aber am selben Tag auf unter 5 Prozent, während gleichzeitig die Beteiligungsgesellschaft Everest aus dem Nichts einen Anteil von 32 Prozent an den Sulzer-Aktien bekannt gab. Everest gehörte einerseits einem russischen Investor, andererseits einem Beteiligungsvehikel, das von zwei österreichischen Investoren kontrolliert wurde. Gleichzeitig erbrachte die Zürcher Kantonbank wichtige Finanzdienstleistungen für den Sulzer-Konzern, was sich schlecht mit dem vermuteten Aktiendeal vertrug. Die öffentliche Reaktion auf den Fall Sulzer war heftig. Die Kantonbank musste handeln.

Am 7. Mai 2007 gab der damalige CEO anlässlich einer Pressekonferenz seinen Rücktritt auf Ende Monat bekannt. Auch der Leiter Investment & Private Banking trat zurück. Der Fall Sulzer löste im Kantonsrat mehrere Vorstösse aus. Zwei Vertreter der linken Ratsseite reichten schon am Tag der Rücktrittsankündigung ein dringliches Postulat ein, das Mass-

nahmen forderte, um die Reputation zu sichern, insbesondere durch eine Verbesserung des Risikomanagements. Drei freisinnige Vertreter warteten wenige Tage später mit einem Postulat auf, das die Rechtsform der Kantonalbank einmal mehr zur Diskussion stellen wollte.

Die Kantonalbank reagierte umgehend. So ernannte der Bankrat einen neuen CEO, beschloss eine neue Risikoorganisation und setzte einen Chief Risk Officer ein, der ab April 2008 auch Mitglied der Generaldirektion war. Im Nachhinein erwies sich der Zeitpunkt der Krise als Glück, denn das neue Risikomanagement bewahrte die Zürcher Kantonalbank vor grösseren Verlusten während der globalen Finanzkrise, die im Sommer 2007 ausbrach und im Herbst 2008 ihren Höhepunkt erreichte. Bei der Zürcher Kantonalbank betrug die Summe der Abschreibungen, Wertberichtigungen, Rückstellungen und Verluste in den Krisenjahren 2008 und 2009 jeweils nur etwa 250 Millionen Franken. Der Ertrag aus dem Handelsgeschäft ging nur 2008 stark zurück, aber selbst in diesem Jahr erzielte die Bank einen deutlichen Reingewinn von 502 Millionen Franken.

Die beiden Schweizer Grossbanken Credit Suisse und UBS erlitten hingegen Rekordverluste. Die UBS musste sogar Staatshilfe in Anspruch nehmen, um die Finanzkrise heil zu überstehen. Die Diskussion um die Staatsgarantie erhielt dadurch eine neue Dimension. Es wurde klar, dass die privaten Grossbanken im Notfall genauso auf die Hilfe des Staates zählen konnten wie die staatliche Zürcher Kantonalbank. Und niemandem war entgangen, dass die Kantonalbank erneut eine stabilisierende Rolle im Interesse des gesamten Schweizer Bankensektors ausgeübt hatte. Ihre Bilanzsumme stieg von 2007 bis 2010 von etwas mehr als 103 auf 126 Milliarden Franken. So wurden die Stimmen, die eine Privatisierung forderten, wieder leiser.

Allerdings zahlte die Kantonalbank für den guten Ruf als sichere Bank auch einen Preis. Zum einen stiegen die Spargelder sprunghaft an, zum anderen registrierte die Vermögensverwaltung einen starken Zuwachs an neuen Kunden. Darunter befanden sich auch ehemalige UBS-Kunden aus den USA, die vermeiden wollten, dass ihre Daten an die US-Behörden ausgehändigt würden. Die UBS war bereits im Herbst 2007 ins Visier der US-Justiz geraten. Im Sommer 2008 entschuldigte sich die Schweizer Grossbank öffentlich vor einem Senatsausschuss für ihr Offshore-Geschäft mit US-amerikanischen Kunden. Ein Frontalangriff auf das Schweizer Bankgeheimnis kam ins Rollen. Einige ehemalige UBS-Kunden aus den USA wechselten direkt zur Kantonalbank, andere gingen zur Neuen Zürcher Bank, die u. a. die Zürcher Kantonalbank als Depotbank für ihre Kunden nutzte. Dazu hatte die Kantonalbank aus früheren Zeiten US-amerikanische Kunden. Dieser Teil der Vermögensverwaltung war allerdings nie von grösserer Bedeutung.

Als die Probleme der UBS publik wurden, reagierte die Kantonalbank relativ schnell und erliess ab Juni 2008 Restriktionen im Private Banking für die Aufnahme ehemaliger US-amerikanischer UBS-Depotkunden. Sie wurden im September 2008 auch vom ZKB-Desk für externe Vermögensverwalter übernommen und für die ganze Bank auf US-amerikanische Depotkunden generell ausgeweitet. Im Oktober 2008 wurde das ZKB Private Banking als eigenständige Geschäftseinheit etabliert und neu ausgerichtet. 2009 entschied die Bank, sich von US-amerikanischen Kunden mit Wertschriften und Wohnsitz in den USA zu trennen, und bekannte sich zur Weissgeldstrategie.

Im Juni 2011 setzten die US-Behörden die Ermittlungen gegen verschiedene Schweizer Banken fort und im September desselben Jahres erhielt die Zürcher Kantonalbank die Mitteilung, dass auch sie Gegenstand einer Untersuchung sei. Dies wiederum rief die Politik auf den Plan. Ende September befragte die Aufsichtskommission des Zürcher Kantonsrats die Bankleitung. Und als im Dezember 2012 bekannt wurde, dass zwei damals aktive und ein ehemaliger Mitarbeiter der Kantonalbank in den USA der Mitwirkung bei Steuerdelikten angeklagt wurden, ertönte die Forderung, die Kantonalbank solle sich aus dem Auslandsgeschäft zurückziehen. Kritisiert wurde auch der Kauf der österreichischen Privatinvest Bank AG (PIAG), den die Kantonalbank 2010 getätigt hatte, um über einen Standort in der EU zur direkten Betreuung der Kunden in diesem Wirtschaftsraum zu verfügen. Die PIAG war vor dem Verkauf wiederholt wegen schlechter Geschäftsführung und angeblicher Geldwäscherei in die Schlagzeilen geraten. In diesem Zusammenhang wurde auch die Frage gestellt, warum die Kantonalbank die Tochtergesellschaft Zürcher Kantonalbank Finance (Guernsey) Ltd. brauche.

Die politische Empörung ebte jedoch bald wieder ab. Im April 2013, als der Kantonsrat den Geschäftsbericht der Kantonalbank für das Jahr 2012 verabschiedete, gab es nur vereinzelt Kritik. Als problemlos erwies sich auch die Einführung eines neuen Wahlprozederes für den Bankrat, das die Finanzmarktaufsichtsbehörde FINMA 2011 verlangt hatte und der Kantonsrat im August 2013 verabschiedete. Dadurch erhielt die FINMA die Kompetenz, jede einzelne Kandidatur vor der Wahl durch den Kantonsrat zu prüfen. Politischen Widerstand gab es nur bei der Revision des Kantonalbankgesetzes, die wegen der Änderung einer Reihe von Bundesgesetzen und -verordnungen seit der Finanzkrise von 2008 notwendig geworden war. So entschied der Kantonsrat im April 2014, das Dotationskapital nur um 500 Millionen auf 3 Milliarden Franken zu erhöhen, während der Bankrat eine Aufstockung auf 4,5 Milliarden Franken gewünscht hatte. Im Weiteren strich der Kantonsrat das Instrument der Partizipationsscheine, das seit 1989 im Gesetz verankert war, ohne je

angewendet worden zu sein. Eine weitergehende Kapitalisierung verweigerte er u. a. aus Angst, die Bank würde ihre Aktivitäten ausserhalb des Kantons verstärken. Der Kantonsrat nahm dafür das Modell für die Abgeltung der Staatsgarantie an, das ökonomisch wie eine Versicherungspolice berechnet wird. Für die Gewährung der Staatsgarantie wird der Kanton seither jährlich mit etwas mehr als 20 Millionen Franken entschädigt. Durch die Einbehaltung von Gewinnen und die Ausgabe von nachrangigen Anleihen mit bedingtem Forderungsverzicht konnte die Bank in der Folge die Eigenmittel aus eigener Kraft deutlich erhöhen, sodass sie im Jubiläumsjahr alle regulatorischen Anforderungen deutlich übertrifft.

Abgesehen von diesen politischen Angelegenheiten arbeitete die Bankleitung weiterhin zielstrebig daran, die Ertragsbasis zu verbreitern. Dies gelang 2014 mit der vollständigen Übernahme von Swissscanto auf überzeugende Weise. Swissscanto war 1973 als Gemeinschaftswerk aller Kantonalbanken gegründet worden und entwickelte sich über die Jahre zu einem bedeutenden Anbieter von Anlage- und Vorsorgelösungen. Auch die Sanierung der österreichischen Tochtergesellschaft schritt gut voran. Im August 2018 kam es schliesslich zur Einigung mit den US-Behörden. Die Kantonalbank verpflichtete sich zur Zahlung von 98,5 Millionen US-Dollar. Diese fiel damit deutlich geringer aus, als mancherorts spekuliert worden war, und hatte keinen negativen Einfluss auf das Geschäftsergebnis 2018 der Bank.

Die Kantonalbank spürt die Folgen der Finanzkrise jedoch immer noch in Form der Negativzinsen von -0,75 Prozent, die die Schweizerische Nationalbank eingeführt hat. Vor 150 Jahren hatte die Demokratische Bewegung gegen allzu hohe Zinsen und Kreditnot gekämpft, heute sind die Zinsen so tief wie noch nie, und die Menschen machen sich eher über die Liquiditätsschwemme Sorgen als über fehlende Kredite. So ändern sich die Zeiten.

Es wird interessant sein, zu sehen, wie sich die Verhältnisse in den nächsten Jahrzehnten entwickeln werden. Werden die Zinsen noch lange so tief bleiben? Wird alles automatisiert werden? Werden weiterhin Bankinstitute das Bankgeschäft ausüben, so wie wir das heute kennen? Die Zukunft war selten so offen wie heute, aber grundsätzlich neu ist die Situation nicht. Wie der historische Rückblick gezeigt hat, musste sich die Zürcher Kantonalbank in ihrer 150-jährigen Geschichte immer wieder an Veränderungen anpassen, die nicht vorhersehbar waren. Der Volksmund sagt zu Recht: «Plus ça change, plus c'est la même chose.»