

Am 15. Februar 1870 eröffnete die Zürcher Kantonalbank ihre erste Filiale. Von Bevölkerungsgruppen verschiedener politischer Couleur gefordert, steht die viertgrösste Bank der Schweiz auch heute noch im Dienst der Zürcherinnen und Zürcher. Lassen Sie sich mitnehmen auf eine inspirierende Zeitreise und entdecken Sie spannende, unterhaltsame und überraschende Trouvaillen aus der 150-jährigen Erfolgsgeschichte der Zürcher Kantonalbank.

Zürcher Kantonalbank

1870
|
2020

1870 Am 15. Februar öffnet die erste Filiale mit zehn Mitarbeitenden ihre Türen im leer stehenden Zeughaus am Paradeplatz, genannt *Feldhof*.



1902 Der Gewinn der Zürcher Kantonalbank, bislang einzig in den Reservefonds einbezahlt, geht nun in Teilen auch an die Staatskasse und den kantonalen Hilfsfonds. Genossenschaften erhalten neu Darlehen zu günstigeren Zinsen.



1910 Zur Förderung des Sparens dienen die bereits um 1900 zahlreich bestehenden Einnehmereien. Rückzahlungen aus Sparheften erfolgen nur in der Hauptbank und in den Filialen. Das Kässeli auf dem Bild ist um 1910 das modernste Modell.

1945 Die Produktpalette der Zürcher Kantonalbank wird um Ehestandsdarlehen erweitert. Diese erlauben es jungen Paaren, eine eigene Wohnung einzurichten.



1964 Ein erster Teil des neuen, noch heute bestehenden Hauptsitzes wird bezogen und eine allererste EDV-Anlage in Betrieb genommen. Der Rest des Hauptsitzes an der Bahnhofstrasse wird 1970 fertiggestellt. Das Gebäude steht heute teilweise unter Denkmalschutz.



1870

1880

1890

1900

1910

1920

1930

1940

1950

1960

1869 Johann Jakob Keller (1823–1903) war der Sohn eines Heimwebers und Kleinlandwirts aus Fischenthal. Der Unternehmer und demokratische Politiker entwickelt die Grundidee der Staatsbank mit. Im Verfassungsrat erarbeitet er das Kantonalbankgesetz, das am 7. November 1869 angenommen wird.



1888 Die Zürcher Kantonalbank lebt ihre Rolle als «Bank der kleinen Leute». So verzichtet sie etwa auf Zinsaufschläge bei verspäteter Zahlung, nachdem eine Reblaus-epidemie den Zürcher Winzern zugesetzt hat.



Bis 1907 Die Bank druckt eigene Noten. Das Filialnetz wird ausgebaut, es entstehen neu sogenannte Agenturen. Die Bank hat mittlerweile 193 Mitarbeitende.

1929 Bereits ab den 1920er Jahren werden vereinzelt Schreibmaschinen verwendet. 1929 gibt es im Hauptsitz 67 Stück.



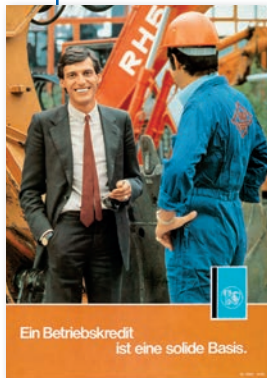
1947 Die Bank erhält ihr erstes eigenes Logo. Wie es sich nach damaliger Ansicht für eine Zürcher Staatsbank gehört, ziert ein Löwe die Bildmarke.

1969 Die Zürcher Kantonalbank installiert die ersten Bancomaten in Zürich, Winterthur und Oerlikon.





1970 Die Zürcher Kantonalbank gewährt erstmals Kleinkredite für Unternehmen und Kredite auf Salärkonten. Im ersten Jahr vergibt sie auf diese Weise insgesamt fast eine Million Franken.



1980 Kredite für gewerbliche und industrielle Bauten sowie Privatkredite nehmen zu, ebenso das Akkreditiv- und Garantiegeschäft.

1995 Die erste Website der Zürcher Kantonalbank wird aufgeschaltet. 1996 installiert die Bank einen Internet-Corner, bereits ein Jahr später startet sie mit Onlinebanking.



1998 Erstmals schüttet die Zürcher Kantonalbank einen Teil ihres Gewinns an die Gemeinden des Kantons aus.

2002 Die Zürcher Kantonalbank wird Hauptsponsorin des Zoo Zürich sowie des ZVV-Nachtnetzes. Mit dem Nachtnetz fördert sie bewusst den öffentlichen Verkehr sowie nachhaltige Mobilität und ermöglicht gefahrloses Nachhausekommen spätabends.

2013 Die Schweizerische Nationalbank stuft die Zürcher Kantonalbank als systemrelevant ein, dies aufgrund ihrer Rolle als Marktführerin im wirtschaftsstärksten Kanton der Schweiz. Die Bank muss nun strengere Anforderungen in Bezug auf Eigenmittel und Liquidität erfüllen.

2020 Die Zürcher Kantonalbank feiert im Erlebnispark auf der Landiwiese ihr 150-Jahr-Jubiläum mit den Menschen in Stadt und Kanton. Gemeinsam blicken wir zurück, aber auch in die Zukunft und verbinden mit unseren Feierlichkeiten Wirtschaft und Gesellschaft, Stadt und Land sowie Tradition und Moderne.



1970

1980

1990

2000

2010

2020

1979 Neu wird ein Energiesparkredit zu günstigen Konditionen angeboten. Er ermöglicht die Sanierung bestehender Bauten und belohnt so Bemühungen um das Energiesparen.

1981 Der Verband Schweizerischer Kantonalbanken führt für seine Mitglieder ein gemeinsames Logo ein, das jeweils farblich auf die einzelnen Banken angepasst wird. Auch die Zürcher Kantonalbank erhält damit ein neues Erscheinungsbild, in Züri-Blau.



2005 Die klassischen Schalter sind Geschichte, das Zwei-Zonen-Modell wird eingeführt. Einfache Geschäfte können in der Automatenzone erledigt werden, persönliche und umfassende Beratung findet in der anderen Zone statt.

2015 Swisscanto geht mit ihrer Fondsleitung in den Besitz der Zürcher Kantonalbank über. Swisscanto war zuvor ein gemeinschaftliches Unternehmen verschiedener Kantonalbanken. Neu sind die Swisscanto-Gesellschaften in den Konzern der Zürcher Kantonalbank integriert. Swisscanto verwaltet zum Zeitpunkt der Übernahme rund 42,1 Milliarden Franken Vermögen, aufgeteilt auf über 120 Fonds.





Standort der Agentur Rafz von 1941 bis 1964.

Inhalt

- 4** Der Kanton Zürich und seine Bank
[Vorwort](#)
- 8** Eine besondere Bank
[Einleitung](#)
- 14** Eine friedliche Revolution
[1867–1869](#)
- 26** Sturm und Drang
[1870–1914](#)
- 76** Fels in der Brandung
[1914–1945](#)
- 116** Wachstum ohne Grenzen
[1945–1990](#)
- 162** Erschütterung und Erneuerung
[1990–2020](#)
- 218** Die Welt bleibt im Wandel –
die Zürcher Kantonalbank hält mit
[Schlusswort](#)
- 222** Verzeichnisse/Kennzahlen
- 236** Bildnachweis/Literaturverzeichnis
- 239** Die Autorinnen und Autoren



Der Kanton Zürich und seine Bank

Am 15. Februar 1870 öffnete die Zürcher Kantonalbank am Paradeplatz erstmals ihre Schalter. Vorausgegangen waren heftige politische Kontroversen, bei denen sich die Bevölkerung und der Kantonsrat schliesslich gegen die Regierung durchsetzten und die Gründung einer Kantonalbank in der neuen Zürcher Verfassung und in einem speziellen Gesetz festschrieben. Es war ein Sieg der Vernunft, denn der volkswirtschaftliche Bedarf war klar ausgewiesen: Kleine und mittlere Unternehmen sowie die breite Masse des Zürcher Volkes hatten bis zu diesem Zeitpunkt kaum Möglichkeiten, ihre Ersparnisse bei einer Bank anzulegen oder eine Finanzierung zu erhalten. Die Notwendigkeit, die Bevölkerung mit Bankdienstleistungen und Bauern oder Gewerbetreibende mit Krediten zu versorgen, war der wesentliche Treiber für die Gründung einer kantonalen Bank.

Trotz aller Veränderungen ist die Zürcher Kantonalbank dem Anspruch, die Bank für alle Zürcherinnen und Zürcher zu sein, in den letzten 150 Jahren immer treu geblieben. In einer partnerschaftlichen Beziehung haben sich der Kanton Zürich und seine Bank in ihrer Entwicklung gegenseitig gestärkt. Diese Verbindung hat dazu beigetragen, dass sich Zürich von einem kleingewerblich-landwirtschaftlich geprägten Kanton zu einer der wirtschaftlich erfolgreichsten Regionen der Welt mit Wohlstand für die ganze Bevölkerung entwickelt hat. Anders als 1870 machen heute die vielfältigen Arbeitsplätze in Wissenschaft, Real- und Finanzwirtschaft sowie im Kulturbereich unseren Kanton zum Motor einer prosperierenden Schweiz. Das blau-weiße Zusammenspiel zwischen dem Kanton und seiner Bank ist eine Erfolgsgeschichte!

Die langjährige Stabilität und Kontinuität der Bank basiert auf drei spezifischen Rahmenbedingungen:

Seit 150 Jahren gibt es für die Zürcher Kantonalbank eine Bestandsgarantie: «Der Kanton betreibt eine Kantonalbank.» So steht es in der Verfassung. Mit der gesetzlich geregelten, umfassenden Staatsgarantie wurde ein Fundament für ein langfristig ausgerichtetes, verlässliches und stabiles Geschäftsmodell gegossen, das dem Kanton, den Gemeinden, den Kundinnen und Kunden sowie der Bank grosse Sicherheit bietet. Die hohe Bonität aus eigener Kraft und die Staatsgarantie werden mit dem weltweit besten Rating einer Universalbank belohnt. Andererseits ermöglichte dieses Geschäftsmodell der Zürcher Kantonalbank eine derart erfolgreiche Entwicklung, dass sie gemäss Ratingagenturen in ihrem Jubiläumsjahr auch ohne Staatsgarantie zu den sichersten Universalbanken der Welt zählt.

Der Gesetzgeber definierte mit dem Zweckartikel einen Leistungsauftrag, der die Versorgung der Zürcher Bevölkerung und der Zürcher Unternehmen mit Bankdienstleistungen, die Unterstützung volkswirtschaftlicher und sozialer Aufgaben im Kanton sowie eine umweltverträgliche Entwicklung umfasst. Die Organe der Bank

setzen den gesetzlichen Leistungsauftrag breit und vielfältig um. Das hat dazu geführt, dass die Zürcher Kantonalbank mit einem Anteil von rund 50 Prozent am Privat- und am Firmenkundengeschäft im Kanton Zürich Marktführerin ist. Zudem leistet sie von allen Unternehmen im Kanton den grössten Beitrag an Kultur, Natur, Breitensport und Bildung und unternimmt umfangreiche Anstrengungen, ihren ökologischen Fussabdruck stetig zu verringern.

Seit der Gründung der Zürcher Kantonalbank fordert der Gesetzgeber von ihr das breite Dienstleistungsangebot einer Universalbank. Damit erhielt die Bank in ihrer 150-jährigen Geschichte immer wieder die Möglichkeit, sich an veränderte Kundenbedürfnisse anzupassen. 2020 ist sie nicht nur die klare Nummer eins im Hypothekar- und Firmenkundengeschäft im Kanton Zürich, sondern als viertgrösste Schweizer Bank systemrelevant. Sie ist zudem die Bank, welche die meisten Schweizer Unternehmen beim Zugang zum Kapitalmarkt begleitet, und die drittgrösste Fondsanbieterin unseres Landes.

Die Zürcher Kantonalbank erhält vom Kanton Zürich den klaren gesetzlichen Auftrag, die Bevölkerung und die Unternehmen mit Bankdienstleistungen zu versorgen, zur Lösung von wirtschaftlichen und sozialen Aufgaben beizutragen sowie verantwortungsvoll mit der Umwelt und der Gesellschaft umzugehen.

Wir blicken auf eine 150-jährige Erfolgsgeschichte zurück, die viele Mütter und Väter hat. Ein Zeitpunkt also, um innezuhalten und unter dem Motto *Zäme Züri* mit der gesamten Bevölkerung zu feiern – u. a. im Erlebnispark auf der Landiwiese, mit einer digitalen und einer analogen Zeitreise durch den Kanton und seine Bank sowie mit der ZüriBahn vom Mythenquai zum Zürichhorn. Wir schlagen eine Brücke von der Vergangenheit in die Zukunft und verbinden mit unseren Feierlichkeiten Wirtschaft und Gesellschaft, Stadt und Land sowie Tradition und Moderne.

Mir persönlich hat es viel Freude bereitet, dieses Jubiläumsbuch während seiner Entstehung eng zu begleiten. Ich hoffe, Sie werden darin viele interessante, lustige oder überraschende Trouvaillen aus den letzten 150 Jahren der Geschichte des Kantons und seiner Bank entdecken.

Dr. Jörg Müller-Ganz
Präsident Bankrat



Die Schalterhalle im alten, 1902
errichteten Hauptsitz der Bank um 1955.

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 Kantonsewohnern 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.

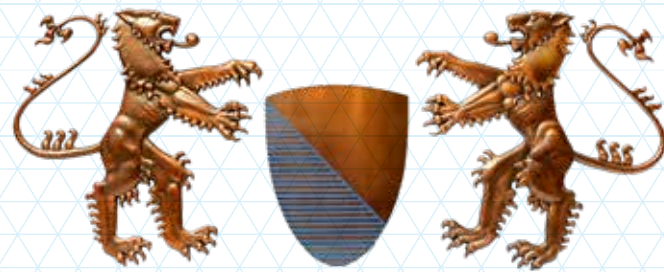
Jedes Kapitel wird durch verschiedene Kurzgeschichten und Bilder ergänzt, die einen Bezug zu den Besonderheiten der jeweiligen Zeit schaffen. Die Geschichten wurden auf der Basis von Materialien aus dem historischen Archiv von Gerda Leipold, Matthias Wiesmann und Raphaela Ziegler verfasst, mit tatkräftiger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

Geblieben ist die Farbe Blau!

Primetower,
2014.



Züri-Wappen und Züri-Leu bildeten anfänglich das Logo der Zürcher Kantonalbank. Das sehr geradlinige, kantige Motiv im Logo von 1947 wurde für die Gussform eines Schoggitalers entwickelt. Danach verwendete man es kurzzeitig auch auf Drucksachen der Bank. Bald aber wurde der Löwe wieder realistischer dargestellt. 1969 modernisierte man das Logo, indem man es stark stilisierte. An Löwe und Wappenschild hielt man fest, doch nun erhielt ein Buchstabe K Löwenmähne und -pranken. 1981 brachte die engere Zusammenarbeit der Schweizer Kantonalbanken schliesslich das Aus für den Löwen, geblieben ist aber die Farbe Blau. Seither verwenden die jeweiligen Kantonalbanken ein stilisiertes K als Bildmarke, das sich auf den Begriff Kantonalbank bezieht und in der romanischen Schweiz auch als C gelesen werden kann. Die Zürcher Kantonalbank passte dieses Logo 1994, 2011 und 2019 in Farbe und Form geringfügig an. ///



Logoentwicklung: 1947 – 1953 – 1969 – 1981 – 1994 – 2011 – 2019.



Ans Zürcher Wappen angelehnte Filialbeschriftung, Banklogo von 1969 als Leuchtreklame.



Eine friedliche Revolution

1867
—
1869

TOBIAS STRAUMANN / Am 15. Dezember 1867 trafen sich Tausende von Zürchern 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 Kantonbank. 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 Kantonbank 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 Schuldner 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 Kantonbank 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 Kantonbank 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 Zinsereleichterungen 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 äuserten 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.

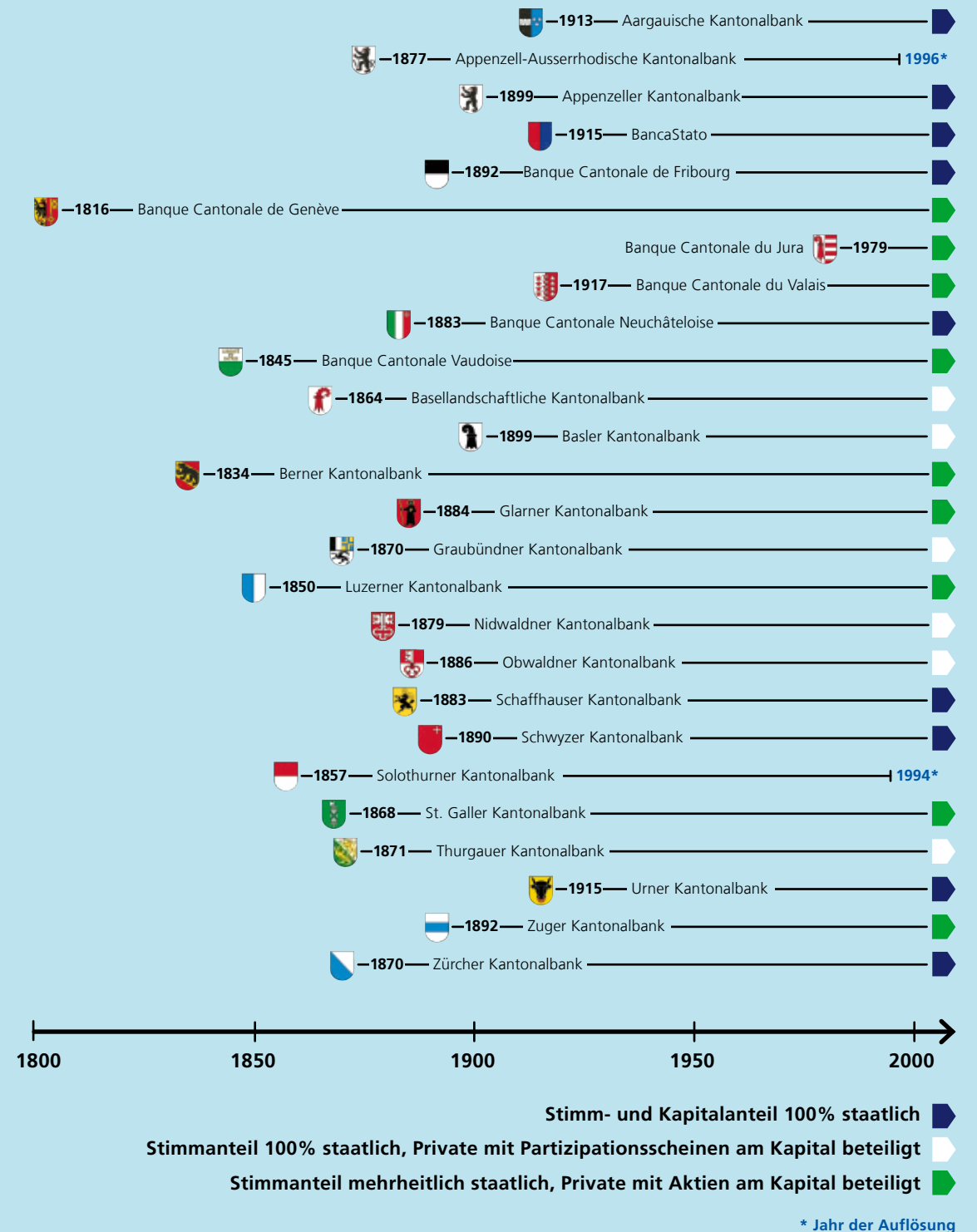
Mit der Annahme der neuen Kantonsverfassung war auch die Gründung der Kantonalbank eine beschlossene Sache. Artikel 24 der neuen Verfassung beauftragte den Staat mit folgender Aufgabe: «Er errichtet zur

Hebung des allgemeinen Kreditwesens beförderlich eine Kantonalbank.» 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 Kantonalbank 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 Kantonalbank* 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)



Jetzt spricht das Volk

Zu Beginn des 19. Jahrhunderts lebten im Kanton Zürich 88 Prozent der Bevölkerung auf dem Land. Die Menschen arbeiteten in der Landwirtschaft und in den ersten Fabriken. Diese waren auf dem Land entstanden, weil es dort günstige Wasserkraft und Arbeitskräfte gab. Politisch mitreden durften die ländlichen Bevölkerungsschichten jedoch nicht. Um dies zu ändern, organisierten sie sich 1830 zum ersten Mal an einer Versammlung in Uster. Treibende Kraft waren das ländliche Bürgertum und die Fabrikanten. Sie wollten aufgrund ihrer gewachsenen wirtschaftlichen Stärke endlich eine angemessene Vertretung im Parlament haben. Ihnen schlossen sich Gewerbetreibende und Bauern an und forderten von der Regierung Schutz für die Zünfte sowie für Klein- und Kleinstbetriebe und eine Erleichterung der Ablösung ihrer Feudallasten. Über 10'000 Männer folgten 1830 dem Aufruf nach Uster. Der Grosse Rat war nachhaltig beeindruckt. Er forderte die Bürger auf, mit Petitionen ihre Anliegen zu deponieren.

Die Forderung der Heimweber wird abgewiesen

Die Bemühungen hatten Erfolg: Mit der Verfassungsrevision von 1831 wurden die Ausdehnung des allgemeinen

Wahlrechts, der Schutz des Privateigentums sowie der Schutz der wichtigsten Zünfte und Gewerbe durchgesetzt. Die Heimweber und die Kleinfabrikanten gingen jedoch leer aus. 25 Mal forderten sie ein Webmaschinenverbot – aber es wurde nicht eingeführt. Ihre Erbitterung darüber war gross und wurde verstärkt durch die stetige Verschlechterung ihrer wirtschaftlichen Situation.

Radikalisierung in Uster

Als 1832 liberale Kräfte zu einer Gedenkveranstaltung an die Versammlung von Uster einluden, kam es abseits des Festgeländes zu einem Brandanschlag gegen die Firma Corrodi & Pfister. Die Heimweber und die Heimarbeiter, zum grössten Teil Familienväter, machten ihrem Zorn Luft. Da die Regierung nicht helfen wollte, bliebe ihnen nichts anderes übrig, als sich selbst zu helfen, war ihre Begründung. Doch sie hatten keinen Erfolg. Den Grosse Rat verängstigte dieser Übergriff auf das Privateigentum dermassen, dass er mit langjährigen Strafen reagierte. Konjunkturkrisen, Kartoffelkrankheit und religiöse Auseinandersetzungen verschärften die Situation. Die soziale Kluft wuchs weiter.

G e s e z betreffend die Zürcher Kantonalbank. (Vom 7. Wintermonat 1869.)

Abchnitt I.

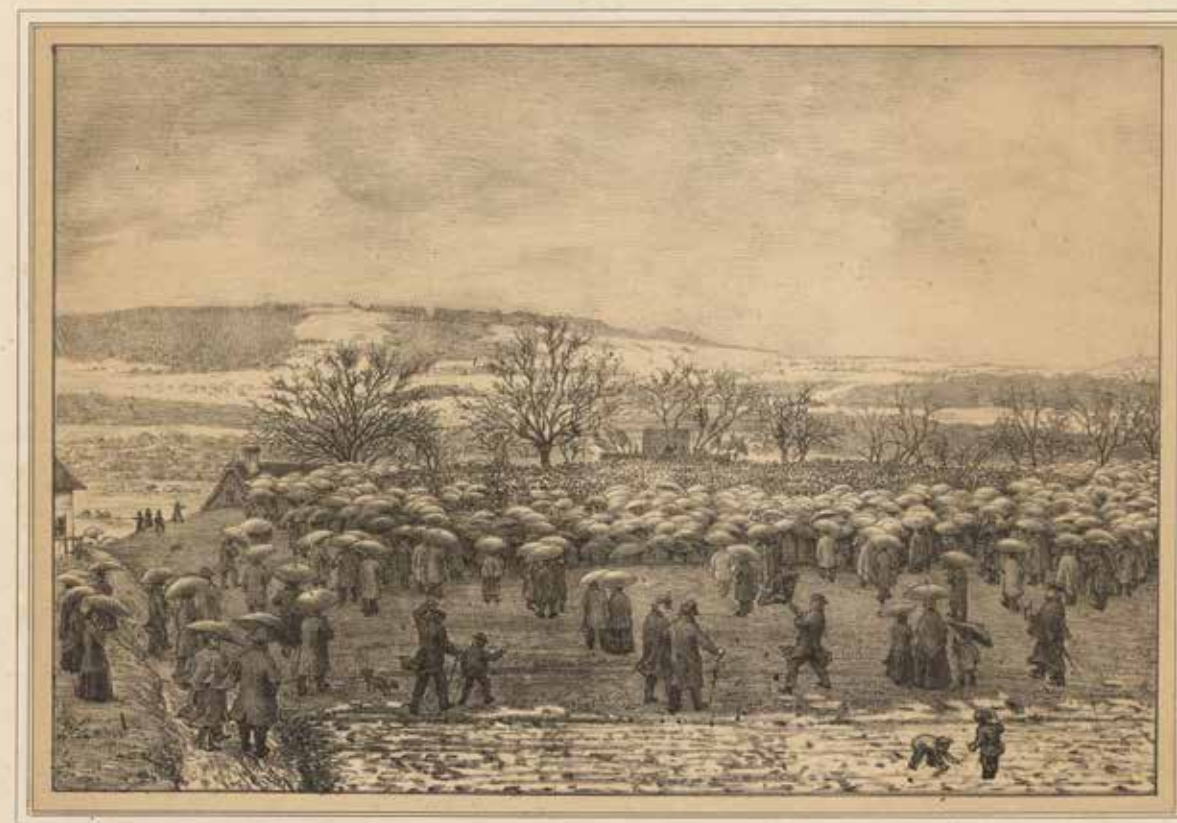
Zweck der Bank und Gründungskapital.

§ 1. 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 Handels- und Gewerbestand sollen dabei besonders berücksichtigt werden.

§ 2. Das vom Staate zu beschaffende Gründungskapital besteht vorläufig in 6 Millionen Franken. Der Kantonsrath hat Vollmacht, dasselbe bis auf 12 Millionen Franken zu erhöhen.

Das erste Kantonalbankgesetz legte fest, dass weniger begüterte Teile der Bevölkerung besonders zu berücksichtigen seien.



Volkversammlung in Uster

den 15. Dezember 1867.

Photogr. und herausgegeben
von J. Müller in Komaten.

Druck v. J. J. Hefar, Zürich.

20'000 in Uster, Bülach, Winterthur und Zürich

Der starke Ausbau Zürichs zum Verkehrsknotenpunkt im Lauf der Zeit und das grosse wirtschaftliche Wachstum der Stadt führten in den 1860er Jahren erneut zu Vorwürfen, die Stadt werde gegenüber der Landschaft privilegiert. Bauern und Gewerbetreibende hatten zunehmend Mühe, Kredite zu bekommen, weil Begüterte ihr Geld neu auch in Eisenbahnaktien anlegen konnten – und dies oft Investitionen in die ländliche Wirtschaft vorzogen. Die Forderung nach einer Bank für das Volk hatte der Grosse Rat bereits mehrere Male abgelehnt. Eine Choleraepidemie im Sommer 1867 erhöhte den Druck auf die Bevölkerung weiter. Am 15. Dezember desselben

Jahres entlud er sich schliesslich. An Volksversammlungen in Uster, Bülach, Winterthur und Zürich kamen insgesamt 20'000 Menschen zusammen und forderten die direkte politische Mitsprache sowie sozialpolitische Reformen. Die angestrebte Verfassungsrevision kam am 18. April 1869 mit 61 Prozent der Stimmen zustande und beinhaltete auch die Gründung der Kantonalbank, die am 15. Februar 1870 bereits ihre erste Filiale eröffnete. Sie wurde zu einem Stützpfeiler für die wirtschaftliche Entwicklung kleiner Leute, weil sie Kredite zu fairen Bedingungen vergab. ///

Im strömenden Regen versammelten sich am 15. Dezember 1867 in Uster, Bülach, Winterthur und Zürich im Beisein vieler Frauen gegen 18'000 stimmberechtigte Männer, um die drängenden politischen Fragen zu diskutieren.

Flucht nach vorn – Auswanderung oder Wirtschaftsförderung



Johann Jakob Keller (1823–1903), Unternehmer, Gemeindepräsident und späterer Bankrat der Zürcher Kantonalbank.

Im September 1847 schrieb Johann Jakob Keller, der später massgeblich an der Gründung der Kantonalbank beteiligt sein würde, einen Brief an Alfred Escher, den damaligen Staatsschreiber des Kantons Zürich. Er bat darin «meine hohe Regierung und das hochlöbliche Centralhilfscomité» um einen günstigen Kredit für seine Auslagen bei der Einführung der «feinen Broderie» im Oberland. Keller beschrieb seine Motivation zu einer solchen Gründung folgendermassen: «Die unsere Gegend hart betroffene Theurung ist vorüber. (...) Allein ein Grundübel bleibt dennoch zurück (...). Das ist unser ökonomischer Krebsgang.»

Missernten führen zu Hungersnöten
Ursache der schwierigen Lage der Zürcher Landschaft waren Missernten bei gleichzeitigem Bevölkerungswachstum. Johann Jakob Keller sah nur zwei Mittel für eine Entlastung: die «Erdünnerung» der Bevölkerung durch Auswanderung oder die Vermehrung des Verdiensts der Landbevölkerung durch die Einführung neuer Industriezweige.

Tatsächlich wanderten zwischen 1851 und 1860 rund 50'000 Menschen aus der Schweiz nach Übersee aus. Johann Jakob Keller selber setzte jedoch auf Wirtschaftsförderung. Er hatte im August 1847 eine Stickerei-Anstalt nach appenzelischem Vorbild in Betrieb genommen. Ziel war es, Frauen im Handwerk der «feinen Broderie»

auszubilden, sodass sie später mit dem Erlernen ihren Lebensunterhalt selber verdienen konnten. Keller selber wollte die produzierte Ware anschliessend gewinnbringend im In- und Ausland verkaufen. Kleinere Bestellungen von einem Italiener hatte er schon erhalten.

Der Einsatz trägt Früchte

Die Kellersche Anstalt wurde zum Erfolg: Bereits im September 1847 stickten 74 Frauen im Saal. Und weitere waren nach ihrer zweiwöchigen Lehrzeit bereits ausgebildet «nach Hause entlassen» worden. Die Qualität der Arbeit begeisterte Keller selber so sehr, dass er einigen Frauen schon während der Ausbildung Lohn zahlte. So erhöhten sich seine Auslagen, die sowohl Raummiete, Heizung, Kostgeld und Stickrahmen beinhalteten, noch weiter. Und seine eigenen Mittel reichten nicht mehr aus, um die Kosten für alle Ausbildungswilligen zu tragen.

Wirtschaftsförderung auf private Initiative

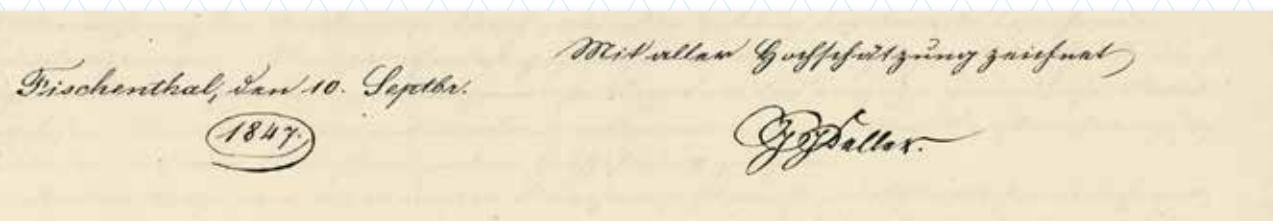
In seinem Brief vom September 1847 appellierte Keller deshalb an die Regierung und das *Centralhilfscomité*, ihm nicht nur einen günstigen Kredit zu geben, sondern sich auch an den Ausbildungskosten in Form eines «Opfers» zu beteiligen. Das «Opfer» würde sich lohnen, denn zwei Drittel der Schülerinnen kämen aus der Schicht der Bedürftigen und eine Investition in deren finanzielle Selbstständigkeit käme der Allgemeinheit sicher in Zukunft zugute. Wie der Brief zeigt, wusste Keller selber, wie schwierig es war, Geld zu günstigen Konditionen auf dem freien Markt zu bekommen. Vielleicht war dies mit ein Grund, wieso er sich später mit Petitionen und Reden für die Gründung einer Kantonalbank einsetzte. ///



	Stück	Wert
89		
Pfister & Gutzwiller, in Gösikon. Mühle, Holz- und Holz.	15	27
<small>(Gehört Pfister und Gutzwiller, beide von Zürich.)</small>		
Waber, Conrad. Cuincaillerie- und Spezialeisenhandlung.	10	270
Wider, Jakob, in Gösikon. Viehhandel.		330
Wid, Joh., im Tammel. Viehhandel.	5	305
Widmer, Joh., im Pilgerberg. Weberei, Baumwollspinnerei u. mechanische Werkstätte.	250	29
Fischenthal.		
Pfister, Joh. Jakob, im Rehr. Viehhandel.	10	256
Pfister, Jean Cuincaillerie-, Eisen- und Wollwaarenhandel.		333
Spä, J. Heinrich, in Bedmen. Tuchhandlung und Baumwollendruckfabrikation.	10	226
Spä, Johannes, Biegler, im Boden. Kaff- und Biegefabrikation.	15	31
Spä, Joh., im Steg. Viehhandel.	10	239
<small>(Gehört Spä.)</small>		
Keller, J. J. Webereiwaarenfabrikation.	15	192
<small>(Gehört Keller.)</small>		
Keller, Eduard's St. Peter, im Oberhof. Tuch- und Spezialeisenhandlung.	10	34
<small>(Wirtin: Juliana Keller geb. Koch; Oswald Keller, Sohn. Otto Keller, Sohn. Albert Keller, Sohn. Rudolf Keller, Sohn. Immanuel Keller, Sohn. Immanuel Keller, Sohn. Immanuel Keller, Sohn. Immanuel Keller, Sohn.)</small>		
Keller, Joh., im Rehr. Viehhandel.	10	253
Keller, Eduard. Baumwollspinnerei.		334
<small>(Gehört Keller.)</small>		
Müller, J. J. Web- und Baumwollspinnerei.	50	44
<small>(Gehört Müller von Gösikon.)</small>		
Keller, Jakob, im Boden. Weberei und Viehhandlung.	15	246

Bereits im 19. Jahrhundert wurden Firmen systematisch erfasst. Johann Jakob Kellers Broderie-Anstalt 1862 im Verzeichniß der Handelshäuser und Fabriken des Kantons Zürich.

Der Brief von Johann Jakob Keller ist im handschriftlichen Original erhalten. Er kann im Archiv der Alfred-Escher-Stiftung angeschaut werden.



Eine Volksbank als Kontrapunkt zum herrschenden Regime



Karl Bürkli, Gerbermeister, Wirt, Mitbegründer des Konsumvereins und Sozialist, um 1890.

1851 veröffentlichte der Zürcher Karl Bürkli (1823–1901), im Erstberuf Gerber, später Wirt, erstmals seine Bankideen im linken Oppositionsblatt *Freie Stimmen*. Er trat damit offen gegen das Regime Escher auf, das Grossunternehmen stark bevorzugte. Bürkli zählte aufgrund seiner auf das Volkwohl ausgerichteten Ideen zu den ersten Sozialisten der Schweiz. Er war Mitbegründer des Konsumvereins Zürich, 1851–1855 Mitglied des Grossen Rats und gilt als führender Kopf der Demokratischen Bewegung (1867–1869). Wie sein Biograf Hans-Ulrich Schiedt betont, bezog Bürkli sich mit seinen Ideen zu einer Kantonalbank auf die öffentlich diskutierte Kreditnot der Landwirtschaft, des Handwerks und des Gewerbes. Weil andere Investitionsmöglichkeiten für Anleger attraktiver waren,

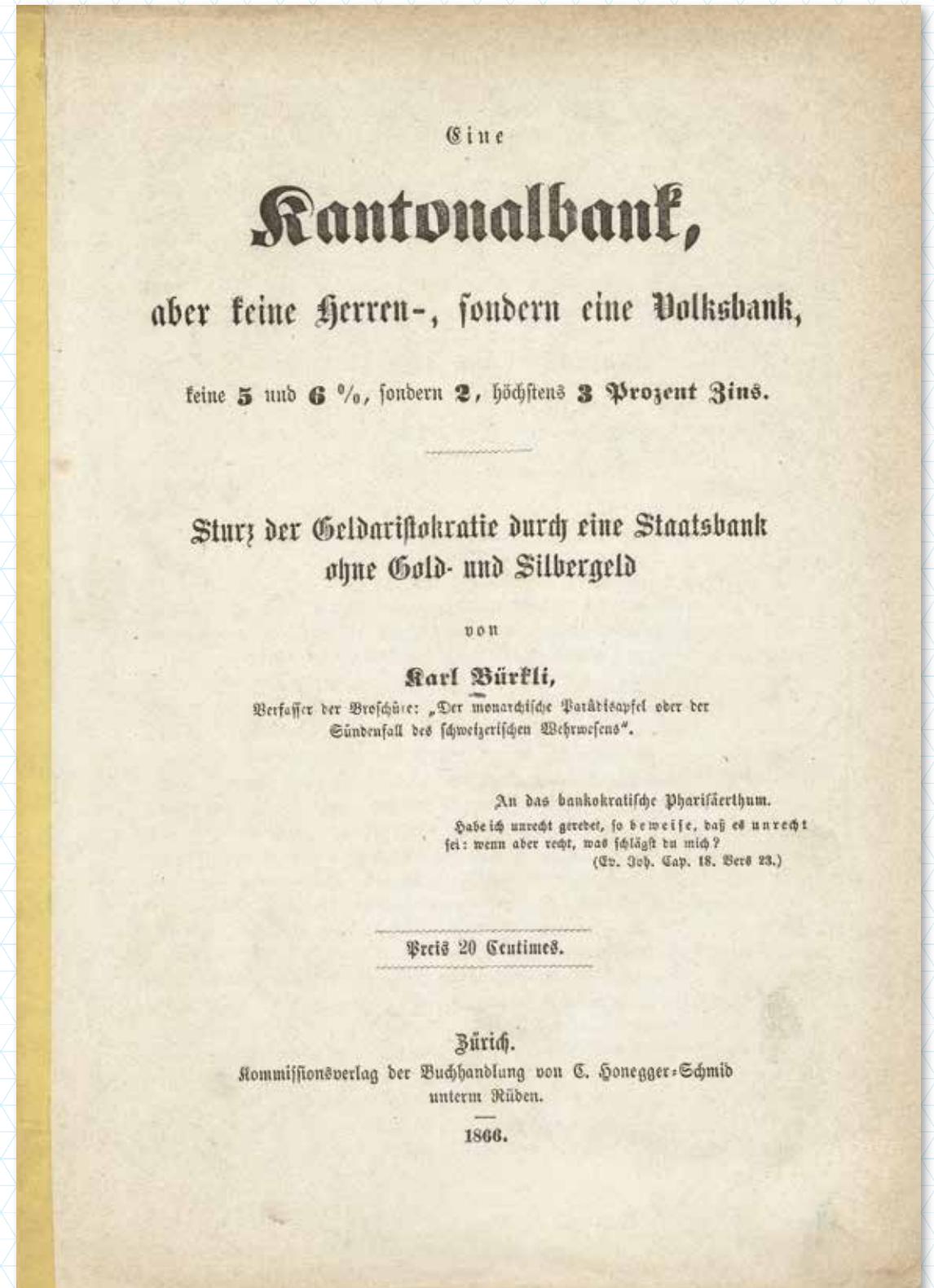
mussten sie zur Kreditbeschaffung aufgrund ihrer fehlenden Sicherheiten und ihrer tieferen Renditen oft auf Wucherer zurückgreifen, die extrem hohe Zinsen forderten.

Gegen den Wucher und die Proletarisierung

Bürkli schrieb, um dem Wucher zu begegnen, müsse man denselben durch wohlfeileres Geld ruinieren. Dieses geschehe durch eine Bank, die ihre Banknoten nicht im individualistischen, sondern im sozialen Interesse ausbe. «Wie der Staat das Strassenwesen, Münzwesen u. s. w. übernimmt, so kann und soll er auch das Bankwesen übernehmen.» Im Frühjahr 1866 veröffentlichte Bürkli weitere Artikel in der Zeitschrift *Der Republikaner*. Er propagierte darin seine Volksbank auch als Massnahme, um die drohende Proletarisierung der Arbeiter, Bauern und Handwerker zu verhindern. Ein rationelles Banksystem würde es den nicht besitzenden Arbeitern, Bauern und Handwerkern ermöglichen, «soviel Privateigentum zu erwerben, dass der Kommunismus unter ihnen nie und nimmermehr verfangen kann».

Kellers Ideen setzen sich durch

Auf einer Versammlung in Schlieren im Jahr 1866 gab Bürkli schliesslich den Kampf für seine ganz persönliche Vision einer Kantonalbank auf und schloss sich der pragmatischer verfassten Motion des ebenfalls demokratischen Kantonsrats Johann Jakob Keller an. Im *Republikaner* schrieb Bürkli im Januar 1867: «Da man nun mit einem ersten Tritt anfangen muss, so empfehle ich das von Hrn. Keller vorgelegte Projekt.» ///



Keine Herren-, sondern eine Volksbank wollte Karl Bürkli für die Zürcherinnen und Zürcher.

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 verzinsten 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 Einnehmereien 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 rekurrierte 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 dienen, 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.

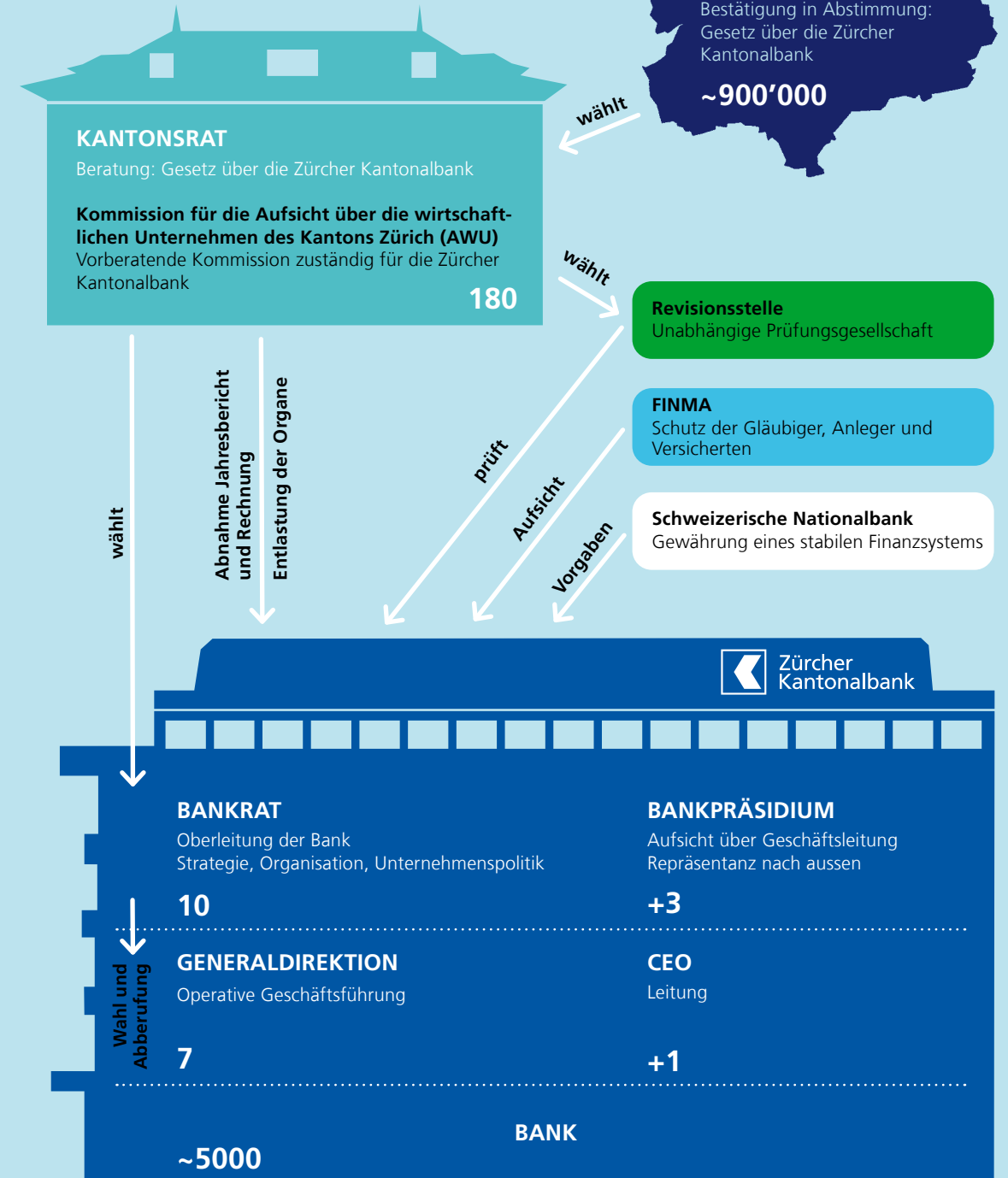
Parallel dazu intensivierte sich in den 1890er Jahren die Auseinandersetzung um die Verwendung der Reserven. Im revidierten Bankgesetz von 1883 war vereinbart worden, dass die Kantonalbank einen Reservefonds bis zu 5 Prozent der Grundpfanddarlehen auffüllen durfte. Kaum war diese Schwelle Ende der 1880er 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.



Das harte Gründungsjahr

Aller Anfang ist schwer. Und die Vorbereitungsarbeiten zur Eröffnung der Zürcher Kantonalbank im Jahr 1869 gestalteten sich besonders herausfordernd: Unter dem Vorsitz von Johann Jakob Keller fand am 18. November die erste provisorische Sitzung mit den ersten provisorischen Bankräten im Rathaus in Zürich statt. Das Bankratsprotokoll vermerkt: «Herr Kantonsrat Keller, als erstgewähltes Mitglied, will sich eine provisorische Leitung der Präsidialgeschäfte für einmal gefallen lassen, um überhaupt vorwärts zu kommen.»

Keiner will Bankpräsident werden ...

Bei der folgenden Bankratsitzung am 23. November wurde mit acht von neun Stimmen Heinrich Hochstrasser zum Präsidenten des Bankrats gewählt. Doch dieser lehnte die Wahl ab. Seine Bankratskollegen baten ihn, den Entschluss zu überdenken. Aber Hochstrasser bekräftigte an der nächsten Sitzung seine Ablehnung mit der Erklärung, dass das anspruchsvolle Amt weiter in Kellers Händen liegen solle. Eine Woche später wurde erneut abgestimmt, diesmal wählte der Bankrat Heinrich Studer, geboren in Wipkingen. Er leitete

zunächst die väterliche Baumwolldruckerei in Glarus und kehrte 1861 in den Kanton Zürich zurück, wo er als Kantonsrat wirkte. Als Bankpräsident gewählt wurde er 1870 mit fünf gegen vier Stimmen (die vier Gegenstimmen waren für Keller). Doch der frisch gewählte Bankpräsident fühlte sich zu wenig unterstützt und wünschte in der folgenden Sitzung eine Wahlwiederholung. Prompt wurde er überzeugend gewählt. Die personellen Turbulenzen gingen trotzdem weiter, denn nun wollte Dr. Friedrich Anton Lange überraschend aus dem Bankrat austreten. «Das könnte ein schlechtes Licht auf die Bank werfen», waren die anderen Bankräte überzeugt und fürchteten einen Reputationsschaden. Dennoch schieden Dr. Lange sowie die Herren Spyri und Hochstrasser noch 1870 aus dem Bankrat aus.

... und keiner will Direktor werden

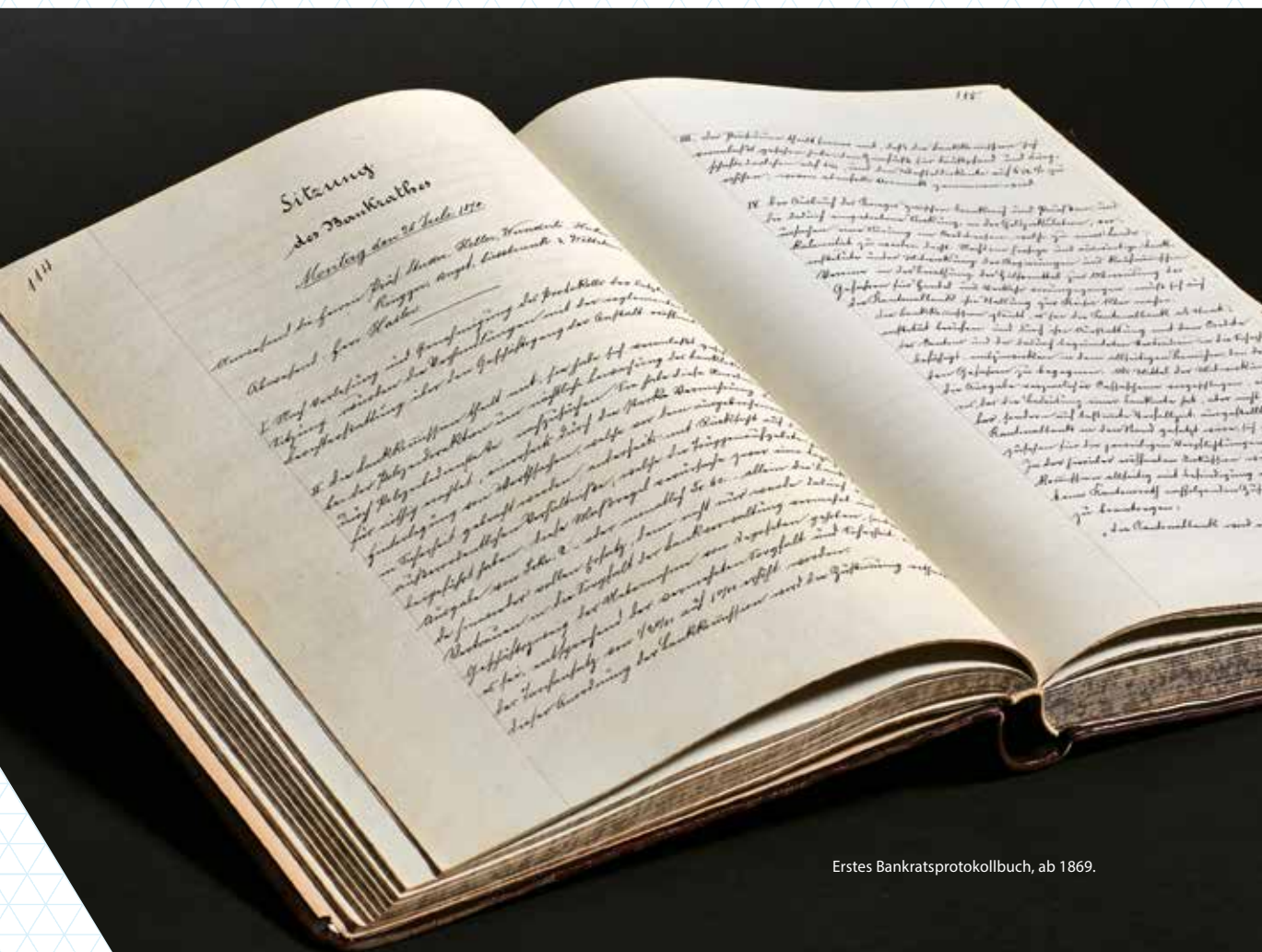
Nicht nur die Aufgabenverteilung im Bankrat, sondern auch die Suche nach dem Direktor der als «lukrativ» bezeichneten Handelsabteilung war schwierig. Der erste Kandidat lehnte den Direktorenposten entschieden ab, ohne auch nur in vorbereitende Unterhandlungen einzutreten. Die Stelle trat schliesslich einer an, den der Bankrat zunächst abgelehnt hatte, da er «übelhörig» sei (schlecht hörte). Er blieb nur kurze Zeit. Erneut musste ein Kandidat gesucht werden. Man sah ein, dass die Stelle nicht attraktiv war: Die zu zahlende Kautions sei zu hoch und die Kandidaten würden befürchten, vom Bankrat, vom Kantonsrat und von der Politik abhängig zu sein, hiess es. Erst im Juni 1871 konnte ein Direktor gefunden werden, der die Handelsabteilung über mehrere Jahre – bis 1885 – erfolgreich leitete. Die Bank bestand damals aus zwei Abteilungen, nämlich der Hypothekar- und der Handelsabteilung. Die Leitung der Hypothekarabteilung wurde von 1869 bis 1890 von derselben Person ausgeübt.

Auch bei den ersten Mitarbeiterstellen gab es unerfreuliche Ereignisse: Der angestellte Abwart musste noch vor Dienstantritt entlassen werden, weil Zweifel an seiner Integrität aufkamen. Der erste Kassier wurde schon im November 1870 abgeworben, nur der ebenfalls angesprochene Buchhalter blieb standhaft bei der Zürcher Kantonalbank.

Im Gefolge all dieser Turbulenzen erstaunt es nicht, dass sich auch die auf Anfang Januar 1870 geplante Eröffnung der neuen Bank verzögerte. Sie fand schliesslich am 15. Februar statt.

Die Eröffnung verzögerte sich

Im Gefolge all dieser Turbulenzen erstaunt es nicht, dass sich auch die auf Anfang Januar 1870 geplante Eröffnung der neuen Bank verzögerte. Sie fand schliesslich am 15. Februar statt. Wegen des im Juli ausgebrochenen Deutsch-Französischen Kriegs war die Bank sogleich gefordert, zusätzliche sichere Räumlichkeiten zur Verwahrung von Wertgegenständen zur Verfügung zu stellen. Gleichzeitig konnte sie den Bargeldmangel nicht rasch genug beheben und nicht alle Darlehensanfragen befriedigen. Die Investitionen in den Bankbetrieb verursachten ausserdem den ersten von insgesamt drei Jahresverlusten der Bank (sofern man die an den Kanton ausgerichtete Verzinsung des Eigenkapitals mitberücksichtigt). Die Verantwortlichen wollten jedoch keine Unterstützung beim Kanton beantragen. Sie rechneten damit, im folgenden Jahr den Verlust durch die erwirtschafteten Erträge ausgleichen zu können, was auch gelang. Die grössten Anfangsschwierigkeiten waren damit überwunden. ///



Erstes Bankratsprotokollbuch, ab 1869.

Vom Paradeplatz an die Bahnhofstrasse 9

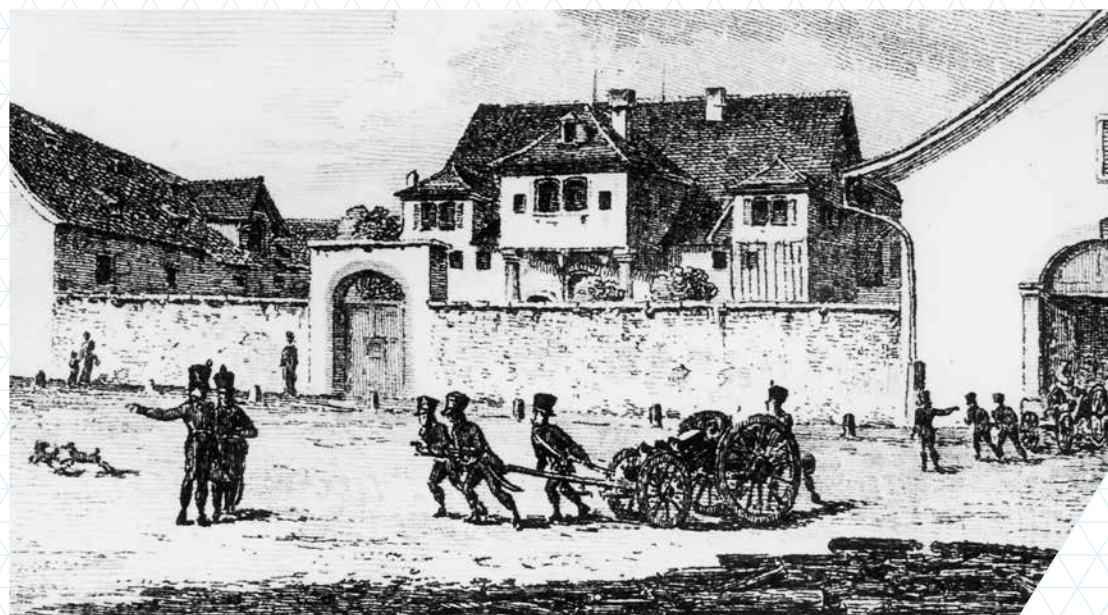
Der erste Bankschalter wurde am 15. Februar 1870 im ehemaligen Zeughaus am Paradeplatz eröffnet. Heute befindet sich an diesem Standort die Credit Suisse (siehe Markierung auf dem Kellerplan von 1864). Im 17. Jahrhundert hiess der Paradeplatz übrigens «Säumärt» (Schweinemarkt), da hier regelmässig der Viehmarkt stattfand.

Vom Provisorium im *Feldhof* zog die Bank 1872 in ihr neu erworbenes Privathaus *Zur Marienburg* an der Bahnhofstrasse 9 um (siehe Markierung auf dem Stadtplan von 1900). Später konnte sie noch benachbarte Häuser erwerben. Für einen zweckmässigeren Bankbetrieb plante man mit Architekt Adolf Brunner einen Neubau. Das repräsentative Gebäude im dazumal modernen Stil der Neorenaissance eröffnete der Bankpräsident 1902 mit den Worten: «Möge nun das grosse kantonale Finanzinstitut (...) namentlich den minderbegüterten die oft schweren Bemühungen, ihre Geldbedürfnisse zu befriedigen, so viel als möglich (...) erleichtern.» ///

Im ehemaligen Zeughaus am Paradeplatz befand sich der erste Schalter der Zürcher Kantonalbank. Heute ist dort die Credit Suisse angesiedelt.



Vom Paradeplatz übersiedelte die Bank 1872 in ihr neu erworbenes Privathaus *Zur Marienburg* an der Bahnhofstrasse 9.



Ein Bernhardiner als Sicherheitschef

Bankpräsident Eduard Graf erwähnte 1902 anlässlich der Eröffnung des ersten modernen Hauptsitzes der Zürcher Kantonalbank an der Bahnhofstrasse 9 in Zürich die Sicherheitsvorkehrungen im ersten Jahr des Bestehens der Bank. Diese bestanden vor allem im Einsatz eines Bernhardiners. So kann man es nachlesen in der *Zürcher Wochen-Chronik* vom 15. März 1902: «Wie Hr. Bankpräsident Graf an der «Hausräuke» des neuen Bankgebäudes [1902] den Herren Kantonsräten auf der Schmiedstube mitteilte, sorgte damals [1870] für die Sicherheit der Bank ein Bernhardinerhund, ein Cerberus, der getreulich seine Pflicht that, aber auch manchen abschreckte, mit der Bank in Verbindung zu treten, so dass nach längerer Beratung der Beschluss erfolgte, denselben abzuschaffen und an unterscheidungs-fähigere Sicherheitsorgane zu denken.»

In den bankeigenen Aufzeichnungen lässt sich zum tierischen Sicherheitsbeauftragten nichts finden. Allerdings ist zu beachten, dass vom Tag der Eröffnung des ersten Schalters der Zürcher Kantonalbank am 15. Februar 1870 bis in den Juli desselben Jahres die Aufzeichnungen der operativen Bankleitung fehlen. Sicherheitsthemen wurden im Bankrat – soweit bekannt – erstmals im Juli 1870 debattiert, und man beschloss, die Filiale nachts durch die Polizei bewachen zu lassen. Dafür wurden zwei Gründe angeführt: erstens die vermehrte Hinterlegung von Wertgegenständen und zweitens ausserordentliche Verhältnisse, vor allem wegen des Ausbruchs des Deutsch-Französischen Kriegs. In Bezug auf die Kosten argumentierte man, dass sich diese Investition «wegen des durch diese [Massnahmen] gesteigerten Vertrauens in die Bank» lohne. Ausserdem konnte der Aufbewahrungstarif aufgrund der grösseren Sorgfalt und Sicherheit um 100 Prozent erhöht werden.

Ein Comeback des Bernhardiners?

Noch einmal wurden Hunde als Sicherheitsmassnahme in Erwägung gezogen, nämlich 1977. Als der Bankrat über zwei unlängst verübte Banküberfälle sprach, fragte ein Vertreter, ob für Zweigstellen nicht der Einsatz eines Hundes zweckmässig wäre, wie dies in der Agentur Kollbrunn praktiziert werde. Die Idee wurde jedoch schnell verworfen mit dem Argument, dass dies die Kundschaft nicht gern sehen würde – wie offenbar schon mehr als 100 Jahre zuvor. ///

1902 wurde die Geschichte des Bernhardiners erzählt.



Das neue Kantonalbankgebäude.

Der Umzug der Zürcher Kantonalbank in ihr neues Bankgebäude ist erfolgt. Prädig präsentiert sich die Fassade, hoch und luftig sind die innern Räume, bequem für den Dienst sind, nach dem Urteil der Fachleute, die Einrichtungen und es ist kaum zu zweifeln, dass auch die Kunden unseres kantonalen Bankinstituts beim Besuche mit derselben sich befriedigt zeigen werden, viele weitgehend. Es hat unter den Bankkunden eben auch manche, deren Gemüt durch nicht erfüllte Wünsche und durch mühsame Zinsabherrschung für architektonische Schönheit und zweckmäßige Raffenrichtung unempfindlich und daher, begreiflicherweise, trübe gestimmt ist.

Wenn wir heute einige Ansichten des neuen Gebäudes unsern werthen Lesern vorführen und denselben die Portraits von zwei Männern beifügen, welche mit maßgebendem Einfluss an der Spitze der Vorformaltung und des Betriebes stehen, der H. Eduard Graf, Bankpräsident, und Heinrich Duttweiler, Direktor der Hypothekens-Abteilung*), so drängt es uns, bei diesem Anlasse, auch dem ehrwürdigen Weis in unserm Blatte einen Ehrenplatz anzuweisen, der im ganzen Lande herum unter dem Namen „der Bankvater“ bekannt ist und allgemein mit Hochachtung genannt wird. Es ist dies Hr. Joh. Jakob Keller, a. Nationalrat in Gösweil bei Fischenthal. Seinen unablässigen Bemühungen, denen sich mächtige Privatinteressen und Vorurteile aller Art hemmend in den Weg stellten, seiner Einsicht in die bezüglichen Verhältnisse, die man einem Manne von „dahinten“ kaum zugezogen hätte, und seiner aussergewöhnlichen Energie und Fähigkeit verdankt der Kanton sein großes Bankinstitut, das, wenn es auch zu weit gehenden Erwartungen nicht hat gerecht werden können, des Guten viel bewirkt, des Bösen viel gestiftet hat.

Am nächsten 27. März tritt Hr. Keller in sein achtzigstes Lebensjahr ein, gelte noch frisch, wenn auch des Gehörs beinahe vollständig beraubt. Es muß für ihn eine ganz besondere Freude sein, den Tag erlebt zu haben, da die durch seine Bemühungen entstandene Kantonalbank in ihr eigenes, schönes Gebäude einzieht, und zwar an der Hauptverkehrsader der Stadt, der Bahnhofstrasse, und nicht an der Fraumünsterstrasse, wo man anfänglich sich niederzulassen beabsichtigte. Wie die Gründung der Bank, so verdankt man Hr. Keller auch zu großem Teil hinwiederum das richtige Emplacement des Bankgebäudes, was uns um

so mehr veranlaßt, bei Gelegenheit der Eröffnung desselben seiner zu gedenken.

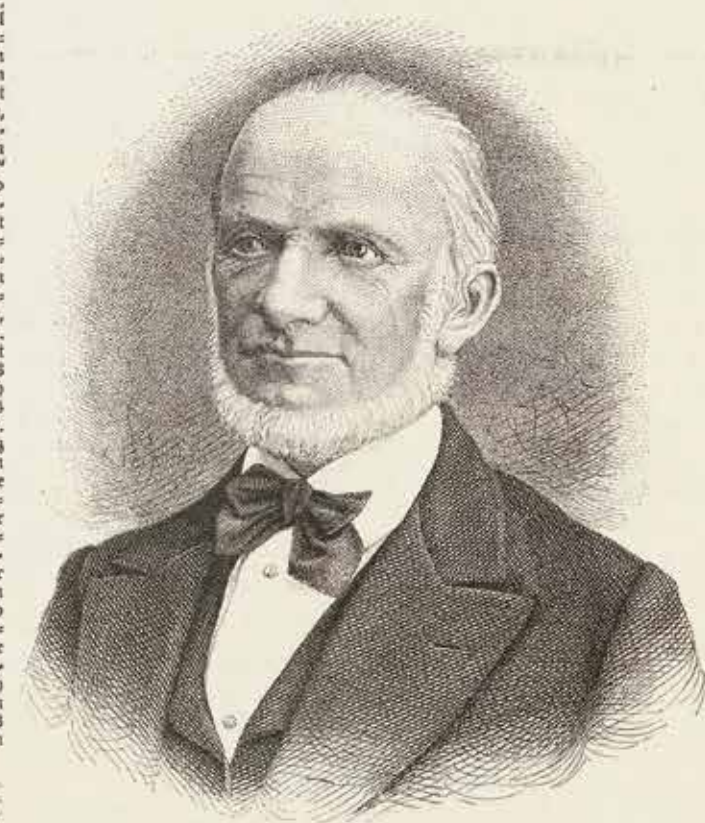
Wir beschränken uns für heute – und die Besprechung der Baute und ihrer Einrichtungen für eine spätere Nummer vorbehaltend – auf nachfolgende, die Domythologien der Bank betreffende Mitteilungen.

Am 15. Februar 1870, also vor 32 Jahren, eröffnete die Kantonalbank ihre Geschäfte mit wenigen Angestellten und 8 Millionen Gründungskapital in der ehemaligen Wohnung des Zeughausdirektors, dem Hause im Innern des sogenannten Feldbofs. Es stand dasselbe ungefähr da, wo jetzt die Kassenräume der Schweiz-Kreditanstalt sich befinden; es war auf drei Seiten von den langgezogenen, niedrigen Zeughausstrassen umfassen und vorn durch eine Mauer mit hohem, schmiedeeisernem Portale vom Paradeplatz geschieden. Die Lokalitäten, so primitiv sie waren, genügten für den Anfang. Wie Hr. Bankpräsident Graf an der „Hausräuke“ des neuen Bankgebäudes den Herren Kantonsräten auf der Schmiedstube mitteilte, sorgte damals für die Sicherheit der Bank ein Bernhardinerhund, ein Cerberus, der getreulich seine Pflicht that, aber auch manchen abschreckte, mit

der Bank in Verbindung zu treten, so daß nach längerer Beratung der Beschluß erfolgte, denselben abzuschaffen und auf unterscheidungs-fähigere Sicherheitsorgane zu denken.

In überraschender Weise entwickelte sich der Geschäftskreis des Institutes, so daß sich die Bankbehörden gezwungen sahen, sich nach andern Räumlichkeiten umzusehen. Als die Regierung die Absicht kundgab, das Feldbofsareal zu verkaufen, erwarb die Kantonalbank von Hr. Architekt Ferdinand Stadler das Haus zur Wartensburg, welches auf einem Teil des jetzigen Bankareals sich erhob. In Höhe genügte aber auch dieses Haus nicht mehr und die Bankbehörden ergriffen desselben die in den Jahren 1873 und 1881 sich bietende Gelegenheit zum Ankauf der Hochbarhäuser, das eine ebenfalls Hr. F. Stadler, das andere Hr. Trümpler-Bogel gehörte. In diesen Lokalitäten richtete man sich ein, so gut es eben ging, und verblieb darin bis im Herbst 1899.

Doch gehen wir um einige Jahre zurück. Von Anfang der Achtzigerjahre an beschäftigte sich die Bankbehörde mit der Frage der Erstellung eines Neubaus, da die Verhältnisse dazu drängten. Man richtete den Blick auf noch unüberbautes Terrain an der jetzigen Fraumünsterstrasse, trat 1885 mit den Eigentümern, den H. Emil Rüb und Architekt Boller (*), in Unterhandlung und schloß mit denselben unter Vorbehalt der kantonsrätlichen Ratifikation den Kauf ab. Es lag der betreffende Bauplatz links der jetzigen Strasse, ungefähr der Einmündung in den Hof der heutigen Hauptpost gegenüber. Für diesen Platz fielen im Bankrat elf Stimmen, zwei der Mitglieder, die H. Keller und Ringger, stimmten dagegen, indem sie fanden, die Kantonalbank sei nur an der Bahnhofstrasse richtig platziert. Als der Bankrat mit einem ausgearbeiteten Projekt vor den Kantonsrat trat, zeigte sich gleich von Anfang an bedeutende Opposition gegen dasselbe. Hr. Keller, der damals nicht mehr Mitglied des Kantonsrates war, erhielt, was nach dem Reglement des Rates möglich ist, die Erlaubnis, in der Ratifikation die Gründe der Opposition auseinanderzusetzen. Er trat mit jugendlichem Feuer auf und mit dem Feinmut, der seinem Charakter eigen ist, entwickelte er seine Ansicht. Seine Rede machte einen vorzüglichen, für viele überzeugenden Eindruck, und das Resultat war, daß der Kantonsrat mit einer Zweidrittelmehrheit die Ratifikation und den nachgesuchten Kredit verweigerte. — Hätte man später in den maßgebenden Kreisen der Altstadt die Gründe, welche der Bankvater von Gösweil



Bankrat Joh. Jakob Keller, a. Nationalrat.

*) Die Bilder des früheren, langjährigen Direktors, des verstorbenen Hrn. Dr. Arben, und des gegenwärtigen Direktors der Hypothekensabteilung, Hrn. H. Koller, befinden sich in zwei hinten erscheinenden Räumen unseres Blattes.



Von 1870 bis 1907 gab die Zürcher Kantonalbank Banknoten heraus.

1 Million Mal unterschreiben, bitte!

Kaum jemand weiss heute noch, dass die Zürcher Kantonalbank, wie auch andere Banken, einst Banknoten herausgegeben hat. Bereits bei ihrer Gründung 1870 erhielt sie das Recht zur Notenemission. Sie behielt es bis zur Errichtung des Emissionsmonopols auf Bundesebene und zur Gründung der Schweizerischen Nationalbank im Jahr 1907. Mit der Herausgabe von Banknoten verschaffte sich das Institut eine Art «unverzinslichen» Kredit. 1875 emittierte sie etwa die Hälfte der Banknoten im Kanton. Auf Bankseite wurde zwar für die sofortige Rückzahlung eine gewisse Menge an Edelmetall im Tresor gehalten, zum Teil standen als Sicherheit aber lediglich hinterlegte Wertpapiere und der Verweis auf die Staatsgarantie zur Verfügung. Die Gelder aus der Notenemission dienten der Bank als Finanzierung, um günstige Kredite an Kunden vergeben zu können.

Banknotenherstellung in echter Handarbeit

Gültig war jeder Geldschein erst durch die Unterschriften dreier Personen, nämlich des Bankpräsidenten, des Direktors und des Kassiers. Und dies musste zwingend von Hand geschehen – die Unterschriften wurden nicht aufgedruckt. Schon 1870 war der Kassier vom grossen Arbeitsanfall überfordert. «Das Bankgeschäft läuft so gut an, dass Herr Walser mit dem

«Sodann wird beschlossen, zwanzig bis zweiundzwanzig tausend Stück neue Einhundert Franken Banknoten bei Orell Füssli & Comp. anfertigen zu lassen.»

Bankratsprotokoll vom 30. November 1878

Unterschreiben jeder einzelnen Banknote nicht mehr mitkommt», heisst es im Bankratsprotokoll. Und das war erst der Anfang. Die Summe der emittierten Banknoten stieg ständig: von 3 Millionen (1870) auf 30 Millionen Franken (1906). 1883 mussten deshalb pro Jahr bereits 129'000 Banknoten unterschrieben werden, d. h., der Präsident, der Direktor und der Kassier waren sage und schreibe 70 volle Tage nur damit beschäftigt. Über die Jahre wanderten so über eine Million Noten über die Schreibtische der drei Herren.

Antrag abgelehnt!

Im Jahr 1883 schlug der Bankrat Alarm: «Abgesehen nun davon, dass einer solch einförmigen und der Gesundheit nachteiligen Arbeit sich Niemand gern unterzieht, müsste sich der Bankrath sagen, dass es nicht angehe, diejenigen Beamten, die mit den wichtigsten Funktionen in der Bankverwaltung betraut sind, dem Geschäfte auf so lange Zeit zu entziehen.» Er beantragte somit den Druck der Unterschriften, wie es auch bei anderen Emissionsbanken gemacht wurde.

Doch der Kantonsrat entschied sich dagegen. Die drei Männer mussten weiterhin zur Feder greifen und jeden Geldschein einzeln unterschreiben. Bei der nächsten Überarbeitung des Geschäftsreglements von 1886 klappte es dann endlich: Paragraph 45 erwähnt gedruckte Unterschriften (Faksimile) und entlastete die Herren von der monotonen Arbeit. ///



Die Zürcher Kantonalbank als Möbelhändlerin



Briefkopf der Gewerbehalle, 1926.



Anzeige in der Zeitschrift *Heimatschutz*, 1930.

97 Schreiner, 9 Sesselbauer, 6 Bettmacher, 20 Tapezierer, 18 Drechsler, 4 Spengler, 3 Kochherdfabrikanten, 1 Eisenmöbelanfertiger, 4 Kassenfabrikanten, 4 Mechaniker, 1 Schlosser, 1 Schmied, 4 Kupferschmiede, 1 Kinderwagenfabrikant, 1 Sattler, 3 Vergolder, 2 Kübler, 2 Bürstenmacher, 2 Korbmacher, 1 Seiler, 1 Wagner, 1 Buchbinder, 1 Töpfer, 1 Strohflechter, 1 Glastafelfabrikant: Alle diese Handwerker stellten 1883 ihre selbstgefertigten Produkte in der Gewerbehalle der Zürcher Kantonalbank aus. 1877 eröffnet, war sie mit grossen Hoffnungen verbunden. Sie sollte Handwerkern ohne eigenes Ladenlokal die Möglichkeit geben, ihre Erzeugnisse in vorteilhaften Räumen zur Besichtigung und zum Verkauf auszustellen. Und die Bank griff Handwerkern noch mit einem weiteren Angebot unter die Arme: Sie gewährte Geldvorschüsse gegen Verpfändung der ausgestellten Ware und verhalf so kleinen Handwerkern, die auf anderem Weg keine Kredite erhielten, zu weiteren Betriebsmitteln. Wurde ein Gegenstand verkauft, erhob die Verwaltung der Gewerbehalle eine Provision von rund 10 Prozent des Verkaufspreises. Damit wurden die Miete und die Löhne des Personals gedeckt.

Selbst elektrisches Licht und

Qualitätskontrolle fruchten wenig

Das Geschäft verlief jedoch schleppend. Bereits im Geschäftsbericht von 1879 sprach man vom «Schmerzskind», das immer noch nicht auf eigenen Füßen stehe. Auch die Beschränkung auf Handwerker aus dem Kanton Zürich, die Prüfung jedes Gegenstands in Bezug auf Qualität und Preis durch Sachverständige und der Umzug in grössere Räumlichkeiten kurbelten das Geschäft nicht

wesentlich an. Einige Hoffnungen setzten die Verantwortlichen 1892 auf die Einführung von elektrischem Licht: Eine vorteilhafte Beleuchtung des Verkaufslokals könne für das Geschäft nur von Nutzen sein. Der Bankrat wollte die neue Beleuchtungsart hier ausprobieren, um sie im Erfolgsfall auch im Bankgebäude zu installieren. Um in der Ausstellung ein vollständiges Sortiment anbieten zu können, erlaubte das Reglement von 1904 ausdrücklich, auch eine Auswahl an Möbeln und anderen Gegenständen auf eigene Rechnung anzukaufen. Ergänzend wurde eine kleine Schreinerwerkstatt angegliedert und es wurden selber Einrichtungen entworfen. Auch an den Landesausstellungen präsentierte die Gewerbehalle stolz eine Auswahl ihrer Möbel und Einrichtungsgegenstände. Für die Landi 1914 in Bern schickte man dazu die Tochter des Gewerbehallenverwalters in die zwei Präsentationszimmer, um Auskünfte zu erteilen, Bestellungen entgegenzunehmen und für das «Reinhalten der Böden und Möbel». Für ihre Ausstellung erhielt die Gewerbehalle eine silberne Medaille – sehr zum Ärger des Verwalters, der mit Gold gerechnet hatte. Auf seine Beschwerde hin gab es nachträglich doch noch die höchste Auszeichnung.

Als Möbel Pfister 1922 in Zürich eine Filiale eröffnete und sich «durch marktschreierische Reklame unangenehm bemerkbar» machte, erhöhte der Bankrat das Werbebudget der Gewerbehalle, «um diese Konkurrenz so viel als möglich zu paralisieren», wie es im Protokoll hiess. Anfang der 1930er Jahre musste der Bankrat allerdings einsehen, dass die Handwerker mit fabrikgefertigten Gegenständen nicht mehr konkurrieren konnten, zumal auch noch billige Produkte aus deutschen Möbelfabriken den Markt überschwemmten. 1934 wurde die Gewerbehalle liquidiert und das direkte Engagement der Zürcher Kantonalbank im Möbelhandel beendet. ///



Die Gewerbehalle erhält für hervorragende Leistungen an der Kunstgewerblichen Ausstellung von 1902 in der Zürcher Tonnhalle eine Goldmedaille.



Hauptbuch in Lederkluft

Wichtige Metallbeschläge, giftgrüne Ledereinbände, farbenfrohe Marmorierungen, sichtbare Bünde am Buchrücken und feingliedrige Buchrückenmuster: Die Geschäftsbücher der Zürcher Kantonalbank sind nicht nur schwer, sondern beeindrucken durch eine Vielfalt an Ausschmückungen. Es ist deutlich zu spüren, dass diese Bücher für die Ewigkeit gemacht wurden. Kein Wunder: Die Bücher mit den wichtigsten Geschäftsvorfällen, Kontenbewegungen und Protokollen waren das Herzstück der Bank und wurden mit hoher Akribie handschriftlich geführt. Zumindest die Bankratsprotokolle werden noch heute nach alter Tradition zu repräsentativen Büchern gebunden.



No. 12,381 - 5. März 1925

Zinstermin: *Martini*

Zinsfuß: $4\frac{1}{2}\%$ ab 1. Mai 1915

Bemerkungen:

$4\frac{1}{4}\%$ ab 11. November 1915

5% ab 1. Januar 1919

$5\frac{1}{4}\%$ ab 1. October 1920

$5\frac{1}{2}\%$ ab 1. October 1924

Uebertrag

Jafozins per Martini 1915

Wert Martini 1914

1916 d. Kisten 1/100

1917 " " " "

1918 " " " "

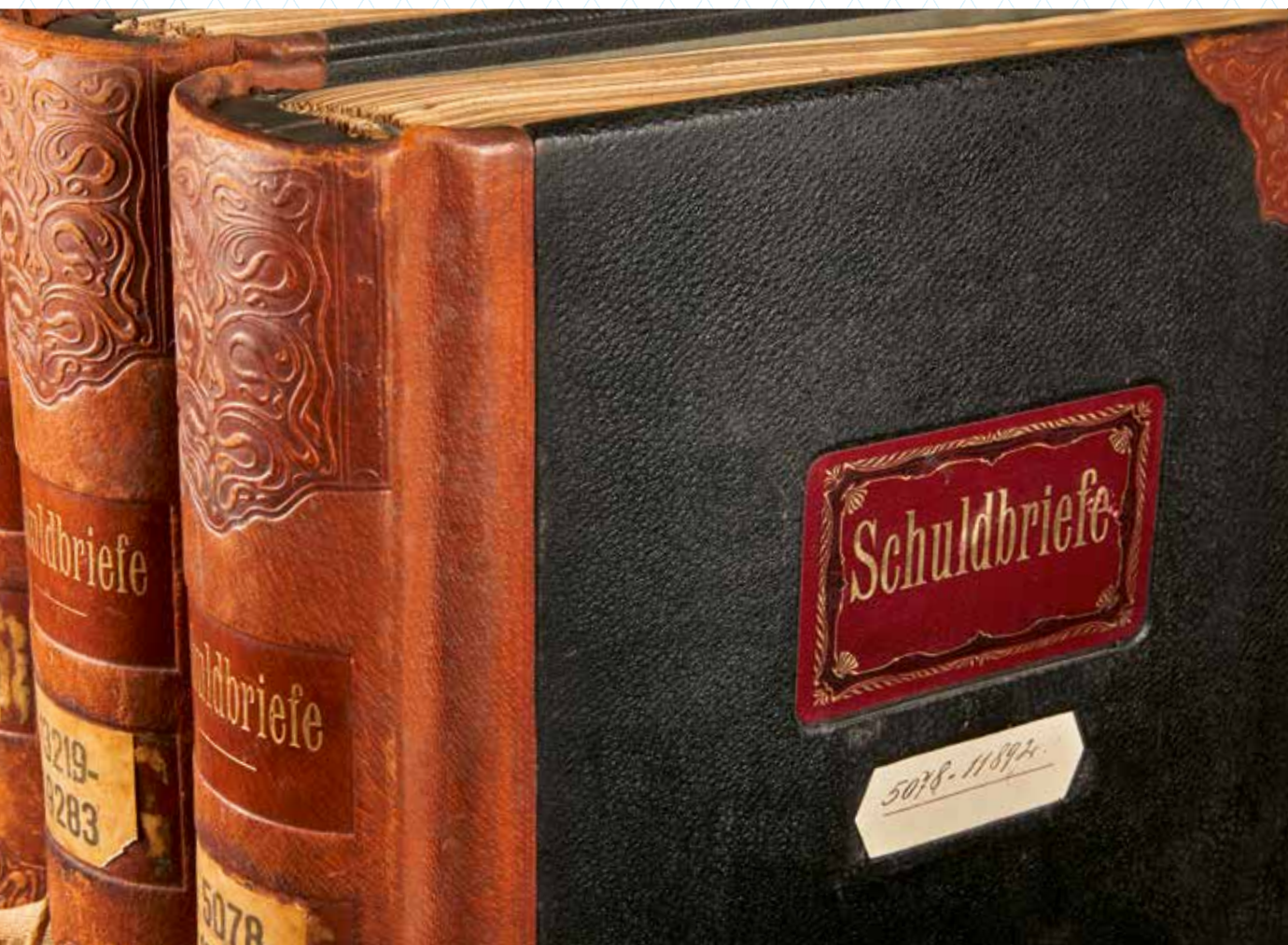
1919 " " " "

1920 " " " "

$5\frac{1}{2}\%$ ab 1. October 1920

1921 Betr. Korb & Fensch

Monat	Tag	Kapital
		fr.





Bauernhaus mit Strohdach in Hüttikon um 1930. Es ist das einzige heute noch vorhandene Strohdachhaus im Kanton Zürich.

Fragiles Vertrauen in die Vertrauensmänner

Um den Höchstbetrag eines Hypothekendarlehens festlegen zu können, muss eine Bank zuerst den Wert der als Sicherheit dienenden Liegenschaft ermitteln. Da der Kanton Zürich keine amtliche Schätzung kannte, baute die Zürcher Kantonalbank ein eigenes Schätzverfahren auf. Sie überliess die Wertbestimmung sogenannten Vertrauensmännern. Sie brachten grosse Lokalkenntnisse mit, sei es als Behördenmitglied oder aufgrund ihrer beruflichen Tätigkeit in der Region. Um die im jeweiligen Gebiet verwurzelten Vertrauensmänner – bei einer vermeintlich

zu tiefen Einschätzung – vor Anfeindungen im Dorf zu schützen, wurde dem Darlehensnehmer nicht mitgeteilt, wer die Einschätzung vorgenommen hatte. Dieses geheime Verfahren hatte zur Folge, dass Liegenschaften nur von aussen bewertet werden konnten. Doch in der Regel genügte ein solcher Augenschein für ein Urteil. In der weitgehend bäuerlich geprägten Landschaft waren die Bodenbeschaffenheit und das allgemeine Geschick des Landwirts die wichtigsten Kriterien. Zudem waren die landwirtschaftlich genutzten Gebäude alle relativ ähnlich gebaut.

Kritik am «Geheimsystem»

Dass die Bewertungen der Vertrauensmänner zum Teil umstritten waren, zeigen die eingegangenen Klagen, die dem Bankrat immer wieder zu Ohren kamen. Scharfe Kritik äusserte der Gemeinderat von Regensdorf 1882 in einer Eingabe: «Die Bauersame habe gegen die Missstände im Bodenkreditwesen von der Kantonalbank Abhülfe erwartet und nun sei es gerade dieses Institut, welches mit seinem Geheimsystem der Vertrauensmänner alle Erwartungen täusche und den Bodenkredit auf einen so tiefen Grund zurücktreibe und dass hierin grösstentheils die Ursache der heutigen Notlage der Bauersame zu suchen sei.» Der Bankrat betrachtete die Anschuldigungen als haltlos und begründete u. a. die besonders umstrittene Einschätzung eines Hofes so: «Die Liegenschaft im Geissberg sei so abgelegen, dass ihr in Folge dessen ein geringerer Werth habe beigelegt werden müssen.» Schon damals war also «Lage, Lage, Lage» ein zentraler Faktor für den nachhaltigen Wert einer Immobilie.

Auf städtischem Gebiet war die fachmännische Innenbesichtigung einer Liegenschaft jedoch unerlässlich. Hier kamen ausgewiesene externe Experten und später auch bankeigene Schätzer zum Einsatz. War ein Kunde mit der Einschätzung durch einen Vertrauensmann nicht zufrieden, konnte er immerhin eine Zweitmeinung durch einen Experten anfordern. Auch der Auswahl der Vertrauensmänner räumte die Bank aufgrund der kritischen Stimmen hohe Priorität ein. Gesucht waren «einsichtige und unparteiisch urteilende Männer», wie es 1913 im Bankrat hiess.

Heute werden die Schätzungen von Immobilien meist durch bankinterne Experten vorgenommen. Als Alternative bietet sich die hedonische Bewertung an, die den Wert computergestützt auf der Basis von Transaktionspreisen vergleichbarer Objekte herleitet. ///

Auszug aus dem Fragebogen, den die Vertrauensmänner für ein spezifisches Schätzobjekt auszufüllen hatten:

Wie hoch schätzen Sie die einzelnen Pfände nach ihrem gegenwärtigen Verkehrswert? (Bei Waldungen ist nur der Bodenwert anzugeben.)

Sind die Gebäulichkeiten so gelegen, dass sie auch für sich und abgetrennt von dem landwirtschaftlichen Gewerbe leicht verkäuflich sind?

Sind die übrigen Grundstücke gut gelegen oder nicht; sind sie leicht oder schwer verkäuflich?

Wie werden die Grundstücke bewirtschaftet?

Besitzt der Entlehner Vieh?
(Angabe der Stückzahl erwünscht)

Sind die Gebäulichkeiten in gutem baulichem Zustande?

Wie verhält es sich mit dem Charakter, der Tätigkeit, Einsicht und Sparsamkeit des Entlehners?

Aus dem Fotoalbum: der Hauptsitz der Zürcher Kantonalbank

Wohl behaut – permanent modernisiert: eine kleine Zeitreise vom ersten eigenen Bankgebäude zum heutigen, modernisierten Hauptsitz.



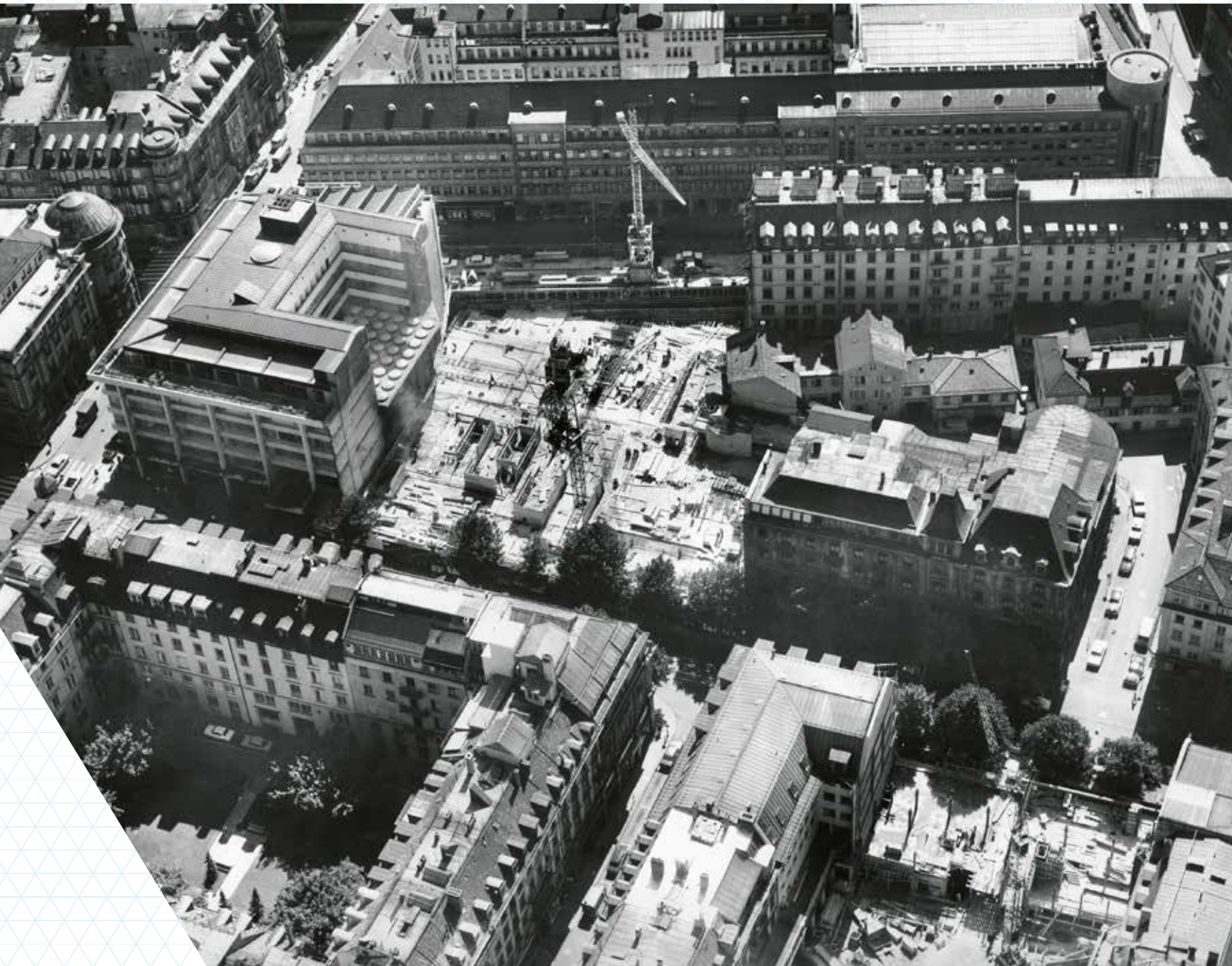
Vor dem ersten Sitz der Bank im Privathaus Zur Marienburg
an der Bahnhofstrasse 9 fand der Wochenmarkt statt.



Der erste Bankbau von 1902 an der Bahnhofstrasse 9 setzte auf historische Stilformen und städtische Grösse. Das ländlich anmutende Umfeld war weitgehend verschwunden.

Im Backoffice war der Stil nüchterner. In den 1950er Jahren, als das Foto gemacht wurde, war allerdings die Zeit dieses Prachtbaus bereits abgelaufen.





Die erste Bauetappe für den neuen Hauptsitz (1960–1964) ist in vollem Gang (rechts oben). Die erste Hälfte des Neubaus ist bezugsbereit. Der alte Bankbau von 1902 steht noch (rechts unten). Der alte Hauptsitz ist abgebrochen, die zweite Bauetappe (1966–1970) hat begonnen (links).



Die denkmalgeschützte gewendelte Treppe blieb beim letzten Umbau (2011–2015) erhalten.



Blick in die Kundenhalle mit Rolltreppe und Böögg, 2008.



Das verlorene Seidenkleid und andere Pfandgeschichten

Seit 1872 betreibt die Zürcher Kantonalbank auf gesetzlichen Auftrag hin in Zürich eine Pfandleihkasse. Über all die Jahre war das «Versatz-Geschäft» kaum profitabel. Und immer wieder ergaben sich diverse Schwierigkeiten, wie in den Bankratsprotokollen nachzulesen ist. 1881 waren z. B. verpfändete Gegenstände nicht ordnungsgemäss verstaut worden und deshalb zwischenzeitlich nicht mehr auffindbar. Der Verwalter und die angestellte «Ladenjungfrau» mussten deshalb für ein verlorenes Seidenkleid eine Entschädigung von je 50 Franken an die Pfandgeberin bezahlen. Immerhin tauchte später ein ähnliches Kleid auf, das niemandem gehörte und der Angestellten als Kompensation für ihre Entschädigungszahlung überlassen wurde. 1895 waren es dann Schuh- und Kleiderhändler, die Teile ihres Warenvorrats aus Platzmangel in ihren Ladengeschäften kurzerhand verpfändeten und so die Kosten für zusätzlichen Lagerraum einsparten. Dieser zweckfremde Gebrauch der Pfandleihe war immer wieder ein Thema, bot sich doch mit der temporären Verpfändung eine diebstahl- und feuersichere Verwahrung von Wertgegenständen zum relativ geringen Preis einer einprozentigen Zinsgebühr. Warum beispielsweise den wertvollen Familienschmuck während eines längeren Urlaubs nicht der Pfandleihkasse anvertrauen?

Wertbeständigkeit als wichtigstes Kriterium

Anfang der 1920er Jahre kam es zu einem rasanten Wertverlust bei gebrauchten Kleidungsstücken, sodass damit bei Versteigerungen kaum noch ein Erlös erzielt werden konnte. Während der

kriegsbedingten Güterverknappung waren sie noch relativ hoch eingeschätzt und entsprechend belehnt worden, was nun in der Nachkriegszeit zu Verlusten führte. Die Einschätzung der Wertbeständigkeit und das Erlöspotenzial bei einer Versteigerung machen nach wie vor die hohe Kunst des Pfandleihgeschäfts aus. Heute sind deshalb in den Aufbewahrungsräumen kaum noch getragene Kleider anzutreffen – auch nicht solche aus wertvollen Materialien –, sondern die seit Anbeginn bevorzugten Waren aus wertbeständigem Edelmetall. ///



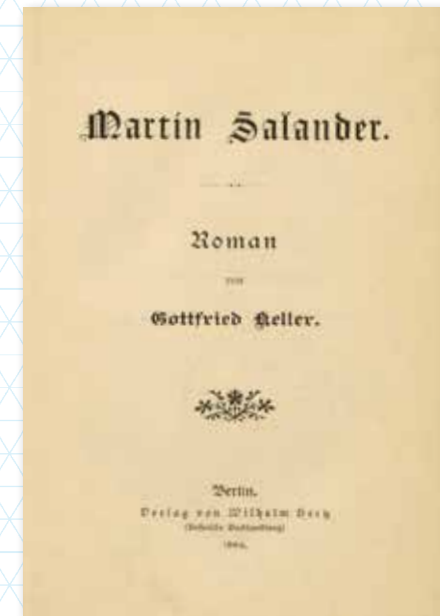
Seidenkleid mit Klöppelspitze um 1885.

Wie Freundschaftsdienste viele ins Unglück stürzten

Mit dem Aufschwung der Wirtschaft nach 1850 und dem grossen Geldbedarf in Industrie, Landwirtschaft und Gewerbe avancierte der Bürgschaftskredit gemäss dem *Historischen Lexikon der Schweiz* rasch zum beliebtesten Kreditmittel in der Schweiz. Der Bürge verpflichtet sich dabei, für einen Bekannten oder Verwandten geradzustehen, wenn dieser seinen Bankkredit nicht mehr zurückzahlen kann.

Plötzlich in der Bredouille

Noch heute sind Bürgschaftskredite relativ weit verbreitet, weil der Bürge keine unmittelbare Zahlung leisten muss. Zur Kasse gebeten wird er nur bei Zahlungsunfähigkeit des Schuldners, für den er sich verbürgt hat. Wer einen Kredit aufnehmen wollte, erhielt die Zusage für eine Bürgschaft somit relativ leicht – im Verein, am Stammtisch, unter Parteifreunden, Dienstkameraden und Verwandten. Dazu kamen «Bürgschaftsketten», wie sie im Jahresbericht der Zürcher Kantonalbank von 1886 beschrieben sind: «Gewisse Leute halfen sich gegenseitig mit ihrem Kredit in der Weise aus, dass sie sich bei verschiedenen Instituten für einander verbürgten, und zwar in einem Umfange, der ihren ökonomischen Verhältnissen nicht angemessen war.» Wenn sich in einer Wirtschaftskrise wie Anfang der 1880er Jahre die Konkurse häuften, wurden viele «gutmüthige Bürgen» aufgrund der subsidiären Haftung in den Ruin getrieben. Und es kam zu den beschriebenen Kettenreaktionen mit verheerenden Folgen. Literarisch setzte der Zürcher Dichter Gottfried Keller dieser Epoche ein Denkmal, indem er seine Hauptfigur in *Martin Salander* durch eine Bürgschaft ins Unglück stürzen lässt. Er will das «Gebot der Freundschaft» erfüllen und glaubt fälschlicherweise, dass er niemals zahlen müsse. Doch weit gefehlt!



Erstausgabe
Martin Salander, 1886
(Verlag Hertz, Berlin).

Beliebt, trotz allem

Nach den vielen Konkursfällen in den Krisenzeiten stellte die Zürcher Kantonalbank fest, dass diese Kreditform bei ihr weniger häufig nachgefragt wurde. An die Stelle des Vertrauens sei häufig Misstrauen getreten. Waren in den 1870er Jahren noch 10 Prozent aller Darlehen verbürgt, verringerte sich der Anteil nach 1900 auf unter 1 Prozent. Das Bürgschaftsdarlehen blieb aber in Gebieten mit viel Landwirtschaft und Kleingewerbe eine beliebte Kreditart. Es ging meist um kleine Beträge von 100 bis 500 Franken. Für viele Menschen ohne Bodenbesitz oder andere verwertbare Sicherheiten war der Kredit durch Bürgschaft die einzige Möglichkeit, um für die Aufnahme einer Geschäftstätigkeit oder kleinere Investitionen an die nötigen Finanzmittel zu gelangen.

Dass die Menschen jedoch vorsichtiger geworden waren, dürfte auch mit den in *Martin Salander* geschilderten Erfahrungen zusammenhängen. Selbst Gottfried Keller verstand seinen Roman eher als «ein trockenes Predigtbuch». ///

Wie Fräulein Aufenast Agenturleiterin wurde

Um die Wende zum 20. Jahrhundert ging rund die Hälfte der Frauen einer bezahlten Arbeit ausser Haus nach. Zwei Drittel von ihnen waren ledig, denn für verheiratete Frauen galt der Ehemann als Ernährer der Familie. Als die Stelle des Sparkassa-Einnehmers in Hausen am Albis neu zu besetzen war, hatte das 45-jährige Fräulein Anna Aufenast gute Karten. Sie konnte damit punkten, dass sie bereits während der Krankheit ihres Vaters die Arbeit des Sparkassa-Einnehmers erledigt hatte. Taktisch klug war wohl auch, dass sie beantragte, die Geschäfte vorerst bis Ende des Jahres zu besorgen. Der Bankrat beschloss denn auch: «Es sei dem Wunsch von Fräulein Aufenast, die alles Vertrauen verdiene, zu entsprechen.» Dennoch wurde gleichzeitig die Filiale Affoltern als vorgesetzte Stelle aufgefördert, für die Wiederbesetzung der Einnehmerstelle auf Neujahr 1892 geeignete Vorschläge zu machen. Man erachtete das Fräulein Einnehmerin nur als Zwischenlösung. Aber Fräulein



In diesem Haus in Hausen am Albis befand sich um 1900 ein Modegeschäft, später eine Agentur der Zürcher Kantonalbank.

Aufenast wurde die erste Sparkassa-Einnehmerin, die nicht nur kurzfristig als Gattin oder Tochter die Stelle einer Geschäftsstellenleiterin innehatte. Nur als unverheiratete Frau war dies möglich, denn mit der Verheiratung schieden berufstätige Frauen noch lange Zeit fast automatisch aus dem ausserhäuslichen Arbeitsprozess aus.

Karriereschritt für Fräulein Aufenast?

Schon länger galt die Sparkassa-Einnehmerin in Hausen am Albis als geeignet, zu einer Agentur aufgewertet zu werden. Die ihr übergeordnete Filiale Affoltern erklärte, «wenn irgendwo in ihrem Bezirk, so sei in Hausen eine Agentur angezeigt. Der Ort liegt 2 Stunden von Affoltern entfernt, ist ohne Bahnverbindung. Wir haben dort eine unserer grössten Sparkassa-Einnehmerien; die Einwohnerschaft steht aber auch mit den Bankinstituten in Zug im Verkehr. Etwas heikler Natur ist [allerdings] die Besetzung der Stelle des Vorstehers.» So vermerkt es das Bankratsprotokoll vom 5. Februar 1909. Fräulein Aufenast «würde die Stelle nicht gern verlieren und glaubt, auch einer Agentur vorstehen zu können. Sie ist aber [inzwischen] 63 Jahre alt.» In der Bankkommission, dem heutigen Bankpräsidium, meinte man, eine junge männliche Kraft sollte Agenturleiter werden. Genannt wurde der Posthalter, der ein gut gelegenes Büro, einen Kassaschrank und das Telefon zur Verfügung hätte.

Doch schon zwei Monate später wurde klar: «Als Vorsteherin der Agentur Hausen schlägt die Bankkommission mehrheitlich Fräulein Anna Aufenast vor.» Sie argumentierte: «Schon ihr Vater war 23 Jahre lang Einnehmer. Seit 1891 steht Fräulein Aufenast der Einnehmerin in tadelloser Weise vor. Sie besorgt auch Rückzahlungen sowie die Einlösung von Coupons und von Staatskassaquittungen. Sie hat Zeit, sich der Stelle zu widmen, in ihrem Hause kann ein geeignetes Bureau leicht eingerichtet werden.» Fräulein Aufenast wurde am 2. April 1909 mit 9 von 13 Stimmen im Bankrat zur Vorsteherin der Agentur Hausen am Albis gewählt.

Heute ist es der Zürcher Kantonalbank ein Anliegen, Frauen in Führungspositionen zu entwickeln sowie parallel die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben zu fördern – u. a. auch durch Führung in Teilzeit. Der brachliegende Talentpool an gut ausgebildeten, qualifizierten Frauen soll besser genutzt werden. Zurzeit werden 17 Prozent der Filialen von einer Frau geführt. ///



Alte Emailschilder. Ab 1908 wurden zahlreiche Sparkassa-Einnehmerien zu Agenturen mit mehr Handlungsbefugnissen aufgewertet.

Feinmaschiges Netz zur Befriedigung der Geldbedürfnisse

Um den Kantonsbewohnern «die Befriedigung ihrer Kredit- und Geldbedürfnisse zu erleichtern», errichtete die Zürcher Kantonalbank in den ersten zehn Jahren neben der Hauptbank in der Stadt Zürich zehn Filialen in den grösseren Ortschaften des Kantons. Diese zogen die fälligen Zinsen und Forderungen zuhanden der Hauptbank ein, erbrachten Dienstleistungen rund ums Sparen und vermittelten bis zu einem gewissen Rahmen auch Kredite. 70 nebenamtlich geführte Einnehmereien dienten zudem als Aussenstellen in den kleineren Ortschaften. Sie nahmen hauptsächlich Spargelder entgegen. Der Geschäftsraum war nicht selten das Ladengeschäft oder gar die Wohnstube des Einnehmers. Ab 1908 kamen etwas grössere Agenturen als Zwischenstufe

hinzu. Alle Zweigstellen bildeten so zusammen ein feinmaschiges Netz zur Versorgung der Bevölkerung mit Bankdienstleistungen, die typischerweise noch vor Ort abgewickelt werden mussten. 1970 zählte man 12 Filialen, 46 Agenturen und 79 Einnehmereien. ///

Die bereits 1873 eröffnete Filiale Uster, 1893.



Filiale Meilen um 1910 mit Geleisen der Wetzikon-Meilen-Bahn.



Filiale Oerlikon, Ecke Franklin-/Edisonstrasse, 1920er Jahre.



Filiale Wald, Bezug des Neubaus im Mai 1912.

Filiale Horgen um 1960.



Agentur Feuerthalen, Mitte 20. Jahrhundert.



Modepflanze Fensterblatt (Monstera deliciosa) im Eingang der Agentur Männedorf, um 1960.



Bankzweigstelle im Einkaufszentrum Volketswil, in guter Gesellschaft mit dem Warenhaus EPA und dem Kleidergeschäft Charles Vögele, 1970er Jahre.

Neueröffnete Agentur Regensdorf, 1959: «Die einfach gehaltenen Fassaden mit den leuchtenden Konturen und den neuzeitlichen, sehr gefälligen Schaufenstern verleihen dem Gebäude Charakter und Schönheit.»

Filialleiter, bitte heiraten!

Vor dem Ersten Weltkrieg war es üblich, dass ein sogenannter Verwalter die Filiale auf dem Land allein führte. Diese Filialleiter erhielten regelmässig Besuch von einer Bankratsdelegation, die die Bücher prüfte, die Wertschrifteninventare abglich und ihre allgemeinen Eindrücke im «Visitationsbericht» an den Bankrat schilderte. Solche Berichte erzählen meist relativ blumig von kleineren und grösseren Nöten in den sehr autonom agierenden Aussenposten der Bank.

In einem Visitationsbericht von 1912 hielt der zuständige Bankrat fest, dass die Verwalter in der Regel überlastet seien und ihnen noch ein besoldeter Angestellter zugestanden werden sollte. Auch diese Leute würden älter, und eine personelle Verstärkung brächte grosse Vorteile. Im Fall von Krankheit oder Ferienabwesenheit des Verwalters müssten so von der Hauptbank keine Stellvertretungen mehr gestellt werden. Überhaupt erhalte die Filiale etwas mehr Ellenbogenfreiheit und habe vielleicht sogar Zeit, vermehrt säumigen Schuldnern nachzugehen oder belehnte Objekte selber einmal zu besichtigen.

Ehefrau statt Haushälterin

Viel konkretere Probleme ortete das rapportierende Mitglied des Bankrats bei der Filiale Dielsdorf: «Der Verwalter in Dielsdorf konnte dieses Jahr sein 15jähriges Amtsjubiläum feiern; besser wäre es allerdings, wenn der Verwalter Hunziker bald heiraten würde; denn die jetzige Haushälterin ist alt und kann dem grossen Garten nicht mehr Sorge tragen. Es ist jammerschade, dass der grosse, verwahrloste Garten nicht besser gepflegt wird.» Ob Verwalter Hunziker



Filiale mit Garten in Affoltern am Albis um 1910. Ein so schön gepflegter Garten wäre wohl auch für die Filiale Dielsdorf erwünscht gewesen.

doch noch in den Hafen der Ehe eingelaufen ist und sich die Ausgestaltung des Gartens in der Folge zur vollen Zufriedenheit des gestrengen Bankrats entwickelt hat, ist leider nicht überliefert. Wie auch immer: Hunziker blieb bis 1933 auf seinem Posten – ganze 35 Jahre.

Heute obliegt der Unterhalt der Liegenschaften dem zentralen technischen Gebäudemanagement. Aus rein gartenpflegerischer Hinsicht kann deshalb von einer Heirat abgesehen werden. ///

Lohnerhöhungen und die Frage der Moral



Sonntagsvergnügen im Restaurant Bauschänzli in Zürich, 1908.

Die Lebenshaltungskosten der Zürcher Bevölkerung stiegen vor dem Ersten Weltkrieg stark an. Dies veranlasste den Bankrat zu jährlichen Gehaltsaufbesserungen beim Personal. Aufgrund der politischen Zusammensetzung des Bankrats prallten in den Diskussionen über die angemessene Lohnhöhe unterschiedliche Ansichten aufeinander. Oft ging es dabei nicht nur ums Gehalt, sondern um Fragen der Moral.

Vergnügungssucht bedauerlich, aber verständlich

Ende 1911 sah beispielsweise der langjährige Bankpräsident und Major Edmund Graf, zuvor Turnlehrer, zwar die Notwendigkeit für eine weitere Erhöhung, insbesondere bei kleinen Löhnen. Er hielt aber die Klagen über die Teuerung für stark übertrieben: «Es müsse auffallen, dass trotz dieser [Klagen] so viele Feste gefeiert werden, wie jeden Sonntag alle Vergnügungsorte überfüllt seien und dass alle Schichten der Bevölkerung, auch die untern, dabei mitmachen. Wer genügsam sein wolle, werde heutzutage von Vielen als rückständig angesehen.» Bankrat Johannes Schurter, Rektor der Töchterschule und Sozialdemokrat, sah durchaus eine gewisse Dramatik in der Verteuerung des Lebens. Bei der Pfandleihkasse sei – im Vergleich zum Vorjahr – beispielsweise auffällig, welche grosse Mengen an Wäschestücken versetzt worden seien, um ein Darlehen zu erhalten. Und: «Der starke Zudrang zu den Vergnügungsorten sei ja bedauerlich; allein, man möge sich einmal in den psychologischen Zustand z. B. eines Fabrikarbeiters hineindenken, der die ganze Woche in einem unfreundlichen und ungesunden Arbeitsraum zubringen müsse, und dann werde man es eher begreifen, wenn am Sonntag Reaktion eintritt. Dass das nicht die richtige Erholung ist, sei den Leuten schwer beizubringen und die Bemühungen vieler wackerer Arbeiterführer hierfür haben nur langsam Erfolg.»

Was entschied nun der Bankrat? Die Saläre wurden angehoben, insbesondere bei den kleinen Löhnen. Für die genaue Bemessung baute man zusätzlich eine Leistungskomponente ein. Wer sich also am Sonntag gerne ins Vergnügen stürzte, musste sich selber fragen, ob dies seine Arbeitsleistung unter der Woche eher verbessern oder eher verschlechtern würde. ///

Vielfalt willkommen!

Aus der Zeit bis zum Zweiten Weltkrieg gibt es nur einige wenige Nachrichten zu ausländischen Staatsbürgern unter dem Bankpersonal, beispielsweise zu Deutschen. Dies obwohl sie bis in die 1940er Jahre die grösste Gruppe der in der Schweiz lebenden Ausländer waren. Einen Job bei der Zürcher Kantonalbank zu erhalten, war zum Teil auch schwierig für sie, wie zwei Beispiele zeigen: 1913

sollte auf Wunsch der Bankleitung ein 45-jähriger Sachse, Schwiegersohn eines Filialinspektors, angestellt werden. Doch es gab Bedenken, «da der Mann schon 45 Jahre alt sei, ein uns fremdes Idiom [Sprache] spreche und die Zahl der Stellengesuche von Bewerbern schweizerischer Nationalität gegenwärtig gross sei». Der Bankrat war sich unsicher, da der Mann zugleich als tüchtig geschildert

wurde. Er lehnte aber schliesslich mit fünf zu drei Stimmen die Anstellung ab. Anders entschied man 1892: In diesem Jahr hatte die Filiale Meilen den in Egg ZH wohnhaften Traugott Schmid von Endingen, Oberamt Balingen (Süddeutschland), als Lehrling eingestellt. Der Geschäftsstellenleiter berichtete: «Er habe erst nachträglich erfahren, dass Schmid nicht Schweizerbürger sei; einmal eingestellt, wünsche er den Knaben dessen ungeachtet zu behalten.» Auch Bankrat und Geschäftsleitung fanden, «es würde sich nicht rechtfertigen, den Jüngling, weil Ausländer, wieder zu entlassen», und genehmigten die Anstellung.

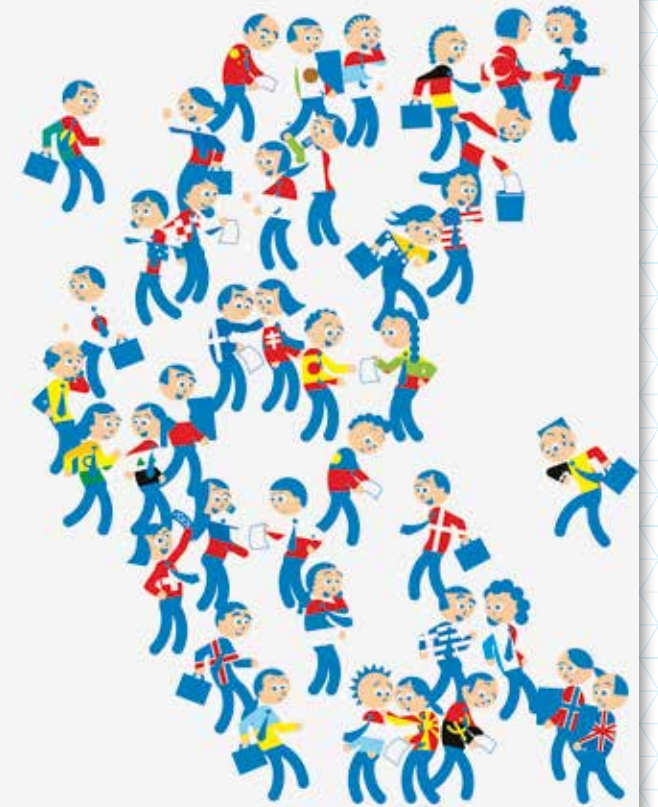
Die Zeiten ändern sich

In den 1960er Jahren war die Zahl der ausländischen Arbeitnehmer stark gestiegen, sodass vom Bundesrat Massnahmen gegen Überfremdung ergriffen wurden. Im Allgemeinen aber – und auch bei der Zürcher Kantonalbank – war gleichzeitig Personalmangel ein drängendes Problem. So bemühte man sich 1963, eine Ausnahmegewilligung zu erwirken, um mehr Ausländer beschäftigen zu können. Dies gelang denn auch: «So war es uns möglich, zur Schliessung der dringlichsten Lücken noch einige deutsche Bankangestellte einzustellen», konnte man in der Mitarbeiterzeitung lesen. Die Antwort auf den damaligen Personalmangel war zunehmende Automatisierung, allerdings mit dem Handicap, dass auch die für die Automatisierung erforderlichen Spezialisten schwierig zu finden waren. Heute – im Zeichen der Globalisierung – besitzt schon etwa jeder vierte Schweizer auch einen ausländischen Pass. Das widerspiegelt zudem die Tatsache, dass rund 50 Nationalitäten für die Zürcher Kantonalbank tätig sind.

40

Die Mischung bringt's. Die Vielfalt der Mitarbeitenden bei der Zürcher Kantonalbank ist eindrücklich. Mitarbeitende aus **40 Herkunftsländern** sind in unserer Bank vertreten – von Angola über die Niederländischen Antillen bis zu den USA. Mit ihren spezifischen Kenntnissen, unterschiedlichen Blickwinkeln und Erfahrungsschätzen bringen sie zusätzliche Dynamik ins Unternehmen.

Illustration: Perpetua Chelari



Aus der Personalzeitung Nr. 4, 2012.

Das heutige Diversitäts-Management der Zürcher Kantonalbank befasst sich mit dem Recht auf gleichen Zugang zu Lebenschancen. Dazu gehört das Verbot von Diskriminierung, beispielsweise aufgrund des Geschlechts, des Alters, der Religion, der Nationalität, einer Behinderung oder der sexuellen Orientierung. Es ist heute breit anerkannt, dass wegen der Verschiedenheit und Vielfalt von Mitarbeitenden bessere Resultate bei Innovation und Entscheidungsfindung erzielt werden. Zudem bringt mehr Diversität ein besseres Verständnis füreinander und hilft beim Aufbau einer wertschätzenden Kultur. ///

Seite 14 · Donnerstag, 23. Mai 1991 · Für Inserate: oia Orell Füssli Werbe AG, Bremgartenstr. 3, 8953 Dietikon, Telefon 01/740 52 55

STELLENMARKT

Hier sehen Sie einen kleinen Teil unserer begehrten Sammlung von Goldstücken:

Gold nimmt mit der Zeit an Wert zu. Und genau so verhält es sich mit unseren Lehrlingen. Jahr für Jahr entscheiden sich etwa 150 Jugendliche für eine Lehre bei der Zürcher Kantonalbank. Und ebenso viele verlassen jedes Jahr ihre Lehre mit Bravour ab.

Die Lehre bei der Zürcher Kantonalbank ist seit jeher als sehr gründliche, umfassende Ausbildung anerkannt.

Kein Wunder also, dass sich manches Unternehmen bei uns mit einem unserer begehrten Goldstücke schmückt.

Aber ehrlich gesagt ist es nicht ganz uneigennützig, wenn wir in die Ausbildung unserer Lehrlinge unser Bestes investieren. Denn immer wieder finden unsere Lehrlinge – nach erfolgreichen Lehr- und Wanderjahren – den Weg zu uns zurück, wo sie zur grossen Freude unserer Kunden mithelfen, die erfolgreiche ZKB-Geschichte weiterzuschreiben. Als kompetente und versierte Fachleute in den verschiedensten Bereichen unserer zukunftsorientierten Bank. Sie verdienen unseren ganz besonderen Stolz.

Eine Lehre bei der ZKB. So gut wie puren Gold.

Das Ausbildungsteam · Telefon 01/275.71.09, freut sich auf Ihren Anruf.

Zeitungsinserat Lehrlinge, 1991.

**Der Geschäftsstellenleiter berichtete:
«Er habe erst nachträglich erfahren,
dass Schmid nicht Schweizerbürger
sei; einmal eingestellt, wünsche
er den Knaben dessen ungeachtet
zu behalten.»**

Bankratsprotokoll vom 15. Juni 1892

Das Sparkässeli – 1908 der letzte Schrei

Der Bankrat wollte 1908 «den Versuch der Einführung wagen» und so wurde das Sparkässeli bei der Zürcher Kantonalbank eingeführt. Zum Öffnen musste es auf die Bank gebracht werden, damit Wankelmütige ihren Entscheid zu sparen nicht so einfach rückgängig machen konnten. Das klassische Metallkässeli erhielt der Kunde damals gegen eine Gebühr von 6 Franken, die er bei einer allfälligen Rückgabe mit Zinsen zurückerhielt. Dieses Kässeli hatte während rund 60 Jahren dieselbe Form, wurde zuletzt aber aus blankem Metall und in blauer Farbe gefertigt.

Ab 1970 kam ein neues Material zum Einsatz: Kunststoff. Das Kässeli erhielt auch neue Formen: eine Eierform 1970, später eine Triangelform und ab 1977 die runde Büchsenform, die in der Herstellung billiger war. Inzwischen unterstützt das Maskottchen Filou die Kinder beim Sparen und das farbig gestaltete Kässeli wird bei Bedarf in der Filiale abgegeben. Seit dem ersten Sparkässeli hat sich aber nicht nur das Design stark verändert. Auch wird heute das Öffnen dem Kunden überlassen. ///



Das Weltkugelkässeli als Vorbote des Kunststoffzeitalters wird umringt von den traditionellen Metallkässeli aus den ersten Jahren (dunkel) und aus späteren Zeiten (blechfarben und blau).

Das Kunststoffzeitalter brachte eine Vielfalt an Kässeliformen hervor. Die Spardose aus Metall ziert heute das Maskottchen Filou.

Was tut ein Dichter bei der Kantonalbank?

Als der Dichter und Schriftsteller Robert Walser als 26-Jähriger bei der Zürcher Kantonalbank seine Stelle antrat, gab es dort zwei Abteilungen: die Hypothekar- und die Handelsabteilung. 88 Gehilfen und Gehilfinnen arbeiteten zu dieser Zeit bei der Hauptbank – neben acht Kassierern, den Vorgesetzten und den Lehrlingen. Insgesamt waren es 122 Personen. Die Gehilfen waren kaufmännische Angestellte, die vor allem die Geschäftsbücher führten, das Wertpapierarchiv betreuten, die Buchhaltung und die Korrespondenz erledigten, alles notabene in fein säuberlicher Handschrift.

Charakterstudien über Büromenschen
Walser arbeitete als ebensolcher *Gehülfe* und schrieb eine Erzählung mit diesem Titel. Er schilderte in vier weiteren Erzählungen zwischen 1907 bis 1913 (*Germer, Ein Vormittag, Das Büebli* und *Helblings Geschichte*) den Arbeitsalltag in einer Bank. In der Beschreibung der Buchhaltungsabteilung kann man die Zürcher Kantonalbank erkennen, denn Walser benannte seine Figuren mit realen Namen von damaligen Mitarbeitenden.

Er schuf ganz spezielle Personentypen in einer eintönigen Arbeitswelt, wie Hasler, den strengen Abteilungsleiter,

Helbling, einen Müssiggänger, und zwei Mitarbeiter namens Meier, einer ländlicher Herkunft, der andere Stadtbürger. Die fade Büroarbeit, die wenig Freiheit bot, empfinden Walsers Protagonisten als Eingesperrtsein. So blickt der Erzähler in der Kurzgeschichte *Ein Vormittag* wehmütig zum Fenster hinaus: «Alle Leute im Saal wissen nicht, was sich da unten auf der Strasse bewegt. Und die Wellen draussen im nahen See, was machen sie, und der Himmel, wie kann er aussehen?»

Glauser, einen pflichterfüllten Karrieristen, schildert Walser so: «Sein Gehalt ist ein geringes, aber Glauser verbietet sich auf das strengste, von einem höheren Salär zu träumen. So etwas reibt auf und ist inkorrekt, denn es lenkt von den Obliegenheiten des Tages ab, und das verhindert ein Mensch, der weiss, was Pflicht und Schuldigkeit sind. (...) Absichtlich macht er Fehler, um ab und zu einen Verweis zu hören, aus Diplomatie, damit es nicht in der hintersten Ecke heisst: «Dieser kleine Luscheib von Streber!»»

Kein Ort für einen Freigeist!

Man darf annehmen, dass Walser stark aus dem eigenen Erleben schöpfte. Der Dichter schrieb in einem Brief an seine Schwester Fanny: «Wenn ich wieder einmal stellenlos sein darf, werde ich wieder glücklich und ein Dichter sein.» Die Bank war für Walser somit eher kein Ort, um länger zu bleiben. Doch diese Arbeit war – wie es scheint – eine wichtige Erfahrung in seinem Leben, die Voraussetzung für einen Kreativschub, in dem er seine Erlebnisse verarbeiten konnte. Walser blieb nur etwa ein Jahr bei der Bank, zog danach die freie Schriftstellerei einer festen Anstellung vor und übersiedelte nach Berlin, wo er auch drei seiner bedeutendsten Romane verfasste. ///



Robert Walsers Brief an seine Schwester Fanny mit Stempel der Zürcher Kantonalbank, 1904.

Der Dichter Robert Walser bei der Zürcher Kantonalbank

Am 7. Januar 1904 wurde Robert Walser als «provisorischer Gehülfe der Handelsabteilung» der Bank mit einem Monatsgehalt von 150 Franken angestellt. Im Dezember wurde sein Anstellungsverhältnis in ein definitives umgewandelt – zu einem Jahresgehalt von 2000 Franken. Seine Arbeitszeit bei der Bank wurde noch durch einen Militärdienst abgekürzt. Das Bankkommissionsprotokoll vermerkt dazu: «R. Walser hat vom 1. bis 19. Nov. einen Wiederholungskurs zu bestehen & nachher noch 3 Tage zur Erfüllung der Schiesspflicht einzurücken. Die Kommission erwartet, dass er letztere Pflicht künftig im Schiessverein erfülle.» Das war nicht mehr nötig, Ende Februar 1905 kündigte Walser sein Arbeitsverhältnis bei der Zürcher Kantonalbank.



Die Buchhaltungsabteilung der Zürcher Kantonalbank um 1908. Eine Bürowelt à la Walser: «schreiben, rechnen und korrespondieren (...) an solchen schmalen Pultreihen, angeschmiedet, gerade, wie wir's hier so furchtbar deutlich schauen, an öden Lebensposten». Aus der Erzählung *Germer*.

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 auszusahlen. 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 auszusahlen, 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 Kantonalbank 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 Kantonalbank 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 Kantonalbank 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 Kantonalbank 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 Kantonalbank vermochte auch ihr Geschäft mit kommerziellen Kunden stark auszuweiten.

Obwohl sich die Kantonalbank 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 Konjunkturinbruch 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 Hypothekargeschäft 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 Strohmännern 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 Arbeitslosenvorsorge* 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.

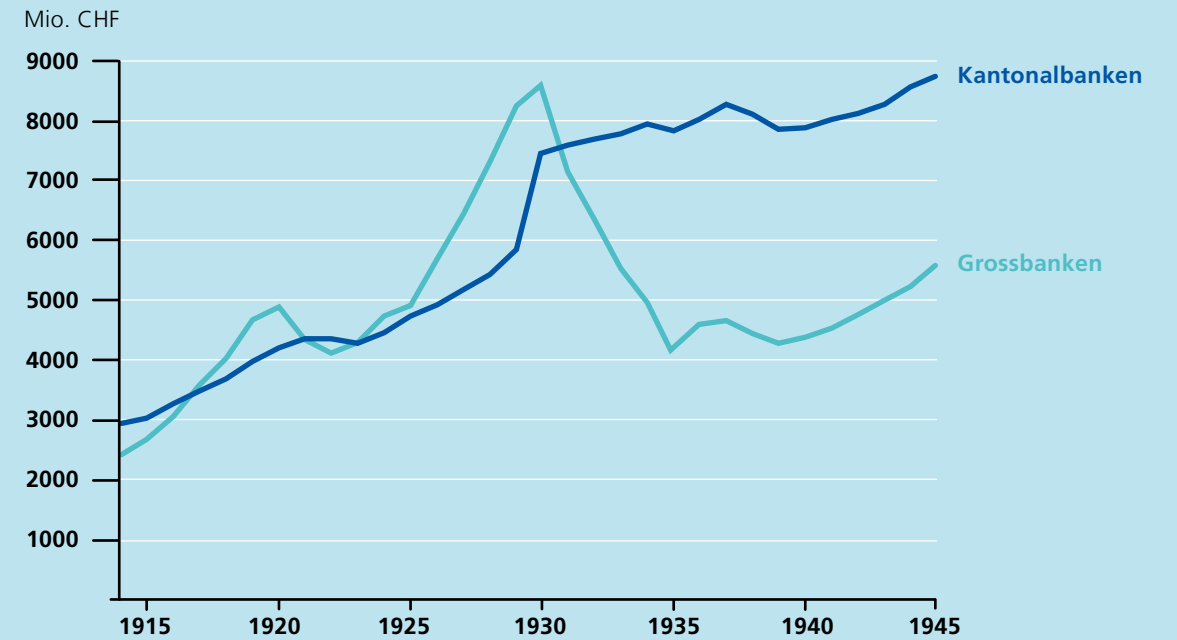
Von Bedeutung war das Depotgeschäft. Während des Kriegs stagnierte es zwar, aber die Zahl der Depots verharrte auf einem Niveau, das doppelt so hoch war wie im Jahr 1925. Die Depoteinlagen waren sogar viermal so hoch. Im Vergleich zu den Schweizer Grossbanken spielte die Zürcher Kantonalbank diesbezüglich 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)



Die Schalter der Zürcher Kantonalbank werden gestürmt, 1914.

Geht der Bank das Bargeld aus?

Am 28. Juni 1914 fielen in Sarajevo die Schüsse auf das österreichische Thronfolgerpaar. Als ein Monat danach der Erste Weltkrieg ausgelöst wurde, brachen in der Schweiz die Börsenkurse ein und der Zahlungsverkehr funktionierte nicht mehr wie gewohnt.

Wie brenzlig ist die Situation?

Die Zürcher Kantonalbank bemühte sich anfänglich, die Bankauszahlungen wie bisher durchzuführen: Man glaubte «mit den Auszahlungen large sein zu sollen, in der Ansicht, dass, wenn Geld zirkuliere, die Leute am ehesten ruhig bleiben und Zahlungsstockungen vermieden werden können», wie das Bankratsprotokoll vermeldete. Der massenhafte Andrang machte jedoch schon ab dem 29. Juli Einschränkungen bei

Rückzügen unvermeidlich. Barbezüge aus Sparheften wurden auf 500 Franken pro Heft und Monat beschränkt und am 31. Juli wurde die Limite bereits auf 300 Franken gesenkt. Da man Tumulte erwartete, bot die Bank sogar vorsorglich die Polizei auf, doch sie konnte die Kunden beruhigen, wie es in den Quellen ohne nähere Details heisst.

Sturm auf die Kantonalbank!

Am 30. Juli kam es zu einem Run auf die Schalter der Zürcher Kantonalbank. Wer konnte, hob Bargeld ab, um Vorräte anzuschaffen oder sich in den Besitz von sicheren Zahlungsmitteln zu bringen. Kurt Guggenheim erzählt dazu in seinem historischen Roman *Alles in Allem* eine kleine Episode: «Als es Abt endlich gelungen war, sich durch die Leute hindurch bis an das grosse Tor des Gebäudes der Kantonalbank durchzudrängen, wurde ihm von dem dort stehenden Stadtpolizisten erklärt, der Schalteraum sei so angefüllt, dass man sich gezwungen sehe, die Türe jeweils so lange zu schliessen, bis ein Teil der Kunden abgefertigt sei. Der Herr möge sich gedulden.» Ingenieur Abt sollte jedoch zu einer Besprechung in die Direktion gehen und machte dies dem Polizisten klar, worauf der Weibel (Portier) die schwere Türe einen Fuss breit öffnete. «Sofort wurde unter der Menge auch schon wieder aufgeregt gemault, da sehe man es wieder, es gäbe immer solche, die mehr Recht hätten als andere.»

50 Franken Bargeld pro Monat!

Ab dem 3. August 1914 mussten schliesslich alle die Vorschrift der Nationalbank befolgen: Rückzahlungen an Privatpersonen wurden auf monatlich 50 Franken aus Sparbüchern beschränkt. Gleiches Recht für alle! Doch dies war nicht immer durchführbar, heisst es im Bankratsprotokoll vom 14. August 1914: «z. B. für Zahlungen der Milchhändler an Bauern, für Mehlkäufe der Bäcker, für Lohnzahlungen und Baukredite etc. Viele kleine Kassen im Kanton herum verlassen sich auf uns, ihnen haben wir mit Vorschüssen von 10[000] bis 20'000 Franken und selbst mehr ausgeholfen.» Die Bank verfügte doch noch über genügend Bargeld, um die dringenden Bedürfnisse der Menschen zu befriedigen. ///

Lenin und das gelüftete Bankkündengeheimnis

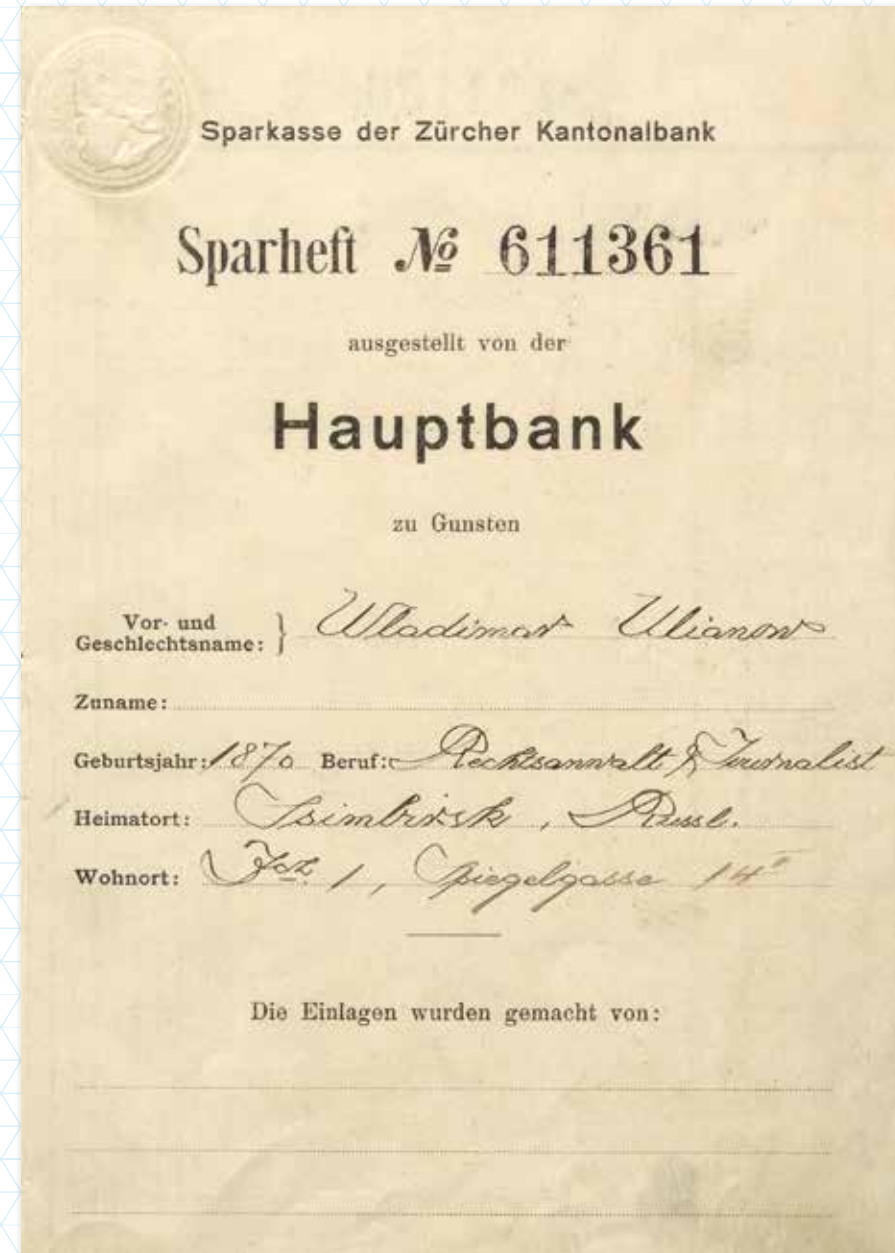
Lenin, mit bürgerlichem Namen Wladimir Iljitsch Uljanow, reiste im April 1917 von Zürich in Richtung Russland ab. Zuvor hatte er bei der Zürcher Kantonalbank sein Guthaben abgehoben, jedoch noch 5.05 Franken stehen lassen und das Sparbüchlein Raissa Charitonowa übergeben, der Frau des lokalen Bolschewiken-Parteisekretärs. Sie sollte mit diesem Restbetrag Lenins Parteimitgliedsbeitrag begleichen. Das Geld wurde jedoch nie abgehoben.

Warum gelangte dies an die Öffentlichkeit, obwohl Informationen zu Kundenbeziehungen – ausser in Strafsachen – niemals an Dritte gehen dürfen? Die Ursache hatte nichts mit der Russischen Revolution zu tun, sondern vielmehr mit der Kontroverse in den 1990er Jahren um nachrichtenlose Vermögen im Zweiten Weltkrieg. In diesem Zusammenhang wurde auch die Zürcher Kantonalbank verpflichtet, die Namen sämtlicher Inhaber solcher nachrichtenloser Konten zu melden. Darunter fiel das seit Jahrzehnten schlummernde Guthaben von Lenin. Es war bis 1939 verzinst worden, bevor der Betrag von mittlerweile 12.90 Franken auf ein Sammelkonto gebucht wurde. Der individuelle Anspruch darauf blieb jedoch bestehen. So gelangte Lenins bürgerlicher Name letztlich auf eine Liste, die von der Bankiervereinigung im Oktober 1997 veröffentlicht wurde. Mit der Publikation der Namen dieser längst verstorbenen Kontoinhaber erhielten die Erben die Chance, Ansprüche auf die Vermögenswerte anzumelden, von denen sie bisher nichts gewusst hatten.



Vom einfachen Sparheft zur Archiv-Trouville

Tatsächlich entdeckte eine Nichte Lenins den Namen ihres Onkels auf der Liste und meldete via eine Moskauer Boulevardzeitung ihren Anspruch auf den Restbetrag an. Die *Neue Zürcher Zeitung* schnappte die Geschichte auf und befragte ihrerseits den russischen Schriftsteller Michail Schischkin, der in der Schweiz lebt, was es mit Lenins Konto auf sich habe. Raissa Charitonowa habe den Restbetrag nicht ausgelöst, sondern das Sparbüchlein nach Moskau mitgenommen. Schliesslich sei der Anleger in ihren Augen ein «grosser Mann» gewesen. Später gelangte das historisch wertvolle Sparheft gemäss Schischkin als Erinnerungsstück ins Archiv des Instituts für Marxismus-Leninismus in Moskau.



Sparheft von «Rechtsanwalt & Journalist Wladimir Uljanow», genannt Lenin. Es wurde nach seinem Tod im Institut für Marxismus-Leninismus beim Zentralkomitee der KPdSU in Moskau aufbewahrt.

Ob die Nichte überhaupt legitimiert war und ob sie den kleinen Betrag am Ende erhalten hat, darf die Bank selbstverständlich nicht kommunizieren. Eines kann man aber mit ziemlich grosser Sicherheit sagen: Lenin schuldet dem Zürcher Ableger der Kommunistischen Partei nach wie vor seinen Mitgliedsbeitrag für das Jahr 1917. ///



Vor dem Eingang der Kantonalbank posierte während des schweizweiten Generalstreiks 1918 eine militärische Schutzwache, um die Sicherheit im Gebäude zu gewährleisten.

Warum streikten die Kantonalbänker 1918?

Ende September 1918 kam es in Zürich zum Bankpersonalstreik. Die *Zürcher Wochenzeitung* berichtete: «Am Montag und Dienstag, 30. September und 1. Oktober, erlebte Zürich das Novum eines Streikes der Bankangestellten. Nach einem seit Wochen schwebenden Konflikt zwischen dem Personal der stadtzürcherischen Banken und dem Syndikat [Verband] der stadtzürcherischen Kreditinstitute wurde am Sonntagnachmittag in einer von 750 Angestellten besuchten Versammlung in der Stadthalle die sofortige Arbeitsniederlegung auf Montag mit 706 gegen 29 Stimmen beschlossen.» Das gedruckte Forderungspapier erwähnt explizit einen Mindestlohn und eine allgemeine Lohnerhöhung, die auch für Gehilfinnen gelten sollte.

Streikende Bänker wollen, was die Kantonalbänker schon haben

Das gesamte organisierte Zürcher Bankpersonal forderte nun, was die Kantonalbank ihren Angestellten bereits gewährte. Der Bankrat der Kantonalbank hatte seinen Angestellten schon im Mai 1918 – früher als die anderen Banken auf dem Platz – angesichts der Inflation eine ausserordentliche Teuerungszulage von 500 Franken gewährt und im Verlauf der nächsten Monate eine weitere Zulage von 300 Franken in Aussicht gestellt. Er war auch dem Verlangen nach einem Mindestsalär von 225 Franken pro Monat für alle «banktechnisch richtig ausgebildeten» Mitarbeitenden nachgekommen, «auch dem weiblichen und gesamten Hülfspersonal von 20 Jahren und mehr» wurde dies gewährt.

Bei den anderen Banken war die Situation jedoch schlechter, weshalb es zum Streik des Zürcher Bankpersonals kam. Die Kantonalbänker beteiligten sich daran nur aus Solidarität. Doch der Streik währte kurz. Am zweiten Tag erklärte sich die Vertretung des Verbands Zürcherischer Kreditinstitute – unter Mitwirkung des Regierungsrats – bereit, die von der Kantonalbank ihren Mitarbeitenden gewährten Verbesserungen allen Bankbediensteten zuzugestehen. Schon nach einem Tag hatte sich der Streik für sie also gelohnt.

Am schweizweiten Generalstreik Anfang November 1918 beteiligten sich die Mitarbeitenden der Zürcher Kantonalbank nicht, weil ihre Forderungen bereits im Mai erfüllt worden waren. Um in der teils unübersichtlichen Situation während des Streiks die Sicherheit in der Bank aufrechtzuerhalten, kontrollierte eine militärische Schutzwache den Eingang des Gebäudes. Das Bankratsprotokoll vom 8. November 1918 erläutert: «In unserem Gebäude ist ein Detachement von 8 Mann Tag und Nacht anwesend. Bis heute hat sich der Bankverkehr in ruhiger Weise abgewickelt, eine Anzahl Depots wurden zwar zurückgezogen, jedoch nicht in grossem Massstab.»

Darf die Bank sich ein Auto kaufen?

Noch bis zum Ersten Weltkrieg (1914–1918) konnten sich nur Reiche ein Auto leisten. Dann aber wurden die Autos günstiger und für die gehobene Mittelschicht erschwinglich.

Was wohl der Kunde dazu sagt?

Die Kunden erwarteten von der Zürcher Kantonalbank dazumal vor allem günstige Kredite. Dies sollte u. a. ein sparsamer Bankbetrieb garantieren. Doch 1922 fanden die Verantwortlichen der Zürcher Kantonalbank, es sei der richtige Zeitpunkt, das erste Automobil anzuschaffen. So könne man schneller bei den Kunden oder den im Kanton verstreuten Geschäftsstellen sein sowie kleinere Transporte von Dokumenten und Gegenständen übernehmen. Bankratspräsident Heinrich Rüegg berichtete seinen Kollegen darüber, dass «gegenwärtig in der Garage des Hotels Baur au Lac am Schanzengraben noch ein Platz zum Einstellen eines Autos frei ist, der anderweitig vermietet wird, wenn wir nicht darauf reflektieren. Chauffeur und Personal für Reparaturen und die Reinigung wären vorhanden.»

Doch ein Bankrat meldete Bedenken an: Welchen Eindruck würde es wohl bei den Leuten machen, die doch von der Kantonalbank günstige Darlehen erwarten und nun ihre Vertreter und Schätzer mit einem Auto vorfahren sehen. Daraufhin wurde ein pragmatischer, wenn auch nicht ernst zu nehmender Vorschlag protokolliert: Man könne doch einfach nicht ganz bis vors Haus fahren und das letzte Stück Weg zu Fuss gehen.



Ein offenes Automobil, wie das erste von der Zürcher Kantonalbank 1922 angeschaffte.

Das Bankgeschäft soll Fahrt aufnehmen

Bei der wenig ausgebauten Verkehrsinfrastruktur benötigte man viel Zeit, um auf dem breiten Land Liegenschaften zu besichtigen oder Geld einzutreiben. Auch die Inspektion der Filialen war aufwendig. Das Auto sollte es erleichtern, «dass die Mitglieder der Bankkommission und die Direktion Augenscheine häufiger als bisher vornehmen könnten». Weiter wurde argumentiert, «auch der stark beschäftigte Schätzungsbeamte (...) könnte das Auto mit Vorteil benützen und mit ihm viel Zeit einsparen».

So beschloss der Bankrat einstimmig die Anschaffung eines Automobils, eines nicht zu grossen, das aber doch vier Personen Platz bieten müsse. Ein Problem, gab es trotzdem: Niemand von der Belegschaft konnte Auto fahren. Aber auch dafür fand man eine Lösung: Als Erste durften der Liegenschaftsschätzer und einer der Bankboten den Führerausweis machen. ///

Maschinen – klein und gross

Addieren und subtrahieren, multiplizieren und dividieren, alles von Hand – unvorstellbar! Und doch wurde dies bis vor hundert Jahren so gemacht. Nach einer Rationalisierungsinitiative schaffte die Zürcher Kantonalbank mehr Büromaschinen an, kleine und grosse. Das laute Geratter und Geklapper der Maschinen kennzeichnete ab dann die Arbeit in der Buchhaltungsabteilung sowie in der Sparbuch-, der Schuldbrief- und der Wertpapierverwaltung. Als der elektrische Strom grössere Verbreitung fand, wurden Handkurbel und -hebel der Maschinen mit Elektromotoren betrieben. Die Rechenoperation selbst blieb aber mechanisch. Der Lärmpegel erhöhte sich nochmals, die Arbeitsgeschwindigkeit ebenso. Erst mit der Einführung der ersten elektronischen Büromaschinen ab den 1960er Jahren verstummte das Geklapper nach und nach, und das Rechnen wurde noch einfacher, schneller und hochgradig automatisiert. ///

Burroughs Calculator, elektrische Addiermaschine, um 1925. Sie war besonders schnell, denn nach dem Eingeben des Betrags musste man nicht extra die Kurbel drehen. Die Kurbel diente nur dazu, das Zählwerk auf null zu stellen.





Elektrische Rechenmaschine Marchant um 1950. Sie konnte addieren und multiplizieren, arbeitete sehr schnell und verursachte nur wenig Lärm.



Buchungsmaschine NCR National um 1970. Die zahlreichen Zahlenkolonnen und Spezialtasten sind für Unerfahrene reichlich verwirrend.



Rein mechanische Rechenmaschine Numeria Lagomarsino, hergestellt in Mailand, 1959.



Elektronische Rechenmaschine Sharp Compet 32, in Japan hergestellt, um 1960. Nun eroberte die Elektronik die Büros der Zürcher Kantonalbank, zunächst in Form kleiner Tischrechner.





Wohnen für weniger Geld

Soziale Anliegen finden sich schon im ersten Kantonalbankgesetz von 1869, wo die Gewährung von «Darlehen an Gemeinden, Korporationen und Genossenschaften» als Aufgabe der Bank erwähnt ist. Dies bezieht sich auch auf gemeinnützige Wohnbaugenossenschaften, deren erklärtes Ziel günstige Mieten sind. Sie vermieten zur sogenannten Kostenmiete, die nur die Kosten der Wohnung deckt. Das Erwirtschaften einer Rendite ist keine Zielsetzung.

Die Bank als Pionierin?

Gemeinnütziger Wohnungsbau entstand in der Schweiz aus vereinzelt privaten Initiativen bereits zur Zeit der Gründung der Zürcher Kantonalbank (1860–1875). Ab etwa 1890 veranlassten Gemeinden den Bau von Arbeiterwohnungen. Im Gesetz über die Zürcher Kantonalbank ist 1902 erstmals als Aufgabe der Bank festgehalten: «gemeinnützigen Genossenschaften für die Erstellung billiger Wohnungen können Darlehen zu ermässigtem Zinsfusse gemacht werden». Dies ist bemerkenswert, schrieb doch die Stadt Zürich die Wohnbauförderung erst fünf Jahre später in der Gemeindeordnung fest. Wenn die Bank solche

Zinsreduktionen für gemeinnützige Wohnbauträger beschloss, war sich der Bankrat durchaus bewusst: «Wenn die Bank heute solche Darlehen zu 4,25% abschliesst, so gibt sie das Geld zum Selbstkostenpreis und macht absolut keinen Gewinn.»

Ein Beispiel: Rektor Johannes Schurter, Bankrat von 1910 bis 1917, beantragte am 26. April 1912, den Darlehenszins für die *Genossenschaft zur Erstellung billiger Wohnungen* für ihr Bauprojekt an der Bertastrasse im Zürcher Kreis 3 um einen Viertelpunkt zu senken. «Rektor Schurter legt dar, wie die Mieter dieser Wohnungen, kleine Leute mit einem Taglohn von etwa 5 Franken, sich in allem aufs äusserste einschränken müssen, um überhaupt existieren zu können.»

Weil während des Ersten Weltkriegs weniger gebaut wurde, war danach der Mangel an Wohnungen besonders gross und die Kantonalbank vergab beträchtliche Summen an Baugenossenschaften, wie im Geschäftsbericht 1925 zu lesen ist: «Wir erblickten auch im Berichtsjahr unsere Hauptaufgabe darin, den Wohnungsbau und speziell die Erstellung preiswerter Kleinwohnungen zu fördern.» Interessant war damals das Verhältnis zwischen den an Baugenossenschaften und den an Private gewährten Baukrediten:

Die Bilder zeigen Häuser gemeinnütziger Wohnbaugenossenschaften unterschiedlichen Charakters und aus verschiedenen historischen Epochen: Häuser der *Gewobag* in Richterswil, 1947, und der Baugenossenschaft *mehr als wohnen*, 2019.

Vergebene Baukredite in den 1920er Jahren

Beträge in Franken	1923	1924	1925
An Baugenossenschaften	5,81 Mio. (131%)	4,21 Mio. (34%)	7,51 Mio. (54%)
An Private	4,43 Mio. (100%)	12,33 Mio. (100%)	13,89 Mio. (100%)

1923 beschloss die Bank die Gewährung von Krediten bis zu 85 Prozent des Gebäude- und Liegenschaftswerts. Die Idee dahinter war: Wenn gemeinnützige Wohnbaugenossenschaften möglichst hohe Kredite erhalten, dann können sie potenziell auch mehr günstigen Wohnraum schaffen.

Auch nach dem Zweiten Weltkrieg herrschte Wohnungsmangel. 1945 gewährte die Zürcher Kantonalbank eine «Zinsermässigung auf 3% für den neuen gemeinnützigen Wohnungsbau; er ist damit den Gemeindedarlehen gleichgestellt», wie es im Geschäftsbericht heisst. Über dreissig Baugenossenschaften waren zwischen 1944 und 1959 Kreditnehmer der Zürcher Kantonalbank – zwischen 1960 und 2000 waren es über siebzig.

Jüngste Vergangenheit

Der jüngste Aufschwung des genossenschaftlichen Bauens setzte in den späten 1990er Jahren ein. Und wieder galt gemäss Geschäftsbericht 2001: «Die Zürcher Kantonalbank fördert den preisgünstigen Wohnungsbau mit massgeschneiderten Finanzierungen für grosse und kleine Wohnbaugenossenschaften, teilweise unter Einbezug von Bürgerschaftsgenossenschaften. Die dabei angewandten vorteilhaften Konditionen ermöglichen diesen Bauträgern eine moderate Mietzinsgestaltung.»

Die gemeinnützigen Wohnbauträger und die Zürcher Kantonalbank verfolgen beide sowohl wirtschaftliche als auch volkswirtschaftliche und sozialpolitische Ziele. Die Bank ist im Kanton Zürich mit rund 30'000 finanzierten Wohneinheiten fachlich qualifizierte

Spezialistin und damit auch die grösste Finanziererin und Partnerin der Wohnbaugenossenschaften. Auf diesem Weg können Innovationen gefördert und beträchtliche Beträge in Neubauten, Renovationen und den Unterhalt der Liegenschaften investiert werden. Im Kanton Zürich sind das jährlich über 500 Millionen Franken, die Ausgaben gehen hauptsächlich ans lokale Gewerbe. Ausserdem unterstützt die Bank die beiden Verbände der gemeinnützigen Wohnbauträger *Wohnen Schweiz* und *Wohnbaugenossenschaften Schweiz* sowie die Regionalverbände Zürich und Winterthur als Kooperationspartnerin bei Verbandsaktivitäten. Bei etlichen Genossenschaften beteiligt sie sich am Anteilscheinkapital und unterstreicht damit ihr Interesse an partnerschaftlichen und nachhaltigen Beziehungen.

Mit diesem Engagement trägt die Zürcher Kantonalbank zur Lösung der volkswirtschaftlichen und sozialen Herausforderungen im Kanton Zürich bei, wie es in ihrem Leistungsauftrag festgehalten ist. ///



Klassische alte Telefone aus den 1930er und 1940er Jahren sowie aus dem Jahr 1975 (beige), mobile Geräte, wie das Autotelefon Natel C aus einem Direktionsfahrzeug, das Schnurlostelefon aus den 1980er Jahren und Mobiltelefone ab den 1990er Jahren – umrahmt von einem Zusatzläutwerk einer Telefonistin aus den 1950er Jahren (ganz links) und einem Videotelefonapparat von 1996 (ganz rechts).

Einfach Distanzen überwinden

Wie muss man sich die Kommunikation zwischen Feuerthalen, Richterswil, Dietikon oder Turbenthal und dem Hauptsitz der Kantonalbank in Zürich vor rund 150 Jahren vorstellen? Per Telegraf, Post und Boten – mühsam und langsam. Ab 1882 brachte die Inbetriebnahme der ersten interurbanen Telefonlinien der Schweiz Zürich–Winterthur und Zürich–Horgen eine Erleichterung. Nun stand man mit den Filialen Winterthur und Horgen erstmals unmittelbar im «mündlichen Verkehr».

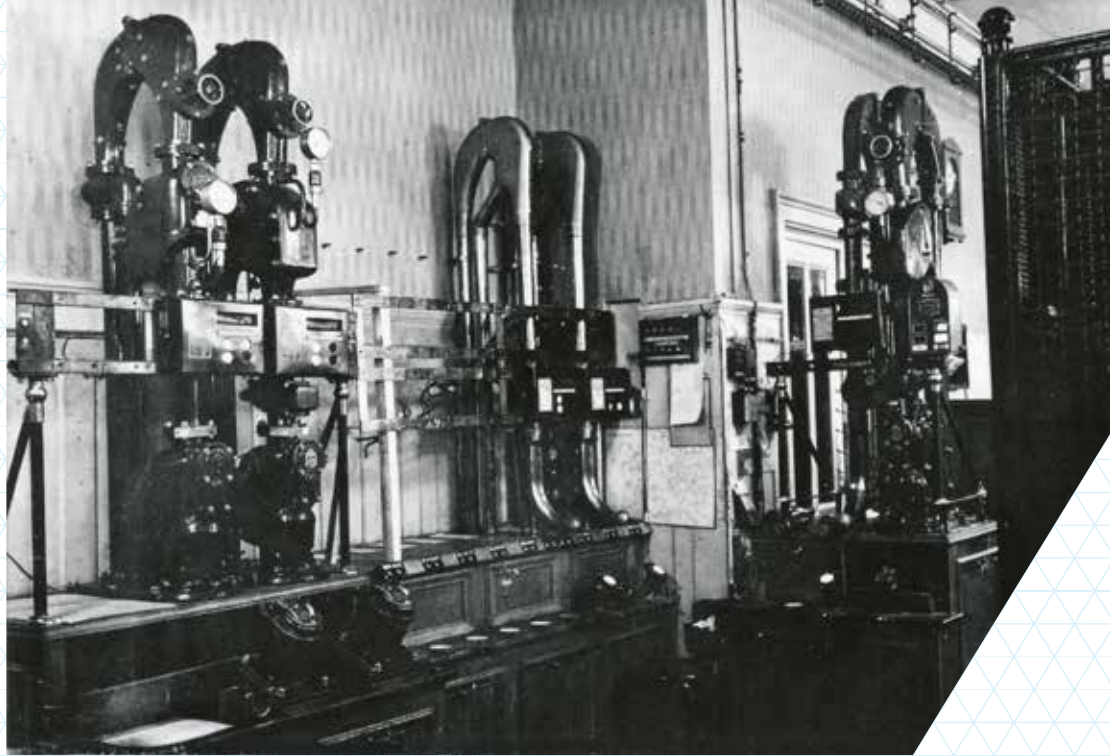
Als die Eidgenössische Obertelegrafendirektion den Telefonverkehr ab 1923 schrittweise automatisierte, nahm die Zürcher Kantonalbank eine neue Telefonzentrale mit 200 Anschlüssen im Dachstock des alten Hauptsitzes in Betrieb (1926). Die Bank hatte 1946 300 Telefonanschlüsse und bis 1965 stieg die Zahl auf 600. So viele Personen konnten also jeweils gleichzeitig telefonieren. 1988 installierte die Zürcher Kantonalbank eine digitale Telefonzentrale im Neubau an der Talstrasse 16 (Grundhof), an die alle Leitungen des Hauptsitzes und diejenigen einiger Stadtfilialen angeschlossen wurden. Seit 1994 ergänzt E-Mail die Kommunikationsmöglichkeiten. 1999 gab es 1739 User, die bis zu 2200 Mal monatlich elektronische Post erhielten und versandten. Heute sind die Kommunikationsmöglichkeiten an jeder Arbeitsstation nahezu grenzenlos, die Kontakte unzählbar. ///



Die Telefonistin im Jahr 1924: In der Telefonzentrale der Zürcher Kantonalbank wurde noch gestöpselt, also die Verbindung von Hand hergestellt.



Telefonieren ist kinderleicht! 1986.



Haupttelegrafenamnt Fraumünster mit der im Aufbau befindlichen Stadtrohrpostzentrale, 1926. In der Mitte sind die Empfangs- und Sendeeinrichtungen für die Banken mit Platz für weitere Teilnehmer wie z. B. 1927 die Zürcher Kantonalbank.



Stadtrohrpostzentrale im Haupttelegrafenamnt Fraumünster, 1950.

Ab geht die Rohrpost!

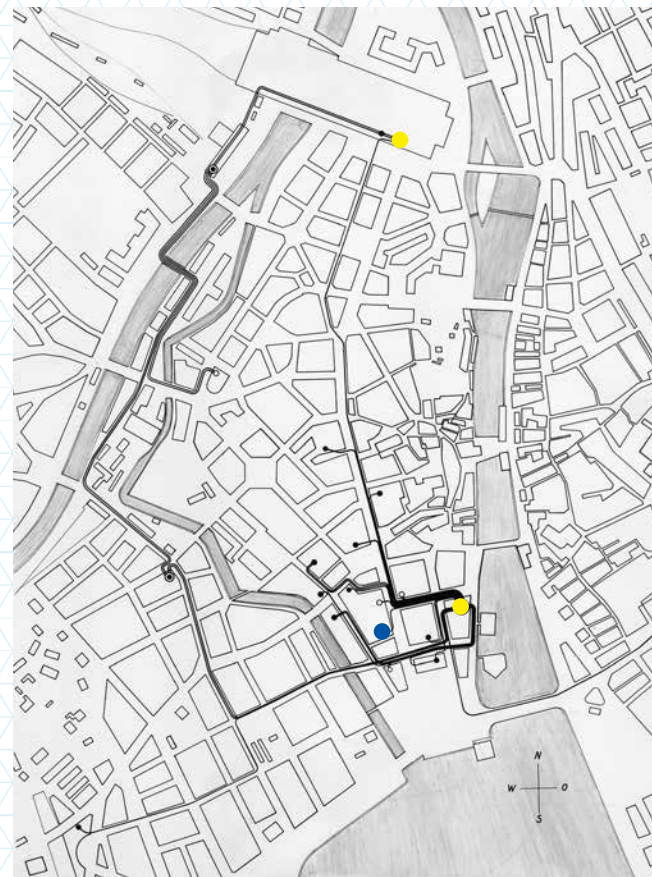
Ein bescheidenes U-Bahn-Netz hatte die Stadt Zürich schon in den 1920er Jahren. Mit einem Durchmesser von nur 65 Millimetern waren die Rohre allerdings nicht für den Personenverkehr bestimmt. Auf einer Länge von rund 4,5 Kilometern erstreckte sich im Untergrund die Stadtrohrpostanlage mit 22 Stationen. Die mit Druckluft und kleinen Transportbüchsen betriebenen Rohre dienten zum schnellen Transport von Telegrammen und Eilbriefen zwischen dem Haupttelegrafenamnt Fraumünster, der Filiale beim Hauptbahnhof, weiteren Post- und Telegrafenamtern sowie den unzähligen Banken rund um die Bahnhofstrasse. Zuvor waren dringende Postsendungen durch Eilboten an die entsprechenden Stellen ausgeliefert worden. Da die Menge an Telegrammen

und Eilpostsendungen stark zugenommen hatte, lohnte sich die Einrichtung eines weniger personalintensiven Transportsystems. Mit einer Geschwindigkeit von bis zu 10 Metern in der Sekunde war das Postgut auch wesentlich schneller beim Adressaten.

Für einen Rappen von Bank zu Bank

Für den Rohrpostverkehr zwischen Banken und Post wurden keine Zusatzgebühren erhoben. Die Banken mussten allerdings selbst für die Betriebskosten und den Unterhalt der Anlagen aufkommen. Bei Korrespondenz zwischen zwei Banken musste der Absender 1 Rappen bezahlen, und zwar für das Umladen in der Zentrale Fraumünster, wo das Postpersonal die ankommende Büchse von Hand aus der Röhre des Senders nahm und in die des gewünschten Adressaten steckte. Für Eilbriefe in andere Städte entrichteten die Banken 20 Rappen. Die Briefe wurden im Röhrensystem via Zentrale Fraumünster zum Hauptbahnhof befördert, wo man sie sofort auf die bereitstehenden Postzüge um lud.

Im Präsidium der Zürcher Kantonalbank sah man im August 1925 vorerst



Netz der Stadtrohrpost, Stand 1952. In Blau die Zürcher Kantonalbank, in Gelb die Zentrale Fraumünster und die Postfiliale Hauptbahnhof.

von einem Anschluss ans Stadtrohrpostnetz ab. Erst bei einer Spedition von 80 bis 100 Telegrammen und Eilbriefen am Tag hätte die Anlage rentiert. Trotzdem beschloss man bereits im Dezember 1925, beim Neubau den späteren Anschluss vorzusehen. Im Mai 1926 gingen die ersten Banken ans Netz, im Januar 1927 folgte schliesslich auch die Zürcher Kantonalbank. Ende der 1960er Jahre wurde das Netz automatisiert, sodass die Büchsen in der Zentrale Fraumünster nicht mehr von Hand umgeladen werden mussten. Das Rohrnetz umfasste nun eine Strecke von 45 Kilometern, da auch Poststellen in den Aussenquartieren angeschlossen worden waren. Bis zur kompletten Einstellung der Stadtrohrpost Ende 1996 blieb die Zürcher Kantonalbank mit den Posteinrichtungen und den anderen Banken unterirdisch verbunden. Mit dem Aufkommen von E-Mail war die Rohrpost für die eilige Nachrichtenübermittlung obsolet geworden. ///

Sinkender Milchpreis, sinkender Hypothekarzins?



Plakat zur Propagierung des Milchkonsums, 1922.

Oft hatten die Landwirte Mühe, bei sinkenden Preisen für ihre Produkte oder bei Missernten den fälligen Zinsbetrag für ihre Hypotheken aufzubringen. In den 1920er Jahren stand deshalb die Forderung im Raum, bei sinkendem Milchpreis automatisch auch den Hypothekarzins auf landwirtschaftliche Immobilien zu senken. Die Forderung nach der sogenannten «Milchfranken-Hypothek» wurde aber rasch ad acta gelegt, als Bankkreise im Umkehrschluss auch eine Zinserhöhung bei steigenden Milchpreisen ins Spiel brachten. Wenn man die Einschätzungen zur Situation der Landwirtschaft im Geschäftsbericht von 1922 liest, scheint das Anliegen der Landwirte aber nicht aus der Luft gegriffen: «Durch den rapiden Rückgang des Milchpreises in den ersten Monaten des Jahres und durch den dadurch bedingten erneuten starken Rückgang namentlich der Nutzviehpreise ist der Landwirtschaft grosser Schaden erwachsen. Dazu kamen der ungünstige Ausfall der Futterernte und die Missernte des Getreides, beides verursacht durch die kühle und nasse Sommerwitterung.»

Keine Hilfe bei Müssiggang

Die Bank war sich also bewusst, dass Landwirte besonderen Risiken ausgesetzt waren und mit den Zinszahlungen in Rückstand geraten konnten. Bei schweren Gewitter- oder Hagelschäden, wie sie z. B. 1881 und 1891 entstanden, gewährte die Bank den betroffenen Schuldnern Stundung oder gar Erlass der Zinsen. Bei länger ausbleibenden Zinszahlungen wurde in jedem einzelnen Fall geprüft, ob eine unverschuldete Notlage oder Müssiggang, Nachlässigkeit beziehungsweise Misswirtschaft die Ursache war. Entsprechend lange wartete die Bank mit den Betreibungen zu. Auch bei Hypothekarzinserhöhungen nahm sie



Milchmann mit Kundin, Mitte 20. Jahrhundert.

auf die äusseren Umstände Rücksicht. So verzichtete sie im Frühling 1913 bei landwirtschaftlichen Darlehen vorerst auf eine Zinserhöhung, da gerade schwere Frostschäden an den Nutzpflanzen aufgetreten waren. Die Bank bewahrte sich mit der Einzelfallprüfung die volle Handlungsfreiheit. Sie war so aber auch in der Lage, schnell und grosszügig zu reagieren, wenn einzelne Landwirte plötzlich unverschuldet in grosse Not gerieten – Milchpreis hin oder her. ///

Heikles Engagement in Deutschland

Die Zürcher Kantonalbank engagierte sich in den 1920er Jahren in Deutschland, Österreich und Osteuropa, weil dort die Geld- und Kapitalmarktzinsen höher lagen als in der Schweiz. Viele kleinere und vor allem grössere Banken taten es ihr gleich, zumal die Schweiz auch einen klaren Sparüberschuss auswies. Mit dem Stillhalteabkommen von 1931 wurden jedoch in Deutschland die Schweizer Guthaben von rund 1,2 Milliarden Franken eingefroren. Die Zürcher Kantonalbank hatte bei verschiedenen deutschen Finanzinstituten eher bescheidene 6,5 Millionen Franken investiert. Trotzdem «bescherte diese Tatsache der Bankführung einiges Kopfzerbrechen», wie Andreas Russenberger in seiner Lizenzierungsarbeit über die Zürcher Kantonalbank in der Zwischenkriegszeit schrieb. Wäre die Stundung von Aktiven bekanntgeworden, hätte sich die Bankleitung schnell mit Vorwürfen konfrontiert gesehen. Kredite durften laut Vorschrift nur an «sichere» Banken und Unternehmen gewährt werden. Ein Bankrat formulierte es in der Sitzung vom 11. August 1931 so: «Wenn wir im Ausland irgend etwas verlieren müssten, so würde das in der Bevölkerung arg Staub aufwirbeln. Die würden sagen, uns hat man das Geld, das wir bedurften, nicht gegeben, dafür hat man es in riskanten Geschäften im Ausland angelegt.»

Wichtige Rolle als Stabilisator

Im Weiteren galt die Zürcher Kantonalbank in der schweren Bankenkrise der 1930er Jahre als Fels in der Brandung, was die Lage auch aus psychologischer Sicht besonders heikel machte. Ein weiterer Vertrauensverlust gegenüber einer führenden Bank hätte sehr ernsthafte Auswirkungen auf den ganzen Schweizer Finanzplatz gehabt. Es gelang der Bankführung in der Folge, die «morbiden» Positionen still und leise abzubauen, etwa durch Umschuldung oder effektive Rückzahlung in «Registermark», die jedoch nur mit einem Abschlag handelbar war. Die taktische Stossrichtung, wie sie im Mai 1936 im Bankrat umschrieben worden war, ging auf: «Lieber den Spatz in der Hand als die Taube auf dem Dach.» Es entstanden zwar Verluste, aber ohne Schlagzeilen in der Öffentlichkeit. ///

Bank-Handwerkszeug

In den 150 Jahren des Bestehens der Zürcher Kantonalbank veränderte sich der Bankbetrieb gewaltig. Die ersten Maschinen fürs Rechnen und Schreiben waren noch handwerklich aus Metall und Holz gefertigt. Für Aufzeichnungen kam nur Papier infrage. Das ständige Klopfen und Klappern sorgte für eine vielstimmige Geräuschkulisse in den Büros. Ohne elektrischen Antrieb sorgten die Maschinen für Wirbel im Bankenbüro. Neben allgemein gebräuchlichen Gerätschaften wie Siegelstempel und Bleistiftspitzer kamen auch bankspezifische Werkzeuge wie ein Checkperforator oder eine Münzzählmaschine zum Einsatz. ///



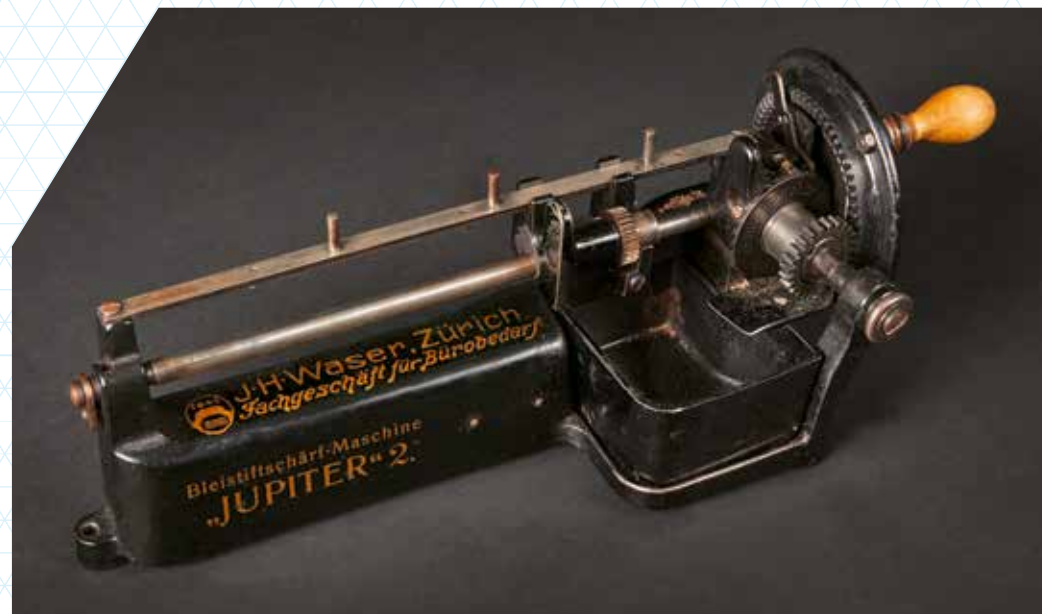
Oben: Dieser Cashier, ein amerikanisches Fabrikat, wurde in den 1930er Jahren angeschafft. Er beschleunigte das Zählen von Münzen.
Links oben: Diese Rechenrolle ermöglichte das Ablesen logarithmischer Tabellen und wurde zur Zinsberechnung gebraucht.
Links unten: Stempel-Dispenser, als das Papier im Büro noch eine grössere Rolle spielte.



Mechanische Schreibmaschinen erleichterten das Schreiben.



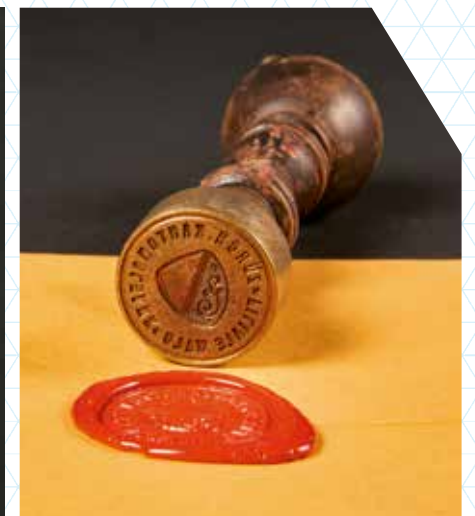
Als die Checknummern noch aus kleinen gestanzten Löfflein bestanden, kam dieser Checkperforator zum Einsatz.



Als noch vieles von Hand mit Bleistift geschrieben wurde, machte diese Bleistiftspitzmaschine Sinn.



Diese Steindruckplatte wurde verwendet, um Schulspargbuch-Marken zu drucken. Die Schulkinder erhielten für das bei der Lehrperson eingezahlte Geld sozusagen als Quittung diese Märklein zum Einkleben ins Schulspargbuch.



Siegelstempel, mit dem Schulbriefkuverts verschlossen wurden.

«Wir treffen also die nötige Vorsorge!»



Soldat in Zürich, 1945 (oben). Einer der Evakuationsorte für Wertgegenstände war das Frauenkloster St. Clara in Stans (unten).

Bereits ein Jahr vor Ausbruch des Zweiten Weltkriegs, nämlich im September 1938, anlässlich der Sudetenkrise, hatte die Bank als erste Sicherheitsmassnahme den eigenen Goldbestand aus dem exponierten Zürich in die Innerschweiz evakuiert. Transportkisten und Unterbringung hatte man schon vorher organisiert.

710 Transportkisten stehen bereit

«Um unsere Depots und Faustpfandhinterlagen sowie die eigenen Valoren gleichzeitig zu transportieren, brauchen wir rund 710 Transportkisten. Das Gesamtgewicht inklusive Kisten beträgt 70,5 Tonnen», berechnete man im Bankrat. Die Evakuierung der wertvollen Güter sollte etappenweise erfolgen und bei drohender Kriegsgefahr möglichst frühzeitig, da es nach einer Mobilmachung wohl schwierig werden würde, Lastwagen aufzutreiben.

Zuerst die Kunden und der Norden: Schon zwischen April und August 1939 wurden zuerst die Wertgegenstände aus den Kundendepots der Zweigstellen in Andelfingen, Bülach, Dielsdorf, Dübendorf, Kloten, Oerlikon, Wallisellen und Winterthur in die Hauptbank evakuiert. Im Oktober 1939 liess die Bank die eigenen Wertschriften und die Kundendepots im Hauptsitz sowie in den Zweigstellen im Zürcher Oberland und am rechten Ufer des Zürichsees in die Innerschweiz bringen. «Wir treffen also im Dienste unserer Kunden wie im eigenen Interesse die nötige Vorsorge», hielt der Bankrat am 20. Oktober 1939 fest. Für den Fall, dass die Kriegshandlungen auch die Schweiz erreichen sollten, beschloss er in seiner Sitzung am 28. November 1939 sogar die Verlegung des Firmensitzes.



Auch ins Bundesbriefarchiv in Schwyz wurden Wertschriften der Zürcher Kantonalbank evakuiert.

Lange streng geheim – heute bekannt

Die Bankratsprotokolle aus dieser Zeit nennen – aus Gründen der Geheimhaltung – keine genaueren Details zu den konkreten Evakuationsorten. In der Mitarbeiterzeitung wurde 1959 das Geheimnis gelüftet: Evakuiert wurden die Wertgegenstände und Dokumente ins Frauenkloster St. Clara in Stans, in die Luzerner Kantonalbank, ins Bundesbriefarchiv in Schwyz, wo ein Tresor eingebaut worden war, sowie ins Grand Hotel Winterhaus in Engelberg, mit dem man einen Mietvertrag abgeschlossen hatte. Ein Teil der Transportkisten leistete auch gute Dienste beim Rücktransport nach Ende des Kriegs. ///



Teil der Sammlung von Bankobjekten: eine der 710 Evakuationskisten.

Sparen in Blau

«Für grosse Teile unserer Landbevölkerung kommt überhaupt keine andere Anlage von Ersparnissen in Betracht als bei der staatlichen Bank. Aber auch in der städtischen Bevölkerung dürfte es wenige Familien geben, wo nicht das steife, blaue Sparheft der Kantonalbank zu Hause wäre.» So beschrieb die *Neue Zürcher Zeitung* am 26. Februar 1930 den durchschlagenden Erfolg der Zürcher Kantonalbank in der Rolle als «kantonale Ersparniskasse».

Auch in den Führungsgremien der Bank war aufgefallen, wie sehr die Kantonsbevölkerung am Sparheft hing. Mit einem Einlagemaximum versuchte man die Kunden mit grösseren Ersparnissen auf Obligationen oder Kassenscheine umzulenken, um das Kapital längerfristig an die Bank zu binden. In der Bankratssitzung vom 22. März 1929 stellte man jedoch fest, dass die Kunden bei Erreichen des Maximums Umwege fanden, das zusätzliche Geld trotzdem auf einem Sparkonto der Zürcher Kantonalbank zu parkieren: Sie eröffneten weitere Sparhefte auf den Namen der Frau oder gar der Kinder, unterhielten welche auf eigenen Namen bei verschiedenen Niederlassungen oder errichteten Hefte auf fiktive Personen. Mit der stetigen Erhöhung der Einlagemaxima fügte die Bank sich schliesslich dem offenbar dringenden Kundenbedürfnis, auch sehr hohe Beträge auf dem Sparkonto zu deponieren.

«Sparbecken» der Schweiz

Wie beliebt das Sparheft im Kanton Zürich war, zeigt sich darin, dass 1968 über 60 Prozent seiner Bevölkerung ein blaues Heft der Kantonalbank besaßen – trotz grosser Konkurrenz auf dem Bankenplatz Zürich. Die durchschnittliche Spareinlage bei allen Banken im Kanton betrug damals 4200 Franken pro Person. Bei der Zürcher Kantonalbank waren es im Schnitt nur 2550 Franken – ein Beleg dafür, dass ihre Sparhefte auch in Bevölkerungskreisen mit geringeren Vermögen grosse Verbreitung fanden. Mit einem zehnpromtigen Anteil an den gesamtschweizerischen Sparguthaben im Umfang von 2,7 Milliarden Franken stellte die Zürcher Kantonalbank sogar das grösste «Sparbecken» des Landes dar, wie 1970 in der Jubiläumsschrift zum hundertsten Geburtstag stolz vermerkt wurde.

Aufgrund der mühsamen Kontoführung von Hand, mangelnder Flexibilität und steigender Sicherheitsbedenken war das physische Sparheft aber laut *Neuer Zürcher Zeitung* vom 17. Januar 2004 immer mehr zu einem «banktechnischen Fossil» geworden. So wandelte die Zürcher Kantonalbank schliesslich bis zum 1. Januar 2005 alle Sparhefte in rein elektronisch geführte Anlage- oder Sparkonten um. ///



Mindestens ein Sparheft der Zürcher Kantonalbank war früher fast in jedem Haushalt des Kantons zu finden.

Kantonalbänkler auf dem Kartoffelacker?



Die Idee zur Anbauschlacht stammte vom ETH-Professor und späteren Bundesrat Friedrich Traugott Wahlen (1899–1985). Sie sollte die Versorgung der Schweizer Bevölkerung mit Lebensmitteln während des Zweiten Weltkriegs verbessern. Jedes Unternehmen mit mehr als 20 Arbeitnehmern oder wer ein «wehroferpflichtiges» Vermögen von mindestens 500'000 Franken aufwies, musste sich an der Anbauschlacht beteiligen. Die Zürcher Kantonalbank kam ab 1942 ihrer Pflicht nach und schloss Anbauverträge mit der Schweizerischen Vereinigung für Innenkolonisation und industrielle Landwirtschaft ab. Damit war dem Gesetz Genüge getan. Doch es sollte nicht dabei bleiben.

Personalverband schickt Mitarbeitende auf die Felder

Die Mitarbeitenden, organisiert durch den Personalverband, wollten auch selbst Hand anlegen. So beteiligten sie sich auf 50 Hektaren Land an der Anbauschlacht, u. a. auf den Allmenden Wollishofen und Brunau. Diese ungewohnte Feldarbeit war – trotz des Ernstes der Lage – für viele auch ein anregendes Erlebnis. Die anfallenden Feldfrüchte, hauptsächlich Kartoffeln, durfte das Personal von der Bank günstig beziehen: 1943 bezahlte man für 100 Kilogramm selbst angebaute Speisekartoffeln 17 Franken. Auf dem Zürcher Gemüsemarkt betrug der Preis dafür damals 23 bis 25 Franken. «Das aus dem Personal der Hauptbank, der



Kartoffelanbau und Sortieren der Ernte im ehemaligen Kohlenlager Giesshübel – wegen des Kohlenmangels gab es hier genügend Raum dafür (oben). Ernteequipen der Zürcher Kantonalbank (unten und oben links).

städtischen Zweigstellen, der Filialen Oerlikon und Winterthur rekrutierte Ernte-Detachment hat in einer überwiegenden Mehrheit ganz gute Arbeit geleistet. Es gebührt ihm deshalb unsere Anerkennung und unser Dank!», schrieb der Verantwortliche des Personalverbands in seiner Mitteilung, verbunden mit der Aufforderung, fleissig Kartoffeln zu bestellen. ///

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 Hypothekengeschäfts 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 auszudehnen. 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 Kommissionmehrheit 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 Hypothekarmarkt, 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.

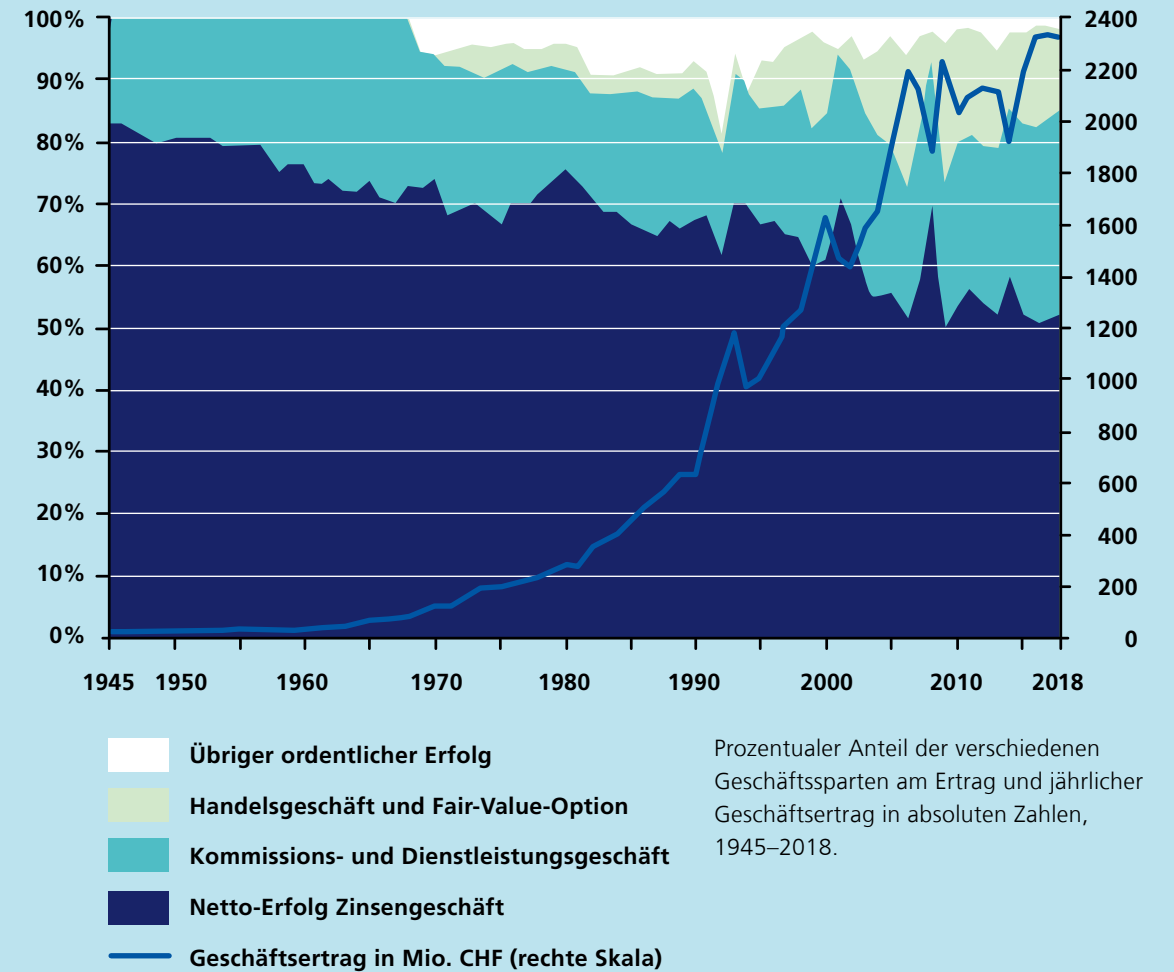
Einige Ratslinke sprachen sich gegen die Revision aus, weil sie bei allen Neuerungen mehr Nachteile als Vorteile sahen. Die Ausgabe von Partizipationsscheinen war für sie der erste Schritt in Richtung Privatisierung. Bei der Ausweitung des Auslandsgeschäfts befürchteten sie, dass die Zürcher Kunden vernachlässigt 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

fürte 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



Eheglück dank vorfinanzierten Möbeln

Werbung für Ehestandsdarlehen und Kleinkredite in den 1950er Jahren.

1945 sprachen zwei Feldprediger bei der Zürcher Kantonalbank vor und machten sie auf folgendes Problem aufmerksam: Mancher ledige oder jung verheiratete Wehrmann habe infolge seines Aktivdienstes und des damit verbundenen Verdienstauffalls keine oder sehr geringe

Ersparnisse. Das Geld reiche nicht, um einen Hausstand zu gründen und das neue Heim adäquat einzurichten. Die Zürcher Kantonalbank reagierte sofort, um jungen Heiratswilligen aus der finanziellen Klemme zu helfen, galt doch die Ehe als einer der Grundpfeiler des Staates und der Gesellschaft. Das neu geschaffene Ehestandsdarlehen erlaubte den Paaren die sofortige Möblierung ihrer Wohnung. Der Höchstbetrag wurde auf 3000 Franken festgesetzt. Als die Teuerung anzog, wurden die Limiten kontinuierlich erhöht. Um die «oftmals unerfahrene Käuferschaft vor unzustimmigen Anschaffungen zu bewahren», wie es im Geschäftsbericht von 1950 hiess, waren explizit nur Gebrauchsmöbel zugelassen «unter Ausschluss von Luxusgegenständen irgendwelcher Art». Zum Beweis seiner Kreditwürdigkeit musste der Käufer eine Anzahlung von 20 Prozent leisten. Als Sicherheit blieb auf den eingekauften Möbeln bis zur kompletten Abzahlung ein Eigentumsverbehalt bestehen. Die Möbelhändler wurden in diesem Sinn verpflichtet, die Ware schlimmstenfalls zurückzukaufen. Sie erhielten dafür von der Bank sofort den gesamten Betrag für die eingekaufte Ware in bar.

Mehr Verdienst, weniger Anträge

Mit den guten Verdienstmöglichkeiten junger Leute in den 1960er Jahren gingen die Anträge für Ehestandsdarlehen zurück. Zudem war das Bundesgesetz über den Abzahlungs- und Vorauszahlungsvertrag in Kraft getreten, das die Bedingungen für solche Möbelkaufverträge verschärfte. Das Kleinkreditgeschäft blieb dagegen vorerst wenig reguliert und gewann an Attraktivität. Ab 1980 wurden bei der Zürcher Kantonalbank folglich die Ehestandsdarlehen abgeschafft und neu als «Privatkredit» geführt, genauso wie andere Kleinstfinanzierungsgeschäfte. ///

Ein Wunsch geht in Erfüllung!

Wir gewähren Kantoneinwohnern Vorschüsse für **Möbelkäufe auf Abzahlung** • Mindestanzahlung des Käufers 20% • Kein Teilzahlungszuschlag • Rückzahlung innert drei Jahren in monatlichen Raten • **Zinsbelastung nur 4% netto im Jahr** • • • Ferner gewähren wir ebenfalls zu 4% netto im Jahr **Kleinkredite** für verschiedene Zwecke

Zürcher Kantonalbank
Hauptsitz Bahnhofstrasse 9 Zürich Zweigstellen im ganzen Kanton

Wir gewähren Kantoneinwohnern Vorschüsse für **Möbelkäufe auf Abzahlung** • Mindestanzahlung des Käufers 20% • Kein Teilzahlungszuschlag • Rückzahlung innert drei Jahren in monatlichen Raten • **Zinsbelastung nur 4% netto im Jahr** • • • Ferner gewähren wir ebenfalls zu 4% netto im Jahr **Kleinkredite** für verschiedene Zwecke

Zürcher Kantonalbank
Hauptsitz Bahnhofstrasse 9 Zürich Zweigstellen im ganzen Kanton

Das grosse Gackern um Aufmerksamkeit



Sparkasseli der Zürcher Kantonalbank in Eiform: «A dim Ei häsch erscht de Plausch, wänns voll isch und de Spitz abhau sch.» Dies stand auf der Rückseite.

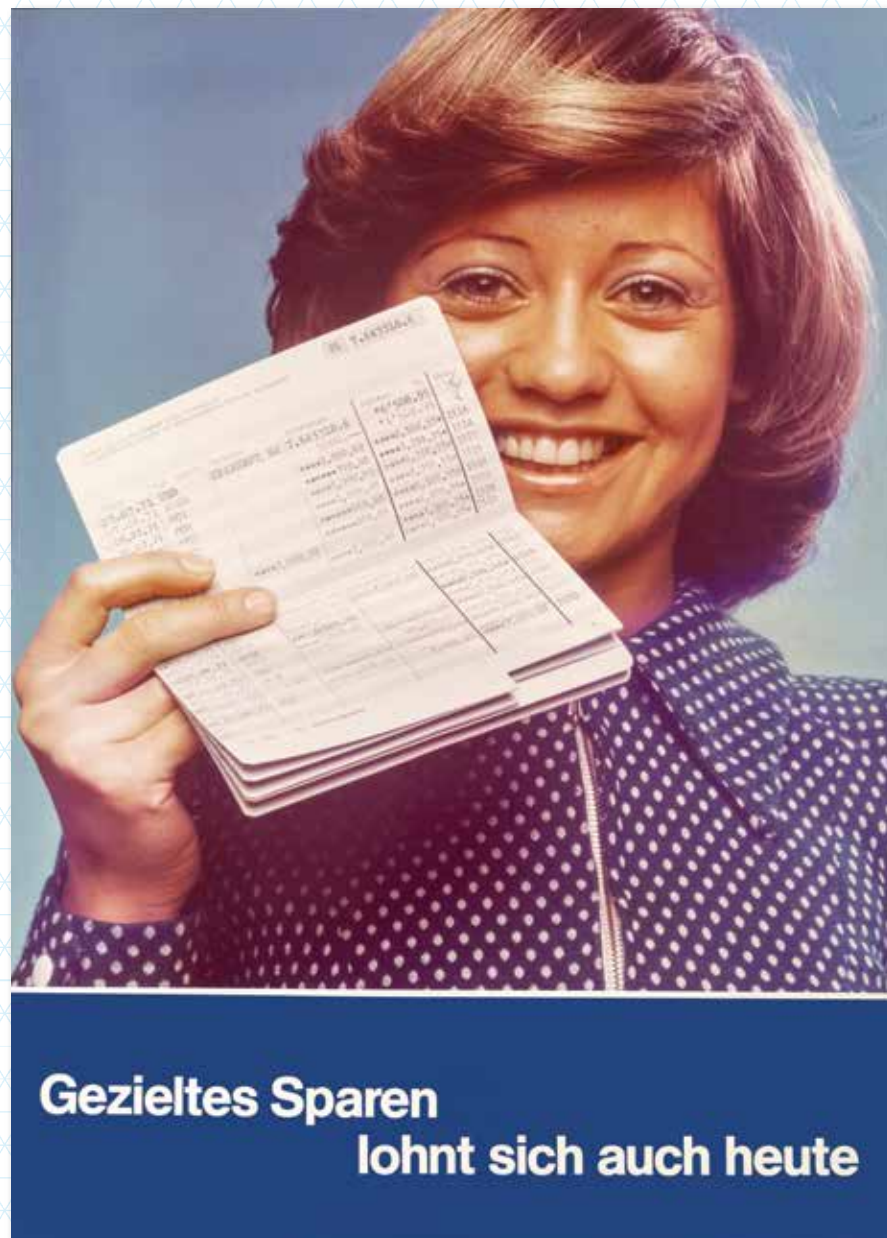
«Denken Sie an das Huhn, meine Herren! Jedes Huhn gackert, wenn es ein Ei gelegt hat. Der Erfolg: Alle Welt fragt nach Hühnereiern.» Mit diesem Zitat des amerikanischen Autoindustriellen Henry Ford schwor der Bankpräsident der Zürcher Kantonalbank die Bankräte im April 1968 auf eine neue Ära ein: den Kampf um die Aufmerksamkeit des Kunden. Schon längere Zeit war im Bankgewerbe ein schleichernder Konzentrationsprozess im Gang. Doch nun war die Branche durch zwei weitere Ereignisse jäh aufgeschreckt worden: Die Schweizerische Kreditanstalt hatte die Bank Wädenswil und die Obwaldner Gewerbebank aufgekauft, und die Schweizerische Bankgesellschaft war durch die Integration dreier Hypothekarinstitutionen zur Universalbank geworden. Mit der direkten Betätigung im Hypothekar- und Sparkassengeschäft seien die Grossbanken in die Domäne der Kantonal- und Lokalbanken sowie der Sparkassen vorgedrungen, umschrieb der Bankpräsident die neue Ausgangslage. Sie würden damit die traditionell gewachsene Arbeits- und Aufgabenstruktur infrage stellen. Eine Notwendigkeit dafür sehe man nicht recht ein. Als Folge davon mussten sich die Kantonalbanken und die kleineren Bankinstitute plötzlich einem scharfen Verdrängungswettbewerb stellen.

«Propaganda», aber wie?

Trotz der Bedrohung durch die Konkurrenz blieb der Bankpräsident der Zürcher Kantonalbank weiterhin zuversichtlich. Im Sparkassengeschäft stelle die Staatsgarantie einen nicht zu unterschätzenden Vorteil dar. Und bei den Hypothekarkrediten käme der Bank die fast hundertjährige Erfahrung zustatten. Weiter würde die Zürcher Kantonalbank über sehr gründliche Kenntnisse in allen örtlichen Verhältnissen des Kantons verfügen, die nun über die Filialen stärker zu nutzen seien. Die genannten Alleinstellungsmerkmale galt es aber mit geeigneten Werbemassnahmen noch stärker zu betonen. Der Bankpräsident formulierte es so: «Kurzum, wir werden der Propaganda im weitesten Sinne des Wortes vermehrt Beachtung schenken müssen.» Da man auf hunderterlei Arten gackern könne, sei es «unsere Pflicht, die uns gemässe und erfolgreiche Art des Gackerns herauszufinden». ///

Rosenkrieg am Bankschalter

Mitte der 1970er Jahre wollte eine Frau, die im Begriff war, sich scheiden zu lassen, bei einer kleineren Geschäftsstelle der Zürcher Kantonalbank zur Bezahlung von Anteilscheinen für ihre Wohnung und weitere Anschaffungen Geld abheben. Doch der Agenturleiter verweigerte die Auszahlung. Warum? Der Noch-Ehemann hatte einige Wochen zuvor das auf seine Frau lautende Sparheft sperren lassen. Diese wollte das aber nicht einfach so hinnehmen. Sie zog eine Rechtsanwältin bei, die ultimativ die Herausgabe des Geldes verlangte. Es handle sich nicht um gemeinsames



Plakat um 1975.

Vermögen der Eheleute, über das gemäss dem Schweizerischen Zivilgesetzbuch (ZGB) der Ehemann verfügen könne, sondern um Lohneingänge der Frau, mit anderen Worten: um «Sondergut», das ihr allein zustehe. Sie drohte gegenüber dem Agenturleiter damit, bei weiterer Zahlungsverweigerung die Frauenverbände zu mobilisieren. Sie sollten alle Frauen dazu auffordern, bei der Zürcher Kantonalbank keine Sparhefte mehr zu eröffnen. Der Rechtsdienst beurteilte das Verhalten des Agenturleiters als rechtlich korrekt und meldete seinerseits den Vorfall der Boykottandrohung an die Aufsichtskommission über die Rechtsanwälte. Der Fall gelangte schliesslich über die Bezirksanwaltschaft ans Bezirksgericht, das jedoch keinen eindeutigen Nötigungsversuch erkennen konnte. Es sprach die Anwältin frei. Die Gerichtsberichtersteller rollten in diesem Zusammenhang auch den Fall der Kontosperrung auf, der das Ganze ausgelöst hatte, und warfen den Organen der Kantonalbank frauenfeindliches Verhalten vor. Andere Banken seien nicht so konservativ in der Auslegung des Rechts.

«Hätte man nicht der Situation der in Scheidung begriffenen Frau Rechnung tragen und in Gottesnamen die Auszahlung durchführen müssen (...)?»

Die Bank in der Zwickmühle

Der Generaldirektor, der in der Bankratsitzung vom 25. Mai 1978 den Fall rapportierte, stellte klar, dass die Leitungsgremien nicht über die Angelegenheit informiert worden waren. Man sei zwar im Recht gewesen, aber es stelle sich die Frage, ob die Bank auch aus geschäftspolitischer Sicht richtig gehandelt habe. «Und hier, man mag es drehen und wenden wie man will, drängen sich gewisse Zweifel auf. Hätte man nicht der Situation der in Scheidung begriffenen Frau Rechnung tragen und in Gottesnamen die Auszahlung durchführen müssen, auch auf die Gefahr hin, dass der Mann eine Schadenersatzklage anstrengen und die Bank belangt werden könnte?» Er glaube persönlich, dass «im Interesse des Auftrags und Ansehens unserer Bank» eine kulante Handhabung angezeigt gewesen wäre. Er versprach, die Weisungen an die Zweigstellen zu überarbeiten und der Kulanz «den ihr gebührenden Stellenwert» einzuräumen.

Aufgrund einer Interpellation führte die Angelegenheit im September 1978 auch noch im Kantonsrat zu einer ausführlichen Debatte. In der Diskussion drehte sich alles um die Frage, ob das Sparheft, das auf den Namen der Ehefrau lautete, per se als «Sondergut» und damit als ihr Eigentum zu betrachten sei, wie dies einige Banken bereits praktizierten, oder erst mit dem Vorlegen von Beweisen wie einem Lohnausweis. Schliesslich war man sich im Rat mehrheitlich einig, dass die rechtliche Situation für die Frau höchst unbefriedigend sei. Mit dem neuen Eherecht und dem Prinzip der Errungenschaftsbeteiligung werde sich die Sachlage bald zugunsten der Frau klären. Die entsprechenden Artikel im ZGB traten jedoch erst zehn Jahre später in Kraft – nach grossen Widerständen konservativer Kreise. Heute kann ein Konto nur durch die Inhaberin oder den Inhaber selbst oder eine bevollmächtigte Person gesperrt werden. Der Ehepartner bzw. die Ehepartnerin hat in der Regel nichts mehr zu sagen. ///

Mit der Zürcher Kantonalbank auf dem richtigen Weg!

In den 1950er Jahren hatte die Bank noch keine eigene Werbeabteilung. Die Abteilung Volkswirtschaft betreute auch die Werbung, die damals Propaganda hiess. Es wurden Insertionen (Insertate), aber auch schon umfassendere Druckwerke unter der Sammelbezeichnung Publizistik erstellt. Bedeutsam war zudem die Schaufensterwerbung in den Geschäftsstellen, in Uster und Winterthur gab es auch Kinowerbung. Diese Propaganda sollte den Kunden den Weg zum Angebot an Bankdienstleistungen weisen. Mal warb man pauschal für einen Besuch in der Bankfiliale, mal sprach man spezifisch Wirtschaftstreibende an (Gewerbe, Landwirtschaft, Handel und Industrie), zugeschnitten auf ihre jeweiligen Bedürfnisse nach Kontokorrentkrediten, Export- und Baufinanzierungen. Aber auch der breiten Bevölkerung und ihren Bedürfnissen wollte die Bank – wie schon ihre Gründerväter – zur Verfügung stehen: damit die Leute die Weichen in finanziellen Dingen richtig stellen. ///



Baukredite • Hypotheken

Die Finanzierung eines eigenen Heims, der Renovation oder des Umbaus Ihres Hauses

verursacht Ihnen weniger Kopfschmerzen, wenn Sie sich durch uns beraten lassen.

Wir freuen uns, Ihnen bei der Verwirklichung Ihres Bauvorhabens beistehen zu können.



ZÜRCHER KANTONALBANK
größte Hypothekenbank der Schweiz Staatsgarantie

ZÜRCHER KANTONALBANK

Seit mehr als 90 Jahren im Dienste von

- Gewerbe** (Icon: crossed tools)
- Landwirtschaft** (Icon: fruit)
- Handel** (Icon: crossed tools)
- Industrie** (Icon: gear)



Lassen Sie vorübergehend freie Gelder nicht zinslos in der Kasse oder auf dem Postcheck ruhen, sondern legen Sie diese Mittel auf ein

Konto-Korrent

Das Bankkonto erleichtert den bargeldlosen Zahlungsverkehr mit Lieferanten, Kunden und Freunden im In- und Ausland. Über das Geld kann jederzeit sofort durch Barabhebungen, Zahlungsaufträge, Checkabgaben usw. verfügt werden. Das Bankkonto eignet sich sowohl für Geschäftsleute, Handwerker und Gewerbetreibende wie für Private.

Wir erläutern Ihnen gerne alle weiteren Vorteile.

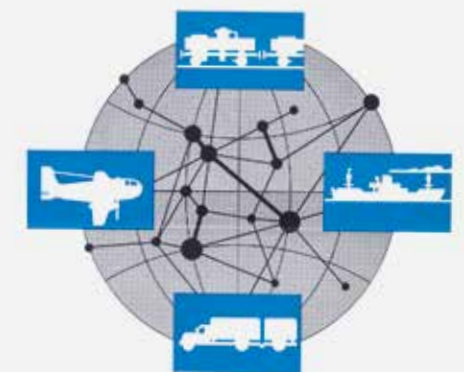
ZÜRCHER KANTONALBANK

... nach Maßgabe Ihrer Mittel, den Kantonsbewohnern die Befriedigung der Kredit- und Geldbedürfnisse zu erleichtern und der Bevölkerung Gelegenheit zur einträglichen Anlage Ihrer Ersparnisse zu bieten ...

so umschreibt das erste Bankgesetz von 1869 die vornehmste Aufgabe unserer Bank. Wir haben uns seit jeher zur Pflicht gemacht, diesen Leitgedanken in die Tat umzusetzen.

ZÜRCHER KANTONALBANK
Hypotheken- und Handelsbank
Hauptplatz, Bahnhofstrasse 9, Zürich 1
Filialen und Agenturen im ganzen Kanton

Zahlungen im In- und Ausland Eröffnung von Warenakkreditiven Beschaffung von fremden Noten



Unsere langjährige Erfahrung und unsere gut eingespielte Organisation ermöglichen uns, Sie zuverlässig zu beraten und zu bedienen.



ZÜRCHER KANTONALBANK

Feste mit Schall und vor allem Rauch



Beim Personalfest 1966 war der Blick auf die Bühne vernebelt.

Das Personal der Zürcher Kantonalbank hatte immer wieder und berechtigterweise Grund zum Feiern. Das erste aktenkundige Personalfest fand 1909 statt: Nach einer Bankratsitzung «ist die Anregung gemacht und von mehreren Herren begrüsst worden, den Beamten und Angestellten der Kantonalbank ein paar fröhliche Stunden zu bereiten. Die Bankkommission will nun auf den 17. April eine Abendunterhaltung veranstalten. Der Bankrat bewilligt den dafür nötigen Kredit. Als Lokal wird das Waldhaus Dolder in Aussicht genommen.» Die Feste fanden über die Jahre jeweils ganz im Stil der Zeit statt, das Programm widerspiegelte, was gerade angesagt war. Eins durfte dabei aber lange Zeit nicht fehlen: das Rauchen. Denn das war damals im Festsaal noch kein No-Go. Ganz im Gegenteil, wie aus den Bildern ersichtlich ist. ///



Mit der Zigarre in der linken Hand war selbst die Begrüssung kein Problem, 1966.

1964: Eine dicke Zigarre in der Hand, da war man wer!



Rauchen die Damen auch? Ja, sie tun es am Personalfest 1966.



Bei jungen Leuten schien eher die Zigarette beliebt zu sein.



Wechselstube der Zürcher Kantonalbank, 1950er Jahre.

«Wechselstübler» im Noten-Wirrwarr

Mit der Etablierung des Wintertourismus strömten immer mehr Fremde ins Alpenland Schweiz. Gleichzeitig zog es die Einheimischen in ferne Gefilde – ein Vergnügen, das man sich insbesondere nach dem Zweiten Weltkrieg in stärkerem Mass leisten konnte. Die neue Infrastruktur für den Flugverkehr tat das Übrige. Die Zürcher Kantonalbank liebäugelte deshalb bereits in den 1930er Jahren mit eigenständigen Wechselstuben in der Nähe des Hauptbahnhofs sowie am Flugplatz in Dübendorf, später auch in Kloten. Aus verschiedenen Gründen sah sie jedoch davon ab. Mitte der 1950er Jahre ergab sich die Chance, in einem Ladenlokal neben dem Hauptsitz an der Bahnhofstrasse eine Wechselstube mit eigenem Eingang einzurichten. Die bisherigen Schalter am Hauptsitz zum Geldwechseln für «Reise- und Fremdenkundschaft» lagen etwas versteckt in der

Kundenhalle. Durch die prominenter Lage versprach man sich eine Belebung des «Change-Geschäfts».

«Völkerzusammenstoss» in der lichtdurchfluteten Halle

Nach der Eröffnung der Wechselstube im April 1955 kam der Berichtersteller in der Hauszeitschrift nicht aus dem Schwärmen heraus: «Bereits die Eingangspartie, flankiert von zwei werbenden Schaufensterauslagen, fesselt als Blickfang. Die lichtfrohe Halle mit den gediegenen Möbeln und dem Pflanzenarrangement gibt dem Ganzen eine moderne Note.» Nicht nur die Einrichtung war zeitgemäss, die Wechselstube atmete auch den Geruch der «grossen Welt», wie ein weiterer Bericht in der Personalzeitung von 1958 zeigt: «Die Zeiten ändern sich. Vor fünfzig Jahren wäre es für einen Kassier unserer Bank

noch ereignishaft gewesen, wenn sich ein indischer Nabob, ein anglikanischer Bischof oder ein abessinischer Grosshändler an seinem Schalterfenster präsentiert hätten. Heute aber haben solche Visiten beinahe etwas Alltägliches angenommen. Seitdem sich unsere neue Wechselstube – an der «attraktivsten Ladenstrasse Europas» gelegen – den flanierenden Touristen und Kaufleuten aus aller Welt einladend darbietet, bilden die Fremden während eines halben Jahres jeweils den Grundstock der täglichen Change-Kundschaft.» Und weiter: «Oft dünkt uns Wechselstübler, wenn wir nach dem Trubel eines Saisontages einen währungsmässig die halbe Welt umschliessenden Noten-Wirrwarr sichten, als hätte sich an unseren Schaltern ein kleiner Völkerzusammenstoss abgespielt, dem wir in typisch schweizerischer Mission schiedsrichternd beiwohnten.»

Angebot und Nachfrage verschiedener Währungen widerspiegelten auch die Bedürfnisse der einheimischen und der auswärtigen Kundschaft rund ums Jahr, wie 1968 ein weiterer Bericht in der Hauszeitung ausführt. Anfang Jahr flossen fremde Noten aus den Wintersportorten in Graubünden und der Innerschweiz an die Change-Schalter, während sonnenhungrige Schweizer vor allem an Währungen aus wärmeren Gefilden wie Ostafrika, Thailand, Sri Lanka und Spanien interessiert waren. Ab Frühling wurden jeweils insbesondere die Währungen aus nahen europäischen Ländern nachgefragt. Verstärkt wurde dieser Trend durch Fremdarbeiter, die an Ostern (und an Weihnachten) «die Frucht ihrer harten Arbeit» – sprich ihren Lohn in Schweizer Franken – zur Beschenkung der Angehörigen zu Hause in Lire, Peseten, Drachmen, Dinars und türkische Pfund umtauschten. Hochsaison herrschte in den Monaten Juni bis Oktober, «wenn neben dem Exodus der halben Bevölkerung andererseits auch der Tourismus nach unserem Lande zunimmt». Erst im November wurde es etwas ruhiger, bevor der Weihnachtsverkehr einsetzte.



Schaufenster der Wechselstube an der Bahnhofstrasse 11 mit einer Auswahl an Noten in Fremdwährung, 1955.

Bancomat in jedem Winkel

Mit der starken Verbreitung von Geldausgabeautomaten in der ganzen Welt im letzten Drittel des 20. Jahrhunderts ist das Wechselgeschäft jedoch stark zurückgegangen. Es ist nun möglich, die Lokalwährung bequem direkt vor Ort und in geeigneten Mengen mit der gewohnten Bankkarte abzuheben, was die Gefahr von Diebstahl stark verringert. Bereits die Traveller Cheques boten als Bargeldersatz einen solchen Schutz, die Umwandlung in Lokalwährung am Zielort war jedoch eher umständlich. In der Schweiz ist mit der breiten Akzeptanz des Euros zur Barzahlung ein weiterer Grund für grössere Geldwechselgeschäfte weggefallen – sofern die Touristen überhaupt noch mit Bargeld bezahlen wollen. Nichtsdestotrotz gibt es den Change-Service bis heute: Auf Wunsch kann man die gewünschte Fremdwährung per Telefon, E-Mail oder E-Banking bestellen und sich nach Hause liefern lassen. ///

Die 68er-Revolution

Als «Zeugen sich überstürzender Entwicklungen» fühlten sich die Mitarbeitenden der Zürcher Kantonalbank 1968 nicht etwa wegen der Jugendrevolten desselben Jahres. Nein, Anlass war die rasante Entwicklung im technologischen Bereich.

Blenden wir etwas zurück: Im Sommer 1964 – noch bevor der erste Teil des Bankneubaus an der Zürcher Bahnhofstrasse 9 vollständig bezugsbereit war – installierte die Bank die erste Datenverarbeitungsanlage, einen Grossrechner IBM 1410. Sie umfasste:

- «eine Zentraleinheit, enthaltend den Magnetkernspeicher, die arithmetischen und logischen Schaltkreise und die Steuergeräte,
- eine Kartenlese- und Stanzeinheit (für Lochkarten),
- einen Schnelldrucker (unter anderem für Postcheckgutschriften auf Kontokorrent),
- fünf Magnetbandeinheiten und
- ein Bedienungspult».

1964–1966 wurden die Lohn- und Rentenabrechnung sowie die Spargbuchverwaltung und die Kontokorrentbuchhaltung auf elektronische Datenverarbeitung umgestellt. Damit war der 1964 angeschaffte Grossrechner völlig ausgelastet, sein Arbeitsspeicher betrug 40 KB (!). Zum Vergleich: Der Arbeitsspeicher heutiger Smartphones ist um den Faktor 100'000 grösser, derjenige moderner Grossrechner sogar bis zum Faktor 100 Millionen. Zu dieser Zeit wurden die zu verarbeitenden Daten über Lochkarten oder Magnetbänder eingelesen. Das war aufwendig: 1966 arbeiteten in der EDV-Abteilung der Bank 32 Mitarbeitende, davon 18 Locherinnen.

Neu: dezentrale
Bildschirme, 1970.



Lochkartenstanz- und Leseinheit, Bedienpult, Schnelldrucker und Magnetbandeinheiten, 1970.

«Um die Auslastung der Rechner zu gewährleisten, arbeitete die EDV-Abteilung im Zweischichtbetrieb von 6.30 bis 23.30 Uhr.»
Personalzeitung, Juni 1973

Zweischichtbetrieb in der EDV-Abteilung

1968 wurde bereits die zweite Generation Grossrechner angeschafft, nämlich zwei Systeme IBM 360/40 mit je 131'072 Bytes Kernspeicherkapazität. Für die Leser der Mitarbeiterzeitung erklärte der Autor auch gleich das Byte als «kleinste adressierbare Speichereinheit. Ein Byte besteht aus acht Bits (Magnetisierungspunkte) und erlaubt die Darstellung eines Buchstabens oder zweier Ziffern.» Fasziniert war man 1968 über die «bahnbrechenden Neuerungen» wie die «Datenfernverarbeitung (Teleprocessing) – das heisst, Daten werden via Telefonleitung (!) direkt ins Rechenzentrum übermittelt – und die Datenausgabe erfolgt über Bildschirm und dezentrale Schreibstationen», wie es weiter in der Mitarbeiterzeitung heisst.

«On-Line» zwischen Schwamendingen und Zürich

Euphorisch berichtet die Mitarbeiterzeitung zwei Jahre später: «Schliesslich wird ein Tag in die Geschichte der Zürcher Kantonalbank eingehen, der unbemerkt an den meisten von uns vorüberging: Am 20. November [1970] klappte zum ersten Male eine Sparheftbuchung über das On-Line-System zwischen unserer Zweigstelle Schwamendingen und der Hauptbank!» Dazu führt der Autor weiter aus: «Zugegeben, wir sind ein bisschen stolz, dass die Zürcher Kantonalbank als erste Bank in der Region Zürich diesen Schritt gewagt hat.»

Heute redet man nicht mehr von EDV sondern von IT, die Arbeitsspeicherkapazitäten haben sich vermillionenfacht und die Masseinheit bei den Speichermedien für Daten ist Terabytes (1000 Gigabytes). Die IT-Systeme laufen 7x24 Stunden und werden grösstenteils automatisiert überwacht. ///

«Stumme Diener» für den Bargeldbezug



Die Schweizerische Bankgesellschaft stellte 1967 als erste Bank in Kontinentaleuropa einen Automaten auf, bei dem durch Einlage eines länglichen Papierstreifens mit gestanzten Löchern und Eintippen eines Codes rund um die Uhr 200 Franken abgehoben werden konnten. Um die Kosten tief zu halten, taten sich die Grossbanken, einige Kantonalbanken und weitere Geldinstitute zu einem Bancomat-Pool zusammen mit dem Ziel, in der Schweiz grossflächig ein modifiziertes Geldausgabesystem einzuführen. Der erste Automat dieses Pools war an der Aussenfassade der Zürcher Kantonalbank an der Bahnhofstrasse 9 angebracht. Ab Frühling 1968 konnten die Besitzer einer eher unhandlichen «Ausweiskarte» nach Eingabe des persönlichen PIN-Codes maximal 500 Franken beziehen. Die Apparate funktionierten noch autonom, die Aufzeichnung der Transaktionen erfolgte auf Lochkarten, die täglich eingesammelt und in einem Rechenzentrum verarbeitet wurden.

Die rudimentäre Technik eröffnete gewieften Dieben Tür und Tor. Weil sich der Automat nur die letzten zehn Karten merken konnte, war es z. B. möglich, mit nur einer Karte mehr den ganzen Noteninhalt des Bancomaten zu beziehen. Wendete man den Trick bei einigen Automaten an, kam bis am Abend eine schöne Summe zusammen. Auch im Regelbetrieb kam es vor, dass der Automat plötzlich den ganzen Inhalt ausspuckte. Aufgrund dieser Schwächen des Systems standen in der Schweiz vorerst nur 84 Automaten im Einsatz.



Bedienung eines Bancomaten im Jahr 1969.

Wie geschaffen für die eilige Kundschaft

Die zweite Automaten-Generation von 1978 behob diese Kinderkrankheiten. Die Datenübertragung zwischen dem einzelnen Bancomaten und einem zentralen Computersystem erfolgte nun mehrmals täglich über das Telefonnetz, sodass beispielsweise die Liste der gesperrten Karten stets aktualisiert werden konnte. 1981 hatte der Bancomat-Pool bereits 218 Automaten installiert. Im Geschäftsbericht von 1982 äusserte sich die Zürcher Kantonalbank über die Zukunft vorsichtig optimistisch: «Eher zögernd benützt wurden hingegen die 1982 an verschiedenen Orten unserer Bank installierten bankeigenen Geldautomaten. Es ist jedoch zu erwarten, dass vornehmlich die eiligen Kunden nach einer gewissen Angewöhnungszeit diese Dienstleistung inskünftig stärker beanspruchen werden.» Tatsächlich nahm die Zahl der Benutzer ab der dritten Generation von 1985 rasant zu, als die EC-direkt-Karte gleichzeitig für den Bargeldbezug und die Bezahlung in den Geschäften benutzt werden konnte. 1992 stellte die Zürcher Kantonalbank den hundertsten Apparat auf. Der Bargeldbezug erfolgte bei ihr nun zu 50 Prozent über die «stummen Diener» – bei anderen Banken lag die Quote bereits wesentlich höher. Mit diversen Aktionen versuchte man die Hemmschwelle der Kunden gegenüber der «Geldblechkiste» abzubauen. 1997 öffneten die Post und die Banken gegenseitig ihr Netz, sodass der Bank- und der Postkundschaft auf einen Schlag viele weitere automatische Bargeld-Bezugsquellen zur Verfügung standen. Ein weiterer Meilenstein in der Geschichte des Geldautomaten war die Einführung von Einzahlungsautomaten, die ab Ende der 1990er Jahre in Betrieb gingen. Damals gelangte das Geld nach der Echtheitsprüfung in einen grossen Metallcontainer und musste anschliessend durch den Bankmitarbeitenden mühsam sortiert und gezählt werden.

Ab 2001 gingen die Banken wie schon die Post dazu über, ihren Kunden die Transaktionsgebühren an fremden Bancomaten weiterzuerrechnen. Auch die Zürcher Kantonalbank zog 2004 nach, um dem Verursacherprinzip Rechnung zu tragen. Weiterhin kostenlos war und ist bis heute der Bezug an Bancomaten anderer Kantonalbanken. Als eines der ersten Geldinstitute war die Zürcher Kantonalbank imstande, Automaten auch ausserhalb von Filialen zu betreiben und überall dort aufzustellen, wo es eine grosse Nachfrage nach Bargeld gab. Dazu zählten z. B. Einkaufszentren oder sogar die ausserhalb des Kantons liegenden Autobahnraststätten Pratteln und Grauholz – als Service für die (auto)mobilen Zürcherinnen und Zürcher. Dies sorgte in diversen Lokalblättern für Verstimmung und wurde als feindliche Eroberung gesehen. Heute ist selbst der Bancomat mobil: An Grossanlagen, die von der Zürcher Kantonalbank gesponsert werden, sind transportierbare Geräte im Einsatz. Das neueste Modell ist in einem weiss-blauen Anhänger untergebracht und barrierefrei erreichbar.

Bancomat bald eine bedrohte Spezies?

Heute betreibt die Zürcher Kantonalbank rund 250 Bancomaten. Schweizweit stehen über 7000 Geräte zur Verfügung. Über 90 Prozent der Bezüge laufen bei der Zürcher Kantonalbank über die Geldausgabeautomaten. Nach 50 Jahren ist der Bancomat ein vertrautes Alltagsgerät der Schweizerinnen und Schweizer. Die Anzahl Bargeldbezüge an Automaten ist jedoch seit einigen Jahren rückläufig: Die Verschiebung hin zu bargeldlosen Zahlungsmitteln wie Debit- oder Kreditarten und Twint sowie die Möglichkeit, kontaktlos zu bezahlen, haben einen grossen Einfluss auf das Nutzungsverhalten. Ganz so schnell werden die Bancomaten aber nicht aussterben. ///



Chinde-Schalter,
1970er Jahre.

Von Göttibatzen und anderen Goodies

Wer im Kanton Zürich das Licht der Welt erblickt, erhält heute zwanzig Franken als Willkommensgeschenk – vorausgesetzt die Eltern eröffnen für das Neugeborene ein Sparkonto bei der Zürcher Kantonalbank. Diese seit den 1970er Jahren erneut gepflegte Tradition geht auf den sogenannten Göttibatzen zurück, den Kinder ab dem 17. Jahrhundert von ihren Göttis und Gotten erhielten. Der Batzen war in den Taufzettel eingewickelt. Und auch bei der Zürcher Kantonalbank nutzte man schon sehr viel früher die Gunst der Stunde.

Womit man Jugendliche früher erreichte

Bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts kam der Gedanke auf, es müsste schon Schülerinnen und Schülern das Sparen nahegebracht werden. Ab 1910 wurden Schulsparkassen gegründet, bei denen sich die Lehrer für den Spargedanken ihrer Schüler engagierten. Ab 1948 sprach man Jugendliche zudem mit einem attraktiven Jugendsparheft direkt

an, um sie zum Sparen anzuregen, denn sie seien, so der Jahresbericht 1948, «der Versuchung zu unüberlegten Ausgaben besonders ausgesetzt». Regelmässige Einlagen würden damit «Reserven für die spätere Verheiratung, für Notfälle etc. erlauben». Und die Aktion war sehr erfolgreich, «namentlich in industriellen Gebieten und bei den weiblichen Jugendlichen». 1974 betrug der Zinssatz rekordhohe 6 Prozent, sank allerdings danach rasch, entsprechend der allgemeinen Zinsentwicklung.

Märli und Maskottchen für die Kleinen

Ab den 1970er Jahren – die Bank besass nun eine eigene Werbeabteilung – fanden laufend Aktivitäten für Kinder und Jugendliche statt. Gertrud Uetz Moor, eine Mitarbeiterin aus der Werbeabteilung, hatte selbst eine Tochter im Teenageralter und kreierte beispielsweise den *Jugendkoffer* aus Karton für die persönlichen Dinge der Jugendlichen oder ein Gesellschaftsspiel auf einem Stück Stoff «für die Familienferien», wie sie sagte. Im Hauptsitz wurde ein «Chinde-Schalter» eingerichtet, wo die Kleinen über ein Treppchen auf Augenhöhe mit dem Bankmitarbeiter am Kundenschalter kamen und ihm selbst ihr Kässeli abgeben konnten. Märchenauführungen wurden über den ganzen Kanton verteilt durchgeführt. Das Märlitelefon in den Kundenhallen des Hauptsitzes und den Filialen der Bank gehörte noch lange zum Inventar, ebenso wie die Abgabe der *Junior-Heftli* am Kundenschalter. Die Kleinsten sprach ein eigenes Maskottchen an: «Kater Anton», der im 21. Jahrhundert unter dem keckeren Namen «Filou» bekannt werden sollte. Es gibt Filou-Malstifte, Filou-Karten und den Filou in Lebensgrösse zu Besuch in der Filiale, so erinnern sich die Millennials an die Bank ihrer Kindheit und Jugend. 2020 erhält Filou ein Gschpäpli in Form eines Nashorn-Mädchens.

Eine EC-Karte für die Jugendlichen

Ab 1990 erhielten Jugendliche ab 14 Jahren kostenlos eine Eurocheque-Karte. Die Bank wollte damit der Mobilität der Jungen Rechnung tragen und «den verantwortungsvollen Umgang mit modernen Zahlungsmitteln fördern». Doch es wurde auch heftig diskutiert, ob dies zum Schuldenmachen animiere oder aber zum verantwortungsvollen Umgang mit Geld anleite. 1996 durfte, wer eine Jugend-EC-Karte besass, an den von der Bank eingerichteten Internet-Corthern gratis das Internet erkunden und erste WWW-Luft schnuppern. Wer heute ein Jugendkonto besitzt, nutzt seit 2011 das von der Zürcher Kantonalbank finanziell unterstützte Nachtnetz des Zürcher Verkehrsverbands (ZVV) exklusiv ohne Zuschlag. Seit 2016 ist der jährliche «Konzertzug» ein unvergessliches Erlebnis für viele Jugendliche.

Neben den vielen Aktionen und Goodies für Gross und Klein verfolgt die Zürcher Kantonalbank ein weiteres Ziel: die Förderung der Finanzkompetenz für die Heranwachsenden und die Anleitung zu verantwortungsvollem Umgang mit Geld. Die Bank setzt sich heute zusammen mit der Stiftung Pro Juventute für die Durchführung von Elternveranstaltungen zum Thema «Geld und Konsum» ein und beteiligt sich mit den übrigen Kantonalbanken und dem Dachverband Lehrerinnen und Lehrer am Projekt «Finance Mission», das zusammen mit den übrigen Kantonalbanken die Finanzkompetenz von Jugendlichen fördert. ///



Kater Anton, 1990er Jahre – später «Filou» genannt.

Ewig verzaubert das Märchen

Quengelnde Kinder vor dem Schalter der Zürcher Kantonalbank, dagegen liess sich etwas machen. «Direktor Huber beantragte am 3. Februar 1972 die Anschaffung eines Märchentisches «Märli-Fee» zur Aufstellung in der Schalterhalle der Hauptbank als Attraktion für die Kinder unserer Kunden.» So heisst es im Bankratsprotokoll. Das Märlitelefon bot den Kids einen Ausflug in die Welt der Fabeln. Damals funktionierten die Telefone mit 8-Spur-Kassetten. Das war wichtig, denn so hatte das Personal keinen Aufwand: kein Kassettenwechseln, kein Zurückspulen. Einzig die Märlikassetten musste man einmal pro Monat gegen zwei neue eintauschen.

Heute sind Märlitelefone nicht mehr gefragt. Oder doch? Der 2017 zur Weihnachtszeit erstmals in der Kundenhalle an der Bahnhofstrasse 9 aufgestellte Märlitisch – mit moderner Technik ausgestattet – war sehr beliebt. Zu hören waren nun allerdings Kinderlieder. ///



Die Bank folgt ihren Kunden ins Ausland

Die zunehmende Globalisierung und Mobilität im Kanton Zürich weckte bei den Firmenkunden der Zürcher Kantonalbank neue Bedürfnisse. Während internationale Grosskonzerne für Finanzdienstleistungen traditionell mit weltweit tätigen Universalbanken zusammenarbeiteten, waren kleine und mittlere Unternehmen häufig Kantonalbankkunden. Diese strebten ab Ende der 1970er Jahre vermehrt ins Ausland: So eröffneten sie z. B. weitere Produktionsstätten, bauten weltweite Verkaufsorganisationen auf oder sahen sich bei Exportgeschäften mit komplexen Zahlungsbedingungen konfrontiert. Für die Zürcher Kantonalbank war klar, dass sie ihre Firmenkunden auch bei Auslandsgeschäften mit Finanz- und Beratungsdienstleistungen unterstützen wollte. Wie weit man dabei gehen sollte, war allerdings im Bankrat sehr umstritten. Der Sprung über die Kantonsgrenze und sogar über die Landesgrenze hinaus lief der Idee der Gründerväter zuwider. Eine Mehrheit der Bankräte war jedoch der Ansicht, dass die Zürcher Kantonalbank auf die zunehmende wirtschaftliche Verflechtung mit dem Ausland reagieren sollte, wenn man konkurrenzfähig bleiben und wichtige Kunden nicht verlieren wollte. Die Bank entschied sich deshalb, zusammen mit den anderen Kantonalbanken eine Basis für das Auslandsgeschäft aufzubauen – mit unterschiedlichem Erfolg. Bereits 1977 gelang es, eine Vereinbarung unter den Kantonalbanken für die Finanzierung

von Schweizer Exporten abzuschliessen. Insbesondere die Mehrheitsbeteiligung an der international tätigen Omnibank von 1985 stand aber unter einem unglücklichen Stern. Sie geriet sehr schnell in die Verlustzone und musste 1991 restrukturiert werden.

1989 gelang es unter Führung der Zürcher Kantonalbank schliesslich, die umfassende «KB-Kooperation Auslandsgeschäft» auf die Beine zu stellen. Dank den Kooperationsabkommen mit befreundeten ausländischen Banken, insbesondere in Deutschland und Frankreich, war es nun möglich, die Bedürfnisse der Kantonalbankkundschaft auch im Ausland bestmöglich zu bedienen. Für den Zahlungsverkehr und die Aussenhandelsfinanzierung unterhält die Zürcher Kantonalbank zudem weltweit ein dichtes Korrespondentennetz und beschäftigt Spezialisten für die Absicherung und Finanzierung von internationalen Geschäften. Ihnen steht mit Akkreditiven, Bankgarantien, Dokumentarinkassos und Exportfinanzierungen (u. a. mit Deckung der Schweizerischen Exportrisikoversicherung, SERV) ein breites Instrumentarium zur Verfügung.

Anpassung an veränderte Wirtschaftslage

1993 beschloss die Zürcher Kantonalbank, das Auslandsengagement zusammen mit der Waadtländer Kantonalbank durch eine eigene Vertretung in Singapur zu verstärken, da die Banken Asiens noch nicht ausreichend entwickelt waren, um als Kooperationspartner zu dienen. Zu diesem Zeitpunkt machte das Auslandsengagement 3,5 Prozent der Bilanzsumme der Zürcher Kantonalbank aus, obwohl nach Gesetz ein Spielraum von 10 Prozent erlaubt war. In der Bankratssitzung vom 19. August 1993 setzte sich folgende Meinung durch: «Eine Bank mit einer Bilanzsumme von 50 Milliarden Franken und vielen Grosskunden kann unmöglich nur im Kanton Zürich tätig sein, sie muss sich ändernden wirtschaftlichen Entwicklun-

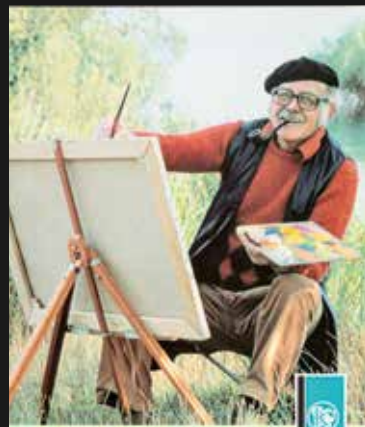


Plakat, 1980er Jahre.

gen anpassen und im Ausland vertreten sein.» Schwergewichtig sollten in Singapur ab 1994 kommerzielle Geschäfte der Schweizer Kundschaft unterstützt werden. Weitere sogenannte Repräsentanzen folgten in Peking (1997), Mumbai (2006) und São Paulo (2012). Heute haben rund 10 Prozent des Risikos und des Ertrags der Kantonalbank einen direkten Auslandsbezug. Die Kommission, deren Mitglieder der Kantonsrat jeweils aus seinen Reihen zur Durchführung der Oberaufsicht bestimmt, formulierte den

nicht ganz einfachen Konsens zwischen verschiedenen Anspruchshaltungen in ihrem Bericht zum Geschäftsjahr 2016 so: «Neben der Verankerung im Wirtschaftsraum Zürich möchte die Zürcher Kantonalbank auch eine global vernetzte und international erfolgreiche Universalbank mit einer Kombination aus Kundennähe, Kompetenz und Verantwortung sein. Diesem Anspruch kann sie nur mit internationalen Verbindungen und dem Bedienen von internationalen Kunden gerecht werden.» ///

Im Wesentlichen gleich, im Detail verschieden



Mehr Zeit fürs Hobby - weil die Bank meine Wertschriften verwaltet.



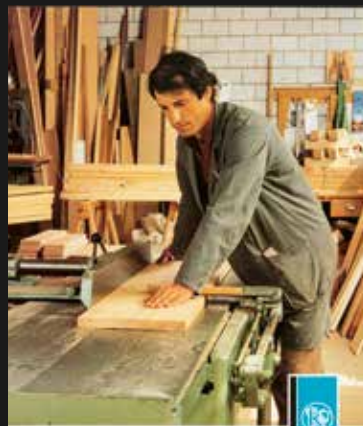
Bausparen: der direkte Weg zum eigenen Heim.



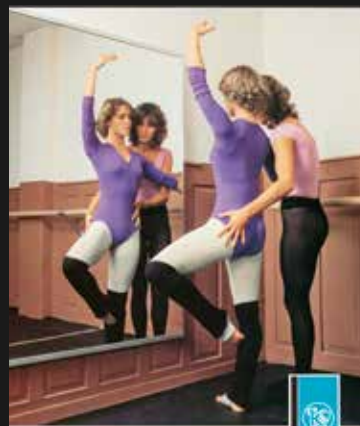
Für In- und Ausland: Der schweizerische Reisecheck.



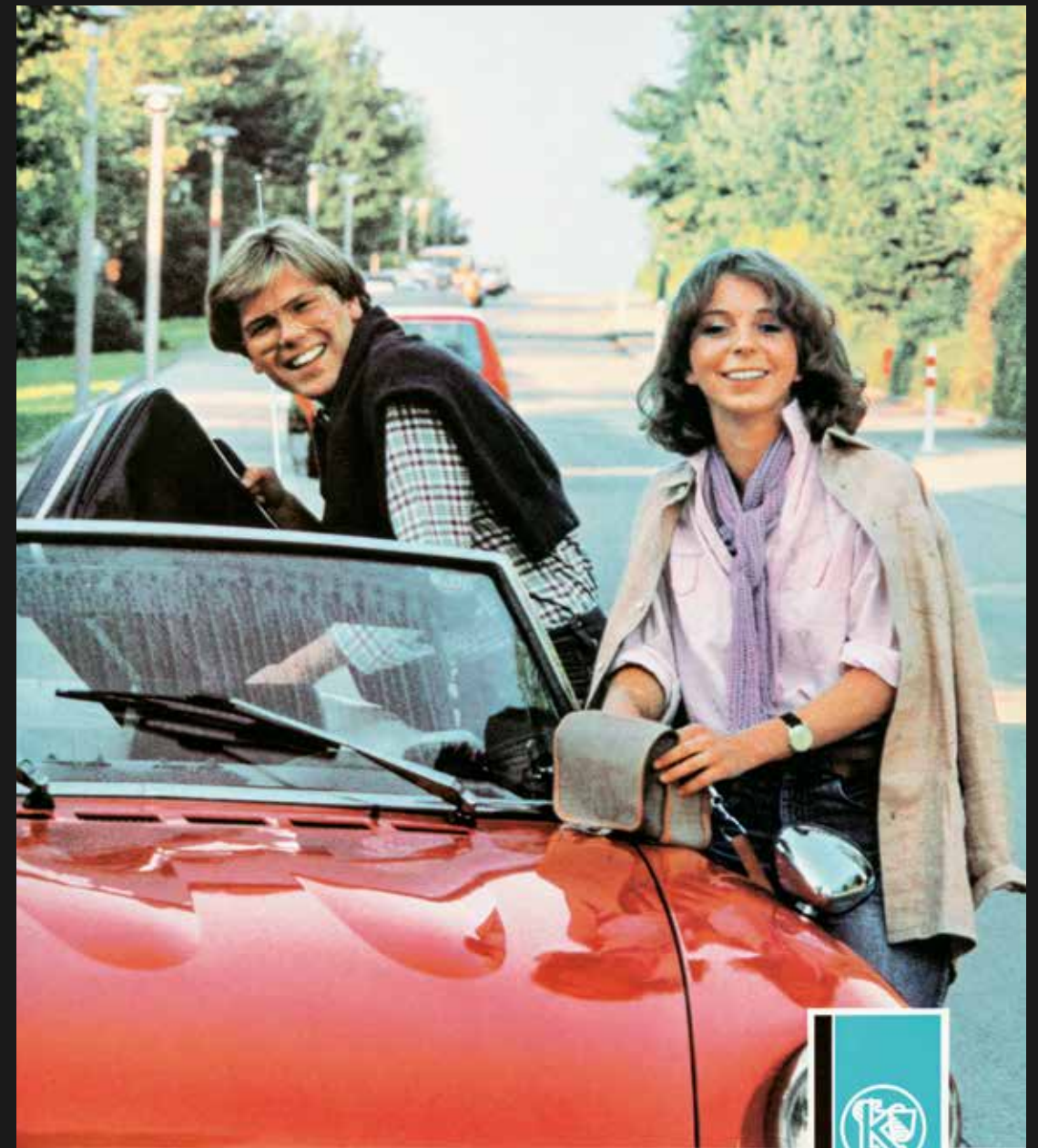
Anlageheft: für über 60jährige jetzt Rückzugsmöglichkeit Fr. 5000.- je Monat



Ein Betriebskredit: für Betriebe mit Zukunft.



Zielsparen bringt Sie Schritt für Schritt voran.



**Für schöne Ferien: gute Tips,
Checks und Reisegeld von der Bank.**

Nr. 4537 5/79

Fotoplakate waren in den 1970er Jahren in, so entschied sich auch die 1973 neu eingerichtete Werbeabteilung der Zürcher Kantonalbank für diese Werbeform. Diese Serie zeigt unterschiedliche (Lebens-)Situationen, in denen Menschen Bankdienstleistungen in Anspruch nahmen: fürs Geschäft, für den Traum vom Eigenheim, für die Vorsorge im Alter und neu auch besonders für Freizeit und Konsum. Gar nicht so anders als heute. Oder doch? Sehen Sie selbst! ///

An der Spitze der Bank

Die Bank der Zürcherinnen und Zürcher ist nicht eine Aktiengesellschaft, sondern eine öffentlich-rechtliche Anstalt des Kantons. Übrigens untersteht sie direkt dem Kantonsrat (Parlament) – und nicht dem Regierungsrat. Seit ihrer Gründung 1870 wählt das Parlament die Bankräte, die die Oberleitung innehaben. Heute ist dies ein 13-köpfiges Kollegium.

Anfangs war also der Bankrat für die operative Leitung zuständig.

Das grosse Ganze im Auge behalten

In den ersten Jahrzehnten des Bestehens der Bank, als der Geschäftsumfang noch klein war, leitete der Bankrat selbst die Geschäfte – entsprechend den Entscheiden des Kantonsrats. Er stellte die Mitarbeitenden an, legte ihre Löhne fest und entschied über die Geschäftsräumlichkeiten. Ebenso bestimmte er die Tarife und die Zinssätze im Bankgeschäft.

Anfangs war also der Bankrat für die operative Leitung zuständig. Seit der Unterstellung der Bank unter die Aufsicht der Eidgenössischen Bankenkommision (EBK) bzw. der Finanzmarktaufsicht (FINMA) im Jahr 1997 mit der gleichzeitigen Anpassung des Kantonalbankgesetzes entsprechen seine Aufgaben und Verantwortungen denjenigen eines aktienrechtlichen Verwaltungsrats: «Die Oberleitung der Bank, insbesondere die Festlegung von Grundsätzen für die Unternehmenspolitik, des Leitbilds, der Geschäftsstrategie, der Organisation der Bank sowie die Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten

Personen». Im Weiteren ist der Bankrat u. a. verantwortlich für:

- Die Ernennung und Abberufung der Geschäftsleitung, des Leiters Audit, ihrer Stellvertretungen sowie der Geschäftsstellenleiter,
- die Errichtung und Aufhebung von Geschäftsstellen sowie die Gründung, den Erwerb und die Veräusserung von Tochtergesellschaften und Beteiligungen,
- die Genehmigung des Budgets und der Jahresplanung,
- die Verabschiedung von Geschäftsbericht und Jahresrechnung zu Händen des Kantonsrats.

Für vorbereitende Tätigkeiten bestehen Ausschüsse:

- der Prüfausschuss,
- der Risikoausschuss,
- der Entschädigungs- und Personalausschuss,
- der IT-Ausschuss.

Die Leitung der Leitung: das Präsidium

Drei vom Kantonsparlament speziell gewählte Bankräte bilden als gesetzlich eigenes Organ den Vorstand des Bankrats (das Bankpräsidium, früher Bankkommission), bestehend aus dem Präsidenten und den beiden Vizepräsidenten. Sie nehmen seit 1942 ihre Aufgaben hauptberuflich wahr. Diese Bankkommission war anfänglich für das Tagesgeschäft zuständig. D. h., sie prüfte jede einzelne Kreditanfrage, durfte dem Personal längeren (mehr als zwei Tage dauernden) Urlaub geben (ab 1886) und überwachte die Bankdirektoren in der Umsetzung der bankrätlichen Entscheide.



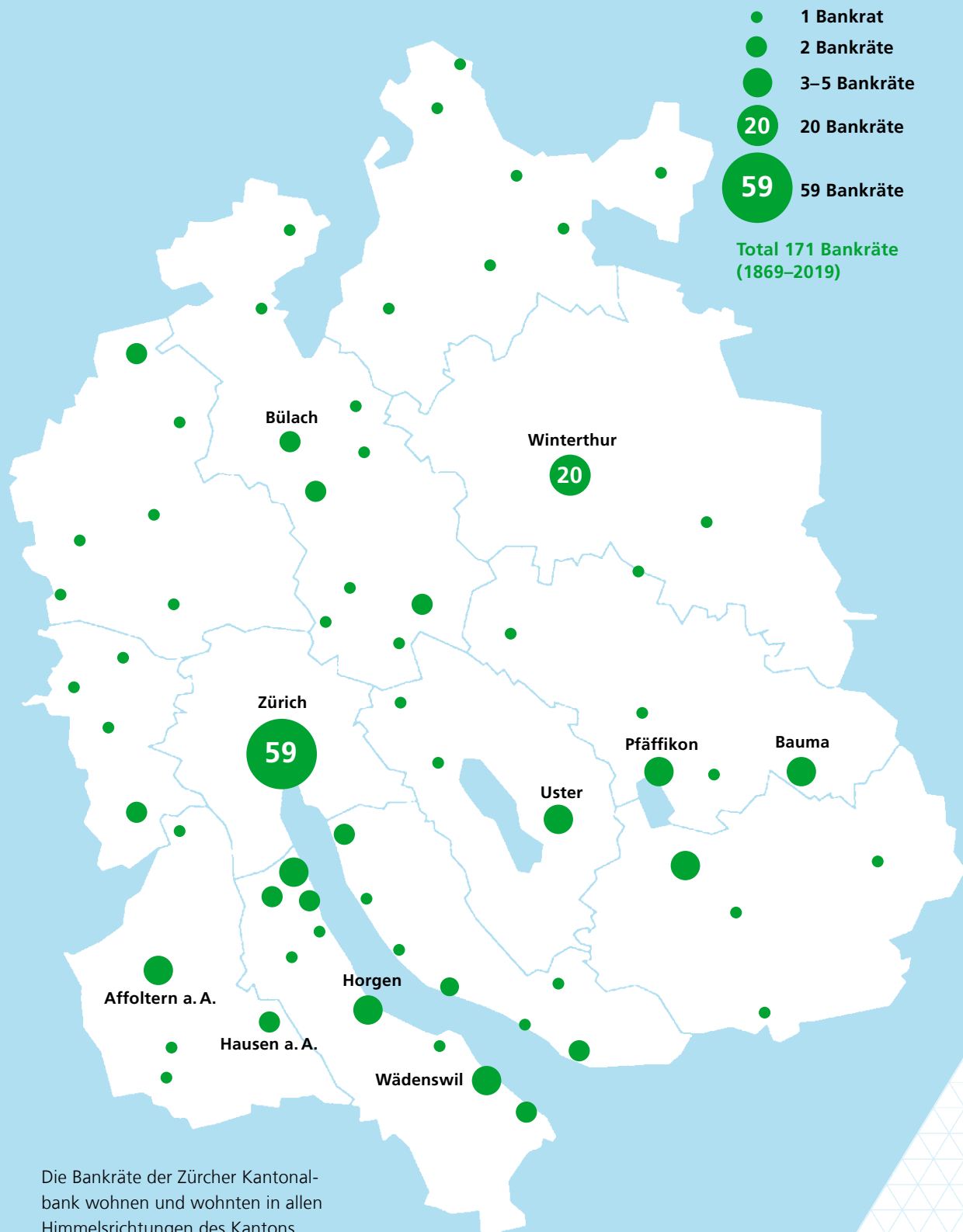
Der Bankrat im August 2019.

1942 wurden die Zuständigkeiten des Bankpräsidiums umfangreicher. Sie umfassten nun auch kleinere Bau- und Liegenschaftsangelegenheiten, Kredite bis zu einem bestimmten Betrag, kleinere Verluste und weitergehende Personalangelegenheiten, Gewährung von Ferien sowie Kontrollaufgaben. Grössere Geschäfte waren dem Bankrat vorzulegen. So steht es im Geschäftsreglement.

Heute übt das Bankpräsidium die unmittelbare Aufsicht über die Geschäftsführung aus. Es hat u. a. eine eigene Kreditkompetenz, entscheidet bei bedeutenden Immobiliengeschäften, Geschäften mit besonderen Risiken oder Auswirkungen auf die Reputation, Rechtsfällen, Abschreibungen und Verlusten sowie über die Unterstützung wirtschaftlicher, sozialer und kultureller Institutionen im Rahmen des Leistungsauftrags. ///

Heute übt das Bankpräsidium die unmittelbare Aufsicht über die Geschäftsführung aus.

Die Bankräte, ein Teil von Zürich

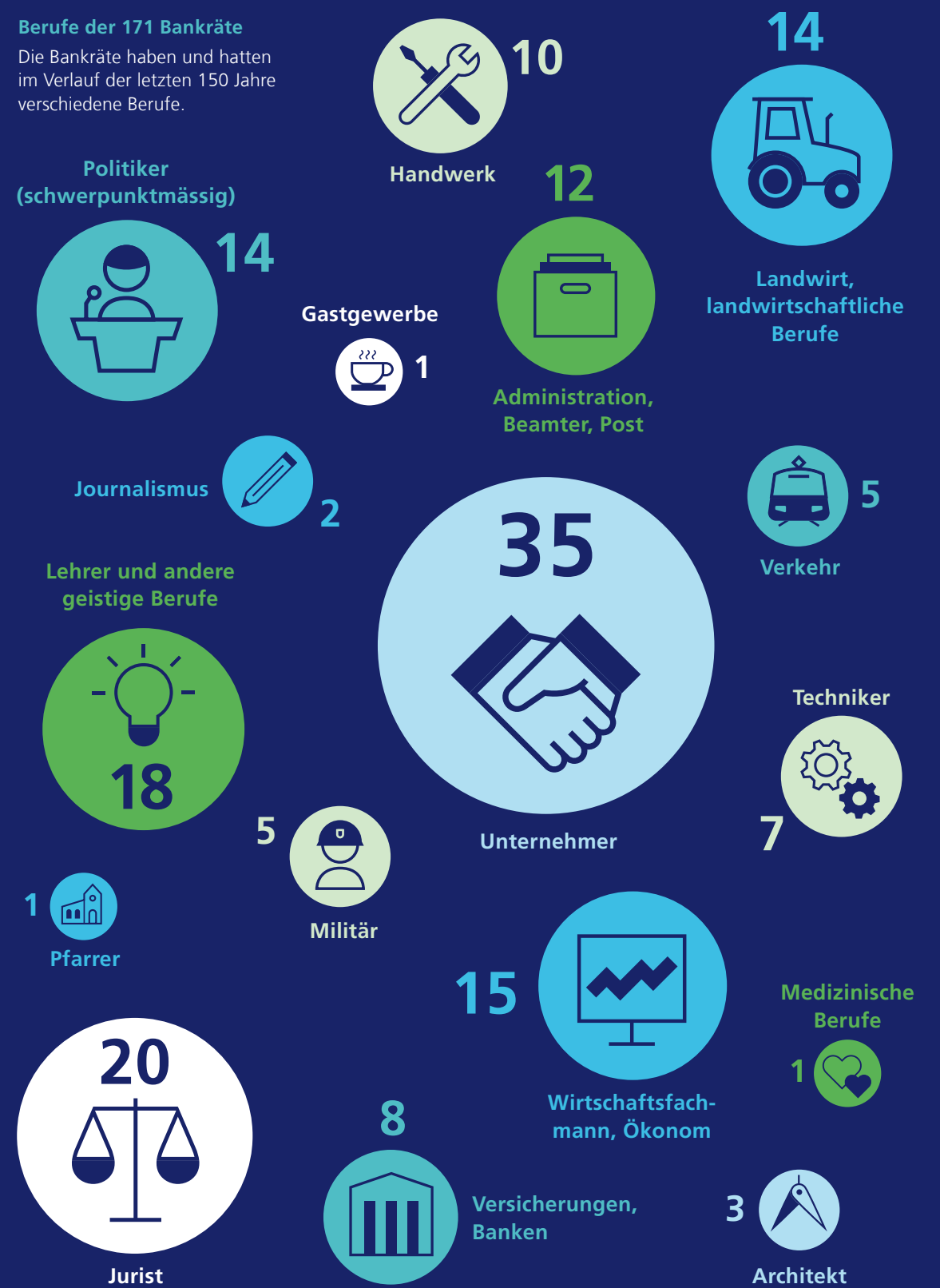


Die Bankräte der Zürcher Kantonalbank wohnen und wohnten in allen Himmelsrichtungen des Kantons.

Die Bankräte, so vielfältig wie der Kanton

Berufe der 171 Bankräte

Die Bankräte haben und hatten im Verlauf der letzten 150 Jahre verschiedene Berufe.





Warum dem dicken Nashorn einmal das Ohr abbrach

Das eiserne Nashorn nahe dem Eingang zur Zürcher Kantonalbank ist ein äusserst beliebtes Fotomotiv der Bahnhofstrasse.

Dass das grosse Tier hier seinen Platz fand, geht auf die Initiative des Künstlers John A. Tobler aus Buchs ZH zurück. Er fragte 1983 bei der Bank um Erlaubnis für eine temporäre Aufstellung des Nashorns an, da es für die Kunstausstellung im alten Börsengebäude zu gross sei. Die Bank sagte zu. Das 500 Kilogramm schwere, aus 1000 Einzelteilen bestehende Nashorn wurde rasch zum beliebten Fotosujet; und so blieb die rostbraune Eisenplastik auch nach dem Ende der Ausstellung an seinem Standort beim Haupteingang der Bank. Weil das Nashorn so vielen ans Herz gewachsen war, hatte sich das Bankpräsidium zum Ankauf entschieden. Während des Umbaus des Hauptsitzes 2011–2015 genoss es sein Exil im

Zürcher Zoo. Danach wagte sich das Tier vom geschützten Platz neben dem Bankeingang weiter hinaus auf die Bahnhofstrasse. Es findet bis heute grossen Zuspruch, gilt als eines der meistfotografierten Sujets der Stadt und ist für viele Zürcherinnen und Zürcher ein beliebter Treffpunkt.

Von der Beliebtheit profitieren Nashörner in der ganzen Welt

Die Nashornfigur war auch Auslöser des Engagements der Bank für die bedrohte Spezies der Nashörner. Rolf Balsiger, Präsident der Genossenschaft Zoologischer Garten, sah die Nashornplastik vor der Bank, fasste die Gelegenheit beim Schopf und suchte um Unterstützung für die Nashornzucht im Zoo Zürich nach. Er hatte Erfolg. 1983 übernahm die Zürcher Kantonalbank zudem die Patenschaft der 2008 verstorbenen Nashornkuh Sabi im Zoo Zürich. Diese gebar zwei Söhne, die heute in den Zoos von Chester in England und Krefeld in Deutschland leben. Sabi galt mit vierzig Jahren als besonders alt. Die Bank unterstützte ab 1985 auch die WWF-Bemühungen um die Rettung des Nashorns in seiner Heimat. Mit der Eröffnung der Lewa-Savanne im Jahr 2020 wird wieder ein von der Bank finanziertes Nashorn im Zoo sein Revier beziehen.

Nur einmal war die Begeisterung eines amerikanischen Touristen gegenüber dem eisernen Nashorn wohl allzu euphorisch: Er stieg für ein Bull-Riding auf das arme Tier und brach ihm ein Ohr ab. Der Schreck des Beteiligten war gross. Aber John A. Tobler behob den Schaden umgehend.

Seit dem 10. Dezember 2018 schaut das Nashorn direkt auf die von «Börsenstrasse» auf «Kantonalbank» umbenannte Tramhaltestelle. Womöglich freut es sich, dass die Haltestelle so für Zürcher und Touristen viel treffender bezeichnet ist, befindet sich doch die Börse seit 1930 nicht mehr hier und liegt heute 4 Kilometer entfernt. ///

Verdächtig neue Dollarnoten

In den 1970er Jahren wollte ein Mann in einer Agentur der Zürcher Kantonalbank 56'800 US-Dollar umtauschen. Anstandslos zahlte ihm die Schalterperson den Gegenwert von 109'908 Franken aus. Die Noten erwiesen sich jedoch allesamt als falsch und wurden sofort von der Polizei beschlagnahmt. Die unglücklich agierende Schalterperson musste zum Rapport antraben. Sie führte gegenüber dem Chef der Kontrollstelle als Entschuldigung an, dass sie zur Tatzeit «stark überlastet» gewesen sei, da sie noch die Kontokorrentbuchhaltung habe führen müssen. Sie habe auch keinen Verdacht geschöpft, dass der Mann «etwas Ungutes im Schilde führe». Die zuständige Versicherung plädierte allerdings auf grob fahrlässiges Verhalten, da einer Person mit langjähriger Berufserfahrung eine erhöhte Sorgfalt zugemutet werden könne. Die Höhe des Betrags und die neuen, ungefalteten Tausendernoten hätten zur Vorsicht mahnen müssen. Man habe sogar die frische Druckfarbe noch riechen können. Weiter sei der Kunde völlig unbekannt gewesen und habe sich trotzdem lediglich mit einer Visitenkarte ausweisen müssen. Die Versicherung zahlte deshalb nur 60'000 Franken an die Schadenssumme aus. Die Zürcher Kantonalbank musste den Rest von gut 50'000 Franken abschreiben. Von der Schalterperson verlangte das Bankpräsidium eine Beteiligung von 3000 Franken. Eine volle Schadensbeteiligung wollte man ihr jedoch nicht überbinden. Man erinnerte sich an einen vergleichbaren Fall aus den 1960er Jahren, als eine für die Kassenführung zuständige Person einem unbekanntem Boten nach einem fingierten Telefonat grob fahrlässig 48'000 Franken ausgezahlt hatte. Auch sie musste nur rund 6 Prozent der ungedeckten Schadenssumme übernehmen.

Fehler können passieren

Konnte die Bank den betroffenen Mitarbeitenden grob fahrlässiges Handeln nachweisen, mussten sie einen gewissen Selbstbehalt am Verlust tragen und sich in der Regel eine neue Stelle suchen. Wie der Generaldirektor in der Bankratssitzung vom März 1979 berichtete, würden aber wenig grosse Fehler gemacht. Es handle sich, etwa bei Kassadifferenzen, meist um Fahrlässigkeiten oder um Fehler, die passieren können. Die fehlbaren Mitarbeitenden würden deshalb meist nicht finanziell belangt, aber oft an einen anderen Posten innerhalb der Bank versetzt. ///



Arbeitsituation in einer Filiale um 1980.

Leichte Beute für die Alfa-Bande

Dienstagmorgen, 3. April 1979. Kurz nach 9 Uhr spürte der Schalterbeamte M. plötzlich den kalten Lauf einer Pistole an seinem Hals. Zwei Bankräuber mit Roger-Staub-Mützen über dem Gesicht waren bei der Hauptkasse am Hauptsitz über die Brüstung gesprungen und leerten mit vorgehaltener Pistole die Kassen der Schalter 10, 11 und 12. Zuvor hatten ihre Komplizen mit einem Vorschlaghammer versucht, eine Absperrung bei der Wechselstube einzuschlagen, jedoch ohne Erfolg. Sie hielten nun Portier, Kunden und weitere Schalterbeamte in Schach, bis die Beute von 621'000 Franken in einer Tasche verpackt war. «Das ist aber gar nicht schön, was ihr da macht», sagte eine ältere Kundin noch. Doch die professionell agierenden Räuber liessen sich wenig überraschend auch von diesen tadelnden Worten nicht beirren. Sie verliessen die Bank seelenruhig durch den Haupteingang und stiegen in einen wartenden Alfa Romeo. Und zum Unglück kam auch noch Pech dazu: Da die Alarmanlage ausgerechnet an diesem Morgen wegen einer Revision ausser Betrieb war, musste der Schalterbeamte R. eigenhändig die Polizei rufen. Wertvolle Sekunden verstrichen. Der unerschrockene Schalterbeamte M. verschaffte sich währenddessen bereits einen Überblick über die geraubte Summe.

Zwei Täter konnten nach einer Verfolgungsjagd und einer kurzen Schiesserei schon am Nachmittag in Zumikon verhaftet werden. Einen Tag später stellte die französische Polizei bei der Grenze in La Brévine zwei weitere Räuber. Es handelte sich bei den Tätern um Mitglieder der berühmten Alfa-Bande, die bereits mehrere Raubüberfälle verübt hatte und bei Autodiebstählen standesgemäss die Marke Alfa Romeo aus ihrem Heimatland Italien bevorzugte, was auch den Übernahmen der Bande erklärt. Bis auf 120'000 Franken, die wohl die Fahrerin des Fluchtautos eingesackt hatte, konnte die Deliktsumme bei den Verhafteten und in einem Vorgarten bei Zumikon sichergestellt werden.

Panzerglas gegen Panzerknacker

In der anschliessenden Bankratssitzung waren vor allem die fehlenden Sicherheitsmassnahmen ein Thema. Neben der riskanten Revision der Alarmanlage während der Schalteröffnungszeiten gaben vor allem die ungesicherten Schalter mit den grossen Bargeldvorräten zu reden. Die Unzulänglichkeiten waren schon länger bekannt und eineinhalb Jahre zuvor hatte die Bank Untersuchungen zur Installation einer Schalterverglasung in Auftrag gegeben. Das Projekt hatte sich aber aufgrund grosser Probleme mit der Klimatisierung der Räume bei einer Vollverglasung und der langen Lieferzeiten für das stark nachgefragte Panzerglas verzögert. Der Auftrag zur Vollverglasung sei aber bereits im Januar erteilt worden, versicherte der Generaldirektor. Mit dem Überfall, der insgesamt nur rund eine Minute dauerte, war die weit verbreitete Illusion gestorben, dass es niemand wagen würde, den imposanten Hauptsitz mit seinen 28 Schaltern zu überfallen. Insgesamt war man glücklich, dass nur Geld geraubt worden und keine Personen zu Schaden gekommen waren.

Die Zürcher Kantonalbank sicherte kurz darauf die Schalter ihres Hauptsitzes mit Panzerglas und änderte das Einsatzdispositiv der Alarmanlagen. Für baulich-technische Sicherheitseinrichtungen gab sie in den Zweigstellen weitere Millionenbeträge aus. Zudem intensivierte sie die Schulung der Mitarbeitenden, da «in der nervösen Atmosphäre eines Überfalls» die korrekte Verhaltensweise begreiflicherweise schwerfalle, so der Generaldirektor. ///



Offene Schalterhalle im Hauptsitz, 1970er Jahre.



Ein von der Alfa-Bande bei einem Überfall in Basel benutztes Fluchtfahrzeug (Alfa Romeo Alfetta), 1978.

Sport vor Ort

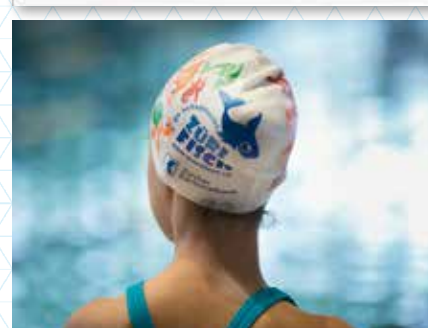
Die Volksgesundheit lag der Zürcher Kantonalbank schon immer am Herzen. Ganz nach dem Credo, nicht nur die Wirtschaft zu unterstützen, sondern auch der Gesellschaft und der Umwelt gegenüber verantwortungsvoll zu handeln, förderte sie ab 1972 unterschiedliche Projekte der Zürcherischen Arbeitsgemeinschaft für Wanderwege (ZAW). Die Schweizer Pionierin der gelb markierten Pfade entwickelte in Zusammenarbeit mit der Bank u. a. jeden Monat neue Wandervorschläge, die an den Schaltern der Bank auflagen. Seit dem Jahr 2000 engagiert sich die Zürcher Kantonalbank als Hauptsponsorin der Zürcher Wanderwege, finanziert das beliebte Wanderprogramm und trägt dazu bei, dass die gelben Beschilderungen à jour gehalten werden.

Ein umfassendes Breitensport-Sponsoring setzte 1982 mit der temporären Unterstützung des Greifenseelaufs ein. Hilfreich beim Ausbau des Engagements war auch die interne Laufsportbegeisterung. Die «Joggergruppe» der Zürcher Kantonalbank war rasant angewachsen und nahm, durchaus mit Erfolg, an verschiedenen Laufsportevents teil, wie die Hauszeitung 1983 festhielt: «Die guten Resultate von uns Bänklern bestätigen den längst gehegten Verdacht, dass die langen Gänge der Hauptbank immer mehr als Trainingsstrecken herhalten müssen. Mit der Einführung eines gut markierten Einbahnverkehrs in unsern heil'gen Hallen kann ab 1984 gerechnet werden.»

Laufend gesünder

Schliesslich wurden 1986 elf Laufsportveranstaltungen im Kanton Zürich nach einer Idee der bankeigenen Werbeabteilung zum ZüriLaufCup zusammengefasst. Das Kategorienangebot der grössten Laufsportserie der Schweiz wurde sukzessive erweitert. Mit kürzeren Strecken für schnuppernde Einsteiger und einer Walking-Kategorie nahmen die Veranstalter neue Bedürfnisse im Ausdauersportbereich auf. 1997 wurde für den Nachwuchs der JugendLaufCup gegründet.

Die Bank baute zudem die regionalen Sportsponsorings aus, wie 2008 das Engagement für die Jugendschwimmveranstaltung *De schnällscht Zürifisch* in der Stadt Zürich. Weiter unterstützt sie beispielsweise regionale Turnfeste, die Töss-Stafette, den Schwingsport oder den Unterhalt zahlreicher Langlaufloipen im Kanton. Die Bank sorgt so dafür, dass sich Zürcherinnen und Zürcher in ihrer Nähe körperlich betätigen können, sei es in Sporthallen oder an der frischen Luft. ///



Broschüre mit den schönsten Loipen des Kantons, 1988. Plakat für den ZüriLaufCup, 2007. Impression von der Veranstaltung *De schnällscht Zürifisch*, 2016.

Holen Sie das neue ZAW Wanderprogramm jetzt in Ihrer ZKB Filiale.

Das neue ZAW Wanderprogramm 10/11 liegt jetzt in allen ZKB Filialen für Sie bereit. Natürlich können Sie es auch übers Internet bestellen. Mehr als 50 Wanderrouten, vom einfachen Spaziergang bis zur anspruchsvollen Bergtour, führen Sie raus in die Natur und durch kaum bekannte Landschaften. Die ZKB und ZAW Zürcher Wanderwege wünschen Ihnen viel Vergnügen.

www.zkb.ch/wanderprogramm Die nahe Bank Zürcher Kantonalbank

Aushang mit Hinweis auf das neue Wanderprogramm, 2010.

Achtung, fertig, los!

1986 lancierte Paul Zehnder, ein Mitarbeiter der Zürcher Kantonalbank, die grösste Laufsportserie der Schweiz. Elf einzelne Laufsportveranstaltungen im Kanton Zürich wurden unter dem Label Züri LaufCup zusammengefasst und es wurde eine laufübergreifende Rangliste geschaffen. Die Bilder aus den Anfängen zeigen die grosse Begeisterung für den Laufsport, die bis heute anhält. ///



Kurz vor dem Start, 1994.
Mit viel Schnauz in Winterthur, 1986.
Verpflegungsstation mit isotonischen Getränken, 1988.
Becherrecycling in Kloten, 1990.
Dehnen in Richterswil, 1989.
Nur vom Flugzeug überholt, 1990.

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 sechststelligen 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 Kantonalbank jedoch gut ab, weil sie stets in der Lage war, einen Reingewinn im dreistelligen Millionenbereich auszuweisen. Ähnlich wie in den 1930er Jahren fungierte die Kantonalbank 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 Kantonalbank 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 Kantonalbank 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 Kantonalbank wichtige Finanzdienstleistungen für den Sulzer-Konzern, was sich schlecht mit dem vermuteten Aktiendeal vertrug. Die öffentliche Reaktion auf den Fall Sulzer war heftig. Die Kantonalbank 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 Kantonbank 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 Kantonbank 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 Kantonbank in den USA der Mitwirkung bei Steuerdelikten angeklagt wurden, ertönte die Forderung, die Kantonbank solle sich aus dem Auslandsgeschäft zurückziehen. Kritisiert wurde auch der Kauf der österreichischen Privatinvest Bank AG (PIAG), den die Kantonbank 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 Kantonbank die Tochtergesellschaft Zürcher Kantonbank Finance (Guernsey) Ltd. brauche.

Die politische Empörung ebte jedoch bald wieder ab. Im April 2013, als der Kantonsrat den Geschäftsbericht der Kantonbank 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 Kantonbankgesetzes, 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 Kantonbanken 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 Kantonbank 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 Kantonbank 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 Kantonbank 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.»

«Warum 5 Prozent Zins, wenn man auch 3,5 Prozent bekommen kann?»

In den 1990er Jahren waren viele Bevölkerungskreise um die Umwelt besorgt. Und Teile davon auch bereit, sich eine Verbesserung der Situation etwas kosten zu lassen. Bereits 1979 hatte die Zürcher Kantonalbank als Folge der Ölpreiskrise einen Energiesparkredit zu günstigen Konditionen für Wohnbauten eingeführt. Die Vergünstigung finanzierte die Bank aus ihren eigenen Erträgen. Die Anfang der 1980er Jahre lancierte Diskussion zum Waldsterben und die Umweltkatastrophe von Schweizerhalle mit der Verschmutzung des Rheins führten zu einem noch stärkeren Bewusstsein über die ökologischen Folgeschäden einer industrialisierten Wachstumsgesellschaft. Die Zeit für das «Oeko-Banking» war gekommen. Dies erkannten auch andere, denn im selben Jahr wurde die *Alternative Bank Schweiz* gegründet.

Der Bankrat bewilligt neue Produkte

Auch die Zürcher Kantonalbank wollte ihren Teil zum Schutz der Umwelt beitragen. Deshalb beantragte die Generaldirektion beim Bankpräsidium, einen «Umwelt-Fonds», ein «Oeko-Anlagekonto» und einen «Oeko-Kredit» lancieren zu dürfen. Der Umwelt-Fonds sollte Anlegern ermöglichen, in Wachstumsmärkte zu investieren und gleichzeitig zum Schutz der Umwelt beizutragen. Der Inhaber eines Oeko-Anlagekontos sollte freiwillig auf einen Teil seines Zinssatzes verzichten, den sogenannten Oeko-Bonus. Diesen würde dann die Zürcher Kantonalbank in Form von vergünstigten Krediten an ökologisch sinnvolle Projekte weitergeben. Die Bank war sich dabei bewusst, dass auch sie ihren Teil zum Umweltengagement würde beitragen müssen. Die Generaldirektion schrieb: «Obwohl wir für unsere Vermittlung mit einer Zinsmarge arbeiten, ist damit zu rechnen, dass dieser Geschäftszweig unsere Erfolgsrechnung belastet.» Das

Bankpräsidium gab grünes Licht und führte zudem noch einen Umweltbeirat ein, der sich aus externen Fachleuten zusammensetzte und die Bank in allen internen und externen Umweltfragen beraten sollte.

Zwischen angemessenem Gewinn und sozialem Leistungsauftrag

Doch die Herausforderung lag nicht im Finanziellen allein: Der Umwelt-Fonds konnte nicht umgesetzt werden, weil es 1990 zu wenig Schweizer Firmen gab, die handelbare Aktien führten und gleichzeitig den Kriterien des Umweltbeirats entsprachen. Die finanziellen Geschäftsverluste bei der Vermittlung von Oeko-Krediten konnten mit der gesetzlich festgelegten Aufgabe der Kantonalbank, «zur Lösung der volkswirtschaftlichen und sozialen Aufgaben im Kanton beizutragen», hingegen aufgefangen werden. 1992 war es dann so weit: Das ZKB Umweltdarlehen, das ZKB Umweltparkkonto und der Umweltbeirat wurden mit folgendem Slogan eingeführt: «Warum 5 Prozent Zins, wenn man auch 3,5 Prozent bekommen kann?»

Auch heute noch topaktuell

Das ZKB Umweltdarlehen fördert auch heute noch energieeffizientes Bauen und Renovieren. Der Nachhaltigkeitsbeirat leistet Unterstützung bei der Bewertung von Aktien und Fonds. Und seit 2018 bietet der Green Bond der Zürcher Kantonalbank auch Investoren eine Anlagemöglichkeit im Bereich Energieeffizienz nach international anerkannten Standards (ICMA Green Bond Principles). ///



**Umweltparkkonto und
Umweltdarlehen.
Weniger Zins und mehr Kredit für die Umwelt.**

 **Zürcher
Kantonalbank**

Die Umwelt im Fokus: Werbeplakat für die Oeko-Produkte von 1995.

Apfelaktion statt Frauenstreik

Gestreikt wurde am 14. Juni 1991 bei der Zürcher Kantonalbank nicht. Gleichwohl führten die im Vorfeld gestellte Frage, ob man am Vierzehnten auch streike, und viele Begegnungen am Aktionstag selbst zu Diskussionen über die Situation der Frauen bei der Bank. Wie steht es eigentlich um die Gleichberechtigung? Was sind ihre Probleme im Arbeitsalltag? Zudem verteilten die Frauen Äpfel an ihre männlichen Arbeitskollegen. Was sie sich davon versprochen, ist nicht überliefert. Möglicherweise erhofften sie sich, dass die Männer beim Verzehr der Frucht vom Baum der Erkenntnis zu neuen Einsichten gelangen würden. Allein diese harmlose Aktion führte im Vorfeld zu einiger Aufregung. Die Arbeitsgruppe für Gleichberechtigungsfragen hatte sich erdreistet, das Flugblatt mit der Idee des Apfelverteils nicht nur an die Mitarbeiterinnen zu versenden, sondern auch – auf Kosten der Bank – an Pensionierte und einzelne



Plakat des Schweizerischen Gewerkschaftsbunds zum Frauenstreik.

Gattinnen von Angestellten. Generaldirektion und Bankpräsidium waren «gar nicht begeistert» und stellten die Verantwortlichen zur Rede.

Unerwarteterweise hatte der Frauenstreik trotzdem grössere Auswirkungen auf den Bankbetrieb. Viele Männer konnten an diesem Tag nicht darauf zählen, dass ihre Partnerinnen die Kinder betreuten, weil sie an den Kundengebungen mitliefen. Deshalb nahmen die Männer die «kleinen Schreihälse», wie es in einem Bericht der Personalzeitung heisst, mit ins Büro. So hatten viele von ihnen am Frauenstreiktag einen Eindruck davon, was sie zu Hause jeden Tag verpassten ... ///



Szenerie am Zürcher Paradeplatz mit Transparent «Herr schafft, Frau streikt».

Ein ominöser Zahlungsauftrag aus Schweden

Um die Jahrtausendwende ging bei der Zürcher Kantonalbank ein Zahlungsauftrag über 240 Millionen schwedische Kronen (rund 40 Millionen Franken) ein. Er war von einer schwedischen Bank via SWIFT, das standardisierte Telekommunikationsnetz der Banken für grenzüberschreitende Zahlungen, korrekt übermittelt worden. Das Geld sollte dem neu eröffneten Konto eines schwedischen Privatmanns gutgeschrieben werden. Bei der Überprüfung dieser Transaktion wurden die Mitarbeitenden der Abteilung für Zahlungsverkehr stutzig, als sie die Höhe des Geldbetrags und das jugendliche Alter des Kontoinhabers feststellten. Zudem fielen einem Mitarbeiter, der mit einer Schwedin verheiratet war und deshalb sehr gut Schwedisch sprach, weitere Ungereimtheiten auf. Interne Abklärungen bei der Devisenabteilung und beim zuständigen Kundenbetreuer konnten die Zweifel nicht ausräumen. Zusammen mit der internen Geldwäscherei-Fachstelle beschloss man, sich mit der Bank in Schweden in Verbindung zu setzen und eine Bestätigung der fraglichen Zahlungsanweisung zu verlangen. Einen Tag später traf aus Stockholm die Meldung «Zahlung illegal» ein. Es habe sich herausgestellt, dass die Überweisung der Millionenbeträge von einem Konto, das einer schwedischen Versicherung gehörte, an zwei Konten in der Schweiz mit gefälschten Faxen ausgelöst worden sei, wie die *Neue Zürcher Zeitung* später den Stockholmer Staatsanwalt zitierte. Dieser sagte weiter, dass es sich dabei um den bisher grössten Bankbetrug in der Geschichte Schwedens handle.



Spürsinn à la Sherlock Holmes

Man wusste ferner, dass der Kunde auf dem Weg nach Zürich war, um das vermeintlich überwiesene Geld abzuheben. Der nichts ahnende Schwede konnte deshalb in der Schalterhalle des Hauptsitzes direkt vom Sicherheitsdienst in Empfang genommen und der Polizei übergeben werden. In der Personalzeitung gaben zwei der direkt involvierten Mitarbeitenden – unter dem Titel *Ein bisschen wie Sherlock Holmes und Dr. Watson* – später Auskunft über die einzelnen Schritte beim vereitelten Millionenbetrug. Am meisten habe sie gefreut, dass sie den Anstoss zur Aufklärung hätten geben können und die Zürcher Kantonalbank in den Medien lobend erwähnt worden sei. Nicht preisgeben wollte der schwedisch sprechende Mitarbeiter allerdings, welche Details ihn konkret misstrauisch gemacht hatten – aus Sicherheitsgründen. Allgemein kam er aber nicht ohne Stolz zum Schluss: «Es ist motivierend festzustellen, dass unser ISO-zertifizierter Ablauf im Zahlungsprozess so gut greift.» ///

Mensch-Maschine-Lösung für einfache Bankgeschäfte

Am 1. Dezember 1994 war es so weit: Das ZKB-Cantophone nahm seinen Betrieb auf. Der Bankkunde konnte mit einem einfachen Telefonapparat rund um die Uhr und ohne Wartezeiten seinen aktuellen Kontostand und die letzten sechs Buchungen abfragen, Formulare und Einzahlungsscheine bestellen sowie Informationen zu verschiedenen Bankprodukten erhalten. Dazu musste er eine Gratisnummer wählen und sich zuerst mit seiner Kontonummer sowie seiner persönlichen Geheimnummer identifizieren. Im Gegensatz zu den Telefondiensten einiger Konkurrenten lief das System vollautomatisch. Der Kunde kommunizierte über die Telefontastatur oder mit gesprochenen Zahlen, die von einem neuartigen Spracherkennungsprogramm verarbeitet wurden. Die gewünschte Auskunft gab eine «angenehme (automatische) Stimme». Von dieser sogenannten Mensch-Maschine-Lösung erhoffte sich die Zürcher Kantonalbank auch einen gewissen Rationalisierungseffekt. Täglich riefen rund 750 Kunden an, um Kontosalen oder Buchungsdetails abzufragen. Konnten diese einfachen Anfragen neu automatisch abgewickelt werden, stand dem Fachpersonal mehr Zeit für die anspruchsvolle Beratungstätigkeit zur Verfügung. Später konnte man über das Telefon auch Geldtransaktionen abwickeln.



Telebanking über das Videotex-System: Heimgerät und Terminal in einer Filiale, 1989.

Verschiedene Spielarten des E-Banking

Die Generaldirektion der Bank sah die neue Dienstleistung über den Telefonapparat als Bestandteil des Electronic Banking. Dieses umfasste bisher Bancomat (Auszahlung von Bargeld am Automaten), Multicash (elektronischer Zahlungsverkehr für KMU) sowie Videotex. Videotex, ein dialogfähiges Kommunikationssystem der Post, bildete die Grundlage für das bereits am 1. Juli 1989 eingeführte ZKB-Telebanking. Über Monitor und Tastatur konnten Kunden von zu Hause aus oder auf einem Terminal im Schalterraum einer Filiale die üblichen Banktransaktionen ausführen. Zudem stand bereits eine Mailbox zur Verfügung. Im Videotex-Bereich ohne Passwortschutz konnten allgemeine Informationen über die Zürcher Kantonalbank, Devisenkurse und Wirtschaftsinformationen zum Kanton Zürich und zur Schweiz eingesehen werden. Die rasante Verbreitung des Internets beschleunigte die technologische Revolution im Bankwesen zusätzlich. Ende der 1990er Jahre war E-Banking das Gebot der Stunde. Das Videotex-System wurde 2000 komplett eingestellt. Trotz der Möglichkeit, über eine gesicherte Internetverbindung mit der Bank zu kommunizieren und Transaktionen auszuführen, büsste das Cantophone hingegen bei den Kundinnen und Kunden vorerst kaum an Popularität ein. Erst 2011 verstummte die angenehme Computerstimme. Das Cantophone wurde aus mangelnder Wirtschaftlichkeit und wegen sinkender Nutzerzahlen abgeschaltet. ///



Werbung für das Cantophone, 1990er Jahre.

Willkommen im verrückten Cyberspace

Mitte 1995 war die Zürcher Kantonalbank die erste grosse Schweizer Bank mit einer eigenen Website. Und im folgenden Jahr brachte sie das Internet der Jugend näher. Denn gerade Jugendliche seien neuen Technologien gegenüber sehr aufgeschlossen, dachte man. Also startete die Bank am 22. Juni 1996 eine Jugendaktion: Dafür wurden drei Internet-Corner mit insgesamt 20 Bildschirmplätzen in Zürich, Uster und Winterthur eröffnet. Damit wollte man vor allem die 14- bis 22-Jährigen, aber auch die 23- bis 30-Jährigen ansprechen. Bedingung zum freien Surfen im Internet war ein Jugendkonto (Jugendspar- oder Jugendprivatkonto). Während der Street Parade wurde der Internet-Corner entlang der Fensterfront mit orangem Stoff verkleidet, dahinter ging eine Musik- und Lasershow ab. Die Aktion traf den Nerv der Cyberkids: Während der Öffnungszeiten von 10 Uhr morgens bis 2 Uhr nachts frequentierten über 1000 interessierte Jugendliche den Internet-Corner an der Bahnhofstrasse 9. ///



«Das ZKB-Jugendkonto beamt Dich in den Cyberspace.» Eine Jugendkampagne, die 1996 den Nerv der Cyberkids traf – und auch den von anderen.

Zürcher Kantonalbank goes Internet

Die erste Website der Bank ging im Oktober 1995 online. Eine erste Erweiterung der präsentierten Inhalte fand im Sommer 1996 statt. Stolz berichteten die Verantwortlichen im August in der Bankratsitzung: «Ab 15. Juli 1996 ist auch der Stellenanzeiger Gesamtbank im Internet integriert. Im Durchschnitt verzeichnet die ZKB-Homepage ca. 1000 Kontakte pro Tag, wobei wir seit 17. Juni zwischen 10 und 20 Mails pro Tag mit konkreten Anfragen erhalten.»



Einst erhielt man noch eine CD fürs E-Banking zugestellt: CD-Hüllen von 1998 und 2001.

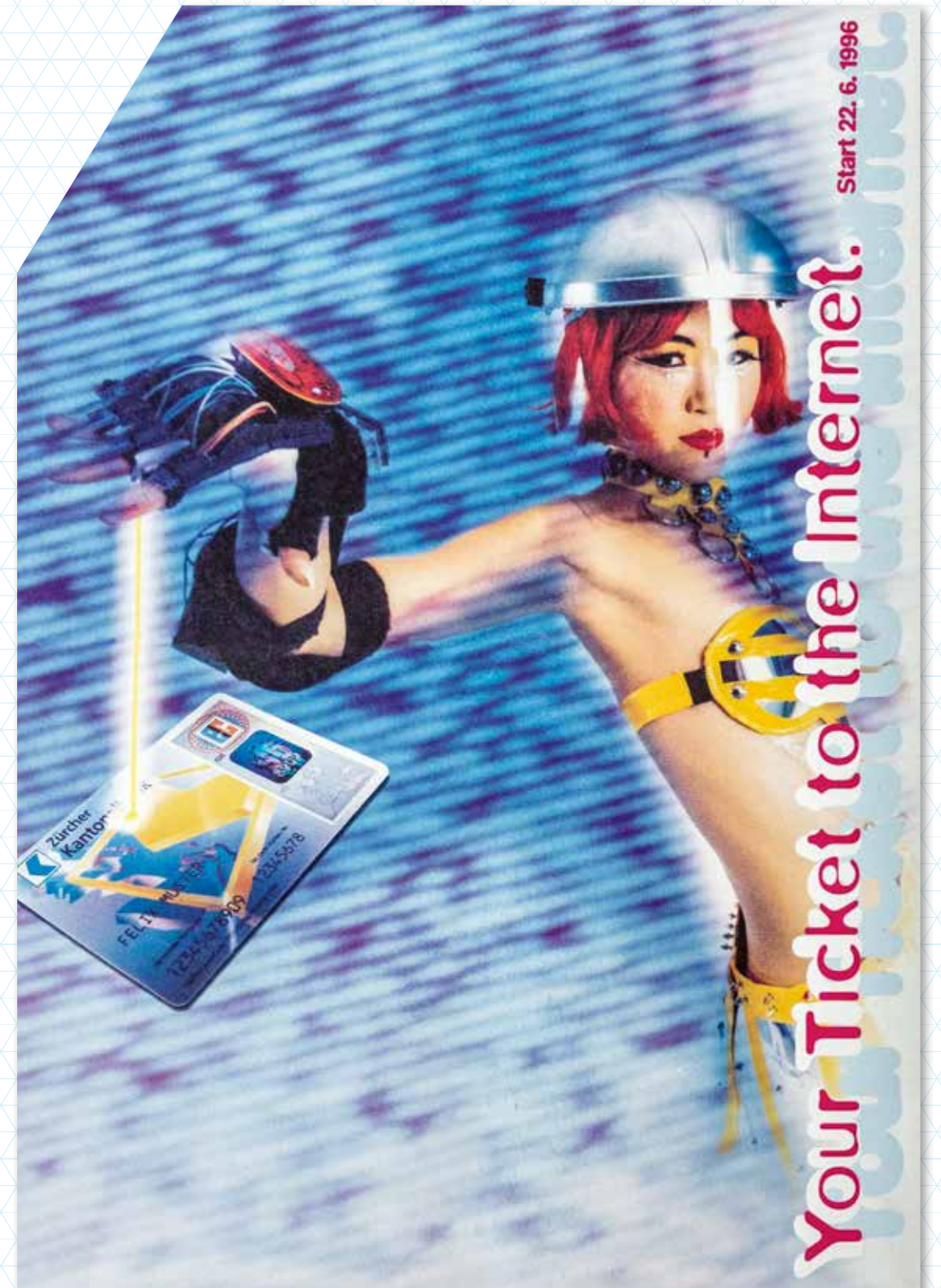
OnBa – so hiess das Onlinebanking

Was noch fehlte, war ein Angebot zur Abwicklung von Banktransaktionen via Internet. Trotz des Wettlaufs mit den anderen Banken durfte der Sicherheitsaspekt nicht vernachlässigt werden: «Die Swiss Online [Internetprovider] hat für ihr «Sicherheitsmodul» einen Vorentscheid getroffen, so dass es Anfang 1997 theoretisch möglich ist, sensible Transaktionen über das Internet abzuwickeln. Die Konkurrenz wie auch die ZKB suchen nach Übergangsvarianten, um möglichst schnell am Markt zu sein. Der Bankverein versuchte ebenfalls, per Mitte Mai ein WWW-Angebot «aufzuschalten». Aufgrund technischer Probleme wurde der Einführungsstermin auf unbestimmte Zeit verschoben.» Gemeint war damit das Onlinebanking.

1997 konnte man im Geschäftsbericht zur Verschlüsselung bei der Datenübertragung lesen, dass die von der Bank gewählte Lösung durch Informatikspezialisten der ETH Zürich überprüft und als sehr sicher beurteilt worden war. Damit war der Weg frei zum E-Banking. Und bereits war klar: «Die Zürcher Kantonalbank wird das Online-Angebot weiter optimieren.» Und man skizzierte die weitere Entwicklung: «Schwergewichtig wird 1998 der Börsenkurs-Service erweitert und ein interaktives Angebot für Eigenheimfinanzierungen aufgebaut.» Unzählige weitere Entwicklungsschritte liessen das Onlinebanking und die Informationsvermittlung im Internet immer umfangreicher und komfortabler werden.

Lapsus im Wettlauf zum WWW

Bei all dieser Hektik im Wettlauf um eine möglichst frühe Präsenz im Internet passierte auch ein peinlicher Lapsus. Im Werbeflyer zum neuen digitalen Angebot hiess die abgedruckte Internetadresse «www.zbk.ch». Sollte man die Flyer neu drucken? Nein. Es war billiger, zusätzlich zur richtigen Adresse auch die Domain zbk.ch zu reservieren und eine Umleitung einzurichten. Die fehlerhafte Adresse funktioniert noch heute, weil Buchstabenverdrehen kein Hinderungsgrund sein sollten, mit www.zbk.ch in Verbindung zu treten. ///



Plakataktion zu den EC-Karten für Jugendliche als Eintrittskarten ins Internet, 1996.



Mit viel Engagement setzt sich die Zürcher Kantonalbank für die Lebensqualität im Kanton ein.

Die Bank der Zürcherinnen und Zürcher

Der Zweck der Zürcher Kantonalbank wird seit ihrer Gründung vom Kantonalbankgesetz festgelegt. Im ersten Gesetz von 1869 wurde die Bank damit beauftragt, die Kredit- und Geldbedürfnisse der Kantonseinwohner zu befriedigen. Sie sollte den kleineren und mittleren Grundbesitz sowie den Handwerks- und Gewerbebestand besonders

«Die Bank hat den Zweck, zur Lösung der volkswirtschaftlichen und sozialen Aufgaben im Kanton beizutragen. Sie unterstützt eine umweltverträgliche Entwicklung im Kanton.»
Kantonalbankgesetz 1997

berücksichtigen. Jede spätere Gesetzesrevision brachte leichte Anpassungen dieser Aufgabe mit sich. Der Kerngehalt jedoch, dass die Bank die Anliegen der kleinen und mittleren Unternehmen, der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, der Landwirtschaft und der öffentlich-rechtlichen Körperschaften berücksichtigen soll, blieb über alle Jahre bestehen. 1997 wurde dieser Leistungsauftrag stark erweitert. Neben dem Versorgungsauftrag, Anlage- und Finanzierungsbedürfnisse von Privatpersonen und Unternehmen durch eine auf Kontinuität ausgerichtete Geschäftspolitik zu befriedigen, kamen die Aufgaben hinzu, zur Lösung von volkswirtschaftlichen und sozialen Aufgaben im Kanton beizutragen sowie eine umweltverträgliche Entwicklung zu unterstützen.

Der Leistungsauftrag ermöglicht der Zürcher Kantonalbank, auf spezielle Bedürfnisse oder Notlagen der Bevölkerung zu reagieren. So verzichtete sie 1888 nach einer Reblausepidemie auf Zinsaufschläge, als die Rebbauern in der Not ihre Ausstände bei der Bank nur mit Verspätung bezahlen konnten. Oder sie fördert heute ganz bewusst junge Unternehmen (Start-ups) mit Eigenkapital-Finanzierungen, obwohl sie dabei die Risikoprämie selber tragen muss. Kleinkunden erhalten aufgrund des Leistungsauftrags bei der Zürcher Kantonalbank Zugang zu allen Bankdienstleistungen und Kleinsparer einen etwas höheren Zinssatz.

Weit über das Bankgeschäft hinaus

Um den Kanton Zürich bunt und lebenswert für alle zu erhalten, unterstützt die Bank rund 150 Sponsoringengagements in den Bereichen Kultur, Sport, Umwelt und Gesellschaft. Dazu gehören u. a. der Zoo Zürich, das Casinotheater Winterthur oder das Nachtnetz des Zürcher Verkehrsverbunds.

Auch zur Lebensqualität im Kanton trägt die Bank dank ihres Nachhaltigkeitsauftrags aktiv bei. Sie tut dies, indem sie darauf achtet, das gesamte Unternehmen ökologisch zu betreiben. So senkt sie bei ihren eigenen Gebäuden wo immer möglich den Energieverbrauch. Fast die Hälfte ihrer CO₂-Emissionen konnte sie mit diesen und anderen Massnahmen in den letzten zehn Jahren (2010–2020) einsparen.

Die Erfüllung des Leistungsauftrags wird von der kantonsrätlichen Aufsichtskommission über die wirtschaftlichen Unternehmen (AWU) überwacht. Zu diesem Zweck erstattet der Bankrat der AWU jährlich über die erbrachten Leistungen umfassend Bericht. ///

«Willkommen bei der ZKB»

Im Januar 1998 wurde die grosse Werbekampagne «Willkommen bei der ZKB» lanciert. Aktueller Anlass dazu war der Zusammenschluss der Schweizerischen Bankgesellschaft mit dem Schweizerischen Bankverein zur UBS. Während rund einer Woche standen die Mitarbeitenden der Kantonalbank – ausgerüstet mit Daunenjacke und Schirmmütze – an Bahnhöfen und verteilten über 60'000 Welcome-Packages und Karten mit der Erklärung «Ja, ich will zur ZKB wechseln. Mit null Aufwand.» Unter den Neukunden wurde eine Verlosung von 50'000 Franken durchgeführt «inklusive einer Vermögensberatung». Zielpublikum waren die Pendlerinnen und Pendler: Die Werbekampagne fand an den 34 wichtigsten Bahnhöfen des Wirtschaftsraums Zürich zu den Hauptfrequenzzeiten von 6.30 bis 9.00 Uhr und von 16.00 bis 19.00 Uhr statt.

Erstmals setzte die Bank in grössem Ausmass auf eine integrierte Marketingkampagne mit Schaufensterklebern, Plakaten, Inseraten und Buttons. Die Aktion entfaltete eine grosse Wirkung und gewann sogar die Marketing Trophy, den jährlich verliehenen Oscar der Schweizer Marketingwelt. Zeitzeuge Rolf Rufer fasste zusammen, was die Kampagne unter den Mitarbeitenden auslöste: «Diese Aktion hat die Bank zusammengeschweisst, kleinere Filialen waren partiell geschlossen und Mitarbeitende und Chefs standen gemeinsam für ihre Bank ein.» ///



Der Fotograf Dominique Meienberg dokumentierte die Bahnhofsaktionen mit künstlerischem Flair und hielt damit ein bedeutendes Charakteristikum der Stadt Zürich fest: ihre Pendlerinnen und Pendler.

Nachrichtenloses Vermögen, was tun?

Die Rolle der Schweiz und der Schweizer Banken im Zweiten Weltkrieg wurde lange intensiv diskutiert. Auf Konten in der Schweiz wurden ab den 1920er Jahren Fluchtgelder insbesondere aus Deutschland und Österreich deponiert, auch von späteren Nazi-Opfern. Ihre Nachkommen konnten in der Nachkriegszeit den erforderlichen Verwandtschaftsnachweis nicht erbringen, um darüber zu verfügen. Oder sie wussten nichts von Konten ihrer ermordeten Verwandten. Solche Vermögen werden als nachrichtenlos klassifiziert.

Holocaust-Gelder und die Schweiz

Die Kontroverse um die sogenannten Holocaust-Gelder wurde 1995 durch US-Unterstaatssekretär Stuart Eizenstat und US-Senator Alfonse D'Amato forciert. Im Ergebnis vereinbarten am 2. Mai 1996 internationale jüdische Organisationen und die Schweizerische Bankiervereinigung im Memorandum of Understanding, eine Kommission einzurichten (Independent Committee of Eminent Persons, ICEP – die sogenannte Volcker-Kommission), um nachrichtenlose Vermögen von Nazi-Opfern bei Schweizer Banken aufzuspüren. Das Schweizer Parlament beauftragte 1996 zudem die «Unabhängige Expertenkommission Schweiz – Zweiter Weltkrieg» (UEK) unter der Leitung von Jean-François Bergier (Bergier-Kommission), die Rolle der Schweiz im Zweiten Weltkrieg umfassend aufzuarbeiten.

Welche Ergebnisse brachten die Untersuchungen?

Die Zürcher Kantonalbank verhängte am 18. Dezember 1996 ein allgemeines und generelles Aktenvernichtungsverbot. Sie bildete mit vier vollamtlichen Personen eine Projektorganisation und baute diese später aus, um die reichhaltig vorhandenen Archive nach relevanten Informationen

zu durchforsten. Über zwei Millionen Dokumente zum Untersuchungszeitraum 1933–1945 wurden gescannt und Unterlagen zu Sparheften/Depositenheften, Wertschriftendepots/C-Depots (Heftdepots), Kontokorrentkonten sowie Schrankfächern untersucht. Die Revisoren der ICEP äusserten sich sehr zufrieden über die Kooperationsbereitschaft der Bank.

Wie viel stammte überhaupt von Nazi-Opfern?

Als Ergebnis der Untersuchungen konnten im Juli und Oktober 1997 sowie im Februar 2001 die Namen der Inhaber von nachrichtenlosen Konten, Depots, Schrankfächern und Sparheften publiziert werden, deren Beträge 100 Franken überstiegen:

Nachrichtenlose Vermögen über 100 Franken, die nachweisbar vor dem 9. Mai 1945 bestanden und seither nachrichtenlos waren

Zürcher Kantonalbank		Gesamte Schweiz	
Kunden	Franken	Kunden	Franken
1083 Nicht-Schweizer	1,61 Mio.	5443 Nicht-Schweizer	68,00 Mio.
1167 Schweizer	0,90 Mio.	10'758 Schweizer	11,67 Mio.
2250 Gesamt	2,51 Mio.	16'201 Gesamt	79,67 Mio.

Zwischen 1933 und 1945 betrug die Bilanzsumme der Zürcher Kantonalbank jährlich 1,3 bis 1,6 Milliarden Franken.

Die gefundenen nachrichtenlosen Konten von In- und Ausländern aus der relevanten Periode im Wert von rund 2,5 Millionen Franken wurden akribisch analysiert. Oft konnten keine gesicherten Aussagen gemacht werden. Maximal 7 Prozent der Konten wiesen gemäss Schlussbericht der ICEP potenzielle Hinweise auf Nazi-Opfer als Besitzer auf.

Wie ging man mit nachrichtenlosen Vermögen um?

Wurden nachrichtenlose Vermögen weiter verzinst? Wurde Bankspionage der Nazi-Behörden verhindert? Machten die Banken Nachforschungen über die



Geschäftsbücher aus den Kriegsjahren.

Vermögensinhaber? Hoben sie nachrichtenlose Konten auf?

- Die Zürcher Kantonalbank war 1932/33 Opfer eines bedeutenden Falls deutscher Bankspionage wegen unerlaubter Konten von Deutschen in der Schweiz. Nach Aufklügeln des Falls entliess sie den Mitarbeiter fristlos und ergriff Massnahmen zur künftigen Verhinderung solcher Vorkommnisse.
- Gemäss einer Vereinbarung von Nationalbank und Schweizer Banken vom November 1937 hob die Zürcher Kantonalbank die Verzinsung von Sparguthaben für mehrere Jahre auf, um den Zuwachs von Fluchtgeldern zu dämpfen.
- Sie buchte kleine nachrichtenlose Vermögen auf ein Sammelkonto um – in den 1930er Jahren waren es Beträge unter 20 Franken und 1992/93 solche unter 100 Franken –, dies vor allem aus Gründen der Arbeitersparnis.
- Vermögen, die nach intensiven Recherchen weiterhin nachrichtenlos blieben, wurden 1984 und 1992/93 in drei Raten gemeinnützigen Zwecken gespendet. Die Ansprüche der Inhaber auf ihre nachrichtenlosen Vermögen inklusive Zinsen bestanden aber weiterhin, wenn sie sich bei der Bank meldeten.

- Vermögen wurden stets interessenswährend verwaltet. Keine Konten wurden durch Verrechnung überhöhter Gebühren geschlossen.
- Wie der Bergier-Bericht festhielt, hatten sich Schweizer Banken – auch wegen des Bankgeheimnisses – oft nicht besonders kooperativ gegenüber den Nachkommen der Opfer verhalten, die auf der Suche nach nachrichtenlosen Vermögen waren. Die Zürcher Kantonalbank gehörte zu den Banken, die aktiv Recherchen tätigten. Allerdings gewährte sie beispielsweise den Nachkommen von Chaim Dunajewski, einem russischen Juden, erst 1992/93 Einsicht in die Akten. 1997 zahlte sie ihnen schliesslich rund 500'000 Franken aus.

Massnahmen zur Vermeidung

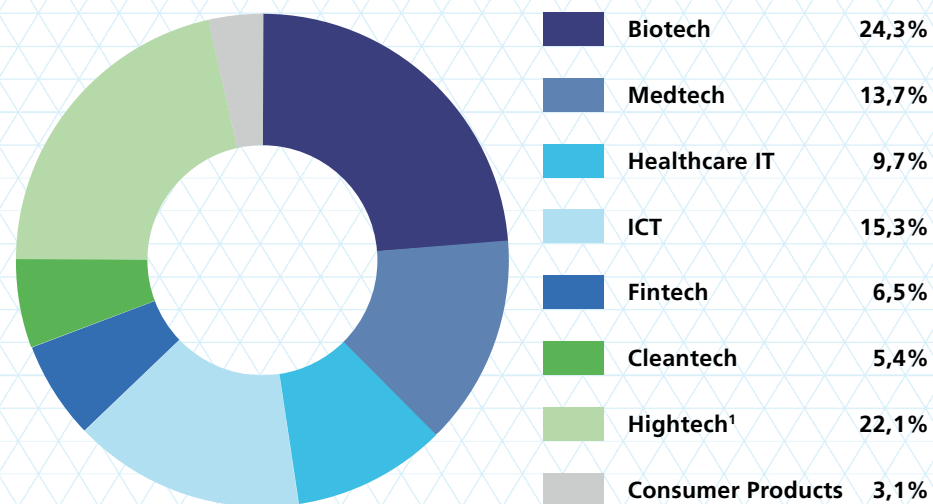
Aufgrund des Untersuchungsergebnisses wurde bei der Zürcher Kantonalbank eine zentrale Stelle für Aufgaben im Rahmen nachrichtenloser Vermögen geschaffen, um solche Fälle in Zukunft proaktiv zu vermeiden. Heute werden nachrichtenlose Vermögen einer von den Banken eingerichteten zentralen Datenbank gemeldet und veröffentlicht und nicht reklamierte Guthaben nach 60 Jahren an den Bund abgeliefert. ///

Die anspruchsvolle Finanzierung von Start-ups

1970 startete die Zürcher Kantonalbank einen ersten zaghaften Versuch, vertrauenswürdige Personen ohne Betreibungen beim Start in die Selbstständigkeit oder zur Erweiterung ihres Betriebs zu unterstützen. Dazu vergab sie Blanko-Kleinkredite bis zu 10'000 Franken, die nach Bankgesetz neuerdings erlaubt waren. Neben einer soliden beruflichen Ausbildung und einem «guten Leumund und Charakter» als Basis musste der Jungunternehmer der Bank auch Einblick in seine finanzielle Situation und das Geschäftsergebnis gewähren. Motivation für die versuchsweise Einführung war einerseits eine «bessere Kundendienstleistung», andererseits aber auch die Angst, diese Kunden ansonsten an andere Banken zu verlieren. Ende 1977 zählte man 294 Kredite im Umfang von rund 1,5 Millionen Franken. 1978 wurde die Limite auf 30'000 Franken erhöht und die Bezeichnung «Geschäftskredit» eingeführt. Die Direktion begründete ihren Antrag vor dem Bankrat damit, dass die Förderung von kleinen und mittleren Unternehmen, der Landwirtschaft und der freien Berufe (Anwälte, Ärzte etc.) ihre volkswirtschaftliche Aufgabe sei. Zudem sei die «frühzeitige Erfassung dieser Zielgruppe für das Anknüpfen umfassender Geschäftsbeziehungen äusserst wichtig».

Allein, es fehlte der Glaube

In der wirtschaftlichen Strukturkrise ab Mitte der 1970er Jahre vermutete die Bank, dass der Schlüssel zur Bewältigung des Stillstands bei Innovationen im Bereich der kapitalintensiven Technologien liege. Dafür genühten die Geschäftskredite trotz nochmals erhöhter Limite jedoch bei Weitem nicht. Es wurden deshalb ab 1985 in



Zusammensetzung des Start-up-Portfolios «Pionier» (Stand 2018).

¹ Sammelbegriff für Nanotech, Sensorik, Robotik, Materialien u. a. m.

Für zinsgünstige Mikrokredite zwischen 5000 und 40'000 Franken zum Start in die Selbstständigkeit kann man sich seit 2009 an den *Verein GO! Ziel selbstständig* wenden. Die Zürcher Kantonalbank ist bei dieser Non-Profit-Organisation als Partnerbank engagiert und wickelt die Auszahlung und die Amortisation der Kredite ab. Mit der Eröffnung eines dafür notwendigen Geschäftskontos ist auch hier ein erster Grundstein für eine mögliche langjährige Kundenbeziehung gelegt.

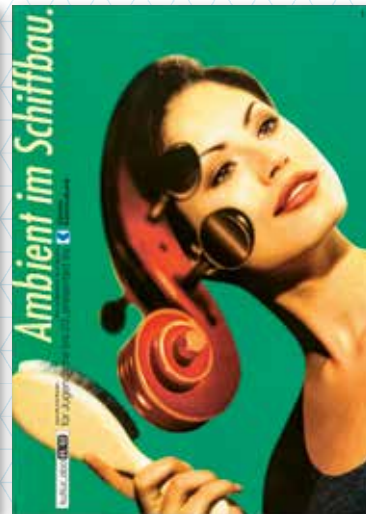
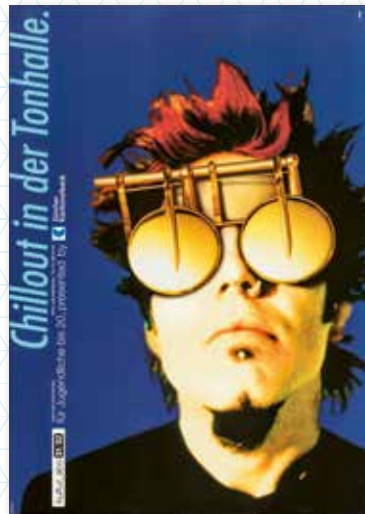
Zusammenarbeit mit einer Managementgesellschaft auch Risikofinanzierungen in grösserem Stil angeboten, die sich insbesondere an «Innovationsprojekte einschliesslich Neugründungen [start-ups]» richteten, wie es im Antrag an den Bankrat hiess. Um die Risiken abzusichern, äufnete man einen Fonds für Risikofinanzierungen mit einer Einlage von 10 Millionen Franken, womit eine klare Limite gesetzt wurde. Die Erfahrungen in den Folgejahren waren allerdings ernüchternd – das gilt auch für die Konkurrenz. Nur sehr wenige Jungunternehmen überlebten die Startphase. Trotzdem wollte man weitermachen, wie die Generaldirektion im März 1997 bei der Vorstellung des neuen Konzepts «Start- und Aufbaufinanzierungen» dem Bankrat eröffnete. Offenbar war aber bisher das Verständnis für die besondere Charakteristik von Start-up-Vorhaben noch wenig verbreitet, weil Investitionen in riskante Geschäfte den bisher gepflegten, auf Sicherheit bedachten Geschäftspraktiken der Kantonalbank widersprachen. Ein Generaldirektor sagte dazu, dass er sich in diesem Bereich nicht als Kompetenzträger sehe, weil er aus seiner langjährigen Erfahrung vielleicht gewisse Finanzierungen zu negativ beurteile. «Dafür werden junge qualifizierte Mitarbeiter benötigt, die an die Zukunft innovativer Jungunternehmer glauben.»

Umfassende Fördermassnahmen für Pioniere

Heute bietet die Zürcher Kantonalbank dank dem Kompetenzaufbau im Bereich Gründung und Start-up-Finanzierung umfassende Fördermassnahmen, die über das klassische Finanzierungsgeschäft hinausgehen. Beratung und Betreuung in umfassender Form werden grossgeschrieben. Die Finanzierungen wurden dabei weiter differenziert: Mit der 2005 gestarteten Initiative «Pionier» verstärkte die Bank die Risikofinanzierung für Jungunternehmer mit innovativen Geschäftsideen nochmals. Seither hat sie rund 200 Start-ups mit über 125 Millionen Franken unterstützt und sich als wichtige Drehscheibe zwischen Wissenschaft und Wirtschaft etabliert. Die Bank sieht die risikobehafteten Starthilfen als Unterstützung der wirtschaftlichen Entwicklung des Kantons im Rahmen ihres Leistungsauftrags und als mögliche Basis für langfristige Kundenbeziehungen. Mit der Verleihung des «ZKB Pionierpreis Technopark», hilfreichen Informationsplattformen für Gründer und der Pflege eines engen Netzwerks mit Partnerorganisationen wie den Technoparks Zürich und Winterthur sowie dem Innovationspark Dübendorf verfestigt die Zürcher Kantonalbank ihre Stellung als wichtige Start-up-Supporterin. Ende 2018 ist sie noch einen Schritt weiter gegangen: Sie hat mittels Swisscanto Invest als erste Schweizer Bank einen Wachstumsfonds für institutionelle Anleger geschaffen. Die dafür geäufteten 150 Millionen Franken werden direkt in erfolgreiche Start-ups in der Wachstumsphase investiert. Ausserdem werden solche Unternehmen im Rahmen einer geografischen Öffnung nun vermehrt auch schweizweit unterstützt. ///

Kultursponsoring

Kulturelles Engagement ist nicht nur eine Frage von Marketing und Public Relations, sondern auch eine Verpflichtung der Bank gegenüber der Allgemeinheit. Abgeleitet aus ihrem Leistungsauftrag, baute die Zürcher Kantonalbank in den 1980er Jahren ihr Kultursponsoring stetig aus. Die Personalzeitung sprach 1998 von «einem einzigartigen Zusammenwirken von Geld und Geist», dem Zürich den Aufstieg zu einer führenden Wirtschaftsregion und die ausserordentliche Vielfalt kulturellen Schaffens zu verdanken habe. Dazu trug auch die Zürcher Kantonalbank ihren Teil bei. Schwerpunkte im Kultursponsoring bilden heute Theater, Kino und Film, Musik, Literatur sowie Brauchtum. Die Bank lässt sich dabei vom Credo leiten, kulturelle Aktivitäten nicht nur mit finanziellen Mitteln zu ermöglichen, sondern sie auch einem breiten Publikum zugänglich zu machen. ///





Die Demontage eines Mythos, 2002.

Swissair am Boden

2001 erlebte die Schweiz Unvorstellbares: Der Stolz der Nation, die Fluggesellschaft Swissair, musste am 2. Oktober ihren Betrieb einstellen. Aufgrund der am Vorabend angekündigten Nachlassstundung pochten alle Zulieferer auf Barzahlung und die Begleichung offener Rechnungen. Als die letzten Liquiditätsreserven aufgebraucht waren, weigerten sich die Treibstofflieferanten folgerichtig, die Flugzeuge zu betanken. So kam es um 16.15 Uhr am Flughafen Kloten zur wohl berühmtesten Lautsprecherdurchsage in der Schweizer Wirtschaftsgeschichte: «Aus finanziellen Gründen ist die Swissair nicht mehr in der Lage, ihre Flüge auszuführen.» Zwei Tage später gelang es dank eines Notkredits des Bundes, wieder einen reduzierten Betrieb aufzunehmen. Im Frühling 2002 hob schliesslich die neue Airline namens «Swiss» ab.

Kampf um die Konkursmasse

Am Rand des Geschehens befand sich auch die Zürcher Kantonalbank, die 1999 der Swissair einen Blankokredit von 100 Millionen Franken gewährt hatte. Sie hatte allerdings – wie bei solchen Finanzierungen üblich – mit der Betreibergesellschaft SAirGroup vereinbart, dass sie die sofortige Rückzahlung verlangen könne, wenn andere Banken ihr Kreditengagement gegenüber der SAirGroup einschränken würden. Tatsächlich zahlte die SAirGroup im August und September 2001 der Bank 80 Millionen Franken zurück.

Wer nun jedoch gedacht hatte, dass die Zürcher Kantonalbank mit dem Konkurs der Swissair nichts zu tun haben würde, sah sich Jahre später eines Besseren belehrt. 2005 klagte der

SAirGroup-Liquidator Karl Wüthrich gegen die Bank und forderte die Rückzahlung der 80 Millionen Franken plus Zinsen in die Konkursmasse. Er stützte sich dabei auf die sogenannte paulianische Anfechtung. Nach dieser Regelung sind alle Rechtshandlungen anfechtbar, die der Schuldner innerhalb der letzten fünf Jahre vor der Pfändung oder Konkurseröffnung in der erkennbaren Absicht vorgenommen hat, seine Gläubiger zu benachteiligen. Das Bundesgericht sah es in seinem Urteil von 2008 als erwiesen an, dass die Zürcher Kantonalbank 2001, zum Zeitpunkt der Darlehensrückzahlung, hätte erkennen müssen, dass die Swissair eine mögliche Schädigung anderer Gläubiger zumindest in Kauf nahm. Aufgrund des Urteils, das mit drei zu zwei Stimmen sehr knapp ausgefallen war, musste die Zürcher Kantonalbank die 80 Millionen Franken zuzüglich Zinsen zurückerstatten. Die Gläubigerdividende, sprich der Anteil des Geldes, den alle Gläubiger aus der verwertbaren Konkursmasse wiedererlangten, stieg mit dieser Zahlung um 0,8 Prozent. Bisher erhielten die nachrangigen Gläubiger wie Lieferanten, Obligationäre und Banken rund 20 Prozent ihrer Forderungen zurück. ///

Das stete Ringen um Sicherheit

Als am 3. Oktober 1991 die Schalter der Spar- und Leihkasse Thun schlossen, hatte die Welt 1987 schon den «Schwarzen Montag» in den USA mit Kurseinstürzen um 22,6 Prozent erlebt – mitsamt seinen Auswirkungen auf die europäischen Börsen. Die Schliessung der Spar- und Leihkasse Thun, die Konkurse der Solothurner und der Ausserrhoder Kantonalbank sowie die Rettung der Berner, der Genfer und der Waadtländer Kantonalbank durch den Staat zeigten zusätzlich die Gefahr von Immobilienblasen auf. Es wuchs die Einsicht, die verschiedenen Risiken unbedingt gesamthaft zu betrachten. «Es ist deshalb besonders wichtig, im Riskmanagement genügend Fachleute einzusetzen», heisst es im Bankratsprotokoll von 1994. Ein Jahr später stellte Generaldirektor Hasenfratz im Bankrat das neue «ZKB-Value at Risk Konzept» vor. Er bemerkte, dass mit dieser Methode, die sich im In- und Ausland immer mehr durchsetze, regelmässig berechnet werde, wie gross das Verlustrisiko der verschiedenen Geschäfte zu einem bestimmten Zeitpunkt sei. Dieses Konzept trat im Dezember 1998 nach der Überprüfung durch die Eidgenössische Bankenaufsicht sofort in Kraft.

Neue Risiken, neue Massnahmen

Parallel zum neuen Risiko-Management-Konzept wurden Ende der 1990er Jahre die Vermögensverwaltung und das Handelsgeschäft stärker ausgebaut. So sollten Erträge aus anderen Geschäftsbereichen die grosse Abhängigkeit vom Hypothekengeschäft abfedern. Im Oktober 2006 legte ein Rundschreiben der Bankenkommission mit dem Titel «Überwachung und interne Kontrolle» in den Bereichen Regeleinhaltung (Compliance) und Risikokontrolle ganz neue Verantwortungen fest. Auch die Zürcher Kantonalbank arbeitete deshalb intensiv an einer erneuten Verbesserung ihrer Risikoorganisation. Dieses Vorhaben erhielt mit dem Fall Sulzer eine zusätzliche Dynamik und führte dazu, dass der Bankrat eine neue, selbstständige Risikoorganisation innerhalb der Bank initiierte: Er bildete die neue Geschäftseinheit «Risk» unter der Leitung eines Generaldirektors. Zudem wurde für Kredit- und Marktrisiken sowie für operationelle und Compliance-Risiken ein bei Grossbanken bewährtes Drei-Linien-Modell eingeführt. Zusammen mit dieser Neuorganisation wurde eine neue Handelsstrategie mit zentralem Fokus auf den Handel im Auftrag der Kunden verabschiedet.

Das Risikomanagement entwickelte sich auch in den folgenden Jahren stetig weiter. In der Eurokrise 2011 entstand aus einer Ad-hoc-Arbeitsgruppe (Euro), die sich im Mai 2010 gebildet hatte, der «Krisenstab Banken». Und im Hinblick auf die «Sensitivität von Geschäften mit Auslandsbezug» wurde im März 2012 der sogenannte Auslandsausschuss gebildet. Ihm obliegt die Konkretisierung der geschäftspolitischen Vorgaben für Geschäfte mit Auslandsbezug.

Konsequent verfolgte die Zürcher Kantonalbank auch die Strategie weiter, ihre Erträge zu diversifizieren, z. B. mit dem Kauf der Fondsgesellschaft Swissscanto. Die Bank wurde damit zur Nummer drei im Schweizer Fondsgeschäft und stärkte ihre Erträge im Kommissions- und Dienstleistungsgeschäft 2017 bereits auf 33 Prozent des Ertragsergebnisses. Heute ist die Zürcher Kantonalbank die am breitesten diversifizierte Inlandsbank der Schweiz und so solid aufgestellt, dass sie auch ohne Staatsgarantie zu den wenigen Universalbanken auf der Welt gehört, die von den Ratingagenturen die höchste erteilte Bonitätsnote, das aa-, erhält. ///



Damit das Risikosystem einer Bank im Lot bleibt, muss es konstant entwickelt werden.

Der Tiger ist los – die Schweiz als Ziel

Mit dem Projekt «Tiger» werde lediglich der Aktionsradius der Bank gezielt ausgedehnt, schrieb 2002 die Mitarbeiterzeitung. Die *Neue Zürcher Zeitung* hingegen titelte: «Strategische Neupositionierung der Zürcher Kantonalbank». Wer hatte recht?

Die Wirtschafts- und die Immobilienkrise hatten in den 1990er Jahren zu Restrukturierungen und sogar zum Notverkauf zweier Kantonalbanken geführt. Die Tätigkeit in nur einem Kanton und die starke Ausrichtung auf das Hypothekengeschäft wurden als doppeltes Klumpenrisiko wahrgenommen. Diversifizierung zur Risikominimierung wurde deshalb zu einem strategischen Ziel der Zürcher Kantonalbank. Im Kundenkreis der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) nahm die Bank um die Jahrtausendwende bereits einen Spitzenplatz im Kanton ein. Mit dem Projekt «Tiger» wollte sie nun landesweit zu einer führenden Anbieterin ausgewählter Dienstleistungen für mittlere und grosse Firmenkunden werden.

Vorhandenes Know-how nutzen und ausbauen

Die 5000 grössten Firmen schweizweit – mit primärem Fokus auf die Deutschschweiz – als Kunden anzupeilen, war bezüglich Dienstleistungsangebot nur teilweise eine Neupositionierung. Die Bank verfügte bereits über breite Erfahrung und über zahlreiche Dienstleistungsangebote, um grosse oder exportorientierte Firmen im eigenen Kanton zu unterstützen. Ihr gesetzlicher Auftrag beinhaltet, die ganze Palette an Finanzdienstleistungen einer Universalbank für alle Zürcher und Zürcherinnen anzubieten. Deshalb konnte man in vielen Bereichen auf bestehendem Wissen und vorhandener Infrastruktur aufbauen. Durch die stärkere Nutzung konnten bei nur leicht steigenden Kosten die Risiken

breiter gestreut und mehr Erträge erwirtschaftet werden. Zudem weitete die Bank in der Folge ihr Handelsgeschäft, das Research, die Vermögensverwaltung und das Leasinggeschäft aus. Ein ausserkantonales Filialnetz wollte die Bank nie aufbauen.

Eine Alternative zu den Grossbanken

Die Zürcher Kantonalbank zählt 2020 rund 50 Prozent aller Privatpersonen und Unternehmen im Kanton Zürich zu ihren Kunden. Und sie ist für jedes grosse Unternehmen und jede Pensionskasse in der Schweiz die einzige lokale Alternative zu den beiden Grossbanken mit dem gesamten Spektrum an Finanzdienstleistungen: Neben diesen ist nur die Zürcher Kantonalbank in der Lage, komplexe Konsortialkredite mit mehreren Parteien zu arrangieren. Leasing für Industriegüter, aber auch für Landwirtschaftsmaschinen, ist ein Leistungsangebot, das von keiner anderen Inlandsbank angeboten wird. Mit Swisscanto Invest ist die Zürcher Kantonalbank der drittgrösste Schweizer Asset Manager und damit eine gerne gesehene Partnerin für die Bereitstellung von Fonds sowohl für Schweizer Pensionskassen wie für kleine und grosse private Anleger. Das Research der Bank beurteilt 130 Schweizer Unternehmen und öffentliche Körperschaften – mehr als alle anderen Schweizer Banken. Damit leistet die Zürcher Kantonalbank einen wichtigen Beitrag für kleinere und mittlere börsenkotierte Schweizer Organisationen, die sonst weder Beachtung noch Käuferinnen und Käufer für ihre Aktien und Obligationen fänden. Die Zürcher Kantonalbank hat in den letzten Jahren in Anzahl und Volumen die meisten Schweizer Kapitalmarkttransaktionen für Eigen- und Fremdkapital durchgeführt – noch vor den Grossbanken. Der Handelsfloor ist die Drehscheibe für viele Inlandsbanken, welche die Vermittlung der Zürcher Kantonalbank in Anspruch nehmen, um ihre Zins- und Währungsgeschäfte abzusichern. Das Ziel des Tigers – die Schweiz – ist also erreicht! ///



Werbeplakat, 1970er Jahre.

Aufregung nach Schalterschluss

«Wir schliessen, bitte verlassen Sie den Tresor!» Bis vor einigen Jahren war es üblich, dass eine Mitarbeiterin der Zürcher Kantonalbank dies vor der abendlichen Schliessung des grossen Tresors am Hauptsitz von der Tür aus in den Tresorraum rief. Wie gewöhnlich schloss sie dann nach einiger Zeit die Tresortüren. Doch an diesem Montagabend, den 6. August 2006, meldeten bald darauf die Bewegungsmelder im Tresorraum Aktivität. Die Sicherheitszentrale alarmierte umgehend die Polizei und die Bankmitarbeiterin. Letzterer dämmerte

langsam, dass eine Kundin den Tresor wohl doch noch nicht verlassen hatte. Aber ohne Spezialist war der Tresor nicht zu knacken! Das intelligente Sicherheitssystem verhinderte eine einfache Öffnung zu solch ungewöhnlicher Zeit. Der aufgebotene Spezialist schaffte es nach stundenlanger Arbeit. Die Tür war endlich offen.

Wer versteckt sich im Tresorraum?

Die Bewegungsmelder hatten tadellos funktioniert: Hinter der Türe wartete eine ältere Dame ungeduldig darauf, befreit zu werden. Sie sei am Tischchen eingeschlafen und habe dann bemerkt, dass die Türe zu sei. So blieb ihr wenigstens die Angst erspart. Die Zürcher Kantonalbank allerdings stellte umgehend Notfalltelefone in jeden Tresorraum, denn das Handy funktioniert hinter den dicken Tresormauern nicht. Doch die Bank tat noch mehr, um solche Vorfälle künftig zu verhindern: Sie schuf die Möglichkeit, von aussen Licht im Tresor anzuschalten, und erklärte einen Rundgang des Personals durch alle Gestelle des Tresors vor Arbeitsschluss zur Pflicht. Sicher ist eben sicher – damit bis heute nur eingeschlossen wird, was auch eingeschlossen werden soll. ///

Die Kundenhalle als Lounge

Der Schalter war während Jahrzehnten für Kundinnen und Kunden der Kontaktpunkt mit ihrer Bank. Die Revolution in der Innengestaltung bahnte sich bei der Zürcher Kantonalbank im Jahr 2008 an: Der Schalterbereich sollte sukzessive verschwinden und durch eine Automaten- und Beratungszone abgelöst werden, die sogenannte Zwei-Zonen-Bank. Die Entwicklung mündete in ein neues Gestaltungs- und Servicekonzept, das erstmals 2011 in der Pilotfiliale Kloten getestet wurde. Der Kunde wird am Empfang begrüsst und je nach Bedürfnis zu den Selbstbedienungsautomaten oder für längere Beratungen in ein Zimmer begleitet. Ganz ohne Schalter geht es aber doch nicht: Für kleinere Bankgeschäfte steht weiterhin eine bediente Station zur Verfügung. Entstehen kurze Wartezeiten, kann es sich der Kunde –

mit einem iPad ausgerüstet oder mit Lesestoff versorgt – in einer Art Lounge gemütlich machen. Aus der eher spartanischen Schalterhalle von gestern ist heute eine helle Wohlfühloase geworden. ///

Filiale Meilen, 1951.



Filiale Wetzikon, 1972.



Filiale Volketswil um 1970.



Filiale Dielsdorf, 1979.

Filiale Volketswil,
1990er Jahre.



Filiale Dielsdorf, 1996.



Bediente Stationen und Lounge in der Kundenhalle Bülach, 2019.

Regenbogen über Zürich



Elektromobil «Pinguin» der Zürcher Kantonalbank für Postdienst in der City, 1992.

Als Folge der Diskussion um das Waldsterben ging über Zürich der Regenbogen auf: Die Verkehrsbetriebe der Stadt Zürich (VBZ) hatten 1985 mit der Regenbogen-Karte ein zahlbares Monatsabonnement lanciert, das die Bevölkerung zu einem Umstieg vom Auto auf die öffentlichen Verkehrsmittel motivieren sollte. 1991 kam die Firmen-Regenbogen-Bonuskarte dazu, die drei Jahre später auch bei der Zürcher Kantonalbank an die Mitarbeitenden abgegeben wurde. Sie berechtigte zur freien Fahrt im ganzen Gebiet des Zürcher Verkehrsverbunds (ZVV), war aber primär für den Arbeitsweg gedacht. Die Bank verband die Abo-Aktion mit der Einführung einer neuen Parkplatzregelung, die einen Kostenbeitrag für die Parkplatzbenützer vorsah. Damit finanzierte sie teilweise die Abonnementsverbilligungen. Der Generaldirektor hatte neben dem Umweltschutz auch die Aussenwirkung im Auge, wie er im Bankrat ausführte: «Diese Aktion zur Förderung des öffentlichen Verkehrs wird als zeitgemässe Lösung PR- und werbemässig unterstützt, um ein positives Echo zu erwirken.»

Nachtschwärmer kommen zum Zug

Als 2002 dem ZVV ein letzter Geldbetrag fehlte, um sein Nachtnetz in Betrieb zu nehmen, sprang die Zürcher Kantonalbank als Sponsorin ein. So wurde es in der ganzen Region Zürich möglich, freitag- und samstagnachts bis in die frühen Morgenstunden mit dem öffentlichen Verkehr nach Hause zu fahren. Insbesondere Jugendliche und junge Erwachsene nutzen die Züge und Busse rege. Junge Menschen, die bei der Zürcher Kantonalbank ein Konto besitzen, zahlen keinen Nachtzuschlag, für alle anderen kostet er fünf Franken. Um das Angebot noch bekannter zu machen, verkehrte ab 2008 eine komplette Zugskomposition im auffälligen Fledermaus-Design auf dem S-Bahn-Netz. Ergänzt wurde die Aktion damit, dass während der Fussball-Europameisterschaft im Juni 2008 der Verkehr jede Nacht rollte und die Zürcher Kantonalbank den Nachtzuschlag vollständig übernahm.

Doch nicht nur die Förderung des öffentlichen Verkehrs geniesst hohe Priorität: Für Dienstreisen werden bei der Zürcher Kantonalbank Fahrzeuge nach dem Prinzip des Carsharings genutzt. Ein entsprechender Vertrag mit Mobility wurde 2009 abgeschlossen.

Bereits 1992 kam für Postdienste in der Zürcher Innenstadt erstmals ein Elektromobil zum Einsatz. Der «lautlose Flitzer» der Marke Pinguin 4 sollte auch gegen aussen aufzeigen, dass die Bank die Umwelt ernst nimmt und entsprechend handelt. 2017 schaffte die Bank für Materiallieferungen des Zentrallagers in Glattbrugg einen Elektro-Lastwagen an. Gar keine Energie brauchen die Fahrräder von Züri Velo – abgesehen von Muskelkraft. Das von der Stadt Zürich konzessionierte Veloverleihsystem nahm 2018 den Betrieb auf, und seither engagiert sich die Bank als Hauptsponsorin dafür.

Ab in den Untergrund

Neben der Förderung nachhaltiger Mobilität für den Berufs- und Freizeitverkehr setzt sich die Bank seit 2016 auch für den Güterverkehr ein und wirkt am Projekt *Cargo Sous Terrain* mit. Ziel dieser Idee ist die Verlagerung des schweren Güterverkehrs unter die Erde. Dies würde zu einer verkehrstechnischen Revolution führen: einer deutlichen Entlastung des Wirtschaftsraums Zürich vom Schwerverkehr und einer schnelleren, umweltgerechteren Beförderung von Gütern. ///



Fledermauszug von 2008 als Modell.

Über Kunst lässt sich streiten ...

Kunstwerke lösen oft kontroverse Gespräche aus. Dies ist bei der Zürcher Kantonalbank erwünscht, wie man ihrer Personalzeitung entnehmen kann: «Kunst weckt Emotionen, Kunst regt zum Diskutieren an, Kunst belebt. Das ist ein wichtiger Grund, warum heute viele Unternehmen in ihren Räumlichkeiten künstlerische Werke präsentieren oder systematisch Kunst sammeln. Ein anregendes Umfeld schaffen, Gespräche fördern und den Blick für innovative Ideen schärfen, das sind die meistgenannten Ziele von Firmen, die Kunst in ihre Geschäftsstrategie integrieren.» Das war nicht immer so.

Kunst soll neue Perspektiven öffnen

Bilder und Kunstwerke in den Räumen einer Bank, daran ist man gewöhnt. Doch Kunst sollte früher vor allem dekorativ sein, diente als Wandschmuck und wurde für neu errichtete oder umgebaute Räumlichkeiten angeschafft. So vermerkten die Protokollbücher der Bankkommission die ersten Kunstkäufe der Zürcher Kantonalbank auch fein säuberlich unter den Mobiliar-Anschaffungen. 2005 entschloss man sich, Kunst auch in der Werbung einzusetzen, und zwar im Rahmen einer Private-Banking-Kampagne. Im selben Jahr wurde bei der Zürcher Kantonalbank auch eine Fachstelle Kunst etabliert und eine Kunstkommission mit je einem an Kunst interessierten Mitglied pro Geschäftseinheit gebildet, die mit Unterstützung des



IT-Betriebscenter: eine Rauminstallation des Künstlers Nic Hess. Sie enthält verschiedenste Metaphern aus der Informatik. Den linken Teil des Kunstwerks bevölkern eine Horde Käfer – oder eben Bugs.



Plakate aus der Private-Banking-Kampagne, 2005.

Schweizerischen Instituts für Kunstwissenschaft ein Konzept festschrieb. Auf dieser Basis schuf man im neuen Geschäftshaus Steinfels zwei halböffentliche Kunstzonen. Und über die künstlerischen Impulse, die von der Kunstsammlung ausgingen, diskutierten die Gäste bei der Eröffnung des Gebäudes bereits eifrig.

Kultur- und Wirtschaftsraum Zürich im Blickpunkt

Die Zürcher Kantonalbank sammelt Zürcher Gegenwartskunst. Die Künstlerinnen und Künstler haben alle einen Bezug zum Kultur- und Wirtschaftsraum Zürich. Wichtigstes Kriterium bei der Auswahl sind die künstlerische Qualität und der innovative Charakter eines Werks. Über die Ankäufe entscheidet die Kunstkommission aufgrund von Anträgen der Fachstelle Kunst. Diese Werke werden in der Kundenzone der Zürcher Kantonalbank platziert und so den Mitarbeitenden, den Kunden und auf Anfrage hin auch der interessierten Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Grundlage des Engagements bildet der Leistungsauftrag des Kantonalbankgesetzes, der neben der wirtschaftlichen auch die soziale Entwicklung postuliert. Seit 2016 führt die Fachstelle Kunst im Rahmen der Kunstvermittlung gezielt beispielsweise kleine Ausstellungen, Führungen zum Teil mit Künstlern, Workshops (Fotolabor, Camera obscura), Fachreferate oder Weiterbildungs-events über Mittag durch. Die Zürcher Kantonalbank möchte damit den Mitarbeitenden ihr Kunstengagement näherbringen und speziell den Zugang zur zeitgenössischen Kunst aus dem Raum Zürich ebnen. Kunst darf durchaus Reibungsfläche bieten und damit zu Gesprächen und Austausch motivieren. ///



Plakat des erstmals 2010 von der Zürcher Kantonalbank unterstützten Filmfestivals *Pink Apple*.

Eine Bank sieht rosa

Die Zürcher Kantonalbank reagierte schnell: Als am 1. Januar 2007 das Bundesgesetz über die eingetragene Partnerschaft gleichgeschlechtlicher Paare in Kraft trat, organisierte sie zusammen mit der Lesbenorganisation Schweiz (LOS) und dem Dachverband homosexueller Männer (Pink Cross) bereits vier Monate später erste Veranstaltungen zum Thema Vorsorge, Erbschaft und Steuern für gleichgeschlecht-

liche Paare. Dass sich die Bank zuvor noch wenig mit diesem Kundensegment auseinandergesetzt hatte, zeigt der Bericht in der Mitarbeiterzeitung zum ersten dieser Abende im Musikclub Moods. Ziemlich erstaunt wurde konstatiert: «Wer ein freakiges, schillerndes Publikum erwartete, rieb sich beim Blick durch die Reihen mit eher älteren, bodenständigen Besucherinnen und Besuchern verwundert die Augen.» Bis zu diesem Zeitpunkt gab es noch wenige bewusst wahrgenommene Berührungspunkte mit Schwulen und Lesben. Vereinzelt hatte die Bank an die Homosexuelle Arbeitsgruppe Zürich (HAZ) finanzielle Beiträge ausgerichtet. Bald nach den ersten Veranstaltungen war allen Beteiligten klar, dass es sich beim LGBTI-Kundenkreis in der Regel um Menschen mit klaren Erwartungen an ein zielgerichtetes Angebot mit entsprechender Qualität handelte.

Die Zürcher Kantonalbank als First Mover

Im Sommer 2007 wandte man sich in der Werbung bereits mit einem spezifischen Sujet an diese Zielgruppe. So zeigte die Eigenheim-Dachkampagne u. a. ein Männerpaar. Regelmässig führte die Bank zudem separate Veranstaltungen zur Finanzplanung durch. Zusammen mit der Zürich Versicherung und der Mobiliar gehörte die Zürcher Kantonalbank zu den ersten Unternehmen der Finanzwirtschaft in der Schweiz, die gezielt die Bedürfnisse des Gay-Marktes aufnahmen. In einem Diversity Statement bekräftigte die Bank 2010 nochmals ihren Willen zur Gleichbehandlung eingetragener Partnerschaften, die sie bei der Pensionskassenberechtigung bereits seit 2004 kannte.

Das Engagement zieht weite Kreise

Das Engagement für die LGBTI-Community trug der Bank 2010 den erstmals vergebenen Alliance Award ein. Er wurde anlässlich der Mr.-Gay-Wahlen an eine Person, eine Organisation oder ein

Unternehmen verliehen, das oder die sich besonders für Homosexuelle einsetzte. Im gleichen Jahr fiel der Entscheid zu einer Sponsoringpartnerschaft mit dem schwulesbischen Filmfestival *Pink Apple*, die bis heute andauert.

Mit einem spezifischen Informationsabend im Theater am Neumarkt wurde die LGBTI-Community auch 2019 angesprochen. Der Ort war symbolträchtig, hatten hier doch die Mitglieder der Homosexuellen-Gruppe *Der Kreis* ab 1948 den freien Gedankenaustausch gepflegt und Gleichgesinnte getroffen. So schloss sich in gewissem Sinn ein Kreis, zumindest was die offene Diskussion über Finanzthemen angeht. ///



Alliance Award, 2010.



Sujet mit Männerpaar aus der Eigenheim-Kampagne, 2009.

Die Zürcher Kantonalbank fördert auch die Vielfalt unter ihren Mitarbeitenden. Sie war eine der Pionierinnen bei der Entwicklung des LGBTI-Labels, das 2018 ins Leben gerufen wurde. Der Prozess, der zum Label geführt hatte, sollte die Organisationen unterstützen, eine Bestandsaufnahme zu machen und entsprechende Massnahmen zu ergreifen, um den Einbezug von LGBTI-Menschen in den Betrieb zu fördern. 2019 wurde innerhalb der Bank mit Queers & Peers zudem ein eigenes LGBTI-Netzwerk geschaffen, das allen Mitarbeitenden offensteht.

Neue Vertriebsstrategie

Ab den 1990er Jahren setzte sich die Zürcher Kantonalbank intensiv mit ihrer Vertriebsstrategie für Privatkunden auseinander und wechselte von einer flächendeckenden zu einer kundenbezogenen Betreuung. Die Zahl der klassischen Geschäftsstellen wurde in der Folge reduziert, dafür neuartige Konzepte wie die unbediente 24h-Automatenbank für Ein- und Auszahlungen eingeführt – erstmals 2002 am Hauptbahnhof Zürich und am Bahnhof Stadelhofen. Heute können Kundinnen und Kunden jederzeit und ortsunabhängig mit E-Banking auf eine grosse Palette an Dienstleistungen zugreifen. Dazu kommen rund 330 Geldautomaten. Für die individuelle persönliche Betreuung und Beratung stehen neben dem telefonischen Kundenservice weiterhin rund 60 Geschäftsstellen zur Verfügung. ///

Filiale Uster, 2019.



Die Bank von heute: rund um die Uhr zugängliche Automatenzone, bedienter Servicebereich, diskrete Besprechungszimmer, gemütliche Sitzgelegenheiten.



Staudamm in der Türkei – die Öffentlichkeit redet mit

Der Bundesrat sprach sich 1998 für eine Exportrisikogarantie für Schweizer Unternehmen aus, die sich am Bau des Ilisu-Staudamms im Süden der Türkei beteiligten. Das Projekt war von Anfang an umstritten, weil die antike Stadt Hasankeyf überflutet werden sollte. Bereits 2001 zogen sich erste europäische Firmen aus ökologischen und ökonomischen Gründen vom Projekt zurück. Und 2002 scheiterte das Ilisu-Staudammprojekt vorerst ganz. Drei Jahre später nahm es der türkische Staat wieder auf, und Schweizer Firmen stellten erneut Anträge auf Deckung durch die Exportrisikogarantie. Der Bund bewilligte diese, band sie jedoch an die Erfüllung von Auflagen. Im Dezember 2006 beschloss die Zürcher Kantonalbank, Firmen aus dem Wirtschaftsraum Zürich bei der Finanzierung ihres Projektteils zu unterstützen. Der Entscheid fiel in eine Zeit, in der nach hartnäckiger wirtschaftlicher Stagnation die zunehmende Globalisierung neue Wachstumschancen für die Schweizer Wirtschaft bot. Die Investitionen ins Ausland nahmen in diesen Jahren stark zu.

Grosse Kritik und Boykottandrohungen
Im Mai 2007 wurde die Beteiligung der Bank publik. Die Erklärung von Bern (EvB) reagierte sofort und schrieb auf ihrer Homepage: «Wir warnen die Banken, dass sie sich bei einer Beteiligung am Ilisuprojekt mitverantwortlich machen für das ungewisse Schicksal von 55'000 Menschen, die ihre Heimat verlieren, die Zerstörung von Kulturgütern und Naturschutzgebieten.» In einem *Tages-Anzeiger*-Artikel äusserte sich eine banknahe Persönlichkeit, «dass das Ilisu-Projekt den selbst auferlegten Prinzipien der Bank diametral widerspricht». Bürgerliche Politiker wiesen darauf hin, dass es generell richtig sei, wenn die Bank Geschäftsmöglichkeiten realisiere, solange die Richtlinien eingehalten würden. Zudem rechne das kreditbeantragende Unternehmen mit einer volkswirtschaftlich sehr willkommenen Auslastung von 290 Personenjahren, wie im *Tages-Anzeiger* erwähnt wurde. Doch die Gegner blieben am Drücker. Der *Tages-Anzeiger* zitierte einen Vertreter der EvB folgendermassen:

«Wir lassen die Situation so nicht stehen. Wir suchen nach geeigneten Mitteln, um den Druck auf die ZKB zu erhöhen.» U. a. kam es zu einem Gespräch zwischen WWF und Vertretern der Bank. Anfang Juni 2007 rief eine grüne Kantonsrätin auf *Radio 24* gar zum Boykott der Zürcher Kantonalbank auf. Am 15. Juni 2007 zog sich die Zürcher Kantonalbank schliesslich vom umstrittenen türkischen Staudammprojekt zurück.

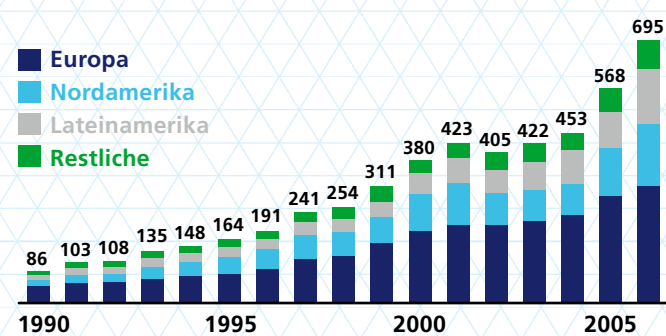
Medienbeobachtung und Konfliktausschuss

Der Fall Ilisu hat gezeigt, dass einzelne Geschäfte den Ruf des Unternehmens nachhaltig schädigen können – selbst wenn sie unter der Ägide des Bundes gemacht werden. Die Zürcher Kantonalbank führte deshalb 2008 eine regelmässige Beobachtung der Medien als

Die unter der Führung des Bundes als Förderung des Werkplatzes Schweiz gedachte Massnahme setzte die Bank grosser Kritik aus.

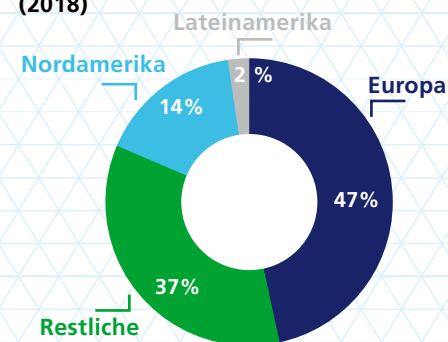
Barometer der öffentlichen Meinung ein. Seit 2015 sind darin auch die sozialen Medien eingeschlossen. 2008 setzte die Bank zusätzlich zu den bestehenden Vorgaben einen sogenannten Konflikt-ausschuss ein. Dieser genehmigt seither Geschäfte mit besonderen geschäftspolitischen Risiken, Interessenkonflikten oder besonderen Auswirkungen auf den Ruf der Zürcher Kantonalbank. Soweit solche Geschäfte die Kompetenzen der Generaldirektion übersteigen, entscheidet das Bankpräsidium oder der Bankrat darüber. ///

Direktinvestitionen im Ausland, in Mrd. CHF (1990 bis 2006)



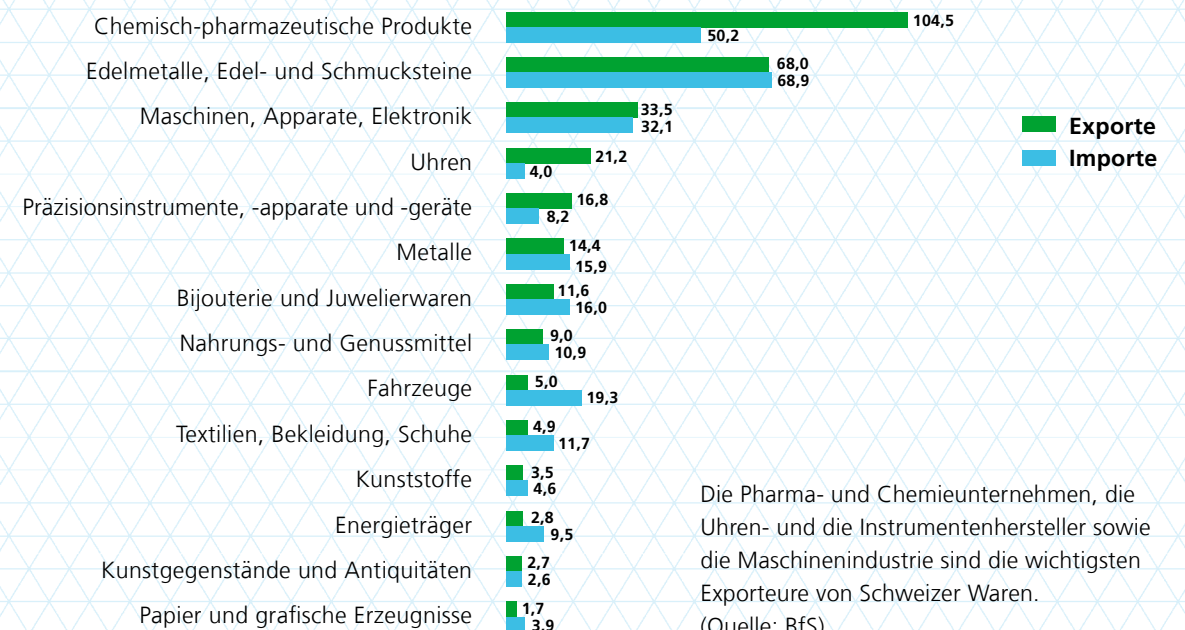
Die Schweiz entdeckt in den 1990er Jahren das Ausland als Investitionsgebiet. (Quelle: Direktinvestitionen, SNB)

Ausfuhren nach Handelspartnern (2018)



Das Exportgeschäft ist für die Schweiz extrem wichtig: Jeder zweite Franken des BIP stammt aus dem Exportgeschäft. Wichtigste Partner sind Europa und die USA. (Quelle: BFS)

Import/Export nach Branchen, in Mrd. CHF (2018)



Die Pharma- und Chemieunternehmen, die Uhren- und die Instrumentenhersteller sowie die Maschinenindustrie sind die wichtigsten Exporteure von Schweizer Waren. (Quelle: BFS)

Der Erlös aus dem Viehverkauf war für die Solvenz der Bauernfamilien entscheidend: Grossviehmarkt um 1950.



Unbürokratische Hilfe gestern und heute

Die Summe, um die es im Oktober 2018 ging, betrug 160'000 Franken. Die Aufregung war gross. Aber nicht, weil man das Gesuch unangebracht fand, sondern allein deshalb, weil man den Betrag in den Büchern der Bank nicht finden konnte. Mit modernster Big-Data-Technologie versuchte man das Problem zu lösen, und siehe da – in einem Protokoll aus den 1990er Jahren kam man der Sache auf die Spur: Die Zürcher Kantonalbank war von Anfang an davon ausgegangen, dass man die Kredite der *Bauernhilfskasse* schenken würde! Deshalb hatte sie die Summe von der ersten Kreditvergabe an – buchhalterisch ausgedrückt – abgeschrieben. Und solche Beträge sieht man in den Bilanzen der folgenden Jahre nicht mehr. So kam die *Zürcher Landwirtschaftliche Kreditkasse* 2018 im Eilzugstempo zu ihrer Schenkung – und die Bauern des 21. Jahrhunderts weiterhin zu unbürokratischer Hilfe in Notsituationen. ///

«Die Kasse muss sich bewusst bleiben, dass sie nicht ein Institut zur Prämierung der Untüchtigkeit, Faulheit und Liederlichkeit ist.»

Bankratsprotokoll, 1934

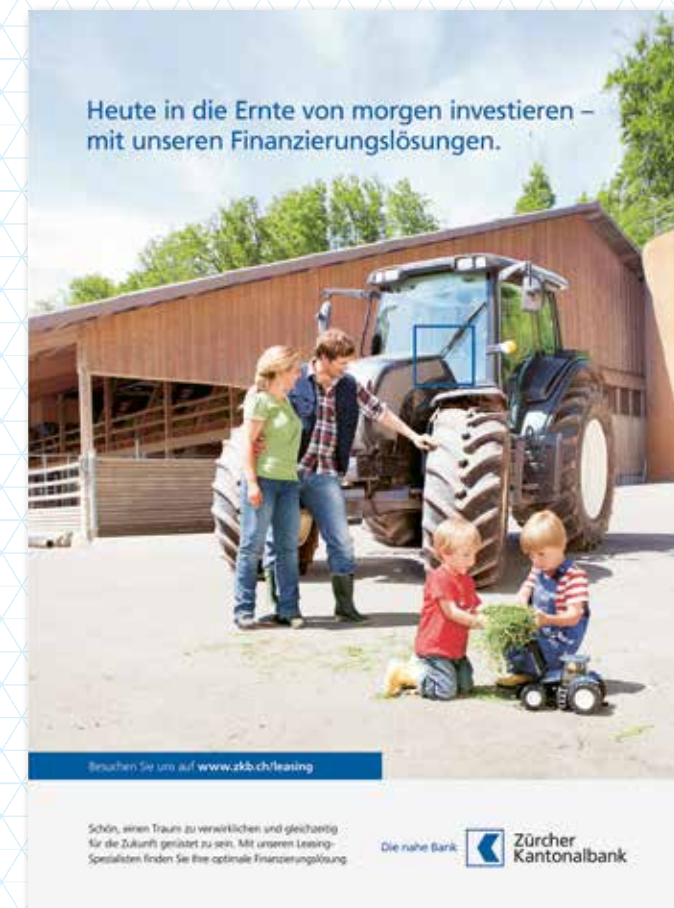


Die *Bauernhilfskasse* berichtet über ihre Leistungen im ersten Jahr ihres Bestehens.

Wo sind die 160'000 Franken?

Im Oktober 2018 gelangte die *Zürcher Landwirtschaftliche Kreditkasse (ZLK)* mit folgender Bitte ans Bankpräsidium: Wäre es möglich, die seit langen Jahren regelmässig überwiesenen Kredite als Schenkung zu erhalten?

Die *Zürcher Landwirtschaftliche Kreditkasse* war 1933 unter dem Namen *Zürcher Bauernhilfskasse* entstanden. Im Jahr zuvor hatte der Bund einen Beschluss zur vorübergehenden Kredithilfe an notleidende Bauern in Kraft gesetzt. Laut dem Geschäftsbericht von 1933 bröckelte der Preis für schlachtreifes Vieh damals bereits seit drei Jahren. Doch gerade der Verkauf von Vieh stellte für viele Bauern eine entscheidende Quelle ihrer Einkünfte dar, um Pacht und sonstige Bedürfnisse abzudecken. Sanken hier die Preise, wurde es eng. Die *Bauernhilfskasse* verteilte aber nicht wahllos Almosen, ihre Hilfe war gebunden an «die Würdigkeit» der Empfänger. Dass dies schwierig zu entscheiden war, wusste man schon damals. Im Bankratsprotokoll steht, «würdig» und «unwürdig» seien als Begriffe immer relativ und «die grosse Masse der Fälle liegt zwischen drin». Nichtsdestotrotz fand die *Bauernhilfskasse* genug «würdige Empfänger», denn bis Ende Oktober 1934 führte sie bereits 241 Sanierungen durch.



Auch heute noch sind Landwirte eine Kundengruppe mit besonderen Bedürfnissen: Plakat, 2012.

Von BiZZ und Bytes

Künstler-Maskenball im Kongresshaus, Black Sabbath im Volkshaus, ein Rolf-Liebermann-Abend in der Tonhalle oder *Der Besuch der alten Dame* im Theater 11: Wer in den 1980er und 1990er Jahren ein Ticket für eine Kulturveranstaltung in der Region Zürich beziehen wollte, kam um diese Vorverkaufsstelle kaum herum – die Billettzentrale Zürich (BiZZ), die ab 1981 im Kulturpavillon auf dem Werdmühleplatz in Zürich ihre Zelte aufgeschlagen hatte. 1999 war die Stadtverwaltung aber nicht mehr bereit, die defizitäre Institution weiterzuführen. Die Zürcher Kantonalbank sprang in die Bresche und überliess der als Verein geführten Organisation Räumlichkeiten im Parterre ihres Hauptsitzes an der Bahnhofstrasse. Als Sponsorin sorgte sie zudem für gesunde Finanzen. «Geld und Kultur» arbeiteten so unter einem Dach zusammen, wie es der Vorsitzende der Generaldirektion bei der Eröffnung ausdrückte. Neun Jahre später konnte die Bank die Partnerschaft mit der BiZZ infolge der geplanten Gesamtanierung des

Hauptsitzes nicht mehr verlängern. Auf Drängen des Stadtparlaments wurde die Vorverkaufsstelle am Leben gehalten und temporär ins Stadthaus übersiedelt. 2009 schloss die BiZZ endgültig ihre Pforten, weil die Bytes des Internets mit dem Online-Ticketverkauf einen stationären Verkaufspunkt überflüssig gemacht hatten.

Bürogemeinschaft an der Bahnhofstrasse

Nach dem Umbau des Hauptsitzes wollte man die Räumlichkeiten wieder der Bevölkerung zugänglich machen. Statt Konzertplätze waren nun allerdings öffentliche Büroarbeitsplätze zu vergeben: «Das Büro Züri bietet neu hier, im Herzen von Zürich, Geschäftsleuten, Denkern und Machern ab dem 17. August [2015] einen funktional hochwertigen und modernen Arbeitsort mit verschiedenen Einzel- und Gruppenarbeitsplätzen sowie einem Workshop-Raum», beschrieb der Projektleiter das Angebot im Personalmagazin. Die

Das 2015 eröffnete Büro Züri.



BiZZ by Night, 2002.

dynamische, inspirierende Plattform eigne sich für spannende Kontakte sowie für Kurzmeetings oder stille Konzeptarbeit und werde der Bevölkerung kostenfrei zur Verfügung gestellt. Damit leiste das *Büro Züri* einen Beitrag zu einer nachhaltigen wirtschaftlichen Entwicklung. Der Coworking Space, eine Art moderne Bürogemeinschaft, traf den Nerv der Zeit. Die Auslastung beträgt seit der Eröffnung annähernd 100 Prozent. Mit diversen Veranstaltungen und einer digitalen Community wird die Vernetzung unter den Coworkerinnen und Coworkern zusätzlich gefördert. Für 2021 ist bereits die Eröffnung eines zweiten Standorts im Innovationspark Dübendorf geplant. Die guten Erfahrungen veranlassten die Zürcher Kantonalbank, das Prinzip Coworking Space weiterzudenken. Für Mitarbeitende der Bankzentrale, die etwas weiter von der Stadt Zürich entfernt wohnen, besteht inzwischen die Möglichkeit, tageweise in grösseren Filialen in der Nähe ihres Wohnorts einen Arbeitsplatz zu beziehen. Das bringt Vorteile: Es entsteht ein wertvoller informeller Austausch mit Kolleginnen und Kollegen der Filiale. Zudem ist der Arbeitsweg kürzer und es werden Ressourcen geschont. ///



Inserate für die BiZZ, 2004.

Die Welt bleibt im Wandel – die Zürcher Kantonalbank hält mit

Die Zürcher Kantonalbank ist nun schon 150 Jahre Teil der Zürcher Erfolgsgeschichte. Trotz ihres Alters ist die Bank keineswegs träge oder bedächtig geworden. Im Gegenteil: Sie ist leidenschaftlich um das Wohl ihrer Kundinnen und Kunden bemüht und setzt unternehmerisch, aber auch im Sponsoring im ganzen Kanton wichtige Impulse. Im Jubiläumsjahr verfügt sie über eine bewährte Unternehmensstrategie, eine lebendige Kultur sowie über veränderungsfähige Strukturen und Prozesse.

Bewährte Strategie

Anders als alle anderen Schweizer Retailbanken hat die Zürcher Kantonalbank die Strategie einer breit diversifizierten Ertragsstruktur im Geschäftsmodell schon weitgehend umgesetzt. Die Abhängigkeit vom Zinsgeschäft wurde auf etwa die Hälfte des Geschäftsertrags zurückgeführt; das Kommissions- und Dienstleistungsgeschäft wächst dadurch stärker und trägt nun bereits ein Drittel desselben. Das Handelsgeschäft im Auftrag unserer Kunden macht die Zürcher Kantonalbank zur grössten Universalinlandsbank. Wir bieten allen privaten und juristischen Personen sämtliche Bankdienstleistungen in wettbewerbsfähiger Qualität an.

Lebendige Kultur

Unsere Unternehmenskultur steht auf dem Fundament typisch zürcherischer Werte wie Beständigkeit, Verlässlichkeit, Berechenbarkeit, Zurückhaltung, Leistungsorientierung und Langfristigkeit, die wir mit unserem *Leitbild* von allen Mitarbeitenden einfordern: Als verlässliche Partnerin verhalten wir uns in jeder Situation und gegenüber allen Anspruchsgruppen *verantwortungsvoll*. Wir setzen dabei *Impulse* über den Wirtschaftsraum Zürich hinaus und verfolgen die Interessen unserer Kundschaft *leidenschaftlich*.

Veränderungsfähige Strukturen und Prozesse

Seit 1870 haben sich die Bedürfnisse und die Anforderungen unserer Kundinnen und Kunden sowie anderer Anspruchsgruppen stetig geändert. Dieser Wandel hat das spezifische Dienstleistungsangebot sowie die Art und Weise, wie wir als Bank Leistungen erbringen, geprägt und immer wieder erneuert. Beispiele dazu finden sich in diesem Buch zuhauf. Für den Bankrat und die Geschäftsleitung sind die Herausforderungen 2020 prinzipiell dieselben wie diejenigen ihrer Vorgänger: Wir stellen einerseits die Weichen so, dass die Leistungen, Strukturen und Prozesse der Bank auch in Zukunft wettbewerbsfähig bleiben, und unterstützen andererseits unsere Mitarbeitenden darin, veränderungsfähig zu bleiben.

Digitalisierung verändert Strukturen, Prozesse und Anforderungsprofile

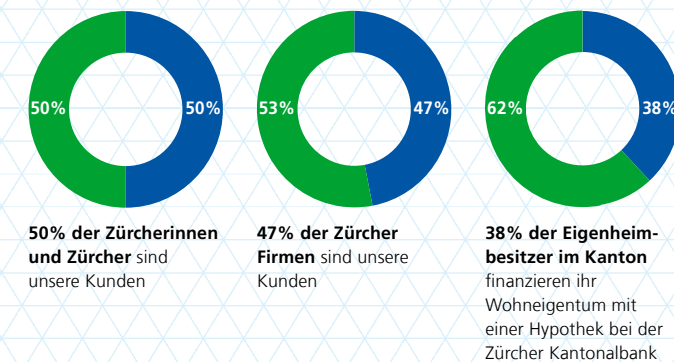
Die fortschreitende Digitalisierung ermöglicht es grundsätzlich, weltweit überall und jederzeit ohne lokale physische Präsenz und damit mit minimalem Mitteleinsatz einen Teil der Banken-Wertschöpfungskette aufzubrechen. So kann fast jede Finanzdienstleistung virtuell und damit benutzerfreundlich, ortsunabhängig sowie kostengünstig angeboten werden. Unsere heutige Gesellschaft bedient sich bei Finanzdienstleistungen wie in anderen Bereichen je nachdem analog, digital oder hybrid, indem sie beides kombiniert. Die Zürcher Kantonalbank versteht sich als nahe Bank. Deshalb ist es für uns notwendig, dass unsere Kundinnen und Kunden uns sowohl durch physische Präsenz als auch digital jederzeit erreichen und unsere

Dienstleistungen nutzen können. Den Bankorganen obliegt es somit, die Ressourcen ausgewogen auf die Standorte und die digitalen Kundenkanäle zu verteilen. Damit die Vertriebskanäle durchlässig bleiben, müssen die Prozesse innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette der Bank integriert, standardisiert und automatisiert erfolgen. Nur so können Doppelspurigkeiten vermieden und manuelle Übergänge minimiert werden. Dieser organisatorische Wandel verändert das Anforderungsprofil unserer Mitarbeitenden deutlich. Wir gehen nicht von grossen Anpassungen in der Anzahl der Beschäftigten aus, sind jedoch überzeugt, dass das Wissens-, das Fähigkeits- und das Kompetenzspektrum nicht nur in Unterstützungs-, sondern auch in Vertriebsfunktionen klare Veränderungen erfahren werden. Es entspricht dabei unserem Führungsverständnis, unsere Mitarbeitenden weiterzuentwickeln und in diesem Wandel zu begleiten.

Das Fundament für die Transformation von einer in der Vergangenheit zu einer auch in der Zukunft erfolgreichen Zürcher Kantonalbank ist stabil, solid und beständig. Wir blicken zuversichtlich, aber auch bedacht auf die Zukunft unserer Bank.

Dr. Jörg Müller-Ganz
Präsident Bankrat

Die Zürcher Kantonalbank ist die Bank der Zürcherinnen und Zürcher



Quelle: Repräsentative Umfragen bei Privaten und Unternehmen, Verband Schweizerischer Kantonalbanken (2017)



Zürcher
Kundenzentrum,
Hauptstadt, 2019.

Die nachfolgenden Verzeichnisse und Kennzahlen wurden im Frühling 2021 für die PDF-Ausgabe aktualisiert.

Bankpräsidenten

Periode	Name	Beruf	Wohnort
1869–1878	Heinrich Studer	Regierungsrat, Nationalrat	Bendlikon
1878–1880	Jakob Hasler	Rechtsanwalt, Nationalrat	Meilen
1881–1887	Johann Heinrich Bosshard-Jacot	Erziehungsrat	Fluntern
1887–1890	Heinrich Duttweiler	Bankfachmann	Hottingen
1890–1893	Conrad Escher (vom Glas)	Oberstleutnant, Bezirksrichter	Enge
1893–1915	Eduard Graf	Turnlehrer, Major, Kantonsrat	Hirslanden
1915–1936	Heinrich Rüegg	Redaktor	Winterthur
1936–1951	Ernst Haegi	Landwirtschaftslehrer, Erziehungsrat, Kantonsrat	Affoltern am Albis
1951–1967	Paul Hauser	Professor für Handel und Wirtschaft, Nationalrat	Winterthur
1967–1986	Emil Straub	Agronom	Zürich
1986–1989	Bruno Schürch	Direktor Druckereiunternehmen	Winterthur
1989–1993	Ernst Spillmann	Finanzsekretär (Gemeinde)	Urdorf
1993–2003	Hermann Weigold	Jurist, Bezirksgerichtspräsident	Winterthur
2003–2011	Urs Oberholzer	Jurist	Herrliberg
seit 2011	Jörg Müller-Ganz	Betriebswirtschafter, Unternehmensberater	Bülach

Bankkommission / Bankpräsidium

Periode	Name	Beruf	Wohnort
1869–1870	Heinrich Hochstrasser-Brunner	Kaufmann	Zürich
1869–1873	Johann Jakob Keller	Unternehmer, Gemeindepräsident, Bezirksrichter, Nationalrat	Fischtenthal
1869–1878	Heinrich Studer	Regierungsrat, Nationalrat	Bendlikon
1870–1872	Leonhard Wunderli-Erpf	Unternehmer	Enge
1872–1878	Salomon Angst	Gemeindepräsident, Bezirksrichter	Bassersdorf
1873–1887	Johann Heinrich Bosshard-Jacot	Erziehungsrat	Hottingen
1878–1880	Jakob Hasler	Rechtsanwalt, Nationalrat	Meilen
1878–1893	Conrad Escher (vom Glas)	Oberstleutnant, Bezirksrichter	Enge
1881–1881	Johann Jakob Reiff-Huber	Kaufmann	Enge
1881–1896	Ferdinand Bietenholz	Versicherungsagent, Gemeinbeschreiber	Pfäffikon
1887–1890	Heinrich Duttweiler	Bankfachmann	Hottingen
1890–1890	Johann Heinrich Frei	Notar	Feuerthalen
1890–1915	Eduard Graf	Turnlehrer, Major	Hirslanden
1893–1912	Heinrich Kleinert	Kaufmann, Gemeindepräsident	Wipkingen
1896–1923	Emil Hafner-Tobler	Kaufmann	Zürich
1912–1923	Johann Konrad Hörni	Landwirt, Kaufmann, Nationalrat	Unterstammheim
1915–1936	Heinrich Rüegg	Redaktor	Winterthur
1923–1925	Jakob Fischbacher	Landwirt, Kantonsrat	Zürich-Höngg
1923–1934	Gabriel Schiesser	Kaufmann	Uerikon
1925–1951	Ernst Haegi	Landwirtschaftslehrer, Erziehungsrat	Affoltern am Albis
1934–1938	Rudolf Moor	Kaufmann, Spediteur	Rüschlikon
1936–1967	Paul Hauser	Professor für Handel und Wirtschaft, Nationalrat	Winterthur
1938–1943	Ernst Bodmer	Sekretär, Kant. Gewerbeverbandspräsident	Zürich
1943–1952	August Meier	Bahnbeamter	Birmensdorf
1951–1964	August Kramer	Gemeindepräsident	Rafz
1952–1967	Walter Böckli	Elektroingenieur	Zürich
1964–1986	Emil Straub	Agronom	Zürich
1967–1979	Hans Storrer	Prokurist Vermögensverwaltung	Zürich
1967–1982	Oskar Etter	Rechtsanwalt	Zürich
1979–1993	Ernst Spillmann	Finanzsekretär (Gemeinde)	Urdorf
1982–1989	Bruno Schürch	Direktor Druckereiunternehmen	Winterthur
1986–2003	Hermann Weigold	Jurist, Bezirksgerichtspräsident	Winterthur
1989–1996	Hermann Hauser	Stadtammann	Zürich
1993–2002	Rolf Krämer	Amtsvorsteher	Zürich
1996–2010	Martin Zollinger	Jurist	Zürich
2002–2011	Liselotte Illi	Volkswirtschaftlerin	Bassersdorf
2003–2011	Urs Oberholzer	Jurist	Herrliberg
seit 2010	Jörg Müller-Ganz	Betriebswirtschafter, Unternehmensberater	Bülach
2011–2019	Bruno Dobler	Unternehmer, Linienspilot	Eglisau
seit 2011	János Blum	Mathematiker, Ökonom	Zürich
seit 2019	Roger Liebi	Bankkaufmann	Zürich

Bankräte

Periode	Name	Beruf	Wohnort
1869–1870	Heinrich Hochstrasser-Brunner	Kaufmann	Zürich
1869–1870	Friedrich Albert Lange	Professor für Philosophie, Redaktor	Winterthur
1869–1870	Johann Ludwig Spyri	Pfarrer, Statistiker	Neumünster
1869–1872	Karl Adolf Huber	Bezirksrichter, Regierungsrat	Wädenswil
1869–1873	Heinrich Wettstein	Gemeindepräsident, Bezirksrat	Pfäffikon
1869–1878	Salomon Angst	Gemeindepräsident, Bezirksrichter	Bassersdorf
1869–1878	Heinrich Studer	Regierungsrat, Nationalrat	Bendlikon
1869–1880	Jakob Hasler	Rechtsanwalt, Nationalrat	Meilen
1869–1899	Johann Jakob Keller	Unternehmer, Gemeindepräsident, Bezirksrichter, Nationalrat	Fischtenthal
1870–1872	Leonhard Wunderli-Erpf	Unternehmer	Enge
1871–1884	Elias Süsstrunk	Gemeinderat, Bezirksrichter	Reutlingen
1871–1889	Johannes Ringger	Fabrikant, Gemeindepräsident,	Hausen am Albis
1897–1907		Statthalter, Nationalrat	
1872–1887	Johann Heinrich Bosshard-Jacot	Erziehungsrat	Hottingen
1873–1873	Jakob Sigg	Kommandant, Bezirksrat	Rudolfingen
1874–1875	Johannes Peter	Notar	Hottingen
1874–1875	Gustav Vogt	Juraprofessor, Redaktor	Hottingen
1875–1877	Heinrich Bosshard	Fabrikant, Statthalter, Bezirksratsschreiber, Nationalrat	Bauma
1875–1878	Johann Jakob Schenk	Oberst	Uhwiesen
1877–1896	Ferdinand Bietenholz	Versicherungsagent, Gemeindeschreiber	Pfäffikon
1878–1879	Johannes Eschmann	Bezirksrat, Nationalrat	Richterswil
1878–1885	Otto Heinrich Arbenz	Müller, Gemeindepräsident	Andelfingen
1878–1908	Conrad Escher (vom Glas)	Oberstleutnant, Bezirksrichter	Enge
1879–1881	Heinrich Höhn-Urner	Kantonsrat	Thalwil
1881–1881	Johann Jakob Reiff-Huber	Kaufmann	Enge
1881–1893	Gottfried Walder	Landwirt, Weinhändler, Gemeindepräsident	Männedorf
1882–1899	Gottlieb Schneider	Landwirt, Gemeinderat, Bezirksrat	Horgen
1883–1884	Rudolf Hirs	Bezirksrat	Dielsdorf
1883–1886	Adam Stierli	Landschreiber, Notar	Uster
1883–1887	Johann Jakob Kern-Attinger	Seidenwarenfabrikant, Kaufmann	Riesbach
1883–1896	Johann Jakob Keller	Ziegeleiunternehmer	Teufen-Freienstein
1884–1890	Heinrich Albrecht	Gemeindeschreiber, Bezirksgerichtspräsident	Boppelsen
1884–1890	Heinrich Schuppisser-Kreis	Wirt zur Linde	Oberwinterthur
1885–1903	Johann Heinrich Frei	Notar	Feuerthalen
1886–1906	Johann Jakob Meier-Ochsner	Landwirt, Kommandant	Fällanden
1887–1890	Heinrich Duttweiler	Bankfachmann	Hottingen
1887–1891	Ernst Kramer	Kantonsrat	Zürich
1889–1893	Johann Heinrich Huber	Oberstleutnant	Hausen
1890–1893	Heinrich Meyer-Wäspi	Strickwarenfabrikant	Altstetten
1890–1896	Johannes Griesser	Bezirksrichter	Weiach
1890–1900	Theodor Baumgartner	Professor	Winterthur
1890–1915	Eduard Graf	Major, Turnlehrer	Hirslanden
1893–1898	Arnold Syfrig	Unternehmer, Gemeindepräsident, Nationalrat	Mettmenstetten
1893–1907	Edwin Kunz	Landwirt, Gemeindepräsident, Bezirksrichter	Stäfa
1893–1912	Heinrich Kleinert	Kaufmann, Gemeindepräsident	Wipkingen

Periode	Name	Beruf	Wohnort
1896–1897	Konrad Bänninger	Gemeindeschreiber, Gemeindeammann, Bezirksrichter	Embrach
1896–1897	Albert Güller	Stempelfabrikant, Gemeindepräsident	Hüttikon
1896–1923	Emil Hafner-Tobler	Kaufmann	Zürich
1897–1899	Julius Guyer-Berchtold	Unternehmer, Nationalrat	Uster
1898–1910	Wilhelm Schmid	Friedensrichter	Bülach
1899–1905	Heinrich Hauser	Landwirt, Wirt, Gemeindepräsident, Nationalrat	Stadel
1899–1905	Johannes Schwarzenbach	Fabrikant, Kaufmann	Horgen
1899–1914	Rudolf Hofstetter	Bezirksrichter, Gemeindepräsident	Rüti
1900–1901	Konrad Ochsner	Stadtrat	Winterthur
1902–1936	Heinrich Rüegg	Redaktor	Winterthur
1903–1923	Johann Konrad Hörni	Landwirt, Kaufmann, Nationalrat	Unterstammheim
1905–1912	Johann Rath	Statthalter, Gemeindepräsident	Pfäffikon
1905–1923	Wilhelm Nauer	Sparkassabuchhalter, Gemeindepräsident	Hinwil
1906–1914	Emil Schneebeili	Kaufmann, Oberst	Zürich
1907–1912	Heinrich Rusterholz	Kaufmann	Wädenswil
1907–1923	Elias Hasler	Stadtrat	Zürich
1908–1914	Robert Billeter	Bankkaufmann, Redaktor, Stadtpräsident	Zürich
1910–1917	Johannes Schurter	Lehrer für kaufmännische Fächer, Rektor	Zürich
1913–1920	Jakob Ott	Bezirksrichter, Gerichtspräsident	Kollbrunn
1913–1924	(Johannes) Robert Egolf	Kaufmann, Bezirksrat	Horgen
1913–1935	Johannes Meyer-Rusca	Seidenindustrieller, Grosskaufmann	Seeb-Winkel
1914–1917	Friedrich Flachsmann	Fabrikant, Gemeindepräsident, Bezirksrichter	Hittnau
1914–1922	Adolf Streuli	Rechtsanwalt, Regierungsrat	Horgen, Zürich
1914–1929	Erhard Landolt	Notar	Affoltern am Albis
1915–1917	Wilhelm Müller	Bezirksrat	Zollikon
1917–1918	Hans Konzett	Buchdruckerei-Inhaber, Nationalrat	Kilchberg
1917–1923	Hans Dübendorfer	Landwirt	Riedthof-Regensdorf
1917–1943	Robert Weber	Kaufmann, Nationalrat	Kempton-Wetzikon
1918–1920	Arthur Schmid	Handelslehrer, Nationalrat	Winterthur
1920–1926	Georg Forster	Lehrer, Nationalrat	Zürich
1920–1940	Bernhard Kaufmann	Buchdrucker, Bezirksrichter, Stadtrat	Zürich
1923–1924	Paul Rüttsche	Wirtschaftsprofessor, Stadtrat	Zürich
1923–1925	Jakob Fischbacher	Landwirt, Agronom	Zürich-Höngg
1923–1929	Adolf Funk	Müller	Weiach
1923–1934	Gabriel Schiesser	Kaufmann	Uerikon
1923–1935	Friedrich Werder	Buchdruckereibesitzer	Zürich
1923–1951	Jakob Randegger	Gemeindepräsident	Ossingen
1925–1926	Otto (Wilhelm) Pflughard	Architekt, Nationalrat	Zürich
1925–1938	Rudolf Moor	Kaufmann, Spediteur	Rüschlikon
1925–1951	Ernst Haegi	Landwirtschaftslehrer, Erziehungsrat, Agronom	Affoltern am Albis
1926–1939	Jakob Kägi	Stationsbeamter, Regierungsrat, Nationalrat	Erlenbach
1926–1943	Adolf Gasser	Professor für Physik und Mathematik, Nationalrat	Winterthur
1929–1935	(Jakob) Adolf Guggenbühl	Bauingenieur	Zürich
1929–1943	Jakob Braunschweiler	Landwirt, Verwalter	Illnau
1934–1943	Ernst Bodmer	Sekretär, Gewerbeverbandspräsident	Zürich
1947–1967			

Bankräte

Periode	Name	Beruf	Wohnort
1935–1948	Karl Derrer	Landwirt, Bezirksrichter	Winkel
1935–1962	Max Brunner	Rechtsanwalt, Nationalrat	Zürich
1935–1967	Paul Hauser	Professor für Handel und Wirtschaft, Nationalrat	Winterthur
1936–1945	Konrad Bürgi	Arzt, Nationalrat	Zürich
1938–1947	Albert Reinhart-Ganzoni	Volkswirtschaftler, Kaufmann	Winterthur
1939–1967	Jakob Peter	Lehrer, Stadtrat, Bezirksrichter	Zürich
1940–1943	Konrad Schneider	Postverwalter	Winterthur
1943–1949	Gottlieb Duttweiler	Kaufmann, Nationalrat	Rüschlikon
1943–1952	August Meier	Bahnbeamter	Birmensdorf
1943–1954	Karl Frei	Bauamtssekretär	Winterthur
1943–1955	Arthur Stalder	Ingenieur, Direktor	Zollikon
1943–1963	Jakob Vollenweider	Altersheimverwalter, Bezirksrichter	Uster
1945–1963	Robert Hafner	Kaufmann	Zürich, Oerlikon
1948–1964	August Kramer	Gemeindepräsident	Rafz
1949–1951	Albert Bertschi	Kaufmann	Zürich
1951–1967	Heinrich Brändli	Landwirt, Nationalrat	Wädenswil
1951–1967	Eugen Burger	Kaufmann	Adliswil
1951–1981	Ernst Gugerli	Landwirt, Nationalrat	Aesch bei Birmensdorf
1952–1965	Heinrich Gerteis	Primarlehrer, Verwalter Wohnbaugenossenschaft	Winterthur
1952–1967	Walter Böckli	Elektroingenieur	Zürich
1955–1984	Paul Gysel	Buchdrucker, Stadtpräsident	Adliswil
1962–1978	Max Affeltranger	Generalagent	Affoltern am Albis
1962–1986	Emil Straub	Agronom	Zürich
1963–1966	Jacques Bopp	Bezirksrichter	Kilchberg
1963–1979	Alois Schärli	Wirtschaftsberater	Zürich
1965–1971	Karl Baur	Chauffeur	Zürich
1967–1967	Xaver Arnet	Sekretär	Zürich
1967–1972	Richard Müller	Professor für Volkswirtschaft, Prorektor, Nationalrat	Winterthur
1967–1975	Hans Wolfermann	Schlossermeister	Zürich
1967–1978	Max Mayr	Verwalter	Zürich
1967–1979	Hans Storrer	Prokurist Vermögensverwaltung	Zürich
1967–1982	Oskar Etter	Rechtsanwalt	Zürich
1967–1982	Adolf Möri	Bäckereiexperte, Gemeindepräsident	Winterthur
1967–1982	Eduard Schuler	Kaufmann	Dübendorf
1971–1973	Erwin Lang	Redaktor, Nationalrat	Wetzikon
1973–1981	Walter Beyeler	Kaufmann	Zürich
1973–1999	Kurt Domeisen	Bahnhofsvorstand	Bauma
1975–1987	Arthur Wegmann	Sekundarlehrer	Zürich
1979–1989	Bruno Schürch	Direktor Druckereiunternehmen	Winterthur
1979–1993	Ernst Spillmann	Finanzsekretär (Gemeinde)	Urdorf
1979–1994	Robert Hux	Professor	Schlatt
1979–1994	Otto Ronner	Postverwalter	Zürich
1981–1996	Hermann Hauser	Stadtammann	Zürich
1981–2003	Erich Rüfenacht	Gemeindeschreiber	Horgen
1982–2003	Eduard Frauenfelder	Tapezierer-Dekorateur, Unternehmer	Flaach
1983–1989	Paul Keller	Feinmechaniker	Zürich
1983–2000	Anton Killias	Direktor	Zürich

Periode	Name	Beruf	Wohnort
1985–1992	Karl Schärer	Architekt	Wetzikon
1986–2003	Hermann Weigold	Jurist, Bezirksgerichtspräsident	Winterthur
1987–2003	Richard Gerster	Ökonom	Richterswil
1989–1998	Franz Signer	Friedensrichter	Zürich
1989–2003	Theo Schaub	Malermeister	Zürich
1994–2002	Rolf Krämer	Amtsvorsteher	Zürich
1994–2003	Niklaus Kuhn	Architekt, Nationalrat	Langnau am Albis
1995–2003	Peter Abplanalp	Malermeister	Oetwil am See
1995–2007	Regula Pfister	Volkswirtschaftlerin	Zürich
1997–2010	Martin Zollinger	Jurist	Zürich
1998–2011	Liselotte Illi	Volkswirtschaftlerin	Bassersdorf
1999–2011	Maurice Pedergnana	Ökonom	Winterthur
2001–2011	Germain Mittaz	Controller	Dietikon
seit 2002	János Blum	Mathematiker, Ökonom	Zürich
2003–2011	Urs Oberholzer	Jurist	Herrliberg
2003–2011	Hans-Peter Züblin	Unternehmer	Weiningen
2003–2013	Kurt Schreiber	Kaufmann	Au-Wädenswil
2003–2014	Alfred Binder	Agronom	Knonau
2003–2015	Thomas Heilmann	Nationalökonom	Zürich
2003–2015	Hans Sigg	Wirtschaftsprofessor	Winterthur
2003–2015	Liliane Waldner	Betriebsökonomin	Zürich
seit 2007	Jörg Müller-Ganz	Betriebswirtschaftler, Unternehmensberater	Bülach
2010–2020	Rolf Walther	Betriebsökonom, Unternehmer	Zürich
2011–2018	Hans Kaufmann	Volkswirt, Nationalrat	Wettswil am Albis
2011–2019	Bruno Dobler	Linienpilot, Unternehmer	Eglisau
seit 2011	Peter Ruff	Ingenieur, Unternehmer	Madetswil
seit 2011	Anita Sigg	Volkswirtin	Dietlikon
seit 2011	Stefan Wirth	Maschineningenieur, Betriebswissenschaftler	Meilen
seit 2013	Mark Roth	Wirtschaftsprüfer	Zürich
seit 2014	René Huber	Bankfachexperte, Stadtpräsident	Kloten
seit 2015	Amr Abdelaziz	Rechtsanwalt	Opfikon
seit 2015	Henrich Kisker	Wirtschaftsprüfer	Zürich
seit 2015	Walter Schoch	Elektroingenieur, Friedensrichter	Bauma
seit 2018	Roger Liebi	Bankkaufmann	Zürich
seit 2019	Bettina Furrer	Umweltwissenschaftlerin	Winterthur
seit 2020	Adrian Bruhin	Professor für Volkswirtschaftslehre	Zürich

Leiter Audit*

Periode	Name
1927–1960	Edwin Gallmann
1960–1975	Fritz Fuchs
1975–1980	Walter Lienhart
1980–1996	Ernst Rutishauser
1996–2005	Paul Kasper
2005–2014	Karl Haller
seit 2015	Walter Seif

Präsidenten der Generaldirektion / CEO

Periode	Name	Beruf / Ausbildung
1989–1992	Walter Lüthy	Eidg. Dipl. Bankfachexperte
1992–2001	Paul Hasenfratz	Eidg. Dipl. Bankfachexperte
2002–2007	Hans F. Vögeli	Dr. iur.
seit 2007	Martin Scholl	Eidg. Dipl. Bankfachexperte

* Bis 1940 Bezeichnung der Funktion: «Kontrollleur der Hauptbank»
 Bis 1999 Bezeichnung der Einheit: «Kontrollstelle»
 Bis 2007 Bezeichnung der Einheit: «Inspektorat»
 Ab 2008 Bezeichnung der Einheit: «Audit»

** Bis 1977 Bezeichnung «Mitglied der Direktion»
 Ab 1978 Bezeichnung «Mitglied der Generaldirektion»

Mitglieder der Direktion / Generaldirektion**

Periode	Name	Abteilung/Departement/Geschäftseinheit
1869–1870	Friedrich Bürgi	Handelsabteilung
1869–1890	Rudolf Frei	Hypothekarabteilung
1871–1885	Theodor Spühler	Handelsabteilung
1885–1901	Eduard Arbenz	Handelsabteilung
1890–1897	Heinrich Duttweiler	Hypothekarabteilung
1897–1899	Konrad Schenk	Hypothekarabteilung
1900–1924	Heinrich Duttweiler	Hypothekarabteilung
1902–1907	Heinrich Kundert	Handelsabteilung
1907–1928	Friedrich Leder	Handelsabteilung
1924–1949	Heinrich Daeniker	Hypothekarabteilung, ab 1929 Handelsabteilung
1929–1954	Jakob Fischbacher	Hypothekarabteilung
1950–1952	Jacques Jenny	Handelsabteilung
1952–1955	Arnold Rösselet	Handelsabteilung
1954–1966	Robert Stolz	Hypothekarabteilung
1955–1971	Arthur Wehinger	Handelsabteilung
1966–1977	Hans Bänninger	Hypothekarabteilung
1967–1976	Hans Huber	Handelsabteilung
1974–1989	Richard Müller	Dienste
1976–1992	Walter Lüthy	Handelsabteilung, ab 1989 CEO
1978–1986	Ernst Weilenmann	Hypotheken
1986–1991	Emil Hinnen	Kredite
1989–1994	Ernst Fritschi	Logistik
1989–1999	Jürg Schwarz	Finanz, ab 1995 Individualkunden/Handel/Banken, ab 1998 Investment & Private Banking
1989–2001	Paul Hasenfratz	Anlagen, ab 1992 CEO
1991–2001	Ulrich Naef	Kredite, ab 1995 Firmenkunden
1992–2001	Gottfried Weber	Anlagen, ab 1995 Privatkunden
1994–1997	Erwin Sigris	Logistik
1997–1998	Anton Allemann	Logistik
2002–2012		
1998–2007	Hans F. Vögeli	Logistik, ab 2002 CEO
1999–2007	Hans Fischer	Investment & Private Banking
2001–2010	Charles Stettler	Privatkunden, ab 2006 Firmenkunden
seit 2002	Martin Scholl	Firmenkunden, ab 2006 Privatkunden, ab 2007 CEO
2005–2014	Philipp Halbherr	Finanz, ab 2008 Investment Banking
2007–2008	Martin Sieg Castagnola	Investment & Private Banking
seit 2007	Daniel Previdoli	Privatkunden, ab 2014 Products, Services & Directbanking
2008–2014	Bruno Meier	Risk
2008–2015	Markus Bachofen Rösner	Products & Services, ab 2014 strategische Mandate
seit 2008	Rudolf Sigg	Finanz
2008–2021	Christoph Weber	Private Banking
2011–2020	Heinz Kunz	Firmenkunden, ab 2020 Spezialmandate
seit 2012	Jürg Bühlmann	Logistik, ab 2020 Firmenkunden
seit 2014	Stefanino Isele	Institutionals & Multinationals
seit 2014	Roger Müller	Risk
seit 2019	Remo Schmidli	IT, Operations & Real Estate
seit 2021	Florence Schnydrig Moser	Private Banking

Geschäftsstatistiken 1870–2020

Kennzahlen

in Mio. CHF gerundet

	Dotationskapital	Eigenkapital	Bilanzsumme	Geschäftsertrag	Gewinn	Personalbestand	Verzinsung Dotationskapital	Dividende an Kanton und Gemeinde	Zahlung an den kantonalen gemeinnützigen Hilfsfonds	Entschädigung Staatsgarantie
1870	3	3	12	0.1	0.1	11	0.1			
1871	4	4	23	0.3	0.2	21	0.2			
1872	4	5	35	0.5	0.4	30	0.2			
1873	6	6	47	0.7	0.4	43	0.2			
1874	6	7	61	0.7	0.5	57	0.2			
1875	6	7	74	0.8	0.5	55	0.3			
1876	12	13	90	1.0	0.6	64	0.4			
1877	12	13	111	1.1	0.7	72	0.5			
1878	12	13	124	1.3	0.8	78	0.5			
1879	12	14	133	1.3	0.8	83	0.5			
1880	12	14	134	1.2	0.8	81	0.5			
1881	12	14	135	1.5	1.0	84	0.5			
1882	12	15	142	1.4	0.9	87	0.5			
1883	12	15	149	1.1	0.6	91	0.5			
1884	12	15	144	1.1	0.6	91	0.5			
1885	12	15	140	1.3	0.5	90	0.5			
1886	12	15	145	1.2	0.7	87	0.5			
1887	12	15	144	1.0	0.6	92	0.5			
1888	12	15	147	1.3	0.7	91	0.5			
1889	12	16	158	1.5	0.9	91	0.5			
1890	12	16	174	1.7	1.1	102	0.5			
1891	12	16	178	2.7	0.3	105	0.5			
1892	12	16	181	1.3	0.7	114	0.5			
1893	12	16	193	1.4	0.7	117	0.5			
1894	12	17	202	1.3	0.7	120	0.5			
1895	12	17	210	1.5	0.8	120	0.5			
1896	12	18	224	1.9	1.1	121	0.5			
1897	20	26	246	2.1	1.3	128	0.6			
1898	20	27	262	2.4	1.5	132	0.8			
1899	20	28	277	2.6	1.5	134	0.8			
1900	20	28	289	2.6	1.5	146	0.9			
1901	20	28	305	2.4	1.4	147	0.9	0.2	0.1	
1902	20	29	318	2.5	1.5	162	0.8	0.3	0.1	
1903	20	29	331	2.4	1.5	165	0.8	0.3	0.1	
1904	20	30	336	2.5	1.5	171	0.8	0.3	0.1	
1905	20	30	347	2.6	1.6	182	0.8	0.3	0.1	
1906	20	31	369	3.2	2.1	185	0.8	0.5	0.1	
1907	30	41	378	3.7	2.2	193	1.0	0.5	0.1	
1908	30	42	390	3.5	2.4	197	1.2	0.5	0.1	
1909	30	42	400	3.1	2.0	204	1.2	0.4	0.1	
1910	30	43	401	3.3	2.3	211	1.2	0.4	0.1	

Gewinnausschüttung

in Mio. CHF gerundet

in Mio. CHF gerundet

in Mio. CHF gerundet

	Dotationskapital	Eigenkapital	Bilanzsumme	Geschäftsertrag	Gewinn	Personalbestand	Verzinsung Dotationskapital	Dividende an Kanton und Gemeinde	Zahlung an den kantonalen gemeinnützigen Hilfsfonds	Entschädigung Staatsgarantie
1911	30	43	434	3.4	2.2	235	1.2	0.4	0.1	
1912	30	44	469	3.8	2.5	249	1.2	0.5	0.1	
1913	30	45	510	4.4	3.2	259	1.2	0.7	0.2	
1914	30	45	529	4.1	2.7	270	1.2	0.6	0.2	
1915	30	46	552	4.2	2.7	281	1.2	1.0	0.3	
1916	40	57	604	4.5	3.0	286	1.4	0.6	0.2	
1917	40	57	625	5.2	3.4	297	1.7	0.7	0.2	
1918	40	58	653	6.1	3.5	323	1.8	0.7	0.2	
1919	40	59	698	7.1	3.6	331	1.8	0.7	0.2	
1920	40	60	733	8.6	3.9	349	1.8	0.8	0.0	
1921	40	60	781	9.3	4.6	372	1.8	1.0	0.3	
1922	40	60	799	8.6	4.4	375	1.8	1.0	0.3	
1923	40	60	733	8.3	4.4	379	1.8	1.0	0.3	
1924	50	71	776	9.2	4.9	386	1.9	1.1	0.3	
1925	50	73	838	10	5.4	391	2.3	1.2	0.3	
1926	50	74	874	10	5.3	412	2.3	1.2	0.3	
1927	70	96	944	11	6.3	424	3.1	1.3	0.3	
1928	70	98	1'007	12	6.7	445	3.3	1.4	0.3	
1929	70	100	1'108	12	7.0	483	3.3	1.5	0.4	
1930	70	101	1'204	12	6.9	493	3.3	1.5	0.4	
1931	70	103	1'265	13	6.6	532	3.2	1.4	0.4	
1932	70	105	1'296	12	6.2	535	3.0	1.3	0.3	
1933	70	106	1'316	12	6.0	532	2.9	1.2	0.3	
1934	70	108	1'361	12	5.9	545	2.9	1.2	0.3	
1935	70	109	1'353	14	6.2	573	2.9	1.3	0.3	
1936	70	111	1'401	15	6.3	587	2.9	1.3	0.3	
1937	90	133	1'470	15	6.7	601	3.4	1.3	0.3	
1938	90	134	1'455	14	6.8	618	3.6	1.3	0.3	
1939	90	136	1'390	14	6.7	633	3.4	1.3	0.3	
1940	90	137	1'418	15	6.6	635	3.4	1.3	0.3	
1941	90	139	1'433	14	6.7	659	3.4	1.3	0.3	
1942	90	141	1'465	16	6.8	667	3.2	1.4	0.4	
1943	90	143	1'506	16	6.7	671	3.1	1.4	0.4	
1944	90	144	1'567	16	6.6	677	3.1	1.4	0.4	
1945	90	146	1'606	18	6.7	689	3.1	1.4	0.4	
1946	90	148	1'649	21	6.8	718	3.1	1.5	0.4	
1947	100	160	1'728	24	7.2	738	3.2	1.6	0.4	
1948	100	162	1'801	25	7.7	778	3.4	1.8	0.4	
1949	100	164	1'943	23	7.7	786	3.3	1.8	0.4	
1950	100	167	2'033	24	7.8	796	3.3	1.8	0.4	
1951	100	169	2'148	25	8.0	810	3.2	1.9	0.5	

Geschäftsstatistiken 1870–2020

Kennzahlen

in Mio. CHF gerundet

	Dotationskapital	Eigenkapital	Bilanzsumme	Geschäftsertrag	Gewinn	Personalbestand	Verzinsung Dotationskapital	Dividende an Kanton und Gemeinde	Zahlung an den kantonalen gemeinnützigen Hilfsfonds	Entschädigung Staatsgarantie
1952	100	172	2'260	27	8.2	855	3.2	2.0	0.5	
1953	100	174	2'392	27	8.3	867	3.2	2.0	0.5	
1954	100	177	2'481	29	8.7	884	3.2	2.2	0.5	
1955	120	200	2'623	30	8.9	906	3.3	2.2	0.6	
1956	120	202	2'802	33	9.4	938	3.8	2.2	0.6	
1957	120	205	3'047	34	9.3	951	3.8	2.2	0.6	
1958	140	228	3'375	31	10	981	4.6	2.2	0.6	
1959	140	231	3'567	36	10	976	4.7	2.2	0.6	
1960	140	234	3'782	41	11	986	4.7	2.4	0.6	
1961	170	267	4'161	41	12	1'006	4.9	2.4	0.6	
1962	170	270	4'456	47	12	1'078	5.8	2.4	0.6	
1963	170	273	4'841	50	12	1'134	5.8	2.4	0.6	
1964	170	276	5'267	55	12	1'198	5.8	2.4	0.6	
1965	170	279	5'628	64	13	1'217	5.8	2.8	0.7	
1966	200	313	6'063	64	14	1'223	6.3	3.0	0.8	
1967	240	357	6'564	67	15	1'270	7.8	3.0	0.8	
1968	240	361	7'219	78	18	1'295	9.8	3.2	0.8	
1969	240	368	7'901	99	20	1'352	10	3.8	1.0	
1970	270	403	8'815	116	22	1'518	11	4.0	1.0	
1971	300	437	9'667	121	23	1'666	14	4.0	1.0	
1972	340	482	10'426	141	27	1'797	16	4.2	1.1	
1973	340	488	11'089	169	28	1'826	17	4.4	1.1	
1974	370	524	12'192	191	30	1'904	18	4.8	1.2	
1975	410	571	13'531	200	34	2'039	21	5.2	1.3	
1976	450	617	14'624	211	37	2'083	24	5.4	1.4	
1977	450	624	15'536	223	39	2'157	25	5.6	1.4	
1978	475	657	16'391	229	39	2'301	24	5.8	1.5	
1979	500	689	17'003	247	41	2'445	25	6.2	1.6	
1980	525	723	18'777	280	43	2'591	26	6.8	1.7	
1981	550	755	20'605	287	42	2'765	27	6.8	1.7	
1982	600	814	22'101	350	47	2'864	29	7.4	1.9	
1983	650	875	24'174	376	53	2'935	31	8.6	2.2	
1984	725	964	25'883	409	60	3'072	33	11	2.7	
1985	800	1'054	27'891	457	67	3'247	36	12	3.1	
1986	850	1'121	30'358	507	73	3'431	38	14	3.5	
1987	925	1'214	33'500	543	76	3'653	41	14	3.6	
1988	1'025	1'333	34'857	578	83	3'740	45	15	3.8	
1989	1'150	1'477	39'462	631	91	3'812	51	16	4.0	
1990	1'325	1'666	44'424	634	89	4'034	62	11	2.8	
1991	1'450	1'892	48'067	840	101	4'188	72	12	3.0	
1992	1'550	2'015	51'788	1'017	110	4'164	80	12	3.0	

Gewinnausschüttung

in Mio. CHF gerundet

in Mio. CHF gerundet

in Mio. CHF gerundet

	Dotationskapital	Eigenkapital	Bilanzsumme	Geschäftsertrag	Gewinn	Personalbestand	Verzinsung Dotationskapital	Dividende an Kanton und Gemeinde	Zahlung an den kantonalen gemeinnützigen Hilfsfonds	Entschädigung Staatsgarantie
1993	1'675	2'175	52'504	1'176	129	4'140	89	16	4.0	
1994	1'925	2'453	54'473	962	137	4'039	97	16	4.0	
1995	1'925	3'364	56'033	1'010	147	3'997	107	16	4.0	
1996	1'925	3'418	56'815	1'110	147	3'836	105	16	4.0	
1997	1'925	3'582	58'144	1'216	153	3'701	102	19	4.8	
1998	1'925	3'716	61'932	1'263	161	3'783	98	32		
1999	1'925	3'917	75'794	1'444	184	3'873	93	45		
2000	1'925	4'259	77'487	1'633	226	4'071	84	72		
2001	1'925	4'453	75'882	1'466	339	4'298	80	57		
2002	1'925	4'514	80'480	1'429	199	4'249	74	45		
2003	1'925	4'995	76'709	1'576	600	4'124	66	99		
2004	1'925	5'519	80'345	1'655	695	4'139	62	135		
2005	1'925	6'138	85'914	1'852	810	4'276	60	195		
2006	1'925	6'843	95'205	2'178	937	4'353	56	285		
2007	1'925	7'334	103'172	2'126	843	4'446	55	345		
2008	1'925	7'436	113'231	1'891	503	4'685	52	300		
2009	1'925	7'834	117'235	2'234	751	4'825	51	330		
2010	1'925	8'180	126'410	2'032	729	4'972	49	330		
2011	1'925	8'568	133'999	2'097	769	5'101	47	330		
2012	1'925	8'784	150'694	2'122	744	5'068	44	330		
2013	1'925	9'208	149'707	2'118	797	4'818	39	330		
2014	1'925	9'487	158'392	1'935	647	4'844	34	246		
2015	2'425	10'429	154'410	2'204	722	5'179	26	300		21
2016	2'425	10'793	157'985	2'325	761	5'173	21	330		22
2017	2'425	11'228	163'881	2'336	781	5'117	18	345		23
2018	2'425	11'852	169'408	2'320	788	5'087	13	345		22
2019	2'425	12'337	167'054	2'414	845	5'145	11	495		22
2020	2'425	12'650	188'364	2'513	865	5'180	11	445		23

Im Sinne der besseren Vergleichbarkeit wurden die historischen Zahlen, wo möglich, an die aktuelle Rechnungslegung angepasst.

- 1935 Ab 1935 ist die Verzinsung des Grund- bzw. Dotationskapitals nicht mehr erfolgswirksam, sondern Teil der Gewinnverwendung, Gewinne vor 1935 sind angeglichen
- 1991 Ab 1991 Bilanz vor und nicht mehr nach Gewinnverwendung
- 1995 Einführung neue Richtlinien zur Rechnungslegung
- 1995 Offenlegung stille Reserven auf Liegenschaften zugunsten Eigenkapital
- 1995 Neue Zählweise Personalbestand
- 2001 Erstmals Publikation Konzernabschluss, Jahre 1870 bis 2000 zeigen Jahresabschlüsse des Stammhauses
- 2015 Erstmals Publikation nach neuen Rechnungslegungsvorschriften für Banken «RVB»
- 2019 Die Zahl zur Dividende beinhaltet auch die Jubiläumsdividende von 150 Mio. CHF
- 2020 Die Zahl zur Dividende beinhaltet auch die Corona-Sonderdividende von 100 Mio. CHF



Büro im alten Hauptsitz um 1960.

Bildnachweis

Baugeschichtliches Archiv

36 unten (Paradeplatz 8), 37 unten (Bahnhofstrasse), 50/51 (Bahnhofstrasse, Fotograf: Moser, Adolf), 53 oben (Bahnhofstrasse 9), 55 unten (Bahnhofstrasse 9), 57 (Zürcher Kantonalbank, Fotograf: Dudli, Hanspeter), 69 (Bauschänzli, Fotograf: Moser, Adolf), 108 oben (Kantonsschulstrasse 1), 112 (Mythenquai)

e-rara.ch

61 (Keller, Gottfried: *Martin Salander*, http://doi.org/10.3931/e-rara-73653)

ETH Zürich, Bildarchiv

48 (Fotograf: Gaberell, Jean / Ans_05106-151 / CC BY-SA 4.0), 113 oben (Fotograf: unbekannt / Ans_03257 / Public Domain Mark)

Heimatschutz (Zeitschrift)

42 unten (2/1930)

Nik Hunger

58/59

Kantonsbibliothek Vadiana

91 (VSRG 60387)

Keystone

88, 190 (Keystone / Steffen Schmidt)

Dominique Meienberg

13

Personalzeitung der Zürcher Kantonalbank

71 (4/2012), 99 unten links (4/1964), 99 unten rechts (4/1986), 140 beide (2/1969), 174 oben (3/1989), 174 unten (2/1989), 202 oben (4/1992), 205 (1/2010)

Pink Apple

206 (Grafik Design: Völlm + Walthert)

PTT-Archiv

100 (Tele-12 A 0003 5), 101 oben (Tele-12 A 0003 6), 101 unten (Tele-12 A 0003 7)

Robert Walser-Stiftung Bern

75 (Brief von Robert Walser an Fanny Walser, 11.4.1904, Zürich. © Keystone / Robert Walser-Stiftung Bern)

Russisches Staatsarchiv für sozio-politische Geschichte Moskau (RGASPI)

89

Schweizerisches Bundesarchiv

22 unten (J1.67#1000/1363#308*, Keller J. J., 1847–1852)

Schweizerisches Nationalmuseum

60 (LM-73967)

Schweizerisches Sozialarchiv

24 (F_Fb-0007-011), 103 (F_5030-Fc-0085), 172 oben (F_Pd-0058), 172 unten (F_Fb-0024-21), 214 oben (F_5030-Fc-0027)

Sportamt der Stadt Zürich

158 unten

Staatsarchiv des Kantons Basel-Stadt

157 unten (Abl. 2019/21)

Staatsarchiv des Kantons Bern

102 (AD 712)

Staatsarchiv des Kantons Nidwalden

108 unten (OD 104, Fotonachlass Otto Wyrsch)

Staatsarchiv des Kantons Schwyz

109 oben (SG.CIV.12.1342)

Staatsarchiv des Kantons Zürich

20 (OS 15 [S. 92–99.]), 23 beide (Dg 40.5), 25 (II Fg), 39 (Dm 25*)

Stadtarchiv Uster

64 oben (BSU, Nachlass Gujer)

Stadtarchiv Zürich

37 oben

Wohnbaugenossenschaft Gewobag

96 links

Wohnbaugenossenschaft *mehr als wohnen*

96 rechts (Fotografin: Meisser, Ursula)

Zentralbibliothek Zürich

21 (Graphische Sammlung [GSM], Geschichte 1867 Uster I, 1), 36 oben (Kartensammlung), 147 (Kartensammlung, Bilderkammer Wak R 8)

Zürcher Kantonalbank, Historisches Archiv

2 (Fotograf: O. Grob Erben, Bülach), 6/7 (Fotograf: Gemmerli Kino), 12 alle, 22 oben, 40, 42 oben, 43, 52 oben, 52 unten (Fotograf: Gemmerli Kino), 53 unten (Fotograf: Gemmerli Kino), 54 (Fotograf: Comet, Zürich), 55 oben (Fotograf: Hänssler, Zürich), 56 (Fotograf: Grünert, Peter), 62, 64 beide unten, 65, 66 alle, 67 beide, 68 beide (Fotograf: Bürgi, Affoltern), 70, 74, 86, 90, 114, 115 beide, 126 beide, 128, 130 alle, 131 alle, 132–135 alle (Fotograf: Gerstner, Zürich), 136 (Fotograf: Koehli, Ernst), 137 (Fotograf: Gemmerli Kino), 138–139 alle (Fotograf: Grünert, Peter), 142, 143, 148 alle, 149, 155 (Fotograf: EKZ, Zürich), 157 oben, 158 oben und Mitte, 159, 160–161 alle (Fotograf: Comet, Zürich), 171, 175, 176 beide, 177 alle, 178 beide, 179, 182–183 alle (Fotograf: Meienberg, Dominique), 188 alle, 189 alle, 195, 196 oben (Fotograf: Fröhlich, Meilen), 196 unten, 197, 198 (Fotograf: Küenzi, Erwin), 198/199, 199 (Fotograf: Küenzi, Erwin), 202/203 (Illustration Melk Thalmann), 204 beide, 207 unten, 215, 216 (Fotograf: Hunger, Nik), 217 oben (Fotograf: Favretto, R.), 217 unten, 234/235

Zürcher Kantonalbank, Historisches Archiv, Aufnahmen von Reto Schlatter

34, 44, 45 beide, 46 beide, 47 beide, 63 beide, 72/73, 92, 93, 94 alle, 95 beide, 98/99, 104 beide, 105, 106 beide, 107 alle, 109 unten, 110/111, 113 unten, 127, 144, 145, 151, 154, 180, 185, 193, 200/201, 207 oben, 208/209, 210 alle, 211, 220/221, 239

Zürcher Landwirtschaftliche Kreditkasse

214 unten

Die Bilder auf dem Schutzumschlag stammen aus dem Historischen Archiv der Zürcher Kantonalbank (ausser Bild zu Jahr 1902: Baugeschichtliches Archiv).

Trotz umfangreicher Recherchen ist es nicht in allen Fällen gelungen, die Urheber des historischen Bildmaterials zu eruieren. Bei Fragen wenden Sie sich bitte an zeitreise@zkb.ch

Literaturverzeichnis

Die Darstellung der Geschichte der Zürcher Kantonalbank beruht hauptsächlich auf ihren offiziellen Jubiläumsschriften, den jährlich erscheinenden Geschäftsberichten, den internen Mitarbeiterzeitschriften, Zeitungartikeln, Bankratsprotokollen und Gesprächen mit ausgewählten Mitgliedern der Geschäftsleitung und des Bankrats. Für den finanzhistorischen Kontext beziehungsweise für die Geschichte des Kantons Zürich wurde zusätzliche Fach- und Sachliteratur beigezogen.

Offizielle Jubiläumsschriften

Ernst Wetter, Die Zürcher Kantonalbank 1870–1920, Zürich 1920.

75 Jahre Zürcher Kantonalbank: 1870–1945, Zürich 1945.

Paul Hauser, 100 Jahre Zürcher Kantonalbank 1870–1970: Denkschrift, Zürich 1970.

125 Jahre Zürcher Kantonalbank, 1870–1995, Zürich 1995.

Historischer Kontext

Ernst Baltensperger, Der Schweizer Franken – Eine Erfolgsgeschichte: Die Währung der Schweiz im 19. und 20. Jahrhundert, Zürich 2012.

Bruno Fritzsche [u. a.], Geschichte des Kantons Zürich, Band 3: 19. und 20. Jahrhundert, Zürich 1994.

Willi Loepfe, Der Aufstieg des schweizerischen Finanzplatzes in der Nachkriegszeit (1945–75), Weinfelden 2012.

Malik Mazbouri [u. a.], Finanzplatz Schweiz, in: Patrick Halbeisen, Margrit Müller, Beatrice Veyrassat (Hg.): Wirtschaftsgeschichte der Schweiz im 20. Jahrhundert, Basel 2012, S. 467–518.

Heinrich Nüscheler, Die Zürcher Kantonalbank 1870–1904, neue Ausgabe, Zürich 1912.

Marc Perrenoud [u. a.], La place financière et les banques suisses à l’époque du national-socialisme: les relations des grandes banques avec l’Allemagne (1931–1946), Unabhängige Expertenkommission Schweiz – Zweiter Weltkrieg, Band 13, Zürich 2002.

Andreas Russenberger, «Die Welt ist aus den Fugen geraten»: Die Unternehmenstheorie der Zürcher Kantonalbank in der Zwischenkriegszeit (1919–1939) unter besonderer Berücksichtigung der frühen dreissiger Jahre, Lizenziatsarbeit Universität Zürich 1996.

Tobias Straumann, Der kleine Gigant: Der Aufstieg Zürichs zu einem internationalen Finanzplatz, Bankhistorisches Archiv, Beiheft 45/2006, S. 139–169.

Stefan Tobler, Der Kampf um das Schweizer Bankgeheimnis: Eine 100-jährige Geschichte von Kritik und Verteidigung, Zürich 2019.

Die Autorinnen und Autoren



TOBIAS STRAUMANN, geboren 1966 in Wettingen, ist Wirtschaftshistoriker und Titularprofessor für Geschichte der Neuzeit an der Universität Zürich.

GERDA LEIPOLD, geboren 1960, studierte Geschichte und Französisch an der Universität Innsbruck. Sie promovierte 2001 und absolvierte ein Nachdiplomstudium in Museologie. Gerda Leipold baute das Museum Rhein-Schauen in Lustenau auf und ist heute als Archivarin und freie Historikerin tätig.

MATTHIAS WIESMANN, geboren 1975, studierte Geschichte an der Universität Zürich und war Leiter des Schweizerischen Wirtschaftsarchivs in Basel. Heute arbeitet er u. a. als freier Historiker und Autor.

RAPHAELA ZIEGLER, geboren 1968, studierte Geschichte an der Universität Freiburg im Üechtland und arbeitet seither in der Finanzwirtschaft in den Bereichen Informations- und Knowledge Management.

© 2020 Zürcher Kantonalbank

Für die PDF-Ausgabe wurden offensichtliche Fehler korrigiert und im Anhang die Verzeichnisse und Kennzahlen aktualisiert (Stand Frühling 2021).

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Dadurch begründete Rechte, insbesondere der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf andern Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Vervielfältigungen des Werkes oder von Teilen des Werkes sind auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes in der jeweils geltenden Fassung zulässig.

Herausgeberin: Zürcher Kantonalbank

Redaktionskommission: Jörg Müller-Ganz, János Blum, Bruno Dobler, Roger Liebi

Projektkoordination: Raphaela Ziegler

Konzept, Texte: Gerda Leibold, Matthias Wiesmann, Raphaela Ziegler

Bilder: Gerda Leibold, Lea Haag

Historischer Überblick: Tobias Straumann

Verlag: Orell Füssli Verlag, Orell Füssli Sicherheitsdruck AG, Zürich

Design und Umbruch: Doris Grüniger, Isabel Thalmann, Buch und Grafik, Zürich

Fotografie: Reto Schlatter, Zürich

Bildbearbeitung: Widmer & Fluri GmbH, Zürich

Lektorat, Korrektorat: Text Control AG, Zürich

Druck: FO-Fotorotar AG, Egg bei Zürich

Bindung: Bubu AG, Mönchaltorf

ISBN 978-3-280-06018-6

Dank

Die Autoren bedanken sich ganz herzlich bei allen Fachlektoren für ihre engagierten Beiträge. Ein besonderer Dank gebührt dem Projektteam des Orell Füssli Verlags, Patricia Käppeli und Gianni Cocchiarella, der Agentur Buch und Grafik und Daniel Nerlich vom Archiv für Zeitgeschichte, die uns mit ihrem Know-how in allen Phasen des Projekts tatkräftig und unablässig unterstützt haben.

