

150 Jahre Thurgauer Kantonalbank

Rück- und Einblicke in die Geschichte

dreiteilige Serie der Thurgauer Zeitung
erschieden im November/Dezember 2021

Pfeiler der Thurgauer Wirtschaft

Die Geschichte der Thurgauer Kantonalbank ist eng mit der Entwicklung der Wirtschaft im Kanton verknüpft.

Adrian Scherrer

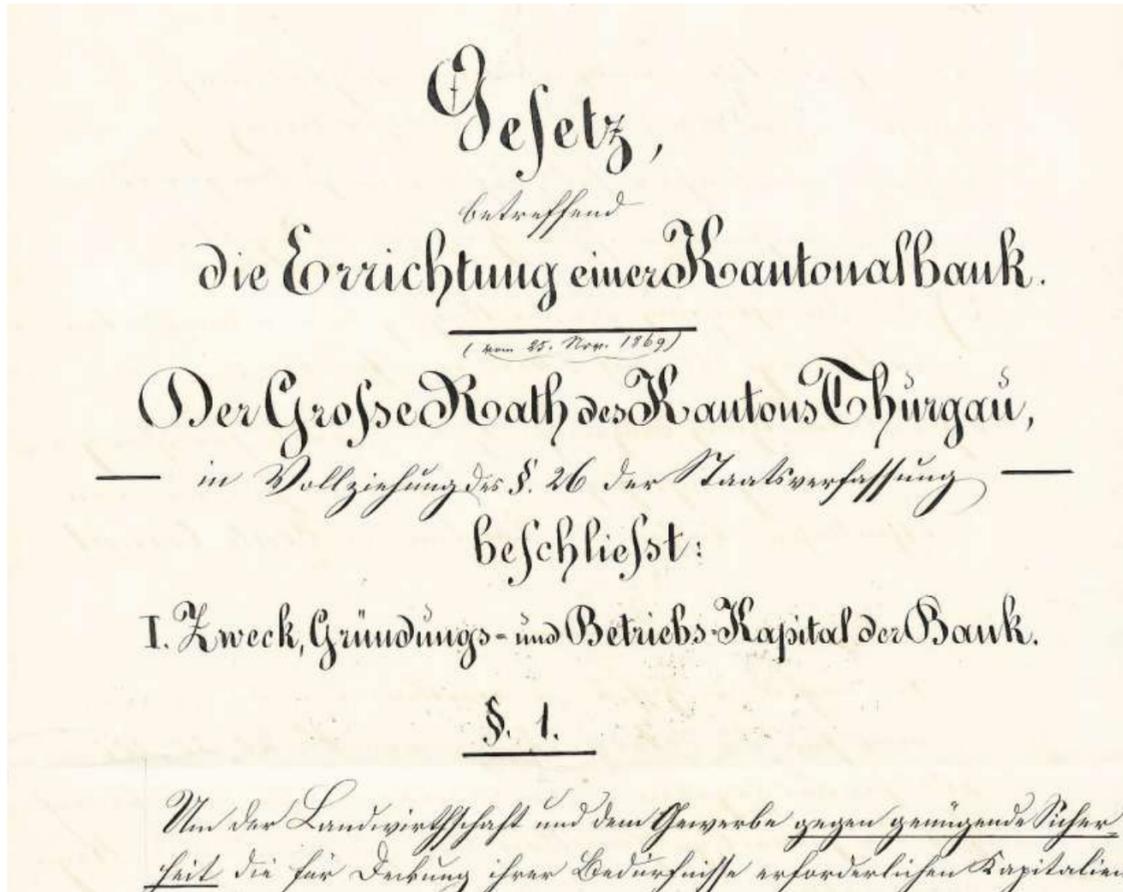
Die Thurgauer Kantonalbank (TKB) ist das Kind einer unruhigen Zeit. Nachdem die Industrialisierung und der Bau der ersten Eisenbahnlinien den Alltag vieler Menschen verändert hatten, entstand in den 1860er-Jahren die Demokratische Bewegung. Sie strebte ein umfangreiches Reformprogramm an. Ihren Namen erhielt sie, weil ihr Hauptanliegen mehr Volksrechte verlangte. Aber auch wirtschaftspolitische Verbesserungen gehörten zu ihrem Programm: Die Demokraten forderten deshalb die Gründung einer Kantonalbank, damit günstige Kredite nicht nur der wohlhabenden Oberschicht, sondern auch dem Gewerbe, der Landwirtschaft und der breiten Bevölkerung zugänglich wurden.

Das Engagement der Demokratischen Bewegung führte zu einer Verfassungsreform im Thurgau. 1869 sagten die Stimmberechtigten mit grossem Mehr Ja. Die neue Verfassung enthielt einen Artikel, der den Staat zur Gründung einer Kantonalbank verpflichtete. Diese habe «den Zweck, der Landwirtschaft und dem Gewerbe [die] erforderlichen Kapitalien so weit möglich herbeizuschaffen», hielt er fest. Der neu gewählte Grosse Rat nahm den Auftrag ernst und entwarf ein Gesetz, das am 3. April 1870 an der Urne angenommen wurde. Ein Jahr später öffnete die TKB am 1. Mai 1871 ihre Schalter in Weinfelden.

Eine Bank für Bauern und Gewerbetreibende

Vor diesem Hintergrund war der TKB von Anfang an Wirtschaftsförderung in die Gene geschrieben. Das Umfeld hat sich seit der Gründung der Bank vor 150 Jahren zwar völlig verändert. Aber der grundsätzliche Auftrag, Bankdienstleistungen im Interesse der regionalen Wirtschaft anzubieten, blieb bestehen. Im Lauf ihrer Geschichte war die TKB immer wieder herausgefordert, sich zu wandeln und sich neuen Bedürfnissen anzupassen.

Bis weit ins 20. Jahrhundert war sie in erster Linie eine Hypothekbank. Sie vergab möglichst zinsgünstige Kredite an die Landwirtschaft und das Gewerbe. Refinanziert wurden diese



Das erste «Gesetz über die Thurgauische Kantonalbank» – das Original liegt im Thurgauer Staatsarchiv.

Bild: PD

hauptsächlich durch Spareinlagen und Obligationen.

Hohe Bedeutung der Landwirtschaft

Im 19. Jahrhundert war der Kanton Thurgau noch stark bäuerlich geprägt. Die Landwirtschaft war bis nach dem Zweiten Weltkrieg der bedeutendste Kundenstamm der TKB. Erst 1947 sank ihr Anteil am Gesamtvolumen aller Kundenausleihungen erstmals unter 50 Prozent. Bis dahin bedeutete Wirtschaftsförderung für die TKB meist, die Landwirtschaft zu unterstützen. Dies war politisch gewollt: 1895 schuf der Grosse Rat zum Beispiel einen kantonalen «Hilfsfonds», aus dem Unwetterschäden beglichen wurden. Er verpflichtete die TKB, 40 Prozent ihres

jährlichen Reingewinns in diesen Topf einzuzahlen. Weil es im 19. Jahrhundert noch kaum Versicherungen gab, sicherten Entschädigungen aus dem Fonds vielen Bauernbetrieben nach einem Hagel- oder Hochwasserschaden das

Rückblick auf die TKB-Geschichte – Teil 1

Die Thurgauer Kantonalbank feiert im laufenden Jahr ihr 150-jähriges Bestehen. Eine dreiteilige Serie des Historikers Adrian Scherrer beleuchtet die Entwicklung der Bank seit der Gründung 1871. Im ersten Teil steht die Wirtschaft im Zentrum. (red)

Überleben. Dank einer vorsichtigen Risikopolitik konnte sich die TKB in den ersten Jahrzehnten ihres Bestehens einen guten Ruf als Hort der Stabilität erarbeiten. In der Weltwirtschaftskrise der frühen 1930er-Jahre zahlte sich dies aus. Es ermöglichte Massnahmen, mit denen die Auswirkungen der Krise abgedämpft werden konnten. So beteiligte sich die TKB massgeblich an der Gründung der Thurgauischen Bauernhilfskasse, die im Krisenfall günstige Darlehen vergab.

Wandel zur Universalbank

Als nach dem Zweiten Weltkrieg ein langanhaltender Aufschwung einsetzte, der als «Wirtschaftswunder» in die Geschichte einging, veränderte sich die

Kundenstruktur der TKB. Während Industrie und Gewerbe kräftig in Ausbauten investierten und die private Wohnbaufinanzierung an Bedeutung gewann, sank der Anteil der Landwirtschaft am Hypothekar- und Kreditgeschäft stetig. 1962 lag er bei weniger als einem Viertel aller Kundenausleihungen. In der Nachkriegszeit wurden Börsen- und Wertschriftengeschäfte sowie die Vermögensverwaltung bedeutender. Die TKB passte ihre Angebote an und begann, sich schrittweise zu einer Universalbank zu wandeln. Der Grosse Rat begleitete diesen Wandel 1964 mit einer Revision des TKB-Gesetzes, das der Bank grössere unternehmerische Freiheit gab.

Die Hochkonjunktur hielt freilich nicht ewig an. Die Ölkrise und der Zusammenbruch des internationalen Systems der fixen Wechselkurse führten 1973 in eine scharfe Rezession. Betroffen war insbesondere das Baugewerbe. Die TKB reagierte als antizyklische Massnahme mit der Einführung eines zinsgünstigen «Energiesparkredites», der Altbausanierungen fördern sollte. 1975 befragte sie erstmals ihre Firmenkunden nach deren Einschätzungen zur konjunkturellen Lage und dem Geschäftsgang. Für jenes Jahr wiesen 80 Prozent der Unternehmen sinkende Erträge und Umsätze aus – ein Wert, der seither nie wieder so tief war. Die jährliche Wirtschaftsumfrage der TKB hat sich über die Jahre zu einem einzigartigen Stimmungsbild der Thurgauer Wirtschaft entwickelt.

Engagement für die Wirtschaft

In den Umbrüchen, in der sich die Bankenwelt vor und nach der Jahrtausendwende befand, setzte die TKB auf eine stärkere Ausrichtung des Angebots entlang einzelner Kundensegmente. Für Firmen- und Gewerbekunden wurde ein eigener Geschäftsbereich mit spezialisierten Beraterteams geschaffen. Mit Förderkrediten, dem Beratungsdisk für Jungunternehmen, der Unterstützung von Wirtschaftsprüfern wie dem Thurgauer Apfel oder Partnerschaften mit Wirtschaftsverbänden hat die Bank immer wieder neue Impulse für eine Stärkung der Wirtschaft gesetzt.

Die eigene Thurgauer Banknote

Die Ausgabe von Banknoten war bis zur Gründung der Nationalbank im Jahr 1907 Sache der Kantone. So brachte die TKB noch in ihrem Gründungsjahr 1871 eigene Noten in Umlauf. Ihre Gestaltung war zeittypisch: Allegorische Figuren standen symbolisch für Landwirtschaft und Industrie. Dass die beiden wichtigsten Kundenkreise abgebildet wurden, zeigte die Funktion der

Banknoten. Genügend flüssiges Bargeld in Umlauf zu bringen, war im 19. Jahrhundert eine wesentliche Massnahme zur Förderung der Thurgauer Wirtschaft. Genau auf diesen Punkt fokussierte der erste Geschäftsbericht der TKB, als er mit einer Prise Selbstkritik zu den Banknoten festhielt: «Wenn auch das Produkt in künstlerischer Beziehung manches zu wünschen

übrig lässt, so fand es doch ziemlich allgemeinen Beifall.» Die positiven Rückmeldungen galten offensichtlich der Notenausgabe als solches, nicht aber der grafischen Gestaltung. Bis zu fünf Millionen Franken in Thurgauer Noten waren Ende des 19. Jahrhunderts in Umlauf. Als die Nationalbank 1907 eröffnete, zog die TKB ihre Banknoten schrittweise bis 1910 zurück. (ase)



Thurgauer Banknote aus dem Jahr 1871. Nach der Gründung der Nationalbank 1907 zog die TKB ihre Noten schrittweise zurück. Bild: PD

Pioniere der Bürgschaft mit Ausstrahlung in andere Kantone

Wer im 19. Jahrhundert einen Kredit wollte und nicht genügend Sicherheiten angeben konnte, fragte in der Regel einen Bürgen – im Verein, am Stammisch oder unter Verwandten. Übernahm jemand allzu leichtfertig eine Bürgschaft, konnte dies ein grosses Risiko bedeuten. In einer Wirtschaftskrise rissen sich Familien und sogar ganze Dörfer gegenseitig in den Ruin. Gottfried Keller beschrieb es in seinem Roman «Martin Salander». Ein Ausweg waren Bürgschaftsgenossenschaften, die Risiken genauer prüften und als Vereinigung geradestanden, wenn es zu einem Konkurs kam. Diese Lösung unterstützten sowohl Konrad Saameli, TKB-Direktor von 1907 bis 1932, als auch sein Nachfolger Heinz Häberlin, der über 30 Jahre lang – von 1932 bis 1964 – Bankdirektor war. 1938 war die TKB Mitbegründerin der Hypothekar-Bürgschaftsgenossenschaft im Thurgau. Mit dieser Institution, die als «Hypo» bis 1998 bestand, konnten

Kreditnehmer Einzelbürgschaften auflösen. Die Gründung der «Hypo» galt unmittelbar nach der Weltwirtschaftskrise der frühen 1930er-Jahre als typisch mittelständisches Anliegen. Sie war eine Pionierlösung für ein weitverbreitetes Problem und strahlte vom Thurgau in andere Kantone aus, die bald auch Bürgschaftsgenossenschaften gründeten. (ase)



Heinz Häberlin, TKB-Direktor von 1932 bis 1964. Bild: PD

Von der Einnehmerei zum Mobile Banking

Schon in der Gründungszeit pflegte die Thurgauer Kantonalbank ein dichtes Vertriebsnetz; über die Filialen entschied lange der Grosse Rat.

Adrian Scherrer

Die Beratung des Gesetzes über die Thurgauer Kantonalbank (TKB) sorgte vor 150 Jahren im Grosse Rat für rote Köpfe. Dabei ging es nicht um Grundsatzfragen, sondern um den Standort des Hauptsitzes der geplanten Bank. Der Regierungsrat hatte die Gemeinden eingeladen, Offerten zu machen. Weinfelden und Romanshorn sahen wirtschaftlichen Vorteile, wenn sich die neue Bank in ihrer Gemeinde befinden würde. Gegenseitig überboten sie sich mit Zugeständnissen.

Weinfelden offerierte, das künftige Bankgebäude zu bauen und zehn Jahre kostenlos zur Verfügung zu stellen. Auch Romanshorn signalisierte, kostenlos Räume bereitzustellen. Aber Weinfelden doppelte nach und bot die gemeindeeigene Sparkasse, die «Vorschusskasse Weinfelden», zur Übernahme an. Sie sollte mit einer Bilanzsumme von 1,2 Millionen Franken den Grundstock für die Kantonalbank bilden. Schliesslich entschied der Grosse Rat hauchdünn mit einer Stimme Unterschied für Weinfelden.

Die heftige Debatte über den Standort des Hauptsitzes zeigt, dass die Nähe zu den Kundinnen und Kunden die TKB von Anfang an beschäftigte. Die Bank musste die Eröffnung von Filialen über 100 Jahre lang dem Grosse Rat zur Genehmigung vorlegen. Dadurch wurden Standortentscheidungen immer wieder zu einem Politikum. Der Entscheid, Weinfelden den Zuschlag für den TKB-Hauptsitz zu geben, führte zu grosser Enttäuschung im Oberthurgau. Diese verschwand erst, als die Bank 1893 in Romanshorn eine Filiale eröffnete und 1895 mit der Übernahme der Sparkasse des Bezirks Bischofszell auch in Amriswil und Bischofszell Niederlassungen errichtete.

Posthalter übernehmen die Einnehmerien in den Dörfern

Im 19. Jahrhundert war die Mobilität noch gering. Um Kundinnen und Kunden zu gewinnen, musste die TKB in den Dörfern präsent sein. So eröffnete sie 1876 im ganzen Kanton dreissig «Einnehmerien». Bei diesen nebenamtlich geführten Geschäftsstellen waren nur Ein- und Auszahlungen von Sparheften möglich. Geführt wurden sie von Personen, die im Dorf gut verankert waren: Lehrer, Pfarrer, Käserei-Inhaber oder Posthalter. Im Lauf des 20. Jahrhunderts nahmen die Posthalter aufgrund ihrer Erfahrung mit dem Zahlungsverkehr überhand, sodass bis in die 1970er-Jahre fast alle Einnehmerien in Poststellen zu finden waren. Die Verwaltung von Spareinlagen war im 19. Jahrhundert neben dem Hypothekengeschäft das wichtigste Angebot



Der Hauptsitz der Thurgauer Kantonalbank circa 1965.

Bilder: PD/TKB

der TKB. Weil es noch keine Sozialversicherungen gab, dienten die Spargelder auch der Vorsorge. Dies änderte sich erst, als ab 1972 die gesetzliche Grundlage für die zweite Säule eingeführt und 1985 die berufliche Vorsorge obligatorisch wurde.

Im gleichen Zeitraum veränderte sich auch der Zahlungsverkehr. Die Löhne wurden immer seltener bar ausbezahlt. Das Lohnkonto hielt Einzug und das Sparheft verlor stark an Bedeutung. Der Zahlungsverkehr entwickelte sich im Lauf der 1970er-Jahre zum eigentlichen Massengeschäft, das nur mit Investitionen in die automatisierte Datenverarbeitung zu bewältigen war.

Der erste Bancomat ging 1969 am Hauptsitz in Betrieb

Der Auf- und Ausbau der Informatik führte zu einer engeren Zusammenarbeit unter den Kantonalbanken und zum Anschluss an nationale und internationale Datennetze. Zudem war die Informatik auch Grundlage für die Bancomaten und ermöglichte schliesslich das E-Banking. Den ersten Bancoma-

ten im Thurgau hatte die TKB zwar schon 1969 am Hauptsitz in Weinfelden in Betrieb genommen. Aber bis ein Grundnetz im ganzen Kanton in Betrieb war, dauerte es mehr als ein Jahrzehnt.

Die Automatisierung veränderte das Bankgeschäft in den 1980er- und 1990er-Jahren. Neben die Standardangebote traten nun Konti für bestimmte Kundengruppen wie Senioren oder Studierende. Und die zunehmende Komplexität der Finanzwelt rückte die Beratung in den Vordergrund. Dies führte

Rückblick auf die TKB-Geschichte - Teil 2

Die Thurgauer Kantonalbank feiert im laufenden Jahr ihr 150-jähriges Bestehen. In einer **dreitelligen Serie** beleuchtet der Historiker Adrian Scherrer im Auftrag der TKB die Entwicklung der Bank seit der Gründung 1871. Bereits erschienen ist ein Beitrag zur Verbindung der Bank mit der Wirtschaft. (red)

ab Mitte der 1990er-Jahre zu Umbauten in den meisten Niederlassungen: Es entstanden Beratungszonen, während die Schalterbereiche zugunsten Selbstbedienung reduziert wurden. In den Einnehmerien waren Beratungsangebote hingegen nicht möglich. Diese wurden bis 1998 fast alle geschlossen, zumal die Post mehr und mehr zur Mitbewerberin wurde. Im Gegenzug baute die TKB das Netz eigener Geschäftsstellen aus – auf den heutigen Stand von 29 Geschäftsstellen.

Filialkommission befand über Kredite

Bis 1995 hatte jede Filiale ihre eigene Filialkommission, die über die Geschäfte der jeweiligen Niederlassung wachte und bei Kreditvergaben mitentschied – ähnlich wie es der Bankrat damals für die gesamte Bank tat. Die Kommissionen bestanden aus drei Personen: Einem Mitglied des Bankrats und zwei lokalen Persönlichkeiten, die der Bankrat wählte.

Die TKB konnte somit lokale Meinungsführer in die Geschäftstätigkeit

einbinden und so die Verankerung der Bank in der Bevölkerung stärken. Aber die Struktur war schwerfällig und zog eine Politisierung nach sich. Als mit einer Änderung des TKB-Gesetzes 1996 eine stärkere Trennung der strategischen und der operativen Verantwortung eingeführt wurde, wurden die Kommissionen aufgehoben.

Während Kundennähe bis in die 1990er-Jahre meist als örtliche Nähe verstanden wurde, wandelte sich dies im Zuge der neuen digitalen Möglichkeiten. Die wachsenden Bedürfnisse der Kunden und auch die abnehmende Bedeutung des klassischen Zinsgeschäfts seit der Finanzmarktkrise von 2007 forderten die TKB heraus, laufend neue Angebote zu schaffen. Vorsorgelösungen für spezifische Lebensphasen, Familienangebote, aber auch digitale Services wie Mobile Banking oder Online-Finanzassistenten zeigen, dass Kundennähe heute auch heissen kann, die individuellen Alltagsbedürfnisse der Kundinnen und Kunden zu verstehen und sie in spezifische Dienstleistungen umzusetzen.

Anpassung von Namen und Marke

1964 gab eine Gesetzesrevision der TKB mehr unternehmerische Freiheit. Börsen- und Wertschriftengeschäfte sowie die Vermögensverwaltung bekamen mehr Gewicht, während das Sparheft an Bedeutung verlor. Zudem erforderte der Aufbau der elektronischen Datenverarbeitung in den 1970er-Jahren massive Investitionen. In den folgenden Jahren erfolgte ein grundlegender Wandel: Aus der Spar- und Hypothekenbank wurde eine moderne Universalbank für Private, Firmen und das Gewerbe. Diesen Wandel machte



Der Name wurde 1988 angepasst.

die Bank mit einem neuen Markenauftritt und einem neuen Logo nach aussen sichtbar. 1988 wurde aus der «Thurgauischen Kantonalbank» die «Thurgauer Kantonalbank». (ase)

Bis 1912 wurde alles von Hand gerechnet

Im 19. Jahrhundert erledigten Bankangestellte, die man als Commis bezeichnete, sämtliche Rechenarbeiten von Hand. Es muss eine bedeutende Erleichterung gewesen sein, als der Bankausschuss der TKB 1912 den Kauf der ersten Rechenmaschine genehmigte. Die mechanische Additionsmaschine, ein amerikanisches Ungetüm der Marke Burroughs, kostete 3450 Franken – nach heutigem Geldwert gegen 40 000 Franken. Ein halbes Jahrhundert blieb es bei mechanischen Maschinen. Der erste Computer hielt 1966 Einzug. Die



Alte Rechenmaschine.

TKB entschloss sich zu dieser Investition nicht zuletzt, weil der Arbeitsmarkt in der Hochkonjunktur ausgetrocknet war. Der IBM-Grossrechner ermöglichte mittels Lochkarten und Magnetbändern, einzelne Schritte in der Buchhaltung zu automatisieren. Mit dieser Rationalisierung konnte man Personalengpässen begegnen. 1973 wurden die Filialen über das Telefonnetz an das Rechenzentrum angebunden. Mittels «Datenfernverarbeitung» waren Buchungen nun ohne Umweg über den Hauptsitz möglich. (ase)

Sicherheit und Stabilität als zentrale Werte

Dank ihrer Stabilität konnte die Thurgauer Kantonalbank alle Krisen der letzten 150 Jahre meistern.

Adrian Scherrer

Eigentlich hätte die Thurgauer Kantonalbank bereits 1870 eröffnet werden sollen. Nachdem das Gesetz über die Kantonalbank im Frühjahr 1870 in Kraft getreten war, wählte der Grosse Rat umgehend die erste Bankvorsteher-schaft. Das ehrgeizige Ziel war es, die Bank noch im gleichen Jahr zu eröffnen. So nahmen die Bankräte ihre Arbeit bereits im Juni 1870 auf. Zu ihren Aufgaben gehörte es, die Staatsanleihe vorzubereiten, mit der das Gesellschaftskapital für die neue Bank beschafft werden sollte. Doch im Juli 1870 brach zwischen Deutschland und Frankreich der Krieg aus und die Zinssätze für Anleihen schossen in ungeahnte Höhen. Es blieb nichts anderes übrig, als die Eröffnung der Bank um ein Jahr zu verschieben: auf den 1. Mai 1871.

Depression führt zu Abschreiber

Zwei Jahre später kam es zu einem Einbruch an verschiedenen europäischen Börsen. Die TKB sah sich mit der Wirtschaftskrise konfrontiert, die von der Geschichtsschreibung als «Grosse Depression» bezeichnet wird. Sie begann mit einem Einbruch an der Wiener Börse im Mai 1873. Dieser schlug sich im Jahr 1876 auf die Bilanz der noch jungen Bank durch und es galt hohe Abschreiber hinzunehmen. Bis heute ist die Jahresrechnung aus diesem Jahr die einzige in der Geschichte der TKB, die vor Gewinnvortrag einen Verlust ausweist. Diese Erfahrung und die Gründungsgeschichte mit der verzögerten Eröffnung wirkten prägend. Sie führten zu einer vorsichtigen Risikopolitik der Bankdirektion. Bald wurde diese zur fest verankerten Geschäftspolitik, von der die TKB im Gegensatz zu anderen Banken auch nicht abwich, als in den letzten beiden Jahrzehnten des 19. Jahrhunderts die Konjunktur brummte.

Bankenkrise vor dem Ersten Weltkrieg

Auf diese Weise erarbeitete sich die TKB einen Ruf als Hort der Stabilität. Zwar mag die Staatsgarantie der TKB dabei eine Rolle gespielt haben, aber wichtiger war die umsichtige Risikopolitik. Damit meisterte die Bank in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts ohne grössere Abschreibungen zwei Weltkriege und mehrere Wirtschaftskrisen. Die erste brach kurz vor dem Beginn des Ersten Weltkriegs aus, als 1911/12 eine Immobilienblase platzte. Im Thurgau brachte sie eine Reihe von lokalen Sparkassen in Schwierigkeiten. Und die Zeiten blieben angespannt. Die



Aus einer anderen Zeit: alte Kässeli der Thurgauer Kantonalbank (TKB).

Bild: PD

massive Teuerung während des Kriegs führte in den ersten Nachkriegsjahren zu einer Krise, die weitere Sparkassen in den Abgrund riss. Der Regierungsrat setzte darauf mit Blick auf die kantonale Volkswirtschaft die TKB bei einzelnen Liquidationen von Sparkassen als Sachwalterin ein. Sie war dazu gut gerüstet. Intern hatten die Krisen bei der TKB schon 1911 dazu geführt, dass Revision und Kontrollen ausgebaut wurden. Die Bankenkrise vor und nach dem Ersten Weltkrieg beschränkte sich nicht auf den Thurgau. Sie sorgte schweizweit für einen Professionalisierungsschub bei den Banken, unter anderem mit der Gründung der Schweizerischen Bankiervereinigung.

Die Kantonalbanken rückten ebenfalls näher zusammen. Eine direkte, wenn auch späte Folge der Bankenkrise war nach langer Vorbereitungszeit die Gründung der Pfandbriefzentrale der schweizerischen Kantonalbanken im Jahr 1931, die für eine Stabilisierung im Hypothekenmarkt sorgte. Als sich die Wirtschaft schliesslich erholte, wurden die 1920er-Jahre zu jener dynamischen Zeit, die als «goldene Zwanziger» in Erinnerung blieben. Die TKB

wuchs mit, baute für Börsengeschäfte eine eigene Handelsabteilung auf und ernannte einen zweiten Direktor, um die Führung zu verstärken. Unübersehbar war dabei ein stetes Bemühen um Ausgleich. Es ging letztlich auf die gut eingespielte Zusammenarbeit der Konfessionen zurück, die sich im konfessionell gespaltenen Thurgau anders als in anderen Kantonen über Jahrzehnte entwickelt hatte und den Kanton prägte. Bis in die 1960er-Jahre waren die beiden Direktionsstellen der TKB bewusst mit je einem Vertreter der reformierten

und der katholischen Konfession paritätisch besetzt. Der Grosse Rat sorgte in der Zwischenkriegszeit zudem für eine parteipolitisch ausgewogene Zusammensetzung der Bankvorsteher-schaft, indem bereits 1928 der erste Sozialdemokrat in dieses Gremium gewählt wurde – 13 Jahre, bevor die SP erstmals in den Regierungsrat einzog. Diese Bemühungen sorgten für Stabilität und Akzeptanz der TKB. So überstand sie unbeschadet die Weltwirtschaftskrise der frühen 1930er-Jahre und den Zweiten Weltkrieg.

Trennung strategischer und operativer Aufgaben

Nach den boomenden 1950er- und 1960er-Jahren wurden die Finanzmärkte im Lauf der 1970er-Jahre wieder volatiler. Die Wirtschaft wandelte sich als Folge der scharfen Rezession grundlegend. Auch die schrittweise Einführung der obligatorischen zweiten Vorsorgesäule sorgte für Veränderungen im Finanzmarkt. Insgesamt nahm die Regulierungsdichte und die bankengesetzliche Aufsicht auf Bundesebene stetig zu. Darauf reagierte die TKB, indem sie mehrere Strategiepro-

zesse in Gang setzte. Sie schuf flexible Angebote, die auf unterschiedliche Kundengruppen zugeschnitten waren, pflegte die lokale Verankerung im Kanton mit Sport- und Kulturförderung und setzte auf eine engere Zusammenarbeit mit anderen Kantonalbanken, unter anderem bei Anlagefonds und in der Informatik.

Bankrat wird zum strategischen Führungsgremium

Trotz oder vielleicht gerade wegen des raschen Wandels blieben Sicherheit und Stabilität ein Dauerthema im Bankrat. Zudem bürgerte sich der Begriff «Compliance» ein, der heute für die Einhaltung aller gesetzlichen und regulatorischen Vorschriften und Standards steht. Im Lauf der 1990er-Jahre baute die TKB ihr Risikomanagement aus; eine Änderung des TKB-Gesetzes führte 1996 eine externe Revisionsstelle ein. Dadurch wandelte sich auch die Rolle des Bankrats: Während im 19. Jahrhundert und bis in die 1970er-Jahre die Revision der Bankgeschäfte zu seinen wichtigsten Aufgaben gehört hatte, wurde er nun zum strategischen Führungsgremium.

Vorreiter der modernen Unternehmensführung

Die Wahl von Nationalrat Alfons von Streng zum Bankpräsidenten stiess 1909 auf Skepsis. Als Vertreter der Katholisch-Konservativen und Jurist unterschied er sich von seinen Vorgängern, die alle Unternehmer aus dem reformierten und freisinnigen Umfeld waren. Aber von Streng setzte sich als geschickter Vermittler mit Sinn für das Machbare durch. Bis 1937 blieb er Bankpräsident. Als Jurist sorgte er für einen Professionalisierungsschub. Modern gesprochen: Er kümmerte sich um gute «Corporate Governance» und «Compliance». Damit setzte er die

Leitplanken, mit denen die TKB alle Krisen der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts unbeschadet überstand. (ase)



Alfons von Streng.

Bild: PD

Von Frauen und Beamten

Banken waren bis zu Beginn des 20. Jahrhunderts eine Männerdomäne. Erst nach dem Ersten Weltkrieg stellte die TKB die erste Frau ein. 1919 beantragte die Direktion dem Bankausschuss, «für leichtere Bureau-Arbeiten ein Fräulein einzustellen». Die historischen Protokolle zeigen, dass dieser zunächst skeptisch war: Es könne sich «nur um Hülfspersonal handeln». Aber ein erster Schritt zu einem Kulturwandel war geschafft. Der ersten Mitarbeiterin folgten in den 1920er-Jahren schon bald weitere Frauen. Heute sind gegen die Hälfte der rund 750 Mitarbeitenden der TKB Frauen. Dass die Bank-



Früher in der Minderheit, heute ist die Hälfte der Belegschaft Frauen. Bild: PD

angestellten heute nicht mehr als «Bankbeamte» wahrgenommen werden, liegt indes nicht nur am kulturellen Wandel, sondern auch an der gesetzlichen Ausgangslage. Seit der Gründung der TKB im Jahr 1871 schrieb das Gesetz vor, dass Arbeitsverträge mit Kadermitarbeitenden dem Regierungsrat zur Genehmigung vorgelegt werden mussten. Die Verträge orientierten sich am Beamtenstatus des Kantons, auch wenn sie den entsprechenden Gesetzen nie unterstellt waren. Erst 1988 wurde mit einer Gesetzesrevision die regierungsrechtliche Genehmigung der Kaderverträge aufgehoben. (ase)