

**Zeitschrift:** Bündner Monatsblatt : Zeitschrift für Bündner Geschichte, Landeskunde und Baukultur  
**Herausgeber:** Verein für Bündner Kulturforschung  
**Band:** - (2006)  
**Heft:** 5

**Artikel:** GKB : ein profitabler Staatsbetrieb  
**Autor:** Hilfiker, Max  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-398876>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 11.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Beiträge

---

### **GKB – ein profitabler Staatsbetrieb**

Max Hilfiker

#### **So viele Zahlen!**

Die drei Jubiläums-Bände von 1930 (75 Jahre), 1970, (100 Jahre) und 1995 (125 Jahre) lesen sich wie eine Wirtschaftsgeschichte Graubündens. Daneben zeichnen sie auch das Bild einer Institution in all ihren Wandlungen und natürlich den Geschäftsverlauf, der trotz aller Bewegung eine stete Wachstumsgeschichte ist.<sup>1</sup> Versuchen wir uns zunächst vorzustellen, wie es war, bevor es die GKB gab.

#### **Das Alte Gebäude**

1956 kaufte die Kantonalkbank den angrenzenden Palazzo, den der Envoyé Peter von Salis-Soglio (1675–1749) erbaut hatte. Sie renovierte ihn stilvoll, und kürzlich ist auch der zugehörige Barockgarten in seiner historischen Form wieder geöffnet worden. (Vergleiche dazu Beitrag Thom Roelly). Peter von Salis war zu seiner Zeit der reichste Bündner und besass grosse Güter im Veltlin, aber auch in Chur und im Bergell. Er war wie die meisten seiner Standesgenossen nicht nur in der Politik, sondern auch im Kreditgeschäft tätig. Am Churer Thomasmarkt soll er jeweils bis zu 12'000 Gulden Zinsen eingenommen haben. Einen Teil seines Geldes hatte er durch die Berner Privatbank Malacrida in der Bank of England anlegen lassen. Da ihm die Betreuung dieser Anlage durch die Berner zu unsicher schien, sandte er erst seinen Vetter Albertini, dann den eigenen Sohn Hieronymus nach London, um sich darum zu kümmern. Durch seine Vermittlung konnte auch der Freistaat der Drei Bünde ein Kapital in der Bank of England platzieren, das erst 1816 abgehoben wurde. Da der Freistaat keine Steuern und keine Landeskasse kannte, aber trotzdem Einnahmen aus Zöllen und Pensionen anfielen und

Schreiber, Boten und Sitzungsgelder bezahlt werden mussten, überliess man die Staatsfinanzen einfach dem grössten Speditionshaus am Platz. Dies war Ende 18. Jahrhundert die Firma Salis-Massner, die dem Enkel des Envoyé gehörte. Sie hatte auch die Zölle gepachtet, den grössten Einnahmeposten des Landes, und gewährte den Bünden notfalls Kredit. Die enge Verbindung von Bank und Staat ist in Graubünden also nicht ganz neu.<sup>2</sup>

Der Typ des marchand-banquier, in Graubünden oft mit der Spedition verbunden, wechselte Geld, gab Kredit und handelte mit Wechselbriefen, dem bargeldlosen Zahlungsverkehr von damals. Dank seiner internationalen Korrespondenz war er über Wechselkurse und Zinssätze an wichtigen Handelsplätzen bestens informiert. Die Bauern erhielten in Notlagen Geld bei den lokalen Notabeln, die sich dadurch eine politische Klientel schufen. Schwieriger war es, sein Erspartes sicher anzulegen, wie das Beispiel des Peter von Salis zeigt.<sup>3</sup>

### **Gemeinnütziges Sparen**

Nach dem Untergang des Freistaates 1798 waren Staat und Private ausgeplündert und verschuldet, fremde Gelder blieben aus, das Veltlin war verloren. Immer stärker wurde daher das Fehlen eines regulären Spar- und Kreditwesens empfunden. Fortschrittliche Leute aus dem Kreis der Ökonomischen Patrioten wie J.U. von Salis und J.F. von Tscharner gründeten deshalb 1808 eine nicht gewinnorientierte «Zinstragende Ersparnis-Cassa für die unbemittelten Volksklassen». Die Stifter brachten ein Garantiekapital ein und erhielten wie die kleinen Einleger 4 % Zins, der aus den Darlehen an Churer Handelshäuser erwirtschaftet wurde. Trotz einer Höchsteinlage von 100 Gulden wies die Sparkasse 1836 einen Bestand von 600'000 Gulden aus. Dies zeigte nicht nur das Potential für eine richtige Bank auf, sondern mangels seriöser Aufsicht auch die Gefahren einer gemeinnützigen Einrichtung ohne Eigenkapital. So beschloss der Grosse Rat 1846 die Errichtung einer «Sparkasse für den Kanton Graubünden» mit unbeschränkter Staatshaftung. Spareinlagen und Verleihungen waren eng begrenzt und strikte auf das Kantonsgebiet beschränkt. Die Anforderungen an die hinterlegten Sicherheiten waren rigoros, der Zins statutarisch festgelegt und die Regierung fällte alle wichtigen Entscheide. 1847 eröffnet, bewirkte sie sogleich den Abzug der Mündel- und Stiftungsgelder bei ihrer gemeinnützigen Schwester, die wenig später in Konkurs ging. Die

neue Einrichtung befriedigte zwar die Sparer und Hypothekarknehmer, verwies aber Handel und Gewerbe für ihre Kreditbedürfnisse weiterhin auf die Speditionsfirma.<sup>4</sup>

### **Eine Bank in Raten**

Mit dem neuen Bundesstaat von 1848 kamen neue Aufgaben auf den bis jetzt rudimentären Staat zu. Zoll- und Posteinnahmen fielen weg, sodass erst einmal kantonale Steuern durchgesetzt werden mussten. Die Vollendung des Strassennetzes, die Wildbachverbauungen und später der Bahnbau konnten nur mit staatlicher Finanzierungshilfe bewältigt werden. Der Kanton jedoch hatte kein Geld. Was lag also näher als die Gründung einer wirklichen Bank, welche zugleich den Bedürfnissen des Staates diene? Schliesslich hatte Bern seit 1834 eine Kantonalbank. In Zürich gründete Escher 1856 die Schweizerische Kreditanstalt zur Finanzierung der Nordostbahn.<sup>5</sup> Doch wie manch anderes in Graubünden brauchte auch diese Idee eine lange Reifezeit, sodass sich der Grosse Rat mit regelmässigen Korrekturen der bestehenden Sparkasse begnügte. Gutachten der Regierung, aber auch der Gegner, welche die Monopolgefahr oder den Staatsbankrott beschworen, belebten die Diskussionen im Grossen Rat neu. Immer wieder drängten dringlichere Themen wie die Eisenbahnfrage oder die Verfassungsrevision das Bankprojekt in den Hintergrund. Die Idee einer grossen Aktienbank mit Privat- und Staatsbeteiligung scheiterte am Widerstand aus Privatwirtschaftskreisen sowie an den finanziellen Bedenken der Abgeordneten. Schliesslich gründeten private Initianten 1862 die «Bank für Graubünden», welche folgerichtig vor allem den kommerziellen Kredit pflegte.

Die «Sparkasse für den Kanton Graubünden» von 1847 beschränkte sich weitgehend auf sogenannte Amortisations-Hypotheken. Nach Jahren eines rasanten Aufschwungs mit regelmässigen Lockerungen der zu kleinlichen Vorschriften wurde die kantonale Einrichtung 1864 erstmals zur Finanzierung einer Kantonsaufgabe herbeigezogen. Gegen alle Bedenken verfügte das Parlament, die Sanierung der Anstalt Realta aus dem Reservefonds der Sparkasse zu bestreiten. Der «Sündenfall» wurde dann in den Statuten festgeschrieben, jedoch sollte eine Reserve in der Höhe von mindestens 6 % aller Einlagen unangetastet bleiben. Dies war der Beginn der bis heute üblichen Gewinnablieferung an den Kanton.<sup>6</sup> 1867 in «Spar- und Hypothekarkassa des Kantons Grau-



bünden» umbenannt, durfte sie nun auch das Kontokorrentgeschäft betreiben. Da die private «Bank für Graubünden» auch ohne Kanton gut gedieh, überwand die Politiker schliesslich ihre Befürchtungen sowie das Sperrfeuer der liberalen Staatsbank-Gegner und schritten 1869 zur Gründung der «Graubündnerischen Kantonalbank». Das Volk nahm am 20. Mai 1870 die Bankvorlage im Verhältnis von 5:3 an.<sup>7</sup>

Damit war die Liberalismus-Debatte, die in ähnlicher Form auch in der Frage der Gebäudeversicherung in der ganzen Schweiz zwischen Befürwortern und Gegnern von Staatsbetrieben geführt wurde, vorläufig beendet.

## Die Ausgestaltung der Kantonalbank

Die selbständige, öffentlich-rechtliche Anstalt öffnete ihre Schalter Ende 1870 und übernahm alle Aktiven und Passiven der Sparkasse in Höhe von rund sechs Mio. Franken. Eigentlich war sie bloss deren vorsichtig erweiterte Fassung. Sie erhielt trotz Beschluss des Grossen Rates kein Dotationskapital, übernahm aber den Reservefonds der Vorgängerin als Deckung und durfte Obligationen sowie Banknoten ausgeben. Auch war sie steuerbefreit und durch eine umfassende Kantonshaftung gesichert.

Als Kompromiss musste sie allerdings auch die politische Führungsstruktur der Sparkasse übernehmen. Die Verbindung zur Regierung blieb also eng. Die Büros waren im Regierungsgebäude angesiedelt, während auf dem Land 14 Agenten das Lokalgeschäft besorgten. Schon bald erwies sich das Korsett, in welches die Politiker die junge Bank gezwängt hatten, als zu eng und die direkte Leitung durch den überlasteten Kleinen Rat als ungeschickt. Erst Verluste mit Banken in Florenz und Wien, welche die halbe Reserve aufzehrten, ermöglichten die notwendige Statutenrevision. 1874 wurde die Bank getreu nach ursprünglichem Gründungsplan von der Regierung abgelöst und neu von einem elfköpfigen Bankrat beaufsichtigt. Dessen fünfköpfiger Ausschuss, das Direktorium, hatte die strategische Leitung inne, während die Direktion das Tagesgeschäft besorgte. Diese Kompetenzaufteilung hatte in den Grundzügen bis 1999 Bestand. Im Lichte der aktuellen Boni-Gepflogenheiten ist interessant, dass die ursprüngliche Tantième für die Beamten in Höhe von 10 % des Reingewinns 1883 wieder aufgehoben wurde. Nebst 20 % für die Reserve war der grosse Rest dem Kanton zur Verfügung zu halten.<sup>8</sup>

## Die Gründerzeit – 1914

1874 wurden auch die Geschäftsbereiche ausgeweitet und flexibilisiert. Man lockerte die Bestimmungen für Einlage und Rückzahlung, aber auch für die Sicherheiten und ermöglichte die Belehnung von Gebäuden allein. 1881 zwang die Bundesgesetzgebung über die Notenemission den Kanton, seiner Bank endlich das vorgesehene Dotationskapital in Höhe von nunmehr zwei Mio. Franken zur Verfügung zu stellen. Der Kanton nahm die Summe am Kapitalmarkt auf, und die Bank musste sie entsprechend verzinsen. Durch den raschen Aufschwung und die stetige Anpassung an die Erfordernisse des Geldmarktes erwirtschaftete sie im ersten Jahrzehnt einen ansprechenden Gewinn. Die Bilanzsumme hatte sich in dieser Zeit verdreifacht, der Umsatz auf 100 Mio. Franken vervierfacht. 1877 bestimmte ein Gesetz, dass der für den Kanton reservierte Gewinnanteil für aus-



Zwischen 1870 und 1910 setzte die GKB eigene Banknoten im Gesamtwert von 250'000 bis 4'000'000 Franken in Umlauf.



serordentliche staatliche Aufwendungen zu brauchen sei. Dies erlaubte dem Kanton, die grosse Strassenschuld von über 2.5 Mio. Franken allmählich zu tilgen. Danach flossen die Ablieferungen in den Eisenbahnfonds. Die Erschliessung des Kantons förderte die Volkswirtschaft entscheidend.

Allerdings folgten 1882 auf die 10 fetten Jahre 10 magere. Die Eröffnung des Gotthardtunnels bewirkte den Zusammenbruch des Gütertransits, und die Krise der Landwirtschaft führte zu einem Rückgang der Ausleihungen und der Zinseinnahmen. Da die Spargelder dennoch leicht zulegten, musste ein grosses Wert-schriftenportefeuille die brachliegenden Mittel aufnehmen. Gewinn und Ablieferung an den Kanton gingen um beinahe ein Drittel zurück. Der Bau der RhB belebte dann die Wirtschaft wieder entscheidend, sodass sich auch bei der Kantonalbank ein steter Aufschwung einstellte, der bis zum Kriegsausbruch anhielt. Die Banknotenemission allerdings fand mit der Gründung der Nationalbank 1907 ein Ende. Der Hauptnutznießer des Bahnbaus war infolge der bequemen ganzjährigen Erreichbarkeit die Hotellerie, die nun auch den Wintertourismus ankurbelte. Die vermehrten Arbeitsplätze führten zu einer Erhöhung der Steuerkraft, und diese bewirkte bei der Bank vor allem ab 1900 einen rasanten Anstieg von Bilanzsumme und Umsatz. Die Ablieferungen an den Kanton stiegen dadurch im Durchschnitt von 65'000 Franken pro Jahr 1890 auf 361'500 Franken 1910. In dieser optimistischen Phase baute die Kantonalbank die Hotelkredite aus. Ihr Anteil an den gesamten Hypothekendarlehen betrug 1914 25 %, an der Bilanzsumme fast 15 %. Als mitten in einer ausgezeichneten Sommersession der Erste Weltkrieg ausbrach und die Gäste die Kurorte fluchtartig verliessen, wurde das Ausmass dieses Klumpenrisikos sichtbar.<sup>9</sup>

## **Die Kriegs- und Krisenjahre 1915–1945**

In dieser Zeit stechen drei für die Bündner Volkswirtschaft bedeutende Tatbestände hervor: Erstens die Krise der Hotellerie im Ersten wie im Zweiten Weltkrieg, zweitens das missglückte Abenteuer der «AG Bündner Kraftwerke» und drittens die Weltwirtschaftskrise mit der Arbeitslosigkeit im Gefolge. Trotz dieser entmutigenden Gegebenheiten bemühten sich der Kanton und seine Bank intensiv, die Folgen so gut wie möglich abzufedern und der Not leidenden Wirtschaft mit den verschiedensten Massnahmen aufzuhelfen.

## Parkhotel Kurhaus geschlossen

Die Kettenreaktion, die der Kriegsausbruch 1914 auslöste, erfasste ausser den leeren Hotels auch deren Lieferanten, die Gewerbler und natürlich die Banken, die alle auf die Bezahlung der ausstehenden Rechnungen oder Zinsen warteten. Bei der Kantonalbank reduzierten sich 1914 die Auszahlungen und Rückzahlungen des Hypothekenkontos um mehr als die Hälfte, während die ausstehenden (Hotel-) Zinsen um 0.5 Mio. Franken anstiegen. In dieser Notlage sammelte der Kanton schon im Oktober Hilfsgesuche im Betrage von 8 Mio. Franken, davon 5.8 Mio. Franken aus der Hotellerie. Die Kantonalbank beteiligte sich an der Gründung der Bündnerischen Kredit-Genossenschaft, an deren Kapital sich alle Nutzniesser beteiligen mussten. Ausserdem gewährte sie der Genossenschaft, vom Grossen Rat dazu ermächtigt, Darlehen bis zum dreifachen Wert des Genossenschaftskapitals, wobei der Höchstbetrag schliesslich auf 15 Mio Franken festgelegt wurde. Auch wenn der Tourismus sich nach der deutschen Währungsreform von 1923 erholte und 1930 wieder die hohen Frequenzen der Vorkriegszeit erreichte, so war das Aufatmen doch zu kurz, um die aufgelaufenen Schulden zu tilgen. Die Bündnerische Kreditgenossenschaft wurde 1931 auf Antrag der Kantonalbank liquidiert. Die Millionenverluste waren zu diesem Zeitpunkt grösstenteils abgeschrieben.<sup>10</sup>

## Der Strom dem Volk

Als am Ende des Ersten Weltkriegs Hoffnung auf baldige Besserung der Wirtschaftslage aufkam, versuchte der Kanton, durch den Ausbau der reichlich vorhandenen Wasserkraft der Volkswirtschaft aufzuhelfen. Die Voraussetzungen schienen nicht schlecht, denn die prekäre Brennstoffversorgung während des Krieges hatte das Potential der Elektrizität aufgezeigt. Der Kanton gründete 1919 auf gemeinwirtschaftlicher Grundlage die «AG Bündner Kraftwerke», an deren Aktienkapital sich der Kanton und die Kantonalbank zunächst mit je 2.5 Mio. Franken beteiligten. Da viele Wasserrechte zu diesem Zeitpunkt schon vergeben waren, musste sich die Gesellschaft auf die Staustufen Davos-Klosters-Küblis beschränken. Das Unternehmen erlitt aus mehreren Gründen Schiffbruch: Das Werk wurde ohne Absicherung durch Leitungs- und Abnahmeverträge begonnen; die Baukosten wurden mit insgesamt 60 Mio. Franken erheblich

überschritten, und im Augenblick der Betriebsaufnahme herrschte auf der Abnehmerseite eine Industriekrise. Der Kanton hatte nicht den Mut und die Mittel, diese Krise auszusitzen und nochmals Geld einzuschiessen. So wurde die Gesellschaft liquidiert und das Kapital auf 10 % abgeschrieben. Die Kantonalbank und der Kanton verloren praktisch ihren ganzen Einsatz. Immerhin konnte die Bank ihren Verlust aus den Reserven 1923 und 1924 vollständig abschreiben. Volkswirtschaftlich gesehen belebte dieses Fiasko dennoch die Bauwirtschaft, da der grösste Teil der Kosten im Kanton verblieb. Einen weiteren Schub für das Baugewerbe brachte die endliche Zulassung des Automobils in Graubünden 1926, die eine weitere Runde im Strassenbau einläutete. Der zusätzliche Verkehr brachte dem Tourismus einen willkommenen Aufschwung.<sup>11</sup>

### **Zwischenbilanz 1930**

Lardelli, der seine Chronik der ersten 75 Jahre GKB voller Optimismus beschliesst, gibt einen zusammenfassenden Überblick über den organisatorischen Stand der Bank um 1930:

Die Statuten wurden 1921 freizügig erneuert und erwähnten erstmals in einem Zweckartikel die besondere Berücksichtigung der Kreditbedürfnisse des kleinen und mittleren Bauern-, Gewerbe- und Handelsstandes. Die Zuweisung von 20 % des Reingewinnes in den Reservefonds sollte fortgesetzt werden, bis dieser die halbe Höhe des Dotationskapitals erreichte.

### **Stammhaus und Aussenstellen**

Schon wenige Jahre nach ihrer Gründung 1874 wurde der Raum für die Bündner Kantonalbank im Grauen Haus zu knapp, und sie mietete sich am Stadtpark ein. Vier Jahre später folgte der nächste Umzug in das neue Staatsgebäude am Graben. 1911 konnte die Bank den lange gehegten Wunsch nach einem eigenen Bau verwirklichen und den repräsentativen Hauptsitz am Postplatz beziehen. (Vergleiche dazu Leza Dosch). 1930 bestanden 17 Agenturen in den Hauptorten der wichtigsten Talschaften. Daneben stellten 47 Korrespondenten die Versorgung der Bevölkerung mit elementaren Bankdienstleistungen sicher. Ein so dichtes Netz von Geschäftsstellen verschaffte der Bank natürlich eine enge Beziehung zur Bevölkerung und eine grosse Nähe zu



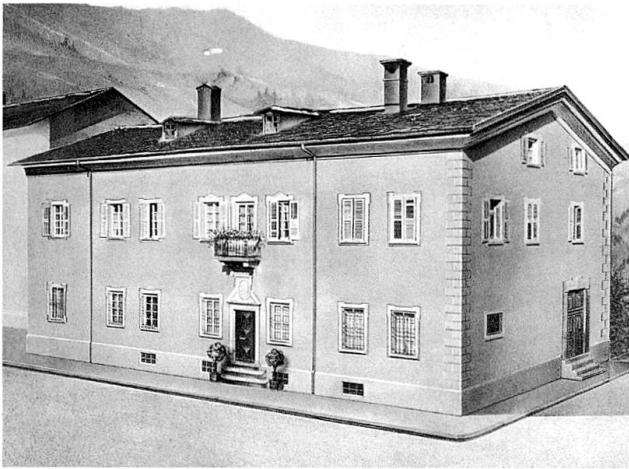


Der Hauptsitz am Postplatz  
im Bau.

den Kundenbedürfnissen, die damals allerdings noch bescheiden waren.

## Geschäftsfelder

Die Kantonalbank blieb vorwiegend eine Spar- und Hypothekbank. Der Anteil der Hypotheken an der Bilanzsumme schwankte zwischen 72 % zu Beginn, und 59 % 1930. Dabei wurden ursprünglich nur unbebaute Liegenschaften belehnt, dann auch Häuser, aber keine Fabriken. 1921 gab man diese Einschränkungen auf. Die Belehnungsgrenze von 50 % wurde erhöht und nach Risiko abgestuft. Die Zinssätze, noch immer statutarisch festgelegt, wurden freigegeben. Sie bevorzugten aber immer noch die Landwirtschaft und die kleinen Darlehen, so dass letztere zuweilen nicht kostendeckend waren. Die Zinsmarge betrug durchschnittlich 0,5 %, wobei auch das Dotationskapital im Hypothekengeschäft verwendet werden konnte. Die Amortisationspflicht wurde von hohen 5 % pro Jahr herabgesetzt auf 0,5–1 % und ab 1921 ebenfalls flexibilisiert. Kontokorrent, oder Geschäftskredite waren anfangs verpönt, doch wollte



man nun auch Handel und Gewerbe fördern, sodass der Anteil bis auf 22 % der Bilanzsumme stieg. Zur Finanzierung diente das Wechsel- und Wertschriftengeschäft, während der Aktienanteil höchst bescheiden blieb. Die Gemeinden erhielten Darlehen ohne Sicherheit, doch musste dem Gesuch ein Gemeindebeschluss beiliegen. Arme Gemeinden bedurften der Zustimmung des Kantons.

1930 bestanden 17 Agenturen in den Hauptorten der wichtigsten Talschaften: Poschiavo (oben links), Klosters (unten links) und Vicosoprano.

### Eigenmittel und Kantonsanteil

Um das Missverhältnis von Eigen- zu Fremdmitteln zu beheben, erhöhte der Grosse Rat 1910 das Dotationskapital auf 10 Mio. Franken. In der Folge wurde es regelmässig erhöht. Auch der Reservefonds wurde gelegentlich neu definiert und sollte schliesslich die Höhe des Dotationskapitals erreichen. Dann wurden die Einlagen auf 20 % des Gewinns begrenzt. 1930 standen 10 Mio. Franken Reserve neben 30 Mio. Franken Dotations-

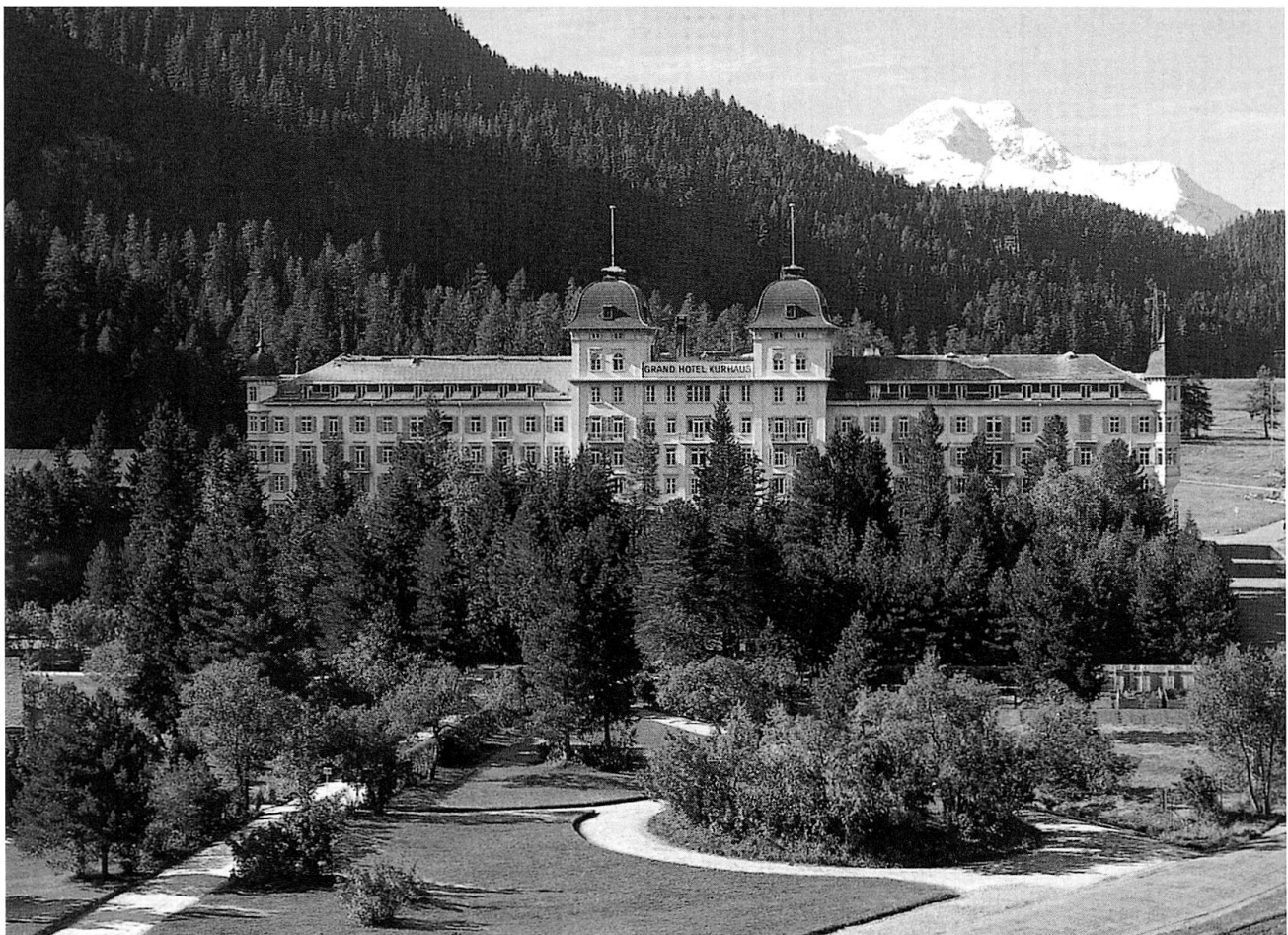
kapital, was einem Verhältnis von Eigen- zu Fremdkapital von 10:68 entsprach.

Nach dem Strassen- und Eisenbahnfonds, der weiterhin hoch dotiert war, wurde ab 1913 wieder Realta bedacht, und zwar mit 100'000 Franken pro Jahr. 1930 betrug die Ablieferung an den Kanton 750'000 Franken, von 1871–1930 insgesamt mehr als 18.5 Mio. Franken.

## Personal

Der Bestand der Beamten stieg von fünf langsam auf 12, erreichte 1911 38 und wuchs schliesslich bis 1930 auf 162 an. Ab 1902 waren die Beamten beim Kanton gegen Alter und Invalidität versichert. Durch «kompetente, aber soziale und humane Pensionierung aller nicht mehr voll leistungsfähigen Beamten..» konnte das Durchschnittsalter des Personals von 43 Jahren 1902 auf 36 Jahre 1930 gesenkt werden. Entlassungen kamen auch bei

Das Parkhotel Kurhaus in St. Moritz, im Krieg aus Zwangsverwertung übernommen, wurde 1982 als eines der letzten von der GKB selbst betriebenen Hotels verkauft.





flauem Geschäft nicht vor. Eine Fürsorgekasse der Bank half bei ungenügenden Renten oder Notfällen. Lardelli attestierte der GKB ein gutes Betriebsklima und hohe Zufriedenheit beim Personal. Die Aussage, «Von aussen kommende Versuche, dieses Verhältnis zu stören, hat das Personal von sich aus als unangebracht zurückgewiesen» mag als diskreter Hinweis auf den Landesstreik von 1918 gedeutet werden.<sup>12</sup>

### **Nothelfer in Not**

Die Weltwirtschaftskrise traf Graubünden mit Verspätung. Sie schlug sich bei der Kantonalbank in mehrfachen Sanierungshilfen nieder, bis sie zu Kriegsbeginn von der Nationalbank selber als Sanierungsfall betrachtet wurde. Zunächst musste die GKB die Bündner Kreditgenossenschaft liquidieren, die im Ersten Weltkrieg den Kollaps der Hotellerie aufgefangen hatte. Beinahe nahtlos gingen die Hilfsmassnahmen nun durch die Schweizerische Hoteltreuhandgesellschaft weiter. Dies erwies sich für die GKB als nachteilig, weil ab 1935 bis Kriegsende 24–38 Mio. Franken Hotelforderungen durch Sanierungen blockiert waren. Zudem musste die Bank aus Zwangsverwertungen 53 Hotel-liegenschaften übernehmen, sodass zeitweise allein in St. Moritz 12 Hotels in ihrem Besitz waren.

Die Bauern hatten im Ersten Weltkrieg gut verdient, litten danach aber unter gedrückten Preisen sowie Viehseuchen und verschuldeten sich stark. 1932 wurde die Bündnerische Bauernhilfskasse gegründet, an welche die Kantonalbank bis 1937 erhebliche Beiträge leistete – dies neben ihrem internen Fonds für Zinsausfälle auf Darlehen an Not leidende Kleinbauern. So nützlich die landwirtschaftliche Selbsthilfeorganisation war, indem sie u. a. Bundes-subsidien in dreifacher Höhe auslöste, so führte ihr Wirken doch dazu, dass 1937 knapp eine Mio. Franken an Forderungen der GKB durch Entschuldungsverfahren blockiert waren. Der Plan Wahlen löste dann eine grosszügige Bundeshilfe für Meliorationen aus, welche nicht nur die Erträge der Bauern erhöhten, sondern auch ein gewisses Bauvolumen auslösten.

Nebst Hotellerie und Landwirtschaft erfasste die Krise auch die wenigen privaten Bankinstitute. Hier übernahm die Kantonalbank in einer von der Regierung geleiteten Rettungsaktion Prioritätsaktien für die Wiederaufrichtung der «Engadinerbank» (J. Töndury & Co. AG) in Samaden und ein Jahr später der «Bank für Graubünden» in Chur. Dennoch mussten beide Insti-

tute 1934 schliessen, wobei die GKB ihren Einsatz verlor. 1945 musste sie auch noch die Reste der liquidierten Darlehenskasse Maienfeld übernehmen.

Die massiven Zinseinbussen, hohen Abschreibungen und Rückstellungen sowie die allgemein sinkenden Erträge führten zusammen mit den unvermindert hohen Ablieferungen an den Kanton zu einer entscheidenden Schwächung der Kantonalbank. Das Eidgenössische Bankgesetz von 1935 führte dazu, dass die Eidgenössische Bankenkommission 1939 eine Bilanzprüfung vornahm. Dabei übte sie Kritik an der zu weit gehenden Kreditgewährung an die Hotellerie (80 Mio.) sowie an den aussergewöhnlich hohen Vorschüssen an den Kanton (43 Mio.). Der offiziell festgestellte Rückstellungsbedarf belief sich 1940 auf insgesamt knapp 40 Mio. Franken, was einen Bilanzfehlbetrag von 20 Mio. ergab. Eine Erhöhung des Deckungskapitals wurde erforderlich, was mit Hilfe des Verbandes Schweizerischer Kantonalbanken auch gelang. Diese Solidaritätsaktion bildete die Grundlage für die langsame finanzielle Gesundung der GKB. Ein erster Schritt dazu war 1943 die Rückzahlung der Vorschüsse durch den Kanton, welche dieser vom Bund als Hilfe für die RhB erhielt.<sup>13</sup>

## Die Nachkriegszeit 1945 – 2005

### *Das Wirtschaftswunder und die GKB bis 1970*

Das erste Jahrzehnt nach dem Krieg war eine Phase der Bewältigung der Kriegsfolgen. Die Liquidierung des übernommenen Hotelbestandes dauerte bis 1960 an, die Kreditvergabe blieb äusserst vorsichtig, sodass die Bank nur kleine Wachstumsraten verzeichnete. Die Statutenrevision von 1955 fasste dann die Kompetenzen für die Bankleitung weiter und leitete eine grosszügigere Kreditpolitik ein. Danach erfolgte ein beinahe exponentielles Wachstum bis 1970, indem sich die meisten Kennzahlen mehr als vervierfachten. Auslöser für den Bündner Wirtschaftsaufschwung war in erster Linie das Baugewerbe: die Kraftwerke, die Nationalstrasse N13 mit dem Bernhardin Tunnel sowie der überbordende Zweitwohnungsbau im Gefolge des ab 1960 dominierenden Wintertourismus. War die Bilanzsumme 1947 auf ihren Tiefstand von 377 Mio. Franken gefallen, so erreichte sie 1965 trotz Konjunkturdämpfungsmassnahmen (!) eine Mia. und 1970 1.8 Mia. Der Umsatz, 1945 gut zwei Mia., wuchs bis 1970 auf 19 Mia. Das Dotationskapital folgte dieser rasanten Entwicklung in 4-Jahresschritten bis auf 70 Mio. Fran-

ken, sodass mit dem Reservefonds Eigenmittel von insgesamt 96.4 Mio. Franken bestanden. Diese hielten also mit der Bilanzausweitung nicht Schritt.

Der Reingewinn, der 1930 noch eine Mio. Franken betrug, verdoppelte sich ab 1945 praktisch alle 5 Jahre und erreichte 1970 10 Mio. Franken. Wenn die Kantonbank im ersten Jahrhundert ihres Bestehens insgesamt 45.4 Mio. Franken an den Kanton ablieferte, so stammte davon beinahe die Hälfte aus der Nachkriegszeit.

### *Im Dienste der Bündner Volkswirtschaft*

Es versteht sich von selbst, dass die GKB dem Kanton seit Beginn als Hausbank für seine Finanztransaktionen und Kreditbedürfnisse diente. Neben dieser Leistung für die Öffentlichkeit darf auch die Beteiligung am Garantiekapital mehrerer Bürgschafts genossenschaften erwähnt werden. Verdienstvoll waren zudem die Emissionen der öffentlichen Hand, der Bündner und Schweizer Kraftwerke sowie die Aktienemissionen der Sportbahnen und Skilifte, deren Reste teilweise bei der GKB hängen blieben.<sup>14</sup>

Was die Förderung des Tourismus betrifft, so wagte sich die Kantonbank als gebranntes Kind erst 1960 und nur vorsichtig wieder auf das Gebiet des Hotelkredits, nachdem sie den Bestand von 33 % auf 12 % aller Hypokredite abgebaut hatte. Der Nachkriegstourismus litt vor allem unter den Devisenbeschränkungen der meisten europäischen Staaten; die Luxushäuser hatten keine zahlungskräftigen Gäste mehr und auch kein Geld, um die erforderlichen Renovationen zu finanzieren. Trotz Sanatoriumspatienten, Garni- und Apparthotels und Bädertourismus blieben die Erträge auf Jahre hinaus schwach. Erst gegen 1970 war die Bündner Hotellerie wieder Spitze.

Das Hypothekargeschäft erlebte durch die staatliche Förderung des Wohnungsbaus eine starke Ausweitung, die auch für Industrie- und Gewerbebauten (EMS Chemie) festzustellen ist. Ab 1964 brachte das Stockwerkeigentum einen weiteren Schub. Gleichzeitig wuchsen die öffentlichen Kredite an Gemeinden vor allem für Schulhausneubauten stark an.

Das allgemeine Wachstum äusserte sich natürlich auch in einem ergiebigen Fremdgelderzufluss. So wuchsen die Spareinlagen um das Fünffache, wobei es 1970 beinahe auf jeden Einwohner ein Sparbüchlein traf. Das Wechselgeschäft verlagerte sich vom Kanton zunehmend auf den Auto- und Fleischhandel.

Neue Geschäftsfelder fanden sich vor allem im Ausbau des Zahlungsverkehrs und in den Anfängen der Kreditkarten und Bankomaten.<sup>15</sup>

### *Zweigstellen und Personal*

Nachdem im Krieg Korrespondentenstellen in Flims Waldhaus und auf der Lenzerheide gestrichen worden waren, erfolgte ab den 50er Jahren ein steter Ausbau. 1970 bestanden in Arosa, Davos und St. Moritz Filialen, daneben gab es 22 Hauptagenturen und 62 Agenturen (vormals Korrespondenten). Erhebliche Einlagen aus Italien erfolgten in Brusio, Müstair und Castasegna, in St. Moritz und Davos gab es ein Wechselbüro. Der Personalbestand blieb 10 Jahre ziemlich konstant, verdoppelte sich dann zwischen 1955 und 1970 auf annähernd 400 Personen, davon 125 Frauen. 1964 wurde die Fünftagewoche eingeführt, 1967 die elektronische Datenverarbeitung. Der damalige Mangel an kaufmännisch geschulten Arbeitskräften führte zu einer verstärkten Weiterbildung und erstmals auch zur Kaderschulung im Verbund mit andern Kantonalkassen.

1970 gab es in Graubünden neben der GKB eine Privatbank, 6 Depositenkassen des christlichsozialen Arbeiterbundes sowie 95 Darlehenskassen. Erst seit den 60er Jahren besteht in Graubünden eine Konkurrenz durch die Grossbanken mit 26 Niederlassungen. Bilanzmässig stand die GKB damals an 16. Stelle aller schweizerischen Banken und rückte 1994 auf Platz 10 vor.

In seinem Schlusswort wirft Capaul die Frage auf, ob nicht Bank und Bankleitung in ihrer engen Bindung an die Hotellerie der Belle Epoque die einseitige Ausrichtung Graubündens auf den Tourismus verlängert und ihr Potential in der Förderung von Grossgewerbe und Industrie (Ausnahme EMS Chemie) vernachlässigt habe.<sup>16</sup>

### *Die Konsolidierung 1970 – 2005*

Die neuen Statuten von 1970 leiteten die grösste Umbruchphase ein mit einer verstärkten Ausrichtung auf Konkurrenz und Unternehmensführung. Erstmals wurde die GKB als Universalbank bezeichnet und die Geschäftsfelder nicht mehr abschliessend aufgeführt. Die Statuten wurden im Sinne eines Rahmenerlasses gestrafft und alle Details dem Reglement überlassen, das ebenfalls vom Grossen Rat zu genehmigen ist. 1992 wurde die Rechtsgrundlage für die Derivate, also Optionen, Swaps und Futures, geschaffen. Mit diesen sollten nicht nur eigene Wertchriften, sondern auch jene der Kundschaft abgesichert werden. Ein neues Kantonalkassengesetz trat 1999 in Kraft und bildet seither den Rahmen für die Geschäftstätigkeit.<sup>17</sup>

### *Corporate Governance*

Die Bankleitung wurde in ihrer Gliederung seit 1874 nicht mehr verändert, doch wurden ihre Aufgaben und Kompetenzen immer wieder modifiziert. So erhielt der Bankrat 1955 ausdrücklich Kreditkompetenz, das Bankgesetz von 1971 verlangte jedoch eine klare Trennung von Aufsichts- und Geschäftsleitungsfunktion. Seit dem neuen Kantonalbankgesetz von 1999 befasst sich der Bankrat nun nicht mehr mit operativen Tätigkeiten.

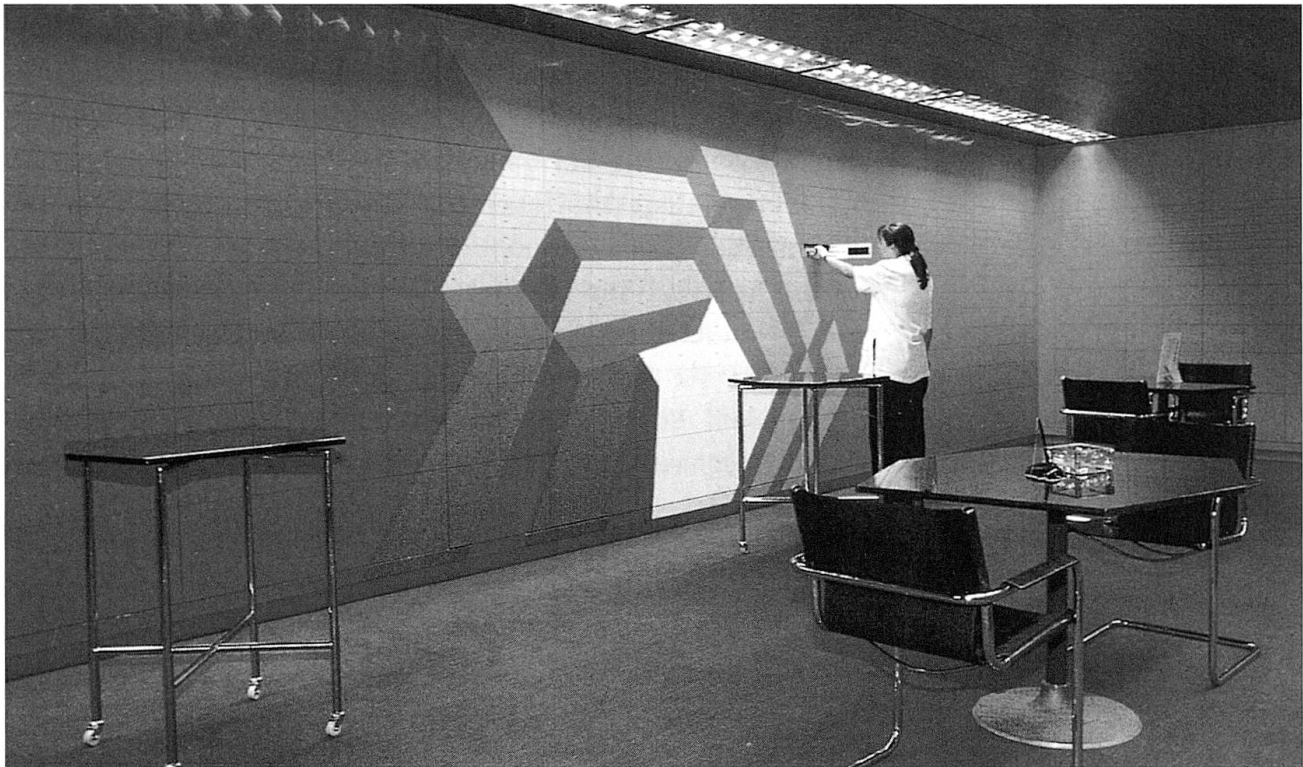
Der Bankrat aus 11 vom Grossen Rat gewählten Mitgliedern erlässt das Geschäftsreglement, wählt den Präsidenten und den Ausschuss sowie die Mitglieder der Geschäftsleitung, aber auch die Revisionsstellen. Er übt die Aufsicht und Kontrolle über die Geschäftsführung aus, genehmigt das Budget und verabschiedet Jahresrechnung und Jahresbericht zuhanden des Grossen Rats. Er legt die strategische Ausrichtung und Risikopolitik fest und formuliert die Personalpolitik.

Der Ausschuss von 5 Mitgliedern, vor 1975 Direktorium genannt, wurde in den vergangenen Revisionen von alltäglichen Geschäftsleitungsfunktionen entlastet. Er übt heute die unmittelbare Aufsicht über die Geschäftsführung aus, überwacht den Vollzug der Bankratsbeschlüsse und bereitet die in seiner Kompetenz stehenden Geschäfte vor. Seine Mitglieder leiten die Strategie-, Risiko- und Revisions-Kommission.

Die Geschäftsleitung, früher Direktion, besorgt die unmittelbare Führung der Bank und ihre Vertretung nach aussen gemäss Reglement. Das aktuelle Organigramm unterscheidet in der Geschäftsleitung vier Geschäftseinheiten, die wiederum in Bereiche gegliedert sind.

Die Kontrolle der Geschäftsführung war seit 1923 einem unabhängigen Inspektor übertragen. Ab 1874 ernannte die Regierung ihrerseits Revisoren für die Prüfung der Jahresrechnung und die Einhaltung der Bankgesetzgebung; sie ersetzten damals die kantonale Rechnungsprüfungskommission RPK. Nachdem einige Kantonalbanken in existenzielle Notlagen geraten waren, empfahl die eidgenössische Bankenkommission den Kantonalbanken eine externe Revision. Diese wurde vom revidierten Bankgesetz von 1994 dann vorgeschrieben. Seit 1996 wird die Revision der GKB von PricewaterhouseCoopers AG Zürich durchgeführt, die 2005 für ihre Revisionsleistungen gut 0.5 Mio. Franken bezogen. Nach kantonalem Recht übt auch die GPK des Grossen Rates eine gewisse Kontrollfunktion aus, da dieser den Geschäftsbericht der Kantonalbank genehmigen muss.<sup>18</sup>





Das Allerheiligste: Computer-  
gesteuerte Tresoranlage am  
Hauptsitz.

### *Geschäftsstellen, Liegenschaften*

Auch hier änderten die Kompetenzen und Namen zwecks besserer Führung und Marktbearbeitung von Zeit zu Zeit. 2005 bestanden 10 Regionen, denen 79 Standorte zugeordnet waren. Die Sachbearbeitung, d.h. Zahlungsverkehr, Rechnungswesen, Kredit- und Wertschriftenverarbeitung sowie Liegenschaften wurden 1994 zentralisiert, was eine intensivere Kundenbetreuung ermöglichen sollte. Die Aufrechterhaltung nicht rentabler Zweigstellen erfordert eine genaue Abwägung der baulichen und personellen Situation gegen die Verpflichtung zur Versorgung mit Bankdienstleistungen, wozu auch 92 Bancomaten gehören. 1982 wurde das neue Verwaltungsgebäude an der Engadinstrasse bezogen und 1994 ausgebaut.

Die letzten selbstbetriebenen Kurhäuser in Pontresina und St. Moritz wurden 1972 und 1982 verkauft. Zwangsweise übernommen wurden 1979 das Parkhotel Kurhaus Tarasp und 1983 Vulpera, beide konnten ein Jahr später verkauft werden. Seit 1995 ist die Kantonalbank «hotelfrei». Hingegen führte der Zusammenbruch des Zweitwohnungsmarktes 1989/90, als die Spekulationsblase platzte und die hohen Zinsen zusammen mit der Rezession und der Lex Friedrich eine Stagnation bewirkten, der Kantonalbank wieder neue Liegenschaften zu, 1995 immerhin 20 Objekte; ein getreuer Konjunkturspiegel auch dies.<sup>19</sup>

### *Eigenmittel*

Der Kanton stellt seiner Bank das Dotationskapital zu Selbstkosten zur Verfügung. Diese hat es denn auch stets vollständig verzinst, seit 1970 übrigens aus dem Reingewinn. 1987 wurde die Limite letztmals von 200 auf 300 Mio. Franken erhöht, gegenwärtig steht es bei 240 Mio. 1975 wurde die Ausgabe von Partizipationsscheinen an das Publikum beschlossen; 1985, 1987, 1994 und 2003 wurden je 7.5 Mio. Franken gezeichnet. Deren Inhaber sind durch die Dividende am Gewinn beteiligt, haben aber keinerlei Mitwirkungsrechte. Der Kanton und die PS-Inhaber teilen den Gewinn im Verhältnis des jeweiligen Kapitalanteils. 2005 wurde eine Dividende von 24 % auf den Eigenmitteln ausgerichtet, also auf PS und Dotationskapital. Damit entfällt eine zusätzliche Gewinnablieferung an den Kanton. Während nach 1975 40 % des Gewinns in den Reservefonds eingelegt werden mussten, ist 1988 dem Bankrat mehr Spielraum in der Verwendung des Reingewinns übertragen worden.<sup>20</sup>

### *Die Staatsgarantie*

Sie bestand von Anfang an und ist nach dem eidg. Bankengesetz von 1934 Voraussetzung für die Anerkennung als Kantonalbank. Sie wurde dem Kanton 2005 mit gut zwei Mio. Franken abgegolten und wird hie und da zur Diskussion gestellt, letztmals im Grossen Rat 1995. Die seit 1921 geltende Subsidiärhaftung ginge nämlich zulasten des Steuerzahlers. Was dies bedeuten könnte, erlebten die Solothurner nach dem Zusammenbruch ihrer Anstalt, während die Berner durch höhere Steuern die ihrige sanieren mussten. Ein weiteres Argument ist die Vermehrung der Risiken durch den Ausbau zur Universalbank. Wohl der älteste Einwand kommt von der grundsätzlichen Ablehnung eines Staatsbetriebes durch die Verfechter einer reinen Privatwirtschaft. Die schon vor der Gründung geführte hitzige Liberalismus-Debatte feierte denn auch in den 90er Jahren des 20. Jh. wieder fröhliche Urständ. Wirtschaftswissenschaftliche Arbeiten entstanden über die Privatisierung der Kantonalbanken oder mindestens deren Umwandlung in eine AG. Im Bündner Grossen Rat war die Diskussion über ein Postulat von 1993 nur kurz und eher theoretischer Natur, denn angesichts der kantonalen Finanzknappheit will niemand ernsthaft auf die Gewinne der Hausbank und ihr dichtes Filialnetz verzichten.<sup>21</sup>

### *Human Resources*

Die Mitarbeiter, die bis 1987 als Beamte in einem öffentlich-recht-

lichen Dienstverhältnis standen, wurden danach mit privatrechtlichen Arbeitsverträgen angestellt. Entsprechend der Ausweitung des Geschäfts stieg der Personalbestand von 369 im 1970 auf 783 im Jahr 1995 und erreichte seinen Höhepunkt 2002 mit über 1200. Seither ging er leicht zurück und stand 2005 bei 1112. Dabei nahm das Kader mit heute 339 Mitgliedern stärker zu, was den Wegfall der einfachen Tätigkeiten durch die EDV wiedergibt. Im Übrigen stieg der Anteil der Frauen am Kader von fünf Stellen 1990 auf 18 im Jahr 1995. 2005 umfasste die Direktion 49 Mitglieder. Die Fluktuation ist mit rund 9 % tief. Die Kantonalbank bildet seit langem Lehrlinge aus. 2005 waren 55 in der Banklehre, dazu kamen 24 Praktikanten. In die Aus- und Weiterbildung wurden 2005 über vier Mio. Franken investiert. In Zusammenarbeit mit der HSG werden seit 2004 Marketingseminare organisiert, 2005 erhielten 250 Mitarbeitende eine mehrtägige Schulung in Finanzberatung. Heute wird das Personal auch wieder am Gewinn beteiligt, und zwar mit 6 %, was 2005 immerhin 10.5 Mio. Franken ausmachte.

Die Firmenkultur wird in zahlreichen Sportgruppen oder in der hauseigenen Blasmusik gepflegt, und es gibt selbstverständlich einen FC GKB. Der Bankrat formuliert eine Personalpolitik, welche Grundlage für umfassende Betreuung, Weiterbildung und stufengerechten Einsatz des Bankpersonals ist. Mit ihren über 1000 Mitarbeitern, wovon mehr als ein Drittel in den Regionen, ist die Kantonalbank übrigens einer der grössten Arbeitgeber in Graubünden.<sup>22</sup>

### *Datenverarbeitungsanlage*

Der technologische Fortschritt senkt Verwaltungskosten und dient der Verbesserung der Produktivität sowie der Qualität. Nach zwei Jahren Vorbereitung wurde 1966 die erste Datenverarbeitungsanlage in Betrieb genommen. Zuerst wurden Transaktionen ab Lochkarten bei den Spareinlagen verbucht. 1973 beschloss die Kantonalbank als erstes schweizerisches Kreditinstitut eine Datenfernverarbeitungsanlage, die 1975 den Betrieb aufnahm. drei Filialen und 29 Hauptagenturen wurden an den Stammsitz angeschlossen. Mit den 133 EDV Geräten wurde es möglich, Transaktionen schneller zu bewältigen und die Kosten für die Massendienstleistungen zu senken. Spezielle EDV Lösungen ermöglichten es 1975 z.B. den Depotkunden bewertete Wertschriftenverzeichnisse zuzustellen. Selbstverständlich wurden die Rechen- und Speicherkapazitäten regelmässig verstärkt. 1990 konnte ein neuer Typ Schalterterminal überall Kassentransak-



tionen und Kundeninformationen wie am Hauptsitz anbieten. Als Vorläufer des heutigen E-Banking wurden damals Multicash und Videotex eingeführt. Natürlich erleichtert die EDV auch bankintern Buchhaltung, Jahresrechnung, Controlling sowie den Verkehr mit andern Banken. 1990 wurde in Zusammenarbeit mit der IG Kantonalbanken und einer Beraterfirma ein umfassendes Informatikkonzept entwickelt. Schliesslich wurde 2004 beschlossen, die Informatik auszulagern, und ein Jahr später wechselten 100 Mitarbeiter zu den neuen Arbeitgebern. Der Geschäftsbereich IT/Operations verantwortet weiterhin intern die Informatik Dienstleistungen und -Projekte sowie die Verarbeitungsprozesse und elektronischen Vertriebskanäle.<sup>23</sup>

### *Keine Grenzen des Wachstums*

Trotz der Ölkrise von 1973/74 und der Rezession 1987 wuchs die Wirtschaft weitere zwei Jahrzehnte beständig, und damit auch die Kantonalbank. Das kommerzielle Bankgeschäft wurde seit 1970 besonders gefördert, ja 1980 das Ausland-Aktivgeschäft eingeführt. Auch andere Dienstleistungen, wie Börsen- und Emissionshandel, Wertschriften und Vermögensverwaltung sowie Steuerberatung legten zu. Diese allgemein erfreuliche Geschäfts- und Ertragslage dauerte bis fast zur Mitte der 90er Jahre, als die Rezession von 1990 auch in Graubünden spürbar wurde. Vor allem hatte der Tourismus durchgehalten, und der Reingewinn der GKB stieg trotz den verdoppelten Abschreibungen und Rückstellungen weiter an. 1994 verschlechterte sich die Ertragslage merklich. Dennoch stieg die Bilanzsumme 1996 auf über 10 Mia. Franken, und zwei Jahre später wurde das beste je erzielte Ergebnis gemeldet. Dieser Tendenz tat auch der Terroranschlag in New York (9/11) keinen Abbruch, obwohl Wertverluste und Rückstellungen infolge des Börsensturzes zu verbuchen waren.

Bei den Spargeldern gingen die Marktanteile zurück, Raiffeisen und die Grossbanken legten zu. Neue Sparmodelle liessen die Geldzuflüsse aber trotz zinsbewussterem Verhalten der Einleger weiter ansteigen. Sie sind mit zeitweise mehr als 50 % die wichtigste Stütze der Hypothekaranlagen, die ebenfalls dauernd anstiegen. Die Liberalisierungen des Kontokorrentgeschäfts und der ungedeckten Vorschüsse und Kredite in den Statuten von 1970 liessen diese bis 1995 markant zulegen. Das gilt auch für die Kredite und Darlehen an die öffentliche Hand. Im Depotgeschäft erreichte der Anteil ausländischer Kunden 45 %, was wie die Zunahme im Devisenhandel den Charakter Graubündens als Fremdenverkehrskanton belegt. Im Bereich Vermögens-

verwaltung besitzt die GKB zur Pflege ihrer Privatkunden eine 50 % Beteiligung an der Zürcher Privatbank Bellerive AG sowie 25 % an der Private Client Bank Zürich. Beide Banken gehören zum Konsolidierungskreis der GKB.<sup>24</sup>

### *Geld und Geist*

Ein Überblick über die Geschicke der Kantonalkbank wäre unvollständig, wenn man neben der volkswirtschaftlichen Leistung nicht auch ihr Engagement für die Kultur erwähnen würde. Schon vor ihrer Erwähnung in den Statuten von 1970 richtete die Kantonalkbank seit Jahren Beiträge für kulturelle und gemeinnützige Zwecke zulasten der Jahresrechnung aus. Anlässlich der 100-Jahrfeier 1970 gab die Bank dann ein zweibändiges Werk über «Bedeutende Bündner» heraus, ein lange erwartetes biographisches Werk, das leider vergriffen ist. Damit nicht genug, wurde ein Fonds in Höhe einer Mio. Franken zur Förderung der Kultur, Forschung und Wirtschaft im Kanton Graubünden geschaffen. Aus den Erträgen werden Förderbeiträge, Werkaufträge und der Erwerb von Werken finanziert. Die Beiträge gehen an kreativ Schaffende auf dem Gebiet der Literatur, Kunst, Musik, Theater und Film. Auch Aufführungen in abgelegenen Regionen profitieren davon. Selbstverständlich werden Museen und Sammlungen unterstützt, die für eine Region oder den Kanton von Bedeutung sind. Die Wirtschaftswissenschaft erhält Beiträge für Forschung und Publikationen. 1982 und 1989 wurde dem Fonds je eine weitere Million zugewiesen, sodass 1995 etwa 150'000 Franken jährlich zur Verfügung standen. Heute wird der Beitragsfonds vom sog. Kantonalkbank-Prozent gespiesen, sodass vom ordentlichen Geschäftserfolg jährlich 1 % an kulturelle, sportliche, wirtschaftliche und gemeinnützige Projekte verteilt wird. 2005 waren das 1.6 Mio. Franken, also das Zehnfache des 1995 ausgerichteten Betrags.<sup>25</sup>

### *Ausrichtung auf Wettbewerb*

Die Geschichte der Graubündner Kantonalkbank ist eine Erfolgsgeschichte. Dennoch ist sie nicht unangefochten. Wie es in unserer globalisierten Wirtschaft unvermeidlich ist, sind im internationalen Geschäft wie auch im Verbund der Kantonalkbanken genügend Stolpersteine angelegt, um auch im Heidiland mediale und politische Aufmerksamkeit zu erregen. Zudem wird die Wahl des Bankrats durch den Grossen Rat gelegentlich durch die parteipolitische Brille beäugt. Dessen ungeachtet ist es der Bank gelungen, ihre Unabhängigkeit von der Politik zu bewahren

und durch die Ausrichtungen auf Wettbewerb und aktuelle Führungsmodelle noch zu verstärken. Was die Integration in Europa für die Staatsinstitute bringt, ist noch offen. Die GKB ist, wie übrigens auch die Gebäudeversicherung, stark in der Bevölkerung verankert und wird daher noch manche Privatisierungsdebatte überstehen.

Max Hilfiker hat in Zürich promoviert und wirkt dort als Mittelschullehrer und Historiker.

Adresse: Dr. phil. Max Hilfiker, Schaffhauserstrasse 118, 8057 Zürich.

**1** Albert LARDELLI, Graubündner Kantonalbank 1871–1930, Chur 1932.  
Duri CAPAUL, Graubündner Kantonalbank 1930–1970, Chur 1974.  
Ruedi SCHÄFLI, Christian SCHMID, Hans CASANOVA, 1970–1995 Graubündner Kantonalbank, Chur 1995. Alle 3 Titel Hsg. GKB.

**2** Hans ROTH, Envoyé Peter von Salis, Chur 1970, S. 72; CAPAUL, S. 214.  
Martin SCHMID, Beiträge zur Geschichte des Finanzwesens im alten Graubünden, Diss. Zürich 1914, S. 63, 66.

**3** Churer Stadtgeschichte Bd. 2, Chur 1993, S. 37;  
Jean François BERGIER, Wirtschaftsgeschichte der Schweiz, Zürich 1983, S. 330.

**4** Peter METZ, Geschichte des Kantons Graubünden 2, Chur 1991, S. 123f.; LARDELLI, S. 7.

**5** BERGIER, S. 334, 336.

**6** METZ, S. 157:

**7** LARDELLI, S. 27–30; Carl Hilty gab ein negatives Gutachten in Druck.

**8** LARDELLI, S. 43 f.

**9** LARDELLI, S. 46, 48, 52, 54.

**10** LARDELLI, S. 55–57.

**11** LARDELLI, S. 59 f.; CAPAUL, S. 76.

**12** LARDELLI, S. 60–69, Statuten; S. 70, 72, 85 f. Geschäftszweige; S. 75.

**13** CAPAUL, S. 87–90; S. 93–95.

**14** CAPAUL, S. 184–185; S. 209–210.

**15** CAPAUL, S. 192–196.

**16** CAPAUL, S. 213; 219–220; 224–225;  
Grossratsprotokoll 1995/96, S. 75.

**17** Christian SCHMID, S. 75; 89; 119–124; Jahresbericht GKB 2005.

**18** Christian SCHMID, S. 90 f., 94 f., 97, 101 f.; Jahresbericht GKB 2005. Die GPK des GR macht alljährlich den Vorbehalt, dass sie wegen des Bankgeheimnisses keine echte Kontrolle ausüben kann.

**19** Christian SCHMID, S. 104–107; Jahresbericht GKB 2005.

**20** Christian SCHMID, S. 108–109; Jahresbericht GKB 2005.

**21** Christian SCHMID, S. 109–110; Jahresbericht GKB 2004; GR-Prot. 1995/96, 618; ebenso 1992/93, 808; Stefan GERBER, Die AG als zukünftige Rechtsform der Kantonalbanken?, Bern 1993.

**22** Christian SCHMID, S. 112–115; Jahresbericht GKB 1993.

**23** Christian SCHMID, S. 115–118; Jahresbericht GKB 2005.

**24** Christian SCHMID, S. 153, 160–162; 180–182; GR-Prot. 1998/99; Jahresbericht GKB 2001; die Private Client Bank hält die anderen 50 % der Bellerivebank.

**25** Christian SCHMID, S. 124–126; Jahresbericht GKB 2005; Bedeutende Bündner aus fünf Jahrhunderten, Chur 1970.