

Die Einführung der bargeldlosen Lohn- und Gehaltszahlung : der schweizerische Zahlungsverkehr zwischen öffentlicher und privater Dienstleistung

Autor(en): **Bonhage, Barbara**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Schweizerische Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialgeschichte
= Société Suisse d'Histoire Economique et Sociale**

Band (Jahr): **22 (2007)**

PDF erstellt am: **23.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-871875>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Barbara Bonhage

Die Einführung der bargeldlosen Lohn- und Gehaltszahlung

Der schweizerische Zahlungsverkehr zwischen öffentlicher und privater Dienstleistung

Ein Bankkonto ist heute eine Selbstverständlichkeit. Es ist Bedingung für den alltäglichen Umgang mit Geld und gewährleistet den individuellen Anschluss an das nationale und internationale Zahlungsverkehrssystem. Ein Zahlungsverkehrskonto, sei das ein Privat- oder Postkonto ist eine Voraussetzung zum Empfang des Einkommens. Der Einkauf im Supermarkt, das Bezahlen mit der Kreditkarte oder von Rechnungen über das Internet bedingen ein solches. Ein Zahlungsverkehrskonto gehört aber nicht nur zur Grundlage alltäglicher bargeldloser Zahlungsweisen, vielmehr ermöglicht es auch den Zugang zu barem Geld.

Bis weit in die 1960er-Jahre hinein verfügte in der Schweiz wie in Europa kaum jemand über ein Zahlungsverkehrskonto bei einer Bank. Die meisten erhielten den Lohn oder das Gehalt bar in der Lohntüte ausbezahlt. Einkäufe und Rechnungen wurden ebenso in bar an der Ladenkasse oder an den Schaltern der PTT beglichen. Die PTT wickelte zwar einen Grossteil ihres Zahlungsverkehrs bargeldlos ab, dies betraf aber ausschliesslich den Zahlungsverkehr mit institutionellen Kunden, insbesondere der Schweizerischen Nationalbank und den Geschäftsbanken. Die Neuerung der vergangenen rund 30 Jahre besteht damit nicht darin, dass ein bargeldloser Zahlungsverkehr eingeführt wurde, neu war vielmehr, dass auch Privatpersonen am bargeldlosen Verkehr teilhaben konnten: über ein Zahlungsverkehrskonto bei einer Bank. Erst damit begannen die Banken ihr Privatkundengeschäft auszuweiten. Die meisten Banken in der Schweiz boten ihre Dienstleistungen bis in die 1960er-Jahre hauptsächlich institutionellen Kunden an. Mittels Sparkonto hatten zwar auch schon zu dieser Zeit private Bankverbindungen bestanden. Wer aber sparen konnte, tat dies nicht immer über eine Finanzinstitution, sondern auch im Strumpf, unter der Matratze oder den Dielen des Parketts. Daher warb die Schweizerische Kreditanstalt (SKA) noch 1976, neuerdings im Kampf mit der PTT um Marktanteile am Massenzahlungsverkehr, in einer Broschüre mit dem Aufruf, mit dem Aufbewahren von Bargeld zu Hause aufzuhören und das Geld in einer passenden Form bei der Bank anzulegen.

„Ich trage mein Salär am Monatsende nach Hause und lege es in eine alte Pralineschachtel, die in einer Schublade versteckt ist!“

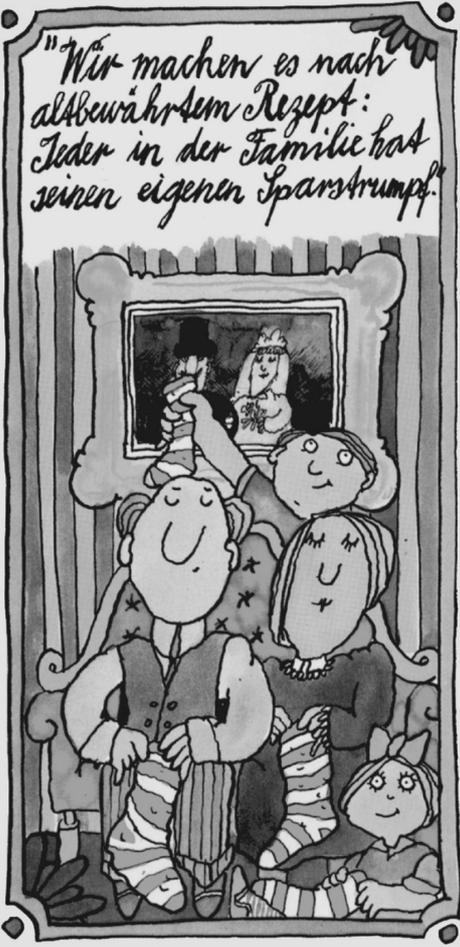
«Ich lasse mein Gehalt auf mein Salärkonto bei der SKA überweisen. Dort ist es sicher und trägt Zinsen. Die Bank erledigt für mich die regelmässigen Einzahlungen (Miete usw.). Auf jeder SKA-Filiale kann ich Geld holen, auch in den Ferien. Praktischer geht's nicht!»

falsch

richtig

Abb. 1 und 2: Werbeprospekt «Wie man mit dem Geld umgeht» der Schweizerischen Kreditanstalt von 1976. Zentrales Firmenarchiv der Credit Suisse Group.

Die Einführung von Zahlungsverkehrskonten bei Schweizer Banken seit den frühen 1970er-Jahren veränderte die Dienstleistung des schweizerischen Zahlungsverkehrs grundlegend.¹ Es wird im Folgenden aufgezeigt, dass ein für diese Zeit typischer Blick nach Übersee, wo in den USA ein Vorbild in Sachen Technologieentwicklung und Unternehmensorganisation gesehen wurde, diese Veränderungen in spezifischer Weise mitformte. Es wird dargelegt, dass auch ein Glaube an den Fortschritt der Wirtschaft, wie ihn die gängige Lehrmeinung der Ökonomen formulierte, die neuen bargeldlosen Zahlungsweisen stark beförderte. Ausserdem wird darauf eingegangen, wie nach einer neuen Kultur des Sparens gesucht wurde, um die neue Dienstleistung seitens der Banken finanzierbar zu machen. Im zweiten Teil wird eine Transformation von Dienstleistungen aus der

 <p>"Wir machen es nach altbewährtem Rezept: Jeder in der Familie hat seinen eigenen Sparstrumpf."</p> <p>falsch</p>	 <p>«Ich habe für jeden meiner Enkel ein Jugend-Sparheft bei der SKA eröffnet. Eltern, Gotte, Götti und die Kinder leisten regelmässig ihren Beitrag, damit die Jungen mit 20 etwas Startkapital haben werden. Das Geld ist sicher und trägt einen höheren Zins als auf einem gewöhnlichen Sparheft.»</p> <p>richtig</p>
--	--

öffentlichen Hand in den privaten Sektor aufgezeigt. Dieser Wandel geht mit einem Konkurrenzkampf zwischen den Banken und den PTT und einem sich daraus ergebenden Bedeutungsverlust der PTT einher.

Der Artikel ist Teil eines laufenden Forschungsprojekts,² welches eine bisher vernachlässigte Seite der Geschichte des Aufstiegs der Konsumgesellschaft beleuchtet. Analytischer Ansatzpunkt für diese Beobachtungen ist die Technisierung unternehmerischer Abläufe, wie sie in den Diskursen der Entscheidungsträger der Branche seit den späten 1950er-Jahren ihren Ausdruck findet. Die Beobachtungen solcher Veränderungen im Dienstleistungssektor sind insofern von besonderem Interesse, als sie zur Analyse der damit verbundenen Liberalisierungs- und Globalisierungsprozesse der vergangenen rund 40 Jahre beitragen.

Bargeldgebundener und bargeldloser Zahlungsverkehr

Träger des nationalen Zahlungsverkehrs sind die Schweizerische Nationalbank (SNB), die Post – vormals Schweizerische PTT-Betriebe (PTT) – und die Banken. Mit der Gründung der SNB von 1905 und des Postcheckdienstes von 1906 einigten sie sich auf eine klare Aufgabenteilung:³ Die PTT waren für den Zahlungsverkehr der Bevölkerung zuständig. Dieser erfolgte mittels baren Ein- und Auszahlungen über die Schalter der PTT respektive über die Posthalter. Die SNB stellte nicht nur das Bargeld zur Verfügung, sondern übernahm mit dem bargeldlosen Girodienst auch den institutionellen Zahlungsverkehr, den die Banken 1949 durch eine eigene Interbank-Clearingstelle ergänzten.⁴ Trotz der Einrichtung des Massenzahlungsverkehrs als öffentliche Dienstleistung wurde dieser keinem Postregal unterstellt. Das De-facto-Monopol war also nicht gesetzlich geschützt. Dies ermöglichte es den Banken ab den frühen 1970er-Jahren nach und nach zu Konkurrenten der PTT in diesem Bereich zu werden. Rechnungen konnten jetzt nicht mehr nur im Zahlungsverkehrskanal der PTT, sondern auch in demjenigen der Banken im Einzel- oder Dauerauftrag beglichen werden. Im Wettbewerb mit den PTT bemühten sich die Banken nun darum, dass Arbeitnehmende bei ihnen ein Zahlungsverkehrskonto eröffneten. Gleichzeitig bedeutete der Einstieg ins Retail Banking für die Banken eine Zunahme der bargeldbezogenen Dienstleistungen und damit vollere Schalterhallen.

Die Bereitstellung von Zahlungsverkehrskonten erfolgte nicht auf die Initiative der Finanzinstitute. Vielmehr stammt der «Gedanke, Lohn- und Gehaltszahlungen bargeldlos abzuwickeln, [...] aus der Industrie, die bei ihren Rationalisierungsbemühungen Wege suchte, um Kosten zu senken».⁵ Seit den 1960er-Jahren forderten die grossen Industriebetriebe aus Rationalisierungsgründen europaweit die Einführung der bargeldlosen Lohn- und Gehaltszahlung. Bis dahin wickelten die meisten Industrien die Auszahlung von Löhnen und Gehältern als betriebsinterne Funktion wöchentlich ab. Das Lohnbüro beschaffte sich mit teilweise aufwendigen Sicherheitsvorkehrungen Bargeld und verteilte es in die Lohntüten. An den Zahlschaltern des Betriebs oder bei den Vorgesetzten holten dann die Arbeitnehmenden ihr Geld ab. Einige Arbeitgeber, insbesondere öffentliche Verwaltungen, waren zwar für ihre Angestellten schon früher auf bargeldlose Zahlungsweisen umgestiegen, sie blieben jedoch längere Zeit die Ausnahme. Mit der Einführung von Buchungs-, Rechen- und Lochkartenmaschinen in den Büros sahen vor allem grosse Industriebetriebe in der bargeldlosen Lohn- und Gehaltszahlung zunächst die Möglichkeit zur Rationalisierung, später Externalisierung einer zuvor unternehmensinternen Funktion.

Seitens der Banken erfolgte der Einstieg in den Massenzahlungsverkehr mittels Zahlungsverkehrskonten mit viel Skepsis. Er schien nicht nur das Potenzial zusätzlichen Fremdgelds, sondern auch enorme Mehrarbeit im Bereich der Kundenbetreuung und Belegverwaltung mit sich zu bringen. Zunächst erklärten sich daher nur wenige Ban-

ken zur Zusammenarbeit mit den Industriebetrieben bereit. Während der 1960er-Jahre wagten allerdings so viele Banken diesen Schritt, dass auch die übrigen begannen, um Marktanteile in diesem neuen Geschäftsfeld zu kämpfen. Zwischen 1969 und 1971 führten schliesslich die meisten Schweizer Banken Zahlungsverkehrskonten ein.⁶ Erst damit wurden diese allmählich zu einem Alltags- und Massenprodukt, zur Selbstverständlichkeit für den individuellen Zahlungsverkehr. 1978 erhielten in der Schweiz bereits 40% der Arbeitnehmenden ihr Einkommen bargeldlos auf ein Konto überwiesen.⁷ Nur vier Jahre später, 1982, war es zwar schon die Mehrheit, immer noch erhielt jedoch ein Drittel aller Arbeitnehmenden den Verdienst bar ausbezahlt: Von rund 3 Millionen Arbeitnehmenden verfügten 2 Millionen über ein Zahlungsverkehrskonto.⁸

Die USA als Vorbild in Sachen Technik, Organisation und Sicherheit

Befürworter der bargeldlosen Lohn- und Gehaltszahlung bezogen sich in vielfältiger Weise auf die USA als Vorbild.⁹ «Dort ist die bargeldlose Lohnzahlung relativ stark verbreitet. Sie erfolgt grundsätzlich wöchentlich und weit überwiegend mittels des dort fast ausschliesslich verwendeten bargeldlosen Zahlungsmittels, des Schecks.»¹⁰ Die USA waren der Massstab für die zukünftigen Entwicklungen schlechthin. Was Martina Hessler für die Verbreitung von Visionen zur alltäglichen und selbstverständlichen Nutzung neuer Konsumgüter in den 1920er-Jahren ermittelt hat,¹¹ galt seit den 1960er-Jahren auch für Umstrukturierungen im Bereich des Zahlungsverkehrs. Die zukünftigen Zahlungsformen orientierten sich am Vorbild der USA. Die USA galten als grundsätzlich fortschrittlich und modern, selbst wenn dort vieles ganz anders war, worüber systematisch hinweggesehen wurde: In den USA wurde das Salär zwar bargeldlos, aber nicht monatlich, sondern wöchentlich ausbezahlt, und die Zahlung erfolgte über den Scheck – ein Mittel, das gerade in der Schweiz und in Deutschland wenig verbreitet war. Wie das in anderen Bereichen in dieser Zeit auch beobachtet werden kann, fanden weniger die konkreten technischen Abläufe als vielmehr der aus den USA importierte Grundsatz der Technisierung administrativer Abläufe Beachtung.¹² Hinsichtlich der Einführung neuer Technologien und Apparate fühlten sich viele europäische Betriebe geradezu einem unaufhaltsamen Prozess ausgesetzt. In Anlehnung an den Sputnikschock der USA sprach etwa das *bulletin* der SKA für Europa von einem «Elektronikschock» der frühen 1960er-Jahre angesichts der Entwicklungen in den USA.¹³ Es bestand die Vorstellung, dass Europa drauf und dran sei, den Anschluss an die zivilisierte Welt zu verlieren, sollte es nicht gelingen, den *technological gap* zwischen Europa und den USA zu schliessen. «Si la faillite de l'Europe dans le secteur électronique devait se confirmer, l'Europe risquerait, de ce simple fait, et en une génération, de cesser d'être une

zone de civilisation avancée.»¹⁴ In vielen Betrieben glaubte man ausserdem unter dem Eindruck des bestehenden Arbeitskräftemangels, frühzeitig Massnahmen zur Rationalisierung von Verwaltungsabläufen einführen zu müssen. Ansonsten würden sie, so befürchteten viele, früher oder später durch den technischen Fortschritt und das Produktangebot aus Übersee überrollt. «In einem Zeitpunkt, in dem bereits eine weitere industrielle Revolution – durch die Automatisierung – von Amerika her in Gang gesetzt ist, wird auf Dauer [...] jeder unterliegen, der nicht geeignete betriebliche und gesellschaftliche Formen entwickelt, um, in veränderter Weise, Herr seiner Existenz zu bleiben.»¹⁵ Technologische Neuerungen schienen dabei, so haben es die Soziologen Boltanski und Chiapello formuliert, wie Naturgewalten einzuschlagen, «die sich dem Zugriff der Menschen und der Nationen entzogen und über sie kamen wie ein Sturm».¹⁶

Die USA dienten aber nicht nur hinsichtlich der als «Fortschrittsautomatismus modellierten Technisierung»¹⁷ als Vorbild, sondern auch in Fragen der Betriebsorganisation. Hier wie dort sollten Betriebe vermehrt über ihre eigentlichen Aufgaben nachdenken. Eine Konzentration auf die Kernkompetenzen war also gefragt. «In Amerika werden längst betriebliche Nebenfunktionen ausgeklammert und verselbständigt, so z. B. das Mahn- und Klagewesen, der Werkverkehr u. a. mehr. [...] Es findet eine Abgabe branchenfremder Funktionen an die zuständigen Wirtschaftskreise, nämlich die Banken statt.»¹⁸ So formulierte Professor A. Marx von der Wirtschaftshochschule Mannheim und «überzeugter Anhänger der neuen Abrechnungsmethode ohne Bargeld»¹⁹ die Idee der Ausdifferenzierung von Funktionen innerhalb des Betriebs und deren Auslagerung an den Dienstleistungssektor.

Schliesslich dienten die USA aber nicht nur als Beispiel im Rahmen einer zu erwartenden technischen und organisatorischen Revolution, sondern legitimierten auch die bargeldlose Lohn- und Gehaltszahlung als Ausdruck eines neuen Sicherheitsbedürfnisses vor dem Hintergrund einer – ebenfalls in den USA schon beobachtbaren – erwarteten höheren Kriminalität: «In Amerika vergeht keine Woche, ohne dass nicht irgendwo ein Raubüberfall passiert, dem gewöhnlich der Zahltag einer Fabrik, einer Baustelle etc. zum Opfer fällt. Eine Bank in Wichita, Kansas, hat für ihre Kunden ein überfallsicheres System geschaffen. Jedem Arbeiter oder Angestellten wird bei der Bank ein Konto eröffnet. Am Zahltag wird kein Geld ausgehändigt, sondern eine Gutschriftsanzeige. Jeder Kontoinhaber erhält ein Scheckbuch und kann den Betrag ganz oder teilweise abheben.»²⁰ Solche Raubüberfälle waren auch in Europa vorgekommen. Immer wieder sollten sie das Anliegen industrieller Betriebe zur Einführung der bargeldlosen Lohn- und Gehaltszahlung legitimieren. «Im Sommer 1957 wurde dank der Aufmerksamkeit einer Sparkassenangestellten buchstäblich in letzter Minute ein Raubüberfall auf unseren Lohngeldtransporter vereitelt. Derselbe Täter hat wenige Wochen später bei einem Bankraub kaltblütig zwei Männer erschossen. Das gleiche Schicksal hätte wahrscheinlich auch das Begleitpersonal

unseres Geldtransportes erlitten. Dieser Vorfall bildete den unmittelbaren Anlass dafür, dass unsere Geschäftsleitung nach Wegen suchte, um für die Zukunft bei den Geldtransporten nach unserem etwas abgelegenen Betrieb die Beraubungsgefahr weitgehend auszuschalten.»²¹

Fortschrittsglaube, volkswirtschaftlicher Nutzen und sozialer Aufstieg

Nicht nur der Sicherheitsgedanke, auch die wahrgenommene Zwangsläufigkeit der neuen Technologien verband sich aus der Sicht der Banken wie der meisten übrigen Unternehmen zu dieser Zeit zu einem Fortschrittsglauben. Technischer Fortschritt und wirtschaftlicher Fortschritt schienen sich gegenseitig zu bedingen. Den technischen Möglichkeiten ebenso wie den geltenden ökonomischen Theorien Folge leistend, wurden die Übergänge vom Warengeld zum Papiergeld und weiter zu bargeld- und beleglosen Zahlungsweisen als zivilisatorische Errungenschaften beschrieben. «Die Entwicklungsstufe des Giroverkehrs eines Volkes bildet zugleich – es ist dies nicht zu viel gesagt – den Massstab für die Entwicklung seines wirtschaftlichen Lebens überhaupt.»²² John Maynard Keynes' Theorien liessen sich Mitte der 1950er-Jahre genau im Sinne dieser Überzeugung lesen. Der Ökonom habe «vier Entwicklungsstufen auf dem Weg vom sozusagen exklusiven Bargeldgebrauch zum fast ausschliesslich bargeldlosen Zahlungsverkehr [ausgemacht], welche vier Entwicklungsstadien der Wirtschaft entsprechen». Mit der bargeldlosen Lohn- und Gehaltszahlung schien auch für die Schweiz allmählich die oberste der vier Keynes'schen Stufen erreichbar: «Auf der letzten Stufe wird Bargeld nur noch für Kleingeldzahlungen verwendet und die Löhne werden bargeldlos [...] bezahlt. [...] Es bleibt zu hoffen, dass unsere Volkswirtschaft dieses Entwicklungsstadium möglichst bald erreichen wird.»²³

Die immer wieder an die Banken gerichteten Appelle, die neue Dienstleistung trotz der damit verbundenen Kosten einzuführen, argumentierten vor dem Hintergrund der sich manifestierenden Konsumgesellschaft nicht selten mit einem Wohlstandsgedanken und einem dem Gemeinwohl verpflichteten volkswirtschaftlichen Nutzen. Für viele war es «einfach nicht möglich [...], sich eine moderne hochentwickelte Volkswirtschaft wie die unsrige ohne bargeldlosen Zahlungsverkehr vorzustellen. [...] Der Ausbildung der bargeldlosen Zahlungsmethoden haben wir zu einem bedeutenden Teil die Kapitalfülle und damit die starke Industrialisierung sowie die angesehene und geschätzte Stellung unseres Landes als Kreditgeber, in einem Worte, den relativ hohen Volkswohlstand zu verdanken.»²⁴ Die Einführung der bargeldlosen Lohn- und Gehaltszahlung erwies sich als logische Konsequenz dieser Entwicklung. Diese vermittels elektrotechnischer Neuerungen erreichbare bargeldlose Zukunft sah aus der Sicht der 1960er-Jahre etwa so aus: «Ein Kind, das im Jahr 2000 auf die Welt kommt, wird schon bei der Geburt eine Nummer erhalten, die dann auf

seinem Pass, seinem Führerschein, seinen Versicherungspolicen, seinem Bankkonto und natürlich seiner Kreditkarte stehen wird. Wie andere Ausweise, so wird auch die Kreditkarte auf der ganzen Welt Gültigkeit haben. Tagsüber wird man nur noch Kleingeld brauchen.»²⁵

Bei der Abwägung der sich in dieser Sache widersprechenden Interessen der Finanzinstitute und der Industrie, wurde auch an einen allgemeinen volkswirtschaftlichen Nutzen appelliert, um die Banken davon zu überzeugen, die neue Dienstleistung einzuführen: «Es ist sogar zu überlegen, ob die bei den Geldinstituten entstehenden zusätzlichen Kosten nicht geringer sind als die zur Zeit bei den Betrieben entstehenden Kosten bei einer wöchentlichen Zahlung im System der Lohntüte. Wenn das so wäre, würde bei einer Umstellung effektiv volkswirtschaftlich Aufwand gespart.»²⁶ Selbst mittlere Industriebetriebe, welche angesichts eines viel geringeren Skalenertrags den Rationalisierungseffekt der Umstellungen auf monatliche und bargeldlose Zahlungsweisen bezweifelten, überzeugte eine diffuse Modernisierungsvorstellung: «Der Übergang auf bargeldlose Lohnzahlung selbst, bringt kostenmässig gesehen keinen sehr hohen, messbaren Gewinn. Das Scherengewicht liegt in erster Linie auf der Modernisierung der Lohnzahlung schlechthin und auf der Erweiterung des volkswirtschaftlich erwünschten unbaren Zahlungsverkehrs.»²⁷ Auch auf der Seite der Finanzinstitute gab es durchaus Stimmen, die den volkswirtschaftlichen Nutzen der Umstellung anerkannten: «Das Ziel muss sein: volkswirtschaftlicher Nutzeffekt und nicht Rationalisierung auf dem Rücken des einen oder anderen Beteiligten.»²⁸

Schliesslich ging eine weitere Hoffnung dahin, durch die bargeldlose Lohn- und Gehaltszahlung Arbeitnehmende und Angestellte einander in ihrer sozialen Stellung angleichen zu können. «Auch ein sozialpolitisches Moment liegt im Übergang von der wöchentlichen zur monatlichen Zahlung. Praktisch würde die Lohnzahlung an die Usancen für Angestellte angeglichen.» Der Autor dieser Zeilen hielt es für «eine unaufhaltsame Entwicklung, dass eine grosse Schicht der Arbeiter, insbesondere der Facharbeiter, allmählich und ebenso zwangsläufig praktisch Angestellte werden».²⁹ Die neuen technischen Möglichkeiten der Automation würden also auch einen sozialen Aufstieg der Arbeiter mit sich bringen: «Es geht ja nicht nur um wirtschaftliche Vorteile, sondern um mehr: Um die soziale Stellung des Arbeiters, um das Betriebsklima, und es geht auch um die Tatsache, dass wir rationalisieren müssen, weil die wirtschaftliche Situation dies erfordert, und um die Möglichkeit, eventuelle Verluste fernzuhalten.» Es sei zudem dem Arbeiter zuzutrauen, dass er ebenso «geldmündig» sei wie der Angestellte.³⁰ Mit der bargeldlosen Lohn- und Gehaltszahlung ging also auch die Vorstellung einer Aufwertung der sozialen Position des Arbeiters einher und damit die Auflösung der hergebrachten Klassenvorstellungen. An ihre Stelle trat zunehmend eine Wachstumsgesellschaft, die nicht mehr auf Arbeit und Kapital, sondern auf Konsumeinheiten ausgerichtet war.³¹

Vom Sinn des Sparens

Viele Bankenvertreter überzeugten die Argumente von volkswirtschaftlicher und sozialer Fortschrittlichkeit zu wenig, als dass sie in ihrem Institut die bargeldlose Lohn- und Gehaltzahlung einzuführten. Auch waren es nicht sie, die sich der Angleichung der sozialen Position der Arbeiter an diejenige der Angestellten verschrieben hatten. Für sie bedeutete die Neuerung Mehrarbeit im bargeldlosen Verkehr und volle Schalterhallen für die Abwicklung des bargeldgebundenen Massenzahlungsverkehrs: «In finanzieller Hinsicht bietet vermutlich die Lohnzahlung via Bankkonto der Bank keine grossen Verdienstchancen. [...] Die Bank wird also, genau besehen, zur Zahlstelle für die Firma und ihr Personal.»³² Von «der Gewinnseite aus betrachtet» erschien den Banken die Neuerung «uninteressant». Grundsätzlich begrüsst sie allerdings in allen Bereichen des Zahlungsverkehrs die Förderung bargeldloser Zahlungsmöglichkeiten als die kostengünstigere Variante.³³ «Bargeldverkehr in Noten und Münzen vermöchte den Anforderungen unserer komplizierten Wirtschaft heute nicht mehr zu genügen. [...] Durch Schecks und Anweisungen, durch Verrechnung und Gutschrift wird ein Teil des Finanzverkehrs der Wirtschaft auf die blossе Vornahme von Buchungen reduziert – eine äusserst wichtige und wertvolle Vereinfachung.»³⁴

Die Banken hatten drei Möglichkeiten, die neue Dienstleistung zu finanzieren. Sie konnten versuchen, die Mehrkosten über Anschlussgeschäfte querzufinanzieren, kostendeckende Gebühren zu verlangen oder das bei ihnen eingehende Geld im Kreditgeschäft zusätzlich nutzbar zu machen, was allerdings eine verbesserte Sparsamkeit der Kunden über Banken voraussetzte.

«Der Appell, dass die Geldinstitute auch einmal wie ein Industrieunternehmen ein Verlustgeschäft wagen sollten in der Erwartung, dass das Geschäft auf lange Sicht gesehen doch reizvoll wird»,³⁵ stimmte einige Banken immerhin hinsichtlich ihrer langfristigen Investitionsplanung nachdenklich. Angesichts der gesteigerten Kaufkraft breiter Bevölkerungskreise wurde die Möglichkeit für Anschlussgeschäfte zunehmend erwartbar. Möglicherweise, so hofften einige, liess sich der Kontakt zu höher qualifizierten und besser bezahlten Arbeitskräften über die Gehaltskonten herstellen bzw. vertiefen. Diese würden dann in späteren Anschlussgeschäften im Bereich von Baukrediten, Hypotheken, der Depot- oder Safeverwaltung zu attraktiven Kunden. Allerdings, so hatten erste Erfahrungen gezeigt, traf dies höchstens für 5–10% der neuen Kunden zu.³⁶

Dass grosse Schwierigkeiten bestanden, dieses Geschäft über Gebühren zu finanzieren, war offensichtlich. Weder die Industrie noch die Arbeitnehmenden würden bereit sein, so glaubten die Bankiers, für den administrativen Aufwand kostendeckende Gebühren zu entrichten. Es brauchte wenig Vorstellungskraft, um zum Schluss zu kommen, dass die «einhellige oder doch überwiegende Zustimmung der Arbeitnehmer» nur gewonnen werden könne, wenn «sie nicht durch Gebühren und Kosten,

weite Fahrten in der Freizeit, Schlangestehen vor Bankschaltern usw. belastet» würden.³⁷ Die Schweizerische Bankiervereinigung glaubte zunächst, die Gebührenfrage durch die Regulierung des Wettbewerbs zugunsten der Banken entscheiden zu können.³⁸ Sie empfahl ihren Mitgliedern daher bereits 1960 «allfälligen Interessenten ihre Dienste für die bargeldlose Lohnzahlung nur gegen Deckung der entstehenden Kosten und unter Einhaltung einer angemessenen Verdienstmarge zur Verfügung zu stellen». Sie erliess jedoch keine verbindlichen Richtlinien, sondern bekannte sich nur dazu, verhüten zu wollen, «dass einzelne Institute aus Wettbewerbsgründen sich für eine unentgeltliche Bereitstellung dieser Dienstleistungen entschliessen und derart die weitere Entwicklung für das gesamte Bankgewerbe nachteilig präjudizieren». ³⁹ Sie hielt es noch 1968 für «wenig sinnvoll, sich auf diesem Sektor, der vorläufig kaum allzu gewinnträchtig erscheint, einen scharfen Konkurrenzkampf zu liefern. Erfahrungen auf einzelnen Plätzen haben gezeigt, dass die Banken solange, als keine einheitlichen Richtlinien bestehen, sich gegeneinander ausspielen lassen und sich bezüglich der Zinsvergütung für diese Kunden überbieten.»⁴⁰ Im gleichen Jahr beschloss sie, verbindliche Richtlinien in der Gebührenfrage zu erlassen, und bat alle Mitgliedbanken einstweilen darum, «keine Werbung für die Einführung der bargeldlosen Gehalts- und Lohnzahlung zu betreiben und davon abzusehen, in allfälligen Verhandlungen mit interessierten Unternehmungen verbindliche Konditionen sei es bezüglich der Belastung des Arbeitgebers, sei es bezüglich der Bedingungen für die Lohnkonten der Arbeitnehmer abzumachen». ⁴¹ Kurz darauf stellte sie jedoch fest, dass sie mit ihrer Regelung zu spät kam. Zahlreiche Institute hatten Lohn- und Gehaltskonten längst eingeführt und damit den Wettbewerb zwischen den Banken, aber auch gegenüber den PTT lanciert. Die Bankiervereinigung beschloss daher, «vom Abschluss einer Konvention über die bargeldlose Gehalts- und Lohnzahlung Umgang zu nehmen». ⁴² Der Versuch, die neue Dienstleistung kartellistisch über eine für alle Institute verbindliche Gebühren- und Zinsregelung zu finanzieren, war damit fehlgeschlagen. Die neuen Konten konnten damit in der Schweiz nur noch über die Spartätigkeit der neuen Kundinnen und Kunden finanziert werden.

Es blieben allerdings Zweifel bestehen, ob sich über den Bodensatz, das auf den Konten liegende, gerade nicht im Umlauf befindliche Geld, neue Investitionsmöglichkeiten im Kreditgeschäft auf tun würden. Solange beispielsweise 98% der Lehrer im Kanton Zürich ihr Gehalt gleich am Zahltag gesamthaft von den Konten abzogen,⁴³ solange also die neuen Zahlungsverkehrskunden nicht systematisch zum Sparen bei den Banken und nicht im Strumpf gebracht werden konnten, schien der Einstieg ins Retail Banking finanziell nicht lohnend. Eine gewisse Hoffnung auf ein ertragreiches Geschäft bestand darin, dass in der Schweiz das zu erwartende Sparpotenzial angesichts zunehmender Reallöhne immerhin vorhanden war. In den 1950er-Jahren waren die Löhne um 20%, in den 1960er-Jahren um weitere 40% angestiegen.⁴⁴ Der sogenannte Sparwille der neuen Bankkunden war

hingegen keine Selbstverständlichkeit. Wer bis anhin nicht gespart habe, werde kaum durch die bargeldlose Lohnzahlung eines Besseren belehrt, lautete eine weitverbreitete Meinung.⁴⁵

Sobald sich die Banken aufgrund des entstandenen Konkurrenzdrucks für die Einführung von Zahlungsverkehrskonten entschieden, begannen sie nicht nur für diese, sondern auch für das Banksparen mittels der herkömmlichen Sparkonten intensiv zu werben. Damit traten sie offen in Konkurrenz zu den PTT, welche dieselben Dienstleistungen anboten. «Ihr Salär hat etwas Besseres verdient als ein Konto ohne Zins!»,⁴⁶ lautete der Slogan der SKA, der die PTT direkt angriff.

Bedeutungsverlust der PTT

Der Konkurrenzkampf im Zahlungsverkehr zwischen den PTT und den Banken wurde innerhalb der 1970er-Jahre immer härter. Den Banken gelang es, ihren Marktanteil im bargeldlosen Massenzahlungsverkehr über die Lohn- und Gehaltskonten viel rascher auszubauen als die PTT. Für die PTT war offensichtlich, dass es die Marketingspezialisten der Banken direkt auf den Bodensatz der Postkonten abgesehen hatten.⁴⁷ Tatsächlich gelang es den Banken, ihre Marktanteile mit dem Retail Banking rascher auszubauen als die PTT mit ihrem Postcheckdienst.

Mitte der 1980er-Jahre verwalteten die PTT immerhin einen Viertel aller in der Schweiz vorhandenen Zahlungsverkehrskonten, hatten allerdings ihr Monopol im Massenzahlungsverkehr längst eingebüsst. Sie bedauerten es, dass die Banken Zahlungsverkehrskonten eingeführt hatten. «Jahrzehntelang haben wir uns einfach damit begnügt, die Kunden, die aus freien Stücken zu uns kamen, ordnungsgemäss und einwandfrei zu bedienen. Diese Zeiten sind – man mag sagen <leider> – vorbei.»⁴⁸ Spätestens Mitte der 1980er-Jahre war klar geworden, dass die PTT im Bereich des bargeldlosen Zahlungsverkehrs gegenüber den Banken nicht mehr konkurrenzfähig waren. Das stellte indirekt auch ihren Dienstleistungsauftrag in anderen Bereichen infrage: Sie nutzten die Postschalter für die Abwicklung des baren und bargeldlosen Massenzahlungsverkehrs und sahen daher 1987 nicht nur die «Lebensfähigkeit des Postzahlungsverkehrs, [sondern] damit den Bestand des Poststellennetzes längerfristig in Frage gestellt».⁴⁹

Grundsätzlich verbanden auch die PTT – ähnlich wie die Banken – das Geschäftsfeld mit viel Skepsis. Gleichzeitig ging es um den Erhalt von Marktanteilen nicht nur im Zahlungsverkehr, sondern auch im Bereich von damit verbundenen Anschlussgeschäften. Und es ging um ihr Verständnis als Dienstleistungserbringer im öffentlichen Interesse. Sie hielten die «Förderung der Lohnkonti [für] ein zweischneidiges Schwert».⁵⁰ Im Konkurrenzkampf mit den Banken kritisierten sie, dass diese zuweilen recht aggressive Mittel zur Akquisition von Neukunden

einsetzen: «Wenn es [...] bei einer Firma um die Eröffnung von Lohnkonti geht, ist bei der Information der Belegschaft jedesmal ein Vertreter der Banken anwesend.» Es sei zum Teil schon so weit, dass «die Banken Lohnkonti mit verschiedenen Daueraufträgen an sich ziehen. Die Dauer-Zahlungsaufträge werden alsdann restlos im Bankengirosystem erledigt, so dass bei den Poststellen deswegen bereits weniger Einzahlungen getätigt werden.»⁵¹ Während die Banken damit fortfuhren, den Massenzahlungsverkehr als private Dienstleistung zu fördern, beharrten die PTT auf ihrem Verständnis eines öffentlichen Dienstleistungsangebots. Erst 1986 nannten jedoch die PTT dieses Dilemma, wie es sich allmählich im Wettbewerb mit den Banken herausgebildet hatte, beim Namen: «Er [der Postzahlungsverkehr] genießt keinen Postregal-Schutz, trotzdem besteht eine Leistungspflicht für eine landesweite Versorgung. Es besteht damit die Gefahr, dass dem PZV [Postzahlungsverkehr] das <Monopol> der unrentablen Dienstleistungen und der kleinen Märkte verbleibt.»⁵²

Die Hauptursache für ihren Bedeutungsverlust im Massenzahlungsverkehr lag für die PTT bei der Frage der Verzinsung der Konten. Sie diskutierten daher seit 1970 die Einführung einer Verzinsung, um den Konkurrenzkampf mit den Banken tatsächlich aufnehmen zu können. Allerdings führten sie diese erst 17 Jahre später ein. In den Jahren zuvor standen nicht nur die Verzinsungskosten, sondern auch die aufwendige Berechnung derselben dem Vorhaben im Weg. Per 1. Januar 1950 hatten die PTT die Verzinsung ihrer Konten in der Höhe von 0,2%, die «nur noch als eine <Verschwendung von Arbeitskraft und Papier>»⁵³ gewertet wurde, eingestellt.⁵⁴ Um die Zinsberechnung im Jahr 1970 wieder durchführen zu können, errechneten sie, dass 90 Arbeitskräfte eingestellt werden müssten und sahen vom Vorhaben ab. Der jährlich aufzuwendende Betrag mache mehr als 100 Mio. Fr. aus, was «einer untragbaren finanziellen Belastung» entspreche.⁵⁵ 1981 brauchte es nach den Berechnungen der PTT zwar nur noch 60 Personen, um die Zinsberechnung durchzuführen. Trotzdem hielt man weiterhin fest: «Vorläufig gibt es keinen Zins, dafür aber gute Gratisdienstleistungen. Wir müssten heute zudem 3 1/2% anbieten, sonst wäre die Verzinsung ohne Wirkung.»⁵⁶ Weil sie aber weiterhin eine «alarmierende» Zunahme von Aufhebungen feststellten, führten sie ab 1987 wieder eine Verzinsung ein: «Dominierender Grund für die Änderung ist eindeutig die langfristige Sicherung und Erhaltung des Postzahlungsverkehrs als wichtiger Bestandteil des Auftrags der PTT.»⁵⁷ Das öffentliche Unternehmen interpretierte den Massenzahlungsverkehr nach wie vor als eine ihrer Dienstleistungen im öffentlichen Auftrag. So rechtfertigte ihr Anteil am Zahlungsverkehr die flächendeckende Bereitstellung von Postschaltern. Eine Umgestaltung des Zahlungsverkehrs konnte man sich nicht vorstellen. Damit würde nicht nur «kosmetische Chirurgie» betrieben [...], sondern man [berührte] gewissermassen den Blutkreislauf der schweizerischen Volkswirtschaft».⁵⁸

Zahlungsverkehr – öffentliche oder private Dienstleistung?

Ab den 1980er-Jahren begannen besonders die Banken zunehmend auf die Etablierung eines elektronischen Zahlungsverkehrssystems zu drängen. 1981 übernahm die Schweizerische Nationalbank schliesslich die Rolle einer Moderatorin zwischen den drei traditionellen Trägern des Zahlungsverkehrs, den PTT, den Banken und der SNB. «Die zwei Hauptträger des Zahlungsverkehrs – Post und Banken – wünschen, dass sich das Noteninstitut auf dem Gebiet des Zahlungsverkehrs über ihre heutige Rolle hinaus engagiert und bei der Konzipierung des zukünftigen Systems mitwirkt.»⁵⁹ SNB, PTT und Banken waren sich einig, dass das nationale Zahlungsverkehrssystem «grundlegend umgestaltet werden dürfte». Es bewegt sich «in Richtung der elektronischen Geldsysteme».⁶⁰ Eine genauere Prognose wagte niemand. Das lag weniger an Unsicherheiten über die technischen Möglichkeiten – denn «technologisch [ist] zur Zeit alles machbar»⁶¹ –, als vielmehr daran, dass es an einer Verständigung über die Organisation und Funktionsweise eines solchen Systems mangelte. Die Aufgabenverteilung zwischen den Trägern des nationalen Zahlungsverkehrssystems war vollständig offen.

Der SNB war klar, dass es nicht möglich war, den Status quo ante wiederherzustellen. Die Beschränkung der Banken auf das Grossgeschäft und das Massengeschäft als Domäne der Post – kurz: die Bank zum Sparen und die PTT zum Zahlen – diese Aufteilung gehörte de facto der Vergangenheit an.⁶² Die Nationalbank folgerte daraus in einer Phase fundamentaler Verunsicherung allerdings nur, dass «die Entwicklung des Zahlungsverkehrs undurchsichtig» sei. Zu einer raschen Neuorganisation kam es nicht. Während Jahren lähmten Verunsicherung und Skepsis weitere Entscheidungen. «Über den Zahlungsverkehr und vor allem seine künftige Entwicklung war in der letzten Zeit häufig zu lesen. Angefangen bei höchst futuristischen Vorstellungen bis zum Ausdruck ausgeprägter Skepsis den modernen Zahlungsmedien gegenüber, ist so ziemlich das ganze Meinungsspektrum vertreten. Als einzige sichere Schlussfolgerung bleibt: die Entwicklung des Zahlungsverkehrs ist undurchsichtig. [...] Die Bankiers befinden sich bei der Beurteilung der künftigen Zahlungsverkehrs-Systeme in der Situation von Leuten im Nebel, die nicht wissen, wo sie sich befinden und wohin sie sich wenden sollen!»⁶³

Die SNB setzte 1981 eine Arbeitsgruppe ein, in der die PTT, die Banken und die SNB gemeinsam Lösungen zur Zukunft des schweizerischen Zahlungsverkehrs suchen sollten. Diese Arbeitsgruppe Zahlungsverkehr Schweiz legte Ende 1982 einen Bericht vor: «Ist-Analyse der kurz- und mittelfristigen Zahlungsverkehrsprobleme zwischen den Banken und den PTT.»⁶⁴ Der Bericht analysierte jedoch lediglich die damalige Situation und bot kaum Entscheidungsgrundlagen für weiteres Handeln. So schien eine vollständige Privatisierung des Zahlungsverkehrs genau so möglich wie das verspätete Durchsetzen eines Monopols nach dem Vorbild des Telefonnetzes:

«[D]ie Schweizerische Nationalbank [liesse sich] aufgrund von Artikel 39 Absatz 3 der Bundesverfassung beauftragen, in Zusammenarbeit mit der PTT ein nationales Zahlungsverkehrsnetz aufzubauen, wie es beim Telefon bereits besteht. Eine Begründung läge erst noch auf der Hand, besitzt doch der Zahlungsverkehr sämtliche typischen Merkmale eines «natürlichen Monopols».»⁶⁵

In Strategiepapieren, an Sitzungen und in der Fachliteratur wurde über verschiedene Optionen debattiert. Theoretische Überlegungen liessen sogar den Gedanken zu, dass ein «Wettbewerbsmodell denkbar [wäre], in dem zahlreiche Anbieter von Notensystemen auftreten, ähnlich wie dies beim Aufkommen der ersten Banknoten in der Schweiz der Fall war, als bis zur Gründung der SNB über 30 Notenbanken eigene Noten emittierten». ⁶⁶ 1986 stand diese Idee immer noch im Raum: «Wenn die Banken wirklich eine Alternative ohne Notenbankgeld anstreben sollten, so könnten wir dies wohl nur schwer verhindern. Wir sollten uns aber klar gegen eine solche Lösung wenden: Die Nationalbank würde in einem zentralen Gebiet an Einfluss verlieren.»⁶⁷ Zwar setzten sich in den 1980er-Jahren keine alternativen, elektronischen Währungen durch, der Massenzahlungsverkehr ging jedoch noch stärker von einer vormals öffentlichen Dienstleistung der PTT in die Hand privater Anbieter über. Dieser Prozess wurde intensiviert durch den vermehrten und gemeinsamen Einsatz von Geldausgabegeräten der Banken sowie durch die Möglichkeit bargeldloser Zahlungsweisen zuerst am Verkaufspunkt des Einzelhandels, später auch über den Bildschirm von zu Hause aus.

Anmerkungen

- 1 Siehe zum Begriff des Dienstleistungs- oder tertiären Sektors: Rück, Hans R. G., *Dienstleistungen in der ökonomischen Theorie*, Wiesbaden 2000.
- 2 Das vom Schweizerischen Nationalfonds am Institut für Geschichte der ETH Zürich, Professur für Technikgeschichte, unterstützte Projekt heisst «Finanz- und Supermärkte – online. Digitale Telekommunikation und gesellschaftlicher Wandel im lokalen Kontext (1960–2000)». Für kritische Anmerkungen bei der Entstehung dieses Beitrags danke ich Katja Girschik und Andrea Westermann.
- 3 Krattiger, Jean-Rololphe, *Organisation und Bedeutung des bargeldlosen Zahlungsverkehrs in der Schweiz*, Winterthur 1956, S. 1.
- 4 Archiv SwissBanking, A.043.1 «Zahlungsverkehr im Umbruch», Januar 1984, S. 4; Krattiger (wie Anm. 3).
- 5 Junge, Fritz, *Bargeldloser Zahlungsverkehr*, Stuttgart 1963, S. 19.
- 6 Lengwiler, Christoph, *Kooperation als bankbetriebliche Strategie*, Bern 1988, S. 153.
- 7 Historisches Archiv und Bibliothek PTT (Archiv PTT), PC 4-21-16, Protokoll über die Konferenz der Checkamtsleiter, 19./20. 10. 1978.
- 8 Archiv PTT, PC 4-21-1982, Protokoll über die Konferenz mit den Leitern der Postcheckämter, 26./27. 5. 1982.
- 9 hwg, «Bankschalter statt Lohntüte», *Der Volkswirt* 2/54 (1959), S. 54; Rühle, Hans von Lilienstern, «Die teure Lohntüte», *Zeitschrift für Organisation* 5 (1957), S. 192;
- 10 Schmidt, H., «Die bargeldlose Gehalts- und Lohnzahlung in der Sicht der Kreditinstitute», in:

- Marx, A. et al. (Hg.), *Monatliche und bargeldlose Lohnzahlung – ein Vorteil für alle*, Frankfurt a. M. 1961, S. 49.
- 11 Hessler, Martina, «Visionen des Überflusses. Entwürfe künftiger Massenkonsumgesellschaften im 20. Jahrhundert», in: Berghoff, Hartmut; Vogel, Jakob (Hg.), *Wirtschaftsgeschichte als Kulturgeschichte. Dimensionen eines Perspektivenwechsels*, Frankfurt a. M. 2004, S. 461.
- 12 Boltanski, Luc; Eve Chiapello, *Der neue Geist des Kapitalismus*, Konstanz 2003, S. 104; Tanner, Jakob, «Lebensstandard, Konsumkultur und American Way of Life seit 1945», in: Leimgruber, Walter; Fischer, Werner (Hg.), *Goldene Jahre, Zur Geschichte der Schweiz seit 1945*, Zürich 1999, S. 101–132.
- 13 Archiv CSG, *Bulletin* 90 (1984), S. 11.
- 14 Servan-Schreiber, Jean-Jacques, *Le défi américain*, Paris 1967, S. 26.
- 15 Böttcher, Karl W., «Das Fließband reicht bis in den Laden», *Frankfurter Hefte* 10/11 (1955), S. 781.
- 16 Boltanski/Chiapello (wie Anm. 12), S. 50, 37.
- 17 Gugerli, David, «Soziotechnische Evidenzen. Der <pictorial turn> als Chance für die Geschichtswissenschaft», *traverse. Zeitschrift für Geschichte* 6/3 (1999), S. 144.
- 18 Marx et al. (wie Anm. 10), S. 20.
- 19 *Schweizerische Bankpersonal-Zeitung* 18, 18. 10. 1961.
- 20 Archiv MGB, Textarchiv G 346b, New Yorker Briefe über amerikanischen Lebensmittelsektor, Nr. 22, Oktober 1960, S. 16.
- 21 Prucker, Karl, «Die Durchführung der bargeldlosen Lohn- und Gehaltsvergütung in einem Mittelbetrieb als Modellfall», in: Marx et al. (wie Anm. 10), S. 49.
- 22 Krattiger (wie Anm. 3), S. 116.
- 23 Ebd.
- 24 Krattiger (wie Anm. 3), S. 115.
- 25 Caputo, Livio, «Ohne Geld leben», *Wirtschaftsrevue* 76 (1966).
- 26 Rühle (wie Anm. 9), S. 193.
- 27 Prucker (wie Anm. 21), S. 46.
- 28 Schmidt (wie Anm. 10), S. 52.
- 29 Rühle (wie Anm. 9), S. 192 f.
- 30 Marx et al. (wie Anm. 10), S. 18, 20.
- 31 Tanner (wie Anm. 12), S. 354.
- 32 Vgl. Anm. 19.
- 33 Archiv SwissBanking, Zirkular 2877, «Bargeldlose Lohnzahlungen», 14. 12. 1960.
- 34 Archiv CSG, «Du, das Geld und die Bank», o. D., vermutlich 1950er-Jahre.
- 35 Schulze, L., «Praktische Erfahrungen aus einem Grossbetrieb. Die Einführung der monatlichen bargeldlosen Lohnzahlung in einem Stahlwerk», in: Marx et al. (wie Anm. 10), S. 35.
- 36 «Bankenmentalität», *National-Zeitung* 511, 3. 11. 1961.
- 37 Jenni, Paul, «Neue Wege der Lohn- und Gehaltszahlung», *Rationalisierung* 11/2 (1960), S. 31.
- 38 Vgl. Anm. 36.
- 39 Archiv SwissBanking, Zirkular 3877, 11. 9. 1968.
- 40 Archiv SwissBanking, Protokoll der 273. Sitzung des Verwaltungsrates, 11. 12. 1968.
- 41 Vgl. Anm. 39.
- 42 Archiv SwissBanking, Zirkular 3930, 16. 12. 1968.
- 43 Archiv SwissBanking, Protokoll der 237. Sitzung des Verwaltungsrates, 7. 12. 1960.
- 44 Tanner, Jakob, «Die Schweiz in den 1950er Jahren. Prozesse, Brüche, Widersprüche, Ungleichzeitigkeiten», in: Blanc, Jean Daniel; Luchsinger, Christine, *Achtung: die 50er Jahre! Annäherungen an eine widersprüchliche Zeit*, Zürich 1994, S. 28.
- 45 Vgl. Anm. 19.
- 46 Archiv SNB (nicht erschlossen), Zahlungsverkehr, Arbeitsgruppe SNB/PTT/Banken, Probleme des Zahlungsverkehrs, Referat von Herrn H. Horber, Chef C am Grossen Dep. I.-Rapport vom 2. 4. 1981.
- 47 Ebd.

- 48 Archiv PTT, PC 4-21 Protokoll über die Konferenz mit den Leitern der Postcheckämter, 24./25. 11. 1970, S. 13 f.
- 49 Archiv PTT, PA 196-278-1d-1987, Geschäftspolitische Grundsätze im Bereich des Postzahlungsverkehrs; Zusatzbericht, 15. 6. 1987.
- 50 Protokoll (wie Anm. 48), S. 26 f.
- 51 Archiv PTT, PC 4-21-11, Protokoll über die Konferenz mit den Leitern der Postcheckämter, 13./14. 11. 1972, S. 35.
- 52 Archiv PTT, PA 196-277d-1986, Das hohe C (Die Zukunft des Postzahlungsverkehrs). Bericht der Arbeitsgruppe, 1986.
- 53 Archiv SwissBanking, A.039.1, Konsultative PTT-Konferenz, Protokoll der 71. Sitzung, 23. 11. 1987, S. 1.
- 54 «Botschaft des Bundesrates an die Bundesversammlung über die Veränderung des Postverkehrsgesetzes vom 9. 1. 1951», *Bundesblatt* 1951, I.
- 55 Protokoll (wie Anm. 48), S. 45.
- 56 Archiv PTT, PC 4-21-1981, Protokoll über die Konferenz mit den Leitern der Postcheckämter, 21./22. 10. 1981, S. 6.
- 57 Vgl. Anm. 52.
- 58 Protokoll (wie Anm. 56), S. 1.
- 59 Archiv SNB, Direktoriumsprotokoll 151, Organisation der Arbeiten, 28. 2. 1980.
- 60 Marbacher, Josef, «Entwicklungstendenzen in den Zahlungsverkehrssystemen des Auslandes und erste Schlussfolgerungen für die Schweiz». Referat gehalten an der Informations- und Arbeitstagung «Das Schweizerische Zahlungsverkehrssystem im Umbruch», Hochschule St. Gallen, 10. 3. 1981.
- 61 Stahel, Rolf, «Die PTT als Substitutionskonkurrentin der Banken im Zahlungsverkehr», in: Schuster, Leo, *Revolution des Zahlungsverkehrs durch Automation*, Frauenfeld 1984, S. 135.
- 62 Archiv SNB (nicht erschlossen), Zahlungsverkehr, Arbeitsgruppe SNB/PTT/Banken, Probleme des Zahlungsverkehrs, Aktennotiz, M/es, 27. 4. 81, Zahlungsverkehr – Kontakte mit den PTT, S. 5.
- 63 Vgl. Anm. 8.
- 64 Archiv SwissBanking, A.036, Bargeldloser Zahlungsverkehr, März 1961–1995, «Ist-Analyse der kurz- und mittelfristigen Zahlungsverkehrsprobleme zwischen den Banken und den PTT», Arbeitsgruppe Zahlungsverkehr Schweiz, 31. 12. 1981.
- 65 Stahel (wie Anm. 61), S. 136.
- 66 Archiv SNB (nicht erschlossen), Zahlungsverkehr, Arbeitsgruppe SNB/PTT/Banken, Probleme des Zahlungsverkehrs, 31. 3. 1983, Mb/eb, Geht an die Mitglieder der Arbeitsgruppe, S. 14.
- 67 Archiv SNB, Direktoriumsprotokoll, Nr. 132, SIC – Trägerschaft, 10. 3. 1986.