

als 15 Minuten benötigt, eine Zeitspanne, die sich durch die Wege zwischen Schalter und Hollerith-Abteilung noch um mindestens 5 Min. auf 20 Min. verlängert. In dieser Zeit würde unser Kunde verständlicherweise sehr ungeduldig werden, und ein temperamentvoller Mensch von einer Schlamperei sprechen. Wir könnten dann nur zu unserer Entschuldigung sagen, diese Verzögerung läge nur an dem modernen Lochkartenverfahren.« Bei der Süddeutschen Bank befürchtete man eine gewisse Starrheit im Betrieb, da die ganze Organisation in die Abhängigkeit von der Lochkartenmaschine gerate.

Durch Besuche bei holländischen, französischen, schweizerischen und deutschen Banken, die bereits über umfassende Erfahrungen verfügten, wurde eingehend erkundet, welche Auswirkungen die neue Technik auf die geschäftliche Praxis hatte. Beim Crédit Lyonnais in Paris wurde ausgemalt, die Umstellung auf Lochkarten sei vergleichbar mit dem Übergang von der Petroleumlampe zum elektrischen Licht. Ein wichtiger Vorteil wurde unter anderem darin gesehen, daß es einfacher war, stoßartigen Arbeitsanfall ohne besonderen Aufwand zu bewältigen. Bezeichnend war hingegen, daß sich eine wichtige Frage nicht beantworten ließ: ob durch das Lochkartensystem die Kosten gesenkt worden seien. Dazu wurde lediglich bemerkt, daß man es für ausgeschlossen halte, den Arbeitsanfall ohne die Lochkartengeräte zu bewältigen. Diese Einschätzung deckte sich mit der, die 1954 in einem deutschen Fachblatt veröffentlicht wurde: »Wer zur Zeit Lochkarten benutzt, hat weder Kräfte noch Kosten gespart. Er kann sich jedoch dessen bewußt sein, daß er dazu beiträgt, die technische Entwicklung zu fördern und damit wahrscheinlich in Zukunft der Rationalisierung zu dienen.«

Im September 1955 begann die Filiale Wuppertal der Rheinisch-Westfälischen Bank mit der Anwendung der Lochkartentechnik, nachdem die Arbeitsabläufe gründlich durchdacht worden waren. Von »Pilotfilialen« pflegte man damals noch nicht zu sprechen, aber es war klar, daß dieser Probebetrieb Modellcharakter für die gesamte Gruppe der Deutschen Bank haben sollte. In Deutschland wurden zu jener Zeit vor allem die Maschinen dreier Gesellschaften angeboten. Dies waren die amerikanischen Firmen IBM und Remington Rand sowie die französische Compagnie des Machines Bull. Geräte dieser Firma, die 1931 in Frankreich mit dem

Bau von »Statistikmaschinen« nach den Patenten des Norwegers Fredrik Bull begonnen hatte, 1964 von General Electric übernommen wurde und seitdem eine sehr wechselvolle Unternehmensgeschichte hatte, kamen in Wuppertal zum Einsatz.



Die Wuppertaler Lochkartenabteilung 1958

Begonnen wurde mit der Umstellung der Kontokorrentkonten auf Lochkarten. Dies galt als am wenigsten kompliziert. Lose Kontoblättchen ersetzten die bisherigen Kontokarten. Das geschah in nur sechs Wochen. Es folgten immer weitere Bereiche: Währungskonten, Banken- und Filialkonten, interne Konten bis hin zur Hauptbuchhaltung sowie ein großer Teil des Überweisungsverkehrs einschließlich Daueraufträgen. Im Bundesverband des privaten Bankgewerbes wurde in dieser Zeit sogar die Idee erwogen, Lochkartenschecks einzuführen, jedoch bald als nicht praktikabel erkannt und wieder aufgegeben. Nach einem Jahr war man in Wuppertal so weit, auch die Depotverwaltung angehen zu können. Diese umzustellen war schwieriger, dafür aber auch lohnender, denn im Depotgeschäft war die manuelle Arbeit wegen der Vielzahl der Arbeitsvorgänge für den gleichen Geschäftsvorfall besonders zeitraubend.

Um die zu erwartende Unruhe in der Belegschaft aufzufangen, wurde in Wuppertal die Einführung der neuen Technik zuvor eingehend mit betroffenen Mitarbeitern besprochen. »Trotz aller Vorbesprechungen und Aufklärungen blieb es jedoch nicht aus, daß einzelne Unbelehrbare die in der Lochkartenabteilung beschäftigten Mitarbeiter später als »Roboter« und dergleichen bezeichneten und sie über die Achsel ansahen. Erfreulicherweise hat sich das aber mit der Zeit geändert, und wir können heute mit Genugtuung feststellen, daß der Betrieb sich mit der Umstellung auf das neue Verfahren abgefunden

hat«, sagte der Leiter der Organisationsabteilung in Düsseldorf, Richard Ahlborn, in einem Vortrag 1956.

Angeschlossen an die Lochkartenanlage war bereits ein kleiner Elektronenrechner, der jedoch nur Additionen und Subtraktionen ausführen konnte. Seine Kapazität betrug 240.000 Additionsvorgänge pro Stunde. Eine Neuheit bei der in Wuppertal installierten Maschinerie war außerdem, daß für Abstimmungszwecke ein Lochband benutzt wurde. »Das von uns gewählte Lochbandverfahren erweist sich auch deshalb als besonders zweckmäßig, weil wir dadurch von den gegenwärtig stark umworbenen Locherinnen unabhängig sind. Gute Locherinnen sind augenblicklich kaum zu haben, die Firmen engagieren sie sich gegenseitig weg«, wurde in der Bank festgestellt.



Locherinnen bei der Datenerfassung

Neue Wortschöpfungen wie »ablochen« verbreiteten sich in der Bank, das Berufsbild der »Locherin« – die weibliche Form war die Regel – kündigte einen Wandel an, der nicht nur technische Abläufe betraf, sondern auch das Betriebsklima. Allgemein wurde die Automation von vielen als die »zweite industrielle Revolution« wahrgenommen, und so sah *Die Welt* 1958 bereits »eine Revolution hinter dem Bankschalter. Tabelliermaschinen und Elektronenrechnergeräte, Lochkartenmaschinen und -mischer sind heute [...] dort zu finden, wo früher die Bankangestellten an Stehpulten mit Federhalter und Bleistift die Konten der Kundschaft mühsam à jour hielten«. Um nochmals aus dem Vortrag Ahlborns zu zitieren: »Ein überaus wichtiges Moment ist es, den Mitarbeitern in der Lochkartenabteilung das Gefühl zu geben, vollwertige Bankangestellte zu sein. Wir sind deshalb bestrebt, der häufig so unbekümmert geäußerten Meinung entgegenzuwirken, es entwickle sich nunmehr der Beruf des Bankangestellten zu dem des Bankarbeiters. [...] Wir müssen uns aber

klar darüber sein, daß es keine Maschine gibt – und auch in Zukunft nicht geben wird –, die selbständig denken kann. Erst die intensive und detaillierte Denkarbeit des Menschen, der das Ergebnis seiner Überlegungen, sachgerecht aufgeschlüsselt, der Maschine anvertraut, gibt ihr die Möglichkeit, das Denkprogramm schematisch – wenn auch mit unvorstellbarer Schnelligkeit – durchzuführen. Also ohne den Menschen geht es erfreulicherweise nicht! [...] Auch in einer nach dem Lochkartenverfahren organisierten Stelle steht im Mittelpunkt des betrieblichen Geschehens einzig und allein der Mensch!«



Mitarbeiter am Bull-Karten-Mischer

Als es darum ging, weitere Erfahrungen in einer anderen Filiale zu gewinnen, wurde hierfür die Filiale Stuttgart bestimmt, obwohl man in der Süddeutschen Bank die alte Skepsis noch nicht überwunden hatte. In der Tat waren die Ergebnisse gemischt. Bei einer Nachbarbank, die die laufenden Konten umgestellt hatte, hatte sich gezeigt, daß keine Ersparnis erzielt werden konnte: Die nach längerer Zeit eingesparten Personalkosten wurden aufgewogen durch höhere Sachkosten und höhere Abschreibungen auf den Maschinenpark. Hingegen waren im Depotgeschäft angeblich nennenswerte Einsparungen erzielt worden. Die Empfehlung lautete daher, als das Thema im April 1956 von den Vorstandsmitgliedern aller drei Teilinstitute beraten wurde, ausgehend vom Depotgeschäft das Lochkartensystem bei einer oder zwei Filialen einzuführen, um Erfahrungen zu

sammeln und die Technik weiterentwickeln zu helfen. Dabei war mit einer Anlaufzeit von drei Jahren zu rechnen, in der vermutlich erhebliche Kosten entstehen würden, denen vorerst keine Einsparungen gegenüberstehen würden. Andererseits war das Potential der elektronischen Datenverarbeitung natürlich nicht zu verkennen. Als Hermann J. Abs Anfang 1957 die USA besuchte, wurde ihm ein IBM-Computer vorgeführt. Daß die First National City Bank of New York in der Lage war, schon am 4. Januar 1957 ihre Bilanz für 1956 vorzulegen und am 8. Januar die Hauptversammlung abzuhalten, beeindruckte die Besucher aus Deutschland.

Somit wurde Stuttgart die zweite Filiale, in der die Umstellung auf Lochkarten in großem Maßstab stattfand. Hier wurden allerdings nicht die Maschinen von Bull, sondern IBM-Geräte gewählt. Wie eng zu jener Zeit der Markt war, zeigen die Lieferfristen, die im Falle von IBM-Lochkartenmaschinen Anfang 1958 zwischen 12 und 18 Monaten lagen. Nach entsprechender Vorbereitung wurde im März 1957 mit der Umstellung der Depotbuchhaltung begonnen. Den Anfang machte das Sachdepot, und zwar bei Wertpapieren mit halbjährlicher Zinszahlung zu den seltenen Terminen Mai/November und Juni/Dezember. Das Verfahren bewährte sich, so daß die großen Zinstermine daraufhin ohne besondere Schwierigkeit erledigt werden konnten. Bei den Depotauszügen zum Jahresende 1957 war es erstmals möglich, sie gemeinsam mit den Rechnungsabschlüssen an die Kunden zu versenden.

Eine Folge der Automatisierung war eine Zentralisierung des Geschäfts. Bei den nachgeordneten Stellen verblieb nach der Umstellung nur die Effektenberatung. Alle technischen Arbeiten – mit Ausnahme der

Berechnung der Depotgebühren – erledigte die Hauptfiliale. Schon eine Zwischenbilanz nach anderthalb Jahren ergab eine nicht zu vernachlässigende Kosteneinsparung. Ins Gewicht fielen weitere Vorteile der Lochkarte, auch wenn sie nicht ohne weiteres in Zahlen auszudrücken waren: etwa, daß es keine Reklamationen der Kunden mehr gab, weil der Depotauszug im Februar oder gar im März noch ausstand. Die Erfahrung anderer Banken bestätigte sich: Das Stoßgeschäft, etwa die Benachrichtigung der Kunden bei Kapitalerhöhungen, ließ sich nun ohne Überstunden bewältigen. Die Skeptiker mußten sich überzeugen lassen.

Von elektronischer Datenverarbeitung im heutigen Sinne konnte bei den Anlagen in Wuppertal und Stuttgart noch keine Rede sein. Erst als 1962 in Hamburg eine IBM-Anlage des Typs 1401 installiert wurde, kam dieser Schritt. In den »Mitteilungen für die Angehörigen der Bank« war daraufhin eine Aussage zu lesen, die – wenn auch in zeitgemäßere Formulierung – seitdem viele organisatorische Änderungen begleitet hat: »Im kaufmännischen Bereich aber werden unsere Mitarbeiter von der Routinearbeit entlastet. Sie können sich stärker noch als bisher den Aufgaben widmen, welche die eigentliche kaufmännische Tätigkeit im Bankgewerbe ausmachen. Sie werden Zeit gewinnen für die Kundenwerbung und -betreuung.«

1805, vor zweihundert Jahren, verwendete der Seidenweber und Erfinder Joseph-Marie Jacquard in Lyon erstmals gestanzte Karten zur mechanischen Steuerung von Webstühlen. Heute ist nicht nur die Lochkartentechnik Geschichte, auch über das Magnetband, das sie in der Datenverarbeitung ersetzt hat, ist die Zeit hinweggegangen.

Fundsache

Ruhm der Tugend

»Aufgrund von Stichproben haben wir die Überzeugung gewonnen, daß häufig ohne gründliche Überlegung gehandelt und in vielen Fällen, in denen eine Angelegenheit ohne jeden Nachteil durch einen kurzen Brief erledigt werden könnte, ein Telefongespräch geführt oder ein Fernschreiben durchgegeben wird. Wir können uns dabei des Eindrucks

nicht erwehren, daß der Sinn für das Sparen, das früher im Bankgeschäft als eine Tugend gegolten hat, mehr und mehr verlorengegangen ist.«

(Rundschreiben der Zentrale/Organisationsabteilung an die Abteilungsleiter der Zentrale vom 23. Juni 1958 zur Einsparung von Fernschreib- und Fernsprechgebühren)