

Sonderdruck aus:

# Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

Leo Pusse, Wolfgang Ruppert

Mittelfristige Entwicklung von Beschäftigung und  
Arbeitsproduktivität im Kreditgewerbe: Tendenzen  
und betriebliche Maßnahmen

17. Jg./1984

**3**

## **Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MittAB)**

Die MittAB verstehen sich als Forum der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Es werden Arbeiten aus all den Wissenschaftsdisziplinen veröffentlicht, die sich mit den Themen Arbeit, Arbeitsmarkt, Beruf und Qualifikation befassen. Die Veröffentlichungen in dieser Zeitschrift sollen methodisch, theoretisch und insbesondere auch empirisch zum Erkenntnisgewinn sowie zur Beratung von Öffentlichkeit und Politik beitragen. Etwa einmal jährlich erscheint ein „Schwerpunktheft“, bei dem Herausgeber und Redaktion zu einem ausgewählten Themenbereich gezielt Beiträge akquirieren.

### *Hinweise für Autorinnen und Autoren*

Das Manuskript ist in dreifacher Ausfertigung an die federführende Herausgeberin Frau Prof. Jutta Allmendinger, Ph. D.  
Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung  
90478 Nürnberg, Regensburger Straße 104  
zu senden.

Die Manuskripte können in deutscher oder englischer Sprache eingereicht werden, sie werden durch mindestens zwei Referees begutachtet und dürfen nicht bereits an anderer Stelle veröffentlicht oder zur Veröffentlichung vorgesehen sein.

Autorenhinweise und Angaben zur formalen Gestaltung der Manuskripte können im Internet abgerufen werden unter [http://doku.iab.de/mittab/hinweise\\_mittab.pdf](http://doku.iab.de/mittab/hinweise_mittab.pdf). Im IAB kann ein entsprechendes Merkblatt angefordert werden (Tel.: 09 11/1 79 30 23, Fax: 09 11/1 79 59 99; E-Mail: [ursula.wagner@iab.de](mailto:ursula.wagner@iab.de)).

### **Herausgeber**

Jutta Allmendinger, Ph. D., Direktorin des IAB, Professorin für Soziologie, München (federführende Herausgeberin)  
Dr. Friedrich Buttler, Professor, International Labour Office, Regionaldirektor für Europa und Zentralasien, Genf, ehem. Direktor des IAB  
Dr. Wolfgang Franz, Professor für Volkswirtschaftslehre, Mannheim  
Dr. Knut Gerlach, Professor für Politische Wirtschaftslehre und Arbeitsökonomie, Hannover  
Florian Gerster, Vorstandsvorsitzender der Bundesanstalt für Arbeit  
Dr. Christof Helberger, Professor für Volkswirtschaftslehre, TU Berlin  
Dr. Reinhard Hujer, Professor für Statistik und Ökonometrie (Empirische Wirtschaftsforschung), Frankfurt/M.  
Dr. Gerhard Kleinhenz, Professor für Volkswirtschaftslehre, Passau  
Bernhard Jagoda, Präsident a.D. der Bundesanstalt für Arbeit  
Dr. Dieter Sadowski, Professor für Betriebswirtschaftslehre, Trier

### **Begründer und frühere Mitherausgeber**

Prof. Dr. Dieter Mertens, Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Karl Martin Bolte, Dr. Hans Büttner, Prof. Dr. Dr. Theodor Ellinger, Heinrich Franke, Prof. Dr. Harald Gerfin, Prof. Dr. Hans Kettner, Prof. Dr. Karl-August Schäffer, Dr. h.c. Josef Stingl

### **Redaktion**

Ulrike Kress, Gerd Peters, Ursula Wagner, in: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (IAB), 90478 Nürnberg, Regensburger Str. 104, Telefon (09 11) 1 79 30 19, E-Mail: [ulrike.kress@iab.de](mailto:ulrike.kress@iab.de); (09 11) 1 79 30 16, E-Mail: [gerd.peters@iab.de](mailto:gerd.peters@iab.de); (09 11) 1 79 30 23, E-Mail: [ursula.wagner@iab.de](mailto:ursula.wagner@iab.de); Telefax (09 11) 1 79 59 99.

### **Rechte**

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung der Redaktion und unter genauer Quellenangabe gestattet. Es ist ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages nicht gestattet, fotografische Vervielfältigungen, Mikrofilme, Mikrofotos u.ä. von den Zeitschriftenheften, von einzelnen Beiträgen oder von Teilen daraus herzustellen.

### **Herstellung**

Satz und Druck: Tümmels Buchdruckerei und Verlag GmbH, Gundelfinger Straße 20, 90451 Nürnberg

### **Verlag**

W. Kohlhammer GmbH, Postanschrift: 70549 Stuttgart; Lieferanschrift: Heißbrühlstraße 69, 70565 Stuttgart; Telefon 07 11/78 63-0; Telefax 07 11/78 63-84 30; E-Mail: [waltraud.metzger@kohlhammer.de](mailto:waltraud.metzger@kohlhammer.de), Postscheckkonto Stuttgart 163 30.  
Girokonto Städtische Girokasse Stuttgart 2 022 309.  
ISSN 0340-3254

### **Bezugsbedingungen**

Die „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ erscheinen viermal jährlich. Bezugspreis: Jahresabonnement 52,- € inklusive Versandkosten; Einzelheft 14,- € zuzüglich Versandkosten. Für Studenten, Wehr- und Ersatzdienstleistende wird der Preis um 20 % ermäßigt. Bestellungen durch den Buchhandel oder direkt beim Verlag. Abbestellungen sind nur bis 3 Monate vor Jahresende möglich.

### **Zitierweise:**

MittAB = „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ (ab 1970)  
Mitt(IAB) = „Mitteilungen“ (1968 und 1969)  
In den Jahren 1968 und 1969 erschienen die „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ unter dem Titel „Mitteilungen“, herausgegeben vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit.

**Internet:** <http://www.iab.de>

# Mittelfristige Entwicklung von Beschäftigung und Arbeitsproduktivität im Kreditgewerbe: Tendenzen und betriebliche Maßnahmen

Leo Pusse, Wolfgang Ruppert\*

Im Jahre 1980 wurde im IAB das Erhebungsprojekt „Frühindikatoren zur Produktivitätsentwicklung“ zur besseren Fundierung und Absicherung der Produktivitätsprognose, der Basis für Arbeitskräftebedarfsprojektionen, in Angriff genommen. Nach Unternehmensbefragungen im Winter 1980/1981 im verarbeitenden Gewerbe und im Herbst 1982 im Handel liegen nunmehr auch für das Kreditgewerbe die Befragungsergebnisse über die mittelfristige Entwicklung von Produktion, Beschäftigung und Arbeitsproduktivität sowie betriebliche Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsproduktivität vor.

Die Unternehmen aller Bankengruppen erwarten für den Zeitraum 1983-1987 sowohl für das Geschäftsvolumen als auch für die Beschäftigung einen weiteren, jedoch im Vergleich zu 1978-1982 deutlich abgeschwächten Zuwachs. Gleichzeitig wird sich der Produktivitätsfortschritt im Kreditgewerbe insgesamt, näherungsweise gemessen am Geschäftsvolumen je Beschäftigten, verlangsamen: von 6% jährlich im Zeitraum 1978-1982 auf 4% jährlich im Zeitraum 1983-1987.

Die Umfrageergebnisse bestätigen somit zwar keinesfalls die Befürchtung, der technische Fortschritt würde im Kreditgewerbe zu einer im Vergleich zur Geschäftsentwicklung überproportionalen Erhöhung der Produktivität und damit zu einem absoluten Personalabbau führen. Sie zeigen jedoch auch auf, daß zusätzliche Arbeitsplätze im Kreditgewerbe in Zukunft nur noch in geringem Umfang geschaffen werden können.

Der Untersuchung zufolge werden sich die Personalanteile der Kundenbetreuung erhöhen, während für Routinetätigkeiten, Kassengeschäft und technische Abwicklung weniger Personalbedarf erwartet wird.

Für beide Untersuchungszeiträume wurden weitgehend dieselben produktivitätsfördernden Maßnahmen favorisiert, allerdings zum Teil mit deutlichen Verschiebungen in der Rangordnung. Es zählen z. B. in Zukunft zu diesen Maßnahmen: Service und Beratung, Qualifikationssteigerung durch Fort- und Ausbildung, Einführung neuer Arbeits- und Informationstechnologien, innerbetriebliche Automation, Umorganisationen, Gebührenpolitik und Zinsgestaltung, Motivationsanreize sowie Verbesserung des Qualifikationsniveaus durch Ausnutzung der Fluktuation.

## Gliederung

1. Einleitung
2. Berichtskreis und Methodik
  - 2.1 Zur Repräsentativität des Teilnehmerkreises
  - 2.2 Zur Produktivität im Kreditgewerbe
  - 2.3 Aggregation und Verdichtung der Befragungsergebnisse
3. Entwicklung von Geschäftsvolumen, Beschäftigung und Produktivität
  - 3.1 Entwicklungstendenzen im Kreditgewerbe insgesamt
  - 3.2 Entwicklungstendenzen in den Bankengruppen
4. Art und Rangstruktur der favorisierten produktivitätsfördernden Maßnahmen
  - 4.1 Favorisierte Maßnahmen im Kreditgewerbe insgesamt
  - 4.2 Favorisierte Maßnahmen in den Bankengruppen
5. Schlußbemerkungen
6. Tabellarischer Anhang

\*) Priv.-Doz. Dr. Leo Pusse ist wiss. Mitarbeiter im IAB und Mitglied der Universität Freiburg/Br., Wolfgang Ruppert ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, München. Der Beitrag liegt in der alleinigen Verantwortung der Autoren.

<sup>1)</sup> Zur Produktivitätsforschung im IAB vgl. Pusse, L., Konzepte der Arbeitsproduktivitätsforschung im IAB, in: Mertens, D. (Hrsg.), Konzepte der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, BeitrAB 70, Nürnberg 1982, S. 182 ff.

<sup>2)</sup> Vgl. Pusse, L., K. Ch. Röthlingshöfer, W. Ruppert, Mittelfristige Entwicklung der Arbeitsproduktivität: Tendenzen und betriebliche Maßnahmen, in: MittAB 4/1981, S. 415 ff. Dieselben, Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität und mittelfristige Entwicklungstendenzen, in: Ifo-Schnelldienst 17-18/82, S. 41 ff. IAB-Kurzbericht: Zur Produktivitätsentwicklung bis 1985, in: BeitrAB 42.3, S. 63 ff. Pusse, L., W. Ruppert, Mittelfristige Entwicklung der Arbeitsproduktivität im Handel: Tendenzen und betriebliche Maßnahmen, in: MittAB 3/1983, S. 280 ff. IAB-Kurzbericht: Zur Arbeitsproduktivitätsentwicklung im Groß- und Einzelhandel bis 1987, in: BeitrAB 42.5, S. 71 ff.

## 1. Einleitung

In seinem Bestreben, Genauigkeit, Zuverlässigkeit und Plausibilität der Arbeitsproduktivitätsprognose, die bei gegebener Produktion die entscheidende Bestimmungsgröße für Arbeitskräftebedarfsprojektionen darstellt, zu steigern, hat das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (IAB) 1980 den neuen Weg<sup>1)</sup> der direkten Unternehmungsbefragung eingeschlagen. Bisher wurden im Rahmen des IAB-Projektes 1-263 „Frühindikatoren zur Produktivitätsentwicklung“ in Zusammenarbeit mit dem Ifo-Institut, München, schriftliche Befragungen im verarbeitenden Gewerbe und im Handel durchgeführt<sup>2)</sup>. Mit

der Umfrage im Handel erfolgte ein erster Einstieg in den Dienstleistungssektor, für den einerseits Strukturgewinne bezüglich Produktion und Beschäftigung erwartet werden, in dem andererseits entsprechende quantitative Analysen und Prognosen als besonders schwierig und risikoreich gelten, nicht zuletzt auf Grund von Umfang und Qualität der zur Verfügung stehenden statistischen Daten.

Im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeit (BA) führte nunmehr im Herbst 1983 das Ifo-Institut im Kreditgewerbe eine schriftliche Erhebung zur mittelfristigen Produktivitäts- und Beschäftigtenentwicklung durch. Die Zahl der Erwerbstätigen in diesem Sektor betrug 1983 rd. 563 000 – bei einem Anteil an der Gesamtbeschäftigung von rd. 2,2%<sup>3)</sup>. Während im Zeitraum 1970-1980 in der Gesamtwirtschaft die Beschäftigtenzahl um rd. 3% zurückging, stieg sie im Kreditgewerbe um etwa 26% an. Die Einführung neuer Technologien mit einem breiten Einsatz der Datenverarbeitung führte bisher offenbar nicht zu Personalabbau, sondern zu stark expandierender Geschäftstätigkeit – bei wachsender Produktivität. Jedoch wird die Kosten-/Ertragsrelation vor allem im zeit- und kostenintensiven Mengengeschäft in den letzten Jahren immer mehr als unbefriedigend angesehen. Darüber hinaus werden nach drei Jahrzehnten starker Expansion nur noch niedrige Kundenzuwachsraten erwartet. Gerade unter diesen Gesichtspunkten erschien der Bankensektor für eine weitere Unternehmensbefragung nach den Erhebungen im verarbeitenden Gewerbe sowie im Handel als besonders erfolgversprechend. Hauptziele der Untersuchung waren im einzelnen:

- Die Quantifizierung der mittelfristigen Entwicklung von Geschäftsvolumen, Beschäftigung und Beschäftigtenstruktur sowie der Produktivität in den Zeiträumen 1978-1982 sowie 1983-1987.
- Die Ermittlung der Art und Rangstruktur produktivitätsfördernder Maßnahmen für die Zeiträume 1978-1982 sowie 1983-1987.

## 2. Berichtskreis und Methodik

### 2.1 Zur Repräsentativität des Teilnehmerkreises

Die Adressaten der Erhebung waren schwerpunktmäßig Kreditinstitute in den Bankengruppen „privates Bankgewerbe“, „Sparkassen“ sowie „Volks- und Raiffeisenbanken“ (Kreditgenossenschaften). In diesen Bankengruppen, die etwa 95% der Kreditinstitute repräsentieren, sind rd. 90% aller Beschäftigten des Kreditgewerbes (einschl. Teilzahlungsbanken) tätig.

In die Auswertung gelangten die Antworten von 595 Bankinstituten, in denen zum Erhebungszeitpunkt ca. 36% der Arbeitnehmer des gesamten Kreditgewerbes beschäftigt waren. Der entsprechende Anteil betrug für das private Bankgewerbe 72%, für die Sparkassen 30% sowie für die Kreditgenossenschaften 15%. Die hohe Beschäftigtenrepräsentation im privaten Bankgewerbe konnte dadurch erzielt werden, daß sich sowohl alle Großbanken als auch die beiden größten Regionalbanken an der Erhebung beteiligten. Der relativ niedrige Repräsentationsgrad für die Kreditgenossenschaften beruht auf der Betriebsgrößenstruktur die-

ser Gruppe: bei den Volks- und Raiffeisenbanken, die Ende 1982 bei einer Gesamtzahl von 3818 einen Anteil von 77% an der Gesamtzahl der deutschen Bankinstitute hatten, handelt es sich überwiegend um kleinere Institute. Da jedoch bei der Zusammensetzung der Auswahlgruppen auch für die Kreditgenossenschaften der regionalen sowie betriebsgrößen-spezifischen Struktur Rechnung getragen wurde, sind die Umfrageergebnisse auch für die Kreditgenossenschaften als repräsentativ anzusehen, zumal der Homogenitätsgrad dieser Bankengruppe als vergleichsweise hoch eingeschätzt wird.

### 2.2 Zur Produktivitätsmessung im Kreditgewerbe

Wegen der Schwierigkeiten, im Bankensektor die Höhe und Entwicklung der Produktivität als reale Größe empirisch zu erfassen – insbesondere in einer Umfrage –, wurde auf direkte Fragen zur Höhe und Entwicklung der Produktivität selbst verzichtet und auf die getrennte Erfassung von Geschäftsvolumen, Bilanzsumme und Zahl der Beschäftigten abgestellt. Die Relation von Geschäftsvolumen oder Bilanzsumme je Beschäftigten bzw. -stunde ist demzufolge als – indirekt ermittelte – „nominale Arbeitsproduktivität“ aufzufassen.

Bei der Ermittlung der realen Arbeitsproduktivität im Bankgewerbe stellt die Erfassung der realen Produktion das Hauptproblem dar. In der amtlichen Statistik beläuft sich der Produktionswert der Kreditinstitute neben den Einnahmen aus Provisionen, Gebühren u. ä. auf die unterstellten Entgelte für Bankdienstleistungen, d. h. die Differenz zwischen Ertragszinsen, Kreditprovisionen und anderen Vermögenseinkommen einerseits und Aufwandszinsen andererseits<sup>4)</sup>. Dieser Nominalwert beinhaltet bei Geldentwertung (Inflation) einen „Preis“-Effekt.

### 2.3 Aggregation und Verdichtung der Befragungsergebnisse

In Analogie zu den Erhebungen im verarbeitenden Gewerbe und im Handel wurde bei der Aggregation der Einzelangaben der Bankinstitute die Verteilung gemäß der amtlichen Statistik zugrundegelegt, um bezüglich Größenklassen und Bankengruppen verzerrte Zusammensetzungen der antwortenden Bankinstitute (Non-Response-Problem) zu vermeiden.<sup>5)</sup> Für die beschäftigungsbezogenen quantitativen Variablen erfolgte die Zusammenfassung nach dem sogenannten Beschäftigtenkonzept. Grundlage dafür war die Verteilung der Beschäftigten im Bankgewerbe auf Bankengruppen und Größenklassen laut amtlicher Statistik, die auch für die Zusammenfassung der auf qualitativem Niveau gemessenen Variablen in Betracht kam. Die Angaben für die Entwicklung der Bilanzsumme und des Geschäftsvolumens wurden entsprechend der tatsächlichen Strukturverteilung der Bilanzsumme nach Größenklassen und Bankengruppen zusammengefaßt.

Die Einzelbewertungen jeder im Erhebungsbogen aufgeführten arbeitsproduktivitätssteigernden Maßnahme wurden jeweils zu einer einzigen Bewertungskennziffer verdichtet. Grundlage für diese Zusammenfassung war die Zuordnung folgender numerischen Werte für die qualitativen Beurteilungskategorien, die den Erhebungsteilnehmern zur Bewertung der einzelnen Maßnahmen im Hinblick auf ihre Bedeutung zur Steigerung der ökonomischen Effizienz (Arbeitsproduktivität) zur Verfügung standen:

„sehr groß“: 100

„weniger groß“: 50

„nur gering/nicht relevant“: 0

<sup>3)</sup> Vgl. Sauer, H. D., Beschäftigungs- und Qualifikationsentwicklung im Kreditgewerbe 1970-1983, in: Die Bank 6/84.

<sup>4)</sup> Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Fachserie 18, Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung, Reihe I, Stuttgart 1983, S. 85.

<sup>5)</sup> Vgl. Pusse, L., W. Ruppert, K. Ch. Röthlingshöfer, a. a. O., S. 416.

Das gewogene arithmetische Mittel der so quantifizierten Angaben stellt die Bewertungskennziffer einer produktivitätsfördernden Maßnahme dar, besitzt einen theoretischen Wertebereich von 0 bis 100 und ermöglicht die Aufstellung einer Rangordnung für eine Gruppe von Maßnahmen. In der Rangfolge spiegelt sich damit die relative Bedeutung einer einzelnen Maßnahme wider.<sup>6)</sup>

Die Angaben zu den Tendenzfragen über die Entwicklung der Beschäftigtenstruktur nach Tarifgruppen und einzelnen Geschäftsbereichen mit den Antwortkategorien „Zunahme“, „keine Veränderung“ sowie „Abnahme“ wurden durch Saldierung der %-Anteile der auf die Kategorien „Zunahme“ und „Abnahme“ entfallenden Antworten verdichtet. Diese Salden weisen einen theoretischen Wertebereich von minus 100% bis plus 100% auf und geben je nach ihrer absoluten Größe einen Hinweis auf die Intensität der positiven oder negativen Veränderung, bzw. auf Stagnation. Die Angaben einer einzigen Befragung erlauben jedoch noch keine exakten und verlässlichen quantitativen Interpretationen dieser Saldenwerte, vielmehr sind dazu Analysen über längere Zeiträume notwendig<sup>7)</sup>.

### 3. Die Entwicklung von Geschäftsvolumen, Beschäftigung und Produktivität im Kreditgewerbe

#### 3.1 Entwicklungstendenzen im Kreditgewerbe insgesamt

##### *Globale Entwicklung*

Das Kreditgewerbe gehörte in den letzten Jahrzehnten zu den Wirtschaftszweigen mit überdurchschnittlich hohem Wachstumstempo. So betrug die jährliche Zuwachsrate des Geschäftsvolumens von 1960 bis 1970 im Durchschnitt 12% und in den Jahren 1970 bis 1980 11 %.<sup>8)</sup> In den Jahren 1978 bis 1982 verlangsamte sich die Expansion des Geschäftsvolumens leicht: laut Umfrage lag die Wachstumsrate bei rd. 9% pro Jahr und wird sich im Zeitraum 1983-1987 auf etwa 5% abschwächen. In den ex-ante-Angaben der Kreditinstitute

kommen sicherlich die verhaltenen Erwartungen über die zukünftige Entwicklung der Kundenzahl zum Ausdruck.

Im Zuge der starken Ausweitung der Bankgeschäfte nahm die Beschäftigung im Kreditgewerbe im Zeitraum 1970-1980 um insgesamt rd. 26% zu, während sie in der Gesamtwirtschaft um etwa 3% zurückging. Für den Zeitraum 1978-1982 zeichnete sich mit einer durchschnittlichen Zuwachsrate von 3% pro Jahr sogar eine Beschleunigung des Beschäftigungswachstums ab. Doch für 1983 bis 1987 rechnen die Umfrageteilnehmer nur noch mit einem geringfügigen zusätzlichen Personalbedarf in der Größenordnung von insgesamt 4-5%, was einer jährlichen Wachstumsrate von knapp 1% entspricht.

Der Einsatz neuer Bank-Technologien führte also in der Vergangenheit nicht zur gegenüber dem Produktionswachstum überproportionalen Substitution von Arbeit durch Kapital, sondern ermöglichte offenbar in erster Linie eine quantitative und qualitative<sup>9)</sup> Ausweitung des bankspezifischen Leistungsangebotes, der eine entsprechende Nachfrage gegenüberstand. Die Angaben der Befragungsteilnehmer deuten darauf hin, daß diese Entwicklung mittlerweile ihr Ende gefunden haben könnte.

Bei einem Vergleich der für die Jahre 1978-1982 auf dem Befragungswege ermittelten Wachstumsraten von Beschäftigung und Geschäftsvolumen mit den effektiven Werten der amtlichen Statistik ergibt sich eine hohe Übereinstimmung (vgl. Tabelle 1), die für die Repräsentativität der Umfrageergebnisse spricht, so daß die aggregierten ex-ante-Angaben der Umfrageteilnehmer ein getreues Bild der Pläne und Erwartungen des gesamten Bankgewerbes zum Erhebungszeitpunkt wiedergeben dürften.

Aus der Entwicklung des Geschäftsvolumens und des Personalbestandes resultiert eine voraussichtliche Abschwächung der jährlichen Zuwachsrate für die nominale Arbeitsproduktivität – definiert als Geschäftsvolumen je Beschäftigten – von 5,5% (1978-1982) auf etwa 4% (1983-1987). Ähnliche Werte ergeben sich für die Größe Bilanzsumme je Beschäftigten, da die Bilanzsummenentwicklung nahezu der des Geschäftsvolumens entspricht (vgl. Tabellen 1 und 2). Unter der Voraussetzung, daß es in den nächsten Jahren zu keiner wesentlichen Abweichung vom Trend der Arbeitszeitverkürzung in der Vergangenheit kommt, kann die genannte Verlangsamung der Wachstumsrate der Beschäftigtenproduktivität in etwa auch für die Entwicklung der Stundenproduktivität herangezogen werden.

Mit diesen Resultaten wird also keinesfalls die Befürchtung, die Zahl der Beschäftigten im Kreditgewerbe ginge infolge der Einführung und Anwendung neuer Technologien drastisch zurück und die Arbeitsproduktivität nähme beschleunigt zu, bestätigt. Vielmehr kommt in den Angaben der Kreditinstitute eine Verlangsamung des Produktivitätsfortschritts in den Jahren 1983-1987 gegenüber 1978-1982 zum Ausdruck<sup>10)</sup>.

Andererseits jedoch wird die Verlangsamung des Produktivitätswachstums nicht ausreichen, um die Einbußen im zukünftigen Produktionswachstum wettzumachen oder überzukompensieren. Vielmehr werden die Zuwachsraten der geplanten Beschäftigtenzahlen so stark zurückgehen, daß das Kreditgewerbe kein bedeutendes „Auffangbecken“ für in der übrigen Wirtschaft freigesetzte Arbeitskräfte oder den dortigen Arbeitskräftebedarfsrückgang mehr wird bilden können<sup>11)</sup>.

<sup>6)</sup> Vgl. Pusse, L., W. Ruppert, K. Ch. Röthlingshöfer, a. a. O., S. 418 ff, wo auf die Möglichkeit eines Vergleichs von auf dem Befragungswege ermittelten Bewertungskennziffern und Regressionskoeffizienten eingegangen wird, sowie Pusse, L., K. Ch. Ruppert, a. a. O., S. 284 ff.

<sup>7)</sup> Vgl. z. B. Söffner, F., J. D. Lindlbauer (Mitarb.), / J. Ruderer (Mitarb.), Das Bauhauptgewerbe im Spiegel von Ifo-Konjunkturtest und Statistik, in: Ifo-Studien zur Bauwirtschaft Nr. 3, München 1975.

<sup>8)</sup> Im Vergleich dazu betrug die jährliche Wachstumsrate des nominalen Bruttosozialprodukts in den beiden Zeiträumen rd. 8,3% bzw. 8,2%.

<sup>9)</sup> Nach Oberbeck, H. bedeutet dies: „Angebot von breiteren Formen und Möglichkeiten der Geldanlage, der Kreditfinanzierung und Angebot eines ausgeweiteten Dienstleistungsspektrums“, aus: Der Strukturwandel in Banken und Sparkassen und seine Bedeutung für die Beschäftigten, in: SOFI-Mitteilungen Nr. 9/1984, S. 40.

<sup>10)</sup> Dieses Ergebnis (Verlangsamung des Produktivitätsfortschritts bei Reduzierung des Wachstums der Produktion) deckt sich sowohl mit Resultaten der Produktivitätsumfragen im verarbeitenden Gewerbe (vgl. Pusse, L., W. Ruppert, K. Ch. Röthlingshöfer, a. a. O.) und im Handel (vgl. Pusse, L., W. Ruppert, a. a. O.) als auch mit den Analysen und Prognosen auf Basis formalisierter Modelle. Aufgrund der Parameterschätzungen von Produktivitätsgleichungen kann sowohl beim „Produktionsansatz“ als auch bei umfassenderen ökonomischen Erklärungsansätzen von einer positiven Korrelation von Produktionswachstum und Produktivitätswachstum ausgegangen werden. Vgl. dazu z. B. Klauder, W., G. Kühlewind, P. Schnur, M. Thon, Zur Arbeitsmarktentwicklung bis 1980, in: MittAB 1/1974, S. 1 ff. sowie Pusse, L., Zur Analyse und Prognose der Arbeitsproduktivität auf produktions-theoretischer Basis, in: MittAB 3/1975, S. 231 ff. und derselbe, Aus sektoralen Produktivitätsfunktionen abgeleitete ökonomische Zusammenhänge für die Industrie der Bundesrepublik Deutschland, in: MittAB 2/1980, S. 293 ff.

<sup>11)</sup> Den seit Jahren abflachenden Anstieg der Gesamtbeschäftigten im Kreditgewerbe betont Oberbeck. Er weist darauf hin, daß in einzelnen Bankbereichen (z. B. priv. Bankgewerbe) etwa seit 1980 weitgehende Stagnation der Beschäftigtenzahlen zu verzeichnen ist. Vgl. Oberbeck, H., a. a. O., S. 52/53.

Nach den Umfrageergebnissen wird auch in Zukunft eine weitere Reduzierung der Personalkostenbelastung der Kreditinstitute (Rationalisierung) möglich sein. Es wird zwar mit einem weiteren absoluten Anstieg der Personalkosten gerechnet, doch ihr Anteil am gesamten Verwaltungsaufwand (Personalkosten + Sachkosten für das Bankgeschäft) von etwa 71% im Jahre 1982 wird für das Jahr 1987 auf 69% geschätzt.

Auch während der zurückliegenden fünf Jahre konnte eine Reduzierung um etwa zwei Prozentpunkte realisiert werden.

#### *Entwicklung der Personalstruktur*

Trotz eines nur noch schwach steigenden Beschäftigtenniveaus wird mit weiteren Veränderungen der Personalstruktur gerechnet (vgl. Tabelle 3). Einerseits wird der Bedarf von Arbeitskräften im kundenfernen Bereich (Betriebsbereich) anteilmäßig und teilweise auch absolut zurückgehen, andererseits wird sich der Anteil der im Markt-/Marktfolgebereich beschäftigten Arbeitnehmer voraussichtlich weiter erhöhen, und zwar von 59% (1982) auf knapp 62% (1987). Im einzelnen sollen in diesem Bereich die Personalkapazitäten für Beratung und Akquisition überdurchschnittlich stark oder in ähnlichem Umfang wie in der Vergangenheit aufgestockt werden, während für das Routinegeschäft ohne Kassengeschäft sowie für reine Kassierertätigkeiten weniger Personalbedarf als bisher gesehen wird. Generell werden in Zukunft mehr Mitarbeiter als bisher für die qualifizierte Kundenberatung benötigt werden. Im Routinegeschäft ohne Kassengeschäft sowie im Kassierbereich wird der Trend zu Mischarbeitsplätzen gehen, z. B. zu einer verstärkten Kundenberatung durch Schaltermitarbeiter<sup>12)</sup>.

Insbesondere infolge der angestrebten Ausweitung von Beratung und Akquisition dürfte die Tendenz zu höher qualifizierten Tätigkeiten weiterhin anhalten (vgl. Übersicht 1). Während lt. Befragung der Beschäftigtenanteil in der mittleren Qualifikationsgruppe (Tarifgruppe 4-6 bzw. BAT Vc-VII) im Vergleich 1982 zu 1978 konstant blieb, nahm sie in der unteren (Tarifgruppe 1-3 bzw. BAT VIII-X) ab, in der oberen (Tarifgruppe 7-9 bzw. BAT IVa-Vb) dagegen zu. Die absoluten Beschäftigungszahlen weisen in diesem Zeitraum für die zusammengefaßten Tarifgruppen 1-3 (bzw. BAT VIII-X) einen Rückgang, für die mittleren und oberen Gruppen dagegen einen deutlichen Zuwachs auf. Bei Zugrundelegung von Veränderungsdaten fiel die Personalausweitung im oberen Tarifgruppenbereich am stärksten aus<sup>13)</sup>. Auch für den Zeitraum 1983-1987 läßt sich aufgrund der (qualitativen) Antworten zu den Tendenzfragen eine Fortsetzung dieser Entwicklungstendenzen in den Qualifikationsgruppen ableiten<sup>14)</sup>: sinkende Beschäftigtenzahlen in den unteren Qualifikationsgruppen, weiterer Zuwachs in den beiden oberen Qualifikationsgruppen – bei überproportionaler Ausweitung in den Tarifgruppen 7-9 (bzw. BAT IVa-Vb). Im außertariflichen Bereich ist ebenfalls mit einer Erhöhung der Beschäftigtenzahl zu rechnen, wenn auch mit leicht abnehmender Tendenz gegenüber den letzten fünf Jahren (vgl. Tabelle 4).

<sup>12)</sup> Den Abbau von Personal hauptsächlich in den Zahlungsverkehrsabteilungen einerseits und die Zunahme von Arbeitskräften in den Fachabteilungen und Beratungszonen andererseits konstatiert auch Oberbeck, H., a. a. O., S. 53.

<sup>13)</sup> Vgl. auch Sauer, D., a. a. O.

<sup>14)</sup> Nachteile dieser Entwicklung zeigt Oberbeck auf: vgl. Oberbeck, H., a. a. O., S. 55 ff.

### **3.2 Entwicklungstendenzen in den Bankengruppen**

#### *Privates Bankgewerbe*

Die zum privaten Bankgewerbe zählenden Kreditinstitute rechnen für das kundenbezogene Geschäftsvolumen für den Zeitraum 1983-1987 fast mit einer Halbierung der jährlichen Zuwachsrate von knapp 8% (1978-1982) auf etwa 4%. Bei der Beschäftigtenentwicklung zeichnet sich eine weitgehende Stagnation ab, nachdem die Zahl der Beschäftigten schon in den Jahren 1978-1982 im Vergleich zu den Sparkassen und Kreditgenossenschaften mit einer mittleren jährlichen Zuwachsrate von knapp 2% nur noch unterdurchschnittlich stark anstieg. Die Wachstumsrate der nominalen Arbeitsproduktivität wird sich von 5,6% auf 3,8% abschwächen (vgl. Tabelle 5: Geschäftsvolumen/Beschäftigte).

Der Anteil der Teilzeitbeschäftigten lag 1982 mit rd. 9% knapp unter dem Gesamtdurchschnitt des Kreditgewerbes und soll sich bis 1987 nach den Plänen der Institute auf etwa 11% erhöhen (vgl. Tabelle 3). Die Banken des privaten Kreditgewerbes rechnen mit einer relativen Reduzierung des Personalaufwands, sein Anteil am gesamten Verwaltungsaufwand soll von 72% (1982) auf rd. 70% (1987) sinken.

Wie im Kreditgewerbe insgesamt sind im privaten Bankgewerbe weitere Veränderungen der Personalstruktur zu erwarten. Die Planangaben weisen auf einen zusätzlichen Personalbedarf im Markt-/Marktfolgebereich hin, der Anteil der in diesen kundennahen Geschäftsbereichen tätigen Arbeitnehmer wird voraussichtlich von zur Zeit etwa 53% auf 55% zunehmen, was wegen der angestrebten Stagnation in der Gesamtbeschäftigung voll zu Lasten des kundenfernen Betriebsbereiches gehen würde. Innerhalb der kundennahen Tätigkeitsbereiche zeichnen sich ähnliche Entwicklungstendenzen wie im gesamten Kreditgewerbe ab: Vergrößerungen der Personalkapazitäten für Kundenberatung und -akquisition stehen Abnahmen des Personalbedarfs für Routinetätigkeiten ohne Kassengeschäfte sowie insbesondere für reine Kassierertätigkeiten gegenüber. Durch die Schaffung von Mischarbeitsplätzen soll teilweise den Mehranforderungen in der Kundenberatung und -akquisition Rechnung getragen werden.

Die Entwicklungstendenzen in der Besetzung der Tarifgruppen decken sich für den Zeitraum 1983-1987 mit denen des gesamten Bankgewerbes. In der unteren „Qualifikationsgruppe“ werden die Beschäftigtenzahlen erneut abnehmen und zwar relativ stärker als bei den Sparkassen und Kreditgenossenschaften (vgl. Tabelle 4). Für den Block der Tarifgruppen 4-6 (bzw. BAT Vc-VII) ist mit einer leichten absoluten Erhöhung der Beschäftigtenzahl zu rechnen, während sich die Besetzung der Gruppen 7-9 (bzw. IVa-Vb) in überdurchschnittlichem Umfang ausweiten wird.

#### *Sparkassen*

Die Sparkassen erwarten ebenfalls für den Zeitraum 1983-1987 eine schwächere Expansion des Geschäftsvolumens als in den letzten fünf Jahren (1978-1982). Die jährliche Zuwachsrate wird voraussichtlich von knapp 9% auf etwa 6% zurückgehen und damit weiterhin wesentlich höher ausfallen als im privaten Bankgewerbe. Die Beschäftigung soll im Jahresdurchschnitt nur noch um ein knappes Prozent zunehmen, nachdem die jährlichen Wachstumsraten im Zeitraum 1978-1982 immerhin bei rd. 3% lagen. Gemessen am Geschäftsvolumen je Beschäftigten ist demzufolge mit einem Anstieg der nominalen Arbeitsproduktivität um jährlich rd. 5% zu rechnen.

Dies bedeutet gegenüber dem Vergleichszeitraum 1978-1982 (6%) eine im Vergleich zu den Ergebnissen in den anderen Bankengruppen, vor allem im privaten Bankgewerbe nur geringe Abschwächung in der Entwicklungstendenz. Insbesondere die mittleren Institute mit einem derzeitigen Geschäftsvolumen von 500 bis unter 1000 Mill. DM werden – nach den Planangaben zu schließen – beinahe einen ebenso hohen Produktivitätszuwachs erzielen wie in der Vergangenheit (vgl. Tabelle 2).

Ende 1982 waren 10,4% aller Arbeitnehmer im Bereich der Sparkassen Teilzeitbeschäftigte. Bis Ende 1987 soll sich dieser Anteil geringfügig auf 11% erhöhen. Diese Werte entsprechen dem Durchschnitt des gesamten Kreditgewerbes. Der Personalkostenanteil an den gesamten Verwaltungskosten soll in den nächsten 5 Jahren um zwei Prozent-Punkte auf 70% zurückgehen, relativ am stärksten ebenfalls in Instituten mit einem Geschäftsvolumen von 500 bis unter 1000 Mill. DM.

Für die Entwicklung der Personalstruktur im Zeitraum 1983-1987 gelten sinngemäß auch im Bereich der Sparkassen weitgehend die schon für das gesamte Kreditgewerbe und das private Bankgewerbe getroffenen Aussagen: Zunahme der Beschäftigten im Markt-/Marktfolgebereich, auf dem Ende 1987 voraussichtlich gut 61% der Gesamtbeschäftigten entfallen werden (Ende 1982: 60%), bei gleichzeitig relativ und teilweise auch absolut sinkendem Personalbedarf in den kundenfernen Betriebsbereichen. Innerhalb des kundennahen Bereichs wird ein erheblicher zusätzlicher Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften für Kundenberatung und -akquisition gesehen, im Routinegeschäft glaubt man künftig mit weniger Personal auszukommen als bisher. Aufgrund dieser Personalstrukturentwicklungen dürfte sich der Trend zu höher qualifizierten Tätigkeiten auch im Bereich der Sparkassen fortsetzen. Zusätzlich unterstützt wird diese Aussage durch die empirisch ermittelten Änderungen der Tarifgruppenbesetzungen, die sich tendenziell mit den Entwicklungen in den anderen beiden Bankengruppen decken. Die vorliegenden Größenklassenergebnisse lassen auf insgesamt sehr ähnliche Entwicklungstendenzen der Personalstruktur schließen (vgl. Tabellen 3 und 4).

#### *Volks- und Raiffeisenbanken*

Die Volks- und Raiffeisenbanken (Kreditgenossenschaften) konnten bisher ihre Geschäftsvolumen stärker als die Sparkassen und das private Bankgewerbe ausweiten und erhöhen ihren Marktanteil – gemessen am Geschäftsvolumen – von etwa 6% im Jahre 1960 auf etwa 11% im Jahre 1980. Nach jährlichen Zuwachsraten von durchschnittlich 12% im Zeitraum 1978-1982 rechnen die Kreditgenossenschaften mit einer deutlichen Abschwächung auf 7% im Zeitraum 1978-1983. Doch damit wird das Geschäftsvolumen in dieser Bankengruppe künftig immer noch schneller als im übrigen Bankgewerbe expandieren.

Die jährliche Zuwachsrate für den Personalbestand dürfte sich bei Realisation der Beschäftigtenpläne von vorher knapp 6% auf rd. 2% reduzieren, was im Vergleich zu den anderen Bankengruppen immer noch einen beachtlichen Zuwachs darstellt. Insbesondere Volks- und Raiffeisenbanken, deren Geschäftsvolumen derzeit unter 100 Mill. DM liegt, wollen ihren Personalbestand überdurchschnittlich stark ausweiten, darunter vor allem Institute mit einem Geschäftsvolumen unter 50 Mill. DM. Hier ist eine jährliche Zuwachsrate von beinahe 4% angestrebt.

Gemessen am Geschäftsvolumen pro Beschäftigten wird die nominale Arbeitsproduktivität im Gesamtdurchschnitt im

Zeitraum 1983-1987 jährlich um etwa 4% steigen nach 6% in den fünf Jahren zuvor. Für die Kreditgenossenschaften mit weniger als 50 Mill. DM Geschäftsvolumen ergibt sich aus den vorliegenden Zahlen eine Halbierung in der Zuwachsrate von 6% auf rd. 3% (vgl. Tabelle 2).

Im Gegensatz zu den Sparkassen und zum privaten Bankgewerbe lassen die Planangaben auf einen leichten relativen Rückgang der Teilzeitbeschäftigten schließen. Ihr Anteil an den Gesamtbeschäftigten soll von 12% Ende 1982 auf rd. 11% Ende 1987 abnehmen. Diese rückläufige Entwicklung läßt sich generell in Kreditgenossenschaften mit einem derzeitigen Geschäftsvolumen von weniger als 250 Mill. DM feststellen, in den größeren Instituten zeichnet sich ebenso wie im Gesamtdurchschnitt des Bankgewerbes eine leichte Erhöhung der Teilzeitbeschäftigung ab.

Der Anteil der Personalkosten am gesamten Verwaltungsaufwand lag 1982 bei 68% und soll bis 1987 auf knapp 66% gedrückt werden. Möglichkeiten zu einem Abbau werden vor allem in den größeren Kreditgenossenschaften gesehen. Institute mit einem Geschäftsvolumen von 250 Mill. DM und darüber rechnen damit, ihren Personalkostenanteil in den nächsten fünf Jahren um beinahe 4 Prozentpunkte auf knapp 65% reduzieren zu können.

Ausgehend von einem gesamten Personalzuwachs von insgesamt rd. 16 000 Beschäftigten in den Jahren 1983-1987 ist auch im Bereich der Volks- und Raiffeisenbanken eine Erhöhung der Beschäftigtenzahl im Markt-/Marktfolgebereich vorgesehen. Der Anteil der in den kundennahen Bereichen tätigen Arbeitnehmer soll nach den Plänen der Umfrageteilnehmer von knapp 62% auf rd. 65% steigen und damit gegenüber den übrigen Bankengruppen in überdurchschnittlich hohem Umfang. Dies hat zur Folge, daß die Beschäftigung in den kundenfernen Bereichen relativ abnehmen wird, in absoluten Zahlen gemessen ist im Betriebsbereich mit einem stagnierenden bzw. nur noch leicht wachsenden Personalbestand zu rechnen. Den relativ stärksten Zusatzbedarf im Markt-/Marktfolgebereich haben voraussichtlich die größeren Institute (Geschäftsvolumen von 250 Mill. DM und mehr).

Innerhalb der kundennahen Bereiche zeichnet sich ebenso wie im privaten Bankgewerbe und bei den Sparkassen eine Ausweitung der Personalkapazitäten für Beratung und Akquisition ab, während für das Routinegeschäft ohne Kassengeschäft und für reine Kassierertätigkeiten künftig weniger Personalbedarf gesehen wird als bisher, allerdings nicht in dem Umfang wie im übrigen Bankgewerbe. Insbesondere kleinere und mittlere Kreditgenossenschaften rechnen nur mit einem relativ geringen Personalabbau für die Routinetätigkeiten. Dennoch wird auch hier der Personalbedarf für höherqualifizierte Tätigkeiten stark zunehmen.

Die Entwicklungstendenzen in der Tarifgruppenbesetzung decken sich für den Zeitraum 1983-1987 von der Richtung her mit den Ergebnissen der anderen Bankengruppen. Unterschiede bestehen nur in der Stärke der Veränderung. Während nämlich die Besetzung in der niedrigen Qualifikationsgruppe relativ schwächer abnehmen wird als im Durchschnitt des Kreditgewerbes, dürfte der mittlere Block der Tarifgruppen 4-6 (bzw. BAT Vc-VII) stärker anwachsen. Zutreffend ist dieser Sachverhalt allerdings nur für die kleineren und mittleren Institute mit einem Geschäftsvolumen bis zu 250 Mill. DM. Die größeren Kreditgenossenschaften weisen hier ähnliche Entwicklungstendenzen auf wie der Durchschnitt des Kreditgewerbes und werden – relativ betrachtet – auch größere Verschiebungen zu den Tarifgrup-

pen 7-9 (bzw. BAT IVa-Vb) bzw. zum außertariflichen Bereich haben als die kleinen und mittleren Institute unter den Volks- und Raiffeisenbanken (vgl. Tabelle 4).

#### 4. Art und Rangstruktur favorisierter produktivitätsfördernder Maßnahmen

Im folgenden werden für das Kreditgewerbe insgesamt, das private Bankgewerbe, die Sparkassen sowie die Kreditgenossenschaften die wichtigsten effizienzsteigernden (produktivitätssteigernden) Maßnahmen nach Art und Rangstelle analysiert. Dabei wird auch nachgewiesen, inwieweit sich im Zeitablauf die Prioritäten für bestimmte Maßnahmen ändern. Empirische Grundlage für diese Analyse sind die in Kapitel 2 beschriebenen, zu Bewertungskennziffern zusammengefaßten Einzelbeurteilungen der Umfrageteilnehmer für die Zeiträume 1978-1982 und 1983-1987. Diese Bewertungskennziffern sollen – insbesondere als standardisierte Größen (vgl. Tabelle 7) – lediglich eine erste quantitative Abschätzung der Bedeutung einer Maßnahme für Produktivitätsverbesserungen darstellen. Dabei werden teilweise die Maßnahmen nicht in ihrer expliziten Formulierung laut Erhebungsbogen, sondern aus Vereinfachungsgründen lediglich mit Kurzbezeichnungen angesprochen.

##### 4.1 Favorisierte Maßnahmen im Kreditgewerbe insgesamt

Für die acht wichtigsten Maßnahmen zur Steigerung der ökonomischen Effizienz (Arbeitsproduktivität) ergeben sich nach dem Urteil der Kreditinstitute für beide Untersuchungszeiträume folgende Rangstrukturen:

1978–1982	1983–1987
1. Qualifikationssteigerung durch Fort- und Ausbildung	1. Service und Beratung
2. Service und Beratung	2. Qualifikationssteigerung durch Fort- und Ausbildung
3. Umorganisationen	3. Einführung neuer Arbeits- und Informationstechnologien
4. Gebührenpolitik und Zinsgestaltung	4. Innerbetriebliche Automation
5. Ausweitung der Produktpalette	5. Umorganisationen
6. Einführung neuer Arbeits- und Informationstechnologien	6. Gebührenpolitik und Zinsgestaltung
7. Motivationsanreize	7. Motivationsanreize
8. Innerbetriebliche Automation	8. Verbesserung des Qualifikationsniveaus durch Ausnutzung der Fluktuation

Mittelfristig werden damit weitgehend dieselben Maßnahmen favorisiert werden wie in der Vergangenheit, allerdings mit zum Teil deutlichen Verschiebungen in der Priorität.

Service und Beratung wird in Zukunft den ersten Rang erhalten. Dies korrespondiert mit einer hohen Bewertung von Qualifikationssteigerung durch Fort- und Ausbildung. Daneben soll die Einführung neuer Arbeits- und Informationstechnologien (insbesondere zur leichteren Bewältigung des Massengeschäftes) sowie die innerbetriebliche Automation (vor allem im Schreib- und Sachbearbeiterbereich) intensiviert werden.<sup>15)</sup> Weiterhin ist beabsichtigt, in höherem Maße als in der Vergangenheit die Fluktuation zur Verbesserung des Qualifikationsniveaus zu nutzen. Bevorzugt werden nach wie vor Umorganisationen, Gebühren- und Zinspolitik sowie Motivationsanreize zur Förderung der Leistungsbereitschaft. Die Ausweitung der Produktpalette fällt dagegen künftig aus der Spitzengruppe heraus.

Im Bereich der Technik waren in der Vergangenheit weitgehend nur Kassenterminals und teilweise auch Geldausgabautomaten, deren Verbreitung bisher immer noch relativ gering ist, von innovativer Bedeutung. Point-of-Sale-Systeme<sup>16)</sup> und Bildschirmtext (Home-Banking) befanden sich überwiegend erst in der Vorbereitungsphase. Mehrfunktionsterminals (Automated Teller Machines), die dem Kunden z. B. neben der Geldausgabe auch Kontostandabfragen, Formularanforderungen etc. ermöglichen, sowie Kontoauszugsdrucker waren nur vereinzelt eingesetzt. Nach den Umfrageergebnissen soll künftig (1983-1987) insbesondere durch Kontoauszugsdrucker und Geldausgabautomaten das Mengengeschäft weiter rationalisiert werden, die Einführung von Kassenterminals tritt gegenüber dem Vergleichszeitraum 1978-1982 eher in den Hintergrund. Nach Abschluß der Vorbereitungsphase für Bildschirmtext und Point-of-Sale-Systeme ist die Einführung bzw. der Einstieg in diese Banktechniken geplant.<sup>17)</sup> Die Ausstattung der Geschäftsstellen mit Mehrfunktionsterminals wird ebenfalls beschleunigt zunehmen. Insgesamt weisen die Pläne und Einschätzungen der Kreditinstitute auf einen parallelen Ausbau dieser neuen Techniken zur Rationalisierung des Mengengeschäftes hin, wenn auch mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung.

Bei den nicht zur Spitzengruppe zählenden Maßnahmen zur Beeinflussung des Geschäftsvolumens in Umfang und Struktur tritt künftig die Konzentration auf spezielle Produktbereiche und Kundengruppen etwas stärker in den Vordergrund als bisher (vgl. Tabelle 6).

In der oft diskutierten Zweigstellen-/Vertriebspolitik im Bankgewerbe zeichnet sich ein leicht zunehmender Trend zu einer Abstufung des Zweigstellennetzes nach dem angebotenen Leistungsumfang und/oder in die Ausrichtung auf die Bedürfnisse ausgewählter Kundengruppen („abgestufte Vertriebssysteme“) ab. Nachdem sich die Anzahl der Zweigstellen in den Jahren 1978-1982 noch um knapp 6% erhöht hat, wird auf mittlere Sicht weitgehend mit Stagnation gerechnet, nur vereinzelt werden tendenzielle Reduzierungen des Zweigstellennetzes nicht ausgeschlossen. Keinesfalls ist eine deutliche Reduzierung des Zweigstellennetzes geplant. Dagegen soll der Einsatz von Außendienstmitarbeitern erheblich stärker als in der Vergangenheit ausgeweitet werden.

##### 4.2 Favorisierte Maßnahmen in den Bankengruppen

###### Privates Bankgewerbe

Aus den zu Bewertungskennziffern verdichteten Einzelbeurteilungen der zum privaten Bankgewerbe gehörenden Institute ließen sich folgende Rangstrukturen für die acht wichtigsten produktivitätssteigernden Maßnahmen ableiten:

<sup>15)</sup> Zu den Einsatzmöglichkeiten neuer Automationstechnologien vgl. auch Schwegler, L., K. Humml, Bankautomation und Bankangestellte, in: Bank und Markt, Heft 5/1981 sowie den Artikel: Jobkiller Bankautomation?, in: Büro + EDV, Juni 1983, S. 30-31.

<sup>16)</sup> Automatischer Zahlungsverkehr im Handel per Scheckkarte. Vgl. auch „Handelsblatt“ vom 23. 5. 84, S. 8.

<sup>17)</sup> Vgl. z. B. auch „Handelsblatt“ vom 5. 1. 84 (Bericht über eine OECD-Studie).

1978–1982	1983–1987
1. Qualifikationssteigerung durch Fort- und Ausbildung	1. Service und Beratung
2. Service und Beratung	2. Qualifikationssteigerung durch Fort- und Ausbildung
3. Umorganisationen	3. Innerbetriebliche Automation
4. Ausweitung der Produktpalette	4. Einführung neuer Arbeits- und Informationstechnologien
5. Konzentration auf spezielle Kundengruppen	5. Umorganisationen
6. Gebührenpolitik und Zinsgestaltung	6. Konzentration auf spezielle Produktbereiche
7. Verbesserung des Qualifikationsniveaus (Fluktuation)	7. Verbesserung des Qualifikationsniveaus (Fluktuation)
8. Innerbetriebliche Automation	8. Motivationsanreize

Die Spitzengruppe der produktivitätssteigernden Maßnahmen weist für beide Untersuchungszeiträume weitgehend das selbe Bild auf wie im Gesamtdurchschnitt des Kreditgewerbes (vgl. Übersicht 1). Die Unterschiede bestehen im wesentlichen darin, daß im Zeitraum 1978-1982 der Konzentration auf spezielle Kundengruppen eine erheblich größere Bedeutung als im übrigen Bankengewerbe zugemessen wurde und künftig die Konzentration auf spezielle Produktbereiche im Gegensatz zu den anderen Bankengruppen mit zu den stark favorisierten Maßnahmen zählt.

Von den zur Beurteilung vorgelegten Arbeits- und Informationstechnologien waren in der Vergangenheit im wesentlichen nur Kassenterminals für die Rationalisierung des Mengengeschäftes von Bedeutung. Für Geldausgabeautomaten, die bisher nur in sehr geringem Umfang eingesetzt wurden, ist bis 1987 jedoch eine starke Ausweitung geplant. Dies trifft auch für Mehrfunktionsterminals zu, die speziell im Bereich der Kreditbanken in höherem Ausmaß genutzt werden sollen als im übrigen Kreditgewerbe, während Kontoauszugsdrucker nicht so stark favorisiert werden. Die Chancen für die Einführung von Point-of-Sale-Systemen sollen nach Abschluß der Vorbereitungsphase zwar steigen, dem Einsatz dieser neuen Banktechnik wird aber bei weitem nicht eine so hohe Bedeutung zugemessen, wie sie in den nächsten Jahren der Bildschirmtext als spezielle Form des Home-Banking nach Einschätzung der befragten Institute haben soll.

Bei der innerbetrieblichen Automation liegt der Schwerpunkt der Rationalisierung voraussichtlich im Schreib- und Sachbearbeiterbereich, und zwar noch stärker ausgeprägt als in den anderen untersuchten Bankengruppen.

In der Zweigstellen- und Vertriebspolitik dominiert den Umfrageergebnissen zufolge in den nächsten Jahren die Einführung abgestufter Vertriebssysteme. Eine deutliche Reduzierung des Zweigstellennetzes ist nicht vorgesehen. Die Anzahl der Zweigstellen wird nach den Plänen der

Institute im privaten Bankgewerbe weitgehend stagnieren, im Bereich der Kreditbanken ist jedoch eher mit einer tendenziellen Reduzierung des Zweigstellennetzes zu rechnen, nachdem sich die Anzahl der Zweigstellen in dieser Bankengruppe von 1978 bis 1982 nur noch um 2% erhöht hat.

#### Sparkassen

Im Bereich der Sparkassen setzen sich die Spitzengruppen produktivitätssteigernder Maßnahmen wie folgt zusammen:

1978–1982	1983–1987
1. Service und Beratung	1. Service und Beratung
2. Qualifikationssteigerung durch Fort- und Ausbildung	2. Qualifikationssteigerung durch Fort- und Ausbildung
3. Einführung neuer Arbeits- und Informationstechnologien	3. Einführung neuer Arbeits- und Informationstechnologien
4. Gebührenpolitik und Zinsgestaltung	4. Innerbetriebliche Automation
5. Umorganisationen	5. Gebührenpolitik und Zinsgestaltung
6. Ausweitung der Produktpalette	6. Umorganisationen
7. Motivationsanreize	7. Motivationsanreize
8. Innerbetriebliche Automation	8. Verbesserung des Qualifikationsniveaus (Fluktuation)

Nur in der unterschiedlichen Rangfolge unterscheiden sich diese Ergebnisse vom Gesamtdurchschnitt des Kreditgewerbes. Eine überdurchschnittlich hohe Präferenz hatte im Sparkassenbereich schon in den Jahren 1978-1982 die Einführung neuer Arbeits- und Informationstechnologien. Dies betraf vor allem Kassenterminals und Geldausgabeautomaten. Während die Sparkassen bisher rd. 1000 Automaten aufgestellt haben, davon etwa 700 institutsübergreifend, entfielen auf die privaten Banken gerade 170.<sup>18)</sup> Auch künftig werden die Sparkassen voraussichtlich die Schrittmacherrolle bei der weiteren Aufstellung von Geldausgabeautomaten und bei der Einführung von Kontoauszugsdruckern spielen. Die Präferenz für zusätzliche Kassenterminals nimmt dagegen den Angaben zufolge ab, da der Einsatz dieser Geräte schon in der Vergangenheit stark vorangetrieben wurde. Der Einführung von Bildschirmtext wird, ebenso wie in den anderen Bankengruppen, für die nächsten Jahre eine höhere Priorität zugemessen als Point-of-Sale-Systemen.

Die Schwerpunkte der innerbetrieblichen Automation liegen künftig im Schreib- und Sachbearbeiterbereich, aber auch die Rationalisierung in den sonstigen Betriebsbereichen soll weiter vorangetrieben werden.

Im Sparkassenbereich hat sich die Zahl der Zweigstellen von 1978 bis 1982 um etwa 4% erhöht. Nach den Befragungsergebnissen wird sie jedoch in den nächsten fünf Jahren weitgehend stagnieren. Eine dominante Komponente in der Zweigstellen-/Vertriebspolitik (zur Effizienzsteigerung) dürfte der Einsatz von Außendienstmitarbeitern sein, und zwar insbesondere bei den kleinen und mittleren Instituten mit einem Geschäftsvolumen unter einer Mrd. DM.

<sup>18)</sup> Vgl. „Handelsblatt“ vom 19. 3. 84.

Die nach Größenklassen differenzierten Umfrageergebnisse ließen keine wesentlichen Unterschiede in der Rangstruktur der produktivitätsfördernden Maßnahmen erkennen (vgl. Tabellen 6 und 7).

#### *Volks- und Raiffeisenbanken*

Aus den Bewertungen der befragten Volks- und Raiffeisenbanken resultieren folgende Rangstrukturen für die acht wichtigsten produktivitätssteigernden Maßnahmen:

1978–1982	1983–1987
1. Service und Beratung	1. Service und Beratung
2. Qualifikationssteigerung durch Fort- und Ausbildung	2. Qualifikationssteigerung durch Fort- und Ausbildung
3. Gebührenpolitik und Zinsgestaltung	3. Einführung neuer Arbeits- und Informationstechnologien
4. Umorganisationen	4. Innerbetriebliche Automation
5. Ausweitung der Produktpalette	5. Gebührenpolitik und Zinsgestaltung
6. Motivationsanreize	6. Umorganisationen
7. Einführung neuer Arbeits- und Informationstechnologien	7. Motivationsanreize
8. Innerbetriebliche Automation, Ausbau „bankfremder“ Produktbereiche*)	8. Außendienstmitarbeiter

\*) Beide an 8. Stelle aufgeführten Maßnahmen besitzen die gleiche Bewertungskennziffer.

Diese Spitzengruppen unterscheiden sich in beiden Untersuchungszeiträumen nur unwesentlich vom Durchschnitt des Kreditgewerbes. Ausnahmen bestehen darin, daß im Gegensatz zu den anderen Bankengruppen der Ausbau „bankfremder Produktbereiche“ in der Vergangenheit zu den wichtigsten Maßnahmen gezählt wurde und künftig der Einsatz von Außendienstmitarbeitern in überdurchschnittlich hohem Ausmaß verstärkt werden soll.

Bei der Nutzung neuer Arbeits- und Informationstechnologien spielten im Zeitraum 1978-1982 lediglich Kassenterminals eine wesentliche Rolle. Gegenüber Geldautomaten kam in den Umfrageergebnissen eine Zurückhaltung zum Vorschein, die sich – nach den Angaben der Institute zu schließen – künftig lockern dürfte. Ebenso wie in den anderen Bankengruppen sollen im Hinblick auf die Rationalisierung des Mengengeschäfts vor allem Kontoauszugsdrucker und Geldausgabeautomaten eingeführt werden, die weitere Ausstattung der Geschäftsstellen mit Kassenterminals wird demgegenüber in den kommenden Jahren eher in den Hinter-

grund treten. Für die Steigerung der Arbeitsproduktivität wird dem Bildschirmtext ein höherer Rang zugewiesen als Point-of-Sale-Systemen. Allerdings ist auch bei den Kreditgenossenschaften ebenso wie im übrigen Bankgewerbe eine Einführung beider Systeme geplant.

Als Schwerpunkt der künftigen Zweigstellen-/Vertriebspolitik zur Verbesserung der Arbeitsproduktivität kristallisierte sich wesentlich deutlicher als in den anderen beiden Bankengruppen der Einsatz von Außendienstmitarbeitern heraus. Dies trifft sowohl für die kleinen als auch mittleren und großen Kreditgenossenschaften zu. Was die Zahl der Zweigstellen betrifft, so deuten die Umfrageergebnisse für den Zeitraum 1983-1987 eher auf Stagnation hin, nach einer Zunahme im Zeitraum 1978-1982 um 9%.

Die Rangstrukturen produktivitätsfördernder Maßnahmen sind im Bereich der Kreditgenossenschaften ebenso wie bei den Sparkassen weitgehend unabhängig von der Größe des Instituts und damit nach Größenklassen differenziert sehr homogen (vgl. Tabellen 6 und 7). Der einzige wesentliche Unterschied besteht darin, daß die kleinen Institute mit einem Geschäftsvolumen unter 50 Mill. DM die Einführung neuer Arbeits- und Informationstechnologien ebenso wie in der Vergangenheit auch künftig langsamer vorantreiben werden als die übrigen Kreditgenossenschaften.

#### **5. Schlußbemerkungen**

Angesichts der vielerorts erwarteten negativen Beschäftigungswirkungen infolge schwachen Wirtschaftswachstums und technologischen Wandels und der damit verbundenen Folgen für das seit einem Jahrzehnt vorherrschende gravierende Arbeitsmarktungleichgewicht wurde 1980 im IAB zur besseren Fundierung und Absicherung von Produktivitätsprognosen mit Unternehmensbefragungen begonnen. Nach einer Umfrage im verarbeitenden Gewerbe und nach dem Einstieg in den Dienstleistungsbereich durch eine Erhebung im Handel konnten nunmehr auch in einem weiteren Dienstleistungszweig, dem Kreditgewerbe, brauchbare Ergebnisse über Produktion, Beschäftigung und Produktivität und deren Einflußgrößen vorgelegt werden.

Da mit diesem Forschungsinstrument der Unternehmensbefragung jedoch Neuland betreten wurde, sind einerseits die Befragungsergebnisse mit der nötigen Vorsicht als getreues Abbild der zukünftigen Entwicklung sowie als Grundlage wirtschaftspolitischer Einflußnahme anzusehen, ist es andererseits geboten, Genauigkeit und Verlässlichkeit auch anhand von Wiederholungsbefragungen zu testen. Dabei sollte z. B. auch auf die Sensibilität der Befragungsergebnisse in bezug auf die jeweilige ökonomische Situation zum Befragungszeitpunkt abgestellt werden. In Auftrag gegeben ist für Herbst 1984 eine Wiederholungsbefragung im verarbeitenden Gewerbe, deren Resultate erstens den Ergebnishorizont weiter in die Zukunft verlagern werden und zweitens mit den Ergebnissen der ersten Befragung im Winter 1980/81 konfrontiert werden können und somit eine fundierte Evaluierung dieses neuen Forschungsweges erlauben.

## 6. Tabellarischer Anhang

Übersicht 1: Entwicklungstendenzen der Tarifgruppenstruktur im Kreditgewerbe

	Besetzung in 1000		Anteil in %		Veränderung in %	Entwicklungstendenzen – Bewertungssalden <sup>1)</sup>	
	1978	1982	1978	1982	1982/1978	1978-82	1983-87
Gruppe 1-3 (BAT VIII-X)	64,3	59,2	17,4	14,3	- 7,9	- 50	- 59
Gruppe 4-6 (BAT Vc-VII)	223,5	250,8	60,5	60,6	12,2	55	24
Gruppe 7-9 (BAT IVa-Vb)	81,5	104,0	22,1	25,1	27,7	84	75

Quelle: IAB/Ifo-Erhebung zu den Tendenzen und Einflußgrößen der mittelfristigen Personalentwicklung im Kreditgewerbe 1983; eigene Berechnung des Ifo-Instituts<sup>2)</sup>. Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes e.V., Sozialpolitische Informationen Nr. 5/1983;

- 1) Salden der %-Anteile der Firmenmeldungen für die Antwortkategorien „Zunahme“ bzw. „Abnahme“.  
 2) Die Zahlen für das Kreditgewerbe insgesamt wurden über die Entwicklungstrends der Bankengruppen „Privates Bankgewerbe“, „Sparkassen“ sowie „Kreditgenossenschaften“ hochgerechnet. Für die nicht erfaßten Bankengruppen wurden die Entwicklungstrends der erfaßten Bankengruppen unterstellt. Bei den absoluten Zahlenangaben wurde vorausgesetzt, daß der Anteil der Beschäftigten im Tarifgruppenbereich 1-9 (bzw. BAT IV-X), der 1982 etwa 75% betrug, sich gegenüber 1978 nicht wesentlich geändert hat. Basis dieser Daten war eine Gesamtbeschäftigtenzahl von 492200 im Jahre 1978 sowie von 551950 im Jahre 1982.

Da für die Sparkassen und Kreditgenossenschaften die Tarifgruppenstrukturen für das Jahr 1978 nicht vorlagen, mußten Schätzungen vorgenommen werden. Maßgebend hierfür war die Entwicklung der Tarifgruppenstruktur im privaten Bankgewerbe, bei der der Block der mittleren Qualifikationsgruppe mit einem Anteil von 59,9 % im Jahre 1982 gegenüber 1978 konstant blieb. Diese Entwicklung wurde auch für den Bereich der Sparkassen und Kreditgenossenschaften unterstellt. Zusätzlich wurde davon ausgegangen, daß in diesen beiden Bankengruppen das rechnerische Verhältnis der unteren Qualifikationsgruppe zur oberen im Jahre 1978 dem vergleichbaren Quotienten für das private Bankgewerbe entsprach.

Übersicht 2: Rangstruktur der wichtigsten Maßnahmen zur Steigerung der ökonomischen Effizienz (Arbeitsproduktivität) in den Untersuchungszeiträumen 1978 – 1982 sowie 1983 – 1987 (Rangstrukturen geordnet nach der Höhe der Bewertungskennziffern)

Kreditgewerbe insgesamt		Privates Bankgewerbe	
1978 – 1982	1983 – 1987	1978 – 1982	1983 – 1987
1. Qualifikationssteigerung durch Fort- und Ausbildung	1. Service und Beratung	1. Qualifikationssteigerung durch Fort- und Ausbildung	1. Service und Beratung
2. Service und Beratung	2. Qualifikationssteigerung durch Fort- und Ausbildung	2. Service und Beratung	2. Qualifikationssteigerung durch Fort- und Ausbildung
3. Umorganisationen	3. Einführung neuer Arbeits- und Informationstechnologien	3. Umorganisationen	3. Innerbetriebliche Automation
4. Gebührenpolitik und Zinsgestaltung	4. Innerbetriebliche Automation	4. Ausweitung der Produktpalette*)	4. Einführung neuer Arbeits- und Informationstechnologien
5. Ausweitung der Produktpalette*)	5. Umorganisationen	5. Konzentration auf spezielle Kundengruppen*)	5. Umorganisationen
6. Einführung neuer Arbeits- und Informationstechnologien	6. Gebührenpolitik und Zinsgestaltung	6. Gebührenpolitik und Zinsgestaltung*)	6. Konzentration auf spezielle Produktbereiche*)
7. Motivationsanreize	7. Motivationsanreize	7. Verbesserung des Qualifikationsniveaus (Fluktuation)	7. Verbesserung des Qualifikationsniveaus (Fluktuation)
8. Innerbetriebliche Automation	8. Verbesserung des Qualifikationsniveaus (Fluktuation)*)	8. Innerbetriebliche Automation	8. Motivationsanreize*)
Sparkassen		Volks- und Raiffeisenbanken	
1978 – 1982	1983 – 1987	1978 – 1982	1983 – 1987
1. Service und Beratung	1. Service und Beratung	1. Service und Beratung	1. Service und Beratung
2. Qualifikationssteigerung durch Fort- und Ausbildung	2. Qualifikationssteigerung durch Fort- und Ausbildung	2. Qualifikationssteigerung durch Fort- und Ausbildung	2. Qualifikationssteigerung durch Fort- und Ausbildung
3. Einführung neuer Arbeits- und Informationstechnologien	3. Einführung neuer Arbeits- und Informationstechnologien	3. Gebührenpolitik und Zinsgestaltung	3. Einführung neuer Arbeits- und Informationstechnologien
4. Gebührenpolitik und Zinsgestaltung	4. Innerbetriebliche Automation	4. Umorganisationen	4. Innerbetriebliche Automation
5. Umorganisationen	5. Gebührenpolitik und Zinsgestaltung	5. Ausweitung der Produktpalette*)	5. Gebührenpolitik und Zinsgestaltung
6. Ausweitung der Produktpalette*)	6. Umorganisationen	6. Motivationsanreize	6. Umorganisationen
7. Motivationsanreize	7. Motivationsanreize	7. Einführung neuer Arbeits- und Informationstechnologien	7. Motivationsanreize
8. Innerbetriebliche Automation	8. Verbesserung des Qualifikationsniveaus (Fluktuation)*)	8. Innerbetriebliche Automation**) Ausbau „bankfremder“ Produktbereiche**) **)	8. Außendienstmitarbeiter*)

\*) Maßnahme im Vergleichszeitraum nicht unter den ersten 8 Maßnahmen

\*\*) Die beiden an 8. Stelle aufgeführten Maßnahmen besitzen die gleiche Bewertungskennziffer

Quelle: IAB/Ifo-Erhebung zu den Tendenzen und Einflußgrößen der mittelfristigen Personalentwicklung im Kreditgewerbe 1983.

**Tabelle 1: Ex-post-Entwicklung von Bilanzsumme, Geschäftsvolumen und Beschäftigung im Spiegel von Statistik und Ifo-Erhebung sowie Entwicklungstendenzen im Zeitraum 1983 – 1987 (Veränderung in %)**

	Jahresdurchschnitt 1978 – 1982						Jahresdurchschnitt 1983 – 1987					
	Statistik: Spalte A		Erhebung: Spalte B				Erhebung: Spalte C		korrigierter Erhebungswert: Spalte D1)			
	Bilanzsumme		Geschäftsvolumen		Beschäftigte		Bilanzsumme		Geschäftsvolumen		Beschäftigte	
	A	B	A	B	A	B	C	D	C	D	C	D
<i>Privates Bankgewerbe</i>	7,2	8,2	7,5	8,1	1,8	1,9	4,3	3,7	4,3	3,9	0,1	0,1
darunter:												
Kreditbanken	5,8	6,1	6,3	6,7	1,2	1,3	3,8	3,6	4,3	4,1	-0,1	-0,1
<i>Sparkassen insgesamt</i>	8,5	8,9	8,8	9,1	2,6	2,9	6,0	5,8	6,0	5,8	0,8	0,7
darunter:												
Institute mit einem Geschäftsvolumen von ... Mill. DM												
100 bis unter 500	8,7	9,1	9,0	9,3	2,6	2,9	6,1	5,9	5,9	5,7	1,0	0,9
500 bis unter 1000	9,2	9,6	9,2	9,6	3,0	3,4	6,7	6,4	6,1	5,9	0,8	0,7
1000 bis unter 5000	8,7	9,0	9,0	9,3	2,2	2,5	5,9	5,7	6,1	5,9	0,7	0,7
<i>Volks- und Raiffeisenbanken insgesamt</i>	11,8	12,7	12,1	13,0	5,8	5,3	7,1	6,5	7,3	6,8	2,1	2,3
darunter:												
Institute mit einem Geschäftsvolumen von ... Mill. DM												
20 bis unter 50	11,2	12,0	11,9	12,7	5,8	5,3	6,9	6,4	7,6	7,1	3,5	3,8
50 bis unter 100	11,2	12,0	11,3	12,1	6,1	5,6	7,9	7,3	7,7	7,1	2,4	2,6
100 bis unter 250	12,5	13,4	12,6	13,5	6,5	6,0	7,0	6,5	7,1	6,6	1,8	1,9
250 und mehr	11,9	12,8	12,2	13,1	4,9	4,5	6,8	6,3	6,9	6,4	1,4	1,6
Kreditgewerbe insgesamt	8,6	9,3	8,8	9,4	3,1	3,2	5,6	5,1	5,6	5,2	0,9	0,9

Quelle: Verschiedene Monatsberichte der Deutschen Bundesbank; Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes e.V., Sozialpolitische Informationen Nr. 5/1983; IAB/Ifo-Erhebung zu den Tendenzen und Einflußgrößen der mittelfristigen Personalentwicklung im Kreditgewerbe und Berechnungen des Ifo-Instituts.

- 1) Korrektur erfolgte proportional zu den relativen Abweichungen der Erhebungsergebnisse (ex post) von den amtlichen Werten.
- 2) Keine Angaben in der amtlichen Statistik für einzelne Größenklassen enthalten. Geschätzte Werte.

**Tabelle 2: Entwicklungstendenzen der Effizienzmaße Bilanzsumme/Beschäftigten sowie Geschäftsvolumen/Beschäftigten (Veränderung in %)**

	Bilanzsumme/Beschäftigten: Spalte A				Geschäftsvolumen/Beschäftigten: Spalte B			
	Jahresdurchschnitt 1978 – 1982		Jahresdurchschnitt 1983 – 1987		Relative Veränderung des Jahresdurchschnitts 1983/1987 gegenüber 1978/1982		Differenz des Jahresdurchschnitts 1983/1987 gegenüber 1978/1982 (in %-Punkten)	
	A	B	A	B	A	B	A	B
<i>Privates Bankgewerbe</i>	5,3	5,6	3,6	3,8	- 32	- 32	- 1,7	- 1,8
darunter:								
Kreditbanken	4,5	5,0	3,7	4,2	- 18	- 16	- 0,8	- 0,8
<i>Sparkassen insgesamt</i>	5,8	6,0	5,1	5,1	- 12	- 15	- 0,7	- 0,9
darunter:								
Institute mit einem Geschäftsvolumen von ... Mill. DM								
100 bis unter 500	5,9	6,2	5,0	4,8	- 15	- 23	- 0,9	- 1,4
500 bis unter 1000	6,0	6,0	5,7	5,2	- 5	- 13	- 0,3	- 0,8
1000 bis unter 5000	6,4	6,7	5,0	5,2	- 22	- 22	- 1,4	- 1,5
<i>Volks- und Raiffeisenbanken insgesamt</i>	5,7	6,0	4,1	4,4	- 28	- 27	- 1,6	- 1,6
darunter:								
Institute mit einem Geschäftsvolumen von ... Mill. DM								
20 bis unter 50	5,1	5,8	2,5	3,2	- 51	- 45	- 2,6	- 2,6
50 bis unter 100	4,8	4,9	4,6	4,4	- 4	- 10	- 0,2	- 0,5
100 bis unter 250	5,6	5,7	4,5	4,6	- 20	- 19	- 1,1	- 1,1
250 und mehr	6,7	7,0	4,6	4,7	- 31	- 33	- 2,1	- 2,3
Kreditgewerbe insgesamt	5,3	5,5	4,2	4,3	- 21	- 22	- 1,1	- 1,2

Quelle: Verschiedene Monatsberichte der Deutschen Bundesbank; Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes e.V., Sozialpolitische Informationen Nr. 5/1983; IAB/Ifo-Erhebung zu den Tendenzen und Einflußgrößen der mittelfristigen Personalentwicklung im Kreditgewerbe und Berechnungen des Ifo-Instituts.

Tabelle 3: Entwicklungstendenzen der Beschäftigtenstruktur (Teilzeitbeschäftigung und Geschäftsbereiche)

	Beschäftigte insgesamt (Veränderung in %, Jahresdurchschnitte)		Anteil der Teilzeitbeschäftigten in %			Beschäftigte im Markt-/Marktfolgebereich										
						Anteil der Beschäftigten im Markt-/Marktfolgebereich in %			Entwicklungstendenzen (Salden in %) <sup>1)</sup>							
	1978/82	1983/87	1977	1982	1987	1977	1982	1987	Beratung und Akquisition		Routinesgeschäft ohne Kassengeschäft		Kassierer		1978/82	1983/87
<i>Privates Bankgewerbe</i>	1,8	0,1	10,1	9,3	10,5	52,7	53,2	54,9	89	96	-13	-51	-8	-58	58	67
darunter: Kreditbanken	1,2	-0,1	9,8	9,2	10,6	52,7	53,2	55,0	89	100	-17	-52	-9	-62	55	69
<i>Sparkassen insgesamt</i>	2,6	0,7	9,6	10,4	11,1	58,6	59,9	61,4	94	98	29	-57	56	-42	92	63
darunter: Institute mit einem Geschäftsvolumen von ... Mill. DM																
100 bis unter 500	2,6	0,9	7,1	8,2	9,0	59,3	60,9	61,8	94	92	19	-50	40	-40	90	56
500 bis unter 1000	3,0	0,7	7,5	8,8	9,8	61,3	63,9	65,6	93	98	33	-68	31	-54	91	61
1000 bis unter 5000	2,2	0,7	10,0	11,2	11,9	60,2	61,4	63,3	92	96	43	-51	68	-42	89	64
<i>Volks- und Raiffeisenbanken insgesamt</i>	5,8	2,3	11,3	12,0	11,4	59,0	61,6	65,1	88	92	29	-33	18	-26	93	81
darunter: Institute mit einem Geschäftsvolumen von ... Mill. DM																
20 bis unter 50	5,8	3,8	16,3	16,3	13,6	59,2	60,6	63,3	81	84	23	-10	6	-10	77	80
50 bis unter 100	6,1	2,6	12,0	12,4	11,6	60,0	62,5	65,4	86	93	28	-25	10	-3	96	86
100 bis unter 250	6,5	1,9	9,4	10,1	9,4	59,9	62,0	65,3	90	92	40	-37	22	-20	94	79
250 und mehr	4,9	1,6	9,9	11,0	12,2	57,4	60,2	64,5	94	98	25	-49	24	-49	98	82
Kreditgewerbe insgesamt	3,1	0,9	10,2	10,4	11,0	57,6	59,1	61,5	91	96	16	-49	26	-43	82	69

1) Saldo: Differenz zwischen den Meldungen „Zunahme“ und „Abnahme“.

Quelle: IAB/Ifo-Erhebung zu den Tendenzen und Einflußgrößen der mittelfristigen Personalentwicklung im Kreditgewerbe 1983; eigene Berechnungen des Ifo-Instituts; Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes e.V., Sozialpolitische Informationen Nr. 5/1983.

Tabelle 4: Entwicklungstendenzen der Beschäftigtenstruktur nach Tarifgruppen

	Beschäftigte insgesamt (Veränderung in %, Jahresdurchschnitte)		Besetzung der Tarifgruppen in %						Entwicklungstendenzen (Salden in %) <sup>*)</sup>							
			Gruppe 1-3 (bzw. BAT 8-10)		Gruppe 4-6 (bzw. BAT 5c-7)		Gruppe 7-9 (bzw. BAT 4a-5b)		Gruppe 1-3 (bzw. BAT 8-10)		Gruppe 4-6 (bzw. BAT 5c-7)		Gruppe 7-9 (bzw. BAT 4a-5b)		Außertarifliche (bzw. BAT 1-3)	
	1978/82	1983/87	1978	1982	1978	1982	1978	1982	1978/82	1983/87	1978/82	1983/87	1978/82	1983/87	1978/82	1983/87
<i>Privates Bankgewerbe</i>	1,8	0,1							-93	-74	41	17	93	70	89	24
darunter: Kreditbanken	1,2	-0,1							-97	-74	40	16	96	71	92	23
<i>Sparkassen insgesamt</i>	2,6	0,7							-40	-64	62	24	84	86	86	66
darunter: Institute mit einem Geschäftsvolumen von ... Mill. DM																
100 bis unter 500	2,6	0,9							-6	-53	56	58	81	77	60	53
500 bis unter 1000	3,0	0,7							-19	-67	67	53	79	86	79	60
1000 bis unter 5000	2,2	0,7							-32	-64	58	40	79	83	91	58
<i>Volks- und Raiffeisenbanken insgesamt</i>	5,8	2,3							-7	-33	64	35	71	67	37	34
darunter: Institute mit einem Geschäftsvolumen von ... Mill. DM																
20 bis unter 50	5,8	3,8							28	4	52	34	66	55	39	13
50 bis unter 100	6,1	2,6							-3	-25	72	62	74	57	15	13
100 bis unter 250	6,5	1,9							11	-19	75	35	72	63	36	36
250 und mehr	4,9	1,6							-33	-62	57	20	75	80	46	51
Kreditgewerbe insgesamt	3,1	0,9	17,4	14,3		60,5	60,6	22,1	25,1	-50	-59	55	24	84	75	43

\*) Saldo: Differenz zwischen den Meldungen „Zunahme“ und „Abnahme“.

Quelle: IAB/Ifo-Erhebung zu den Tendenzen und Einflußgrößen der mittelfristigen Personalentwicklung im Kreditgewerbe 1983; eigene Berechnungen des Ifo-Instituts. Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes e.V., Sozialpolitische Informationen Nr. 5/1983.

Tabelle 5: Entwicklungstendenzen von Bilanzsumme, Geschäftsvolumen, Beschäftigung, Bilanzsumme/Beschäftigten, Geschäftsvolumen/Beschäftigten, Personalaufwand

	Bilanzsumme (Veränderung in %, Jahresdurchschnitt)		Geschäftsvolumen (Veränderung in %, Jahresdurchschnitt)		Beschäftigte (Veränderung in %, Jahresdurchschnitt)		Bilanzsumme/ Beschäftigten (Veränderung in %, Jahresdurchschnitt)		Geschäftsvolumen/ Beschäftigten (Veränderung in %, Jahresdurchschnitt)		Personalaufwand (Anteil an der Summe Personal- und Sachaufwand in %)		
	1978-1982	1983-1987	1978-1982	1983-1987	1978-1982	1983-1987	1978-1982	1983-1987	1978-1982	1982-1987	1977	1982	1987
<i>Privates Bankgewerbe</i>	7,2	3,7	7,5	3,9	1,8	0,1	5,3	3,6	5,6	3,8	73,1	72,0	69,6
darunter:													
Kreditbanken	5,8	3,6	6,3	4,1	1,2	-0,1	4,5	3,7	5,0	4,2	73,8	72,4	69,9
<i>Sparkassen insgesamt</i>	8,5	5,8	8,8	5,8	2,6	0,7	5,8	5,1	6,0	5,1	74,8	72,1	70,1
darunter:													
Institute mit einem Geschäftsvolumen von ... Mill. DM													
100 bis unter 500	8,7	5,9	9,0	5,7	2,6	0,9	5,9	5,0	6,2	4,8	73,8	71,0	70,0
500 bis unter 1000	9,2	6,4	9,2	5,9	3,0	0,7	6,0	5,7	6,0	5,2	74,5	70,9	67,8
1000 bis unter 5000	8,7	5,7	9,0	5,9	2,2	0,7	6,4	5,0	6,7	5,2	74,1	71,5	69,0
<i>Volks- und Raiffeisenbanken insgesamt</i>	11,8	6,5	12,1	6,8	5,8	2,3	5,7	4,1	6,0	4,4	69,9	68,3	65,5
darunter:													
Institute mit einem Geschäftsvolumen von ... Mill. DM													
20 bis unter 50	11,2	6,4	11,9	7,1	5,8	3,8	5,1	2,5	5,8	3,2	67,6	68,5	67,0
50 bis unter 100	11,2	7,3	11,3	7,1	6,1	2,6	4,8	4,6	4,9	4,4	70,3	68,8	66,5
100 bis unter 250	12,5	6,5	12,6	6,6	6,5	1,9	5,6	4,5	5,7	4,6	70,3	67,9	65,3
250 und mehr	11,9	6,3	12,2	6,4	4,9	1,6	6,7	4,6	7,0	4,7	70,4	68,4	64,6
Kreditgewerbe insgesamt	8,6	5,1	8,8	5,2	3,1	0,9	5,3	4,2	5,5	4,3	72,9	71,1	68,7

Quelle: Verschiedene Monatsberichte der Deutschen Bundesbank; Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes e.V., Sozialpolitische Informationen Nr. 5/1983; IAB/Ifo-Erhebung zu den Tendenzen und Einflußgrößen der mittelfristigen Personalentwicklung im Kreditgewerbe und Berechnungen des Ifo-Instituts.

Tabelle 6: Bewertungskennziffern der Maßnahmen zur Steigerung der ökonomischen Effizienz (Arbeitsproduktivität)

	Kreditgewerbe insgesamt		Privates Bankgewerbe		Kreditbanken	
	Beurteilungszeitraum 1978 – 1982	1983 – 1987	Beurteilungszeitraum 1978 – 1982	1983 – 1987	Beurteilungszeitraum 1978 – 1982	1983 – 1987
<i>a) Personalbereich</i>						
Umorganisationen	66	73	73	85	75	85
Qualifikationssteigerung (Fort- und Ausbildung)	86	93	93	96	97	98
Qualifikationsniveau (Fluktuation)	47	59	61	76	65	80
Teilzeitkräfte	25	39	28	62	30	66
Aushilfskräfte	21	22	30	33	30	35
Ausgliederung	31	24	48	35	51	38
Motivationsanreize	57	67	56	74	56	75
Summe Bewertungskennziffern	333	377	389	461	404	477
<i>b) Geschäftsvolumen</i>						
Ausweitung der Produktpalette	63	47	71	56	72	58
Konzentration auf spezielle Produktbereiche	31	45	41	76	38	79
Ausbau „bankfremder“ Produktbereiche	29	28	28	20	30	22
Einschränkung der Produktpalette	6	12	10	13	7	13
Konzentration auf spezielle Kundengruppen	40	50	67	65	68	67
Rückzug aus dem Massengeschäft	5	5	10	8	9	5
Service und Beratung	84	97	89	97	93	98
Gebührenpolitik und Zinsgestaltung	64	70	64	69	64	71
Summe Bewertungskennziffern	322	354	380	404	381	413
<i>c) Zweigstellen-/Vertriebspolitik</i>						
Tendenzielle Reduzierung des Zweigstellennetzes	8	17	16	27	18	31
Deutliche Reduzierung des Zweigstellennetzes	1	4	1	5	1	5
Abgestufte Vertriebssysteme	11	31	12	43	10	47
Außendienstmitarbeiter	23	49	14	33	8	27
Summe Bewertungskennziffern	43	101	43	108	37	110
<i>d) Bereich Technik</i>						
Einführung neuer Arbeits- und Informationstechnologien darunter:	60	86	55	90	58	95
– Kontoauszugsdrucker	8	62	12	35	13	37
– Geldausgabeautomaten	30	73	34	65	37	71
– Automated Teller Machines	9	37	23	66	25	73
– Kassenterminals	62	38	52	44	55	48
– Point-of-Sale-Systeme	8	38	13	44	14	48
– Bildschirmtext (Home-Banking)	15	69	23	82	25	88
Summe Bewertungskennziffern	132	317	157	336	169	365
Innerbetriebliche Automation darunter:	55	83	59	96	61	97
– im Schreibbereich	51	83	58	96	59	96
– im Sachbearbeiterbereich	41	79	48	93	51	94
– im sonstigen Betriebsbereich	45	65	47	64	48	64
Summe Bewertungskennziffern	137	227	153	253	158	254

Quelle: IAB/Ifo-Erhebung zu den Tendenzen und Einflußgrößen der mittelfristigen Personalentwicklung im Kreditgewerbe 1983.

noch Tabelle 6

	Sparkassen insgesamt		Sparkassen, Institute mit einem Geschäftsvolumen von					
			100 – 500 Mill. DM		500 – 1000 Mill. DM		1000 – 5000 Mill. DM	
	Beurteilungszeitraum		Beurteilungszeitraum		Beurteilungszeitraum		Beurteilungszeitraum	
	1978 – 1982	1983 – 1987	1978 – 1982	1983 – 1987	1978 – 1982	1983 – 1987	1978 – 1982	1983 – 1987
<i>a) Personalbereich</i>								
Umorganisationen	65	63	61	58	76	64	60	62
Qualifikationssteigerung (Fort- und Ausbildung)	85	91	83	89	86	92	85	88
Qualifikationsniveau (Fluktuation)	44	48	26	38	41	46	41	43
Teilzeitkräfte	28	33	27	29	36	40	36	32
Aushilfskräfte	22	20	20	23	25	23	23	19
Ausgliederung	27	19	14	13	16	13	26	18
Motivationsanreize	59	57	44	49	59	59	45	48
Summe Bewertungskennziffern	330	331	275	299	339	337	316	310
<i>b) Geschäftsvolumen</i>								
Ausweitung der Produktpalette	59	38	55	48	66	38	61	45
Konzentration auf spezielle Produktbereiche	23	27	28	29	31	30	20	28
Ausbau „bankfremder“ Produktbereiche	17	15	24	19	26	16	18	20
Einschränkung der Produktpalette	2	10	7	8	3	6	2	10
Konzentration auf spezielle Kundengruppen	31	44	21	30	28	41	21	40
Rückzug aus dem Massengeschäft	1	1	1	1	0	2	1	2
Service und Beratung	86	98	87	97	91	99	85	97
Gebührenpolitik und Zinsgestaltung	66	67	55	52	65	61	63	68
Summe Bewertungskennziffern	285	300	278	284	310	293	271	310
<i>c) Zweigstellen-/Vertriebspolitik</i>								
Tendenzielle Reduzierung des Zweigstellennetzes	3	12	0	4	3	8	6	15
Deutliche Reduzierung des Zweigstellennetzes	1	2	0	2	2	2	2	4
Abgestufte Vertriebssysteme	10	26	6	13	9	14	9	25
Außendienstmitarbeiter	21	43	24	49	35	62	24	43
Summe Bewertungskennziffern	35	83	30	68	49	86	41	87
<i>d) Bereich Technik</i>								
Einführung neuer Arbeits- und Informationstechnologien	68	83	60	73	71	78	63	81
darunter:								
– Kontoauszugsdrucker	6	79	10	77	7	87	8	81
– Geldausgabeautomaten	40	84	17	77	34	79	39	81
– Automated Teller Machines	2	25	3	21	3	21	3	24
– Kassenterminals	85	40	76	32	86	37	88	32
– Point-of-Sale-Systeme	5	40	3	32	2	37	3	32
– Bildschirmtext (Home-Banking)	15	67	7	63	3	66	0	62
Summe Bewertungskennziffern	153	335	116	302	135	327	141	312
Innerbetriebliche Automation	56	76	48	58	63	75	51	73
darunter:								
– im Schreibbereich	52	79	46	63	54	73	46	77
– im Sachbearbeiterbereich	37	73	37	57	37	72	32	74
– im sonstigen Betriebsbereich	47	67	41	56	55	66	52	71
Summe Bewertungskennziffern	136	219	124	176	146	211	130	222

Quelle: IAB/Ifo-Erhebung zu den Tendenzen und Einflußgrößen der mittelfristigen Personalentwicklung im Kreditgewerbe 1983.

noch Tabelle 6

	Volks- und Raiffeisenbanken insgesamt		Volks- und Raiffeisenbanken, Institute mit einem Geschäftsvolumen von							
			20 - 50 Millionen DM		50 - 100 Millionen DM		100 - 250 Millionen DM		250 und mehr Millionen DM	
	Beurteilungszeitraum 1978 - 1982 / 1983 - 1987		Beurteilungszeitraum 1978 - 1982 / 1983 - 1987		Beurteilungszeitraum 1978 - 1982 / 1983 - 1987		Beurteilungszeitraum 1978 - 1982 / 1983 - 1987		Beurteilungszeitraum 1978 - 1982 / 1983 - 1987	
<i>a) Personalbereich</i>										
Umorganisationen	59	71	44	53	51	62	63	73	66	81
Qualifikationssteigerung (Fort- und Ausbildung)	77	92	58	84	75	88	79	93	82	96
Qualifikationsniveau (Fluktuation)	34	52	26	40	32	48	37	51	36	59
Teilzeitkräfte	16	16	15	13	14	12	15	11	20	25
Aushilfskräfte	9	10	3	5	5	6	8	9	16	16
Ausgliederung	14	17	6	13	9	12	9	12	24	25
Motivationsanreize	56	71	42	69	57	62	59	71	60	78
Summe Bewertungskennziffern	265	329	194	277	243	290	270	320	304	380
<i>b) Geschäftsvolumen</i>										
Ausweitung der Produktpalette	59	53	34	58	57	57	65	59	68	45
Konzentration auf spezielle Produktbereiche	33	45	26	37	30	38	36	45	31	49
Ausbau „bankfremder“ Produktbereiche	48	53	34	48	42	54	48	58	58	53
Einschränkung der Produktpalette	7	13	8	8	7	7	8	12	5	20
Konzentration auf spezielle Kundengruppen	25	46	16	32	21	38	30	51	25	49
Rückzug aus dem Massengeschäft	6	9	2	3	6	9	4	7	8	12
Service und Beratung	77	97	69	95	78	95	80	97	78	99
Gebührenpolitik und Zinsgestaltung	62	74	53	65	61	69	58	71	70	83
Summe Bewertungskennziffern	317	390	242	346	302	367	329	400	343	410
<i>c) Zweigstellen-/Vertriebspolitik</i>										
Tendenzielle Reduzierung des Zweigstellennetzes	6	17	5	5	4	13	5	16	9	25
Deutliche Reduzierung des Zweigstellennetzes	3	7	2	2	2	7	3	5	4	12
Abgestufte Vertriebssysteme	12	29	6	18	12	22	10	26	18	40
Außendienstmitarbeiter	33	71	29	61	31	66	30	71	39	76
Summe Bewertungskennziffern	54	124	42	86	49	108	48	118	70	153
<i>d) Bereich Technik</i>										
Einführung neuer Arbeits- und Informationstechnologien	55	86	40	69	53	80	60	85	58	95
darunter:										
- Kontoauszugsdrucker	6	67	6	32	7	65	4	65	8	80
- Geldausgabeautomaten	11	66	0	31	9	60	9	66	19	81
- Automated Teller Machines	2	24	0	6	4	25	3	21	2	32
- Kassenterminals	43	31	23	10	36	28	52	35	50	38
- Point-of-Sale-Systeme	5	31	0	10	7	28	7	35	5	38
- Bildschirmtext (Home-Banking)	5	59	6	47	4	54	3	62	6	68
Summe Bewertungskennziffern	72	278	35	136	67	260	78	284	90	337
Innerbetriebliche Automation	48	79	39	66	40	71	52	84	55	86
darunter:										
- im Schreibbereich	42	77	27	56	28	69	47	81	53	87
- im Sachbearbeiterbereich	38	74	37	63	28	64	40	75	41	83
- im sonstigen Betriebsbereich	40	65	34	55	30	54	38	68	50	74
Summe Bewertungskennziffern	120	216	98	174	86	187	125	224	144	244

Quelle: IAB/lfo-Erhebung zu den Tendenzen und Einflußgrößen der mittelfristigen Personalentwicklung im Kreditgewerbe 1983.

**Tabelle 7: Ansatzpunkte zur Steigerung der ökonomischen Effizienz (Arbeitsproduktivität) – Bewertungskennziffern –\*)**

	a) Personalbereich		b) Beeinflussung des Geschäftsvolumens in Umfang und Struktur		c) Zweigstellen-/Vertriebspolitik		Bereich Technik			
							Einführung neuer Arbeits- und Informationstechnologien		Innerbetriebliche Automationen	
	1978 – 1982	1983 – 1987	1978 – 1982	1983 – 1987	1978 – 1982	1983 – 1987	1978 – 1982	1983 – 1987	1978 – 1982	1983 – 1987
	<i>Absolute Bewertungskennziffern</i>									
Privates Bankgewerbe	389	461	380	404	43	108	157	336	153	253
darunter:										
Kreditbanken	404	477	381	413	37	110	169	365	158	254
Sparkassen insgesamt	330	331	285	300	35	83	153	335	136	219
darunter:										
Institute mit einem Geschäftsvolumen von ... Mill. DM										
100 bis unter 500	275	299	278	284	30	68	116	302	124	176
500 bis unter 1000	339	337	310	293	49	86	135	327	146	211
1000 bis unter 5000	316	310	271	310	41	87	141	312	130	222
Volks- und Raiffeisenbanken insgesamt	265	329	317	390	54	124	72	278	120	216
darunter:										
Institute mit einem Geschäftsvolumen von ... Mill. DM										
20 bis unter 50	194	277	242	346	42	86	35	136	98	174
50 bis unter 100	243	290	302	367	49	108	67	260	86	187
100 bis unter 250	270	320	329	400	48	118	78	284	125	224
250 und mehr	304	380	343	410	70	153	90	337	144	244
Kreditgewerbe insgesamt	333	377	322	354	43	101	132	317	137	227
	<i>Relative Bewertungskennziffern **)</i>									
Privates Bankgewerbe	34	29	34	26	4	7	14	22	14	16
darunter:										
Kreditbanken	35	29	33	26	3	7	15	22	14	16
Sparkassen insgesamt	35	26	30	24	4	7	16	26	15	17
darunter:										
Institute mit einem Geschäftsvolumen von ... Mill. DM										
100 bis unter 500	33	26	34	25	4	6	14	27	15	16
500 bis unter 1000	35	27	32	23	5	7	14	26	15	17
1000 bis unter 5000	35	25	30	25	5	7	16	25	14	18
Volks- und Raiffeisenbanken insgesamt	32	25	38	29	7	9	9	21	14	16
darunter:										
Institute mit einem Geschäftsvolumen von ... Mill. DM										
20 bis unter 50	32	27	40	34	7	8	6	13	16	17
50 bis unter 100	33	24	40	30	7	9	9	21	12	15
100 bis unter 250	32	24	39	30	6	9	9	21	15	17
250 und mehr	32	25	36	27	7	10	9	22	15	16
Kreditgewerbe insgesamt	34	27	34	27	4	7	14	23	14	16

\*) Summe der Bewertungskennziffern der jeweiligen Einzelmaßnahmen.<sup>1)</sup>

\*\*) Summe der Bewertungskennziffern der zu dem jeweiligen Bündel gehörenden Maßnahmen, normiert auf die Summe der Bewertungskennziffern aller Maßnahmen; bei zeilenweiser Aufsummierung der Prozentwerte je Untersuchungszeitraum, Abweichungen zur Summe 100 % infolge gerundeter Werte möglich.<sup>1)</sup>

<sup>1)</sup> Die in Tabelle 7 ausgewiesenen Bewertungskennziffern sind Summenwerte, die durch Kumulierung der einzelnen Bewertungskennziffern für die jeweils zu einem Bereich (Personalbereich, ...) gehörenden Einzelmaßnahmen entstehen. Im Bereich Technik sind jeweils nur die Bewertungskennziffern der unter die Rubriken „Einführung neuer Arbeits- und Informationstechnologien zur Automation des Bankkundenverkehrs“ sowie „Innerbetriebliche Automationen“ fallenden Einzelmaßnahmen zusammengefaßt. Die separaten Bewertungskennziffern für die Teilbereiche „Innerbetriebliche Automationen“ sowie „Einführung neuer Arbeits- und Informationstechnologien ...“ (vgl. Fragebogen) wurden hier nicht berücksichtigt.

Quelle: IAB/Ifo-Erhebung zu den Tendenzen und Einflußgrößen der mittelfristigen Personalentwicklung im Kreditgewerbe 1983.