

Sonderdruck aus:

Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

Leo Pusse, Wolfgang Ruppert

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

20. Jg./1987

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. 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).

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: (09 11) 1 79 30 16,
E-Mail: gerd.peters@iab.de: (09 11) 1 79 30 23, E-Mail: 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: Heßbrühlstraße 69, 70565 Stuttgart; Telefon 07 11/78 63-0;
Telefax 07 11/78 63-84 30; E-Mail: 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 Versicherungsgewerbe: Tendenzen und betriebliche Maßnahmen

Leo Pusse, Wolfgang Ruppert*)

Das IAB hat 1980 im Rahmen des Projekts „Frühindikatoren der Produktivitätsentwicklung (1-263 E)“ in Zusammenarbeit mit dem Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, München mit schriftlichen Unternehmensbefragungen einen neuen Forschungsweg auf dem Gebiete der Arbeitskräftebedarfs- und Produktivitätsforschung eingeschlagen, um die Genauigkeit und Zuverlässigkeit seiner Projektionen auf wirtschaftssektoraler Ebene zu verbessern. Nach Unternehmensbefragungen im Verarbeitenden Gewerbe, im Handel sowie im Kreditgewerbe liegen nunmehr auch für den Sektor Versicherungsunternehmen die Ergebnisse einer Erhebung vom Herbst 1986 über die mittelfristige Entwicklung von Produktion, Beschäftigung und Arbeitsproduktivität sowie betriebliche Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsproduktivität vor.

Die Unternehmen des Versicherungssektors rechnen für den Zeitraum 1986-1990 mit einem gegenüber 1981-1985 abgeschwächten Zuwachs der Bruttobeitragseinnahmen, die rückläufige Entwicklung in der Beschäftigtenzahl dürfte weitgehend zum Stillstand kommen. Der nominale Produktivitätsfortschritt, näherungsweise gemessen an den Bruttobeitragseinnahmen je Beschäftigten, wird sich verlangsamen: von rd. 6% (1981-1985) auf etwa 4½% p.a. (1986-1990).

Der Untersuchung zufolge soll der Anteil der im Innendienst beschäftigten Arbeitnehmer leicht sinken. Einem weiter abnehmenden Bedarf an Schreibkräften steht eine Personalzunahme im EDV-Bereich gegenüber. Nur unwesentlich wird sich der Anteil der Sachbearbeiter erhöhen. Der Trend zu höher qualifizierten Tätigkeiten dürfte weiterhin ungebrochen sein.

Auf mittlere Sicht werden weitgehend dieselben Maßnahmen zur Steigerung von Geschäftsvolumen und Produktivität favorisiert wie in den Jahren zuvor, allerdings mit zum Teil deutlichen Verschiebungen in der Priorität. Einen hohen Stellenwert haben künftig vor allem die Kundenberatung und -betreuung, die Qualifikationssteigerung der Belegschaft durch Fort- und Ausbildung, der Aufbau computerunterstützter Informationssysteme für den Außendienst bei gleichzeitig weiterem Ausbau der EDV im Innendienst sowie absatzpolitische Maßnahmen. Hierzu zählen insbesondere die Kundensegmentierung sowie die Gestaltung von Versicherungsschutz nach Maß, d. h. entsprechend der individuellen Bedarfssituation.

Gliederung

1. Einführung
2. Berichtskreis und Methodik
 - 2.1 Zur Repräsentativität des Teilnehmerkreises
 - 2.2 Zur Produktivitätsmessung im Sektor Versicherungsunternehmen
 - 2.3 Aggregation und Verdichtung der Befragungsergebnisse
3. Ergebnisse
 - 3.1 Entwicklung von Bruttobeitragseinnahmen, Beschäftigung und Produktivität
 - 3.2 Entwicklung der Personalstruktur

3.3 Art und Rangstruktur favorisierter Maßnahmen zur Steigerung von Geschäftsvolumen und Produktivität

4. Schlußbemerkungen
5. Tabellarischer Anhang

1. Einführung

Mit dem Projekt 1-263 E „Frühindikatoren zur Produktivitätsentwicklung“ hat das IAB im Jahre 1980 in Zusammenarbeit mit dem Ifo-Institut begonnen, auf dem Wege von Unternehmensbefragungen Daten und Erkenntnisse zu gewinnen, die die bisher vorliegenden Forschungsergebnisse in der Produktivitätsprognose – der Basis für Projektionen des Arbeitskräftebedarfs – besser fundieren und absichern sollen.

Im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeit (BA) führte das *Ifo-Institut* im Herbst 1986 nach schriftlichen Befragungen im Verarbeitenden Gewerbe (1980, 1984, Sommer 1986), im Handel (1982) sowie Kreditgewerbe (1983) eine Erhebung mit dem Arbeitstitel „Tendenzen und Einflußgrößen der mittelfristigen Personalentwicklung im Sektor Versicherungsunternehmen“ durch.¹⁾ Mit knapp 200000 beschäftigten Arbeitnehmern hat dieser Wirtschaftszweig unter beschäftigungspolitischen Aspekten zwar bei weitem nicht die Bedeutung wie z. B. das Verarbeitende Gewerbe oder der Handel, doch gelang mit dieser Produktivitätsbefragung ein weiterer Schritt zur Verbesserung der Prognose von Produktion und Beschäftigung im Dienstleistungssek-

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

¹⁾ 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. Sowie Pusse, L., W. Ruppert, Mittelfristige Entwicklung von Beschäftigung und Arbeitsproduktivität im Verarbeitenden Gewerbe: Tendenzen und betriebliche Maßnahmen, in: MittAB 3/1985, S. 328 ff.

Pusse, L., W. Ruppert, Mittelfristige Entwicklung der Arbeitsproduktivität im Handel: Tendenzen und betriebliche Maßnahmen, in: MittAB 3/1983, S. 280 ff.

Pusse, L., W. Ruppert, Mittelfristige Entwicklung von Beschäftigung und Arbeitsproduktivität im Kreditgewerbe: Tendenzen und betriebliche Maßnahmen, in: MittAB 3/1984, S. 346 ff.

Pusse, L., W. Ruppert, Entwicklungstendenzen von Produktion, Arbeitsproduktivität und Beschäftigung im Verarbeitenden Gewerbe, in: MittAB 2/1987, S. 220 ff.

tor, in dem generell quantitative Analysen und Prognosen als besonders schwierig und risikoreich gelten – nicht zuletzt aufgrund von Umfang und Qualität der zur Verfügung stehenden statistischen Daten.

Gerade unter dem Gesichtspunkt des technischen Fortschritts erscheint eine entsprechende Untersuchung im Versicherungsgewerbe zu den Tendenzen und Einflußgrößen der mittelfristigen Personalentwicklung von besonderem Interesse. Dabei kommt der Mikroelektronik nach allgemeiner Einschätzung die höchste Bedeutung zu. Dieser Technologie wird sowohl von der Entwicklungsgeschwindigkeit als auch von der Breite und Tiefe der Marktdurchdringung das höchste Wirkungspotential zugemessen.²⁾

Der Versicherungssektor dürfte, was die Verbreitung der Datentechnik im Büro betrifft, im Vergleich zu den anderen Branchen eine herausragende Rolle spielen. So stieg von Ende 1979 bis Ende 1984 die Zahl der in der Versicherungswirtschaft eingesetzten Bildschirmgeräte von 13000 auf 50000, der Anteil der Innendienstangestellten, die mit oder an Bildschirmen arbeiten, ist im selben Zeitraum von 14% auf 45% gestiegen.³⁾

Schwerpunkte der empirischen Untersuchung waren im einzelnen:

- die mittelfristige Entwicklung von Bruttobeitragseinnahmen, Beschäftigung und Beschäftigtenstruktur sowie der Produktivität für die Zeiträume 1981-1985 sowie 1986-1990;
- Art und Rangstruktur produktivitätsfördernder Maßnahmen für die Zeiträume 1981-1985 sowie 1986-1990.

2. Berichtskreis und Methodik

2.1 Zur Repräsentativität des Teilnehmerkreises

Die Adressaten der Erhebung waren die Mitgliedsfirmen des Arbeitgeberverbandes der Versicherungsunternehmen in Deutschland. In diesen Unternehmen waren zur Mitte des Jahres 1985 etwa 92% der insgesamt in der Individualversicherung (ohne Versicherungsvermittlung) in der Bundesrepublik und West-Berlin beschäftigten Arbeitnehmer tätig.⁴⁾ Insgesamt wurden 203 verschiedene Unternehmen angeschrieben. Als Erhebungseinheit war bei Versicherern, die in mehreren Versicherungssparten tätig sind, die Versicherungsgruppe vorgesehen. Die Sparte „Rückversicherung“ sollte nach Möglichkeit bei der Beantwortung der

Fragen unberücksichtigt bleiben. Nach Abschluß der Erhebung gelangten 52 Fragebogen in die Auswertung, dabei wurden 94 500 Beschäftigte der Individualversicherung erfaßt. Bezogen auf die in den Bereichen der Schaden-, Lebens- und Krankenversicherung beschäftigten Arbeitnehmer (1985: 194500; Rückversicherung: 3600)⁵⁾ entspricht dies einem Repräsentationsgrad von knapp 50%. Der Repräsentationsgrad nach Beschäftigten weist somit, trotz der relativ geringen Anzahl von Fragebogen, einen deutlich höheren Wert auf als in den vergleichbaren Erhebungen im Verarbeitenden Gewerbe, im Handel sowie im Kreditgewerbe.⁶⁾

2.2 Zur Produktivitätsmessung im Sektor Versicherungsunternehmen

Ebenso wie in der früheren Untersuchung im Kreditgewerbe stellt bei der Ermittlung der realen Arbeitsproduktivität in der Versicherungswirtschaft die Erfassung der realen Produktion das Hauptproblem im Rahmen einer schriftlichen Unternehmensbefragung dar. In der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung geht in den Produktionswert der Versicherungsunternehmen nur der Dienstleistungsanteil der Beitragseinnahmen ein. Dieser setzt sich folgendermaßen zusammen:

- Beitragseinnahmen im Geschäftsjahr
- Veränderung der Beitragsüberträge

Beitragseinnahmen für das Geschäftsjahr + Verzinsung der Verbindlichkeiten aus Versicherungsverträgen und ausgewiesene Kursgewinne und -Verluste

- Leistungen für das Geschäftsjahr

- Dienstleistungsentgelt aus Beitragseinnahmen
- + Sonstige Entgelte für Dienstleistungen

Produktionswert (Dienstleistungsentgelt)⁷⁾

Die Dienstleistungsentgelte abzüglich Vorleistungen ergeben schließlich den Nettoproduktionswert in jeweiligen Preisen. Diese Größe erschien jedoch in einer schriftlichen Befragung mit einem Prognosehorizont von fünf Jahren nicht praktikabel. Aus diesem Grund wurden zur Ermittlung der Arbeitsproduktivität, die in der Erhebung nicht direkt abgefragt wurde, als Zählergröße die Bruttobeitragseinnahmen und als Nennergröße die Zahl der Beschäftigten herangezogen (vgl. Fragebogen im Anhang). Die Relation von Bruttobeitragseinnahmen je Beschäftigten ist demzufolge als *nominale* Arbeitsproduktivität aufzufassen.⁸⁾

2.3 Aggregation und Verdichtung der Befragungsergebnisse

In Übereinstimmung mit den vorangegangenen Erhebungen wurde bei der Aggregation der Einzelangaben die Größenklassenverteilung der Versicherungsunternehmen laut Statistik des Arbeitgeberverbandes zugrunde gelegt, um die negativen Auswirkungen einer verzerrten Zusammensetzung der Umfrageteilnehmer hinsichtlich der Unternehmensgröße (Non-response-Problem) zu vermeiden. Sinngemäß gelten daher die ausführlichen Erläuterungen zum Gewichtung- und Korrekturverfahren, wie sie bereits im Untersuchungsbericht über die Ergebnisse der ersten im Rahmen des Projekts 1-263 E durchgeführten Befragung dargestellt werden.⁹⁾ Sämtliche Angaben der Erhebungsteilnehmer wurden nach dem sogenannten Beschäftigtenkonzept zu höheren Aggregaten zusammengefaßt. Grund-

²⁾ Vgl. hierzu z. B.: Technischer Fortschritt – Auswirkungen auf Wirtschaft und Arbeitsmarkt, Gutachten der Projektgemeinschaft Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, ISI-Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung, Infratest Wirtschaftsforschung. Veröffentlicht in: Ifo-Studien zu Industriegewirtschaft Nr. 20, Bd. 1-4.

³⁾ Quelle: Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland, Tätigkeitsbericht 1980/1985, München, 1985.

⁴⁾ Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen, a. a. O.

⁵⁾ Dies., a. a. O.

⁶⁾ Bis etwa 20% im Verarbeitenden Gewerbe und Handel und ca. 36% im Kreditgewerbe. Vgl. Fußnote 1).

⁷⁾ Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Fachserie 18, Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung, Reihe I, Stuttgart, 1985.

⁸⁾ Die Entwicklung der realen Arbeitsproduktivität ergäbe sich nach der Preisbereinigung der nominalen Arbeitsproduktivität, einer Prozedur, die gerade in diesem Wirtschaftssektor zu nicht unbeträchtlichen Schwierigkeiten führt. Vgl. Statistisches Bundesamt, a. a. O., S. 113 ff.

⁹⁾ Vgl. Pusse, L., K. Ch. Röthlingshöfer, W. Ruppert, Mittelfristige Entwicklung der Arbeitsproduktivität: Tendenzen und betriebliche Maßnahmen, in: MittAB 4/1981, S. 415 ff.

lage hierfür war die Verteilung der Beschäftigten im Sektor Versicherungsunternehmen nach Größenklassen laut Statistik.

Die Einzelbewertungen jeder im Erhebungsbogen aufgeführten Maßnahme im Hinblick auf ihre Bedeutung für die Steigerung von Geschäftsvolumen und Produktivität wurden jeweils zu einer einzigen Bewertungskennziffer verdichtet. Grundlage für diese Zusammenfassung war die Zuordnung folgender numerischer Werte für die qualitativen Beurteilungskategorien, die den Erhebungsteilnehmern zur Bewertung der einzelnen Maßnahmen zur Verfügung standen:

„sehr groß“: 100

„weniger groß“: 50

„nur gering/nicht relevant“: 0

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.¹⁰⁾

Die Angaben zu den Tendenzfragen über die Entwicklung der Beschäftigtenstruktur (Tarifgruppen, Innendienst, Außendienst, Angestellte mit Hochschul- bzw. Fachhochschulabschluß) wurden durch Saldierung der Prozentanteile der auf die Kategorien „Zunahme“ und „Abnahme“ entfallenden Antworten verdichtet. Diese Salden weisen einen theoretischen Wertebereich von minus 100% bis plus 100% auf und lassen auf die Intensität bzw. Stärke in der Entwicklungstendenz und deren Richtung schließen. Kleine Saldenwerte deuten auf geringfügige Änderungen hin. Entsprechendes gilt umgekehrt für große Saldenwerte. Die Angaben einer einzigen Befragung erlauben jedoch noch keine verlässlichen quantitativen Interpretationen dieser Saldenwerte, vielmehr sind dazu Analysen über längere Zeiträume notwendig.

3. Ergebnisse

3.1 Entwicklung von Bruttobeitragseinnahmen, Beschäftigung und Produktivität

Die Versicherungswirtschaft gehörte neben dem Kreditgewerbe in den letzten Jahrzehnten zu den Wirtschaftszweigen mit überdurchschnittlich hohem Wachstumstempo. So betrug die jährliche Zuwachsrate der Bruttobeitragseinnahmen (direktes Geschäft) von 1961-1970 im Durchschnitt 11,5% und in den Jahren 1971-1980 rd. 11%. Nach einer nur geringen Abflachung des Beitragswachstums in der zweiten Hälfte der 70er Jahre nahm die Zuwachsrate in den Jahren 1981-1985 spürbar ab: Sie lag laut Umfrage bei 6,3% p.a. (amtliche Statistik: 6,5%) und wird sich im Zeitraum 1986-1990 auf knapp 5% p.a. abschwächen. Die

Zahlen deuten auf zunehmenden Wettbewerb zwischen den Versicherungsunternehmen einerseits und zwischen den Versicherungsunternehmen und ihren Konkurrenten aus dem Kreditgewerbe andererseits hin. Da in manchen Bereichen der Versicherungsdienstleistungen bereits eine Sättigung erreicht ist, wird der Spielraum für die Ausweitung des Versicherungsgeschäftes kleiner. Mit einer Abschwächung in der Entwicklung der Bruttobeitragseinnahmen rechnen sowohl kleine als auch mittlere und große Versicherungsunternehmen. Die künftigen Zuwachsraten bewegen sich zwischen 4% und 5% (vgl. Tab. 1) – je nach Unternehmensgröße.

Insbesondere als Folge der starken Ausdehnung des Geschäftsvolumens nahm die Beschäftigung im Sektor Versicherungsunternehmen im Zeitraum 1961-1970 um durchschnittlich 5% pro Jahr zu. In der ersten Hälfte der 70er Jahre flachte das Beschäftigungswachstum jedoch deutlich ab (1,4% p.a.) und kam schließlich im Zeitraum 1976-1980 weitgehend zum Stillstand (- 0,1% p.a.). Als Hauptursache für den Rückgang des Personalbedarfs ab 1975 können die schon früher eingeleiteten Verbesserungen im Personal-Management in Verbindung mit einem starken Wachstum der EDV-Anwendungen und zunehmender Zentralisierung der Verwaltungsarbeiten angesehen werden.¹¹⁾ In den folgenden Jahren 1981-1985 wurde die Beschäftigung durchschnittlich um 0,5% p.a. abgebaut. Neben der Abschwächung des Beitragswachstums spielte hier auch der verstärkte Einsatz neuer Techniken, insbesondere der Bildschirmtechnik, eine wesentliche Rolle.¹²⁾

Nach den Befragungsergebnissen dürfte diese rückläufige Beschäftigungsentwicklung im Zeitraum 1986-1990 weitgehend zum Stillstand kommen. Die an der Erhebung beteiligten Unternehmen rechnen mit einem Personalzuwachs von 0,3% p.a. Hier muß allerdings berücksichtigt werden, daß die Beschäftigtenentwicklung im ex-post Zeitraum 1981-1985 in der Gruppe der Erhebungsteilnehmer mit 0,1% p.a. etwas günstiger verlief als im Gesamtdurchschnitt aller Versicherungsunternehmen laut amtlicher Statistik (- 0,5% p.a.).

Der für den Zeitraum 1981-1985 relativ geringe Unterschied zwischen Befragungsergebnis und effektivem Wert laut amtlicher Statistik spricht ebenso wie die hohe Übereinstimmung in den entsprechenden Werten für das Wachstum der Bruttobeitragseinnahmen für die Repräsentativität der Umfrageergebnisse. Insofern dürften die aggregierten ex-ante Angaben der Umfrageteilnehmer in hohem Maße die Pläne und Erwartungen des Sektors Versicherungsunternehmen zum Erhebungszeitpunkt wiedergeben.

Aus den Umfragedaten zur Entwicklung der Bruttobeitragseinnahmen und des Personalbestandes resultiert eine voraussichtliche Abschwächung der jährlichen Zuwachsrate für die nominale Arbeitsproduktivität – definiert als Bruttobeitragseinnahmen je Beschäftigten – von 6,2% (1981-1985) auf etwa 4/2% (1986-1990). Mit einer Verlangsamung des nominalen Produktivitätszuwachses rechnen nicht nur die kleineren Unternehmen mit bis zu 500 Beschäftigten und die Unternehmen mittlerer Größe (501 bis 2000 Beschäftigte), sondern auch die größeren Unternehmen mit über 2000 Beschäftigten; die zuletzt genannte Gruppe dürfte jedoch auch künftig den relativ höchsten Produktivitätsfortschritt erzielen (vgl. Tab. 1).

Welche Auswirkungen abnehmende Zuwachsraten in der Entwicklung der Produktivität je Beschäftigten auf die

¹⁰⁾ Vgl. Pusse, L., W. Kuppen, 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.

¹¹⁾ Vgl. Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland, a. a. O., S. 4.

¹²⁾ Vgl. dens., a. a. O., S. 4; hier wird auch die Übernahme von Außendienstangestellten in freie Vertreterverhältnisse als zusätzliche Ursache für die rückläufige Beschäftigtenentwicklung angeführt.

Entwicklung der Produktivität je Beschäftigtenstunde haben werden, ist aufgrund der vorliegenden Daten nur schwer abzuschätzen, selbst unter der Voraussetzung, daß es in den nächsten Jahren zu keiner wesentlichen Abweichung vom Trend der Verkürzung der tariflichen Wochenarbeitszeit in der Vergangenheit kommt. Hierzu wären u. a. quantitative Daten über die künftige Entwicklung der Teilzeitarbeit notwendig. Die Unternehmensangaben deuten auf einen verstärkten Einsatz von Teilzeitkräften in den kommenden Jahren hin. Dies könnte zu einer Erhöhung der Produktivität je Beschäftigtenstunde führen.

Beschränkt man sich demzufolge auf die Arbeitsproduktivität je Beschäftigten, so wird deutlich, daß im Bereich der Versicherungswirtschaft eine Verlangsamung des Produktionswachstums mit einer Abschwächung des Produktivitätsfortschritts verbunden ist. Dieses Ergebnis deckt sich sowohl mit Resultaten der Produktivitätsumfragen im Verarbeitenden Gewerbe als auch im Handel und Kreditgewerbe.¹³⁾ Die Befürchtung, daß durch die anhaltenden Bemühungen, neue Technologien verstärkt zu nutzen, die Arbeitsproduktivität beschleunigt zunähme und damit die Zahl der Beschäftigten zurückginge, konnte für den Sektor Versicherungsunternehmen, dem Wirtschaftszweig mit dem bisher schon höchsten Verbreitungsgrad der Datentechnik im Büro, zumindest auf mittlere Sicht nicht bestätigt werden.

3.2 Entwicklung der Personalstruktur

Bei mittelfristig weitgehend stabiler Beschäftigung zeichnet sich eine Fortsetzung der Umschichtungen in der Personalstruktur ab. Laut Befragung soll der Anteil der im Innendienst beschäftigten Arbeitnehmer leicht sinken. Einem weiter abnehmenden Bedarf an Schreibkräften steht eine erneute Personalzunahme im EDV-Bereich gegenüber. Der Anteil der Sachbearbeiter dürfte sich insgesamt nur unwesentlich erhöhen. Relativ an Gewicht zunehmen wird voraussichtlich auch der angestellte Außendienst, nachdem im Zeitraum 1981-1985 die umgekehrte Entwicklung zu beobachten gewesen war. Diese Trendumkehr wird sich voraussichtlich insbesondere in den großen Versicherungsunternehmen bemerkbar machen (vgl. Tab. 2).

Gerade im Zusammenhang mit der Anwendung neuer Technologien sind neben der quantitativen Beschäftigungsentwicklung insbesondere auch Verschiebungen in der qua-

litativen Beschäftigungsstruktur von Interesse, da durch den Einsatz programmgesteuerter Arbeitsmittel Arbeitsinhalte und -abläufe verändert werden und sich damit zwangsläufig Auswirkungen auf die berufliche Qualifikation ergeben.

Eine breit angelegte Untersuchung des IAB, die unter anderem zeigen sollte, welche Arbeitsplatzstrukturen mit dem Einsatz moderner Geräte verbunden sind bzw. entstehen, ergab, daß jene Erwerbstätigen, die überwiegend mit „programmgesteuerten Arbeitsmitteln“ umgehen, – gemessen am Niveau der beruflichen Bildung – höher qualifiziert sind als der Durchschnitt der Erwerbstätigen.¹⁴⁾ Dieses Ergebnis bestätigt damit weder die Dequalifizierungsthese, die ein abnehmendes Qualifikationsniveau als Folge neuer Technologien beinhaltet, noch die Polarisierungs- und Annäherungsthese.

Die Ergebnisse der für den Sektor Versicherungsunternehmen vorliegenden Ifo/IAB-Untersuchung sprechen ebenfalls für die Höherqualifizierungsthese, die besagt, daß mit dem Einsatz moderner Arbeitsmittel der Anteil der qualifizierten Tätigkeiten steigt. Bildet man aus den Tarif angestellten der Tarifgruppen 1-7 drei sogenannte Qualifikationsgruppen, wobei die Tarifgruppen 1-3 zur unteren Qualifikationsgruppe, die Tarifgruppen 4 und 5 zur mittleren sowie die Tarifgruppen 6 und 7 zur oberen Qualifikationsgruppe zählen, so läßt sich folgendes festhalten: Laut amtlicher Statistik hat die Besetzung der unteren Qualifikationsgruppe im Jahr 1985 gegenüber 1980 spürbar abgenommen (von 24,3% auf 19,4%), während sich demgegenüber die Anteile der mittleren und oberen Gruppe erhöht haben. Bei insgesamt rückläufiger Gesamtzahl der Tarifangestellten ging die absolute Zahl der Angestellten in den Gruppen 1-3 zurück, die anderen Gruppen wiesen dagegen einen absoluten Zuwachs auf. Diese gegenläufige Entwicklung spiegelt sich in den qualitativen Angaben der Unternehmen zur Änderung der Tarifgruppenstruktur wider. Aufgrund der für den ex-post Zeitraum hohen Übereinstimmung von Tendenzangaben der Befragung mit der Entwicklung lt. amtlicher Statistik läßt sich aus den qualitativen Antworten der Umfrageteilnehmer auch für den Zeitraum 1986-1990 eine Fortsetzung dieser Entwicklungstendenzen in den Qualifikationsgruppen ableiten: sinkende Beschäftigtenzahlen in der unteren Qualifikationsgruppe, weiterer Zuwachs in der mittleren und oberen Qualifikationsgruppe. Die Anzahl der Angestellten mit Hochschul- bzw. Fachhochschulabschluß dürfte sich ebenfalls weiter erhöhen (vgl. Tab. 3 u. 4).

Da der Trend zu höher qualifizierten Tätigkeiten in den nächsten Jahren mit einem weitgehend unveränderten Personalbestand einhergehen dürfte, werden weiterhin hohe Anforderungen an die Mobilität und Flexibilität der Mitarbeiter gestellt werden. Die Fähigkeit und die Bereitschaft zur Weiterbildung und Umschulung muß demzufolge nach wie vor einen großen Stellenwert besitzen.

3.3 Art und Rangstruktur favorisierter Maßnahmen zur Steigerung von Geschäftsvolumen und Produktivität

Im folgenden werden für den Sektor Versicherungsunternehmen die wichtigsten Maßnahmen zur Steigerung von Geschäftsvolumen und Produktivität nach Art und Bedeutung analysiert. Dabei wird auch nachgewiesen, inwieweit sich im Zeitablauf die Prioritäten für bestimmte Maßnahmen ändern. Empirische Grundlage für diese Analyse sind die – wie in Abschnitt 2.3 beschrieben – zu Bewertungskennziffern zusammengefaßten Einzelbeurteilungen der

¹³⁾ Vgl. Pusse, L., W. Ruppert, Mittelfristige Entwicklung der Arbeitsproduktivität im Handel: Tendenzen und betriebliche Maßnahmen, in: MittAB 3/1983, S. 280 ff. Dieselben, Mittelfristige Entwicklung von Beschäftigung und Arbeitsproduktivität im Kreditgewerbe: Tendenzen und betriebliche Maßnahmen, in: Mitt AB 3/1984, S. 346 ff. Dieselben, Mittelfristige Entwicklung von Beschäftigung und Arbeitsproduktivität im Verarbeitenden Gewerbe: Tendenzen und betriebliche Maßnahmen, in: MittAB 3/1985, S. 328 ff. Dieselben, Entwicklungstendenzen von Produktion, Arbeitsproduktivität und Beschäftigung im Verarbeitenden Gewerbe, in: MittAB 2/1987, S. 222.

Bei Analysen und Prognosen auf der Basis formalisierter Modelle kann ebenfalls aufgrund der Parameterschätzungen von Produktivitätsgleichungen sowohl beim „Produktionsansatz“ als auch bei umfassenderen ökonomischen Erklärungsansätzen von einer positiven Korrelation von Produktions- 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.

¹⁴⁾ Vgl. Stooß, F., L. Troll, Die Verbreitung programmgesteuerter Arbeitsmittel, in: MittAB 2/82, S. 167 ff.

Umfrageteilnehmer für die Zeiträume 1981-1985 und 1986-1990. Diese Bewertungskennziffern geben die relative Bedeutung der einzelnen Maßnahmen zueinander wieder und lassen sich für die Bildung von Rangziffern heranziehen.

Für die wichtigsten Maßnahmen zur Steigerung von Geschäftsvolumen und Produktivität ergaben sich nach dem Urteil der Versicherungsunternehmen für beide Untersuchungszeiträume folgende Rangstrukturen (vgl. auch Tab. 5-10)

für 1986-1990 bzw. (1981-1985)

1. Intensivierung von Kundenberatung und -betreuung (2.)
2. Qualifikationssteigerung durch Fort- und Ausbildung (3.)
3. Aufbau von computerunterstützten Informationssystemen für den Außendienst (10.)
4. Ausbau der EDV im Innendienst (1.)
5. Kundensegmentierung (7.)
6. Gestaltung von Versicherungsschutz nach Maß (5.)
7. Fortentwicklung des Versicherungsschutzes*) (6.)
7. Ausbau der dezentralen Versicherungsvermittlung*) (4.)
9. Ausbau des sog. Bausteinprinzips von Versicherungsleistungen (9. Standardisierung von Versicherungsschutz)
10. Motivationsanreize zur Förderung der Leistungsbereitschaft (8.)

Auf mittlere Sicht werden damit weitgehend dieselben Maßnahmen favorisiert werden wie in der Vergangenheit, allerdings mit zum Teil deutlichen Verschiebungen in der Priorität. Offenbar infolge weiter zunehmenden Wettbewerbs wird eine noch stärkere Betonung von Kundenberatung und -betreuung angestrebt. Eine qualifizierte Versicherungsvermittlung setzt entsprechende Qualifikationen bei den Mitarbeitern voraus. Deswegen und wegen der weiteren Verbreitung moderner Bürotechniken sind erhebliche Bemühungen bei der Aus- und Fortbildung erforderlich. Wie schon in den Jahren zuvor, soll auch durch Motivationsanreize die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter weiter erhöht werden.

Nachdem in der Vergangenheit der Ausbau der EDV sowie der verstärkte Einsatz der Bildschirmtechnik hauptsächlich auf den Innendienst beschränkt war, soll künftig der Aufbau computerunterstützter Informationssysteme für den Außendienst mit ähnlich hoher Priorität vorangetrieben werden. Bei den Möglichkeiten der EDV-Unterstützung im Außendienst dürften in den kommenden Jahren die sogenannten kombinierten Systeme, d. h. die Aufteilung der Datenführung und EDV-Intelligenz zwischen der Zentrale und den Außenstellen bzw. den Agenturen, in den Vordergrund treten. Einen derartigen Verbund von Hauptverwaltung und Außendienst bei vertretbarem Auf-

wand zu realisieren, ist erst durch die günstige Kostenentwicklung und Leistungsexplosion auf dem Gebiet der Personalcomputer möglich geworden. Diese können einerseits im Verbund (on-line-Betrieb) mit einem zentralen Großrechner arbeiten und sind in diesem Fall wie intelligente Terminals zu sehen. Andererseits eröffnen Personalcomputer eine völlig neue Dimension der Informationsverarbeitung, da sie in der Lage sind, Informationen unabhängig vom zentralen Rechenzentrum zu verarbeiten. Die Informationsverarbeitung kann hier also dezentral und verkaufsorientiert erfolgen gegenüber ihrem bisher vor allem zentralen und verwaltungsorientierten Einsatz.¹⁵⁾ Die anderen beiden Möglichkeiten der EDV-Unterstützung im Außendienst, nämlich die Konzentrierung aller Daten und der erforderlichen EDV-Intelligenz in der zentralen EDV, bzw. das Gegenstück hierzu, die Installierung aller Daten und der erforderlichen EDV-Intelligenz in den Außenstellen (dezentralisierte EDV-Anlagen, sogenannte autonome Agentursysteme), werden lt. Erhebung vermutlich eine geringere Rolle spielen als die zuerst genannte Lösung.

Eine weiterhin große Bedeutung wird für den Zeitraum 1986-1990 den absatzpolitischen Maßnahmen zugemessen. Hierzu zählen insbesondere die Konzentration auf spezielle Kundengruppen (Kundensegmentierung), die Gestaltung von Versicherungsschutz nach Maß, d. h. entsprechend der individuellen Bedarfssituation sowie die Fortentwicklung (Modifikationen und Variationen) des Versicherungsschutzes, die zwar weiterhin gegenüber Neuentwicklungen dominieren wird, jedoch nicht mehr in dem Ausmaß, wie in den Jahren zuvor. Die Standardisierung von Versicherungsschutz im Massengeschäft dürfte vermutlich aus der Gruppe der wichtigsten Maßnahmen herausfallen, der Ausbau des sogenannten Bausteinprinzips von Versicherungsleistungen, das es ermöglicht, Versicherungsschutzbausteine nach den Bedürfnissen des Kunden zusammenzustellen, schiebt sich dafür in den Vordergrund. Die dezentrale Versicherungsvermittlung über den eigenen Außendienst sowie über Versicherungsagenturen wird auch künftig der hauptsächlich beschrittene Absatzweg bleiben, die Verkaufsorganisationen anderer Wirtschaftszweige sollen jedoch häufiger eingeschaltet werden als bisher. Eine Verstärkung der Bemühungen im Hinblick auf eine Ausweitung des Direktvertriebs ließen die Umfragedaten nicht erkennen, diese Maßnahme dürfte auch künftig einen der letzten Plätze in der Rangfolge einnehmen.

Bei den nicht unter den Rangziffern 1 bis 10 vertretenen Maßnahmen schieben sich der Einsatz des Preisinstruments als Wettbewerbsparameter sowie die Erweiterung der Produktpalette um versicherungsfremde Produkte (z. B. Bausparen, Fonds, Leasing) deutlicher in den Vordergrund als bisher. Im Personalbereich verlieren Umsetzungen und Umorganisation sowie Verbesserungen des Qualifikationsniveaus durch Ausnutzung der Fluktuation zwar relativ an Gewicht, gemessen an der Höhe der Bewertungskennziffer nimmt ihre absolute Bedeutung jedoch wie bei fast allen anderen Maßnahmen weiter zu (vgl. Tab. 5). In den steigenden Bewertungskennziffern, d. h. in der verstärkten Mobilisierung der Produktivitätsreserven, spiegelt sich offenbar der zunehmende Wettbewerbsdruck, dem sich die Versicherungsunternehmen in den kommenden Jahren ausgesetzt sehen, wider.

Die nach Unternehmensgrößenklassen differenzierten Ergebnisse zeigen, daß sich die Präferenzstrukturen hinsichtlich der Maßnahmen zur Steigerung von Geschäftsvolumen und Produktivität sehr ähnlich sind. Die Unter-

*) Beide an 7. Stelle aufgeführten Maßnahmen besitzen die gleiche Bewertungskennziffer.

¹⁵⁾ Vgl. hierzu Gessner, P., Die neuen Informationstechnologien- Herausforderung und Chance für die Versicherungswirtschaft, in: Versicherungswirtschaft 19/1984, S. 1214 ff.

schiede in der Spitzengruppe der favorisierten Maßnahmen bestehen im wesentlichen darin, daß in kleineren Unternehmen mit bis zu 500 Beschäftigten die Kundensegmentierung (Zielgruppenorientierung) und die Gestaltung von Versicherungsschutz nach Maß einen höheren Rang einnehmen als im Gesamtdurchschnitt der Versicherungsunternehmen. Gleichzeitig gewinnen hier Maßnahmen im Bereich der EDV in den kommenden Jahren bis 1990 überdurchschnittlich an Bedeutung, nachdem diese in der Vergangenheit eine wesentlich geringere Rolle gespielt haben als in den größeren Unternehmen. Der Schwerpunkt dürfte jedoch eher im Bereich des Innendienstes liegen. Dies deckt sich auch mit dem Ergebnis, daß bei den Möglichkeiten der EDV-Unterstützung im Außendienst in den kleinen Versicherungsunternehmen vor allem die Lösung, alle Daten und die EDV-Intelligenz in der zentralen EDV zu konzentrieren, bevorzugt wird. Die Erweiterung der Produktpalette durch versicherungsfremde Produkte fassen vor allem die großen Unternehmen ins Auge (vgl. Tab. 6-10).

4. Schlußbemerkungen

Das IAB hat 1980 im Rahmen des Projekts „Frühindikatoren der Produktivitätsentwicklung“ mit schriftlichen Unternehmensbefragungen einen neuen Forschungsweg auf dem Gebiete der Arbeitskräftebedarfs- und Produktivitätsforschung eingeschlagen, um die Genauigkeit und Zuverlässigkeit seiner Projektionen in diesem Bereich auf wirtschaftssektoraler Ebene zu verbessern. Neben mittlerweile drei Erhebungen im Verarbeitenden Gewerbe (1980, 1984, 1986) erfolgte im Herbst 1982 mit einer Befragung im Groß- und Einzelhandel ein erster Einstieg in den Dienstleistungssektor, der im Herbst 1983 mit einer weiteren Befragung im Kreditgewerbe verbreitert wurde. Nunmehr liegen auch für einen weiteren Dienstleistungszweig, dem

Sektor Versicherungsunternehmen, Ergebnisse über Produktion, Beschäftigung sowie Produktivität und deren Einflußgrößen vor. Dieser Dienstleistungszweig bot sich gerade im Hinblick auf den technologischen Wandel und dessen Einfluß auf Produktivität und Beschäftigung für eine Untersuchung an, da hier der Einsatz moderner Bürotechnologien einen äußerst hohen Verbreitungsgrad aufweist.

Ebenso wie bei den bisher untersuchten Wirtschaftssektoren konnte für die Versicherungsunternehmen die Befürchtung, daß insbesondere bei Verlangsamung des Wachstums der technische Fortschritt zu einer im Vergleich zur Geschäftsentwicklung überproportionalen Erhöhung der Arbeitsproduktivität mit entsprechend negativen Konsequenzen für die Beschäftigung führen würde, auf mittlere Sicht nicht bestätigt werden.

Einer der wesentlichen Bestimmungsfaktoren der Produktivitätsentwicklung ist neben dem technischen Fortschritt das Produktionswachstum. Dieser Zusammenhang wurde in der Versicherungswirtschaft vor allem in den 70er Jahren deutlich, als die starke Ausweitung der EDV-Anwendung in Verbindung mit organisatorischen Maßnahmen und gleichzeitig hohes Wachstum des Geschäftsvolumens zu einer außerordentlich großen Steigerung der Produktivität führten, die seitdem in dieser Größenordnung hauptsächlich infolge eines nachlassenden Expansionstempos nicht mehr zu realisieren war und den Befragungsergebnissen zufolge auch mittelfristig nicht mehr erzielt werden kann.

Bei in den nächsten Jahren weitgehend stabiler Beschäftigung dürfte der Trend zu höher qualifizierten Tätigkeiten anhalten. Die Umfrageergebnisse sprechen eindeutig für die Höherqualifizierungsthese, die besagt, daß mit dem Einsatz moderner Arbeitsmittel der Anteil der – gemessen an der beruflichen Bildung – höher qualifizierten Arbeitnehmer steigt.

5. Tabellarischer Anhang

Tabelle 1: Entwicklungstendenzen von Beschäftigung, Bruttobeitragseinnahmen sowie Bruttobeitragseinnahmen je Beschäftigten
– Durchschnittliche jährliche Veränderung in % –

	Versicherungsunternehmen insgesamt	Versicherungsunternehmen mit . . . Beschäftigten		
		bis 500	501 – 2000	über 2000
<i>Beschäftigte¹⁾</i>				
1981–1985				
– lt. amtlicher Statistik	– 0,5	. ²⁾	.	.
– lt. Erhebung	0,1	1,3	– 0,1	± 0
1986–1990 (lt. Erhebung)	0,3	1,3	0,6	– 0,1
<i>Bruttobeitragseinnahmen</i>				
1981–1985				
– lt. amtlicher Statistik	6,5	. ²⁾	.	.
– lt. Erhebung	6,3	6,4	6,1	6,5
1986–1990 (lt. Erhebung)	4,7	5,0	4,3	4,9
<i>Bruttobeitragseinnahmen je Beschäftigten¹⁾</i>				
1981–1985				
– lt. amtlicher Statistik	7,0	. ²⁾	.	.
– lt. Erhebung	6,2	5,0	6,2	6,5
1986–1990 (lt. Erhebung)	4,4	3,7	3,7	5,0

¹⁾ Innendienstangestellte, angestellter Außendienst, Auszubildende und gewerbliches Personal. Die im Bereich der Versicherungsvermittlung Tätigen sind nicht erfaßt.

²⁾ Zahlen für Unternehmensgrößenklassen liegen nicht vor.

Quellen: IAB/Ifo-Erhebung zu den Tendenzen und Einflußgrößen der mittelfristigen Personalentwicklung im Sektor Versicherungsunternehmen 1986; Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland, Tätigkeitsbericht 1980/1985.

Tabelle 3: Entwicklungstendenzen der Tarifgruppenstruktur
– Versicherungsunternehmen insgesamt –

	Besetzung in 1000 ¹⁾		Anteil in %		Veränderung in % 1980/1985	Entwicklungstendenzen Salden in % ²⁾	
	1980	1985	1980	1985		1981–1985	1986–1990
Tarifgruppen 1–3	29,8	22,7	24,3	19,4	–23,8	–87	–74
Tarifgruppen 4, 5	69,9	71,2	57,0	60,7	1,9	58	43
Tarifgruppen 6, 7	22,9	23,3	18,7	19,9	1,7	83	62
Angestellte der Tarifgruppen 1–7 insgesamt	122,6	117,2	100,0	100,0	– 4,4	–	–

¹⁾ Im Jahre 1980 betrug die Gesamtbeschäftigtenzahl 202 300, der Anteil der Beschäftigten im Tarifgruppenbereich 1–7 60,6%, für 1985 lauten die entsprechenden Werte 197 300 und 59,4%.

²⁾ Differenzen der positiven (Zunahme) und negativen (Abnahme) Unternehmensangaben zur anteilmäßigen Entwicklung der jeweiligen Tarifgruppen in % (Summe der Meldungen „Zunahme“, „keine Änderung“, „Abnahme“ jeweils 100%).

Quellen: IAB/Ifo-Erhebung zu den Tendenzen und Einflußgrößen der mittelfristigen Personalentwicklung im Sektor Versicherungsunternehmen 1986; Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland, Tätigkeitsbericht 1980/1985.

Tabelle 2: Tendenzen der Personalentwicklung im Innen- und Außendienst

– Salden in % –*)

	Versicherungsunternehmen insgesamt	Versicherungsunternehmen mit . . . Beschäftigten			
		bis 500	501 – 2000	über 2000	
<i>Angestellte im Innendienst</i>					
insgesamt	1981–1985	29	15	42	23
	1986–1990	–25	–11	– 3	–42
darunter:					
– Sachbearbeiter					
	1981–1985	22	5	54	3
	1986–1990	10	7	63	–24
– Schreibkräfte					
	1981–1985	–84	–41	–92	–88
	1986–1990	–85	–72	–79	–92
– EDV-Personal					
	1981–1985	85	62	81	92
	1986–1990	75	71	69	79
<i>Angestellte im Außendienst</i>					
	1981–1985	–29	–15	–42	–23
	1986–1990	25	11	3	42

*) Differenzen der positiven (Zunahme) und negativen (Abnahme) Unternehmensangaben zur anteilmäßigen Entwicklung der jeweiligen Personengruppe in % (Summe der Meldungen „Zunahme“, „keine Änderung“, „Abnahme“ jeweils 100%).

Quelle: IAB/Ifo-Erhebung zu den Tendenzen und Einflußgrößen der mittelfristigen Personalentwicklung im Sektor Versicherungsunternehmen 1986.

Tabelle 4: Tendenzen der Personalentwicklung nach Tarifgruppen, Entwicklung der Angestellten mit Hochschul- bzw. Fachhochschulabschluß

– Salden in % –*)

	Versicherungsunternehmen insgesamt	Versicherungsunternehmen mit . . . Beschäftigten			
		bis 500	501 – 2000	über 2000	
<i>Angestellte in den Tarifgruppen 1–7</i>					
Tarifgruppen 1–3	1981–1985	–87	–49	–79	–100
	1986–1990	–74	–65	–75	– 75
Tarifgruppen 4, 5	1981–1985	58	– 2	57	71
	1986–1990	43	24	53	41
Tarifgruppen 6, 7	1981–1985	83	44	92	86
	1986–1990	62	42	64	65
<i>Angestellte mit Hochschul- bzw. Fachhochschulabschluß</i>					
	1981–1985	91	69	84	100
	1986–1990	90	71	84	97

*) Differenzen der positiven (Zunahme) und negativen (Abnahme) Unternehmensangaben zur anteilmäßigen Entwicklung der jeweiligen Personengruppe in % (Summe der Meldungen „Zunahme“, „keine Änderung“, „Abnahme“ jeweils 100%).

Quelle: IAB/Ifo-Erhebung zu den Tendenzen und Einflußgrößen der mittelfristigen Personalentwicklung im Sektor Versicherungsunternehmen 1986.

Tabelle 5: Maßnahmen zur Steigerung von Geschäftsvolumen und Produktivität

**Bewertungskennziffern¹⁾; in Klammern: Rangziffern der einzelnen Maßnahmen
– Versicherungsunternehmen insgesamt –**

	1981–1985	1986–1990		1981–1985	1986–1990
<i>a) Maßnahmen im Personalbereich</i>			<i>noch b)</i>		
– Umorganisation und Umsetzungen	57 (11)	65 (15)	– Ausbau der dezentralen Versicherungsvermittlung	75 (4)	82 (7)
– Steigerung der Qualifikation durch Fort- und Ausbildung	77 (3)	93 (2)	über		
– Ausnutzung der Fluktuation zur Verbesserung des Qualifikations- niveaus	57 (11)	67 (14)	• eigenen Außendienst	77 (I) ²⁾	77 (I)
– Verstärkter Einsatz von Teilzeitkräften	20 (19)	45 (18)	• Versicherungsagenturen	54 (II)	69 (II)
– Ausgliederung von Nebenfunktionen an Externe (Reinigung, Kantine, Sicherheitsdienst usw.)	11 (21)	20 (19)	• unternehmenseigene Vermittlungsunternehmen	17 (III)	33 (III)
– Motivationsanreize zur Förderung der Leistungsbereitschaft (Lohn- anreize, auch indirekte, z. B. verbesserte Arbeitsbedingungen)	68 (8)	80 (10)	– Ausweitung des Direktvertriebs	13 (20)	14 (20)
			– Einschaltung von Verkaufs- organisationen anderer Wirtschaftszweige	35 (17)	53 (17)
			– Tendenzielle Reduzierung des Geschäftsstellennetzes	23 (18)	9 (21)
			<i>c) Maßnahmen im Bereich der EDV</i>		
			– Aufbau computerunterstützter Infor- mationssysteme für den Außendienst; darunter:	59 (10)	92 (3)
			• Konzentrierung aller Daten und EDV-Intelligenz in der zentralen EDV.	59 (I) ²⁾	61 (II)
			In den Außenstellen werden nur Bildschirme und Drucker zur Daten- ein- und -ausgabe installiert.		
			• Dezentralisierte EDV-Anlagen (autonome Agentursysteme, z. B. Geräte der mittleren Daten- technik, Personalcomputer)	25 (III)	58 (III)
			• Kombinierte Systeme, z. B. Personalcomputer für on-line- und off-line-Betrieb	31 (II)	73 (I)
			• Anwendung von Bildschirmtext	14 (V)	44 (V)
			• Einsatz tragbarer Terminals (Angebotsrechner)	17 (IV)	45 (IV)
			– Ausbau der EDV im Innendienst; darunter:	90 (1)	91 (4)
			• im Sachbearbeiterbereich	93 (I) ²⁾	89 (I)
			• im Schreibbereich	77 (II)	85 (II)
			• in sonst. Betriebsbereichen	67 (III)	82 (III)
<i>b) Absatzpolitische Maßnahmen</i>					
– Tendenzielle Erweiterung der Produktpalette durch Neuentwicklung von Versicherungsschutz	44 (14)	63 (16)			
– Erweiterung der Produktpalette durch versicherungsfremde Produkte (z. B. Bausparen, Fonds, Leasing)	44 (14)	71 (11)			
– Fortentwicklung des Versicherungsschutzes	73 (6)	82 (7)			
– Gestaltung von Versicherungsschutz nach Maß, entsprechend der individuellen Bedarfssituation	74 (5)	84 (6)			
– Standardisierung von Versicherungs- schutz im Massengeschäft	67 (9)	71 (11)			
– Ausbau des sog. Bausteinprinzips von Versicherungsleistungen	57 (11)	81 (9)			
– Stärkerer Einsatz des Preisinstruments als Wettbewerbsparameter	44 (14)	70 (13)			
– Konzentration auf spezielle Kunden- gruppen (Kundensegmentierung)	69 (7)	88 (5)			
– Intensivierung von Kunden- beratung und -betreuung	80 (2)	98 (1)			

¹⁾ Den qualitativen Bewertungen der Unternehmen für die einzelnen Maßnahmen wurden folgende Zahlen zugeordnet: Bedeutung sehr groß: 100, Bedeutung weniger groß: 50, Bedeutung nur gering bzw. nicht relevant: 0.
Aus dem gewogenen arithmetischen Mittel der so quantifizierten Angaben resultieren die Bewertungskennziffern der einzelnen Maßnahmen mit einem theoretischen Wertebereich von 0 bis 100. Die in Klammern ausgewiesenen Rangzahlen ergeben sich aus der Höhe der Bewertungskennziffern.

²⁾ Die in römischen Ziffern ausgewiesenen Rangzahlen geben nur die Rangordnung der unter der übergeordneten Maßnahme aufgeführten Maßnahmen zueinander wieder.

Quelle: IAB/Ifo-Erhebung zu den Tendenzen und Einflußgrößen der mittelfristigen Personalentwicklung im Sektor Versicherungsunternehmen 1986.

Tabelle 6: Maßnahmen zur Steigerung von Geschäftsvolumen und Produktivität

**Bewertungskennziffern¹⁾; in Klammern: Rangziffern der einzelnen Maßnahmen
– Versicherungsunternehmen mit bis zu 500 Beschäftigten –**

	1981–1985	1986–1990		1981–1985	1986–1990
<i>a) Maßnahmen im Personalbereich</i>			<i>noch b)</i>		
– Umorganisation und Umsetzungen	55 (9)	60 (15)	– Ausbau der dezentralen Versicherungsvermittlung über	58 (7)	62 (14)
– Steigerung der Qualifikation durch Fort- und Ausbildung	61 (6)	87 (2)	• eigenen Außendienst	50 (I) ²⁾	46 (I)
– Ausnutzung der Fluktuation zur Verbesserung des Qualifikations- niveaus	43 (14)	65 (12)	• Versicherungsagenturen	35 (II)	40 (II)
– Verstärkter Einsatz von Teilzeitkräften	23 (16)	31 (17)	• unternehmenseigene Vermittlungsunternehmen	5 (III)	12 (III)
– Ausgliederung von Nebenfunktionen an Externe (Reinigung, Kantine, Sicherheitsdienst usw.)	10 (19)	2 (21)	– Ausweitung des Direktvertriebs	8 (21)	8 (19)
– Motivationsanreize zur Förderung der Leistungsbereitschaft (Lohn- anreize, auch indirekte, z. B. verbesserte Arbeitsbedingungen)	54 (10)	77 (6)	– Einschaltung von Verkaufs- organisationen anderer Wirtschaftszweige	20 (17)	43 (16)
<i>b) Absatzpolitische Maßnahmen</i>			– Tendenzielle Reduzierung des Geschäftsstellennetzes	10 (19)	7 (20)
– Tendenzielle Erweiterung der Produktpalette durch Neuentwicklung von Versicherungsschutz	51 (12)	66 (10)	<i>c) Maßnahmen im Bereich der EDV</i>		
– Erweiterung der Produktpalette durch versicherungsfremde Produkte (z. B. Bausparen, Fonds, Leasing)	18 (18)	25 (18)	– Aufbau computerunterstützter Infor- mationssysteme für den Außendienst; darunter:	37 (15)	67 (9)
– Fortentwicklung des Versicherungsschutzes	64 (5)	71 (8)	• Konzentrierung aller Daten und EDV-Intelligenz in der zentralen EDV.	38 (I) ²⁾	59 (I)
– Gestaltung von Versicherungsschutz nach Maß, entsprechend der individuellen Bedarfssituation	52 (11)	80 (5)	In den Außenstellen werden nur Bildschirme und Drucker zur Daten- ein- und -ausgabe installiert.		
– Standardisierung von Versicherungs- schutz im Massengeschäft	69 (2)	76 (7)	• Dezentralisierte EDV-Anlagen (autonome Agentursysteme, z. B. Geräte der mittleren Daten- technik, Personalcomputer)	6 (IV)	24 (III)
– Ausbau des sog. Bausteinprinzips von Versicherungsleistungen	48 (13)	66 (10)	• Kombinierte Systeme, z. B. Personalcomputer für on-line- und off-line-Betrieb	12 (II)	23 (IV)
– Stärkerer Einsatz des Preisinstruments als Wettbewerbsparameter	56 (8)	64 (13)	• Anwendung von Bildschirmtext	3 (V)	25 (II)
– Konzentration auf spezielle Kunden- gruppen (Kundensegmentierung)	66 (3)	85 (3)	• Einsatz tragbarer Terminals (Angebotsrechner)	7 (III)	21 (V)
– Intensivierung von Kunden- beratung und -betreuung	66 (3)	90 (1)	– Ausbau der EDV im Innendienst; darunter:	81 (1)	82 (4)
			• im Sachbearbeiterbereich	81 (I) ²⁾	82 (II)
			• im Schreibungsbereich	66 (II)	84 (I)
			• in sonst. Betriebsbereichen	62 (III)	66 (III)

¹⁾ Den qualitativen Bewertungen der Unternehmen für die einzelnen Maßnahmen wurden folgende Zahlen zugeordnet: Bedeutung sehr groß: 100, Bedeutung weniger groß: 50, Bedeutung nur gering bzw. nicht relevant: 0.

Aus dem gewogenen arithmetischen Mittel der so quantifizierten Angaben resultieren die Bewertungskennziffern der einzelnen Maßnahmen mit einem theoretischen Wertebereich von 0 bis 100. Die in Klammern ausgewiesenen Rangzahlen ergeben sich aus der Höhe der Bewertungskennziffern.

²⁾ Die in römischen Ziffern ausgewiesenen Rangzahlen geben nur die Rangordnung der unter der übergeordneten Maßnahme aufgeführten Maßnahmen zueinander wieder.

Quelle: IAB/Ifo-Erhebung zu den Tendenzen und Einflußgrößen der mittelfristigen Personalentwicklung im Sektor Versicherungsunternehmen 1986.

Tabelle 7: Maßnahmen zur Steigerung von Geschäftsvolumen und Produktivität

**Bewertungskennziffern¹⁾; in Klammern: Rangziffern der einzelnen Maßnahmen
– Versicherungsunternehmen mit 501 bis 2000 Beschäftigten –**

	1981–1985	1986–1990		1981–1985	1986–1990
<i>a) Maßnahmen im Personalbereich</i>			<i>noch b)</i>		
– Umorganisation und Umsetzungen	64 (8)	66 (14)	– Ausbau der dezentralen Versicherungsvermittlung	70 (5)	82 (5)
– Steigerung der Qualifikation durch Fort- und Ausbildung	71 (4)	88 (3)	über		
– Ausnutzung der Fluktuation zur Verbesserung des Qualifikations- niveaus	58 (10)	69 (11)	• eigenen Außendienst	71 (I) ²⁾	80 (I)
– Verstärkter Einsatz von Teilzeitkräften	23 (18)	29 (18)	• Versicherungsagenturen	62 (II)	78 (II)
– Ausgliederung von Nebenfunktionen an Externe (Reinigung, Kantine, Sicherheitsdienst usw.)	12 (20)	17 (19)	• unternehmenseigene Vermittlungsunternehmen	10 (III)	18 (III)
– Motivationsanreize zur Förderung der Leistungsbereitschaft (Lohn- anreize, auch indirekte, z. B. verbesserte Arbeitsbedingungen)	74 (3)	82 (5)	– Ausweitung des Direktvertriebs	11 (21)	11 (20)
			– Einschaltung von Verkaufs- organisationen anderer Wirtschaftszweige	40 (17)	51 (17)
			– Tendenzielle Reduzierung des Geschäftsstellennetzes	15 (19)	7 (21)
<i>b) Absatzpolitische Maßnahmen</i>			<i>c) Maßnahmen im Bereich der EDV</i>		
– Tendenzielle Erweiterung der Produktpalette durch Neuentwicklung von Versicherungsschutz	48 (15)	65 (16)	– Aufbau computerunterstützter Infor- mationssysteme für den Außendienst; darunter:	53 (14)	96 (2)
– Erweiterung der Produktpalette durch versicherungsfremde Produkte (z. B. Bausparen, Fonds, Leasing)	55 (13)	67 (13)	• Konzentrierung aller Daten und EDV-Intelligenz in der zentralen EDV.	42 (I) ²⁾	54 (II)
– Fortentwicklung des Versicherungsschutzes	65 (7)	83 (4)	In den Außenstellen werden nur Bildschirme und Drucker zur Daten- ein- und -ausgabe installiert.		
– Gestaltung von Versicherungsschutz nach Maß, entsprechend der individuellen Bedarfssituation	70 (5)	79 (9)	• Dezentralisierte EDV-Anlagen (autonome Agentursysteme, z. B. Geräte der mittleren Daten- technik, Personalcomputer)	14 (V)	50 (III)
– Standardisierung von Versicherungs- schutz im Massengeschäft	64 (8)	69 (11)	• Kombinierte Systeme, z. B. Personalcomputer für on-line- und off-line-Betrieb	23 (III)	64 (I)
– Ausbau des sog. Bausteinprinzips von Versicherungsleistungen	56 (12)	70 (10)	• Anwendung von Bildschirmtext	28 (II)	35 (V)
– Stärkerer Einsatz des Preisinstruments als Wettbewerbsparameter	44 (16)	66 (14)	• Einsatz tragbarer Terminals (Angebotsrechner)	15 (IV)	38 (IV)
– Konzentration auf spezielle Kunden- gruppen (Kundensegmentierung)	58 (11)	81 (8)	– Ausbau der EDV im Innendienst; darunter:	79 (1)	82 (5)
– Intensivierung von Kunden- beratung und -betreuung	76 (2)	97 (1)	• im Sachbearbeiterbereich	88 (I) ²⁾	82 (I)
			• im Schreibbereich	63 (II)	69 (III)
			• in sonst. Betriebsbereichen	51 (III)	77 (II)

¹⁾ Den qualitativen Bewertungen der Unternehmen für die einzelnen Maßnahmen wurden folgende Zahlen zugeordnet: Bedeutung sehr groß: 100, Bedeutung weniger groß: 50, Bedeutung nur gering bzw. nicht relevant: 0. Aus dem gewogenen arithmetischen Mittel der so quantifizierten Angaben resultieren die Bewertungskennziffern der einzelnen Maßnahmen mit einem theoretischen Wertebereich von 0 bis 100. Die in Klammern ausgewiesenen Rangzahlen ergeben sich aus der Höhe der Bewertungskennziffern.

²⁾ Die in römischen Ziffern ausgewiesenen Rangzahlen geben nur die Rangordnung der unter der übergeordneten Maßnahme aufgeführten Maßnahmen zueinander wieder.

Quelle: IAB/Ifo-Erhebung zu den Tendenzen und Einflußgrößen der mittelfristigen Personalentwicklung im Sektor Versicherungsunternehmen 1986.

Tabelle 8: Maßnahmen zur Steigerung von Geschäftsvolumen und Produktivität
Bewertungskennziffern¹⁾; in Klammern: Rangziffern der einzelnen Maßnahmen
– Versicherungsunternehmen mit mehr als 2000 Beschäftigten –

	1981–1985	1986–1990		1981–1985	1986–1990
<i>a) Maßnahmen im Personalbereich</i>			<i>noch b)</i>		
– Umorganisation und Umsetzungen	53 (13)	66 (15)	– Ausbau der dezentralen Versicherungsvermittlung	82 (4)	86 (8)
– Steigerung der Qualifikation durch Fort- und Ausbildung	84 (3)	97 (3)	über		
– Ausnutzung der Fluktuation zur Verbesserung des Qualifikations- niveaus	59 (11)	67 (14)	• eigenen Außendienst	88 (I) ²⁾	81 (I)
– Verstärkter Einsatz von Teilzeitkräften	17 (19)	59 (17)	• Versicherungsagenturen	54 (II)	70 (II)
– Ausgliederung von Nebenfunktionen an Externe (Reinigung, Kantine, Sicherheitsdienst usw.)	11 (21)	25 (19)	• unternehmenseigene Vermittlungsunternehmen	25 (III)	48 (III)
– Motivationsanreize zur Förderung der Leistungsbereitschaft (Lohn- anreize, auch indirekte, z. B. verbesserte Arbeitsbedingungen)	67 (9)	79 (11)	– Ausweitung des Direktvertriebs	16 (20)	17 (20)
			– Einschaltung von Verkaufs- organisationen anderer Wirtschaftszweige	34 (17)	56 (18)
			– Tendenzielle Reduzierung des Geschäftsstellennetzes	31 (18)	12 (21)
<i>b) Absatzpolitische Maßnahmen</i>			<i>c) Maßnahmen im Bereich der EDV</i>		
– Tendenzielle Erweiterung der Produktpalette durch Neuentwicklung von Versicherungsschutz	40 (16)	61 (16)	– Aufbau computerunterstützter Infor- mationssysteme für den Außendienst; darunter:	67 (9)	95 (4)
– Erweiterung der Produktpalette durch versicherungsfremde Produkte (z. B. Bausparen, Fonds, Leasing)	43 (14)	84 (10)	• Konzentrierung aller Daten und EDV-Intelligenz in der zentralen EDV.	74 (I) ²⁾	66 (III)
– Fortentwicklung des Versicherungsschutzes	80 (6)	85 (9)	In den Außenstellen werden nur Bildschirme und Drucker zur Daten- ein- und -ausgabe installiert.		
– Gestaltung von Versicherungsschutz nach Maß, entsprechend der individuellen Bedarfssituation	81 (5)	88 (7)	• Dezentralisierte EDV-Anlagen (autonome Agentursysteme, z. B. Geräte der mittleren Daten- technik, Personalcomputer)	38 (III)	72 (II)
– Standardisierung von Versicherungs- schutz im Massengeschäft	68 (8)	70 (13)	• Kombinierte Systeme, z. B. Personalcomputer für on-line- und off-line-Betrieb	41 (II)	90 (I)
– Ausbau des sog. Bausteinprinzips von Versicherungsleistungen	59 (11)	92 (6)	• Anwendung von Bildschirmtext	6 (V)	54 (V)
– Stärkerer Einsatz des Preisinstruments als Wettbewerbsparameter	42 (15)	74 (12)	• Einsatz tragbarer Terminals (Angebotsrechner)	21 (IV)	55 (IV)
– Konzentration auf spezielle Kunden- gruppen (Kundensegmentierung)	77 (7)	94 (5)	– Ausbau der EDV im Innendienst; darunter:	99 (1)	99 (2)
– Intensivierung von Kunden- beratung und -betreuung	86 (2)	100 (1)	• im Sachbearbeiterbereich	99 (I) ²⁾	95 (II)
			• im Schreibbereich	89 (II)	96 (I)
			• in sonst. Betriebsbereichen	79 (III)	90 (III)

¹⁾ Den qualitativen Bewertungen der Unternehmen für die einzelnen Maßnahmen wurden folgende Zahlen zugeordnet: Bedeutung sehr groß: 100, Bedeutung weniger groß: 50, Bedeutung nur gering bzw. nicht relevant: 0. Aus dem gewogenen arithmetischen Mittel der so quantifizierten Angaben resultieren die Bewertungskennziffern der einzelnen Maßnahmen mit einem theoretischen Wertebereich von 0 bis 100. Die in Klammern ausgewiesenen Rangzahlen ergeben sich aus der Höhe der Bewertungskennziffern.

²⁾ Die in römischen Ziffern ausgewiesenen Rangzahlen geben nur die Rangordnung der unter der übergeordneten Maßnahme aufgeführten Maßnahmen zueinander wieder.

Quelle: IAB/Ifo-Erhebung zu den Tendenzen und Einflußgrößen der mittelfristigen Personalentwicklung im Sektor Versicherungsunternehmen 1986.

Tabelle 9: Größenklassenspezifische Unterschiede in den Rangstrukturen von Maßnahmen zur Steigerung von Geschäftsvolumen und Produktivität im Zeitraum 1986–1990 (im Vergleich zur Gruppe der zehn wichtigsten Maßnahmen im Sektor Versicherungsunternehmen insgesamt)

– Rangziffern –¹⁾

	Versicherungsunternehmen insgesamt	Versicherungsunternehmen mit . . . Beschäftigten		
		bis 500	501 – 2000	über 2000
– Intensivierung von Kundenberatung u. -betreuung	1	1	1	1
– Qualifikationssteigerung durch Fort- und Ausbildung	2	2	3	3
– Aufbau von computerunterstützten Informationssystemen für den Außendienst	3	9	3	3
– Ausbau der EDV im Innendienst	4	4	5 ²⁾	2
– Kundensegmentierung	5	3	8	5
– Gestaltung von Versicherungsschutz nach Maß	6	5	9	7
– Fortentwicklung des Versicherungsschutzes	7 ²⁾	8	4	9
– Ausbau der dezentralen Versicherungsvermittlung	7 ²⁾	.	5 ²⁾	8
– Ausbau des sogenannten Bausteinprinzips von Versicherungsleistungen	9	10 ²⁾	10	6
– Motivationsanreize zur Förderung der Leistungsbereitschaft	10	6	5 ²⁾	.
– Standardisierung von Versicherungsschutz im Massengeschäft	. ³⁾	7	.	.
– Tendenzielle Erweiterung der Produktpalette durch Neuentwicklung von Versicherungsschutz	.	10 ²⁾	.	.
– Erweiterung der Produktpalette durch versicherungsfremde Produkte	.	.	.	10

¹⁾ Die Rangziffern geben die relative Bedeutung der Maßnahme in der jeweiligen Gruppe der Unternehmen zueinander an, sie resultieren aus der Höhe der Bewertungskennziffern, die aus dem gewogenen arithmetischen Mittel der quantifizierten Einzelbewertungen für jede Maßnahme gebildet wurden. Die Quantifizierung erfolgte durch Zuordnung folgender Werte: Bedeutung sehr groß: 100, Bedeutung weniger groß: 50, Bedeutung nur gering bzw. nicht relevant: 0.

²⁾ Beide Maßnahmen weisen dieselbe Bewertungskennziffer auf.

³⁾ Nicht unter den zehn wichtigsten Maßnahmen vertreten.

Quelle: IAB/Ifo-Erhebung zu den Tendenzen und Einflußgrößen der mittelfristigen Personalentwicklung im Sektor Versicherungsunternehmen 1986.

Tabelle 10: Ansatzpunkte zur Steigerung von Geschäftsvolumen und Produktivität

– Relative Bedeutung der Maßnahmenbündel in % und ihre Veränderung im Zeitablauf –^{*)}

	Versicherungsunternehmen insgesamt	Versicherungsunternehmen mit . . . Beschäftigten		
		bis 500	501 – 2000	über 2000
a) Maßnahmen im Personalbereich				
1981–1985	20	22	22	19
1986–1990	20	22	20	19
b) Absatzpolitische Maßnahmen				
1981–1985	53	54	54	53
1986–1990	51	52	53	51
c) Maßnahmen im Bereich der EDV				
– Außen-				
1981–1985	10	6	9	12
1986–1990	15	10	14	16
– Innen-				
1981–1985	17	18	15	16
1986–1990	14	16	13	14

^{*)} Summe der Bewertungskennziffern der zu dem jeweiligen Bündel a), b) oder c) gehörenden Maßnahmen, normiert auf die Summe der Bewertungskennziffern *aller* Maßnahmen.

Quelle: IAB/Ifo-Erhebungen zu den Tendenzen und Einflußgrößen der mittelfristigen Personalentwicklung im Sektor Versicherungsunternehmen 1986.