

Sonderdruck aus:

Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

Joachim Gürtler, Leo Pusse

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

21. Jg./1988

2

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: Heißbrühlstraße 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 Kreditgewerbe: Tendenzen und betriebliche Maßnahmen

Joachim Gürtler, München und Leo Pusse, Nürnberg*)

Nach einer IAB/Ifo-Erhebung im Bankgewerbe erwarten in den kommenden Jahren bis 1991 die Kreditunternehmen insgesamt sowohl für das Geschäftsvolumen als auch für die Beschäftigung einen weiteren, jedoch im Vergleich zu 1982 bis 1986 leicht abgeschwächten Zuwachs, und zwar von gut 5% p. a. beim Geschäftsvolumen (nach gut 7% p. a.) und von gut 1% p. a. bei der Beschäftigung (nach rund 2% p. a.). Somit wird sich auch der Produktivitätsfortschritt im Kreditgewerbe insgesamt, näherungsweise nominal gemessen am Geschäftsvolumen je Beschäftigten, verlangsamen: von 5% jährlich im Zeitraum 1982 bis 1986 auf gut 4% jährlich im Zeitraum 1987 bis 1991. Die Personalkapazitäten für Beratung und Akquisition werden auch in Zukunft überdurchschnittlich stark wie in der Vergangenheit aufgestockt werden. Dagegen wird für das Routinegeschäft künftig tendenziell weniger Personal eingeplant als in der Vergangenheit. Auch der Trend zu höher qualifizierten Tätigkeiten wird sich weiter fortsetzen: sinkende Beschäftigungszahlen in den unteren Qualifikationsgruppen, weiterer Zuwachs in den beiden oberen Qualifikationsgruppen – allerdings mit leicht abnehmender Tendenz gegenüber den letzten fünf Jahren. Im außertariflichen Bereich ist ebenfalls mit einer Erhöhung der Beschäftigtenzahl zu rechnen.

Im Zeitraum 1987 bis 1991 beabsichtigen die Kreditinstitute, im wesentlichen an denselben produktivitätsfördernden Maßnahmen festzuhalten, die sie schon in den letzten fünf Jahren favorisiert haben, allerdings mit Verschiebung in der Priorität: Qualifikationssteigerung durch Fort- und Ausbildung, Service und Beratung, Einführung neuer Arbeits- und Informationstechnologien, Motivationsanreize, innerbetriebliche Automation, Konzentration auf spezielle Kundengruppen, die Gebühren- und Zinspolitik, Umorganisationen sowie Verbesserung des Qualifikationsniveaus durch Fluktuation.

Gliederung

1. Vorbemerkungen
2. Berichtskreis und Methodik
 - 2.1 Beteiligung und Repräsentativität
 - 2.2 Messung der Produktivität
 - 2.3 Aggregation und Verdichtung
3. Entwicklung von Geschäftsvolumen, Beschäftigung und Produktivität im Kreditgewerbe
 - 3.1 Entwicklungstendenzen im Kreditgewerbe insgesamt
 - 3.2 Entwicklung der Personalstruktur
 - 3.3 Entwicklungstendenzen in den Bankengruppen
4. Art und Rangstruktur betrieblicher Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsproduktivität
5. Evaluation der Befragungsmethode
 - 5.1 Tendenzbefragung
 - 5.2 Erfragung der Maßnahmen
6. Zusammenfassung

Tabellenanhang mit Fragebogen

1. Vorbemerkungen

Im Jahre 1980 hat das *Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit* in Zusammenarbeit mit dem *Ifo-Institut* mit dem Projekt „Frühindikatoren zur Produktivitätsentwicklung“ zur besseren Fundierung und Absicherung der mittelfristigen Produktivitäts- und Arbeitskräftebedarfsprojektionen¹⁾ den Weg der direkten Unternehmensbefragung eingeschlagen. Mittlerweile liegen die Ergebnisse von Erhebungen im Verarbeitenden Gewerbe (1980, 1984 und 1986), im Handel (1982 und 1987), im Kreditgewerbe (1983) und im Versicherungsgewerbe (1986, 1987) vor.

Im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeit hat das *Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung* im Sommer 1987 im Kreditgewerbe eine Wiederholungsbefragung durchgeführt, die insbesondere Aufschluß über Tendenzen der mittelfristigen Entwicklung von Geschäftsvolumen, Beschäftigung und Arbeitsproduktivität sowie betriebliche Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsproduktivität geben soll. Mit dieser zweiten Befragung im Kreditgewerbe wurde auch das Ziel verfolgt, eine (Zeit-)Reihe von Befragungsergebnissen zu schaffen, um anhand einer Gegenüberstellung der prognostizierten und tatsächlich eingetroffenen Entwicklung der Arbeitsproduktivität und der Bedeutung der betrieblichen Einflußgrößen die Verlässlichkeit der Befragungsmethode besser beurteilen zu können.

Hauptziele der empirischen Untersuchung waren im einzelnen:

- Die Quantifizierung der mittelfristigen Entwicklung von Geschäftsvolumen, Bilanzsumme, Beschäftigung und Beschäftigtenstruktur sowie der Arbeitsproduktivität – näherungsweise nominal gemessen als Geschäftsvolumen je Beschäftigten – in den Zeiträumen 1982 bis 1986 sowie 1987 bis 1991.

*) Dipl.-Wirtschaftsingenieur Joachim Gürtler ist Wiss. Mitarbeiter im Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, Priv.-Doz. Dr. Leo Pusse ist Wiss. Mitarbeiter im IAB und Mitglied der Universität Freiburg/Br. Der Beitrag liegt in der alleinigen Verantwortung der Autoren.

¹⁾ Vgl. z. B. Hofer, P., P. Schnur, Projektion des Arbeitskräftebedarfs nach Sektoren, in: MittAB 1/1986, S. 36 ff.

- Die Ermittlung der Art und Rangstruktur produktivitätsfördernder betrieblicher Maßnahmen für die Zeiträume 1982 bis 1986 sowie 1987 bis 1991.

2. Berichtskreis und Methodik

2.1 Beteiligung und Repräsentativität

Die Adressaten der Erhebung waren im Schwerpunkt Kreditinstitute in den Bankengruppen „Privates Bankgewerbe“, „Sparkassen“ sowie „Volks- und Raiffeisenbanken“ (Kreditgenossenschaften). In diesen Bankengruppen, die etwa 95% der Kreditinstitute repräsentieren, sind rund 90% der Beschäftigten des Kreditgewerbes (einschließlich Teilzahlungsbanken) tätig.

Aus der Grundgesamtheit des Kreditgewerbes wurden in dieser Umfrage insgesamt 2168 Institute angeschrieben. Von ihnen sandten 713 Institute (33%) einen auswertbaren Fragebogen zurück. Von den auswertbaren Fragebogen entfielen 47 auf das private Bankgewerbe, 327 auf die Sparkassen sowie 339 auf die Volks- und Raiffeisenbanken. Die berichtenden Betriebe beschäftigten Ende 1986 insgesamt rund 294 000 Personen.

Gemessen an den Beschäftigtenzahlen wurden durch die Umfrage etwa 47,9% der im Kreditgewerbe beschäftigten Personen erfaßt. Der entsprechende Anteil betrug für das private Bankgewerbe rund 84%, für die Sparkassen etwa 54% sowie für die Kreditgenossenschaften rund 17%. Der Repräsentativitätsgrad weist somit einen deutlich höheren Wert auf, als er in der vorangegangenen Erhebung erreicht wurde. 1983 gelangten in die Auswertung die Antworten von 595 Bankinstituten, in denen zum Erhebungszeitpunkt ca. 36% der Arbeitnehmer des gesamten Kreditgewerbes beschäftigt waren.²⁾

Die hohe Beschäftigtenrepräsentativität 1987 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 Repräsentativitätsgrad für die Kreditgenossenschaften beruht auf der Betriebsgrößenstruktur dieser 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 Messung der Produktivität

Ebenso wie bei der vorangegangenen Erhebung im Kreditgewerbe stellt bei der Ermittlung der realen Arbeitspro-

duktivität die Erfassung der realen Produktion das Hauptproblem im Rahmen einer schriftlichen Unternehmensbefragung 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 Aufwandzinsen andererseits.³⁾ Diese Größe erschien jedoch in einer schriftlichen Befragung mit einem Prognosehorizont von fünf Jahren nicht praktikabel. Aus diesem Grund wurde auf direkte Fragen zur Höhe und Entwicklung der Produktivität selbst verzichtet. Dagegen wurde gemäß den Vorschlägen von Experten auf die Erfassung von Geschäftsvolumen, Bilanzsumme und Zahl der Beschäftigten abgestellt.

Aufgrund der guten Erfahrungen aus der ersten Erhebung wurde zur Messung der Arbeitsproduktivität erneut der gleiche Produktivitätsbegriff zugrundegelegt: Geschäftsvolumen oder Bilanzsumme je Beschäftigten als nominales Maß für die Arbeitsproduktivität. Damit sollte zum einen die Verwendung einer möglichst einheitlichen Meßbasis, zum anderen auch die Vergleichbarkeit von alten und neuen Befragungsergebnissen gewährleistet werden.

2.3 Aggregation und Verdichtung

In Übereinstimmung mit der vorangegangenen Erhebung wurde bei der Aggregation der Einzelangaben der Bankinstitute darauf geachtet, daß etwaige schiefe oder verzerrte Strukturen in der Zusammensetzung der Umfrageteilnehmer nach Größenklassen und Bankengruppen (Non-Response-Problem) durch entsprechende Korrekturfaktoren den Verteilungen gemäß der amtlichen Statistik angeglichen wurden. Sinngemäß gelten daher die ausführlichen Erläuterungen zum Gewichtung- und Korrekturverfahren, wie sie bereits im Untersuchungsbericht über die Ergebnisse der ersten Befragung dieser Art im Verarbeitenden Gewerbe dargestellt wurden.⁴⁾

Für die beschäftigungsbezogenen quantitativen Variablen erfolgte demzufolge die Zusammenfassung nach dem sogenannten Beschäftigungskonzept. 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 Fragestellungen hinsichtlich der Bedeutung produktivitätssteigernder Maßnahmen in den Untersuchungszeiträumen 1982 bis 1986 sowie 1987 bis 1991 entsprechen denen der ersten Befragung. Auch die zur Beurteilung vorgelegten Maßnahmen waren identisch. Die verschiedenen Antwortmöglichkeiten für jede einzelne Maßnahme wurden nach demselben Prinzip wie in der vorangegangenen Auswertung in einer Bewertungskennziffer quantifiziert und aggregiert. Damit war auch hier die Vergleichbarkeit von alten und neuen Befragungsergebnissen gewährleistet.

Grundlage für die Berechnung der Beurteilungskennziffern war die Zuordnung folgender numerischer Werte für die qualitativen Beurteilungskategorien, die den Erhebungs-

²⁾ Pusse, L., W. Ruppert, Mittelfristige Entwicklung von Beschäftigung und Arbeitsproduktivität im Kreditgewerbe: Tendenzen und betriebliche Maßnahmen, in: MittAB 3/1984, S. 346 ff.

³⁾ Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Fachserie 18, Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung, Reihe I, Stuttgart 1983, S. 85.

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

teilnehmern 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, es 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.⁵⁾

Die Angaben zu den Tendenzfragen über die Entwicklung der Beschäftigtenstruktur nach Tarifgruppen und einzelnen Geschäftsbereichen 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.

Inwieweit diese Daten Rückschlüsse auf quantitative Veränderungen zulassen, wurde vom *Ifo-Institut* in mehreren Veröffentlichungen dokumentiert.⁶⁾ Es ließ sich in zahlreichen Fällen nachweisen, daß zwischen der Häufigkeit von Tendenzangaben und der Stärke der quantitativen Veränderung ein enger Zusammenhang besteht, so daß die aggregierten Tendenzmeldungen eine quantitative Deutung erlauben. Regressionsanalysen, die zur Schätzung des Produktionsindex anhand qualitativer Konjunkturtestdaten über die Produktionsentwicklung durchgeführt wurden, belegen beispielsweise, daß unterschiedlich hohe Salden auch auf unterschiedlich stark ausgeprägte quantitative Produktionsveränderung schließen lassen. Für die Interpretation der in dieser Untersuchung diskutierten ordinal skalierten Variablen bedeutet dies, daß je nach Größe der Salden stärkere oder schwächere Änderungen der Beschäftigtenentwicklung zu erwarten sind. Dabei geben die Saldenwerte als solche allein noch keinen Hinweis über die genaue quantitative Veränderung dieser Variablen; sie lassen jedoch einen Vergleich von Größenordnungen zu. Kleine Saldenwerte deuten auf geringfügige Änderungen hin, entsprechendes gilt umgekehrt für große Saldenwerte.

3. Entwicklung von Geschäftsvolumen, Beschäftigung und Produktivität im Kreditgewerbe

3.1 Entwicklungstendenzen im Kreditgewerbe insgesamt

Das Kreditgewerbe gehörte neben der Versicherungswirtschaft in den letzten Jahrzehnten zu den Wirtschaftszweigen mit überdurchschnittlich hohem Wachstumstempo. Gemessen am Geschäftsvolumen haben sich die Bankgeschäfte zwischen 1960 und 1970 mehr als verdreifacht. Das Geschäftsvolumen stieg in diesem Zeitraum von rund 260 Mrd. DM auf rund 820 Mrd. DM an. Ende 1980 betrug das Geschäftsvolumen der deutschen Kreditinstitute etwa 2350 Mrd. DM und war damit gegenüber 1970 um etwa 190% gestiegen. Zwischen 1960 und 1970 ist das

Geschäftsvolumen im Durchschnitt um jährlich rund 12% angewachsen, in den Jahren 1970 bis 1980 hielt die Geschäftsausweitung mit einer durchschnittlichen Wachstumsrate von ca. 11% in nahezu unverändertem Ausmaß weiter an. Im Vergleich dazu betrug die jährliche Wachstumsrate des nominalen Bruttosozialprodukts in den beiden Zeiträumen etwa 8%.

Das Geschäftsvolumen der deutschen Kreditinstitute stieg von 1978 bis 1982 nur noch im Durchschnitt um 8,8% pro Jahr. In den Jahren 1982 bis 1986 nahm die Zuwachsrate weiter spürbar ab; sie lag nach der amtlichen Statistik bei 7,3% pro Jahr und wird sich laut Umfrage im Zeitraum 1987 bis 1991 auf etwa 5,4% abschwächen. Am stärksten wird die Entwicklung des Geschäftsvolumens mit 6,7% pro Jahr bei den Volks- und Raiffeisenbanken eingeschätzt, während die zum privaten Bankgewerbe zählenden Kreditinstitute mit 5,2% pro Jahr sowie die Sparkassen mit 5,3% pro Jahr mit einer leicht unterdurchschnittlichen Zuwachsrate rechnen (vgl. Tabelle 6 sowie Punkt 3.3).

Insbesondere als Folge der starken Ausdehnung des Geschäftsvolumens nahm die Beschäftigung in den Kreditinstituten im Zeitraum 1971 bis 1980 um durchschnittlich 2,4% zu. Für den Zeitraum 1978 bis 1982 zeichnete sich mit einer durchschnittlichen Zuwachsrate von knapp 3% pro Jahr sogar eine Beschleunigung des Beschäftigungswachstums ab. In den Jahren 1982 bis 1986 nahm die Zuwachsrate dagegen spürbar ab, die Beschäftigung ist durchschnittlich nur noch um 2,2% pro Jahr gestiegen. Insgesamt stieg die Beschäftigung bis Ende 1986 auf etwa 613 400 Arbeitnehmer. Damit hat sich die Zahl der Arbeitsplätze im Kreditgewerbe allein seit 1980 um knapp 13% erhöht. Von 1970 an gerechnet ist sogar ein Beschäftigtenplus von mehr als 40% zu verzeichnen. Mittelfristig wird sich die Personalzuwachsrate allerdings weiter verlangsamen. Auf der Basis der Befragungsergebnisse kann für den Zeitraum 1987 bis 1991 nur noch mit einem geringfügigen zusätzlichen Personalbedarf in einer Größenordnung von 1,2% pro Jahr gerechnet werden. Dabei dürfte sich die jährliche Zuwachsrate bei den Volks- und Raiffeisenbanken mit 1,5% p. a. überdurchschnittlich entwickeln. Die zum privaten Bankgewerbe zählenden Kreditinstitute sowie die Sparkassen rechnen dagegen mit einer leicht unterdurchschnittlichen Zuwachsrate von etwa 1,1% pro Jahr (vgl. Punkt 3.3).

Bei dem Vergleich der für die Jahre 1982 bis 1986 auf dem Befragungswege ermittelten Wachstumsraten von Beschäftigung, Geschäftsvolumen und Bilanzsumme mit den effektiven Werten der amtlichen Statistik ergibt sich eine hohe Übereinstimmung, die für die Repräsentativität der Umfrageergebnisse spricht. Insofern dürften die aggregierten ex-ante-Angaben der Umfrageteilnehmer in hohem Maße die Pläne und Erwartungen des gesamten Bankgewerbes zum Erhebungszeitraum wiedergeben (vgl. Tabelle 1).

Aus der Entwicklung des Geschäftsvolumens und der Beschäftigten zeichnet sich für die nominale Arbeitsproduktivität – definiert als Geschäftsvolumen pro Beschäftigten – mit einer jahresdurchschnittlichen Rate von 4,2% im Zeitraum 1987 bis 1991 gegenüber der Referenzperiode eine deutliche Wachstumsverlangsamung um 0,8 %-Punkte ab. Die relativ stärkste Abschwächung in der Zunahme der Arbeitsproduktivität erwarten die Volks- und Raiffeisenbanken, während die Werte für die zum privaten Bankgewerbe zählenden Kreditinstitute mit 0,6%-Punkten sowie die Sparkassen mit 0,4 %-Punkten deutlich niedriger

⁵⁾ 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.

⁶⁾ Vgl. Strigel, W. H., Der Finger am Puls der Wirtschaft, in: Wirtschaftskonjunktur, Heft 3/1976.

ausfallen (vgl. Punkt 3.3). Ähnliche Werte ergeben sich für das Kreditgewerbe insgesamt für die Größe Bilanzsumme je Beschäftigten, da die Bilanzsummenentwicklung nahezu der des Geschäftsvolumens entspricht. Die jährliche Zuwachsrate wird sich voraussichtlich von 5% pro Jahr auf 3,9% reduzieren (vgl. Tabelle 2).

Mit diesen Resultaten wird deutlich, daß im deutschen Kreditgewerbe eine Verlangsamung des Produktionswachstums, näherungsweise nominal gemessen am Geschäftsvolumen bzw. an der Bilanzsumme, mit einer Abschwächung des (entsprechend definierten) Produktivitätsfortschritts verbunden sein wird, wobei der Rückgang im Produktionswachstum etwa doppelt so stark ausfällt wie der im Produktivitätsfortschritt. Dieses Ergebnis (positive Korrelation zwischen Produktions- und Produktivitätswachstum) deckt sich sowohl mit Resultaten der Produktivitätsumfragen im Verarbeitenden Gewerbe, im Handel, in der Versicherungswirtschaft als auch mit den Ergebnissen wirtschaftstheoretischer und ökonomischer Analysen.⁷⁾

Die Kreditinstitute rechnen mittelfristig mit einer weiteren (abgeschwächten) Reduzierung ihrer Personalkostenbelastung. Auf der Basis der Befragungsergebnisse bezüglich der Entwicklung von Personalaufwand zu Sachaufwand für das Bankgeschäft wird deutlich, daß sich der Personalkostenanteil von 69,6% im Jahre 1986 um 0,9 %-Punkte auf 68,7% im Jahre 1991 weiter reduzieren wird.

Während der zurückliegenden fünf Jahre konnte dagegen noch eine Verringerung um knapp 2%-Punkte realisiert werden (vgl. Tabelle 6).

3.2 Entwicklung der Personalstruktur

Bei mittelfristig nur noch schwach steigender Beschäftigung zeichnet sich eine Fortsetzung der Umschichtungen in der Personalstruktur ab. 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 57% auf knapp 60% in den kommenden fünf Jahren zunehmen. Die jährliche Zuwachsrate für diesen Geschäftsbereich dürfte sich bei Realisation der Beschäftigtenpläne bei gut 2% pro Jahr bewegen. Damit ist die jährliche Wachstumsrate mittelfristig nahezu doppelt so hoch wie die durchschnittliche Personalszuwachsrate im gesamten Kreditgewerbe. 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 Personalbedarf zu rechnen. Die Tendenzaussagen der Kreditinstitute zu der Beschäftigungsentwicklung im Markt-/Marktfolgebereich lassen erkennen, daß die Personalkapazitäten für Beratung und Akquisition wie in der Vergangenheit auch in Zukunft überdurchschnittlich stark aufgestockt werden. Per Saldo erwarten 96% der Befragungsteilnehmer eine Zunahme in diesem

⁷⁾ Vgl. Pusse, L., Konzepte der Arbeitsproduktivitätsforschung im IAB, in: Mertens, D. (Hrsg.), Konzepte der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (BeitrAB) 70, Nürnberg 1982, S. 182 ff. Dieses Ergebnis besagt, daß Produktionsveränderungen nicht voll auf die Beschäftigung durchschlagen, sondern sowohl positiv als auch negativ durch Produktivitätseffekte abgefedert werden.

⁸⁾ Vgl. Kohler, H., Strukturaspekte in der Arbeitsmarktentwicklung der letzten Jahre, Materialien aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MatAB) 4/1987, S. 5.

Bereich. Dagegen glaubt man im Routinegeschäft künftig tendenziell mit weniger Personal auszukommen als in der Vergangenheit, denn die Tendenzangaben der Institute ergeben sowohl für das Routinegeschäft ohne Kassierer (- 33% gegenüber - 11%) als auch für reine Kassierertätigkeiten (- 43% gegenüber - 15%) einen erheblichen Negativsaldo (vgl. Tabelle 3).

Ende 1986 waren 10% aller Arbeitnehmer im Kreditgewerbe Teilzeitbeschäftigte. Damit bewegt sich die Teilzeitquote im Vergleich zur Gesamtwirtschaft auf unterdurchschnittlichem Niveau. Die Zahl der Teilzeitarbeitsplätze hat sich in der Bundesrepublik Deutschland in den vergangenen Jahren kräftig erhöht. 1970 lag die Teilzeitquote über 9%, 1987 hatten bereits über 14% aller Arbeitnehmer eine Teilzeitarbeitsstelle inne.⁸⁾ Im Kreditgewerbe soll sich dieser Anteil nach den Plänen der Institute bis 1991 nur auf knapp 11% erhöhen.

Auch der Trend zu höher qualifizierten Tätigkeiten hat sich weiter fortgesetzt. Wie die Entwicklung der prozentualen Tarifgruppenbesetzung für das gesamte Kreditgewerbe erkennen läßt, steigt der Anteil der Arbeitnehmer mit qualifizierteren Tätigkeiten seit Jahren kontinuierlich an. Während der Beschäftigtenanteil in der mittleren Qualifikationsgruppe (Tarifgruppe 4-6 bzw. BAT Vc-VII) im Vergleich 1986 zu 1982 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 um mehr als 20%, für die mittleren und oberen Tarifgruppen dagegen einen deutlichen Zuwachs (+ 9% bzw. + 24%) auf (vgl. Tabelle 5). Die vorliegenden Zahlen bestätigen, daß die auf empirischem Wege ermittelten Tendenzen zur Tarifgruppenentwicklung im ex-post-Zeitraum sehr gut mit den relativen Veränderungen, die sich aus der absoluten Zahlenentwicklung ergeben, übereinstimmen. Auch für den Zeitraum 1987 bis 1991 läßt sich aufgrund der Befragungsergebnisse zu der Tendenzfrage eine Fortsetzung dieser Entwicklungstendenzen in den Qualifikationsgruppen ableiten: sinkende Beschäftigtenzahlen in den unteren Qualifikationsgruppen (per Saldo - 52%), weiterer Zuwachs in den beiden oberen Qualifikationsgruppen (per Saldo + 23% bzw. + 75%) - allerdings mit leicht abnehmender Tendenz gegenüber den letzten fünf Jahren. Im außertariflichen Bereich ist ebenfalls mit einer Erhöhung der Beschäftigtenzahl zu rechnen. Per Saldo erwarten hier etwa zwei Drittel der Befragungsteilnehmer eine Zunahme.

3.3 Entwicklungstendenzen in den Bankengruppen

3.3.1 Privates Bankgewerbe

Die zum privaten Bankgewerbe zählenden Kreditinstitute erwarten wie der Gesamtdurchschnitt für den Zeitraum 1987 bis 1991 für das kundenbezogene Geschäftsvolumen eine schwächere Expansion als in den letzten fünf Jahren. Die jährliche Zuwachsrate wird voraussichtlich von knapp 7% auf gut 5% zurückgehen. Die Beschäftigung soll im Jahresdurchschnitt nur noch um gut 1% zunehmen, nachdem die jährlichen Wachstumsraten in den vergangenen fünf Jahren noch bei 2% lagen. Gemessen am Geschäftsvolumen pro Beschäftigten wird die nominale Arbeitsproduktivität im Gesamtdurchschnitt im Zeitraum 1987 bis 1991 jährlich um gut 4% steigen nach knapp 5% in den fünf Jahren zuvor.

Der Anteil der Teilzeitbeschäftigten lag 1986 mit 7,8% unter dem Gesamtdurchschnitt des Kreditgewerbes und soll sich bis 1991 geringfügig auf über 8% erhöhen. Die Banken des privaten Kreditgewerbes rechnen auch mittelfristig mit einer weiteren Reduzierung ihres Personalkostenanteils. Der Personalkostenanteil an den gesamten Verwaltungskosten soll in den nächsten fünf Jahren von knapp 70% auf unter 69% zurückgehen.

Ausgehend von einem gesamten Personalzuwachs von gut 1% pro Jahr in den nächsten fünf Jahren ist auch beim privaten Bankgewerbe eine deutliche Erhöhung der Beschäftigtenzahl in den kundennahen Tätigkeitsbereichen um gut 2% pro Jahr vorgesehen. Der Anteil der im Markt-/Marktfolgebereich tätigen Arbeitnehmer (etwa 50%) soll nach den Plänen der Umfrageteilnehmer in etwa stagnieren, mit der Folge, daß die Beschäftigung in den kundennahen Bereichen tendenziell abnehmen wird. Innerhalb des kundennahen Bereichs wird in Zukunft ein erheblicher zusätzlicher Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften für Kundenberatung und Akquisition gesehen (per Saldo + 99% vgl. Tab. 3), im Routinegeschäft glaubt man künftig mit weniger Personal auskommen als bisher. Für Routinetätigkeiten ohne Kassengeschäft erwarten per Saldo 32%, für reine Kassiertätigkeiten per Saldo sogar 52% der Befragungsteilnehmer eine Abnahme des Personalbedarfs.

Die Entwicklungstendenzen in der Tarifgruppenbesetzung decken sich für den Zeitraum 1987 bis 1991 von der Richtung her mit den Ergebnissen des gesamten Bankgewerbes. Während die Besetzung in der niedrigen Qualifikationsgruppe mit per Saldo - 80% (vgl. Tab. 4) relativ stärker abnehmen wird als im Durchschnitt des Kreditgewerbes, dürften die oberen Tarifgruppen 7-9 (bzw. BAT IVa-Vb) sowie der außertarifliche Bereich sich in überdurchschnittlichem Umfang ausweiten. Per Saldo erwarten hier zwischen 80 und 90% der Befragungsteilnehmer steigende Beschäftigungszahlen. Für den mittleren Block der Tarifgruppen 4-6 (bzw. BAT Vc-VIII) halten sich zunehmender und abnehmender Personalbedarf bis 1991 in etwa die Waage.

3.3.2 Sparkassen

Die Institute des Sparkassensektors rechnen mittelfristig ebenfalls mit einer leichten Wachstumsabschwächung. Auf Basis der Befragungsergebnisse bezüglich der Entwicklung des Geschäftsvolumens kann für den Zeitraum 1987 bis 1991 mit einer jährlichen Zuwachsrate von über 5% p. a. gerechnet werden, nachdem im Referenzzeitraum 1982 bis 1986 die entsprechende Zuwachsrate 6,7% p. a. betrug. Bei der Beschäftigtenentwicklung rechnen die Umfrageteilnehmer für 1987 bis 1991 nur noch mit einem geringfügigen zusätzlichen Personalbedarf in der Größenordnung von insgesamt 5 bis 6%, was einer jährlichen Wachstumsrate von gut 1% entspricht, nachdem die Zahl der Beschäftigten schon in den Jahren 1982 bis 1986 im Vergleich zum Kreditgewerbe mit einer mittleren jährlichen Zuwachsrate von 2% nur noch unterdurchschnittlich anstieg. Für die Sparkassen mit einem Geschäftsvolumen von 500 bis unter 1000 Mill. DM ergibt sich aus den vorliegenden Zahlen allerdings eine überdurchschnittliche Ausweitung. Hier wird eine jährliche Personalzuwachsrate von 1/2% angestrebt. Gemessen am Geschäftsvolumen pro Beschäftigten wird die nominale Arbeitsproduktivität im Zeitraum 1987 bis 1991 jährlich um knapp 1/2%-Punkt weniger steigen -

nach 4,6% p. a. in den fünf Jahren zuvor. Das bedeutet gegenüber dem zurückliegenden Vergleichszeitraum eine im Vergleich zu den Ergebnissen in den anderen Bankengruppen nur geringe Abschwächung in der Entwicklungstendenz.

Teilzeitarbeit ist bei den Sparkassen weit mehr verbreitet als im Durchschnitt des gesamten Kreditgewerbes, und zwar auch weiterhin mit steigender Tendenz. Ende 1986 waren 11,2% aller Arbeitnehmer im Bereich der Sparkassen Teilzeitbeschäftigte. Bis Ende 1991 soll sich dieser Anteil deutlich auf 12% bis 13% erhöhen. Mit zunehmender Betriebsgröße nimmt die Teilzeitquote tendenziell zu. Während die kleineren Institute mit einem derzeitigen Geschäftsvolumen von 100 bis unter 500 Mill. DM ihre Teilzeitquote voraussichtlich auf fast 11% erhöhen wollen, zeichnet sich bei den größeren Instituten mit einem Geschäftsvolumen von 1000 bis 5000 Mill. DM eine Erhöhung ihrer Teilzeitbeschäftigten auf über 13% ab.

Der Anteil der Personalkosten am gesamten Verwaltungsaufwand lag 1986 bei 71,6% und soll bis 1991 um 0,7%-Punkte auf knapp 71% gedrückt werden, relativ am stärksten in den kleineren Instituten mit einem Geschäftsvolumen von 100 bis unter 500 Mill. DM.

Wie im Kreditgewerbe insgesamt sind auch bei den Sparkassen weitere Veränderungen der Personalstruktur zu erwarten. Zum einen wird der Bedarf von Arbeitskräften im kundennahen Bereich anteilmäßig zurückgehen, zum anderen wird sich der Anteil der im Markt-/Marktfolgebereich beschäftigten Arbeitnehmer voraussichtlich weiter leicht erhöhen, und zwar von derzeit knapp 62% auf gut 63%. Ausgehend von einem gesamten Personalzuwachs von gut 1% pro Jahr in den nächsten fünf Jahren ist gerade in diesen kundennahen Tätigkeitsbereichen eine deutliche Zunahme um 1,7% pro Jahr vorgesehen. Innerhalb der kundennahen Tätigkeitsbereiche zeichnen sich ähnliche Entwicklungstendenzen wie im gesamten Kreditgewerbe ab: Vergrößerungen der Personalkapazität für Beratung und Akquisition (per Saldo + 99%) stehen Abnahme des Personalbedarfs für Routinetätigkeiten ohne Kassengeschäfte (per Saldo - 32%) sowie für reine Kassiertätigkeiten gegenüber (per Saldo - 46%). Differenziert nach Größenklassen rechnen insbesondere die kleinen und mittleren Sparkasseninstitute nur mit einem relativ geringen Personalabbau für Routinetätigkeiten. Dennoch wird auch der Personalbedarf für höher qualifizierte Tätigkeiten stark zunehmen.

Die empirisch ermittelten Änderungen der Tarifgruppenbesetzungen für den Zeitraum 1987 bis 1991 decken sich tendenziell mit denen des gesamten Bankgewerbes. In der unteren „Qualifikationsgruppe“ werden die Beschäftigtenzahlen mit per Saldo - 49% erneut abnehmen. Der mittlere und obere Block der Tarifgruppen dürfte sich dagegen etwas stärker ausweiten als im Durchschnitt des gesamten Kreditgewerbes. Per Saldo erwarten 32% der Befragungsteilnehmer für die Tarifgruppen 4-6 (bzw. BAT Vc-VII) sowie 84% für die Tarifgruppen 7-9 (bzw. BAT IVa-Vb) steigende Beschäftigungszahlen. Im außertariflichen Bereich ist ebenfalls wie im Durchschnitt aller Bankengruppen (mit per Saldo + 69%) mit einer Erhöhung der Beschäftigtenzahlen zu rechnen, allerdings auch mit leicht abnehmender Tendenz gegenüber dem Referenzzeitraum 1982 bis 1986. Nach der Betriebsgröße zeichnen sich sehr ähnliche Entwicklungstendenzen ab.

3.3.3 Volks- und Raiffeisenbanken

Die genossenschaftlich organisierten Kreditinstitute vereinigten Ende Dezember 1986 vom gesamten Geschäftsvolumen der deutschen Kreditinstitute etwa 12,5% auf sich (rund 445 Mrd. DM). Diese unterhalten mit 19 532 (Stand Ende 1986) nach wie vor das dichteste inländische Bankstellennetz in der Bundesrepublik Deutschland. Fast 44% aller Bankstellen sind solche von Kreditgenossenschaften. Sie behaupten sich damit weiter vor den Sparkassen, die es auf gut 17 800 Bankstellen bringen, das sind rund 40% aller Bankstellen.⁹⁾

Die Volks- und Raiffeisenbanken haben sich in bezug auf die Entwicklung des Geschäftsvolumens und der Bilanzsumme im Vergleich zur gesamten Kreditwirtschaft in den letzten Jahren überdurchschnittlich bewegt. Aber auch die Kreditgenossenschaften erwarten mittelfristig eine deutlich schwächere Expansion des Geschäftsvolumens als in den letzten fünf Jahren. Die jährliche Zuwachsrate wird voraussichtlich von 9,4% auf unter 7% zurückgehen; doch damit wird das Geschäftsvolumen in dieser Bankengruppe künftig immer noch schneller als im übrigen Bankgewerbe expandieren. Differenziert man die Ergebnisse nach Größenklassen, so rechnen die kleineren Kreditgenossenschaften mit einer überdurchschnittlichen Entwicklung, die größeren dagegen mit einer unterdurchschnittlichen Expansion des Geschäftsvolumens.

Die Volks- und Raiffeisenbanken rechnen für die Beschäftigtenentwicklung für den Zeitraum 1987 bis 1991 nahezu mit einer Halbierung der jährlichen Zuwachsrate von gut 3% auf 1,5%, was im Vergleich zu den anderen Bankengruppen immer noch einen beachtlichen Zuwachs darstellt. Mit steigender Betriebsgröße nimmt die jährliche Wachstumsrate tendenziell ab. Nach dem derzeitigen Planungsstand verzeichnen die kleineren Kreditgenossenschaften mit einem derzeitigen Geschäftsvolumen von 20 bis unter 50 Mill. DM eine Personalausweitung von 2,2% p. a., wogegen die größeren Volks- und Raiffeisenbanken eine Erhöhung der Beschäftigtenzahl um 1,3% pro Jahr erwarten.

Die Erwartungen der Kreditgenossenschaften über Beschäftigung und Geschäftsvolumen lassen in den nächsten fünf Jahren auf ein weiter abnehmendes Arbeitsproduktivitätswachstum schließen. Den Befragungsergebnissen zufolge wird sich die jährliche Wachstumsrate von knapp 6% auf gut 5% abschwächen. Ein Zusammenhang zwischen der Entwicklung der Arbeitsproduktivität und der Größenklassen konnte allerdings nicht festgestellt werden. Diese Zuwachsraten variieren zwischen 4,7% und 5,2% pro Jahr.

Der Anteil der Teilzeitbeschäftigten lag 1986 mit rund 11% leicht über dem Gesamtdurchschnitt des Kreditgewerbes und soll bis Ende 1991 auf diesem Niveau in etwa verharren. Der Personalkostenanteil an den gesamten Verwaltungskosten soll in den nächsten fünf Jahren um knapp 1 %-Punkt auf 65,5% zurückgehen, relativ am stärksten in Instituten mit einem Geschäftsvolumen von 20 bis unter 50 Mill. DM. Diese rechnen damit, ihren Personalkostenanteil im nächsten Jahrfünft auf knapp 64% reduzieren zu können.

⁹⁾ Differenzierte Entwicklung der Kreditgenossenschaften, in: Blick durch die Wirtschaft, 26. 8. 1987, Nr. 162, S. 7.

Ausgehend von einem gesamten Personalzuwachs von 1,5% pro Jahr in den Jahren 1987 bis 1991 weisen die Planangaben auch bei den genossenschaftlich organisierten Kreditinstituten auf einen deutlich zusätzlichen Personalbedarf im Markt-/Marktfolgebereich hin, und zwar gegenüber den übrigen Bankengruppen in überdurchschnittlich hohem Umfang. In diesen kundennahen Tätigkeitsbereichen ist eine Zunahme um durchschnittlich 3% pro Jahr vorgesehen. Der Anteil der hier tätigen Arbeitnehmer soll nach den Plänen der Umfrageteilnehmer von gut 59% auf knapp 63% steigen, mit der Folge, daß die Beschäftigung in den kundenfernen Betriebsbereichen tendenziell abnehmen wird. Mit steigender Betriebsgröße nimmt auch im Markt-/Marktfolgebereich die jährliche Personalzuwachsrate tendenziell ab. Den relativ stärksten Zusatzbedarf haben voraussichtlich die kleineren Kreditgenossenschaften mit + 4,6% p. a., wogegen die größeren Institute mit einem Geschäftsvolumen von mehr als 250 Mill. DM eine Erhöhung um 2,5% pro Jahr erwarten.

Innerhalb der kundennahen Tätigkeitsbereiche zeichnen sich ähnliche Entwicklungstendenzen wie im gesamten Kreditgewerbe ab: Vergrößerungen der Personalkapazitäten für Beratung und Akquisition (per Saldo + 89%) stehen Abnahmen des Personalbedarfs im Routinegeschäft gegenüber. Für Routinetätigkeiten erwarten per Saldo zwischen einem Viertel und einem Drittel der Befragungsteilnehmer künftig mit weniger Personal auszukommen als bisher.

Die Entwicklungstendenzen in der Tarifgruppenbesetzung decken sich mittelfristig von der Richtung her mit den Ergebnissen der anderen Bankengruppen. Unterschiede bestehen nur in der Stärke der Veränderung. Während die Besetzung in der niedrigeren Qualifikationsgruppe relativ schwächer abnehmen wird (per Saldo - 19%) als im Durchschnitt des Kreditgewerbes, dürften die mittleren Tarifgruppen (per Saldo + 38%) stärker anwachsen. Unterdurchschnittliche Entwicklungstendenzen sind ebenfalls in den oberen Qualifikationsgruppen (per Saldo + 57%) sowie im außertariflichen Bereich (per Saldo + 24%) festzustellen. Insbesondere bei den kleineren Kreditgenossenschaften halten sich zunehmender und abnehmender Personalbedarf im außertariflichen Bereich die Waage. Mit steigender Betriebsgröße wird jedoch auch hier der außertarifliche Personalbedarf zunehmen.

4. Art und Rangstruktur betrieblicher Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsproduktivität

Im folgenden werden die wichtigsten Maßnahmen zur Steigerung der ökonomischen Effizienz nach Art und Bedeutung analysiert. Dabei wird auch nachgewiesen, inwieweit sich im Zeitablauf die Prioritäten für bestimmte Maßnahmen ändern. Grundlage für diese Analyse sind die zu Bewertungskennziffern zusammengefaßten Einzelbeurteilungen der Umfrageteilnehmer für die Zeiträume 1982 bis 1986 und 1987 bis 1991 (vgl. Punkt 2.3). Diese Bewertungskennziffern geben die relative Bedeutung der einzelnen Maßnahmen wieder und werden für die Bildung von Rangziffern herangezogen.

Für die wichtigsten Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität ergeben sich nach dem Urteil aller befragten Kreditinstitute für beide Untersuchungszeiträume folgende Rangstrukturen:

1982–1986	1987–1991
1. Qualifikationssteigerung durch Fort- und Ausbildung	1. Qualifikationssteigerung durch Fort- und Ausbildung, ¹ Service und Beratung ¹
2. Service und Beratung	2. Einführung neuer Arbeits- und Informationstechnologien
3. Einführung neuer Arbeits- und Informationstechnologien	3. Motivationsanreize
4. Ausweitung der Produktpalette	4. Innerbetriebliche Automation
5. Motivationsanreize	5. Konzentration auf spezielle Kundengruppen
6. Umorganisation	6. Gebührenpolitik und Zinsgestaltung
7. Innerbetriebliche Automation	7. Umorganisationen
8. Gebührenpolitik und Zinsgestaltung	8. Verbesserung des Qualifikationsniveaus (Fluktuation)

¹⁾ Beide aufgeführten Maßnahmen besitzen die gleiche Bewertungskennziffer.

Im Zeitraum 1987 bis 1991 beabsichtigen die Kreditinstitute, im wesentlichen an denselben produktivitätsfördernden Maßnahmen festzuhalten, die sie schon in den letzten fünf Jahren favorisiert haben, allerdings mit Verschiebung in der Priorität. Nach den Umfrageergebnissen weist für beide Untersuchungszeiträume die Spitzengruppe der produktivitätsfördernden Maßnahmen nahezu das gleiche Bild auf. Qualifikationssteigerung durch Fort- und Ausbildung sowie die stärkere Betonung von Service und Beratung werden in Zukunft gleichberechtigt den ersten Rang erhalten. Die Einführung neuer Arbeits- und Informationstechnologien zur Automation des Bankkundenverkehrs kam auf Rang zwei. Alle drei Maßnahmen hatten auch in der Vergangenheit eine gleich hohe Bewertung.

Im Bereich der Technik soll den Umfrageergebnissen zufolge künftig die Ausstattung der Zweigstellen mit Mehrfunktionsterminals (Automated Teller Machines) und Kontoauszugsdruckern beschleunigt zunehmen, um das Mengengeschäft weiter zu rationalisieren. Die Kontoauszugsdrucker führen insbesondere an Ultimo und Medio zu einer Entlastung, weil das Einsortieren von Kontoauszügen und Einlagen sowie das Aushändigen an die Kunden entfallen. Ein Vorteil ist auch die reduzierte durchschnittliche Benutzungsfrequenz im Vergleich zu der herkömmlichen Verarbeitung.

Die Präferenz für zusätzliche Geldausgabeautomaten nimmt dagegen nur leicht zu, da der Einsatz dieser Geräte schon in der Vergangenheit stark vorangetrieben wurde.

Seit 1983 ist die Zahl der Geldautomaten in der Bundesrepublik Deutschland sprunghaft gestiegen: von 790 über 2490 im Jahr 1985 bis auf 3860 zur Jahresmitte 1987. Mit 2162 Geräten bieten die Sparkassen ihren Kunden das dichteste Automatenetz an, gefolgt von den Kreditgenossenschaften mit knapp 970 Geldautomaten.¹⁰⁾ Die Einführung von Kassenterminals tritt gegenüber dem Vergleichszeitraum 1982 bis 1986 eher in den Hintergrund. Im Zuge der bundesweiten Einführung von Bildschirmtext im Juni 1984 haben zahlreiche Banken begonnen, ihren Kunden das BTX-Homebanking zu eröffnen. Es wurde möglich, Bankgeschäfte, für die früher der Weg zur örtlichen Bankfiliale nötig war, vom Wohnzimmer aus abzuwickeln. Nach Abschluß der Vorbereitungsphase waren im Juni 1986 etwa 200 Banken und Sparkassen mit ihren Rechnern an das BTX-System angeschlossen, rund 40 000 Telekonten wurden damals geführt. Bedingt durch die hohen Anschaffungskosten für die benötigte Endgeräteausstattung blieben die Teilnehmerzahlen für BTX insgesamt weit hinter den optimistischen Erwartungen der Post zurück. So waren Ende 1986 knapp 60 000 BTX-Anschlüsse in der Bundesrepublik vorhanden.¹¹⁾ Insgesamt weisen jedoch die Pläne und Erwartungen der Kreditinstitute auf eine stärkere Verbreitung dieser Medien bis zum Jahre 1991 hin. Für die Steigerung der Arbeitsproduktivität wird dem künftigen Einsatz von Point-of-Sale-Systemen (POS)¹²⁾ der gleiche Rang zugewiesen wie dem Bildschirmtext. Bei der heute bereits feststellbaren Akzeptanz der Geldausgabeautomaten in Verbindung mit den POS-Terminals kann in Zukunft damit gerechnet werden, daß die Geldversorgung vom Kassierer unabhängiger wird. Dies bestätigen auch die Ergebnisse zur Entwicklung der Personalstruktur: Vergrößerung der Personalkapazitäten für Kundenberatung und -akquisition stehen Abnahmen des Personalbedarfs für Routinetätigkeiten ohne Kassengeschäfte sowie für reine Kassierertätigkeiten gegenüber.

Zunehmend wandert die Schnittstelle der Informationsverarbeitung zum Bankkunden und ermöglicht so die Selbstbedienung. Was hier schon heute prinzipiell möglich ist, zeigt die elektronische Bank, die die Schweizerische Bankgesellschaft kürzlich in der Bahnhofstraße Zürichs errichtete: Mit Hilfe einer Spezial-Kontokarte läßt sie sich, auch nachts und an Sonn- und Feiertagen, öffnen und bietet dann folgende Dienstleistungen: Abhebung und Einzahlung von Bargeld, Wechsel von Franken-Noten in Franken-Münzen, Tausch von Franken in sechs Fremdwährungen und von acht Fremdwährungen in Schweizer Franken, Ziehen von Schweizer Reiseschecks zu Lasten des eigenen Kontos, Erwerb von Goldbarren und -münzen, einen automatischen Safe sowie Informationen über Devisen- und Wertpapierkurse aus aller Welt. Der automatische Handel mit Aktien und Anleihen ist geplant.¹³⁾

Weiterhin ist beabsichtigt, in höherem Maße als in der Vergangenheit, Motivationsanreize zur Förderung der Leistungsbereitschaft einzusetzen. Diese Maßnahme verbesserte sich von dem 5. auf den 3. Rang. Bevorzugt werden weiterhin die innerbetriebliche Automation sowie die Gebühren- und Zinspolitik. Die Schwerpunkte der innerbetrieblichen Automation liegen künftig im Sachbearbeiterbereich, aber auch die Rationalisierung im Schreibbereich und in den sonstigen Betriebsbereichen soll weiter vorangetrieben werden. Die Möglichkeit des systematischen Einsatzes der computerunterstützten Sachbearbeitung, z. B. das automatische Auslösen von zeitaufwendigen administrativen Tätigkeiten wie Wiedervorlagen, Aktenkontrollen, Kontostandsabfragen, Zusageschreiben,

¹⁰⁾ Vgl. Zügel, W., Die jungen Erben – eine neue Kunden-Generation?, in: Sparkassen Nr. 10/87, S. 428. ¹¹⁾ Vgl. Naßpöckel, M., Neue Aspekte für Bankkunden: BTX-Homebanking, ein Service mit vielen Möglichkeiten und kleinen Fehlern, in: Wist Heft3, März 1987, S. 144 ff.; sowie Priewasser, E., Die Banken im Jahre 2000, Frankfurt 1986, S. 149 ff.

¹²⁾ Automatischer Zahlungsverkehr im Handel per Scheckkarte.

¹³⁾ Vgl. Schiemenz, B., Mehr Informationstechnik für Genossenschaften, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, S. 1 ff.

Mahnbriefe, des Einsatzes interner Kommunikationsmittel wie Kundeninformationssysteme, Verknüpfung der Textsysteme mit der zentralen Datenverarbeitung etc. läßt grob erkennen, welche Rationalisierungspotentiale noch vorhanden sind.

Die Ausweitung der Produktpalette – in der Vergangenheit noch mit der Rangziffer 4 bewertet – fällt dagegen künftig aus der Spitzengruppe heraus. Die Maßnahme kam auf Rang 9. Dafür wird der Konzentration auf spezielle Kundengruppen in Zukunft eine erheblich größere Bedeutung zugemessen als in den vergangenen fünf Jahren. Weitere Umorganisationen und Umbesetzungen im Personalbereich werden in den kommenden fünf Jahren eher in den Hintergrund treten. Weiterhin ist beabsichtigt, in höherem Maße als in der Vergangenheit die Fluktuation zur Verbesserung des Qualifikationsniveaus zu nutzen.

Infolge der raschen Expansion der deutschen Banken im Ausland Ende der 70er und insbesondere Anfang der 80er Jahre wurde die Produktpalette tendenziell ausgeweitet. Seit 1985 ist bei der Entwicklung des Auslandsengagements eine gewisse Beruhigung festzustellen. Weltweit sind die deutschen Kreditinstitute in 57 Ländern an über 400 Stellen mit Tochtergesellschaften, Zweigstellen und Repräsentanzen vertreten (Stand Ende 1986). Auch der starke Anstieg des Geschäftsvolumens der Auslandsfilialen, der in den vergangenen zehn Jahren zu verzeichnen war, hat sich merklich verlangsamt. Nach einer Ausweitung von 13 und 21% in den Jahren 1983 und 1984 ist es zum Jahresende 1985 nur noch um 3% gestiegen.¹⁴⁾

Die voranschreitende Technologisierung der Routinegeschäfte sowie die Abschwächung der Kundenzuwachsraten wird nicht ohne Einfluß auf die Zweigstellen- und Vertriebspolitik der Kreditinstitute bleiben. Die Bundesrepublik Deutschland weist im internationalen Maßstab eine enorm hohe Bankstellendichte mit ca. 1400 Einwohnern je Bankstelle auf. Die starke Zweigstellenexpansion hielt bis Anfang der 70er Jahre an, danach hat sie sich deutlich abgeschwächt. In den Jahren 1978 bis 1982 betrug der gesamte Zuwachs bei den Zweigstellen nur noch knapp 6%. Im Jahre 1983 wurde erstmals ein leichter Rückgang bei der Zweigstellenentwicklung festgestellt. Für die kommenden Jahre bis 1991 schließen die befragten Kreditinstitute zwar eine deutliche Reduzierung des Zweigstellennetzes weitgehend aus, nicht jedoch „tendenzielle Reduzierung“. Generell zeichnet sich in der Zweigstellen- und Vertriebspolitik ein zunehmender Trend zu einer Abstufung des Zweigstellennetzes nach dem angebotenen Leistungsumfang (abgestufte Vertriebssysteme) ab. Gleichzeitig soll der Einsatz von Außendienstmitarbeitern erheblich stärker intensiviert werden als in der Vergangenheit und zwar bei den Volks- und Raiffeisenbanken in größerem Umfang als in den anderen Bankengruppen (vgl. Tab. 7).

Ebenso wie in der Erhebung von 1983 weisen die einzelnen Bankgruppen bezüglich der acht bedeutendsten produktivitätssteigernden Maßnahmen einige Unterschiede auf (vgl. die nachstehende Übersicht).¹⁵⁾

¹⁴⁾ Vgl. o. V., Banken-Stützpunkte im Ausland, in: Die Bank, Zeitschrift für Bankpolitik und Bankpraxis Nr. 10/1986, S. 538.

¹⁵⁾ Eine ausführliche Darstellung der Ergebnisse in den Bankengruppen findet sich in Gürtler, J., L. Pusse, Beschäftigung und Arbeitsproduktivität im Kreditgewerbe – mittelfristige Tendenzen und betriebliche Maßnahmen, in: ifo-Schnelldienst 20/1988.

So weist die Spitzengruppe der produktivitätssteigernden Maßnahmen im privaten Bankgewerbe für beide Untersuchungszeiträume weitgehend dasselbe Bild auf wie im Gesamtdurchschnitt des Kreditgewerbes. Die Unterschiede bestehen im wesentlichen darin, daß in den zurückliegenden fünf Jahren die Ausweitung der Produktpalette sowie die Gebührenpolitik und Zinsgestaltung eine geringere Bedeutung, die Konzentration auf spezielle Kundengruppen dagegen eine erheblich größere Rolle als im übrigen Bankgewerbe zugemessen wurde.

Die Spitzengruppen der produktivitätssteigernden Maßnahmen bei den Sparkassen unterscheiden sich in beiden Untersuchungszeiträumen nur geringfügig vom Durchschnitt des Kreditgewerbes. Ausnahmen bestehen lediglich darin, daß einerseits die Rangfolgen zum Teil voneinander abweichen, andererseits nimmt künftig der Einsatz von Außendienstmitarbeitern an Gewicht zu. Dafür wird weniger stark als im Kreditgewerbe insgesamt „die Verbesserung des Qualifikationsniveaus durch Fluktuation“ favorisiert.

Schließlich unterscheidet sich auch bei den Volks- und Raiffeisenbanken die Spitzengruppe der acht wichtigsten Maßnahmen in beiden Untersuchungszeiträumen ebenfalls nur unwesentlich vom Gesamtdurchschnitt des Kreditgewerbes. Eine dominante Komponente in der Vertriebspolitik dürfte hier der Einsatz von Außendienstmitarbeitern sein, diese Maßnahme soll in überdurchschnittlichem Ausmaß bis 1991 verstärkt werden. Ebenso wie bei den Sparkassen wird die Fluktuation weniger als im Gesamtdurchschnitt bevorzugt werden.

5. Evaluation der Befragungsmethode

5.1 Tendenzbefragung

Bei der Bewertung der Befragungsmethode wird insbesondere das Problem angesprochen, inwieweit die zu einem bestimmten Zeitpunkt abgefragten Erwartungen der Kreditinstitute die zukünftigen Tendenzen für eine mittelfristige Zeitspanne zutreffend einzufangen vermögen. Die Bewertung beinhaltet nicht nur die Gegenüberstellung von prognostizierten und tatsächlich eingetroffenen Entwicklungen, sondern auch die Gründe ihrer Diskrepanz, insbesondere auch die Frage, ob die Erwartungen von der konjunkturellen Situation im jeweiligen Zeitpunkt beeinflusst werden. Nachdem inzwischen vier Jahre des fünfjährigen Prognosezeitraums der ersten Befragung im Kreditgewerbe vom Herbst 1983 vergangen sind, können hierzu erste Anmerkungen gemacht werden. So zeigt die Gegenüberstellung von Statistik und Befragung, daß der Trend der Erwartungen im wesentlichen zutraf, jedoch fielen die erzielten Zuwachsraten zum Teil höher aus als ursprünglich erwartet. Das gilt insbesondere für die Entwicklung von Geschäftsvolumen und Beschäftigung.

So betrug die jährliche Zuwachsrate des Geschäftsvolumens in den Jahren 1978 bis 1982 im Durchschnitt 8,8% und sollte sich laut der ersten Befragung im Zeitraum 1983 bis 1987 auf etwa 5,2% pro Jahr abschwächen. Tatsächlich verlangsamte sich die Expansion des Geschäftsvolumens auf etwa 7,5% pro Jahr. Im Sparkassenbereich zeigte sich nur ein geringer Unterschied zwischen dem Befragungsergebnis und den entsprechenden Werten der amtlichen Statistik (vgl. Tabelle 9).

Aus Gründen der „kaufmännischen Vorsicht“ könnten die Kreditinstitute seinerzeit geneigt gewesen sein, die voraussichtliche Entwicklung eher zu unterschätzen. Nach einer

Übersicht: Rangstruktur der wichtigsten Maßnahmen zur Steigerung der ökonomischen Effizienz (Arbeitsproduktivität) in den Untersuchungszeiträumen 1982–1986 sowie 1987–1991 (Rangstrukturen, geordnet nach der Höhe der Bewertungskennziffern)

Kreditgewerbe insgesamt		Privates Bankgewerbe	
1982–1986	1987–1991	1982–1986	1987–1991
1. Qualifikationssteigerung durch Fort- und Ausbildung	1. Qualifikationssteigerung durch Fort- und Ausbildung ¹⁾ Service und Beratung ¹⁾	1. Qualifikationssteigerung durch Fort- und Ausbildung	1. Qualifikationssteigerung durch Fort- und Ausbildung ¹⁾ Service und Beratung ¹⁾
2. Service und Beratung	2. Einführung neuer Arbeits- u. Informationstechnologien	2. Einführung neuer Arbeits- u. Informationstechnologien	2. Konzentration auf spezielle Kundengruppen ¹⁾ Innerbetriebl. Automation ¹⁾
3. Einführung neuer Arbeits- und Informationstechnologien	3. Motivationsanreize	3. Service und Beratung	3. Verbesserung des Qualifikationsniveaus (Fluktuation)
4. Ausweitung der Produktpalette	4. Innerbetriebliche Automation	4. Motivationsanreize	4. Motivationsanreize ¹⁾ Einführung neuer Arbeits- und Informationstechnologien ¹⁾
5. Motivationsanreize	5. Konzentration auf spezielle Kundengruppen	5. Innerbetriebliche Automation	5. Abgestufte Vertriebssysteme
6. Umorganisationen	6. Gebührenpolitik und Zinsgestaltung	6. Verbesserung des Qualifikationsniveaus (Fluktuation)	6. Ausweitung der Produktpalette
7. Innerbetriebliche Automation	7. Umorganisationen	7. Umorganisationen ¹⁾ Ausweitung der Produktpalette ¹⁾	7. Konzentration auf spezielle Produktbereiche
8. Gebührenpolitik u. Zinsgestaltung	8. Verbesserung des Qualifikationsniveaus (Fluktuation)	8. Konzentration auf spezielle Kundengruppen	8. Umorganisationen
Sparkassen		Volks- und Raiffeisenbanken	
1982–1986	1987–1991	1982–1986	1987–1991
1. Qualifikationssteigerung durch Fort- und Ausbildung	1. Qualifikationssteigerung durch Fort- und Ausbildung	1. Qualifikationssteigerung durch Fort- und Ausbildung	1. Service und Beratung
2. Service und Beratung	2. Service und Beratung	2. Service und Beratung	2. Qualifikationssteigerung durch Fort- und Ausbildung
3. Einführung neuer Arbeits- und Informationstechnologien	3. Einführung neuer Arbeits- und Informationstechnologien	3. Einführung neuer Arbeits- und Informationstechnologien	3. Einführung neuer Arbeits- und Informationstechnologien
4. Ausweitung der Produktpalette	4. Motivationsanreize	4. Ausweitung der Produktpalette	4. Gebührenpolitik und Zinsgestaltung
5. Gebührenpolitik und Zinsgestaltung	5. Gebührenpolitik und Zinsgestaltung	5. Gebührenpolitik und Zinsgestaltung	5. Forcierung des Einsatzes von Außendienstmitarbeitern
6. Umorganisationen	6. Innerbetriebliche Automation	6. Umorganisationen	6. Umorganisationen ¹⁾ Konzentration auf spezielle Kundengruppen ¹⁾
7. Motivationsanreize	7. Umorganisationen	7. Motivationsanreize	7. Motivationsanreize
8. Innerbetriebliche Automation	8. Konzentration auf spezielle Kundengruppen ¹⁾ Forcierung des Einsatzes von Außendienstmitarbeitern ¹⁾	8. Innerbetriebliche Automation	8. Innerbetriebliche Automation

¹⁾ Beide aufgeführte Maßnahmen besitzen die gleiche Bewertungskennziffer

Quelle: IAB/Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, Tendenzen und Einflußgrößen der mittelfristigen Personalentwicklung im Kreditgewerbe, Sept. 1987.

fast dreijährigen wirtschaftlichen Schwäche begann die wirtschaftliche Erholung in der Bundesrepublik Deutschland um die Jahreswende 1982/1983. Dauer und Stärke dieser Rezession haben sicherlich die Urteile der Befragungsteilnehmer mit beeinflusst.

Im Zuge der stärkeren Ausweitung der Bankgeschäfte 1983 bis 1986 nahm die Beschäftigung stärker zu als ursprünglich geplant. Die Beschäftigung sollte laut Befragung im Jahresdurchschnitt 1983 bis 1987 nur noch um ein knappes Prozent zunehmen, nachdem die jährlichen Wachstumsraten im Zeitraum 1978 bis 1982 immerhin bei rund 3% lagen. Die Abweichungen der Zahlen der amtlichen Statistik 1978 bis 1982 der ersten Erhebung von der Umfrage 1987 erklären sich dadurch, daß vor allem der Sparkassenbereich seine Beschäftigtendefinition geändert hat. Nach amtlichen Quellen wurde im bisherigen Zeitraum 1983 bis 1986 gut 2% pro Jahr realisiert (vgl. Tabelle 10).

Aus der Entwicklung des Geschäftsvolumens und des Personalbestandes laut Erhebung resultierte eine voraussichtliche Abschwächung der jährlichen Zuwachsrate für die nominale Arbeitsproduktivität um 1,3 %-Punkte von 5,6% (1978 bis 1982) auf etwa 4,3% (1983 bis 1987). Das jährlich-durchschnittliche Produktivitätswachstum wurde damit lediglich um 1 %-Punkt niedriger eingeschätzt als im bisherigen Zeitraum 1983 bis 1986 nach amtlichen Quellen (+ 5,3% p. a.) realisiert wurde (vgl. Tabelle 11). Die bisherigen Umfrageergebnisse im Kreditgewerbe lassen also darauf schließen, daß Unternehmensbefragungen brauchbare Informationen über mittelfristige Entwicklungstrends liefern können – insbesondere darüber, ob mit einer Beschleunigung oder Abschwächung in der Produktivitätsentwicklung oder ob mit einem in etwa gleichbleibenden Produktivitätsfortschritt zu rechnen ist.

5.2 Erfragung der Maßnahmen

Die von den Kreditinstituten im Herbst 1983 für den Zeitraum 1983 bis 1987 favorisierten Maßnahmen decken sich weitgehend mit den wichtigsten Maßnahmen zur Steigerung der ökonomischen Effizienz für den ex-post-Zeitraum 1982 bis 1986 nach der neuen Erhebung:

Im Zeitraum 1983–1987 (Befragung 1983)	Im Zeitraum 1982–1986 (Befragung 1987)
1. Service und Beratung	1. Qualifikationssteigerung durch Fort- und Ausbildung
2. Qualifikationssteigerung durch Fort- und Ausbildung	2. Service und Beratung
3. Einführung neuer Arbeits- und Informationstechnologien	3. Einführung neuer Arbeits- und Informationstechnologien
4. Innerbetriebliche Automation	4. Ausweitung der Produktpalette
5. Umorganisation	5. Motivationsanreize
6. Gebührenpolitik und Zinsgestaltung	6. Umorganisation
7. Motivationsanreize	7. Innerbetriebliche Automation
8. Verbesserung des Qualifikationsniveaus durch Ausnutzung der Fluktuation	8. Gebührenpolitik und Zinsgestaltung

Ausnahmen bestehen darin, daß bei der ersten Erhebung dieser Art die Ausweitung der Produktpalette nicht zu den acht wichtigsten Maßnahmen zählte, bei der neueren Erhebung dagegen mit zu den stark favorisierten Maßnahmen (Rangziffer 4). Geringfügige Unterschiede ergaben sich allerdings auch in der Rangstruktur. Bemerkenswert ist, daß die tendenzielle Ausweitung der Produktpalette schon in den Jahren 1978 bis 1982 zu den wichtigsten Maßnahmen zur Beeinflussung des Geschäftsvolumens zählte. Offenbar versuchte damals die Mehrzahl der Kreditinstitute, sich durch die Aufnahme neuer Geschäftssparten in Richtung Universalbank zu entwickeln. Nach den Ergebnissen der ersten Befragung war in den Jahren 1983 bis 1987 eine weitere Produktausweitung ursprünglich nicht vorgesehen, diese Maßnahme fiel aus der Spitzengruppe heraus. Die jedoch zwischenzeitlich zu verzeichnende rasche Expansion der deutschen Banken im Ausland Ende der 70er und insbesondere Anfang der 80er Jahre führte zu einer weiteren Ausweitung der Angebotspalette. Diese Maßnahme wurde 1987 dementsprechend für den Zeitraum 1982 bis 1986 wieder höher bewertet.

Auch die zum privaten Bankgewerbe zählenden Kreditinstitute sowie die Sparkassen und die Volks- und Raiffeisenbanken hielten in den Jahren 1982 bis 1986 weitgehend an denselben Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität fest, die sie für den Zeitraum 1983 bis 1987 laut der ersten Befragung prognostizierten.

Festzuhalten ist, daß die Bewertung der zu Maßnahmenkombinationen zusammengefaßten Einflußgrößen im Vergleich zu den Ergebnissen der ersten Befragung keine signifikanten Abweichungen aufzeigt. Gemäß den damaligen Ausführungen zur Kongruenz von qualitativen Bewertungen und Regressionskoeffizienten ökonomischer Erklärungs- und Prognosefunktionen hätte sich somit auch die Parameterstruktur nicht geändert – womit eine wesentliche Voraussetzung für quantitative Prognosen auf der Basis ökonomischer Modelle gewährleistet wäre.

6. Zusammenfassung

In den kommenden Jahren bis 1991 erwarten die Unternehmen aller Bankengruppen sowohl für das Geschäftsvolumen als auch für die Beschäftigung einen weiteren, jedoch im Vergleich zu 1982 bis 1986 leicht abgeschwächten Zuwachs. Die jährliche Zuwachsrate für das kundenbezogene Geschäftsvolumen wird voraussichtlich von gut 7% auf gut 5% zurückgehen. Am stärksten wird die Entwicklung des Geschäftsvolumens mit etwa 6,7% pro Jahr bei den Volks- und Raiffeisenbanken eingeschätzt, während die zum privaten Bankgewerbe zählenden Kreditinstitute sowie die Sparkassen mit gut 5% pro Jahr leicht unterdurchschnittliche Zuwachsraten erwarten.

Mittelfristig wird sich auch die Personalzuwachsrate weiter verlangsamen. Auf der Basis der Befragungsergebnisse kann für den Zeitraum 1987 bis 1991 nur noch mit einem geringfügigen zusätzlichen Personalbedarf in einer Größenordnung von gut 1% pro Jahr gerechnet werden, nachdem die jährlichen Wachstumsraten im Zeitraum 1982 bis 1986 noch bei rund 2% lagen. Dabei dürfte sich die jährliche Zuwachsrate bei den Volks- und Raiffeisenbanken mit 1,5% p. a. überdurchschnittlich entwickeln. Die zum privaten Bankgewerbe zählenden Kreditinstitute sowie die Sparkassen rechnen dagegen mit einer leicht unterdurchschnittlichen Zuwachsrate von etwa 1,1% pro Jahr. Gleichzeit wird sich der Produktivitätsfortschritt im Kreditge-

werbe insgesamt, näherungsweise nominal gemessen am Geschäftsvolumen je Beschäftigten, verlangsamten: von 5% jährlich im Zeitraum 1982 bis 1986 auf gut 4% jährlich im Zeitraum 1987 bis 1991.

Mit diesen Resultaten wird deutlich, daß im deutschen Kreditgewerbe eine Verlangsamung des Produktionswachstums mit einer Abschwächung des Produktivitätsfortschritts verbunden sein wird, allerdings in einem nur etwa halb so starkem Ausmaß. Dieses Ergebnis (positive Korrelation zwischen Produktions- und Produktivitätswachstum) deckt sich sowohl mit Resultaten der Produktivitätsumfragen im Verarbeitenden Gewerbe, im Handel und in der Versicherungswirtschaft sowie wirtschaftstheoretischen und ökonomischen Analysen.

Bei mittelfristig nur noch schwach steigender Beschäftigung zeichnet sich eine Fortsetzung der Umschichtungen in der Personalstruktur ab. 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 57% auf knapp 60% in den kommenden fünf Jahren zunehmen. Die jährliche Zuwachsrate für diesen Geschäftsbereich dürfte sich bei Realisation der Beschäftigtenpläne bei gut 2% pro Jahr bewegen. Damit ist die jährliche Wachstumsrate hier mittelfristig nahezu doppelt so hoch wie die durchschnittliche Personalzuwachsrate im gesamten Kreditgewerbe. 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 Personalbedarf zu rechnen. Die Tendenzaussagen der Kreditinstitute zu der Beschäftigungsentwicklung im Markt-/Marktfolgebereich lassen erkennen, daß die Personalkapazitäten für Beratung und Akquisition auch in Zukunft überdurchschnittlich stark wie in der Vergangenheit aufgestockt werden. Dagegen glaubt man im Routinegeschäft künftig tendenziell mit weniger Personal auszukommen als in der Vergangenheit.

Auch der Trend zu höher qualifizierten Tätigkeiten hat sich weiter fortgesetzt. Wie die Entwicklung der prozentualen Tarifgruppenbesetzung für das gesamte Kreditgewerbe erkennen läßt, steigt der Anteil der Arbeitnehmer mit qualifizierteren Tätigkeiten seit Jahren kontinuierlich an. Während der Beschäftigtenanteil in der mittleren Qualifikationsgruppe (Tarifgruppe 4-6 bzw. BAT Vc-VII) im Vergleich 1986 zu 1982 konstant blieb, nahm er in der unteren (Tarifgruppe 1-3 bzw. BAT VIII-X) ab, in der oberen (Tarifgruppe 7-9 bzw. BAT IVa-Vb) dagegen zu. Auch für den Zeitraum 1987 bis 1991 läßt sich aufgrund der Befragungsergebnisse eine Fortsetzung dieser Entwicklung in den Qualifikationsgruppen ableiten: sinkende Beschäftigtenzahlen in den unteren Qualifikationsgruppen, weite-

rer Zuwachs in den beiden oberen Qualifikationsgruppen - allerdings mit leicht abnehmender Tendenz gegenüber den letzten fünf Jahren. Im außertariflichen Bereich ist ebenfalls mit einer Erhöhung der Beschäftigtenzahl zu rechnen.

Im Zeitraum 1987 bis 1991 beabsichtigen die Kreditinstitute, im wesentlichen an denselben produktivitätsfördernden Maßnahmen festzuhalten, die sie schon in den letzten fünf Jahren favorisiert haben, allerdings mit Verschiebung in der Priorität (vgl. Übersicht). Nach den Umfrageergebnissen weist für beide Untersuchungszeiträume die Spitzengruppe der produktivitätsfördernden Maßnahmen nahezu das gleiche Bild auf. Qualifikationssteigerung durch Fort- und Ausbildung sowie die stärkere Betonung von Service und Beratung wird in Zukunft gleichberechtigt den ersten Rang erhalten. Die Einführung neuer Arbeits- und Informationstechnologien zur Automation des Bankkundenverkehrs kam auf Rang 2. Alle drei Maßnahmen hatten auch in der Vergangenheit eine gleich hohe Bewertung.

Im Bereich der Technik soll den Umfrageergebnissen zufolge künftig die Ausstattung der Geschäftsstellen mit Multifunktionssterminals und Kontoauszugsdruckern beschleunigt zunehmen, um das Mengengeschäft weiter zu rationalisieren. Die Präferenz für zusätzliche Geldausgabemaschinen nimmt dagegen nur leicht zu, da der Einsatz dieser Geräte schon in der Vergangenheit stark vorangetrieben wurde. Die Einführung von weiteren Kassenterminals tritt gegenüber dem Vergleichszeitraum 1982 bis 1986 eher in den Hintergrund.

Weiterhin ist beabsichtigt, in höherem Maße als in der Vergangenheit, Motivationsanreize zur Förderung der Leistungsbereitschaft verstärkt einzusetzen. Diese Maßnahme verbesserte sich von dem 5. auf den 3. Rang. Bevorzugt wird weiterhin die innerbetriebliche Automation sowie die Gebührenpolitik und Zinsgestaltung. Die Ausweitung der Produktpalette - in der Vergangenheit noch mit der Rangziffer 4 bewertet - fällt dagegen künftig aus der Spitzengruppe heraus. Dafür wird der Konzentration auf spezielle Kundengruppen in Zukunft eine erheblich größere Bedeutung zugemessen als in den vergangenen fünf Jahren. Weitere Umorganisationen und Umbesetzungen im Personalbereich werden in den kommenden Jahren eher in den Hintergrund treten. Weiterhin ist beabsichtigt, in höherem Maße als bisher die Fluktuation zur Verbesserung des Qualifikationsniveaus zu nutzen. In der Zweigstellen- und Vertriebspolitik zeichnet sich ein zunehmender Trend zu einer Abstufung des Zweigstellennetzes nach dem angebotenen Leistungsumfang ab. Gleichzeitig soll der Einsatz von Außendienstmitarbeitern erheblich stärker intensiviert werden als in der Vergangenheit, und zwar bei den Volks- und Raiffeisenbanken in größerem Umfang als in den anderen Bankengruppen.

Tabelle 1: Ex-Post-Entwicklung von Bilanzsumme, Geschäftsvolumen und Beschäftigung im Spiegel von Statistik und IAB/Ifo-Erhebung sowie Entwicklungstendenzen im Zeitraum 1987–1991 (Veränderung in %)

Bankengruppe	Jahresdurchschnitt 1982/1986						Jahresdurchschnitt 1987–1991					
	Statistik: Spalte A ¹⁾			Erhebung: Spalte B			Erhebung: Spalte C		korrigierter Erhebungswert: Spalte D ²⁾			
	Bilanzsumme		Geschäftsvolumen		Beschäftigte		Bilanzsumme		Geschäftsvolumen		Beschäftigte	
	A	B	A	B	A	B	C	D	C	D	C	D
<i>Privates Bankgewerbe</i>	6,9	7,0	6,8	6,7	2,0	2,0	4,6	4,5	5,1	5,2	1,1	1,1
darunter:												
Kreditbanken	6,5	7,5	6,5	6,9	1,9	1,9	5,0	4,3	5,2	4,9	1,1	1,1
<i>Sparkassen insgesamt</i>	6,7	7,0	6,7	6,2	2,0	2,3	5,3	5,1	4,9	5,3	1,3	1,1
darunter:												
Institute mit einem Geschäftsvolumen von . . . Mill. DM												
100 bis unter 500	7,2	7,5	7,0	6,5	2,5	2,9	4,8	4,6	4,4	4,7	1,4	1,2
500 bis unter 1000	7,0	7,3	7,0	6,5	2,1	2,4	5,5	5,3	5,1	5,5	1,7	1,5
1000 bis unter 5000	6,7	7,0	6,7	6,2	1,9	2,2	5,4	5,2	5,1	5,5	1,4	1,2
<i>Volks- und Raiffeisenbanken insgesamt</i>	9,6	7,6	9,4	7,4	3,3	3,0	5,3	6,7	5,3	6,7	1,4	1,5
darunter:												
Institute mit einem Geschäftsvolumen von . . . Mill. DM												
20 bis unter 50	10,2	8,1	10,4	8,2	3,3	3,0	5,5	6,9	5,7	7,2	2,0	2,2
50 bis unter 100	9,9	7,8	9,8	7,7	4,3	3,9	5,3	6,7	5,3	6,7	1,5	1,7
100 bis unter 250	10,0	7,9	9,5	7,5	3,3	3,0	5,2	6,6	5,0	6,3	1,4	1,5
250 und mehr	9,1	7,2	8,6	6,8	3,1	2,8	5,5	7,0	5,2	6,6	1,2	1,3
Kreditgewerbe insgesamt	7,3	7,1	7,3	6,7	2,2	2,4	5,0	5,1	5,0	5,4	1,3	1,2

¹⁾ Keine Angaben in der amtlichen Statistik für einzelne Größenklassen enthalten, geschätzte Werte.

²⁾ Korrektur erfolgte proportional zu den relativen Abweichungen der Erhebungsergebnisse (ex post) von den amtlichen Werten.

Quelle: IAB/Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, Tendenzen und Einflußgrößen der mittelfristigen Personalentwicklung im Kreditgewerbe, Sept. 1987;

Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes e. V.; Die Bank Nr. 5/1986;

Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 34. Jahrgang, Nr. 2 und Nr. 3, 39. Jahrgang Nr. 2 und Nr. 3.

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

Bankengruppe	Bilanzsumme/Beschäftigte : Spalte A				Geschäftsvolumen/Beschäftigte : Spalte B	
	Jahresdurchschnitt 1982 – 1986		Jahresdurchschnitt 1987 – 1991		Differenz des Jahresdurchschnitts 1987/91 gegenüber 1982/86 (in %-Punkten)	
	A	B	A	B	A	B
<i>Privates Bankgewerbe</i>	4,8	4,7	3,4	4,1	-1,4	-0,6
darunter:						
Kreditbanken	4,5	4,5	3,2	3,8	-1,3	-0,7
<i>Sparkassen insgesamt</i>	4,6	4,6	4,0	4,2	-0,6	-0,4
darunter:						
Institute mit einem Geschäftsvolumen von . . . Mill. DM						
100 bis unter 500	4,6	4,4	3,4	3,5	-1,2	-0,9
500 bis unter 1000	4,8	4,8	3,7	3,9	-1,1	-0,9
1000 bis unter 5000	4,7	4,7	4,0	4,2	-0,7	-0,5
<i>Volks- und Raiffeisenbanken insgesamt</i>	6,1	5,9	5,1	5,1	-1,0	-0,8
darunter:						
Institute mit einem Geschäftsvolumen von . . . Mill. DM						
20 bis unter 50	6,7	6,9	4,6	4,9	-2,1	-2,0
50 bis unter 100	5,4	5,3	4,9	4,9	-0,5	-0,4
100 bis unter 250	6,5	6,0	5,0	4,7	-1,5	-1,3
250 und mehr	5,8	5,3	5,6	5,2	-0,2	-0,1
Kreditgewerbe insgesamt	5,0	5,0	3,9	4,2	-1,1	-0,8

Quelle: IAB/Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, Tendenzen und Einflußgrößen der mittelfristigen Personalentwicklung im Kreditgewerbe, Sept. 1987;

Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes e. V.; Die Bank Nr. 5/1986;

Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 34. Jahrgang, Nr. 2 und Nr. 3, 39. Jahrgang Nr. 2 und Nr. 3.

Tabelle 3: Entwicklungstendenzen der Beschäftigungsstruktur (Teilzeitbeschäftigung und Geschäftsbereiche)

Bankengruppe	Beschäftigte insgesamt (Veränderung in %, Jahresdurchschnitte)		Anteil der Teilzeitbeschäftigten in %		Beschäftigte im Markt-/Marktfolgebereich											
					Anteil der Beschäftigten im Markt-/Marktfolgebereich in %			Entwicklungstendenzen (Salden in %) ¹⁾						Markt-/Marktfolgebereich insgesamt (Veränderung in %, Jahresdurchschnitte) ²⁾		
								Beratung und Akquisition		Routinegeschäft ohne Kassengeschäft		Kassierer				
1982/86	1987/91	1981	1986	1991	1981	1986	1991	1982/86	1987/91	1982/86	1987/91	1982/86	1987/91	1982/86	1987/91	
<i>Privates Bankgewerbe</i>	2,0	1,1	8,5	7,8	8,3	48,5	50,0	49,6	99	99	- 50	- 32	- 51	- 52	3,0	2,2
darunter: Kreditbanken	1,9	1,1	8,7	8,1	8,8	49,4	50,8	50,5	100	100	- 58	- 37	- 55	- 55	2,8	2,1
<i>Sparkassen insgesamt</i>	2,0	1,1	10,4	11,2	12,5	60,2	61,7	63,3	95	99	12	- 32	8	- 46	2,4	1,7
darunter: Institute mit einem Geschäftsvolumen von . . . Mill. DM																
100 bis unter 500	2,5	1,2	8,3	9,1	10,7	57,2	58,1	60,2	87	95	11	- 28	- 7	- 40	2,8	1,9
500 bis unter 1000	2,1	1,5	8,9	10,5	12,0	61,3	62,9	64,3	96	98	18	- 12	7	- 42	2,7	2,0
1000 bis unter 5000	1,9	1,2	10,8	12,3	13,4	60,8	62,7	64,6	98	99	15	- 34	2	- 54	2,5	1,7
<i>Volks- und Raiffeisenbanken insgesamt</i>	3,3	1,5	10,3	11,0	10,9	57,4	59,3	62,7	81	89	10	- 34	0	- 25	4,3	3,0
darunter: Institute mit einem Geschäftsvolumen von . . . Mill. DM																
20 bis unter 50	3,3	2,2	13,1	13,5	12,6	56,0	58,2	63,3	62	86	0	- 41	- 5	- 10	4,2	4,6
50 bis unter 100	4,3	1,7	10,6	11,0	10,2	56,9	58,6	61,9	75	82	11	- 24	5	- 21	5,1	2,9
100 bis unter 250	3,3	1,5	9,2	9,4	9,3	61,2	63,3	66,7	80	93	24	- 23	1	- 18	4,3	3,0
250 und mehr	3,1	1,3	9,8	10,7	11,7	56,7	58,7	62,1	93	92	4	- 47	- 1	- 41	4,2	2,5
Kreditgewerbe insgesamt	2,2	1,2	9,7	10,0	10,9	55,4	57,0	59,7	93	96	- 11	- 33	- 15	- 43	2,9	2,1

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

²⁾ Korrektur erfolgte proportional zu den relativen Abweichungen der Erhebungsergebnisse (ex-post) von den amtlichen Werten.

Quelle: IAB/Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, Tendenzen und Einflußgrößen der mittelfristigen Personalentwicklung im Kreditgewerbe, Sept. 1987; Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes e. V.; Die Bank Nr. 5/1986.

Tabelle 4: Entwicklungstendenzen der Beschäftigtenstruktur nach Tarifgruppen

Bankengruppe	Beschäftigte insgesamt (Veränderung in %, Jahresdurchschnitte)		Entwicklungstendenzen (Salden in %) ¹⁾							
			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)	
			1982/86	1987/91	1982/86	1987/91	1982/86	1987/91	1982/86	1987/91
<i>Privates Bankgewerbe</i>	2,0	1,1	- 87	- 80	- 9	0	94	79	80	93
darunter: Kreditbanken	1,9	1,1	- 93	- 85	- 8	- 2	95	81	82	96
<i>Sparkassen insgesamt</i>	2,0	1,1	- 46	- 49	53	32	78	84	72	69
darunter: Institute mit einem Geschäftsvolumen von . . . Mill. DM										
100 bis unter 500	2,5	1,2	- 17	- 33	61	38	70	72	46	44
500 bis unter 1000	2,1	1,5	- 28	- 42	59	46	70	90	59	71
1000 bis unter 5000	1,9	1,2	- 43	- 52	48	39	80	88	82	78
<i>Volks- und Raiffeisenbanken insgesamt</i>	3,3	1,5	- 16	- 19	58	38	55	57	30	24
darunter: Institute mit einem Geschäftsvolumen von . . . Mill. DM										
20 bis unter 50	3,3	2,2	- 11	- 8	40	40	36	51	13	0
50 bis unter 100	4,3	1,7	- 5	2	55	45	40	48	18	11
100 bis unter 250	3,3	1,5	- 10	- 14	65	46	62	58	34	26
250 und mehr	3,1	1,3	- 35	- 39	64	30	64	61	41	39
Kreditgewerbe insgesamt	2,2	1,2	- 53	- 52	32	23	77	75	64	67

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

Quelle: IAB/Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, Tendenzen und Einflußgrößen der mittelfristigen Personalentwicklung im Kreditgewerbe, Sept. 1987; Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes e. V.; Die Bank Nr. 5/1986.

Tabelle 5: Entwicklungstendenzen der Tarifgruppenstruktur im Kreditgewerbe

Tarifgruppe	Besetzung in 1000 ²⁾		Anteil in %		Veränderung in %	Entwicklungstendenzen ¹⁾	
	1982	1986	1982	1986	1982-1986	1982-1986	1987-1991
Gruppe 1-3 (BAT VIII-X)	57,5	44,6	13,6	9,7	- 22,4	- 53	- 52
Gruppe 4-6 (BAT V c-VII)	253,8	276,5	60,0	60,1	8,9	32	23
Gruppe 7-9 (BAT IV a-V b)	111,7	138,9	26,4	30,2	22,4	77	75

¹⁾ Salden der %-Anteile der Firmenmeldungen für die Antwortkategorien „Zunahme“ bzw. „Abnahme“.

²⁾ 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 1986 nicht wesentlich geändert hat. Basis dieser Daten war eine Gesamtbeschäftigtenzahl von 563 900 im Jahre 1982 sowie von 613 400 im Jahre 1986.

Quelle: IAB/Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, Tendenzen und Einflußgrößen der mittelfristigen Personalentwicklung im Kreditgewerbe, Sept. 1987; Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes e. V.

Tabelle 6: Entwicklungstendenzen von Bilanzsumme, Geschäftsvolumen, Beschäftigung, Bilanzsumme/Beschäftigte, Geschäftsvolumen/Beschäftigte, Personalaufwand

Bankengruppe	Bilanzsumme		Geschäftsvolumen		Beschäftigte		Bilanzsumme/ Beschäftigte		Geschäftsvolumen/ Beschäftigte		Personalaufwand		
	(Veränderung in %, Jahresdurchschnitt)		(Veränderung in %, Jahresdurchschnitt)		(Veränderung in %, Jahresdurchschnitt)		(Veränderung in %, Jahresdurchschnitt)		(Veränderung in %, Jahresdurchschnitt)		(Anteil an der Summe Personal- und Sachaufwand in %)		
	1982/86	1987/91	1982/86	1987/91	1982/86	1987/91	1982/86	1987/91	1982/86	1987/91	1981	1986	1991
<i>Privates Bankgewerbe</i>	6,9	4,5	6,8	5,2	2,0	1,1	4,8	3,4	4,7	4,1	71,3	69,8	68,5
darunter:													
Kreditbanken	6,5	4,3	6,5	4,9	1,9	1,1	4,5	3,2	4,5	3,8	72,0	70,5	69,1
<i>Sparkassen insgesamt</i>	6,7	5,1	6,7	5,3	2,0	1,1	4,6	4,0	4,6	4,2	73,3	71,6	70,9
darunter:													
Institute mit einem Geschäftsvolumen von . . . Mill. DM													
100 bis unter 500	7,2	4,6	7,0	4,7	2,5	1,2	4,6	3,4	4,4	3,5	72,9	71,1	70,2
500 bis unter 1000	7,0	5,3	7,0	5,5	2,1	1,5	4,8	3,7	4,8	3,9	73,6	71,1	70,8
1000 bis unter 5000	6,7	5,2	6,7	5,5	1,9	1,2	4,7	4,0	4,7	4,2	73,3	71,4	70,9
<i>Volks- und Raiffeisenbanken insgesamt</i>	9,6	6,7	9,4	6,7	3,3	1,5	6,1	5,1	5,9	5,1	69,1	66,3	65,5
darunter:													
Institute mit einem Geschäftsvolumen von . . . Mill. DM													
20 bis unter 50	10,2	6,9	10,4	7,2	3,3	2,2	6,7	4,6	6,9	4,9	68,3	65,3	64,1
50 bis unter 100	9,9	6,7	9,8	6,7	4,3	1,7	5,4	4,9	5,3	4,9	69,3	67,3	65,9
100 bis unter 250	10,0	6,6	9,5	6,3	3,3	1,5	6,5	5,0	6,0	4,7	69,7	67,0	66,6
250 und mehr	9,1	7,0	8,6	6,6	3,1	1,3	5,8	5,6	5,3	5,2	69,2	65,9	65,4
Kreditgewerbe insgesamt	7,3	5,1	7,3	5,4	2,2	1,2	5,0	3,9	5,0	4,2	71,4	69,6	68,7

Quelle: IAB/Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, Tendenzen und Einflußgrößen der mittelfristigen Personalentwicklung im Kreditgewerbe, Sept. 1987; Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes e. V.; Die Bank Nr. 5/1986; Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 34. Jahrgang, Nr. 2 und Nr. 3, 39. Jahrgang Nr. 2 und Nr. 3.

Tabelle 7: Bewertungskennziffern der Maßnahmen zur Steigerung der ökonomischen Effizienz (Arbeitsproduktivität)

	Kreditgewerbe insgesamt		Privates Bankgewerbe		Kreditbanken	
	Beurteilungszeitraum 1982/86	1987/91	Beurteilungszeitraum 1982/86	1987/91	Beurteilungszeitraum 1982/86	1987/91
<i>a) Personalbereich</i>						
Umorganisationen	62	65	71	67	69	67
Qualifikationssteigerung (Fort- und Ausbildung)	88	96	96	99	97	100
Qualifikationsniveau (Fluktuation)	51	64	78	92	80	94
Teilzeitkräfte	32	41	35	49	38	52
Aushilfskräfte	14	18	13	11	13	12
Ausgliederung	22	20	34	28	34	30
Motivationsanreize	64	75	86	87	88	88
Summe Bewertungskennziffern	333	379	413	433	419	443
<i>b) Geschäftsvolumen</i>						
Ausweitung der Produktpalette	69	63	71	78	75	79
Konzentration auf spezielle Produktbereiche	46	55	66	77	68	79
Ausbau „bankfremder“ Produktbereiche	35	47	35	44	37	46
Einschränkung der Produktpalette	9	15	12	15	14	16
Konzentration auf spezielle Kundengruppen	51	72	70	93	71	94
Rückzug aus dem Massengeschäft	8	7	12	6	13	6
Service und Beratung	84	96	89	99	90	100
Gebührenpolitik und Zinsgestaltung	58	66	57	60	56	59
Summe Bewertungskennziffern	360	421	412	472	424	479
<i>c) Zweigstellen-/Vertriebspolitik</i>						
Tendenzielle Reduzierung des Zweigstellennetzes	10	19	20	22	21	21
Deutliche Reduzierung des Zweigstellennetzes	4	5	9	3	9	3
Abgestufte Vertriebssysteme	29	49	59	79	62	81
Außendienstmitarbeiter	34	63	44	66	42	65
Summe Bewertungskennziffern	77	136	132	170	134	170
<i>d) Bereich Technik</i>						
Einführung neuer Arbeits- und Informationstechnologien	79	81	90	87	93	89
darunter:						
– Kontoauszugsdrucker	32	70	31	82	34	88
– Geldausgabeautomaten	62	64	69	76	75	82
– Automated Teller Machines	46	71	49	79	52	84
– Kassenterminals	71	56	73	71	80	76
– Point-of-Sale-Systeme	6	33	10	33	11	36
– Bildschirmtext (Home-Banking)	17	34	23	32	24	33
Summe Bewertungskennziffern	234	328	255	373	276	399
Innerbetriebliche Automation	61	74	84	93	84	95
darunter:						
– im Schreibbereich	66	79	86	93	85	96
– im Sachbearbeiterbereich	54	85	75	96	73	96
– im sonstigen Betriebsbereich	46	70	54	81	52	80
Summe Bewertungskennziffern	166	234	215	270	210	272

Quelle: IAB/Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, Tendenzen und Einflußgrößen der mittelfristigen Personalentwicklung im Kreditgewerbe, Sept. 1987.

noch Tabelle 7

	Sparkassen insgesamt		Sparkassen, Institute mit einem Geschäftsvolumen von					
			100–500 Mill. DM		500–1000 Mill. DM		1000–5000 Mill. DM	
	Beurteilungszeitraum		Beurteilungszeitraum		Beurteilungszeitraum		Beurteilungszeitraum	
	1982/86	1987/91	1982/86	1987/91	1982/86	1987/91	1982/86	1987/91
<i>a) Personalbereich</i>								
Umorganisationen	60	63	61	58	62	61	61	61
Qualifikationssteigerung (Fort- und Ausbildung)	85	96	86	94	89	98	90	97
Qualifikationsniveau (Fluktuation)	38	47	35	40	28	39	39	49
Teilzeitkräfte	38	47	27	40	45	50	46	49
Aushilfskräfte	20	24	16	27	21	25	22	23
Ausgliederung	18	18	14	15	16	16	20	13
Motivationsanreize	51	73	47	59	54	78	58	77
Summe Bewertungskennziffern	310	368	286	333	315	367	336	369
<i>b) Geschäftsvolumen</i>								
Ausweitung der Produktpalette	71	53	65	54	79	58	80	53
Konzentration auf spezielle Produktbereiche	34	40	40	46	33	42	37	44
Ausbau „bankfremder“ Produktbereiche	28	42	26	41	24	38	31	45
Einschränkung der Produktpalette	5	12	7	13	4	12	6	13
Konzentration auf spezielle Kundengruppen	40	58	30	43	38	57	44	63
Rückzug aus dem Massengeschäft	3	4	2	2	3	4	1	1
Service und Beratung	83	95	86	95	87	98	86	98
Gebührenpolitik und Zinsgestaltung	61	66	60	65	66	66	63	70
Summe Bewertungskennziffern	325	370	316	359	334	375	348	387
<i>c) Zweigstellen-/Vertriebspolitik</i>								
Tendenzielle Reduzierung des Zweigstellennetzes	2	12	2	9	2	9	2	9
Deutliche Reduzierung des Zweigstellennetzes	1	2	1	5	0	2	1	3
Abgestufte Vertriebsysteme	12	32	13	18	7	24	11	29
Außendienstmitarbeiter	26	58	21	58	30	64	28	61
Summe Bewertungskennziffern	41	104	37	90	39	99	42	102
<i>d) Bereich Technik</i>								
Einführung neuer Arbeits- und Informationstechnologien	77	76	79	71	84	78	83	80
darunter:								
– Kontoauszugsdrucker	44	62	49	59	43	58	39	63
– Geldausgabeautomaten	75	59	72	52	80	62	81	59
– Automated Teller Machines	44	65	51	67	54	69	46	73
– Kassenterminals	78	42	73	45	86	44	80	39
– Point-of-Sale-Systeme	2	39	1	31	2	39	2	37
– Bildschirmtext (Home-Banking)	14	35	10	29	14	35	15	33
Summe Bewertungskennziffern	257	302	256	283	279	307	263	304
Innerbetriebliche Automation	50	65	51	55	56	68	54	74
darunter:								
– im Schreibbereich	61	71	60	63	65	73	61	76
– im Sachbearbeiterbereich	42	82	40	78	47	89	45	85
– im sonstigen Betriebsbereich	44	66	39	58	44	67	48	70
Summe Bewertungskennziffern	147	219	139	199	156	229	154	231

Quelle: IAB/Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, Tendenzen und Einflußgrößen der mittelfristigen Personalentwicklung im Kreditgewerbe, Sept. 1987.

noch Tabelle 7

	Volks- und Raiffeisenbanken insgesamt		Volks- und Raiffeisenbanken, Institute mit einem Geschäftsvolumen von							
			20–50 Mill. DM		50–100 Mill. DM		100–250 Mill. DM		250 u. mehr Mill. DM	
	Beurteilungszeitraum 1982/86 1987/91		Beurteilungszeitraum 1982/86 1987/91		Beurteilungszeitraum 1982/86 1987/91		Beurteilungszeitraum 1982/86 1987/91		Beurteilungszeitraum 1982/86 1987/91	
<i>a) Personalbereich</i>										
Umorganisationen	54	66	34	62	52	62	58	66	64	73
Qualifikationssteigerung (Fort- und Ausbildung)	82	91	77	93	85	89	83	91	85	96
Qualifikationsniveau (Fluktuation)	33	50	28	41	35	50	30	46	37	58
Teilzeitkräfte	20	24	20	12	14	18	18	23	25	36
Aushilfskräfte	8	17	7	9	5	9	9	17	11	24
Ausgliederung	12	14	6	9	8	10	9	10	20	21
Motivationsanreize	53	63	49	60	54	67	54	60	55	68
Summe Bewertungskennziffern	262	325	221	286	253	305	261	313	297	376
<i>b) Geschäftsvolumen</i>										
Ausweitung der Produktpalette	61	57	51	59	59	59	64	60	65	52
Konzentration auf spezielle Produktbereiche	38	48	29	36	37	50	40	51	40	49
Ausbau „bankfremder“ Produktbereiche	45	57	44	56	45	58	46	58	46	57
Einschränkung der Produktpalette	11	18	10	15	12	16	10	18	11	22
Konzentration auf spezielle Kundengruppen	39	66	31	49	29	58	45	69	46	77
Rückzug aus dem Massengeschäft	7	11	6	8	5	10	9	14	8	12
Service und Beratung	80	94	72	91	80	93	81	95	83	98
Gebührenpolitik und Zinsgestaltung	58	73	59	71	52	77	64	76	59	74
Summe Bewertungskennziffern	339	424	302	385	319	421	359	441	358	441
<i>c) Zweigstellen-/Vertriebspolitik</i>										
Tendenzielle Reduzierung des Zweigstellennetzes	8	25	9	16	9	17	9	22	7	36
Deutliche Reduzierung des Zweigstellennetzes	3	10	5	8	4	11	4	8	1	12
Abgestufte Vertriebssysteme	15	33	9	23	11	21	15	33	19	45
Außendienstmitarbeiter	33	67	41	66	32	67	36	68	31	68
Summe Bewertungskennziffern	59	135	64	113	56	116	64	131	58	161
<i>d) Bereich Technik</i>										
Einführung neuer Arbeits- und Informationstechnologien	70	80	62	78	62	78	70	83	81	84
darunter:										
– Kontoauszugsdrucker	16	66	6	48	11	70	14	74	24	69
– Geldausgabeautomaten	35	57	3	31	14	52	36	65	60	67
– Automated Teller Machines	45	68	31	64	41	61	45	70	54	73
– Kassenterminals	58	55	29	56	53	54	61	59	73	54
– Point-of-Sale-Systeme	5	26	5	20	2	19	5	29	6	33
– Bildschirmtext (Home-Banking)	14	35	14	31	11	39	12	30	19	40
Summe Bewertungskennziffern	173	307	88	250	132	295	173	327	236	336
Innerbetriebliche Automation	48	62	43	55	48	64	53	66	48	64
darunter:										
– im Schreibbereich	47	71	34	59	44	67	50	74	54	78
– im Sachbearbeiterbereich	42	75	40	73	41	74	49	75	41	78
– im sonstigen Betriebsbereich	37	60	31	56	32	58	41	59	43	67
Summe Bewertungskennziffern	126	206	105	188	117	199	140	208	138	223

Quelle: IAB/Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, Tendenzen und Einflußgrößen der mittelfristigen Personalentwicklung im Kreditgewerbe, Sept. 1987.

Tabelle 8: Ansatzpunkte zur Steigerung der ökonomischen Effizienz (Arbeitsproduktivität) – Bewertungskennziffern –¹⁾

Bankengruppe	a) Personalbereich		b) Beeinflußung des Geschäftsvolumens in Umfang und Struktur		c) Zweigstellen/Vertriebspolitik		Bereich Technik			
							Einführung neuer Arbeits- und Informationstechnologien		Innerbetriebliche Automationen	
	1982/86	1987/91	1982/86	1987/91	1982/86	1987/91	1982/86	1987/91	1982/86	1987/91
	<i>Absolute Bewertungskennziffern*)</i>									
<i>Privates Bankgewerbe</i>	413	433	412	472	132	170	255	373	215	270
darunter:										
Kreditbanken	419	443	424	479	134	170	276	399	210	272
<i>Sparkassen insgesamt</i>	310	368	325	370	41	104	257	302	147	219
darunter:										
Institute mit einem Geschäftsvolumen von . . . Mill. DM										
100 bis unter 500	286	333	316	359	37	90	256	283	139	199
500 bis unter 1000	315	367	334	375	39	99	279	307	156	229
1000 bis unter 5000	336	369	348	387	42	102	263	304	154	231
<i>Volks- und Raiffeisenbanken insgesamt</i>	262	325	339	424	59	135	173	307	126	206
darunter:										
Institute mit einem Geschäftsvolumen von . . . Mill. DM										
20 bis unter 50	221	286	302	385	64	113	88	250	105	188
50 bis unter 100	253	305	319	421	56	116	132	295	117	199
100 bis unter 250	261	313	359	441	64	131	173	327	140	208
250 und mehr	297	376	358	441	58	161	236	336	138	223
Kreditgewerbe	333	379	360	421	77	136	234	328	166	234
	<i>Relative Bewertungskennziffern**)</i>									
<i>Privates Bankgewerbe</i>	29	25	29	27	9	10	18	22	15	16
darunter:										
Kreditbanken	29	25	29	27	9	10	19	23	14	15
<i>Sparkassen insgesamt</i>	29	27	30	27	4	8	24	22	14	16
darunter:										
Institute mit einem Geschäftsvolumen von . . . Mill. DM										
100 bis unter 500	28	26	31	28	4	7	25	22	13	16
500 bis unter 1000	28	27	30	27	3	7	25	22	14	17
1000 bis unter 5000	29	26	30	28	4	7	23	22	13	17
<i>Volks- und Raiffeisenbanken insgesamt</i>	27	23	35	30	6	10	18	22	13	15
darunter:										
Institute mit einem Geschäftsvolumen von . . . Mill. DM										
20 bis unter 50	28	23	39	32	8	9	11	20	13	15
50 bis unter 100	29	23	36	31	6	9	15	22	13	15
100 bis unter 250	26	22	36	31	6	9	17	23	14	15
250 und mehr	27	24	33	29	5	10	22	22	13	15
Kreditgewerbe insgesamt	28	25	31	28	7	9	20	22	14	16

*) Summe der Bewertungskennziffern der zum jeweiligen Bereich gehörenden Einzelmaßnahmen¹⁾

**) Summe der Bewertungskennziffern der zu dem jeweiligen Bereich gehörenden Maßnahmen, normiert auf die Summe der Bewertungskennziffern aller Maßnahmen; Abweichungen zur Summe 100% infolge gerundeter Werte möglich

¹⁾ Die in Tabelle 8 ausgewiesenen Bewertungskennziffern sind Summenwerte, die durch Kumulierung der einzelnen Bewertungskennziffern für die jeweils zu einem Bereich (Personalbereich, . . .) gehörende 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 Automation“ fallenden Einzelmaßnahmen zusammengefaßt. Die separaten Bewertungskennziffern für die Teilbereiche „Innerbetriebliche Automation“ sowie „Einführung neuer Arbeits- und Informationstechnologien . . .“ (vgl. Fragebogen) wurden hier nicht berücksichtigt.

Quelle: IAB/Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, Tendenzen und Einflußgrößen der mittelfristigen Personalentwicklung im Kreditgewerbe, Sept. 1987.

Tabelle 9: Entwicklungstendenzen von Geschäftsvolumen im Spiegel von Statistik und IAB/Ifo-Erhebung – Vergleich der Schätzwerte für den Zeitraum 1983–1987 laut der Befragung von 1983 mit der tatsächlichen Entwicklung laut Statistik

Bankengruppen	Geschäftsvolumen (durchschnittliche jährliche Veränderung in %)			Differenz der durchschnittlichen jährlichen Veränderungsrate in %-Punkten	
	1978–1982 (amtliche Statistik) (A)	1983–1987 (geschätzt) (B)	1983–1986 (amtliche Statistik) (C)	(B–A)	(C–A)
Privates Bankgewerbe	7,5	3,9	7,3	– 3,6	– 0,2
Sparkassen	8,8	5,8	6,5	– 3,0	– 2,3
Volks- und Raiffeisenbanken	12,1	6,8	9,6	– 5,3	– 2,5
Kreditgewerbe insgesamt	8,8	5,2	7,5	– 3,6	– 1,3

Quelle: IAB/Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, Tendenzen und Einflußgrößen der mittelfristigen Personalentwicklung im Kreditgewerbe 1983, Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes e.V.; die Bank Nr. 5/1986; Monatsberichte der Deutschen Bank, 34. Jahrgang, Nr. 2 und Nr. 3, 35. Jahrgang, Nr. 2 und Nr. 3, 39. Jahrgang, Nr. 2 und Nr. 3.

Tabelle 10: Entwicklungstendenzen der Beschäftigten im Spiegel von Statistik und IAB/Ifo-Erhebung – Vergleich der Schätzwerte für den Zeitraum 1983–1987 laut der Befragung von 1983 mit der tatsächlichen Entwicklung laut Statistik

Bankengruppen	Beschäftigte (durchschnittliche jährliche Veränderung in %)			Differenz der durchschnittlichen jährlichen Veränderungsrate in %-Punkten	
	1978–1982 (amtliche Statistik) (A)	1983–1987 (geschätzt) (B)	1983–1986 (amtliche Statistik) (C)	(B–A)	(C–A)
Privates Bankgewerbe	1,8	0,1	2,2	– 1,7	+ 0,4
Sparkassen	3,2	0,7	2,0	– 2,5	– 1,2
Volks- und Raiffeisenbanken	5,5	2,3	2,6	– 3,2	– 2,9
Kreditgewerbe insgesamt	3,0 ¹⁾	0,9	2,1	– 2,1	– 0,9

¹⁾ Abweichungen der Zahlen der amtlichen Statistik 1978–1982 der Erhebung 1983 von der Erhebung 1987 erklären sich zum einen dadurch, daß der Sparkassenbereich seine Beschäftigtendefinition geändert hat und die Volks- und Raiffeisenbanken ihre Beschäftigtenzahl 1982 korrigiert haben; außerdem sind bei den Teilzahlungsbanken einige Doppelzählungen bereinigt worden.

Quelle: IAB/Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, Tendenzen und Einflußgrößen der mittelfristigen Personalentwicklung im Kreditgewerbe 1983, Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes e.V.; die Bank Nr. 5/1986; Monatsberichte der Deutschen Bank, 34. Jahrgang, Nr. 2 und Nr. 3, 35. Jahrgang, Nr. 2 und Nr. 3, 39. Jahrgang, Nr. 2 und Nr. 3.

Tabelle 11: Entwicklungstendenzen von Geschäftsvolumen/Beschäftigte im Spiegel von Statistik und IAB/Ifo-Erhebung – Vergleich der Schätzwerte für den Zeitraum 1983–1987 laut der Befragung von 1983 mit der tatsächlichen Entwicklung laut Statistik

Bankengruppen	Geschäftsvolumen/Beschäftigte (durchschnittliche jährliche Veränderung in %)			Differenz der durchschnittlichen jährlichen Veränderungsrate in %-Punkten	
	1978–1982 (amtliche Statistik) (A)	1983–1987 (geschätzt) (B)	1983–1986 (amtliche Statistik) (C)	(B–A)	(C–A)
Privates Bankgewerbe	5,6	3,8	5,0	– 1,8	– 0,6
Sparkassen	5,4	5,1	4,4	– 0,3	– 1,0
Volks- und Raiffeisenbanken	6,3	4,4	6,8	– 1,9	+ 0,5
Kreditgewerbe insgesamt	5,6 ¹⁾	4,3	5,3	– 1,3	– 0,3

¹⁾ Abweichungen der Zahlen der amtlichen Statistik 1978–1982 der Erhebung 1983 von der Erhebung 1987 erklären sich zum einen dadurch, daß der Sparkassenbereich seine Beschäftigtendefinition geändert hat und die Volks- und Raiffeisenbanken ihre Beschäftigtenzahl 1982 korrigiert haben; außerdem sind bei den Teilzahlungsbanken einige Doppelzählungen bereinigt worden.

Quelle: IAB/Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, Tendenzen und Einflußgrößen der mittelfristigen Personalentwicklung im Kreditgewerbe 1983, Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes e.V.; die Bank Nr. 5/1986; Monatsberichte der Deutschen Bank, 34. Jahrgang, Nr. 2 und Nr. 3, 35. Jahrgang, Nr. 2 und Nr. 3, 39. Jahrgang, Nr. 2 und Nr. 3.

Fragebogen

Tendenzen und Einflußgrößen der mittelfristigen Personalentwicklung im Kreditgewerbe

1. Ihr Institut gehört zu folgender Bankengruppe (Zuordnung entsprechend der Definition der Deutschen Bundesbank):

- | | | | |
|---|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| - Großbanken | <input type="checkbox"/> | - Sparkassen | <input type="checkbox"/> |
| - Regionalbanken, sonstige Kreditbanken | <input type="checkbox"/> | - Girozentralen | <input type="checkbox"/> |
| - Zweigstellen ausländischer Banken | <input type="checkbox"/> | - Kreditgenossenschaften | <input type="checkbox"/> |
| - private Hypothekenbanken | <input type="checkbox"/> | - Teilzahlungsbanken | <input type="checkbox"/> |
| - Privatbankiers | <input type="checkbox"/> | - Sonstige und zwar _____ | |

2a) Entwicklung von **Geschäftsvolumen** und **Beschäftigung** (jeweils **Jahresende, Inland**).

gerundete Zahlen genügen

	1981	1986	1991 (geschätzt)
• Kundenbezogenes Geschäftsvolumen			
- Kundenkredite	ca. _____	ca. _____	ca. _____ Mio DM
- Kundeneinlagen	ca. _____	ca. _____	ca. _____ Mio DM
• Bilanzsumme	ca. _____	ca. _____	ca. _____ Mio DM
• Anzahl der Beschäftigten insgesamt	ca. _____	ca. _____	ca. _____
darunter:			
- im Marktbereich/Marktfolgebereich ¹⁾	ca. _____	ca. _____	ca. _____
• Anzahl der Teilzeitbeschäftigten insgesamt	ca. _____	ca. _____	ca. _____

2b) Entwicklung von **Personalaufwand** (Gehälter und Löhne, soziale Abgaben, Aufwendungen für Altersversorgung und Unterstützung) und **Sachaufwand** (Sachaufwand für das Bankgeschäft) im Verhältnis zueinander.

(Bei der Bildung der Verhältniszahlen die Summe von Personal- und Sachaufwand gleich 100 setzen, z. B.: 70 : 30)

	1981	1986	1991 (geschätzt)
ca. _____ : _____			
(Personalaufwand : Sachaufwand)			

2c) Tendenzen der Personalentwicklung nach **Tarifgruppen** sowie im **Marktbereich/Marktfolgebereich** und im **Betriebsbereich**.

(Zutreffendes bitte ankreuzen)

	in den letzten 5 Jahren (1982 - 1986)			in den nächsten 5 Jahren (1987 - 1991)		
	Zunahme	keine Veränderung	Abnahme	Zunahme	keine Veränderung	Abnahme
• Entwicklung der Mitarbeiterzahl in den folgenden Tarifgruppen						
- Tarifgruppen 1-3 bzw. BAT 8-10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Tarifgruppen 4-6 bzw. BAT 5c-7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Tarifgruppen 7-9 bzw. BAT 4a-5b	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Außertarifliche bzw. BAT 1-3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Entwicklung der Mitarbeiterzahl im Marktbereich/Marktfolgebereich ¹⁾	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
darunter:						
- Beratung und Akquisition	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Routinegeschäft ohne Kassengeschäft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Kassierer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Entwicklung der Mitarbeiterzahl im Betriebsbereich ²⁾	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¹⁾ Kundenberatungs- und Servicebereich, Kassierer sowie markt- bzw. kundennahe Bereiche wie z. B. Kredit- und Darlehensbereich

²⁾ Sämtliche kundenfernen Bereiche wie z. B. Zahlungsverkehr, EDV, Personalbereich, Organisation usw. einschließlich allgemeiner Hilfsbereiche wie z. B. allgemeine Verwaltung, zentraler Schreibdienst usw.

3. **Maßnahmen zur Steigerung der ökonomischen Effizienz (Arbeitsproduktivität).**

Wie groß war bzw. wird in Ihrem Haus die Bedeutung der im folgenden aufgeführten Maßnahmen im Hinblick auf die Steigerung der ökonomischen Effizienz sein?

(Zutreffendes bitte ankreuzen)

	in den letzten 5 Jahren (1982 - 1986)			in den nächsten 5 Jahren (1987 - 1991)		
	sehr groß	weniger groß	nur gering/nicht relevant	sehr groß	weniger groß	nur gering/nicht relevant
3a) Maßnahmen im Personalbereich						
• Umorganisationen und Umsetzungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Steigerung der Qualifikation durch Fort- und Ausbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Ausnutzung der Fluktuation zur Verbesserung des Qualifikationsniveaus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Verstärkter Einsatz von Teilzeitkräften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Verstärkter Einsatz von Aushilfskräften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Ausgliederung von Nebenfunktionen an Externe (Reinigung, Kantine, Sicherheitsdienst, Geldtransporte usw.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Motivationsanreize zur Förderung der Leistungsbereitschaft (Lohnanreize, auch indirekte, z. B. verbesserte Arbeitsbedingungen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3b) Maßnahmen zur Beeinflussung des Geschäftsvolumens (in Umfang und Struktur)						
• Tendenzielle Ausweitung der Produktpalette	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Konzentration auf spezielle Produktbereiche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• gezielter Ausbau bislang „bankfremder“ Produktbereiche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Tendenzielle Einschränkung der Produktpalette	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Kundensegmentierung						
- Konzentration auf spezielle Kundengruppen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Rückzug aus dem Massengeschäft mit privaten Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Stärkere Betonung von Service und Beratung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Gebührenpolitik und Zinsgestaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3c) Zweigstellen/Vertriebspolitik						
• Tendenzielle Reduzierung des Zweigstellennetzes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Deutliche Reduzierung des Zweigstellennetzes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Einführung abgestufter Vertriebssysteme (z. B. unterschiedliche Angebotspalette und Beratungsintensität in den einzelnen Zweigstellen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Forcierung des Einsatzes von Außendienstmitarbeitern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	in den letzten 5 Jahren (1982 - 1986)			in den nächsten 5 Jahren (1987 - 1991)		
	sehr groß	weniger groß	nur gering/ nicht relevant	sehr groß	weniger groß	nur gering/ nicht relevant
3d) Maßnahmen im Bereich Technik						
• Einführung neuer Arbeits- und Informationstechnologien zur Automation des Bankkundenverkehrs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
darunter:						
- Kontoauszugsdrucker	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Geldausgabeautomaten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Multifunktions terminals	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Kassenterminals	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Point of Sale Systeme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Bildschirmtext (Home - Banking)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• innerbetriebliche Automation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
darunter:						
- im Schreibbereich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- im Sachbearbeiterbereich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- in sonstigen Betriebsbereichen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3e) Sonstige Maßnahmen						
- und zwar:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Platz für Kommentare:

Für eventuelle Rückfragen:

Sachbearbeiter: _____ Abt. _____ Tel. (_____) _____

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Wir danken für Ihre Mitarbeit!