

# Kostensenkungs- und Flexibilisierungspotentiale im Personalbereich

Eine Unternehmensbefragung von *persona service* und  
Baumgartner & Partner Unternehmensberatung GmbH

Dezember 2005



## Gliederung

	Seite
▶ <b>Management Summary</b>	
▶ <b>Basisdaten</b>	
▪ Studierende	5
▪ Standorte und Belegschaft	6
▶ <b>Organisation der Personalarbeit</b>	
▪ Veränderungsbedarfe in der Personalwirtschaft	7
▶ <b>Eigen- und Fremdleistungen</b>	
▪ Eigen- und Fremdleistungsanteil im Personalbereich	8
▪ Zentrale und dezentrale Personalprozesse	9
▪ Anteil strategischer Personalarbeit	10
▪ Angewendete Instrumente zur Flexibilisierung und Kostensenkung im Personalbereich	11
▶ <b>Outsourcing</b>	
▪ Anlässe und Gründe für Outsourcing	12
▪ Einsatz von Outsourcing nach Funktionsbereichen	13
▪ Gründe für den Einsatz von Personalleasing	14
▶ <b>Personalleasing</b>	
▪ Einsatz Personalleasing	15
▪ Einsatz von Leasingpersonal nach Funktionsbereichen	16
▪ Prozentualer Anteil von Personalleasing am Gesamtarbeitsvolumen nach Funktionsbereichen	17
▶ <b>Shared Service Center</b>	
▪ Einsatz von Shared Service Centern	18
▪ Gründe für die Nutzung von Shared Service Centern	19
▪ In welchen Bereichen werden Shared Service Center eingesetzt?	20
▪ Arbeitsvolumen im Shared Service Center anteilig am gesamten Arbeitsvolumen	21
▶ <b>Ausgewählte Personalinstrumente</b>	
▪ Welche Bedeutung wird ausgewählten Personalinstrumenten zugemessen?	22
▪ Welche Effekte zur Kostensenkung/-flexibilisierung werden ausgewählten Personalinstrumenten zugemessen?	23
▪ Bestehen ausreichende Potentiale zur Optimierung der Kosten-Nutzen-Relation in der Belegschaft	24
▪ Effekte aus dem Einsatz der Instrumente	25
▪ Welche Leistungseffekte sind zu erwarten?	26
▶ <b>Erläuterung zu Kennzahlen und Auswertungen</b>	
▶ <b>Kontaktdaten</b>	

## Management Summary (I)

### Basisdaten

Bei den an der Umfrage teilnehmenden Unternehmen handelt es sich insbesondere um KMU\* mit 250 bis 500 Mitarbeitern.

Unternehmen aus der Industrie überwiegen. Es werden durchschnittlich ein bis neun Standorte unterhalten.

### Organisation der Personalarbeit und Veränderungsbedarfe

Die Personalbereiche sind relativ klein mit zwei bis fünf Mitarbeitern. Überwiegend werden die Arbeiten zentral realisiert.

Veränderungsbedarfe liegen weiterhin in einer konsequenten Reduzierung der Personalkosten, gefolgt von einer Erhöhung der Flexibilität der Belegschaft.

Flexible Arbeitszeitmodelle und Entlohnungsmodelle werden überwiegend angewendet.

Befristungen, flexible Arbeitszeitmodelle und Personalleasing werden hohe Kostensenkungseffekte zugemessen.

### Eigen- und Fremdleistungen im Personalbereich

Die Eigenleistung im Personalbereich liegt bei hohen 90% bis 100%. Die Personal-Teilprozesse werden überwiegend zentral realisiert. Fremdleistungen werden nur zu 5% bis 15% genutzt.

Die strategische Personalarbeit soll aber in den nächsten Jahren deutlich zunehmen.

### Outsourcing

Kostensenkung und Konzentration auf das Kerngeschäft sind die wesentlichen Ziele, die die Unternehmen mit Outsourcingmaßnahmen erreichen wollen.

Outgesourct wird insbesondere in der Produktion. In der Verwaltung werden die Outsourcingpotentiale (noch) nicht genutzt.

### Personalleasing

74% der Unternehmen setzen Personalleasing ein. Der prozentuale Anteil am Arbeits-

volumen beträgt durchschnittlich 3% bis 6%. Je nach Organisationsbereich werden bis zu 22% der Gesamtkapazität an Personalleasingunternehmen vergeben.

Der unvorhergesehene Arbeitsanfall ist immer noch der wesentliche Grund, Personalleasing einzusetzen. Personalleasing wird – wie Outsourcing auch – überwiegend im Produktionsbereich genutzt. Das Ziel der KMU, Personalleasing strategisch einzusetzen, wird aktuell nur von wenigen Unternehmen erreicht.

### Shared Service Center

17% der Unternehmen setzen Shared Service Center ein. Diese geringe Prozentzahl ist in der überwiegend geringen Größe der KMU begründet.

Shared Service Center werden insbesondere in den Verwaltungsbereichen Buchhaltung/Rechnungswesen, DV/IT und Entgeltabrechnung genutzt.

Das in Shared Service Centern gebündelte Arbeitsvolumen liegt bei 20% bis 25% vom gesamten Arbeitsvolumen.

\* Kleine und mittelständische Unternehmen

## Management Summary (II)

### Personalinstrumente

KMU messen Personalleasing und Outsourcing eine hohe Bedeutung für die Zukunftssicherung zu.

Personalleasing wird dabei ein höherer Effekt zugemessen als Outsourcing.

Shared Service Centern kommt eine noch relativ geringe Bedeutung zu.

### Kostenmanagement

Die Mehrzahl der Unternehmen (54%) sehen weitere Potentiale zur Optimierung der Kosten-Nutzen-Relation in der Belegschaft.

46% der KMU bewerten die Potentiale jedoch als weitgehend ausgeschöpft.

### Effekte weiterer Instrumente

Einen hohen Beitrag sehen die Teilnehmer neben den vorgenannten Instrumenten in der Umsetzung von Reorganisationsmaßnahmen (Verbesserung Leistungsumfeld), der Erhöhung der Leistung der Belegschaft, der weiteren Flexibilisierung der Arbeitszeit sowie der Erhöhung der variablen Vergütungsanteile.

### Leistungs-Effekte

Die größten Leistungs-Effekte werden durch die Erhöhung der Leistungsbereitschaft (Motivation) der Mitarbeiter und die Verbesserung des Leistungsumfeldes (Reorganisation) erwartet.

Die Potentiale durch die Erhöhung der Leistungsfähigkeit (Personalentwicklung) werden als nachrangig bewertet.

### Fazit

Die an der Befragung teilnehmenden KMU nutzen die Kostensenkungs- und Flexibilisierungsinstrumente nur eingeschränkt.

Während im Produktionsbereich Outsourcing und Personalleasing aktiv genutzt werden, werden Kostensenkungs- und Flexibilisierungspotentiale in anderen Unternehmensbereichen und insbesondere in der Verwaltung nur eingeschränkt genutzt.

Schwach ausgeprägt ist auch der strategische Einsatz des Personalleasings, da insbesondere noch der sporadische Einsatz im Vordergrund steht.

Daneben sehen die Unternehmen erhebliche Potentiale in der (professionellen) Nutzung der bestehenden Personalinstrumente (Arbeitszeit, Befristungen, ...) und wollen sich zunehmend auf die Kernkompetenzen im Personalbereich konzentrieren.

Daneben werden überwiegend in der Umsetzung organisatorischer Maßnahmen hohe Potentiale erkannt, sofern die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter konsequent erhöht werden kann.

## Studienteilnehmer

### Teilnehmer

Mehr als 350 Unternehmen haben im Sommer/Herbst 2005 an der gemeinsamen Befragung von persona service und Baumgartner & Partner teilgenommen.

### Mitarbeiterstruktur

20% der Teilnehmer haben weniger als 100 Mitarbeiter.

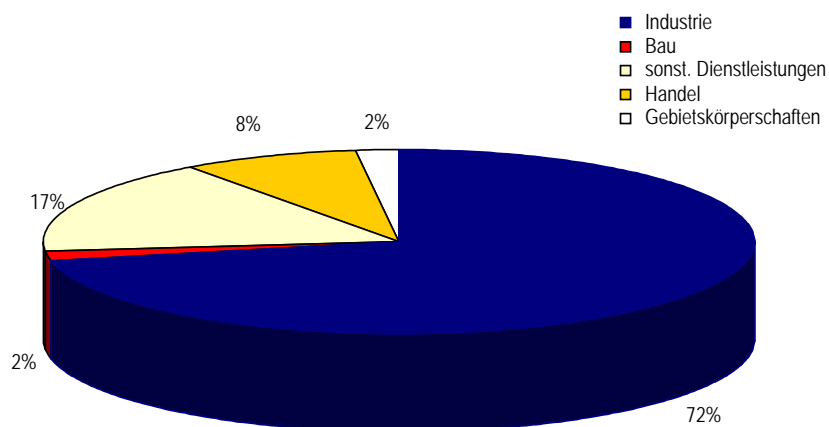
Circa die Hälfte der Unternehmen beschäftigt mehr als 250 Mitarbeiter.

Bei den teilnehmenden Unternehmen handelt es sich überwiegend um KMU.

### Branchenstruktur

97% der Teilnehmer kommen aus den Bereichen Industrie, Dienstleistungen und Handel.

Der Sektor Industrie überwiegt mit 72% aller Nennungen.



## Standorte und Belegschaft

### Anzahl Standorte

Durchschnittlich verfügen die teilnehmenden Unternehmen über drei Standorte.

50% der Unternehmen betreiben ein bis neun Standorte.

### Anzahl Mitarbeiter

Die Mitarbeiteranzahl liegt in den mittleren 50% der Nennungen bei 120 bis 500 Mitarbeitern.

Der Median liegt bei 231 Mitarbeitern.

Die Verteilung der Mitarbeiter auf die unterschiedlichen Mitarbeitergruppen liegt bei 73% Tarifmitarbeitern, 22% außertariflichen und ca. 5% leitenden Angestellten.

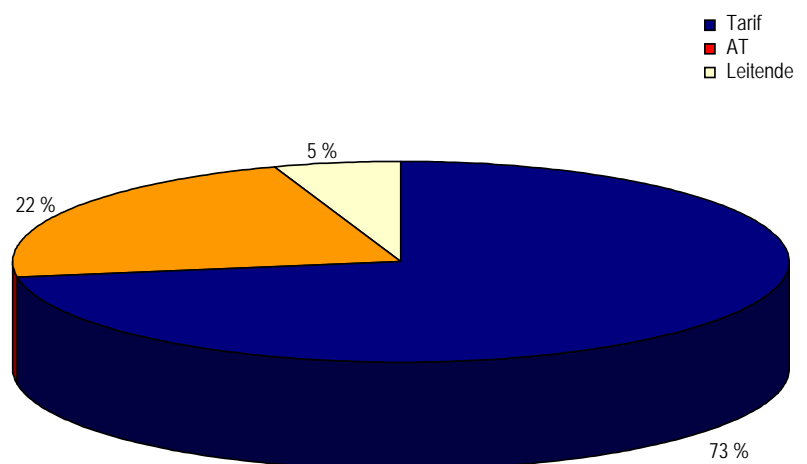
### Organisation der Personalarbeit

Die Personalbereiche der teilnehmenden KMU beschäftigen durchschnittlich zwischen zwei und fünf Mitarbeiter.

Die Personalabteilungen sind überwiegend zentral organisiert.

Nur wenige Unternehmen betreiben dezentrale Personaleinheiten.

	Anzahl Standorte	Anzahl Mitarbeiter
Q 3	9	500
Median	3	231
Q 1	1	120



## Veränderungsbedarfe in der Personalwirtschaft

### Reduzierung Personalbestand

Der größte Teil der KMU sieht einen mittleren bis hohen Bedarf in der Reduzierung des Personalbestandes.

Fazit: Personalabbau ist nach wie vor ein prägendes Thema.

### Reduzierung Fehlzeitenquote

Im Bereich der Reduzierung der Fehlzeitenquote besteht ein geringer Veränderungsbedarf.

Dies ist u.a. auch ein Ergebnis der aktuellen wirtschaftlich schwierigen Situation, welche im „Fehlzeitenbarometer“ ablesbar ist.

### Reduzierung Personalkosten

Mittlerer Bedarf zeigt sich bei der Reduktion der Personalkosten. Dieses Thema ist nach wie vor prägend für viele KMUs.

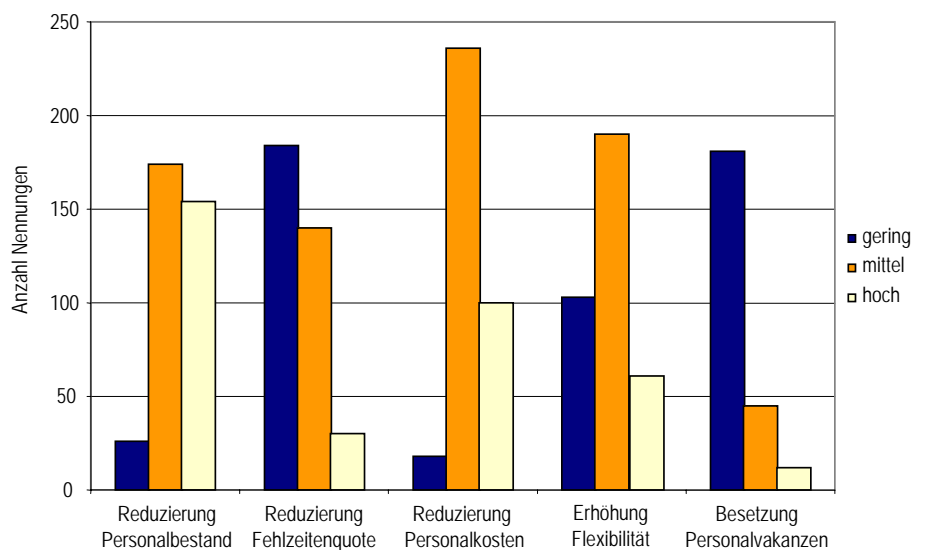
### Erhöhung Flexibilität

Mit einer relativ hohen Anzahl Nennungen besteht ein mittlerer Bedarf zur Erhöhung der Flexibilität. Zugleich sehen mehr als 100 Teilnehmer nur noch geringe Flexibilisierungspotentiale im Unternehmen.

Fazit: Die Potentiale sind überwiegend ausgeschöpft.

### Besetzung von Personalvakanzen

Ein geringer Bedarf besteht bei der Besetzung von Personalvakanzen.



## Eigen- und Fremdleistungsanteil im Personalbereich

### Anteil Eigenleistung

Der Anteil Eigenleistung im Personalbereich liegt bei 90% bis 100%.

Der Median beschreibt einen Eigenleistungsanteil von 94%.

### Anteil Fremdleistung

Der Anteil an fremdbezogenen Leistungen im Personalbereich bewegt sich zwischen 5% und 15%. Der Median (Fremdbezug) liegt bei 10%.

Fazit: Es besteht ein hohes Potential zur Auslagerung von nicht strategisch relevanten Personalaufgaben in KMUs.

	Anteil Eigenleistung	Anteil Fremdleistung
Q 3	100%	15%
Median	94%	10%
Q 1	90%	5%

## Zentrale und dezentrale Personalprozesse

### Vergleich Personalprozesse

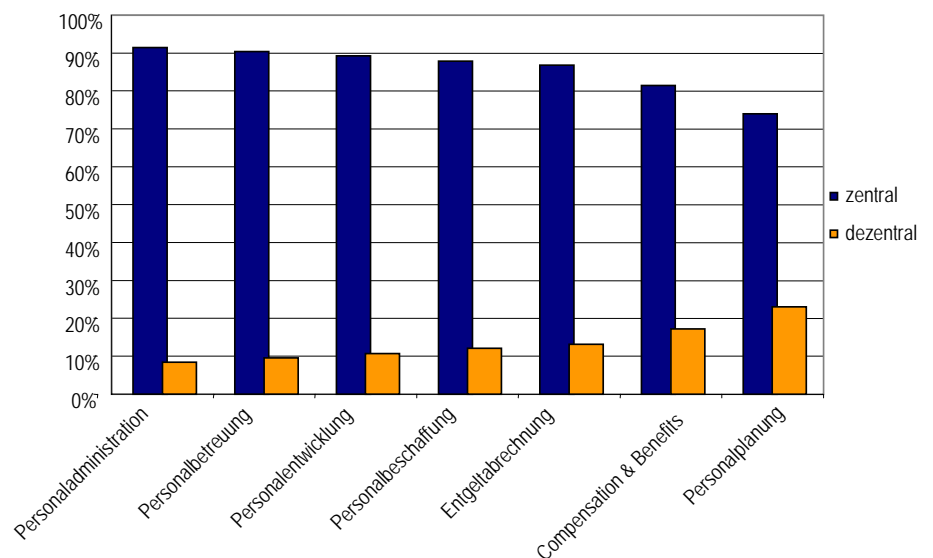
Das Verhältnis zwischen zentral und dezentral erbrachten Leistungen in unterschiedlichen Personalprozessen bewegt sich nahezu durchgängig auf einem Niveau von 90/10: 90% der Arbeiten werden zentral erbracht, 10% werden dezentral geleistet.

In den Bereichen Personalbeschaffung und Entgeltabrechnung ist ein leicht höherer dezentraler Anteil zu verzeichnen.

### Personalplanung und Compensation & Benefits

Der größte Anteil dezentraler Kompetenz findet sich in den Bereichen Personalplanung und Compensation & Benefits.

Ca. 18% bis 20% der Leistungen werden hier vor Ort in den dezentralen Einheiten erbracht.



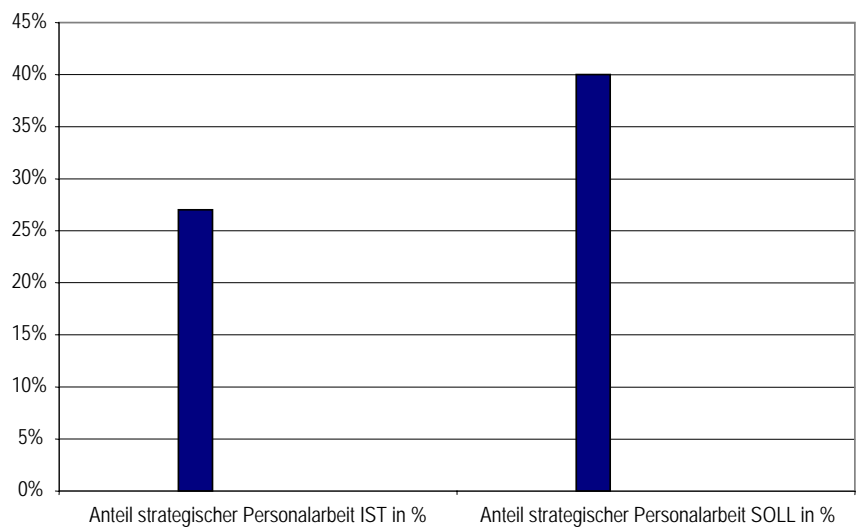
## Anteil strategischer Personalarbeit

### Strategische Personalarbeit

40% der Unternehmen planen die strategische Ausrichtung ihrer Personalarbeit zu intensivieren.

Liegt der Anteil heute bei 27%, so soll er mittelfristig deutlich auf 40% ausgeweitet werden.

Fazit: Die KMU erkennen die hohe Bedeutung der strategischen Personalarbeit zur Zukunftssicherung.



# Angewendete Instrumente zur Flexibilisierung und Kostensenkung im Personalbereich

## Befristungen

Nahezu alle teilnehmenden Unternehmen (87%) nutzen befristete Arbeitsverträge zur Flexibilisierung.

## Arbeitszeit

In 80% der Unternehmen sind flexible Arbeitszeitmodelle im Einsatz.

## Überstunden

Auch Überstunden helfen (mit und ohne Mehrstundenvergütung) in vielen Unternehmen, flexibel auf Auslastungsschwankungen reagieren zu können.

## Personalleasing

72% der beteiligten Unternehmen setzen Personalleasing als Instrument zur Flexibilisierung im Personalbereich ein.

Neben der klassischen Variante des sporadischen Einsatzes setzen immer mehr Unternehmen Personalleasing strategisch ein.

## Vergütung

In der Hälfte aller befragten Unternehmen werden flexible, leistungsabhängige Vergütungssysteme eingesetzt.

## Outsourcing

Etwa 50% der teilnehmenden Unternehmen haben Outsourcing im Einsatz.

## Freie Mitarbeiter

Auf freie Mitarbeiter greifen lediglich 27% der Unternehmen zurück.

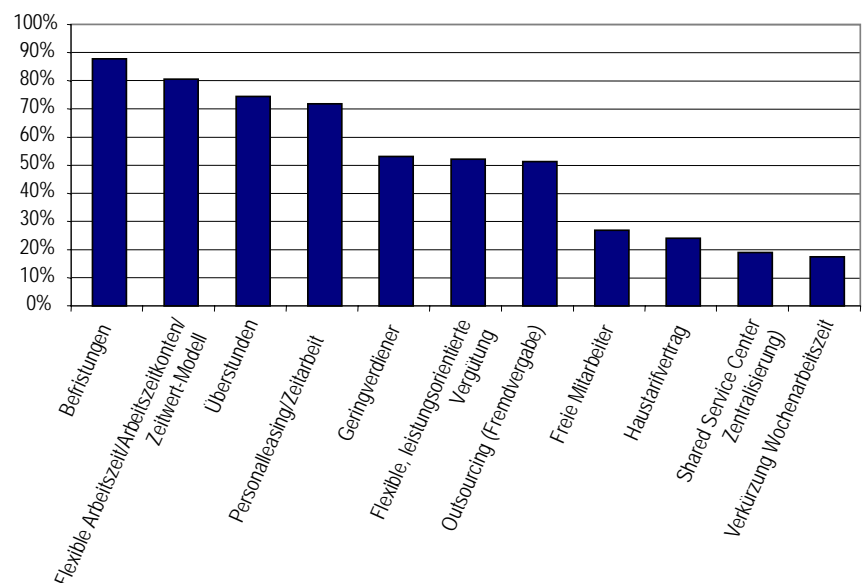
## Haustarifvertrag

In 23% der Unternehmen kommt bereits ein Haustarifvertrag zur Anwendung.

## Shared Service Center

Shared Service Center sind lediglich in 20% der Teilnehmerunternehmen im Einsatz.

Dieses Ergebnis lässt sich mit der Größe der KMU begründen. Denn wie aktuelle Projekte von Baumgartner & Partner zeigen, beschäftigen sich viele größere Unternehmen mit dem Thema Shared Services oder befinden sich z.Zt. bereits in Umsetzungsprojekten.



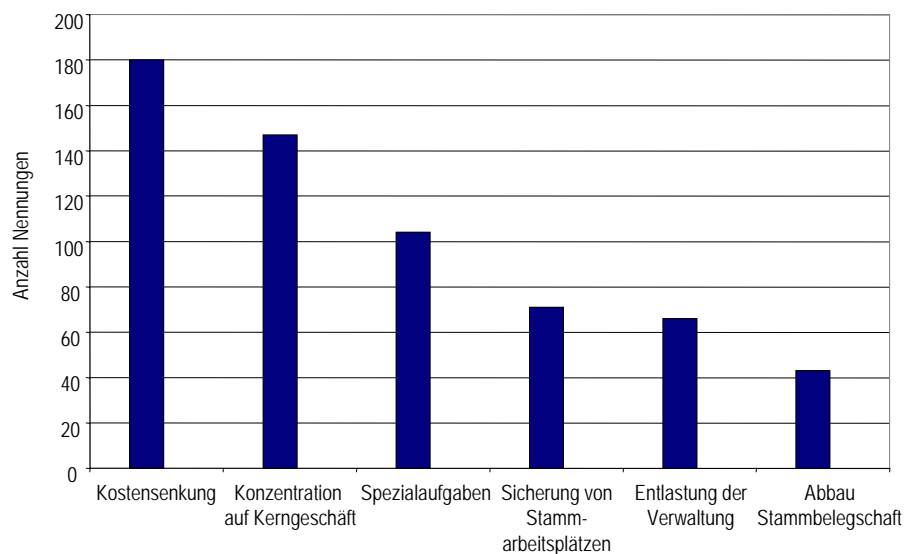
## Anlässe und Gründe für Outsourcing

### Outsourcing

Kostensenkung und Konzentration auf das Kerngeschäft sind die am häufigsten genannten Gründe für Outsourcing.

Als weiterer wichtiger Grund wird die Spezialisierung des Outsourcingpartners angegeben, was mit der Aussage einhergeht, Aufgaben, die nicht zum Kerngeschäft gehören, an einen externen Dienstleister vergeben zu wollen.

Die Sicherung der Stammarbeitsplätze durch Outsourcingmaßnahmen wird nahezu doppelt so oft genannt wie die mögliche Konsequenz des Abbaus der Stammebelegschaft.



## Einsatz von Outsourcing nach Funktionsbereichen

### Outsourcing nach Funktionsbereichen

Im gewerblichen Bereich betreiben im Median aktuell ca. 13% der Unternehmen Outsourcing.

Die Streuung liegt zwischen 3% und 20%.

Im kaufmännischen Bereich gibt es erste „Outsourcingansätze“. Zwischen 0% und 5% reicht hier die Bandbreite.

Fazit: Die bestehenden Outsourcingmaßnahmen konzentrieren sich auf den gewerblichen Bereich.

	Anteil Outsourcing im gewerblichen Bereich	Anteil Outsourcing im kaufm. Bereich
Q 3	20%	5%
Median	13%	2%
Q 1	3%	0%

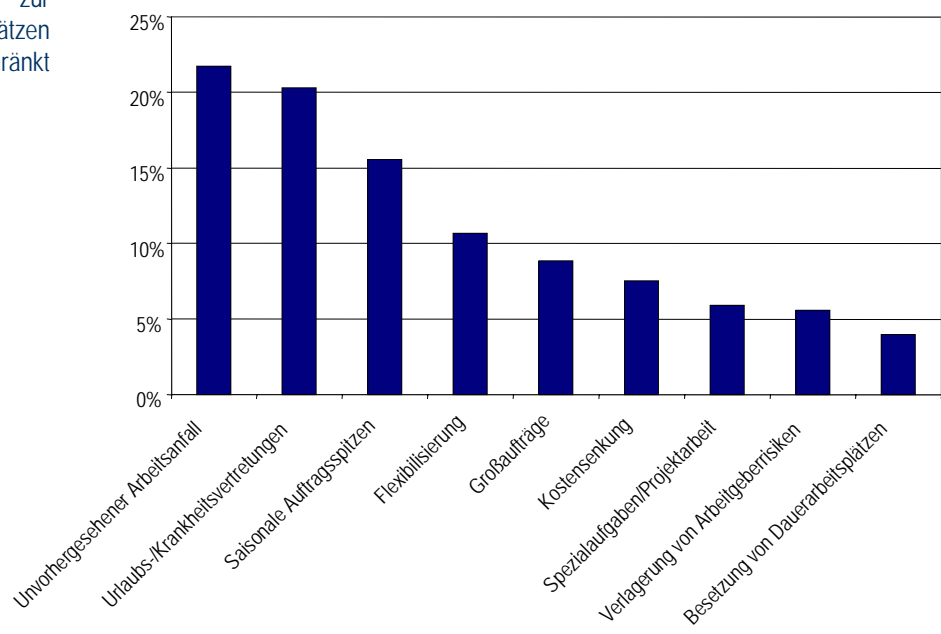
## Gründe für den Einsatz von Personalleasing

### Gründe für Personalleasing

Nach wie vor wird unvorhergesehener Arbeitsanfall – neben Urlaubs- und Krankheitsvertretungen – als erster Grund für den Einsatz von Personalleasing genannt.

Bereits an vierter Stelle der Nennungen wird dem Einsatz von Personalleasing ein hohes Flexibilisierungspotential bestätigt. Mehr als 12% der befragten Unternehmen setzen heute schon Personalleasing strategisch ein. Die Besetzung von Dauerarbeitsplätzen ist jedoch mit 4% recht gering ausgeprägt.

Fazit: Personalleasing zur Besetzung von Dauerarbeitsplätzen wird von KMUs nur eingeschränkt genutzt.

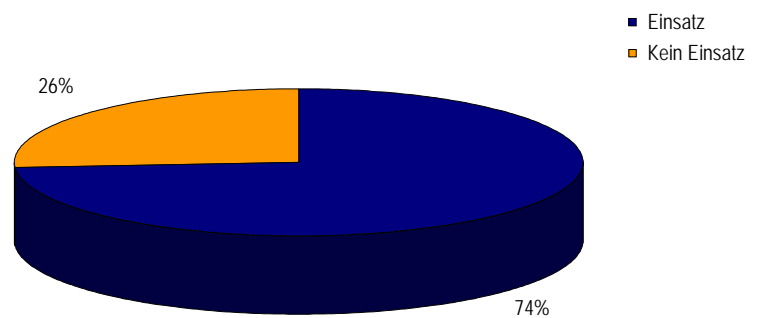


## Einsatz Personalleasing

### Personalleasing im Einsatz

Drei Viertel der befragten KMU setzen Personalleasing als Flexibilisierungsinstrument ein.

Berücksichtigt man die Prognose des Bundesverbandes Zeitarbeit Personaldienstleistungen e.V., so kann von einem deutlichen Zuwachs des Einsatzes von Personalleasing in der Zukunft ausgegangen werden.



## Einsatz von Leasing-Personal nach Funktionsbereichen (absolute Nennungen)

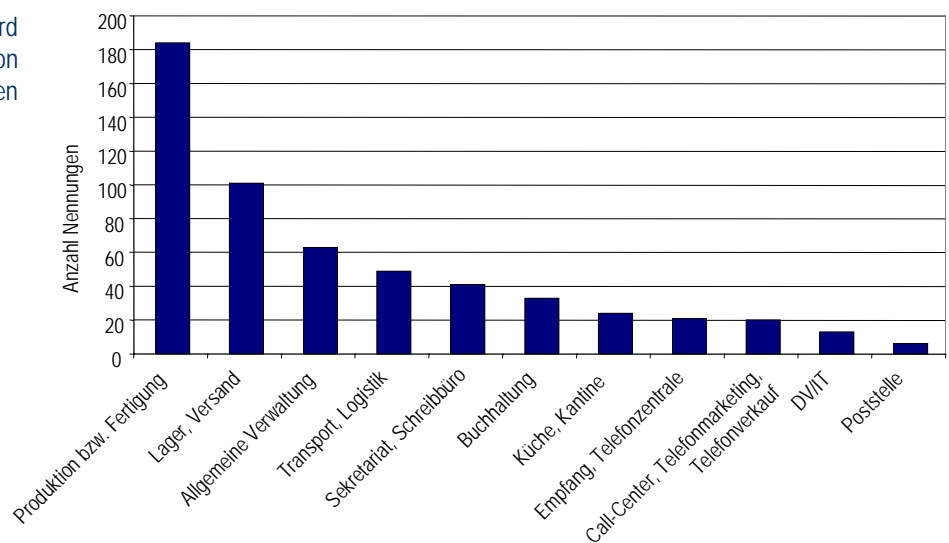
### Personalleasingeinsatz in Unternehmensbereichen

In der Fertigung wird der größte Anteil der Personalleasing-Mitarbeiter eingesetzt (182 Nennungen), gefolgt von Bereichen wie Lager und Versand (100 Nennungen).

Ein weiterer großer Anteil der Mitarbeiter (60 Nennungen) wird in der allgemeinen Verwaltung eingesetzt, ebenso in den Bereichen Transport/Logistik und Sekretariat.

In den Bereichen Kantine, Empfang, Call-Center sind deutlich weniger Personalleasing-Kräfte im Einsatz. Die geringste Anzahl Mitarbeiter arbeitet u.a. im IT-Bereich.

Fazit: Personalleasing wird insbesondere in der Produktion sowie in den produktionsnahen Bereichen eingesetzt.



## Prozentualer Anteil von Personalleasing am Gesamtarbeitsvolumen nach Funktionsbereichen

### Anteil Personalleasing

Neben dem absoluten Einsatz von Personalleasing-Mitarbeitern nach Funktionsbereichen, wurde eine Auswertung auf Basis des prozentualen Anteils von Personalleasing am Gesamtarbeitsvolumen vorgenommen.

Der Median liegt relativ konstant bei ca. 2% bis 5%. Der Wert des oberen Quartils schwankt zwischen 6% (Transport/Logistik) und 22% (Kantine).

	Kantine	Empfang/ Telefonzentr.	Poststelle	Andere Bereiche	Produktion	Call-Center	Lager/ Vers.	DV/IT	Sekretariat	Buchhaltung	Transport/ Logistik
Q 3	22%	10%	10%	14%	10%	7%	10%	7%	10%	8%	6%
Median	5%	2%	5%	5%	6%	4%	5%	5%	6%	3%	5%
Q 1	2%	1%	0%	1%	3%	1%	2%	1%	1%	1%	2%

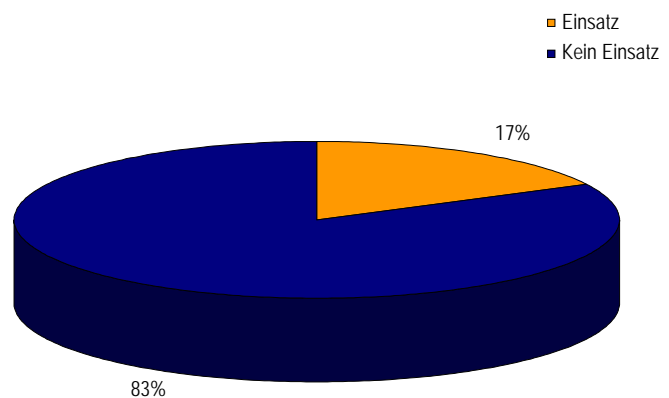
## Einsatz von Shared Service Centern

### Shared Service Center

17% der befragten Unternehmen setzen Shared Service Center ein. Dies ist begründet in der Größe der KMU, da zum Betrieb eines Shared Service Centers eine Mindestbearbeitungsmenge nötig ist, um die gewünschten Skaleneffekte zu erzielen.

Neben dem Einsatz eines rein unternehmensinternen orientierten Shared Service Centers wird in KMUs zunehmend über unternehmensübergreifende sog. Regionale Shared Service Center nachgedacht.

Fazit: Shared Service Center werden in KMU nur gering angewendet.



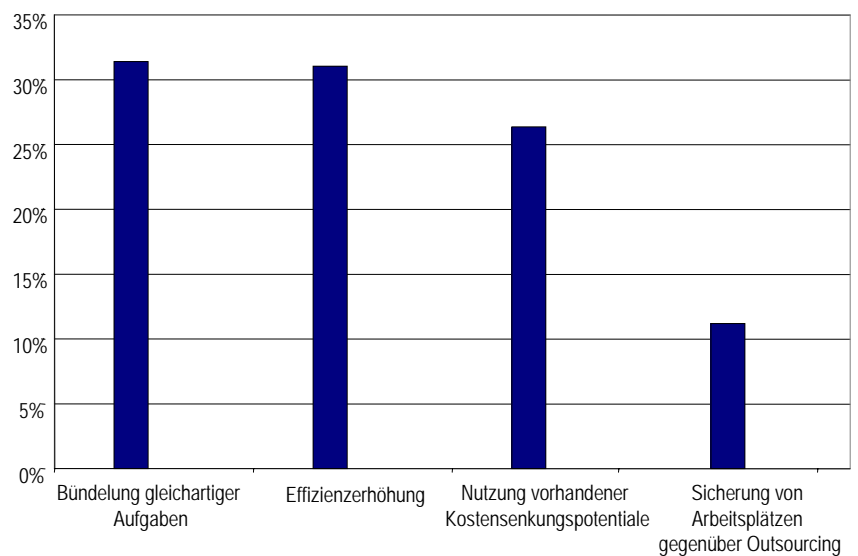
## Gründe für die Nutzung von Shared Service Centern

### Nutzung von Shared Service Centern

Der Großteil der Teilnehmer sieht in der Einführung eines Shared Service Centers die Möglichkeit, durch die Bündelung gleichartiger Aufgaben Effizienzsteigerungseffekte zu erzielen. Hierbei sollen zudem unausgeschöpfte Kostensenkungspotentiale genutzt werden.

Nur 12% der Teilnehmer sehen die Möglichkeit, eigene Arbeitsplätze gegenüber Outsourcingmaßnahmen zu sichern.

Fazit: Bei Einführung eines Shared Service Centers überwiegen ganz eindeutig Kostenüberlegungen.

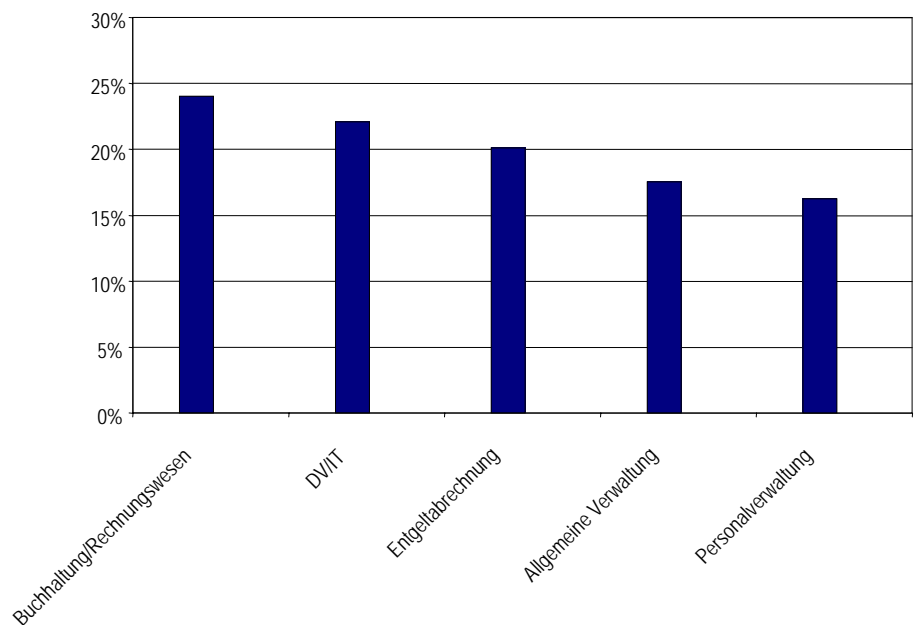


## In welchen Bereichen werden Shared Service Center eingesetzt?

### Einsatz von Shared Service Centern

Unternehmen, die über Shared Service Center verfügen, wenden diese u.a. wie folgt an:

- Rechnungswesen (24%),
- IT-Bereich (22%)
- Entgeltabrechnung (20%)

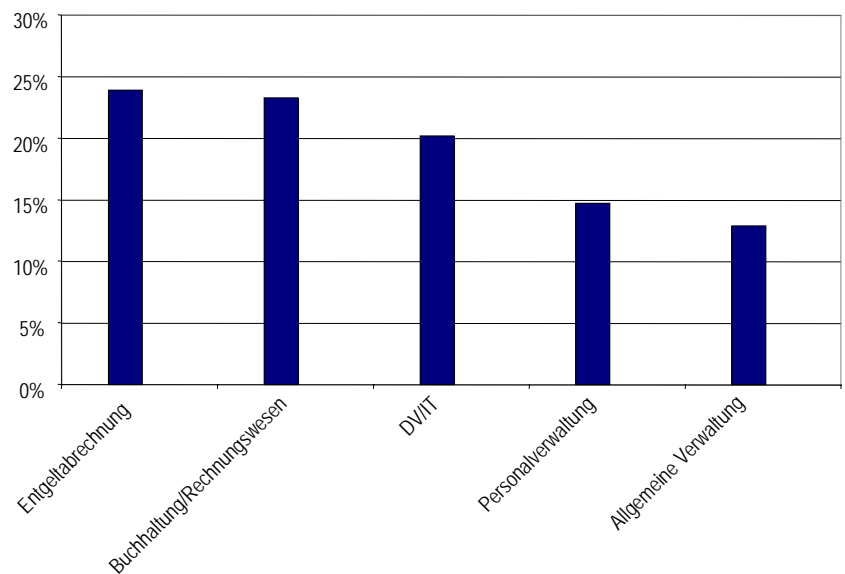


## Arbeitsvolumen im Shared Service Center anteilig am gesamten Arbeitsvolumen

### Arbeitsvolumen Shared Services

Im Verhältnis zum Gesamtarbeitsvolumen in den Bereichen liegt das Volumen, welches durch Service Center bearbeitet wird, in der Entgeltabrechnung, dem Rechnungswesen sowie dem IT-Bereich zwischen 20% und 25%.

Personalverwaltung (15%) und Allgemeine Verwaltung (13%) liegen deutlich darunter.

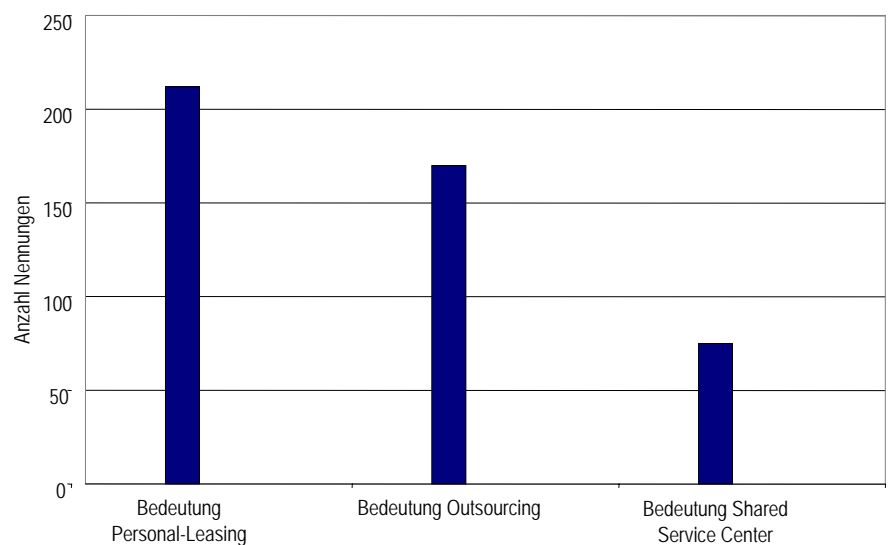


## Welche Bedeutung wird ausgewählten Personalinstrumenten zugemessen?

### Bedeutung der Instrumente

Die größte Bedeutung zur Flexibilisierung im Personalbereich wird dem Personalleasing beigemessen (210 Nennungen), gefolgt von Outsourcing (165 Nennungen) und Shared Services (75 Nennungen).

Fazit: Für KMU haben Personalleasing und Outsourcing die höchste Bedeutung. Aufgrund der teilweise geringen Unternehmensgröße wird sich dies auch kurzfristig nicht verändern.

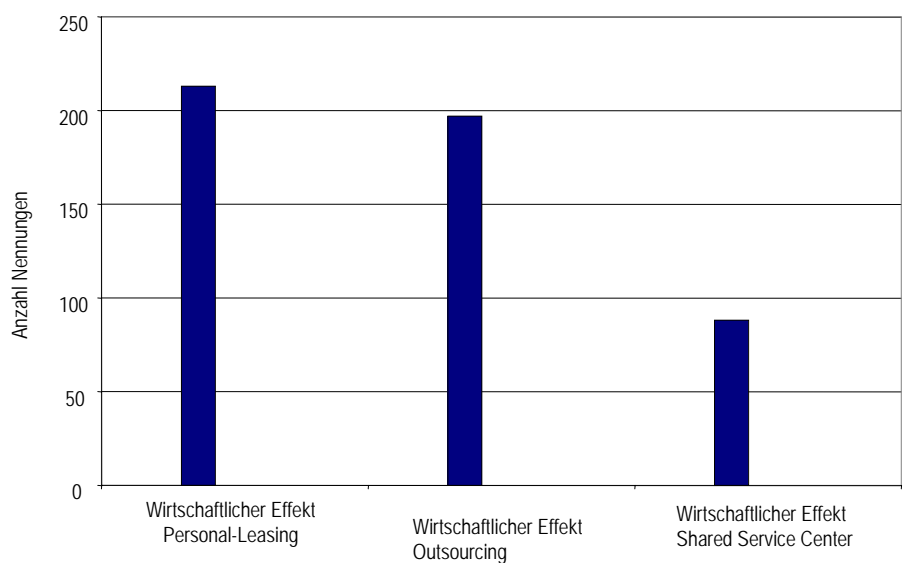


## Welche Effekte zur Kostensenkung/-flexibilisierung werden ausgewählten Personalinstrumenten zugemessen?

### Wirtschaftliche Effekte der Instrumente

Analog zur Bedeutung der hier betrachteten Instrumente wird auch ihr wirtschaftlicher Effekt beurteilt.

Die wirtschaftlichen Effekte des Personalleasings und des Outsourcings werden nahezu identisch bewertet (jeweils ca. 200 Nennungen).

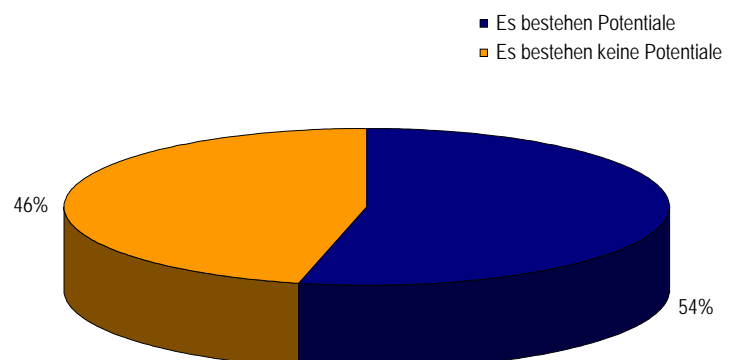


## Bestehen ausreichende Potentiale zur Optimierung der Kosten-Nutzen-Relation in der Belegschaft?

### Optimierung Kosten/Nutzen in der Belegschaft

54% der Teilnehmer sehen Potentiale zur Optimierung der Kosten-Nutzen-Relation in der bestehenden Belegschaft.

46% der KMU sehen die Potentiale im Rahmen der bestehenden Instrumente und Möglichkeiten weitgehend ausgeschöpft.



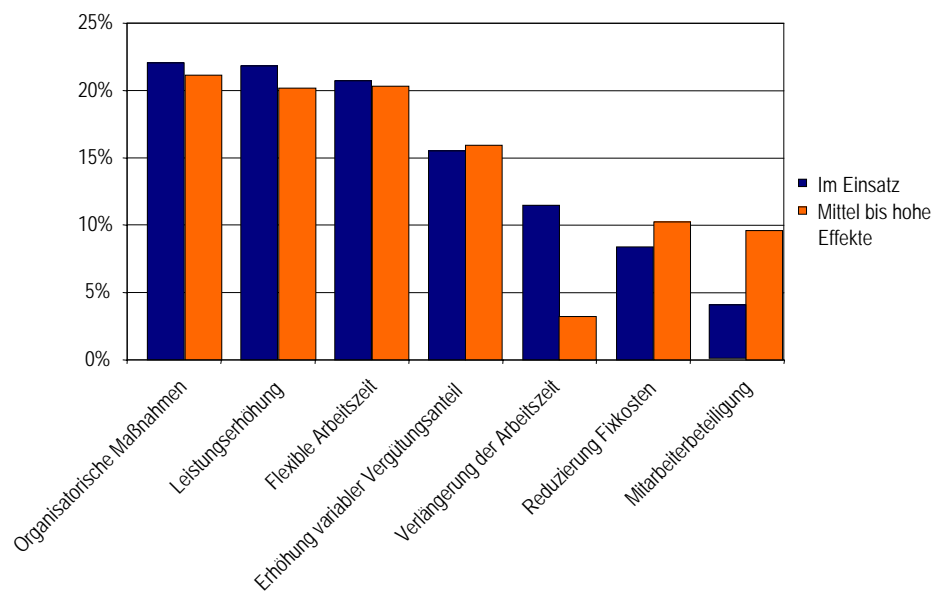
## Effekte aus dem Einsatz der Instrumente

### Effekte der eingesetzten Instrumente

Organisatorische Maßnahmen, Instrumente zur Leistungserhöhung und flexible Arbeitszeitmodelle sind in mehr als 20% der Unternehmen im Einsatz.

Diesen Instrumenten werden weiterhin mittlere bis hohe Effekte zur Flexibilisierung zugemessen. Variable Vergütungsanteile sind zu 15% im Einsatz. Die Bewertung der Effekte liegt leicht darüber.

Die Verlängerung der Arbeitszeit ist mit 12% im Einsatz. Die zu erzielenden Effekte werden nur mit 3% als mittel bis hoch bewertet.

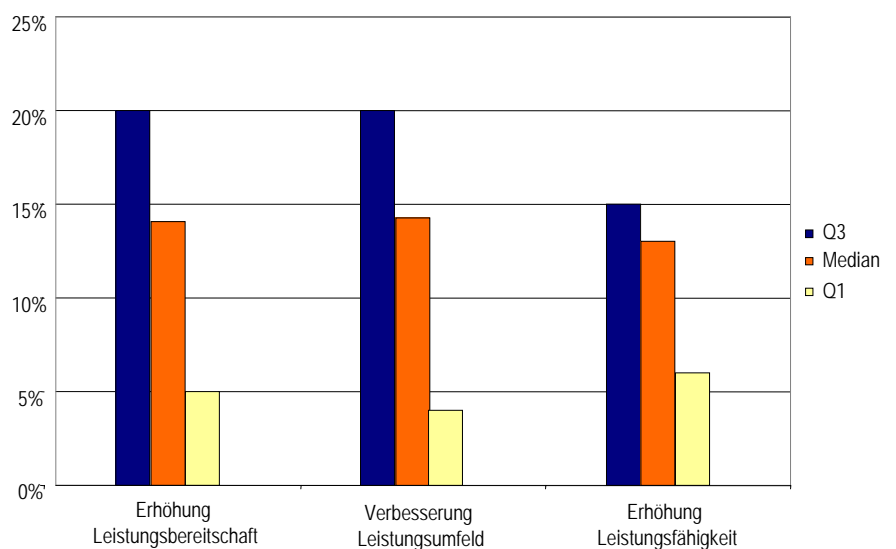


## Welche Leistungs-Effekte sind zu erwarten?

### Leistungs-Effekte

Die größten Leistungs-Effekte werden durch die Erhöhung der Leistungsbereitschaft (Motivation) der Mitarbeiter und die Verbesserung des Leistungsumfeldes (Reorganisation) erzielt.

Die Potentiale durch die Erhöhung der Leistungsfähigkeit (Personalentwicklung) werden als nachrangig bewertet.



## Anlage: Erläuterungen zu den Kennzahlen und Auswertungen

Zum besseren Verständnis der in den vorstehenden Ausführungen dargestellten Tabellen werden zunächst die verwendeten Begriffskategorien erläutert:

### Median

Der Median bezeichnet den Wert in der Mitte einer nach Größe sortierten Zahlenreihe, wie z.B.: 49, 50, 56, 60, 61 -> Der Median wäre in diesem Fall 56.

### Quartile

Zur Berechnung der Quartile ist es erforderlich, die Daten zunächst in eine Rangfolge zu bringen, wobei sowohl das untere (25%-)Quartil als auch das obere (75%-)Quartil von Bedeutung sind.

101	Höchstwert
100	
97	Oberes Quartil (75%)
94	
91	
90	Median (50%)
89	
87	
82	Unteres Quartil (25%)
78	
77	Niedrigster Wert

Abbildung 1

Das untere Quartil bezeichnet den Wert, unterhalb dessen sich noch 25% der erhobenen Werte befinden, darüber liegen die verbleibenden 75% der Werte. Das obere Quartil sagt aus, dass 25% der Werte über dem Quartilswert liegen (und 75% darunter).

Ein Beispiel soll die Funktion der statistischen Kennziffern verdeutlichen.

Folgende Daten sind erhoben worden: 89, 94, 82, 90, 101, 78, 97, 87, 91, 100, 77.

Zunächst werden die Daten nach ihrer Größe sortiert in eine Rangfolge gebracht und anhand der Rangfolge Median und Quartile bestimmt (vgl. Abb. 1).

Abbildung 2 soll noch einmal verdeutlichen, wie sich die Datenstruktur in Median und Quartilswerte aufteilt.

### Warum Median und Quartile?

Um Kennzahlenauswertungen genauer beschreiben zu können, bedienen wir uns der genannten statistischen Größen. Quartilswerte sind geeignet, einen Datenbestand nach oben und unten abzugrenzen.

Die Verwendung des Medians bietet einen eindeutigen Vorteil gegenüber dem weitaus populäreren Durchschnitt der häufig auch Mittelwert genannt wird. Wenn bei der Durchschnittsbildung alle Werte – auch extrem große oder kleine – berücksichtigt werden, so ist der Median „robust gegen Ausreißer“, da hier nur der Wert berücksichtigt wird, der tatsächlich „in der Mitte“ liegt.

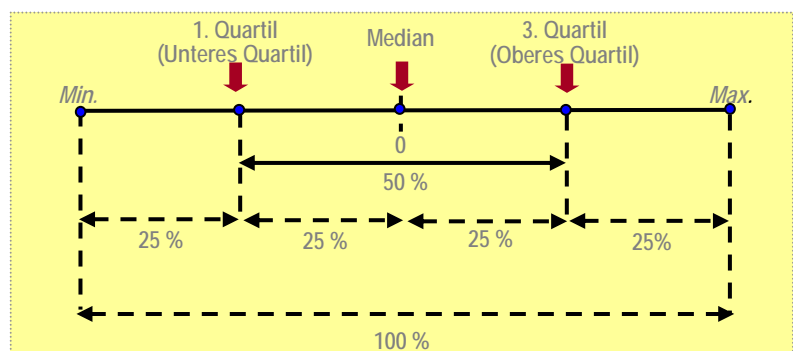


Abbildung 2

**Baumgartner & Partner**  
**Unternehmensberatung GmbH**

Kurze Mühren 13  
20095 Hamburg

+49 (40) 28 41 64-0  
+49 (40) 28 41 64-11

[www.baumgartner.de](http://www.baumgartner.de)  
[info@baumgartner.de](mailto:info@baumgartner.de)

Ihre Ansprechpartner:

Dr. Friedrich A. Fratschner  
Geschäftsführender Partner

eMail: [friedrich.fratschner@baumgartner.de](mailto:friedrich.fratschner@baumgartner.de)

Martin Boritzki  
Senior Berater

eMail: [martin.boritzki@baumgartner.de](mailto:martin.boritzki@baumgartner.de)

**persona service**  
**Verwaltungs AG & Co. KG**

Freisenbergstr. 31  
58513 Lüdenscheid

+49 (2351) 950150  
+49 (2351) 950444

[www.persona.de](http://www.persona.de)  
[info@persona.de](mailto:info@persona.de)

Ihre Ansprechpartnerin:

Mareike Lange  
Leitung *persona service* Akademie

eMail: [mareike.lange@persona.de](mailto:mareike.lange@persona.de)