

## Kennzahlen und Benchmarking im Ideenmanagement



**Dr. Hartmut Neckel**

---

### Kennzahlen sind hilfreich, um ...

- Überblick zu schaffen
  - Ziele definieren zu können und anschließend die Zielerreichung zu verfolgen
  - Probleme (bzgl. Zielerreichung) früh zu erkennen und Konsequenzen ergreifen zu können
  - Aufmerksamkeit zu lenken (auf das Ideenmanagement)
  - in die Pflicht zu nehmen (bzgl. Anstrengungen zum Erreichen von Zielvorstellungen)
  - bedarfsweise Appelle zu veranlassen (z.B. durch maßgebliche Personen an Low-Performer)
-

## **Kennzahlenvergleiche ...**

- liefern Maßstäbe und geben Orientierung für ...
  - ... individuelle Standortbestimmung
  - ... evidenzbasierte Aussagen über Zusammenhänge und Korrelationen
- geben Impulse und Ansporn
- regen sportlichen Wettbewerb an (z.B. durch Rankings)
- ermöglichen, Best Practice zu identifizieren und zu würdigen

## **Einladung zum „Kennzahlenvergleich Ideenmanagement“**

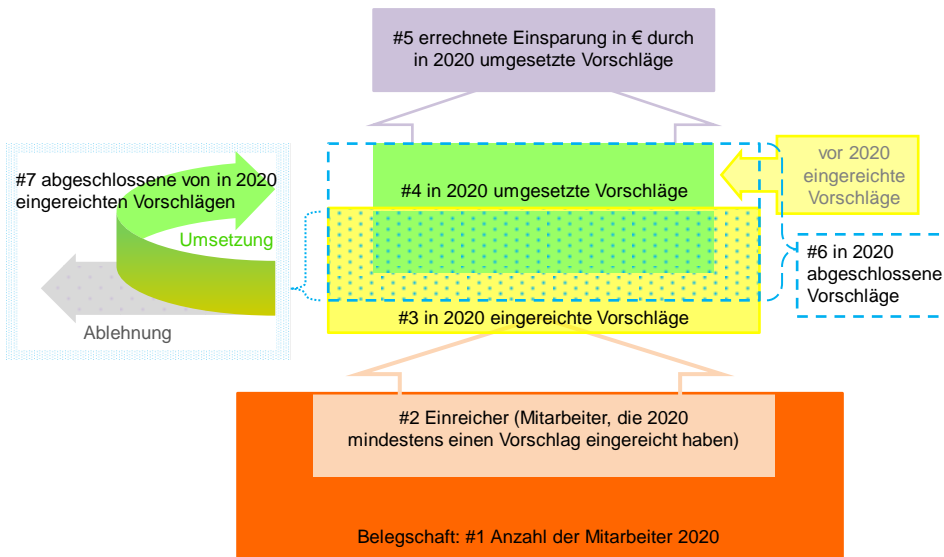
- Getragen von einer breiten Initiative von 50 Unternehmen verschiedenster Größen und Branchen (aus der Praxis für die Praxis)
  - Jährliche Durchführung (Datenerfassung im ersten Quartal eines Jahres)
  - Breite Beteiligung (für 2018: 109 Teilnehmer; für 2019: 135 Teilnehmer)
  - Unaufwendig (Fokus auf wenige zentrale Kennzahlen)
  - Unentgeltlich (keine kommerziellen Interessen)
  - Unabhängig (von Softwareherstellern, akademischem Publikationsdruck)
  - Anonym (Sichtbarkeit nur der jeweils eigenen Position), keine Datenweitergabe
  - Vollständiger individueller Ergebnisbericht nur für die teilnehmenden Unternehmen
  - Visualisierung der Ergebnisse in Diagrammen (Häufigkeit, Korrelation, Boxplot)
  - Übersichtliche Darstellung der „Kulturdimension“ und „Nutzendimension“
  - Einfache Möglichkeit zum „Benchmarking face to face“
-

## Kennzahlen im Ideenmanagement: Erfasste Daten

Jeweils absolute Werte:

- Anzahl Mitarbeiter
- Anzahl Einreicher (aktiv in einem Kalenderjahr)
- Anzahl (im Kalenderjahr) eingereichter Vorschläge
- Anzahl (im Kalenderjahr) umgesetzter Vorschläge (egal wann eingereicht)
- Anzahl (im Kalenderjahr) abgeschlossener Vorschläge (egal wann eingereicht)
- Anzahl (im Kalenderjahr) abgeschlossener Vorschläge (im Kalenderjahr eingereicht)
- Höhe der errechneten Erstjahres-Netto-Einsparung (durch im Kalenderjahr umgesetzte Vorschläge, egal wann eingereicht)

„abgeschlossen“ = umgesetzte plus abgelehnte (umgesetzt ODER abgelehnt)



## Kennzahlen im Ideenmanagement: Auswertung

### Frühindikatoren / Kulturdimension:

- Beteiligungsquote (Anteil der Einreicher an der Belegschaft)
- Vorschlagsquote (eingereichte Vorschläge pro Mitarbeiter)

### Qualität der Vorschläge / Qualitätsdimension:

- Umsetzungsanteile (umgesetzte Vorschläge pro abgeschlossene Vorschläge)
- Errechnete Erstjahres-Netto-Einsparungen pro abgeschlossene Vorschläge
- Errechnete Erstjahres-Netto-Einsparungen pro umgesetzte Vorschläge

### Ergebniskennzahlen / Nutzendimension:

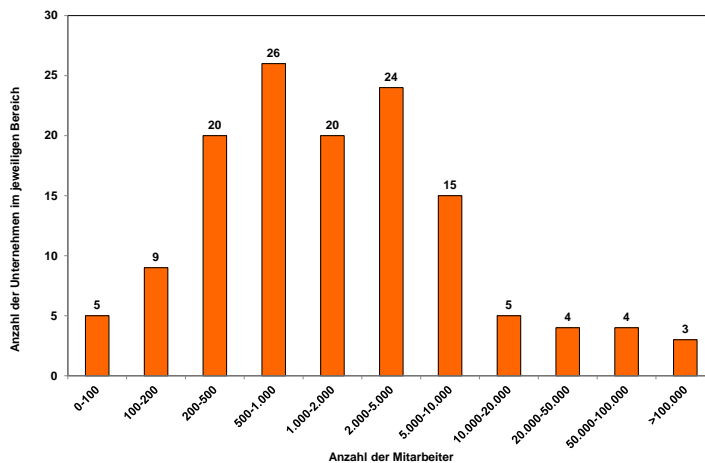
- Umsetzungsquote (umgesetzte Vorschläge pro Mitarbeiter)
- Einsparungsquote (errechnete Erstjahres-Netto-Einsparungen pro Mitarbeiter)

### Prozeßqualität:

- Abarbeitungsquote
- [Durchlaufzeit]

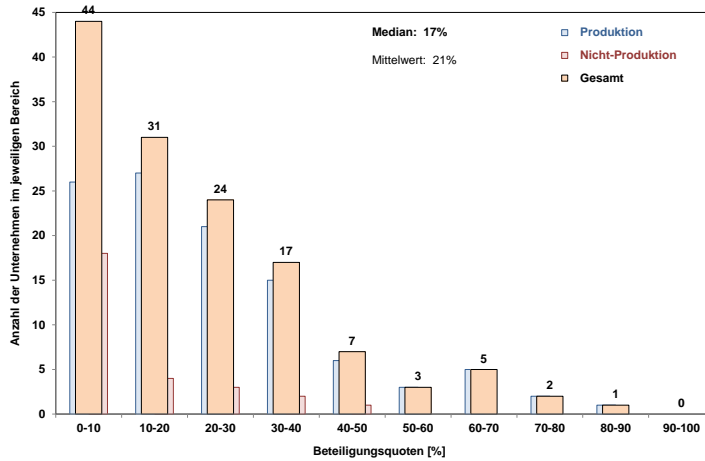
## Ergebnisse und deren Visualisierung

Größenverteilung der teilnehmenden Unternehmen 2019:



## Kulturdimension: Beteiligungsquote

Häufigkeitsverteilung der Werte (fiktive Zahlen):



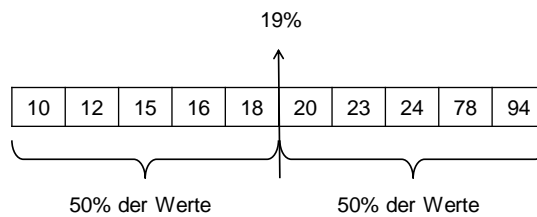
## Unterscheidung zwischen „Median“ und „Mittelwert“

Fiktive Beteiligungsquoten von 10 Unternehmen [in %]:

10	12	15	16	18	20	23	24	78	94
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

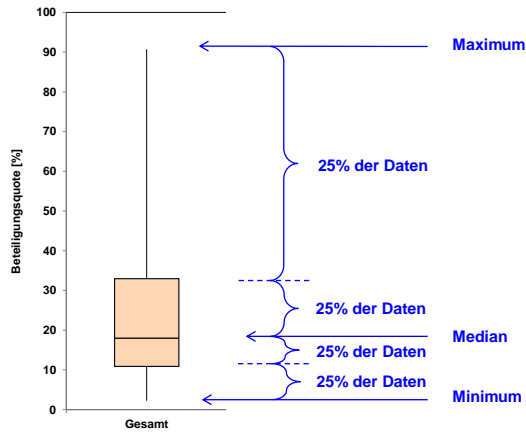
Mittelwert (arithmetischer Durchschnitt): 31%

Median:



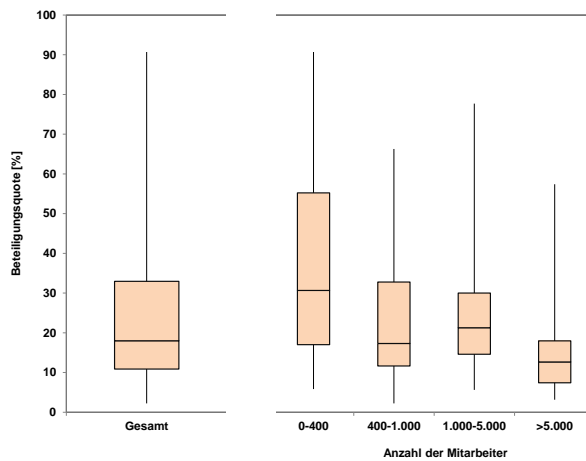
## „Median“ und „Quartile“ im Boxplot-Diagramm

Häufigkeitsverteilung der Werte:



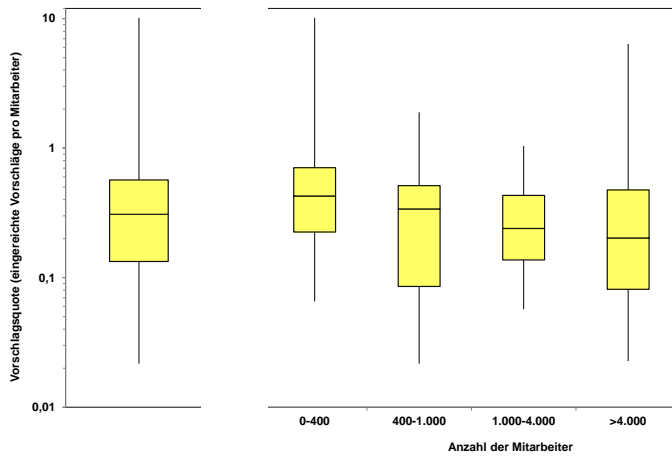
## Kulturdimension: Beteiligungsquote

Vergleich nach Unternehmensgröße (2019):



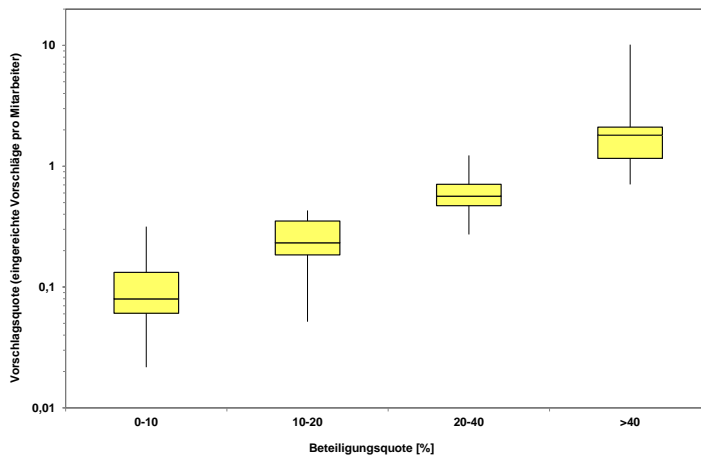
## Kulturdimension: Vorschlagsquote

Vergleich nach Unternehmensgröße (2019):



## Korrelation zwischen Beteiligungs- und Vorschlagsquote

„Kennzahlenvergleich Ideenmanagement“ 2019 – Boxplot-Diagramme:



## Kennzahl „Kulturdimension“

= **Beteiligungsquote \* Vorschlagsquote**

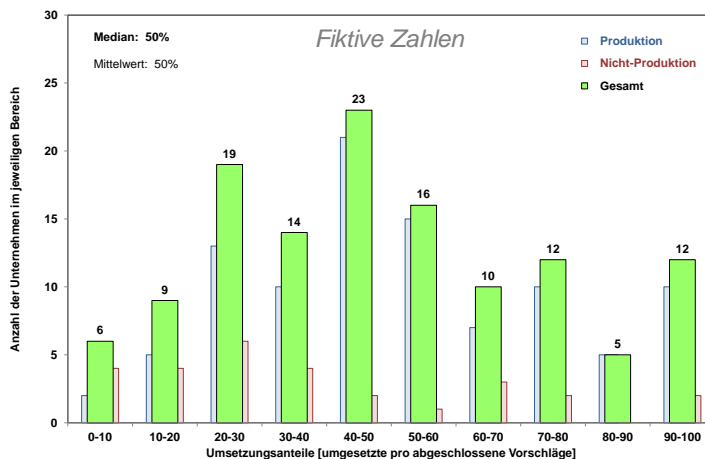
Je mehr Mitarbeiter sich beteiligen („Beteiligungsquote“), desto größer ist die durchschnittliche Anzahl eingereicherter Vorschläge pro Mitarbeiter („Vorschlagsquote“), so daß beide Kennzahlen im wesentlichen die gleiche Information liefern.

⇒ Deshalb werden Beteiligungsquote und Vorschlagsquote gemäß obiger Formel zu einer neuen Kennzahl für die „Kulturdimension“ kombiniert.

Der Formel liegt die Annahme zugrunde, daß es unter Kultur-Gesichtspunkten „besser“ ist, wenn etwa 1 VV/MA bei einer Beteiligung von 30% erzielt wird, als wenn die gleiche Vorschlagsquote bei einer Beteiligung von nur 20% erzielt wird.

## Qualitätsdimension: Umsetzungsanteil

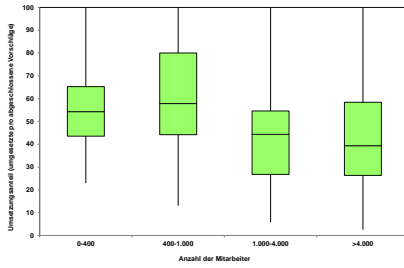
Verhältnis der umgesetzten Vorschläge zu den abgeschlossenen Vorschlägen:



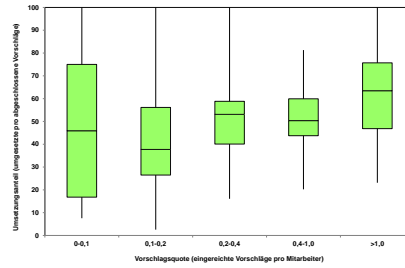


## Qualitätsdimension: Umsetzungsanteil

Korrelation mit Unternehmensgröße:

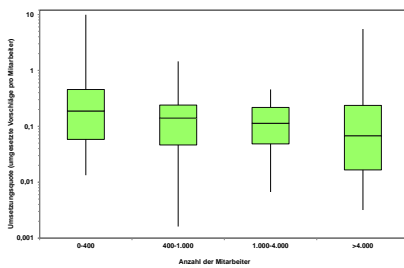


Korrelation mit Vorschlagsquote:

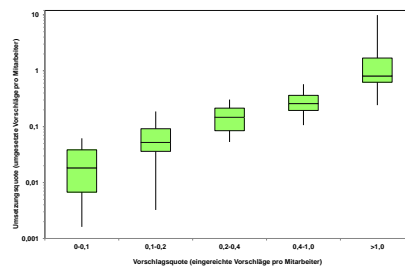


## Nutzendimension: Umsetzungsquote

Korrelation mit Unternehmensgröße:

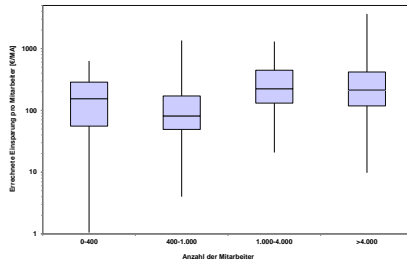


Korrelation mit Vorschlagsquote:

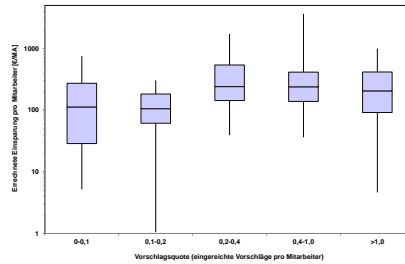


## Nutzendimension: Einsparungsquote

Korrelation mit Unternehmensgröße:



Korrelation mit Vorschlagsquote:



## Kennzahl für „Nutzendimension“

$$= \text{Einsparungsquote} + \text{Umsetzungsquote} * 1000$$

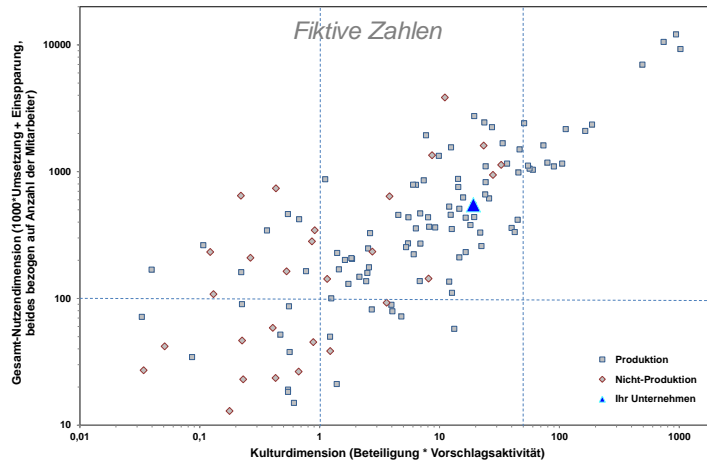
Verbesserungen haben auch dann für das Unternehmen einen Nutzen, wenn dieser nicht in Form einer rechenbaren Einsparung beziffert werden kann (ansonsten sollte ein Vorschlag nicht umgesetzt werden).

- ⇒ Insofern tragen alle umgesetzten Vorschläge ebenso wie die errechneten Einsparungen zum Nutzen bei, und werden für die Charakterisierung des Ideenmanagements zu einer Kennzahl für die „Gesamt-Nutzendimension“ addiert.

*Hinweis:* Der Faktor „1000“ ist willkürlich. Er wurde gewählt, damit die Zahlenwerte der Nutzenbeiträge aus „Einsparung“ und „Umsetzung“ ungefähr in der gleichen Größenordnung liegen (durchschnittliche Relation Einsparungsquote : Umsetzungsquote)

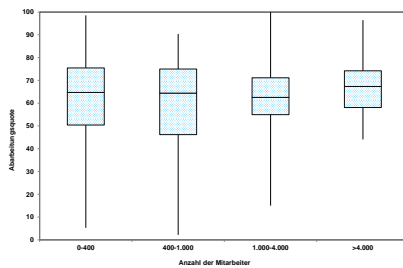
## Benchmarks auf einen Blick:

### „Nutzendimension“ versus „Kulturdimension“

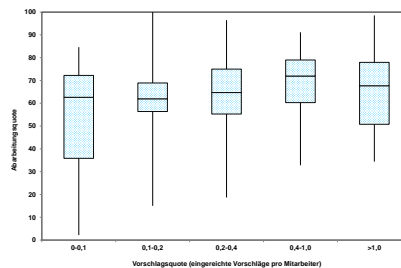


## Prozeßqualität: Abarbeitungsquote

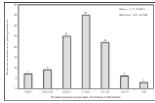
Korrelation mit Unternehmensgröße:



Korrelation mit Vorschlagsquote:

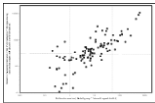


## Inhalte des individuellen Ergebnisberichts



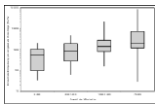
Häufigkeitsverteilungen für:

- Anzahl der Mitarbeiter der teilnehmenden Unternehmen
- Alle 8 Kennzahlen des Ideenmanagements (siehe Seite 7)



Eigene Position in Gegenüberstellung der „Kulturdimension“ zu:

- Umsetzungsanteil
- Einsparung pro abgeschlossene Vorschläge
- Einsparung pro umgesetzte Vorschläge
- Umsetzungsquote
- Einsparungsquote
- „Nutzendimension“



Korrelationen:

- Unternehmensgröße versus alle 8 Kennzahlen
- Beteiligungsquote versus Vorschlagsquote
- Vorschlagsquote versus Umsetzungsquote, Umsetzungsanteil, Einsparung pro abgeschlossene Vorschläge, Einsparung pro umgesetzte Vorschläge, Einsparungsquote, Abarbeitungsquote

## Kommunikation von Kennzahlen – Zielgruppen und Formate

*Zielgruppen / Adressaten („Stakeholder“):*

- Management, Unternehmensleitung
- Führungskräfte, Gutachter
- Mitarbeiter, Einreicher
- Betriebsrat
- Ideenmanager
- *Weitere:* Qualitätsmanagement, Human Resources, Arbeitssicherheit, ...
- *Externe:* Auditoren, Kapital-/Kreditgeber, Bewerber, Öffentlichkeit, ...

*Formate / Medien:*

- Reports
- Dashboards, Management Cockpits
- Balanced Score Cards
- Intranet, Aushänge, Mitarbeiterzeitung
- ...

## Kommunikation von Kennzahlen – wen interessiert was?

<i>Management</i>	Finanzielle und strategische Vorteile (für Gesamtunternehmen): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Errechnete finanzielle Gesamteinsparung</li> <li>• Ausmaß der Verbesserung bei wichtigen Themen (z.B. Arbeitssicherheit) – Anzahl umgesetzter Vorschläge</li> <li>• Indikator für Stimmung, Arbeitgeberattraktivität (Kulturdimension)</li> </ul>
<i>Führungskräfte</i>	Eigener Arbeitsaufwand, Nutzen für eigene Abteilung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualität der Vorschläge (Umsetzungsanteil, errechneter Nutzen pro abgeschlossene / umgesetzte Vorschläge)</li> </ul>
<i>Mitarbeiter</i>	Erfahrung der eigenen Wirksamkeit / Erfolgserlebnis: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsetzungsanteil</li> <li>• Abarbeitungsquote (Prozeßqualität)</li> <li>• Prämie (Nutzendimension)</li> </ul>
<i>Betriebsrat</i>	„Alles“: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kulturdimension</li> <li>• Nutzendimension</li> </ul>
<i>Ideenmanager</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitätsdimension</li> <li>• Prozeßqualität</li> </ul>

## Zur Diskussion: „Nutzen“ des Ideenmanagements

### **Rechenbare („direkte“) finanzielle Einsparung durch einzelne Vorschläge:**

- Vermiedene Ausgaben oder zusätzlich erzielte Einnahmen/Erträge – *Kennzahl:* **Errechnete Einsparung in €**

### **Rechenbarer Nutzen durch einzelne Vorschläge (ohne „direkte“ Einsparung):**

- Auswirkungen auf Personalstunden, Maschinenstunden, Stillstandzeiten, Turn Around Time, Fehler-/Ausschußquote, Effizienz/Produktivität, Platzbedarf, ... – *Kennzahlen:* **entsprechende errechnete Werte und Einheiten**

### **Nicht rechenbarer Nutzen durch einzelne Vorschläge / Verbesserungen:**

- Arbeitssicherheit, Gesundheit und Ergonomie, Sauberkeit und Ordnung, Fehlerrisiko, Betriebsklima, Arbeitgebermarke, Außenwirkung, ... – *Kennzahl:* **Anzahl umgesetzter Vorschläge zum jeweiligen Thema; ansonsten: willkürlich, pauschal**

### **Kultureller Nutzen insgesamt:**

- Beteiligungskultur, Identifikation mit dem Unternehmen, Engagement, Nutzen für Betriebsklima, Arbeitgebermarke (ggf. Recruiting-Kosten), Kredit, ... – *Kennzahlen:* **Beteiligungsquote, Vorschlagsquote**

## **Kontakt und Information**

Das Datenblatt zur Erfassung der Kennzahlen steht ab Oktober 2020 zum Download bereit auf:

**[www.hartmut-neckel.de/benchmark](http://www.hartmut-neckel.de/benchmark)**

Ansprechpartner für Fragen und weitere Informationen (z.B. Muster des Ergebnisberichts, Liste der die Initiative tragenden Unternehmen):

Unternehmensberatung Dr. Neckel  
Dr. Hartmut Neckel  
Körnerstraße 4  
53173 Bonn

T: 0228/38768802

F: 0228/38768803

M: [neckel@hartmut-neckel.de](mailto:neckel@hartmut-neckel.de)

---