

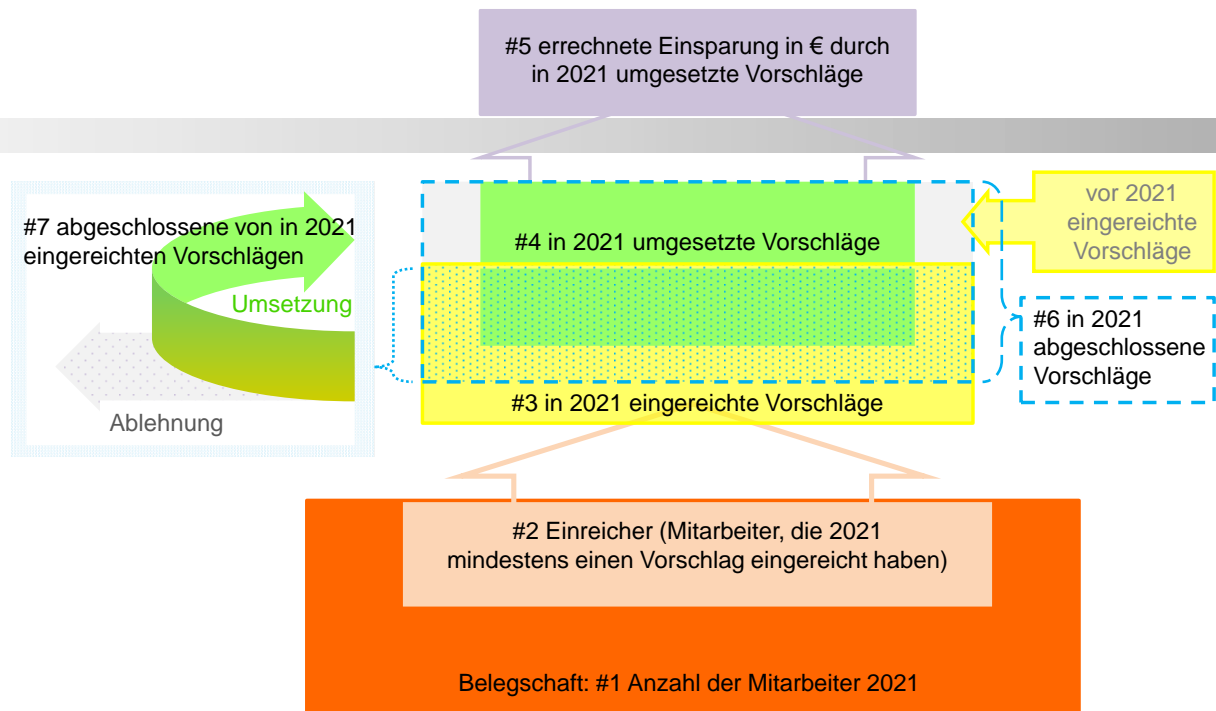
## Ergebnisse des Kennzahlenvergleichs Ideenmanagement 2021

		G	P	N
<b>Datenbasis</b> (Anzahl der teilnehmenden Unternehmen):		<b>239</b>	183	56
- unter 1.000 Mitarbeiter:		106	88	18
- 1.000 – 5000 Mitarbeiter:		87	66	21
- über 5000 Mitarbeiter:		46	29	17
- Deutschland:		222	169	53
- Österreich:		15	13	2
- Schweiz:		2	1	1
<b>• Beteiligungsquote</b> (Einreicher pro Mitarbeiter)	<b>Median:</b>	<b>10,7</b>	12,5	5,8 %
	<i>Arithmetisches Mittel:</i>	20,4	23,3	9,8 %
<b>• Vorschlagsquote</b> (eingereichte Vorschläge pro Mitarbeiter)	<b>Median:</b>	<b>0,17</b>	0,22	0,07 <b>VV/MA</b>
	<i>Arithmetisches Mittel:</i>	0,56	0,67	0,15 <b>VV/MA</b>
<b>• Umsetzungsanteil</b> (umgesetzte pro abgeschlossene Vorschläge)	<b>Median:</b>	<b>48,2</b>	50,2	35,4 %
	<i>Arithmetisches Mittel:</i>	50,1	53,5	38,3 %
<b>• Errechnete Einsparung pro abgeschlossene Vorschläge</b>	<b>Median:</b>	<b>715</b>	670	976 <b>€/aVV</b>
	<i>Arithmetisches Mittel:</i>	1.557	1.085	3.107 <b>€/aVV</b>
<b>• Errechnete Einsparung pro umgesetzte Vorschläge</b>	<b>Median:</b>	<b>1.598</b>	1.315	2.517 <b>€/uVV</b>
	<i>Arithmetisches Mittel:</i>	4.069	2.642	9.014 <b>€/uVV</b>
<b>• Umsetzungsquote</b> (umgesetzte Vorschläge pro Mitarbeiter)	<b>Median:</b>	<b>0,079</b>	0,105	0,021 <b>uVV/MA</b>
	<i>Arithmetisches Mittel:</i>	0,356	0,441	0,059 <b>uVV/MA</b>
<b>• Einsparungsquote</b> (errechnete Einsparung pro Mitarbeiter)	<b>Median:</b>	<b>128</b>	146	60 <b>€/MA</b>
	<i>Arithmetisches Mittel:</i>	297	299	289 <b>€/MA</b>
<b>• Abarbeitungsanteil</b> (in 2021 abgeschlossene von den in 2021 eingereichten Vorschlägen)	<b>Median:</b>	<b>62,6</b>	61,9	63,0 %
	<i>Arithmetisches Mittel:</i>	61,9	63,4	56,0 %

„G“ = Gesamt, „P“ = Produktion; „N“ = Nicht-Produktion

- Begriffsklärungen und Definitionen der Kennzahlen befinden sich auf den nachfolgenden Seiten.

## Übersicht der verwendeten Kennzahlen



## Begriffsklärungen und Definitionen der Kennzahlen

- Als „Unternehmen“ werden auch verschiedene Organisationseinheiten (z.B. Standorte, Geschäftsbereiche) desselben Unternehmens bezeichnet und gezählt, sofern diese einzeln am Kennzahlenvergleich teilgenommen haben.
- „Produktion“ = Unternehmen bzw. Standorte mit mehr als die Hälfte der Arbeitsplätze an Maschinen, Anlagen, Werkzeugen, u.ä.
- „Nicht-Produktion“ = Unternehmen bzw. Standorte mit mehr als die Hälfte der Arbeitsplätze an PC, Telefon, Menschen, u.ä.
- „Vorschläge“ = Verbesserungsvorschläge, die Mitarbeiter aus eigener Initiative eingereicht haben. Dazu zählen NICHT Mängelhinweise oder Reparaturanforderungen; und es zählen NICHT die Ergebnisse aus unternehmensseitig organisierten KVP-Workshops oder ähnlichen gesteuerten Aktivitäten dazu.
- „Einreicher“ = Mitarbeiter, die mindestens einen Vorschlag im Kalenderjahr 2021 eingereicht haben. Bei Gruppenvorschlägen zählt jede Person der Gruppe als „vollwertiger“ Einreicher.
- „Beteiligungsquote“ = Prozentualer Anteil der Einreicher an den im Unternehmen beschäftigten einreichungsberechtigten Mitarbeiter.
- „Vorschlagsquote“ = Anzahl der im Jahr 2021 eingereichten Vorschläge, geteilt durch die Anzahl der einreichungsberechtigten Mitarbeiter.
- „Umsetzungsquote“ = Anzahl der im Jahr 2021 umgesetzten Vorschläge (unabhängig davon, wann diese Vorschläge eingereicht worden waren), geteilt durch die Anzahl der einreichungsberechtigten Mitarbeiter.

- „Umsetzungsanteil“ = Anzahl der im Jahr 2021 umgesetzten Vorschläge, geteilt durch die Anzahl der im Jahr 2021 abgeschlossenen Vorschläge (jeweils unabhängig davon, wann diese Vorschläge eingereicht worden waren).
- Als „abgeschlossen“ zählen Vorschläge, deren Umsetzung realisiert wurde oder die abgelehnt wurden (= Summe umgesetzte plus abgelehnte). Positiv „entschiedene“ oder „angenommene“ Vorschläge, die noch nicht umgesetzt wurden, zählen NICHT zu den abgeschlossenen Vorschlägen.
- „Einsparungsquote“ = errechnete Erstjahres-Netto-Einsparung (plus Zusatzeinnahmen), die durch die im Jahr 2021 umgesetzten Vorschläge (unabhängig davon, wann diese Vorschläge eingereicht worden waren) erzielt wird, geteilt durch die Anzahl der einreichungsberechtigten Mitarbeiter. Als Einsparung zählen NICHT von der Prämie hochgerechnete „Nutzenwerte“ für nicht rechenbare Vorschläge.
- „Errechnete Einsparung pro abgeschlossene Vorschläge“ = errechnete Erstjahres-Netto-Einsparung (plus Zusatzeinnahmen), die durch die im Jahr 2021 umgesetzten Vorschläge erzielt wird, geteilt durch die Anzahl der im Jahr 2021 abgeschlossenen Vorschläge (jeweils unabhängig davon, wann diese Vorschläge eingereicht worden waren).
- „Errechnete Einsparung pro umgesetzte Vorschläge“ = errechnete Erstjahres-Netto-Einsparung (plus Zusatzeinnahmen), die durch die im Jahr 2021 umgesetzten Vorschläge erzielt wird, geteilt durch die Anzahl der im Jahr 2021 umgesetzten Vorschläge (jeweils unabhängig davon, wann diese Vorschläge eingereicht worden waren).
- „Abarbeitungsanteil“ = Anteil der abgeschlossenen Vorschläge (vollständig umgesetzt oder abgelehnt) an einem Stichtag im Verhältnis zur Anzahl der in den 12 Monaten vor dem Stichtag eingereichten Vorschläge. Stichtag kann der 31.12. eines Jahres oder der Tag der Datenermittlung sein.
- „Median“ = Wert, bei dem jeweils eine Hälfte der Unternehmen darüber und darunter liegt. Dieser Wert ist in vielen Fällen aussagkräftiger als der arithmetische Mittelwert (*umgangssprachlich*: Durchschnittswert), da er nicht durch Extremwerte verfälscht wird.
  - ⇒ Als Orientierung über den eigenen Stand sollte daher stets der Median genutzt werden.

## Grundlagen und Hintergrund des Kennzahlenvergleichs

Management arbeitet mit Messgrößen, und auch für das Management von Ideen sind Kennzahlen erforderlich, die zur Quantifizierung von Zielvorgaben und zur Erfolgskontrolle verwendet werden können. Aus dem Ideenmanagement abgeleitete Kenngrößen können zudem ein wichtiger Input für unternehmensbezogene strategische Steuerungsinstrumente wie etwa Balanced Scorecards sein. Die Erhebung und Erörterung von Kennzahlen trägt dazu bei:

- Überblick zu schaffen.
- Ziele überhaupt 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).
- sportlichen Wettbewerb anzuregen (z.B. durch Rankings).
- Best Practice zu identifizieren und zu würdigen.

Ein Vergleich der eigenen Kennzahlen mit anderen Unternehmen liefert Maßstäbe, die als Orientierung für das eigene Handeln nutzbar sind. Wenn man weiß, wo man (auch im Vergleich zu anderen) steht, lassen sich Ziele und Maßnahmen zur Weiterentwicklung auf einer verlässlicheren Basis planen, als wenn man den Blick über den Tellerrand vermeidet.

Der „Kennzahlenvergleich Ideenmanagement“ konzentriert sich auf wenige zentrale Kenngrößen, die mit geringem Aufwand in jedem Unternehmen ermittelt werden können, das über ein halbwegs funktionierendes Ideenmanagement verfügt. Um eine Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Unternehmen zu ermöglichen, werden absolute Größen jeweils ins Verhältnis zur Mitarbeiterzahl gesetzt. Damit ergeben sich folgende Kennzahlen, anhand derer die wesentlichen Charakteristika eines Ideenmanagements prägnant bestimmt werden können:

### **Frühindikatoren / Kulturdimension:**

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

Die Beteiligungsquote und die Vorschlagsquote hängen eng miteinander zusammen: Je höher die Beteiligungsquote, desto größer die Anzahl der eingereichten Vorschläge pro Mitarbeiter. Beide Kennzahlen sind ein Maß für die Unternehmenskultur im Hinblick auf Beteiligung und Engagement der Mitarbeiter, daher werden sie für die Charakterisierung des Ideenmanagements zu einer Kennzahl für die „Kulturdimension“ zusammengefasst ( $= [\text{Beteiligungsquote in \%}] * [\text{Vorschlagsquote}]$ ).

### **Qualität der Vorschläge:**

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

Bezieht man die Anzahl der umgesetzten Vorschläge oder die Höhe der rechenbaren Erstjahres-Netto-Einsparung auf die Anzahl der abgeschlossenen bzw. der umgesetzten Vorschläge, so erhält man Anhaltspunkte für die durchschnittliche Qualität der Vorschläge, die sowohl unabhängig von der Anzahl der Mitarbeiter als auch unabhängig von der Beteiligung oder der Anzahl der eingereichten Vorschläge sind.

**Ergebniskennzahlen / Nutzendimension:**

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

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:

- $Gesamt-Nutzendimension = 1000 * [Umsetzungsquote] + [Einsparungsquote]$ .

**Prozessqualität:**

- Abarbeitungsanteil: Anteil der in einem 12-monatigen Berichtszeitraum eingereichten Vorschläge, die am Ende dieses Berichtszeitraums abgeschlossen (vollständig umgesetzt oder abgelehnt) sind. In vielen Fällen ist der Berichtszeitraum identisch mit dem Kalenderjahr (Stichtag = 31.12.).

Falls nicht rückwirkend ermittelt werden kann, wie viele der im Vorjahr eingereichten Vorschläge am 31.12. abgeschlossen (vollständig umgesetzt oder abgelehnt) waren, wird der Tag der Datenermittlung zum „Stichtag“. Es wird dann am Stichtag ermittelt, wie viele der in den 12 Monaten vor dem Stichtag eingereichten Vorschläge am Stichtag *abgeschlossen* sind. Um daraus den „Abarbeitungsanteil“ ermitteln zu können, wird dann noch die Anzahl der in diesen 12 Monaten *eingereichten* Ideen benötigt. Der Abarbeitungsanteil ergibt sich aus der Anzahl dieser *abgeschlossenen* Vorschläge geteilt durch die Anzahl dieser *eingereichten* Vorschläge.

Die Bewertung der Prozessqualität anhand eines Abarbeitungsanteils ist aussagefähiger als die Betrachtung einer durchschnittlichen Durchlaufzeit (vom Einreichen bis zum Abschluß), weil die durchschnittliche Durchlaufzeit häufig von extremen Ausreißern verfälscht wird.

**Ansprechpartner:**

Dr. Hartmut Neckel  
Unternehmensberatung Dr. Neckel

Körnerstr. 4  
53173 Bonn

**T** 0228/38768802  
**F** 0228/38768803

**E** kontakt@hartmut-neckel.de  
**W** www.hartmut-neckel.de