

KPI vs OKR - Unterschiede und Zusammenspiel von KPIs und OKRs

Bei [Einführung der OKR Methode](#) stellen viele Mitarbeiter die Frage, wie sich OKR zu KPI verhalten. In diesem Artikel stelle ich Dir die Unterschiede und das Zusammenspiel von OKRs und KPIs vor. Denn eine stimmige Erläuterung ist wichtig, um für Klarheit zu sorgen und erfolgreich mit der OKR Methode zu arbeiten.

Begriffsklärungen - OKR und KPI

Bevor wir auf die Unterschiede eingehen, zunächst einmal eine (Er)klärung der Akronyme und Begrifflichkeiten OKR und KPI.

Objectives & Key Results (OKR)

[Objectives & Key Results \(OKR\)](#) sind ein Rahmenwerk, um Organisation auf gemeinsame Ziele auszurichten. Im Kern ist die OKR Methode eine Syntax, um über Ziele zu sprechen. So besteht jeder OKR aus einem qualitativen Ziel (Objective) und quantitativen Metriken (Key Results). Zweitens etablierst Du mit OKR ein Zielsystem aus lang- und kurzfristigen Zielen. Und drittens ist OKR ein agiler Prozess, getragen von der Selbstverpflichtung der Teams, kontinuierlichem Lernen und dem Streben nach organisatorischer Exzellenz.

Key Performance Indikatoren (KPI)

Key Performance Indikatoren (KPI) sind relative oder absolute Leistungsmetriken, die den (wirtschaftlichen) Erfolg eines Unternehmens bewertbar machen. Das heißt, ein KPI misst den Zustand deines Leitungssystems bzw. Unternehmens zu einem gegebenen Zeitpunkt. Durch die wiederholte Messung kannst Du die Performance im Zeitablauf bewerten. Typische generische KPIs in jedem Unternehmen sind Umsatz, Anzahl der Kunden, neue Vertragsabschlüsse, Deckungsbeiträge, Margen, EBIT etc..

Übersicht OKR vs KPI

KPI	OKR	MBO
Key Performance Indikatoren	Objectives & Key Results	Management by Objectives
Unternehmen	Teams	Individuell
"So geht es uns ..."	"Was denkt ihr ist das richtige, um unsere Ziele zu erreichen?"	"Das solltest Du erreichen / machen ..."

Beurteilung der operativen Exzellenz & Performance	Entwicklung des Unternehmens (Innovation, Probleme lösen, Fokussierung).	Bewertung der persönlichen Leistung als Basis für monetäre Kompensation
>95 % als Indikator für die Gesundheit des Unternehmens	Zielkorridor 50-100%, ambitionierte Ziele, scheitern als Teil des Prozesses	> 100% Zielerreichung
Dauerhafte Messung	3-6 Monate	jährlich
Kommunikation durch Management	Transparent, für alle zugänglich	Vertraulich

An dieser Gegenüberstellung kannst Du erste wesentliche Unterschiede zwischen OKR vs KPI erkennen. Einige dieser Aspekte greife ich nun auf, um die offensichtlichen Unterschiede und vor allem auch das Zusammenspiel von OKR und KPI aufzuzeigen.

KPI vs OKR - Leistungsmetrik vs Ziel

KPIs sind Leistungsmetriken, die sich auf den aktuellen Zeitpunkt oder einen abgelaufenen Zeitraum beziehen. Dagegen sind OKRs auf deine zukünftige Entwicklung ausgerichtet. Das heißt, KPI und OKR haben eine entgegengesetzte zeitliche Perspektive. Jedoch können dir KPIs helfen zu verstehen, ob Du deine Ziele erreicht hast. Oder sie werden gar zum Auslöser für ein neues Ziel. Mit den folgenden Beispielen zeige ich Dir, wie unterschiedlich KPIs vs OKRs sind und wie gelungen gleichzeitig das Zusammenspiel von OKRs vs KPIs ist.

KPI als Key Results

Ein KPI kann im Rahmen eines OKR ein Key Result sein. Das heißt, der KPI hilft Dir im Rahmen eines OKR zu verstehen, ob Du deinem Ziel näher kommst oder sogar schon erreicht hast. Dagegen kann ein KPI kein Objective sein. Denn Objectives sind in einem OKR Verständnis immer qualitativ.

Objective (Ziel)	Key Results (Metriken)
Qualitativ	Quantitativ
Ein Objective ist ein richtungsweisendes und aktivierendes Ziel, dem sich Menschen gerne anschließen.	Key Results sind beeinflussbare Erfolgstreiber des Objectives. Sie sind die Messlatte, um das Ziel zu erreichen.
<ul style="list-style-type: none"> • Einfach und verständlich • Geben eine Richtung vor 	<ul style="list-style-type: none"> • "No number, no key results" • 2-5 KR pro Objective

<ul style="list-style-type: none"> • Sind inspirierend, motivierend und fordern zur Handlung auf 	<ul style="list-style-type: none"> • Eindeutig messbar und bewertbar ("ja" oder "nein")
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------

KPI einer Reise nach Rom

Lass uns das Zusammenspiel OKR vs KPI am Beispiel einer Autoreise nach Rom betrachten. Der Tacho deines Fahrzeugs bietet Dir ein ganzes Set von wichtigen KPIs:

- Aktuelle Geschwindigkeit
- Ø Geschwindigkeit
- Gefahrene KM
- KM bis zum Ziel
- Ø Spritverbrauch

Diese KPIs ermöglichen Dir zu jeder Zeit die Performance deines Leistungssystems, bestehend aus Auto und Fahrer, zu bewerten. Damit sind sie sozusagen der Finger im Wind, um zu beurteilen, wie Du auf deinem Weg voran kommst. Allerdings sind diese KPIs weitgehend inhaltsleer, denn sie treffen keine Aussage darüber, wie Du Rom erreichen willst. Und genau an dieser Stelle greifst Du auf die OKR Methode zurück, um deinem Ziel einen Rahmen zu geben.

OKR deiner Reise nach Rom

Dein Objective könnte sein, eine entspannte und umweltverträgliche Reise zu haben. Dabei sind z.B. der Spritverbrauch und die durchschnittliche Geschwindigkeit wichtige Key Results. Genauso gut könnte dein Ziel sein, möglichst schnell nach Rom zu kommen. Um diese Ziele auszuformulieren, greifst Du nun auf die OKR Methode zurück. Dazu formulierst Du ein Objective und dazugehörige Key Results, die Dir helfen zu verstehen, ob Du dein Objective erreicht hast.

	OKR 1	OKR 2
Objective	Wir kommen sicher, umweltverträglich und entspannt in Rom an.	Wir erreichen Rom auf schnellstem und direktem Weg.
Key Results	<ul style="list-style-type: none"> • Sprit < 100 Liter • > 3 Pausen • 0 Euro Maut 	<ul style="list-style-type: none"> • Ø > 120 km/h • Keine Pausen

Wie Du siehst, führen im wahrsten Sinne des Wortes mehrere Weg nach Rom. Dabei sind ausgewählte KPIs die Key Results deines OKR.

KPI als Auslöser für einen OKR

Umgekehrt kann die unerwünschte Entwicklung eines KPI der Auslöser für einen OKR sein. Dann nämlich, wenn sich ein wichtiger KPI deines Unternehmens negativ entwickelt. Denn wie eingangs erwähnt, sind KPIs sozusagen die Vitalwerte deines

Unternehmens. Das folgende Beispiel verdeutlicht das Zusammenspiel von OKR vs KPI bzw. wie die negativ Tendenz eines KPIs zum Auslöser für einen OKR wird.

KPI deiner Eimerproduktion

Stell Dir vor, dein Unternehmen produziert Eimer. Die schönsten, buntesten und stabilsten Eimer der Welt. Dein Unternehmen schafft 100 Eimer am Tag, die Kunden sind happy, Mitarbeiter voll im Saft und Du hast volle Auftragsbücher. Deine KPIs sind also 100 Eimer am Tag bei einer Fehlerquote und Stornoquote von 0% (Szenario 1). Plötzlich häufen sich die Fehler, die Griffe der Eimer reißen, dein täglicher Output sinkt auf 80 und die Krankenquote schnell hoch. Damit verlängern sich Lieferzeiten und Kunden beschweren sich (Szenario 2).

	Szenario 1	Szenario 2
KPI	<ul style="list-style-type: none"> • 100 Eimer / Tag • Fehlerquote 0% • Stornoquote 0% • Krankenquote 2% 	<ul style="list-style-type: none"> • 80 Eimer / Tag • Fehlerquote 10% • Stornoquote 10% • Krankenquote 20%

Mit OKR wieder gesund werden

Diese besorgniserregende Entwicklung ist Anlass für Dich einen OKR zu formulieren. In einem traditionellen Verständnis würdest Du möglicherweise einfach die alten KPIs als Ziel ausrufen. Jedoch ist das in einem OKR Verständnis eine unzureichende Zielformulierung. Denn Objectives sind immer aktivierend und inspirierend. Und wen, außer Investoren, inspiriert es schon 100 Eimer pro Tag zu produzieren. Stattdessen formulierst Du also ein packendes Objective und nutzt die KPIs als Key Results, um dein Ziel zu konkretisieren.

Objective	Wir sind für Kunden und Mitarbeiter der neue alte Eimer-Champion.
Key Results	<ul style="list-style-type: none"> • 100 Eimer am Tag • 0 Reklamationen • Krankenquote <5%

In diesem Beispiel ist der OKR also deine Maßnahme, die unerwünschte KPI Entwicklung zu stoppen. Dabei hast Du den OKR gemeinsam mit deinen Mitarbeitern formuliert, die sich diesem Ziele gerne und selbstverpflichtend anschließen. Damit ist die dauerhafte Messung erfolgskritischer KPIs ein wichtiger Pulscheck deines Unternehmens. Mit der Einführung der OKR Methode ist die Erhebung der KPIs nicht etwa hinfällig. Im Gegenteil. Denn die verlässliche Messung ist ein wichtiger Beitrag, um auch wirksam mit der OKR Methode zu arbeiten.

OKR vs KPI - Leading vs lagging Indicators

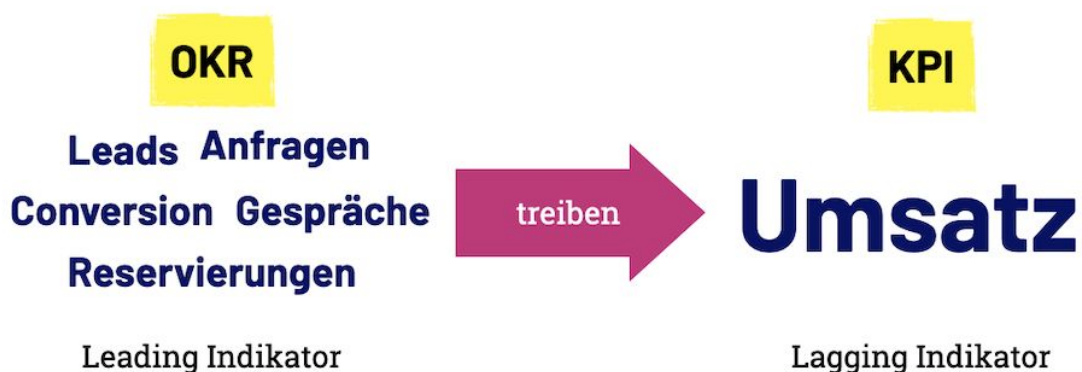
Diese beiden ersten Beispiele verdeutlichen das erfolgreiche Zusammenspiel von OKR vs KPI. Dabei könnte der Eindruck entstehen, dass die Key Results in einem OKR immer auf KPIs basieren. Das kann, muss aber nicht so sein. Zunächst einmal sind Key Results genau wie KPIs per Definition quantitative Messgrößen. Jedoch werden KPIs dauerhaft erhoben, dagegen beziehen sich Key Results nur auf einen zeitlich begrenzten OKR. Damit scheiden die KPIs als Key Result aus, die erst nach einer gewissen Zeit gemessen werden können. Um diese unterschiedlichen Typen von Metriken zu klassifizieren, hilft die Unterscheidung zwischen lagging vs leading Indicators. Dabei sind KPIs meistens lagging indicators, OKRs immer leading indicators.

Definition lagging vs leading Indicators

Ein **"lagging indicator"** ist eine Erfolgsgröße, deren Messung nur mit einer Zeitverzögerung möglich ist. Einfach weil es eine Verzögerung zwischen Ursache und Wirkung gibt. Ein weiteres charakteristisches Merkmal für lagging indicators ist, dass sie das Ergebnis anderer Erfolgsgrößen sind. Nahezu alle unternehmenskritischen KPIs sind lagging indicators. Umgekehrt ist ein **"leading indicator"** eine Metrik, die Dir frühzeitig und unmittelbar ein Feedback gibt, ob Du auf dem richtigen Weg bist. Dabei ist die Erreichung der "leading indicators" der Weg zum Ziel um deine "lagging indicators" zu erreichen.

OKR setzt auf leading indicators

Die OKR Methode ist ein iterativer Prozess, in dem Du OKRs auf einen Zeitraum von 3-6 Monaten formulierst. Key Results sollen Dir helfen zu verstehen, wie gut Du auf dem Weg zum Ziel unterwegs bist. Das heißt, Du kannst bei der Formulierung von Key Results unmöglich auf lagging indicators setzen. Denn die sind innerhalb des OKR Zyklus möglicherweise gar nicht abschließend bewertbar. Statt dessen suchst Du nach leading indicators, die dir einen permanenten Pulscheck ermöglichen, wie gut Du unterwegs bist.



Leading vs Lagging Indicators am Beispiel Umsatz | Quelle: Andreas Diehl

Beispiel Umsatz

Der erzielte Umsatz ist in jedem Unternehmen ein wichtigster KPI. Dabei ist Umsatz in fast allen [Geschäftsmodellen](#) fast immer ein "lagging indicator". Denn dein Umsatz wird erst durch das Zusammenspiel vieler anderer Zielgrößen erreicht. Dabei kannst Du Umsatz je nach Dauer der Anbahnung eines Vertrags- und Kaufabschlusses auch erst nach mehreren Monaten oder gar Jahren messen. Damit ist Umsatz als Key Result fast immer ungeeignet. Stattdessen würdest Du dir anschauen, wie genau Du den Umsatz eigentlich erzielst bzw. was auf dem Weg des Kaufabschlusses alles gut gehen darf, damit es überhaupt zu Umsatz kommt. Das heißt, leading indicators für deinen Umsatz sind z.B. Kundengespräche, die Conversion auf einer Landingpage, Anzahl der Leads usw. Also Metriken, die der Hebel sind, um deinen KPI "Umsatz" zu erzielen. Damit wird umgekehrt auch klar, dass nicht jedes Key Result zwingend ein erfolgskritischer KPI für dein Unternehmen sein muss.

KPI vs OKR - Zahlen vs Emotion

Kommen wir zum letzten und vielleicht wichtigsten Unterschied zwischen OKR vs KPI. Nämlich der Frage, zu welchem Zweck Du KPIs erhebst bzw. mit der OKR Methode arbeitest. KPIs sind geeignet, die "Gesundheit" deiner Organisation, deines Geschäftsmodells und deiner Strategie zu überprüfen. Es sind Vitalwerte deines Unternehmens, die per Definition aus Zahlen, Daten, Fakten bestehen. Das heißt, die Messung der KPI ist reiner Selbstzweck. Dagegen sind Zahlen im Rahmen von OKR nur Mittel zum Zweck, um Objectives über Key Results zu konkretisieren. Und Objectives dienen dazu, einer Organisation eine Ausrichtung zu geben. Dabei geht es vor allem um die Inspiration, Begeisterung und Selbstverpflichtung von Menschen. Damit sind KPIs sehr rational und nüchtern, dagegen arbeiten OKRs mit Emotionen. Und die machen ein Unternehmen nachher menschlich.

Zusammenfassung OKR vs KPI

Diese abschließende Gegenüberstellung fasst die wichtigsten Unterschiede und das Zusammenspiel OKR vs KPI zusammen.

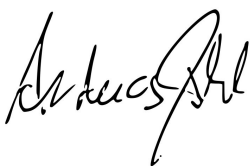
	KPI	OKR
Anspruch	>95 % als Indikator für die Gesundheit des Unternehmens	Zielkorridor 50-100%, ambitionierte Ziele, scheitern als Teil des Prozesses
Aufgabe	Messung der Performance, Identifikation von Optimierungspotenzialen	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung • Innovation • Probleme lösen
Zeitlicher Horizont	<ul style="list-style-type: none"> • Dauerhaft • Evergreens 	<ul style="list-style-type: none"> • 3-6 Monate

Metriken	Lagging Indicators, d.h. können oft nicht direkt beeinflusst werden.	Leading Indicators auf Ebene der Key Results.
Worum geht's?	Zahlen, Daten, Fakten	Menschen, Emotionen, Selbstverpflichtung
Zweck	Controlling, "ex post", um Leistung im Nachhinein zu bewerten und Optimierungspotenziale zu identifizieren.	Gestaltung, "ex ante", um ein Unternehmen proaktiv zu fokussieren und Prioritäten zu setzen.

Fazit - KPI vs OKR .. UND statt ODER

KPIs sind der laufende Pulscheck deines Unternehmens, OKR ein Instrument Menschen zu begeistern und dein Unternehmen zu entwickeln. Beide Konzepte haben eine wichtige Bedeutung für die Steuerung und Entwicklung von Unternehmen. Damit stellt sich nicht etwa eine "entweder oder" Frage, sondern vielmehr die Frage wie sich KPI vs OKR sinnvoll ergänzt. Dabei können KPIs der Auslöser für einen OKR sein oder ein KPI ist im Rahmen einer OKR ein wichtiges Key Result. Gleichzeitig gibt es aber auch wichtige Unterschiede zwischen KPI vs OKR. Während KPIs Zahlen zum Selbstzweck erheben, sind Zahlen in der OKR Methode nur Mittel zum Zweck, um eine Organisation auf gemeinsame Ziele auszurichten, denen sich Menschen gerne und selbstverpflichtend anschließen. Für die Arbeit mit KPI wünsche ich mir, dass das KEY ein wenig ernster genommen wird. Denn sonst gilt schnell "wer viel misst, misst viel Mist". Und für die Arbeit mit OKR wünsche ich mir, dass mehr Leute verstehen, worum es eigentlich geht. Nämlich um Selbstbestimmung statt um Projektcontrolling.

Viel Erfolg dabei.



Weiterführende Artikel:

- Der große OKR Guide ([Download](#))
- [Einführung in die OKR Methode](#)
- Kostenfreies OKR Webinar ([Aufzeichnung](#))
- [Ziele SMART formulieren](#)

Mit Andreas arbeiten:

- [OKR in deiner Organisation einführen](#)