

# Vision und Strategie verwirklichen mit OKR

---

Google, Facebook und andere Silicon-Valley-Größen verwenden bereits die als neue Wunderwaffe gehandelte Management-Methode OKR, kurz für „Objectives and Key Results“. Auch der Energie-Discounter Eprimo hat OKR im Einsatz und berichtet zwei Jahre nach Einführung über Erfahrungen mit dieser Methode.

*Philipp Teipel, Marco Alberti*

Der Energiesektor in Deutschland ist ein sehr umkämpfter Markt, der sich in den vergangenen Jahren durch die Energiewende und die zunehmende Digitalisierung zudem stark verändert hat. Für Eprimo, Tochter der Innogy SE und führender Discounter für Strom und Erdgas im deutschen Privatkundengeschäft, war klar, dass auf diese Marktveränderungen mit einem umfassenden Transformationsprogramm reagiert werden muss, um Chancen dieser Marktveränderungen auch in Zukunft nutzen zu können. Deshalb hat die Geschäftsführung von Eprimo im Jahr 2016 das Transformationsprogramm „Eprimo Next Level“ initiiert, das neben einer Weiterentwicklung des bestehenden Geschäftsmodells auch die Entwicklung neuer Produkte, Prozesse und Geschäftsmodelle vorsieht.

Für diese neue Ausrichtung mussten die Aufbau- und die Ablauforganisation verändert werden, insbesondere durch die Einführung crossfunktionaler Teams und agiler Arbeitsweisen. Hierzu bedurfte es auch eines angepassten Führungs- und Steuerungsmodells. Der klassische individuelle Zielvereinbarungsprozess auf Jahresbasis wurde als nicht hilfreich angesehen und inklusive der individuellen variablen Vergütungskomponente abgeschafft. Das Performance Management über Kennzahlen und der kundenlebenszyklusbasierte, wertorientierte Steuerungsrahmen funktionierten zwar für das bestehende Geschäftsmodell inklusive einer kollektiven variablen Vergütungskomponente sehr gut (vergleiche Teipel/Jung 2018). Was jedoch fehlte, war ein Modell, mit dem das Unternehmen den Blick ge-

zielt auf die Umsetzung der Vision und Strategie in kurzen Zyklen richten kann. Ein solches Rahmenwerk sollte zum einen der Führungsebene die Sicherheit geben, dass das Unternehmen inmitten der strategischen Herausforderungen den Fokus hält. Zum anderen sollte es Mitarbeitern den Freiraum lassen, innerhalb des gemeinsam verhandelten Rahmens die Ziele mit größtmöglicher Autonomie bei gegebenen Ressourcen und Zeit in den jeweiligen Teams zu erreichen. Auf der Suche nach einem geeigneten Steuerungsinstrument stieß das obere Führungsteam auf die OKR-Methode. Anfang 2017 wurde entschieden, OKR einzuführen.

## Das OKR-Grundkonzept

Das OKR-Konzept in seiner Ursprungsform wurde durch Andy Grove in den 1970er Jahren bei Intel etabliert. Im Kern handelt es sich bis heute um eine Weiterentwicklung der Führungsmethode „Management by Objectives“ (MbO) von Peter Ferdinand Drucker aus dem Jahr 1954 (vergleiche Drucker 1954). John Doerr, ehemaliger Mitarbeiter von Intel, hat dann als Partner der Venture-Capital-Firma Kleiner Perkins das Konzept vielen Start-up-Unternehmen nahegebracht, die später sehr erfolgreich wurden, so unter anderem Google, aber auch Facebook und LinkedIn. In der deutschen Führungslandschaft gewinnt das Konzept ebenfalls zunehmend an Bedeutung. Dabei ist das große Credo von OKR, die Vision und Strategie des Unternehmens über Ziele in Aktionen zu übersetzen und schnell

und stetig aufgrund kurzer Zyklen zu lernen. Das OKR-Konzept soll dabei helfen, die Qualität der Umsetzung von Zielen zu erhöhen. Oder wie John Doerr sagt: „Ideas are easy, execution is everything“ (vergleiche Doerr 2017, S. 6).

Das OKR-Framework selbst ist einfach. Das Unternehmen definiert die zentralen Ziele, typischerweise für jeweils ein Quartal. Dabei fokussiert sich das Unternehmen auf einige wenige Ziele (Objectives) und deren Kernergebnisse (Key Results). Je OKR-Set werden maximal fünf Ziele mit jeweils maximal vier Kernergebnissen definiert, die dann im Zeitraum typischerweise eines Quartals erreicht werden sollen. In der Kaskadierung setzen sich die einzelnen Bereiche und Teams entsprechend Ziele, die größtmöglich zur Erreichung der Ziele der gesamten Firma beitragen. An allen anderen Projekten wird nicht gearbeitet, da das Konzept dem agilen Ansatz folgt, nur eine steuerbare Anzahl von Zielen und Projekten zu verfolgen und diese mit einer Wirkung zu versehen. Wenn man dieses Prinzip konsequent verfolgt, führt dies zu mehr Klarheit und Fokussierung und damit zu weniger Stress und Überforderung.

Da Objectives die Ziele klar als abgeschlossenen Zustand in der Zukunft beschreiben, wird allen Beteiligten deutlich, was konkret erreicht werden soll. Somit ist es möglich, die Anstrengungen innerhalb eines OKR-Sprints gemeinsam auf einige wichtige Themen zu fokussieren.

### *„In der Welt der OKR gilt 70 als das neue 100.“*

Die Ziele des Unternehmens werden mithilfe der OKR mit den Bereichen und Teams vereinbart. Wichtig ist dabei zu verstehen: Hierbei handelt es sich also nicht um Zielvorgaben im klassisch hierarchischen Sinne, sondern um die wesentlichen Fokusthemen des Unternehmens für das Quartal, zu denen die einzelnen Teams dann ihren größtmöglichen Beitrag definieren. Anders als bei einer klassischen KPI-Steuerung, in der immerwährende Evergreens wie „EBIT steigern“ oder „Kundenzufriedenheit steigern“ als Ziele proklamiert werden, geht es bei OKR darum, das zugrunde liegende Ziel sauber zu identifizieren und zu formulieren, sodass direkt klar ist, welcher Zustand erreicht werden soll. Man versucht also, unterschiedliche Interpretationsspielräume möglichst zu eliminieren, da solche indirekt formulierten Ziele bei ihrer Bewertung regelmäßig zu Problemen führen.

Die Key Results beschreiben die Treiber des Erfolgs in Bezug auf die Zielerreichung. Es wird hierbei versucht, mög-

### Zusammenfassung

- Eprimo hat das OKR-Konzept 2017 im Kontext einer unternehmensweiten Transformation eingeführt.
- OKR hat die DNA von Eprimo stärker verändert als gedacht. Umso wichtiger ist, dass das obere Führungs-Team die neue Methode voll und ganz unterstützt.
- Ziele werden heute deutlich schneller und fokussierter umgesetzt, was sich positiv auf Mitarbeiter und die Gesamt-Performance des Unternehmens auswirkt.

lichst voneinander unabhängige Erfolgstreiber zu identifizieren und diese dann positiv zu beeinflussen. Die Key Results grenzen sich dabei von KPIs ab, da diese eine Indikation für den Effekt der Objectives liefern und somit nicht selbst Ursache dieser Veränderung sein können. Anders als zum Beispiel bei der Balanced Scorecard werden die Ursache-Wirkungs-Prinzipien in kurzen Abständen hinterfragt und aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse stetig angepasst.

Zentraler Bestandteil der OKR-Methode ist die Messbarkeit der Key Results. Sie folgt zum einen dem Ansatz „Was gemessen wird, wird auch erledigt“. Zum anderen definiert das Unternehmen einen Erwartungswert, wodurch eine Skala für Erfolg und Misserfolg eines Outputs im Vorfeld klar bestimmt wird. Dadurch reduzieren sich die Diskussionen rund um das Erreichen von indirekt formulierten Zielen deutlich. Gleichzeitig können sowohl Vorgesetzte als auch Mitarbeiter im Vorfeld die Entscheidung treffen, ob das zu erwartende Ergebnis den Einsatz der avisierten Ressourcen lohnt. Falls nicht, können bereits zum Zeitpunkt der Planung Ressourcen anders priorisiert werden.

Ein Umdenken in der Kultur der meisten Unternehmen ist besonders bei der Bewertung der Zielerreichung erforderlich. In der Welt der OKR gilt 70 als das neue 100. Das bedeutet, die Ergebnisse werden ab einem Grad von 70 Prozent der Zielerreichung als „gut“ bewertet. Damit ist untrennbar verbunden, konsequent nur Ergebnisse und nicht Fortschritte im Sinne von Meilensteinen zu bewerten. Die Zielerreichung im Output skaliert also idealerweise stufenlos zwischen null und 100 Prozent. In der ersten Phase nach der Einführung von OKR tun sich die Anwender besonders mit diesem Punkt extrem schwer, da sie es jahrelang gewohnt waren, Meilensteine zu erreichen und hierüber zu berichten. Somit geht es bei den 70 Prozent nicht nur darum, einen in der Regel „geringeren“ Zahlenwert als „gut“ zu bewerten, sondern sie legen die Messlatte vor allem an einer gänzlich an-

deren Stelle an und fördern so die Ergebnisorientierung der gesamten Organisation. Die Extremformen dieser sogenannten „Stretchgoals“ sind „Moonshots“ und die „10-X-Logik“. Hier werden sehr ambitionierte Ziele gesetzt, die über einfache Effizienzverbesserungen nicht erreichbar sind. Hierdurch sollen

*„Projekte und Initiativen kommen mit OKR wesentlich schneller als bisher auf den Prüfstand.“*

Anreize geschaffen werden, in völlig neuen Lösungen zu denken und neue Wege zu gehen. An dieser Stelle ist zu betonen, dass eine direkte Verknüpfung mit einem Bonussystem zur erfolgsorientierten Vergütung nicht zu empfehlen ist. Eine solche Verknüpfung würde insbesondere die Ambitionen in der Zielformulierung sowie das Zulassen einer Fehlerkultur vermindern und damit die Ziele der OKR-Methode konterkarieren.

Eprimo setzt bei der Bewertung der OKR zwei Schwerpunkte: zum einen die laufende Einschätzung der Fortschritte während des Quartals über das Confidence Level und zum anderen die Bewertung der Zielerreichung gegen Ende des Quartals über den Grading Forecast. Jedes Key Result wird mit einem Confidence Level versehen, der ausdrückt, wie zuversichtlich man ist, das Key Result bis zum Ende des Quartals zu erreichen – gemessen an der 70-Prozent-Regel. Damit soll mit einem Blick im OKR-Set erkennbar sein, welche Themen gut laufen und wo es vielleicht Probleme geben könnte. Der Grading Forecast findet etwa zwei bis drei Wochen vor Ende des Quartals statt. Er ersetzt ab diesem Zeitpunkt den Confidence Level und gibt den Zielerreichungsgrad an, der zum Ende des Quartals erwartet wird. Man spricht hier vom Forecast, da die Einschätzung schon vor dem Ende des Quartals vorgenommen wird. Aufgrund dieser Einschätzung wird

zum einen der Fokus auf bestimmte Key Results bis zum Ende des Quartals gelegt und zum anderen die Ausgangssituation für die Planung des nächsten Quartals definiert.

Ein Beispiel von Eprimo zeigt, wie sich OKR in der Praxis anwenden lassen (vergleiche **Tabelle 1**). Das Customer Experience Team verfolgt dauerhaft die Strategie, die Kommunikation mit den Kunden zukünftig möglichst digital durchzuführen. Für das kommende Quartal steht als Ziel an sicherzustellen, dass die Kunden bereits vollständig in die digitale Kommunikation integriert werden können:

- Objective: Alle Kunden haben einen aktiven Account für das digitale Kunden-Center.
- Key Result: Die Neukundenquote mit E-Mail-Adressen steigt von 93 Prozent auf 100 Prozent.
- Key Result: Es werden 500.000 Opt-ins von Bestandskunden mit valider E-Mail-Adresse generiert.
- Key Result: 120.000 Analogkunden sind auf Digitalverträge umgestellt.

**Einführung von OKR bei Eprimo**

Der OKR-Prozess wurde direkt für das ganze Unternehmen eingeführt. Das hatte den Vorteil, dass die gesamte obere Führungsebene von Eprimo von Anfang an ein gemeinsames Verständnis und „Commitment“ entwickeln konnte. Im Rahmen der Einführung des Frameworks beschäftigte sich die obere Führungsebene zunächst sehr intensiv mit den Themen Vision, Mission und Strategie und deren sauberer Ausformulierung und Kommunikation. Im ersten OKR-Workshop leitete dann die obere Führungsebene die Ziele (Objectives) sowohl für die Unternehmens- als auch die Bereichsebene ab. Im Anschluss an diesen Workshop bestimmten die Teams ihre eigenen Key Results, also den aus ihrer Sicht bestmöglichen Beitrag, um die Unternehmens-OKR zu erreichen. In der zweiten Drei-Monats-OKR-Iteration wurde der OKR-Prozess durch den Input der

Tab. 1 Beispiel für OKR in der Praxis		
Eprimo OKR Q2		
Confidence Level	Grading Forecast	Key Result
		<b>Objective: Alle Kunden haben einen aktiven Account für das digitale Kunden-Center.</b>
1	0,7	Die Neukundenquote mit E-Mail-Adressen steigt von 93 Prozent auf 100 Prozent.
0	0,3	Es werden 500.000 Opt-ins von Bestandskunden mit valider E-Mail-Adresse generiert.
1	0,8	120.000 Analogkunden sind auf Digitalverträge umgestellt.
Quelle: eigene Darstellung		

einzelnen Teams im Vorfeld zum OKR-Workshop auf der oberen Führungsebene ergänzt. Wie dieser Input als Grundlage zur OKR-Ableitung strukturiert werden kann, zeigt **Tabelle 2**. Die OKR-Sets des zweiten Quartals basierten also bereits auf den Detailplanungen der einzelnen Teams, wodurch sichergestellt ist, dass die jeweils detaillierteste Sichtweise eines Sachverhalts in die Definition der Ziele einfließt.

Damit OKR unverzichtbare Bestandteile der Routinen im Unternehmen werden, muss das OKR-Framework fest in den Arbeitsalltag integriert werden. Bei Eprimo wurde dazu die Meeting-Struktur angepasst. Das zentrale Meeting-Format ist jetzt der sogenannte Performance-Dialog. Anders als beim klassischen Projekt-Management handelt es sich hierbei jedoch nicht um Status-Update-Meetings. Der Dialog zwischen Team und Führungskraft läuft nach einer bestimmten Struktur ab. Dabei bekommt das Team von seiner Führungskraft schnellstmöglich alle Informationen und Entscheidungen, die es zum eigenständigen Erreichen seiner Ziele benötigt. Ziele und deren Erreichung werden gemeinsam reflektiert, sodass das Team seine eigenen Erkenntnisse klar herausarbeiten und mit den Erfahrungen der anderen Team-Mitglieder und den Führungskräften abgleichen kann. Auf diese Weise kann das Team schneller zu besseren Entscheidungen in der Zukunft gelangen. Zudem lassen sich gewonnene Erkenntnisse schnell mit anderen Teams teilen, um entsprechende Effekte auch in anderen Teams zu erzielen oder Fehler zu vermeiden. Hat der für ein Ziel Verantwortliche eine hohe Zuversicht, dass das Ziel erreicht wird, ist in der Regel keine weitere Abstimmung erforderlich. Die restliche Zeit kann dann dazu genutzt werden, Lösungen für Ziele mit geringer Zuversicht zu erarbeiten.

In der Einführungsphase wurde Eprimo durch einen internen OKR-Champion und ein externes Coaching durch Murakamy unterstützt. Dabei ist der OKR-Champion zum einen der Wächter des Frameworks, indem er für die Ein-

### Handlungsempfehlungen

- Vor Einführung bietet es sich an, den Reifegrad Ihrer Organisation in Bezug auf OKR in den folgenden vier Dimensionen zu ermitteln: Vision, Mission und Strategie; Organisation; Kultur; Steuerungs- und Incentivierungsmodell im Unternehmen.
- Auch bei einer Pilot-Einführung sollten Sie darauf achten, die ganze Breite des Unternehmens abzudecken, um sicherzustellen, dass die obere Führungsebene ein gemeinsames Verständnis und Commitment entwickelt.
- OKR müssen fester Bestandteil des Arbeitsalltages werden. Das gelingt am besten, wenn Sie OKR in die Meeting-Struktur des Unternehmens mit Formaten wie dem Performance-Dialog und dem OKR-Review integrieren.
- Machen Sie sich klar, dass die konsequente Ableitung von „Learnings“ integraler Bestandteil der Methodik ist und nicht vernachlässigt werden darf.

haltung von Timings und Formalitäten sorgt. Zum anderen ist er auch „Owner“ des OKR-Prozesses, wozu auch die Verantwortung für die Abbildung der OKR-Sets in einer für alle zugänglichen Form in der „digitalen Heimat“ gehört. Eprimo nutzt hierzu die Software „Confluence“. Hierdurch wird sichergestellt, dass die OKR-Sets für alle Mitarbeiter transparent sind.

Als Moderator der zentralen Workshops innerhalb der OKR-Periode übernimmt der OKR-Champion die sogenannte Challenger-Rolle und hinterfragt die erarbeiteten Ziele auf ihre Sinnhaftigkeit. Dabei hat er – anders als beispielsweise in der Rolle eines Projekt-Managers – keine inhaltliche Verantwortung für die definierten Ziele. Diese liegt einzig und allein bei den Führungskräften.

**Tab. 2 Überlegungen auf Team-Ebene zur OKR-Ableitung**

Strategische Ableitungen	Projekte	Tagesgeschäft	Problemfelder
Was wollen wir abgeleitet von der formulierten Strategie erreichen, um die Vision zu erreichen?	Welche Erfolgstreiber versuchen wir, durch Projekte zu beeinflussen? Welche Projekte laufen bereits oder sind geplant?	Welche Aufgaben und Projekte gibt es im Tagesgeschäft? Was tun wir, um die Zahlen im Businessplan zu erreichen? Was machen wir „sowieso“?	Welche Probleme gibt es? Was müssen wir dringend ändern? Was hindert uns daran, unsere strategischen Ziele zu erreichen?
Was sollten wir machen?	Was wollen wir machen?	Was machen wir die meiste Zeit?	Was müssen wir dringend machen?

Quelle: Alberti/Riedl 2018

### Ablauf des OKR-Prozesses bei Eprimo

Den Auftakt des OKR-Prozesses bei Eprimo bildet der sogenannte Strategie-Review. Hier werden die Strategien auf Sicht der nächsten drei Monate durch das obere Führungs-Team (die ersten beiden Ebenen) hinterfragt und gegebenenfalls angepasst. Sich eventuell ergebende Änderungen werden zur Vorbereitung der OKR als Strategie-Update an die gesamte Belegschaft kommuniziert. Mitarbeiter können dadurch eigenständig sinnvolle nächste Schritte in ihren Teams entwickeln, was die in der OKR-Methode gewünschte Autonomie von Teams sicherstellt. Die Key Results werden zur Validierung und zu Zwecken der Machbarkeitsprüfung mit Initiativen untermauert, die meist einen starken Bezug auf knappe Ressourcen wie beispielsweise IT haben. Diese werden dann im Rahmen eines Backlog-Prozesses über „One-Pager“ als Bottom-up-Input gemeldet und im OKR-Workshop durch die Definition der finalen Key Results priorisiert.

Zur Vorbereitung des kommenden Quartals findet ein OKR-Review statt. Die Ergebnisse des vergangenen Quartals werden ermittelt und die Strategie für das nächste Quartal definiert, zum Beispiel, ob ein nicht erreichtes Ziel noch weiter verfolgt werden soll. Durch die im OKR-Review gewonnenen Erkenntnisse lassen sich die Pläne in der Umsetzung entsprechend anpassen, um die jeweiligen Lerneffekte des vergangenen Quartals schnell in die Tat umzusetzen. Daneben werden in einem „Backlog“ Themen gesammelt, die sich während des vergangenen Quartals als vielversprechende Chancen aufgetan haben

oder die innerhalb von ergänzenden Ideation-Prozessen entwickelt wurden.

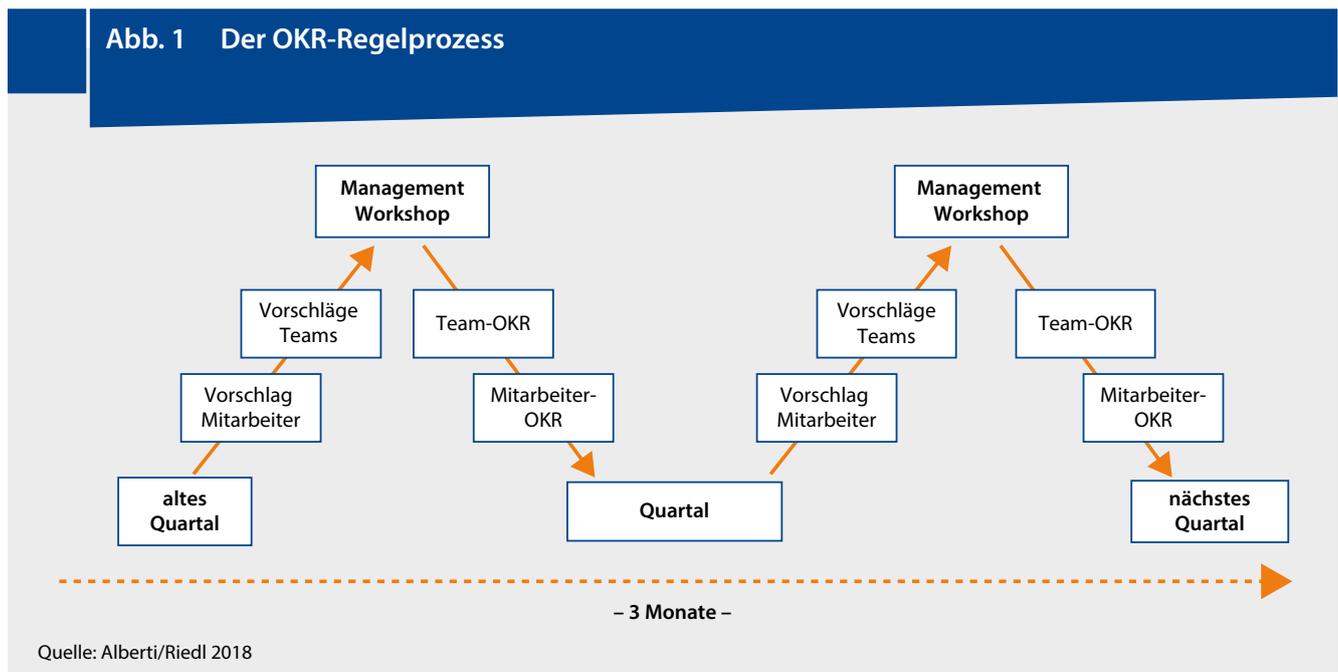
Den Kulminationspunkt des Quartals bildet der OKR-Management-Workshop (OKR-Regelprozess, vergleiche **Abbildung 1**). Hier kommt das obere Führungs-Team zusammen, um über die für das Unternehmen wichtigsten Prioritäten final abzustimmen und über die Verwendung knapper Ressourcen zu entscheiden. Darüber hinaus klären die Führungskräfte, welche Abhängigkeiten es zwischen den Abteilungen gibt, und stellen nicht zu realisierende Projekte gemeinsam hintenan. Die in dem OKR-Workshop final definierten Ziele werden dann in einem wöchentlichen Rhythmus über das Meeting-Format des Performance-Diologs mit den jeweiligen Teams oder Team-Leitern durchgesprochen, sodass Informationen schnell verteilt und Entscheidungen zügig getroffen werden können.

Die Beschränkung der Taktung auf einen Zeitraum von drei Monaten erfordert einen regelmäßigen Reflexionsprozess über die Ursache-Wirkungs-Prinzipien innerhalb der gesamten Organisation. Daraus ergibt sich ein stetiger Prozess der Verbesserung, der dazu führt, dass Projekte und Initiativen wesentlich schneller als bisher auf den Prüfstand kommen und ihre Wirksamkeit unter Beweis stellen müssen.

### Erste Erfahrungen und Erfolge

Bis das Gefühl sich einstellt, dass man als Organisation den OKR-Prozess steuert und nicht vom Prozess selbst gesteuert wird, braucht es Zeit. Bei Eprimo hat dies rund fünf OKR-

Abb. 1 Der OKR-Regelprozess



Sprints gedauert, was auch nicht unüblich ist (vergleiche Doerr 2017, S. 34). Das Lernen am und dann zunehmend mit dem System hört nicht auf.

Wichtig ist die Erkenntnis, dass die Veränderungen der DNA des Unternehmens größer sind, als das einfache Grundkonzept auf Anhieb vermuten lässt. Das Aufbrechen von kollektiven Denkmustern, zum Beispiel die Abkehr von an Meilensteinen gemessenem Fortschrittsdenken hin zum ergebnisorientierten Denken, braucht Zeit. Auch die Veränderungen der Abläufe durch den OKR-Prozess inklusive der notwendigen Anpassungen der Meeting-Struktur wirken sich auf die Gewohnheiten und den gesamten Rhythmus des Unternehmens aus. Vieles wird klarer, transparenter, und Diskussionen orientieren sind viel mehr an der Sache beziehungsweise der Performance. Heraus kristallisiert haben sich vor allem folgende Best Practices:

- Der OKR-Prozess muss vom oberen Führungs-Team mit vollem Commitment gestützt und vorgelebt werden.
- OKR müssen in die Routinen des Unternehmens übergehen, das heißt, es ist zwingend erforderlich, dass OKR voll in das Tagesgeschäft integriert werden und die Meeting-Struktur entsprechend verändert wird.
- Der richtige Umgang mit „Stretchgoals“ bis hin zu „Moonshots“ muss gelernt werden. Wichtig sind aber vor allem die Kommunikation und das Lernen im kleinen Rahmen.

Was sind nun zwei Jahre nach Einführung die beobachtbaren Erfolge bei Eprimo? OKR setzen den Rahmen für das Arbeiten in einem agilen Umfeld. Sie geben der Eprimo-Führung die Sicherheit, dass das Unternehmen auch in den tiefgreifenden Veränderungen der Organisation den Fokus auf die Umsetzung der Vision und der Strategie hält, und ermöglichen den Teams, das „Was“ mitzugestalten und in größtmöglicher Autonomie das „Wie“ selbst zu bestimmen. Dabei wurden mit Einführung der OKR-Methode bestehende Unzulänglichkeiten in der Aufbau- und Ablauforganisation von Eprimo schonungslos offengelegt. So wurde zum Beispiel schnell klar, dass die Teams teilweise zu viele Schnittstellen und Abhängigkeiten zu anderen hatten, was der möglichst eigenständigen Zielerreichung in einem Quartal entgegenstand. Weil Eprimo die OKR-Methode von Anfang konsequent angewendet hat, ließen sich extrem schnell eine steigende Fokussierung auf die Umsetzung der Vision und der Strategie über Ziele und eine größere Transparenz beobachten. So wurden während des Quartals keine neuen Themen einfach so „reingeworfen“, und über Confluence konnte jeder Mitarbeiter zu jeder Zeit die OKR der anderen Teams einsehen. Dies führte dazu, dass der Stress, den eine Transformation mit sich bringt, innerhalb der

Organisation deutlich reduziert wurde. Zugleich stieg durch die effizientere Verwendung der Ressourcen auch die Gesamt-Performance von Eprimo eindrucksvoll. Nicht nur viele kleinere, sondern vor allem das mit der Einführung dieser Management-Methode verbundene große Ziel, Chancen des veränderten Marktes verstärkt zu nutzen, hat sich damit erfüllt.

### Literatur

Alberti, M./Riedl, K. (2018): Agile Führung mit OKR, <https://tinyurl.com/okr-guide-2019> (letzter Abruf: 25.04.2019).

Doerr, J. (2017): Measure What Matters – How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs, New York.

Drucker, P. F. (1954): The Practice of Management, New York.

Teipel, P./Jung, S. (2018): Wertorientierte Steuerung bei Eprimo, in: Controlling & Management Review, 62 (8), S. 58-64. [www.springerprofessional.de/link/16248456](http://www.springerprofessional.de/link/16248456)

### Angaben zu den Autoren



#### Philipp Teipel

ist Prokurist, Leiter Controlling und Finanzen und Agile Lead bei der Eprimo GmbH in Neu-Isenburg.  
E-Mail: philipp.teipel@eprimo.de



#### Marco Alberti

ist CEO und Gründer von der auf OKR spezialisierten Unternehmensberatung Murakamy in München.  
E-Mail: hello@murakamy.com

 SpringerProfessional.de

### Objectives and Key Results



Kleindessner, T. (2017): Runtastic: Die Einführung von Objectives & Key Results, in: Bartz, M./Gnesda, A./Schmutzner, T. (Hrsg.): Unternehmen der nächsten Generation, Berlin, Heidelberg, S. 339-349. [www.springerprofessional.de/link/12083644](http://www.springerprofessional.de/link/12083644)