



Abb. 1: Unbekannte Galaxien oder unerfüllte Kundenbedürfnisse aufspüren, Resultate dank exzellenten Verfahren

«Jobs-to-be-Done» entdecken: Der nächste Schritt zu erfolgreichen Innovationen

Von Christoph Settelen

Was wollen Kunden wirklich von einem Produkt? Wie können Unternehmen Angebote punktgenau entwickeln und eine überzeugende Antwort auf ein Kundenproblem geben? Erfolg entsteht nicht aus Zufall oder aus einer einzigen guten Idee; Erfolg braucht System. JOBS-TO-BE-DONE (JTBD) ist ein eigenständiges Innovations-Frame Work und weist seit Jahren markante Erfolge in einer Vielzahl von Industrien aus (1).

JTBD verlangt Präzision, Konsequenz und einen unvoreingenommenen Entdeckergeist. Es ist ebenso Betrachtungs- wie Vorgehensweise und noch nicht Teil des Business Tool Main-Streams. Für Anwender bedeutet dies die Chance, Innovation anders anzugehen als die anderen. Dieses White Paper zeigt die Grundlagen und erklärt, warum JTBD Erkenntnisse liefert, die sonst im Verborgenen bleiben.

Inhalt

1	Hintergrund und Herkunft.....	2	3.4	Job Typen.....	7
2	Kundenzentrierung mit JTBD	3	3.5	Ausführende, User, Stake Holder.....	7
2.1	Vollkommenes Kundenverständnis anstreben.....	3	3.6	Umgebende Jobs einbeziehen.....	8
2.2	Lösungsorientierung: Die sichtbaren Produkte	4	3.7	Alle Anforderungen erkennen	8
3	Grundbegriffe.....	5	4	Anwendungsfelder.....	8
3.1	Der Job.....	5	5	Vorteile und aktueller Verbreitungsgrad	9
3.2	Anforderung und Bedürfnis	5	5.1	Die Vorteile von JTBD.....	9
3.3	Die Struktur des Jobs.....	5	5.2	Der Verbreitungsgrad von JTBD.....	9
			5.3	Wo stehen Sie jetzt als Leser.....	10
			6	Literaturverzeichnis.....	11

1 Hintergrund und Herkunft

JTBD lässt sich am besten als Perspektive definieren - als Objektiv. Mit diesem lassen sich Märkte, Kunden, Bedürfnisse, Segmente und Wettbewerber auf eine neue Art beobachten. Innovationen werden dadurch viel berechenbarer und profitabler (2). Die „Jobs-to-be-Done“ Theorie geht davon aus, dass Produkte und Dienstleistungen in Anspruch genommen werden, um bestimmte Aufgaben zu erledigen. Anwender verwenden bestimmte Parameter, um zu messen, wie erfolgreich sie eine Aufgabe erledigen können. Genau diese Parameter nutzen sie bei ihren Kaufentscheidungen.

Nicht sozio-psychologische Eigenschaften der Kunden stehen im Zentrum, sondern das Verständnis einer Aufgabe und die Identifikation jener Gruppe von Personen, welche diese Aufgabe zu lösen versucht. Sie bilden den Ausgangspunkt erfolgreicher Produktentwicklung. Fragen wie «was versuchen unsere User zu erreichen, wie gut gelingt dies, wo stolpern sie?», dienen der Orientierung.

Wenn Kunden zum Schluss gelangen, dass ein neues Angebot genügend zusätzliche Wirkung im Erfüllen der Aufgabe haben wird, «dann ziehen sie es in ihr Leben und setzen es ein» (3). Deshalb spricht man bei JTBD von nachfrageseitiger Innovation im Gegensatz zur angebotsseitigen Innovation, welche sich primär auf neue Technologie und zusätzliche Produkteigenschaften konzentriert.

Die Betonung der Nachfrageseite ist nicht neu. Schon Peter Drucker, der Begründer der modernen Managementlehre schrieb vor Jahrzehnten, «What the customer buys and considers value is never a product. It is always utility, that is, what a product or service does for him (4).» Ebenso wird in der Organisations- und Prozessentwicklung schon lange und erfolgreich nach diesem Prinzip gearbeitet (5).

Die heute bekannte Theorie zu JTBD wurde im Wesentlichen von zwei Promotoren hervorgebracht: Dem Harvard Professor Clayton Christensen und dem Entwicklungsingenieur Tony Ulwick. Christensen setzte JTBD zur Untermauerung seiner Desruptionstheorie ein (6). Desruption erklärt, warum erfolgreiche Grossunternehmen von neuen Marktteilnehmern mit einfacheren Angeboten oft innert kürzester Zeit verdrängt werden. Christensen gründete ab 2005 das JTBD-Institut und das Beratungsunternehmen Innosight.

Als junger Ingenieur arbeitete Ulwick 10 Jahre für IBM. Er war an Produkt-Flops beteiligt und suchte nach einem Weg, diese zu vermeiden (7). Ihm

schwebte ein Innovations-Prozess vor, welcher analog zur SixSigma Methodik, mit hoher Zuverlässigkeit funktioniert. Anfang der 1990er Jahre gelangte er zur Einsicht, dass Produkte den Kunden dazu dienen, in einem bestimmten Prozess weiter zu kommen. Wenn es gelingt, diesen zugrundeliegenden Prozess und die Kriterien für dessen Erfüllung eindeutig zu erkennen, dann würde man über die richtigen Inputs (Requirements) für den zuverlässigen Innovationsprozess verfügen.

Ulwick verliess in der Folge IBM und gründete sein Beratungsunternehmen Strategyn. Nach einem ersten Durchbruch bei Cordis Corp., Florida (Erlangen der Marktführerschaft durch Entwicklung des Stents), verfeinerte er seine Methode - «Outcome Driven Innovation» (8) (9), unter anderem in diversen Projekten für Microsoft.

Während Christensen am stärksten zur weiteren Verbreitung des JTBD Begriffs im Marketing und der Strategie sorgte sowie für die Verankerung im Business Modell der Harvard Business School (10), war es Ulwick, der mit ODI eine konsistente Methodik der Anwendung hervorbrachte.

Alternative Ausprägungen von JTBD haben bereits Eingang in populäre Business Tools gefunden, wie z.B. in die Business Modell Canvas und das Value Proposition Design von Osterwalder & Pigneur (11) (12), welche Entwicklungsteams eine Strukturen anbieten, um Kundenbedürfnisse herzuleiten. Das Christensen Institute wendet die Methodik in Kombination mit der Desruptionstheorie auf gesellschaftlich relevante Themen, wie beispielsweise die Verbesserung des Gesundheitswesens oder die Digitalisierung im Ausbildungswesen an. Bob Moesta (3) vertiefte den Aspekt des Kaufverhaltens und berät mit seiner ReWired Group Unternehmen unterschiedlichster Branchen. Andere Autoren verwenden Job-Journeys anstelle von Customer Journeys und versuchen so, eine Integration ins Design Thinking (13).

Insgesamt kann festgestellt werden, dass sich JTBD durch den Doppelfokus «Aufgaben - Anwendergruppe» und durch eine eindeutige, begriffliche Struktur (vgl. Kapitel Grundlagen) wesentlich von anderen Methoden der Kundenergründung unterscheidet, darunter so moderne Konzepte wie Design Thinking (14), Contextual Design (15) oder auch die agile Entwicklung (16) (17) (18). Publikationen von JTBD-Anbietern wie auch der Austausch an Fachkongressen zeigen, dass US-Grossunternehmen bis heute die Hauptanwender von JTBD sind.

2 Kundenzentrierung mit JTBD

Die Erkenntnis, dass Kunden Produkte und Dienstleistungen nutzen, um Aufgaben oder Probleme zu lösen, entspricht dem gesunden Menschenverstand. Auch die Einschätzung, wonach die genaue Kenntnis einer Aufgabe den Weg zu guten Produkten weist, ist Teil des Marketinggrundwissens. Um den Mehrwert von JTBD zu verstehen, muss noch etwas tiefer gegraben werden.

2.1 Vollkommenes Kundenverständnis anstreben

Seit jeher versuchen Anbieter die Bedürfnisse ihrer Kunden zu verstehen. Nehmen wir als Beispiel die Aufgabe „Musikhören“. Anwender haben spezifische Anforderungen ans Musikhören. Sie versuchen ein Produkt daraufhin zu beurteilen, wie gut es das Musikhören unterstützt.



Abb. 2: Der Job «Musikhören»

Die Anforderungen sind nicht alle gleich wichtig und in einer gegebenen Situation zudem unterschiedlich gut erfüllt. Diesen Status quo können Anwender (Kunden) eindeutig bezeichnen:

- Job erklären
- Anforderungen nennen
- zeigen, welche Lösung (Produkte) sie einsetzen
- Wichtigkeit der Anforderung beurteilen
- Erfüllungsgrad der Anforderung beurteilen

Wenn jede Anforderung als Punkt in einer Matrix dargestellt wird, dann ergibt sich für jeden beliebigen Job ein entsprechendes Gesamtbild.

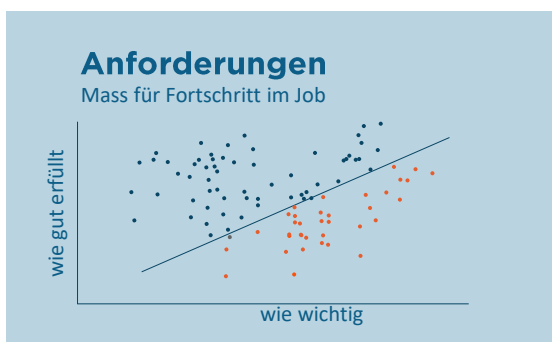


Abb. 3: Schwarm der Anforderungen

Dieses Bild ist von grossem Wert. Denn es infor-

miert Anbieter nicht nur über die objektive Job-Erfüllung eines bestimmten Produktes. Es liefert auch die Grundlage für Verbesserungen und Innovationen. Die Anforderungen lassen sich grob in drei Gruppen einteilen: Oben links, in der Diagonale und unten rechts.

a) Wenn relativ unwichtige Anforderungen gut oder sehr gut erfüllt werden (oben links), dann besteht Sparpotenzial. Anbieter könnten diese weniger wichtigen Anforderungen schlechter erfüllen und so das Produkt günstiger herstellen, ohne dass wichtige Anforderungen darunter leiden. Das Produkt bleibt im Wesentlichen gleich gut, sinkt aber im Preis.

b) Gerade umgekehrt ist es bei wichtigen Anforderungen, welche derzeit schlecht erfüllt sind (unten rechts). Dort besteht echtes Verbesserungs- oder Durchbruchpotenzial. „Die Menge der verfügbaren Musiktitel“ ist z.B. eine Anforderung, deren Erfüllung mit dem iPod extrem gesteigert werden konnte.

c) In der Diagonalen befinden sich schliesslich Anforderungen, welche ausgewogen erfüllt sind. Die Herausforderung für Hersteller besteht darin, diese in einem verbesserten Produkt oder einer neuen Produktgeneration weiterhin angemessen zu erfüllen und nicht zu übersehen.

Viele Jobs und ihre Anforderungen sind über lange Zeit stabil. Eine überraschende Feststellung in Zeiten des digitalen Wandels und der permanenten, rasanten Entwicklung unserer Umwelt. Menschen wollten schon immer Essen zubereiten, den Weg von A nach B finden, zusammen Spass haben, etwas erlernen oder mit anderen über Distanz kommunizieren. Der Job „Musikhören“ illustriert diese Stabilität ebenfalls einleuchtend.

Es gibt Treiber der Veränderung, welche neue Jobs hervorbringen: Neue Gesetze, Lebensgewohnheiten und Technologien. Stabilität über die Zeit und Eindeutigkeit von Anforderungen sind aber weitaus grösser als gemeinhin verstanden. Dieser Aspekt bedeutet Good News für das Ziel eines zuverlässigen Innovationsprozess. Die schlechte Nachricht: „Jobs sind nicht unmittelbar sichtbar!“ Denn Jobs sind Absichten. Absichten lassen sich nicht direkt beobachten, noch weniger die einzelnen Anforderungen.

2.2 Lösungsorientierung: Die sichtbaren Produkte

Was wir im Alltag sehen und beobachten können, ist das Verhalten der Anwender, konkret, wie sie Produkte und Dienstleistungen einsetzen. Die von ihnen benutzten Angebote unterliegen einer steti- gen Entwicklung, sie sind permanent im Wandel. Diese Veränderung nehmen wir als sog. „turbulente Umwelt“ wahr. Aktuell ist es die Digitalisierung, welche viele Lebens- und Arbeitsbereiche verän- dert.



Abb. 4: Die Abfolge von Produktgenerationen: Was ist der Job?

In obiger Darstellung repräsentiert jedes Produkt eine neue Technologie-Generation. Unternehmen, welche sich nur über einen bestimmten Produktetyp oder dessen Technologie definieren, gehen bei einem Technologiesprung in der Regel unter (Nokia bei Smartphones, Kodak bei Digitalfotographie).

Welche Konsequenz hat die Tatsache, dass Jobs unsichtbar und Produkte sichtbar sind? Wie gehen Entwickler vor, welche (mit neuer Technologie) ein Nachfolgeprodukt für z.B. den Grammophon-Spieler herausbringen wollen? Sie orientieren sich am Sichtbaren. Sie machen sich intensiv mit neuen, verfügbaren Technologien vertraut und klären die Situation der User im Status Quo so genau wie möglich: „Wie kommen die User mit dem Grammophon klar. Was mögen sie am aktuellen Produkt? In welchen Situationen setzen sie es ein? Wann ist das Musikhören unbefriedigend? Was würde die Bedienung des Gerätes einfacher, schneller und angenehmer machen?“ Aus diesen Informationen wird eine Synthese gebildet, Requirements abgeleitet und schliesslich ein Lastenheft erstellt.

Über die Zeit werden alle nützlichen Aspekte, welche die neue Technologie bietet, in dieser Produktgeneration umgesetzt. Der Markt eliminiert unterlegen Produkte laufend. Die sog. „Lean“ Ansätze nutzen dieses Selektionsprinzip indem sie Prototypen (Minimum Viable Products) noch vor der Markteinführung testen. Komponenten mit tatsächlichem Mehrwert werden erkannt und das Risiko, unwichtige oder für den Anwender schlecht designete Teile ins Produkt aufzunehmen, signifikant reduziert. Lernzyklen und Richtungsänderungen nach neuen

Erkenntnisse (Pivots) erfordern allerdings erheblichen Zeit- und Ressourceneinsatz. Ebenso bleibt der Status Quo als Ausgangspunkt bestehen und Produktverantwortliche stehen vor der teilweise unmöglichen Aufgabe, durch Prototypen aufgedeckte User Wünsche korrekt zu Priorisieren.

Die Desruptionstheorie (5) erklärt die Konsequenzen mangelnder Entscheidungsgrundlagen. Hersteller tendieren dazu, stetig weitere Komponenten zu verbauen, um sich gegenüber dem Wettbewerb abzuheben. Im Ergebnis gehen die Produkten über die Anforderungen der Kunden hinausgehen, werden zu komplex und zu teuer.

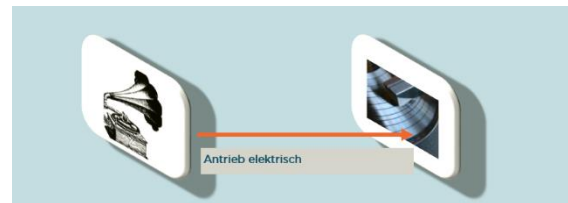


Abb. 5: Perspektive der Entwicklung: Vom Status Quo zum neuen Produkt

Weil JTBD davon ausgeht, dass Aufgaben die Motivatoren des Kundenverhaltens sind, richtet sich der Fokus folgerichtig auf den Job, d.h. nicht darauf was User heute tun, sondern darauf, was sie zu erreichen versuchen.

Dies bedeutet, Anforderungen müssen (im Musik-Fall) nicht während Jahrzehnten und über viele Produktgenerationen oder Versuchs- und Verbesserungszyklen hinweg zum Vorschein gebracht werden. Anforderungen sind permanent gegeben und bleiben solange stabil, wie die Jobs und die Umgebungsbedingungen ihrer Ausführung konstant bleiben.

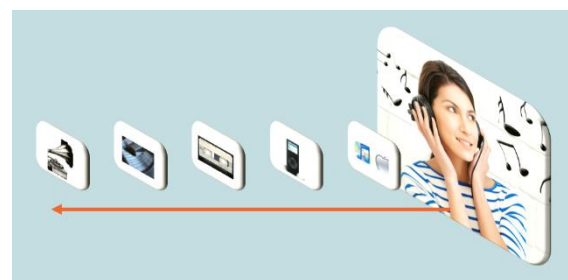


Abb. 6: Der Job informiert alle Produktgenerationen

JTBD blickt quasi aus der Zukunft resp. mit absoluter Anforderungskennntnis auf das Entwicklungsvorhaben. Anbieter werden in die Lage versetzt, Technologie so zielsicher anzuwenden, dass sie zu den Gewinnern zählen.

Wie aber macht man unsichtbare Jobs sichtbar?

3 Die Grundbegriffe von JTBD

Es gelingt dem JTBD Framework mit wenige Grundbegriffe das weite Feld der Nachfrageseite auszuleuchten. Im Folgenden werden diese Basiskonzepte kurz erläutert. Der «Job» bildet dabei den logischen Ausgangspunkt.

3.1 Der Job

Der Job wird als Sammelbegriff verwendet für eine Aufgabe oder ein Problem, welches sich einer Person stellt. Der Job kann auch einen Prozess oder Vorgang bezeichnen, in welchem Personen vorankommen wollen. Zur Lösung des Jobs setzen die Betroffenen Produkte oder Dienstleistungen ein. Oder es gibt noch keine Angebote und der Job kann nur schlecht oder nicht erfüllt werden. Jeder Mensch hat in seinem Leben hunderte von Jobs zu bewältigen:

- Ein Essen zubereiten
- die Liquidität von Tag zu Tag steuern
- Sport treiben
- eine Sprache lernen.

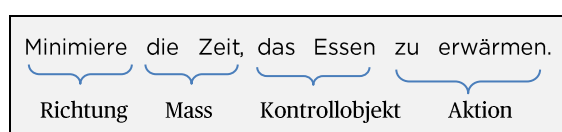
Jobs erkennt man, indem man die Ausführenden einer Aufgabe (Privatpersonen oder Personen in Unternehmen) danach fragt, wozu sie bestimmte Produkte und Dienstleistungen einsetzen oder eine Tätigkeit vollziehen. Jobs bestehen analog auch innerhalb von Unternehmen.

- Personal einstellen
- eine Buchhaltung führen
- die Liegenschaften unterhalten
- ein Arzt stellt Diagnosen, verrechnet Leistungen usw.

Dabei ist nicht das Unternehmen Träger dieses Jobs, sondern es sind immer konkrete Personen (HR Fachperson, Buchhalterin, FM-Manager).

3.2 Anforderung und Bedürfnis

Anwender wollen in ihrem Job erfolgreich sein. Um festzustellen, wie sehr dies gelingt, verwenden sie Kriterien. Beim Job „Essen zuzubereiten“ ist ein Kriterium „die Dauer der Zubereitung“. Solche „Ergebnis-Kriterien“ (Englisch „Outcome“ oder „Target“) bilden auch die Messgrößen für die Beurteilung eingesetzter Produkte (z.B. Zubereitungsdauer in der Mikrowelle vs. Herd). Das Outcome Statement weist eine definierte Struktur auf (18):



Eindeutige Struktur: Anforderung als Outcome Statement

Von dieser begrifflichen Basis aus lässt sich eine präzise Definition für ein Kundenbedürfnis ableiten. Dieses beinhaltet

- Den Kunden (Mitarbeiter)
- den Job (Essen zubereiten)
- einen Kontextfaktor (Mittagspause)
- die Anforderung oder engl. Outcome (minimale Zubereitungszeit).

Wenn Mitarbeiter in der Mittagspause ihr Essen zubereiten, dann soll die Zeit für die Erwärmung minimal sein.

Definierte Syntax: Kundenbedürfnis im JTBD Format

Wichtig ist zu verstehen, dass «minimale Zeit für die Erwärmung» im Kontext der Mittagsverpflegung eine wichtige Anforderung darstellt. Ebenso wie minimale Vorbereiten und Abwaschen. Deshalb ist die Mikrowelle in Teeküchen und betrieblichen Pausenräumen so populär und verbreitet. Man bringt sein Essen vorbereitet mit, kann dieses im gleichen Behältnis in der Mikrowelle erwärmen, aus dem gleichen Behältnis essen und das Behältnis ohne Abwasch wieder mit nach Hause nehmen. Die genannten Anforderungen sind aber Geräte unabhängig, d.h. kein Lastenheft spezifisch für Mikrowelle, sondern es sind Anforderungen an den Job. Jede Lösung wird an deren Erfüllung gemessen und die Mikrowelle schneidet im beschriebenen Kontext besonders gut ab.

3.3 Die Struktur des Jobs

Jeder Job beinhaltet eine Meta-Struktur an Teil-Jobs (engl. Job Steps). Damit das „Vorankommen“ im Job insgesamt erfolgreich ist, müssen diese einzelnen Teilziele erfolgreich erfüllt werden. Ein Job besteht nicht nur aus der Ausführung oder Durchführung selbst (Essen zubereiten), sondern aus 7 weiteren Job Steps. Ein Job muss geplant, die Durchführung überwacht, angepasst und abgeschlossen werden. Zur Darstellung dieser Struktur dient die sog. „Job Map“.

Nachfolgend wird die generelle Job Map sowie der Job „Musikhören unterwegs“ im Job Step Format gezeigt. Die zuvor angesprochenen Outcomes oder Targets beziehen sich immer auf einen bestimmten Job Step. Nicht jeder Job weist in der Praxis genau

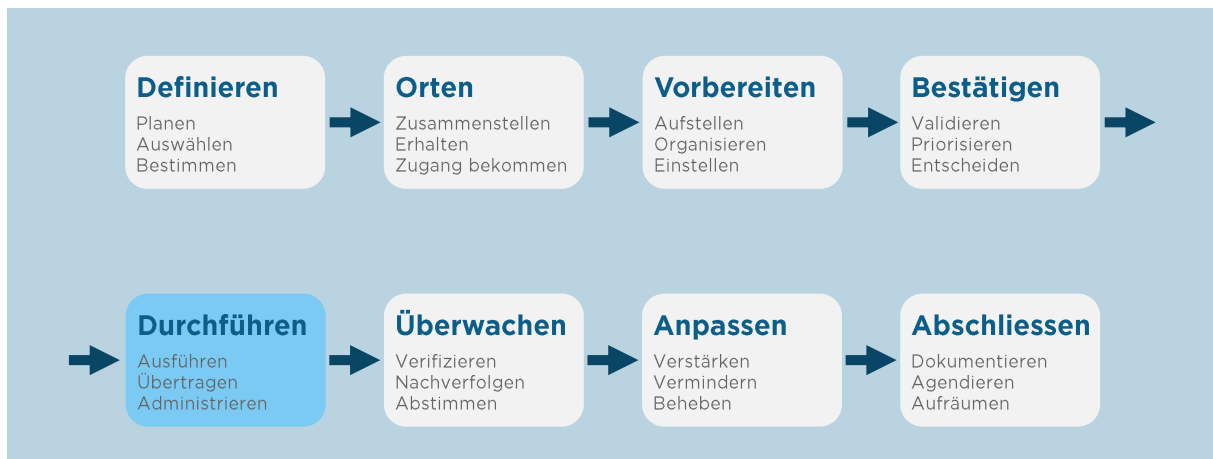


Abb. 7: Die Job Map: Jobs bestehen aus Teilzielen, mit der Durchführung selbst als Kern. Ein Job gelingt, wenn alle Teilziele erfüllt werden können. Die Teilziele sind in der Darstellung mit weiteren Begriffen erläutert (19) (20).

8 Steps auf. Steps können zusammenfallen oder die Komplexität kann derart hoch sein, dass ein Step aus mehreren Teilen besteht. Die Zahl 8 ist indes die überwiegende Form und der Ausgangspunkt einer Job Ermittlung.

Eine Job Map ist keine Customer Journey, keine Business Process Map, kein Use Case, kein User Szenario und auch keine Customer Experience Map. Denn die Job Map zeigt nicht, was Kunden tatsächlich tun. Sie zeigt vielmehr, was Ausführende zu tun versuchen, damit der Job perfekt gelingt.

Dadurch wird auch ein wesentlicher Unterschied im Verständnis des „Job“ zu anderen Formaten der Bedürfnis- und Anforderungserhebung deutlich.

Der Job ist der Kern und nicht ein allf. Kontextfaktor bei der Nutzung eines Produktes. Und der Job

weist eine eindeutig definierte sprachliche Struktur auf. Um dies zu verdeutlichen, betrachten wir nochmals das Beispiel Microwelle in der Mittagspause.

Der Prozess der Essenszubereitung folgt einem relativ komplizierten Prozess, indem die Mahlzeit zuerst zuhause vorgekocht wird (ein Teil der Durchführung) und die Erwärmung oder Wiedererwärmung am Arbeitsplatz erfolgt. Damit wird die Durchführung auf mehrere Prozess-Schritte verteilt. Aus diesem Grund sind Lösungen attraktiv, welche solches Splitting vermeiden. In diesem Fall Convenience Food, das im Supermarkt gekauft und direkt in die Microwelle geschoben werden kann. Die Zubereitung reduziert sich für Ausführende auf einen einzigen Schritt, weshalb einige bereit sind, mehr für dies Variante der Lösung zu bezahlen.

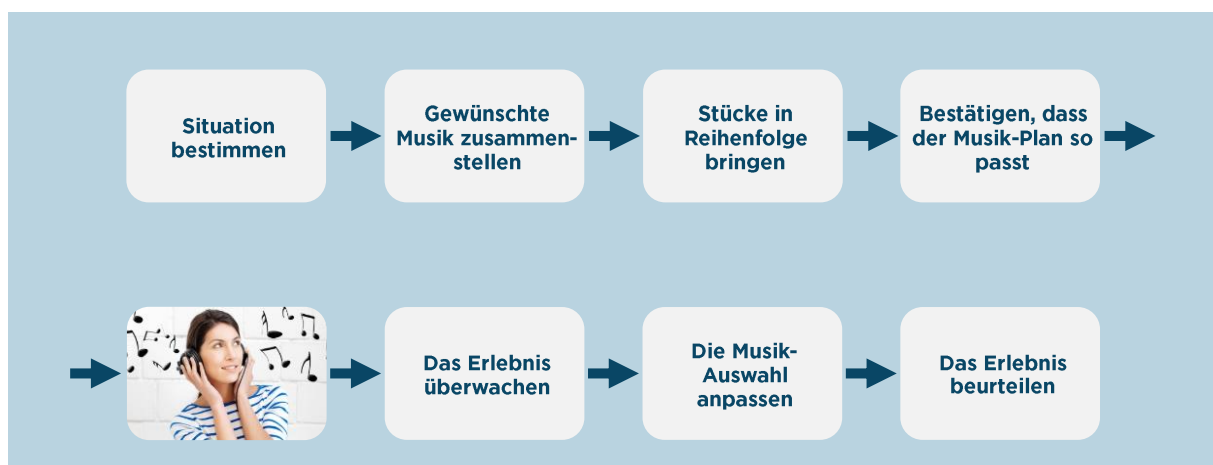


Abb. 8: Diese acht Teilziele müssen erfolgreich erfüllt werden, damit der Job «Musik hören unterwegs» insgesamt erfolgreich gelingt (21).

3.4 Job Typen

Jobs sind komplex. Es gibt verschiedene Formen, welche klar unterschieden werden müssen, um die User umfassend zu verstehen. Von allen zitierten Autoren nimmt Ulwick (25), nach unserer Einschätzung, eine besonders durchdachte Differenzierung vor. Sie liefert die Basis, erstens für die Identifizierung der relevanten Stakeholder und zweitens, für die verschiedenen Jobs und deren Anforderungen.

a) Im Zentrum stehen funktionale Jobs (das was jemand erreichen will). Sie bilden den Ausgangspunkt, um sich über die Absichten von Usern zu orientieren. Mit den funktionalen Jobs sind weitere Jobs verknüpft, welche eine zusätzliche Zielrichtung aufweisen.

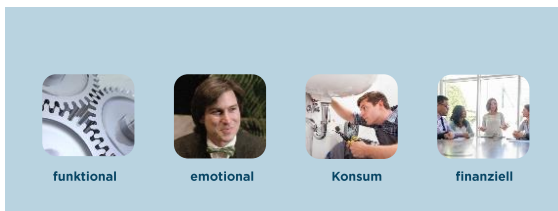


Abb. 9: Die Job Typen

b) Es gibt i.d.R. zwei emotionale Jobs, welche Ausführende gleichzeitig mit einem funktionalen Job erledigen wollen. So dient z.B. ein Personenwagen nicht nur der Fortbewegung, sondern auch dazu, sich im sozialen Umfeld in gewisser Weise darzustellen (sozialer Job). Oder das Hören gewisser Musik signalisiert die Zugehörigkeit zu einer Gruppe. Hinzu kommt der Erlebnis-Aspekt (persönlicher Job). Beim PW das Erfahren von Spass an der Geschwindigkeit, von Unabhängigkeit oder der Privatsphäre; bei der Musik, sich in eine bestimmte Stimmung zu versetzen.

c) Der finanzielle Job beinhaltet den Vorgang, finanzielle Kaufkriterien für eine Anschaffung festzulegen. Dies tun Einkaufsabteilung in einem Unternehmen oder Eltern bei der Anschaffung eines Fahrrades für ihr Kind. Im Beispiel mit der Microwelle ist diese aus Sicht des Arbeitgebers attraktiv, weil sie wenig Raum benötigt, keine Kosten für Anpassungen an der Teeküche anfallen (die Microwelle kann auf jeder Fläche stehen) und die Anschaffungskosten selbst ein Bruchteil einer Ofen-Herd-Kombination ausmachen.

d) Der Konsum Job schliesslich umfasst alle Aspekte, welche den Umgang mit der eingesetzten Lösung betreffen. Zur Erfüllung des funktionalen Jobs werden konkrete Produkte oder Dienstleistungen eingesetzt. Diese weisen einen Lebenszyklus auf. Anwender suchen, kaufen, installieren, reinigen ihr Produkt bis sie es schliesslich entsorgen. All diese

Tätigkeiten sind notwendig, um das Produkt einzusetzen. Sie generieren dem Anwender aber keinen Mehrwert. Der Mehrwert entsteht immer nur durch die Erfüllung des funktionalen und der emotionalen Jobs. Je geringer der Aufwand für den Konsumjob ist, desto attraktiver ist eine Lösung per se für den Anwender.

Viele Innovation zielen erfolgreich darauf ab, den Konsumjob zu verbessern, wie amazon den Vertrieb von Büchern. Das Buch selbst bleibt ein Buch und erfüllt seinen funktionalen Job (z.B. Ausbildung, Unterhaltung), unverändert. Es ist die Beschaffung, welche von amazon in neue Dimensionen geführt wurde.

3.5 Ausführende, User, Stake Holder

Für das Gewinnen der Job- und Outcome-Informationen ist die Wahl der richtigen Informationsquelle entscheidend. Für eine erste Orientierung und Eingrenzung können Fachliteratur, Experten oder Mitarbeitern einbezogen werden. Um danach zum Kern der verschiedenen Jobs vorzustossen, werden die betroffenen User und Stakeholder einbezogen. Dies ist ein potenziell grosser Personenkreis. Weil eine Erhebung effizient und zugleich umfassend und präzise sein soll, ist die Auswahl erfolgskritisch für die Qualität der JTBD Abklärung.

Ausgangspunkt sind die zu untersuchenden Jobs. Sie weisen zuverlässig den Weg. Personen, welche das Ergebnis eines Jobs verantworten wissen, wie der Job strukturiert ist (Job Map) und welche konkreten Anforderungen für seine erfolgreiche Umsetzung erfüllt sein müssen. Diese Personen werden deshalb im JTBD Kontext als „Ausführende“ bezeichnet. Der Job-Logik folgend können drei Gruppen unterschieden werden:

a) Die funktionalen Ausführenden sorgen für die Erledigung eines funktionalen Jobs. Sind mehrere Arten von Ausführenden am funktionalen Job beteiligt (Beispiel Arzt und Praxisassistentin bei der Leistungsabrechnung, Beispiel Mutter bereitet das Essen zuhause vor und die Tochter schiebt es über Mittag in die Microwelle), dann müssen auch beide Arten von Ausführenden einbezogen werden.

b) Das Life-Cycle Support Team: Hier geht es um die Frage, wer die verschiedenen Aspekte des Konsumjobs verantwortet. Die funktionalen Ausführenden erlernen z.B. den Umgang mit einer Software, d.h. sie sind wiederum Teil der Abklärungen zum Konsumjob, aber nicht nur sie. Zusätzliche gibt es meist diverser anderes Personal, wie Supporter, welche sich um Unterhalt und Reparaturen kümmern oder - im Falle von Software Anwendungen - die Schnittstellen bereitstellen müssen.

c) **Die ökonomischen Käufer:** Die Käufer führen den finanziellen Entscheidungsprozess für den Erwerb der Lösung aus. Im Beispiel der Arztpraxis ist das wiederum der Arzt / die Ärztin für die Software. Im Falle einer Klinik wäre es die Direktion, welche die ökonomischen Kriterien festlegt und dafür sorgt, dass die zur Auswahl stehenden Lösungen evaluiert werden. Produkte müssen zwingend die Kriterien der Käufer und der funktional Ausführenden erfüllen, um erfolgreich zu sein. Wie oben besprochen, sind auch im Unternehmenskontext die Kriterien immer konkrete, einzelne Menschen und nicht Organisationseinheiten oder Stellvertreter (Chefs von Ausführenden) zu erheben.

Emotionale Jobs können und sollen bei allen drei Gruppen von Ausführenden in Erfahrung gebracht werden. Sie wollen parallel zur Erledigung eines funktionalen, Konsum- oder finanziellen Jobs bestimmte Erlebnisse (persönlich) oder Aussenwirkung (sozial) suchen resp. vermeiden wollen.

3.6 Umgebende Jobs einbeziehen

Verständnis und Wissen über einen Job sind erst vollständig, wenn die verbundenen Jobs erkannt sind, d.h. Jobs welche vor, nach oder während des betrachteten Kern-Jobs ausgeführt werden (sollen). Die Aufgabe von Ärzten ist es, Patienten gesund zu machen und gesund zu halten. Die Jobs dazu sind Diagnose, Therapie und das Durchführen von Konsultationen. Die Konsultation als Job versteht man nur, wenn man die parallelen Jobs der Diagnose und Therapie miteinbezieht. Beim Job „Essen zubereiten“ können „Diät Einhalten“ oder „Erlernen einer Koch Art (asiatisch, mediterran, vegan)“ und beim „Musikhören“ können „Tanzen“ oder „zusammen abhängen“ parallele Jobs sein.

3.7 Alle Anforderungen erkennen

Eine grundsätzliche Herausforderung bei der Erhebung von Anforderungen ist das Erreichen von

Vollständigkeit. Viele Marketingexperten und Entwickler vertreten die Ansicht, dass Kunden ihre Bedürfnisse zu einem grossen Teil nicht kennen, weil diese unbewusst oder latent verborgen liegen. Dies gründet auf der Erfahrung, dass Nutzer von Produkten meist nicht wirklich ausdrücken können, wie diese Produkte in ihrem Interesse verbessert werden könnten.

Entwickler sehen sich gezwungen, Verbesserungen selbst zu ersinnen. Die Kunden erkennen deren Nutzen erst, wenn sie das fertige Produkt oder einen Prototypen vor sich haben. Die Schlussfolgerung lautet: Wenn Kunden Neues gute finden, ohne es vorher vermisst zu haben, dann sind ihnen ihre Bedürfnisse nicht vollständig bewusst.

Hierbei handelt es sich um einen falschen Umkehrschluss. Nutzer können nur sehr begrenzt sinnvolle Angaben über Produktverbesserungen machen. Zum einen kennen sie die Möglichkeiten neuer Technologien nicht. Zum anderen müssen sie, ohne dass dies das Thema der Untersuchung ist, erkennen, welche Aspekte des Jobs durch welche Teile des Produkts nicht gut genug erfüllt werden. Ohne dass der Job aber explizit dargestellt ist, kann kein Mensch eine solche Zuordnung vornehmen. User sind keine Produktexperten, sie sind hingegen Job-Experten. Sie können präzise angeben, was eine vollständige Joberfüllung ausmacht.

In der Erhebung nach JTBD, werden zunächst der Job, dann die Job Map und dann innerhalb jedes Job Steps alle Anforderungen erhoben. Sobald unterschiedlichen Ausführende keine weiteren Outcomes bezeichnen können, d.h. sich die Nennungen wiederholen, ist die Erhebung vollständig.

Es gibt in einem funktionalen Job keine anderen Aspekte als die, durch die acht Steps repräsentierten. Die Anwendung der Job Map stellt sicher, dass Anforderungen umfassend erkannt werden. Als Richtwert kann pro Job von 50 bis max. 150 Outcomes ausgegangen werden (7).

4 Anwendungsfelder

Innovation ist eine breit angelegte Aufgabe. Übersetzt man diese in Unternehmensfunktionen, d.h. bezeichnet alle Vorgänge, Disziplinen und Stellen einer Organisation, welche darin involviert sind, ergibt sich eine eindrückliche Liste. All diese Stellen leisten bestimmte Arbeiten, damit eine Innovation entsteht. Verantwortliche nehmen dabei eine

grosse Zahl an Einschätzungen vor, suchen nach Lösungen und fällen Entscheidungen. Erfolg setzt voraus, dass ein möglichst grosser Teil dieser Vorgänge auf soliden Daten und überlegtem Vorgehen basieren. Fehlt eine Datenbasis, kommen andere Entscheidungshilfen zum Einsatz: Subjektive Meinungen, Entscheidungsmuster aus früheren Erfol-

gen, das Gewicht der Hierarchie oder auch bewusste Werten darauf was, Kunden wohl möchten. Je weiter sich Unternehmen im Innovationsprozess von Daten und Systematik entfernen, desto höhere Risiken gehen sie ein, in Bezug auf den angestrebten Erfolg eines neuen Produktes und der Rentabilisierung der geleisteten Investitionen.

Der Zweck von JTBD besteht genau darin, jenes solide Datenmodell zu liefern, welches die Grundlage eines zuverlässigen und effizienten Innovationsprozess sein muss, zumindest soweit es die Nachfrageseite, d.h. die Endkunden betrifft. Valide Inputs in den Prozess können zu erfolgreichem Output (neue Produkte und Services) führen. Das JTBD Datenmodell umfasst die oben dargestellten Kategorien:

- Job mit Job Map und Outcomes (Anforderungen)
- parallele Jobs
- finanzielle Jobs
- Konsumjobs
- emotionale Jobs der Ausführenden.

Sämtliche Daten lassen sich aufgrund ihrer eindeutigen Struktur und Semantik bei Bedarf solide quantifizieren. Aus diesem Grund kommt JTBD in einer Vielzahl von kritischen Funktionen der Innovation zum Einsatz.



Abb. 10: Anwendungsfelder von JTBD

Es ist die Absicht dieses White Papers, die Basisbegriffe von JTBD zu vermitteln. In nachfolgenden Publikationen werden wir die Anwendung von JTBD in den genannten Aufgabenfeldern vertiefen.

5 Vorteile und aktueller Verbreitungsgrad

5.1 Die Vorteile von JTBD

Ulwick und Christensen gehen davon aus, dass die Anwendung von JTBD den Innovationserfolg um Faktor 5 über den Branchendurchschnitt zu heben vermag. Nun, selbst wenn die Steigerung im konkreten Fall weniger hoch sein sollte, so bleibt die Tatsache bestehen, dass Anwender zu Kundeninformationen gelangen, welche ihnen ansonsten verborgen bleiben. Unternehmen, welchen es gelingt, diese Informationen zweckmässig in ihre Innovationspraktiken zu integrieren, erarbeiten sich einen dauerhaften Vorsprung.

JTBD hilft allen Beteiligten in diesen Unternehmen, sich von der Produktsicht und dem Status Quo zu lösen und eine vollkommen kundenzentrierte Sicht einzunehmen. Es gelingt, die tatsächlichen Probleme von Kunden zu verstehen und dann bessere Lösungen zu entwickeln.

Vielen Lesern wird die Szene bekannt sein, als Steve Jobs 1979 im XEROX Palo Alto Research Center in Begeisterung ausbricht, als dort die Maus, ein GUI mit Dropdown-Menü Funktionen und Document Windows präsentiert wurden (22). Er erkannte als einziger sofort, welches Potential diese Features hatten, um die Arbeit seiner Kunden zu erleichtern.

JTBD etabliert eine eindeutige Sprache über die Bedürfnisse der Kunden. So entsteht ein gemeinsames Verständnis zwischen allen Funktionen und Abteilungen der Organisation. Alle wissen warum Kunden tun, was sie tun. «Kundenwissen» ist keine Geheimsache, keine Glaubenssache und insbesondere keine Streitquelle mehr. Dies bringt einen generellen Effizienzgewinn und Präzision; in allen Geschäftsprozessen, welche sich auf Kundendaten abstützen.

5.2 Der Verbreitungsgrad von JTBD

So drängt sich die Frage auf, weshalb JTBD trotz all dieser Vorteile bis heute nicht weiterverbreitet ist. Wir sehen hier drei hauptsächliche Gründe.

a) Methoden und Erkenntnisse benötigen schlicht Zeit, viel Zeit, bis sie von Ihrer Entstehung den Weg in die praktische und weitverbreitete Anwendung finden.

b) Methoden entstehen meist in einem bestimmten Branchen-Kontext, um spezifische Probleme zu lösen. Wenn sie sich bewähren, werden sie mehr oder weniger zögerlich, in andere Branchen übertragen, was meist auch einen spezifische Anpassungsbedarf auslöst. Dies lässt sich am agilen Projektmana-

gement gut veranschaulichen. Anfang der 1990er Jahre in der Softwareentwicklung begründet, wird seit einigen Jahre versucht, die Prinzipien auf andere Themen und Branchen zu übertragen. Bei JTBD liegt der Fall so, dass die Methode als generelles Innovationsframework entwickelt wurde. Die 1:1 Anwendung in Unternehmen oblag externen JTBD Experten, wobei die Mitarbeiter nach und nach JTBD-Kompetenz erlangten. So entsprach die Ausbreitungsgeschwindigkeit der Projektintensität der JTBD-Promotoren (vgl. Kap. 1).

Insofern besteht sicher das Potential einer gewissen Weiterentwicklung, damit JTBD von Vertretern verschiedener Industrien und Methoden (Agil, Lean Startup, Requirement Engineering, Industrial Design, etc.) direkt in ihre Arbeitsweise übernommen werden kann.

c) Menschen lieben Lösungen, sie sind geborene Problemlöser. Sie verbringen ganz natürlich Zeit mit Problemlösungen und halten sich weniger gerne bei der Problemergründung auf. JTBD verlangt zunächst eine Distanzierung von Lösungen und das Erkennen der Problemstellung (Job und ungelöste Anforderungen). Dies stellt für viele Menschen ein sperriges Unterfangen dar (Paradigmenwechsel). Nach einigen Anwendungen stabilisiert sich das neugewonnene Verständnis i.d.R. bei den JTBD-Anwendern als persönliche Kompetenz.

5.3 Wo stehen Sie jetzt als Leser

Selbstredend wird man mit der Lektüre des White Paper noch nicht zum versierten Anwender. Es ist ein erster Schritt zu einem erweiterten Kundenverständnis. Mithilfe der hier gelieferten Informationen sollten interessierte Leser mit praktischer Innovationserfahrung bereits in der Lage sein, in wenigen Expertengesprächen und Anwenderinterviews eine Job Map zu erstellen. Dadurch verstehen sie ihre Kunden wesentlich besser als zuvor und können die Suche und Beurteilung von Lösungsideen auf eine viel bessere Basis stellen. Sie können mit den Innovationsbeteiligten klarer über die Zielsetzung und die Kundenanforderungen kommunizieren.

Im Literaturverzeichnis finden sich die einschlägigen Quellen zu JTBD. Von denselben Autoren gibt es zudem instruktive Beiträge auf Youtube. JTBD ist im Kern ein schlichtes Konzept und in der Anwendung ein mächtiges Framework. Am schnellsten macht man es sich zu eigen, indem man Lektüre, praktische Anwendung und den Austausch mit JTBD Experten laufend kombiniert. Der beste Startpunkt ist ein relative kleines, überschaubares Vorhaben und der direkteste Gewinn besteht in einem ein-eindeutigen Kundenverständnis im ganzen Team. Dann lässt sich JTBD organisch skalieren, weil mehr und mehr damit arbeiten wollen.

6 Literaturverzeichnis

1. **Ulwick, Anthony W.** strategyn.com. *Innovation Track Record Study*. [Online] 2014. [Zitat vom: 18. 5 2018.] <https://strategyn.com/our-results/>.
2. —. Jobs-to-be-done. *What Is Jobs-to-be-Done?* [Online] 1. 3 2017. [Zitat vom: 18. 8 2018.] <https://jobs-to-be-done.com/what-is-jobs-to-be-done-fea59c8e39eb,>.
3. **Spiek, Chris und Moesta, Bob.** *The Jobs-to-be-Done Handbook: Practical techniques for improving your application of Jobs-to-be-Done*. s.l. : CreateSpace Independent Publishing Platform, 2016.
4. **Drucker, Peter.** *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York : HarperBusiness, 1993.
5. **Michael Hammer, James A. Champy.** *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York : HarperBusiness, 1st edition 1993.
6. **Christensen, Clayton M. und Raynor, Michael E.** *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. s.l. : Harvard Business Press, 1st edition 2003.
7. **Ulwick, Anthony W.** *Jobs to be Done: Theory to Practice*. s.l. : IDEA BITE PRESS, 2016.
8. —. Whitepaper . *What Is Outcome-Driven Innovation (ODI)?* s.l. : Strategyn, 2011.
9. —. *What Customers want, Using Outcome-Driven Innovation to Create Break-through Products and Services*. New York : McGraw Hill, 2005.
10. **Christensen, Clayton M und Hall, Taddy.** *Competing Against Luck: The Story of Innovation and Customer Choice*. New York : Harper Business, 2016.
11. **Osterwalder, Alexander und Pigneur, Yves.** *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, New Jersey : s.n., 2010.
12. —. *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want (Strategyzer)*. Hoboken, Jew Jersey : Wiley, 2014.
13. **Klement, Alan.** *When Coffee and Kale Compete: Become great at making products people will buy*. s.l. : CreateSpace Independent Publishing Platform, 2018.
14. **Polaine, Andy und Løvlie, Lavrans.** *Service Design: From Insight to Implementation*. s.l. : Rosenfeld Media, 2013.
15. **Holtzblat, K. und Wendell, J.B.** *Rapid Contextual Design: A How-to guide to key techniques for user-centered design*. s.l. : Morgan-Kaufmann, 2005.
16. **Ostermiller, Mark C. Layton und Steven J.** *Agile Project Management For Dummies*. s.l. : Computer/Tech, 2017 .
17. **Michael, Richter und Markus, Flückiger.** *Usability Engineering kompakt, benutzbare Software gezielt entwickeln*. Heidelberg : Spektrum akademischer Verlag, 2. Auflage, 2010.
18. **Sutherland, Jeff.** *Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*. s.l. : Random House Business, 2015.
19. **Bettencourt, Lance A. und Ulwick, Anthony W.** Giving Customers a Fair Hearing. *MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW*. SPRING , 2008.
20. **Bettencourt, Lance und Ulwick, Anthony W.** The Customer-Centered Innovation Map. *Harvard Business Review*. May, 2008.
21. **Ulwick, Anthony W.** Jobs-to-be-done. *The Core Tenets of Jobs-to-be-Done Theory*. [Online] 28. 11 2017. [Zitat vom: 28. 7 2018.] <https://jobs-to-be-done.com/the-5-tenets-of-jobs-to-be-done-theory-ba58c3a093c1>.
22. —. Youtube. *Tony Ulwick: Put Jobs-To-Be-Done Theory Into Practice With Outcome-Driven Innovation*. [Online] From Business to Buttons, on May 15 2018 in Stockholm. [Zitat vom: 15. 9 2018.] <https://www.youtube.com/watch?v=2ecwXEnQ6xY> .
23. **Young, Jeffrey S. und Simon, William L.** *iCon: Stefe Jobs, the greatest second act in the history of business*. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2005.
24. **Ambler, Scott W.** Agile Modeling. *Introduction to User Stories. Initial User Stories (Formal)*. [Online] [Zitat vom: 16. 8 2018.] <http://www.agilemodeling.com/artifacts/userStory.htm> .

**Informed
Innovation**

Wachstum aus Wissen

© 2018, Christoph Settelen Unternehmensentwicklung

+41 61 721 23 00
CSE@informed-innovation.ch
www.informed-innovation.ch