

# Jobs to Be Done-Fallstudie

Klarheit für die Produkt- und Kommunikationsstrategie eines Start-ups durch Anwendung der Jobs to Be Done-Theorie

Teil 1: Erste Erfahrungen mit Jobs to Be Done

MIT JOBS TO BE DONE-INTERVIEWS JOBS IDENTIFIZIEREN UND DIE STRATEGIE OPTIMIEREN

FEBRUAR 2018

## Cooler Produkt sucht den perfekten Job

von Eckhart Böhme

Viele Start-ups haben vielversprechende Produkt-Ideen oder entwickeln coole Technologien. Doch das allein reicht nicht aus, um langfristig erfolgreich zu sein. Vielmehr sollte das Produkt Menschen ermöglichen, einen Fortschritt zu machen. Denn nur wenn eine Innovation hilft, Menschen das Leben zu verbessern – im Privaten oder im Beruflichen -, d. h. Aufgaben zu erledigen, die sie sonst nicht erledigt werden könnten oder dieses wesentlich einfacher, schneller, günstiger oder sicherer, kann man von einer Innovation sprechen. Mit anderen Worten, wenn es um die Akzeptanz bei Kunden geht, kommt es nicht auf die Technologie an, sondern um den Nutzen, den diese schafft.

Doch nicht immer ist klar, welches „Problem“ das Produkt lösen soll und an welchen Kunden-„Job“ es ausgerichtet und optimiert werden sollte. Das ist insbesondere bei Produkten unklar, die ein potenziell weites Einsatzfeld haben.

### Warum der Fokus auf „Jobs“?

Ein klarer Fokus auf bestimmte Jobs, d. h. zu erledigende Aufgaben, die unter bestimmten Umständen erledigt werden sollen, kann helfen, die gesamte Strategie, vom Produkt über Kommunikation und Marketing, bis hin zur Schaffung der richtigen Nutzererfahrung richtig zu bestimmen und die Funktionen untereinander abzustimmen und so dem Kunden bestmöglich helfen, den Job so effizient wie möglich zu erledigen.

Dieser Jobs-Fokus schafft außerdem Klarheit, welchen Wert das angebotene Produkt hat, weil der Vorteil gegenüber dem Status Quo augenscheinlich wird. Clayton Christensen, der Vater des Begriffs der „disruptiven Innovation“ und einer der bekanntesten Protagonisten der Jobs to Be Done-Theorie nennt diese strategische Funktion „Integration um eine Aufgabe“<sup>2</sup>. Mit dem Fokus auf bestimmte Jobs wird der Unternehmenszweck bestimmt.

### Virtual Reality CAD-Software

flyingshapes ist ein Mainzer Start-up, welches eine professionelle Virtual Reality-Software für Industriedesigner entwickelt. Entwürfe müssen dann nicht mehr, wie üblich, am Bildschirm entwickelt werden, sondern können im virtuellen Raum, mit virtuellen Werkzeugen und dies sogar simultan mit anderen Designern, erstellt werden. Die Software erweitert die Fähigkeit der Designer, digitale Entwürfe zu entwickeln, wahrzunehmen und zu beurteilen, als Teil eines virtuellen Arbeitsablaufs.

Die Technologie begeistert sofort. Die VR-Design-Software versetzt einen in die Lage, in einem



Mit VR Designer der Fantasie freien Lauf lassen

virtuellen Raum schnell und einfach eine Freeform Oberflächen-Modellierung durchzuführen. Als Hardware werden eine handelsübliche VR-Brille und Hand-Controller genutzt.

### Mit welchen Jobs soll VR Designer „beauftragt“ werden?

Für die Technologie von flyingshapes gibt es eine Fülle von Anwendungsbereichen. Die Software ist beispielsweise im Automobildesign einsetzbar. Aber genauso ist der Einsatz auf anderen Gebieten des Industriedesigns denkbar oder im Architekturbereich. Die Frage ist nur, welches ist der vielversprechendste Einsatzbereich bzw. die hauptsächliche Aufgabe mit der die Software der Jung-Entrepreneure „beauftragt“ werden sollten? Welcher „Job“ ist derjenige, der zum Durchbruch von flyingshapes führen kann? Ein Produkt auf der Suche nach einem „Job“ sozusagen.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob die Automobilindustrie ein lohnender Industriezweig ist, auf den sich flyingshapes stürzen soll. Immerhin ist es bereits heute absehbar, dass die Automobilindustrie vor einem großen Umbruch steht. Der unübersehbare Trend zu alternativen Antriebsformen und zum selbstfahrenden Auto wird in den kommenden Jahren so gut wie alle Industriezweige rund um des heute noch Deutschen liebsten Kind nachhaltig beeinflussen.

### Rückzug des Marktführers

Es gibt erste Anzeichen, dass sich der führende Anbieter von CAD-Software für die Automobilindustrie aus dem Markt zurückzieht und Updates und die Software-Wartung auf Sparflamme betreibt.

<sup>1</sup> Produkt steht hier synonym für Dienstleistungen und Marken

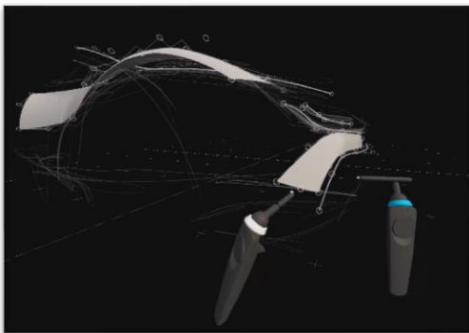
<sup>2</sup> Clayton Christensen, et. al: [Besser als der Zufall](#), Kulmbach, Plassen Verlag, 2017

Die Lizenzgebühren scheinen in andere lukrativer erscheinende Software-Anwendungen investiert zu werden. Dabei hat sich „Design“ erst während der letzten Jahre in die Vorstandsetage vorgekämpft und ist mittlerweile zu einem enorm wichtigen Kaufkriterium geworden.

Wie wird sich die Bedeutung also ändern, wenn sich Menschen per App einen „fahrbaren Untersatz“ per Handy bestellen, sich abholen lassen und während der Fahrt arbeiten, lernen, entspannen oder sich unterhalten. Wird dieses jetzt zum ersten Mal im wörtlichen Sinne wahr werdende „Automobil“ die Bedeutung des Designs und das Nutzungs- und Kaufverhaltens ändern? Schließlich scheint das Auto schon heute bei Jugendlichen keine so große Rolle mehr zu spielen, wie noch vor einigen Jahren.

## Die Zukunft des Automobils: Nutzer- oder Prestigeobjekt?

Wird das Auto zum „Nutzobjekt“, so wie Bus oder Bahn, bei denen das Design keine so entscheidende Bedeutung für das Selbstwertgefühl spielt oder wird gar die Bedeutung des Auto-Designs steigen, weil durch die eine wirtschaftlich tragfähige massenhafte Individualisierung jeder sich in Zukunft genau das Auto bestellen kann, welches situationsgenau sein Bedürfnis befriedigt. Heute fahr ich zum Baumarkt und brauche einen Kombi oder SUV. Morgen fahre ich zum Klassentreffen und brauche etwas Ferrari-ähnliches. Vielleicht ist auch eine Mischform aus beiden Trends möglich.



VR Oberflächenmodellierung mit flyingshapes

## Fokus Automobilindustrie - Risiko oder Chance?

Wenn sich flyingshapes also auf die Automobilindustrie als hauptsächlichen Kunden stürzt, während sich der Key-Player langsam aber kontinuierlich aus dem Geschäft zurückzieht, so kann das eine enorme Chance für das Start-up bedeuten, denn der zunehmend „unterbediente“ Markt könnte Anwender zum Wechsel ermutigen. Sollte aber das Szenario des autonomen Autos als bloßes Nutzobjekt durchsetzen und das Design keine so große Rolle mehr spielen, wäre die Automobilindustrie als hauptsächliches Standbein ein großer Risikofaktor.

## Wo sind die „Jobs“ für flyingshapes CAD-Software?

Um herauszufinden, welche „Jobs“ mit ihrer Technologie besonders gut zu erledigen sind bzw. auf welche sie sich sinnvollerweise fokussieren sollten, hat flyingshapes angefangen Jobs to Be Done-Interviews durchzuführen. Nach einer Einführung in die Grundlagen von Jobs to Be Done, ging es im Anschluss am gleichen Tag schon mit dem ersten Interview los. Die zwei Gründer Dr. Johannes Mattmann, Jonas Kunze und Designer

Robin erhielten eine Einführung in die Verwendung der Jobs to be Done-Interviewkarten, die man zu Hilfe nehmen kann, um – unabhängig von einer künftigen Lösung – ein Interview in Unterhaltungsform mit einem Kunden zu führen, um Erkenntnisse im Hinblick auf die derzeitige Situation, heute unzufriedenstellend erledigte Aufgaben, Umstände des Handelns, verwendete Produkte u. v. m. herausfinden kann.



Jobs to Be Done-Interviewkarten

## Hinweise auf den Job

Schon das erste Interview mit einem ehemaligen Automobil-Designer erbrachte aufschlussreiche Erkenntnisse, wie beispielsweise:

- Design ist Teil des „kritischen Pfads“ bei der Entwicklung eines neuen Automobils. Das führt dazu, dass der herrschende Zeitdruck zu Lasten der Anzahl der Design-Iterationen geht.
- Es existiert Potenzial zur Produktivitätssteigerung durch einen vollumfänglich digitalen Workflow, etwa durch die Einsparung der Datentransformation zwischen analogen und digitalen Modellen.
- Designer stehen im Wettbewerb um den sog. „Key-Sketch“, also das Design, welches als Referenz für das zu entwickelnde Modell verwendet wird.
- Designer haben den Anspruch „Kunstwerke“ zu schaffen.

Weitere Erkenntnisse waren, dass der Windkanal in der Automobilindustrie nicht mehr eine so hohe Bedeutung hat, da man Luftströmungen zunehmend besser mit Programmen simulieren kann. Gleichzeitig spielt Pedestrian Protection, also der passive Schutz für Fußgänger durch ein entsprechendes Design der Frontpartie des Autos, für die Gestaltung eine immer größere Rolle. Eventuell gäbe es hier Integrationsmöglichkeiten mit Strömungssimulations- und Crash-Simulations-Software, um den Job des Automobildesigners zu vereinfachen.

## Wo liegt das Jobs-„Gold“ begraben?

Als „Job to be done“ oder „zu erledigende Aufgabe“ bezeichnen wir den Fortschritt, den ein Mensch unter bestimmten Umständen machen möchte. Er ist eine Art Geschichte, die erzählt, welche Motive jemanden antreibt, mit welchen Umständen eine Person ringt, und wie der Fortschritt aussehen soll. Für die Job-Beschreibung ist also eine Formulierung, die die Umstände des Jobs, die Motive und die gewünschten Ergebnisse beinhaltet, sinnvoll.

Diese Beschreibung stellt die Ausgangsbasis dar, mit der das „Problem“ umrahmt wird. Es bietet die Möglichkeit, die Aufgabe aus einem völlig neuen Blickwinkel zu sehen, und zwar *unabhängig* vom Produkt oder der Lösung. Diesen „höheren Zweck“ zu erkennen ist das

„Gold“, welches wir mittels JTBD entdecken wollen. Das Ganze ist nicht trivial, weil Kunden oft das Problem haben „den Job“ effektiv zu artikulieren.

## Wie Jobs to Be Done-Erkenntnisse manifestieren und nutzbar machen?

Wo aber soll sich das Jobs to Be Done-Denken und die gesammelten Erkenntnisse manifestieren? Und wie sollte man die entdeckten Jobs festschreiben? Wie können sie am besten nutzbar gemacht werden? Wie behalte ich das große Ganze im Auge (den Fortschritt, den ein Kunden machen will), während ich ihm mit Funktionen meines Produkts und der gesamten Nutzererlebnis nie erreichte Vorteile biete? Die Antwort sind Job-Statements oder Job-Stories.

## Die Aufgabe Abstrahieren und Konkretisieren

Oft kann der Job nur oberflächlich identifiziert werden, unter Beschreibung der derzeit eingesetzten Lösung. Ein Kunde kann aber meist den Job nicht abstrakt, also produktunabhängig, darstellen. Die Kunst bei Jobs to Be Done ist es aber, diesen sinnvoll mit einem Job-Statement oder einer Job-Story zu artikulieren. Dabei sollte das erste Job-Statement eine hohe „Flughöhe“ haben, so dass es den „höheren Zweck“ hinreichend beschreibt und das Denken für bahnbrechende Innovationen offen hält

Diese ist noch relativ abstrakt und sollte dann mit Job-Stories mit niedrigerer Flughöhe ergänzt werden, die die Story auf ein Niveau herunterbrechen, welches eine bessere Adressierung (z. B. Programmierung bzw. Implementierung) durch ein Produkt ermöglichen.

## Mit der Jobs to Be Done-Linse ein klares Bild sehen

Weitere Interviews mit unterschiedlichen Stakeholdern (Benutzer, Entscheider, Endkunden) aus unterschiedlichen Branchen (Automobil, Architektur, Industriedesign, etc.) werden notwendig sein, um ein klareres Bild zu erhalten, die Stories zu konsolidieren und ein Muster zu erkennen und dieses Bild dann als Job-Story auszuformulieren.

Dass die Nutzung der Jobs to Be Done-Theorie zu bahnbrechenden Produkten führen kann, zeigen die Beispiele des Steuer-Softwareanbieters Intuit, der die Erstellung der Steuererklärung dramatisch vereinfacht hat, der Assistenzdienst OnStar, der mit einer „Weniger ist mehr“-Strategie mit klarem Fokus auf der Erzielung von „Seelenfrieden“ von Autofahrern oder die Trainingsfirma FranklinCovey, die ihren Fokus vom Verkauf seiner eigenen Produkte – Trainingsmodule – auf die Optimierung der Ergebnisse für ihre Kundenunternehmen verschob.

Wir dürfen gespannt sein, welche spannende Jobs das flyingshapes-Team herausfindet. Fortsetzung folgt.

## KONTAKTINFORMATIONEN

Autor: Eckhart Böhme,  
[eckhart.boehme@jtbd.de](mailto:eckhart.boehme@jtbd.de)  
<https://jtbd.de>

flyingshapes VR Designer:  
 Jonas Kunze und Dr. Johannes Mattmann,  
[info@flyingshapes.com](mailto:info@flyingshapes.com)  
<https://www.flyingshapes.com>