



Jobs to Be Done-Fallstudie

Wie die Digital Publishing-Firma PressMatrix die Kundenbedürfnis-Forschung als Erfolgsfaktor einsetzte und damit bis dahin unbekannte Bedürfnisse aufdeckte.

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

MAI 2019

Auf der Suche nach neuen Business Opportunities

von Eckhart Böhme

Als ich im April 2018 mit dem Geschäftsführer der PressMatrix GmbH über die Planung für einen [Jobs to Be Done-Workshop](#) sprach, erzählte er mir, wie sehr ihn das Buch „Besser als der Zufall“ inspiriert hatte. Die Idee, Bedürfnisse als *Jobs* zu betrachten, hatte ihn begeistert.¹ [PressMatrix](#) bietet Verlagen, Agenturen und Unternehmen eine kosten- und zeiteffiziente DigitalPublishing-Lösung für ein multimediales Leseerlebnis.

1. Die Aufgabenstellung

Als PressMatrix 2011 an den Start ging, war der Businessplan sehr klar. Nach 7 Jahren kam aber mehr und mehr die Frage auf, wie das Produktangebot weiterentwickelt werden kann. Der anfangs entwickelte Businessplan sollte später um weitere Produktangebote ergänzt werden, um neue Geschäftsfelder zu erschließen.

Es gab viele bunte Ideen von unseren wichtigsten Kunden. Sie hatten konkrete Ideen, wo es hingehen sollte, spiegelten aber nicht unsere komplette Kundenbasis wieder.

Erste Erfahrungen mit Interviews

Motiviert, von dem Versprechen, besser zu verstehen, was Kunden „bewegt“, fing PressMatrix an, erste Erfahrungen mit JTBD zu sammeln und Interviews durchzuführen. Obwohl die ersten Aktivitäten schon recht vielversprechend waren, existierte das Gefühl, dass noch viel mehr aus Interviews herauszuholen sei, weshalb ich mit der

Durchführung eines Jobs to Be Done-Workshops beauftragt wurde.

PRESSMATRIX

Üben in der Sandbox

Der JTBD-Workshop fand im Mai 2018 bei PressMatrix in Berlin statt. An ihm nahm eine Gruppe, bestehend aus Geschäftsführung und Mitgliedern aus den Funktionen Innovation, UX Design, Produktentwicklung, Consulting und Marketing, teil. Im Workshop wurde von einigen Teilnehmern ein Interview mit einem existierenden Kunden geübt, dabei gecoacht und ausgewertet.

2. Jobs to Be Done in action

Direkt nach dem [JTBD-Workshop](#) wurde ein Verantwortlicher für die Durchführung des JTBD-Interview-Projekts benannt. Dieser stellte zwei Teams aus Mitgliedern, die an dem Workshop teilgenommen hatten, zusammen: eines, welche die Interviews führen und ein zweites, welches die Interviews auswerten sollte. Beide Teams bestanden aus drei Mitarbeitern aus unterschiedlichen Bereichen. Die zu interviewenden Probanden waren allesamt Neukunden, die einen Vertrag innerhalb der letzten 90 Tage unterschrieben hatten. Ziel war es, 30 Interviews mit dieser Kundengruppe durchzuführen, da die Kunden aus verschiedenen Branchen stammten, unterschiedliche

Geschäftsmodelle und verschiedene Arten von Publikationen hatten.

Rekrutierung der Probanden

Probanden wurden rekrutiert, in dem die Neukunden von der Sales-Abteilung abtelefoniert und nachgefragt wurde, ob die Bereitschaft bestünde, ein Interview durchzuführen. Im Schnitt konnten pro Woche 4 – 5 Interviews vereinbart werden.

Interview-Team

Das jeweilige Interview-Team wurde aus 2-3 Leuten mit unterschiedlicher Erfahrung im Umgang mit Kunden gebildet. Ziel war es, dem gesamten Projekt-Team, welches aus 6 Leuten bestand, die Gelegenheit zu geben, Erfahrung im Interview- Führen und -Auswerten zu geben. Das war wichtig, damit jeder das Verständnis für die Wichtigkeit der richtigen Fragen bekommt. Nach jeweils 3 Interviews wurden die Rollen innerhalb der Interview- und Auswertungs-Teams getauscht.

Der Interview-Prozess

Als Hilfsmittel bei den Interviews wurden die [Jobs to Be Done-Interview-Karten](#) benutzt. Die geeigneten Fragen wurden vor dem Interview ausgewählt. Die Interviews wurden am Telefon mit Freisprecheinrichtung durchgeführt und aufgezeichnet. Sie wurden danach transkribiert und ausgedruckt und dem Auswertungsteam übergeben. Zu Beginn des Interviews gaben sie dem Probanden eine kurze Einleitung, erklärten wer teilnimmt und, dass sie den Kaufprozess besser kennen lernen wollten.

¹ Clayton Christensen, et. al: [Besser als der Zufall](#), Kulmbach, Plassen Verlag, 2017. Eckhart Böhme hat als fachlicher Berater an der deutschen Übersetzung des Buches mitgewirkt.



Jobs to Be Done-Interviewkarten

Durchführung der Interviews

Das Interview wurde von zwei Interviewern durchgeführt. Die dritte Person sollte sich auf das Sammeln von Erkenntnissen konzentrieren. Außerdem half diese Person bei Antworten nachzufassen, die noch nicht hinreichend beantwortet erschienen. Die Offenheit der Probanden war generell überraschend groß und offenbarte u. a., dass die Firmen der Befragten meist ihre eigenen Kunden nicht befragten. Die Interviews dauerten meist zwischen 40 und 70 Minuten.

Was die Endkunden wollen

Die Fragen des Kartensets wurden durch eigene Fragen ergänzt, etwa zu dem Thema mit welchen „Jobs“ die Leser die Magazine und Hefte beauftragen. Es kam aber heraus, dass die Kunden oftmals keine genaue Vorstellung davon hatten, was deren Kunden, sprich - die Leser - eigentlich wollen. Zwar versuchten die größeren Verlage mittels Online-Befragungen herauszufinden, was Kunden wollen, die Beteiligung war aber meistens zu gering. Interviews mit Kunden fanden jedoch in der Regel nicht statt.

Hürden für das Befragen von Endkunden

Während der Befragung kam heraus, dass die Kunden meist empfanden, dass sie nicht das Know-How oder das Personal haben, um Kundenbefragungen durchzuführen. Wiederum andere Kunden hofften, trotz Einsatz digitaler Technologien, sich nicht ändern zu müssen. Am anderen Ende des Spektrums waren Kunden, die erkannten, dass sie sich im Angesicht des digitalen Wandels dringend ändern müssen.

Wie viele Jobs findet man heraus?

Das Interviewteam entdeckte zwischen 5 und 9 Kunden-„Jobs“ während eines Interviews. Bereits nach wenigen Interviews bildeten sich Muster heraus. Ein weit verbreitetes Thema war die Vermarktung der Dienste, sobald die Inhalte digitalisiert seien. Gezielt auf dieses Bedürfnis abgestimmt, wurde von PressMatrix später ein Produkt entwickelt. Weitere Themen waren der Mangel an Know-How, Personal und Zeit, um eine digitale Strategie aktiv zu unterstützen.

„Core“ und „Related“ Jobs

Die Jobs, weswegen Kunden Verträge unterschrieben haben, wurden *Core-Jobs* genannt. Andere Jobs, die ebenfalls gefunden wurden, die heute nicht adressiert werden und für die es heute kein Produkt gibt oder Jobs, mit denen PressMatrix von Kunden nicht bedacht wurden, wurden als *Related Jobs* bezeichnet. Diese Unterscheidung

half bei der Einschätzung, welche neuen Produktfelder entwickelt werden könnten.

Kunden-Feedback und Bauchgefühl

Wir wollten effizient neue Produkte entwickeln, bei denen wir merkten, dass da auch ein Need besteht.

fühl

Bei PressMatrix wollte man sich aber nicht auf den Input von Schlüsselkunden, dem Backlog und das Bauchgefühl für Kundenbedürfnisse verlassen. Vielmehr wollte man sichergehen, auf effiziente Weise die richtigen neuen Produkte zu entwickeln, wo ein „Need“ besteht und man eine hohe Relevanz für alle Kunden hat.

Erkenntnisse aus Zeitleiste und Kräften des Fortschritts

Auf Basis der Interviews wurden die Auswertungen durchgeführt. Als Erstes wurde eine Zeitleiste erstellt und diskutiert, um festzustellen und zu verstehen, wie der Kauf- und Entscheidungsprozess des Kunden ausgesehen hat, wann er den ersten Gedanken hatte und wann er gekauft hat. Danach wurden die vier Kräfte des Fortschritts analysiert, d. h. die Kräfte, die die Wahl einer neuen Lösung befördern und diejenigen die dagegenwirken, kurz - das Ringen um eine Lösung. Die Kräfte konnten während des gesamten Kaufprozesses beobachtet werden.

Job oder doch nur Feature-Wunsch?

Nach der Arbeit mit der Zeitleiste und dem Kräfte-diagramm wurde sich dran gemacht, Jobs zu definieren. Dabei wurde viel diskutiert, ob es um wirklich um einen Job geht oder ob es sich nur um einen „Feature-Wunsch“ handelte. Jobs wurden in „Job-Statements“ ausformuliert, unter Berücksichtigung der Umstände, des Motivs und des erwarteten Ergebnisses des Jobs. Aus 13 Interviews resultierten um die 90 Jobs.

Job-Clustering im Team

In einem speziellen Raum, „Garage“ genannt, wurden alle Jobs ausgehängt, einmal im Monat mit Interessierten und der Geschäftsführung eine Auswertung gemacht und nach Themen geclustert. Diese waren beispielsweise: Vermarktung, Geschäftsmodell, Community, Social Media. Die „Patterns“ wurden über Kundengrenzen hinweg festgestellt. Das Kräftemodell wurden danach nochmals mit Kunden telefonisch nach Wichtigkeit überprüft. Des Weiteren wurden die Kräfte mit Kunden, die gerade an Bord geholt wurden, nach deren Einschätzung der Wichtigkeit abgefragt, u. a. mit Geschäftsführern von Verlagen. Diese Vorgehensweise half, sicherzustellen, dass neue Produkte oder Features für möglichst alle Relevanz hätten.

3. Erkenntnisse zu Produkten

Die zuvor erzielten Erkenntnisse über die Wichtigkeit der Jobs und Kräfte halfen, eine Prioritätenliste zu erstellen. Bei Jobs mit einer hohen Häufung wurde erstmal überlegt, welche Lösung kann ohne Technik entwickelt werden, wo können Produkte entwickelt werden, die einen schnellen Erfolg gewähren, die den Großteil eines Problems lösen, ohne komplett alle Features zu haben. Häufung von Problemen und schnelle Wins. Auf das gewählte Thema wurde danach fokussiert und überlegt, ob neue Technik dafür notwendig sei und wie lange es dauern würde, sie zu entwickeln.

Kenntnis über neue Bedürfnisse

Zwei Themen kristallisierten sich als wichtigste Bedürfnisse heraus, die PressMatrix vorher nicht „auf dem Radar“ hatte und für die neue Produkte entwickelt werden können. Als Ergebnis wurde ein neues Tool geschaffen. Für entdeckte Kunden-Jobs, die nicht so ganz im Tätigkeitsbereich von PressMatrix lagen, bestand hingegen nun ein Bewusstsein, jedoch ohne den Anspruch, diese Probleme für Kunden lösen zu wollen.

Zeichen der Wertschätzung

Ein überraschender „Neben-Effekt“ der Kundenbefragung war, dass der Befürchtung nach Vertragsabschluss, alleine gelassen zu werden, entgegengewirkt werden konnte. Allein durch die Interviews und das Bemühen, seine Probleme zu verstehen, haben Kunden sich gewertschätzt gefühlt. Das Zuhören hat überdies auch die Bereitschaft gefördert, PressMatrix weiterzempfehlen, wie ihnen dies von Kunden gesagt wurde.

Gespräch auf Augenhöhe

Auch wenn die PressMatrix nicht im Verlagsgeschäft tätig ist, fanden die Gespräche, die oftmals mit den Entscheidungsträgern der Unternehmen stattfanden, auf Augenhöhe statt. Die Bereitschaft Informationen und Zahlen zu teilen war allgemein sehr hoch. So konnten auch die Vor- und Nachteile von Wettbewerbsprodukten ermittelt werden, was wiederum wichtige Informationen waren, um das eigene Produkt zu verbessern.

Bessere „Customer-Connection“

Zeitgleich mit der Jobs to Be Done-Initiative führte PressMatrix ein Customer Success Programm ein. Als Teil dieses Programmes wurden mit dem Kunden vierteljährliche Gespräche geführt und der geplante vs. der tatsächlich erzielte Fortschritt besprochen. Die Frage war, welche Ziele wollen die Kunden erreichen und wie kann PressMatrix bei der Zielerreichung helfen. Die Jobs to Be Done-Interviews halfen hierbei, die Teammitglieder der Customer Success-Abteilung für die Befürchtungen der Kunden zu sensibilisieren und bessere Beratungsgespräche zu führen.

Von der Nachfrage überwältigt

Als Resultat der Job-Forschung wurde mit dem neuen Tool ein deutliches Umsatzplus erzeugt. Der Erfolg überstieg die Erwartungen bei weitem.

Fazit

Nachdem die ursprüngliche Geschäftsidee validiert war, wurden viele Ideen diskutiert, welche neuen Produkte und Features entwickelt werden könnten. PressMatrix wollte sich aber nicht allein auf interne Produkt-ideen und Vermutungen über Kundenbedürfnisse verlassen. Die Entscheidung fiel auf eine konsequent kundenzentrierte Vorgehensweise. Jobs to be Done-Interviews halfen, die richtigen Fragen zu stellen und zu verstehen, wo Kunden heutzutage mit Problemen ringen. Die zu Tage geförderten Erkenntnisse erlaubten, die Kunden-Jobs nach dem größten Potenzial zu priorisieren und mit möglichst geringem technischem Aufwand zu realisieren. Diese Vorgehensweise resultierte in neuen Leistungen mit durchschlagendem Erfolg.

KONTAKTINFORMATIONEN

Autor: Eckhart Böhme,
eckhart.boehme@jtbd.de
<https://jtbd.de>