

Jobs to Be Done-Fallstudie

Kundenzentrierte Strategieentwicklung: Kundenanforderungen als Ausgangspunkt für die strategische Weiterentwicklung des Luftfrachtstandortes Frankfurt



FEBRUAR 2020

von Eckhart Böhme und Farkonda Haschemzada

Mit hoher Geschwindigkeit verändern die Digitalisierung und andere Mega-Trends weite Teile des Gütertransport- und insbesondere des Luftfrachtgeschäfts. Neue Akteure, neue Transportwege, innovative Technologien, aber auch verändertes Kundenverhalten sind dabei, die Wettbewerbslandschaft nachhaltig zu verändern und stellen die am Luftfrachtprozess beteiligten Unternehmen vor die Frage, welche Produkte und Dienstleistungen bzw. Infrastrukturen künftig benötigt werden.

Die Luftfracht am Standort Frankfurt

Mit 2,2 Millionen Tonnen Cargo im Jahr 2016 ist der Flughafen Frankfurt (FRA) der führende Fracht-Hub in Europa und unter den Top 10 weltweit. FRA's führende Wettbewerbsposition beruht auf optimalen Markt Voraussetzungen. Der Flughafen besticht nicht nur durch seine zentrale Lage und die optimale Anbindung, sondern auch durch eine herausragende Servicequalität. Alle Top-Player im Luftfrachtmarkt sind am Standort vertreten und bieten ein breites Angebotsspektrum für Frachtgüter jeder Art an. (Quelle: <https://www.fra-fr8.com/standort/>)

Die Zielsetzung des Projekts

Die Fraport AG setzte sich 2018 zum Ziel, im Rahmen ihrer strategischen Planung die langfristigen Weichen zu stellen, um ihren am Luftfrachtprozess beteiligten Kunden und deren Kunden auch in Zukunft die richtigen Leistungen zur Verfügung zu stellen. Um diese langfristig wirkenden Entscheidungen auf Basis von existierenden und künftigen Anforderungen zu

treffen, entschied sie sich für eine konsequent kundenzentrierte Herangehensweise.

Mit Hilfe von Interviews mit den wesentlichen Prozessbeteiligten in der Luftfrachttransportkette, sollte eine Einschätzung

- der künftigen strategischen Ausrichtung ihres Luftfrachtgeschäfts,
- den damit zugrundeliegenden Kundenbedürfnissen sowie
- ggf. erforderlichen Veränderungen ihrer Rolle

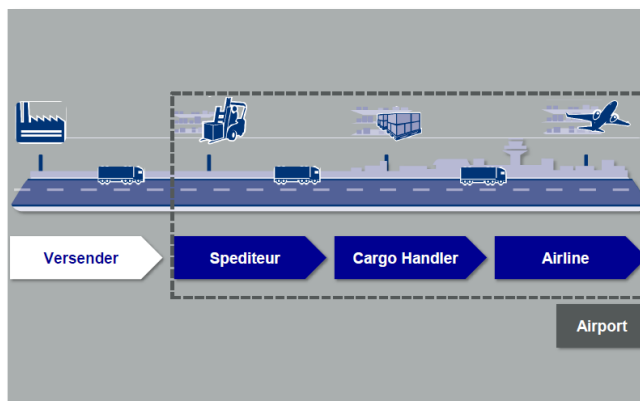


Abbildung 1: Luftfracht-Prozesskette

ermittelt werden.

Auf dieser Basis sollte im weiteren Verlauf des Strategieprojektes ein Abgleich des vorhandenen Leistungsangebots mit den ermittelten Kundenbedürfnissen erfolgen und das Produktportfolio für die Fraport entsprechend weiterentwickelt werden.

Hierzu sollte zunächst das Portfolio der Kunden-Jobs ermittelt und priorisiert werden und gleichzeitig in Erfahrung gebracht werden, welche zukünftigen Entwicklungen die Fraport-Kunden als relevant erachteten. Von den „Top-Jobs“ ausgehend, sollte schließlich die strategischen Stoßrichtungen entwickelt werden und mit internen Kriterien abgewogen werden.

Zu diesem Zweck sollten vier Frachtkundengruppen durch den Dienstleister befragt werden. Die Befragung erfolgt anhand des sog. Jobs to Be Done (JTBD)-Ansatzes. Dabei sollte

der Dienstleister für jede Kundengruppe zwei persönliche Kundeninterviews und ein Telefon-Interview durchführen.

Wie sich JTBD von klassischen Befragungsinstrumenten abgrenzt

Klassische quantitative und qualitative Instrumente zur Ermittlung von Kundenbedürfnissen, wie Kunden-Befragungen (online oder persönlich), Fokusgruppen oder auch die Analyse von großen Datenmengen („Big Data“) zielen meist darauf ab, Korrelationen zwischen Kundenmerkmalen (gebündelt in Kundensegmenten oder Personas) und dem Verhalten von Kunden herauszufinden. Doch Korrelationen sind nicht ausreichend, um zielsicher Aussagen für ein zukünftiges Handeln abzuleiten.

Welche Ergebnisse hat das Projekt gebracht?

Aus den Interviews wurde eine umfangreiche Auswertung erstellt, die aus folgenden Elementen bestand:

- Analyse der Umweltbedingungen (Trends, Branchenkräfte, Wettbewerbsbedingungen, etc.),
- Schlüssel-Jobs der Kunden mit ihren derzeitigen Pains (Probleme) und Gains (Vorteile),
- Branchenspezifische, nach Motiven gegliederten Job-Maps

Insgesamt wurden aus den Interviews 91 Kunden-Jobs identifiziert. Die nächste Frage war, auf welche Kunden-Jobs sich die Fraport am sinnvollsten „bewerben“ sollte. Welche Kriterien sollen für eine Priorisierung angewendet werden? Zunächst wurde die Wertigkeit der Jobs aus Kundensicht beurteilt und ob die Fraport bei Erledigung des Jobs als möglicher Dienstleister genannt wurde. Mittels einer Nutzwertanalyse, die die Kriterien

- Wichtigkeit,
- Dringlichkeit und
- Zufriedenheit mit der Erledigung des Jobs mit heutigen Mitteln

enthielt, wurden die Jobs aus Kundensicht priorisiert.

Beurteilung der Kundenbedürfnisse

Nach einem Ranking in Form einer „Heatmap“ wurden weitere Kriterien angewendet, wie etwa Wirtschaftlichkeitskriterien und wie gut eine entsprechende Dienstleistung bzw. Maßnahme zum Geschäftsmodell der Fraport passen würden.

Kundengruppenübergreifend konnten fünf wesentliche Kundenbedürfnisse identifiziert werden

1. Chancen in den Wachstumsmärkten stärker ausschöpfen
2. Teilnahme an einem vorausschauenden und vernetzten Luftfrachtprozess
3. Das eigene Qualitätsversprechen durchgängig einlösen
4. Verfügbarkeit einer zuverlässigen, wachstumsorientierten Frachtinfrastruktur
5. Das Zukunftsbild der genutzten Frachtstandorte kennen

Fazit

Der von der Fraport gewählte, kundenzentrierte Ansatz zur Strategie-Entwicklung hat zu Klarheit geführt, welche strategischen Maßnahmen für die Beteiligten der Luftfrachtprozesskette am wertvollsten sind. Diese Vorgehensweise stellt sicher, dass die anvisierten Maßnahmen in Zukunft den Kundennutzen steigern und die Attraktivität des Frankfurter Flughafens als Luftfrachtstandort erhöhen.

Der hierbei eingesetzte Jobs to Be Done-Ansatz, hat sich als Instrument in der Strategiearbeit bewährt und konnte durch die konsequente Betrachtung des eigenen Angebots aus der Kundenperspektive wertvolle Hinweise für die weitere strategische Geschäftsausrichtung liefern.

Über die Autoren

Eckhart Böhme ist Innovations- und Produktmanagement-Berater. Er gilt als einer der Jobs to Be Done-Experten im deutschsprachigen Raum. Herr Böhme hat zahlreiche Projekte auf Basis dieses Ansatzes durchgeführt und hunderte Anwender geschult. Er war fachlicher Berater von Clayton Christensens Buch "Besser als der Zufall – 'Jobs to Be Done' – Die Strategie für erfolgreiche Innovationen" und Co-Entwickler des Wheel of Progress® - einem JTBD-Werkzeug.

Herr Böhme hat zahlreiche Projekte auf Basis dieses Ansatzes durchgeführt und hunderte Anwender geschult. Er war fachlicher Berater von Clayton Christensens Buch "Besser als der Zufall – 'Jobs to Be Done' – Die Strategie für erfolgreiche Innovationen" und Co-Entwickler des Wheel of Progress® - einem JTBD-Werkzeug.

Wir haben konsequent auf Kundenbedürfnisse als Ausgangspunkt für die Weiterentwicklung unseres Luftfrachtstandortes gesetzt. Das hat dazu geführt, dass wir jetzt ein genaues Bild davon haben, welche strategischen Maßnahmen am nutzbringendsten für alle Beteiligten sind.

Max Conrady
Zentralbereichsleiter Luftfracht

Farkonda Haschemzada ist Referentin in der Konzernstrategie der Fraport AG. Sie

ist Experte für Luftfracht und betreut die strategische Weiterentwicklung des Frachtstandortes Frankfurt.

| Kriterium Kunden-Job | Wichtigkeit | Spürbarkeit | Unbefriedigtheit | Total Score |
|-------------------------|-------------|-------------|------------------|-------------|
| | Score | Score | Score | |
| Job #1 | 8 | 8 | 8 | 24 |
| Job #2 | 8 | 8 | 6 | 22 |
| Job #3 | 8 | 8 | 6 | 22 |
| Job #4 | 8 | 8 | 6 | 22 |
| Job #5 | 6 | 8 | 8 | 22 |
| Job #6 | 6 | 8 | 8 | 22 |
| Job #7 | 6 | 8 | 8 | 22 |
| Job #8 | 7 | 6 | 8 | 21 |
| Job #9 | 7 | 6 | 8 | 21 |
| Job #10 | 8 | 8 | 4 | 20 |
| Job #11 | 7 | 4 | 8 | 19 |
| Job #12 | 8 | 2 | 8 | 18 |
| Job #13 | 6 | 6 | 6 | 18 |
| Job #14 | 7 | 2 | 8 | 17 |
| Job #15 | 5 | 8 | 4 | 17 |
| Job #16 | 6 | 6 | 4 | 16 |
| Job #17 | 6 | 2 | 8 | 16 |
| Job #18 | 5 | 2 | 8 | 15 |
| Job #19 | 5 | 6 | 2 | 13 |
| Job #20 | 7 | 2 | 2 | 11 |
| Job #21 | 5 | 2 | 4 | 11 |
| Job #22 | 6 | 2 | 2 | 10 |
| Job #23 | 4 | 2 | 2 | 8 |
| Job #24 | 4 | 2 | 2 | 8 |

Abbildung 2: Beispiele einer Heatmap der Kunden-Jobs



Abbildung 3: Frachtbetrieb am Flughafen Frankfurt

KONTAKT

Eckhart Böhme
E-Mail : eckhart.boehme@jtbd.de
Phone : +49-(0)162-208 80 80
<https://jtbd.de>
<https://wheelofprogress.com>