

Jobs-to-be-done (#JTBD) - Ein neuer Blick auf Kundenbedürfnisse

<https://digitaleneuordnung.de/blog/jobs-to-be-done/>

Jobs-to-be-done (#JTBD) gehört zu den [wichtigsten kundenzentrierten Werkzeugen](#).

Das Wichtigste und die Besonderheiten in Kürze:

- Kunden kaufen ein Produkt bzw. eine Leistung, um eine Aufgabe (einen Job) zu erledigen.
- Bedürfnisse der Kunden sind funktionaler, emotionaler oder sozialer Natur.
- Um den Erfolg / Misserfolg von Produkten zu verstehen, ist es zwingend erforderlich alle diese Dimensionen zu betrachten.
- Die Erkenntnisse aus JTBD reichen von Produktmarketing bis zum strategischen Management.
- JTBD ist einfach anzuwenden und erfordert keine Schulung.

In diesem Beitrag erkläre ich Dir anhand zahlreicher Beispiele, was die Methode auszeichnet, welche Schlüsse Du daraus für die Entwicklung deines Unternehmens ziehen kannst und wie Du Jobs-to-be-done erfolgreich anwendest.

Die Ursprünge von Jobs-to-be-done

Das Jobs-to-be-done Framework geht auf den bekannten Harvard Professor Clayton Christensen zurück, der durch sein Buch "Innovators Dilemma" weltberühmt wurde. Während Christensen mit seiner Theorie des "Innovators Dilemma" erklären konnte, warum Unternehmen den Zugang zu ihrem kreativen und innovativen Potential verlieren, fand er in seiner Theorie noch keine zufriedenstellende Antwort auf die Frage, was genau die wirklich innovativen Unternehmen anders machen. Aus dieser Fragestellung heraus entwickelte er Jobs-to-be-done, die er unter anderem in seinem Buch "[Besser als der Zufall](#)" ausführlich vorstellt.

Anwendungsgebiete und Zielsetzungen

Jobs-to-be-done bietet in seiner Anwendung viele Einsatzgebiete für das operative als auch das strategische Management deines Unternehmens.

- **Kundenzentrierung:** im Team ein gemeinsames Verständnis über den Kunden und seine Bedürfnisse definieren
- **Kundensegmentierung:** Auf Basis der JTBD Methode entwickelt sich eine alternative Form der Kundensegmentierung

- **Wettbewerbsbetrachtung:** Mit JTBD gewinnst Du einen neuen Blick auf deinen Wettbewerb und deinen relevanten Markt
- **Produktmarketing:** Entwicklung von Aussagen für die Ansprache deiner Kunden mit relevanten Produktmerkmalen
- **Strategische Entwicklung:** Die JTBD Methode als Gradmesser und Polarstern für die strategische Ausrichtung deines Unternehmens und die Entwicklung deiner unternehmerischen Identität
- **Innovation:** Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse, kannst Du neue Services und Geschäftsmodelle aufbauen.

Jobs-to-be-done im Überblick - Warum dein Kunde ein Produkt kauft oder es bleiben lässt

Im Kern des Jobs-to-be-done Frameworks steht die einfache Frage, warum der Kunde dein Produkt kauft und welche Aufgabe er mit deiner Leistung erfüllen möchte. An dieser Stelle wird auch deutlich, woher der Name "Jobs-to-be-done" kommt.

Customers don't just buy products, they hire them to do a job.

Das heißt, ein Job ist gekennzeichnet durch ein Problem oder ein Bedürfnis des Kunden. Die Qualität deiner Leistung beurteilt der Kunde danach, wie hilfreich dein Produkt für die Erfüllung dieser Aufgabe und die Erledigung seines "Jobs" ist.

Direkte und Indirekte Ziele des Kunden

Die Erfüllung einer Aufgabe ist aus Sicht der JTBD Methode mit direkten und indirekten Zielen verbunden. Das direkte Ziel ist die vordergründige und offensichtliche Aufgabe. Die indirekten Ziele dagegen sind oft verborgen und werden nur durch genaues Hinterfragen offensichtlich. Um die indirekten Ziele zu erfassen eignet sich z.B. die 5-Why Methode. Diese Methode unterstellt, dass die eine Ursache spätestens nach fünf aufeinanderfolgenden "Warum" Fragen offensichtlich ist.

Funktionale, emotionale und soziale Dimensionen

Außerdem geht Jobs-to-be-done davon aus, dass die Erfüllung einer Aufgabe funktionale, soziale oder emotionale Aspekte hat. Das bedeutet nicht, dass immer alle drei Aspekte adressiert oder immer alle Aspekte gleich wichtig sind. Vielmehr sensibilisiert das Jobs-to-be-done Framework dafür, dass es oft auch verborgene, über den rein funktionalen Nutzen hinausgehende Bedürfnisse gibt, deine Leistung in Anspruch zu nehmen.

Entgegen dieser Theorie steht in vielen Kundenansprachen der funktionale Nutzen einer Leistung im Vordergrund. Die "Vorteilskommunikation" zeigt dem Kunden auf, welche Funktionen das eigene Produkt im Vergleich zu seinen Wettbewerbern aufweist. Der funktionale Nutzen eines Produktes zahlt oft das direkte Ziel des Kunden ein. Dagegen verstecken sich emotionale und soziale Ziele oft in indirekten Zielen,

entziehen sich also einer vordergründigen Betrachtung. Die Frage nach den indirekten Zielen oder auch den sozialen und emotionalen Aspekten einer Leistung ist der Blick über den Tellerrand. Genau diese Perspektive verhilft Teams, die mit JTBD arbeiten zu ihren "Aha-Momenten".

Die "non consumption" - Workarounds und improvisierte Lösungen

Wer sich konsequent die Frage nach dem "Warum" stellt, der fragt sich auch warum der Kunde ein Produkt nicht kauft. An dieser Stelle gleicht die Jobs-to-be-done Methode in ihrem Vorgehen sehr einem [Design Thinking Prozess](#). Fast immer bietet die "non consumption" Einblicke, welche indirekten Ziele oder Aspekte dein Produkt bisher nicht adressiert oder bedient.

Dabei sind Workarounds und improvisierte Lösungen des Kunden besonders aufschlussreich. Also Lösungen in die der Kunde Zeit und Geld investiert hat, um sein Problem zu lösen. Das ist ein starker Indikator dafür, dass der Kunde ein sehr dringliche Aufgabe zu lösen hat, für die er scheinbar keine zufriedenstellende Lösung findet. Wenn Du solches Jobs identifizierst, bist Du in jedem Fall auf einer heißen Fährte.

Das Milkshake-Experiment

Kommen wir zum sicher bekanntesten Beispiel der Jobs-to-be-done Methode, dem Milkshake-Experiment.

Ausgangssituation

Eine Fastfood-Kette will den Verkauf von Milchshakes weiter ankurbeln. Zunächst werden normale Marketingstrategien und -taktiken probiert. Zum Beispiel Variationen des Angebotes, Preisanpassungen, Erweiterung des Sortiments ets. Also eher funktionale Anpassungen, die auf das unmittelbare Ziel des Kunden einzahlen. Keine der Maßnahmen konnte eine signifikante Wirkung erzielt werden. Der Absatz stagniert weiterhin.

The job of a milkshake - Oder warum kaufen Kunden Milchshakes?

Ausgerüstet mit der Theorie zu Jobs-to-be-done stellte sich das Team um Clayton Christensen in den Filialen auf, um Kunden persönlich zu interviewen und die Frage zu adressieren warum Kunden Milchshakes kaufen.

Bereits nach kurzer Zeit zeigte sich, dass in den Morgenstunden vor allem Berufspendler zu dem Getränk greifen. Dabei konnte das Team folgende Bedürfnisse und "Jobs" des Milchshakes aus Sicht der Berufspendler identifizieren.

Job des Milchshakes	Interpretation
----------------------------	-----------------------

Zweites Frühstück	direktes Ziel, funktionaler Nutzen
Beschäftigung auf einer langen monotonen Autofahrt	Direktes Ziel, sozialer / emotionaler Nutzen
Bis zum Mittagessen satt machen	Direktes Ziel Selbst hier würden sich bei weiterem Hinterfragen noch interessante Perspektiven ergeben. Ist das ein funktionales, emotionales oder soziales Bedürfnis? Ich würde sagen es kommt drauf an. Wenn "Hunger" Dich zu einem genervten Kollegen macht, können sich z.B. auch soziale Aspekte dahinter verbergen. Es kann aber auch rein funktionaler Natur sein, weil du vielleicht aus Zeitgründen dein Mittagessen ganz überspringen möchtest
Saubere Hände und sauberes Auto (keine Krümel etc.)	Indirektes Ziel, funktionaler Nutzen
Auf die Gesundheit achten, der Milchshake ist gesünder als andere "on the go" Produkte wie z.B. Schokoriegel	Indirektes Ziel, emotionaler Nutzen
Der Milchshake lässt sich gut im Cuphalter des Autos platzieren	Indirektes Ziel, funktionaler Nutzen

Das folgende Video "Understanding the job" gibt einen kurzen [Überblick über das Milchshake-Experiment](#).

Erkenntnisse aus dem Milkshake-Experiments

Aus dieser Sichtweise auf den Kunden und den "Job" des Milchshakes für die Zielgruppe Berufspendler ergeben sich mehrere operative und strategische Implikationen.

Relevanter Markt und Wettbewerb

Mit der Erkenntnis und dem Job eines "zweiten Frühstücks" ergeben sich neue Perspektiven auf den relevanten Markt und Wettbewerber.

- Der relevante Markt ist also nicht milchhaltige Getränke, sondern der Markt für "on the go" Frühstück.
- Der Milchshake steht im Wettbewerb zu Bananen, belegten Brötchen, Schokoriegeln und allem was sich "on the go" verzehren lässt.

Offensichtlich erledigt der Milchshake den Job deutlich besser als seine Konkurrenten. Der Kunde hat länger etwas davon, die Hände sind nicht klebrig, es gibt keine ungeliebten Krümel und die Frage, wohin ich mit der Bananenschale in meinem Auto soll, stellt sich auch nicht.

Kundensegmentierungen und Marketing

Bei ihren Untersuchungen entdeckte das Team von Clayton Christensen natürlich noch weitere relevante Zielgruppen. Dabei zeigt sich, dass der Milchshake für die Zielgruppe der Berufspendler in einem anderen Kontext einen völlig anderen Job erledigt. Nämlich am Wochenende dem Wunsch der Kinder nach einem "süßen Snack zwischendurch" nachzugeben. Der Milchshake bietet dann einen guten Kompromiss, um dem Wunsch nach einem Eis nicht stattgeben zu müssen, gleichzeitig aber nicht als Rabenvater oder -mutter dazustehen. So kann das gleiche Produkt bei der gleichen Persona je nach Kontext einen völlig anderen Job erfüllen.

Während klassische Kundensegmentierungen oft auf sozio-demografischen oder statischen Aspekten basieren, bietet das Jobs-to-be-done Framework die Möglichkeit, Kunden nach ihrem Anwendungsszenario beziehungsweise ihrem "Job" zu segmentieren. Der Kunde eines morgendlichen Berufspendlers ist dann zweimal vertreten. Nämlich als Pendler, der gegen eine lange Autofahrt kämpft und als liebender Elternteil, der seinen Kindern bei einem Ausflug am Wochenende eine Freude machen möchte.

Produktinnovation im Milchshake Business

Wie können die gewonnenen Erkenntnisse für die Verbesserung des Produktes eingesetzt werden, um die direkten und indirekten Ziele aber auch die Bedürfnisse des Kunden (funktional, soziale, emotional) besser zu adressieren?

- Die Milchshakes wird mit mehr Frucht- oder anderen festen Bestandteilen versehen, damit es beim Trinken länger dauert. Das "Saugen" wird aufwendiger, damit hält der Milchshake noch länger während der Autofahrt und der wichtige Job "Langeweile beim Autofahren" wird noch besser erledigt.
- Die Strohhalme werden enger
- Für die morgendlichen Pendler wird eine Self-Service Lane eingerichtet
- Die Größe der Becher wird maximiert, so dass sie immer noch in den Cuphalter im Auto passen, aber das maximale Vergnügen bieten

Tatsächlich konnte das Team von Clayton Christensen den Absatz der Milchshakes mit einigen dieser Maßnahmen deutlich steigern. Mit dem Milchshake Experiment wurde damit erstmalig die Innovationskraft und die Wirkung der Jobs-to-be-done Theorie in der Praxis bestätigt.

Wie Du Jobs-to-be-done erfolgreich einsetzt

Einer der großen Vorteile des Jobs-to-be-done Frameworks ist, dass Du sie aus dem Stehgreif anwenden kannst. Es braucht keine Trainings oder Methodenschulung, um erfolgreich mit der Methode zu arbeiten. Allerdings hilft es Dir, wenn Du in Design Thinking geübt bist. Je nach deinen Fragestellungen, kannst du Jobs-to-be-done auf verschiedenen Ebenen des operativen, strategischen oder sogar des normativen Managements einsetzen.

Eine "How to" Anleitung - JTBD in Workshops

Am produktivsten ist die Anwendung von JTBD in einem interdisziplinären Team. Das folgende "how to" ist deshalb als Teamaufgabe designt. Ihr benötigt einen Raum, mindestens 2 Stunden Zeit, Moderationskarten / Post It's, Stifte und eine freie Fläche zum Aufhängen.

1. **Starte mit "Warum?"**

Startet mit der Frage "Warum kauft unser Kunde unser Produkt, welche Aufgabe möchte mein Kunden mit dem Produkt erfüllen?" Berücksichtigt dabei funktionale, soziale und emotionale Bedürfnisse der Kunden. Jeder Teilnehmer hat 5-10 Minuten Zeit seine Antworten auf Moderationskarten zu formulieren. Jedes Bedürfnis sollte auf einer einzelnen Karte stehen.

2. **Sammelt, ordnet und diskutiert eure Antworten**

Sammelt und strukturiert die Antworten. Jeder Teilnehmer stellt seine Antworten kurz vor. Schafft Ordnung und fasst Antworten mit ähnlicher Bedeutung unter einer Formulierung zusammen. Optional könnt ihr auch nach nach funktionalen, emotionalen und sozialen Bedürfnisse ordnen z.B. mit dem JTBD Canvas. Nehmt euch Zeit und diskutiert die Antworten und Bedürfnisse des Kunden.

3. **Formuliert direkt und indirekte Ziele des Kunden als Userstory**

Formuliert die Ziele des Kunden, als User Story "Als Kunde kaufe ich das Produkt, damit". Dabei wird jedes direkte und indirekte Ziel in eine User Story übersetzt.

4. **Sammelt und diskutiert das "Warum nicht" (non consumption)**

Sammele Antworten auf die Frage "Warum kauft der Kunden unser Produkt nicht" (non consumption). Liste dabei existierende Alternativen, Wettbewerber oder Workarounds auf, die der Kunden statt deiner Lösung in Anspruch nimmt. Bewertet euer eigenes Produkt und alle anderen Lösungen im Hinblick auf die Ziele und Bedürfnisse des Kunden.

5. **Identifiziere Verbesserungspotentiale**

Leite aus den Schritten Verbesserungspotentiale für dein Produkt, deine Leistung oder sogar deine strategische Positionierung ab. Formuliert klare Hypothesen, wie ihr die Bedürfnisse des Kunden besser erfüllen könnt.

Formuliert Messgrößen wie ihr den Erfolg des Kunden mit eurem Produkt bewerten wollt.

6. Rede mit dem Kunden

Geht in den direkten Austausch mit dem Kunden und Nicht-Kunden. Wiederholt eure Fragen nach dem "Warum" bzw. "Warum nicht" und beobachtet, wie der Kunde dein Produkt nutzt. Überprüft dabei, ob eure Hypothesen in Bezug auf die Nutzung bzw. Non consumption zutreffen.

JTBD Beispiele

Folgende Beispiele helfen Dir, die Jobs-to-be-Done an einfachen Beispielen in Workshops zum Leben zu erwecken oder von einer Gruppe ausarbeiten lassen kannst.

Beispiel 1: Welchen Job hat ein Gürtel?

Wenn Du einen Gürtel kaufst sind die funktionalen Aspekte weitgehend klar. Wenn es jedoch nur um Funktionalität ginge, würde der Gürtel mit einem Seil konkurrieren. Offensichtlich spielen auch emotionale Aspekte ("das ist schön") oder sogar soziale Dimensionen ("schaut her, ich kann es mir leisten") eine Rolle. Unter Umständen kann der emotionale oder soziale Nutzen deutlich gewichtiger sein, als der rein funktionale und praktische Nutzen eines Gürtels. An diesem einfachen Beispiel können sich Teilnehmer deines Workshops schnell und einfach an der Jobs-to-be-done probieren.

Beispiel 2: Wer will schon eine Bohrmaschine?

People don't want to buy a quarter-inch drill, they want a quarter-inch hole. - Theodore Levitt

Ein weiteres Alltagsgerät, das zur Verdeutlichung der Jobs-to-be-done Methode gut geeignet ist sind Bohrmaschinen. Welche direkten und indirekten Ziele kannst du mit einer Bohrmaschine verbinden? Will der Kunde wirklich einen Bohrmaschine oder einfach ein Loch in der Decke? Oder will der junge Vater vielleicht die Federwiege für sein Baby aufhängen? Mit Jobs-to-be-done und dem Bild eines liebenden Vaters im Kopf bekommen auch Bohrmaschinen eine ganz andere emotionale Bedeutung.



Beispiel 3: Windeln für Erwachsene

Ein weiteres praktisches Anwendungsbeispiel liefert der Hygieneartikelhersteller Kimberly Clark, der mit einer Windel für Erwachsene keinen Erfolg hatte. Obwohl die Windel einen hervorragenden funktionalen Nutzen hatte, fand das Produkt kaum Absatz. Irgendetwas hatten die Macher übersehen.

Mit Hilfe von Jobs-to-be-done konnte Kimberly Clark eine neue Perspektive auf die Bedürfnisse seiner Kunden entwickeln. Ergebnis dieser Erkenntnis war die Erfindung von Unterwäsche, die die Funktion einer Windel übernimmt. Damit wurden sowohl funktionale, als auch emotionale Jobs erledigt.

	Vor Jobs-to-be-done	Nach Jobs-to-be-done
Produkt	Windel für Erwachsene	Unterwäsche mit Funktion einer Windel
Ansprache des Kunden	rein funktionale Kommunikation	Kommunikation über emotionale und soziale Aspekte, Kunden vor der "Vereinsamung" retten
Funktionaler Job: Vor inkontinenz schützen	erfüllt	erfüllt
Emotionaler Job: Erwachsenen wollen keine Windel tragen	Nicht berücksichtigt	erfüllt
Sozialer Job: Vor Vereinsamung retten	Nicht berücksichtigt	erfüllt
Verhalten des Kunden	Non consumption, d.h.	Kauf des Produktes

	Kunden ziehen vor zu Hause zu bleiben als eine Windel zu tragen	
--	---	--

Das JTBD Canvas

Jobs-to-be-done ist keine so standardisierte und strukturierte Methode wie zum Beispiel das Business Model Canvas. Da Struktur jedoch hilft, habe ich ein einfaches Canvas entwickelt, das übersichtlich die wichtigsten Jobs deines Produktes abträgt und die Einordnung in funktionale, emotionale und soziale Aspekte erlaubt.

#JTBD Canvas

Job				User Story
Wie beschreibst du den Job in Stichworten?	Hat der Job eine funktionale Dimension? Wenn ja welche?	Hat der Job eine persönliche emotionale Dimension? Wenn ja welche?	Hat der Job eine soziale Dimension? Wenn ja welche?	Als User möchte ich ... Job ... erfüllen, damit ... Nutzen

Die User Story kann einem sehr simplem Format folgen, wie zum Beispiel:

“Als Kunde möchte ich das *Problem* lösen, um mein *Bedürfnis* zu befriedigen.”

Die Formulierung als User Story schafft Kontext und präzisiert eure Diskussion. Dabei ist es wichtig, dass ihr euch wie in einem Design Thinking Vorgehen auf das Problem des Kunden und seinen Job konzentriert.

Unbezahlbar: Mit echten Kunden reden

Want to help someone? Shut up and listen.

In Workshops oder Hackathons wird das wichtigste Element aus Zeitgründen oft übersprungen: Ein gutes Gespräch mit echten Kunden. Das führt dazu, dass Teilnehmer sich im Anschluss in trügerischer Sicherheit wiegen und direkt ganze Lösungen rund um ihre Hypothesen bauen. Dabei sollten Dir die Methoden nur helfen, einen Ordnungs- und Bezugsrahmen zu entwickeln, um z.B. ein Gespräch mit dem Kunden vorzubereiten und Transparenz im Team zu erzeugen. Nur im direkten Gespräch und durch eine empathische Auseinandersetzung mit dem Kunden, kannst Du einzelne Jobs validieren und priorisieren. Mit einer sehr offenen Fragestellung und dem "Warum" im Gepäck kommst Du ganz sicher auch mit neuen, bisher nicht berücksichtigten Jobs zurück.

Wenn der Job zur "Mission" wird - Die Macht von Jobs-to-be-done

Schließlich gibt es noch die Königsdisziplin der Betrachtung durch die "Jobs Brille". Dann nämlich, wenn Unternehmen anfangen, ihr Leitbild nach dem Job ihrer Kunden auszurichten.

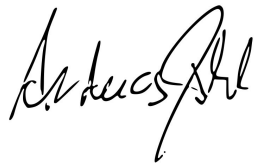
Dafür möchte ich Dir ein Video der französischen Marke Delsey zeigen. Der Spot ist ein Paradebeispiel dafür, wie ein Unternehmen mit einem tiefen empathischen Verständnis für die funktionalen, sozialen und emotionalen Bedürfnisse seiner Kunden seine Produkt- und Markenkommunikation gestaltet. Das alles mit der einfachen Frage "welchen Job ein Koffer hat", eingepackt in ein sehr gutes Storytelling und dem simplen Claim "[What matters is inside](#)".

Wenn es Dir gelingt diese kundenzentrierte Betrachtung in dein eigenes unternehmerisches Leitbild zu transportieren, dann sind die Grundlagen für die agile und digitale Transformation in deinem Unternehmen gelegt.

Fazit - What matters is the customer

Jobs-to-be-done bietet Dir ein sehr einfaches aber mächtiges Framework, um Bedürfnisse deiner Kunden zu hinterfragen und ein gemeinsames Verständnis im Team zu erarbeiten. Mit den Erkenntnissen der JTBD Methode übst Du Kundenzentrierung, richtest deine Organisation auf die Bedürfnisse deiner digitalen Kunden aus und legst den Grundstein für neue innovative Services und Geschäftsmodelle. Der große Vorteil der JTBD Methode ist ihre Einfachheit und Eleganz. Auch ohne große Schulung kannst Du mit der Methode schnell erfolgreich sein.

Viel Spaß dabei.



Weiterführende Artikel:

- [10 Werkzeuge und Methoden für Kundenzentrierung](#)
- [Customer Journey Mapping](#)
- [Blog oder Newsletter abonnieren](#)
- [Andreas für einen JTBD Workshop anfragen](#)