



» JOBS TO BE DONE-METHODE «

Zielstellung und Anwendung

Die Jobs-to-be-Done-Methode (kurz: JTBD-Methode) ist eines der wichtigsten Werkzeuge zur kundenzentrierten Entwicklung eines Produkts oder einer Dienstleistung. Der Methode liegt die Annahme zugrunde, dass Kunden ein Produkt oder eine Dienstleistung nur in Anspruch nehmen, da es eine Aufgabe für sie erledigt.

Ausgangspunkt für die Entwicklung eines Produkts oder einer Dienstleistung ist folglich die Aufgabe, die das Produkt bzw. Dienstleistung für den Kunden erledigt. Ein Beispiel: Eine Bürgerin oder ein Bürger beantragt im Standesamt die Ausstellung einer Geburtsurkunde mit Hinweisteil nicht um seiner selbst willen, sondern weil die Person heiraten will und dazu möglichst unkompliziert, schnell und einfach die nötigen Formulare zusammentragen will. Soll ein Service neu angeboten oder verbessert werden, lohnt sich der Perspektivwechsel hin zur Aufgabe, die durch die Leistung erledigt werden soll, denn so können neue Lösungswege entstehen. Für das genannte Beispiel wäre es empfehlenswert, das entsprechende Antragsformular im Internet nicht unter dem Stichwort „Geburtsurkunde“ zur Verfügung zu stellen, sondern gemeinsam mit allen anderen nötigen Formularen und Hinweisen unter dem Stichwort „Heirat“, das über eine Suchmaschine schnell und einfach gefunden werden kann. Idealerweise kann dann auch die Beantragung vollständig online durchgeführt werden, um sich einen zeitintensiven Besuch im Standesamt zu sparen.

Kunden kaufen nicht einfach nur Produkte oder nehmen Dienstleistungen in Anspruch. Sie nutzen diese, um einen Nutzen davon zu haben.

Vorgehensweise / Beschreibung der Methode

Die wichtigste Frage der JTBD-Methode lautet „Warum?“. Sie fragt einerseits danach, warum ein Kunde ein Produkt bzw. eine Dienstleistung in Anspruch nimmt. Sie fragt aber andererseits auch danach, warum dieses eine Produkt bzw. diese eine Dienstleistung nicht in Anspruch nimmt. Die JTBD-Methode geht davon aus, dass Kunden funktionale, emotionale und soziale Bedürfnisse haben, und unterscheidet zwischen direkten und indirekten Zielen des Kunden. Das direkte Ziel liegt meist auf der Hand und beschreibt den offensichtlichen Nutzen des Angebots. Das indirekte Ziel hingegen ist unscheinbar und muss erst hinterfragt werden. Oft sind es emotionale oder soziale Ziele, die einen Blick über den Tellerrand benötigen, um erkannt zu werden.

Die JTBD-Methode ist einfach anzuwenden und erfordert keine spezifische Schulung des Anwenders.

Sie kann entlang des bekannten Beispiels des Milchshake-Experiments anschaulich erklärt werden:

Eine Fastfood-Kette will ihren Verkauf von Milchshakes weiter ausbauen. Es wird eine funktionale Anpassung des Angebots vorgenommen, indem das Angebot ausgeweitet wird, neue Variationen der Milchshakes angeboten werden und der Preis angepasst wird. Leider ist keine der Maßnahme erfolgreich und der Absatz stagniert weiterhin. Ein Team setzt sich zusammen und berät über das weitere Vorgehen. Vorerst werden die Kunden befragt, warum sie Milchshakes konsumieren. Besonders stechen die Berufspendler hervor, welche Milchshakes als zweites Frühstück auf dem Weg zur Arbeit konsumieren. Die „Jobs“ werden gesammelt und

festgehalten. Durch den „Job“ als zweites Frühstück bei Berufspendlern konkurriert der Milchshake nicht mit anderen milchhaltigen Getränken, sondern mit anderen Frühstücksalternativen zum Mitnehmen wie Schokoriegel, belegte Brötchen oder Bananen. Im Gegensatz zu seinen Konkurrenten erledigt der Milchshake seinen Job besser als seine Konkurrenten, da der Kunde keine klebrigen Hände oder Krümel hat. Die gewonnenen Erkenntnisse können eingesetzt werden, um die direkten und indirekten Ziele und Bedürfnisse (funktional, sozial, emotional) zu identifizieren und zu nutzen. Beispielsweise könnte der Anbieter mehr Frucht- oder andere feste Bestandteile in den Milchshake hinzufügen, um das Trinken des Shakes zu verlängern und damit morgendliche Autofahrten interessanter zu gestalten. In weiteren Schritten könnte man die Trinkhalme verengen, die Bechergroße maximieren und einen Selbstservice einrichten, um den Kunden ein maximales Vergnügen mit dem Milchshake zu garantieren. Tatsächlich konnte im genannten Beispiel der Absatz der Milchshakes mit den genannten Maßnahmen gesteigert werden.

Die Vorgehensweise bei der Jobs-to-be-done-Methode lässt sich wie folgt systematisieren:

1. „Warum?“

Im ersten Schritt soll jeder Teilnehmer eines JBTD-Workshops beantworten, warum der Kunde das Produkt bzw. die Dienstleistung in Anspruch nimmt. Jeder Teilnehmer hat 5 bis 10 Minuten Zeit, seine Antworten auf Moderationskarten zu schreiben. Jedes Bedürfnis, das der Milchshake für seinen Kunden befriedigt, sollte auf einer einzelnen Karte formuliert werden.

2. Sammeln, Ordnen und Diskutieren

Jeder Teilnehmer stellt seine Antworten kurz vor. Anschließend werden alle Antworten strukturiert. Antworten mit ähnlicher Bedeutung werden unter einer Formulierung zusammengefasst. Optional kann hier das JTBD-Canvas verwendet werden, das die Bedürfnisse nach funktionalen, emotionalen und sozialen Bedürfnissen ordnet:

Job	funktional	emotional	sozial	Geschichte des Benutzers
Wie beschreiben Sie den Job in Stichworten?	Hat der Job eine funktionale Dimension? Wenn ja welche?	Hat der Job eine emotionale Dimension? Wenn ja welche?	Hat der Job eine soziale Dimension? Wenn ja welche?	Als User möchte ich _____ Job erfüllen, damit _____ Nutzen _____
[...]	[...]	[...]	[...]	[...]

3. Formulieren von direkten und indirekten Zielen des Kunden

Die Teilnehmer formulieren die konkreten Ziele des Kunden (z.B. „Als Kunde nehme ich die Dienstleistung in Anspruch, damit...“). Somit werden die direkten und indirekten Ziele in einer User Story veranschaulicht.

4. Sammeln und diskutieren des „Warum nicht“

Auch die Gründe der Nicht-Nutzung der Kunden sollen berücksichtigt werden. Es werden Antworten auf die Frage „Warum nimmt der Kunde das Produkt bzw. die Dienstleistung nicht in Anspruch?“ gesammelt. Es wird eine Liste von Dienstleistern oder alternativen Produkten erstellt, auf die der Kunde stattdessen zugreift. Anschließend werden die eigenen Dienstleistungen bzw. Produkte und die Alternativen hinsichtlich der Ziele und Bedürfnisse des Kunden bewertet.

5. Identifizierung des Verbesserungspotentials

Aus der Bewertung lassen sich im nächsten Schritt die Verbesserungspotentiale für die Dienstleistung oder das Produkt ableiten. Aus diesen Überlegungen werden klare Hypothesen formuliert, wie die Dienstleistung bzw. das Produkt die Bedürfnisse des Kunden besser erfüllen kann als andere Angebote. Messgrößen werden ebenfalls formuliert, um festzulegen, nach welchen Kriterien der Kunde die Dienstleistung bzw. das Produkt bewertet.

6. Interview mit dem Kunden

Es folgt eine Befragung des Kunden bzw. des Nicht-Kunden zur Nutzung der Dienstleistung bzw. des Produkts. Bestehende Ideen zum neuen bzw. verbesserten Angebot werden im Interview überprüft und ggf. angepasst.

Aus Zeitgründen wird der letzte Schritt meist übersprungen, dabei ist eine empathische Auseinandersetzung mit dem Kunden ein besonders hilfreicher Schritt, um die Bedürfnisse des Kunden besser zu verstehen und diese Bedürfnisse in den Verbesserungsprozess einbinden zu können. Tatsächlich empfiehlt es sich sogar, den Kunden auch im ersten Schritt einzubinden und ihn zum „Warum“ der (Nicht-)Nutzung zu befragen.

Voraussetzungen

Zeit	für den ganzen Prozess mind. 1 Woche
Teilnehmer	Team aus 3-12 Personen
Hilfsmittel	Whiteboard, Stifte, Papier

Schnittstellen zu anderen Methoden

Die JTBD-Methode verfolgt einen ähnlichen Ansatz wie das Design Thinking und gehört zu den kundenzentrierten Methoden.

Schwierigkeitsgrad

Sehr einfach	Einfach	Mittel	Schwierig	Sehr schwierig
--------------	---------	---------------	-----------	----------------

Literatur

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

<https://jtbd.info/>

Christensen, C. M., & Neumüller, E. (2017). Besser als der Zufall: "Jobs to Be Done" - die Strategie für erfolgreiche Innovation. Kulmbach: Plassen Verlag.

Wunker, S., Wattman, J., & Farber, D. (2016). Jobs to Be Done: A Roadmap for Customer-Centered Innovation. Nashville, Tenn.: HARPERCOLLINS LEADERSHIP.