



„Jobs to Be Done“ –
die Strategie für
erfolgreiche Innovation

Besser als der Zufall

DER „ERFINDER“ DER DISRUPTION
**CLAYTON M.
CHRISTENSEN**

Taddy Hall, Karen Dillon und David S. Duncan

Inhalt

Einführung: Weshalb Sie dieses Buch „beauftragen“ sollten	7
Spielen Sie bei Innovationen nicht mehr auf Risiko. Überlassen Sie das Glück Ihren Konkurrenten – und lassen Sie sie weit hinter sich.	

Teil I: Einführung in die Jobs-Theorie

Kapitel 1: Das Milchshake-Dilemma	21
Warum ist es so schwer, Innovationen vorherzusagen – und sie dauerhaft hervorzubringen? Weil wir bisher nicht die richtigen Fragen gestellt haben.	
Kapitel 2: Fortschritte statt Produkte	41
Eine Erklärung der <i>Theory of Jobs to Be Done</i> : Um die Innovationsfähigkeit vom Schuss ins Blaue auf die Ebene der Vorhersehbarkeit zu heben, müssen Sie den dahinterstehenden Kausalmechanismus verstehen – die Fortschritte, die ein Verbraucher unter bestimmten Umständen machen möchte.	

Kapitel 3: **Jobs in freier Wildbahn** 69

Die *Jobs Theory* verwandelt die Art, wie man die Branche definiert, in der man tätig ist, die Größe und Art des Marktes, in dem man konkurriert, und die Frage, wer die Mitbewerber sind. Die Southern New Hampshire University, FranklinCovey, Intuit und eine ganze Reihe alltäglicher Produkte zeigen, wie leistungsfähig Innovationen mithilfe der Jobs-Theorie sein können.

Teil II: Die harte Arbeit – und der Lohn – für die Anwendung der Jobs Theory

Kapitel 4: **Jobs aufstöbern** 93

Wo aber sind nun alle diese Jobs, die auf ihre Entdeckung warten – und wie findet man sie? Die Lösung liegt nicht in den Werkzeugen, die man dafür verwendet, sondern darin, wonach man sucht und was man aus seinen Beobachtungen macht.

Kapitel 5: **Wie man hört, was die Kunden nicht sagen** 121

Die Kunden können nur selten ihre Ansprüche genau oder vollständig formulieren – ihre Motivationen sind komplexer und ihre Wege zum Kauf aufwendiger, als sie es beschreiben können. Man kann der Sache aber auf den Grund gehen. Was sie *beauftragen* und – genauso wichtig – was sie „*feuern*“, erzählt eine bedeutsame Geschichte.

Kapitel 6: **Eine Bewerbung erstellen** 151

Wie können Sie sicherstellen, dass Ihre Lösung mit dem Job „beauftragt“ wird? Dazu gehört mehr, als nur ein Produkt mit den richtigen Merkmalen und Funktionen zu schaffen. Um wirklich auf eine zu erledigende Aufgabe zu reagieren, muss man den Kunden die richtigen Erfahrungen ermöglichen. Und dafür bezahlen die Kunden gern einen Aufpreis.

Teil III: Das Jobs to Be Done-Unternehmen

- Kapitel 7: Die Integration um eine Aufgabe** **181**
- Normalerweise strukturieren sich Unternehmen anhand von Funktionen, von Geschäftszweigen oder geografisch – doch einen echten Wettbewerbsvorteil erzielen Unternehmen, wenn sie sich für die Aufgabe optimieren. Die Integration interner Kompetenzen und Prozesse, die eine Aufgabe bewältigen, ist der Mechanismus, der ein Produkt oder eine Dienstleistung deutlich von der Konkurrenz abhebt.
- Kapitel 8: Die Aufgabe im Blick behalten** **211**
- Sogar großartige Unternehmen können bei der Erledigung der Aufgabe für ihre Kunden vom rechten Weg abkommen – und sich darauf konzentrieren, eine eigene Aufgabe zu erledigen. Das liegt daran, dass Unternehmen auf Fehlschlüsse bezüglich der Daten hereinfliegen, die sie bezüglich ihrer Produkte gewinnen: den Fehlschluss der aktiven beziehungsweise passiven Daten, den Fehlschluss des oberflächlichen Wachstums und den Fehlschluss der passenden Daten.
- Kapitel 9: Das auf Jobs fokussierte Unternehmen** **233**
- Ein klar formulierter Job ermöglicht eine Art „Führung mit Auftrag“ und macht Mikromanagement überflüssig, weil die Mitarbeiter auf allen Ebenen den Durchblick haben und dadurch motiviert sind, dass sich die Arbeit, die sie leisten, in einen umfassenden Prozess einfügt, der den Kunden helfen soll, ihre Aufgaben zu bewältigen. Wir beschreiben hier, wie dies bei Organisationen wie der Mayo Clinic, beim Consumer Financial Protection Bureau (CFPB), bei OnStar und bei *Deseret News* – um nur einige zu nennen – funktioniert.

Kapitel 10: **Schlussbemerkungen zur Theory of Jobs** **259**

Wir leisten es uns schon viel zu lange, zu glauben, erfolgreiche Innovation resultiere aus Glück. Es ist an der Zeit, dieses Paradigma zu kippen. Wir sammeln seit 20 Jahre Belege dafür, dass man seine Zeit, seine Energie und seine Ressourcen in die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen durch Produkte und Dienstleistungen investieren kann, von denen man vorhersagen kann, dass die Kunden sie gerne beauftragen werden. Überlassen Sie Glücksfälle den anderen.

Danksagungen **273**