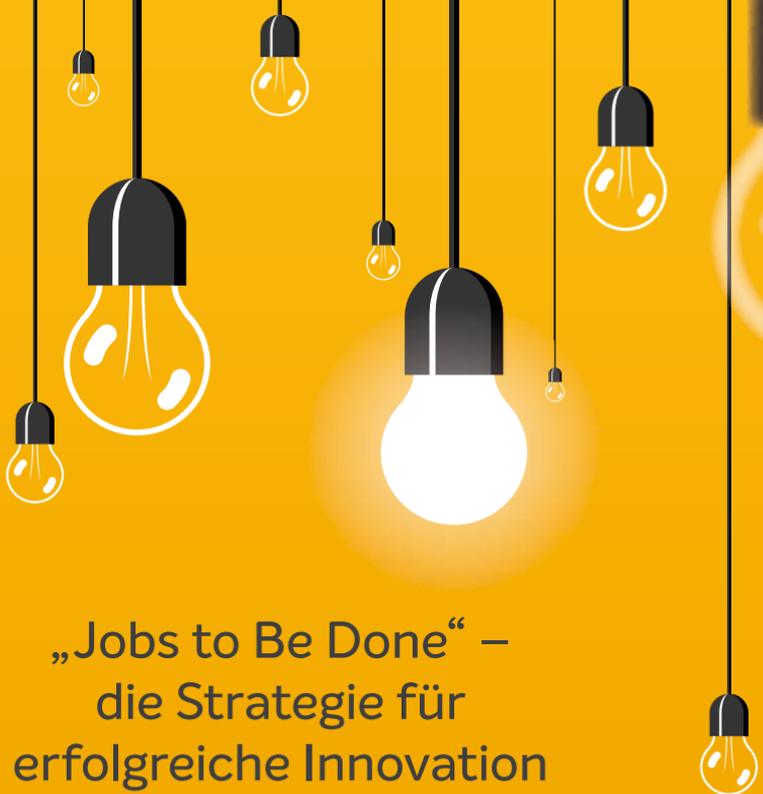


PLASSEN
VERLAG



„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



„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

Die Originalausgabe erschien unter dem Titel
Competing Against Luck: The Story of Innovation and Customer Choice
ISBN 978-0-06-256523-5

© Copyright der Originalausgabe 2016:
Copyright © 2016 Clayton M. Christensen, Ridgway Harken Hall,
Karen Dillon, and David S. Duncan.
All rights reserved.
Published by arrangement with HarperBusiness,
an imprint of HarperCollins Publishers, LLC.

© Copyright der deutschen Ausgabe 2017:
Börsenmedien AG, Kulmbach

Übersetzung: Egbert Neumüller
Fachlicher Berater: Eckhart Böhme
Gestaltung Cover: Johanna Wack
Gestaltung und Satz: denksportler Grafikmanufaktur
Herstellung: Martina Köhler
Lektorat: Claus Rosenkranz
Druck: GGP Media GmbH, Pößneck

ISBN 978-3-86470-501-4

Alle Rechte der Verbreitung, auch die des auszugsweisen Nachdrucks,
der fotomechanischen Wiedergabe und der Verwertung durch Datenbanken
oder ähnliche Einrichtungen vorbehalten.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

BÖRSEN  MEDIEN
AKTIENGESELLSCHAFT

Postfach 1449 • 95305 Kulmbach
Tel: 092 21-90 51-0 • Fax: 092 21-90 51-44 44
E-Mail: buecher@boersenmedien.de
www.plassen.de
www.facebook.com/plassenverlag

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 *Theory of Jobs to Be Done*: 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 hereinfallen, 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**

Weshalb Sie dieses Buch „beauftragen“ sollten

In diesem Buch geht es um Fortschritte.

Ja, dieses Buch handelt von Innovationen – und davon, wie man bei ihrer Verwirklichung besser wird. Doch im Kern handelt es sich um das Ringen um Fortschritte in unserem Leben.

Wenn Sie so sind wie viele Unternehmer und Manager, fällt Ihnen bei dem Versuch, Innovationen hervorzubringen, wohl nicht unbedingt als Erstes das Wort „Fortschritt“ ein. Dann sind Sie vielmehr davon besessen, das perfekte Produkt zu erschaffen mit genau der richtigen Kombination aus Funktionen und Vorteilen, die bei den Kunden gut ankommt. Oder sie versuchen, Ihre bereits bestehenden Produkte stetig weiter zu verbessern, sodass sie mehr Gewinn bringen oder sich von denen Ihrer Mitbewerber abheben. Sie *glauben* genau zu wissen, was Ihren Kunden gefallen würde, aber in Wirklichkeit kann sich das wie ein Glückstreffer anfühlen. Wenn man genug Versuchsballons steigen lässt, fliegt – mit ein bisschen Glück – einer weit davon.

Das muss aber nicht so sein, jedenfalls nicht, wenn Sie wirklich verstehen, was Verbraucher *dazu veranlasst*, die Entscheidungen zu treffen, die sie treffen. Innovationen könnten viel vorhersehbarer und viel profitabler sein – aber nur dann, wenn Sie darüber anders nachdenken. Es geht nämlich nicht um Produkte, sondern um *Fortschritte*.

Wenn Sie also keine Lust mehr haben, sich und Ihr Unternehmen in gut gemeinte Innovationsanstrengungen zu stürzen, die regelmäßig enttäuschen; wenn Sie Produkte und Dienstleistungen schaffen wollen, von denen Sie im Voraus wissen, dass die Kunden sie nicht nur gerne kaufen, sondern dass sie auch bereit sind, dafür einen *Aufpreis* zu bezahlen; wenn Sie mit Unternehmen konkurrieren – und dabei gewinnen – wollen, die sich bezüglich des Erfolgs ihrer Innovationen auf ihr Glück verlassen, dann lesen Sie weiter. Dieses Buch soll dazu beitragen, dass auch Sie Fortschritte machen.

Die falschen Dinge immer besser machen

Seit ich denken kann, haben Innovationen für Unternehmen auf der ganzen Welt oberste Priorität – und sind gleichzeitig ihre größten Enttäuschungen. Bei einer neueren Umfrage von McKinsey sagten 84 Prozent der befragten Führungskräfte aus aller Welt, Innovationen seien ein äußerst wichtiger Bestandteil ihrer Wachstumsstrategien, jedoch waren unglaubliche 94 Prozent mit ihrer eigenen Innovationsleistung nicht zufrieden. Die meisten räumten ein, dass die *überwältigende Mehrzahl* der Innovationen hinter den Ambitionen zurückbleibt, und an dieser Tatsache hat sich seit Jahrzehnten nichts geändert.

Auf dem Papier leuchtet das nicht ein. Noch nie standen den Unternehmen so viele ausgeklügelte Instrumente und Methoden zur Verfügung wie heute – und es werden mehr Ressourcen denn je dafür eingesetzt, Innovationsziele zu erreichen. Laut einem Artikel in *strategy+business*¹ gaben 1.000 Aktiengesellschaften im Jahr 2015 mehr als 680 Milliarden Dollar für Forschung und Entwicklung aus, eine Steigerung gegenüber dem Vorjahr von 5,1 Prozent.

Und noch nie wussten die Unternehmen mehr über ihre Kunden als heute. Durch die Big-Data-Revolution sind die Vielfalt, der Umfang und die Geschwindigkeit der Datensammlung erheblich gestiegen und in gleichem Maße wurden die Analysewerkzeuge, die darauf angewendet werden, immer ausgefeilter. Die Hoffnungen, die in diese Datenfundgrube gesetzt werden, sind größer denn je. Chris Anderson, der damalige Chefredakteur von *Wired*, tat 2008

den berühmten Ausspruch: „Korrelation genügt.“² Damit wollte er andeuten, wir könnten Innovationsprobleme mithilfe der schier rohen Kraft der Daten-Sintflut lösen. Seit Michael Lewis in dem Buch „Moneyball“ eine Chronik des unerwarteten Erfolgs der Oakland A's geliefert hat (die *wussten* nämlich, dass die Häufigkeit, wie oft ein Schlagmann ein Base erreicht und zum Läufer wird, ein besserer Indikator für den offensiven Erfolg ist als der Schlagdurchschnitt), versuchen Unternehmen, das „Moneyball“-Pendant im Bereich der Kundendaten zu finden, das zu erfolgreichen Innovationen führt. Doch gefunden haben es nur wenige.

In vielen Unternehmen sind die Innovationsprozesse durchstrukturiert, sie erfolgen diszipliniert und die Menschen, die sie umsetzen, sind hochqualifiziert. Die Innovationsprozesse der meisten Unternehmen beinhalten zur Absicherung Meilensteine, die Prüfung in schnellen Iterationen und diverse Gegenkontrollen. Die Risiken werden sorgfältig berechnet und entschärft. Prinzipien wie Six Sigma haben sich in der Gestaltung von Innovationsprozessen allgemein durchgesetzt, sodass wir heutzutage präzise Kennzahlen haben und neue Produkte in allen Phasen ihrer Entwicklung strengen Anforderungen genügen müssen. Von außen betrachtet sieht es so aus, als hätten die Unternehmen einen außerordentlich präzisen wissenschaftlichen Prozess voll im Griff.

Trotzdem fischen die meisten bei Innovationen nach wie vor schmerzlich im Trüben. Und das Schlimmste daran ist, dass all diese Aktivitäten die *Illusion* von Fortschritt vermitteln, ohne wirklich Fortschritte zu bewirken. Die Unternehmen steigern ihren Aufwand exponentiell, erzielen aber lediglich bescheidene Innovationsschritte und liegen bei bahnbrechenden Innovationen, die für langfristiges, nachhaltiges Wachstum von entscheidender Bedeutung sind, völlig daneben. Dazu passt der berühmte Ausspruch von Yogi Berra: „Wir haben uns verlaufen, aber wir kommen gut voran.“

Was läuft da so sehr schief?

Das grundlegende Problem ist Folgendes: Die Massen und Abermassen an Daten, die die Unternehmen sammeln, werden nicht so organisiert, dass sie zuverlässig vorhersagen können, welche Produkte

erfolgreich sein werden. Vielmehr werden die Daten nach Kriterien wie diesen ausgewertet: „Dieser Kunde sieht aus wie jener“, „Dieses Produkt hat ähnliche Leistungsmerkmale wie jenes“, „Diese Menschen haben sich in der Vergangenheit genauso verhalten“ oder „68 Prozent der Kunden bevorzugen nach eigener Aussage Version A gegenüber Version B.“ Aber nichts davon sagt einem wirklich, *warum* die Kunden sich für bestimmte Produkte entscheiden.

Ich möchte Ihnen das anhand eines Beispiels erklären. Ich heiße Clayton Christensen und bin 64 Jahre alt. Ich bin 2,03 Meter groß und habe Schuhgröße 51. Meine Frau und ich haben alle unsere Kinder aufs College geschickt. Ich wohne in einem Vorort von Boston und fahre mit einem Honda-Minivan zur Arbeit. Ich habe noch viele andere Eigenschaften und Merkmale, aber diese haben mich nicht dazu *veranlasst*, heute das Haus zu verlassen und die *New York Times* zu kaufen. Es mag wohl eine Korrelation zwischen einigen dieser Eigenschaften und der Neigung von Kunden geben, die *Times* zu kaufen. Aber diese Merkmale *veranlassen* mich nicht, diese Zeitung – oder irgendein anderes Produkt – zu kaufen.

Wenn ein Unternehmen nicht weiß, *weshalb* ich mich dazu entscheide, unter gewissen Umständen sein Produkt „zu beauftragen“ – und *weshalb* ich mich unter anderen Umständen vielleicht für ein anderes entscheide –, dann verhelfen ihm seine Daten³ über mich oder über Menschen wie mich⁴ wahrscheinlich nicht dazu, irgendwelche Innovationen für mich zu entwickeln. Es ist zwar verlockend zu glauben, wir könnten in unseren Datensätzen bedeutsame Muster und Querbezüge erkennen, aber das heißt ja noch nicht, dass das eine wirklich das andere verursacht hätte. Wie Nate Silver, der Autor von „Die Berechnung der Zukunft: Warum die meisten Prognosen falsch sind und manche trotzdem zutreffen“, erläutert: „Eiscreme-Verkäufe und Waldbrände sind miteinander korreliert, weil beide in der sommerlichen Hitze häufiger auftreten. Es besteht jedoch keine Ursächlichkeit, denn wenn man sich 500 Gramm Häagen-Dazs kauft, zündet man dadurch kein Waldstück in Montana an.“

Es ist natürlich nicht überraschend, dass Korrelation und Kausalität nicht das Gleiche sind. Doch obwohl die meisten Organisa-

tionen das wissen, handeln sie meines Erachtens nicht so, als gäbe es einen Unterschied. Für sie ist die Korrelation *bequem*. Sie lässt die Manager nachts ruhig schlafen.

Jedoch sagt eine Korrelation überhaupt nichts über das aus, was bei Innovationen am meisten zählt: über die Kausalität, also *warum* ich womöglich eine ganz bestimmte Lösung kaufe. Und doch sehen die wenigsten Innovatoren ihre hauptsächliche Herausforderung darin, eine *Ursache* zu finden. Stattdessen konzentrieren sie sich darauf, wie sie ihre Produkte besser, profitabler oder anders als die der Konkurrenz machen können.

William Edwards Deming, der Vater des Qualitätsmanagements, das den verarbeitenden Sektor verwandelte, hat einmal gesagt: „Wenn man nicht weiß, wie man die richtigen Fragen stellen soll, findet man nichts heraus.“ Nachdem ich jahrzehntelang zugesehen habe, wie großartige Unternehmen immer wieder scheitern, bin ich zu dem Schluss gelangt, dass man tatsächlich eine bessere Frage stellen kann: *Mit welcher Aufgabe haben Sie dieses Produkt beauftragt?*

Für mich ist das eine klare Vorstellung. Wenn man ein Produkt kauft, „beauftragt“ man es im Grunde mit der Erledigung einer Aufgabe. Wenn es diese Aufgabe gut erledigt hat, beauftragen wir das gleiche Produkt wieder, wenn wir mit der gleichen Aufgabe konfrontiert sind. Wenn das Produkt hingegen Pfusch abliefern, „kündigen“ wir ihm und schauen uns nach etwas Anderem um, das wir mit der Lösung des Problems beauftragen könnten.

Uns passiert jeden Tag etwas. Es tauchen Aufgaben auf, die wir bewältigen müssen. Manche sind klein („mir beim Schlange-Stehen die Zeit vertreiben“), andere groß („mich vor einem Auswärts-Geschäftstermin umziehen, nachdem die Fluggesellschaft meinen Koffer verbummelt hat“) und manche treten regelmäßig auf („meiner Tochter etwas Gesundes und Leckeres als Pausenbrot für die Schule einpacken“). In anderen Fällen wissen wir, dass sie auf uns zukommen. Wenn wir merken, dass wir eine Aufgabe erledigen müssen, machen wir uns auf und „holen“ etwas in unser Leben, das sie erledigt. Es könnte zum Beispiel sein, dass ich mir die *New York Times* deshalb kaufe, weil ich mir die Wartezeit vor einem Arzttermin vertreiben

muss und nicht die langweiligen Zeitschriften im Wartezimmer lesen will. Oder vielleicht, weil ich Basketballfan bin und gerade die March Madness läuft. Nur wenn in meinem Leben eine Aufgabe auftaucht, die die *Times* für mich lösen kann, entscheide ich mich dafür, diese Zeitung damit zu beauftragen. Vielleicht lasse ich sie mir auch an die Haustür liefern, damit meine Nachbarn mich für gut informiert halten – und auch darüber sagt der *Times* die Postleitzahl oder das mediane Haushaltseinkommen überhaupt nichts.

Diese zentrale Erkenntnis kam während eines Kurses auf, den ich an der Harvard Business School halte, aber danach wurde sie im Laufe von 20 Jahren durch zahlreiche Gespräche mit meinen Koautoren, mit geschätzten Kollegen, Mitarbeitern und Vordenkern verfeinert und ausgestaltet. Sie wurde durch die Arbeit einiger der angesehensten Unternehmenslenker und Innovatoren der Welt – zum Beispiel Jeff Bezos von Amazon und Scott Cook von Intuit – sowie durch die Gründung höchst erfolgreicher Unternehmensprojekte in den letzten Jahren bestätigt und bewiesen. Wer hätte gedacht, dass einer Dienstleistung, bei der Reisende dafür bezahlen, dass sie in einem freien Zimmer eines fremden Menschen übernachten, ein größerer Wert beigelegt würde als Marriott, Starwood oder Wyndham Worldwide? Airbnb schon. Die Videos, die Sal Khan aufnahm, um seinem jüngeren Cousin Mathematik beizubringen, waren nach seiner eigenen Beschreibung „billiger und mieser“ als viele Lehrvideos, die bereits online verfügbar waren, aber heute ermöglichen sie es Millionen von Schülern auf der ganzen Welt, in ihrem eigenen Tempo zu lernen.

Diese Innovationen waren nicht dafür ausgelegt, auf den neuesten Trend aufzuspringen oder eine neue Geschmacksrichtung einzuführen, um den Umsatz zu steigern. Sie wurden nicht geschaffen, um ein bestehendes Produkt mit zusätzlichem Schnickschnack zu versehen, damit das Unternehmen von den Kunden einen höheren Preis verlangen konnte. Sie wurden in dem klaren Wissen konzipiert, entwickelt und auf den Markt gebracht, dass sie den Verbrauchern dabei helfen würden, jene Fortschritte zu machen, mit denen sie bisher rangen. Wenn man eine Aufgabe zu erledigen hat und es

gibt dafür keine gute Lösung, dann ist „billiger und mieser“ besser als nichts. Man stelle sich das Potenzial von etwas wirklich Großartigem vor.

Allerdings geht es in diesem Buch nicht vorrangig darum, frühere erfolgreiche Innovationen zu feiern. Es geht vielmehr um etwas, das *für Sie* viel wichtiger ist: um die Schaffung und das Vorhersagen von neuen.

Die Grundlage unserer Denkweise ist die *Jobs to Be Done*-Theorie. Sie ist darauf gerichtet, das *Bemühen um Fortschritte* Ihrer Kunden gründlich zu verstehen, um dann die richtige Lösung und dazugehörige Erlebnisse zu schaffen, die gewährleisten, dass Sie die Aufgaben Ihrer Kunden jedes Mal gut erledigen. Der Begriff „Theorie“ beschwört vielleicht Bilder von Grübeleien im Elfenbeinturm herauf, doch ich versichere Ihnen, dass dies das praktischste und nützlichste unternehmerische Instrument ist, das wir Ihnen anbieten können. Dank einer guten Theorie verstehen wir das „Wie“ und das „Warum“. Sie hilft uns zu verstehen, wie die Welt funktioniert, und die Folgen unserer Entscheidungen sowie unseres Handelns vorherzusagen. Wir sind überzeugt, dass die „Jobs-Theorie“⁵ Unternehmen über die Hoffnung, Korrelation reiche aus, hinaus und hin zu dem Ursachenmechanismus erfolgreicher Innovationen bringen kann.

Innovation wird wohl nie eine perfekte Wissenschaft sein, aber darum geht es ja auch gar nicht. Wir sind in der Lage, die Innovation zu einem zuverlässigen Wachstumsmotor zu machen, der auf dem klaren Verständnis der Kausalität basiert – anstatt einfach Samen auszustreuen und zu hoffen, eines Tages könnten wir wenigstens ein paar Früchte ernten.

Die *Jobs to Be Done Theory* – die Theorie der zu erledigenden Aufgaben – ging aus stark wirklichkeitsbezogenen Erkenntnissen und Erfahrungen hervor. Ich habe meine Koautoren unter anderem deshalb gebeten, mit mir dieses Buch zu schreiben, weil sie die Jobs-Theorie seit Jahren bei ihrer täglichen Arbeit einsetzen und viel Erfahrung damit haben, sie in das praxisorientierte Reich der Innovation zu überführen. Gemeinsam haben wir die Theorie gestaltet, verfeinert und geschliffen – auch mithilfe der Gedanken und Beiträge

vieler geschätzter Kollegen und Firmenchefs, deren Arbeiten und Erkenntnisse wir im gesamten Buch darstellen werden.

Mein Koautor *Taddy Hall* saß in dem ersten Kurs, den ich an der Harvard Business School hielt, und im Laufe der Jahre haben wir bei mehreren Projekten zusammengearbeitet. Gemeinsam mit Scott Cook, dem Gründer von Intuit, haben wir für die *Harvard Business Review* (HBR) den Artikel „Marketing Malpractice“ geschrieben, der die *Jobs to Be Done Theory* erstmals auf den Seiten der HBR vorstellte. Derzeit ist Taddy Hall in leitender Funktion bei der Cambridge Group (gehört zur Nielsen Company) tätig und leitet das Nielsen Breakthrough Innovation Project. Dabei arbeitet er eng mit weltweit führenden Unternehmen zusammen, auch mit vielen, die in diesem Buch immer wieder erwähnt werden. Noch wichtiger ist jedoch, dass er die *Jobs Theory* seit Jahren bei seiner Arbeit als Innovationsberater verwendet.

Karen Dillon war Herausgeberin der *Harvard Business Review* und meine Koautorin bei „Wege statt Irrwege“. Im vorliegenden Buch schlägt sich ihre Perspektive als langjährige leitende Managerin in Medienunternehmen nieder, die sich bemühen, Innovationen richtig hinzubekommen. Im Rahmen unserer Zusammenarbeit versucht sie stets, sich in die Lage des Lesers – in Ihre Lage – zu versetzen. Außerdem ist sie eine meiner zuverlässigsten Verbündeten bei dem Versuch, zwischen den Welten der Gelehrten und der Praktiker eine Brücke zu schlagen.

David S. Duncan ist Seniorpartner der Beratungsfirma Inno-sight, die ich im Jahr 2000 gegründet habe. Er ist ein führender Denker und berät Spitzen-Führungskräfte hinsichtlich Innovationsstrategien und Wachstum, wobei er ihnen hilft, sich in disruptiven Veränderungen zurechtzufinden, nachhaltiges Wachstum zu schaffen und ihre Unternehmen so zu wandeln, dass sie langfristig florieren. Die Klienten, mit denen er zusammengearbeitet hat, erzählen mir, sie hätten ihre unternehmerische Denkweise vollständig geändert und ihre Unternehmenskultur dahingehend verwandelt, dass sie konkret auf die Aufgaben ausgerichtet ist, die die Kunden erledigt haben wollen. (Ein Kunde hat sogar ein Konferenzzimmer nach ihm

benannt.) In den letzten zehn Jahren hat ihn seine Arbeit zur Entwicklung und Umsetzung der Jobs-Theorie zu einem der sachkundigsten und innovativsten Praktiker gemacht.

Wir haben uns zwar dafür entschieden, in diesem Buch überwiegend in der ersten Person zu sprechen – „ich“ –, um es für den Leser leichter lesbar zu machen, aber wir haben es als echte Partner geschrieben. Es ist in hohem Maße das Produkt eines gemeinschaftlichen „Wir“ und unserer vereinten Kompetenzen.

Zum Schluss ein knapper Überblick über den Aufbau des Buches: Teil 1 bietet eine Einführung in die Jobs-Theorie als kausaler Mechanismus, der erfolgreiche Innovationen speist. Teil 2 geht von der Theorie zur Praxis über und beschreibt die anstrengende Arbeit, die Jobs-Theorie auf den chaotischen Tumult der wirklichen Welt anzuwenden. Teil 3 skizziert die Konsequenzen für die Unternehmens- und Führungsorganisation sowie die Herausforderungen und Vorteile, die sich ergeben, wenn man sich auf die zu erledigenden Aufgaben – *Jobs to Be Done* – konzentriert. Damit Ihnen die Reise durch dieses Buch leichter fällt und damit es Ihnen möglichst viel Nutzen bringt, finden Sie am Anfang jedes Kapitels den Grundgedanken und am Ende ein Fazit in Stichpunkten. Am Ende der Kapitel 2 und 9 bringen wir zudem eine Liste von Fragen, die Führungskräfte an ihre Unternehmen richten können und die es ihnen erleichtern, die Ideen in die Praxis umzusetzen.

Wir ziehen es vor, etwas anhand von Beispielen zu *zeigen* anstatt es in Form von Behauptungen oder Meinungen zu *äußern*. Wie wir selbst schon bei der Entdeckung von *Jobs to Be Done* festgestellt haben, sind Geschichten ein effektiveres Mittel, jemandem eine Denkweise beizubringen, als ihm einfach zu sagen, wie er denken soll – darum haben wir in das gesamte Buch Geschichten eingeflochten. Wir hoffen, dass Sie aus der Lektüre dieses Buches ein neues Verständnis davon mitnehmen, wie Sie Ihren Innovationserfolg steigern können.

Mit welcher Aufgabe haben Sie **dieses Buch beauftragt?**

Organisationen in aller Welt wenden zahllose Ressourcen – unter anderem Zeit, Energie und das Heranziehen von Spitzen-Führungskräften – für die Herausforderung der Schaffung von Innovation auf. Und natürlich optimieren sie ihr Vorgehen auf Effizienz. Wenn jedoch all diese Anstrengungen auf die Beantwortung der falschen Fragen gerichtet sind, dann ruhen sie auf einem äußerst wackligen Fundament.

Ebenfalls William Edward Deming wird die Bemerkung zugeschrieben, dass jeder Prozess perfekt auf die Ergebnisse zugeschnitten sei, die er liefert. Wenn wir der Meinung sind, Innovation sei chaotisch, unvollkommen und nicht durchschaubar, dann kreieren wir Prozesse, die nach dem Prinzip dieser Überzeugungen funktionieren. Und genau das haben viele Unternehmen getan: Sie haben unwissentlich Innovationsprozesse eingerichtet, die Mittelmaß in Perfektion ausspucken. Sie bringen Zeit und Geld für die Erstellung datenlastiger Modelle auf, mit denen sie zwar die Beschreibung in den Griff bekommen, aber mit ihren Vorhersagen scheitern.

Damit brauchen wir uns nicht zufriedenzugeben. Man kann eine bessere Frage stellen – eine Frage, mit deren Hilfe wir die Ursache-Wirkungs-Beziehung verstehen können, die hinter der Entscheidung eines Kunden steckt, ein neues Produkt in sein Leben einzubeziehen. *Mit welcher Aufgabe haben Sie dieses Produkt beauftragt?* Die gute Nachricht: Wenn Sie den Versuch, die Aufgaben Ihrer Kunden zu verstehen, zu Ihrer Handlungsgrundlage machen, ist Ihre Strategie nicht mehr auf Glück angewiesen. Eigentlich *konkurrieren Sie dann mit dem Glück*, auf das sich die anderen immer noch verlassen. Sie sehen die Welt mit anderen Augen. Andere Mitbewerber, andere Prioritäten und vor allen Dingen andere Ergebnisse. Dann können Sie Innovationen, die Zufallstreffer sind, hinter sich lassen.

Anmerkungen

- 1 Jaruzelski, Barry, Kevin Schwartz und Volker Staack: „Innovation’s New World Order“, in: *strategy+business*, Oktober 2015.
- 2 Anderson, Chris: „The End of Theory: The Data Deluge Makes the Scientific Method Obsolete“, in: *Wired*, 23. Juni 2008.
- 3 Mein Sohn Spencer war in der Little League unserer Stadt ein wirklich guter Werfer. Ich sehe ihn immer noch vor mir, wie er seine großen Hände fest um den Ball schließt, seine Haltung, wenn ein guter Schlagmann auf der Home Plate stand, die Art, wie er sich nach jedem Wurf mit neuer Konzentration innerlich sortierte. In so manchem großen Augenblick ließ er sich nicht aus der Fassung bringen. Irgendwo gibt es Zahlen, aus denen hervorgeht, wie viele Spiele er gewonnen und verloren hat, wie viele Balls und Strikes er geworfen hat und so weiter. Aber nichts davon verrät einem, warum. Die Daten sind nicht das Phänomen. Sie geben das Phänomen zwar wieder, aber nicht sehr gut.
- 4 In den 1950er-Jahren fiel der US Air Force auf, dass Piloten Schwierigkeiten hatten, ihre Flugzeuge zu kontrollieren. Wie Todd Rose, Leiter des Programms „Mind, Brain, and Education“ an der Harvard Graduate School of Education, in „The End of Average“ berichtet, ging die Air Force zunächst davon aus, es liege an schlechter Ausbildung oder an Pilotenfehlern. Es stellte sich jedoch heraus, dass dies keineswegs das Problem war. Die Cockpits wiesen einen Konstruktionsfehler auf: Sie waren für den „durchschnittlichen“ Piloten der 1920er-Jahre gestaltet worden. Da es auf der Hand lag, dass die Amerikaner seither größer geworden waren, beschloss die Air Force, die Körpergröße des „Durchschnittspiloten“ auf den neuesten Stand zu bringen. Dafür wurden bei über 4.000 Piloten fast ein Dutzend verschiedene Maße genommen, die sich darauf bezogen, wie gut sie in das Cockpit passten. Die Air Force dachte sich, wenn sie die Cockpits so umgestalten könnte, dass sie für den Durchschnittspiloten der 1950er-Jahre passten, dann müsste das Problem gelöst sein. Und wie viele Piloten entsprachen nach diesem gigantischen Unterfangen tatsächlich der Definition von „durchschnittlich“? Laut Rose keiner. Jeder einzelne Pilot hatte, wie Rose

sich ausdrückte, „Ecken und Kanten“. Manche hatten lange Beine, andere hatten lange Arme. Die Körpergröße korrespondierte nie mit dem gleichen Brust- oder Kopfumfang und so weiter. Die für alle gedachten umgestalteten Cockpits passten eigentlich zu niemandem. Schließlich wischte die Air Force dann ihre Grundannahmen beiseite und der verstellbare Sitz wurde geboren. Im richtigen Leben gibt es nichts „Durchschnittliches“. Und auf den Durchschnitt ausgerichtete Innovationen sind zum Scheitern verurteilt.

Rose, Todd: *The End of Average: How We Succeed in a World That Values Sameness*, New York, HarperCollins 2015.

- 5 Wir verwenden in diesem Buch die Begriffe „Theory of Jobs to Be Done“, „Jobs Theory“, Jobs-Theorie und Abwandlungen davon, die aber alle das Gleiche bedeuten.

EINFÜHRUNG IN DIE **JOBS-THEORIE**

Wir haben uns verlaufen, kommen aber gut voran!

– **Yogi Berra**

Kapitel 1

Das Milchshake-Dilemma

Der Grundgedanke

Warum ist es so schwer, Innovationen vorherzusagen – und sie dauerhaft hervorzubringen? Weil wir bisher nicht die richtigen Fragen gestellt haben. Auch wenn die Disruption als Modell für wettbewerbsfähiges Reagieren erfolgreich ist und sich als dauerhaft nützlich erweist, so sagt sie einem doch nicht, wo man nach neuen Chancen suchen soll. Sie liefert keine Anleitung dafür, wo oder wie ein Unternehmen Innovationen schaffen sollte, um etablierte Marktführer zu schwächen oder neue Absatzmärkte zu schaffen. Die *Jobs to Be Done*-Theorie hingegen schon.

Warum lässt sich Erfolg so schwer konservieren?

Diese Frage nagte jahrelang an mir. In den ersten Jahren meiner Karriere hatte ich die Gelegenheit, mit vielen in Schwierigkeiten geratenen Unternehmen eng zusammenzuarbeiten, zuerst als Berater bei der Boston Consulting Group und dann als Vorstandsvorsitzender meines eigenen Unternehmens CPS Technologies, das ich zusammen mit mehreren Professoren vom MIT gegründet hatte, um Produkte aus den modernen Werkstoffen herzustellen, die sie entwickelt

hatten. Dabei erlebte ich aus erster Hand, dass viele kluge Menschen nicht in der Lage sind, die Probleme von einstmalig großartigen Unternehmen zu lösen. Zur gleichen Zeit beobachtete ich den Aufstieg des in Boston heimischen Unternehmens Digital Equipment Company (DEC) zu einem der meistbewunderten Unternehmen der Welt. Wenn man damals las, weshalb es so erfolgreich war, wurde der Erfolg immer der Brillanz der Führungsmannschaft zugeschrieben. Doch dann, etwa um das Jahr 1988, stürzte Digital Equipment in den Abgrund und fiel auseinander. Wenn man damals las, weshalb es so schwer gestrauchelt war, wurde das immer der Inkompetenz der Führungsmannschaft zugeschrieben, also denselben Unternehmenslenkern, die so lange Zeit ungeteiltes Lob geerntet hatten.

Eine Weile erklärte ich mir dies mit der Frage: „Wie konnten kluge Leute bloß so schnell so dumm werden?“ Und so fassten auch die meisten anderen Leute den Untergang von DEC auf. Irgendwie konnte dasselbe Führungsteam, das zu einem Zeitpunkt den Dreh raus hatte, zu einem anderen Zeitpunkt nicht mehr mithalten. Doch die Hypothese vom „dummen Manager“ hielt nicht stand, wenn man berücksichtigte, dass so gut wie alle Minicomputer-Unternehmen der Welt im Gleichschritt kollabierten.

Als ich an die Harvard Business School (HBS) zurückkehrte, um zu promovieren, brachte ich also einige Rätsel mit, die ich wissenschaftlich lösen wollte. Gab es neben schlechtem Management noch etwas anderes, das beim Untergang dieser großartigen Unternehmen eine entscheidende Rolle gespielt hatte? Waren sie anfangs nur deshalb so erfolgreich, weil sie irgendwie Glück gehabt hatten? Waren diese etablierten Unternehmen ins Hintertreffen geraten, verließen sie sich auf veraltete Produkte und gerieten schlicht aus dem Tritt, als einfallreichere Konkurrenten auf den Plan traten? Waren die Schaffung neuer erfolgreicher Produkte und die Gründung neuer erfolgreicher Unternehmen im Grunde ein Würfelspiel?

Doch nachdem ich mich in meine Forschungen vertieft hatte, wurde mir klar, dass meine Annahmen falsch waren. Ich erkannte, dass selbst die besten und professionellsten Manager – die alles richtig machten und die besten Ratschläge befolgten – ihre Unternehmen

den ganzen Weg bis hinauf an die Spitze ihres jeweiligen Marktes führen und dann in den Abgrund stürzen konnten. Fast alle etablierten Unternehmen der Branche, die ich untersuchte – Laufwerkshersteller –, wurden irgendwann von Neulingen mit billigeren und zunächst weit unterlegenen Angeboten geschlagen, die ich als „disruptive Innovationen“ bezeichnete.

Durch diese Arbeit gelangte ich zu der Theorie der disruptiven Innovation¹, die das Phänomen erklärt, dass eine Innovation einen bestehenden Markt oder Sektor transformiert, indem sie Einfachheit, Bequemlichkeit, Zugänglichkeit und Erschwinglichkeit hineinbringt, nachdem Kompliziertheit und hohe Kosten zum Status quo geworden sind – und so die Branche letztlich vollständig neu definiert.

Im Kern ist das eine Theorie der *wettbewerbsgetriebenen Reaktion auf eine Innovation*. Sie erklärt und sagt das Verhalten von Unternehmen vorher, die Gefahr laufen, einer Disruption zum Opfer zu fallen, und liefert Erkenntnisse über die Fehler, die führende Unternehmen machen, wenn sie auf Bedrohungen reagieren, die anfangs winzig klein erscheinen. Außerdem bietet sie etablierten Unternehmen eine Möglichkeit, vorherzusagen, welche Innovationen, die sich am Horizont abzeichnen, wahrscheinlich die größten disruptiven Bedrohungen darstellen. Jedoch wurde die Theorie der Disruption in den letzten 20 Jahren auf derart breiter Front falsch interpretiert und angewendet, dass sie sich heute auf alles bezieht, was schlau, neu und ambitioniert ist.

Aber die Theorie der disruptiven Innovation sagt einem nicht, wo man nach neuen Chancen suchen soll. Sie sagt nicht voraus und erklärt nicht konkret, auf welche Art ein Unternehmen Innovationen hervorbringen sollte, um die etablierten führenden Unternehmen zu schwächen, oder wo es neue Märkte schaffen sollte. Sie sagt einem nicht, wie man um die Enttäuschung innovativer Versuchsballons herumkommt – sodass man sein Schicksal immer noch dem Glück überlässt. Sie sagt einem nicht, wie man Produkte und Dienstleistungen kreieren soll, für die die Kunden gerne bezahlen – und sie sagt nicht voraus, welche Produkte Erfolg haben werden.

Die *Jobs to Be Done*-Theorie hingegen tut das.