

decode Science Update 3_2012

Job-to-be-done Marketing – Erfolgreiche Innovationen systematisch entwickeln

November 2012

Willkommen zum decode Science Update

Warum scheitern noch immer 70 bis 90 Prozent aller Innovationen? Angesichts einer Vielzahl von Modellen, Ansätzen und Tools zur Klärung dieser Frage scheint die Antwort nicht trivial zu sein. Um die Bedürfnisse der Konsumenten herauszufinden und Produkte zu optimieren, werden Millionen Euro in F&E investiert: Wünsche und Anforderungen der Kunden an Produkte werden intensiv erforscht, Innovationen werden genauestens analysiert und die Kundengruppen segmentiert.

Dieser Science Update beschäftigt sich mit der Arbeit des Professors und Innovations-Experten Clayton Christensen (Harvard Business School). Seine Analyse von Innovationen – er nennt es *Job-to-be-done* Marketing – untersucht, **was Innovationen erfolgreich macht, wie man Flops besser erkennen kann, welche Barrieren dem Erfolg entgegenstehen und wie man sie systematisch überwinden kann.** So hat etwa Procter & Gamble seine Erfolgsrate von Produktinnovationen nach Angaben des ehemaligen CEO Alan Lafley von 15 auf 50 Prozent erhöht, seit der Ansatz von Christensen dort angewendet wird.

In diesem Science Update erfahren Sie, was es mit dem Ansatz von Christensen auf sich hat, auf welchen wissenschaftlichen Erkenntnissen er beruht und vor allem: wie man ihn für erfolgreiche Innovationen nutzen kann.

Viel Spaß beim Lesen wünscht

Ihr decode Team



Dr. Christian Scheier

Dirk Held

PD Dr. Martin Scarabis

Johannes Schneider

Dr. Dirk Bayas-Linke

Dr. Björn Held

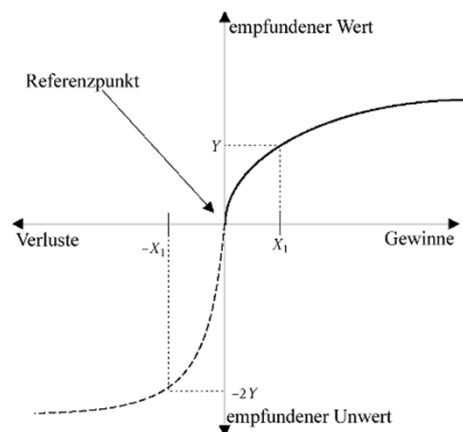
Tobias Eckert

Juliane Matussek

Warum sind Innovationen eine so große Herausforderung? (1/2)

Ob Relaunch, Line Extension oder ein neues Produkt: Jeder, der sich mit dem Thema Innovation beschäftigt, erlebt, wie herausfordernd es ist, erfolgreiche Innovationen zu entwickeln. Viele Ideen scheitern bereits in der Konzeptphase, und von den Ideen, die es in den Markt schaffen, überleben die wenigsten. Was macht es so schwer? Schauen wir uns an, was die Forschung dazu sagt.

Die erste Erkenntnis: Für eine Innovation reicht es nicht aus, etwas besser zu sein als die bestehende Lösung. **Die Innovation muss signifikant besser sein.** Denn der Kauf einer Innovation ist immer auch ein Risiko: Man muss die bestehende Lösung aufgeben und sich auf etwas Neues und Unbekanntes einlassen. Das tun Menschen jedoch nur ungern - **wir bevorzugen sehr oft den Status Quo** (sogenannter Status-Quo-Bias). Anders formuliert: Unser Gehirn ist risikoavers. Deshalb sind wir oft mehr daran interessiert, ein Risiko zu vermeiden, als das bestmögliche Ergebnis zu erzielen.



Damit hängt auch der sogenannte **Endowment-Effekt (Besitztum-Effekt)** zusammen: Wir schätzen das, was wir schon besitzen, doppelt so hoch ein, wie ein äquivalentes Produkt, das uns nicht gehört. Alleine die Tatsache, dass wir ein Produkt schon besitzen, erhöht den subjektiven Wert dieses Produkts um etwa das Doppelte.

Anders formuliert: **Eine Innovation muss im Vergleich zur bestehenden Lösung als doppelt relevant erlebt werden, um eine Verhaltensänderung zu erzeugen.**

Warum sind Innovationen eine so große Herausforderung? (2/2)

Eine Innovation muss doppelt so viel Mehrwert liefern wie die bestehende Lösung. Wie aber wird dieser Mehrwert wahrgenommen bzw. wie können wir bestimmen, ob eine Innovation wirklich einen signifikanten Mehrwert bietet?

Die wichtigste Erkenntnis: **Die Wahrnehmung des Nutzens verläuft nicht linear sondern in Stufen.** Die Forschung spricht vom **Just Noticeable Difference (JND)**, dem gerade noch wahrnehmbaren Unterschied. Schauen wir uns ein Beispiel an: die Anzahl Megapixel einer Handykamera. Auch wenn die Daten nicht mehr ganz aktuell sind, lässt sich an diesem Beispiel das Grundprinzip erkennen.



Die Grafik zeigt, dass erst ab einer Anzahl von 7,5 Megapixel (Mpix) eine Handykamera als echte Verbesserung wahrgenommen wurde. Alle Optimierungen, die diese Schwelle unterschritten, machten aus Sicht der Kunden keinen Unterschied.

Wir sehen, dass erst ab einer Auflösung von 7,5 Megapixel (Mpix) ein bedeutsamer Unterschied (Kontrast) erreicht wird. Für die Kunden macht es keinen erkennbaren Unterschied, ob die Handykamera vier oder fünf Mega-Pixel hat – erst ab 7,5 Mpix wird ein Unterschied erkannt. Erst ab dieser Schwelle macht der Unterschied wirklich einen Unterschied. Jede Optimierung unterhalb dieser Schwelle ist nicht ausreichend.

Die meisten Innovationen sind Optimierungen von bestehenden Produkteigenschaften. Wenn aber eine Optimierung nicht den JND erreicht, wird der wahrgenommene Zusatznutzen nicht hoch genug sein, um Gewohnheiten, den Status-Quo-Bias und den Endowment-Effekt auszugleichen.

Besonders bei inkrementellen Innovationen ist also die Gefahr hoch, dass sie sich nicht durchsetzen, weil der wahrgenommene, erlebte Mehrwert nicht groß genug ist und kein Unterschied zum Status Quo erlebt wird.

Job-to-be-done Marketing – Ein Fallbeispiel (1/2)

Status-Quo-Bias, Endowment-Effekt und das Wahrnehmungsprinzip des *Just-Noticable-Difference* sind exemplarische **Barrieren auf Seiten der Konsumenten** - wir können sie nicht ändern. **Was wir aber ändern können, ist die Art und Weise, wie wir auf unseren Markt, die Kunden und ihr Verhalten schauen.** Und genau darum geht es beim *Job-to-be-done* Ansatz. Schauen wir uns ein Beispiel an.



Ein amerikanisches Fast-Food-Restaurant wollte durch Optimierung seiner Milchshake-Range den Abverkauf erhöhen. Das Unternehmen wählte zunächst den üblichen Weg: Es untersuchte die Wünsche und Anforderungen von Milchshake-Verwendern, bildete Segmente basierend auf sozio-psychografischen Eigenschaften und entwickelte dann einen Milchshake, der den identifizierten Kundensegmenten am meisten zusagte. Allerdings hatte die Einführung des neuen Produktes keinen Einfluss auf die Verkaufszahlen. Die Innovation wurde ein Flop.

Dieser Misserfolg führte dazu, dass das Unternehmen einen alternativen Ansatz wählte: **Es stellte sich die Frage, für welchen Job die Kunden Milchshakes „anheueren“.** Dazu beobachtete es das Verhalten der Kunden sehr genau: Wann wird der Milchshake gekauft? Ist die Person alleine? Wie viel wird gekauft, was wird noch gekauft, wo wird es konsumiert? Daraus ergaben sich verschiedene Verhaltensgruppen. Die einen kaufen den Milchshake morgens, sie kaufen sonst nichts und nehmen den Milchshake mit ins Auto und fahren zur Arbeit. Andere kommen mit der Familie, für sie ist der Milchshake Teil einer kompletten Mahlzeit und wird von den Kindern im Restaurant konsumiert.

In einem zweiten Schritt wurde das Kundenverhalten näher analysiert. Dabei stellte sich heraus, dass die erste (*Job*-) Gruppe den Milchshake auf dem – oft langen – Weg zur Arbeit konsumiert und dies, obwohl sie gar keinen Hunger hat. **Das Ziel, dass das Produkt für diese Zielgruppe bedient, ist vor allem „Zeitvertreib“.** Das Trinken dauert etwa so lange wie der Weg zur Arbeit, und während der monotonen Fahrt hat man so etwas zu tun. In der gleichen Situation konsumieren diese Personen manchmal auch Doughnuts, eine Banane oder einen Bagel. Diese Alternativen haben jedoch Nachteile: Sie sind während der Fahrt schwieriger zu konsumieren, und ihr Verzehr dauert nicht so lange. Zudem werden diese Produkte eher konsumiert, wenn man hungrig ist.

Job-to-be-done Marketing – Ein Fallbeispiel (2/2)

Die **zweite Zielgruppe sind Familien, die den Milchshake als Dessert für die Kinder kaufen**. Beobachtungen zeigten dann, dass die Eltern meist ungeduldig warteten, bis die Kinder endlich ihren Milchshake ausgetrunken hatten. Wegen der hohen Viskosität dauerte der Verzehr recht lange. Langes Warten passt aber nicht zu einem schnellen Restaurantbesuch und stellt für die Eltern somit eine Barriere für den Kauf eines Milchshakes dar.

Aus den unterschiedlichen *Jobs* von Milchshakes ergeben sich unterschiedliche Anforderungen an die Optimierung und Ideen für Innovationen. Für den Dessert-*Job* liefern z. B. breitere Strohhalm und eine dünnere Konsistenz einen Mehrwert, wohingegen dies für den Zeitvertreib-*Job* kontraproduktiv wäre. Für diese Verwendung muss der Milchshake dickflüssig sein damit er für eine längere Fahrt reicht. **Zudem ist die Job-Perspektive Sprungbrett für Ideen:** So kann z. B. der Überraschungseffekt für den *Job* Zeitvertreib erhöht werden, wenn der Milchshake Stückchen enthält. Oder man führt einen Service ein, bei dem Pendler mit einer Treuekarte bezahlen und sich nicht in der Schlange anstellen müssen. So verlieren sie keine Zeit auf dem Weg zur Arbeit.



© marketoonist.com

Produktentwicklungen, die über die verschiedenen *Jobs* mitteln, sind kaum in der Lage, für eine der Zielgruppen einen ausreichenden Mehrwert zu liefern. Sie lassen Innovationspotenzial unentdeckt („one size fits none“).

Job-to-be-done Marketing – Was ist daran wirklich neu?

Die Kernfrage des *Job-to-be-done* Marketing lautet: „What is the job the product is hired for?“ Schon 1962 sagte der bekannte Harvard Professor Theodore Levitt: „Kunden wollen keine Bohrmaschine, sie wollen ein Loch in der Wand.“ Dass die Wünsche der Kunden im Zentrum stehen sollten, ist nichts Neues. **Neu ist der Referenzrahmen: Es wird nicht darauf fokussiert, welche Produkteigenschaften wichtig sind, sondern auf das Ziel, für das ein Produkt eingesetzt wird – für welchen *Job* das Produkt „angeheuert“ wird.** Clayton Christensen formuliert es so:



“Job-defined markets are generally much larger than product category-defined markets. Marketers who are stuck in the mental trap that equates market size with product categories don’t understand whom they are competing against from the customer’s point of view.”

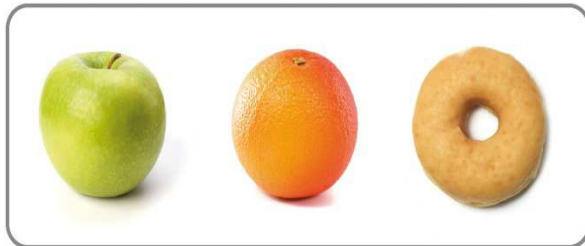
Fragt man Konsumenten nach ihren Anforderungen und Wünschen an einen Milchshake, so erhält man andere Aussagen als auf die Frage, wie ein Milchshake sein muss, damit er sich gut für den Zeitvertreib auf einer Autofahrt eignet. Der Fokus auf das Produkt (statt den *Job*) führt zu einer sehr engen Perspektive auf Innovationen, und es bleiben Wachstums- und Innovationspotenziale unentdeckt. Zwar sind Walkmans inzwischen vom Markt verschwunden, aber der *Job* ist geblieben und wird inzwischen von iPods, iPhones usw. bedient: unterwegs Musik hören. Es hilft enorm, den Fokus vom Produkt weg auf den *Job* zu legen, den das Produkt aus Sicht der Kunden eigentlich erfüllt. Das klingt jedoch einfacher, als es in der Realität ist.

Die größte Hürde dabei sind die etablierten, internen Prozesse. Es ist sehr einfach, an Daten zur Produktkategorie oder den Kunden zu kommen. Viel aufwändiger ist es, von diesen etablierten Daten und Herangehensweisen abzuweichen und die *Jobs* zu untersuchen, die Menschen mit Produkten erledigen wollen.

Nicht die Produkte definieren den Markt, sondern das Kunden-Ziel

Die Grundlage für das Marketing sind Penetration, Marktanteile, Umsatz und deren Entwicklung. Was aber ist der Markt? **In den meisten Unternehmen wird der Markt über das Produkt definiert.** Was das Milchshake-Beispiel aber zeigt: Der Markt und auch die Wettbewerber ändern sich in Abhängigkeit vom *Job* bzw. vom Ziel, das verfolgt wird. Bei den Familien sind andere Desserts der Wettbewerb, bei den Pendlern sind es Doughnuts, Bananen und Bagels. **Je nach Kunden-Ziel ändert sich also die Zusammensetzung des Marktes.**

In der Psychologie spricht man in diesem Zusammenhang von der *Goal-Based Categorization*. Dazu ein Beispiel:



Welche Produkte kommen in Frage, wenn wir das Ziel haben, gesund zu essen? Klar, der Apfel und die Orange. Welche kommen in Frage, wenn wir etwas schnell essen müssen? Der Apfel und der Bagel. Wir sind sehr flexibel darin, Produkte je nach Ziel bzw. *Job* anders zu ordnen. Wir lernen, welche Produkte in Frage kommen, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen, und haben gelernt, welche Produkteigenschaften dafür wichtig sind.

Den Markt über den *Job* zu definieren, kann großes Wachstumspotenzial freilegen, gibt klare Leitplanken dafür, welche Produkteigenschaften eigentlich zentral sind und ist Sprungbrett für Innovationen, die einen signifikanten Mehrwert liefern.

Die *Jobs* definieren die Segmente

Die Segmentierung ist für die treffsichere Ansprache von Kunden ein wichtiges Instrument. Um die Segmente zu definieren, werden soziodemographische Daten sowie psychographische Daten und Einstellungen genutzt. **Der Grund aber, warum wir ein Produkt kaufen, ist das Ziel, welches wir mit dem Produkt erreichen wollen – der *Job*, den wir erledigen wollen.** Man kauft einen Milchshake, weil man sich die Zeit auf einer langen Autofahrt vertreiben will – und nicht weil man 35 Jahre alt ist oder eine bestimmte Lebenseinstellung hat.

Segmentierung hat häufig den Zweck, Potenziale zu schätzen. Aus diesem Grund werden Personen einem Segment zugeordnet. Konsumentenverhalten ist aber nicht so statisch. Ein Mann kann den Milchshake an einem Tag kaufen, um sich im Auto die Zeit zu vertreiben, und an einem anderen Tag kann der gleiche Mann seinen Kindern einen Milchshake zum Nachtisch bestellen. **Die *Job*-Perspektive führt zu einer realistischeren Potenzialschätzung und vermeidet falsche Prioritäten.**

Segmentierung ist zudem nur so wertvoll, wie sie Konsequenzen für die Umsetzung hat. Wie muss ein Milchshake für 35-Jährige sein im Vergleich zu den 45-Jährigen? Die herkömmliche Segmentierung in Menschen (statt *Jobs*) zeigt oft keine klaren Leitplanken für die Umsetzung in die Produktentwicklung oder für die Kommunikation. Das Milchshake-Beispiel zeigt, dass die *Job*-Perspektive zu einer deutlich anderen Segmentierung führt, die direkt beim Verhalten der Kunden ansetzt und klare Ableitungen für die Produktentwicklung und die Positionierung ermöglicht .

Occasion Based Marketing – Jeder *Job* ist ein Prozess

Das Milchshake-Beispiel illustriert zudem einen **zentralen Treiber des Kaufverhaltens: den situativen Kontext**. Die Grundformel der Psychologie besagt, dass jedes Verhalten durch eine Interaktion zwischen Personenmerkmalen und der Situation bestimmt wird. Im Marketing haben wir lange Zeit einen Teil der Formel ignoriert: **Wir fokussieren auf die Person, vernachlässigen aber die Situation, in der das (Kauf-) Verhalten stattfindet**. Wir messen Einstellungen, Wissen oder Soziodemographie und fragen nach Wünschen und Anforderungen an ein Produkt und vergessen dabei oft den situativen Kontext. Die Einbeziehung der gesamten Situation mit allen Handlungsschritten deckt aber Möglichkeiten für Innovationen mit Mehrwert auf. Ein Beispiel dazu:



In England gilt Frischkäse als gesund. Somit liegt es nahe, Kindern in ihrer Lunchbox Frischkäse mitzugeben. Wie aber bei einem Joghurt gehen die herkömmlichen Verpackungen leicht kaputt und verursachen dann Schmutz. Zudem benötigt man zum Essen einen Löffel. Obwohl also die Einstellung zum Produkt gut ist, stellt der situative Kontext eine Barriere dar. Die Marke Frubes nutzte diese Erkenntnis für eine erfolgreiche Innovation: Sie entwickelte eine Frischkäse-Verpackung, die robust und klein genug ist für eine Lunchbox und aus der man den Käse direkt konsumieren kann - ohne Löffel. Frubes ist mit 18 Millionen verkauften Einheiten pro Jahr das erfolgreichste Produkt in diesem Segment geworden.

In dem Milchshake-Beispiel ist die Fahrt zur Arbeit der situative Kontext. Der Milchshake hat gegenüber seinem Wettbewerb – Bagel oder Doughnut – in diesem Kontext besondere Vorteile: Er hält die ganze Fahrt an, er kann mit einer Hand konsumiert werden, man macht sich nicht schmutzig und trinkt etwas anstatt zu essen, da man ja gar nicht hungrig ist. Ohne den situativen Kontext und den *Job* bleiben diese Mehrwerte unentdeckt. Je nach situativem Kontext kann sich die Wichtigkeit von Produkteigenschaften ändern.

Leitfragen für eine *Job-to-be-done* Perspektive

Der *Job-to-be-done* Ansatz ermöglicht einen neuen Blick auf die eigenen Innovationen. Die folgenden Fragen können dabei helfen, diesen Ansatz in den eigenen Alltag zu integrieren – und den Markt bzw. die Kunden nicht vom Produkt her zu denken, sondern von dem, was die Kunden zum Kauf antreibt, dem *Job* den sie mit einem Produkt erledigen wollen:

Stress-Test für Innovationsideen

- Basiert die Innovation auf *Jobs* und Zielen, die für die Kunden relevant sind?
- Bietet die Innovation einen ausreichend wahrnehmbaren und damit erlebbaren Mehrwert in Bezug auf den *Job*, den das Produkt erfüllen soll?
- Was sind die Verhaltens-Kosten und -Barrieren (z.B. Umstellung von Gewohnheiten), die mit der Nutzung der Innovation einhergehen?

Sprungbrett für Innovationsentwicklung

- Basiert die Segmentierung auf *Jobs* und Zielen?
- Was ist der *Job*-Prozess? Welche Handlungsschritte, *Jobs* und Produkte sind komplementär, welche sind vor- und welche nachgelagert?
- Was tun die Kunden, d. h. in welche Handlungen und Handlungskontexte ist das Produkt eingebunden? Welche *Jobs* sind darin enthalten, und welche Anforderungen ergeben sich daraus?
- Was oder wer sind die eigentliche Wettbewerber in der konkreten Situation, und wie kann der Wettbewerbsvorteil erhöht werden?

decode Academy

Wissen als Wettbewerbs-Vorteil nutzen

- ✓ Die decode Academy macht die **Insights der aktuellen Forschung** darüber, wie **Kaufverhalten beeinflusst** werden kann, für die Praxis nutzbar.
- ✓ Die **praxisnahen Trainings** helfen, diesen **Wissensvorteil** in **wirkungsvollere Marketingmaßnahmen** umzusetzen.
- ✓ Durch die **Anwendung** der Erkenntnisse an **eigenen Beispielen** des Unternehmens und durch nachfolgende Feedback-Sessions wird der Wissensvorsprung **nachhaltig zum Wettbewerbsvorteil**.

Trainings-Module

- Grundlagen Decision Science
- Brand Management
- POS & Shopper Marketing
- Produkt, Packaging & Innovation
- Web & Social Media

Bei Interesse an weitergehenden Informationen zur decode Academy schicken Sie uns gerne eine Mail an info@decode-online.de

Anmeldung zum Science Update

Oftmals wird der decode Science Update an Kollegen weitergeleitet. War dies bei Ihnen der Fall?

Eine Anmeldung sichert Ihnen den **Zugang zu allen bisherigen und zukünftigen Science Updates**.

Anmeldung unter: <http://www.decode-online.de/science-update/>

Willkommen im Dialog

decode Marketingberatung GmbH

Graumannsweg 19
D – 22087 Hamburg
Telefon: 040 / 227 59 208

info@decode-online.de

www.decode-online.de



Dr. Christian Scheier
Geschäftsführung



Dirk Held
Geschäftsführung



Cornelia Bruns
Customer Relationship Management