

Session 02 - Understanding the Customer

Business Basics

Dr. Tobias Vlcek
Universität Hamburg

„Wenn ich die Leute gefragt hätte, hätten sie schnellere Pferde gewollt.“

Dieser Satz wird seit Jahren Henry Ford zugeschrieben: auf Konferenzen, in Pitch-Decks, in jedem zweiten Gründerbuch.

Wer glaubt, dass Ford das wirklich gesagt hat? Handzeichen!

Gleich lösen wir das auf. Danach wird klar: Das Zitat ist erfunden, die **Frage dahinter** ist echt.

Ford hat es nie gesagt

- Kein einziger Beleg: weder in Fords Schriften noch in der kuratierten Zitatsammlung des Henry-Ford-Museums [1]
- Frühester Fund: eine **Kreuzfahrt-Fachzeitschrift von 1999**, Jahrzehnte nach Fords Tod, zugeschrieben einem Schiffdesigner, nicht Ford [2]
- Das Zitat ist **apokryph**, erfundene Folklore, die aber ein echtes Phänomen beschreibt

💡 Der wahre Kern

Kundinnen und Kunden beschreiben zuverlässig ihr **Problem** („mein Weg zur Arbeit ist mühsam“), aber selten die beste **Lösung**. Danach zu fragen, ist trotzdem Gold wert.

Rückblick

Wo wir letzte Woche standen

- Die „90 %“-Scheiterquote ist ein Mythos: realistisch scheitert **ein Drittel bis knapp die Hälfte**
- Scheitern folgt **Mustern** (Eisenmann) – der häufigste strukturelle Fehler: **bauen, bevor der Bedarf geprüft ist** (False Start)
- **Customer Development** (Blank): zentrale Annahmen **früh am Kunden testen**, nicht erst am Ende ausliefern

Ein häufiger Stolperstein aus Sitzung 1: „früh testen“ heißt **nicht** „schnell ein fertiges Produkt bauen“, sondern die riskanteste Annahme zuerst prüfen.

Deine Frage: Was fehlt noch?

i Frage

Ein Team weiß aus Sitzung 1: Erst den Bedarf prüfen, dann bauen. Aber **wie** findet man heraus, was Kundinnen und Kunden wirklich brauchen, wenn sie selbst nur ihr Problem, nicht die Lösung kennen?

Genau das ist die Leitfrage heute. Wir bauen das Werkzeug, das in Sitzung 1 noch fehlte.

Ablauf heute

- **Teil 1 (~35 min):** Der Kunde kennt das Problem, nicht die Lösung: Jobs to be Done
- **Teil 2 (~25 min):** Vom Problem zur Idee – und wie man sie billig testet
- **Teil 3 (~15 min):** Evidenzbasiert entscheiden: A/B-Tests und die Brücke zur Wissenschaft

Leitfrage heute: **Wie finde ich heraus, was Kunden wirklich brauchen?**

Lernziele

Nach dieser Sitzung könnt ihr ...

- erklären, warum Kundinnen und Kunden ihr **Problem**, aber selten die **Lösung** benennen,
- **Jobs to be Done** definieren und an einem Fall anwenden,
- die **Opportunity-Formel** nach Ulwick anwenden **und** ihre Grenzen benennen,
- ein Konzept **billig testen**, bevor es gebaut wird (Landing-Page-/Fake-Door-Test),
- **qualitative** und **quantitative** Marktforschung unterscheiden.

Der Kunde kennt das Problem, nicht die Lösung

Fallbeispiel: Der Milchshake am Morgen

Eine Fast-Food-Kette wollte mehr Milchshakes verkaufen. Erst als das Team **beobachtete, statt zu fragen**, verstand es den Markt.

- Ein überraschend großer Teil der Shakes wurde **frühmorgens** verkauft: an Pendler, allein, zum Mitnehmen
- Der „Job“: etwas **Sättigendes, Einhändiges, langsam zu Trinkendes** für eine lange, langweilige Fahrt
- Konkurrenz war nicht der andere Shake, sondern **Banane, Bagel und Langeweile**

Lektion: Menschen „stellen ein Produkt ein“ für einen **Job** in ihrem Leben. Den erkennt man am Verhalten, nicht an der Zielgruppen-Demografie.

Quelle: Christensen, Cook & Hall, *Harvard Business Review*, 2005; [3]. Teilweise dokumentierter Beratungsfall, Zahlen variieren je Erzählung, als Illustration lesen, nicht als Datensatz; die Empfehlungen wurden Berichten zufolge nie umgesetzt.

Das Muster dahinter: Jobs to be Done

Jobs to be Done (JTBD): Kundinnen und Kunden „stellen ein Produkt ein“, um in einer konkreten Situation einen Fortschritt zu erzielen.

- Ein Job ist durch die **Situation** definiert, nicht durch Alter, Geschlecht oder Einkommen
- Jobs haben **funktionale, soziale und emotionale** Seiten
- Die Frage lautet nicht „Wer bist du?“, sondern „**Was willst du erledigen?**“

Der Milchshake-Pendler und der Nachmittags-Vater (der denselben Shake kauft, um sein Kind zu erfreuen) stellen dasselbe Produkt für **zwei völlig verschiedene Jobs** ein.

Fallbeispiel: Oatly und der Barista

Oatly verkaufte Hafermilch lange als Gesundheitsprodukt an Endkundinnen, mit mächtigem Erfolg. Dann wechselte das Unternehmen die Perspektive.

- Neue Zielgruppe: **Baristas** in unabhängigen Cafés
- „Barista Edition“, eigens so entwickelt, dass sie wie Kuhmilch **schäumt**
- Von **einem** Café (Intelligentsia, 2016) auf **Hunderte** in zwei Jahren

💡 Der Job des Baristas

Nicht „vermeide Milch“, sondern „**mach einen guten Latte**“. Oatly löste den Job des Baristas, nicht die Diät der Kundschaft.

Lektion: Wer den richtigen Job trifft, findet einen neuen Kanal. Der Rest folgt.

Quelle: [4]; [5]; erstes profitables Geschäftsjahr FY2025, berichtet 11.02.2026 [6].

Fallbeispiel: Too Good To Go

- Gegründet 2015 in Kopenhagen; App 2016 gestartet
- Cafés und Läden verkaufen **übrig gebliebenes Essen** als vergünstigte „Surprise Bags“
- Betriebe reduzieren Abfall **und** erzielen zusätzlichen Umsatz; die Kundschaft spart **und** tut Gutes

💡 Ein Job, zwei Seiten

Der Job der Kundschaft hat eine funktionale Seite („günstig essen“) und eine emotionale („nichts verschwenden“), beide tragen das Geschäft.

Lektion: Ein starker Job hat neben der funktionalen oft eine **emotionale** Seite. Die verkauft mit.

Quelle: [7]; Firmenangaben, Stand 2023–2024 (selbstberichtet, schnell wachsend, Berichtsdatum immer mitnennen).

Deine Frage: Job oder Eigenschaft?

i Frage

Eine Kundin sagt: „Ich hätte gern eine Bohrmaschine mit mehr Watt.“ Ist das ein **Job** oder eine **Lösung**?

Eine **Lösung**. Der Job dahinter ist „ein Loch in der Wand, um das Regal aufzuhängen“. Vielleicht will sie gar kein Loch, sondern nur das Regal an der Wand. Fragt nach dem **Fortschritt**, nicht nach den Watt.

Vom Job zur Priorität: Ulwick

Kunden nennen Probleme, keine Lösungen – wie fragt man **systematisch** danach? Anthony Ulwick entwickelte dafür **Outcome-Driven Innovation** [8].

- Fragt nach **gewünschten Ergebnissen** („Outcomes“), nicht nach Features
- Ein Outcome ist messbar formuliert: „die Zeit verringern, um ...“, „die Wahrscheinlichkeit senken, dass ...“
- Für jedes Outcome erhebt man zwei Zahlen: **Wichtigkeit** und **Zufriedenheit**

Die fünf Grundsätze (kompakt)

#	Grundsatz
1	Kunden kaufen Produkte, um einen Job zu erledigen
2	Sie brauchen Metriken (messbare Outcomes), um den Job zu bewerten
3	Diese Outcomes liefern ein stabiles Ziel (Jobs ändern sich kaum)
4	Mit ihnen lassen sich Chancen systematisch aufspüren
5	Sie machen Innovation planbar statt zufällig

Datenquelle: Grundsätze nach Ulwick [9]. Vollständige Fassung auf dem Cheatsheet.

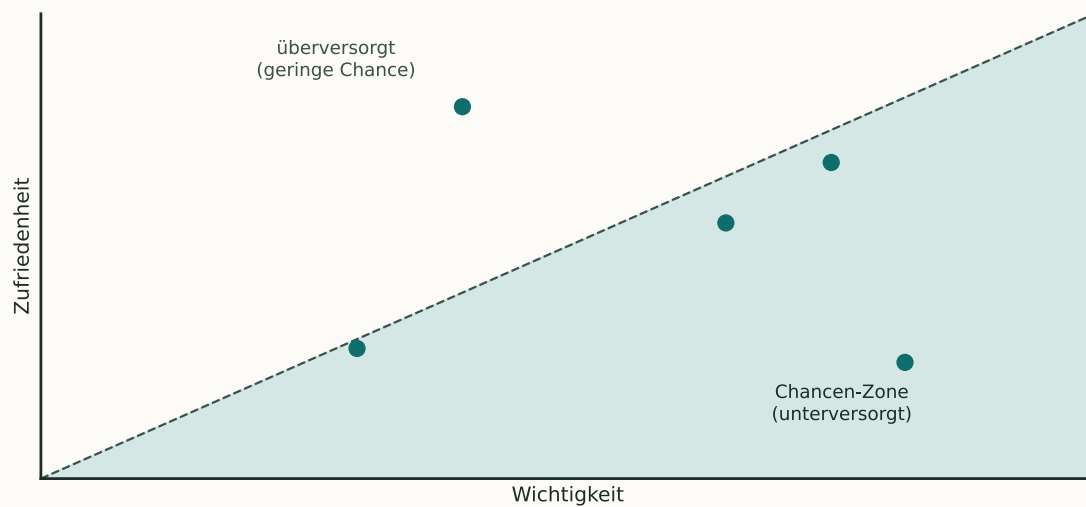
Wo lohnt sich Innovation? Die Opportunity-Formel

Aus Wichtigkeit und Zufriedenheit bildet Ulwick einen **Opportunity-Score**, um unerfüllte Bedürfnisse zu priorisieren:

$$\text{Opportunity} = \text{Wichtigkeit} + \max(0, \text{Wichtigkeit} - \text{Zufriedenheit})$$

- Hohe Wichtigkeit **plus** niedrige Zufriedenheit → **große Chance** (unterversorgt)
- Die Klammer $\max(0, \dots)$ verhindert, dass ein gut erfüllter Bedarf den Score **unter** die Wichtigkeit drückt
- Beispiel: Wichtigkeit 8, Zufriedenheit 3 → $8 + \max(0, 5) = 13$

Die Opportunity-Landschaft (schematisch)



Datenquelle: Schema nach Ulwick 2002

Vorsicht: Formel oder Heuristik?

Die Opportunity-Formel ist **nützlich**, aber sie ist **keine geprüfte Messwissenschaft**.

- Sie mischt zwei verschiedene Konstrukte: eine **absolute** Wichtigkeitsbewertung und eine **abgeleitete** Zufriedenheitslücke [10]
- Umfragezahlen wirken durch die Formel präziser, als sie sind: *Scheingenauigkeit*
- Nutzt sie als **Priorisierungs-Heuristik**, nicht als exaktes Messinstrument

⚠ Häufiger Fehler

Eine Rangliste aus Umfragedaten ist eine **Landkarte**, kein Beweis. Die Formel sortiert Ideen. Validieren müsst ihr sie trotzdem am echten Markt.

Zwischenfazit Teil 1

- Kundinnen und Kunden kennen ihr **Problem**, nicht die Lösung: fragt nach dem **Job**
- Ein Job ist durch die **Situation** definiert, nicht durch Demografie
- Die **Opportunity-Formel** priorisiert unerfüllte Bedürfnisse, als Heuristik, nicht als Wahrheit

Jetzt haben wir Chancen sortiert. Aber wie kommt man von einer Chance zu einer **Idee** – und woher weiß man, ob sie taugt?

Vom Problem zur Idee

Ideen erzeugen: Der Brainstorming-Mythos

Der Reflex: alle in einen Raum, „laut denken“, nichts bewerten. Die Forschung sagt: **so nicht**.

- In echten Gruppen entstehen **weniger und schlechtere** Ideen als bei gleich vielen Einzelpersonen [11]
- Hauptgrund: **Production Blocking** – es kann immer nur eine Person reden, die anderen vergessen ihre Idee
- Dazu: Bewertungsangst und Trittbrettfahren

Lektion: Erst **allein** Ideen sammeln (Brainwriting), dann **gemeinsam** bündeln, nicht umgekehrt.

„How Might We“: die richtige Frage stellen

Eine gute Idee beginnt mit einer gut gestellten **Frage**: weit genug für Kreativität, eng genug für Fokus.

Zu eng

- „Wie bauen wir einen dickeren Shake?“

Genau richtig

- „**Wie könnten wir** die Pendlerfahrt weniger langweilig machen?“

Aus dem Job wird eine „How Might We“-Frage, und aus der Frage kommen die Ideen, nicht andersherum.

Billig testen, bevor ihr baut

Ihr habt eine Idee. Der teuerste Fehler wäre, sie jetzt **fertig zu bauen**. Testet sie erst **billig** [12].

- **Landing-Page-Test:** eine Seite beschreibt das Produkt, misst Klicks auf „Jetzt kaufen“, bevor es das Produkt gibt
- **Fake-Door-Test:** ein Button für eine Funktion, die noch nicht existiert – wie oft wird geklickt?
- Erinnert euch an das **Dropbox-Erklärvideo** aus Sitzung 1: Nachfrage messen, nicht Produkt bauen

Deine Frage: Was misst der Test?

i Frage

Eine Landing-Page für ein noch nicht existierendes Produkt sammelt 2.000 E-Mail-Adressen in einer Woche. Was habt ihr damit **bewiesen** – und was nicht?

Bewiesen: Es gibt **Interesse** (die Annahme „niemand will das“ ist widerlegt). Nicht bewiesen: dass die Leute auch **zahlen**, dass ihr es **liefern** könnt, dass sie **bleiben**. Ein Test klärt **eine** Annahme, nicht alle.

Zwischenfazit Teil 2

- Naives Gruppen-Brainstorming produziert **weniger** gute Ideen: erst allein, dann gemeinsam
- Gute Ideen starten mit einer guten „How Might We“-Frage aus dem Job

- **Billig testen vor dem Bauen** (Landing-Page, Fake-Door, Video): je ein Test pro Annahme

Evidenzbasiert entscheiden

Die Brücke zur Wissenschaft

💡 Kerngedanke (2 Minuten)

Ein Landing-Page-Test ist ein **Experiment**: Hypothese („Leute wollen das“) → Test → Revision. Genau so arbeitet Wissenschaft. Entscheidungen beruhen dann auf **Evidenz**, nicht auf Bauchgefühl.

Diese Denkweise, Behauptungen an Daten zu prüfen, ist der rote Faden des ganzen Studiums. Ihr vertieft sie parallel in **BA-EBF** und ab Semester 3 in **BA-EWF** (Empirische Wirtschaftsforschung).

A/B-Tests: das Experiment im Alltag

Ein **A/B-Test** zeigt Variante A der einen Hälfte der Nutzer, Variante B der anderen und misst dann, welche besser abschneidet [13].

Klarna testet fortlaufend seine Bezahlseite: Wie viele Zahlarten, in welcher Reihenfolge?

💡 Der Clou

Was in Schweden gewann, verlor in Deutschland: deutsche Nutzer wollten **mehr** sichtbare Zahlarten.

Lektion: Es gibt selten **eine** globale Antwort. Deshalb testet man **pro Markt**, statt zu verallgemeinern.

Quelle: [14].

Qualitativ oder quantitativ?

Beide braucht ihr. Sie beantworten **verschiedene** Fragen.

	Qualitativ	Quantitativ
Frage	Warum? / Welche Jobs?	Wie viele? / Wie stark?
Methode	Interviews, Beobachtung	Umfrage, A/B-Test
Ergebnis	Hypothesen, Verständnis	Zahlen, Belege
Wann	zuerst: verstehen	danach: messen

Erst qualitativ den Job **verstehen**, dann quantitativ die Nachfrage **messen**. Die Systematik dahinter lernt ihr in **BA-STAT I/II**.

Funktioniert das wirklich? Der Camuffo-Beleg

Aus Sitzung 1: Camuffo und sein Team testeten den wissenschaftlichen Ansatz in einem **randomisierten Kontrollversuch** mit 116 Startups [15].

- Teams, die Hypothesen **streng testeten**, entschieden **präziser**, verwarfen falsche Ideen früher
- Sie pivotierten gezielter statt zufällig
- Das ist kein Bauchgefühl, sondern **kausale Evidenz** dafür, dass evidenzbasiertes Vorgehen wirkt

Der Milchshake, Oatly, der Landing-Page-Test, der A/B-Test – alles dieselbe Logik: **erst verstehen und messen, dann bauen**.

Deine Frage: Welche Methode zuerst?

i Frage

Ihr wollt ein neues Lieferprodukt für Studierende starten. Beginnt ihr mit einer **Umfrage an 1.000 Leute** oder mit **zehn Interviews**?

Mit den **Interviews**, qualitativ, um die echten Jobs überhaupt erst zu **verstehen**. Eine Umfrage misst nur, was ihr schon zu fragen wisst; sie kann eine falsch verstandene Frage nicht retten. Erst verstehen, dann zählen.

Was davon ist klausurrelevant?

💡 Prüfungsrelevant

- Warum Kunden das **Problem**, nicht die **Lösung** kennen (Ford-Zitat als **apokryph** einordnen, Lektion, nicht Fakt)
- **Jobs to be Done** definieren und anwenden (Milchshake, Oatly)
- **Opportunity-Formel** = Wichtigkeit + $\max(0, \text{Wichtigkeit} - \text{Zufriedenheit})$ **und** ihre Grenze (Heuristik, nicht Messwissenschaft)
- **Billig testen vor dem Bauen** (Landing-Page-/Fake-Door-Test)
- **Qualitativ vs. quantitativ**: welche Methode wann

Vertiefung: Tutorium 02 (Outcome-Interviews) und Quiz 02.

Literatur

- E. Dahan und J. R. Hauser [12] – Konzepttests und „Virtual Customer“-Methoden im Überblick.
- M. Diehl und W. Stroebe [11] – warum Einzel-Ideenfindung das Gruppen-Brainstorming schlägt.
- A. Camuffo, A. Cordova, A. Gambardella, und C. Spina [15] – RCT-Evidenz für evidenzbasiertes Entscheiden.
- A. W. Ulwick [9] – Ursprung der Outcome-Driven Innovation und der Opportunity-Formel.

- R. Kohavi, D. Tang, und Y. Xu [13] – Standardreferenz für vertrauenswürdige A/B-Tests.
- C. M. Christensen, T. Hall, K. Dillon, und D. S. Duncan [3] – die Standardfassung der JTBD-Theorie.

Das war's für heute.

Fragen?

Bibliografie

- [1] Garson O'Toole, „Quote Origin: My Customers Would Have Asked For a Faster Horse – Quote Investigator®“. Zugegriffen: 12. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: <https://quoteinvestigator.com/2011/07/28/ford-faster-horse/>
- [2] A. Clarke, „No proof Henry Ford said if he'd asked what customers wanted, they would have said 'faster horses'“. Zugegriffen: 12. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.snopes.com/news/2025/02/23/horses-quote-henry-ford/>
- [3] C. M. Christensen, T. Hall, K. Dillon, und D. S. Duncan, „Know Your Customers' 'Jobs to Be Done'“, *Harvard Business Review*, Sep. 2016, Zugegriffen: 17. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: <https://hbr.org/2016/09/know-your-customers-jobs-to-be-done>
- [4] L. Clayton, „Oatly Madness: The Alternative Oat Milk Spreading Around NYC Cafes | Sprudge Coffee“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: <https://sprudge.com/oatly-sown-wildly-across-nyc-cafes-126396.html>
- [5] R. Klara, „Oatly Used Many Strategies to Succeed in the U.S., but a Marketing Department Wasn't One of Them“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.adweek.com/brand-marketing/oatly-used-many-strategies-to-succeed-in-the-u-s-but-a-marketing-department-wasnt-one-of-them/>
- [6] Investing.com Canada, „Oatly Q4 2025 slides: First profitable year achieved as growth strategy shifts By Investing.com“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: <https://ca.investing.com/news/company-news/oatly-q4-2025-slides-first-profitable-year-achieved-as-growth-strategy-shifts-93CH-4453088>
- [7] Too Good To Go, „About Us - More Information | Too Good To Go“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.toogoodtogo.com/en-us/about-us>
- [8] Strategyn, „How To Discover Hidden Innovation Opportunity In The Market“. Zugegriffen: 12. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: <https://strategyn.com/outcome-driven-innovation/market-opportunity/>
- [9] A. W. Ulwick, „Turn Customer Input into Innovation“, *Harvard Business Review*, Jan. 2002, Zugegriffen: 17. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: <https://hbr.org/2002/01/turn-customer-input-into-innovation>

- [10] G. Katz, „A Critique of Outcome-Driven Innovation®“, technical report, 2016. [Online]. Verfügbar unter: <https://ams-insights.com/article/critique-outcome-driven-innovation/>
- [11] M. Diehl und W. Stroebe, „Productivity loss in brainstorming groups: Toward the solution of a riddle.“, *Journal of Personality and Social Psychology*, Bd. 53, Nr. 3, S. 497–509, Sep. 1987, doi: [10.1037/0022-3514.53.3.497](https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.3.497).
- [12] E. Dahan und J. R. Hauser, „The virtual customer“, *Journal of Product Innovation Management*, Bd. 19, Nr. 5, S. 332–353, Sep. 2002, doi: [10.1111/1540-5885.1950332](https://doi.org/10.1111/1540-5885.1950332).
- [13] R. Kohavi, D. Tang, und Y. Xu, *Trustworthy Online Controlled Experiments: A Practical Guide to A/B Testing*, 1. Aufl. Cambridge University Press, 2020. doi: [10.1017/9781108653985](https://doi.org/10.1017/9781108653985).
- [14] I. Kotorchevikj, „How Klarna personalises the checkout experience with data and ML“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: <http://34.89.174.2/how-klarna-personalises-the-checkout-experience-with-data-and-ml/>
- [15] A. Camuffo, A. Cordova, A. Gambardella, und C. Spina, „A Scientific Approach to Entrepreneurial Decision Making: Evidence from a Randomized Control Trial“, *Management Science*, Bd. 66, Nr. 2, S. 564–586, Feb. 2020, doi: [10.1287/mnsc.2018.3249](https://doi.org/10.1287/mnsc.2018.3249).