

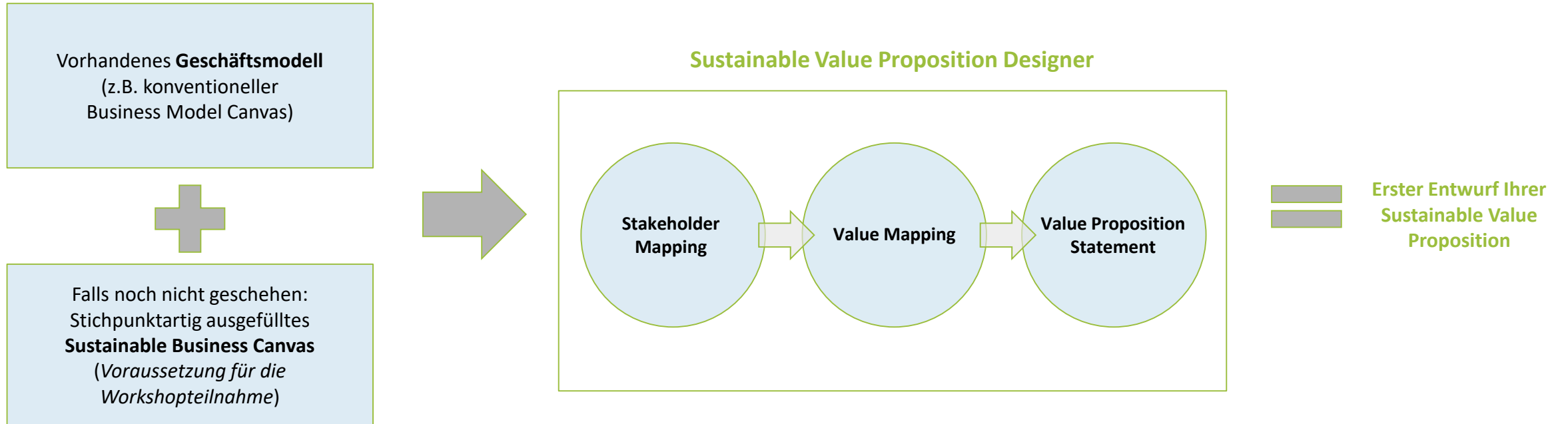


Sustainable Value Proposition Designer

Workshop zur Erarbeitung einer Sustainable Value Proposition

Ausführliche Leitfaden-Edition

Design einer Sustainable Value Proposition



Das Workshopkonzept als Agenda

1. Sustainability Basics

- Kurzvorstellung der Grundlagen

2. Stakeholder Mapping

- Brainstorming der Stakeholder
- Priorisierung der Stakeholder und finale Auswahl sowie dessen Beziehung zur Nachhaltigkeit
- Desk Research für die Erstellung eines Kunden- oder Stakeholder Canvas

3. Value Mapping

- Erstellung einer Value Map
- Sustainable Value Proposition Statement

4. Finaler Kurz-Pitch

- Kurze Vorstellung der Kernerkenntnisse

5. Checkliste & nächste Schritte

= **Sustainable Value Proposition**

Sustainability Basics - Kurzvorstellung der Grundlagen

1

**Ansätze zur nachhaltigen
Entwicklung,
Prinzipien nachhaltigen
Wirtschaftens & SDGs**

2

**Vorstellung des SBCs
(Schwerpunkt:
Mission & Vision,
Nutzenversprechen &
Nachhaltigkeit)**

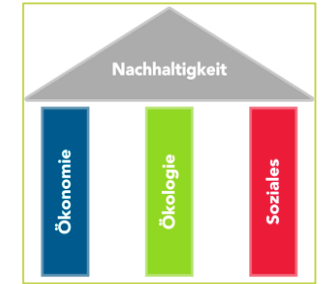
3

**Kurze Vorstellung der
Teilnehmenden**

Sustainability Basics - Kurzvorstellung der Grundlagen

Ansätze zur nachhaltigen Entwicklung

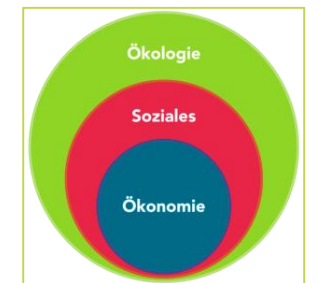
Das Drei-Säulen-Modell stellt die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit als nebeneinander positionierte Säulen dar, die gemeinsam das Dach „Nachhaltigkeit“ tragen. Es steht für einen Ausgleich der drei unterschiedlichen Interessen. Ziel ist es, Ökonomie, Ökologie und Soziales gleichrangig und gleichberechtigt zu betrachten und zu verbessern, da nur die gemeinsame Betrachtung der Bereiche zu einer nachhaltigen Entwicklung führt.



Das integrative Nachhaltigkeitsmodell beachtet, dass unter den drei Dimensionen in der Realität diverse Wechselwirkungen und Überschneidungen herrschen, die es zu berücksichtigen gilt. So können sich beispielsweise Änderungen in der Art des Wirtschaftens sowohl auf die Natur als auch auf das soziale Miteinander auswirken. Nur in der Mitte dieser drei Kreise ist echte nachhaltige Entwicklung möglich.



Das Vorrangmodell der Nachhaltigkeit nimmt eine eindeutige Gewichtung vor: Ökologie vor Soziales vor Ökonomie. Durch die Gleichrangigkeit der beiden vorgenannten Modelle wird unterstellt, dass die Verschlechterung in einem Bereich durch den Fortschritt in einem anderen Bereich miteinander aufgerechnet werden können. Dieses Modell besagt, dass ohne eine intakte Ökologie die Grundvoraussetzung für soziale Stabilität fehlt und ohne die soziale Stabilität wäre keine ökonomische Stabilität gegeben. Ökologische Nachhaltigkeit kann demnach nur in geringem Maße bzw. gar nicht durch ökonomische und soziale Nachhaltigkeit ersetzt werden, sind ökologische Grenzen unabdingbar für langfristig stabile Lebensbedingungen auf der Erde.



Sustainability Basics - Kurzvorstellung der Grundlagen

Die Prinzipien nachhaltigen Wirtschaftens

- Für eine ökonomisch und ökologisch nachhaltige Entwicklung gibt es die drei Strategien **Effizienz, Konsistenz und Suffizienz**, die zusammen wirken müssen.
- **Effizienz** hat eine ergiebigere Nutzung von Rohstoffen und Ressourcen zum Ziel, vor allem erreicht durch technische Weiterentwicklungen. Beispiel: Ein Unternehmen nutzt aufgewärmtes Kühlwasser, das bei Produktionsprozessen anfällt, um eine Fabrikhalle zu beheizen.
- **Konsistenz** sucht nach alternativen Technologien und Stoffen, die besser für Natur und Umwelt sind als bisherige und versucht, Kreisläufe von der Herstellung über Nutzung und Recycling bis hin zur Wiedernutzung zu schließen. Beispiel: Ein Unternehmen verkauft Getränke in Mehrwegflaschen statt in TetraPaks.
- **Suffizienz** strebt einen geringeren Verbrauch von Ressourcen wie Energie und Material an, indem Menschen weniger konsumieren und weniger Dienstleistungen in Anspruch nehmen. Suffizienz versucht also nicht, bestehende Bedürfnisse mit weniger oder anderen Ressourcen zu befriedigen, sondern sie hinterfragt die Bedürfnisse selbst. Beispiel: Statt ein eigenes Autos zu besitzen, wird die eigene Verkehrsnutzung hinterfragt und in Zukunft ein Mix aus ÖPNV sowie verschiedenen Sharing-Angeboten für City-Roller und Pkws genutzt.

EFFIZIENZ	KONSISTENZ	SUFFIZIENZ
<i>Besser produzieren: gleicher Nutzen, weniger Energieverbrauch</i>	<i>Anders produzieren: mit regenerativen Energien oder durch wiederverwertbare Materialien</i>	<i>Weniger produzieren und konsumieren: Energie- und Materialverbrauch begrenzen</i>
		
Zum Beispiel: von der Glühbirne zur LED	Zum Beispiel: von der Plastiktüte zur kompostierbaren Tüte aus Maisstärke	Zum Beispiel: vom Besitzen zum Teilen (z.B. Werkzeug)

Sustainability Basics - Kurzvorstellung der Grundlagen

Sustainable Development Goals (SDGs)

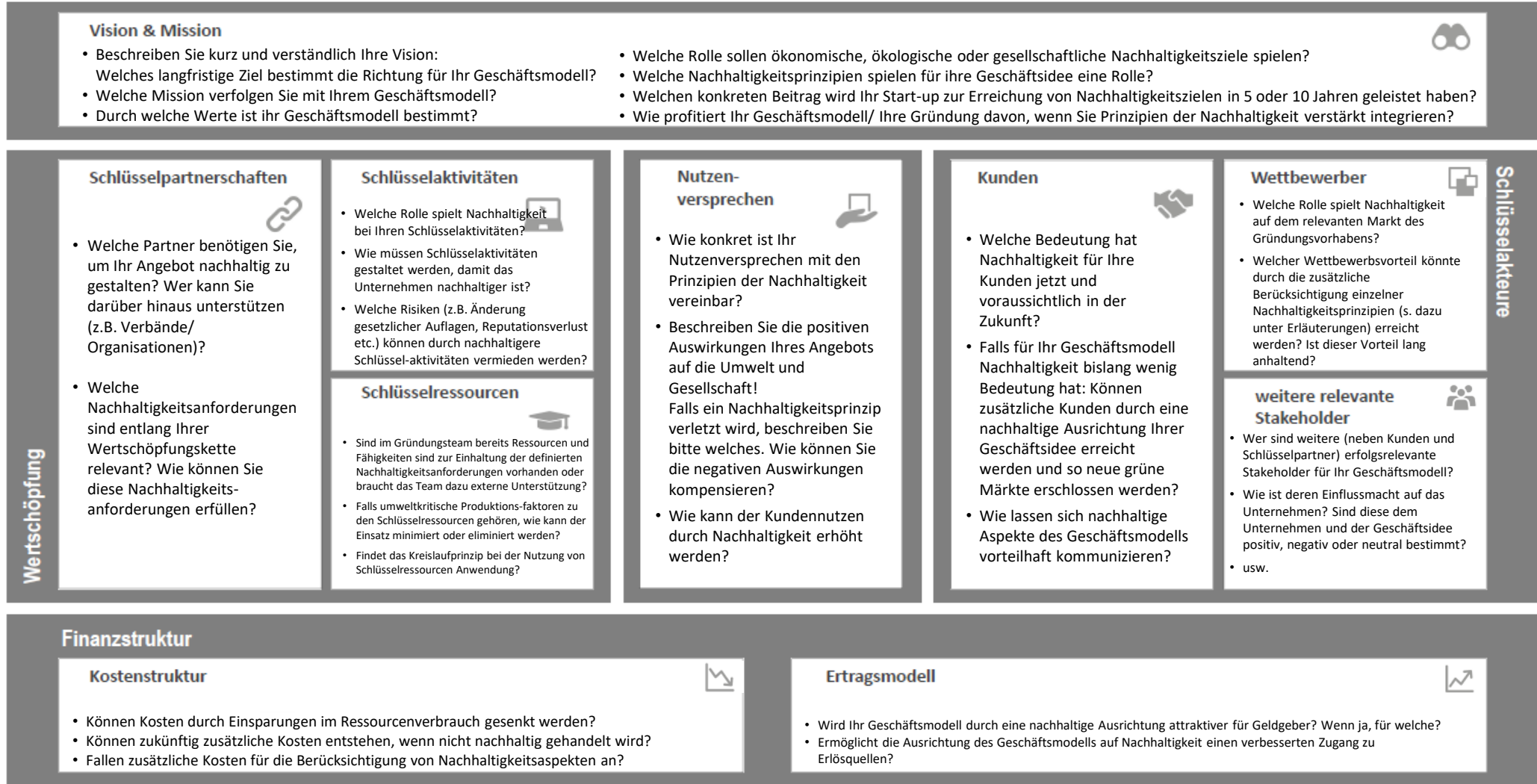
- In 2015 beschlossen alle Staaten der Vereinten Nationen die Agenda 2030 für eine nachhaltige Entwicklung
- Sie umfassen die Sustainable Development Goals (z. Dt. Ziele für nachhaltige Entwicklung) mit ihren 17 globalen Nachhaltigkeitszielen und 169 Unterzielen
- Zielgruppe sind die Regierungen weltweit, aber auch die Zivilgesellschaft, die Privatwirtschaft und die Wissenschaft
- Ziel ist es, ein menschenwürdiges Leben zu ermöglichen und dabei gleichsam die natürlichen Lebensgrundlagen dauerhaft zu bewahren



Sustainability Basics - Kurzvorstellung der Grundlagen

Sustainable Business Canvas (Nachhaltigkeitsperspektive)

(Auszug:
Die Nachhaltigkeitsfragen)



© 2015 Gründerinitiative StartUp4Climate



KURZE VORSTELLUNG

A woman with curly hair and glasses, wearing a white t-shirt and blue jeans, stands at the head of a white conference table. She is holding a yellow folder and pointing towards the seated audience. The audience consists of four people: two women on the left and two men on the right. They are all looking towards the presenter. The room has white brick walls and large windows with black frames. A laptop is open on the table in front of the presenter.

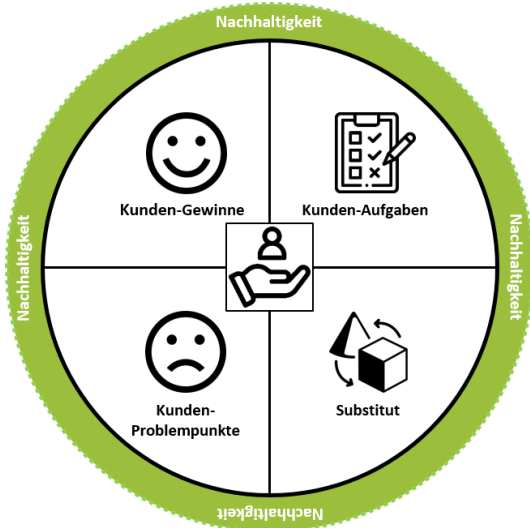
**Kurze
Vorstellung**

**Vision &
Mission**

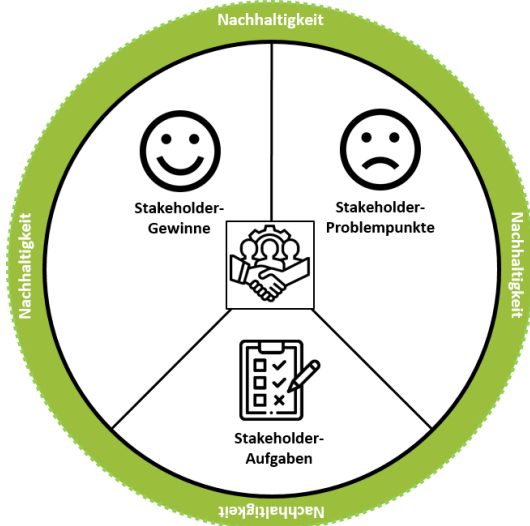
**Nutzen-
versprechen**

**Nachhaltig-
keit**

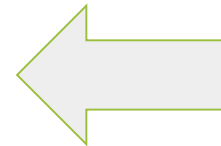
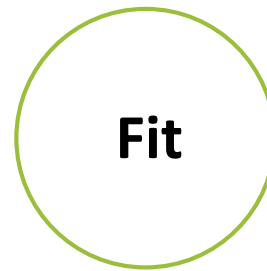
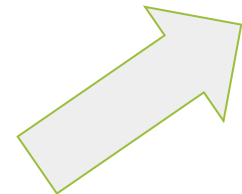
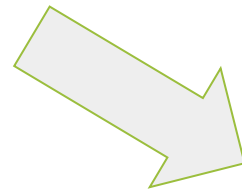
Sustainable Value Proposition Design für Kunden oder andere Stakeholder



Kunden Canvas



Stakeholder Canvas



Value Map Canvas

Sustainability Basics - Kurzvorstellung der Grundlagen

Ein Beispiel anhand des Unternehmens Weleda

Unsere naturkosmetischen Pflege-Produkte (Ihr Produkt/Service) helfen umweltbewussten KundInnen, (Stakeholder) die bei ihrer täglichen Pflege nicht nur ein gutes Pflegegefühl, sondern auch ein gutes Gewissen haben (zu erfüllende/r Aufgabe/Job) möchten,

indem sie aus natürlichen (Die Leistung Ihres Nutzenversprechen. Denken Sie daran Ihre Nachhaltigkeitsaspekte einzubringen.) sozial gerechten und nachhaltigen Rohstoffen gefertigt sind und ihr Absatz dabei hilft umfangreich angelegte umweltschutzfördernde Projekte zu finanzieren.

Anders als viele Konkurrenzprodukte investieren wir in eine transparente und nachhaltige Unternehmensentwicklung (optional: konkurrierendes Nutzenversprechen).

Biodynamische Landwirtschaft zur Steigerung von Humus im Boden, um Kohlenstoff zu binden.

ökologisch

Verpackungsmanagement: 60% Glas, 15% Aluminium mit ersten Projekten für recyceltes PET.

ökonomisch

Erfassung der „wahren Kosten“ der wichtigsten pflanzl. Rohstoffe (True-Cost-Accounting).

sozial

100 % der Lieferketten der Kosmetikprodukte sind auf den UEBT-Standard überprüft.

STAKEHOLDER MAPPING

STAKEHOLDERÜBERSICHT UND PRIORISIERUNG

STAKEHOLDERBEZIEHUNG ZU NACHHALTIGKEIT

STAKEHOLDERPFAD A KUNDEN CANVAS

STAKEHOLDERPFAD B STAKEHOLDER CANVAS



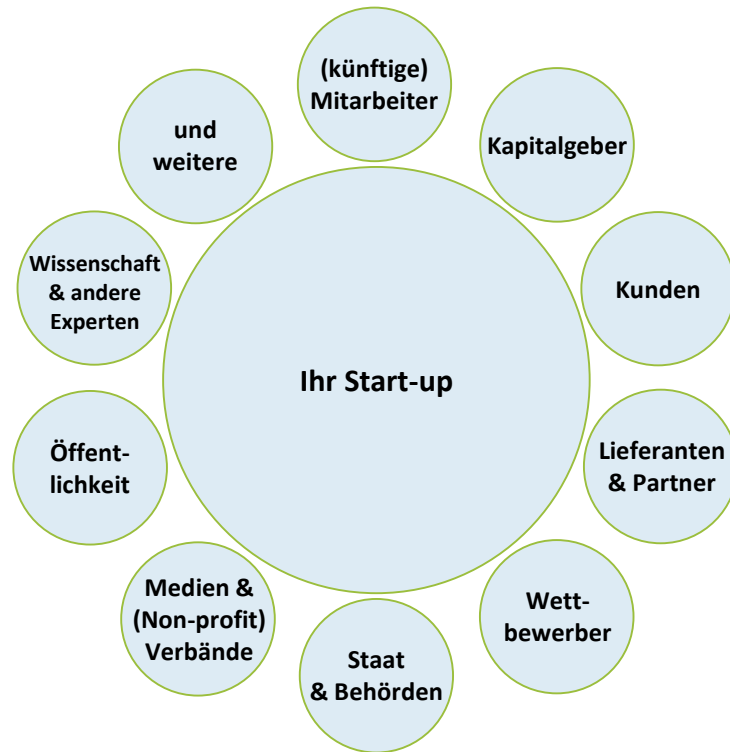
Stakeholder Mapping

Die Definition Ihres Stakeholders in vier Schritten



Stakeholder Mapping

Brainstorming der Stakeholder



Schritt 1:

Zur simplen Hilfestellung, um an möglichst viele Stakeholder zu denken:

Die ABC Brainwriting Methode

Individuelle Stakeholder

A: Automobilindustrie

B: Behörde XY; Bank

C: Consultant

usw.

Schritt 2:

Priorisieren Sie Ihre Stakeholder nach Einfluss und zeitlicher Dringlichkeit.

Schritt 3:

Entscheiden Sie sich für einen ihren wichtigsten Stakeholder, mit dem Sie für diesen Workshop weiterarbeiten möchten.

Bei Kunden: Entscheiden Sie sich für ein Kundensegment und definieren Sie drei bis sechs wichtige Merkmale (z.B. Kerneigenschaften, Besonderheiten, größtes Bedürfnis, etc.), die Ihren Stakeholder näher beschreiben.

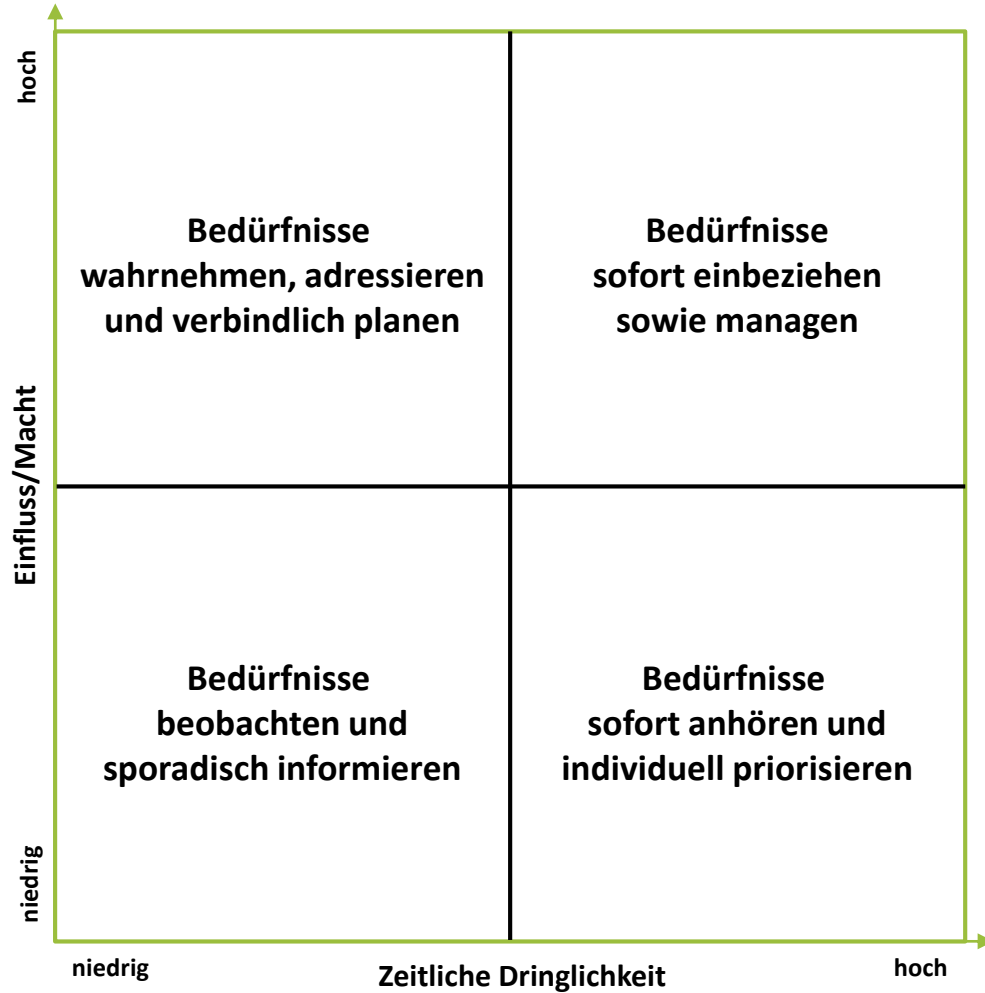
Bei anderen Stakeholdern: Definieren Sie drei bis sechs wichtige Merkmale (z.B. Kerneigenschaften, Besonderheiten, Bedürfnisse etc.), die Ihren Stakeholder näher beschreiben.

Schritt 4:

Definieren Sie die Beziehung zur Nachhaltigkeit.

Stakeholder Mapping

Priorisierung der Stakeholder nach *Einfluss* und *zeitlicher Dringlichkeit*



Die Leitfrage:

Welchen Einfluss hat ein Stakeholder auf Ihr Unternehmen/ Ihr Gründungsvorhaben?

Möglichkeit 1: Hoher Einfluss und eine hohe zeitliche Dringlichkeit

Diese Stakeholder sollten mit ihren Bedürfnissen sofort mit einbezogen und gemanagt werden, da ihre Anliegen essentiell für Ihre Unternehmung sind. Ein gutes Management kann sich durch ihren hohen Einfluss und Macht für Sie bezahlt machen.

Möglichkeit 2: Hoher Einfluss und eine geringe zeitliche Dringlichkeit

Diese Stakeholder dürfen nicht vergessen werden. Ihr Einfluss auf Ihre Unternehmung ist groß, doch sind ihre Bedürfnisse nicht unmittelbar dringlich. Nehmen Sie sie wahr, kommunizieren Sie mit den Stakeholdern und planen eine Auseinandersetzung terminiert mit ein, um Verbindlichkeit und Präsenz zu zeigen.

Möglichkeit 3: Geringer Einfluss und eine hohe zeitliche Dringlichkeit

Diese Stakeholder haben zwar im Einzelnen vermeintlich keinen großen Einfluss, können jedoch für einen Arbeitsschritt o.Ä. sehr wichtig sein, z.B. weil sie etwas bewilligen. Ihre Bedürfnisse sollten berücksichtigt und individuell in ihrer Wichtigkeit bewertet werden. Stakeholder in diesem Bereich können sich zu Befürwortern oder Kritikern verwandeln, sodass sie nicht außer Acht gelassen werden sollten.

Möglichkeit 4: Geringer Einfluss und eine geringe zeitliche Dringlichkeit

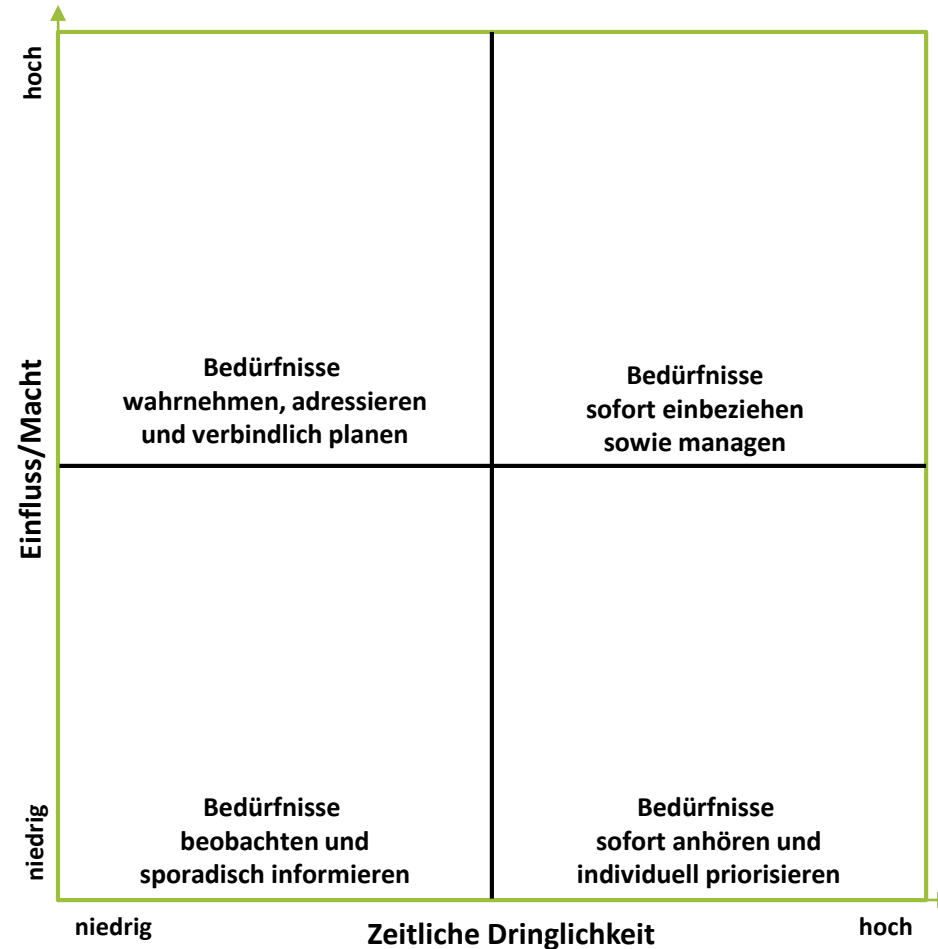
Diese Stakeholder haben aktuell nur eine geringe Bedeutung für Ihre Unternehmung. Es ist gut, wenn Sie sie kennen, beobachten und sporadisch am eigenen Vorhaben teilhaben lassen.

Stakeholder Mapping

Vorlage zur Priorisierung der Stakeholder nach *Einfluss* und *zeitlicher Dringlichkeit*

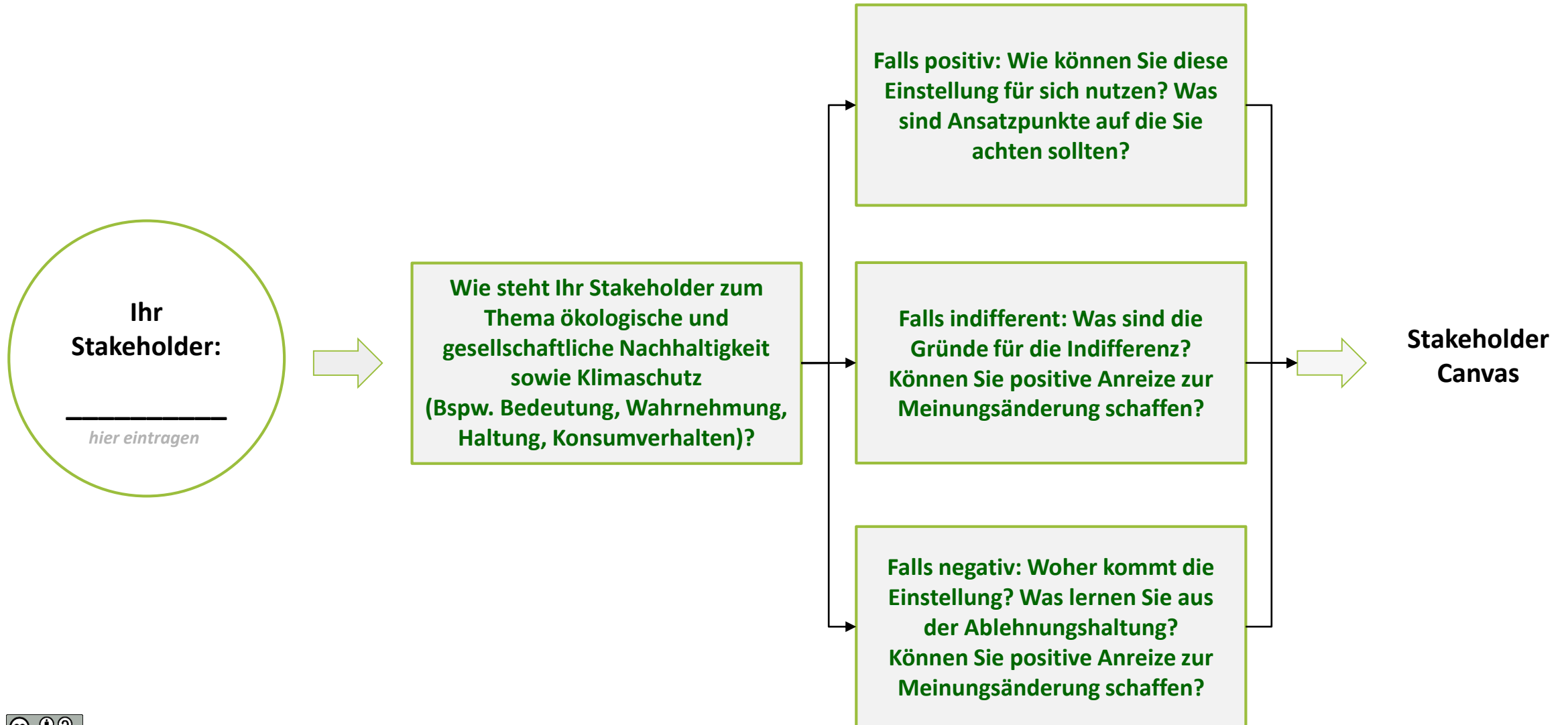
Welchen Einfluss hat ein Stakeholder auf Ihr Unternehmen/Ihr Gründungsvorhaben?

Vorlage



Stakeholder Mapping

Stakeholder und ihre Beziehung zur ökologischen und gesellschaftlichen Nachhaltigkeit



Erstellen eines ersten Sustainable Value Proposition Statements nach aktuellem Wissensstand

Vorlage

Unser _____ hilft _____, die _____ möchten,
(Ihr Produkt/Service) (Stakeholder) (zu erfüllende/r Aufgabe/Job)

indem es/er _____, _____ und _____.
(Die Leistung Ihres Nutzenversprechen. Denken Sie daran Ihre Nachhaltigkeitsaspekte einzubringen.)

Anders als _____.
(optional: konkurrierendes Nutzenversprechen)

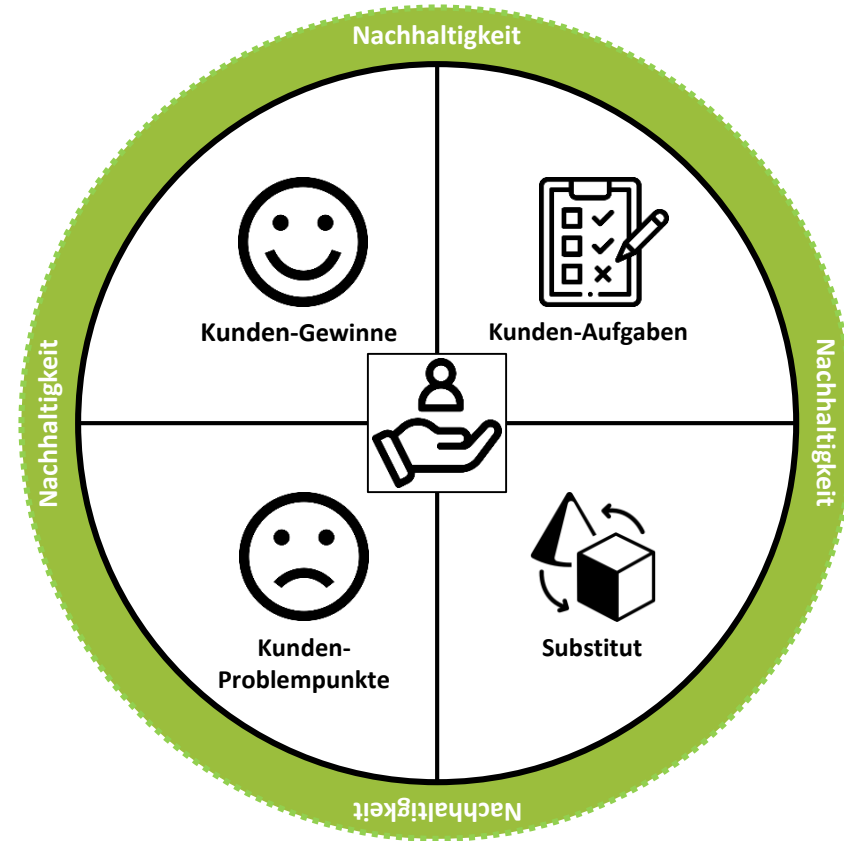
Beispiel

Unser SVP-Workshop hilft jungen GründerInnen, die Nachhaltig ein Unternehmen aufbauen möchten,
(Ihr Produkt/Service) (Stakeholder) (zu erfüllende/r Aufgabe/Job)

indem er/es einen Deep Dive in das Thema Value Proposition bietet, Stakeholder priorisiert und konstant den Nachhaltigkeitsgedanken integriert.
(Ihr eigenen Verben, wie z.B. reduzieren, verhindern, steigern oder ermöglichen. Denken Sie hier an Ihre Nachhaltigkeitsaspekte.)

Anders als herkömmliche Business-Bücher, die keine Anwendungsanleitung geben.
(optional: konkurrierendes Nutzenversprechen)

Stakeholder Mapping Pfad A: Der Kunde



Kunden Canvas



Stakeholder Mapping Pfad A: Der Kunde

Kunden-Aufgaben

Aufgabe 1: Beschreiben Sie, was für einen **Job oder Aufgabe** (z.B. auf Arbeit oder im Leben) Ihre **Kunden** erledigen möchten. Das können Aufgaben sein, die sie versuchen zu erfüllen oder zu beenden, Probleme, die sie lösen möchten oder ihre Bedürfnisse, die sie versuchen zu erfüllen. Nehmen Sie dafür die Perspektive Ihres zuvor gewählten Kunden (-segments) ein.

Es gibt drei Hauptarten von Jobs, die sie erledigen können.

- Welche *funktionellen Jobs* haben Ihre Kunden? Wollen Sie bspw. eine spezifische Aufgabe oder Problem erledigen, wie bspw. sich gesund ernähren, einem Kunden als Professional helfen oder einen Bericht schreiben, usw.
- Welche *sozialen Jobs* haben Ihre Kunden? Wollen Sie bspw. gut dastehen oder Macht bzw. Status erlangen, wie bspw. als kompetent oder modisch wahrgenommen werden, usw.
- Welche *persönlichen/emotionalen Jobs* haben Ihre Kunden? Wollen Sie bspw. einen gewissen Gefühlszustand erlangen, wie bspw. ein gutes Gefühl durch ein Investment oder Sicherheitsgefühl durch einen festen Arbeitsplatz, usw.

Es gibt drei Arten von Nebenjobs, in denen Ihre Kunden versuchen Wert zu konsumieren, zu schaffen oder zu kaufen (z.B. als Konsumenten oder Professionals).

- Buyer Of Value:* Jobs, bei denen Wert gekauft wird, bspw. Angebote vergleichen, in der Kassenschlange stehen, eine Kaufentscheidung treffen, einen Kauf tätigen oder eine gelieferte Ware entgegennehmen, usw.
- Co-creator Of Value:* Jobs, die durch das Mitgestalten des Kunden mit Ihrer Organisation einen Wert schaffen, bspw. durch das Formulieren von Produktbewertungen oder Feedback oder das Mitgestalten am Designprozess des P&S, usw.
- Transferrer Of Value:* Jobs zum Lebenszyklusende des Nutzenversprechens, bspw. eine Abokündigung, das Entsorgen eines Produkts oder der Weiterverkauf, usw.

Nachhaltigkeit:

- Inwiefern haben die Jobs bzw. Aufgaben Ihrer Kunden bereits Berührungspunkte mit Nachhaltigkeit?
- Wie kann die Integration von ökologisch und gesellschaftlich nachhaltigen Aspekten in Ihr Nutzenversprechen die Erfüllung der (Neben-)Jobs verbessern?

Aufgabe 2: Priorisieren Sie alle Jobs bzw. Aufgaben grob nach der Bedeutung für Ihre jeweiligen Kunden. Sind sie bedeutend oder unbedeutend? Achten Sie auch darauf, in welchem Kontext ein Job erledigt wird, um Aufschluss darüber zu bekommen, welche Grenzen bzw. Beschränkungen bestehen (z.B. räumliche oder zeitliche Restriktionen).

Stakeholder Mapping Pfad A: Der Kunde

Kunden-Gewinne



Aufgabe 1: Beschreiben Sie **Ergebnisse und Nutzen**, die Ihre **Kunden** voraussetzen, erwarten, sich wünschen oder von denen sie überrascht wären. Darunter zählen Dinge wie die Zweckmäßigkeit/der funktionelle Nutzen, soziale Gewinne, positive Emotionen oder Kostenersparnisse.

- Welche Ersparnisse hinsichtlich Zeit, Geld, und Aufwand machen Ihre Kunden zufrieden und würden sie schätzen?
- Welchen Qualitätsanspruch erwarten Ihre Kunden und wovon würden sie sich mehr oder weniger wünschen?
- Wie bereichern aktuelle Wertversprechen Ihre Kunden und an welchen speziellen Merkmalen erfreuen Sie sich?
- Welches Leistungs- und Qualitätslevel erwarten Ihre Kunden von einem Wertversprechen?
- Was würde das Leben oder die Jobs Ihrer Kunde erleichtern? Bspw. durch eine flachere Lernkurve, mehr Dienstleistungen oder geringere Betriebskosten.
- Welche positiven, sozialen Konsequenzen wünschen sich Ihre Kunden? Was lässt Sie gut aussehen, bzw. maximiert ihren Einfluss oder Status?
- Wonach suchen Ihre Kunden am meisten? Suchen sie nach einem guten Design, Garantien oder spezifischen bzw. mehr Produktmerkmalen?
- Wovon träumen Ihre Kunden am meisten? Was möchten sie unbedingt erreichen bzw. was wäre eine große Erleichterung für sie?
- Wie messen Ihre Kunden Erfolg und Versagen und wie messen sie Leistung und Kosten?
- Was würde die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass Ihre Kunden ein Wertversprechen annehmen? Wünschen sie sich geringere Kosten oder Investment, ein minimiertes Risiko oder eine bessere Qualität?
- Welche Rolle spielt Nachhaltigkeit und welche *zusätzlichen* Kunden-Gewinne können Sie durch eine Berücksichtigung von nachhaltigen Aspekten generieren?

Aufgabe 2: Priorisieren Sie alle Vorteile grob nach der Bedeutung für Ihre jeweiligen Kunden. Sind sie wesentlich oder optional für die jeweiligen Kunden? Beschreiben Sie die Kunden-Gewinne dabei so präzise, z.B. quantifiziert, wie möglich. Also nicht nur „bessere Qualität“, sondern eine „bessere Qualität im Vergleich mit X oder um Y%“. Aus einem genauen Verständnis der Kunden-Gewinne können Sie gezieltere Gewinnerzeuger für Ihr Nutzenversprechen formulieren.



Stakeholder Mapping Pfad A: Der Kunde

Kunden-Problempunkte

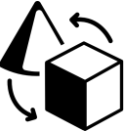
Aufgabe 1: Beschreiben Sie, alle **Problempunkte**, wie z.B. negative Emotionen, unerwünschte Probleme und Situationen sowie Risiken, die alle Ihre **Kunden** erfahren oder vor, während oder nachdem sie einen Job erledigt haben, erfahren könnten. Welche dieser Punkte halten Ihre Kunden sogar davon ab, ihren Job zu erledigen?

- Wie definieren Ihre Kunden zu teuer in Hinsicht auf Zeit, Geld oder Aufwand?
- Was lässt Ihre Kunden schlecht fühlen? Was frustriert oder nervt sie? Was bereitet ihnen Kopfschmerzen?
- Welche momentanen Wertversprechen enttäuschen Ihre Kunden? Welche speziellen Merkmalen fehlen, bzw. gibt es Leistungsprobleme, die stören oder Fehlfunktionen, die sie angeben?
- Was sind die Hauptschwierigkeiten und Herausforderungen für Ihre Kunden?
- Welchen negativen sozialen Konsequenzen sehen sich Ihre Kunden ausgesetzt? Befürchten sie einen Gesichtsverlust oder Verlust von Vertrauen, Macht oder Status?
- Welche Risiken, ob finanzieller, sozialer oder technischer Natur, befürchten Ihre Kunden?
- Was hält Ihre Kunden nachts vom Schlaf ab? Was sind ihre Sorgen, Bedenken, größeren Probleme?
- Was sind häufige Fehler, die Ihre Kunden machen, z.B. dadurch, dass sie eine Lösung falsch anwenden?
- Welche Hindernisse halten Ihre Kunden davon ab, ein Nutzerversprechen zu nutzen? Durch im Voraus aufkommende Investitionskosten, eine steile Lernkurve oder andere Hindernisse, welche die Annahme verhindern.
- Inwieweit entstehen durch ökologisch und sozial nachhaltige Themen Kunden-Problempunkte und was schließen Sie daraus?
- Welche Rolle spielt Nachhaltigkeit und welche *zusätzlichen* Kunden-Problempunkte lassen sich durch die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsprinzipien lindern?

Aufgabe 2: Priorisieren Sie alle Problempunkte grob nach der Bedeutung für Ihre jeweiligen Kunden. Sind sie extrem oder mäßig für die jeweiligen Kunden? Beschreiben Sie die Problempunkte dabei so präzise, z.B. quantifiziert, wie möglich. Also nicht nur „in der Warteschlange warten war eine Zeitverschwendung“, sondern „X Minuten in der Warteschlange warten war eine Zeitverschwendung“. Aus einem genauen Verständnis der Problempunkte können Sie gezieltere Problemlöser für Ihr Nutzenversprechen formulieren.

Stakeholder Mapping Pfad A: Der Kunde

Substitut

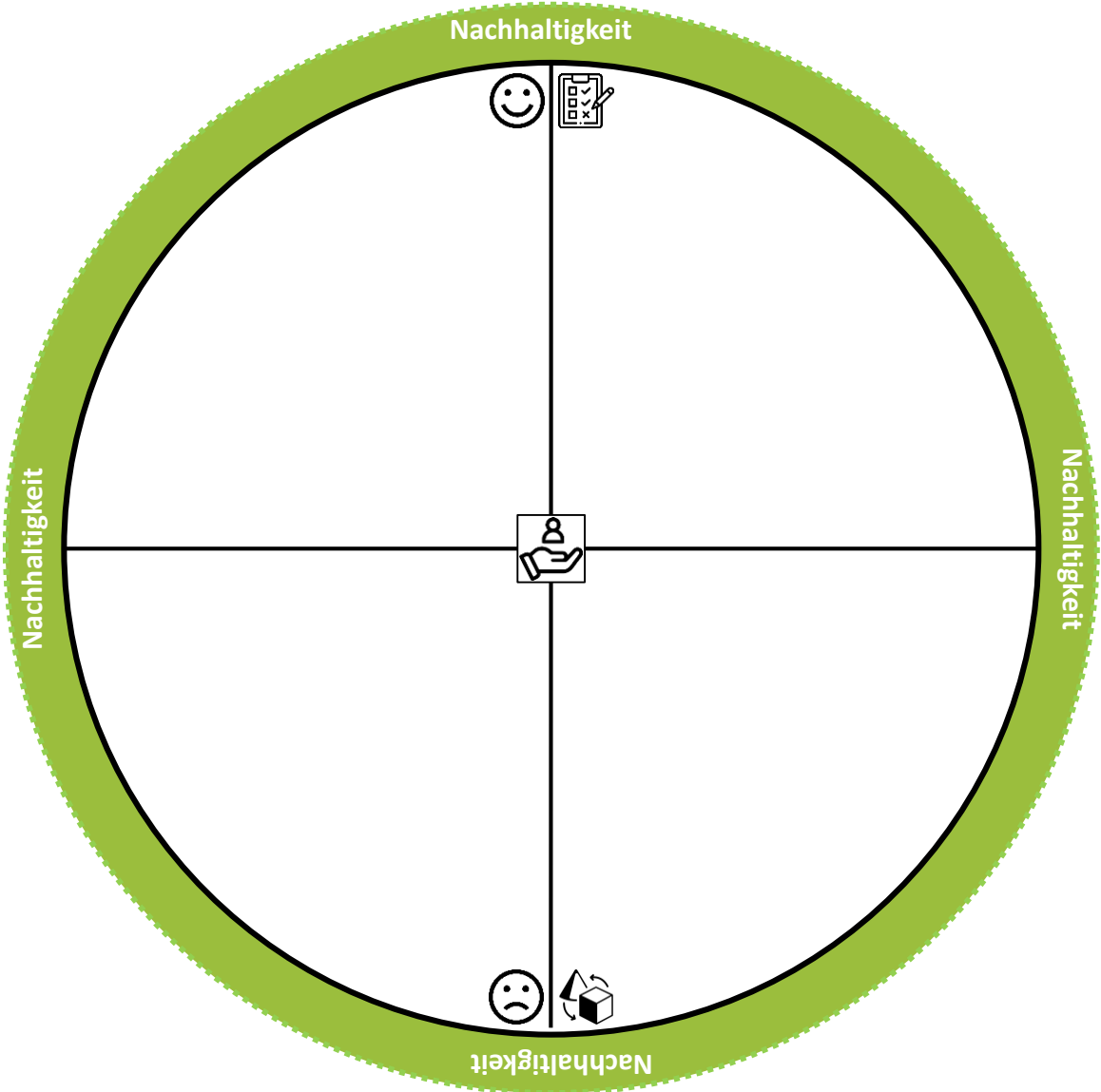


Aufgabe: Beschreiben Sie, **alle Produkte und Services (P&S)**, die Ihre **Kunden bisher benutzen**, um ihren Job oder ihr Bedürfnis zu erfüllen. Dies sind nicht unbedingt direkte Wettbewerber, sondern können auch P&S sein, die durch den Kunden umfunktioniert einen Zusatznutzen erhalten.

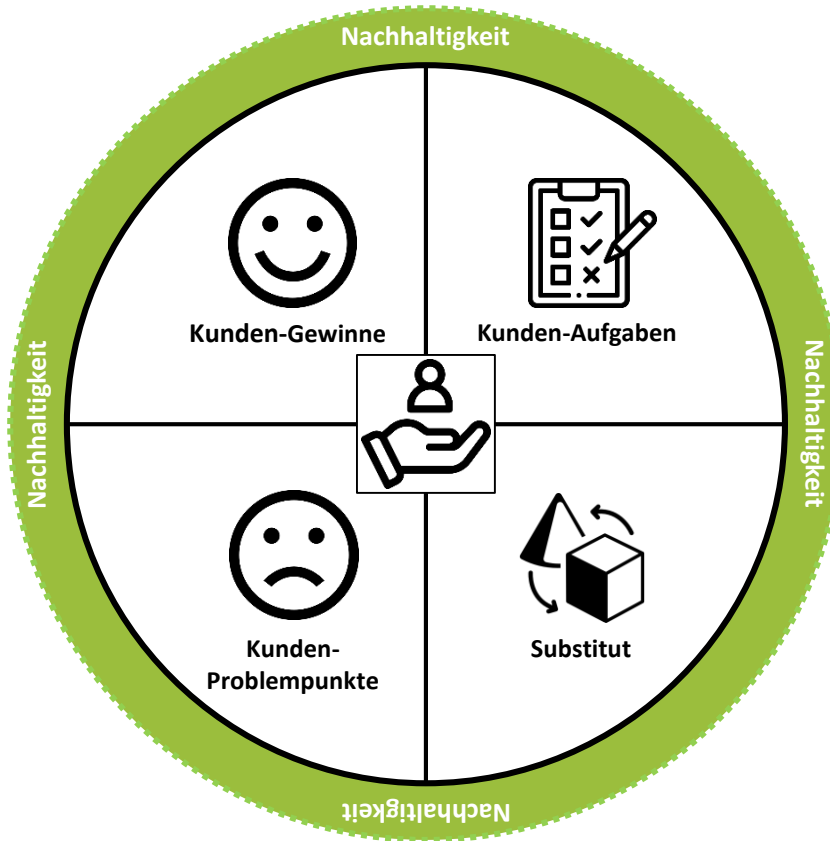
- Benutzen Ihre Kunden ein bereits vorhandenes P&S Angebot als Substitut zur Erfüllung ihres Jobs oder Bedürfnisses?
- Welches P&S Substitut benutzen sie für welches ihrer Bedürfnisse (s. Kunden-Gewinne bzw. -Problempunkte)?
- Welche noch nicht genutzten P&S Angebote könnten darüber hinaus zusätzlich in Frage kommen?
- Inwiefern spielen nachhaltige Aspekte des Substituts eine Rolle bei der Entscheidung Ihrer Kunden und was schließen Sie daraus?

Stakeholder Mapping Pfad A: Der Kunde

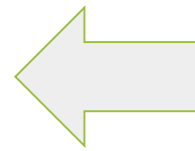
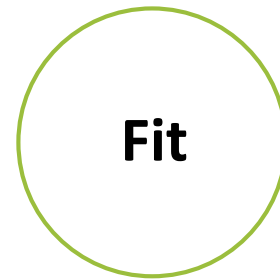
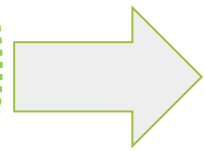
Vorlage Canvas



Sustainable Value Proposition Design: Pfad A Kunde

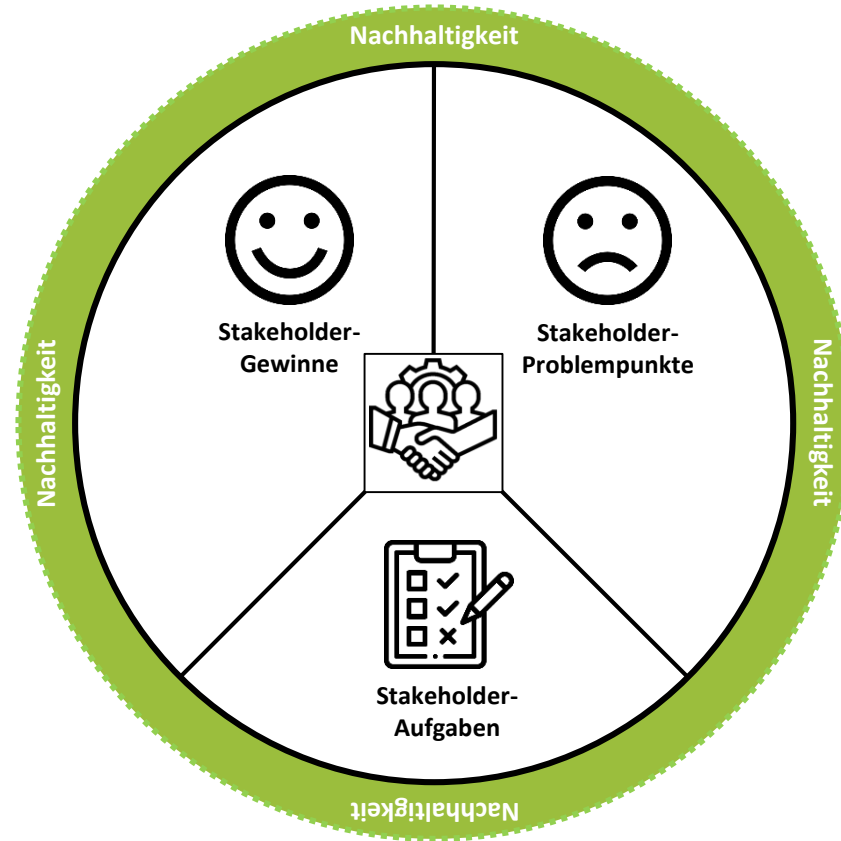


Kunden Canvas



Value Map Canvas

Stakeholder Mapping Pfad B: Der Stakeholder



Stakeholder Canvas



Stakeholder Mapping Pfad B: Der Stakeholder Stakeholder-Aufgaben

Aufgabe: Beschreiben Sie, was für einen **Job oder Aufgabe** Ihre **Stakeholder** erledigen möchten. Das können Aufgaben sein, die sie versuchen zu erfüllen oder zu beenden, Probleme, die sie lösen möchten oder ihre Bedürfnisse, die sie versuchen zu erfüllen. Nehmen Sie dazu die Perspektive Ihres zuvor gewählten Stakeholders ein.

Es gibt vier Hauptarten von Jobs, die sie erledigen können.

- Welche *institutionellen Jobs* haben Ihre Stakeholder? Wollen Sie bspw. eine formell bzw. informell ordnende oder regelnde Aufgabe, wie bspw. Richtlinien einhalten, einen Standard einhalten, Gebräuche bzw. Sitten pflegen, usw.
- Welche *funktionellen Jobs* haben Ihre Stakeholder? Wollen Sie bspw. eine spezifische Aufgabe, wie bspw. einen Auftrag gut erledigen, andere schützen, Gesetze oder Regularien einhalten, usw.
- Welche *sozialen Jobs* haben Ihre Stakeholder? Wollen Sie bspw. gut dastehen oder Macht bzw. Status erlangen, wie bspw. als kompetent, lösungsorientiert, kompromissbereit angesehen zu werden, usw.
- Welche *persönlichen/emotionalen Jobs* haben Ihre Stakeholder? Wollen Sie bspw. einen gewissen Gefühlszustand erlangen, wie bspw. zuversichtlich, beruhigt oder zufrieden, erwirkt durch eine Handlung oder Entscheidung, usw.

Nachhaltigkeit:

- Inwiefern haben die Jobs bzw. Aufgaben Ihrer Stakeholder bereits Berührungspunkte mit Nachhaltigkeit?
- Wie kann die Integration von ökologisch und gesellschaftlich nachhaltigen Aspekten in Ihr Nutzenversprechen die Erfüllung der Jobs verbessern?

Aufgabe 2: Priorisieren Sie alle Ihre Jobs bzw. Aufgaben nach der Bedeutung für Ihre jeweiligen Stakeholder. Sind sie bedeutend oder unbedeutend? Achten Sie auch darauf, in welchem Kontext ein Job bzw. eine Aufgabe erledigt wird, um Aufschluss darüber zu bekommen, welche Grenzen bzw. Beschränkungen bestehen (z.B. Gesetze, Vorgesetzte, Richtlinien, usw.).



Stakeholder Mapping Pfad B: Der Stakeholder Stakeholder-Gewinne

Aufgabe: Beschreiben Sie **Ergebnisse und Nutzen**, die Ihre **Stakeholder** voraussetzen, erwarten, sich wünschen, oder von überrascht wären. Darunter zählen Dinge wie die Zweckmäßigkeit/der funktionelle Nutzen, soziale Gewinne, positive Emotionen oder Kostenersparnisse.

- Welche Ersparnisse hinsichtlich Zeit, Geld und Aufwand machen Ihre Stakeholder zufrieden und würden sie schätzen?
- Welchen Qualitätsanspruch erwarten Ihre Stakeholder und wovon würden sie sich mehr oder weniger wünschen?
- Wie bereichern aktuelle Wertversprechen Ihre Stakeholder und an welchen speziellen Merkmale erfreuen Sie sich?
- Welches Leistungs- und Qualitätslevel erwarten Ihre Stakeholder von einem Wertversprechen?
- Was würde das Leben oder die Jobs Ihrer Stakeholder erleichtern? Bspw. durch eine flachere Lernkurve, mehr Dienstleistungen oder geringeren Betriebskosten.
- Welche positiven, sozialen Konsequenzen wünschen sich Ihre Stakeholder? Was lässt Sie gut aussehen, bzw. maximiert ihren Einfluss oder Status?
- Wonach suchen Ihre Stakeholder am meisten? Suchen sie nach einem guten Design, Garantien oder spezifischen bzw. mehr Produktmerkmalen?
- Wovon träumen Ihre Stakeholder am meisten? Was möchten sie unbedingt erreichen bzw. was wäre eine große Erleichterung für sie?
- Wie messen Ihre Stakeholder Erfolg und Versagen und wie messen sie Leistung und Kosten?
- Was würde die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass Ihre Stakeholder ein Wertversprechen annehmen? Wünschen sie sich geringere Kosten oder Investment, ein minimiertes Risiko oder eine bessere Qualität?
- Welche Rolle spielt Nachhaltigkeit und welche *zusätzlichen* Stakeholder-Gewinne können Sie durch eine Berücksichtigung von nachhaltigen Aspekten generieren?

Aufgabe 2: Priorisieren Sie alle Ihre Vorteile nach der Bedeutung für Ihre jeweiligen Stakeholder. Sind sie wesentlich oder optional für die jeweiligen Stakeholder? Beschreiben Sie die Stakeholder-Gewinne dabei so präzise, z.B. quantifiziert, wie möglich. Also nicht nur „bessere Qualität“, sondern eine „bessere Qualität im Vergleich mit X oder um Y%“ Aus einem genauen Verständnis der Stakeholder-Gewinne können Sie gezieltere Gewinnerzeuger für Ihr Nutzenversprechen formulieren.



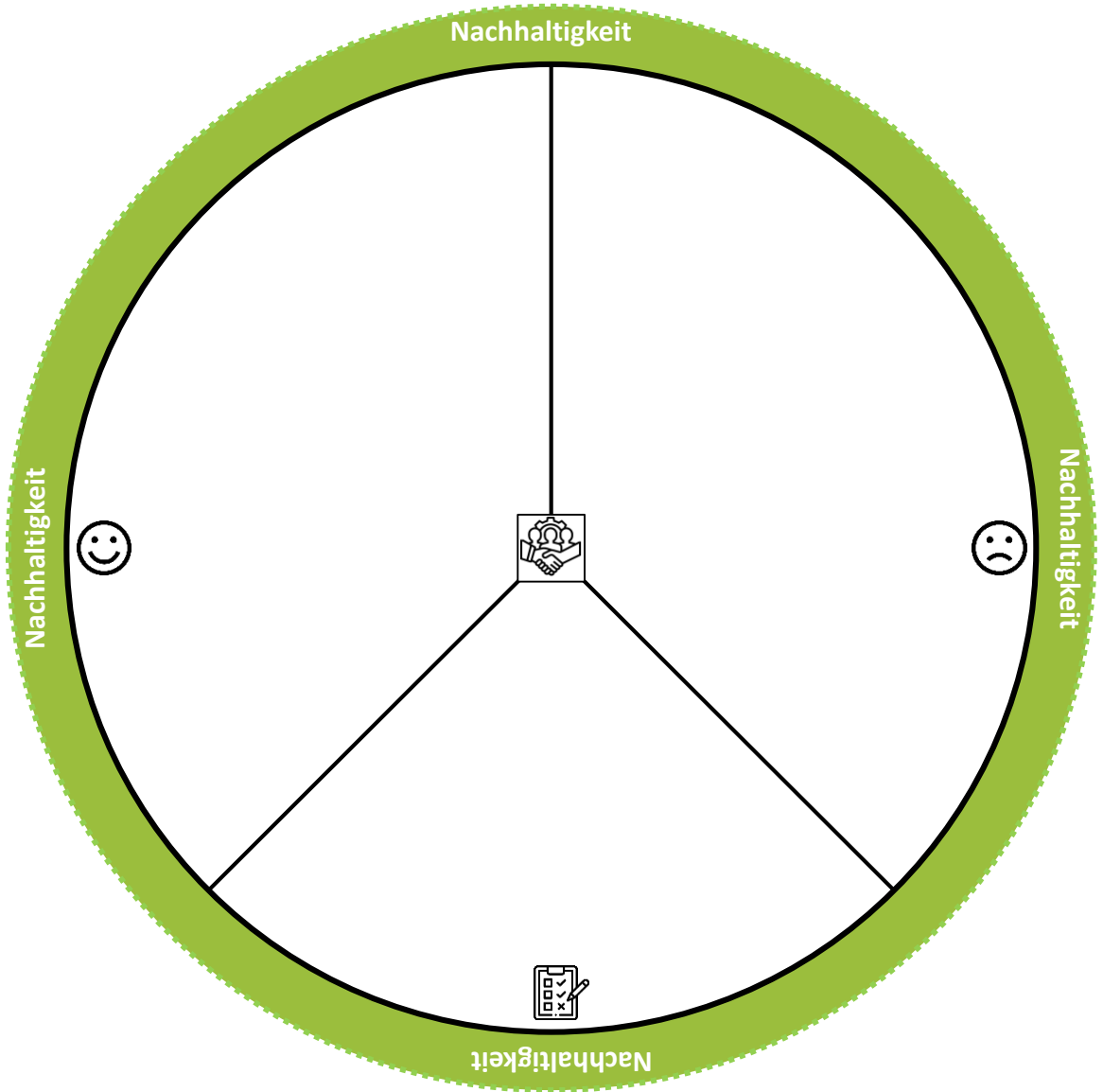
Stakeholder Mapping Pfad B: Der Stakeholder Stakeholder-Problempunkte

Aufgabe: Beschreiben Sie alle **Problempunkte**, wie z.B. negative Emotionen, unerwünschte Probleme und Situationen sowie Risiken, die Ihre **Stakeholder** erfahren oder vor, während oder nach dem sie einen Job bzw. Aufgabe erledigt haben, erfahren könnten. Welche dieser Punkte hält Ihre Stakeholder sogar davon ab, ihren Job bzw. Aufgabe zu erledigen?

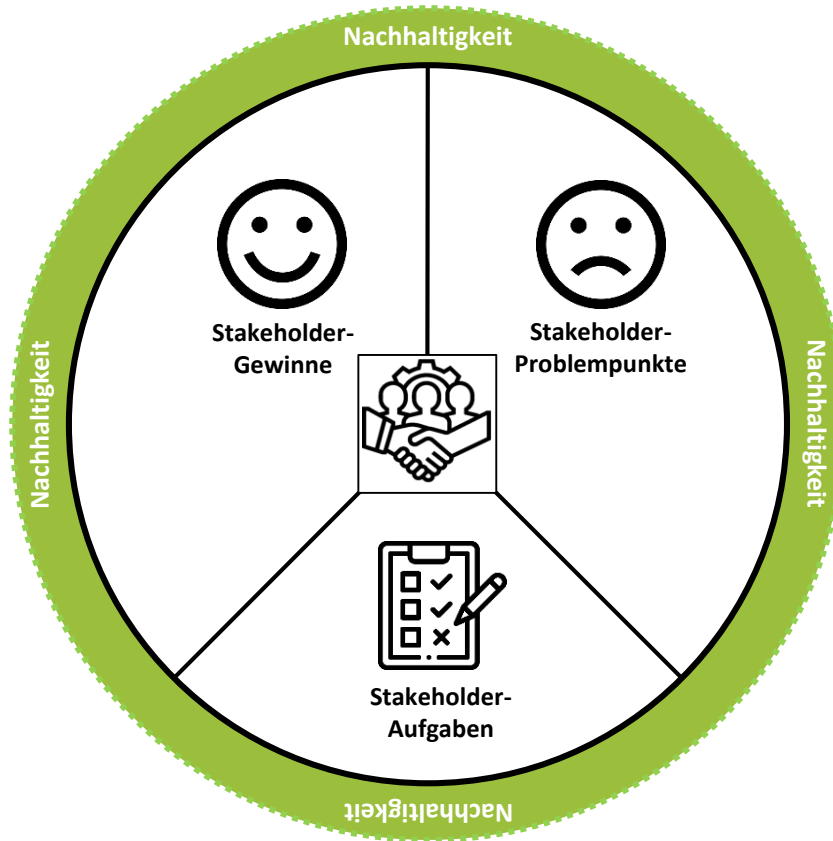
- Wie definieren Ihre Stakeholder zu teuer in Hinsicht auf Zeit, Geld oder Aufwand?
- Was lässt Ihre Stakeholder schlecht fühlen? Was frustriert oder nervt sie? Was bereitet ihnen Kopfschmerzen?
- Welche momentanen Wertversprechen enttäuschen Ihre Stakeholder? Welche speziellen Merkmale fehlen, bzw. gibt es Leistungsprobleme, die stören oder Fehlfunktionen, die sie angeben?
- Was sind die Hauptschwierigkeiten und Herausforderungen für Ihre Stakeholder?
- Welchen negativen sozialen Konsequenzen sehen sich Ihre Stakeholder ausgesetzt? Befürchten sie einen Gesichtsverlust oder Verlust von Vertrauen, Macht oder Status?
- Welche Risiken, ob finanzieller, sozialer oder technischer Natur, befürchten Ihre Stakeholder?
- Was hält Ihre Stakeholder nachts vom Schlaf ab? Was sind ihre Sorgen, Bedenken, größeren Probleme?
- Was sind häufige Fehler, die Ihre Stakeholder machen, z.B. dadurch, dass sie eine Lösung falsch anwenden?
- Welche Hindernisse halten Ihre Stakeholder davon ab, ein Nutzerversprechen zu nutzen? Durch im Voraus aufkommende Investitionskosten, eine steile Lernkurve oder andere Hindernisse, welche die Annahme verhindern.
- Inwieweit entstehen gerade durch ökologisch und sozial nachhaltige Themen Stakeholder-Problempunkte und was schließen Sie daraus?
- Welche Rolle spielt Nachhaltigkeit und welche *zusätzlichen* Stakeholder-Problempunkte lassen sich durch die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsprinzipien lindern?

Aufgabe 2: Priorisieren Sie alle Problempunkte nach der Bedeutung für Ihre jeweiligen Stakeholder. Sind sie extrem oder mäßig für die jeweiligen Stakeholder? Beschreiben Sie die Problempunkte dabei so präzise, z.B. quantifiziert, wie möglich. Also nicht nur „in der Warteschlange warten war eine Zeitverschwendung“, sondern „X Minuten in der Warteschlange warten war eine Zeitverschwendung“. Aus einem genauen Verständnis der Problempunkte können Sie gezieltere Problemlöser für Ihr Nutzenversprechen formulieren.

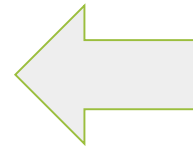
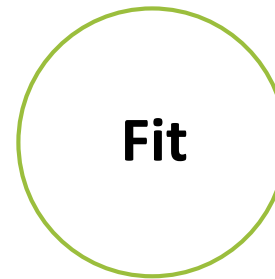
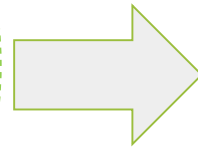
Stakeholder Mapping Pfad B: Der Stakeholder Vorlage Canvas



Sustainable Value Proposition Design: Pfad B anderer Stakeholder



Stakeholder Canvas



Value Map Canvas

VALUE MAPPING

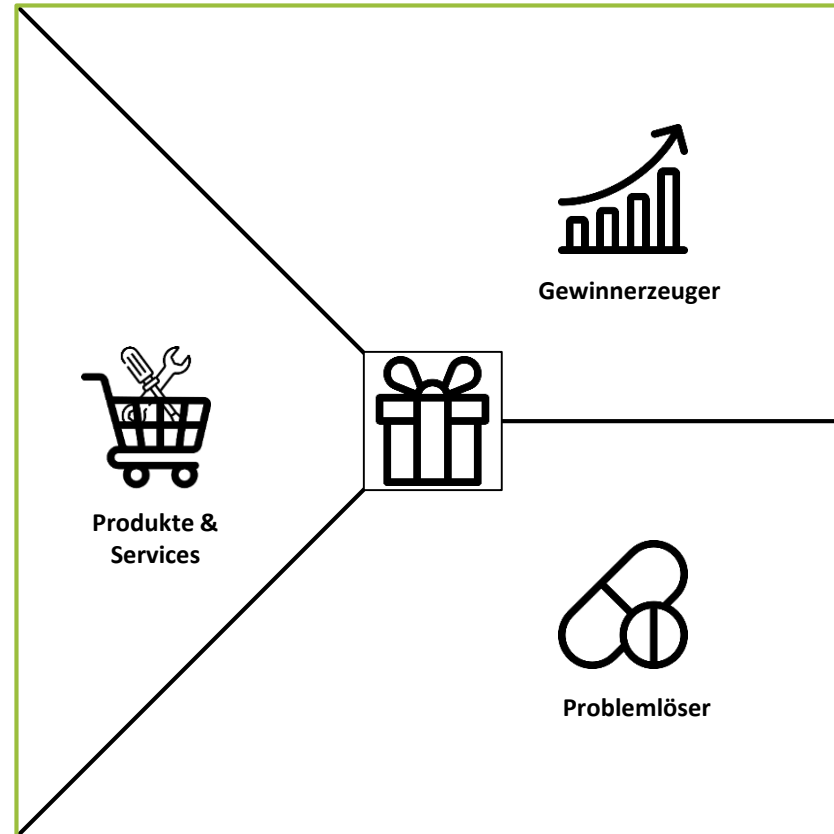
VALUE MAP CANVAS

SUSTAINABLE VALUE PROPOSITION STATEMENT



Value Mapping

Value Map Canvas



Value Map Canvas



Value Mapping

Ihre Produkte und Services für Kunden

Aufgabe: Führen Sie alle **Produkte und Services (P&S)** auf, um die herum Ihre **Value Proposition** (Nutzenversprechen) aufgebaut ist. Welche Produkte oder Services bieten Sie an, die Ihren Kunden dabei helfen entweder einen funktionellen, sozialen oder emotionalen Job zu erfüllen, bzw. ein grundlegendes Bedürfnis zu stillen?

P&S können *greifbar/fühlbar* sein (gefertigte Ware oder face-to-face Kundenservice), *digital/virtuell* sein (Downloads, Online-Empfehlungen), *immateriell* sein (Copyrights, Qualitätssicherungen) oder *finanziell* (Investmentfonds, Finanzierungsdienstleistungen) sein.

Welche Ihrer P&S sind eher Nebenprodukte bzw. -services (NPS), die insbesondere Ihren Kunden dabei helfen eine dieser drei Rollen wahrzunehmen:

- *Buyer:* NPS, die Ihren Stakeholdern dabei helfen, Angebote zu vergleichen, eine (nachhaltigere) Kauf- bzw. Investitionsentscheidung zu treffen, einen Kauf bzw. Investition zu tätigen, eine neue Lösung zu implementieren oder eine gelieferte Ware entgegenzunehmen, usw.
- *Co-Creator:* NPS, die Ihren Stakeholdern ermöglichen, im Co-Design das Nutzenversprechen zu gestalten, bzw. anderweitig einen Wert beizutragen, usw.
- *Transferrer:* NPS, die Ihren Stakeholdern dabei helfen, ein Produkt zu entsorgen, weiterzuverkaufen, am Ende des Lebenszyklus einen Wert zu schaffen, usw.

Nachhaltigkeit:

- Was ist an Ihren P&S nachhaltig bzw. kann nachhaltig gestaltet werden und welche Konsequenzen hat das für Ihr Nutzenversprechen?
- Was wären positive sowie negative Auswirkungen ökonomischer, sozialer oder ökologischer Nachhaltigkeit, wenn Sie Aspekte der Nachhaltigkeit entlang Ihrer Wertschöpfung berücksichtigen?

Aufgabe 2: Priorisieren Sie alle Ihre P&S nach der Bedeutung für die jeweiligen Kundenaufgaben bzw. -jobs. Sind sie entscheidend oder eher optional?



Value Mapping

Ihre Produkte und Services für andere Stakeholder

Aufgabe: Führen Sie alle **Produkte und Services (P&S)** auf, um die herum Ihre **Value Proposition** (Nutzenversprechen) aufgebaut ist. Welche Produkte oder Services bieten Sie an, die Ihren zuvor gewählten Stakeholdern dabei helfen, entweder einen funktionellen, institutionellen, sozialen oder emotionalen Job zu erfüllen, bzw. ein grundlegendes Bedürfnis zu stillen?

P&S können *greifbar/fühlbar* sein (gefertigte Ware oder face-to-face Kundenservice), *digital/virtuell* sein (Downloads, Online-Empfehlungen), *immateriell* sein (Copyrights, Qualitätssicherungen) oder *finanziell* (Investmentfonds, Finanzierungsdienstleistungen) sein.

Nachhaltigkeit:

- Was ist an Ihren P&S nachhaltig bzw. kann nachhaltig gestaltet werden und welche Konsequenzen hat das für Ihr Nutzenversprechen?
- Was wären positive sowie negative Auswirkungen von ökonomischer, sozialer oder ökologischer Nachhaltigkeit, wenn Sie Aspekte der Nachhaltigkeit entlang Ihrer Wertschöpfung berücksichtigen?

Aufgabe 2: Priorisieren Sie alle Ihre P&S nach der Bedeutung für die jeweiligen Stakeholder. Sind sie entscheidend oder eher optional für Ihre jeweiligen Stakeholder?

Value Mapping

Ihre Gewinnerzeuger



Aufgabe: Beschreiben Sie, wie Ihre **P&S Stakeholder-Gewinne** erzeugen. Wie schaffen sie einen Mehrwert, den Ihre gewählten Stakeholder erwarten, sich wünschen, von überrascht wären, inklusive der Zweckmäßigkeit/des funktionellen Nutzens, soziale Gewinne, positive Emotionen und Kostenersparnisse. Konzentrieren Sie sich dabei auf jene Gewinne, die für Ihre Stakeholder relevant sind und worauf Ihre P&S Einfluss nehmen können.

Können sie...

- ...Einsparungen (Zeit, Geld, Mühe) erzielen, die Ihren Stakeholdern gefallen?
- ...im Hinblick auf Zeit, Geld oder Mühe Ergebnisse hervorrufen, die Ihre Stakeholder erwarten oder die ihre Erwartungen (z.B. Qualität) übersteigen?
- ...durch das Angebot von Qualitätsebenen, durch ein Mehr oder Weniger von etwas (Qualität, Leistung, (spezielle-) Merkmale)) aktuelle Nutzenversprechen übertreffen und Ihre Stakeholder erfreuen?
- ...im Hinblick auf spezielle Merkmale, Leistung oder Qualität die Arbeit oder den Alltag Ihrer Stakeholder erleichtern? (durch bessere Anwendbarkeit, Verfügbarkeit, mehr Service, geringere Gesamtbetriebskosten, etc.)
- ...positive soziale Konsequenzen erzeugen, z.B. indem Sie Ihre Stakeholder gut dastehen lassen oder einen Zugewinn an Macht oder Status bieten?
- ...etwas Spezifisches leisten, wonach die Stakeholder suchen? (Gutes Design, Garantien, besondere oder mehr spezielle Produkteigenschaften, etc.)
- ...einen Traum der Stakeholder erfüllen, indem Sie ihnen helfen, ihre Ziele zu erreichen, Erleichterung schaffen oder indem Sie eine Widrigkeit beseitigen?
- ...positive Ergebnisse erzielen, welche die Kriterien Ihrer Stakeholder für Erfolg und Scheitern erfüllen? (z. B. bessere Leistung oder geringere Kosten)
- ...helfen, die Annahme/Übernahme leichter zu machen? (z. B. geringere Kosten, weniger Investitionen, niedrigere Risiken, bessere Qualität, Leistung oder Design)

Nachhaltigkeit:

- Wie sehr führt ein konventionell orientiertes Nutzenversprechen im Vergleich zu einem nachhaltig orientierten zu einem potentiellen Risiko hinsichtlich der Gewinnerzeuger Ihres Produkts und Services?
- Welche *zusätzlichen* Nachhaltigkeitsaspekte steigern den Mehrwert Ihres Nutzenversprechens für Ihre identifizierten Stakeholder-Gewinne?

Aufgabe 2: Priorisieren Sie jeden Gewinn Ihrer P&S relativ zur Bedeutung für Ihre jeweiligen Stakeholder. Sind sie wesentlich oder optional?



Value Mapping

Ihre Problemlöser



Aufgabe: Beschreiben Sie, wie Ihre **P&S die Stakeholder-Problempunkte** Ihrer gewählten **Stakeholder** lindern. Wie beseitigen oder reduzieren sie negative Emotionen, unerwünschte Kosten und Situationen sowie Risiken, die Ihre Stakeholder erfahren bzw. vor, während oder nach dem Erledigen einer ihrer Jobs erfahren haben oder gar davon von Beginn an abhalten? Konzentrieren Sie sich dabei auf jene Probleme, die für Ihre Stakeholder relevant sind und worauf Ihre P&S Einfluss nehmen können.

Können sie...

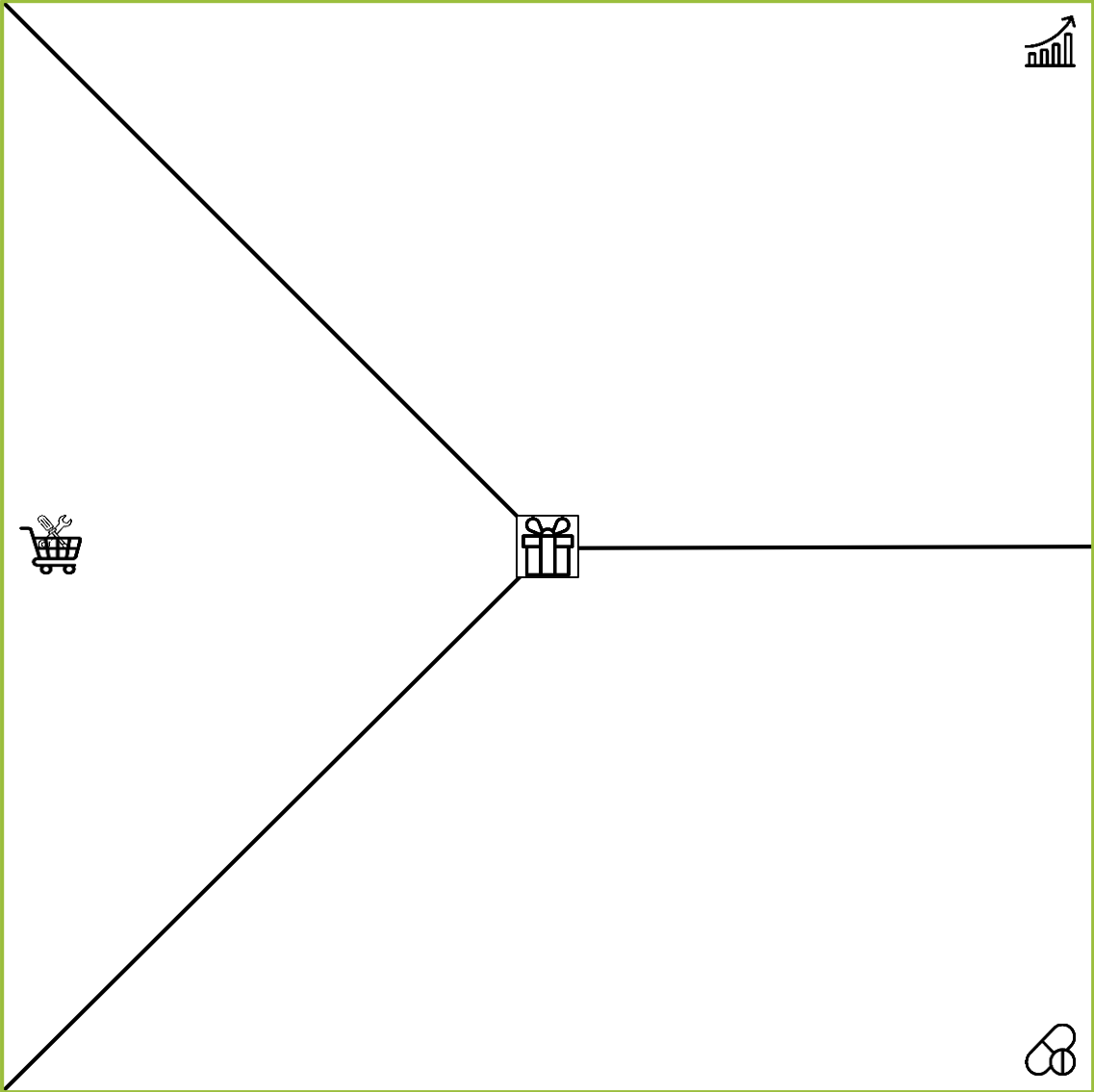
- ...Einsparungen erzielen? Das gilt für Zeit, Geld oder Mühe.
- ...Ihren Stakeholdern ein besseres Gefühl vermitteln? Durch die Eliminierung von Frustrationen, Ärgernissen, Dingen, die Ihren Stakeholdern Kopfschmerzen bereiten.
- ...leistungsschwache Lösungen verbessern? Durch die Einführung neuer spezieller Merkmale, bessere Leistung oder gesteigerte Qualität.
- ...Schwierigkeiten und Herausforderungen beenden, denen Ihre Stakeholder gegenüberstehen? Durch Erleichterungen oder die Beseitigung von Hindernissen.
- ...negative soziale Folgen beseitigen, die Ihre Stakeholder erleben oder befürchten? In Bezug auf Gesichtsverlust, Verlust von Macht, Vertrauen oder Status.
- ...Risiken *beseitigen*, die Ihre Stakeholder befürchten? Finanzielle, soziale, technische Risiken oder Dinge, die potentiell schiefgehen könnten.
- ...Ihren Stakeholdern dabei helfen, nachts besser zu schlafen? Durch die Klärung bedeutsamer Themen, die Verringerung von Sorgen oder die Beseitigung von Bedenken.
- ...häufig von Stakeholdern gemachte Fehler begrenzen oder ausschließen? Indem Sie helfen, eine Lösung richtig anzuwenden.
- ...Barrieren beseitigen, die Ihre Stakeholder davon abhalten, das Nutzenversprechen anzunehmen? Durch geringere oder keine im Voraus aufkommenden Investitionskosten, eine flachere Lernkurve oder die Beseitigung anderer Hindernisse, welche die Annahme verhindern

Nachhaltigkeit:

- Wie sehr führt ein konventionell orientiertes Nutzenversprechen im Vergleich zu einem nachhaltig orientierten zu einem potentiellen Risiko hinsichtlich der Problemlöser Ihres P&S?
- Welche *zusätzlichen* Nachhaltigkeitsaspekte steigern den Mehrwert Ihres Nutzenversprechens zur Linderung Ihrer identifizierten Stakeholder-Problempunkte?

Aufgabe 2: Priorisieren Sie jeden beseitigten bzw. gelinderten Schmerz durch Ihre P&S relativ zur Bedeutung für die jeweiligen Stakeholder. Sind sie wesentlich oder optional?

Value Mapping Vorlage Canvas



Finales Sustainable Value Proposition Statement

Vorlage

Unser _____ hilft _____, die _____ möchten,
(Ihr Produkt/Service) (Stakeholder) (zu erfüllende/r Aufgabe/Job)

indem es/er _____, _____ und _____.
(Die Leistung Ihres Nutzenversprechen. Denken Sie daran Ihre Nachhaltigkeitsaspekte einzubringen.)

Anders als _____.
(optional: konkurrierendes Nutzenversprechen)

Beispiel

Unser SVP-Workshop hilft jungen GründerInnen, die Nachhaltig ein Unternehmen aufbauen möchten,
(Ihr Produkt/Service) (Stakeholder) (zu erfüllende/r Aufgabe/Job)

indem er/es einen Deep Dive in das Thema Value Proposition bietet, Stakeholder priorisiert und konstant den Nachhaltigkeitsgedanken integriert.
(Ihr eigenen Verben, wie z.B. reduzieren, verhindern, steigern oder ermöglichen. Denken Sie hier an Ihre Nachhaltigkeitsaspekte.)

Anders als herkömmliche Business-Bücher, die keine Anwendungsanleitung geben.
(optional: konkurrierendes Nutzenversprechen)



FINALER PITCH

KURZE VORSTELLUNG DER KERNERKENNTNISSE DES WORKSHOPS



FINALER PITCH

A woman with curly hair and glasses, wearing a white t-shirt and blue jeans, stands in front of a large window, holding a yellow folder and pointing towards a group of people seated around a white table. The room has white brick walls and large windows with black frames. The audience consists of five people: two women on the left and three men on the right, all looking towards the presenter.

**Drei
Minuten**

**Zwei Kern-
aussagen zu
Ihrer SVP**

**Ihre größte
Erkenntnis
und das SVP
Statement**

Ihre Schritt-für-Schritt-Checkliste zur Erstellung Ihrer Sustainable Value Proposition



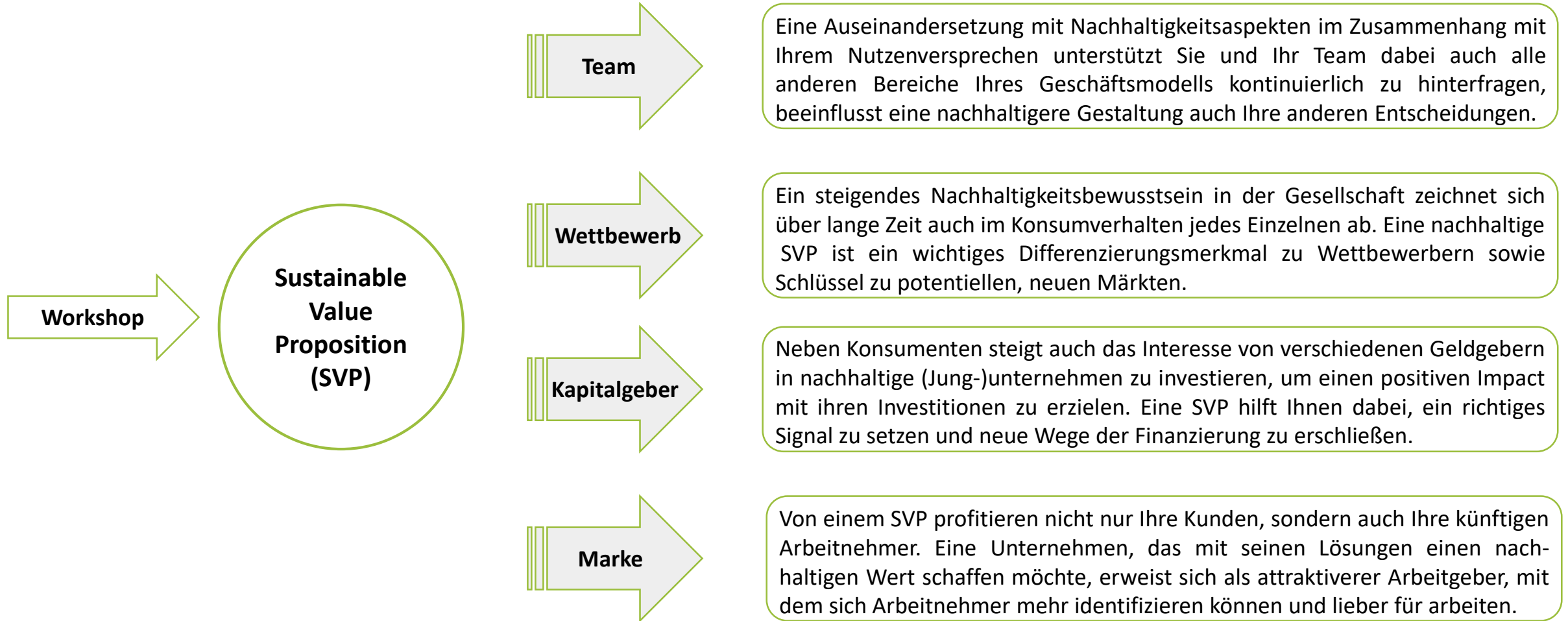
Haben Sie...

	ja	nein
...stichpunktartig das Sustainable Business Model beantwortet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...eine Liste mit allen für Sie relevanten Stakeholdern erstellt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...eine Priorisierung Ihrer Stakeholder vorgenommen und den wichtigsten etwas näher beleuchtet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...die Beziehung des Stakeholders zu Nachhaltigkeit kurz beleuchtet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...im Falle einer Entscheidung für den Stakeholder Kunden einen Kunden Canvas erstellt indem Sie per Desk Research...		
...die spezifischen Kunden-Aufgaben definiert haben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...die spezifischen Kunden-Gewinne definiert haben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...die spezifischen Kunden-Problempunkte definiert haben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...die potentiellen Substitute identifiziert haben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...im Falle einer Entscheidung für einen anderen Stakeholder einen Stakeholder Canvas erstellt indem Sie per Desk Research...		
...die spezifischen Stakeholder-Aufgaben definiert haben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...die spezifischen Stakeholder-Gewinne definiert haben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...die spezifischen Stakeholder-Problempunkte definiert haben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...eine Value Map erstellt, indem Sie Ihr eigenes Nutzenversprechen in Hinblick auf...		
...Ihre eigenen Produkte und Services analysiert haben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...Ihre Gewinnererzeuger analysiert haben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...Ihre Problemlöser analysiert haben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...ein finales Sustainable Value Proposition Statement formuliert, um Ihr Nutzenversprechen prägnant auf den Punkt zu bringen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...alle Nachhaltigkeitsfragen nochmal auf einen Blick beleuchtet und entsprechend Folgehandlungen abgeleitet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Herzlichen Glückwunsch zur Erstellung Ihrer Sustainable Value Proposition!



Die Vorteile einer Sustainable Value Proposition



Alle Nachhaltigkeitsfragen noch einmal im Überblick (1/2)

Stakeholderbeziehung zur Nachhaltigkeit

Wie steht Ihr Stakeholder zum Thema ökologische und gesellschaftliche Nachhaltigkeit sowie Klimaschutz (Bspw. Bedeutung, Wahrnehmung, Haltung, Konsumverhalten)?

Falls positiv: Wie können Sie diese Einstellung für sich nutzen? Was sind Ansatzpunkte auf die Sie achten sollten?

Falls indifferent: Was sind die Gründe für die Indifferenz? Können Sie positive Anreize zur Meinungsänderung schaffen?

Falls negativ: Woher kommt die Einstellung und was lernen Sie daraus? Können Sie positive Anreize zur Meinungsänderung schaffen?

Stakeholder-Aufgaben

Inwiefern haben die Jobs bzw. Aufgaben Ihrer Kunden bereits Berührungspunkte mit Nachhaltigkeit?

Wie kann die Integration von ökologisch und gesellschaftlich nachhaltigen Aspekten in Ihr Nutzenversprechen die Erfüllung der (Neben-)Jobs verbessern?

Stakeholder-Gewinne und -Problempunkte

Welche Rolle spielt Nachhaltigkeit und welche zusätzlichen Kunden-Gewinne/Kunden-Probleme können Sie durch eine Berücksichtigung von nachhaltigen Aspekten generieren/lindern?

Kundensubstitut

Inwiefern spielen nachhaltige Aspekte des Substituts eine Rolle bei der Entscheidung Ihrer Kunden und was schließen Sie daraus?



Alle Nachhaltigkeitsfragen noch einmal im Überblick (2/2)

Ihre Produkte und Services für Kunden

Was ist an Ihren P&S nachhaltig bzw. kann nachhaltig gestaltet werden und welche Konsequenzen hat das für Ihr Nutzenversprechen?

Was wären positive sowie negative Auswirkungen ökonomischer, sozialer oder ökologischer Nachhaltigkeit, wenn Sie Aspekte der Nachhaltigkeit entlang Ihrer Wertschöpfung berücksichtigen?

Ihre Gewinnerzeuger & Problemlöser

Wie sehr führt ein konventionell orientiertes Nutzenversprechen im Vergleich zu einem nachhaltig orientierten zu einem potentiellen Risiko hinsichtlich der Gewinnerzeuger bzw. Problemlöser Ihres Produkts und Services?

Welche zusätzlichen Nachhaltigkeitsaspekte steigern den Mehrwert Ihres Nutzenversprechens für Ihre identifizierten Stakeholder-Gewinne bzw. zur Linderung Ihrer identifizierten Stakeholder-Probleme?



Verwendete Literatur und Abbildungen

- Berger, C., Blauth, R. E. & Boger, D. (1993). Kano's Methods for Understanding Customer-Defined Quality. *Center For Quality of Management Journal*, Vol. 2(4), 1–37.
- Bocken, N. M. P., Rana, P. & Short, S. W. (2015). Value mapping for sustainable business thinking. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 32(1), 67–81.
- Bocken, N., Short, S., Rana, P. & Evans, S. (2013). A value mapping tool for sustainable business modelling. (G. Lenssen, Mollie Painter, Aileen Ion, Hrsg.) *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 13(5), 482–497.
- BUND Baden-Württemberg (o.J.). Nachhaltigkeitsstrategien. Verfügbar unter: <https://www.bund-bawue.de/themen/mensch-umwelt/nachhaltigkeit/nachhaltigkeitsstrategien/>. Zuletzt abgerufen am 16.06.2021.
- Bundesregierung (o.J.). Globale Nachhaltigkeitsstrategie. Nachhaltigkeitsziele verständlich erklärt. Verfügbar unter: <https://www.bundesregierung.de/bregde/themen/nachhaltigkeitspolitik/nachhaltigkeitsziele-verstaendlich-erklaert-232174>. Zuletzt abgerufen am 16.06.2021.
- Freeman, E., R. (1984). *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F. & Tsuji, S. (1984). Attractive Quality and Must-be Quality. *Journal of the Japanese Society for Quality Control*, (14), 39–48.
- Klimaschutz Neustadt (o.J.). Nachhaltigkeitsmodelle. Verfügbar unter: <https://klimaschutz.neustadt.eu/Ziele-Umsetzung/Klimawandel-Nachhaltigkeit/Nachhaltigkeitsmodelle/>. Zuletzt abgerufen am 16.06.2021.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*. Frankfurt, New York: Campus.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. & Papadakos, P. (2014). *Value proposition design: how to create products and services customers want. Get started with* (Strategyzer series). Hoboken, NJ: Wiley.
- Thompson, P. J. (2013). Value Proposition Canvas Template. Verfügbar unter: <https://www.peterjthomson.com/2013/11/value-proposition-canvas/>. Zuletzt abgerufen am 16.06.2021.
- Tiemann, I. & Fichter, K. (2015). *Geschäftsmodellentwicklung mit dem Sustainable Business Canvas: Moderationsleitfaden zur Durchführung von Workshops*. Oldenburg, Berlin: Universität Oldenburg, Borderstep Institut.
- Weleda (o.J.). Was uns Nachhaltigkeit bedeutet. Verantwortung und Respekt gegenüber der Umwelt. Verfügbar unter: <https://www.weleda.de/weleda/unsere-verantwortung/nachhaltigkeit>. Zuletzt abgerufen am 16.06.2021.

Abbildungen:

- Ein besonderen Dank an [Eucalyp](#) und [Freepik](#) für die Icons von www.flaticon.com sowie www.Pexels.com für die Fotos.





Vielen Dank!

Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit
Clayallee 323 | 14169 Berlin
Tel. +49 (0)30 – 306 45 1000
www.borderstep.de

Sustainability4All



Ihre möglichen nächsten Schritte im Anschluss des Workshops

Der Workshop hat Ihnen das Sustainable Value Proposition Design in seiner Gänze näher gebracht.

Nun liegt es an Ihnen, die Ergebnisse zu vertiefen und weiter auszuarbeiten, um Ihre SVP zu finalisieren.

Anbei finden Sie Tipps für weitere Analysen sowie zwei Instrumente, um Ihre Wertschöpfung sowie Nachhaltigkeitsmerkmale Ihrer P&S zu challengen.

Für Ihre Workshopinhalte schlagen wir vor:

- Schauen Sie sich Ihre Arbeitsergebnisse aus der Stakeholder- und Value Map an und arbeiten Sie, validieren Sie und überlegen Sie diese weiter

Für Ihre Stakeholderanalyse schlagen wir vor:

- Führen Sie zur weiteren Erkenntnisgewinnung über die verschiedenen Bedürfnisse vertiefende Feldforschung sowie Interviews durch, um qualifizierte Aussagen, ohne Annahmen, treffen zu können

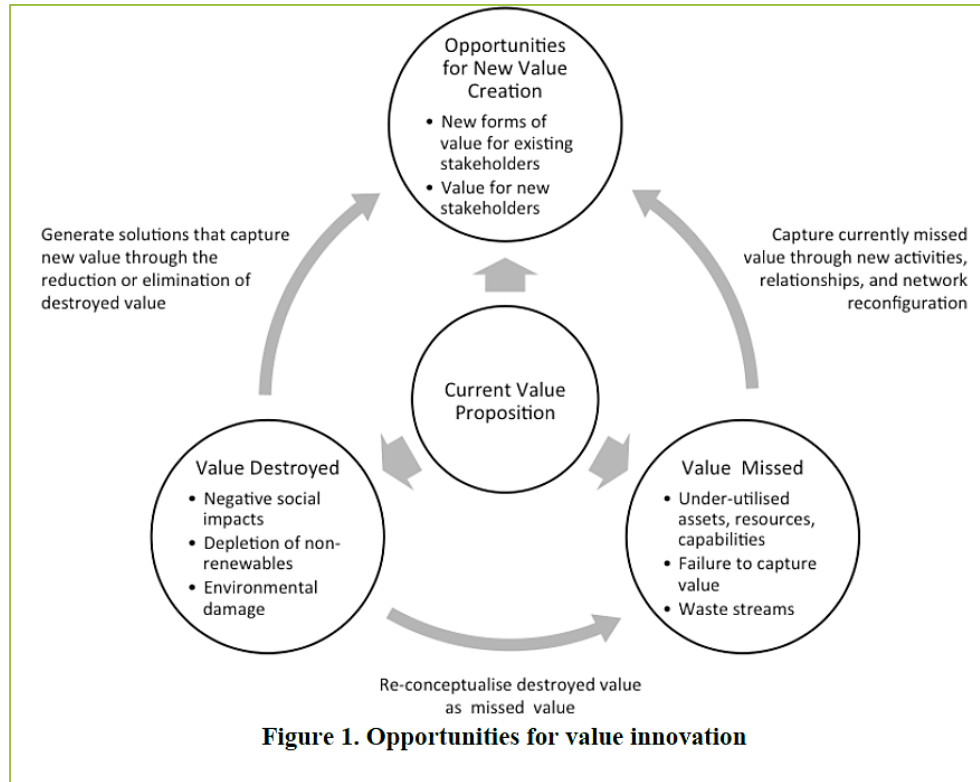
Für Ihre Wertschöpfungsanalyse schlagen wir vor:

- Analysieren Sie, welche positiven bzw. negativen Ergebnisse (ökonomisch, sozial oder ökologisch) Ihr Unternehmen bei Erreichen Ihrer Vision sowie Mission erzielt
- Analysieren Sie, wie sehr Ihre Wertschöpfung einer Belastung durch externe Nachhaltigkeitsrisiken, z.B. bedingt durch den Klimawandel, Rohstoffknappheit, o.Ä., ausgesetzt ist
- Analysieren Sie, wo sich Ineffizienzen und sich widersprechende Ziele verstecken, z.B. wo Ressourcen unnötig verschwendet werden oder die Ziele nicht auf einander abgestimmt sind

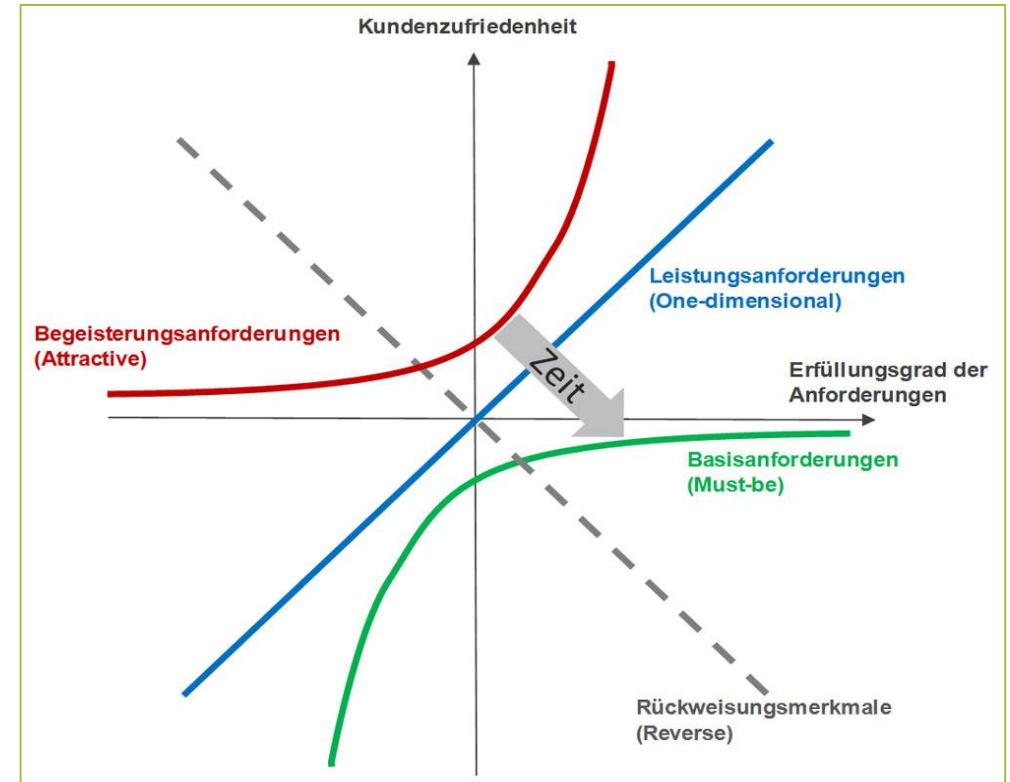
Für Ihre Nachhaltigkeitsanalyse schlagen wir vor:

- Analysieren Sie inwiefern eine konventionelle, nicht- nachhaltige, Ausrichtung ihres Nutzenversprechens für Sie Konsequenzen hätte?
- Analysieren Sie, ob Sie Aspekte der Nachhaltigkeit entlang des gesamten Produktlebenszyklus und der Wertschöpfungskette berücksichtigt werden (z.B. Ressourceneinsparung, Kreislaufwirtschaftsprinzipien, soziale Gerechtigkeit, uvm.)?
- Untersuchen Sie mithilfe der beiden Methoden Value Map und dem angepassten Kano Modell für Kundenzufriedenheit und Nachhaltigkeit Ihre Wertgenerierung und Nachhaltigkeitsintegration weiter

Das Value Mapping Tool sowie das Kano-Modell für Kundenzufriedenheit & Nachhaltigkeit



Instrument Nr. 1
Value Mapping Tool
für Ihre Wertschöpfung



Instrument Nr. 2
Kano-Modell für Kundenzufriedenheit
und Nachhaltigkeit

Instrument Nr. 1: Value Mapping Tool für Ihre Wertschöpfung

Intro:

Die Value Map (Bocken et al. 2013) hat zum Ziel, dass Sie als Gründungsteam Ihr Verständnis für die positiven sowie negativen Aspekte Ihres Nutzenversprechens in Ihrem Wertennetzwerk, das heißt, die Stakeholder, die in die Schöpfung, Lieferung und den Erhalt von Wert durch die Bereitstellung Ihrer Produkte und Services involviert sind, erweitern. Die Methode hilft Ihnen bei der Identifikation von widersprüchlichen Werten, kann es sein, dass ein Vorteil für einen Stakeholder gleichzeitig einen Nachteil für einen anderen bedeutet. Aus diesen zusätzlich gewonnenen Erkenntnissen ergeben sich für Sie optimalerweise weitere Chancen Ihr Geschäftsmodell umzugestalten bzw. entsprechend der Bedürfnisse neu anzupassen, um negative Ergebnisse zu reduzieren und das Gesamtergebnis für alle Stakeholder Ihres Netzwerks zu verbessern.

Anleitung zur Durchführung mehrerer Brainstormings:

Erstes Brainstorming (Purpose und Stakeholder):

- Kurze Diskussion und Zusammenfassung des Zwecks (purpose) Ihres Unternehmens sowie Definition Ihrer Stakeholder (s. Tipps)
- Warum soll es Ihr Unternehmen geben?

Zweites Brainstorming (Value Created):

- Welcher Nutzen/Wert wird für die verschiedenen Stakeholder geschaffen?
- Welcher positive Nutzen/Wert wird geschaffen und welcher negative von den Stakeholdern gemildert?

Drittes Brainstorming (Value Destroyed or Missed):

- Welcher Nutzen/Wert ist verloren bzw. was führt zu negativen Ergebnissen für die verschiedenen Stakeholder?
- Verpasst Ihr Unternehmen eine Chance Wert zu schöpfen oder verschwendet es sogar welchen im Betriebsablauf (z.B. durch zu geringe Auslastung von verschiedenen Kapazitäten oder durch ineffizienten Materialeinsatz)? Analysieren Sie inwiefern eine konventionelle, nicht- nachhaltige, Ausrichtung ihres Nutzenversprechens für Sie Konsequenzen hätte?

Viertes Brainstorming (New Value Opportunities):

- Welchen Nutzen/Wert können Sie für Ihre Stakeholder durch neue Ideen, Unternehmungen oder Kollaborationen schaffen?
- Was können Sie von Ihren Wettbewerbern, Zulieferern, Kunden oder anderen Branchen lernen?

*Eine Anleitung
Ergänzend zum
Brainstorming
mit praktischen
Leitfragen gibt
es [hier!](#)*



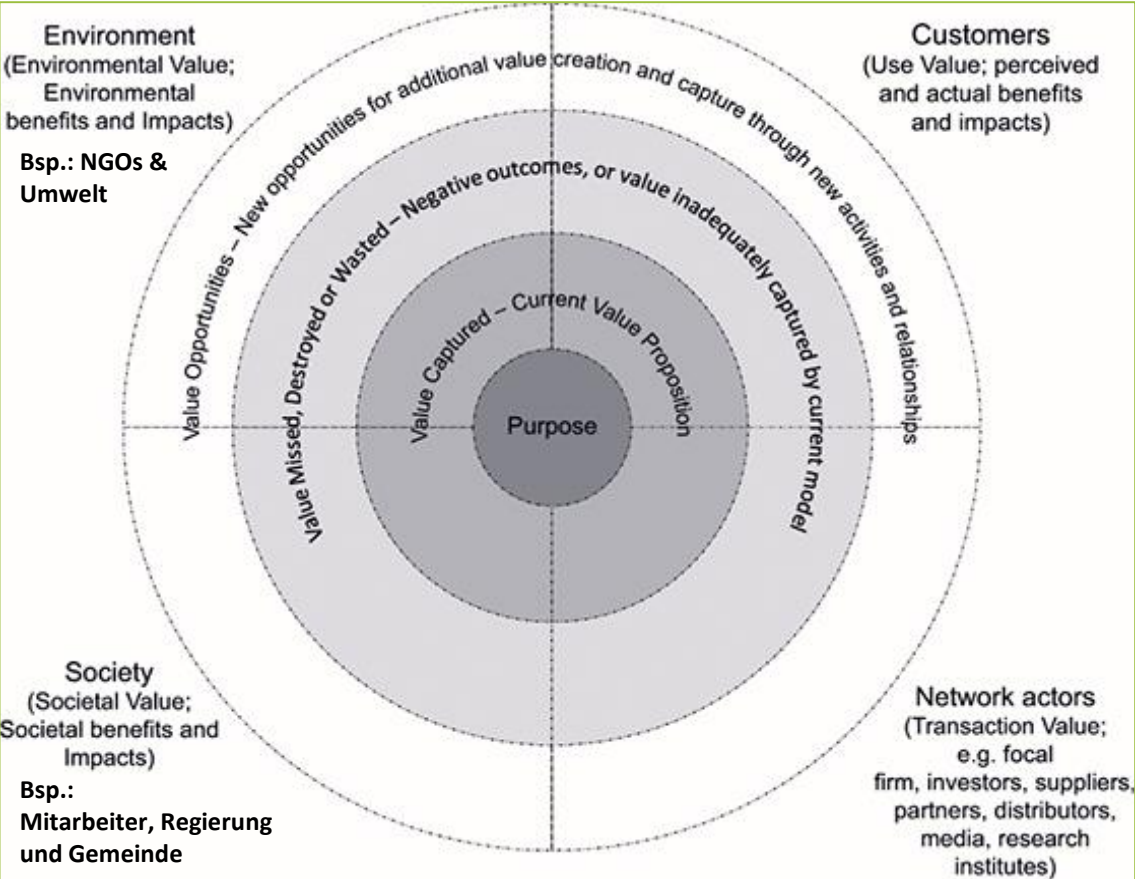
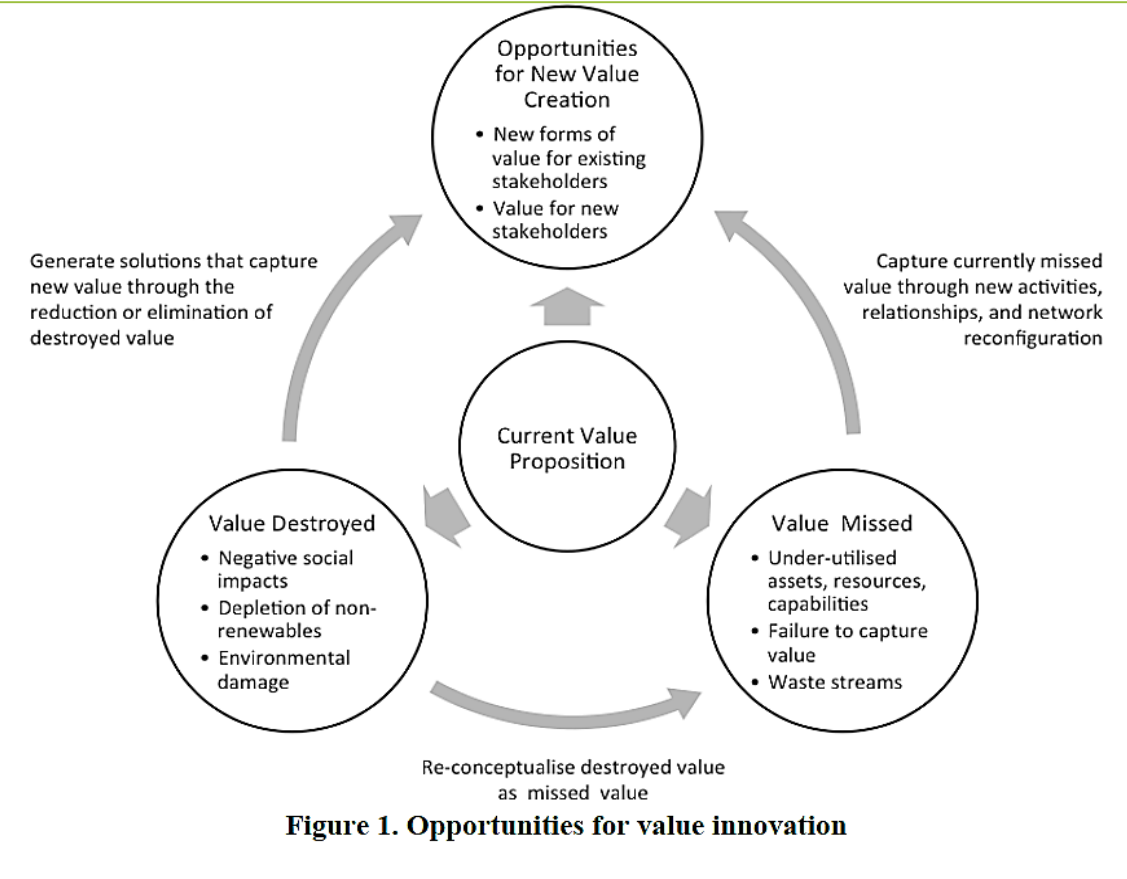
Instrument Nr. 1: Value Mapping Tool für Ihre Wertschöpfung

Tipps zur Durchführung der Brainstormings

- Definieren Sie als erstes, welche Stakeholdergruppen betrachtet werden sollen und ordnen Sie diese in die jeweiligen Segmente: Umwelt, Gesellschaft, Kunden und Netzwerk-Akteure des Tools
- Jedes Stakeholdersegment wird der Reihe nach behandelt, abhängig vom Kreis. Diese werden von innen, aus dem Zentrum heraus, nach außen hin besprochen: Vom Zweck und der Value Proposition, über Wert, der verloren wird, bis hin zu der Suche nach neuen Möglichkeiten, um Wert zu schöpfen. Diese Logik ist aufeinander aufbauend, wodurch die Ideenfindung für jeden darauffolgenden Kreis profitiert
- Schreiben Sie Ihre Antworten auf bunte Post-its o.Ä., um durch Colour- Coding eine leichtere Übersicht zu ermöglichen. Optimalerweise bilden Sie das Modell groß an einer Wand oder einem Bildschirm ab, um das Gruppen-Brainstorming visuell zu erleichtern
- Dokumentieren Sie Ihre Ergebnisse und alle anderen Details per Foto und übertragen Sie sie in eine Tabelle mit einer Spalte und Zeile für jedes individuelle Brainstorming (z.B. verpasster Wert, Chance für neuen Wert) für ein erleichtertes Weiterarbeiten zu jeder Zeit im Anschluss

Instrument Nr. 1: Value Mapping Tool für Ihre Wertschöpfung

Die Graphiken zum Intro und der Anleitung zur Durchführung

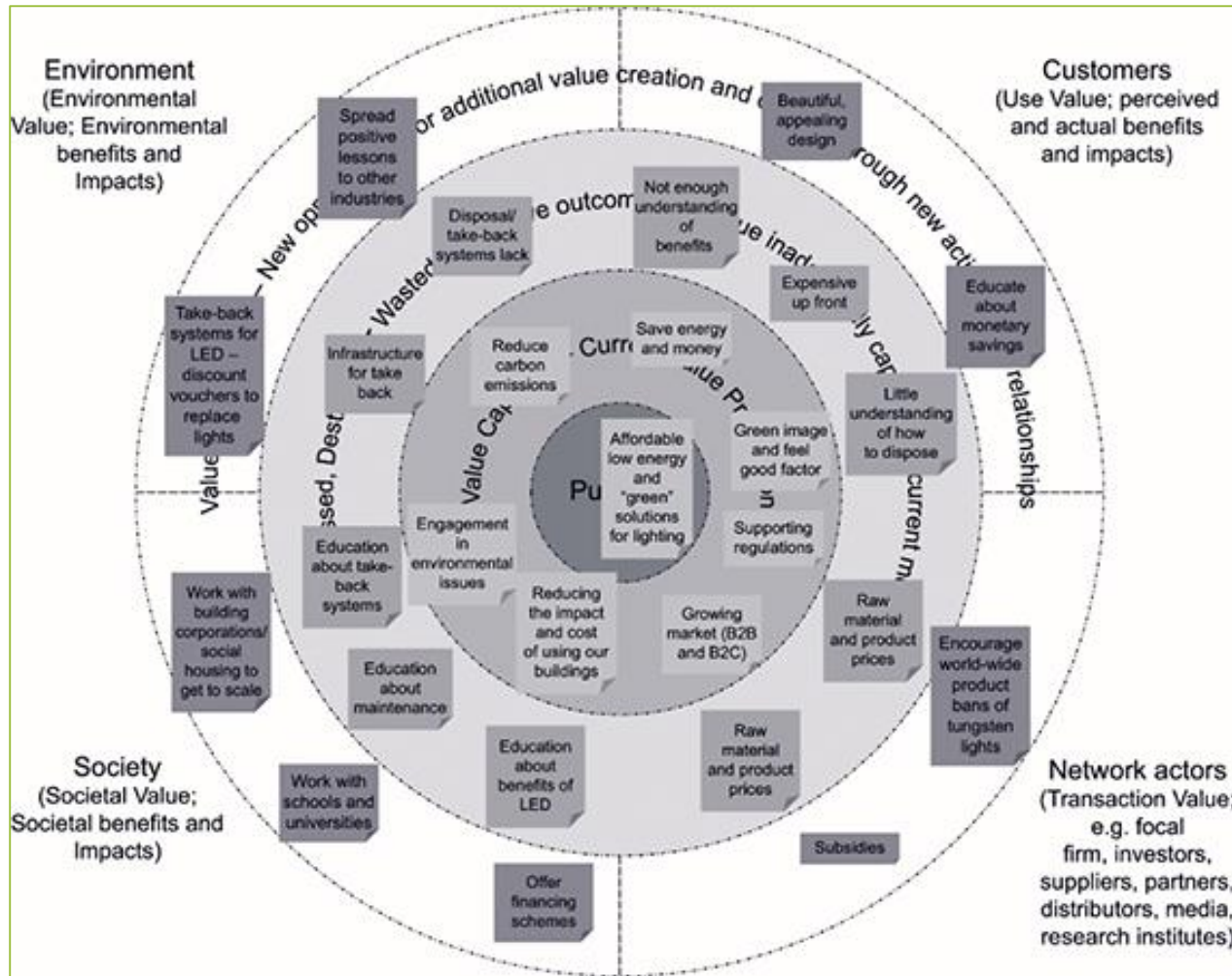


Quelle: Bocken, N., Short, S., Rana, P. and Evans, S.: A value mapping tool for sustainable business modelling. In: Corporate Governance. 13 (5) 2013, pp. 482-497.



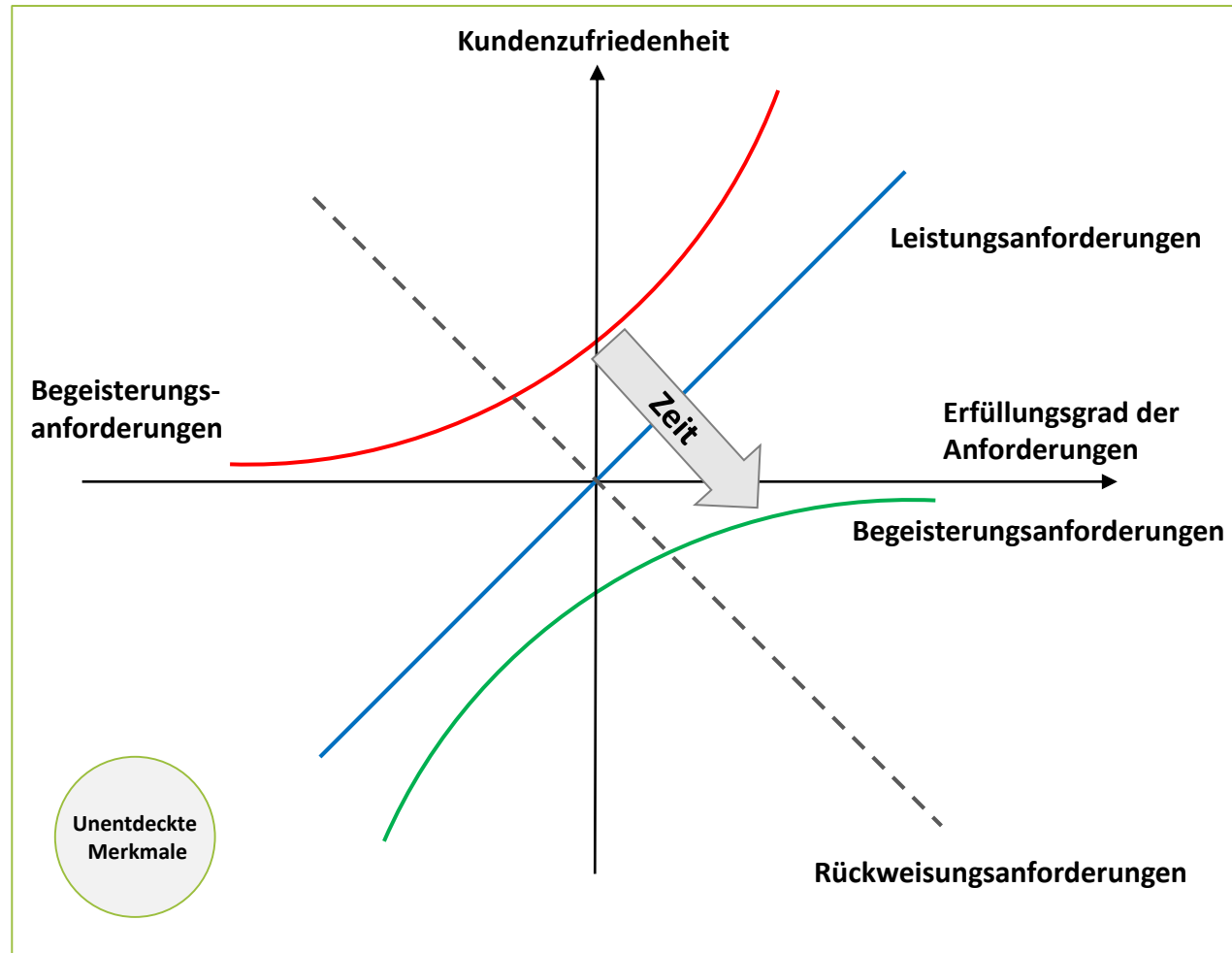
Instrument Nr. 1: Value Mapping Tool für Ihre Wertschöpfung

Beispiel zur Veranschaulichung



Quelle: Bocken, N., Short, S., Rana, P. and Evans, S.: A value mapping tool for sustainable business modelling. In: Corporate Governance. 13 (5) 2013, pp. 482-497.

Instrument Nr. 2: Kano-Modell der Kundenzufriedenheit und Nachhaltigkeit



Instrument Nr. 2: Kano-Modell der Kundenzufriedenheit und Nachhaltigkeit

Intro:

Das Kano Modell für Kundenzufriedenheit und Nachhaltigkeit ist eine Weiterentwicklung des klassischen Kano Modells und dient Ihnen dazu, die Themen ökologische und soziale Nachhaltigkeit sowie Kunden und ihre Zufriedenheit mit Ihren Produkt- und Service-Eigenschaften mehr in Verbindung miteinander zu bringen, um zu analysieren, wie Sie ihre Sustainable Value Proposition noch gezielter nachhaltig formulieren können. Die verschiedenen Merkmale in Form eines Stufensystems dienen Ihnen dabei als Orientierungsrahmen, genauso wie die genannten Beispiele – welche komplett verschieden sein können für Ihr Kundensegment. Es geht vornehmlich darum zu verstehen, dass, ähnlich wie konventionelle, auch nachhaltige Produkteigenschaften beim Kunden zu einer unterschiedlich starken Zufriedenheit führen und das Kaufverhalten beeinflussen.

Anleitung zur Durchführung:

- Definieren Sie für Ihr Produkt- und Serviceangebot Ihre Nachhaltigkeitsmerkmale und testen Sie diese durch bspw. Kunden-Interviews, indem Sie durch funktionale (positiv formulierte) sowie dysfunktionale (negativ formulierte) Fragen erfahren, wie Ihre Kunden diese bewerten
- Nach Abfrage des können Sie aus der Matrix ablesen, ob das Nachhaltigkeitsmerkmal Ihre Kunden begeistert oder eher als ein elementarer Bestandteil wahrgenommen wird

Mehr zum
Kano-Modell
allgemein,
z.B. für
Hintergrund-
informationen,
finden Sie [hier!](#)

Instrument Nr. 2: Kano-Modell der Kundenzufriedenheit und Nachhaltigkeit

Die verschiedenen Merkmale in der Übersicht mit Beispielen

Elementare Nachhaltigkeitsmerkmale, die so grundlegend und selbstverständlich sind, dass sie dem Stakeholder erst bei Nichterfüllung bewusst werden (implizite Erwartungen). Werden die entsprechenden Grundanforderungen, die aktuell an die Nachhaltigkeit gestellt werden, nicht erfüllt, entsteht Unzufriedenheit; werden sie erfüllt, entsteht aber keine Zufriedenheit. Die Nutzensteigerung im Vergleich zur Differenzierung gegenüber Wettbewerbern ist sehr gering durch die Erwartungshaltung.

- **So zum Beispiel:** Die Recyclefähigkeit von Produktverpackungen: die Einzelteile in Pappe, Wertstoff, Restmüll trennen zu können, auswechselbare Verschleißteile, ein gewisses Mindestmaß an Effizienz der Leistung, in naher Zukunft der Einsatz von nachwachsenden Alternativen für Einwegplastik, usw.

Leistungsstarke Nachhaltigkeitsmerkmale sind dem Stakeholder bewusst. Sie beseitigen Unzufriedenheit oder schaffen Zufriedenheit, abhängig vom Erfüllungsgrad.

- **So zum Beispiel:** Erhöhter Recyclinganteil im Verpackungsmaterial, Selbstverpflichtungen zur Einhaltung von Nachhaltigkeitsstrategien oder -prinzipien (SDGs, Effizienz, Konsistenz, Suffizienz, o.ä., nachhaltige/grüne Investments), nachhaltige Maßnahmen im Marketingmix (z.B. CO₂-freundlicher Transport), regionale Herstellung von Erzeugnissen, Abwärmenutzung von Rechenzentren, E-Flotte im Firmenfuhrpark, Zertifizierungen und Labels für das Unternehmen und/oder seine Produkte, usw.

Begeisternde Nachhaltigkeitsmerkmale eines Produkts oder Services sind Merkmale, mit denen der Stakeholder nicht unbedingt rechnet. Sie zeichnen das Produkt gegenüber der Konkurrenz aus und rufen Begeisterung hervor, die zum finalen Trumpf führen kann. Eine intensivere Integrierung von Nachhaltigkeit kann zu einem überproportionalen Stakeholdergewinn führen, ohne dass sich das P oder S in seiner eigentlichen Leistung stark vom Wettbewerb abhebt.

- **So zum Beispiel:** Pro Kauf/Nutzung eine Spende/einen Beitrag für ein Projekt, Produkte vegan, tierversuchsfrei und/oder mikroplastikfrei gestalten (bspw. Kosmetik), Upcyclingkonzepte, Rohstoffinnovationen, CO₂-neutrale Produktion oder Verpackung, bzw. aus nachwachsenden Rohstoffen gefertigt, Angebot eines Reparaturservice (s. Levi's), alternative Antriebe, usw.

Indifferente Nachhaltigkeitsmerkmale könnten die nächsten Hidden Champions. Diese Merkmale sind nutzenstiftend, jedoch z.Zt. (noch) nicht gefragt oder bekannt, wodurch sie weder Zufriedenheit noch Unzufriedenheit stiften. Mit einer entsprechenden Positionierung oder medialen Aufmerksamkeit könnten sie sich jedoch künftig in ihrer Bedeutung steigern.

Konventionelle Rückweisungsmerkmale führen bei Vorhandensein zu Unzufriedenheit, bei Fehlen jedoch zu Zufriedenheit des Stakeholders.

- **So zum Beispiel:** Kinderarbeit o.Ä., schlechte Bedingungen in der LWS, Vernichtung von Biomasse, Menschenrechtsverletzungen (Bsp. Kein Zugang zu Trinkwasser), Beteiligungen durch kritische Investoren, usw.



Instrument Nr. 2: Kano-Modell der Kundenzufriedenheit und Nachhaltigkeit

Die Untersuchung der Merkmale: Fragenaufbau

Die Fragen	Das würde mich sehr freuen	Das setze ich voraus	Das ist mir egal	Das nehme ich gerade noch hin	Das würde mich sehr stören
Funktional (positiv formuliert)					
Was würden Sie sagen, wenn unser Angebot über ... verfügte?					
Was würden Sie sagen, wenn es mehr ... gäbe?					
usw.					
Dysfunktional (negativ formuliert)					
Was würden Sie sagen, wenn unser Angebot NICHT über ... verfügte?					
Was würden Sie sagen, wenn es weniger ... gäbe?					
usw.					



Instrument Nr. 2: Kano-Modell der Kundenzufriedenheit und Nachhaltigkeit

Die Untersuchung der Merkmale: Auswertungsmatrix

Nachhaltigkeits-merkmal		Dysfunktionale Frage				
		Das würde mich sehr freuen	Das setze ich voraus	Das ist mir egal	Das nehme ich gerade noch hin	Das würde mich sehr stören
Funktionale Frage	Das würde mich sehr freuen	Fraglich (Weist auf methodische Fehler beim Durchführen der Analyse hin (z.B. widersprüchliche Antworten))	Begeisterung	Begeisterung	Begeisterung	Leistung
	Das setze ich voraus	Rückweisung	Indifferent	Indifferent	Indifferent	Basis
	Das ist mir egal	Rückweisung	Indifferent	Indifferent	Indifferent	Basis
	Das nehme ich gerade noch hin	Rückweisung	Indifferent	Indifferent	Indifferent	Basis
	Das würde mich sehr stören	Rückweisung	Rückweisung	Rückweisung	Rückweisung	Fraglich

