



## Sustainable Value Proposition Designer

Anwendungsleitfaden zur Erarbeitung eines  
nachhaltigkeitsorientierten Nutzenversprechens

Christoph Zorn | Klaus Fichter

# Impressum

## **Autoren / Autorinnen:**

Christoph Zorn (Borderstep Institut) | [zorn@borderstep.de](mailto:zorn@borderstep.de)

Klaus Fichter (Borderstep Institut) | [fichter@borderstep.de](mailto:fichter@borderstep.de)

## **Konsortialführung:**

Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit gemeinnützige GmbH

Prof. Dr. Klaus Fichter

Clayallee 323 | 14169 Berlin | +49 (0)30 306 45 100-2 | [www.borderstep.de](http://www.borderstep.de)

## **Verbundpartner:**

Bundesverband Deutsche Startups e.V.

Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

## **Zitiervorschlag:**

Zorn, C. & Fichter, K. (2021). Sustainable Value Proposition Designer. Anwendungsleitfaden zur Erarbeitung eines nachhaltigkeitsorientierten Nutzenversprechens. Berlin: Borderstep Institut.

## **Titelbild:**

© Pixabay - pexels.com

## **Fördermittelgeber:**

Das Projekt Sustainability4 All wird gefördert vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMU) im Rahmen der Nationalen Klimaschutzinitiative.

Im Auftrag des:



Bundesministerium  
für Umwelt, Naturschutz  
und nukleare Sicherheit



# Inhaltsverzeichnis

Impressum.....	II
Inhaltsverzeichnis.....	IV
Abbildungsverzeichnis.....	V
Tabellenverzeichnis.....	V
1 Hintergrund.....	1
2 Ziele und Voraussetzungen.....	2
3 Design einer Sustainable Value Proposition .....	3
3.1 Beschreibung des Konzepts .....	3
3.2 Die Vorteile einer Sustainable Value Proposition .....	4
3.3 Das Workshop-Intro.....	5
3.4 Das Stakeholder Mapping.....	5
3.4.1 Die Stakeholderübersicht und Priorisierung.....	5
3.4.2 Der Fragenkatalog für den Stakeholder Canvas .....	6
3.5 Das Value Mapping .....	12
3.5.1 Der Fragenkatalog für den Value Map Canvas .....	12
3.6 Anknüpfung an weiterführende Analyseinstrumente .....	15
4 Vorbereitung für die Moderierenden .....	15
4.1 Rolle des Moderierenden, Raumanforderungen und benötigtes Material.....	16
4.2 Regieplan für den Workshop .....	17
4.3 Übersichtsliste zur Selbstkontrolle .....	24
5 Handreichung für Teilnehmende .....	25
5.1 Eine verkürzte Workshopanleitung .....	26
5.2 Das Stakeholder Mapping.....	27
5.3 Das Value Mapping .....	32
5.4 Übersichtsliste zur Selbstkontrolle .....	36
5.5 Next Steps nach dem Workshop.....	37
5.6 Die Value Map und das Kano Modell der Kundenzufriedenheit und Nachhaltigkeit.....	37
5.7 Vorlagen für Teilnehmende .....	42
6 Verwendete Literatur.....	45

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Sustainable Value Proposition im Überblick.....	4
Abbildung 2: Die Stakeholderpriorisierung .....	6
Abbildung 3: Die Sustainable Value Proposition im Überblick.....	26
Abbildung 4: Kunden Canvas.....	42
Abbildung 5: Stakeholder Canvas.....	43
Abbildung 6: Value Map Canvas.....	44

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vorlage für das Interview von KANO .....	40
Tabelle 2: Vorlage für die Auswertung von KANO .....	41

# 1 Hintergrund

Im Rahmen des Vorhabens „Startup4Climate“ (2013-2017), gefördert durch das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit im Rahmen der Nationalen Klimaschutz Initiative (NKI), wurde der Sustainable Business Canvas (Tiemann & Fichter, 2015) entwickelt. Eine Adaption, welche auf dem weltweit anerkannten und weit verbreiteten Business Model Canvas von Osterwalder und Pigneur (2011) basiert, und Start-ups durch eine Integrierung von Nachhaltigkeitsaspekten ermöglicht, ihre Geschäftsmodelle entsprechend einer nachhaltigeren Entwicklung zu modellieren.

Mit dem Sustainable Business Canvas wurde eine Grundlage geschaffen, die das Borderstep Institut in Partnerschaft mit dem Bundesverband Deutsche Startups e.V. und der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg als Partner im Zuge der NKI-Initiative „Sustainability4All“ (2018-2021) weiterentwickelt hat. Das Ergebnis ist der Sustainable Value Proposition Designer als eine eigenständige und vertiefende Methode mit dem Ziel der Entwicklung eines nachhaltigkeitsorientierten Nutzenversprechens. Auf dem Value Proposition Design (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith & Papadakos, 2014) aufbauend, werden Gründungsteams die Bedürfnisse eines Stakeholders ihrer Wahl sowie die Produkte und Dienstleistungen ihres Start-ups analysieren und die daraus gewonnenen Erkenntnisse um eine Substitut-Perspektive (Thompson, 2013) sowie Fragen zur Nachhaltigkeit des Nutzenversprechens ergänzen, um die Ergebnisse zu einem aufeinander abgestimmten „Fit“ zusammenzuführen.

Der hier beschriebene Leitfaden ist ein Teil des umfassenden Materialienpakets und erklärt Ihnen die Durchführung eines Sustainable Value Proposition Workshops in Präsenz wie auch digital. Dafür stehen Ihnen zwei Powerpoint-Präsentationen, eine ausführlichere Leitfaden Edition und eine Digitalworkshop Edition zur Verfügung sowie eine Vorlage für das Online Kollaborationstool Miro. Das besagte Konzept wurde unter anderem zusammen mit der StarTUp School des Centre for Entrepreneurship der Technischen Universität Berlin getestet und optimiert.

Eine weiterführende Begleitung der Workshopteilnehmerinnen und -teilnehmer, z.B. einige Zeit nach dem initialen Workshop durch intensive Kurzcoachings, wird empfohlen, um sicherzustellen, dass die neugewonnenen Impulse zu einem bestmöglichen Fit weiterentwickelt wurden.

## 2 Ziele und Voraussetzungen

### Zielgruppe des Leifadens

Der Workshopleitfaden zur Gestaltung einer Sustainable Value Proposition richtet sich an Moderierende, Dozierende sowie Coaches, die Gründerinnen und Gründer sowie gründungsinteressierte Studierende bei der Erarbeitung oder Neugestaltung hin zu einem nachhaltigen Nutzenversprechen unterstützen. Der Leitfaden beinhaltet die dafür notwendigen theoretischen Konzepte, den Fragenkatalog sowie einen Vorschlag für einen Regieplan mit entsprechenden Vorbereitungshinweisen.

### Ziele des Workshops

Am Ende des Workshops sollen Teilnehmende...

- ...ihr Nutzenversprechen unter Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten abbilden, überarbeiten, schärfen oder weitere, unberührte Wege zur Wertschöpfung erschließen.
- ...ihr Nutzenversprechen optimal auf den ausgewählten Stakeholder abstimmen, um einen optimalen Fit zwischen Bedürfnissen und Produkt- und Serviceangebot zu erreichen.
- ...für nachhaltigkeitsbezogene Fragestellungen hinsichtlich ihrer Wertschöpfung sensibilisiert sein.
- ...eine Handreichung zu weiteren relevanten Analysen und Tools für die weiterführende Vertiefung nach dem Workshop erhalten.

### Voraussetzungen für die Workshopteilnahme

Für eine optimale Einbindung aller Teilnehmenden in den Workshop ist es wichtig, dass sie gewisse Grundvoraussetzungen erfüllen, die seitens des Organisierenden möglichst bei Bewerbung sowie Auswahl zu berücksichtigen sind.

Der Workshop richtet sich an Gründerinnen und Gründer und Gründungsinteressierte, die ...

- bereits ein **definiertes Geschäftsmodell** (z.B. ein Sustainable Business Model oder ein Business Model Canvas) vorweisen können.
- eine so weit fortgeschrittene **Geschäftsidee** haben, die das Angebot an Produkten und Dienstleistungen und das potenzielle Anwendungsfeld definiert und das **Nutzenversprechen mindestens skizziert**.
- eine grundsätzliche Bereitschaft haben, ihr Nutzenversprechen kritisch **und unter Nachhaltigkeitsaspekten zu reflektieren**. Die Geschäftsidee kann sich sowohl auf explizit nachhaltigkeitsorientierte „grüne“ Produkte und Dienstleistungen beziehen als auch auf Gründungsideen, bei denen Nachhaltigkeit nicht im Mittelpunkt steht.

## 3 Design einer Sustainable Value Proposition

### 3.1 Beschreibung des Konzepts

Mit dem Erfolg des Sustainable Business Canvas als Instrument zur Unterstützung von grünen Unternehmensgründungen, die mit ihrem Angebot eine nachhaltigere Wirtschaft fördern wollen, folgt mit dem Sustainable Value Proposition Designer (Abbildung 1) sukzessive die erste vertiefende Methode für eines der zentralsten Elemente eines Geschäftsmodells: das Nutzenversprechen. Das Konzept trägt der Absicht Rechnung, in der frühen Gründungsphase durch eine intensivere Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeitsaspekten weiter das Potenzial nachhaltigen Wirtschaftens zu fördern. Ferner sollen Start-ups dazu angeregt werden, ihr Nutzenversprechen präzise auf die Bedürfnisse ihrer Stakeholder anzupassen und verstärkt über den Fit zwischen ihrem Angebot und der Nachfrage zu reflektieren.

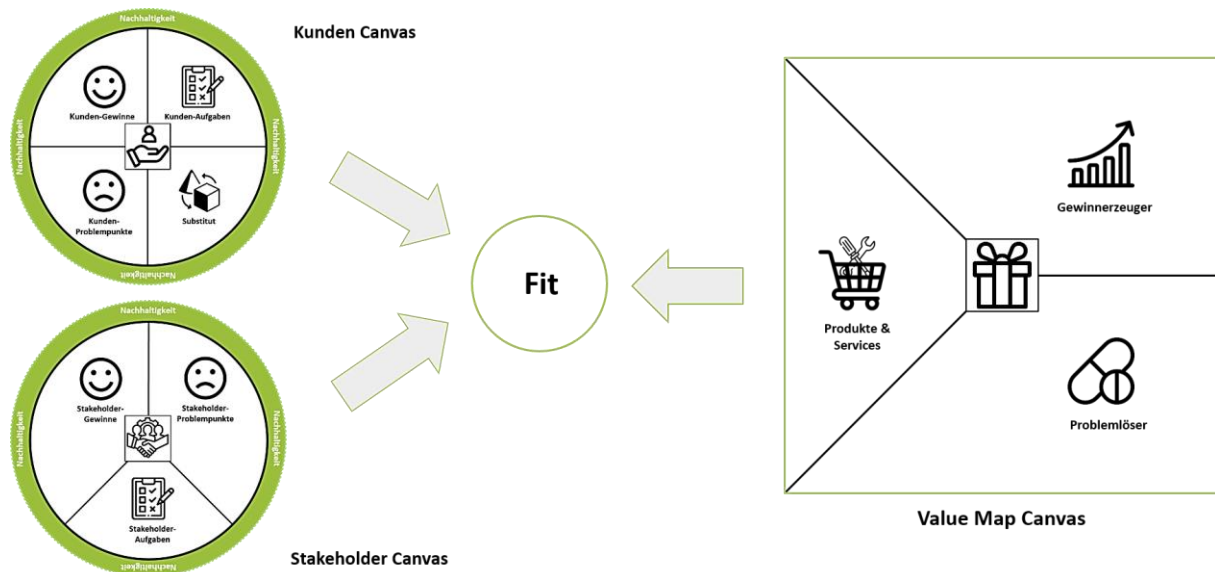
Entsprechend der Wahl des Business Modell Canvas von Osterwalder und Pigneur als Basismodell für den Sustainable Business Canvas, basiert auch der Sustainable Value Proposition Designer auf dem Value Proposition Design von Osterwalder und Kollegen (2014). Um sicherzustellen, dass beide Instrumente aufeinander abgestimmt sind, wurden verschiedene Anpassungen und Erweiterungen vorgenommen, die chronologisch zum Konzeptablauf folgend beschrieben werden.

In Anlehnung an die Erweiterung der reinen Kundenperspektive des Canvas zu einer nach Freeman (1984) entwickelten erweiterten Stakeholderperspektive, ist es auch in diesem Modell nicht nur möglich, ein bestimmtes Segment an Kunden zu betrachten, sondern durch die Erweiterung um einen Stakeholder Canvas auch einen beliebigen anderen, für das Start-up relevanten, Stakeholder. Ob Mitarbeitende, Kapitalgebende oder Behörden, die Teams werden angeregt, den Designer mehrmals durchzuführen, um Einsicht in verschiedene Perspektiven zu erhalten. Für eine anwenderfreundliche Priorisierung der Stakeholder wird eine Vier-Felder-Matrix vorgeschlagen, die geführt von der Leitfrage *Welchen Einfluss hat ein Stakeholder auf Ihr Unternehmen/ Ihr Gründungsvorhaben?* zwischen Einfluss bzw. Macht eines Stakeholders und der zeitlichen Dringlichkeit seines Anliegens unterscheidet. Das Modell ist eine Vereinfachung des Modells zur Stakeholderidentifizierung von Mitchell, Agle und Wood (1997) und konzentriert sich mit den ausgewählten Kategorien vor allem auf Unternehmen, die zu Beginn ihrer Gründung auf vielfältige, zeitkritische Forderungen reagieren müssen. Eine erste Kurzanalyse zur Beziehung des ausgewählten Stakeholders zur ökologischen und gesellschaftlichen Nachhaltigkeit knüpft direkt an die zuvor abgeschlossene Priorisierung und Definierung an. Ziel ist es, nicht nur die Bedürfnisse auf Nachhaltigkeitsaspekte zu untersuchen, sondern auch die generelle Einstellung, um so erste Erkenntnisse darüber zu gewinnen, warum ein Stakeholder wie handelt oder eingestellt ist und wie Start-ups darauf Einfluss nehmen können.

Ein weiterer Baustein, der für eine detailliertere Erfassung der Bedürfnisse hinzugefügt wurde, ist das Element Substitut für den Stakeholder Kunde, welches von Thompson (2013) in seiner Weiterentwicklung des Value Proposition Designs von Osterwalder und Kollegen aufgegriffen wurde. Für den Sustainable Value Proposition Designer bieten Erkenntnisse über etwaige Nutzungsalternativen dadurch einen potentiellen Mehrwert, dass sie aufzeigen, worauf es Kunden bei ihrer Bedürfniserfüllung noch ankommt, was durch bisherige Lösungen noch nicht berücksichtigt wird. Außerdem können sie Aufschluss darüber geben, inwiefern Aspekte der Nachhaltigkeit eine Rolle spielen.

Abschließend gilt es zu erwähnen, dass neben den Analysefragen zum Stakeholder- und Value Mapping ebenfalls nachhaltigkeitspezifische Fragen gestellt werden, welche im Expertendialog entwickelt worden sind und auf Erfahrungen aus den Bereichen Nachhaltiger Geschäftsentwicklung und Innovation sowie grünem Unternehmertum beruhen. Sie dienen dazu, dass Gründungsteams kontinuierlich dazu angeregt werden, ihr Nutzenversprechen und damit einhergehend ihr Geschäftsmodell hinsichtlich Nachhaltigkeitsbelangen ihres Angebots an Produkten und Dienstleistungen zu hinterfragen.

**Abbildung 1: Die Sustainable Value Proposition im Überblick**



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Osterwalder et al., 2014)

### 3.2 Die Vorteile einer Sustainable Value Proposition

Für die Ausarbeitung eines nachhaltigen Nutzenversprechens spricht eine Vielzahl an Vorteilen. Zum Beispiel unterstützt die Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeitsaspekten Gründungsteams dabei, auch alle weiteren Bereiche Ihres Geschäftsmodells kontinuierlich zu hinterfragen und so das eigene Unternehmen langfristig resilienter zu gestalten. Darüber hinaus zeichnet sich ein steigendes Nachhaltigkeitsbewusstsein in der Gesellschaft über lange Zeit auch im Konsumverhalten jedes Einzelnen ab. Eine Sustainable Value Proposition wird somit ein wichtiges Differenzierungsmerkmal zu Wettbewerbern sowie Schlüssel zu potentiell neuen Märkten. Aber nicht nur das Konsumentenverhalten ändert sich. Auch das Interesse von verschiedenen Geldgebern, in nachhaltige (Jung-)unternehmen zu investieren wächst, um einen positiven Impact mit ihren Investitionen zu erzielen. Gründungsteams können so neue Wege der Finanzierung erschließen. Und zu guter Letzt profitieren auch die künftigen Arbeitnehmer. Ein Unternehmen, das mit seinen Lösungen einen nachhaltigen Wert schaffen möchte, erweist sich als attraktiver Arbeitgeber, mit dem sich Arbeitnehmer mehr identifizieren können.



### 3.3 Das Workshop-Intro

Das Herzstück des Workshopkonzepts ist das Erarbeiten eines Fits zwischen den Bedürfnissen des Stakeholders und dem Produkt-Serviceangebot des Start-ups. Für einen thematisch abgestimmten Einstieg und eine optimale Hinführung zum Thema gibt es vorab ein Intro zu den grundlegendsten Sustainability Basics. In einer kurzen Vorstellung werden verschiedene Konzepte, wie die Ansätze einer nachhaltigen Entwicklung, die Prinzipien des nachhaltigen Wirtschaftens, die Sustainable Development Goals sowie die Nachhaltigkeitsfragen des Sustainable Business Canvas vorgestellt. Folgend bekommen die Gründungsteams kurz Zeit, um sich vorzustellen und einige Einblicke in ihr vorab zum Workshop stichpunktartig ausgefülltes Sustainable Business Canvas zu geben. Für das Konzept wurde sich für die Kurzvorstellung der Vision und Mission, des Nutzenversprechens sowie der zwei Fragen zur unternehmerischen Nachhaltigkeit *Welche Rolle spielt Nachhaltigkeit in Ihrer Branche?* und *Können durch Einbeziehung von Nachhaltigkeitsaspekten neue Märkte erschlossen werden?* entschieden. Die Auswahl, welche Felder vorgestellt werden sollen, kann frei von der Moderatorin bzw. dem Moderator angepasst werden. Abgeschlossen wird das Intro durch eine Vorstellung eines Unternehmensbeispiels. Anhand eines Sustainable Value Proposition Statements für die Naturkosmetikfirma Weleda wird den Teilnehmenden verdeutlicht, was sie selber als Workshopergebnis erarbeiten sollen.

### 3.4 Das Stakeholder Mapping

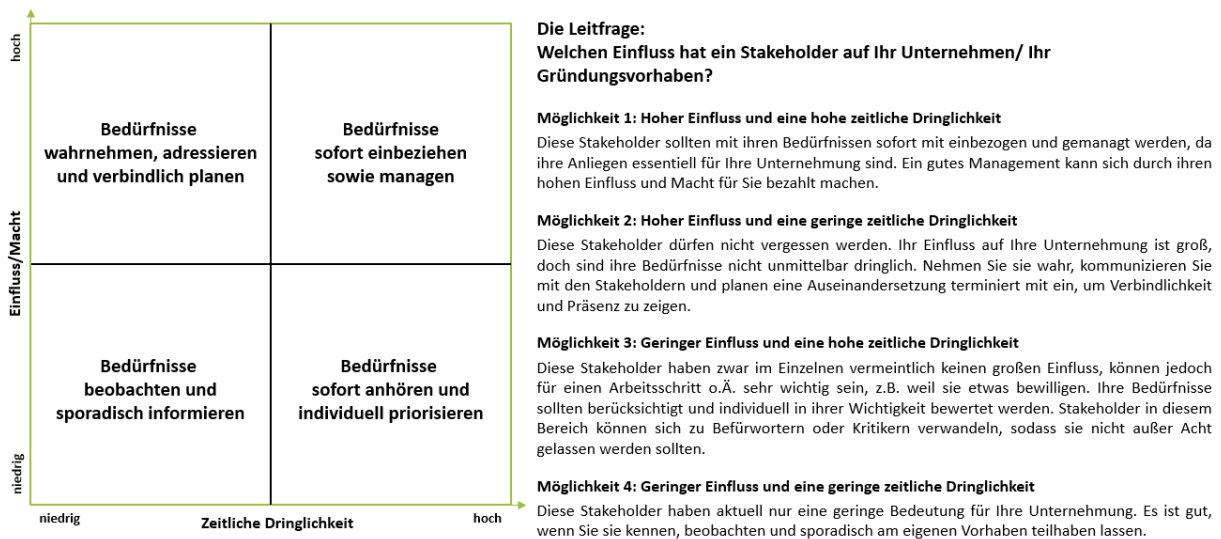
Das Stakeholder Mapping beginnt mit der Erstellung einer Stakeholderübersicht und dessen Priorisierung. Mit einem final gewählten Stakeholder beginnen die Gründungsteams, den Stakeholder-Canvas auszufüllen, welcher in die Schritte Aufgaben, Gewinne, Problempunkte und Substitut unterteilt ist. Im Verlauf wird zwischen Kunden und anderen Stakeholdern abgewechselt. Bei jedem Schritt wird zuerst der Aufgabentext angegeben und im Anschluss die Übersicht der Fragen. Für ein optimales Verständnis sehen Sie sich dazu auch die Workshop-Präsentation in der Leitfaden-Edition an.

#### 3.4.1 Die Stakeholderübersicht und Priorisierung

Anschließend an das vorherige Workshop-Intro beginnt ab diesem Punkt im Workshop die inhaltliche Erarbeitung der Sustainable Value Proposition. Die Stakeholderübersicht und Priorisierung ist in vier Schritte unterteilt. Beginnend mit einer Brainwriting-Übung sollen die Teams alle Stakeholder aufschreiben, die ihnen von A bis Z einfallen. Ziel ist es, den Brainstormingprozess zu erleichtern und den Teilnehmenden bewusst zu machen, mit wie vielen Stakeholdern sie in Kontakt stehen. Die entstandene Sammlung soll unter Verwendung einer Vier-Felder-Matrix und der Leitfrage *Welchen Einfluss hat ein Stakeholder auf Ihr Unternehmen/Ihr Gründungsvorhaben?* nach Einfluss bzw. Macht und zeitlicher Dringlichkeit priorisiert werden (Abbildung 2). Mit der Auswahl des wichtigsten Stakeholders gilt es für die Teams, diese bzw. diesen durch Kerneigenschaften, Besonderheiten, o.Ä. näher zu charakterisieren, um eine detailliertere Beschreibung zu erstellen. Der vierte und letzte Schritt ist die Untersuchung der Beziehung des gewählten Stakeholders zur ökologischen und gesellschaftlichen Nachhaltigkeit für eine intensivere Verankerung des Nachhaltigkeitsgedankens. Sollten keine realen Daten vorliegen, ist das Treffen von Annahmen möglich, sofern sie zu einem späteren Zeitpunkt überprüft werden.

Noch bevor sich die Teams mit ihrem Stakeholder näher auseinandersetzen, sollen sie als finales Element vor dem analytischen Stakeholder Mapping ein erstes Sustainable Value Proposition Statement formulieren, ähnlich des vorherigen Unternehmensbeispiels. Am Ende des Workshops sollen sie dies wiederholen und analysieren, welche Unterschiede bestehen und welche Erkenntnisse sich daraus ziehen lassen.

**Abbildung 2: Die Stakeholderpriorisierung**



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Mitchell et al., 1997)

### 3.4.2 Der Fragenkatalog für den Stakeholder Canvas

Für den Sustainable Value Proposition Designer ist der konventionelle Fragenkatalog des Stakeholder Mappings um elementare nachhaltigkeitspezifische Fragen zum Nutzenwert ergänzt worden. Im Folgenden werden alle Fragen aufgeführt, die von Moderierenden im Vorfeld entsprechend der Situation selektiert werden müssen. Die Reihenfolge ist entsprechend der Powerpoint-Präsentation Digitalworkshop-Edition.

#### 3.4.2.1 Die Kunden-Aufgaben

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. 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).

*Es gibt drei Hauptarten von Jobs bzw. Aufgaben, die Kunden 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 Berufstätige):*

- 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 zu Lebenszyklusende des Nutzenversprechens, bspw. eine Abokündigung, das Entsorgen eines Produkts oder dessen 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?

### 3.4.2.2 Die Stakeholder-Aufgaben

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. 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. Aufgabe erledigt wird, um Aufschluss darüber zu bekommen, welche Grenzen bzw. Beschränkungen bestehen (z.B. Gesetze, Vorgesetzte, Richtlinien, usw.).

*Es gibt vier Hauptarten von Jobs bzw. Aufgaben, die Stakeholder 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 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?

### 3.4.2.3 Die Kunden-Gewinne

Beschreiben Sie Ergebnisse und Nutzen, die Ihre Stakeholder 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. Priorisieren Sie im Anschluss 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.*

*Die Fragen:*

- 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 geringeren 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 für Ihre Kunden erhöhen ein Wertversprechen anzunehmen? 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?

### 3.4.2.4 Die Stakeholder-Gewinne

Beschreiben Sie Ergebnisse und Nutzen, die Ihre Stakeholder 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. 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. Aus einem genauen Verständnis der Stakeholder-Gewinne können Sie gezieltere Gewinnerzeuger für Ihr Nutzenversprechen formulieren.*

*Die Fragen:*

- Welche Ersparnisse hinsichtlich Zeit, Geld und Aufwand machen Ihre Stakeholder zufrieden und würden sie schätzen?
- Welchen Qualitätsanspruch erwarten sie und wovon würden sie sich mehr oder weniger wünschen?
- Wie bereichern aktuelle Wertversprechen Ihre Stakeholder und an welchen speziellen Merkmalen 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 für Ihre Stakeholder erhöhen ein Wertversprechen anzunehmen? 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?

### 3.4.2.5 Die Kunden-Problempunkte

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

#### Die Fragen:

- 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 Werteverprechen enttäuschen Ihre Kunden? Welche speziellen Merkmale 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 gerade 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?

#### 3.4.2.6 Die Stakeholder-Problempunkte

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

*Die Fragen:*

- 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 Werteverversprechen 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?

### 3.4.2.7 Das Substitut (für den Stakeholder Kunde)

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.

*Die Fragen:*

- 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?

## 3.5 Das Value Mapping

Auf das Stakeholder Mapping folgt das Value Mapping, also die Betrachtung des Produkt- und Serviceangebots mit seinen Eigenschaften, die entsprechend der zuvor festgestellten Stakeholder-Gewinne und Stakeholder-Problempunkte gestaltet werden sollten.

### 3.5.1 Der Fragenkatalog für den Value Map Canvas

Für den Sustainable Value Proposition Designer ist der konventionelle Fragenkatalog des Value Mappings um elementare nachhaltigkeitspezifische Fragen zum Nutzenwert ergänzt worden. Im Folgenden werden alle Fragen aufgeführt, die von Moderierenden im Vorfeld entsprechend der Situation selektiert werden müssen. Die Reihenfolge ist entsprechend der Powerpoint-Präsentation Digitalworkshop-Edition.

#### 3.5.1.1 Das Produkt- und Service-Angebot für Kunden

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, weiterzukaufen, 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?

#### 3.5.1.2 Das Produkt- und Service-Angebot für Stakeholder

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?

### 3.5.1.3 Die Gewinnerzeuger

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

*Können Sie...*

- ...Einsparungen (Zeit, Geld, Mühe) erzielen, die Ihren Stakeholder 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 des Nutzenversprechens leichter zu machen, z. B. geringere Kosten, weniger Investitionen, niedrigere Risiken, besseres 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?

### 3.5.1.4 Die Problemlöser

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. Priorisieren Sie im Anschluss jeden gelinderten Schmerz durch Ihre P&S relativ zur Bedeutung für den Stakeholder. Sind sie wesentlich oder optional?

#### *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?

### 3.6 Anknüpfung an weiterführende Analyseinstrumente

Der Sustainable Value Proposition Designer regt Gründungsteams dazu an, sich auch nach dem Workshop eigenständig in mehreren Iterationsschleifen weiter um eine optimale Formulierung sowie Ausarbeitung ihres Nutzenversprechens zu bemühen. Eine Vielzahl an Methoden können dafür herangezogen werden. Im Rahmen dieses Leitfadens erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer konkret zwei Instrumente als Handreichung.

Einerseits das „Value Mapping Tool“ (Bocken, Rana & Short, 2015; Bocken, Short, Rana & Evans, 2013), welches bereits im Rahmen des Sustainable Business Canvas vorgestellt wurde. Bei diesem wird das Nutzenversprechen unter Berücksichtigung relevanter Stakeholder darauf untersucht, welchen Zweck das Unternehmen hat, welcher Wert bzw. Nutzen verloren oder gar zerstört wird sowie welcher durch neue Perspektiven und Ideen erst geschaffen werden kann, um neue Chancen zur Gestaltung des Geschäftsmodells zu identifizieren sowie gleichzeitig negative Ergebnisse zu reduzieren und das Gesamtergebnis für alle Stakeholder im Netzwerk zu verbessern.

Andererseits, als zweites Instrument, eine Weiterentwicklung des Produktentwicklungs- und Kundenzufriedenheitsmodells von Noriaki Kano (1984), welches, angelehnt an die originalen Kriterien, Gründungsteams dazu anregen soll, nicht nur konventionelle Produktmerkmale, sondern auch nachhaltige Merkmale in ihrer Produkt- und Dienstleistungsgestaltung zu integrieren und zu analysieren, welche davon den Stakeholder Kunde positiv erreichen.

Die Unterlagen dazu sind im Abschnitt Handreichung für Teilnehmende zu finden.

## 4 Vorbereitung für die Moderierenden

Der Sustainable Value Proposition Designer Workshop kann sowohl digital als auch als in Präsenzdurchgeführt werden. Die Entscheidung, welches Konzept gewählt wird, obliegt den Moderierenden. Nachfolgend einige Vorbereitungshinweise für beide Gestaltungsvarianten.

### **Präsenzworkshop**

*Als Moderierende sollten Sie:*

- sich gut mit dem Sustainable Business Canvas vertraut machen, sofern noch nicht bekannt (s. [www.start-green.net](http://www.start-green.net)) und Erfahrungen mit dem Business Model Canvas haben.
- sich optional für ein besseres Kontextverständnis zum Thema Nachhaltigkeit im Gründungskontext den jahresaktuellen Green Startup Monitor ([GSM 2021](#)) anschauen.
- sich mit den Workshopteilnehmerinnen und -teilnehmern vorab über ihre Geschäftsmodellentwicklung, insbesondere ihrer aktuellen Value Proposition austauschen, und sie auf das Sustainable Business Canvas hinweisen. Die Teilnehmenden sollten diesen mindestens stichpunktartig vor dem Workshop ausgefüllt haben.
- sich überlegen, welche Vorkenntnisse Ihre Teilnehmenden vorweisen und wie unterschiedlich diese untereinander sind, um ein ansprechendes Niveau für alle sicherzustellen.
- sich den Fragenkatalog anschauen und entsprechend der Workshopdauer passende Fragen vorselektieren.

- den Aufbau nach den eigenen Vorstellungen anpassen. Anstatt alle Inhalte am Stück durchzuführen, können Sie auch zwei Workshops durchführen und den Teilnehmenden zwischen- und in Zeit geben, das Erarbeitete zu testen, z.B. durch weitere Elemente wie Stakeholder-Interviews oder einer Erarbeitung eines Minimum Viable Product (MVP) als Prototyp.
- sich den Regieplan zur Inspiration anschauen.
- Die Handreichung für Teilnehmende vorbereiten.
- optional ca. zwei bis drei Wochen nach dem Workshop einen Folgetermin für die einzelnen Gruppen anbieten, um im Stil eines Coachings beratend bis dahin entstandene Ergebnisse zu evaluieren und bei Bedarf zu schärfen.

## Digitalworkshop

*Als Moderierende sollten Sie:*

- sich alle Hinweise für einen Präsenzworkshop anschauen.
- sich einen Account bei einem Online-Whiteboard-Dienstleister (z.B. [Miro](#) oder [Mural](#)) anlegen und mit dem Tool vertraut machen. Insbesondere wie man die Inhalte so anlegt, dass sie am Ende gut exportierbar sind.
- die Workshopinhalte vorbereiten bzw. das Borderstep Institut für Unterstützung anfragen.
- bei einem kostenlosen Miro-Account die Workshopteilnehmerinnen und -teilnehmer bitten, sich einen Account anzulegen und mit der Steuerung vertraut zu machen.

### 4.1 Rolle des Moderierenden, Raumanforderungen und benötigtes Material

Das Konzept ist zwar für fortgeschrittene Gründungsteams gedacht, jedoch können diese unterschiedlich fortgeschrittene Geschäftsmodelle vorweisen, weshalb eine erfahrene Hauptmoderatorin bzw. erfahrener Hauptmoderator den Workshop leiten und weitere Kolleginnen und Kollegen in der Betreuung unterstützen sollten. Das Konzept ist so angelegt, dass jeder Arbeitsschritt beliebig lang und folglich beliebig intensiviert werden kann. Ob vier Stunden für ein erstes Kennenlernen des gesamten Konzepts oder einer zweitägigen Blockveranstaltung mit einer Feldanalyse, wie auch Testphase - die Gestaltung ist flexibel.

Für einen Präsenzworkshop ist die richtige Raumgröße essentiell. Der Raum sollte allen Teams angemessen viel Platz bieten, um die Aufgabenstellung zu bearbeiten. Insbesondere Pinnwände bzw. freie Wandfläche werden für die Bearbeitung des Stakeholder- sowie Value Mapping benötigt und sollten ausreichend vorhanden sein. Als Material werden verschiedenfarbige Moderationskarten bzw. Post-its, Flipchartstifte, ein Klebeband pro Team, Flipchartpapier, ein Beamer, Metaplanpapier (auch Brownpaper genannt), eine (portable) Pinnwand pro Team bzw. freie Wandfläche und ein Zeitwecker empfohlen.

Für einen Digitalworkshop wird Moderierenden empfohlen, im Online-Whiteboard-Tool ihrer Wahl die Arbeitsanweisungen zu visualisieren, ausreichend Boards zur Bearbeitung vorzubereiten, sodass die Teilnehmenden diese nur noch befüllen müssen sowie einen Zeitwecker bereitzulegen.

Für die Bearbeitung stehen wie zuvor erwähnt zwei Powerpoint-Präsentationen zur Verfügung: die ausführliche Leitfadenversion mit allen Fragen und Erklärtexten zur Vorbereitung und eine digitale Version mit verkürzten Inhalten für die Vorstellung in einem Workshop.

## 4.2 Regieplan für den Workshop

Im Folgenden finden Sie einen Regieplan, den Sie gleichermaßen für einen Präsenz- wie auch Digitalworkshop anwenden können mit einer Gruppengröße von 16 Teilnehmenden und einer Dauer von ca. fünf Stunden (mit Pausen). Als eine weitere Variante wäre es möglich, dass Sie zwei Workshops durchführen, in dem Sie nach dem Stakeholder Mapping aufhören und den Teilnehmenden Zeit geben, ihre Ergebnisse zu validieren. Im zweiten Teil könnten Sie daran anknüpfen und die Teams ihre Erkenntnisse präsentieren lassen, bevor es ins Value Mapping und finale Sustainable Value Proposition Statement geht.

Zeit	Aufgabe	Ziel	Materialien
<p><b>Verantwortlich:</b> Hauptmoderatorin bzw. –moderator (HM)</p> <p>Es gilt vorab zu entscheiden, ob die Arbeitsaufträge auf Flipcharts aufbereitet werden oder per Powerpoint gezeigt werden.</p> <p><b>Raumvorbereitung im PW:</b></p> <p>Die (portablen) Pinnwände aufstellen, bzw. mit Klebeband das Metaplanpapier an die Wände anbringen. Im Raum mehrere Gruppenarbeitsplätze schaffen, Flipchartpapier, Moderationskarten, Stifte sowie das restliche Material vorbereiten, den Beamer aufstellen und die Handouts parat legen.</p> <p><b>Toolvorbereitung im DW:</b></p> <p>Es gibt die Digitalworkshop-Powerpointunterlage sowie eine Miro-Vorlage, die Sie downloaden können, sofern Sie einen Premium-Account haben, bzw. ein Fotoprotokoll im Anhang zum eigenständigen Nachgestalten.</p>			
<p><b>Einführung in den Workshop</b> Verantwortlich: HM</p>			
10 Min.	Empfang und Begrüßung sowie eventuelle Vorstellung der Organisation, Rahmenbedingungen für den Workshop, Agenda, das SVP-Modell mit der Stakeholder- und Value Mapping Seite sowie dem Ziel einen Fit zwischen beiden zu schaffen.	Ziel: Die Rahmenbedingungen und wichtigsten Informationen auf Flipchart festhalten sowie die beiden Canvas des SVPs mit dem Ziel eines Fits in der Mitte präsentieren.	Flipchartpapier und Stift, Stuhlkreis
<p><b>Sustainability Basics – Auffrischung von Nachhaltigkeitsgrundlagen und kurze Vorstellung der Teilnehmenden</b> Verantwortlich: HM</p>			
5 Min.	SB1: Vorstellung der drei Möglichkeiten nachhaltigen Wirtschaftens.	Ziel: Die Bedeutung erklären und aufzeigen, warum Umdenken nötig ist.	PPT-Leitfaden Edition, Flipchart bzw. Beamer
5 Min.	SB2: Vorstellung der drei grundlegenden Nachhaltigkeitsprinzipien.	Ziel: Zeigen, in welchen Formen Nachhaltigkeit gedacht werden kann und Ausdruck findet.	PPT-Präsentation-Leitfaden-Edition, Flipchart bzw. Beamer

	Effizienz, Konsistenz und Suffizienz als grundlegenden Rahmen für Nachhaltigkeit.		
5 Min.	SB3: Kurze Vorstellung der 17 SDGs: Ursprung und Ziel.	Ziel: Anhand der SDGs das große Ganze für eine global nachhaltigere Entwicklung zu sehen.	PPT-Präsentation-Leitfaden-Edition, Flipchart bzw. Beamer
5 Min.	SB4: Kurze Vorstellung der Nachhaltigkeitsfragen des Sustainable Business Canvas im Überblick.	Ziel: Der Workshop ist ein Tiefgang in die Felder Stakeholder und Nutzenversprechen, um das eigene Produkt- und Serviceangebot besser zu positionieren. Eine schnelle Vorstellung der Nachhaltigkeitsperspektive des SBCs soll somit nicht fehlen.	PPT-Präsentation-Leitfaden-Edition, Flipchart bzw. Beamer
10 Min	SB5: Die Teilnehmenden sollen sich aus ihren Notizen zwei Felder des SBCs aussuchen und stichpunktartig für eine dreiminütige Vorstellung von sich und den Punkten vorbereiten. Empfehlung: Mission & Vision, Nutzenversprechen und die zwei Nachhaltigkeitsfragen (s. rechts).	Ziel: Erste Aktivierung der Teilnehmenden für den Workshop. Das Feld Mission und Vision zielt darauf, dass jedes Team einen fundierten Zweck für sich und seine Unternehmung definieren soll.  Die Fragen für Nachhaltigkeit:  Welche Rolle spielt Nachhaltigkeit in Ihrer Branche? Können durch Einbeziehung von Nachhaltigkeitsaspekten neue Märkte erschlossen werden?	Moderationskarten, Stifte, optional ein halbes Flipchartpapier pro Team für die Vorstellung, die zwei Fragen auf Moderationskarten für die Teams
25 Min.	Kurz-Vorstellung: In drei Minuten sollen sich die Teilnehmenden kurz vorstellen und in einem Satz ihre drei Schwerpunkte vorstellen.	Ziel: Die Teams sollen in fünf Minuten ihre Vorstellung vorbereiten mit dem Ziel, sie zu aktivieren und allen einen Einblick geben, wer die anderen sind und was sie machen.	Zeitwecker
10 Min.	SB6: Die Teilnehmenden bekommen ein Beispielunternehmen vorgestellt samt einem Sustainable Value Proposition Statement.	Ziel: Die Teams bekommen aufgezeigt, welches Ziel der Workshop hat und wie das Endergebnis am Ende aussehen wird.	
Pausenempfehlung von 15 Minuten			

## Das Stakeholder Mapping - Definition der Stakeholder und die Identifizierung ihrer Bedürfnisse

Verantwortlich: HM und Unterstützerinnen und Unterstützer

15 Min.	<p>SM1:</p> <p>In drei Minuten das Stakeholder Mapping erklären und die Teilnehmenden in zwölf Minuten nach Stakeholdern im Brainwriting brainstormen lassen.</p>	<p>Das Brainwriting ist eine Methode, die als Gedankenstütze dienen soll. Für jeden Buchstaben kann ein Stakeholder gefunden werden.</p> <p>Ziel: Identifizierung möglicher Stakeholder als Arbeitsgrundlage für den Workshop.</p>	<p>Flipchartpapier mit A... - Z... für jedes Team vorbereitet, Stifte, Post-its</p>
10 Min.	<p>SM2:</p> <p>Im Anschluss gilt es, die Stakeholder nach Einfluss und zeitlicher Dringlichkeit in der Matrix zu priorisieren und den wichtigsten Stakeholder auszuwählen.</p>	<p>Anhand der Leitfrage: <i>Welchen Einfluss hat ein Stakeholder auf Ihr Unternehmen/ Ihr Gründungsvorhaben?</i> sollen die Teilnehmenden ihre Stakeholder in die Einfluss-Dringlichkeitsmatrix eintragen.</p> <p>Ziel: Priorisierung und Auswahl der Stakeholder.</p>	<p>Pro Team eine Matrix aufzeichnen, Moderationskarten bzw. Post-its, Stifte und Klebeband</p>
10 Min.	<p>SM3:</p> <p>Die Teilnehmenden sollen drei bis sechs Merkmale für Ihren zuvor gewählten Stakeholder definieren, die diesen näher beschreiben (z.B. Kerneigenschaften, Besonderheiten, größtes Bedürfnis, Wahrnehmung, etc.).</p>	<p>Ziel: Bei einer Firma als Kunden z.B. die MA-Zahl, deren Hauptanforderung, die Branche oder das Budget - alle Merkmale, die den Teilnehmenden dabei helfen, den Stakeholder besser zu verstehen. Die Nutzung einer bereits vorhandenen Persona ist möglich.</p>	<p>Moderationskarten, Stifte, Klebeband</p>
10 Min.	<p>SM4:</p> <p>Der Bezug Ihrer Stakeholder zu Nachhaltigkeit: Beantworten Sie die erste Frage kurz in Stichpunkten und dann die entsprechende zweite Frage.</p>	<p>Ziel: Die Teilnehmenden sollen im Workshop die Themen Nachhaltigkeit und Stakeholder verknüpfen, bevor es an den Stakeholder Canvas geht. So sollen die Teilnehmenden auf die Nachhaltigkeitsperspektive eingestimmt werden und beide Aspekte nicht getrennt voneinander betrachten, sondern als eine Einheit.</p>	<p>Vorbereitetes Flipchart pro Team, Moderationskarten, Stifte und Klebeband</p>

15 Min.	SB5: Die Teams sollen ein eigenes, erstes Sustainable Value Proposition Statement aufschreiben. Dieses soll auf Basis der bestehenden Erkenntnisse passieren.	Ziel: Ohne eine Validierung vorgenommen zu haben, sollen die Teilnehmenden aufschreiben, was sie als Ihr Nutzenversprechen sehen. Im Anschluss folgt das Stakeholder- und Value Mapping. Am Ende des Workshops sollen die Teams erneut ein Statement verfassen und vergleichen, ob sich etwas geändert hat. Hier bietet sich auch an, im Plenum zu besprechen, wie sie auf das erste Statement gekommen sind und welche Annahmen dahinterstecken.	
5 Min.	Stakeholder Canvas: Erklärung des Stakeholder/Kunden Canvas und Zuordnung der Teams. Die Teilnehmenden dürfen Annahmen treffen.	Ziel: Den Arbeitsschritt der Bedürfnisanalyse der Stakeholder erklären und in den Kontext des gesamten SVP-Modells setzen.	Die beiden Canvas darstellen können, z.B. digital oder als Ausdruck
10 Min.	SC1: In der gegebenen Zeit sollen die Teilnehmenden die Kunden-Aufgaben/Stakeholder-Aufgaben definieren. Einen Hauptjob und einen Nebenjob (nur beim Kunden Canvas) und beide Nachhaltigkeitsfragen. Die Antworten sind stichpunktartig festzuhalten.	Ziel: Für ein Verständnis darüber, was das Produkt- und Serviceangebot der Teams lösen soll, wird in diesem Schritt analysiert, was die Stakeholder für Aufgaben haben.	Das gesamte SVP Canvas auf dem Brownpaper als Umriss pro Team vorbereiten, Post-its bzw. halbe Moderationskarten pro Team, Stifte und Klebeband
10 Min.	SC2: In der gegebenen Zeit sollen die Teilnehmenden die Kunden-Gewinne/Stakeholder-Gewinne definieren. Aufgrund der Kürze der Zeit empfiehlt es sich, alle Fragen auf einmal zu lesen und die wichtigsten Antworten festzuhalten. Die Antworten sind stichpunktartig festzuhalten.	Ziel: Die Teams sollen eruieren, was ihre Stakeholder bzgl. ihrer Aufgaben Positives erwarten, sich wünschen oder suchen.	Post-its bzw. halbe Moderationskarten pro Team, Stifte und Klebeband



10 Min.	SC3: In der gegebenen Zeit sollen die Teilnehmenden die Kunden-Probleme/Stakeholder-Probleme definieren. Aufgrund der Kürze der Zeit empfiehlt es sich, alle Fragen auf einmal zu lesen und die wichtigsten Antworten festzuhalten. Die Antworten sind stichpunktartig festzuhalten.	Ziel: Die Teams sollen eruieren, was ihre Stakeholder bzgl. ihrer Aufgaben für Sorgen haben.  Schritt für Schritt sollen die Teams ein komplementäres Verständnis der Bedürfnisse ihres Stakeholders erlangen.	Post-its bzw. halbe Moderationskarten pro Team, Stifte und Klebeband
10 Min.	SC4: In der gegebenen Zeit sollen sich die Teilnehmenden, die als Stakeholder einen Kunden definiert haben, stichpunktartig mit möglichen Substituten auseinandersetzen, die dieser Kunde nutzt/nutzen könnte. Jene mit einem anderen Stakeholder überarbeiten in der Zeit nochmals Ihre bisherigen Ergebnisse.	Ziel: Der Teil der Gruppe mit einem Kunden als Stakeholder soll verstehen, was ihre Kunden noch als Alternative tatsächlich und potentiell nutzen könnten, um ihre Bedürfnisse zu befriedigen, um mehr über das eigentliche Bedürfnis zu lernen. Der andere Teil hat noch einmal Zeit offene Gedanken abzuschließen.	Eine ergänzte Fläche für Substitute an das Canvas der entsprechenden Teams setzen, Post-its bzw. halbe Moderationskarten pro Team, Stifte & Klebeband
Pausenempfehlung von 15 Minuten			
<b>Das Value Mapping - Definition des Produkt- und Serviceangebots mit seinen Merkmalen</b> Verantwortlich: HM und Unterstützerinnen und Unterstützer			
15 Min.	VM1: Kurz das Value Mapping erklären und die Teams mit der Definierung ihres Produkt- und Serviceangebots beginnen lassen. Dabei sollen sie auf die Nachhaltigkeitsfragen eingehen. Für den Stakeholder Kunden gibt es erneut Nebenjobs. Hier sollen die entsprechenden Teams auf ihre zuvor definierten Nebenjob in SC 1 Bezug nehmen. Die Antworten sind stichpunktartig festzuhalten.	Ziel: Die Teams sollen definieren, welche Produkte und Services das Nutzenversprechen der Teilnehmenden ausmachen und die Bedürfnisse der Stakeholder erfüllen sollen. Hierbei soll die Nachhaltigkeitsperspektive integriert und bei der Angebotsentwicklung berücksichtigt werden.	Post-its bzw. halbe Moderationskarten pro Team, Stifte und Klebeband

15 Min.	VM2: In der gegebenen Zeit sollen die Teilnehmenden Ihre Gewinnerzeuger definieren, die auf die zuvor definierten Kunden- bzw. Stakeholder-gewinne einzahlen. Die Teams sollen die wichtigsten Produkt- und Servicemerkmale sammeln und die Nachhaltigkeitsfragen beantworten. Die Antworten sind stichpunktartig festzuhalten.	Ziel: Die Teams sollen einige Merkmale ihres Produkt- und Serviceangebots benennen, die die zuvor analysierten Gewinne ihrer Stakeholder positiv erfüllen sollen. In einem weiteren Schritt soll die Nachhaltigkeitsperspektive integriert werden, um die Bedürfniserfüllung danach auszurichten.	Post-its bzw. halbe Moderationskarten pro Team, Stifte und Klebeband
15 Min.	VM3: In der gegebenen Zeit sollen die Teilnehmenden Ihre Problemlöser definieren, die auf die zuvor definierten Kunden- bzw. Stakeholder-Problempunkte einzahlen. Die Teams sollen die wichtigsten Produkt- und Servicemerkmale sammeln und die Nachhaltigkeitsfragen beantworten. Die Antworten sind stichpunktartig festzuhalten.	Die Teams sollen einige Merkmale ihres Produkt- und Serviceangebots benennen, die die zuvor analysierten Problempunkte ihrer Stakeholder positiv erfüllen sollen. In einem weiteren Schritt soll die Nachhaltigkeitsperspektive integriert werden, um die Bedürfniserfüllung danach auszurichten.	Post-its bzw. halbe Moderationskarten pro Team, Stifte und Klebeband
Pausenempfehlung von 15 Minuten und Vorbereitung des finalen Pitches			
<b>Finaler Pitch und Abschluss – Abschließende Worte und die nächsten Schritte</b>			
Verantwortlich: HM und Unterstützerinnen und Unterstützer			
5 Min.	Die Teams können bereits in der Pause zuvor anfangen, einen letzten dreiminütigen Pitch vorzubereiten. Dabei sollen sie zwei Kernaussagen zum SVP, ihre größte Erkenntnis des Tages und das SVP-Statement ausfüllen.	Ziel: Die Teams sollen in kurzer Zeit ihren ersten Entwurf des Fits vorbereiten und ihre Learnings präsentieren.	Moderationskarten, Stifte, optional ein halbes Flipchartpapier pro Team für den Pitch, die zwei Fragen auf Moderationskarten der Teams

20 Min.	Die Teilnehmenden präsentieren in drei Minuten ihre wichtigsten Erkenntnisse, die sie über den Tag gesammelt haben. Dabei stellen sie zwei Ihrer Kernkenntnisse über Ihre SVP vor, ihre größte eigene Erkenntnis und das Sustainable Value Proposition Statement.	Ziel: Die Teams sollen in kurzer Zeit ihren ersten Entwurf des Fits vorbereiten und ihre Learnings präsentieren.	Moderationskarten, Stifte, optional ein halbes Flipchartpapier pro Team für den Pitch, die zwei Fragen auf Moderationskarten der Teams
10 Min.	Verabschiedung, die potentiellen nächsten Schritte sowie den Folgetermin kurz vorstellen und ein Feedback einholen.	Ziel: Die Teams dazu einladen, im Nachgang weiter an ihren Analysen zu arbeiten, evtl. mit Daten zu unterlegen und in zwei bis drei Wochen noch einmal an einem Folgetermin teilzunehmen.	

### 4.3 Übersichtsliste zur Selbstkontrolle

ja nein

**Haben Sie...**

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

**Herzlichen Glückwunsch zur Erstellung Ihrer Sustainable Value Proposition!**



## Sustainable Value Proposition Designer

Handreichung für Gründerinnen und Gründer zur Erarbeitung eines nachhaltigkeitsorientierten Nutzenversprechens

Christoph Zorn | Klaus Fichter

Kontakt:

[info@borderstep.de](mailto:info@borderstep.de)

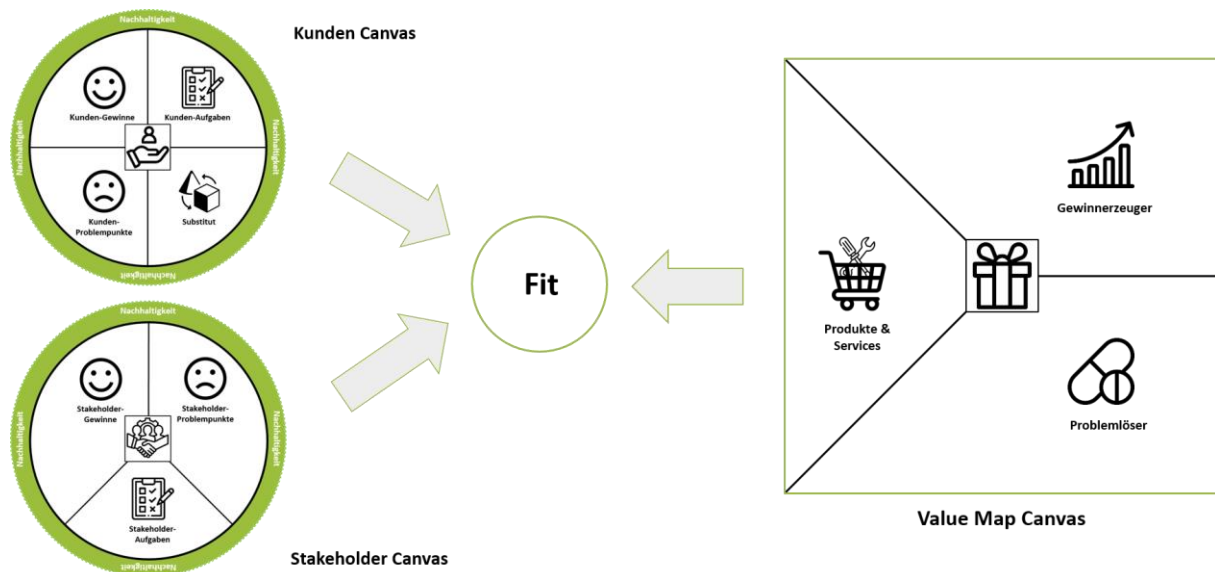
Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit

Clayallee 323 | 14169 Berlin

## 5.1 Eine verkürzte Workshopanleitung

Das Sustainable Value Proposition Design ist eine Weiterentwicklung des Value Proposition Designs (Osterwalder und Kollegen, 2014) und dient Gründungsteams als vertiefende Methode des Sustainable Business Canvas zur fokussierten Auseinandersetzung mit ihren Stakeholdern und ihrem Nutzenversprechen mit dem Ziel, diese optimal aufeinander abzustimmen, um einen sogenannten Fit zu erzielen. Der Unterschied zum konventionellen Modell liegt in der durchweg integrierten Nachhaltigkeitsperspektive sowie der Einbindung weiterer Stakeholder, die die Gründerinnen und Gründer zur aktiven Reflexion ihres Produkt- und Serviceangebots sowie der Bedürfnisse verschiedener Stakeholders anregt.

Abbildung 3: Die Sustainable Value Proposition im Überblick



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Osterwalder et al., 2014)

### Hinweise

- (1) **Ergänzen Sie das Framework** nach Ihren Wünschen, um die für Sie wichtigen Erkenntnisse zu gewinnen. Fügen Sie **Interviews, Prototyping- sowie Testingphasen** oder andere Elemente wie z.B. das Erstellen einer Kundenpersona hinzu, um das für Sie optimale Nutzenversprechen zu erarbeiten.
- (2) **Seien Sie präzise!** Analysieren Sie die (nachhaltigkeits-)Bedürfnisse sowie die **Umwelt Ihrer Stakeholder**, in der sie sich befinden und priorisieren Sie Ihre Erkenntnisse nach Relevanz, um entsprechend Ihre Angebotsmerkmale spezifisch zu formulieren. **Vermeiden Sie dabei unbedingt Floskeln oder Phrasen**, sondern formulieren Sie klare Eigenschaften.

- (3) **Challengen Sie die Nachhaltigkeitsaspekte** Ihres Produkt- und Serviceangebots, indem Sie sich mit **wissenschaftlichen Publikationen und Trendreports zum Thema Nachhaltigkeit** auseinandersetzen, um die Wechselbeziehungen mit Ihrer Sustainable Value Proposition und damit ihrem Geschäftsmodell besser zu verstehen.
- (4) **Ihr Unternehmen nachhaltiger zu gestalten ist ein fließender Prozess**, der kein finales Ziel anstrebt, sondern in **iterativen Phasen** stetig optimiert wird. Bleiben Sie als Gründungsteam also auch in Zukunft offen dafür, Ihre Geschäftsidee zu reflektieren.

## 5.2 Das Stakeholder Mapping

Das Stakeholder Mapping ist in die Schritte Aufgaben, Gewinne, Probleme und Substitut unterteilt, wobei zwischen Kunden und andere Stakeholder abgewechselt wird. Bei jedem Schritt wird zuerst der Aufgabentext angegeben, wie er auch in den Workshopfolien angegeben ist, und im Anschluss die Übersicht der Fragen. Die Workshop-Intro sowie die Aufgaben zur Stakeholderübersicht und –priorisierung finden Sie im Anwendungsleitfaden.

### Die Kunden-Aufgaben

Beschreiben Sie was für einen **Job oder Aufgabe** (z.B. auf der 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. 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).

*Es gibt drei Hauptarten von Jobs bzw. Aufgaben, die Kunden 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 Berufstätige):*

- 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 zu Lebenszyklusende des Nutzenversprechens, bspw. eine Abkündigung, das Entsorgen eines Produkts oder dessen 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?

### **Die Stakeholder-Aufgaben**

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. 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. Aufgabe erledigt wird, um Aufschluss darüber zu bekommen, welche Grenzen bzw. Beschränkungen bestehen (z.B. Gesetze, Vorgesetzte, Richtlinien, usw.).

*Es gibt vier Hauptarten von Jobs bzw. Aufgaben, die Stakeholder 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?

### **Die Kunden-Gewinne**

Beschreiben Sie Ergebnisse und Nutzen, die Ihre Stakeholder 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. Priorisieren Sie im Anschluss 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.*

*Die Fragen:*

- 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 geringeren 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 für Ihre Kunden erhöhen ein Wertversprechen anzunehmen? 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?

### **Die Stakeholder-Gewinne**

Beschreiben Sie Ergebnisse und Nutzen, die Ihre Stakeholder 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. 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. Aus einem genauen Verständnis der Stakeholder-Gewinne können Sie gezieltere Gewinnerzeuger für Ihr Nutzenversprechen formulieren.*

*Die Fragen:*

- Welche Ersparnisse hinsichtlich Zeit, Geld und Aufwand machen Ihre Stakeholder zufrieden und würden sie schätzen?
- Welchen Qualitätsanspruch erwarten sie und wovon würden sie sich mehr oder weniger wünschen?
- Wie bereichern aktuelle Wertversprechen Ihre Stakeholder und an welchen speziellen Merkmalen 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 für Ihre Stakeholder erhöhen ein Wertversprechen anzunehmen? 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?

### Die Kunden-Problempunkte

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? 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.

#### Die Fragen:

- 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 Merkmale 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 Gesichtverlust 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 gerade 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?

### Die Stakeholder-Problempunkte

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

#### Die Fragen:

- 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?

### **Das Substitut (für den Stakeholder Kunde)**

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.

*Die Fragen:*

- 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?

## **5.3 Das Value Mapping**

Auf das Stakeholder Mapping folgt das Value Mapping, also die Betrachtung des Produkt – und Service-Angebots mit seinen Eigenschaften, die entsprechend der zuvor festgestellten Stakeholder-Gewinne und Stakeholder-Problempunkte gestaltet werden sollten. Der Fragenkatalog ist analog zum Stakeholder Mapping aufgebaut.

### **Das Produkt- und Service-Angebot für Kunden**

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, weiterzukaufen, 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?

### **Das Produkt- und Service-Angebot für Stakeholder**

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?

### **Die Gewinnerzeuger**

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

*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 des Nutzenversprechens leichter zu machen, z. B. geringere Kosten, weniger Investitionen, niedrigere Risiken, besseres 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?

**Die Problemlöser**

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. Priorisieren Sie im Anschluss jeden gelinderten Schmerz durch Ihre P&S relativ zur Bedeutung für den Stakeholder. Sind sie wesentlich oder optional?

*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 schief gehen 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?

## 5.4 Übersichtsliste zur Selbstkontrolle

	ja	nein
<b>Haben Sie...</b>		
...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 <i>Kunden</i> 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 <i>Stakeholder</i> 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"/>
<b>Herzlichen Glückwunsch zur Erstellung Ihrer Sustainable Value Proposition!</b>		



## 5.5 Next Steps nach dem Workshop

Abschließend finden Sie im Folgenden eine Sammlung von verschiedenen Vorschlägen für Instrumente und Analysen für die Kategorien Stakeholder, Wertschöpfung und Nachhaltigkeit, die Sie für den finalen Feinschliff Ihres Nutzenversprechens bzw. Geschäftsmodells eigenständig durchführen können. Zudem bieten wir zwei Anleitungen für die Value Map sowie das Kano Modell der Kundenzufriedenheit, welches im Rahmen der Sustainable Value Proposition auf Nachhaltigkeit angepasst wurde. Beide Methoden unterstützen Sie zusätzlich dabei, Ihr Nutzenversprechen durch geführte Fragen gezielt zu prüfen.

*Für Ihre Workshopinhalte schlagen wir vor, dass...*

- ... Sie sich Ihre Arbeitsergebnisse aus der Stakeholder- und Value Map anschauen und diese weiterentwickeln sowie validieren

*Für Ihre Stakeholderanalyse schlagen wir Ihnen vor, dass...*

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

*Für Ihre Wertschöpfungsanalyse schlagen wir Ihnen vor, dass...*

- ...Sie analysieren, welche positiven bzw. negativen Ergebnisse (ökonomisch, sozial oder ökologisch) Ihr Unternehmen bei Erreichen Ihrer Vision sowie Mission erzielt
- ...Sie analysieren, wie sehr Ihre Wertschöpfung einer Belastung durch externe Nachhaltigkeitsrisiken, z.B. bedingt durch den Klimawandel, Rohstoffknappheit, o.Ä., ausgesetzt ist
- ...Sie analysieren, 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 unternehmerische Nachhaltigkeit schlagen wir Ihnen vor, dass...*

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

## 5.6 Die Value Map und das Kano Modell der Kundenzufriedenheit und Nachhaltigkeit

Die **Value Map** (Bocken et al., 2015, 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, das heißt, dass ein Vorteil für einen Stakeholder gleichzeitig

ein Nachteil für einen anderen Stakeholder 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.

### **Kurzanleitung zur Durchführung**

#### **Erstes Brainstorming:**

- Kurze Diskussion und Zusammenfassung des Zwecks (purpose) Ihres Unternehmens.
- Warum soll es Ihr Unternehmen geben?

#### **Zweites Brainstorming:**

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

#### **Drittes Brainstorming:**

- 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)?

#### **Viertes Brainstorming:**

- 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?

### **Tipps für die Durchführung**

- 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. Dafür können Sie gerne Ihre zuvor erarbeiteten Ergebnisse nutzen.
- 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. Eine Anleitung mit Leitfragen finden Sie [hier](#).
- 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.

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 mehr mit Ihren Produkt- und Service-Eigenschaften in Verbindung miteinander zu bringen.

Die verschiedenen Beispiele zu den genannten Merkmalen des Stufensystems dienen Ihnen dabei als Orientierungsrahmen und können für Sie und Ihr Unternehmen komplett unterschiedlich sein. Das Ziel ist es zu verstehen, dass, ähnlich wie konventionelle, auch nachhaltige Produkteigenschaften beim Kunden zu einer unterschiedlich starken Zufriedenheit führen und das Kaufverhalten beeinflussen, sodass es sich für Sie lohnt zu analysieren, welche Ihrer Eigenschaften Ihre Kunden am besten ansprechen, bzw. Wert schöpfen, um Ihre SVP dem entsprechend zu gestalten.

### **Die verschiedenen Merkmalsstufen**

**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.

- 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.

- 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. CO<sub>2</sub>-freundlicher Transport), regionale Herstellung von Erzeugnissen, Abwärmenutzung von Rechenzentren, E-Flotte im Firmenfuhrpark, Mobilitätsbudget für Mitarbeitende, 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 Integration von Nachhaltigkeit kann zu einem überproportionalen Stakeholdergewinn führen, ohne dass sich das Produkt oder der Service 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, CO<sub>2</sub>-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 werden. 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 Landwirtschaft, Vernichtung von Biomasse, Menschenrechtsverletzungen (Bsp. Kein Zugang zu Trinkwasser), Beteiligungen durch kritische Investoren, usw.

**Tipps zur Durchführung**

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

**Tabelle 1: Vorlage für das Interview von KANO**

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
<b>Funktional (positiv formuliert)</b>					
Was würden Sie sagen, wenn unser Angebot über ... verfügte?					
Was würden Sie sagen, wenn es mehr ... gäbe?					
Usw.					
<b>Dysfunktional (negativ formuliert)</b>					
Was würden Sie sagen, wenn unser Angebot NICHT über ... verfügte?					
Was würden Sie sagen, wenn es weniger ... gäbe?					
Usw.					

Quelle Eigene Darstellung in Anlehnung an (Berger, Blauth & Boger, 1993)

Tabelle 2: Vorlage für die Auswertung von KANO

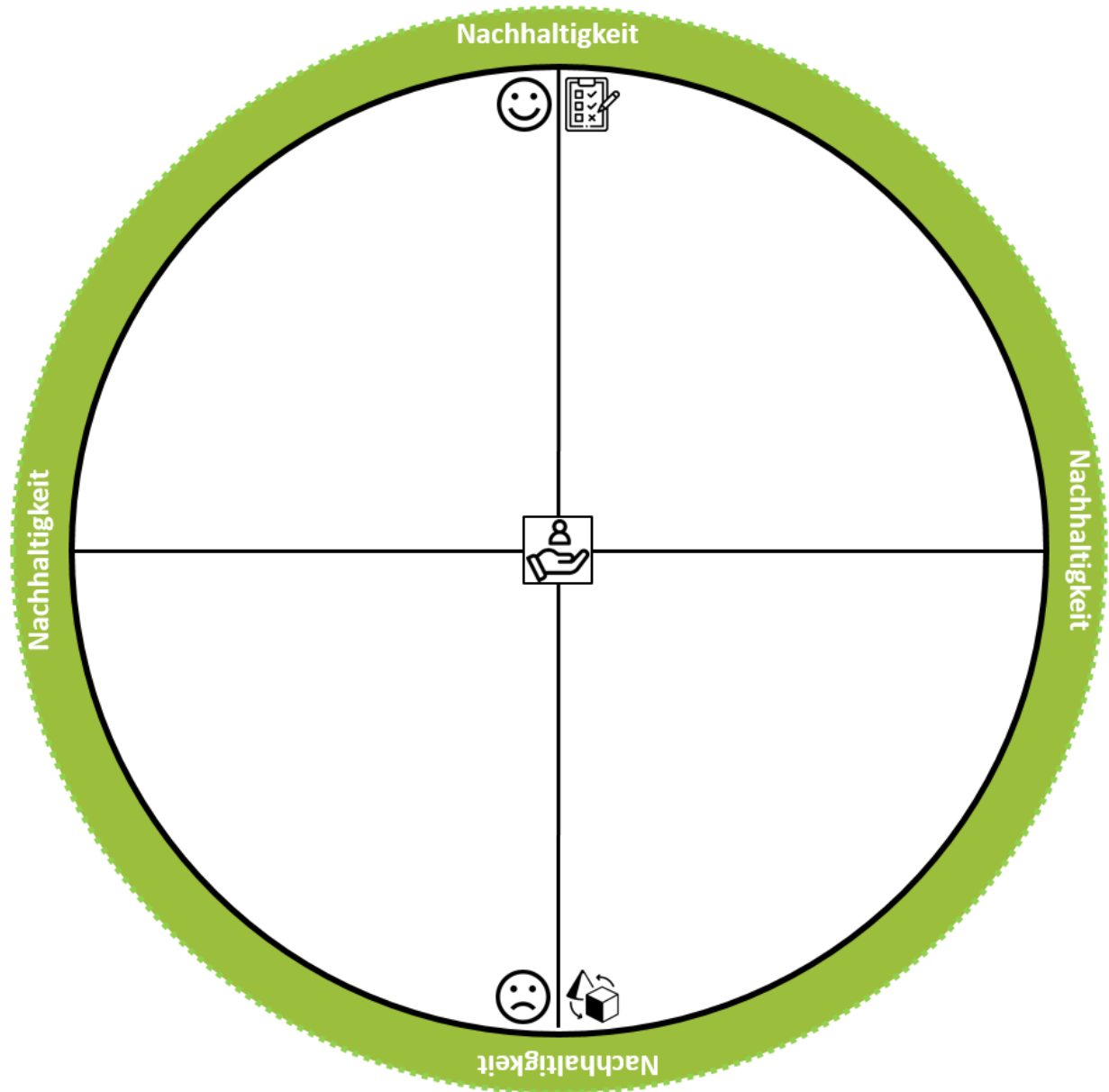
Nachhaltigkeitsmerkmal		Dysfunktionale Frage				
		Das würde mich sehr freuen	Das setze ich voraus	Das ist mir egal	Das nehme ich gerade noch hin	Das würde mich sehr stören
Funktionale Frage	Das würde mich sehr freuen	Fraglich (Weist auf methodische Fehler hin, z.B. bei widersprüchlichen Antworten der Befragten)	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

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Berger et al., 1993)

## 5.7 Vorlagen für Teilnehmende

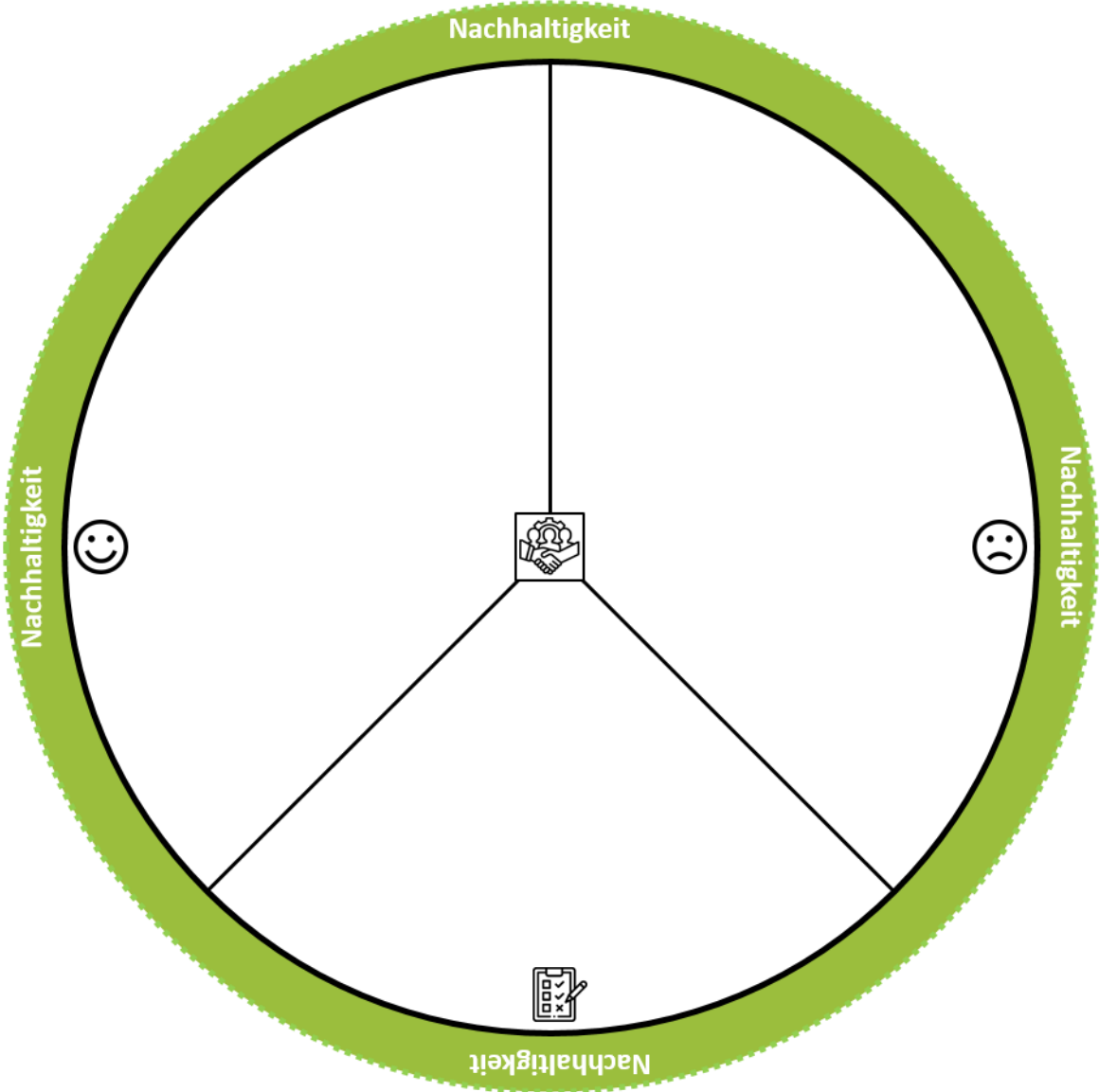
### Canvas Vorlagen

Abbildung 4: Kunden Canvas



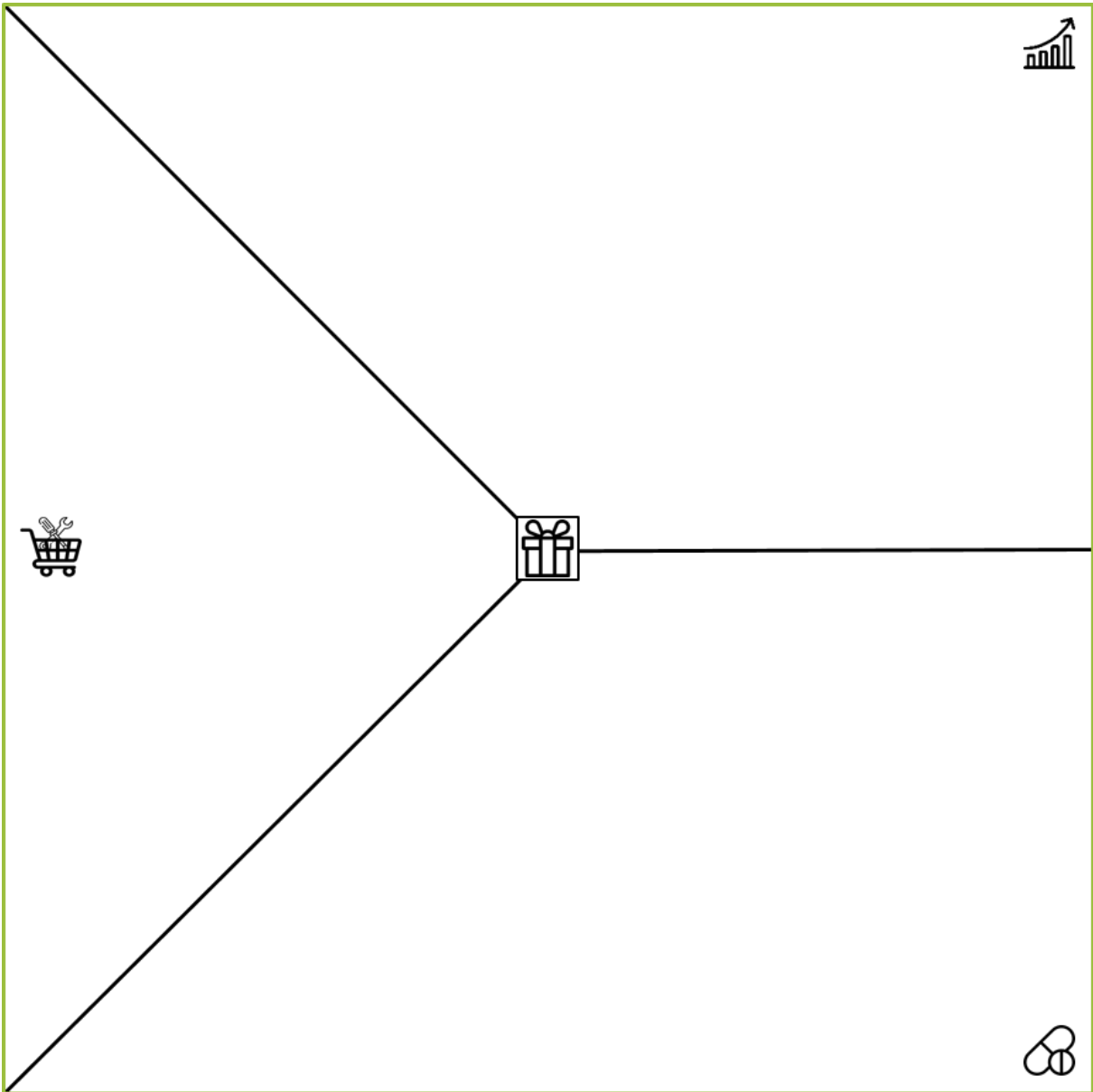
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Osterwalder et al., 2014)

Abbildung 5: Stakeholder Canvas



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Osterwalder et al., 2014)

Abbildung 6: Value Map Canvas



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Osterwalder et al., 2014)



## 6 Verwendete Literatur

- 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. <https://doi.org/10.1080/21681015.2014.1000399>
- 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. <https://doi.org/10.1108/CG-06-2013-0078>
- 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.
- 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. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>
- 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.peter-jthomson.com/2013/11/value-proposition-canvas/>
- Tiemann, I. & Fichter, K. (2015). *Geschäftsmodellentwicklung mit dem Sustainable Business Canvas: Moderationsleitfaden zur Durchführung von Workshops*. Oldenburg, Berlin: Universität Oldenburg, Borderstep Institut.

Ein besonderen Dank an [Eucalyp](#) und [Freepik](#) für die Icons von [www.flaticon.com](http://www.flaticon.com)