



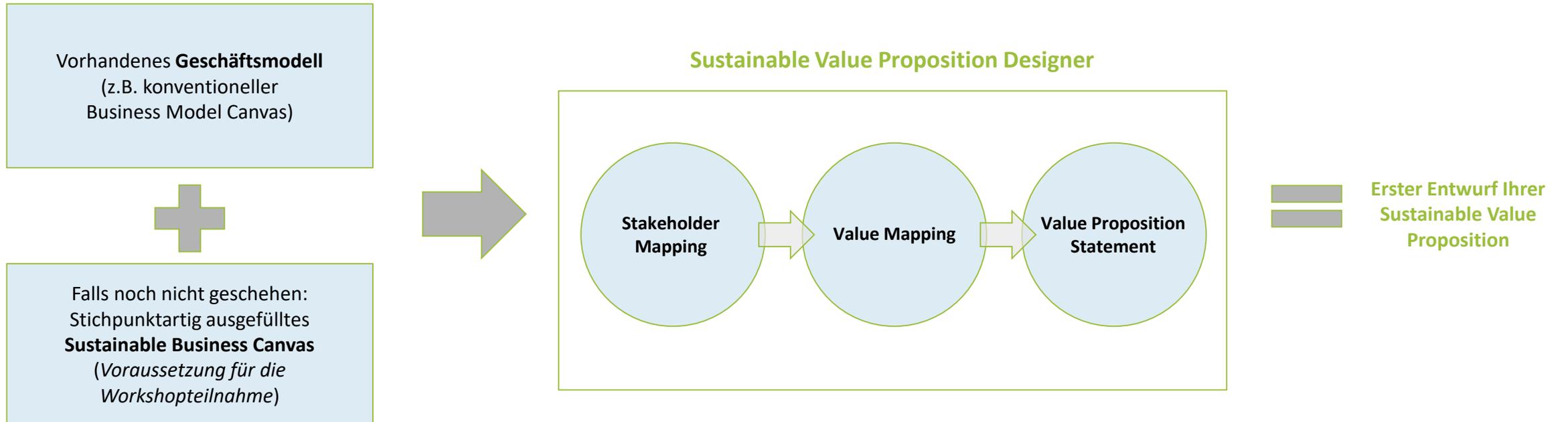
# Sustainable Value Proposition Designer

---

Workshop zur Erarbeitung einer Sustainable Value Proposition

*Digitalworkshop-Edition*

# Design einer Sustainable Value Proposition



# Das Workshopkonzept als Agenda

1. Sustainability Basics
    - Kurzvorstellung der Grundlagen
  2. Stakeholder Mapping
    - Brainstorming der Stakeholder
    - Priorisierung der Stakeholder und finale Auswahl sowie dessen Beziehung zur Nachhaltigkeit
    - Desk Research für die Erstellung eines Kunden- oder Stakeholder Canvas
  3. Value Mapping
    - Erstellung einer Value Map
    - Sustainable Value Proposition Statement
  4. Finaler Kurz-Pitch
    - Kurze Vorstellung der Kernerkenntnisse
  5. Checkliste & nächste Schritte
- = Sustainable Value Proposition**

# Sustainability Basics - Kurzvorstellung der Grundlagen

1

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

2

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

3

**Kurze Vorstellung  
der Teilnehmenden**

# Sustainability Basics - Kurzvorstellung der Grundlagen

## Ansätze zur nachhaltigen Entwicklung



**Das Drei-Säulen-Modell**



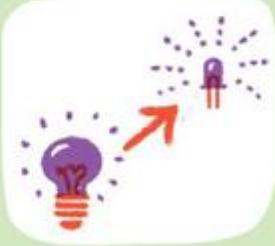
**Das integratives Nachhaltigkeitsmodell**



**Das Vorrangmodell der Nachhaltigkeit**

# Sustainability Basics - Kurzvorstellung der Grundlagen

## Die Prinzipien nachhaltigen Wirtschaftens

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

# Sustainability Basics - Kurzvorstellung der Grundlagen

## Die Sustainable Development Goals (SDGs)

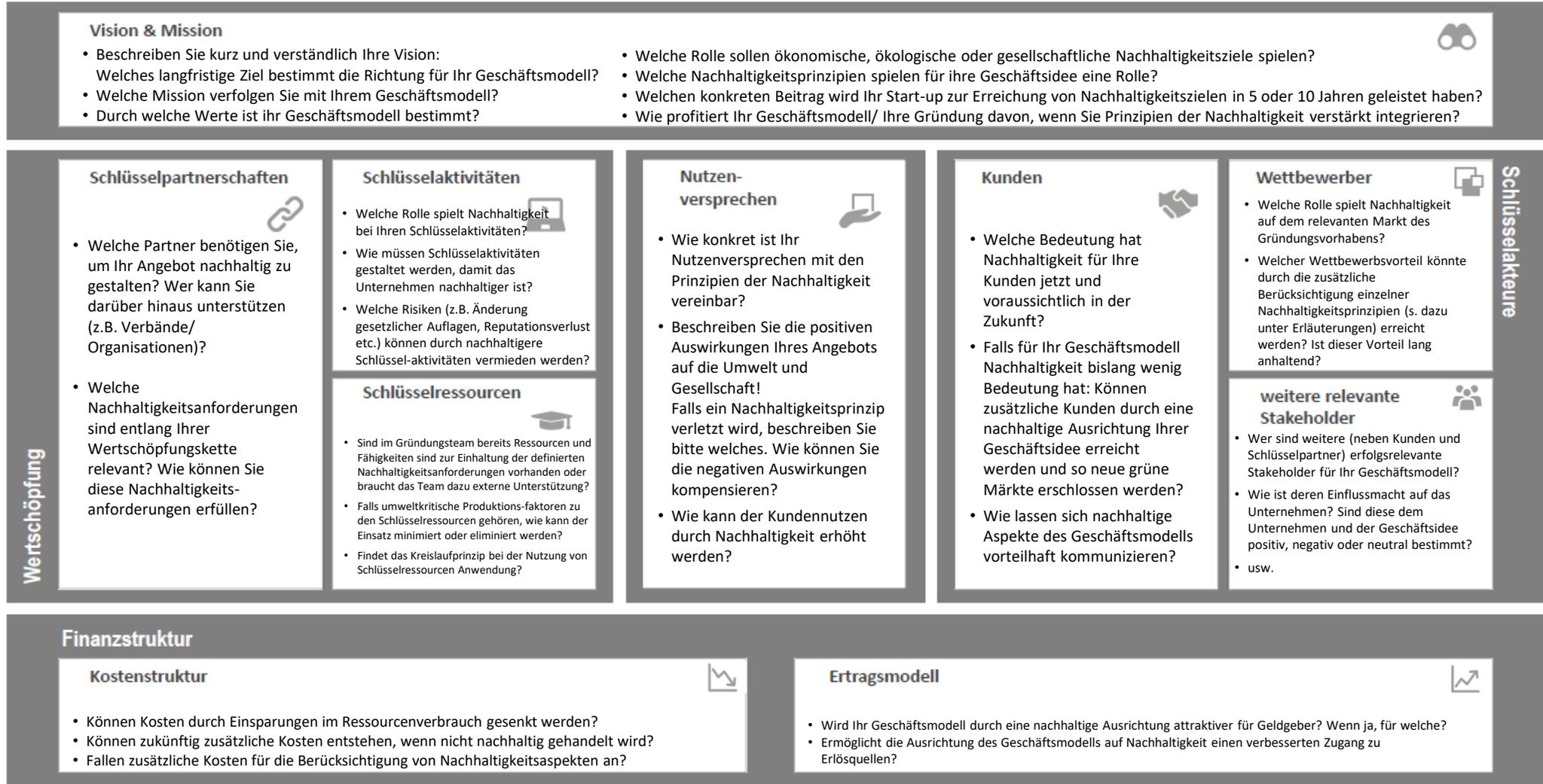
- 2015 beschlossen alle Staaten der Vereinten Nationen die Agenda 2030 für eine nachhaltige Entwicklung
- Insgesamt 17 globale Nachhaltigkeitsziele und 169 Unterziele
- Oberziel: Ein menschenwürdiges Leben zu ermöglichen und die natürlichen Lebensgrundlagen dauerhaft zu bewahren



# Sustainability Basics - Kurzvorstellung der Grundlagen

## Sustainable Business Canvas (Nachhaltigkeitsperspektive)

(Auszug:  
Die Nachhaltigkeitsfragen)



© 2015 Gründerinitiative StartUp4Climate



# KURZE VORSTELLUNG

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

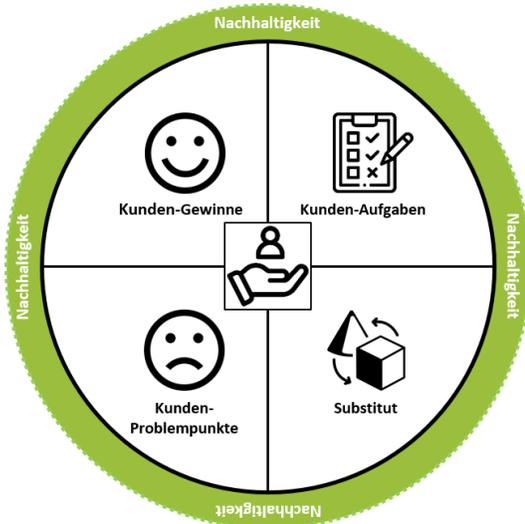
**Kurze  
Vorstellung**

**Vision &  
Mission**

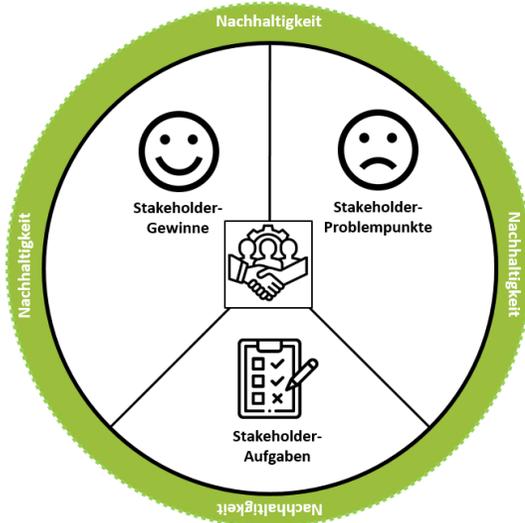
**Nutzen-  
versprechen**

**Nachhaltig-  
keit**

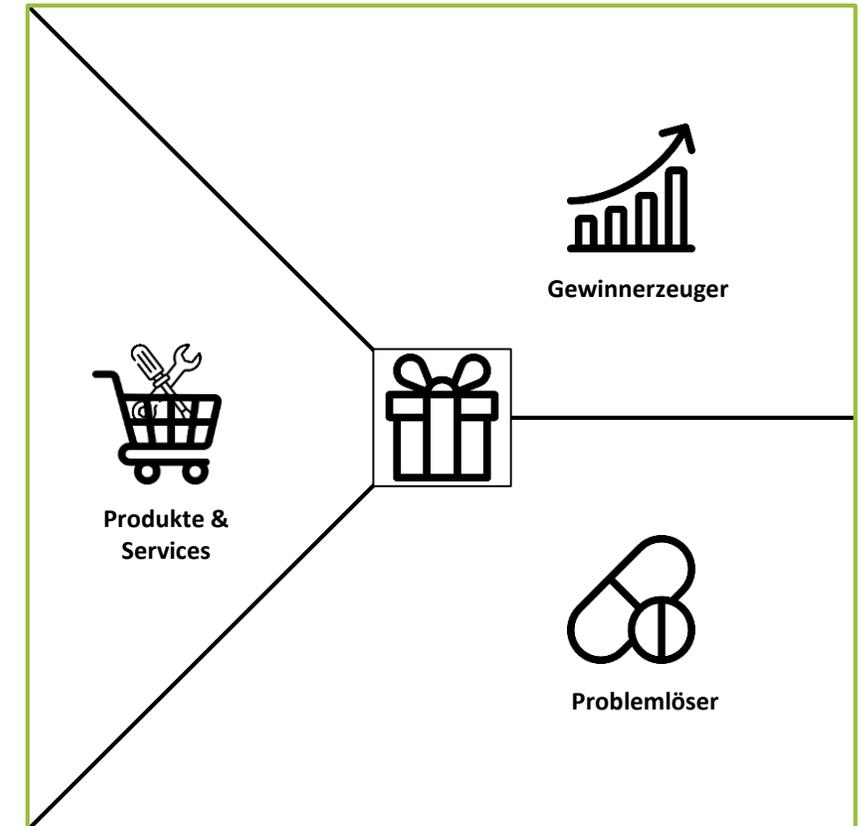
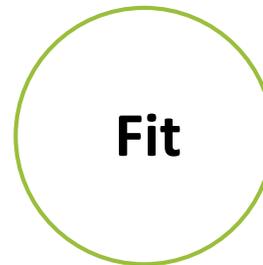
# Sustainable Value Proposition Design für Kunden oder andere Stakeholder



Kunden Canvas



Stakeholder Canvas



Value Map Canvas

# Sustainability Basics - Kurzvorstellung der Grundlagen

## Ein Beispiel anhand des Unternehmens Weleda

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

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

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

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

**ökologisch**

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

**ökonomisch**

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

**sozial**

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

# **STAKEHOLDER MAPPING**

**STAKEHOLDERÜBERSICHT UND PRIORISIERUNG**

**STAKEHOLDERBEZIEHUNG ZU NACHHALTIGKEIT**

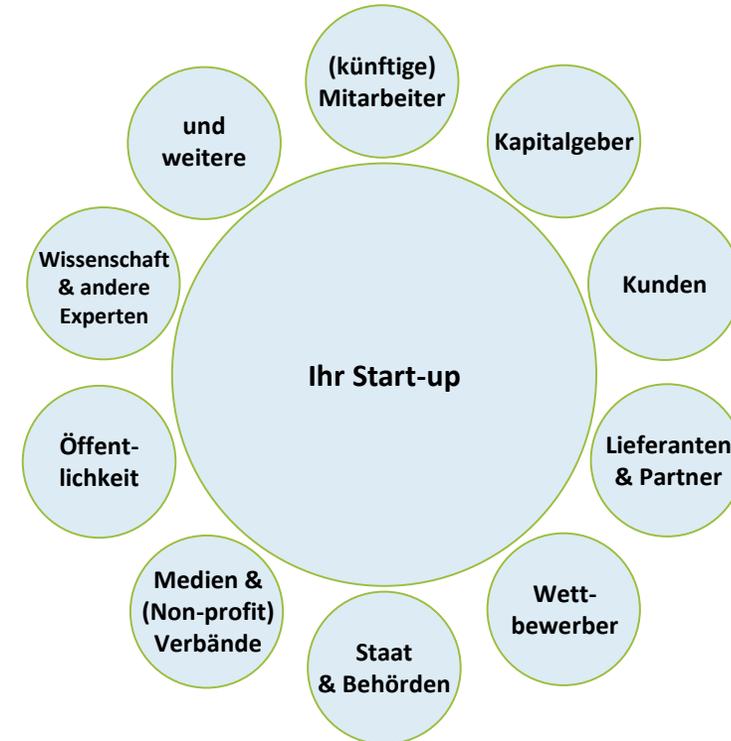
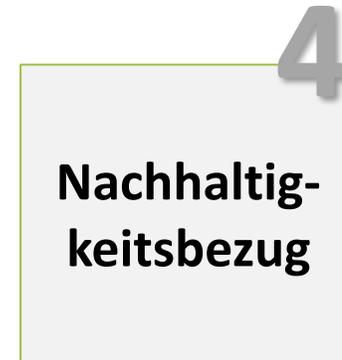
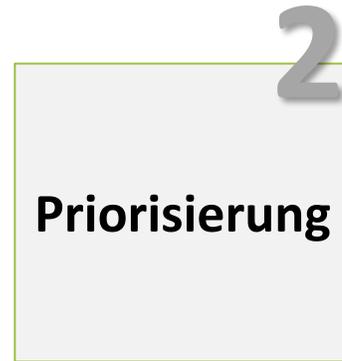
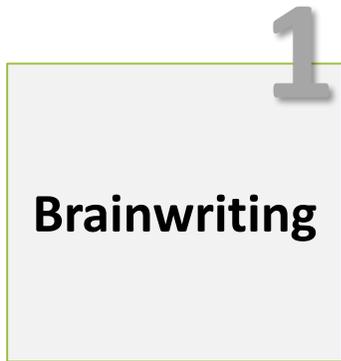
**STAKEHOLDERPFAD A KUNDEN CANVAS**

**STAKEHOLDERPFAD B STAKEHOLDER CANVAS**



# Stakeholder Mapping

Die Definition Ihres Stakeholders in vier Schritten

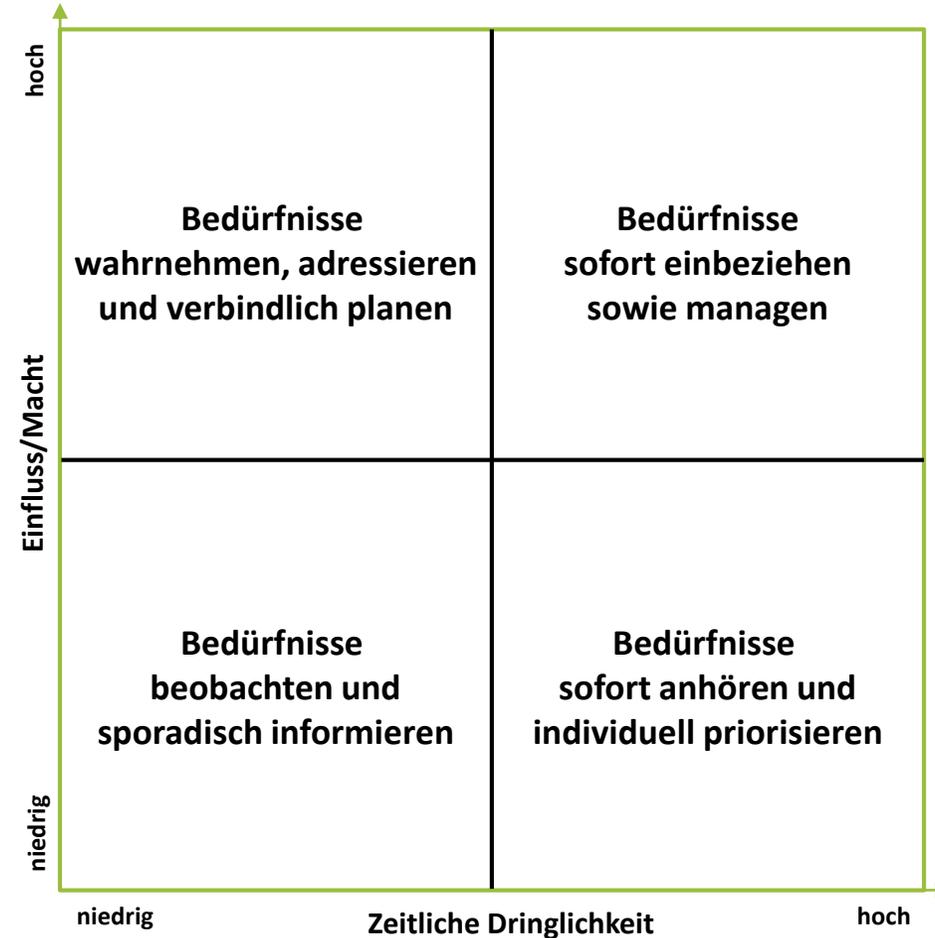


Stakeholderübersicht

# Stakeholder Mapping

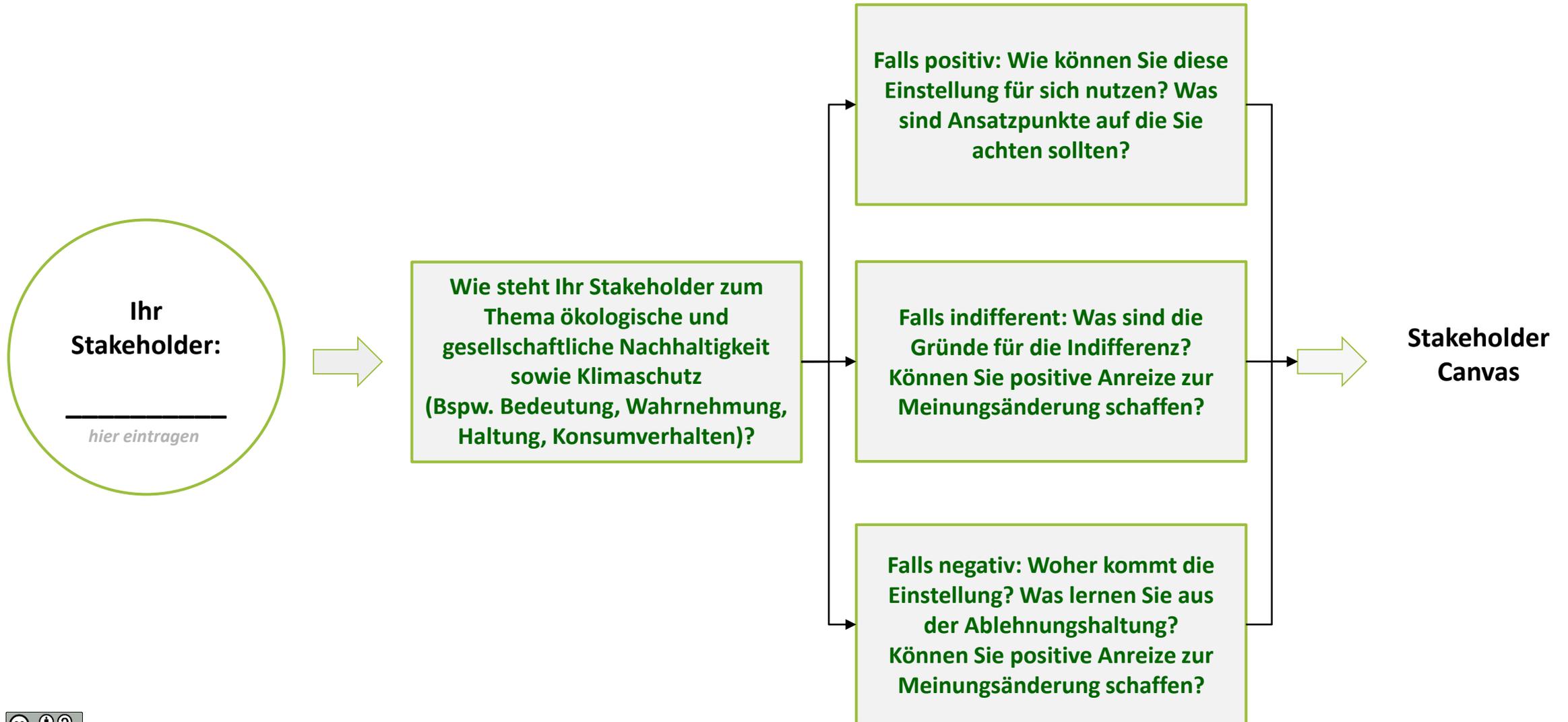
## Priorisierung der Stakeholder nach *Einfluss* und *zeitlicher Dringlichkeit*

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



# Stakeholder Mapping

## Stakeholder und ihre Beziehung zur ökologischen und gesellschaftlichen Nachhaltigkeit



# Erstellen eines ersten Sustainable Value Proposition Statements nach aktuellem Wissensstand

## Vorlage

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

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

Anders als \_\_\_\_\_.  
*(optional: konkurrierendes Nutzenversprechen)*

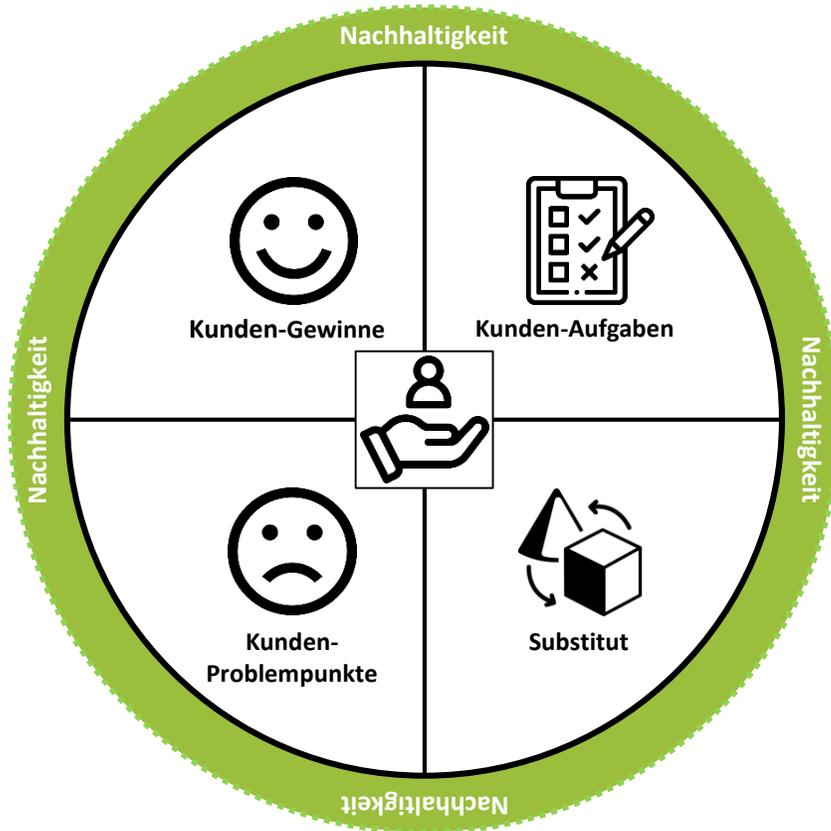
## Beispiel

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

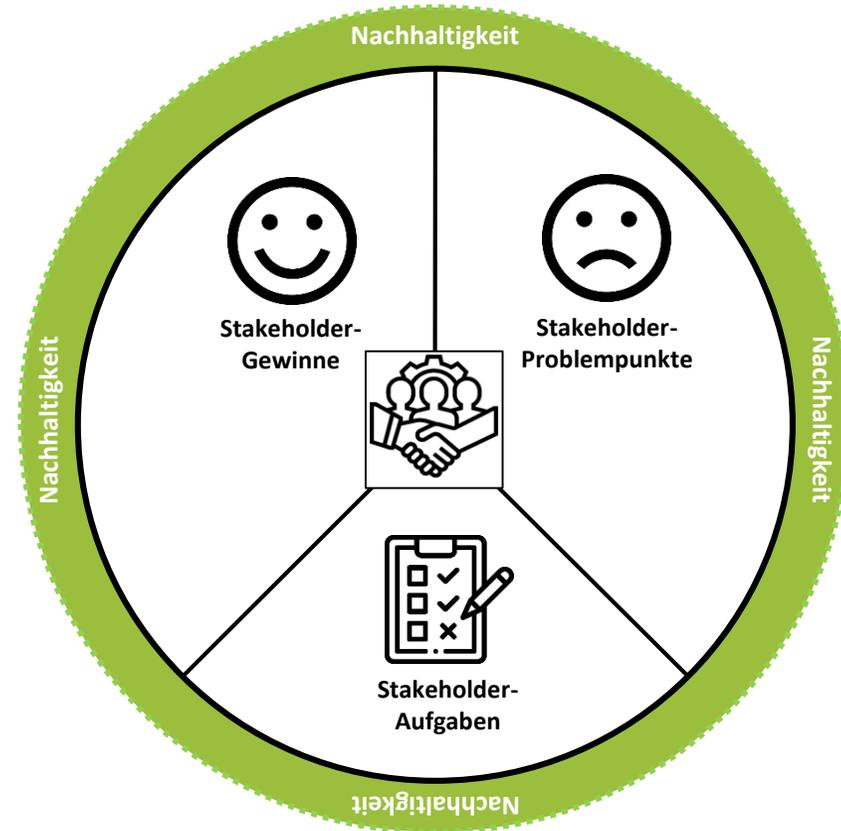
indem er/es einen Deep Dive in das Thema Value Proposition bietet, Stakeholder priorisiert und konstant den Nachhaltigkeitsgedanken integriert.  
*(Ihr eigenen Verben, wie z.B. reduzieren, verhindern, steigern oder ermöglichen. Denken Sie hier an Ihre Nachhaltigkeitsaspekte.)*

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

# Stakeholder Mapping: Auswahl zwischen Kunden und Stakeholder Canvas



**A: Kunden Canvas**



**B: Stakeholder Canvas**



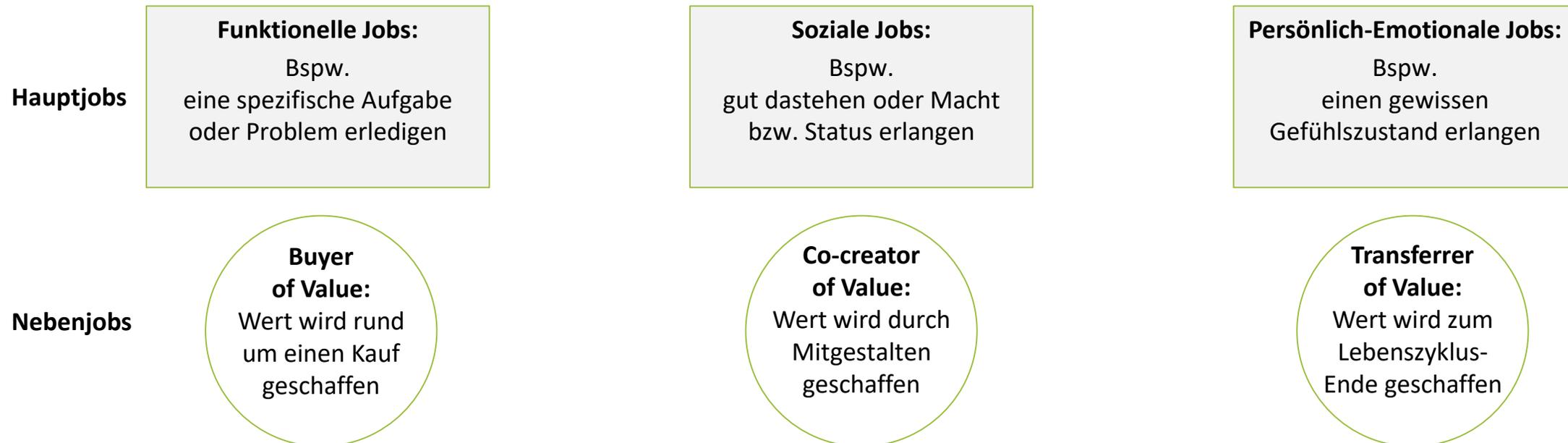
# Stakeholder Mapping Pfad A: Der Kunde

## Kunden-Aufgaben

**Aufgabe:** 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.

Priorisieren Sie im Anschluss die Jobs bzw. Aufgaben grob nach der Bedeutung für Ihre jeweiligen Kunden. Sind sie bedeutend oder unbedeutend?

### Die drei Arten von Hauptjobs und Nebenjobs:



### 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?





# Stakeholder Mapping Pfad B: Der Stakeholder Stakeholder-Aufgaben

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

Priorisieren Sie alle Ihre Jobs bzw. Aufgaben nach der Bedeutung für Ihre jeweiligen Stakeholder. Sind sie bedeutend oder unbedeutend?

## Die vier Arten von Hauptjobs:

### Funktionelle Jobs:

Bspw.  
eine spezifische Aufgabe  
oder Problem erledigen

### Soziale Jobs:

Bspw.  
gut dastehen oder Macht  
bzw. Status erlangen

### Institutionelle Jobs

Bspw.  
eine (in-)formell ordnende/  
regelnde Aufgabe erledigen

### Persönlich-emotionale Jobs:

Bspw.  
einen gewissen  
Gefühlszustand erlangen

## 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?





# Stakeholder Mapping Pfad A: Der Kunde

## Kunden-Gewinne

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

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:

Wonach suchen Ihre Kunden am meisten? (Leistung, sozialen Einfluss/Macht, einer Lösung, um Ihren Traum zu erfüllen)?

Welche Ersparnisse hinsichtlich Zeit, Geld, Aufwand o. Ä. machen Ihre Kunden zufrieden und würden sie schätzen?

Welchen Qualitätsanspruch und welche (speziellen) Produktmerkmale würden sich Ihre Kunden mehr oder weniger von wünschen?

Was würde die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass Ihre Kunden ein Nutzenversprechen annehmen?

Welche Rolle spielt Nachhaltigkeit und welche (zusätzliche) Kunden-Gewinne können Sie durch eine Berücksichtigung von nachhaltigen Aspekten generieren?



# Stakeholder Mapping Pfad B: Der Stakeholder Stakeholder-Gewinne

**Aufgabe:** 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:

Wonach suchen Ihre Stakeholder am meisten? (Leistung, Vertrauen, sozialen Einfluss/Macht, einer (nachhaltigen) Lösung, einen Weg, um ihren Traum/ihr Ziel zu erfüllen)?

Welche Ersparnisse (z.B. Zeit, Geld, Aufwand, Auswirkung) machen Ihre Stakeholder zufrieden und würden sie schätzen?

Welchen Qualitätsanspruch und welche (speziellen) Produktmerkmale würden sich Ihre Stakeholder mehr oder weniger von wünschen?

Was würde die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass Ihre Stakeholder ein Nutzenversprechen annehmen?

Wie messen Ihre Stakeholder Erfolg und Versagen und wie messen sie Leistung und Kosten?

Welche Rolle spielt Nachhaltigkeit und welche (zusätzliche) Stakeholder-Gewinne können Sie durch eine Berücksichtigung von nachhaltigen Aspekten generieren?



# Stakeholder Mapping Pfad A: Der Kunde

## Kunden-Problempunkte

**Aufgabe:** 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 außerdem 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. 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 sind Herausforderungen oder finanzielle-, soziale- bzw. technische Risiken, was bereitet ihnen Kopfschmerzen, frustriert oder nervt sie?

Welche momentanen Nutzenversprechen enttäuschen Ihre Kunden? Welche Hindernisse gibt es bzw. fehlen (spezielle) Merkmale, gibt es Leistungsprobleme oder Fehlfunktionen?

Was sind häufige Fehler, die Ihre Kunden machen? Z.B. dadurch, dass sie eine Lösung falsch anwenden?

Inwieweit entstehen durch ökologisch und sozial nachhaltige Themen Kunden-Problempunkte und was schließen Sie daraus?

Welche Rolle spielt Nachhaltigkeit und welche (zusätzliche) Kunden-Problempunkte lassen sich durch die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsprinzipien lindern?





# Stakeholder Mapping Pfad B: Der Stakeholder Stakeholder-Problempunkte

**Aufgabe:** Beschreiben Sie alle **Problempunkte**, wie z.B. negative Emotionen, unerwünschte Probleme und Situationen sowie Risiken, die Ihre **Stakeholder** erfahren oder vor, während oder 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. Aus einem genauen Verständnis der Problempunkte können Sie gezieltere Problemlöser für Ihr Nutzenversprechen formulieren.*

## Die Fragen:

Wie definieren Ihre Stakeholder zu teuer, z.B. in Hinsicht auf Zeit, Geld, Aufwand oder Auswirkung?

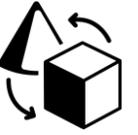
Was lässt Ihre Stakeholder schlecht fühlen? Was sind Herausforderungen oder (finanzielle-, soziale- oder technische) Risiken, was bereitet ihnen Kopfschmerzen, frustriert oder nervt sie?

Welche momentanen Nutzenversprechen enttäuschen Ihre Stakeholder? Welche Hindernisse gibt es bzw. fehlen (speziellen) Merkmale, gibt es Leistungsprobleme oder Fehlfunktionen?

Welche Hindernisse halten Ihre Stakeholder davon ab Ihr Nutzenversprechen zu nutzen?

Inwieweit entstehen durch ökologisch und sozial nachhaltige Themen Stakeholder-Problempunkte und was schließen Sie daraus?

Welche Rolle spielt Nachhaltigkeit und welche (zusätzliche) Kunden-Problempunkte lassen sich durch die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsprinzipien lindern?



# Stakeholder Mapping Pfad A: Der Kunde

## Substitut

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

### Die Fragen:

Benutzen Ihre Kunden ein bereits vorhandenes P&S Angebot als Substitut zur Erfüllung ihres Jobs oder Bedürfnisses?

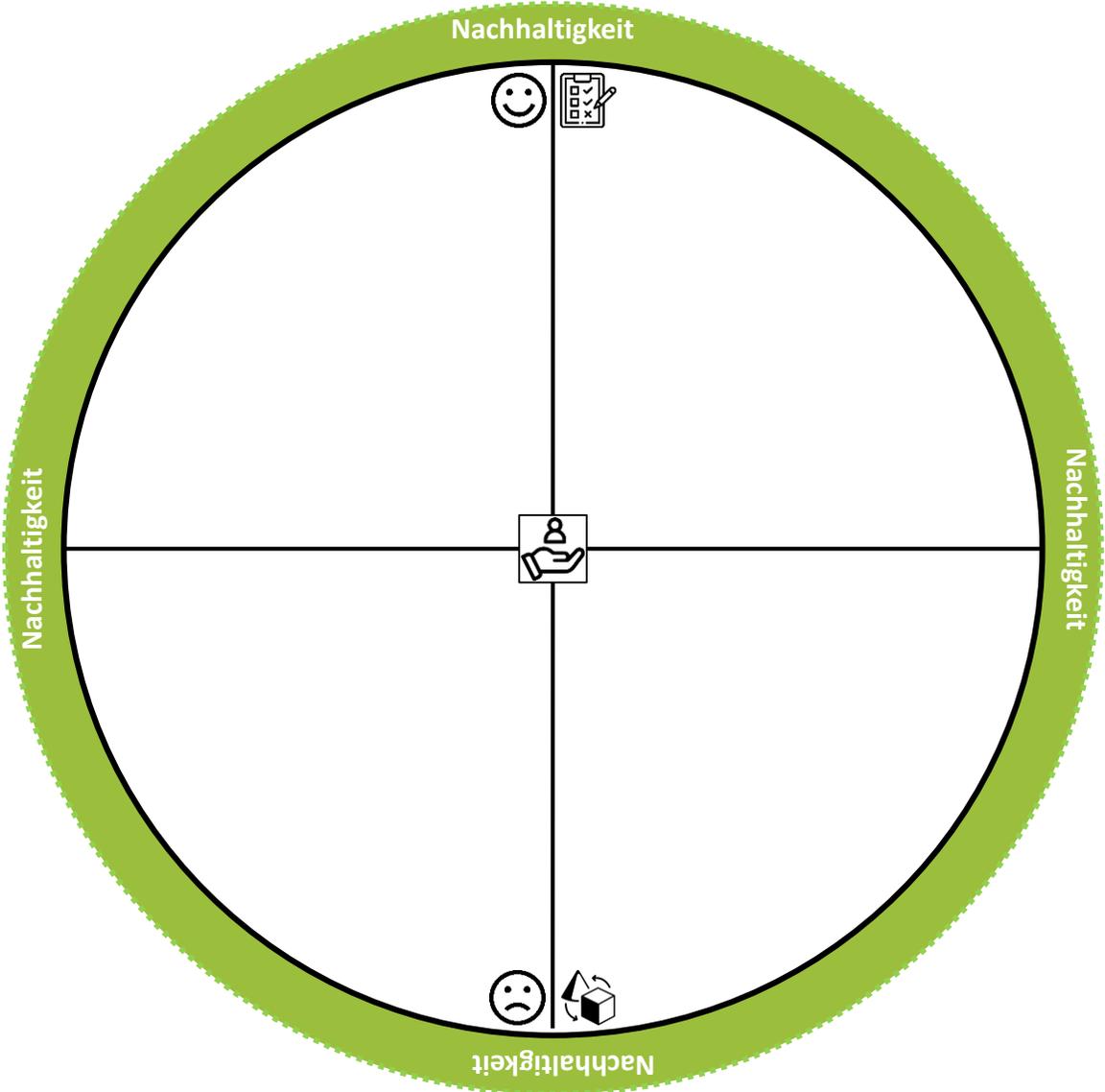
Welches P&S Substitut benutzen sie für welches ihrer Bedürfnisse (s. Kunden-Gewinne bzw. -Problempunkte)?

Welche noch nicht genutzten P&S Angebote könnten darüber hinaus zusätzlich in Frage kommen?

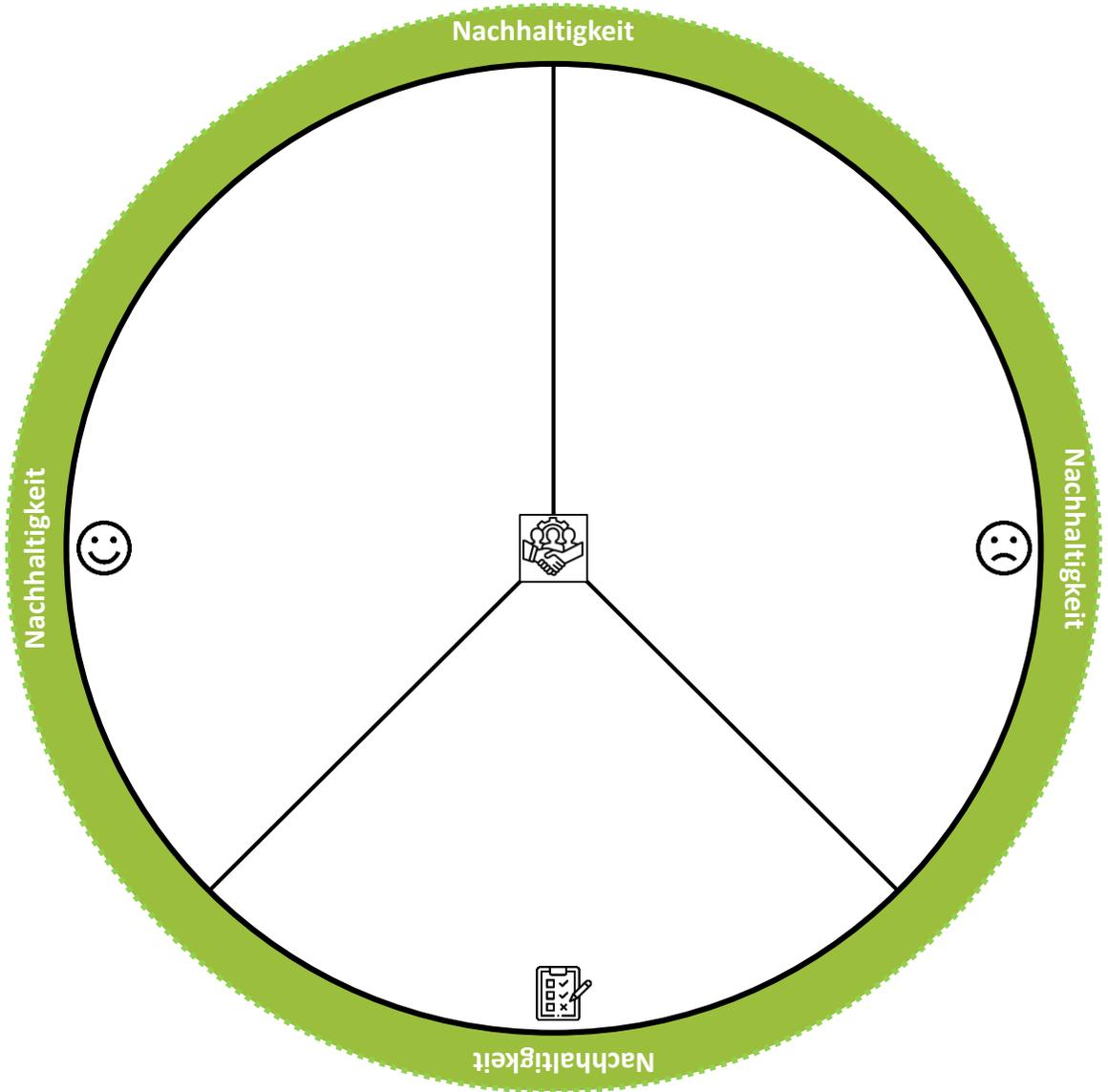
Inwiefern spielen nachhaltige Aspekte des Substituts eine Rolle bei der Entscheidung Ihrer Kunden und was schließen Sie daraus?

# Stakeholder Mapping Pfad A: Der Kunde

## Vorlage Canvas



# Stakeholder Mapping Pfad B: Der Stakeholder Vorlage Canvas



# VALUE MAPPING

VALUE MAP CANVAS

SUSTAINABLE VALUE PROPOSITION STATEMENT



# Value Mapping

## Value Map Canvas



Value Map Canvas



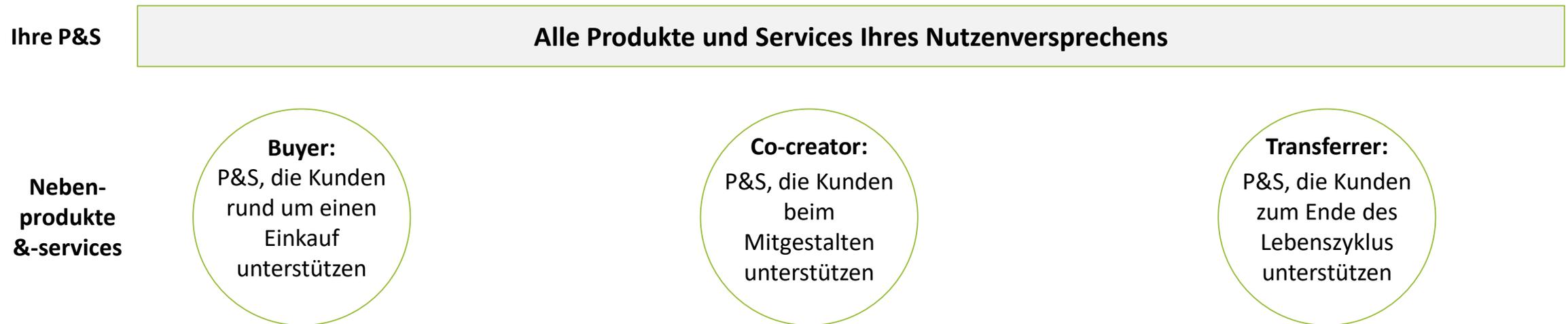
# Value Mapping

## Ihre Produkte und Services für Kunden

**Aufgabe:** Führen Sie alle **Produkte und Services (P&S)** auf, um die herum Ihre **Value Proposition** (Nutzenversprechen) aufgebaut ist. Welche P&S 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.

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



### 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?



# Value Mapping

## Ihre Produkte und Services für andere Stakeholder

**Aufgabe:** Führen Sie alle **Produkte und Services** (P&S) auf, um die herum Ihre **Value Proposition** (Nutzenversprechen) aufgebaut ist. Welche P&S bieten Sie an, die Ihren 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.

Priorisieren Sie im Anschluss alle Ihre P&S nach der Bedeutung für die jeweiligen Stakeholderaufgaben bzw. -jobs. Sind sie entscheidend oder eher optional?

Ihre P&S

Alle Produkte und Services Ihres Nutzenversprechens

### 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?

# Value Mapping

## Ihre Gewinnerzeuger



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

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

### Können sie...

...Einsparungen (Zeit, Geld, Aufwand) erzielen, die Ihren Stakeholdern gefallen oder die Ihre Erwartungen (z.B. Qualität) übersteigen würden?

...durch das Angebot von Qualitätsebenen, durch ein Mehr oder Weniger von etwas (Qualität, Leistung, (spezielle-) Merkmale)) aktuelle Nutzenversprechen übertreffen und die Arbeit oder den Alltag Ihrer Stakeholder erleichtern, z.B. durch bessere Anwendbarkeit, Verfügbarkeit, mehr Service, geringere Gesamtbetriebskosten, etc.?

...im Hinblick auf (spezielle-) Merkmale, Leistung oder Qualität die positive soziale Konsequenzen erzeugen, z.B. indem Sie Ihre Stakeholder gut dastehen lassen oder einen Zugewinn an Macht oder Status bieten?

...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?



# Value Mapping

## Ihre Problemlöser



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

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, z.B. Zeit, Geld, Aufwand o.Ä.?

...Ihren Stakeholdern ein besseres Gefühl vermitteln, z.B. durch die Eliminierung von Frustrationen, Ärgernissen, Schwierigkeiten oder Risiken?

...leistungsschwache Lösungen verbessern, z.B. durch die Einführung neuer (spezieller-) Merkmale, besserer Leistung oder gesteigerter Qualität?

...negative soziale Folgen beseitigen, die Ihre Stakeholder erleben oder befürchten, z.B. in Bezug auf Verlust von Macht, Vertrauen oder Status?

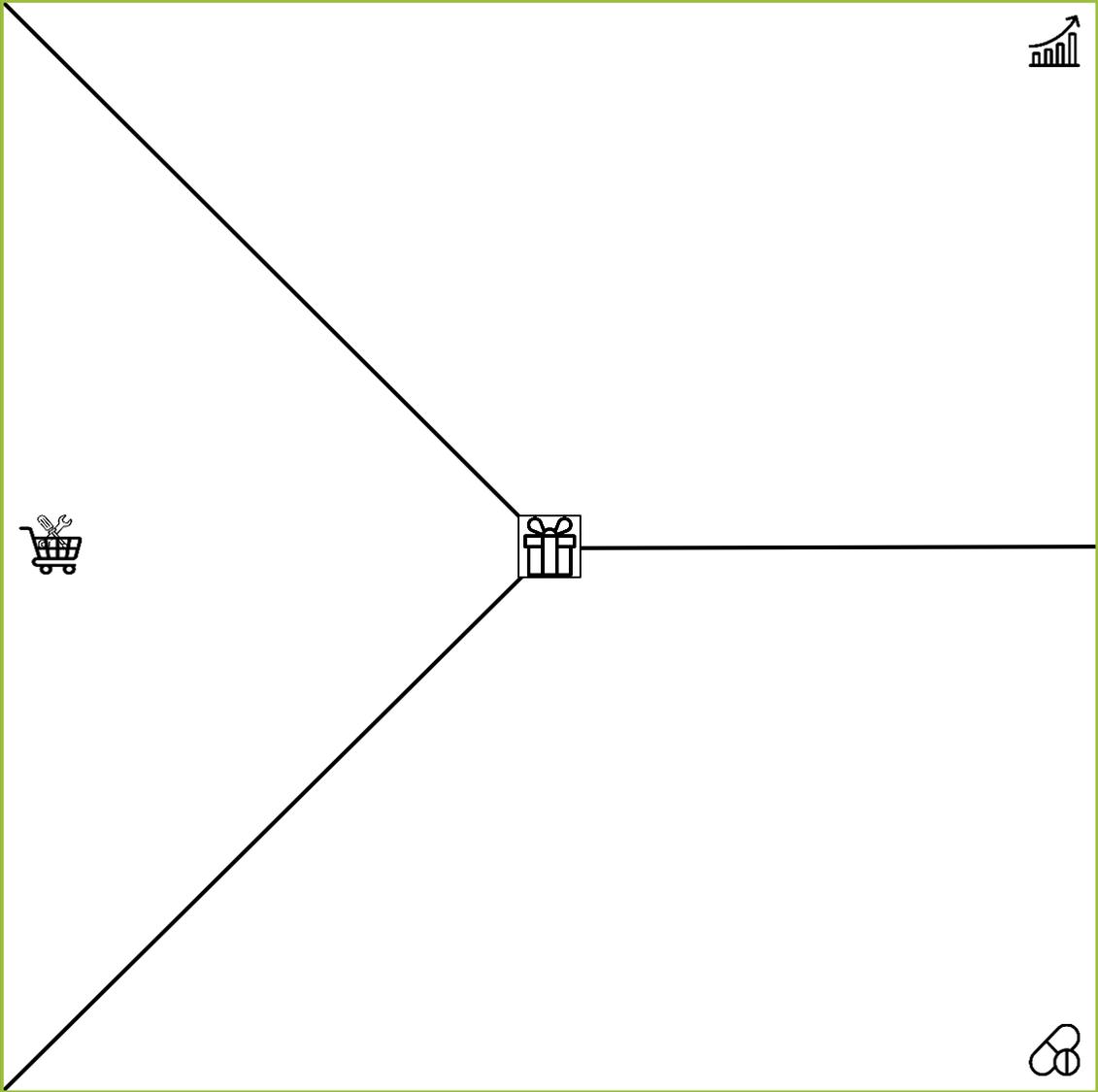
...häufig von Stakeholdern gemachte Fehler begrenzen oder ausschließen, bzw. Barrieren beseitigen, die sie davon abhalten das Nutzenversprechen anzunehmen?

### 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-Probleme?



# Value Mapping Vorlage Canvas



# Finales Sustainable Value Proposition Statement

## Vorlage

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

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

Anders als \_\_\_\_\_.  
*(optional: konkurrierendes Nutzenversprechen)*

## Beispiel

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

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

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



# **FINALER PITCH**

**KURZE VORSTELLUNG DER KERNERKENNTNISSE DES WORKSHOPS**



# FINALER PITCH

A woman with curly hair and glasses, wearing a white t-shirt and blue jeans, stands at the head of a white conference table. She is holding a yellow folder and pointing towards the audience. The audience consists of five people seated around the table, looking towards her. The room has white brick walls and large windows with black frames. The scene is brightly lit, suggesting a modern, open-plan office environment.

**Drei  
Minuten**

**Zwei Kern-  
aussagen zu  
Ihrer SVP**

**Ihre größte  
Erkenntnis  
und das SVP  
Statement**

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



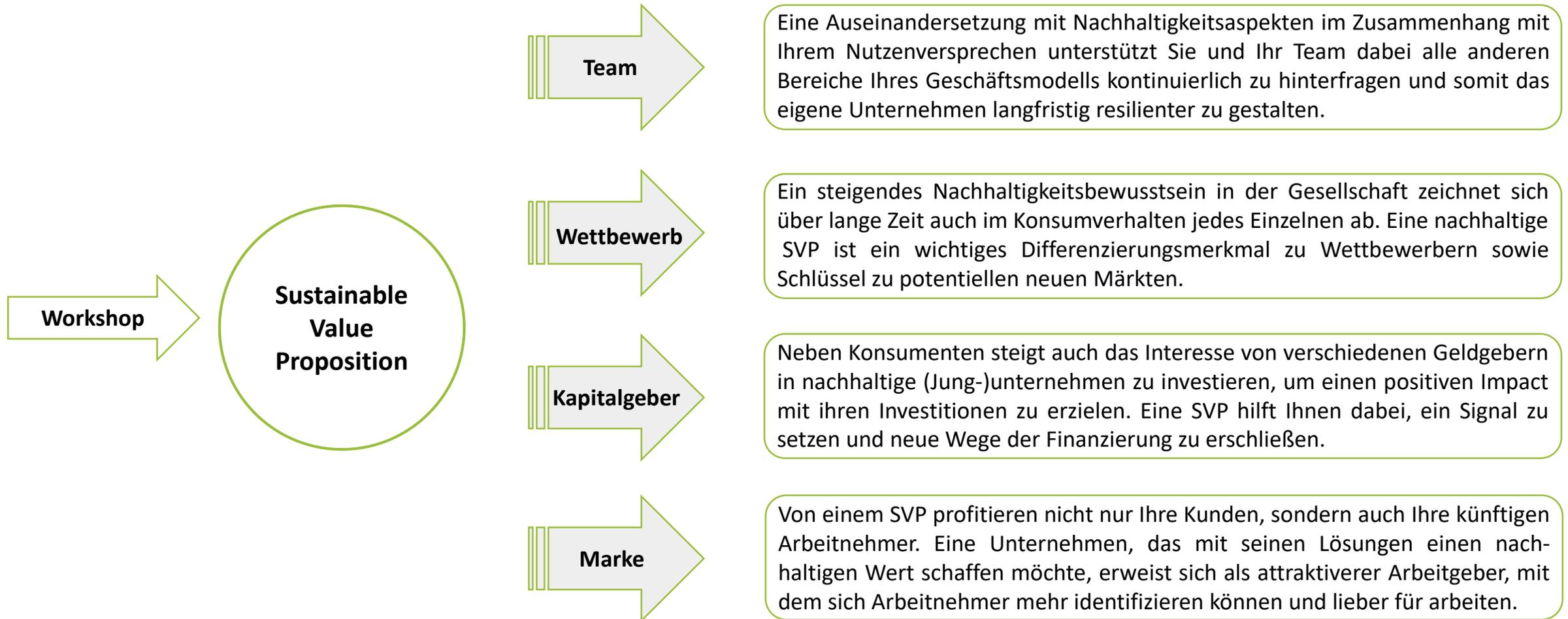
## Haben Sie...

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

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



# Die Vorteile einer Sustainable Value Proposition



# Alle Nachhaltigkeitsfragen noch einmal im Überblick (1/2)

## Stakeholderbeziehung zur Nachhaltigkeit

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

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

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

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

## Stakeholder-Aufgaben

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

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

## Stakeholder-Gewinne und -Problempunkte

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

## Kundensubstitut

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



# Alle Nachhaltigkeitsfragen noch einmal im Überblick (2/2)

## Ihre Produkte und Services für Kunden

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

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

## Ihre Gewinnerzeuger & Problemlöser

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

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



# Verwendete Literatur und Abbildungen

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

## Abbildungen:

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





# Vielen Dank!

Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit  
Clayallee 323 | 14169 Berlin  
Tel. +49 30 30 645 100-33  
[www.borderstep.de](http://www.borderstep.de)

Sustainability4All



# Ihre möglichen nächsten Schritte im Anschluss des Workshops

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

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

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

## **Für Ihre Workshopinhalte schlagen wir vor:**

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

## **Für Ihre Stakeholderanalyse schlagen wir vor:**

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

## **Für Ihre Wertschöpfungsanalyse schlagen wir vor:**

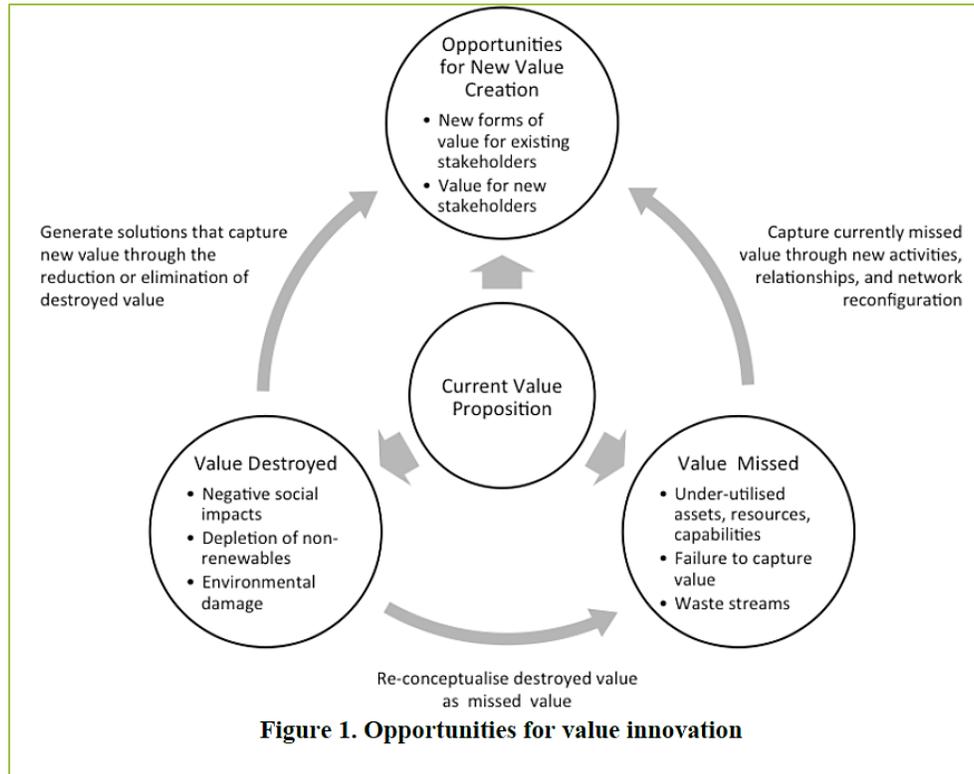
- Analysieren Sie, welche positiven bzw. negativen Ergebnisse (ökonomisch, sozial oder ökologisch) Ihr Unternehmen bei Erreichen Ihrer Vision sowie Mission erzielt
- Analysieren Sie, wie sehr Ihre Wertschöpfung einer Belastung durch externe Nachhaltigkeitsrisiken, z.B. bedingt durch den Klimawandel,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

## **Für Ihre Nachhaltigkeitsanalyse schlagen wir vor:**

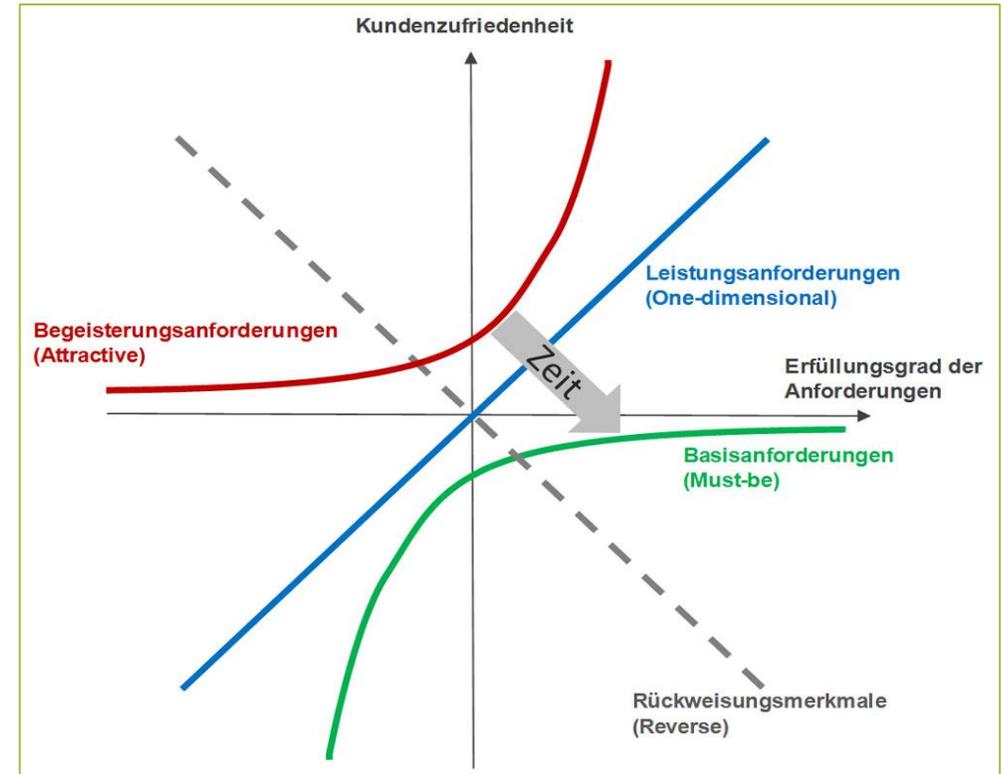
- Analysieren Sie inwiefern eine konventionelle, nicht- nachhaltige, Ausrichtung ihres Nutzenversprechens für Sie Konsequenzen hätte?
- Analysieren Sie, ob Sie Aspekte der Nachhaltigkeit entlang des gesamten Produktlebenszyklus und der Wertschöpfungskette berücksichtigt werden (z.B. Ressourceneinsparung,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



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



**Instrument Nr. 1**  
**Value Mapping Tool**  
**für Ihre Wertschöpfung**



**Instrument Nr. 2**  
**Kano-Modell für Kundenzufriedenheit**  
**und Nachhaltigkeit**

# Instrument Nr. 1: Value Mapping Tool für Ihre Wertschöpfung

## **Intro:**

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

## **Anleitung zur Durchführung mehrerer Brainstormings:**

### **Erstes Brainstorming (Purpose und Stakeholder):**

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

### **Zweites Brainstorming (Value Created):**

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

### **Drittes Brainstorming (Value Destroyed or Missed):**

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

### **Viertes Brainstorming (New Value Opportunities):**

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

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



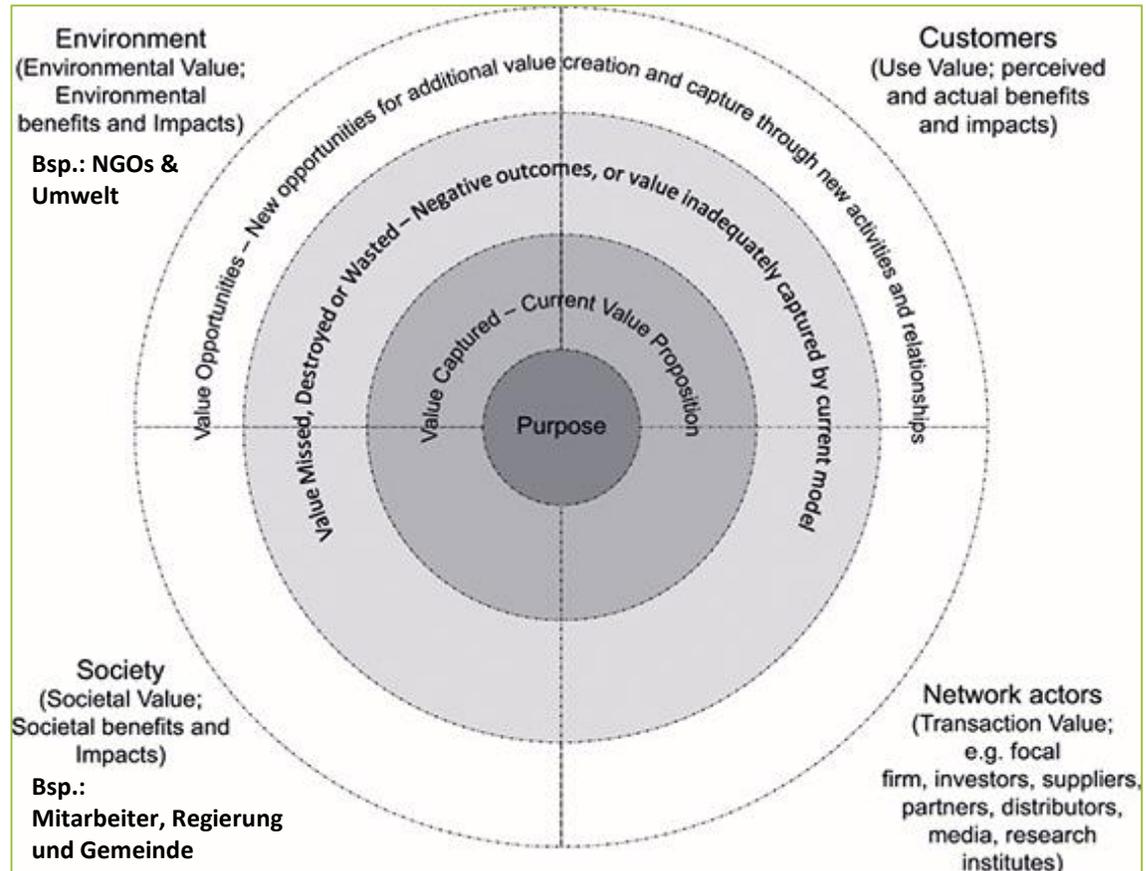
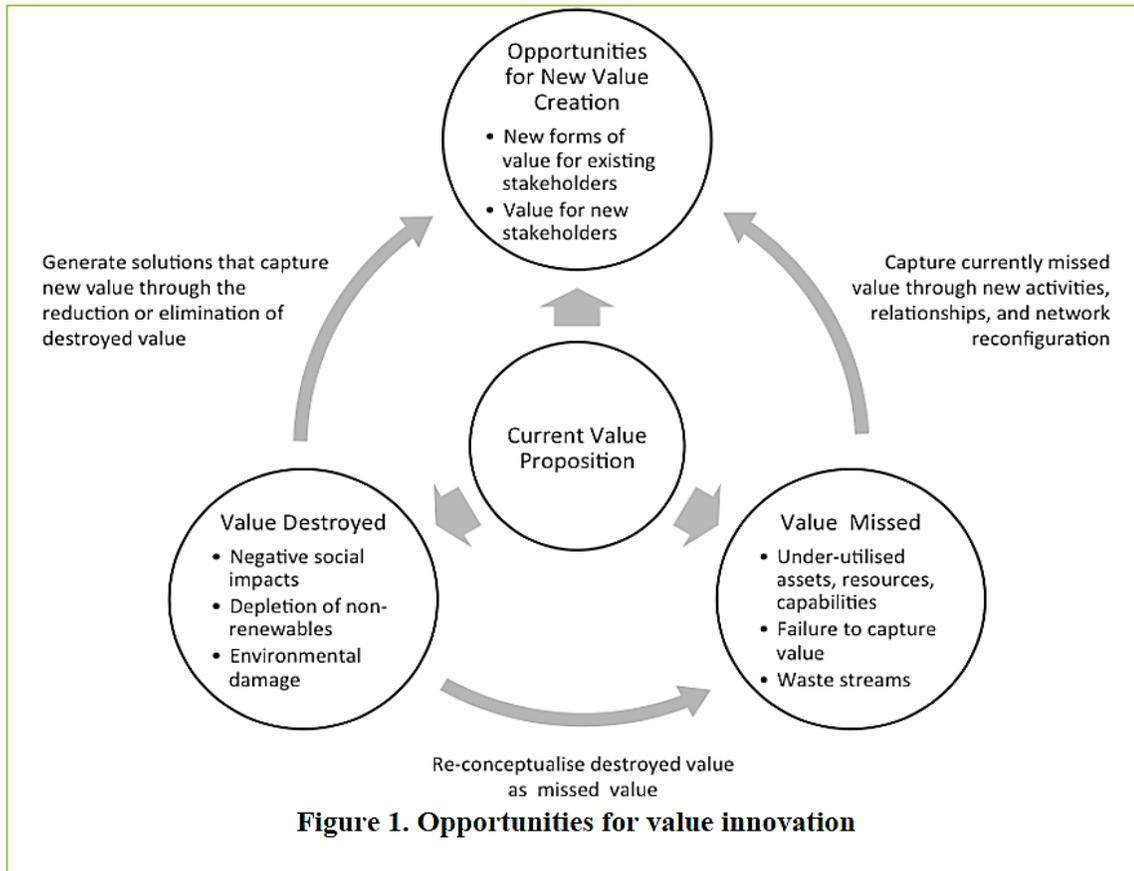
# Instrument Nr. 1: Value Mapping Tool für Ihre Wertschöpfung

## Tipps zur Durchführung der Brainstormings

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

# Instrument Nr. 1: Value Mapping Tool für Ihre Wertschöpfung

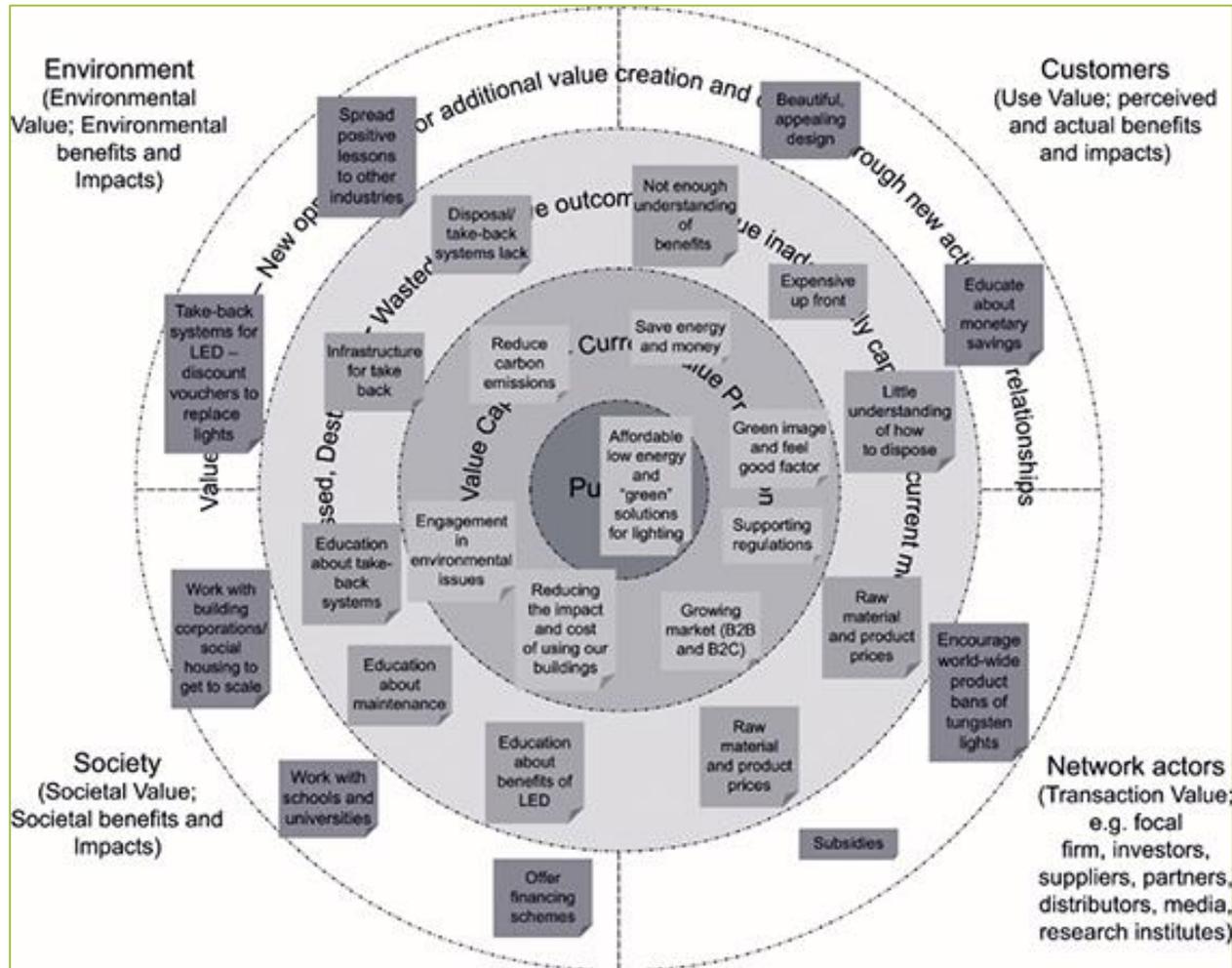
Die Graphiken zum Intro und der Anleitung zur Durchführung



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

# Instrument Nr. 1: Value Mapping Tool für Ihre Wertschöpfung

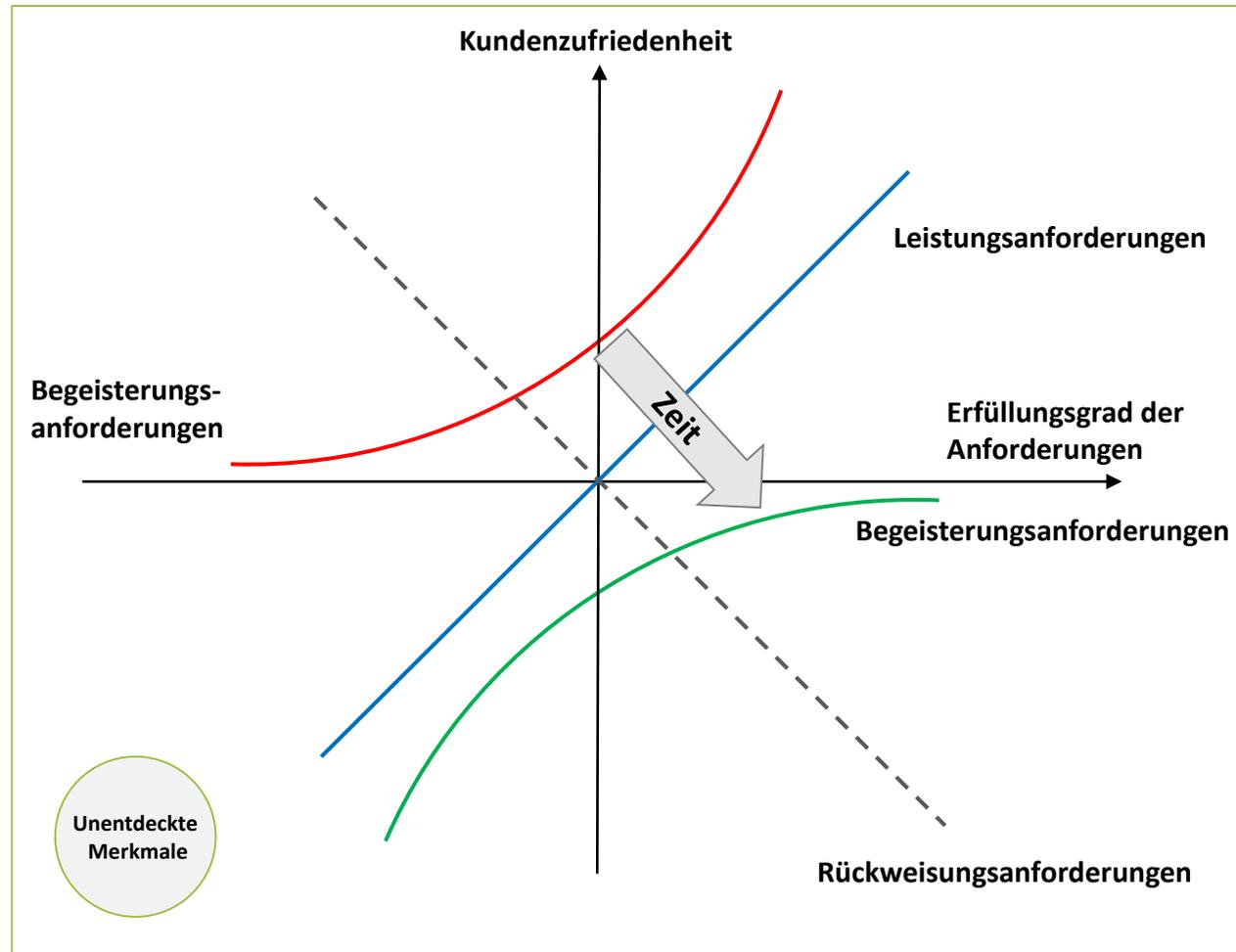
Beispiel zur Veranschaulichung



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



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



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

## **Intro:**

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

## **Anleitung zur Durchführung:**

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

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

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

Die verschiedenen Merkmale in der Übersicht mit Beispielen

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

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

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

- **So zum Beispiel:** Erhöhter Recyclinganteil im Verpackungsmaterial, Selbstverpflichtungen zur Einhaltung von Nachhaltigkeitsstrategien oder –Prinzipien (SDGs, Effizienz, Konsistenz, Suffizienz, o.Ä., nachhaltige/grüne Investments), nachhaltige Maßnahmen im Marketingmix (z.B. CO<sub>2</sub>-freundlicher Transport), regionale Herstellung von Erzeugnissen, Abwärmenutzung von Rechenzentren, E-Flotte im Firmenfuhrpark, Zertifizierungen und Labels für das Unternehmen und/oder seine Produkte, usw.

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

- **So zum Beispiel:** Pro Kauf/Nutzung eine Spende/einen Beitrag für ein Projekt, Produkte vegan, tierversuchsfrei und/oder mikroplastikfrei gestalten (bspw. Kosmetik), Upcyclingkonzepte, Rohstoffinnovationen, 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. Diese Merkmale sind nutzenstiftend, jedoch z.Zt. (noch) nicht gefragt oder bekannt, wodurch sie weder Zufriedenheit noch Unzufriedenheit stiften. Mit einer entsprechenden Positionierung oder medialen Aufmerksamkeit könnten sie sich jedoch künftig in ihrer Bedeutung steigern.

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

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



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

Die Untersuchung der Merkmale: Fragenaufbau

Die Fragen	Das würde mich sehr freuen	Das setze ich voraus	Das ist mir egal	Das nehme ich gerade noch hin	Das würde mich sehr stören
<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.					



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

Die Untersuchung der Merkmale: Auswertungsmatrix

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





# Vielen Dank!

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