



# Sustainable Innovation Playbook

Dieses Playbook bietet Hand für nachhaltige Innovation, damit Unternehmen heute Lösungen für morgen entwickeln können.

Mit Unterstützung von



Kanton Zürich  
Volkswirtschaftsdirektion  
Amt für Wirtschaft



KMU UND  
INNOVATION

## Ein Blick in die unternehmerische Zukunft

Der Kanton Zürich bietet eine gut ausgebaute Innovations-Infrastruktur für Unternehmen. Das Schweizer Ökosystem bietet ein breites Angebot an Beratung, Mentoring-Programmen und Finanzierungsmöglichkeiten.

Häufig fehlt jedoch die notwendige Dimension der Nachhaltigkeit als integraler Bestandteil der Innovationsprozesse. Gleichzeitig zeigt die historische Entwicklung, dass sich in den kommenden Jahren die Anforderungen an Produkte und Dienstleistungen diesbezüglich zunehmend verschärft haben und weiter verschärfen werden.

Sehen wir uns die Entwicklungen der letzten zwanzig Jahren an und projizieren sie auf die kommenden zehn bis zwanzig Jahre, können wir davon ausgehen, dass:

- die Regulierungsdichte,
- die Erwartungen von Kund:innen und Konsument:innen, und
- die Risiken durch Umwelteinwirkungen und entsprechende Kosten

bezüglich nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen weiter zügig zunehmen werden.

Dies betrifft neben der Schweiz auch die Europäische Union sowie internationale Exportmärkte von Zürcher Unternehmen. Bereits heute spüren Unternehmen einen hohen Erwartungsdruck von ihren Kund:innen bezüglich ihres Engagements für Nachhaltigkeit. Insbesondere KMU mit limitierten Ressourcen stellt diese Entwicklung vor Herausforderungen.



# Wieso das Thema Sustainable Innovation substantziell ist

“

Nachhaltige Innovation ist der Schlüssel zum Erfolg. Innovative Lösungen von KMU tragen nicht nur zu ökologischer und sozialer Verantwortung bei, sondern stärken auch ihre Wettbewerbsfähigkeit. Als Standortförderung unterstützen wir KMU auf dieser Reise mit unserem Projekt *KMU und INNOVATION*. Damit wir zukünftige Herausforderungen im Bereich der Nachhaltigkeit gemeinsam bewältigen können.

Fabian Streiff  
Amtschef, Amt für Wirtschaft  
Kanton Zürich



”

“

Ich kann mir - angesichts der wissenschaftlichen Fakten und Forderungen der Gesellschaft in Bezug auf Nachhaltigkeit - nicht vorstellen, dass irgendein neues Projekt oder Geschäftsmodell nicht als Treiber für eine positive Veränderung entworfen wird.

Jonathan Normand  
Gründer und CEO, B Lab Schweiz



”



# Was können Sie zu einem nachhaltigen Innovations-Ökosystem beitragen?

Die Sustainability Plug-Ins in diesem Playbook sind nicht nur für Unternehmen anwendbar sondern greifen auch die Perspektive drei weiterer wichtiger Akteur:innen für die Verbreitung und Umsetzung von nachhaltiger Innovation auf. Die Methoden wurden in Zusammenarbeit mit Pilot-Partner:innen aller vier Perspektiven entwickelt.



## Unternehmen

Unternehmen, die neue Produkte oder Geschäftsmodelle entwickeln möchten und dabei direkt das Thema Nachhaltigkeit integrieren.



## Innovationsdienstleister

Innovations-Expert:innen sind täglich mit Unternehmen in Kontakt und haben daher einen grossen Einfluss. Die Frage ist: Wie?



## Förderinstitutionen

Förderinstitutionen sind mit vielen Unternehmen in Kontakt und können sie zum Thema nachhaltige Innovation sensibilisieren. Die Frage ist: Wie?



## Mitgliederorganisationen

Mitgliederorganisationen dienen als Netzwerkpartner:innen, indem sie den Zugang zu Unternehmen erleichtern. Sie spielen eine wichtige Rolle bei der Verbreitung der Erkenntnisse.

## Nachhaltige Innovation

### Was ist Innovation?

Unternehmensinnovation ist ein neues und verbessertes Produkt- oder Dienstleistungsangebot oder ein neuer und verbesserter Geschäftsprozess (oder eine Kombination daraus), die sich wesentlich von den bisher realisierten Angeboten oder etablierten Geschäftsprozessen des Unternehmens unterscheiden.

### Was ist nachhaltige Innovation?

Eine Innovation ist dann nachhaltig, wenn sie die negativen ökologischen oder sozialen Auswirkungen eines Produkts oder einer Dienstleistung nicht nur vermindert, sondern darüber hinaus regenerativ und inklusiv wirkt - das heisst, Mehrwert für Umwelt und Gesellschaft schafft und einen messbaren Beitrag für die global vereinbarten Nachhaltigkeitsziele leistet. Nur dann ist eine Lösung besser als Bestehende und damit zukunftsfähig.



# SDGs als Rahmen für nachhaltige Innovation

## Woran können Sie sich für nachhaltige Innovation orientieren?

Seit 2015 gibt es mit den Zielen für nachhaltige Entwicklung (SDGs) einen verbindlichen globalen Rahmen, der festhält, zu welchen Nachhaltigkeitszielen sich die 193 Unterzeichnerstaaten (darunter auch die Schweiz) verpflichtet haben.

Am bekanntesten ist das 1.5° Erderwärmung Ziel aus dem Pariser Klimaabkommen. Eine Orientierung an den SDGs bietet einen globalen Referenzrahmen und hilft dabei, von einer einheitlichen Definition von Nachhaltigkeit auszugehen, die neben wirtschaftlichen auch soziale und ökologische Ziele umfasst.

Die SDGs eignen sich für Unternehmen jeder Grösse und Branche als Referenzwerk für eine effektive Nachhaltigkeitsstrategie.

Das Swiss Triple Impact Programm von B Lab Schweiz befähigt in drei Schritten zur individuellen, wirkungsorientierten Nachhaltigkeitsstrategie entlang der SDGs.



Quelle: Part I Q1

Swiss Triple Impact Programm >

# Wir müssen regenerative Geschäftsmodelle entwickeln

## Nachhaltig ist nicht genug

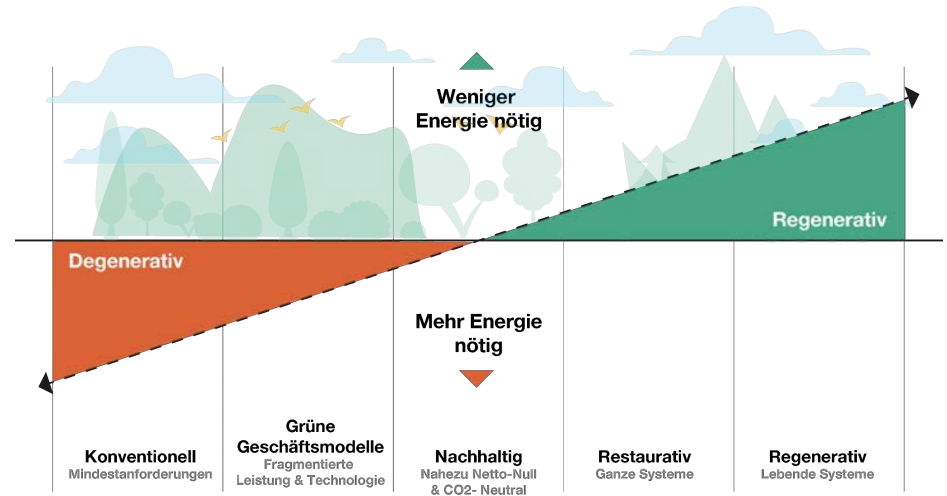
Angesichts der begonnenen Überschreitung der planetaren Grenzen sind regenerative Geschäftsmodelle notwendig, welche darauf ausgerichtet sind nicht nur weniger Schaden anzurichten, sondern Teil der Lösung bestehender Probleme zu sein.

Dieses Umdenken öffnet den Horizont für eine fundamental neue Herangehensweise an die Entwicklung von neuen Produkten und Dienstleistungen.

Ziel ist es, konventionelle Geschäftsmodelle mit nachhaltigen und regenerativen abzulösen.

Die entscheidende Frage ist:

***Ist die Welt besser durch dieses Geschäftsmodell?***



Quelle: Part I Q3

Weiterführende Informationen >

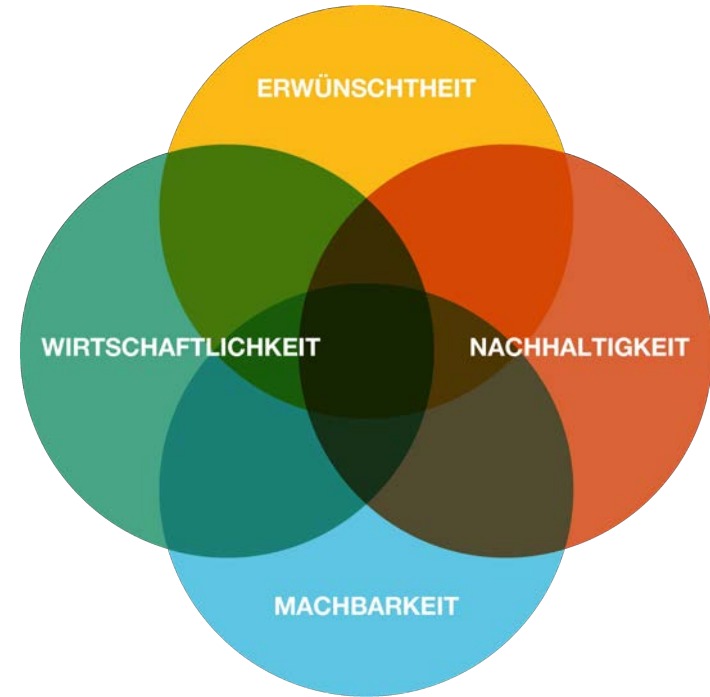


## Zukunftsfähige Innovation

Innovative Ideen werden standardmässig an Hand der Dimensionen Erwünschtheit, Wirtschaftlichkeit und Machbarkeit, bewertet. Eine ganzheitliche Bewertung schliesst jedoch die Dimension Nachhaltigkeit ein, um so auf die Zukunftsfähigkeit einer Idee zu schliessen.

Die Weiterentwicklung des Konzepts zeigt, dass Nachhaltigkeit für den langfristigen unternehmerischen Erfolg und die Resilienz von Geschäftsmodellen nicht nur eine Option ist, sondern der Standard für Risikominimierung.

Eine entsprechende Methode zur praktischen Anwendungen stellen wir später im Playbook vor (Sustainability Plug-In #10, S.23).



Eigene Darstellung, basierend auf den vier Dimensionen nachhaltiger Innovation  
Quelle: Part I Q4

# Was ist ein Nachhaltiger Innovationsprozess?

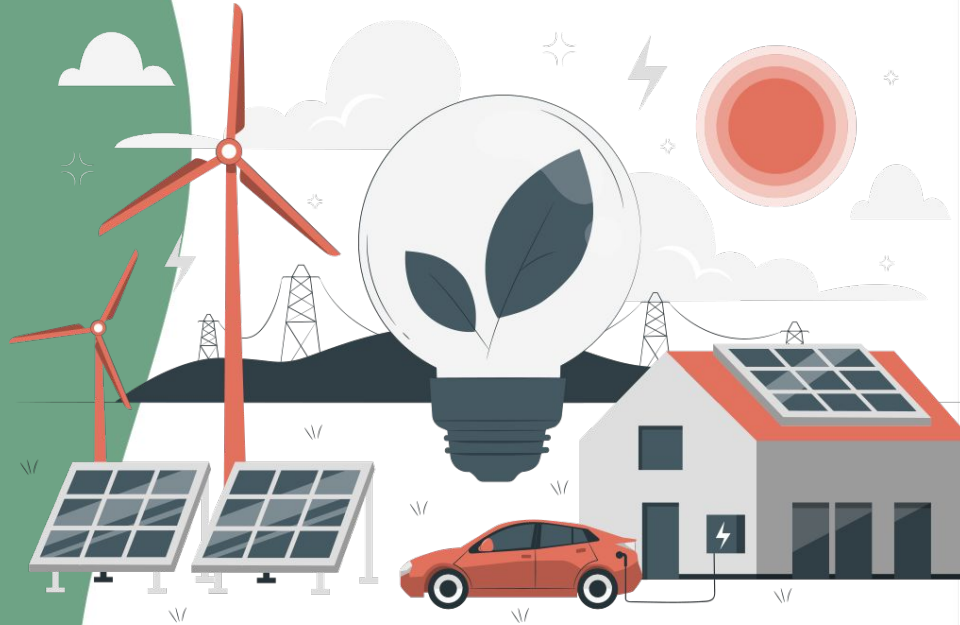
## Nachhaltiger Innovationsprozess

### Was ist ein Innovationsprozess?

Der Prozess zur Schaffung einer neuen Lösung durchläuft typischerweise mehrere Phasen. Je nach Prozess-Modell unterscheiden sich diese in ihrer Anzahl und Bezeichnung. Im Allgemeinen beginnt der Prozess mit der Problemdefinition des Projekts bevor es in die Ideenfindung geht. Die vielversprechendste Idee wird dann in einem Prototypen umgesetzt, um die Idee zu testen und in Wiederholungen zu optimieren.

### Was ist ein Nachhaltiger Innovationsprozess?

Um einen Innovationsprozess zukunftsfähig zu gestalten, ist es entscheidend, eine langfristige Perspektive einzunehmen und dabei alle relevanten Interessengruppen zu berücksichtigen, darunter bewusste Kund:innen, anspruchsvolle Partner:innen, begrenzte Ressourcenverfügbarkeit sowie oft übersehene Bevölkerungsgruppen und die zukünftigen Generationen der Kundschaft.



# Kurzanleitung: Leitfragen zu Nachhaltiger Innovation

Was ist nötig, um die Ausgangslage für nachhaltige Innovation zu schaffen? Welche Fragen müssen gestellt werden, um eine Organisation fit für die Zukunft zu machen?

## 4 Perspektiven



### Unternehmen

Nachhaltige Produkte und Dienstleistungen entwickeln.

### Innovationsdienstleister:innen

Nachhaltige Innovationsprozesse begleiten.

### Förderinstitution

Nachhaltige Innovationsprojekte fördern.

### Mitgliederorganisation

Branchen gemeinsam zukunftsfähig gestalten.

## Nachhaltige Innovation

Nachhaltige Innovation ist eine Notwendigkeit, die sich aus der zunehmenden Überschreitung der planetaren Grenzen ... und den sozialen Mindestanforderungen an ein gutes Leben ergibt. «Bessere», neue Lösungen sind daher auch nachhaltiger und machen Ihr Geschäftsmodell widerstandsfähiger.

1

### Wie beziehen Sie Nachhaltigkeit in Ihre strategische Ausrichtung ein?

Wie gestaltet sich der Anteil Ihres Umsatzes aus Produkten oder Dienstleistungen mit einer positiven Nachhaltigkeitswirkung?

Welche Handlungsfelder in Ihrer Organisation und Ihrer Branche haben die grösste Hebelwirkung für Nachhaltigkeit?

Wie können Sie sich über Ihre Geschäftstätigkeit hinaus für Nachhaltigkeit engagieren?

PRAXISTIPP

Ob Nachhaltigkeit wirklich ein zentrales Element Ihrer strategischen Ausrichtung und Positionierung ist, merken Sie daran, ob Sie bestimmte Kundenprojekte aufgrund ihres negativen Impacts auch ablehnen würden.

2

### Ist in Ihrem Team die nötige Nachhaltigkeitsexpertise vorhanden?

Kennen Sie die relevanten Wirkungsbereiche unterschiedlicher Branchen?

Wie können Sie intern Erfahrungsschatz in der Entwicklung von profitablen Geschäftsmodellen mit positivem Mehrwert einholen?

Haben Sie Zugriff auf Fachspezialist:innen für spezifische Fragestellungen?

PRAXISTIPP

Oft arbeiten Nachhaltigkeitsspezialist:innen und Innovationsexpert:innen isoliert voneinander. Gehen Sie Partnerschaften ein, nehmen Sie an Unterstützungsprogrammen teil und ziehen Sie gezielt Expert:innen hinzu.

3

### Nutzen Sie das Potenzial gemeinsamen Engagements?

Mit welchen anderen Akteur:innen können Sie gemeinsam an der Erreichung von Nachhaltigkeitszielen arbeiten?

Können Sie Teil von Nachhaltigkeitsinitiativen werden oder eine neue starten?

Wie können Sie sich politisch für Nachhaltigkeit engagieren?

PRAXISTIPP

Oft braucht es für nachhaltige Innovationen eine Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteur:innen. Definieren Sie ein gemeinsames Problem oder eine gemeinsame Vision (z.B. Branche X kreislauffähig machen) und engagieren Sie sich in einem kollektiven Innovationsprozess.

4

### Kommunizieren und sensibilisieren Sie das Thema wirksam?

Wie können Sie innovativen Nachhaltigkeitslösungen eine Plattform bieten?

Welcher Kommunikation bedarf es, um die komplexen Herausforderungen und den Status Quo wirksam zu thematisieren?

Orientieren Sie sich an nachhaltigen Best Practice Cases?

Welche Vision für eine nachhaltigere Zukunft zeichnen Sie?

PRAXISTIPP

Effektive Nachhaltigkeitskommunikation rückt ambitionierte, erfolgreiche Projekte in den Vordergrund, berichtet aber auch über gescheiterte Versuche und ungelöste Herausforderungen sowie Empathie im Veränderungsprozess.

# Die Phasen des konventionellen Innovationsprozesses

Der konventionelle Innovationsprozess ist, je nach Ansatz, in vier bis fünf Phasen unterteilt, die nachfolgend kurz beschrieben werden. Um nachhaltige Innovation zum neuen Standard zu machen, ist es notwendig, die Dimension der Nachhaltigkeit zu einem integralen Bestandteil entlang des gesamten Prozesses zu machen. Unabhängig von der unternehmenseigenen Prozessstruktur ermöglichen die Methoden in diesem Playbook, Nachhaltigkeit kontinuierlich in den Innovationsprozess einzubeziehen.

## Projektdefinition

Die erste Projektphase dient der Exploration. Zu Beginn steht das Verständnis des Problems durch das Kennenlernen (Beobachten, Empathie und Informationsbeschaffung) der relevanten Akteure. Darauf aufbauend erfolgt die Zielformulierung des Innovationsprojekts entsprechend der identifizierten Bedürfnisse. Bereits zu diesem Zeitpunkt sollte die Frage der Nachhaltigkeit angesprochen werden.

### Sustainability Plug-Ins #1-4

## Ideenfindung

Kreativität ist das Schlüsselwort in der Ideenphase. Die Erweiterung der Perspektive zum Entwurf innovativer Lösungen kann durch vielfältige Methoden und einen interdisziplinären Austausch gefördert werden. Die Details einer Idee werden entsprechend der Ausgangslage und der Zielsetzung schrittweise iterativ ausgearbeitet. Um zukunftsfähige Ideen zu entwickeln, ist es wichtig, die Dimension der Nachhaltigkeit mit zu denken.

### Sustainability Plug-Ins #5-7

## Prototyping

Um die Wirtschaftlichkeit, Akzeptanz und Machbarkeit einer Lösung zu testen, wird frühzeitig ein Prototyp («Minimal Viable Product») mit den notwendigsten Funktionalitäten erstellt. Durch einen iterativen Optimierungsprozess wird der Prototyp zu einem marktreifen Angebot weiterentwickelt. Zur Sicherstellung einer nachhaltigen Lösung ist das Testen des Prototypen auf Aspekte der Nachhaltigkeit mit Hilfe der Sustainability Plug-Ins möglich.

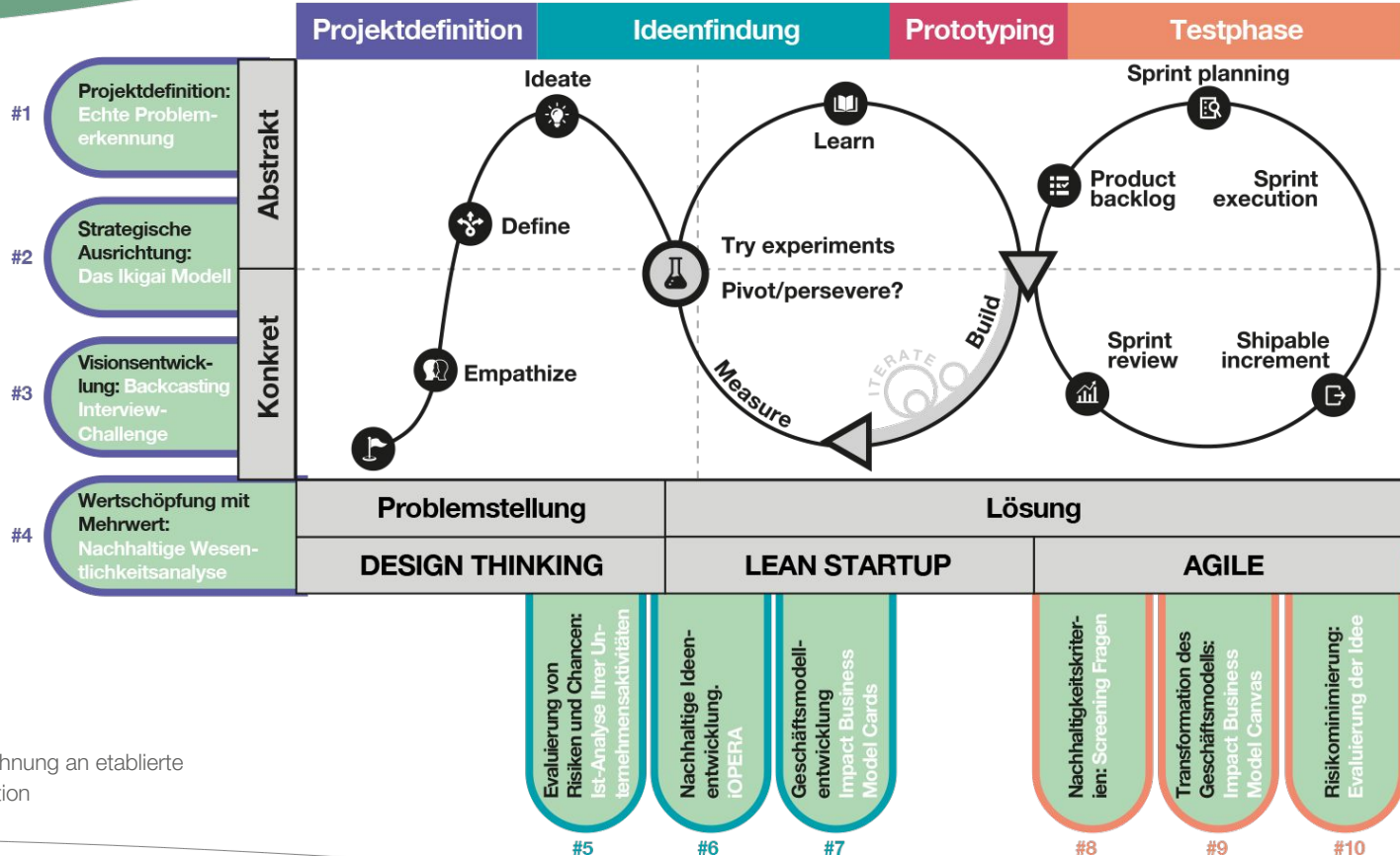
## Testphase

Nach dem Ansatz «Build, Measure, Learn» führt das wiederholte Testen und Optimieren des Prototypen entlang der Bedürfnisse der Marktakteure zur Entwicklung eines vielversprechenden, innovativen Angebots. Die Integration von Indikatoren und Fragen in Bezug auf die soziale und ökologische Nachhaltigkeit eines Prototypen ermöglicht ein zukunftsfähiges Angebot.

### Sustainability Plug-Ins #8-10

# Sustainability Plug-Ins entlang des Innovationsprozesses

Um Nachhaltigkeit im Rahmen des konventionellen Innovationsprozesses mitzudenken, wird dieser entlang der klassischen Phasen mit **Sustainability Plug-Ins** angereichert.



Eigene Darstellung, in Anlehnung an etablierte Prozessmodelle für Innovation

Quelle: Part II Q1

## Sustainability Plug-Ins

### Was sind Sustainability Plug-Ins?

Um nachhaltige Innovation den neuen Standard für die Entwicklung von Produkt- und Serviceangeboten zu machen, muss auch im konventionellen Innovationsprozess die Dimension Nachhaltigkeit mitgedacht werden. Das Innovationsmanagement von Unternehmen ist meist ähnlich aufgebaut, unterscheidet sich jedoch im Detail sowie der Operationalisierung. Damit Unternehmen keinen gänzlich neuen Prozess aufsetzen müssen, können die nachfolgenden Methoden und Konzepte helfen den bestehenden Prozess um die Dimension Nachhaltigkeit zu erweitern.



# #1 Projektdefinition: Echte Problemerkennung



45-90'



2-5

## In Kürze

Die richtigen Fragen zu stellen, um die zugrunde liegenden Probleme zu identifizieren, ist entscheidend, um wirksame Lösungen und damit Nachhaltigkeit in Innovationsprojekte zu integrieren. Zudem wird so das Risiko minimiert, dass ein überflüssiges Angebot geschaffen wird und die entsprechenden Ressourcen ineffizient eingesetzt werden.

**Leitfrage:** Was ist das zugrundeliegende Problem, das einer Lösung bedarf?

## Vorgehen

Desk Research: 10 min. Einlesen in die 17 Nachhaltigkeitsziele der UN.

Problemanalyse: Reflektieren, ob das Problem die Dimension Nachhaltigkeit mitdenkt und tatsächlich das zugrundeliegende Problem erfasst. Hierzu dient das Beispielfragen Set I.

Zielsetzung: Definieren des gewünschten Wirkungsziel für Nachhaltigkeit mit Hilfe des Beispielfragen Set II.

Budget: Sicherstellen, dass ein Budget für Nachhaltigkeitsanalysen zur Verfügung steht und ausreichend Human Resources eingeplant werden.

## Wirksame Beispielfragen

### Set I: Das Problem

#### 5 Warum

Starten Sie mit der Frage: Warum besteht das Problem? Wiederholen Sie 5-mal die Frage «Warum», um von der Symptomebene zur Wurzel des Problems zu gelangen.

Sind die vom Problem betroffenen Akteure in das Innovationsprojekt direkt einbezogen?

### Set II: Die Zielsetzung

Ressourcen: Was braucht es, um dein Innovationsprojekt nachhaltig wirksam zu machen?

Langfristigkeit: Ist die Skalierung der neuen Lösung auch weiterhin nachhaltig?

Vision: Frageformulierung durch «Wie können wir» statt «Was müssen wir»?

#### Projekt:

- Welche positiven und negativen Auswirkungen hat der Erfolg des Projekts auf die Erreichung der SDGs (Agenda 2030)?
- Wie trägt die neue Lösung zum Wohlergehen der wichtigsten Stakeholder des Unternehmens bei?
- Welche Nachhaltigkeitsrisiken bestehen im Zusammenhang mit dem neuen Produkt/der neuen Dienstleistung?

# #2 Strategische Ausrichtung: Das Ikigai Modell



90'



2-5

## In Kürze

Nachhaltige Innovation braucht ausdauerndes Engagement und somit motivierte Mitwirkende. Das Ikigai-Modell wirft vier zentrale Fragestellungen auf. Die Schnittmenge der Themen symbolisiert den Sinn des Lebens im Idealzustand (das Ikigai), der persönliche und berufliche Erfüllung bedeutet. Der Prozess hilft den Grund einer Person oder Gruppe zu identifizieren, der sie für eine Sache kontinuierlich motiviert. Ikigai für Projekte bedeutet die Sicherheit des Projektfortschritts.

**Leitfrage:** Wofür steht das Team am Morgen gerne auf?

## Vorgehen

**Analyse:** Bearbeitung der vier Themengebiete (s. Fragen in der Abbildung) im Team mit dazugehörigen Fragestellungen in Bezug auf das Projekt. Arbeiten Sie die Schnittmenge, also das Ikigai des Projekts, heraus.

**Ziel:** Formulierung der gemeinsamen Vision.

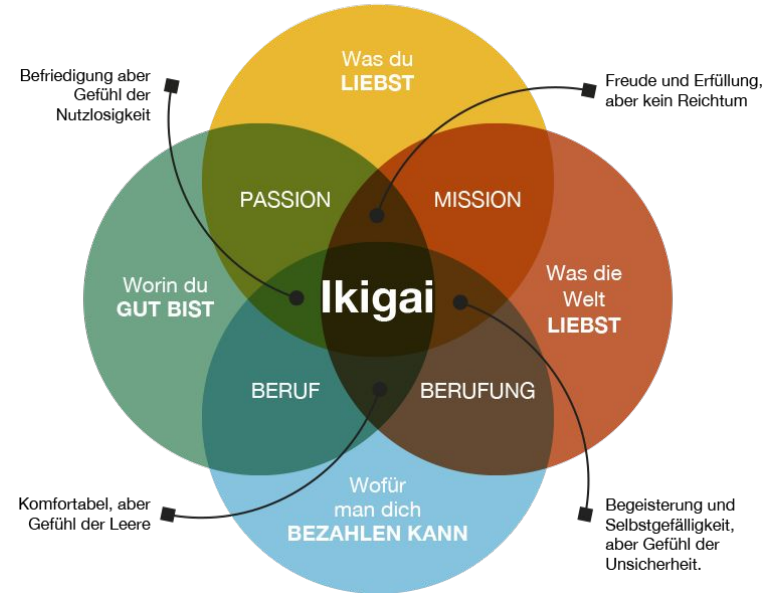
**Meilensteine:** Entwickeln Sie die Timeline zur Zielerreichung.

**Ressourcen:** Definieren Sie nötige Erfolgsfaktoren.

**Durchhalten:** Machen Sie das Ikigai am Arbeitsplatz visibel und thematisieren Sie es regelmässig, bspw. durch Reflektion zur Auslebung des Ikigais im Projekt.

## Ikigai

Die japanische Lebenskunst oder „das, wofür es sich zu leben lohnt.“



Quelle: Part III Q6

Weiterführende Informationen >



# #3 Visionsentwicklung: Backcasting Interview-Challenge



20'



2-∞

## In Kürze

Mit dieser Methode entwickelt man spielerisch eine gemeinsame Vision für eine wünschenswerte Zukunft und die Wege dahin. Die kreative Herangehensweise gibt Spielraum, um bei der Lösungsfindung aus gewohnten Denkmustern auszurechnen. Sie eignet sich gut als Einstieg in einen Workshop.

**Leitfrage:** Was waren die Erfolgsfaktoren zur Erreichung der Vision?

## Vorgehen

Wir schreiben das Jahr 2050. Ihrem Unternehmen wurde soeben der Friedensnobelpreis verliehen. Dabei würdigte das Nobelpreiskomitee die Anstrengungen, einen Beitrag zur Erreichung der SDGs zu leisten. Bei der Preisverleihung wird der/die Assistent:in mit der/dem Gründer:in Ihres Unternehmens von einem/r Journalist:in angesprochen und prompt mit der Initiant:in des erfolgreichen Massnahmenkatalogs zur Erreichung der SDGs verwechselt. Bevor der/die Assistent:in die Möglichkeit hat zu reagieren, beginnt der/die Reporter:in das Spontan-Interview. Bilden Sie 2-3er Teams und verteilen Sie die Rollen. Beim Debriefing im Plenum werden Schlagzeilen vorgestellt.

## Rollenverteilung:

1. Assistent:in als vermeintliche:r Gründer:in: Erklärt, wie es zum Erfolg kam, was zu Beginn wichtig war, welche Innovationen und Partnerschaften und welche Fehler auf dem Weg prägend waren. Die Verwechslung darf nicht auffliegen.
2. Journalist:in: Will es genauer wissen, kennt die Geschichte, hakt nach und hilft auf die Sprünge. Stellen Sie improvisierte Fragen, um einen spannenden Artikel zu schreiben.
3. (Optional) Protokollführer:in: Notiert vielversprechende Ideen und Ansätze mit.

Hinweis: Je Interview etwa 7 min. einplanen.

## Beispielfragen:

- Gab es ein einschneidendes Ereignis, mit dem alles begann?
- Was würden Sie heute anders machen?
- Wie würden Sie Ihre wichtigsten Errungenschaften beschreiben?
- Wer waren die wichtigsten Partner:innen in der Anfangsphase?

Schlagzeile: Das Unternehmen X ist Nachhaltigkeit-Pionier dank dem mutigen Schritt Y zu tun!

# #4 Wertschöpfung mit Mehrwert: Nachhaltige Wesentlichkeitsanalyse



## In Kürze

Eine Evaluation der Wertschöpfungskette und deren Auswirkungen auf soziale und ökologische Themen hilft, um die grössten Hebelwirkung für nachhaltige Innovationen zu identifizieren. Die Methode zeigt, wann und bei welchen Beteiligten die meisten Auswirkungen des Geschäftsmodells entstehen.

**Leitfrage:** Wo sollten Ressourcen prioritär eingesetzt werden, um die grösstmögliche Wirkung zu entfalten?

## Vorgehen

- Übertragen Sie die Achsenbeschriftungen auf ein Flipchart o.ä. (s. Abbildung rechts oben) und diskutieren Sie in Gruppen (2-5 Leuten): Wann hat das Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette (bei welchen Stakeholdern) die grössten positiven und negativen Auswirkungen auf die einzelnen SDGs (Post-Its).
- Zeichnen Sie eine SDG Zielscheibe (vgl. Abbildung rechts unten). Platzieren Sie alle SDGs für Ihr Unternehmen von Innen nach Aussen: SDGs, die direkt beeinflusst/unterstützt/indirekt ermöglicht werden.
- Priorisieren Sie nun max. 4-5 SDGs aus den inneren Kreisen, die Sie mit ihrem Geschäftsmodell am meisten beeinflussen können.
- Denken Sie diese SDGs in der innovativen Lösungsentwicklung mit.



Quelle: Entwickelt von B Lab Switzerland

Weiterführende Informationen >>



# #5: Evaluierung von Risiken und Chancen: Ist-Analyse Ihrer Unternehmensaktivitäten



## In Kürze

Mit dem SDG Action Manager haben B Lab Schweiz und der UN Global Compact ein umfassendes Online-Tool geschaffen, um die SDGs in klare Ziele, KPIs und konkrete Massnahmen für Unternehmen herunterzubrechen.

**Leitfrage:** Welche aktuellen sozialen und ökologischen Auswirkungen ergeben sich durch Ihre geschäftlichen Aktivitäten? Wo liegen Risiken und Chancen?

## Vorgehen

1. Nehmen Sie sich zwei Stunden Zeit, um die Fragen des SDG Action Managers online zu beantworten. Bearbeiten Sie in 30 Minuten die Kategorie «Baseline» und danach in 30 Minuten Ihre drei prioritären SDGs aus dem Plug-In #4 - in einem ersten Schritt im Schnelldurchgang und ohne vertiefte Datenerhebung.
2. Evaluieren Sie Ihre Ergebnisse, um Potenzial für innovative Lösungen zu identifizieren.
3. Betrachten Sie mit Hilfe der Benchmark-Funktion Ihre Leistung im Vergleich zum Branchendurchschnitt und erkennen Sie Risiken und Chancen.

[Weiterführende Informationen >](#)



Developed by



**Take action.**  
**Track progress.**  
**Transform the world.**

# #6 Nachhaltige Ideenentwicklung: iOPERA



## In Kürze

Eine Methode, um in einer offenen, zukunftsorientierten Herangehensweise kreative Ideen in Zusammenarbeit zu generieren und gleichzeitig die Nachhaltigkeits-Komponenten zu berücksichtigen.

**Leitfrage:** Wie kann eine kreative Lösung aussehen, die Nachhaltigkeit mitdenkt?

## Vorgehen

1. Solo-Brainstorming zur zentralen Problemstellung.
2. Ideen Pitch in 2er-Teams und Konsolidierung der Ideen auf Post-Its.
3. Ideen Pitch und Zuordnung auf Canvas im Plenum. Nur Zuhören, ohne Feedback.
4. Ranking aller Ideen in 2er-Teams a.H. kollektiv bestimmter Kriterien.  
Ein Kriterium muss dabei die Impact-Orientierung sein.  
Frage: Welche messbare Auswirkung auf soziale und ökologische Nachhaltigkeit hat die vorgeschlagene Lösung sowie deren Skalierung?
5. Sortierung der besten Ideen nach Themen und Unterkategorien. Priorisierung der Ideen zur Umsetzung und Festlegung der nächsten Schritte.

A	B	C	D	E	F

OPERA Canvas Vorlage

Quelle: Part III Q2

Weiterführende Anleitungen zur konventionellen OPERA Methode können in der Quelle Part III Q2 (s. Quellenverzeichnis S.31)

### Weitere Brainstorming Methoden:

«Crazy 8»-Methode, Reframing, «Ja, und»-Methode

[Weiterführende Informationen >](#)

# #7 Geschäftsmodellentwicklung: Impact Business Model Cards



15-90'



2-15

## In Kürze

Das Kartenset ist ideal, um nachhaltige Geschäftsmodelle zu entwickeln. Die Impact Business Model Cards stützen sich auf das B Impact Assessment und geben Inspiration, wie neue oder bestehende Geschäftsmodelle nachhaltiger gestaltet werden können.

**Leitfrage:** Wie kann ein Geschäftsmodell direkten Mehrwert generieren?

## Vorgehen

1. Warm-Up: Zwei bis drei Karten ziehen und in kleinen Gruppen auf bestehende, bekannte Unternehmen anwenden. Wie würden die Geschäftsmodelle dieser Beispiele sich transformieren und welcher Mehrwert kann so generiert werden?
2. Anwendung für das eigene Geschäftsmodell: In 2er Teams für beide Unternehmen gemeinsam diskutieren: Welches Impact Business Model kann bei unlimitierten Ressourcen jeweils angesteuert werden und welches ist ein relativ naheliegendes, realistisches Impact Business Model?

Die IBM Masterclass bietet massgeschneiderte Unterstützung auf dem Weg zur Realisierung eines Geschäftsmodells mit Impact.



Abbildung beispielhafter IBM Cards

Quelle: B Lab Switzerland, siehe «Download Impact Business Model Cards»

Weiterführende Informationen >

Download Impact Business Model Cards >

Mehr Info zur IBM Masterclass >

# #8 Nachhaltigkeitskriterien: Screening Fragen



15-90'



2-15

## In Kürze

Ziel ist es, durch die wiederholte Bewertung und das Hinterfragen von Nachhaltigkeitskriterien der entwickelten Lösungen, Partnerschaften und Prozesse positive und negative Auswirkungen aufzudecken.

**Leitfrage:** Welche Auswirkungen hat die neu kreierte Lösung?

## Vorgehen

Nutzen Sie das Testen der entwickelten Lösungen, um diese auch in Bezug auf deren Nachhaltigkeit weiterzuentwickeln.

1. Entwickeln Sie dazu einen Fragebogen mit kritisch-konstruktiven Screening Fragen. Bestimmen Sie Mindestanforderungen und Zielwerte, welche die Lösung erfüllen muss.
2. Skizzieren Sie Ihren Innovationsprozess. Legen Sie sinnvolle Zeitpunkte fest, um wiederholt den Fragebogen anzuwenden.

## Beispiel von Evaluationsfragen zu möglichen Nachhaltigkeits-Kriterien

### Gemeinschaft:

Fördert das Geschäftsmodell nachhaltige Städte und Communities in einem der nachfolgenden Wege:  
(multiple choice)

### Umwelt:

Trägt das Unternehmen zum Erhalt der Umwelt bei (Energie, Klima, Biodiversität) in einem der folgenden Wege?  
(multiple choice)

### Kundschaft (Impact Business Model):

Gibt es Angebote diese Unternehmens, welche auf Herausforderungen in Bezug auf Nachhaltigkeit ausgerichtet sind? (Adressaten: Planet, Konsument:innen, Beschäftigte, Nutzer:innen)  
(multiple option choice)

## Wirksame Beispielfragen zum Screening positiver und negativer Auswirkungen auf Mensch und Umwelt

- Wer ist der/die Kund:in und wer ist der/die Nutzer:in? Stimmen ihre Interessen überein?
- Wie würde es aussehen, wenn das Produkt oder die Dienstleistung sehr erfolgreich wäre? Welche positiven oder negativen Folgen könnte das haben?
- Stellen Sie sich vor, es ist zehn Jahre in der Zukunft, und das Produkt oder die Dienstleistung ist in den Schlagzeilen, weil es/diese für die Gesellschaft schädlich ist. Was ist passiert?
- Wie hoch sind die tatsächlichen ökologischen Auswirkungen des Produkts oder der Dienstleistung, wenn ich alle Aktivitäten in der gesamten Wertschöpfungskette zusammenzähle?
- Welche radikalen Alternativen sind heute oder in naher Zukunft verfügbar, welche die ökologischen Auswirkungen um das zehnfache reduzieren würden?
- Wenn das Produkt oder die Dienstleistung die nächsten 5000 Jahre mit unglaublichem Erfolg laufen würde, welche irreversiblen Schäden würden sich dann summieren?
- Wäre ich stolz darauf, meinen Enkel:innen zu erzählen, dass ich an der Entstehung dieses Produkts oder dieser Dienstleistung beteiligt war?

# #9 Transformation des Geschäftsmodells: Impact Business Model Canvas



30-90'



2-5

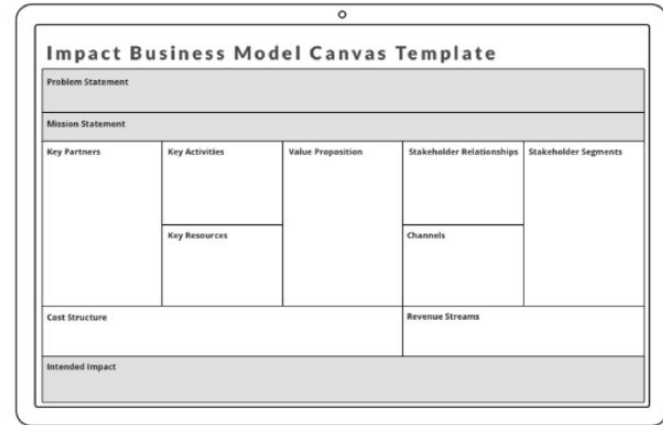
## In Kürze

Die Erweiterung des traditionellen Business Model Canvas um ein Mission Statement und soziale und ökologische Werte (Impact) ist eine Methode für die Visualisierung, Bewertung und Verfeinerung Ihres Geschäftsmodells, um sowohl sozialen als auch finanziellen Nutzen zu erzielen.

**Leitfrage:** Was ist der Wert, den die wichtigsten Aspekte des Kerngeschäfts kreieren und welche Annahmen liegen der Funktionalität zu Grunde? Welche Auswirkungen haben die unternehmerischen Aktivitäten auf ökologischer und sozialer Ebene?

## Vorgehen

1. Füllen Sie die elf Blöcke des Canvas mit Hilfe von den Leitfragen und Beispielen für die Formulierung der Statements aus. Material und Anleitungen hierzu sind über den grünen Link-Button einsehbar.
2. Eine wiederholte Überarbeitung des Canvas dient dazu, einmal getroffene Hypothesen zu den wichtigsten Aspekten eines Geschäftsmodells zu hinterfragen und zu aktualisieren. So werden neue Erkenntnisse kontinuierlich eingearbeitet.



Vorlage und Abbildung des Impact Business Modell Canvas

Quelle: Part III Q77

Es gibt einige wertvolle Weiterentwicklungen des konventionellen Business Model Canvas wie bspw. den Green Lean Canvas. Weitere Materialien und Anleitungen stehen auf der B Lab Schweiz Website zur Verfügung.

[Stanford Impact Business Model Canvas >](#)

[Weiterführende Informationen >](#)

# #10 Risikominimierung: Evaluierung der Idee



30'



2-5

## In Kürze

Das wiederholte Testen der Idee/des Prototypen dient dazu, getroffene Hypothesen zu testen und iterativ zu aktualisieren. Neben den konventionellen Test-Dimensionen Erwünschtheit, Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit ist die Dimension der Nachhaltigkeit für langfristig widerstandsfähige Lösungen unabdingbar (siehe Part I, S.8).

**Leitfrage:** Ist die entwickelte Lösung ganzheitlich erfolversprechend?

## Vorgehen

1. Eine fachspezifische Person für jede Dimension ausfindig machen und einen 2 min Pitch (Elevator Pitch) des Projekts vorbereiten.
2. In kurzen Absprachen Feedback der Personen sammeln und damit die Lösungsmatrix füllen.
3. Auf Basis des Feedbacks in die Iteration der Ideenentwicklung gehen. Gegebenenfalls das Vorgehen wiederholen.

Tip: Auch die frühzeitige Einbindung von Personen ausserhalb der eigenen Organisation mit Fachwissen im Bereich Nachhaltigkeit kann hilfreich sein.

## Wirksame Beispielfragen für den Aspekt «Nachhaltigkeit»

### Mehrwert

Erzielt die Lösung die gewünschte Auswirkung? Ist diese relevant und zielführend?

### Ethik

Nur weil es machbar ist, sollte es auch wirklich realisiert werden?

### Life Cycle Analysis (LCA)

Hat der angedachte Mehrwert noch «blind spots», die andere negative Effekte mit sich bringt?

[Weiterführende Informationen](#)

**Prototyp Reality-Check** Titel des Innovationsprojekts

Feedback	Erwünschtheit	Nachhaltigkeit	Machbarkeit	Wirtschaftlichkeit	
<b>User</b> 1 _____ 2 _____ 3 _____	Erwünschtheit Feedback <small>Wahrscheinlichkeit der Nutzung</small> Titel des betroffenen Problems	<b>Nachhaltigkeit Expertinnen</b> 1 _____ 2 _____ 3 _____	Nachhaltigkeit Feedback <small>Informiert in Bezug auf Anknüpfungspunkte</small> Wirtschaftlichkeit	<b>Expertinnen aus den Bereichen Technik, Recht, usw.</b> 1 _____ 2 _____ 3 _____	Machbarkeit <small>Geringes Risiko</small>
<b>Partner:innen, Sponsor:innen, Investor:innen</b> 1 _____ 2 _____ 3 _____	Wirtschaftlichkeit Feedback <small>Motiviert für die Organisation/Projekt</small> Skalierbarkeit				

Fragebogen zum Testvorgehen

Quelle: Part III 1



## Pilotprojekte & Anwendungsbeispiele

Die Erarbeitung und das Testen der Sustainability Plug-Ins basieren auf Projekten mit Pilotpartner:innen.

Das Ziel der Pilotprojekte war es, die Dimension Nachhaltigkeit bei Innovationsprojekten mitzudenken. Die folgenden Beispiele aus dieser Zusammenarbeit dienen der Veranschaulichung für die vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten der Methoden.



# Praxisbeispiel Innovationsdienstleistende: Zühlke - Design for Sustainability

## Steckbrief der Organisation

**Branche:** Innovation und Technologieentwicklung

**Organisationsgrösse:** 1'900 Mitarbeiter:innen (Stand 2023)

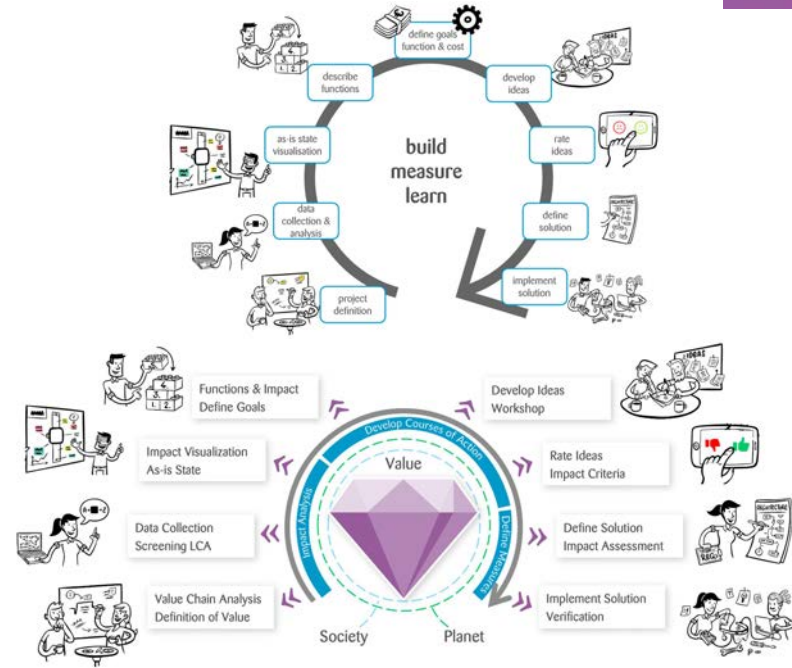
**Geschäftsmodell:** Zühlke ist ein weltweit tätiger Innovationsdienstleister. Das Unternehmen kreiert für seine Kund:innen neue Ideen und Geschäftsmodelle. Auf Basis neuester Technologien erschafft und transformiert Zühlke Dienstleistungen und Produkte – von der initialen Vision über die Entwicklung, die Produktion und die Auslieferung bis hin zum Betrieb.

## Herausforderung Nachhaltigkeit

Zühlke entwickelt für seine Kund:innen unter anderem physische Produkte, die in grossen Stückzahlen hergestellt werden. Eine systematische Integration der Nachhaltigkeit in Auftragsprojekte während des Produktentwicklungsprozesses hat daher erhebliche Auswirkungen. Ein Ansatz dazu ist die Weiterentwicklung der Value Engineering Methode zu einem «Design for Sustainability»-Prozess, der in den frühen Phasen der Produktentwicklung den aktuellen Zustand und mögliche Handlungsoptionen identifiziert.

## Anwendungsbeispiel:

Vom Value Engineering zum Design for Sustainability Prozess



Prozessabbildung vor (oben) und nach (unten) der Weiterentwicklung

Quelle: Zühlke Engineering AG

## Lösung mit Sustainability Plug-Ins

### Projekt: Entwicklung eines Design for Sustainability-Prozesses

Eine standardisierte Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in der Produktentwicklung erfordert die Anpassung verschiedener Entwicklungsprozesse in unterschiedlichen Reifephasen des Produkts. Je früher die Nachhaltigkeit berücksichtigt wird, desto grösser ist der Einfluss. Nach einer anfänglichen Auslegeordnung und Evaluierung verschiedener Ansätze entwickelte Zühlke in Zusammenarbeit mit B Lab ihren Value Engineering Ansatz weiter. Dabei wurde der Begriff «Value» um die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit erweitert, und der Prozess wurde schrittweise mit Methoden wie der Wertschöpfungskettenanalyse, dem Screening LCA oder dem Funktions-Impact Mapping ergänzt.

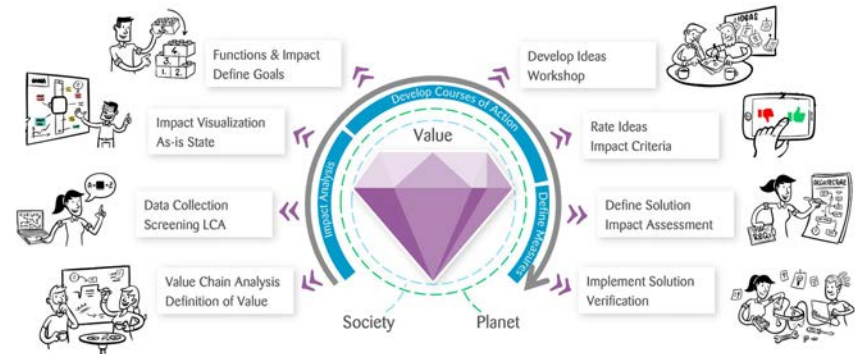
**«Die Arbeit mit den Plug-Ins hat uns geholfen, bestehende Vorgehen gezielt mit den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit zu ergänzen.»**

Kevin Arm, Lead Systems Architect

Ronny Hoffmann, Sustainability Consulting Manager

## Anwendungsbeispiel:

Design for Sustainability Prozess für die Anwendung in der frühen Produktentwicklung



Prozessabbildung nach der Weiterentwicklung

Quelle: Zühlke Engineering AG

## Creative Dock

### Steckbrief der Organisation

**Branche:** Venture Building, Beratung, Innovationsmanagement

**Organisationsgrösse:** 400+ Mitarbeiter:innen (Stand 2022)

**Geschäftsmodell:** Creative Dock ist der grösste unabhängige Venture Builder Europas und baut für die Kund:innen neue Unternehmen auf.

### Herausforderung Nachhaltigkeit

Creative Dock schafft neue Wege zur Wertschöpfung und Umsatzsteigerung durch digitale Transformation in diversen Branchen. Dabei sucht Creative Dock nach Möglichkeiten, seine Methodik weiterzuentwickeln, um mit ihren unternehmerischen Aktivitäten einen Beitrag zu leisten, die Nachhaltigkeitsziele schneller zu erreichen.

### Lösung mit Sustainability Plug-Ins

Gemeinsam mit B Lab Schweiz hat Creative Dock Sustainability Plug-Ins für alle Phasen ihres Innovationsprozesses entwickelt, von der Lösungsfindung bis zur Skalierung von Unternehmen. Dabei wurden die bewährten Methoden und Prozesse analysiert und bestehende Tools um den Aspekt der Nachhaltigkeit erweitert. Creative Dock betrachtet die aktualisierte Methodik und den Fokus auf Nachhaltigkeit als einen Wettbewerbsvorteil auf dem Markt - auch für seine Kund:innen.

### Anwendungsbeispiel 1: Sustainability Plug-In #8

#### Nachhaltigkeitskriterien

Das Projekt betraf den Entwurf nachhaltiger Entsorgungslösungen von Beton-Abfällen auf Baustellen und in Transportbetonwerken. Hier wurde eine Analyse der Wertschöpfungskette zur Identifizierung von Chancen und Risiken vorgenommen sowie eine Evaluation durch Screening Fragen durchgeführt.

- Was sind die wichtigsten Aspekte, die wir bei der Sammlung von Beton-Material berücksichtigen müssen, damit es wiederverwendet werden kann und einem Kreislaufmodell entspricht?
- Welche Partnerschaften müssen aufgebaut werden, um einen reibungslosen Betrieb der Lösung zu gewährleisten, die eine nachhaltigere Art der Beton-Abfallbewirtschaftung ermöglicht?
- Wer sind andere wichtige Akteure, die die Nachhaltigkeit der Lösung beeinflussen können?
- Wie können wir den CO2-Fußabdruck und die Menge an Beton Abfällen verringern?
- Was sind die Nachhaltigkeitsziele der Gesellschaft/potenziellen Kund:innen/Behörden der Branche?
- Was sind die verbindlichen Nachhaltigkeitsstandards und was sind darüber hinausgehende Nachhaltigkeitsziele und -bedürfnisse?
- Was ist der optimale Zustand des Materials Lebenszyklus?

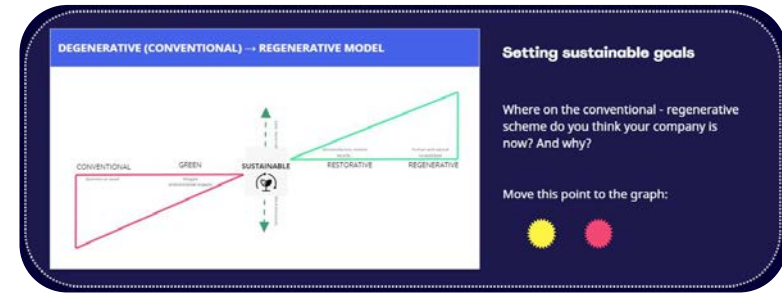
### Anwendungsbeispiel 2: Regenerative Geschäftsmodelle

Bei der Projektdefinition und Zielsetzung in Bezug auf Nachhaltigkeit mit Kund:innen wendet Creative Dock das Modell regenerativer Geschäftsmodelle (s. Part I S.7) in Form einer Übung mit an.

### Lösung mit Sustainability Plug-Ins

#### Projekt: Klassischer Beratungsfall

Das regenerative Geschäftsmodell mag idealistisch klingen, aber es ist wichtig, den Weg zu diesem Ziel zu erkennen. Creative Dock hält es für wichtig, den Kund:innen die Möglichkeit zu geben, eigene Nachhaltigkeitsziele innerhalb des degenerativen bis regenerativen Konzepts festzulegen, unabhängig davon, ob es sich um eine kleine Veränderung oder eine vollständige Überholung des Geschäftsmodells handelt. Dieser Spielraum stellt sicher, dass der Optimierungs- bzw. Modellierungsprozess ausgewogen und machbar bleibt. Zu diesem Zweck ist es wichtig, so früh wie möglich im Prozess aktiv auf das Thema einzugehen. Bei Creative Dock passiert dies mit einem Workshop in der Entdeckungsphase, um die Nachhaltigkeit-Ambitionen sowie andere Ziele für das neue Vorhaben festzulegen.



Übung für die Evaluation des Geschäftsmodells entlang des Rahmenwerks regenerativer Geschäftsmodelle (siehe Part I, S.7)

Quelle: Creative Dock Group

**«Nachhaltigkeit ist nicht nur eine Nische oder ein Trend, sondern für den Erfolg eines jeden Unternehmens und darüber hinaus unerlässlich. Ein nachhaltiger Geschäftsbetrieb ist keine einmalige Aktivität, sondern eine Reise, bei der jeder Schritt zählt.»**

Tereza Štrobachová und Martina Vošková

## Steckbrief der Organisation

**Branche:** Öffentliche Verwaltung, Standortförderung Amt für Wirtschaft Kanton Zürich

**Organisationsgrösse:** 18 Mitarbeiter:innen (Stand 2023)

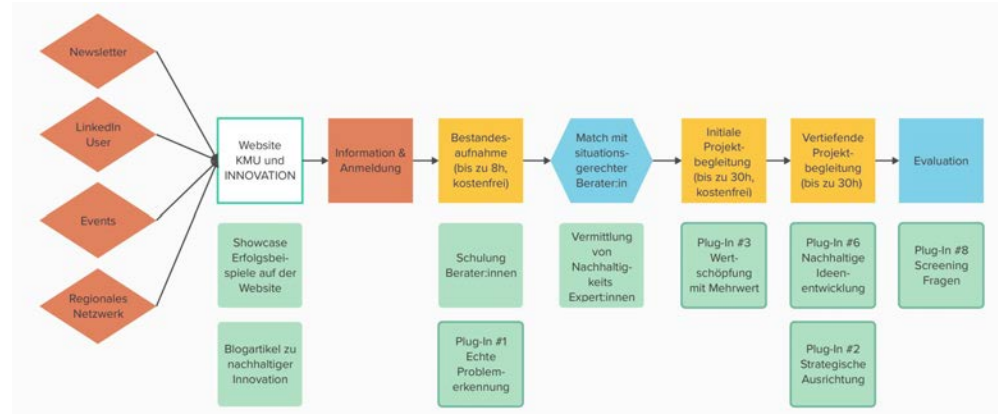
**Organisation:** Die Standortförderung unterstützt ansässige Unternehmen, fördert die Innovationsfähigkeit des Standorts, pflegt wirtschaftliche Aussenbeziehungen und begleitet bei Ansiedlungen.

## Herausforderung Nachhaltigkeit

Die Standortförderung des Kantons Zürich hat mit KMU und INNOVATION ein Pilot-Förderprogramm für Innovation in KMU lanciert. Obwohl die beiden Themen Digitalisierung und Nachhaltigkeit als zentrale Aufhänger definiert wurden, kam die Dimension Nachhaltigkeit in der Kommunikation des Angebots bislang zu wenig zum Ausdruck.

**«Unsere Lebensgrundlagen können wir nur mit nachhaltigem Handeln bewahren und sichern.»**

Anita Martinecz Fehér, Projektleiterin



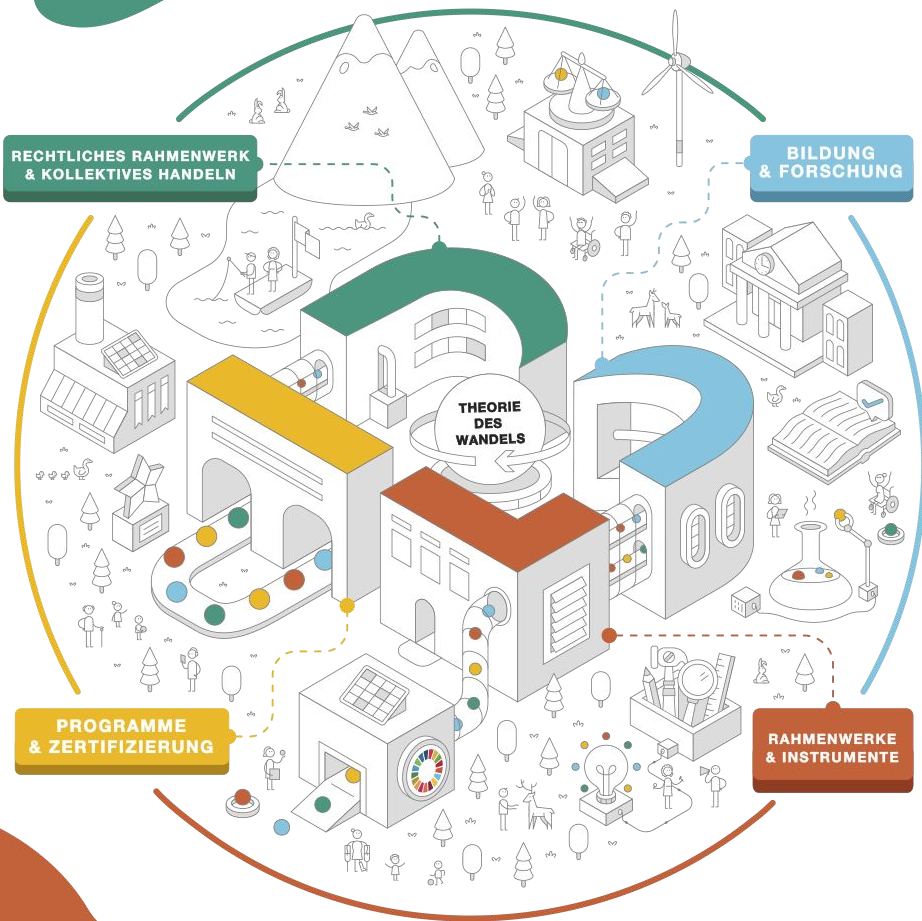
Prozess Chart angereichert um die Dimension Nachhaltigkeit mit Sustainability Plug-Ins und weiteren Ideen

Quelle: Workshop B Lab Switzerland mit KMU & Innovation

## Lösung mit Sustainable Innovation

**Projekt:** Prozess Weiterentwicklung

Im Rahmen der Zusammenarbeit mit B Lab Schweiz für dieses Playbook wurden der KMU und INNOVATION Begleitprozess analysiert und für die einzelnen Schritte Sustainability Plug-Ins (grün im Chart gekennzeichnet) entwickelt, um das Thema Nachhaltigkeit verstärkt zu berücksichtigen.



## UNSERE „FACTORY FOR POSITIVE CHANGE“



- PROGRAMME & ZERTIFIZIERUNG**
- B Corp-Zertifizierung
  - Swiss Triple Impact
  - B Movement Builders
  - Impact Pro Pathway

- RECHTLICHES RAHMENWERK & KOLLEKTIVES HANDELN**
- Rechtliches Rahmenwerk
  - B Corp Climate Collective
  - B Corp Beauty Coalition
  - Swiss Boards Coalition

- BILDUNG & FORSCHUNG**
- B Academy
  - B Leaders
  - Nachhaltige Innovation
  - Positive Impact Playbook
  - Employee Ownership

- RAHMENWERKE & INSTRUMENTE**
- B Impact Assessment
  - PIIL Leadership Assessment
  - SDG Action Manager
  - Value Chain Activation
  - Swiss Sustainability Benchmark
  - Purpose and Stakeholder Governance

ACT

LEARN

## COMMUNITY-AUFBAU UND-AKTIVIERUNG

# Quellen

---

## Part I

1. The 17 goals | sustainable development (no date) THE 17 GOALS. Available at: <https://sdgs.un.org/goals> (Accessed: 29 January 2024).
2. OECD/Eurostat (2018), Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg, <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>.
3. Planetary boundaries (no date) Planetary boundaries - Stockholm Resilience Centre. Available at: <https://www.stockholmresilience.org/research/planetary-boundaries.html> (Accessed: 29 January 2024).
4. Karg, K. (no date) 4D Sustainable Innovation Validation, Sustainable design thinking. Available at: [http://sustainabledesignthinking.de/portfolio/clover\\_sustainable\\_innovation\\_validation/](http://sustainabledesignthinking.de/portfolio/clover_sustainable_innovation_validation/) (Accessed: 29 January 2024).
- 5.

## Part II

1. Ries, E. and Bischoff, U. (2015) Lean startup: Schnell, Risikolos und Erfolgreich Unternehmen Gründen. München: Redline-Verl.  
Clarke, R.I. (2020) Design thinking. Chicago: ALA Neal-Schuman.  
Richet, J.-L. (2013) Agile innovation: A new project management method. Cergy-Pontoise: ISIS, Institute for strategic innovation & services.

## Part III

1. Karg, K. (no date) 4D Sustainable Innovation Validation, Sustainable design thinking. Available at: [http://sustainabledesignthinking.de/portfolio/clover\\_sustainable\\_innovation\\_validation/](http://sustainabledesignthinking.de/portfolio/clover_sustainable_innovation_validation/) (Accessed: 29 January 2024).
2. Tool: Opera | URBACT (no date) Urbact Toolbox Planning Action: Opera. Available at: <https://urbact.eu/files/tool-opera> (Accessed: 29 January 2024).
3. Die 5-Why-Methode (2022) Kanban Guide. Available at: <https://kanbantool.com/de/kanban-guide/die-5-warums> (Accessed: 29 January 2024).
4. Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2013) Business model generation A handbook for visionaries, game changers, and Challengers. New York: Wiley & Sons.
5. Sustainability Plug-in #3 Visionsentwicklung wurde von Chantal Calame kreiert.
6. Mai, J. (2023, November 9). Ikigai-Modell: Mit 4 Fragen den Sinn im Leben finden. Karrierebibel. Retrieved February 7, 2024, from <https://karrierebibel.de/ikigai-modell/>
7. Soule, S. (2019, November 9). The Impact BMC. The Impact BMC. Retrieved February 8, 2024, from [https://web.stanford.edu/dept/gsb-ds/InKling/The\\_Impact\\_BMC/index.html](https://web.stanford.edu/dept/gsb-ds/InKling/The_Impact_BMC/index.html)

**Publisher:** B Lab Switzerland, **Author:** Jana Weise & Chantal Calame,  
SDG Driven Innovation Lead. Growitty 2024.

