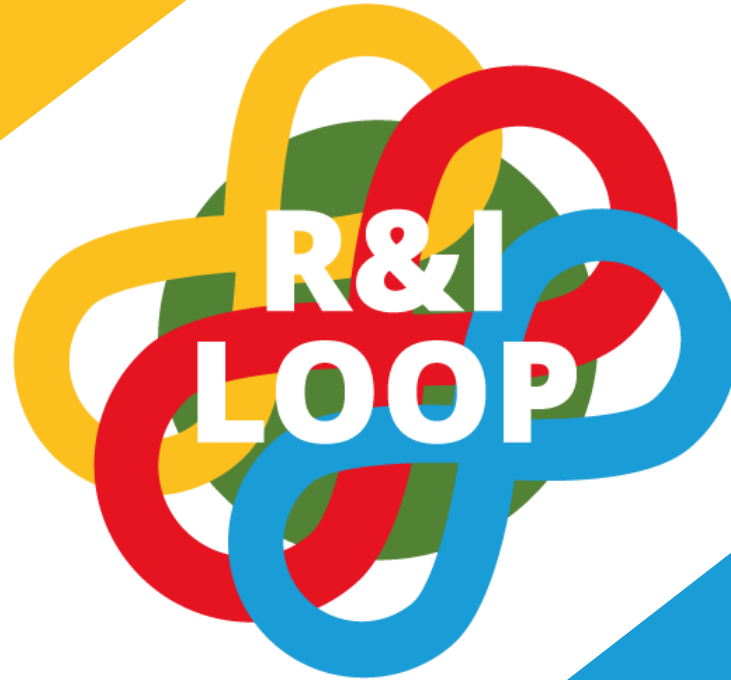


# Modul II. Selbstanalyse und Folgschlüsse: Wie sozial ist meine Universität

FLASH COURSE



[www.riloop.eu](http://www.riloop.eu)

[FB: www.facebook.com/RILOOP](https://www.facebook.com/RILOOP)

[Twitter: www.twitter.com/ri\\_loop](https://www.twitter.com/ri_loop)

[LinkedIn: www.linkedin.com/company/r-i-loop](https://www.linkedin.com/company/r-i-loop)



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

## Koordination

University of Beira Interior (PT)



<http://ubimedical.ubi.pt>

## Partner

Universidad Politecnica De Madrid (ES)



POLITÉCNICA

<http://www.upm.es>

INOVA+ - Innovation Services (PT)



<http://inova.business>

Università Politecnica Delle Marche (IT)



<https://www.univpm.it>

Johannes Gutenberg-Universität Mainz (D)



JOHANNES GUTENBERG  
UNIVERSITÄT MAINZ

<https://www.uni-mainz.de/eng/>

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein. Project n° 2020-1-PT01-KA203-078366

# Übersicht

## Modul I. R&I Loop und “Civic Universities”

- Was ist R&I Loop und wie kann es Hochschuleinrichtungen unterstützen?
- Wichtige Konzepte: Was ist eine “Civic University”?
- Beispiele für/ Best Practises von “Civic Universities”

## Modul II. Selbstanalyse und Folgschlüsse: Wie sozial ist meine Universität?

- Präsentation und Übersicht der Selbstanalyse
- Wie wird die Analyse durchgeführt?: Strategische Diagnose
  - I. Strategieentwicklung (TOWS matrix)
  - II. Entwicklung eines Businessmodells (3XL Canvas)
  - III. RE-ACT Selbstanalyse (Zusatz)
- Welche Schlüsse werden gezogen?: Auswertung
  - I. Prioritätensetzung in der Strategie (Value Chain Analysis)
  - II. Ausführung der Strategie (Zweckpyramide)
  - III. R&I LOOP Benchmark (Zusatz)

## Modul III. Einbindung von Interessengruppen und Wirkungsanalyse

- Förderung des Engagements und der Beteiligung von Interessengruppen: Veranstaltungen zur Mitgestaltung, Wissenschafts- und Forschungskommunikation, gesellschaftliche Beteiligung an der Forschung
- Wirkungsanalyse: R&I Loop Impact Canvas



# INHALT

- 🌐 **Präsentation und Übersicht der Selbstanalyse**
- 🌐 **Wie wird die Analyse durchgeführt?: Strategische Diagnose**
  - I. Strategieentwicklung (TOWS matrix)
  - II. Entwicklung eines Businessmodells (3XL Canvas)
  - III. RE-ACT Selbstanalyse (Zusatz)
- 🌐 **Welche Schlüsse werden gezogen?: Auswertung**
  - I. Prioritätensetzung in der Strategie (Value Chain Analysis)
  - II. Ausführung der Strategie (Zweckpyramide)

# MODUL II

## Selbstanalyse und Folgschlüsse: Wie sozial ist meine Universität?

## 1. Präsentation und Übersicht der Selbstanalyse



# Zielsetzung/ Lernergebnisse

- 🎯 Verständnis des Konzepts und der Methodik, die das Projekt R&I Loop für Hochschulen vorschlägt, um ihre Strategien im Hinblick auf eine stärkere Bürgerbeteiligung zu bewerten und (neu) zu überdenken.
- 🎯 Verstehen, wie die von R&I Loop vorgeschlagenen Instrumente den Hochschulen auf ihrem Weg, eine „Civic University“ zu werden, helfen können








# Förderung der intelligenten Spezialisierung und der Entwicklung zu einer „Civic University“

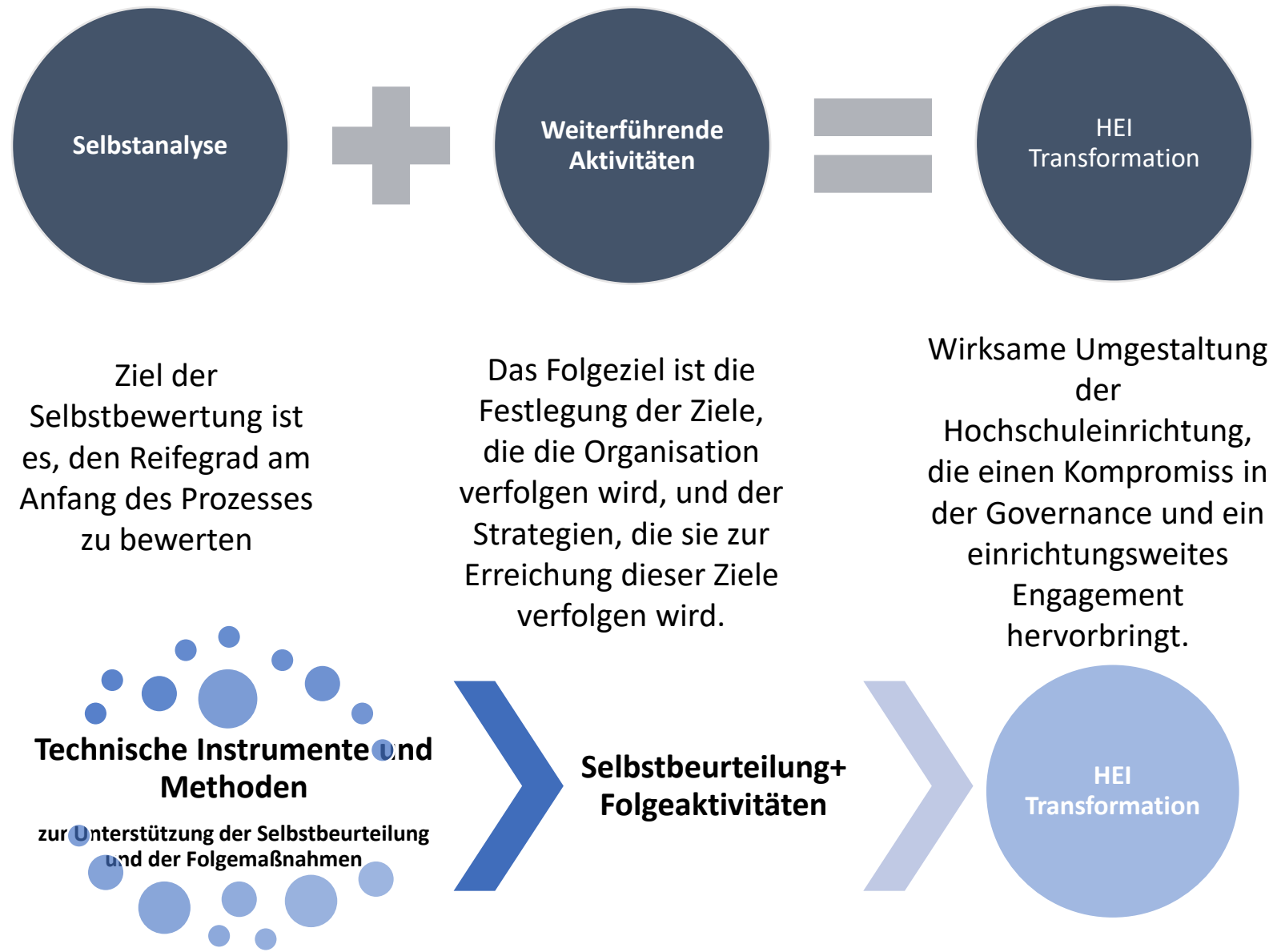
Ein Prozess, den die Hochschuleinrichtungen durchlaufen müssen:

- 🌐 Rolle und Verantwortung über die akademische Gemeinschaft hinaus zu überdenken;
- 🌐 Förderung der **institutionellen Umgestaltung**;
- 🌐 Dialog mit den verschiedenen Knotenpunkten der Fünffach-Helix, d. h. mit anderen Hochschuleinrichtungen, der Industrie, den Behörden und den Bürgern führen;
- 🌐 Förderung des öffentlichen Engagements für verantwortungsvolle Forschung und Innovation;
- 🌐 eine breitere Akzeptanz ihrer Forschungsergebnisse zu fördern;

# R&ILOOP bietet den Universitäten Methoden, auf die sie sich während dieses Prozesses verlassen können:

-  Ermittlung der Bedürfnisse und Interessen der Beteiligten (Regionen, Unternehmen und Bürger);
-  Festlegung von Forschungsprioritäten auf der Grundlage von Strategien für eine intelligente Spezialisierung ziviler Universitäten sowie der Ergebnisse von Konsultationen, Verhandlungen und partizipativen Prozessen, an denen relevante Akteure beteiligt sind;
-  Förderung des öffentlichen Engagements und der offenen Beteiligung der Gesellschaft an den Forschungstätigkeiten
-  Konzipierung und Umsetzung von Maßnahmen zur Umgestaltung der Einrichtung und zur Neugestaltung ihrer Forschungs- und Innovationsaktivitäten, die sich auf drei Hauptpfeiler stützen:
  - ✓ (I) Innovation;
  - ✓ (II) Governance; und
  - ✓ (III) Nachhaltigkeit;
-  Verbesserung der Reichweite und Wirkung von Forschungstätigkeiten und -ergebnissen auf verschiedenen Ebenen, einschließlich des lokalen/regionalen Wirtschaftswachstums.



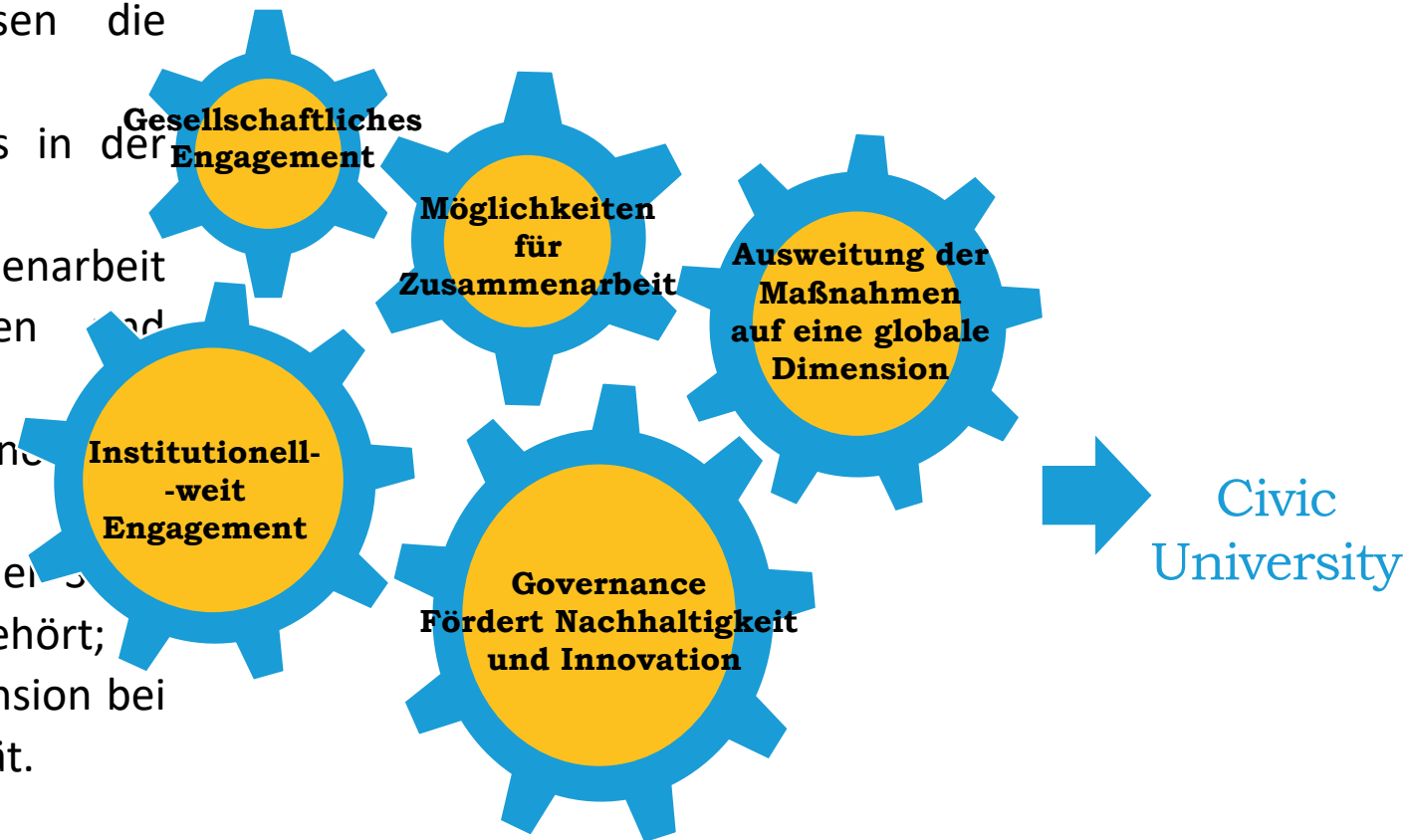


# Der Weg der R&ILOOP-Hochschule, eine „Civic University“ zu werden

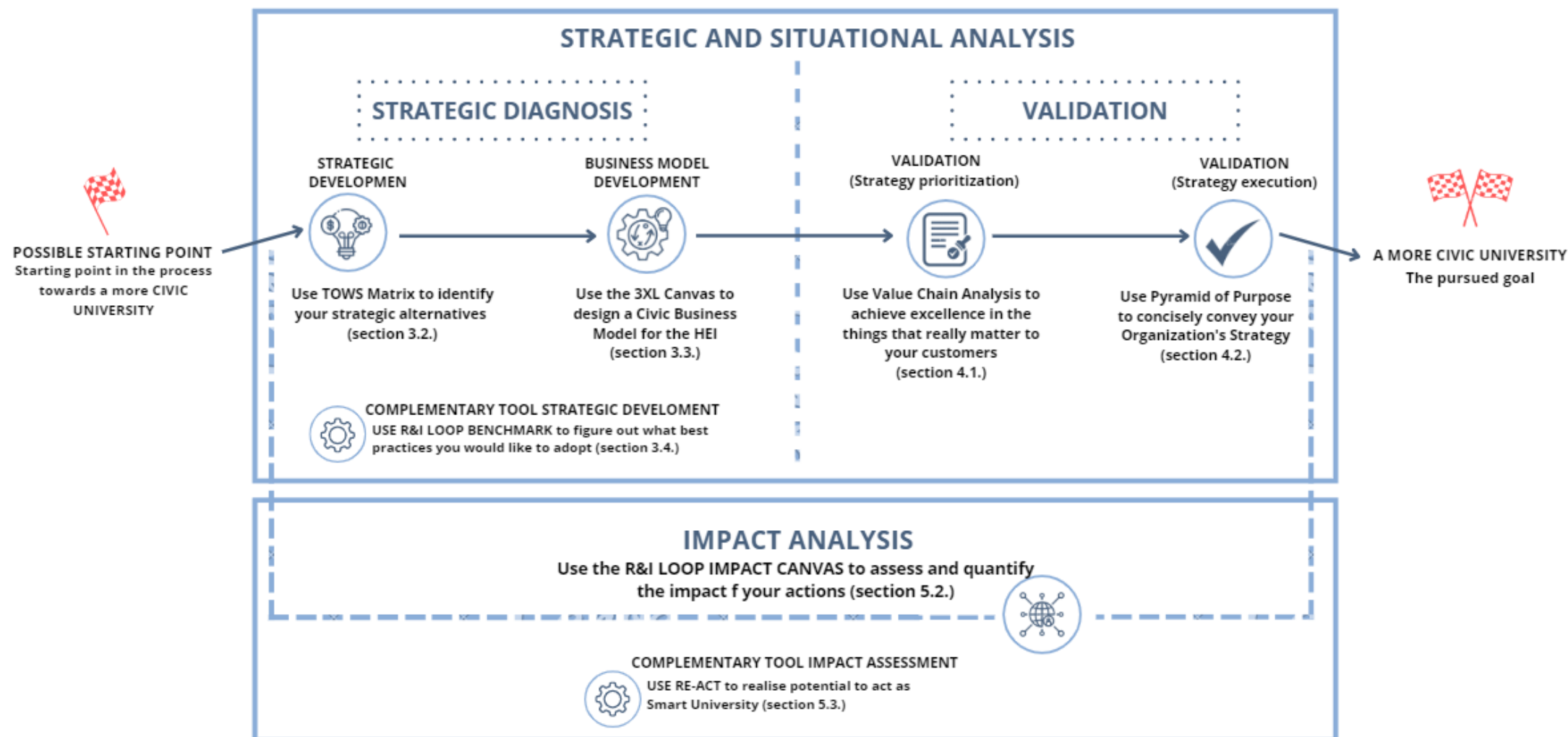
Die Selbstbewertung und die Folgemaßnahmen sind Teil des maßgeschneiderten Prozesses der Selbstverbesserung von Hochschulen hin zu stärker bürgerschaftlich orientierten, lernenden und mit ihren Gemeinschaften verbundenen Universitäten.

Um eine „Civic University“ zu werden, müssen die Hochschuleinrichtungen:








- Verankerung des gesellschaftlichen Engagements in der gesamten Institution;
- Schaffung von Möglichkeiten zur Zusammenarbeit zwischen Forschung, Studenten, Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen;
- ihre Verwaltung auf Nachhaltigkeit und Innovation ausrichten;
- Förderung des institutionellen Engagements in der Hochschule und der Region, zu der die Hochschuleinrichtung gehört;
- Ausweitung der Aktivitäten auf eine globale Dimension bei gleichzeitiger Verwurzelung in ihrer lokalen Identität.



# The R&I LOOP HEI's path towards a more civic university








# Schritte

-  Analyse der Ergebnisse der Selbstbeurteilung und Nachbereitung
-  Umgang mit den Ergebnissen der Selbstbeurteilung
-  Ziele für Veränderungen setzen
-  Planung und Umsetzung von Folgemaßnahmen
-  Priorisierung der Aktionspläne
-  Ausführen der Pläne
-  Bewertung der Auswirkungen der von der Hochschule ergriffenen Maßnahmen und der erzielten Ergebnisse

# Implementierungsaktivitäten und Hilfsmittel

Jede Hochschuleinrichtung, die die F&I LOOP-Methode anwenden möchte, wird ermutigt, diese Leitlinien zu befolgen und diese Vorlagen zusammen mit den anderen Elementen des Toolkits, die im Benutzerhandbuch verfügbar sind, zu verwenden:

-  **Einsetzung einer Arbeitsgruppe** (Anhang A2)
-  **Ausbildung** (Anhang A3)
-  **Bewertung/Evaluierung der Hochschuleinrichtungen** (Anhang A4)
-  **Durchführung von Veranstaltungen** (Anhang A5)
-  **R&I Loop Impact Canvas** (Anhang A6)



# MODUL II

# Selbstanalyse und Folgschlüsse: Wie sozial ist meine Universität?

## 2. Wie wird die Analyse durchgeführt?: Strategische Diagnose

- Strategieentwicklung (TOWS matrix)
- Entwicklung eines Businessmodells (3XL Canvas)
- R&I LOOP Benchmark (Zusatz)

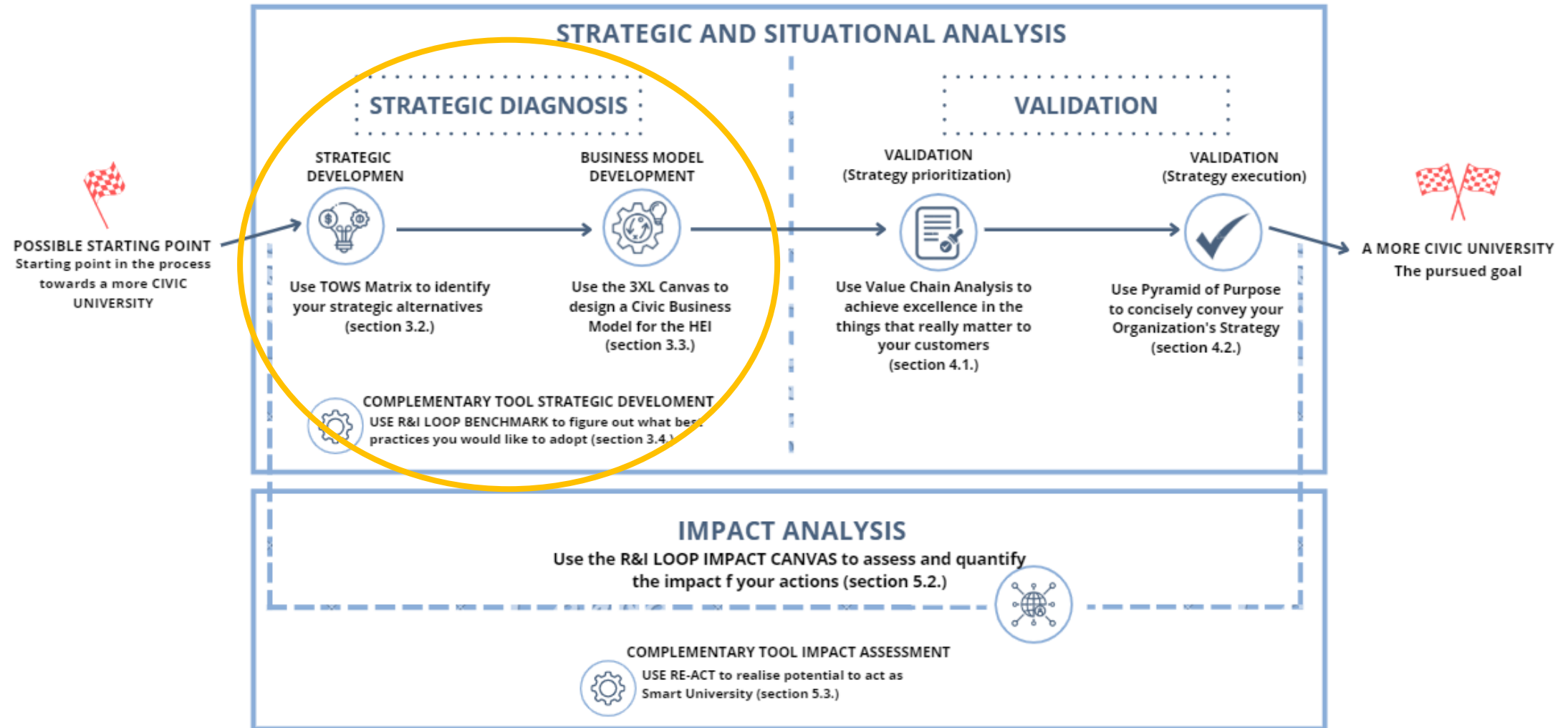
# Zielsetzung/ Lernergebnisse

- 🎯 Kennenlernen von Instrumenten, die Hochschulen bei der Durchführung einer strategischen Diagnose und der Ermittlung strategischer Alternativen unterstützen können
- 🎯 Durchführung einer SWOT-Analyse und Entwicklung einer TOWS-Matrix als Unterstützung für die Strategieentwicklung von Hochschuleinrichtungen





# The R&I LOOP HEI's path towards a more civic university

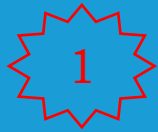




# SWOT-Analyse und TOWS-Matrix

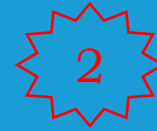
## Instrumente zur Identifizierung strategischer Alternativen für Hochschulen

Sobald das zu erreichende Ziel definiert ist, werden in einem nächsten Schritt die strategischen Optionen entwickelt, die umgesetzt werden können.



### **SWOT- Analyse**

Entwicklung einer  
Situationsanalyse



### **TOWS- Matrix**

Entwicklung einer Reihe  
strategischer Alternativen durch  
Durchführung einer extern-  
internen Analyse

# SWOT-Analyse und TOWS-Matrix

Eine Technik, die verwendet werden kann, um die Stärken, Schwächen, Chancen und Bedrohungen zu verstehen, denen wir uns gegenübersehen, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen.

1

Prüfen Sie die Gesamtheit der externen Faktoren



Gefahren (-) und Möglichkeiten (+)

2

Prüfen der Menge der internen Faktoren



Schwächen (-) und Stärken (+)

## Vorteile

- Besseres Verständnis externer Bedrohungen und Schwachstellen.
- Rasches Auffinden von Chancen, die wir tatsächlich gut nutzen können.
- Maßnahmen zu ergreifen, um die Chancen zu nutzen, die sonst nicht offensichtlich gewesen wären.

# SWOT-Analyse und TOWS-Matrix

## **Gefahren:**

Hier untersuchen wir, welche Veränderungen im externen Umfeld eine Bedrohung darstellen

## **Schwächen:**

Schwächen sind offensichtlich das Gegenteil von Stärken, oder auch nur das Fehlen von Stärken in bestimmten Bereichen.

## **Möglichkeiten:**

Die Untersuchung des externen Umfelds kann dazu führen, dass neue Chancen erkannt werden. Eine andere Möglichkeit besteht darin, die bereits vorhandenen Stärken zu untersuchen und festzustellen, ob sich daraus neue Chancen ergeben könnten.

## **Stärken**

Unter Stärken verstehen wir die verfügbaren Ressourcen, Produkte und Fähigkeiten, die es Ihnen ermöglichen, einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen.

# SWOT-Analyse und TOWS-Matrix

## Verwendung des Tools

**Schritt 1:** Eine Vorlage für die Durchführung der SWOT-Analyse finden Sie auf dem ersten Arbeitsblatt in Anhang A4.1 des Benutzerhandbuchs der Toolbox für Gründung und Wachstum, wo Sie Ihre Ergebnisse in den dafür vorgesehenen Bereich eintragen sollten.

<b>Threats</b> What threats could harm you? What is your competition doing? What threats do your weaknesses expose you to?	<b>Opportunities</b> What opportunities are open to you? What trends could you take advantage of? How can you turn your strengths into opportunities?
Gefahren Welche Bedrohungen gibt es? Was macht die Konkurrenz? Welche Gefahren gehen von den Schwächen aus?	Möglichkeiten Welche Möglichkeiten gibt es? Welche Trends könnten nützlich sein? Welche Möglichkeiten eröffnen die Stärken?
<b>Strengths</b> What do you do well? What unique resources can you draw on? What do others see as your strengths?	<b>Weaknesses</b> What could you improve? Where do you have fewer resources than others? What are others likely to see as weaknesses?
Stärken Was geht gut? Welche einzigartigen Ressourcen stehen Ihnen offen? Was sehen andere als Ihre Stärken?	Schwächen Was könnte verbessert werden? Wo haben Sie weniger Ressourcen als andere? Was sehen andere als Ihre Schwächen?

# SWOT-Analyse und TOWS-Matrix

## Verwendung des Tools

**Schritt 2:** Kopieren Sie auf dem zweiten Arbeitsblatt in Anhang A4.2 der strategischen Optionen die wichtigsten Ergebnisse aus dem SWOT-Arbeitsblatt in den vorgesehenen Bereich (blau schattiert).

Externe Möglichkeiten    Externe Gefahren

	External Opportunities (O)	External Threats (T)
	1. <input type="text"/>	1. <input type="text"/>
	2. <input type="text"/>	2. <input type="text"/>
	3. <input type="text"/>	3. <input type="text"/>
	4. <input type="text"/>	4. <input type="text"/>
Internal Strengths (S) Interne Stärken	SO Maxi-Maxi Strategy	ST Maxi-Mini Strategy
1. <input type="text"/>		
2. <input type="text"/>		
3. <input type="text"/>		
4. <input type="text"/>		
Internal Weaknesses (W) Interne Schwächen	WO Mini-Maxi Strategy	WT Mini-Mini Strategy
1. <input type="text"/>		
2. <input type="text"/>		
3. <input type="text"/>		
4. <input type="text"/>		

# SWOT-Analyse und TOWS-Matrix

## Verwendung des Tools

**Schritt 3:** Für die Strukturierung der TOWS-Matrix sollten Sie bei jeder Kombination von externen und internen Faktoren überlegen, wie Sie diese nutzen können, um alternative strategische Optionen zu schaffen:

- **SO** - Wie können Sie Ihre Stärken nutzen, um von diesen Chancen zu profitieren?
- **ST** - Wie können Sie Ihre Stärken nutzen, um aktuelle und potenzielle Bedrohungen zu vermeiden?
- **WO** - Wie können Sie Ihre Chancen nutzen, um Ihre Schwächen zu überwinden?
- **WT** - Wie können Sie Ihre Schwächen minimieren und Bedrohungen vermeiden?

External Opportunities (O)		External Threats (T)	
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
4.		4.	
Internal Strengths (S)		Max-Max (+,+)	Max-Min (+,-)
1.		SO	ST
2.			
3.			
4.			
		Maxi-Maxi Strategy	Maxi-Mini Strategy
Internal Weaknesses (W)		Min-Max (-,+)	Min-Min (-,-)
1.		WO	WT
2.			
3.			
4.			
		Mini-Maxi Strategy	Mini-Mini Strategy

# SWOT-Analyse und TOWS-Matrix

## Verwendung des Tools

### Note:

Der WT-Quadrant - Schwächen und Bedrohungen - befasst sich mit defensiven Strategien. Setzen Sie diese ein, um sich vor Verlusten zu schützen, aber verlassen Sie sich nicht auf sie, um Erfolg zu haben.

		External Opportunities (O)	External Threats (T)
	1.		
	2.		
	3.		
	4.		
Internal Strengths (S)		Max-Max (+,+) SO Maxi-Maxi Strategy	Max-Min (+,-) ST Maxi-Mini Strategy
1.			
2.			
3.			
4.			
Internal Weaknesses (W)		Min-Max (-,+) WO Mini-Maxi Strategy	Min-Min (-,-) WT Mini-Mini Strategy
1.			
2.			
3.			
4.			

# SWOT-Analyse und TOWS-Matrix

## *Verwendung des Tools*

**Schritt 4:** Bewerten Sie die von Ihnen erarbeiteten Optionen und ermitteln Sie diejenigen, die den größten Nutzen bringen und den Auftrag und die Vision Ihrer Organisation am besten erfüllen.

- Die SWOT-Analyse und die TOWS-Matrix sind relativ einfache Instrumente zur Entwicklung strategischer Optionen.
- Sie ermöglichen es Ihnen, auf intelligente Weise zu überlegen, wie Sie sich am besten vor Bedrohungen schützen und Chancen nutzen können.
- Sie ermöglicht es Ihnen, die Auswirkungen von Schwächen zu minimieren und die Stärken zu nutzen.

### **Schlüsselpunkte**





# MODUL II

## Selbstanalyse und Folgschlüsse: Wie sozial ist meine Universität?

2. Wie wird die Analyse durchgeführt?: Strategische Diagnose

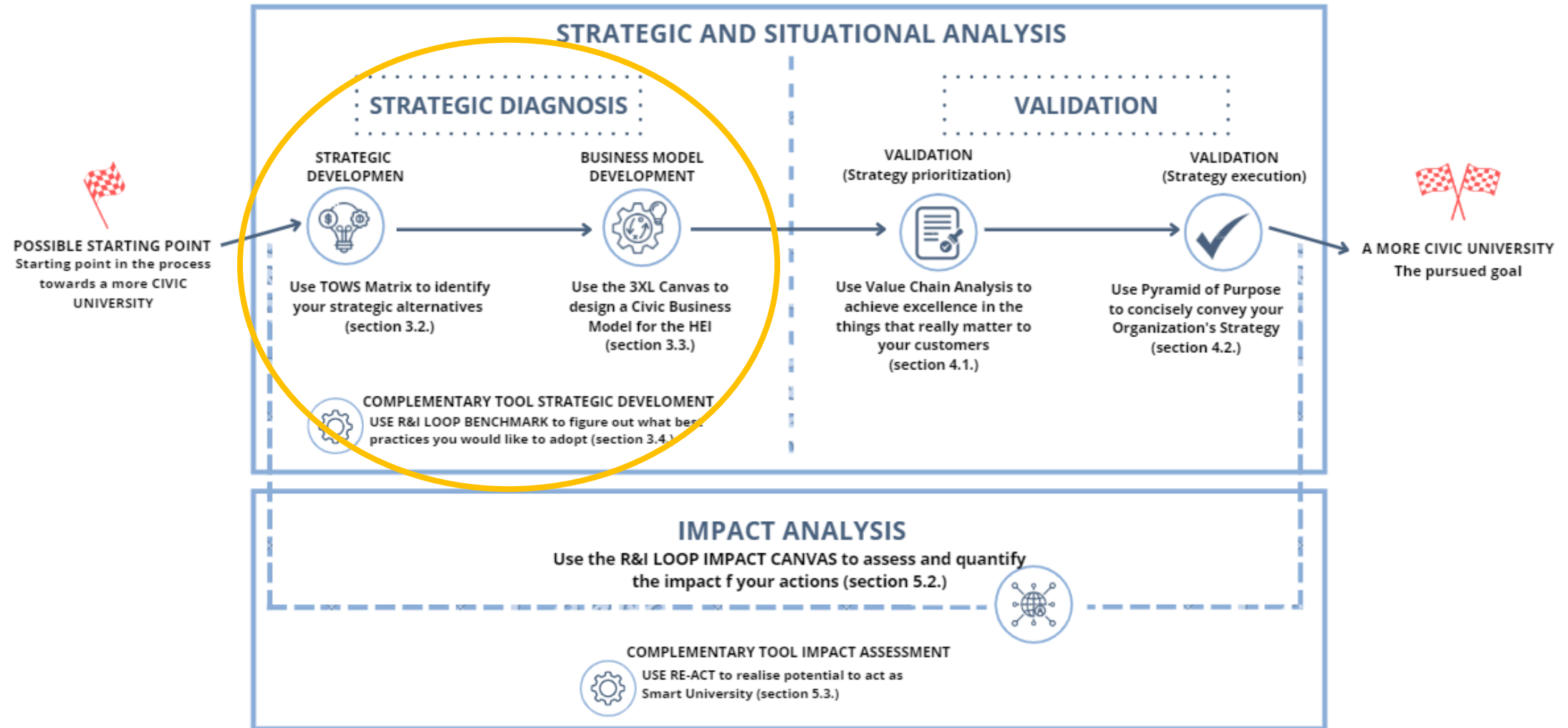
- Strategieentwicklung (TOWS matrix)
- Entwicklung eines Businessmodells (3XL Canvas)
- R&I LOOP Benchmark (Zusatz)

# Zielsetzung/ Lernergebnisse

- 🧑🏫 Verstehen, was das Triple Layer Canvas ist und wie es auf Hochschuleinrichtungen angewendet werden kann
- 🧑🏫 Entwurf eines Geschäftsmodells für die Hochschuleinrichtung durch Vervollständigung der wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Ebene des dreischichtigen Canvas



# The R&I LOOP HEI's path towards a more civic university



# 3XL Canvas

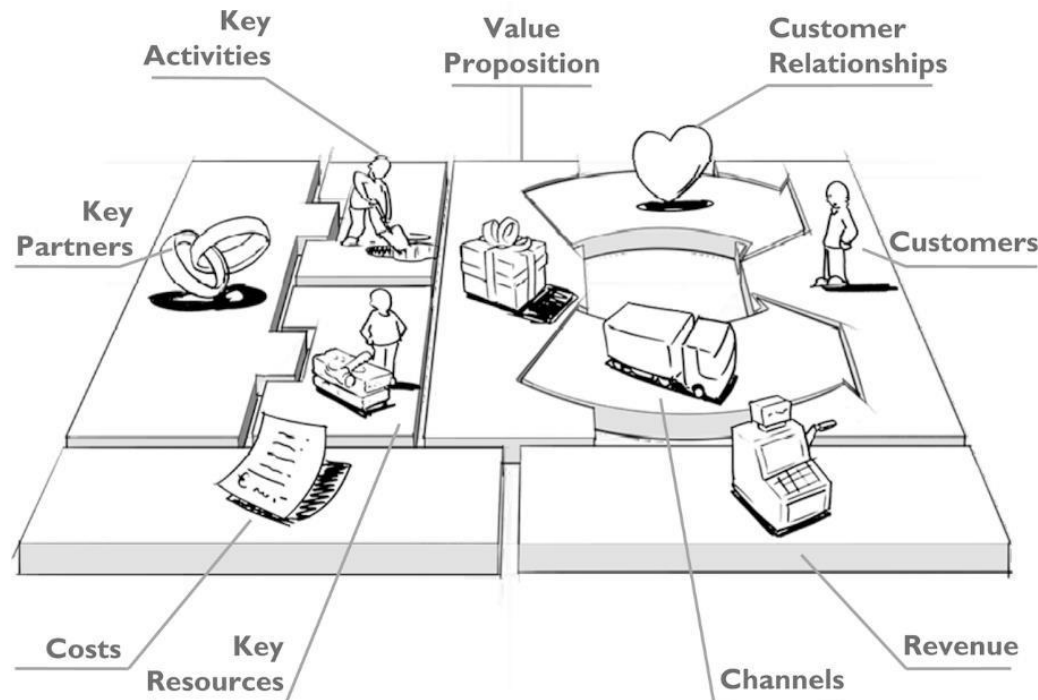
## ► Entwicklung eines Geschäftsmodells für Ihre Hochschuleinrichtung

- Strukturierung des Geschäftsmodells: Definitionen
- 9 Komponenten des Geschäftsmodelldesigns
- Dreischichtiger (3XL) Canvas
  - Ökonomische Ebene
  - Ökologische Ebene
  - Soziale Ebene

# 3XL Canvas

## Strukturierung des Geschäftsmodells: Definitionen

**Das Geschäftsmodell** umfasst den Wert, den eine Organisation ihren Kunden zu bieten hat, sowie die Ressourcen, das soziale/relationale Kapital und die Partner, die für die Schaffung, die Vermarktung und den Vertrieb des damit verbundenen Wertangebots benötigt werden, mit dem Ziel, rentable und nachhaltige Einkommensströme zu erzeugen (Osterwalder, 2004).



**Im Mittelpunkt** des Geschäftsmodells müssen die Kunden stehen

Source: Osterwalder& Pigneur (2011)

# 3XL Canvas

9 Komponenten der Geschäftsmodellgestaltung  
(Osterwalder & Pigneur, 2011)

## 1. Kunden: Segmente des relevanten Marktes

- 🎯 Für wen schaffen wir Wert?
- 🎯 Kundensegmente sind die Gruppen von Einzelpersonen/Organisationen, die das unternehmerische/innovative Projekt/neue Unternehmen erreichen will. Wir müssen mehrere Segmente entsprechend unseren Bedürfnissen, Verhaltensweisen oder anderen Eigenschaften hervorheben
- 🎯 Wenn es sich um einen spezifischen Markt handelt, kann das Wertangebot besser auf die spezifischen Bedürfnisse des Kundentyps zugeschnitten werden, der bestimmte Präferenzen in Bezug auf Produkte oder Dienstleistungen hat.

# 3XL Canvas

Schlüsselkomponenten der Geschäftsmodellgestaltung  
(Osterwalder & Pigneur, 2011)

## 2. Kundenbeziehungen

- 🎯 Welche Art von Beziehung wollen Sie zu den Kunden haben?
- 🎯 Sie müssen die Art der Beziehung bestimmen, die Sie mit den Kunden haben wollen. Sie müssen auch die Personifizierung der Beziehung mit dem Kunden nach Interessentypologien vornehmen: Kunde zu erfassen, zu behalten und den Umsatz zu steigern

## 3. Kanäle

- 🎯 Über welche Vertriebs-, Kommunikations- und Verkaufskanäle sollen Ihre Kunden bedient werden?
- 🎯 Vertriebskanäle - Mittel, die verwendet werden, um das Wertangebot an die Kunden zu liefern - können direkt (z. B. Verkaufsstellen, Einzelhändler, physische/eigene/online-Geschäfte usw.) oder indirekt (Einzelhandelsgeschäfte, Partnerschaften usw.) sein - werden je nach Angebot/Kundentyp definiert

# 3XL Canvas

Schlüsselkomponenten der Geschäftsmodellgestaltung  
(Osterwalder & Pigneur, 2011)

## 4. Einnahmen

- 🎯 Welchen Wert ist der Kunde bereit, für Ihr Wertangebot zu zahlen?
- 🎯 Es gibt viele Möglichkeiten, Einnahmen zu generieren, die von Segment zu Segment unterschiedlich sind (Verkauf von Waren, Verkauf nach Verbrauchsmenge, Cross-Selling von Waren/Dienstleistungen, Kopplungsverkäufe (eine oder mehrere andere Waren, die zusammen mit der Kopplungsware verwendet werden, müssen ebenfalls von ihm gekauft werden), Bündelung (Unternehmen verkaufen mehrere Produkte/Dienstleistungen zusammen als eine einzige kombinierte Einheit), bedingte Abonnement-Loss-Leader-Preise (Preise für ein Produkt niedriger als seine Produktionskosten, um Kunden anzuziehen oder andere zu verkaufen), Darlehen/Leasing, langfristige Miete, ...)



# 3XL Canvas

Schlüsselkomponenten der Geschäftsmodellgestaltung  
(Osterwalder & Pigneur, 2011)

## 5. Schlüsselressourcen (+nukleare Fähigkeiten)

- Was sind die wichtigsten Fähigkeiten/Schlüsselressourcen, die für ein erfolgreiches Geschäftsmodell benötigt werden?
- Wichtigste Vermögenswerte für den erfolgreichen Betrieb des Geschäftsmodells, gegliedert nach Humanressourcen (Humankapital - Ausbildung/Schulung/Erfahrung), Finanzressourcen (das Geschäftsmodell erfordert Kredite, finanzielle Mittel für den Erwerb von Ressourcen), materiellen Vermögenswerten (Vermögenswerte wie Gebäude, Fahrzeuge, Maschinen, Vertriebsnetz usw.) und immateriellen Vermögenswerten (Rechte an geistigem Eigentum, Patente, Marken, Design, Urheberrechte und verwandte Rechte)

# 3XL Canvas

Schlüsselkomponenten der Geschäftsmodellgestaltung  
(Osterwalder & Pigneur, 2011)

## 6. Key partners

- 🤖 Welche Partnernetzwerke sind grundlegend für den Erfolg unseres Wertangebots?
- 🤖 Partnernetzwerke sind von entscheidender Bedeutung für offene Innovationsprogramme, die zur Senkung der Transaktionskosten beitragen, die gemeinsame Nutzung von Ressourcen und Dienstleistungen fördern und die Kosten für den Erwerb neuer Ressourcen und Kompetenzen senken können

## 7. Schlüsselaktivitäten

- 🤖 Was sind unsere Hauptaktivitäten für die Umsetzung des Geschäftsmodells?
- 🤖 Die Schlüsselaktivitäten, die eine erfolgreiche Umsetzung des Geschäftsmodells ermöglichen, können je nach dem vorgeschlagenen Mehrwert des Projekts variieren und umfassen u. a. verschiedene Phasen des Lieferprozesses, der Produktion, des Vertriebs, des Marketings, der Garantie, des Kundendienstes und des Austauschs

# 3XL Canvas

Schlüsselkomponenten der Geschäftsmodellgestaltung  
(Osterwalder & Pigneur, 2011)

## 8. Kosten

- 🎯 Welches sind die wichtigsten Kosten für das Geschäftsmodell?
- 🎯 Sie müssen die Kosten der Ressourcen und Aktivitäten für die Umsetzung des Geschäftsmodells ermitteln, um die Notwendigkeit von Innovationen unter Berücksichtigung der Effizienz und der Kostenrationalisierung zu bewerten

## 9. Nutzenversprechen

- 🎯 Was bieten wir unseren Kunden? Lösen wir ihre Probleme? Welche Probleme?
- 🎯 Das Wertversprechen umfasst Produkte und Dienstleistungen, die angeboten werden, um die Bedürfnisse eines Kunden zu befriedigen und einen Wert für ein Kundensegment zu schaffen. Dieser Wert kann aus quantitativen Merkmalen (Preis, Lieferzeit, Garantiedauer, Energielabel), ... und qualitativen Merkmalen (Zertifizierungen, Marken, Kundendienst, Kundendienst usw.) abgeleitet werden.

# Dreistufiges (3XL) Canvas

**Im Mittelpunkt** des Geschäftsmodells müssen die Kunden stehen

**Kontextabhängig**

- (i) **Wirtschaftlicher BMC**
- (ii) **Ökologischer Lebenszyklus BMC**
- (iii) **Sozialer Stakeholder BMC**

Jede Ebene unterstützt eine horizontale Kohärenz oder einen integrierten Ansatz zur Untersuchung der wirtschaftlichen, ökologischen oder sozialen Auswirkungen einer Organisation, indem sie die wichtigsten Maßnahmen und Beziehungen innerhalb der neun Komponenten jeder Ebene hervorhebt.

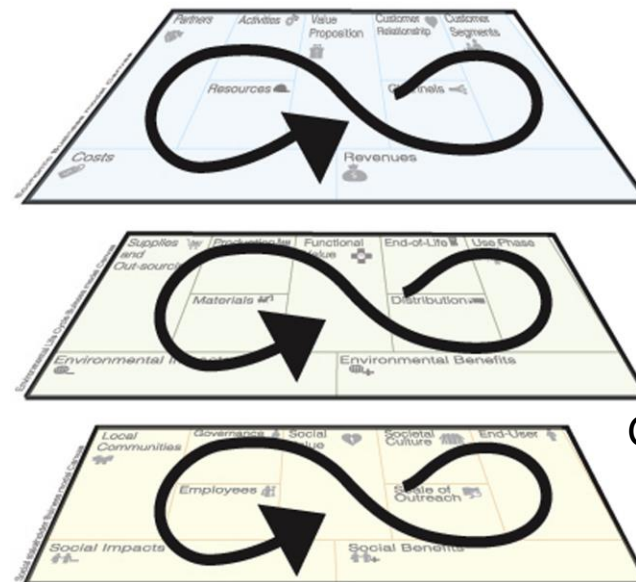
Das dreistufige Geschäftsmodell-Canvas schafft zwei neue Dynamiken: horizontale und vertikale Kohärenz.

# Dreistufiges (3XL) Canvas

Das dreistufige Geschäftsmodell-Canvas schafft zwei neue Dynamiken: horizontale und vertikale Kohärenz.

## Horizontal coherence

Horizontale  
Kohärenz



## Vertical coherence

Vertikale Kohärenz

Wirtschaftsstufe

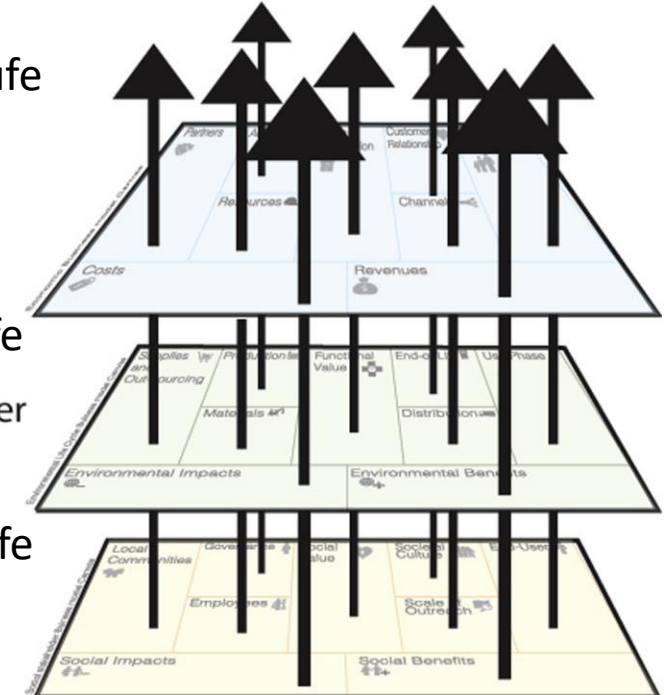
economic layer

Umweltstufe

environmental layer

Gesellschaftsstufe

social layer



# Dreistufiges (3XL) Canvas

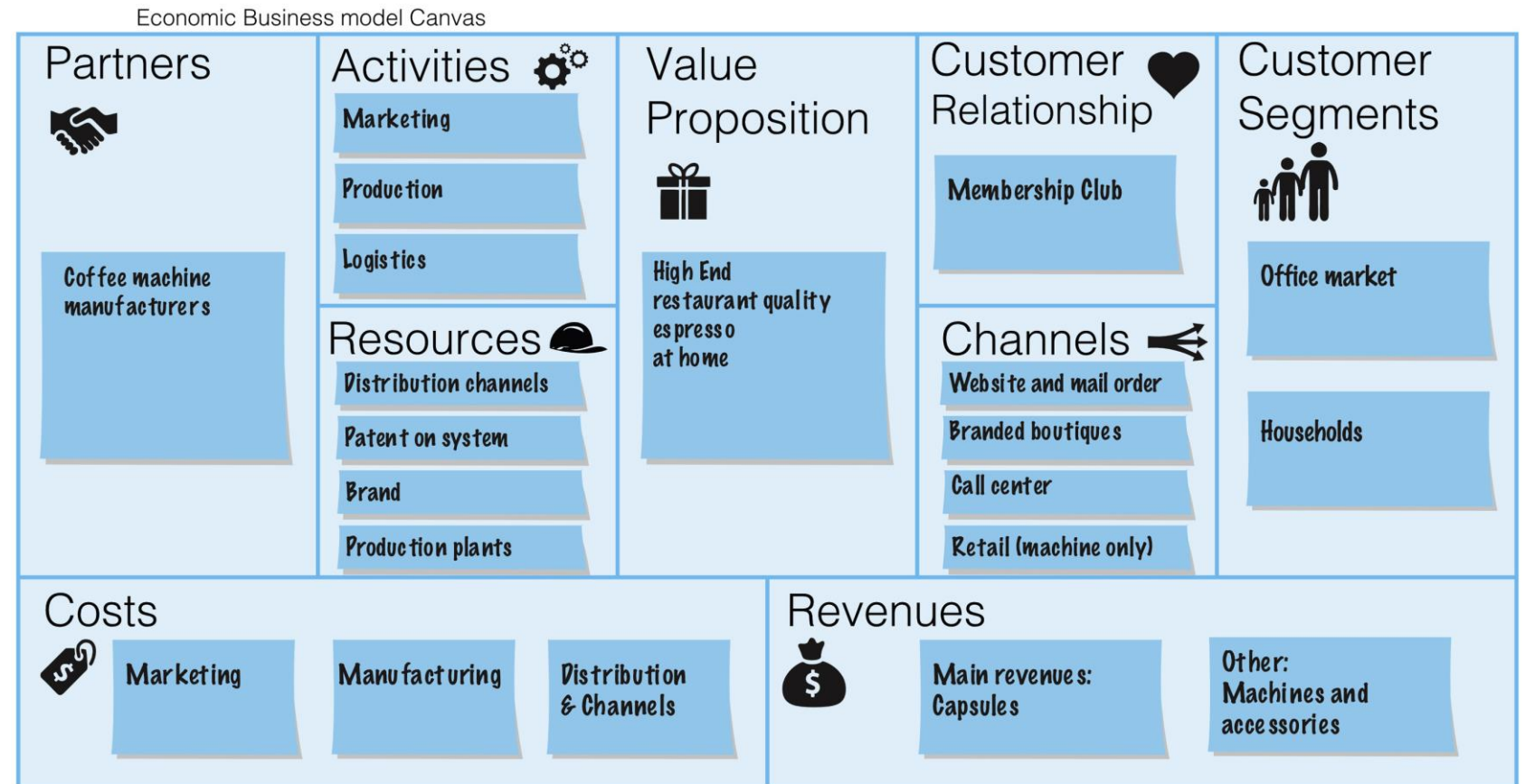
Das Triple Layered Business Model Canvas ist ein Instrument zur Untersuchung von nachhaltigkeitsorientierten Geschäftsmodellinnovationen.

Es fügt dem ursprünglichen BMC zwei Ebenen hinzu: eine ökologische Ebene auf der Grundlage einer Lebenszyklusperspektive und eine soziale Ebene auf der Grundlage einer Stakeholder-Perspektive.

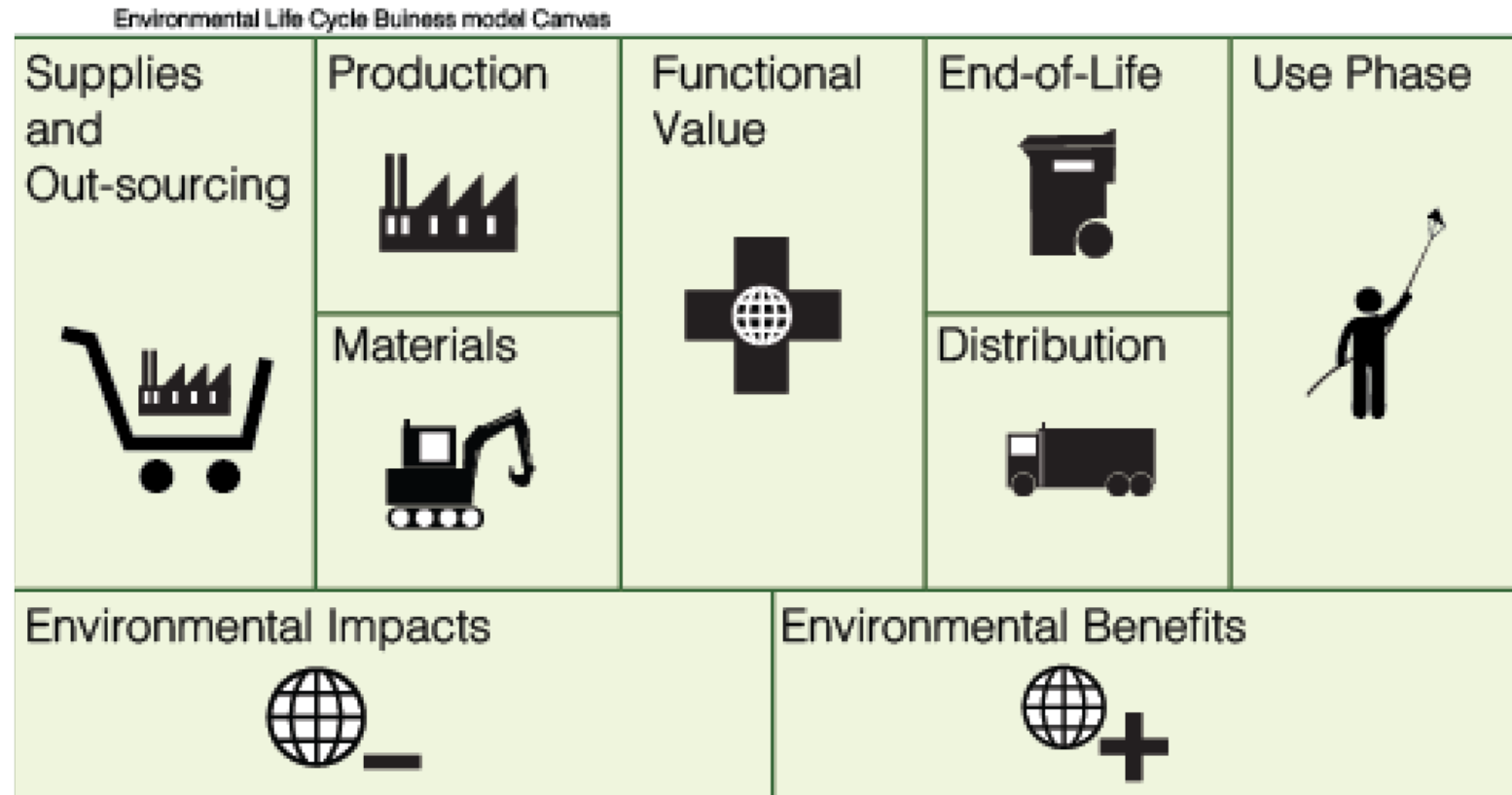
Gemeinsam verdeutlichen die 3 Ebenen besser, wie eine Organisation mehrere Arten von Wert generiert - wirtschaftlich, ökologisch und sozial. Visuell unterstützt es die Entwicklung und Kommunikation einer ganzheitlicheren und integrierten Sichtweise eines Geschäftsmodells, was auch die kreative Innovation hin zu nachhaltigeren Geschäftsmodellen fördert.

# Dreistufiges (3XL) Canvas – Wirtschaftsstufe

Als Beispiel stellen wir das Geschäftsmodell von Nestle Nespresso anhand der neun Komponenten vor, aus denen das ursprüngliche BMC von Osterwalder und Pigneur (2010) besteht. Ihr BMC bildet die ökonomische Schicht des vorgeschlagenen dreischichtigen Business Model Canvas. Die wirtschaftlichen Aspekte des Geschäftsmodells von Nespresso beginnen mit dem Bestreben, hochwertigen Espresso in Restaurantqualität zu Hause zu verkaufen, und werden an anderer Stelle näher erläutert

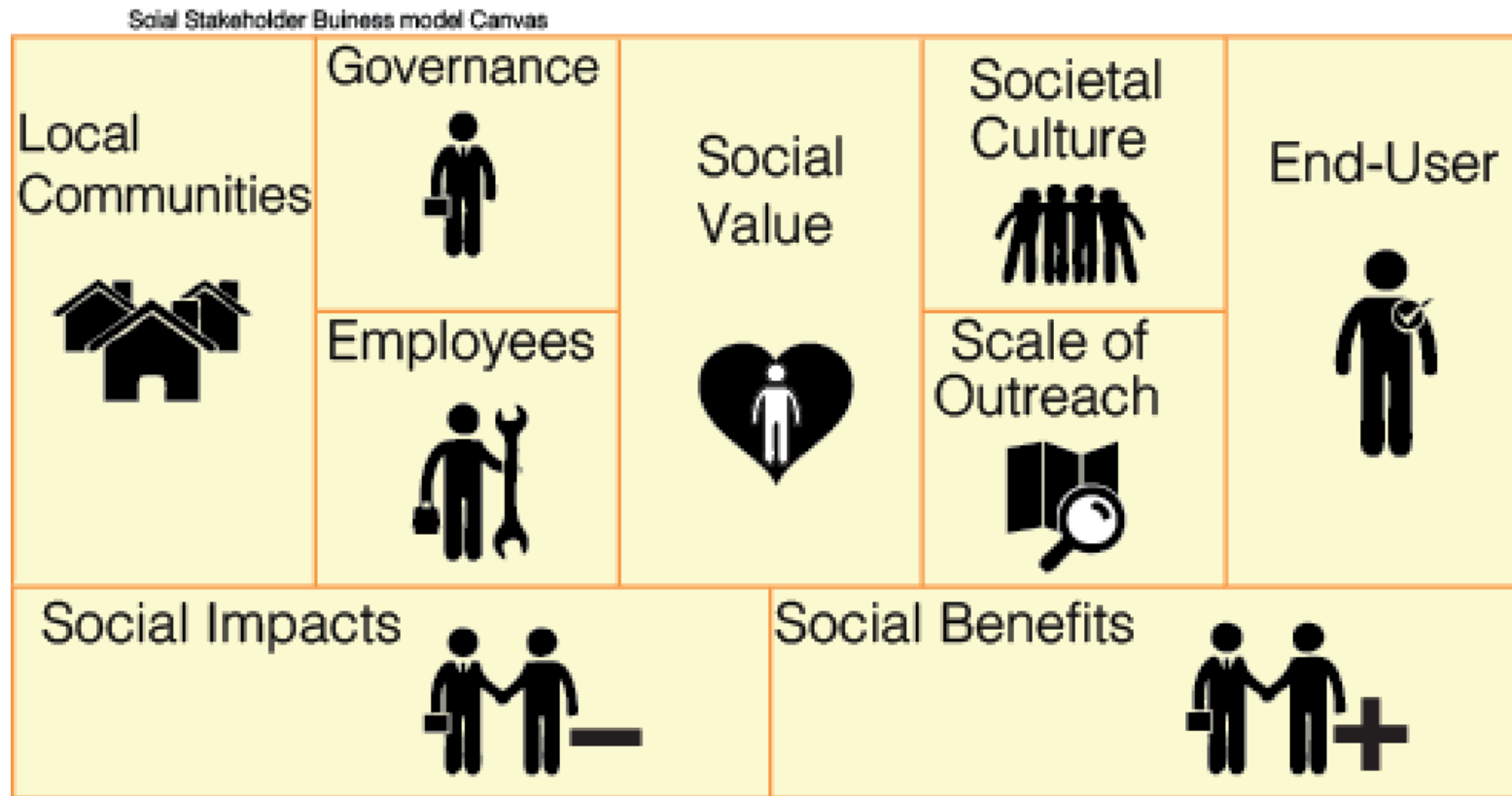


# Dreistufiges (3XL) Canvas





# Dreistufiges (3XL) Canvas



# Dreistufiges (3XL) Canvas

🌐 Die Innovation hin zu nachhaltigeren Geschäftsmodellen erfordert die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, die über einen wirtschaftlichen Fokus hinausgehen und einen wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Wert durch die Handlungen einer Organisation erzeugen und integrieren (Bocken et al., 2013, Willard, 2012).

🌐 Die zusätzlichen Ebenen verlaufen parallel zur ursprünglichen BMC, indem sie die Zusammenhänge hervorheben, die die ökologischen und sozialen Auswirkungen separat unterstützen, und sie erweitern sie, indem sie Verbindungen zwischen den drei Ebenen herstellen, um eine integrierte Triple-Bottom-Line-Perspektive der organisatorischen Auswirkungen zu unterstützen (Glaser, 2006, Hubbard, 2009, Sherman, 2012)

🌐 Das TLBMC bietet eine "horizontale" Kohärenz innerhalb jeder Canvas-Ebene, um den ökonomischen, ökologischen und sozialen Wert einzeln zu untersuchen, und eine "vertikale" Kohärenz, die die Wertschöpfung über die drei Canvas-Ebenen hinweg integriert; dies unterstützt die Entwicklung eines tieferen Verständnisses der Wertschöpfung einer Organisation (Lozano, 2008)

# Dreistufiges (3XL) Canvas

- 🌍 Die Umweltebene des TLBMC basiert auf einer Lebenszyklusperspektive der Umweltauswirkungen. Sie stammt aus der Forschung zu Lebenszyklusanalysen (LCA), einem formalen Ansatz zur Messung der Umweltauswirkungen eines Produkts oder einer Dienstleistung in allen Phasen seines Lebens (Svoboda, 1995)
- 🌍 Eine formale Ökobilanz bietet eine Bewertung der Umweltauswirkungen über mehrere Arten von Indikatoren (z. B. CO<sub>2</sub>e, Qualität der Ökosysteme, menschliche Gesundheit, Ressourcenerschöpfung, Wasserverbrauch) über den gesamten Lebenszyklus eines Produkts oder einer Dienstleistung (z. B. Rohstoffgewinnung, Herstellung, Vertrieb, Nutzung und Ende der Lebensdauer)
- 🌍 Die Verknüpfung von LCA mit Unternehmensinnovationen kann wettbewerbsfähige Produkt-, Dienstleistungs- und Geschäftsmodellinnovationen mit verbesserten Umwelteigenschaften im Vergleich zu herkömmlichen Unternehmensinnovationen fördern und die fortlaufende Messung der Auswirkungen und die Verbesserung von nachhaltigkeitsorientierten Innovationen im Laufe der Zeit unterstützen.

# Dreistufiges (3XL) Canvas – Umweltstufe - 9 Komponenten

- 1. Funktionaler Wert** - beschreibt den Schwerpunkt des Outputs einer Dienstleistung (oder eines Produkts) durch die untersuchte Organisation. Die funktionelle Einheit der Ökobilanz von Nespresso ist beispielsweise eine 40-ml-Espressoplatte, während der funktionelle Wert die Gesamtmenge dieser Pads ist, die von den Kunden in einem bestimmten Zeitraum, z. B. einem Jahr, verbraucht wird. Die Definition des funktionalen Wertes soll erstens klären, was in der Umweltebene untersucht wird, und zweitens als Grundlage für die Untersuchung der Auswirkungen alternativer potenzieller Geschäftsmodelle dienen.
- 2. Material** - bezieht sich auf die biophysikalischen Bestände, die zur Erbringung des funktionalen Wertes verwendet werden. So kaufen und verarbeiten beispielsweise Hersteller große Mengen an physischen Materialien, während Dienstleistungsunternehmen in der Regel Materialien in Form von Gebäudeinfrastruktur und Informationstechnologie benötigen. Diese Dienstleistungsunternehmen verbrauchen auch erhebliche materielle Ressourcen in Form von Vermögenswerten wie Computern, Fahrzeugen und Bürogebäuden. Für Nespresso sind die Materialien in erster Linie die Kaffeebohnen, die 19,9 % des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks ausmachen. Das für die Kapseln verwendete Aluminium muss ebenfalls zu den Materialien des Lebenszyklus gezählt werden, da es 6 % des Kohlenstoff-Fußabdrucks ausmacht.

# Dreistufiges (3XL) Canvas – Umweltstufe - 9

## Komponenten

**3. Produktion** - Die Produktion für einen Hersteller kann die Umwandlung von Rohstoffen oder unbearbeiteten Materialien in höherwertige Produkte umfassen. Die Produktion eines Dienstleistungsunternehmens kann den Betrieb einer IT-Infrastruktur, die Beförderung von Personen oder andere logistische Tätigkeiten, die Nutzung von Büroräumen und die Einrichtung von Servicestellen umfassen. Wie bei den Materialien liegt der Schwerpunkt nicht auf allen Tätigkeiten, sondern auf denjenigen, die für das Unternehmen von zentraler Bedeutung sind und hohe Umweltauswirkungen haben. Bei Nespresso machen die industriellen Prozesse zur Aufbereitung der Kaffeebohnen 4,5 % der Kohlenstoffauswirkungen aus und die Herstellung der Verpackungskapseln 13,3 %.

**4. Bedarf und Outsourcing**- stehen für alle anderen verschiedenen Material- und Produktionstätigkeiten, die für den funktionalen Wert notwendig sind, aber nicht als "Kern" der Organisation gelten. Beispiele hierfür sind Wasser oder Energie, die zwar aus eigenen Quellen stammen können (lokale Brunnen und Energieerzeugung vor Ort), aber wahrscheinlich von lokalen Versorgungsunternehmen geliefert werden. Daher haben viele Organisationen in diesen Bereichen nur wenig Einfluss, es sei denn, sie sind bereit, mehr Kontrolle über diese Maßnahmen zu übernehmen, indem sie zum Beispiel Energie- und Versorgungsdienste vor Ort schaffen. Fußabdrucks des Kaffeepad-Herstellers wurden die meisten Auswirkungen von Lieferungen und Auslagerungen wie Maschinen und Pads in die Nutzungsphase einbezogen.

# Dreistufiges (3XL) Canvas – Umweltstufe - 9 Komponenten

**5. Vertrieb** - beinhaltet den Transport von Waren. Im Falle eines Dienstleistungsanbieters oder eines Produktherstellers ist der Vertrieb das physische Mittel, mit dem das Unternehmen den Zugang zu seinem funktionalen Wert sicherstellt. Für Nespresso bedeutet der Vertrieb den Transport von Kaffeebohnen und anschließend hergestellten Kaffeepads über Tausende von Kilometern, was insgesamt nur 4,6 % des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks von Nespresso ausmacht. Die Vertriebsmethoden bevorzugen den Zug gegenüber dem LKW. Darüber hinaus werden die Produkte in Pappkartons verpackt, die 3,6 % des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks ausmachen.

**6. Nutzungsphase**- konzentriert sich auf die Auswirkungen der Beteiligung des Kunden am funktionalen Wert der Organisation oder der Hauptdienstleistung und/oder des Produkts. Dies würde auch die Wartung und Reparatur von Produkten einschließen, sofern dies relevant ist, und sollte eine gewisse Berücksichtigung des Material- und Energiebedarfs des Kunden während der Nutzung beinhalten. Bei vielen elektronischen Produkten entstehen in der Nutzungsphase Auswirkungen durch das Aufladen des Geräts und die Nutzung der Infrastruktur, die zur Unterstützung des Netzwerks der Nutzer erforderlich ist. Für Nespresso besteht die Nutzungsphase aus 3 Elementen. (1) Der Energie- und Wasserbedarf eines Kunden für die Zubereitung von Kaffee beträgt 10,9 %. (2) 7,8 % entfallen auf die Nutzung und Produktion der Maschine. Und (3) die Herstellung und das Waschen der Kaffeepads ist mit 28 % der Kohlenstoffbelastung von Nespresso das größte Einzelelement des gesamten Lebenszyklus.

# Dreistufiges (3XL) Canvas – Umweltstufe - 9

## Komponenten

**7. Entsorgung** - wenn der Kunde sich dafür entscheidet, den Verbrauch des funktionalen Werts zu beenden, und oft Fragen der Materialwiederverwendung wie Wiederaufarbeitung, Wiederverwendung, Recycling, Demontage, Verbrennung oder Entsorgung eines Produkts mit sich bringt. Aus der Umweltperspektive unterstützt diese Komponente die Organisation bei der Suche nach Möglichkeiten zur Bewältigung ihrer Auswirkungen, indem sie ihre Verantwortung über den ursprünglichen Wert ihrer Produkte hinaus erweitert. Die Regierungen zwingen die Unternehmen zunehmend, sich mit diesem Thema zu befassen, indem sie verschiedene Stoffbeschränkungen und Recyclinganforderungen festlegen. Für Nespresso bedeutet End-of-Life, sich mit den Auswirkungen seiner verbrauchten Espresso-Kapseln zu befassen, die aus verbrauchtem Kaffee und Aluminium bestehen. Die Kapseln, die Verpackung und die Maschine in einem Mix aus End-of-Life-Szenarien, die Deponierung und Recycling einschließen, machen 5,5 % der gesamten Kohlenstoffbelastung von Nespresso aus. Die Kapseln können jedoch nur dann recycelt werden, wenn sie bei einer der 14 000 Nespresso-Sammelstellen abgegeben werden.

**8. Negative Auswirkungen auf die Umwelt**- konzentriert sich auf die ökologischen Kosten des Handelns der Organisation. Diese Leistungsindikatoren können sich auf biophysikalische Messgrößen wie CO<sub>2</sub>e-Emissionen, menschliche Gesundheit, Auswirkungen auf Ökosysteme, Erschöpfung natürlicher Ressourcen und Wasserverbrauch beziehen. Für Nespresso können die Umweltauswirkungen auf den größten Verursacher hinweisen, nämlich die Nutzungsphase mit 46,6 % des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks.

# Dreistufiges (3XL) Canvas – Umweltstufe - 9 Komponenten

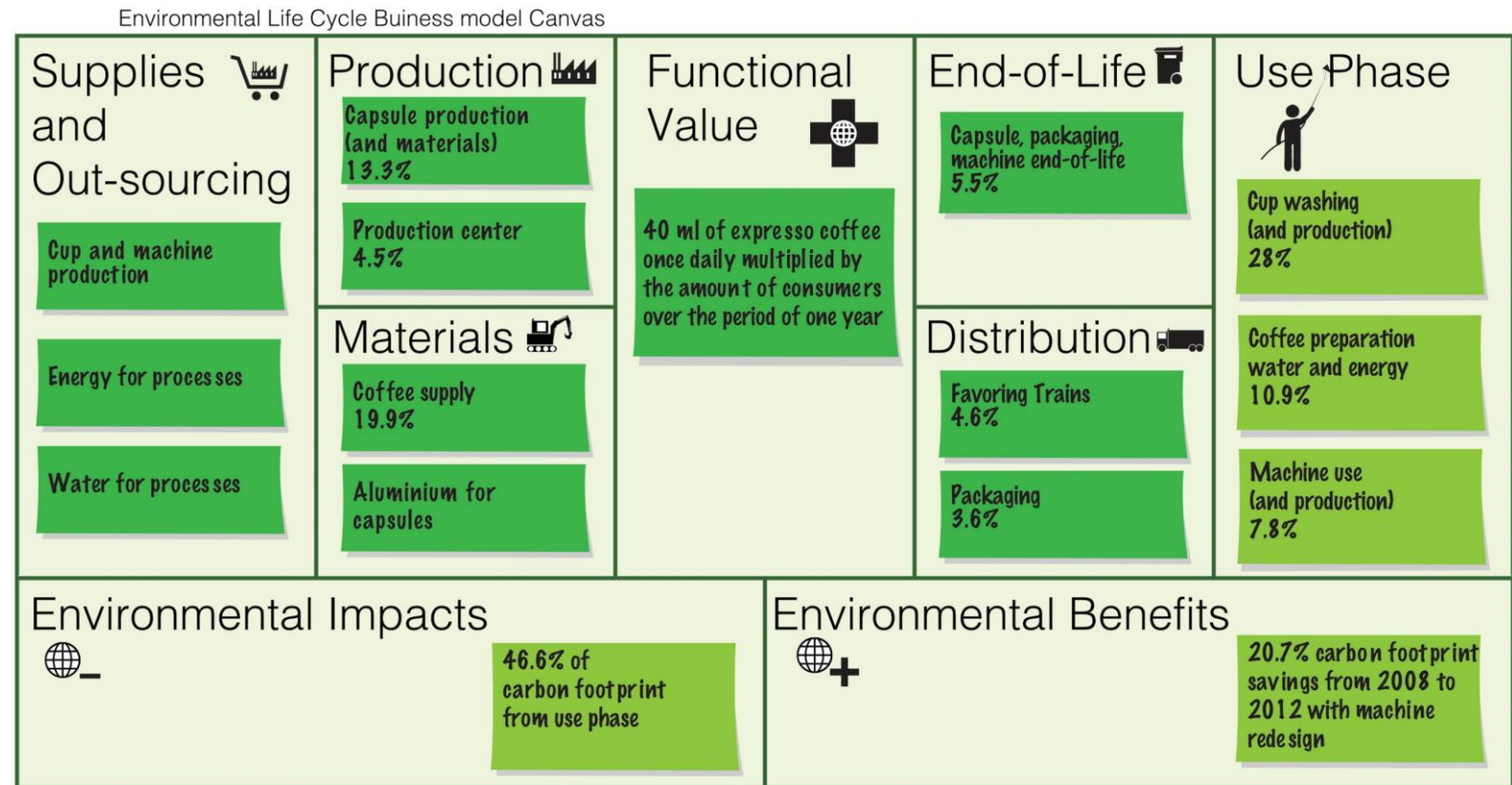
**9. Positive Auswirkungen auf die Umwelt** - umfasst den ökologischen Wert, den die Organisation durch die Verringerung der Umweltauswirkungen und sogar durch die Regeneration des positiven ökologischen Werts schafft. Aus der Nachhaltigkeitsperspektive bietet diese Komponente Raum für eine Organisation, um explizit Produkt-, Dienstleistungs- und Geschäftsmodellinnovationen zu erforschen, die negative Umweltauswirkungen reduzieren und/oder positive Umweltauswirkungen durch ihr Handeln erhöhen können. Ein Beispiel hierfür ist die 20,7-prozentige Verringerung der Kohlenstoffemissionen, die Nespresso durch die energieeffiziente Umgestaltung der Maschinen erreicht hat.



# Dreistufiges (3XL) Canvas – Das Nespresso-Beispiel

## Umweltstufe

Die ursprüngliche BMC wird verwendet, um zu verstehen, wie die Einnahmen die Kosten überwiegen. Das Hauptziel der Umweltebene der TLBMC besteht darin, zu beurteilen, wie die Organisation mehr Umweltnutzen als Umweltauswirkungen erzeugt. Ermöglicht es den Nutzern, besser zu verstehen, wo die größten Umweltauswirkungen der Organisation innerhalb des Geschäftsmodells liegen, und liefert Erkenntnisse darüber, worauf die Organisation ihre Aufmerksamkeit bei der Entwicklung umweltorientierter Innovationen richten kann.



# Dreistufiges (3XL) Canvas – Gesellschaftsstufe

🌐 Die soziale Ebene baut auf einem Stakeholder-Management-Ansatz auf, um die sozialen Auswirkungen einer Organisation zu untersuchen (Freeman, 1984) und die Interessen der Stakeholder einer Organisation auszugleichen. Stakeholder sind Gruppen von Einzelpersonen oder Organisationen, die die Handlungen einer Organisation beeinflussen können oder von ihnen beeinflusst werden.

🌐 Typische Stakeholder sind Mitarbeiter, Aktionäre, die Gemeinschaft, Kunden, Lieferanten, staatliche Stellen und Interessengruppen. Andere plädieren jedoch für eine Ausweitung der Stakeholder auf Gruppen wie die Medien, die Armen, terroristische Gruppen und sogar nichtmenschliche Akteure wie natürliche Ökosysteme (Miles, 2011, Post et al., 2002, Hart und Sharma, 2004)

🌐 Es gibt eine Reihe von Ansätzen für den Umgang mit sozialen Auswirkungen in der Wirtschaft, z. B. soziale Lebenszyklusanalysen (Jørgensen et al., 2008), ISO 26000 und andere gängige Normen (Pojasek, 2011, Moratis, 2011) und soziale Wirkungsfaktoren (Benoît et al., 2010). Sie alle gehen von einer Stakeholder-Perspektive aus; daher ist unsere Entscheidung

# Dreistufiges (3XL) Canvas – Gesellschaftsstufe – 9 Komponenten

1. **Sozialer Mehrwert** - der Auftrag einer Organisation, der sich auf die Schaffung von Nutzen für ihre Stakeholder und die Gesellschaft im weiteren Sinne konzentriert. Für nachhaltigkeitsorientierte Unternehmen ist die Schaffung von sozialem Wert wahrscheinlich ein klarer Teil ihres Auftrags. Nespresso verwendet den Begriff "creating shared value". Der von ihnen angestrebte soziale Wert kann anhand ihrer "Roadmap für nachhaltiges Wachstum" interpretiert werden, bei der eine ihrer Kernkompetenzen darin besteht, aus den für beide Seiten vorteilhaften Beziehungen mit den Kaffeebauern einen langfristigen Wert zu entwickeln. Ein breiteres Verständnis des sozialen Werts des Unternehmens lässt sich aus den Unternehmensgrundsätzen ableiten: "Jeden Tag und überall die Lebensqualität der Verbraucher verbessern, indem schmackhaftere und gesündere Nahrungsmittel und Getränke angeboten werden und ein gesunder Lebensstil gefördert wird".
2. **Mitarbeitende** - die Rolle der Mitarbeiter als einer der wichtigsten Interessengruppen der Organisation berücksichtigen. Hier kann eine Reihe von Elementen einbezogen werden (Anzahl und Art der Mitarbeiter, wichtige demografische Merkmale wie Gehaltsunterschiede, Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit und Bildung (um nur einige zu nennen) innerhalb der Organisation). Bietet Raum für die Erörterung der Frage, wie die mitarbeiterorientierten Programme einer Organisation - z. B. Schulungen, berufliche Weiterbildung, zusätzliche Unterstützungsprogramme - zur langfristigen Lebensfähigkeit und zum Erfolg der Organisation beitragen. Die Ziele von Nespresso sind das rasche Mitarbeiterwachstum seit der Gründung, die Tatsache, dass etwa 70 % der Mitarbeiter im Kundenkontakt stehen, dass die Mitarbeiter in über 60 Ländern arbeiten und selbst mehr als 90 Nationalitäten vertreten - die Aufrechterhaltung eines positiven Arbeitsplatzes und starker Kundenbeziehungen müssen wahrscheinlich als Kernbestandteil des Unternehmens betrachtet werden.

# Dreistufiges (3XL) Canvas – Gesellschaftsstufe – 9 Komponenten

**3. Governance** - umfasst die Organisationsstruktur und die Entscheidungspolitik einer Organisation. In vielerlei Hinsicht legt die Governance fest, welche Stakeholder eine Organisation wahrscheinlich identifizieren und mit ihnen in Kontakt treten wird und wie die Organisation dies wahrscheinlich tun wird. Organisationen können in ihrer Governance variieren, einschließlich der Eigentumsverhältnisse (z. B. Genossenschaft, gemeinnützig, privat, gewinnorientiert, börsennotiert, gewinnorientiert), der internen Organisationsstrukturen (z. B. Organisationshierarchie, Spezialisierung auf Funktionen oder Abteilungen) und der Entscheidungsfindungspolitik (z. B. Transparenz, Konsultation, nicht-finanzielle Kriterien, Gewinnbeteiligung), und jeder dieser Punkte kann Einfluss darauf haben, wie eine Organisation Stakeholder in die Schaffung von sozialem Wert einbezieht. Als eigenständige Geschäftseinheit innerhalb von Nestlé legt Nespresso großen Wert auf eine transparente Entscheidungsfindung und die aktive Einbindung von Stakeholdern, um Mehrwert zu schaffen.

**4. Gemeinschaften** - es werden soziale Beziehungen zu den Lieferanten und ihren lokalen Gemeinschaften aufgebaut. Diese beiden Stakeholder kommen als Gemeinschaften zusammen, wenn die drei Ebenen des TBLMC aufeinander abgestimmt werden. Bei der Interaktion mit Gemeinschaften kann der Erfolg eines Unternehmens durch den Aufbau und die Pflege von für beide Seiten vorteilhaften Beziehungen stark beeinflusst werden. Für Nespresso ist der Aufbau erfolgreicher Lieferantenbeziehungen zu den Kaffeebauern besonders wichtig, da das Unternehmen große Mengen an hochwertigem Kaffee benötigt. Um seinen Kaffeebedarf zu decken, ist Nespresso eine Partnerschaft mit der Nichtregierungsorganisation Rainforest Alliance eingegangen, um über 62 000 Bauern darin zu schulen und zu unterstützen, wie sie ihre Kaffeequalität und -erträge nachhaltig verbessern können, was wiederum ihr Einkommen erhöht.

# Dreistufiges (3XL) Canvas – Gesellschaftsstufe – 9 Komponenten

**5. Gesellschaftskultur** - erkennt die potenziellen Auswirkungen einer Organisation auf die Gesellschaft als Ganzes an. Um auf den Punkt zurückzukommen, dass ein Unternehmen nicht erfolgreich sein kann, wenn die Gesellschaft versagt, nutzt diese Komponente das Konzept des nachhaltigen Wertes, um die potenziellen Auswirkungen einer Organisation auf die Gesellschaft anzuerkennen und zu erkennen, wie sie durch ihr Handeln die Gesellschaft positiv beeinflussen kann. Bei Nespresso könnte man argumentieren, dass einzelne Tassen in Restaurantqualität auf eine Kultur des Individualismus hinweisen. Andererseits können Nespressos ausgeprägte Praktiken und Programme zur sozialen Verantwortung des Unternehmens als eine Kultur der Verantwortlichkeit und Proaktivität interpretiert werden.

**6. Reichweite**- beschreibt die Tiefe und Breite der Beziehungen, die eine Organisation durch ihr Handeln im Laufe der Zeit zu ihren Stakeholdern aufbaut. Dies kann die Idee der Entwicklung langfristiger, integrativer Beziehungen und die geografische Reichweite des Einflusses beinhalten - z.B. lokaler, regionaler oder globaler Fokus; sowie den Einfluss einer Organisation in der Art und Weise, wie und ob sie auf gesellschaftliche Unterschiede eingeht, wie z.B. die lokale Interpretation ethischer und/oder kultureller Handlungen über verschiedene Kulturen und Länder hinweg. Nespresso ist ein wachsendes Unternehmen, das in über 60 Ländern mit mehr als 320 Verkaufsstellen tätig ist. Die Reichweite des Unternehmens ist auch sehr groß und breit gefächert, wenn es zusätzliche soziale Programme wie Sprachunterricht und Mikrokreditprogramme für seine Lieferkette auflegt.

# Dreistufiges (3XL) Canvas – Gesellschaftsstufe – 9 Komponenten

**7. Endbenutzer** - die Person, die das Wertversprechen "konsumiert". In diesem Bereich geht es darum, wie das Nutzenversprechen die Bedürfnisse des Endnutzers erfüllt und zu seiner Lebensqualität beiträgt. Nutzer mit ähnlichen Bedürfnissen wurden in der Regel anhand relevanter demografischer Merkmale segmentiert - z. B. Alter, Einkommen, ethnische Zugehörigkeit, Bildungsstand usw. Wichtig ist, dass der Endverbraucher nicht immer der Kunde ist, wie er in der wirtschaftlichen Ebene des Geschäftsmodells definiert ist. Für Nespresso ist der Endverbraucher oft der Kunde, der qualitativ hochwertigen/geringwertigen Kaffee auf Nachfrage in der ökonomischen Ebene sucht. In der sozialen Ebene versucht Nespresso, einen Wert zu schaffen, indem es die Bedürfnisse des Nutzers in Bezug auf Geschmack, Wärme und Koffeinschub erfüllt.

**8. Negative Auswirkungen auf die Gesellschaft**- befasst sich mit den sozialen Kosten einer Organisation. Sie ergänzen und erweitern die finanziellen Kosten der wirtschaftlichen Ebene und die biophysikalischen Auswirkungen der Umweltebene. Zu den üblichen Indikatoren gehören Arbeitszeiten, kulturelles Erbe, Gesundheit und Sicherheit, Engagement für die Gemeinschaft, fairer Wettbewerb, Achtung der Rechte an geistigem Eigentum usw. Für Nespresso könnten sich negative soziale Auswirkungen aus der Zusammenarbeit mit lokalen Bauern ergeben, die möglicherweise bestehende kulturelle und soziale Praktiken stören oder verdrängen, oder aus den Auswirkungen der Koffeinsucht, falls sich die Wahrnehmung dahingehend ändert, dass Koffein als soziale Krankheit angesehen wird, wie es bei Tabak, Alkohol und Junk Food der Fall ist.

# Dreistufiges (3XL) Canvas – Gesellschaftsstufe – 9 Komponenten

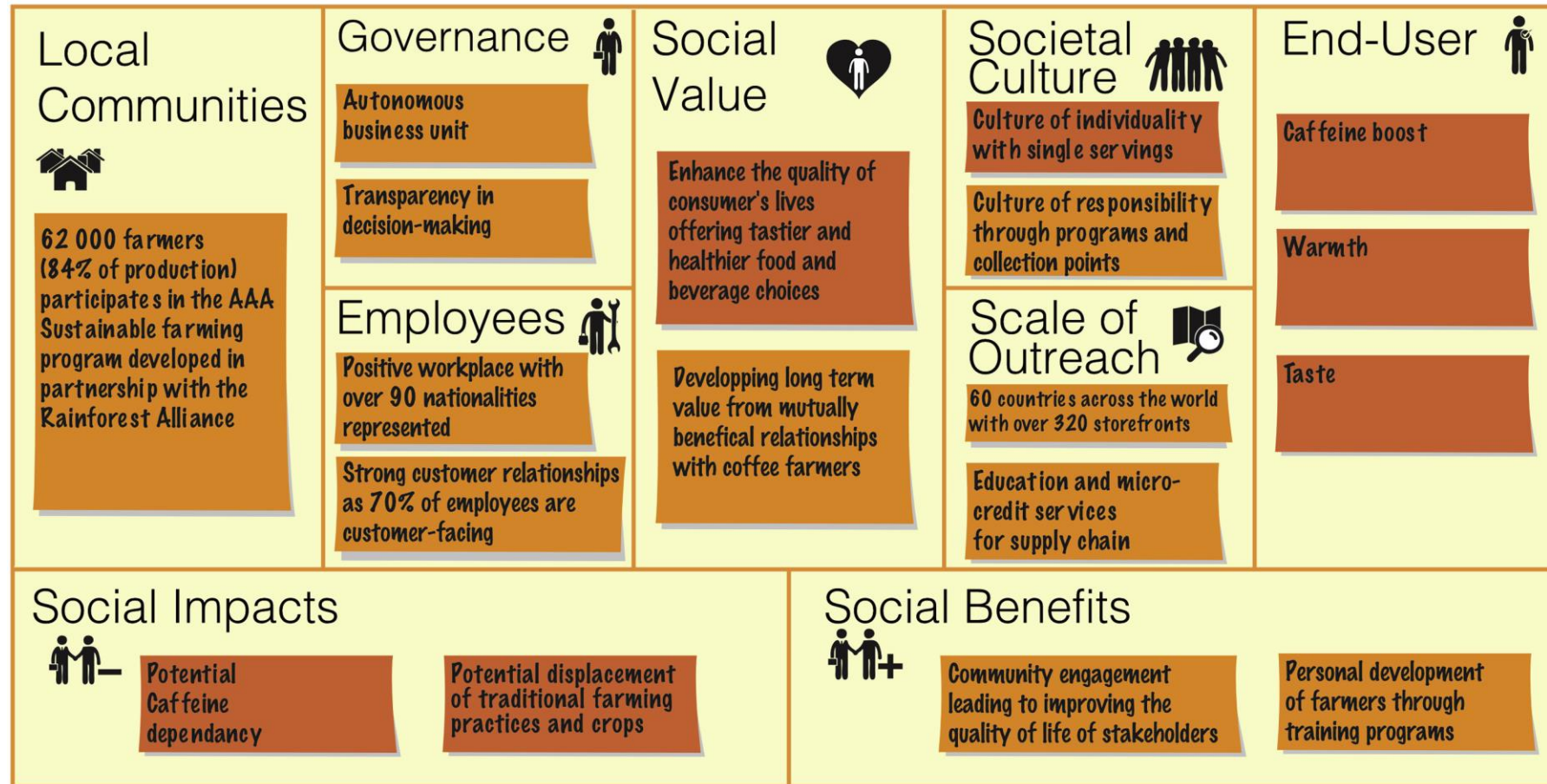
**9. Positive Auswirkungen auf die Gesellschaft-** die positiven, sozialen Wert schaffenden Aspekte der Tätigkeit der Organisation. Diese Komponente dient der expliziten Berücksichtigung des sozialen Nutzens, der sich aus dem Handeln einer Organisation ergibt. Für Nespresso kann der soziale Nutzen die Auswirkungen auf die persönliche Entwicklung und das Engagement für die Gemeinschaft umfassen, die sich aus der Bereitstellung von Schulungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter ergeben, sowohl direkt als auch indirekt durch die Zusammenarbeit mit den Kaffeelieferanten im Rahmen der Partnerschaft mit der Rainforest Alliance.



# Dreistufiges (3XL) Canvas – Das Nespresso-Beispiel

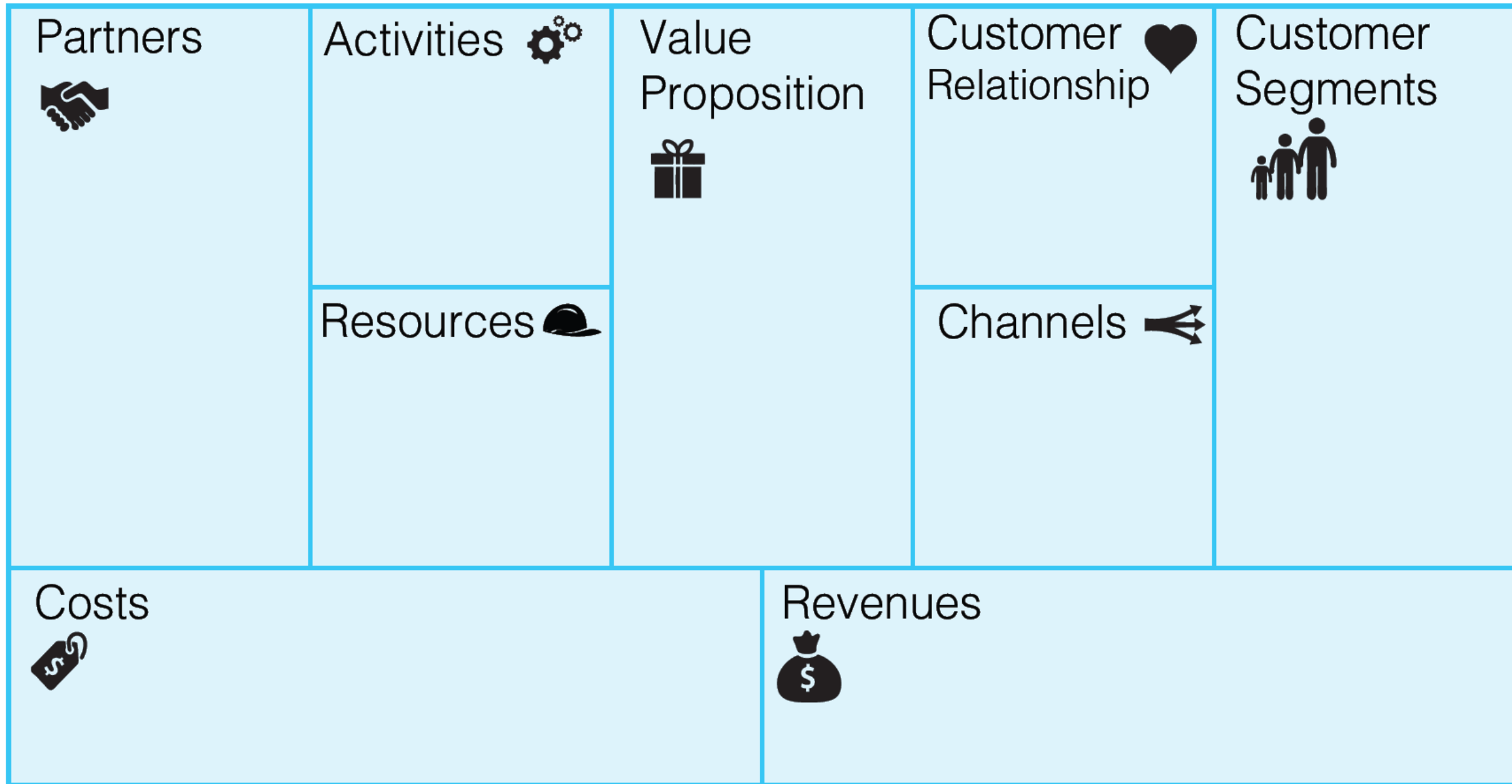
## Gesellschaftsstufe

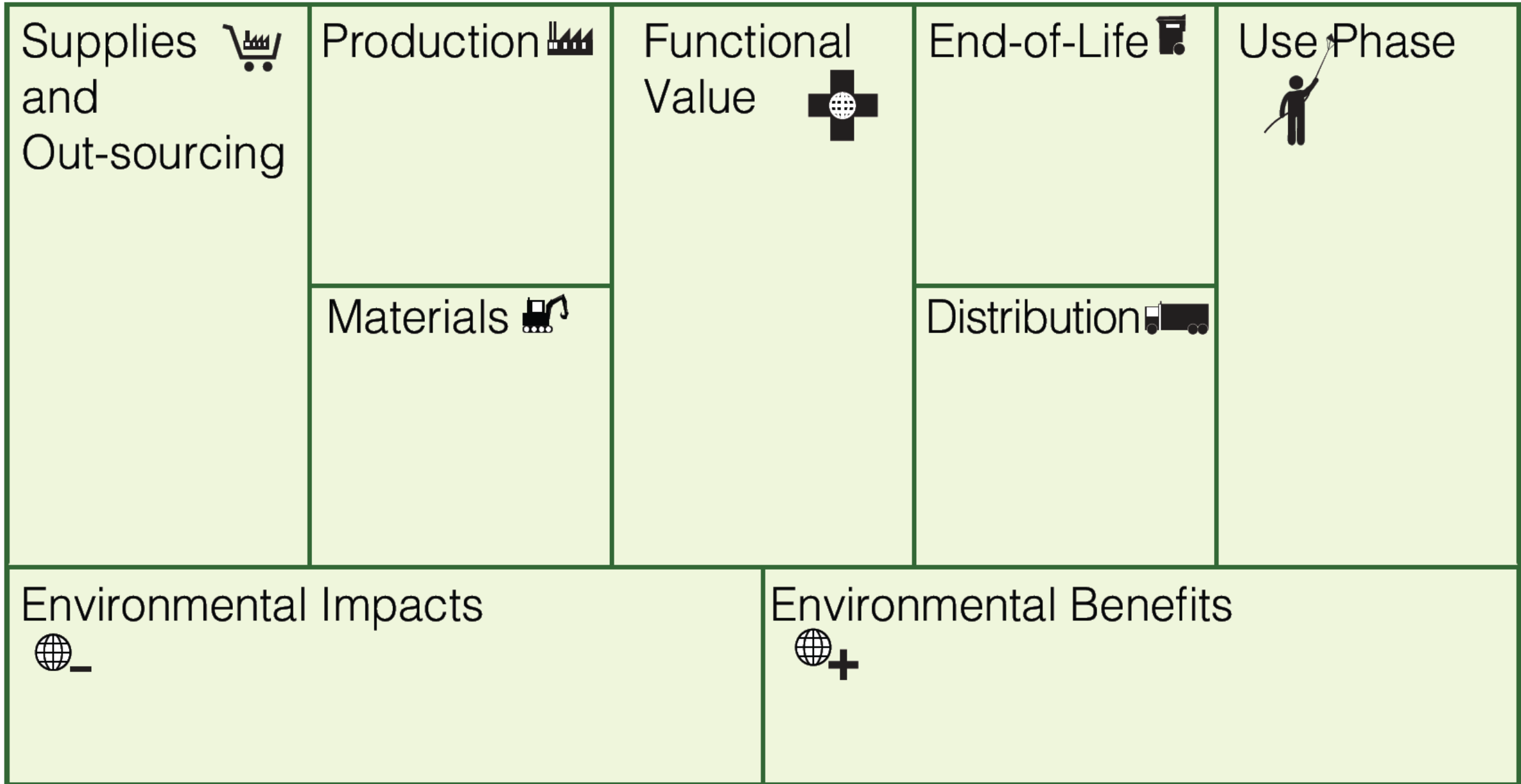
Social stakeholder Business model Canvas



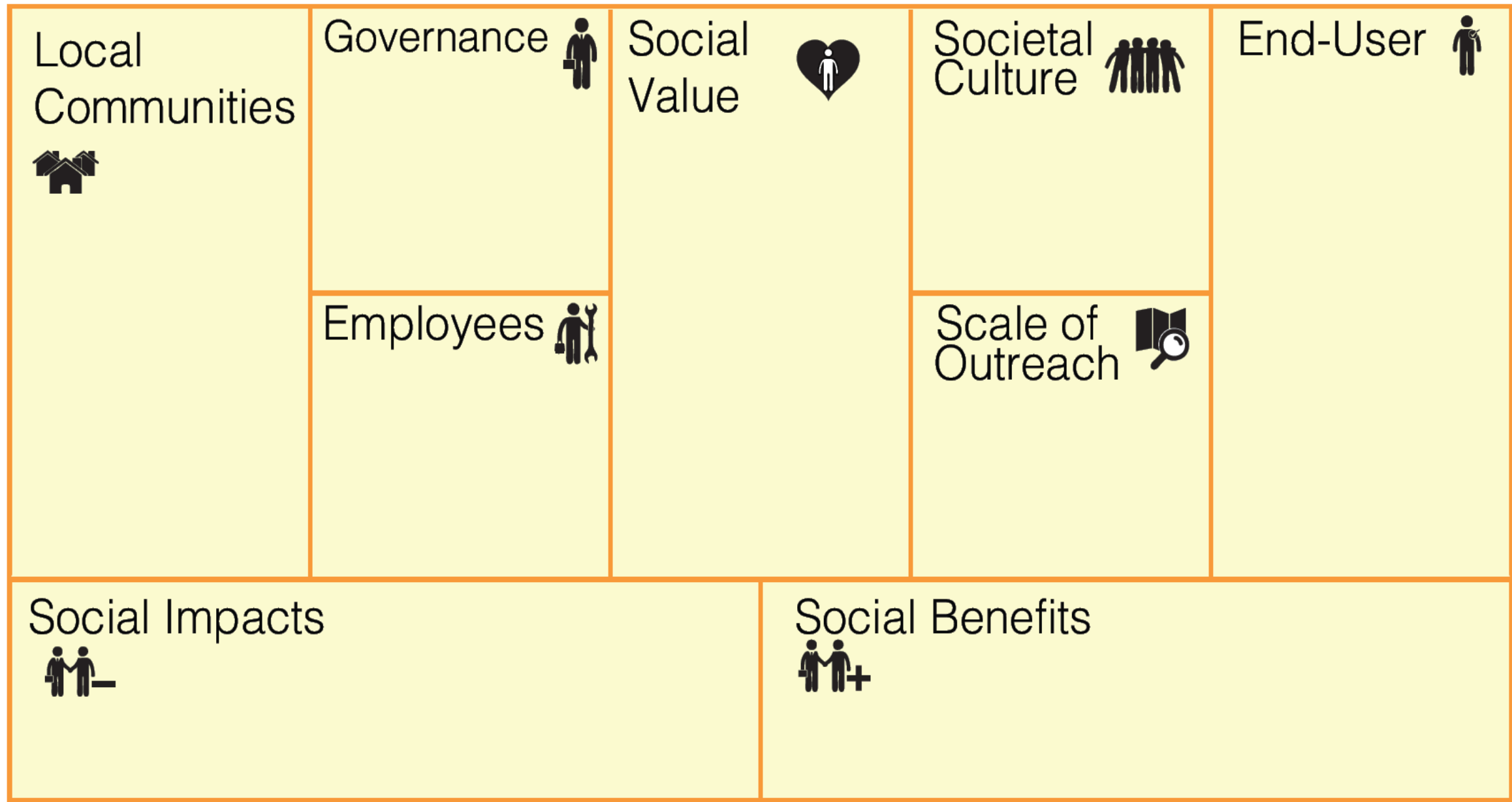


# Dreistufiges (3XL) Canvas – Blanko





Triple layered business model canvas  
Social Stakeholder Business model Canvas





# MODUL II

# Selbstanalyse und Folgschlüsse: Wie sozial ist meine Universität?

## 2. Wie wird die Analyse durchgeführt?: Strategische Diagnose

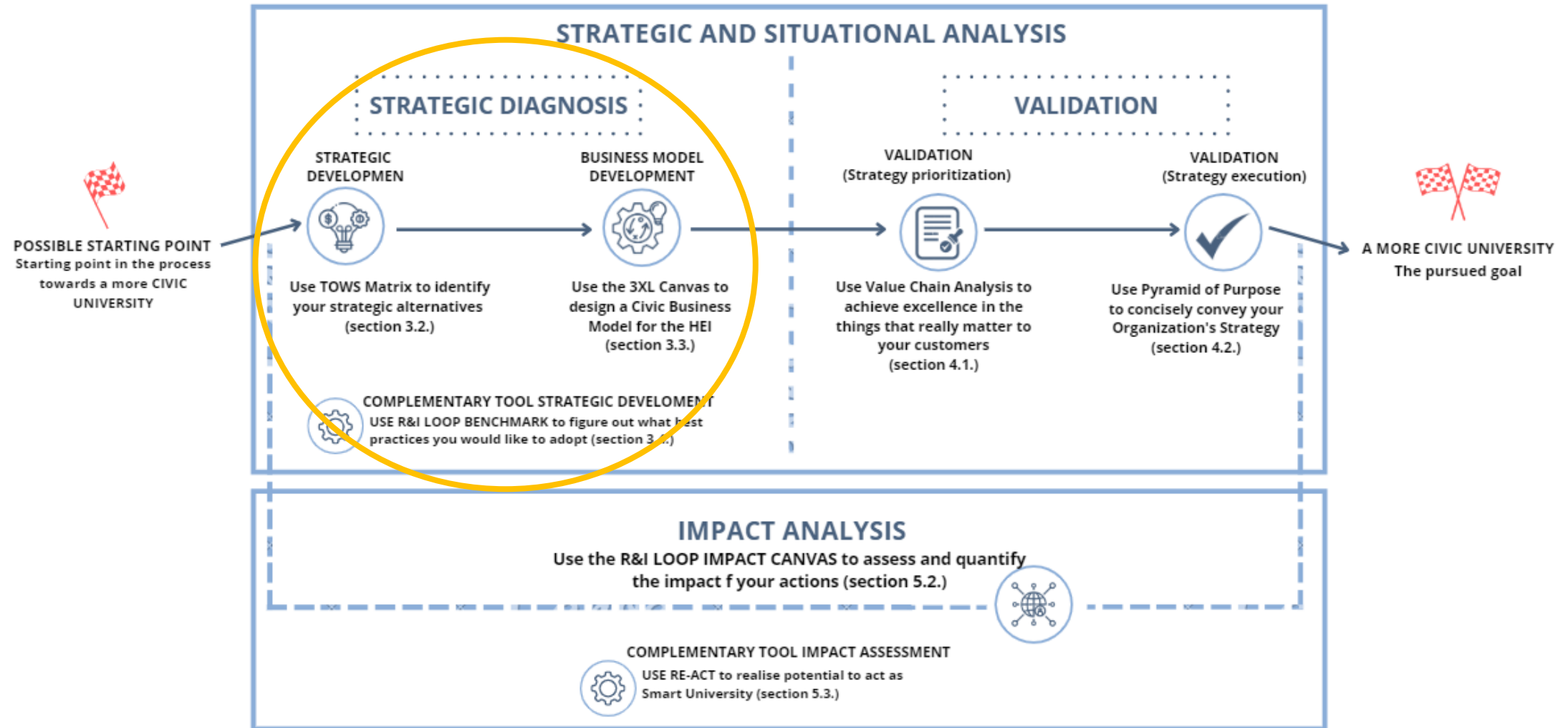
- Strategieentwicklung (TOWS matrix)
- Entwicklung eines Businessmodells (3XL Canvas)
- R&I LOOP Benchmark (Zusatz)

# Zielsetzung/ Lernergebnisse

- 🌐 Identifizierung von inspirierenden Beispielen anderer Hochschulen, die als bewährte Verfahren genutzt werden können, um das definierte Profil einer zivilen Hochschule zu erreichen
- 🌐 zu definieren, was von den ermittelten bewährten Verfahren angepasst werden muss und welche Ziele die Hochschuleinrichtung erreichen kann, wenn sie die bewährten Verfahren an ihren spezifischen Kontext anpasst



# The R&I LOOP HEI's path towards a more civic university



# Benchmark

Zunächst muss jede Organisation herausfinden, welche Art von Bürgeruniversität sie werden möchte. **R&ILOOP Benchmark** wird den Universitäten bei diesem Prozess helfen:

40 Best Practices R&I Loop Project



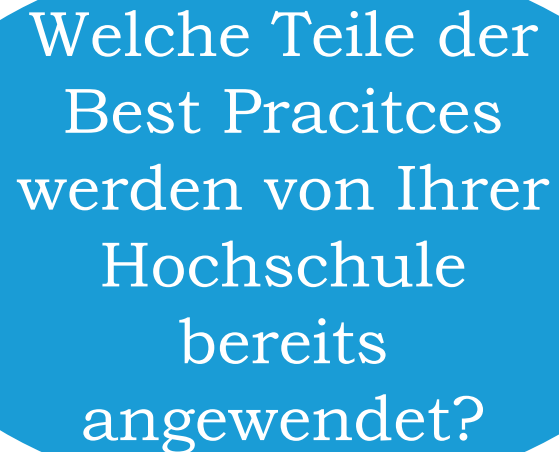
3 Praktiken, die am besten zu den Zielen der Organisation passen, um eine zivilgesellschaftliche Universität zu werden

**TIPP:** Die Organisation sollte Praktiken ermitteln, die den drei Säulen (**Innovation, Nachhaltigkeit und Governance**) entsprechen.

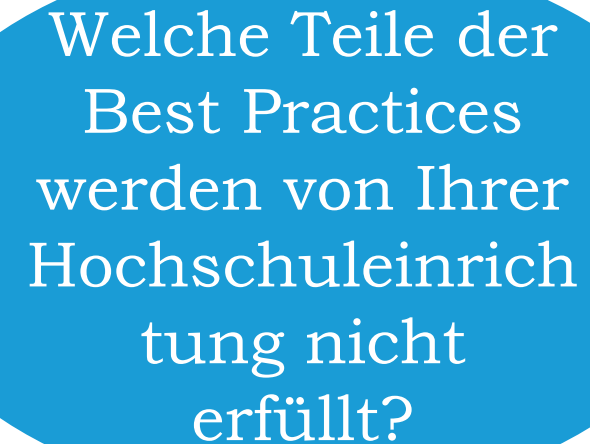


# Benchmark

Bei den drei Best Practices handelt es sich um Praktiken, die von anderen Organisationen (zumeist Hochschuleinrichtungen) angewandt wurden, so dass es Unterschiede zu der Organisation geben wird, die sie umsetzen möchte



Welche Teile der  
Best Practices  
werden von Ihrer  
Hochschule  
bereits  
angewendet?



Welche Teile der  
Best Practices  
werden von Ihrer  
Hochschuleinrich-  
tung nicht  
erfüllt?

Auf diese Weise kann sich die Organisation selbst ein Bild davon machen, was bereits richtig gemacht wird und was noch getan werden muss, um diese bewährten Verfahren anzuwenden und dem Ziel, eine Bürgeruniversität zu werden, näher zu kommen.

# Benchmark - Vorlage

Die Vorlage enthält drei Zeilen zur Erläuterung der drei ausgewählten bewährten Praktiken. Zusätzlich ist Platz für die Erläuterung weiterer Ziele, die die Hochschuleinrichtung persönlich verfolgt, um eine Bürgeruniversität zu werden

	<b>Name der Best Practice</b>	<b>Was erfüllt meine Organisation bereits?</b>	<b>Was muss meine Organisation anpassen, um diese Praxis umzusetzen?</b>	<b>Welche Ziele verfolgt meine Hochschule in Bezug auf diese Praxis?</b>
<b>1</b>				
<b>2</b>				
<b>3</b>				
<b>Andere Ziele der Hochschule</b>				

# MODUL II

## Selbstanalyse und Folgschlüsse: Wie sozial ist meine Universität?

### 3. Welche Schlüsse werden gezogen?: Auswertung

- Prioritätensetzung in der Strategie (Value Chain Analysis)
- Ausführung der Strategie (Zweckpyramide)

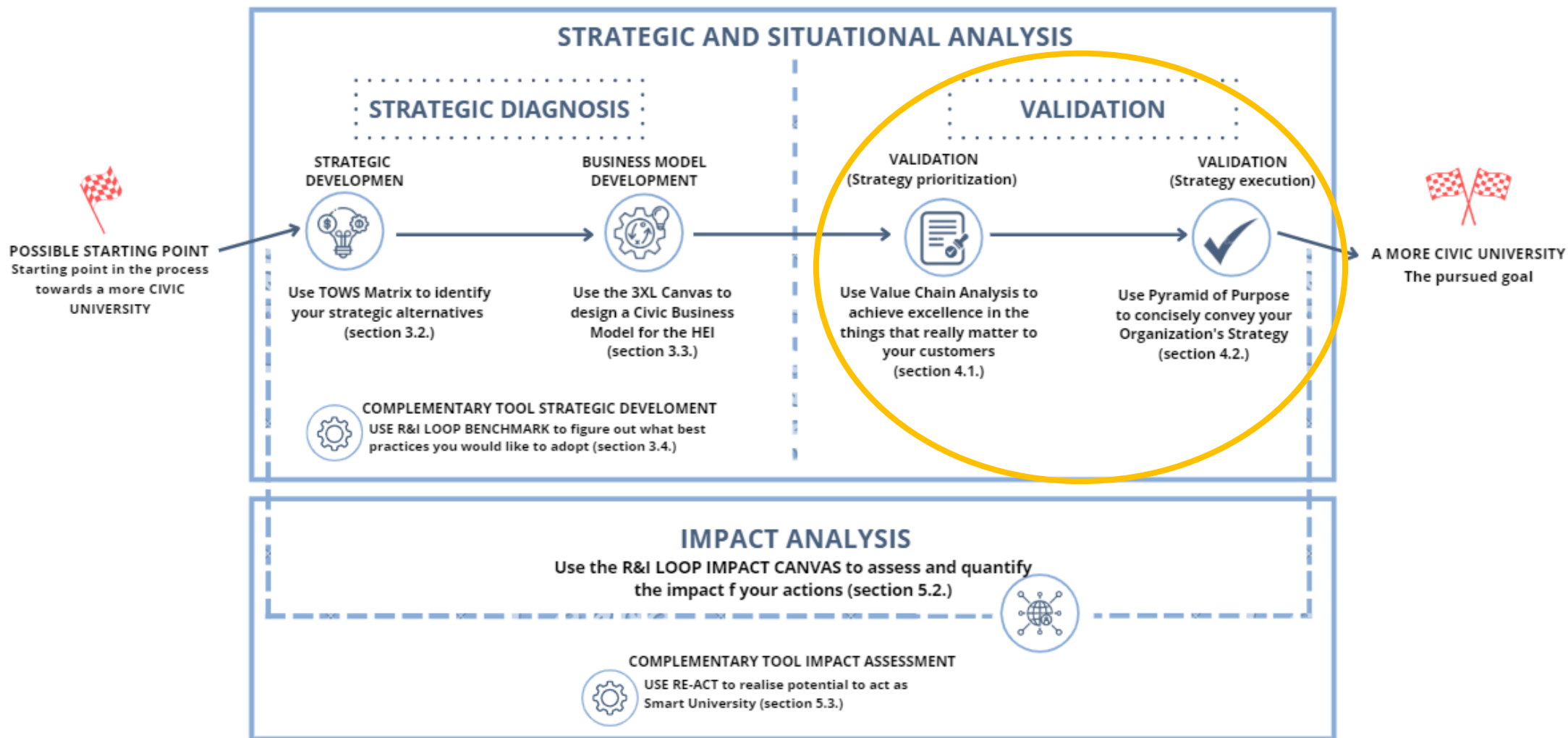


# Zielsetzung/Lernergebnisse

- 🧩 zu verstehen, was Strategiepriorisierung ist und wie sie bei der Validierung der strategischen und situativen Analyse einer Hochschuleinrichtung eingesetzt werden kann
- 🧩 Nutzung der Wertschöpfungskettenanalyse zur Priorisierung von Strategien für eine Hochschuleinrichtung



# The R&I LOOP HEI's path towards a more civic university



# Value Analyses

## Instrumente zur Festlegung von Prioritäten für Hochschulen

Da die verfügbaren Ressourcen oft begrenzt sind, müssen die Hochschulen ihre Bemühungen konzentrieren und Prioritäten setzen, welche Strategien zuerst entwickelt werden. Um diesen Schritt zu unterstützen, schlagen wir vor, die Wertschöpfungskettenanalyse zu nutzen, um die Einrichtung dabei zu unterstützen, sich auf das zu konzentrieren, was wirklich wichtig ist.



Die Analyse der Wertschöpfungskette ist ein nützliches Instrument, um festzustellen, wie man den größten Nutzen aus einer Organisation ziehen kann.



Dieser Wert muss sich nicht zwangsläufig außerhalb Ihrer Organisation auswirken - er kann durchaus von ihr profitieren:

**Ihr Manager**

**Auf Sie angewiesene  
Menschen**

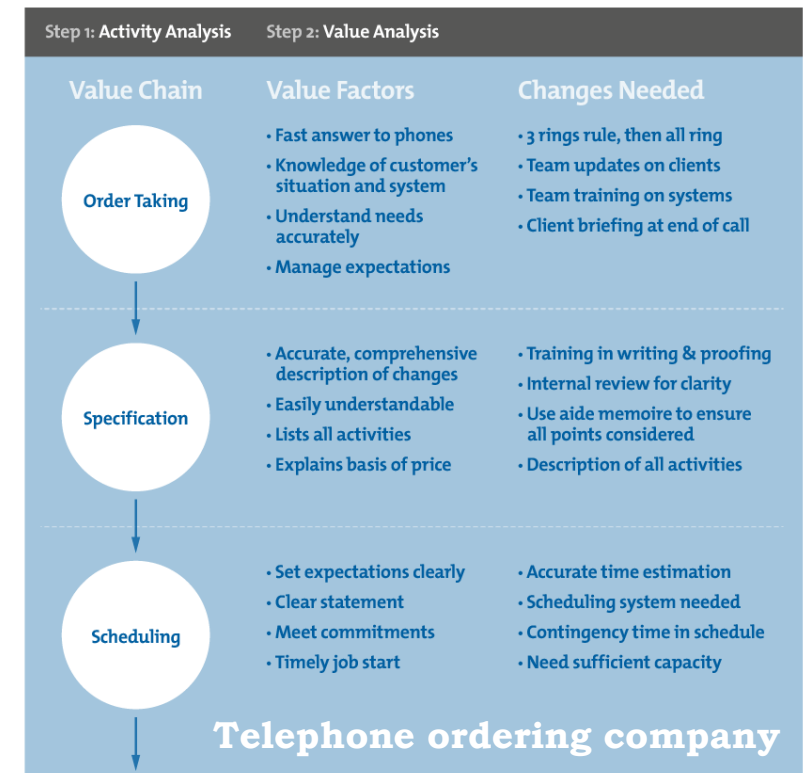
**Ihre  
Kolleg:innen**

# Value Chain Analysis

Die Analyse der Wertschöpfungskette hilft Ihnen, die Art und Weise zu ermitteln, in der Ihr Unternehmen Werte schafft, und dann darüber nachzudenken, wie Sie diesen Wert maximieren können, sei es durch großartige Produkte, großartige Dienstleistungen oder gut gemachte Arbeit.

## Die Value Chain Analysis hat drei Schritte:

- **Analyse der Tätigkeit** : Zunächst werden die Aktivitäten ermittelt, die Sie durchführen, um Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung anzubieten.
- **Wertanalyse** : Zweitens: Überlegen Sie für jede Aktivität, was Sie tun würden, um den größten Nutzen zu erzielen.
- **Evaluation und Planung**: Drittens beurteilen Sie, ob es sich lohnt, Änderungen vorzunehmen, und planen dann die entsprechenden Maßnahmen.



Schritt 1: Aktivitätenanalyse    Schritt 2: Wertanalyse

Wertschöpfungskette	Wert Faktoren	Benötigte Veränderungen
Bestellungsannahme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schnell ans Telefon gehen</li> <li>• Über Kundensystem und – situation bescheid wissen</li> <li>• Versteht Bedürfnisse</li> <li>• Mit Erwartungen umgehen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Three Rings Rule“ – danach jedes Klingeln</li> <li>• Team Updates an die Kunden</li> <li>• Team wird in den Programmen trainiert</li> <li>• Kunde wird am Ende des Anrufs über alles aufgeklärt</li> </ul>
Spezifizierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Präzise, verständliche Beschreibung der Änderungen</li> <li>• Leicht verständlich</li> <li>• Erklärt, worauf der Preis basiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schreib- und Korrekturtraining</li> <li>• Interne Reviews</li> <li>• Aide Memoire Verwenden, um alles berücksichtigen zu können</li> <li>• Alle Aktivitäten protokollieren</li> </ul>
Planung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anforderungen sind klar gestellt</li> <li>• Klare Statements</li> <li>• Erfüllt Verbindlichkeit</li> <li>• Fängt Pünktlich an</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genaue Zeiteinschätzung</li> <li>• Planungssystem</li> <li>• Puffer in der Zeitplanung</li> <li>• Genügend Kapazität</li> </ul>
Telefonbestellungsfirma		



# Value Chain Analysis

## Analyse der Aktivitäten

Der erste Schritt besteht darin, ein Brainstorming über die Aktivitäten Ihres Teams durchzuführen, die in irgendeiner Weise zum Kundenerlebnis beitragen.

### Beispielsweise:

- Wie motivieren Sie sich oder Ihr Team zu guten Leistungen?
- Wie halten Sie sich über die effizientesten und wirksamsten Techniken auf dem Laufenden?
- Wie wählen Sie die Technologien aus, die Ihnen einen Vorsprung verschaffen, und entwickeln sie weiter?
- Wie erhalten Sie externes Feedback zu Ihren Leistungen und Verbesserungsmöglichkeiten?

### TIPP

Wenn Sie die Aktivitätsanalyse und die Wertanalyse mit einem Brainstorming mit Ihrem Team beginnen, erhalten Sie mit großer Wahrscheinlichkeit eine aussagekräftigere Antwort als wenn Sie sie allein durchführen.

# Value Chain Analysis

## Wertanalyse

Führen Sie für jede ermittelte Tätigkeit die "Wertfaktoren" auf und schreiben Sie daneben, was getan oder geändert werden muss, um für jeden Wertfaktor einen hohen Nutzen zu erzielen.

**Beispiel:** Wenn Sie die Erbringung einer professionellen Dienstleistung in Betracht ziehen, wird Ihr Kunde höchstwahrscheinlich eine Lösung schätzen:

- genau und korrekt
- eine Lösung, die auf vollständig aktuellen Informationen beruht
- eine Lösung, die klar formuliert und leicht umsetzbar ist

Schreiben Sie auf, was getan oder geändert werden muss, um für jeden Wertfaktor einen hohen Wert zu schaffen.

# Value Chain Analysis

## Evaluieren und Planen

Inzwischen haben Sie viele Ideen entwickelt, wie Sie Ihren Kunden einen Mehrwert bieten können - jetzt ist es an der Zeit zu handeln.



Seien Sie in dieser Phase vorsichtig: Sie könnten Ihre Energie leicht auf hundert verschiedene Aufgaben verschwenden und keine einzige davon abschließen.

1

Wählen Sie die schnellen, einfachen und billigen Gewinne

2

Wählen Sie die schwierigeren Änderungen aus. Einige können unpraktisch sein. Andere werden nur marginale Verbesserungen bringen, aber zu hohen Kosten. Verwerfen Sie sie.

3

Setzen Sie Prioritäten für die verbleibenden Aufgaben und planen Sie, wie Sie diese auf machbare und schrittweise Weise angehen können, um ständige Verbesserungen zu erzielen und die Begeisterung des Teams aufrechtzuerhalten.

# Value Chain Analysis

## TIPP

Wenn Sie eine ausreichend enge Beziehung zu einem oder mehreren der Nutznießer der Verbesserungen haben, kann es sich lohnen, ihnen Ihre Ergebnisse zu präsentieren und ihr Feedback einzuholen: Das ist eine gute Möglichkeit, um zu bestätigen, dass Sie Recht haben, oder um besser zu verstehen, was sie wirklich wollen.


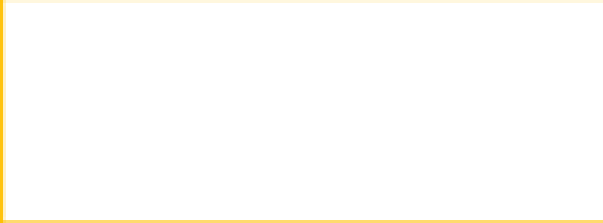
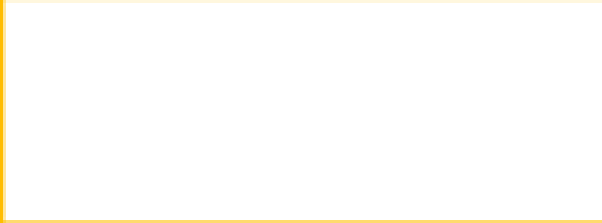




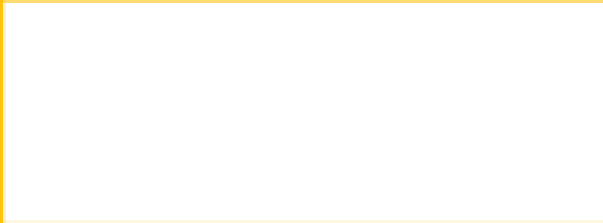
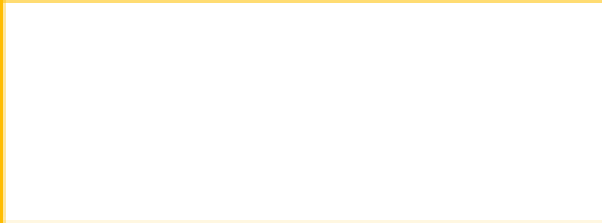
Value chain analysis ist eine nützliche Methode, um über die Art und Weise nachzudenken, wie innerhalb der Organisation Werte geschaffen werden, und um zu überprüfen, was alles getan werden kann, um diesen Wert zu maximieren.

## Schlüsselpunkte:

- ✓ **Aktivitätsanalyse**, bei der Sie die Aktivitäten ermitteln, die zur Bereitstellung Ihres Produkts oder Ihrer Dienstleistung beitragen.
- ✓ **Wertanalyse**, Sie ermitteln die Aspekte, die die Kunden an der Art und Weise, wie die einzelnen Tätigkeiten ausgeführt werden, schätzen, und arbeiten dann aus, welche Änderungen erforderlich sind.
- ✓ **Evaluation und Planung**, wo Sie entscheiden, welche Änderungen Sie vornehmen wollen und wie Sie diese planen.

# Value Chain Analysis

*Vorlage*

Step 1: Activity Analysis	Step 2: Value Analysis	Step 1: Evaluation and Planning
Value Chain	Value Factors	Changes Needed
		
		
		

# MODUL II

## Selbstanalyse und Folgschlüsse: Wie sozial ist meine Universität?

### 3. Welche Schlüsse werden gezogen?: Auswertung

- Prioritätensetzung in der Strategie (Value Chain Analysis)
- Ausführung der Strategie (Zweckpyramide)



# Zielsetzung/ Lernergebnisse

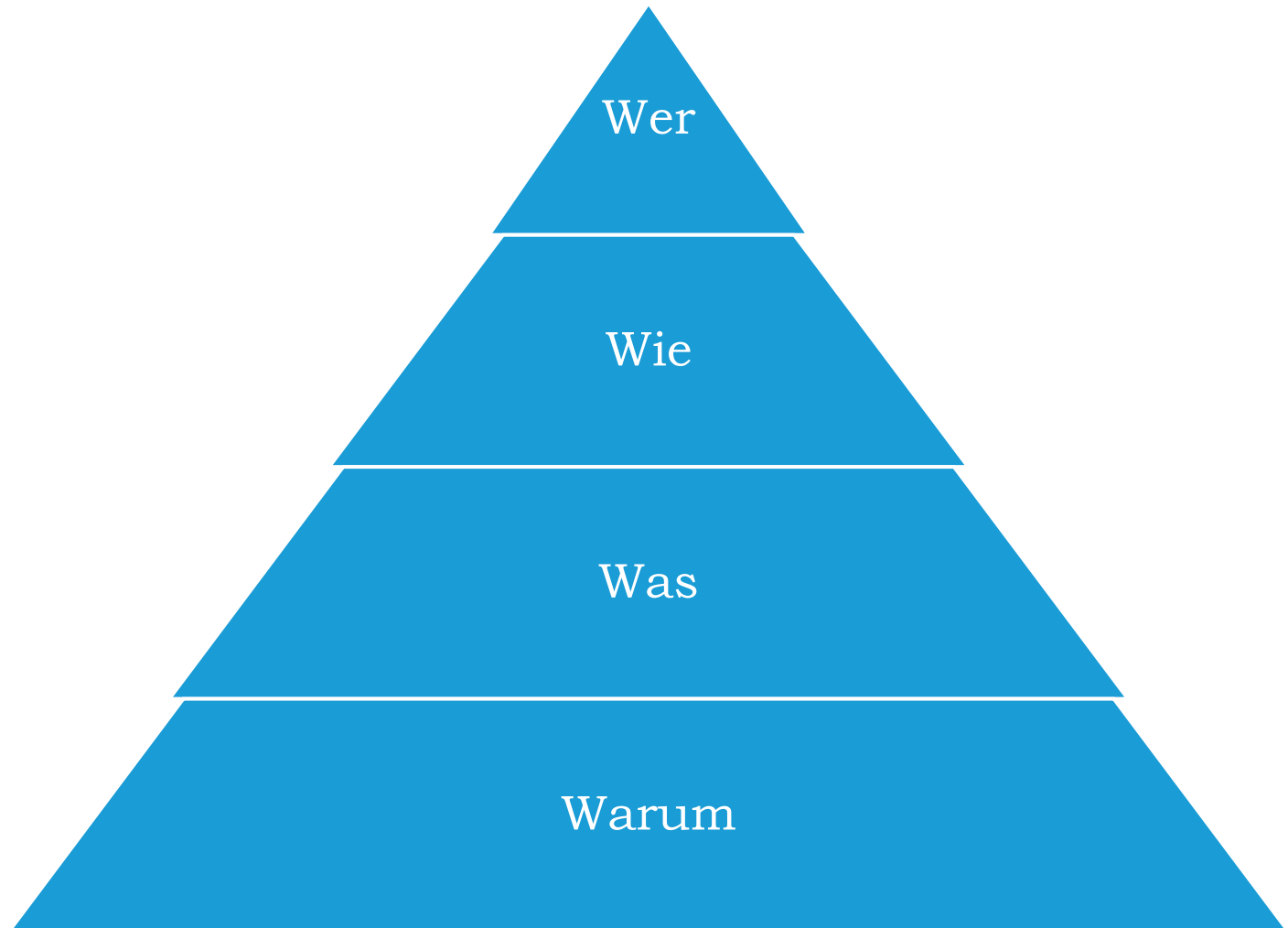
- 🧩 die Bedeutung der Kommunikation der Vision und Strategie einer Hochschuleinrichtung an interne und externe Stakeholder zu verstehen
- 🧩 Nutzung der Zweckpyramide als praktisches Instrument zur Unterstützung einer Hochschuleinrichtung bei der Vermittlung ihrer Strategie



# Zweckpyramide - Übersicht

Um den Prozess der Entwicklung zu einer Civic University erfolgreich zu gestalten, müssen Organisationen alle internen und externen Interessengruppen auf die angestrebte Vision ausrichten. Um diesen Schritt zu unterstützen, schlagen wir vor, die **Zweckpyramide** zu verwenden, um der Leitung zu helfen, die Strategie der Organisation zu kommunizieren.

Die Zweckpyramide ist ein Instrument zur **Strategieumsetzung, das den Kommunikationsaspekt der Strategie** betont. Es handelt sich nämlich um ein Instrument, das die Elemente der gewählten Strategie grafisch beschreibt.





# Zweckpyramide - Übersicht

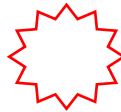
## Vier Ebenen

Wer

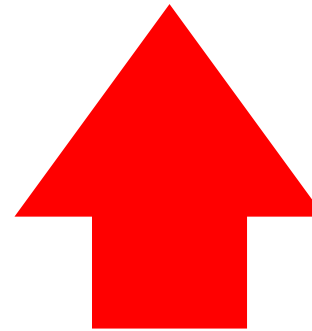
Wie

Was

Warum



**Basis der Pyramide:** der gesamte Prozess wird auf dieser Grundlage strukturiert



Es werden neue Ebenen mit neuen Fragen entstehen, die entsprechend den unteren Ebenen beantwortet werden müssen

Mit diesem Ansatz wird ein Tools geschaffen, das die Planung der Strategieumsetzung ermöglicht und die Erläuterung der Strategie erleichtert, da es ein sehr strukturiertes Instrument ist.

# Zweckpyramide – Warum



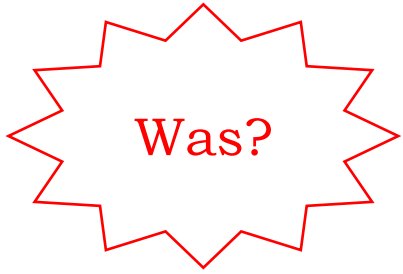
*Was ist der Grund für die Existenz meiner Organisation?*

**Hier wird der Zweck der Organisation selbst angegeben**

Diese erste Ebene ist die Basis der Pyramide, d. h. der letztendliche Zweck der Organisation wird hier erscheinen und den gesamten Weg der Strategie bestimmen.

**Warum**

# Zweckpyramide – Was?



*Was muss getan werden, um den Zweck der Organisation zu erfüllen?*

**Der Tätigkeitsplan der Organisation wird hier erstellt**

Die Ziele der Organisation müssen aufgelistet werden. Diese Ziele sind messbare und umsetzbare Aufgaben, die es der Organisation ermöglichen, ihrem Ziel näher zu kommen.

**Was**

# Zweckpyramide – Wie?



*Welche Maßnahmen müssen ergriffen werden, um die Ziele zu überprüfen? Wann müssen die Maßnahmen ergriffen werden?*

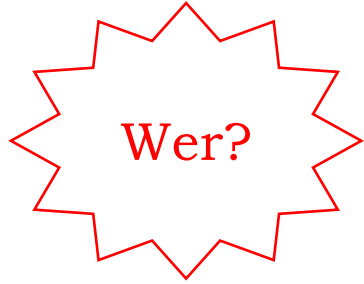
**Der nächste Schritt wird sein, zu sehen, wie sie gemacht werden.**

Für die unter "Was" aufgeführten Tätigkeiten muss angegeben werden, wie sie durchgeführt werden sollen.

A blue trapezoid shape with a white border, containing the word "Wie" in white text.

**Wie**

# Zweckpyramide– Wer?



*Gibt es in der Organisation Personen, die die einzelnen Aufgaben erfüllen können?*

*Welche Kompetenzen benötigen die mit der Durchführung der Aufgaben betrauten Personen?*

**Geben Sie die personellen Ressourcen an, die es Ihnen ermöglichen, die zuvor beschriebenen Tätigkeiten auszuführen**

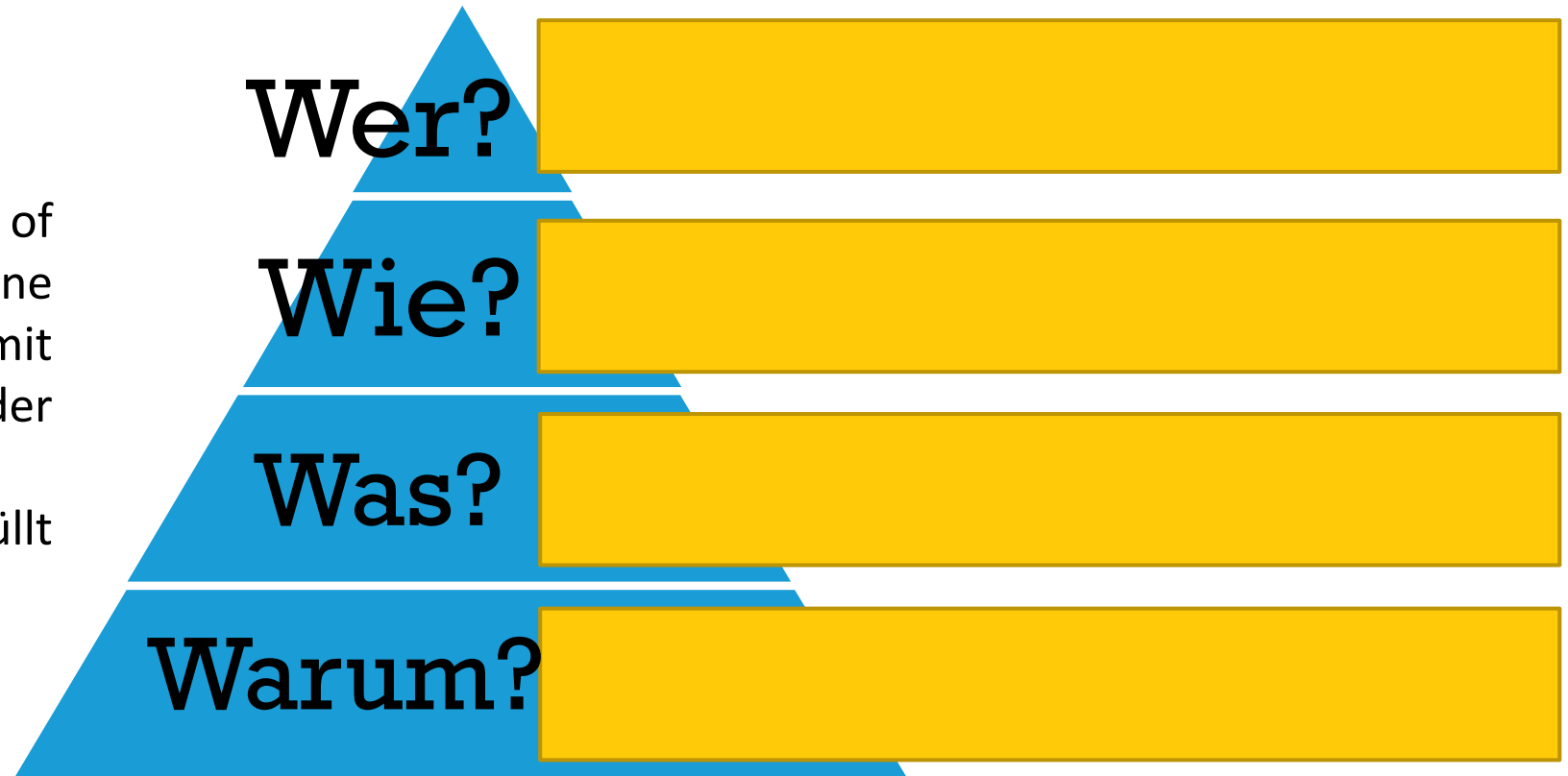
Diese letzte Ebene wird in anderen strategischen Planungsmodellen oft übersehen

In diesem letzten Schritt kann daher untersucht werden, ob die Hochschuleinrichtung über die erforderlichen Humanressourcen verfügt, um die in den drei vorangegangenen Stufen definierte Strategie umzusetzen



# Zweckpyramide - Vorlage

Die Vorlage des Template of Purpose zeigt einfach eine Standardpyramide, die mit den Strategien der verschiedenen Hochschulen ausgefüllt werden soll

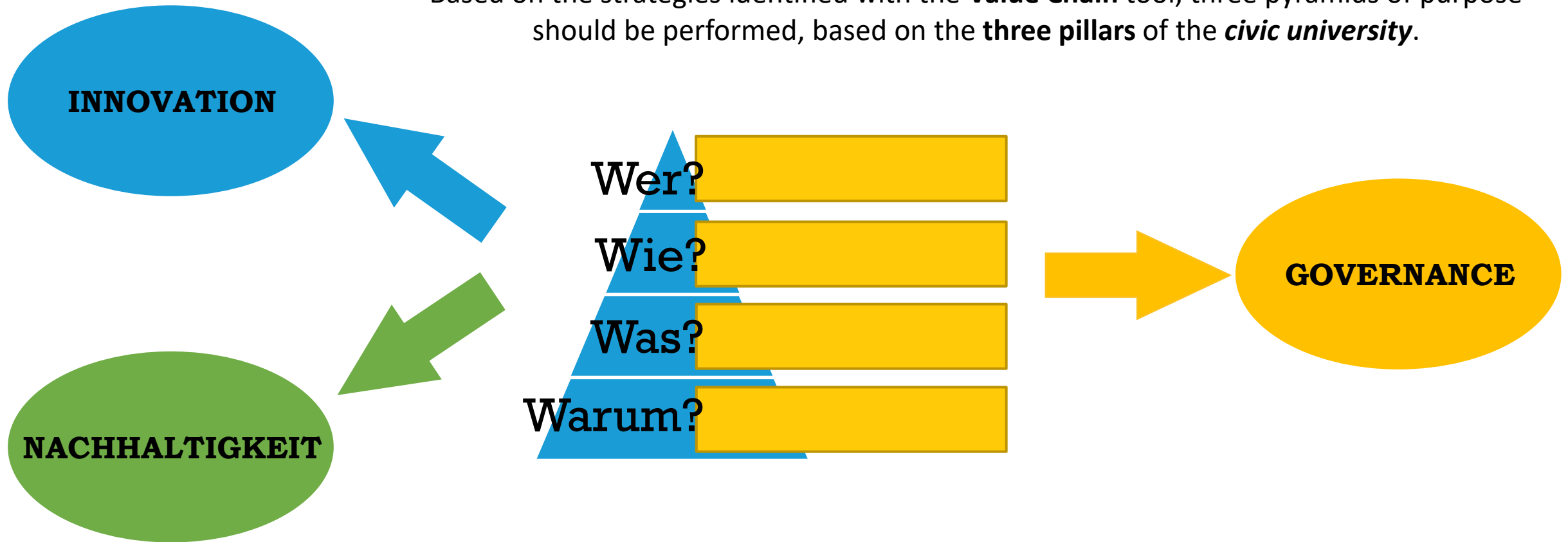


## **TIPP**

Überprüfen Sie bei jeder Stufe der Pyramide, ob die Beziehung zu den vorhergehenden Stufen erhalten bleibt. Nur auf diese Weise wird die Pyramide stabil sein.

# Zweckpyramide - Anwendung auf R&I LOOP

Based on the strategies identified with the **Value Chain** tool, three pyramids of purpose should be performed, based on the **three pillars** of the *civic university*.





Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

## Koordinator

University of Beira Interior (PT)



<http://ubimedical.ubi.pt>

## Partner

Universidad Politecnica De Madrid (ES)



POLITÉCNICA

<http://www.upm.es>

INOVA+ - Innovation Services (PT)



<http://inova.business>

Università Politecnica Delle Marche (IT)



<https://www.univpm.it>

Johannes Gutenberg-Universität Mainz (DE)



JOHANNES GUTENBERG  
UNIVERSITÄT MAINZ

<https://www.uni-mainz.de/eng/>