

**Verlag für Systemische Forschung**  
im Carl-Auer Verlag



Simon Kraus

# **Vertrauen als Geschäftsmodell**

Irritationen für Organisationsentwickler,  
Innovatoren und das Management

2012

Der Verlag für Systemische Forschung im Internet:  
**www.systemische-forschung.de**

Carl-Auer im Internet: [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de)  
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

**Carl-Auer Verlag**  
**Vangerowstr. 14**  
**69115 Heidelberg**

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt  
der Verlag für Systemische Forschung  
im Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg  
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages  
Reihengestaltung nach Entwürfen von Uwe Göbel & Jan Riemer  
Printed in Germany 2012

Erste Auflage, 2012  
ISBN 978-3-89670-958-5  
© 2012 Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Diese Publikation beruht auf der gleichnamigen Dissertation zur Erlangung eines  
Doktors der Wirtschaftswissenschaften (Dr. rer. pol.) bei der Fakultät für Wirtschafts-  
und Organisationswissenschaften der Universität der Bundeswehr München, 2012.

Die Verantwortung für Inhalt und Orthografie liegen beim Autor.  
Alle Rechte, insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung sowie der  
Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Foto-  
kopie, Mikrofilme oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Ver-  
lags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	1
1. Vertrauen: ein alpines Ausnahmephänomen?.....	3
1.1. Wellen formen das Problem .....	8
1.1.1. Wellen durch weltwirtschaftliche Faktoren.....	14
1.1.2. Wellen durch externe Berater .....	18
1.1.3. Wellen durch eine betriebswirtschaftliche Logik.....	22
1.2. Eine historische Rückbesinnung: Trugschluss Kausalität! .....	26
1.3. Zielsetzung, Adressaten und Methodik .....	38
1.4. Eine strukturelle Reisebeschreibung .....	41
2. Geschäftsmodell: ein klassisches Begriffsverständnis .....	45
2.1. Auf den Spuren einer betriebswirtschaftlichen Logik.....	46
2.2. Konstituierende Merkmale von Geschäftsmodellen .....	53
2.2.1. Produkt-Marktkombination .....	59
2.2.2. Durchführung und Konfiguration der Wertschöpfung.....	63
2.2.3. Ertragsmechanik .....	69
2.3. Geschäftsmodelltypische Innovations- und Entscheidungslogik.....	75
3. Vertrauen: ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität .....	79
3.1. Formen der Komplexitätsbewältigung .....	80
3.2. Warum die Betriebswirtschaft dem Vertrauen mehr vertrauen sollte .....	88
3.2.1. ...weil Vertrauen eine Branchenlogik überwindet und Kosten spart .....	89
3.2.2. ...weil Vertrauen Visionen beflügelt und einen Marktbegriff verschiebt .....	102
3.2.3. ...weil Vertrauen eine abwegig erscheinende Marktbearbeitung erlaubt .....	113
3.2.4. ...weil Vertrauen Nicht-Kunden zu Kunden werden lässt.....	123
3.3. Vertrauenslogiken: der Versuch einer Annäherung .....	132
3.4. Bindungskraft trotz aktiver Verwundbarkeit.....	148
3.5. Prüfstand aktive Verwundbarkeit.....	160
3.6. Appell an einen vertrauensbasierten Musterbruch .....	168

4. Auf dem Weg zu einem vertrauensbasierten Geschäftsmodell .....	173
4.1. Erfahrungsobjekt Aravind: eine systemische Überprüfung .....	174
4.1.1. Historie und Rahmenbedingungen .....	175
4.1.2. Eine Neudefinition der Produkt-Marktkombination.....	178
4.1.3. Eine Wertkette für Kunden ohne finanzielle Bonität .....	184
4.1.4. Eine Ertragsmechanik ohne bindende Preissetzung .....	192
4.1.5. Eine zusammenfassende Betrachtung.....	197
4.2. Ansatzpunkt Management- und Systemverständnis.....	199
4.2.1. Ein heroisches Management- und Systemverständnis.....	199
4.2.2. Systemtheoretisches Wissenschaftsverständnis .....	205
4.2.2.1 Radikaler Konstruktivismus .....	206
4.2.2.2 Kybernetik zweiter Ordnung .....	210
4.2.2.3 Autopoiesis .....	215
4.2.3. Ein postheroisches Management- und Systemverständnis.....	221
4.3. Evolutionsstufen eines vertrauensbasierten Musterbruchs.....	228
4.3.1. Motivation aus der Krise: in einem Brennpunkt Berlins.....	228
4.3.2. Variationen über beobachtete Irritationen .....	238
4.3.3. Wahrhaftigkeit durch Nähe: eine Struktur für den Menschen...	246
4.3.4. Selektionen durch Fokussierung der Aufmerksamkeit.....	254
4.3.5. Vom Slum in die Chefetage: Verantwortung als Lebensweg ...	264
4.3.6. Repetitionen über organisationales Lernen .....	273
4.4. Arbeit an einem vertrauensbasierten Musterbruch.....	284
4.4.1. Darstellung eines empirischen Gestaltungsobjekts .....	285
4.4.2. Bandbreite eines vertrauensbasierten Musterbruchs .....	291
4.4.3. Entwicklung eines zeitlichen Kontinuums .....	298
5. Umgang mit einer neuen Systemwirklichkeit .....	313
Anhang: Interviewpartner und Erklärung .....	329
Literaturverzeichnis.....	334
Abkürzungsverzeichnis .....	362
Namensverzeichnis.....	364
Schlagwortverzeichnis.....	367
Abbildungsverzeichnis .....	370
Tabellenverzeichnis.....	373