

**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 befähigt 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

# 1. Vertrauen: ein alpines Ausnahmephänomen?

„Die Wirtschaftswissenschaftler erkennen im Allgemeinen nicht, dass Wirtschaft nur ein Aspekt eines umfassenden ökologischen und gesellschaftlichen Gewebes ist – ein lebendiges System aus Menschen, die in ständiger Interaktion miteinander und mit ihren natürlichen Hilfsquellen stehen, von denen die meisten ihrerseits lebende Organismen sind.“<sup>1</sup>

Fritjof Capra

*Der Schnee knirscht vor Kälte unter den Skiern, als ich mich im Frühjahr 2008 mit meiner Tourengruppe der Heidelberger Hütte, weit oberhalb vom mondänen Skiorb Ischgl gelegen, nähere. Fernab vom geschäftigen Treiben im Tal liegt auf einer Höhe von 2.264 Metern die Alpenvereinshütte der Sektion Heidelberg, die von zahlreichen Reiseveranstaltern aufgrund ihrer guten Infrastruktur gerne als alpiner Ausbildungsstützpunkt genutzt wird. Der Neuschnee der vergangenen Nacht glitzert tausendfach im Licht der aufgehenden Sonne und doch soll diese Idylle nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Hütte mit 14.000 jährlichen Übernachtungen zu den größeren Unterkünften in den österreichischen Alpen gehört. Sie liegt strategisch günstig im Herzen der Silvretta im unmittelbaren Grenzgebiet zur Schweiz und dient sowohl im Sommer als auch im Winter als optimaler Ausgangspunkt auf die umliegenden Gipfel der 3.000er. Das heterogene Publikum aus allen Altersstufen und Berufsgruppen eint die starke Verbundenheit zur Natur, wie mir Hüttenwirtin Bettina Salner in einem späteren Gespräch bekräftigen soll. Nur kurzzeitig stand das Paznauntal im Blickpunkt der Öffentlichkeit, als im Februar 1999 eine Staublawine 31 Menschen in den Tod riss. Die Anteilnahme und sofortige Hilfe der benachbarten Staaten war überwältigend, bevor im Tal wieder Ruhe einzog und die unzähligen Hilfskräfte nach Hause zurückkehrten. „Seither ist in Galtür nichts mehr wie es war, und es wird auch nie mehr so sein wie es war, denn uns alle hat die Lawine gewandelt, fest zusammengeschweißt ...“<sup>2</sup>, liest man in einer Chronik über die zeitlichen Zusammenhänge der Naturkatastrophe, die nun bereits ein knappes Jahrzehnt zurückliegt.*

---

<sup>1</sup> Capra 1983, S. 203 f.

<sup>2</sup> Köck 2008

*Familie Salner pachtete die Hütte gerade einmal ein paar Monate vor diesem für alle einschneidenden Ereignis, welches unter den Einheimischen keineswegs in Vergessenheit geraten ist, sondern bis heute ein unglaubliches Zusammengehörigkeitsgefühl erzeugt. Man kennt sich gut im Tal und spricht die Obrigkeit noch mit „Herr Pfarrer“ und „Herr Lehrer“ an. Selbst bei der Hausbank erhält man noch ohne Weiteres einen Kredit nur auf der Basis von Vertrauen, weil man sich eben gut kennt. „Es erscheint, dass man hier oft Unmögliches verlangt, aber letztendlich funktioniert es dann doch irgendwie“, entgegnet Bettina Salner, als sie angesichts der unkonventionellen Herangehensweise der Bankmitarbeiter in mein ungläubiges Gesicht blickt. Im Vergleich zur arg gebeutelten Finanzwelt mit rapiden Kursverlusten und dem dabei verloren gegangenen Vertrauen der Kunden, gelten hier wohl noch ganz andere Gesetze, die keineswegs mit dem „Business-as-usual“ vergleichbar sind. Auch der urige Gastraum der Hütte lässt nackte Theorien über Kundenbindungsmaßnahmen, strategische Wettbewerbsvorteile und innovative Geschäftsmodelle schnell in Vergessenheit geraten, zu weit entfernt sind die konkurrierenden Nachbarhütten, die mit der „Heidelberger“ um die Gunst der zahlenden Gäste buhlen könnten. In dieser familiären Atmosphäre fühlt man sich sofort heimisch, wird mit einer umwerfenden Herzlichkeit persönlich begrüßt, als sei man hier oben schon immer Gast gewesen.*

*„Die Situation auf der Hütte fordert einfach dazu auf, eine ganz andere Einstellung gewissen Dingen gegenüber zu entwickeln. Wenn es z. B. sehr voll ist, spielt es hier oben keine Rolle, wenn ich die Gäste auffordere, dass sie zusammenrücken mögen, weil wir ansonsten Platzprobleme bekommen. An den Tischen, die normalerweise Platz für fünf bis sechs Personen bieten, müssen dann zehn sitzen. Das funktioniert in der Praxis recht gut und es gibt niemanden, der sich darüber beschwert. Ebenso verhält es sich mit den Schlafunterkünften: Wenn die Zahl der Übernachtungsgäste die Kapazität der vorhandenen Schlafplätze übersteigt, dann bitte ich darum, dass in den Zimmern noch Matratzen ausgelegt werden. Das akzeptieren die Menschen ohne Weiteres“, merkt die Wirtin auf mein Nachfragen an. Dennoch genießt das Publikum hinsichtlich Unterkunft und Verpflegung einen hohen Standard, der für eine Alpenvereinshütte sicherlich seinesgleichen sucht und eher mit einem überdurchschnittlichen Mittelklassehotel vergleichbar ist. Interessiertes Zuhören weicht ungläubigem Staunen, als uns Bettina Salner freundlich bestimmt mit dem unkonventionellen Abrechnungssystem auf der Hütte vertraut macht. Jeder meiner Kursteilnehmer erhält zu Beginn seines Besuchs einen Zettel in die Hand gedrückt, auf dem in der Kopfzeile in Fettschrift zu lesen ist „Vertrauen gegen Vertrauen!“.*

>>Heidelberger Hütte<< (Silvretta, 2264m)

## Vertrauen gegen Vertrauen!

- am Abend mit der Bedienung abrechnen -

Verzehrkarte – Speisen –	Anzahl	Preis
Übertrag .....		61,40
Frühstück .....		
Bergsteigeressen .....		
Halbpension .....		
Ansichtskarte .....		
Briefmarken .....		
Topfenstrudel	1	2,80
Rösti	1	7,10
		70
		<del>100</del>
		29
Nächtigung .....		
Lager AV-Mitglieder .....		32
Lager Nicht-Mitglieder .....		32
Bett AV-Mitglieder .....		94
Bett Nicht Mitglieder .....		
		217,30

Abb. 1-1: Vertrauensbasiertes Anschreibesystem

Quelle: Heidelberger Hütte 2008

Konsum mitgeschrieben wird, wie sich später noch herausstellen soll. Wir sind misstrauisch, als wir wenig später das erste heiße Getränk bestellen und gewissenhaft den ersten Strich an die dafür vorgesehene Stelle eintragen. Der Blick wandert in Richtung Tresen, ob die Kellnerin nicht doch unsere Bestellung auf einem separaten Zettel erfasst. Wer hier nach einem „doppelten Boden“ der Wirtsleute sucht, bleibt erfolglos. Weder elektronische Scanner noch eine doppelte Buchführung hinter der Theke dienen als Absicherung für die Wirtsleute. Woher kommt dieses große Vertrauen in einer Zeit, in der Bereicherung, Eigennutz und Egoismus doch an der

Nicht zuletzt aufgrund unserer fragenden Gesichter erklärt sie: „Neben Getränken und Speisen erfasst unser Anschreibezettel fast alles, was es bei uns auf der Hütte zu kaufen gibt. Selbst der Kiosk steht bei uns für jeden offen; dort können sich die Gäste auf Vertrauen selbst bedienen und vollkommen eigenverantwortlich ihre benötigten Sachen mitschreiben. Nur gewisse Artikel, vor allem teurere Artikel, werden so nicht aufgeschrieben: Alpenvereins-Karten, Batterien und Sonnencreme, da macht das kleine Zeug einfach zu viel Geld aus.“ Tatsächlich bekommt zu 99 Prozent jeder Gast ohne Einschränkung einen dieser Anschreibezettel, auf dem während des Aufenthalts lediglich auf Vertrauen der Wirtsleute der eigene

*Tagesordnung zu sein scheinen? Herrschen hier oben etwa noch ganz andere Gesetze, die andernorts im Geschäftsleben verloren gegangen sind?*

*„Ein besonderes Bild von unseren Gästen haben wir eigentlich nicht. Natürlich kommt das absichtliche Weglassen von einem Glas Wein auch ab und zu vor. Andererseits wäre es für uns viel aufwändiger, am Tisch oder an der Theke alle Getränke selbst aufzuschreiben. Auch mir kann es im Laufe einer Woche passieren, dass ich in der Hektik einfach vergesse, ein Getränk aufzuschreiben. Wenn 150 Gäste in der Hütte sind oder große Gruppen mit 10 bis 12 Personen, die nicht zusammengehören, nutzt mir eine große Schlussrechnung überhaupt nichts. Zum einen ist der Zeitaufwand – bis jeder gezahlt hat – sehr hoch und zum anderen würden trotz meiner Strichliste immer einige Getränke übrig bleiben, die dann keiner konsumiert haben will“, sagt Bettina Salner lächelnd im anschließenden Gespräch und fügt noch hinzu: „Ich denke, dass zwischen 80 und 90 Prozent der Gäste alles richtig und korrekt aufschreibt. Die Gründe dafür sind sehr schwer zu definieren und zu beantworten. Einen Großteil machen sicherlich Anstand und soziale Normen aus: Es gehört sich einfach so, alle anderen tun es auch, also verhalte ich mich auch auf diese Weise. Meiner Ansicht nach ist das Nichtaufschreiben größtenteils vollkommen unbeabsichtigt. Das vorsätzliche Weglassen von Getränken oder Speisen entspricht einer Ausfallquote, welche in dieser Form in jedem anderen gastronomischen Betrieb ebenfalls vorkommt.“ Fast ungläubig hört man ihren Ausführungen zu und ertappt sich innerlich dabei, wie man die eigene Einstellung kritisch infrage stellt. Kann man nicht doch das eine oder andere Getränk im Laufe der Woche unter den Tisch fallen lassen und darauf hoffen, dass es keinem auffällt? Fast möchte man meinen, bei so vielen Gästen in der Masse zu verschwinden, nur einer unter vielen zu sein, und doch fühlt man sich unweigerlich gefangen von der Herzlichkeit und von dem Vertrauen, das einem hier so kompromisslos entgegenschlägt.*

*Frau Salner redet viel über die Anonymität in den großen Städten, stellt fest, dass heutzutage keiner mehr zu eng mit dem anderen in Beziehung treten möchte, doch auf so einer Hütte sei einfach alles anders, sogar Einzelgänger fänden in Kürze Anschluss zu anderen Menschen. Unweigerlich komme man sich bei gemeinsamen Spiele-Abenden näher, an denen sich auch die Wirtsleute schon mal dazusetzen. „Die Gäste auf den Hütten sind einfach anders, wenn sie in den Bergen sind. Damit will ich nicht sagen, dass sie grundsätzlich anders sind, sondern dass sie auf der Hütte eine andere Mentalität entwickeln“, fährt sie unermüdlich fort, um uns von ihrem vertrauensbasierten Abrechnungssystem weiter zu überzeugen. Natürlich gäbe es auch Gäste, die an der praktischen Umsetzbarkeit dieses unkonventionellen Anschreibekonzepts zweifeln und sich sogar Sorgen um den*

*Umsatz der Hütte machen würden. Auch die Wirtsleute hätten anfangs darüber nachgedacht, anhand von Kassenbelegen wie anderorts üblich abzurechnen. Allerdings entstünde durch das traditionelle Abrechnungssystem viel mehr Arbeit, da man bei vollem Betrieb mit der ganzen Kontrolle durch Ausgabe, Bedienung und Abkassieren gar nicht mehr hinterherkommen würde. „Wir haben ausgerechnet, dass wir bei längerem Betrieb und vollem Haus durch dieses System eine halbe Arbeitskraft einsparen. Nur auf diese Weise haben wir bei bis zu 150 Gästen zu zweit oder zu dritt eine Chance alle zu bedienen. Ohne dieses System könnten wir nie so viele Leute mit so wenig Personal bedienen“, entkräftigt sie den auch bei uns aufkeimenden Zweifel. Wie zur Bestätigung kommt aus der Küche eine Kellnerin, um an einem der Nachbartische ausgehungerten Skitourengängern heimische Kost zu servieren. Fast schon selbstverständlich macht die Gruppe vollkommen eigenverantwortlich ihre Striche an der dafür vorgesehenen Stelle auf dem Anschreibebezug, der alleinigen Grundlage für die Schlussrechnung.*

Geraten durch diesen Ansatz innere Bilder<sup>3</sup> ins Wanken? Oder ertappt man sich beim Zweifel an der Transferierbarkeit des Geschäftsmodells der Heidelberger Hütte auf andere Unternehmen? Bereits der Titel der Arbeit – **Vertrauen als Geschäftsmodell** – ruft Argwohn hervor: Zu sehr wurde unser Vertrauen durch zurückliegende Krisen, Enttäuschungen und Verletzungen überstrapaziert. Mag es im privaten Umfeld noch gut funktionieren, scheint es im betrieblichen Alltag verloren gegangen zu sein. Vertrauen ist zu einem hart umkämpften Gut geworden, zumindest lassen die unzähligen Meldungen darauf schließen, die einem fast täglich ins Auge springen: Man sei in einer weitreichenden Vertrauenskrise, wurde im Rahmen der jüngst zurückliegenden Wirtschafts- und Finanzkrise attestiert.<sup>4</sup> Von einem Totalverlust der institutionellen Glaubwürdigkeit wird gesprochen und von einem gravierenden Schaden an der langjährig aufgebauten Reputation.

Dabei habe man die heutige Situation doch selbst zu verantworten, sehen Experten den Ursprung der Krise vor allem in Handelsungleichgewichten und der daraus resultierenden Verschuldung der Mitgliedsländer begründet. Die Staatsschulden seien daher auf die milliardenschwere Stabilisierung des Bankensektors zurückzuführen; wer dies nicht beachte, werde

---

<sup>3</sup> Unter inneren Bildern soll verstanden werden: „Es sind in den Gehirnen dieser Menschen in Form hochkomplexer Nervenschaltungen herausgeformte, ihr Denken, Fühlen und Handeln bestimmende Muster, also im Lauf des Lebens erworbene und im Gehirn verankerte Verschaltungsmuster zwischen den Nervenzellen.“ (Hüther 2008, S. 16)

<sup>4</sup> Vgl. Horn 2011.

die Krise zukünftig auch nicht in den Griff bekommen. So müsse das verlustig gegangene Konsumentenvertrauen durch eindeutiges Handeln stabilisiert und rasch zurückgewonnen werden – ein Tauschhandel, um eine lahmende Weltwirtschaft erneut in Schwung zu bringen. Besonders Marktforschungsinstitute, die unser Vertrauen quantifizieren sollen, haben Hochkonjunktur. In einer Studie der GfK Custom Research aus dem Jahr 2011 zeigte sich, dass Politiker und Manager das geringste Vertrauen seit Jahren genießen.<sup>5</sup> Gerade einmal 9 bzw. 20 Prozent der Befragten sprachen den beiden Berufsgruppen noch ihr Vertrauen aus. Die Ausgangssituation ist demnach alles andere als günstig, denn „[v]on Vertrauen wird geredet, wenn es vermisst wird. Seine Erscheinungsweise ist die Nichtexistenz. Man übertreibt nicht, wenn man feststellt: Je mehr über Vertrauen gesprochen wird, desto schlechter ist die Lage. Das Auftauchen von Vertrauen ist ein untrügliches Zeichen der Krise.“<sup>6</sup> Auf der Heidelberger Hütte scheint alles anders zu sein. Nicht dass die Menschen hier oben grundsätzlich anders seien, aber sie entwickelten auf so einer Hütte eine vollkommen andere Einstellung, folgert Bettina Salner. Die Gründe für das Funktionieren dieses Ansatzes sind durch einen externen Beobachter rasch gefunden: Lediglich eine Hütte in einem Hochtal auf knapp 2300 Metern. Ein Mikrokosmos, der nach seinen ganz eigenen Spielregeln funktioniert. Allerdings spreche man doch von keiner Mustergültigkeit, welche auf Unternehmen übertragen werden könne, die im Wettbewerb des Marktes stehen. So erscheint das hier propagierte Modell zu klein für die Erklärung einer globalen Mangelressource, welche heute gefragter ist denn je. Dennoch funktioniert der von Familie Salner gewählte Ansatz äußerst erfolgreich, mittlerweile sogar schon mehrere Winter. Gerade deswegen soll die vorliegende Arbeit dazu beitragen, **Vertrauen als Geschäftsmodell** nicht nur als ein „alpines Ausnahmephänomen“ zu betrachten.

## 1.1. WELLEN FORMEN DAS PROBLEM

Einigkeit besteht unter Experten dahingehend, dass wir es beim Kampf um Marktanteile und Umsatz mit einem Wettbewerb von Geschäftsmodellen<sup>7</sup> zu tun haben: „Revolutionaries recognize that competition is no longer

---

<sup>5</sup> Vgl. Eisenblätter 2011.

<sup>6</sup> Sprenger 2002, S. 16.

<sup>7</sup> Die Begriffe „Geschäftsmodell“ und „Geschäftskonzept“ sowie ihre englischsprachigen Entsprechungen „business model“ und „business concept“ werden im Folgenden synonym verwendet.

between products or services, it's between competing business concepts.”<sup>8</sup> Mit der Blüte der Internet-Ökonomie Ende der 90er Jahre erreichte die Diskussion um Geschäftsmodelle ihren Höhepunkt. Anlass dafür war einerseits die rasante Entwicklung an den Aktienbörsen sowie die Gründungseuphorie vieler Start-ups, die zu einer explosiven Entwicklung von Geschäftsplänen führte, die von Investoren analysiert und beurteilt werden mussten.<sup>9</sup> Der Begriff des Geschäftsmodells ist demnach kein Ergebnis akademischer Forschungsbemühungen, sondern vielmehr ein recht junges und uneinheitlich verwendetes Grobkonzept in der Praxis.<sup>10</sup> Besonders die zunehmende Dynamik des Marktes führte dazu, dass sich Unternehmen und ganze Branchen mit Beginn der New Economy einer vollkommen veränderten Wettbewerbslandschaft gegenüber sahen: „[B]usiness competition took on a more heated, more frenetic, less copycat tone. Strategy was about designing radically new business models that would overthrow decades of perceived wisdom on how specific industries worked.”<sup>11</sup> Unter dem Schlagwort innovativer Geschäftsmodelle begannen viele junge Start-ups ihre oftmals internetspezifischen Wettbewerbsvorteile herauszustellen und sich dadurch gegenüber der Konkurrenz zu behaupten. Lange Zeit honorierten die Aktienmärkte jeden Hinweis, der auf internetbasierte Elemente im Unternehmen schließen ließ. Traurige Berühmtheit erreichte ein Unternehmen namens Biodata, dessen Kernkompetenz darin bestand, Umsatz mit Firewalls sowie der Entwicklung von Hardwarekomponenten zur Verschlüsselung von digitalen Daten zu generieren.<sup>12</sup> Fast unwirklich klingt die Geschichte von Tan Siekmann, der im Jahr 1984 als 17-jähriger Schüler das insolvente Unternehmen seiner Eltern für einen symbolischen Euro aufkaufte. In den Folgejahren gehörten zu den Kunden renommierte Unternehmen, sodass durch das Umfeld ein großes Zukunftspotenzial attestiert wurde. Im Jahre 2000 erreicht die Biodata AG kurz nach ihrem Börsengang den vorläufigen Höhepunkt ihres Booms. Mit einem ursprünglich ausgegebenen Wert von 45 Euro pro Aktie wird eine Erstnotiz von 240 Euro pro Stück festgestellt. Mit 23,5 Millionen Umsatz ist das Unternehmen plötzlich zwei Milliarden wert, als die Aktie ihren Höchststand von 439 Euro

---

<sup>8</sup> Hamel 2000, S. 15.

<sup>9</sup> Vgl. Stähler 2002, S. 1 ff; Bieger/Rüegg-Stürm 2002, S. 19 ff; Bach/Buchholz/Eichler 2003, S. 10; Wetzel 2004, S. 18 ff sowie Zollenkopf 2006, S. 29 ff.

<sup>10</sup> Vgl. Kobler 2005, S. 23.

<sup>11</sup> Taylor/LaBarre 2007, S. 7.

<sup>12</sup> Vgl. Litz 2004, S. 100 ff.

pro Stück erreicht.<sup>13</sup> Ein Jahr später ist das Unternehmen insolvent! Die Blase zerplatzt unerwartet, sogar von Betrug und Vorsatz war die Rede. Bis heute hält sich der Firmengründer für einen visionären Unternehmer, der von der unglaublichen Komplexität und der Dynamik des Marktes unvermittelt eingeholt wurde.<sup>14</sup>

Die Gründe für den Zusammenbruch des neuen Marktes sind schnell gefunden; belehrend werden die Zeigefinger gehoben: fehlende Plausibilität, unzureichende Fokussierung auf die Geschäftsidee und gravierende Fehler im Geschäftsmodell, heißt es.<sup>15</sup> Als Konstante aus der Krise etablierte sich deswegen der Begriff als solcher, welcher von nun an neue Analyseeinheit auch auf Unternehmen ohne jegliche Internetaffinität transferiert wurde. Man sah darin die einmalige Chance, Fragen im strategischen sowie im aufbau- und ablauforganisatorischen Bereich von Unternehmen besser beantworten zu können.<sup>16</sup> Lebenszyklusmodelle, die idealtypische Wachstumsverläufe skizzieren, dienten von nun an als Erklärung, um bereits frühzeitig Diskontinuitäten des Marktes erkennen zu können.<sup>17</sup> Strukturelle Einzelmerkmale suggerierten eine grundsätzliche Plan- und Steuerbarkeit unternehmerischer Abläufe, was sich in der Publikation mustergültiger Ansätze äußerte. Einige Jahre später steht man erneut in der Krise. Diesmal wurde die gesamte Weltwirtschaft erschüttert, sodass sogar von einer bleibenden Rezession gesprochen wird. Wieder einmal ist von Umsatzeinbrüchen und Gewinneinbußen die Rede: „Dienstag, der 7. Oktober 2008. Der Tag, an dem die Börsen überall verrückt spielen. An dem der Internationale Währungsfonds seine Prognosen für den weltweiten Schaden der Finanzkrise auf 1,4 Billionen Dollar nach oben korrigiert und Island einen Staatsbankrott mit Notstandsgesetzen zu verhindern sucht.“<sup>18</sup> Nicht nur hier, sondern auch im Zuge der jüngst zurückliegenden Staatschuldenkrise waren beratende Experten sofort zur Stelle. Gleichzeitig drängt sich jedoch die Frage auf, warum im Vorfeld der Krise die „schwachen Signale“<sup>19</sup>

---

<sup>13</sup> Vgl. Litz 2004, S. 104.

<sup>14</sup> Vgl. hierzu den Film „Weltmarktführer: Die Geschichte des Tan Siekmann“, 2004, Klaus Stern, Sternfilm oder auch [www.weltmarktfuehrer-derfilm.de](http://www.weltmarktfuehrer-derfilm.de).

<sup>15</sup> Vgl. Krüger 2002, S. 80 ff; Zollenkopf 2006, S. 30 f sowie Kneer 2007, S. 25 ff.

<sup>16</sup> Vgl. Deelmann 2007, S. 6.

<sup>17</sup> Vgl. Broglie 2004, S. 86 ff sowie Zollenkopf 2006, S. 259 ff.

<sup>18</sup> Pfeil/Tatje 2008, S. 30.

<sup>19</sup> Vgl. Ansoff 1981, S. 234 ff. Ansoff geht davon aus, dass durch Scanning und Monitoring bereits frühzeitig Diskontinuitäten des Marktes erkannt werden können. Ein

wiederholt nicht erkannt wurden und man trotz aller prognostischen Bemühungen nicht richtig vorbereitet war.

Der Kybernetiker Heinz von Foerster<sup>20</sup> unterscheidet grundsätzlich zwischen entscheidbaren und unentscheidbaren Fragen. Entscheidbare Fragen werden für ihn innerhalb eines Rahmens getroffen, der eine mögliche und jeweils richtige Antwort vorgibt. Die Entscheidbarkeit wird dabei durch Spielregeln und Formalismen bestimmt, die man als Beteiligter zuvor akzeptieren muss.<sup>21</sup> Bspw. ist die Antwort, ob man die Zahl 154 durch 2 teilen kann, relativ rasch gefunden, da wir durch unsere Sozialisation gelernt haben, dass sich Zahlen mit geraden Endziffern immer durch 2 teilen lassen. Im Gegensatz dazu besitzen unentscheidbare Fragen eine Vielzahl möglicher Antworten, abhängig davon, wem diese Frage gestellt wird. Finanzanalysten werden demnach eine andere Erklärung für das wiederholte Scheitern der Märkte geben als Politiker oder Unternehmer, da der individuell unterschiedliche Kontext die Argumentation determiniert. Ungeachtet dieses pluralistischen Bewusstseins wird mit dem „Bild von der Welt als Maschine“<sup>22</sup> geliebäugelt, die durch eindeutig entscheidbare Maßnahmen zurück auf den richtigen Kurs gebracht werden kann. Den Auslöser für dieses Verständnis, welches vor allem in westlich sozialisierten Ländern vorzuherrschen scheint, erkannte der chinesische Soziologe Fei Xiaotong<sup>23</sup> jedoch bereits vor Jahren. So benutzt Xiaotong als Metapher für die

---

Früherkennungssystem erlaubt dabei eine situativ angepasste Reaktion und die Ableitung geeigneter Handlungsoptionen durch das Management.

<sup>20</sup> Der Physiker, Kybernetiker und Systemtheoretiker Heinz von Foerster wurde am 13. November 1911 in Wien geboren. Er starb im Jahr 2002. Seine Forschungsergebnisse beeinflussten maßgeblich andere Wissenschaftsdisciplinen, u. a. die der Philosophie, Psychologie und Mathematik. Im Jahr 1958 gründete von Foerster an der Universität von Illinois das Biological Computer Laboratory, welches sich vor allem mit dem Bereich der Bionik und den Prinzipien selbstorganisierender Systeme beschäftigte. Von seiner erkenntnistheoretischen Auffassung ist er dem radikalen Konstruktivismus zuzuordnen.

<sup>21</sup> Vgl. von Foerster/Pörksen 2004, S. 159.

<sup>22</sup> Capra 1983, S. 52.

<sup>23</sup> Fei Xiaotong (1910-2005) war ein chinesischer Professor für Soziologie, Anthropologie und Ethnologie. Seine Studien über nationale Minderheiten legten den Grundstein für ethnologische Forschungen in der Volksrepublik China. Xiatong hatte einen Lehrstuhl für Soziologie an der Universität in Peking und verstarb im Jahre 2005.

okzidentale Gesellschaftsform ein Bündel zusammengebundener Strohhalme, um die daraus resultierenden Denkhaltungen verdeutlichen zu können:

„Each piece of straw belongs in a small bundle, which in turn belongs in a larger bundle, which in turn makes up a stack. The separate straws, the separate bundles, and finally the separate stack all fit together to make up the whole haystack. In this way, the separately bound bundles can be stacked in an orderly way. In Western society, these separate units are organizations...Each organization has its own boundaries, which clearly define those people who are members and those who are not.“<sup>24</sup>

Auch Geschäftsmodelle werden zu Gunsten einer besseren Analysemöglichkeit in ihre strukturellen und prozessualen Einzelbestandteile zerlegt, um betrieblichen Entscheidern ein logisch nachvollziehbares Strukturierungs- und Gestaltungs raster an die Hand geben zu können. Axiomatisch wird damit unterstellt, dass die Summe der Einzelteile das Wesen des Ganzen repräsentiert und Modifikationen einzelner Elemente eine hinreichende Handlungsstrategie darstellen, um betriebswirtschaftlichen Erfolg zu erzielen. Es fällt nicht besonders schwer festzustellen, dass die hier propagierte Vorgehensweise in den zurückliegenden Krisen versagt haben muss, andernfalls wären viele Ansätze auf die Dynamik des Marktes weitaus besser vorbereitet gewesen. Es gilt folglich, nach Alternativen zu suchen, um nicht in dem gleichen erkenntnistheoretischen Dilemma verhaftet zu bleiben. Auch von Foerster hegt an der bisherigen Handlungssystematik Zweifel und stellt die Frage: „Wie lässt sich jetzt dieser Eindruck von Stabilität vor dem Hintergrund des fortwährenden Wandels begründen?“<sup>25</sup> In seinen Augen muss das Wesen des Ganzen vielmehr über seine Vernetzung zur Umwelt definiert werden, die angesichts Xiaotongs Beschreibung der konfuzianischen Gesellschaft recht deutlich wird:

„Our pattern is not like distinct bundles of straws. Rather, it is like the circles that appear on the surface of a lake when a rock is thrown into it. Everyone stands at the center of the circles produced by his or her own social influence. Everyone's circles are interrelated. One touches different circles at different times and places.“<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Xiaotong 1992, S. 61 f.

<sup>25</sup> Von Foerster/Pörksen 2004, S. 19.

<sup>26</sup> Xiaotong 1992, S. 62 f.

Erste Antworten für eine marktadäquate Konfiguration von Geschäftsmodellen erhoffe ich mir daher in den Wellen der Steine, die Fei Xiaotong für uns in den See geworfen hat. So liegt die Vermutung nahe, dass der Aufmerksamkeitsfokus betrieblicher Entscheider bislang in einer systemischen Innenperspektive verhaftet bzw. auf unreflektierte betriebswirtschaftliche Gesetzmäßigkeiten gerichtet war, ohne einer systemischen Vernetzung und damit den relevanten Systemumwelten hinreichend Rechnung zu tragen. Zu eruieren und verstehen gilt es demnach, durch welche Einflussfaktoren eine Geschäftsmodellkonfiguration determiniert wird und welche grundsätzliche Logik dieser zugrunde liegt. Gelingen soll es hierbei, einer unternehmerischen Makro-, Meso- und Mikroebene gerecht zu werden, was erklärt, warum die Wahl meines Betrachtungsfokus' auf das Triple **weltwirtschaftliche Faktoren, beratendes Umfeld und betriebswirtschaftliche Logik** fiel. Aufgrund ihrer unmittelbaren systemischen Relevanz werden in diesen Aspekten die dominanten Einflüsse auf den Betrachtungsgegenstand vermutet. Ungeachtet dessen gilt es, sich einleitend bewusst zu machen, dass die Ausführungen nur meine subjektive Wahrnehmung zum jetzigen Zeitpunkt widerspiegeln können – einschließlich meiner eigenen blinden Flecken, deren Existenz mir zwar bewusst ist, deren genauer Umfang sich mir zum jetzigen Zeitpunkt allerdings verschließt. Zur besseren Visualisierung nun noch einmal die Ausgangssituation in grafischer Darstellung:



Abb. 1-2: Wellen formen das Problem

### 1.3. ZIELSETZUNG, ADRESSATEN UND METHODIK

Die vorliegende Arbeit **Vertrauen als Geschäftsmodell** verfolgt die zentrale Fragestellung, ob **Vertrauen als Basis für eigenständige und nachhaltige Geschäftsmodelltypen** fungieren kann. Im Fokus der Betrachtung stehen hierbei die Logik, Konstitution und Mächtigkeit vertrauensbasierter Ansätze, die empirisch verortet und aufgearbeitet werden sollen. Dazu sollen im Zuge der Argumentation folgende Forschungsfragen beantwortet werden:

- 1) Welche betriebswirtschaftlichen Alternativen ergeben sich im Umgang mit einer umfeldbedingten Komplexität, in der Unternehmen heute beheimatet sind?
- 2) Mit welchem ökonomischen Mehrwert sind vertrauensbasierte Ansätze verbunden?
- 3) Inwieweit besitzt eine in der Betriebswirtschaft verbreitete Vertrauenslogik empirischen Bestand und welche Alternativen zeigen sich wissenschaftstheoretisch?
- 4) Mit welchen Konsequenzen für das gesamtbetriebswirtschaftliche System- und Managementverständnis sind vertrauensbasierte Ansätze verbunden?
- 5) Auf welche Art und Weise kann ein vertrauensbasierter Musterbruch vollzogen werden?

Die Arbeit will damit nicht nur einen Beitrag zur ökonomischen Vertrauens- und Managementforschung leisten, sondern gleichermaßen soll die praktische Relevanz im Rahmen betrieblicher Tätigkeit herausgearbeitet werden. Durch induktives Folgern soll dazu ein in der Betriebswirtschaft beheimatetes Vertrauens- und Geschäftsmodellverständnis eingehend reflektiert werden. In der Folge soll daraus abgeleitet werden, welche grundätzlichen systemischen Möglichkeiten für eine vertrauensbasierte Neuaustrichtung von Geschäftsmodellen bestehen.

Demnach gilt es ein bisheriges Geschäftsmodellverständnis aufzuarbeiten, da eine geschäftsmodelltypische und diffundierte Geschäftsmodelllogik zunächst verstanden werden muss, um diese nachfolgend überwinden zu können. Ein zentraler Bestandteil dieser Arbeit wird die Auseinandersetzung mit varietäts-reduzierenden und varietäts-erhöhenden Strategien sein, besteht doch die Vermutung, dass heutige Geschäftsmodellformen auf einem unzureichenden Verständnis im Umgang mit einer umfeldbedingten Komplexität begründet sind. Durch die Einführung empirischer Beispiele soll die Leistungsfähigkeit komplexitätserhöhender und damit vertrauensbasierter Ansätze dokumentiert werden, um ihre wissenschaftsgeschichtliche

che Bedeutung zu verifizieren, gilt es auch die zentralen Entwicklungslien in der ökonomischen Vertrauensforschung zu berücksichtigen. Neben neoklassischen und institutionenökonomischen Erkenntnissen wird als Zugang eine sozioökonomische Perspektive aufgespannt; spieltheoretische Ansätze sollen aufgrund ihrer eher volkswirtschaftlichen Verortung nur am Rande diskutiert werden. Abzuleiten sind daraus die verbindenden Merkmale vertrauensbasierter Geschäftsmodelle, welche nicht nur in der Literatur bislang kaum dokumentiert sind, sondern deren ökonomisches Leistungsvermögen dadurch auch unterschätzt wird.

Essentiell wird die Analyse und Überwindung eines bisherigen betriebswirtschaftlichen Management- und Systemverständnisses sein, soll es doch abschließend gelingen, potenzielle Evolutionsstufen eines vertrauensbasierten Musterbruchs aufzuzeigen. Das herkömmliche Problemlösungs- und Entscheidungsverhalten rückt damit zwingend in den Fokus der Aufmerksamkeit, wird darin doch ein Hauptgrund dafür vermutet, warum Geschäftsmodellkonfigurationen bislang in klassischen Mustern verhaftet geblieben sind. Folglich gilt es, nach geeigneten Handlungsalternativen zu suchen, um nicht nur den eingeführten empirischen Beispielen gerecht zu werden, sondern auch um die Argumentation durch praktische und für einen Musterbruch notwendige Handlungsimpulse zu erweitern.

Die vorliegende Arbeit richtet sich damit primär an alle betrieblichen Entscheidungs- und Verantwortungsträger, die die Bereitschaft mitbringen, eigene Führungsmuster und Geschäftslogiken selbstkritisch zu reflektieren. Einladen möchte ich deswegen immer wieder auf systemische „Aussichtsplattformen“, die den Blick auf einen radikalen Gegenpol zu einem von Effizienz- und Effektivitätsdenken getriebenen Umfeld freigeben. So durfte ich mich in den vergangenen Monaten mit beeindruckenden Führungspersönlichkeiten aus insgesamt 11 Profit- und Non-Profit-Organisationen unterhalten, die es aus meiner Perspektive geschafft haben, kontraintuitiv eine dominante Geschäfts- und Handlungslogik zu durchbrechen. Nachhaltig haben sich die Bilder einer Augenklinik in Südindien sowie die Arbeit eines Franziskanerpaters in den Favelas von Rio de Janeiro in mein Gedächtnis eingebrannt, genauso wie das Gespräch mit einer Schuldirektorin in einem sozialen Brennpunkt Berlins und die Gedanken eines CEOs eines Tochterunternehmens der Grameen Family in Bangladesch.

Auch wenn der Selektionsprozess damit bewusst weiter gefasst wurde, hielt ich diesen Schritt mangels empirischer Verbreitung und wissenschaftstheoretischer Verankerung vertrauensbasierter Ansätze für erforderlich, um möglichst viele Impulse für den Argumentationsgang dieser Arbeit zu erhalten. Als Auswahlkriterium und verbindendes Merkmal erwies sich das Vertrauen zwischen System und Umwelt, dessen Logik auf einer

aktiven Verwundbarkeit und riskanten Vorleistung seitens der jeweiligen Institution basiert. Die recherchierten Modelle gehen damit bei Weitem über die teils artverwandten Corporate Social Responsibility- und Social Entrepreneurship-Ansätze hinaus, die sich in der einschlägigen Literatur derzeit finden lassen.

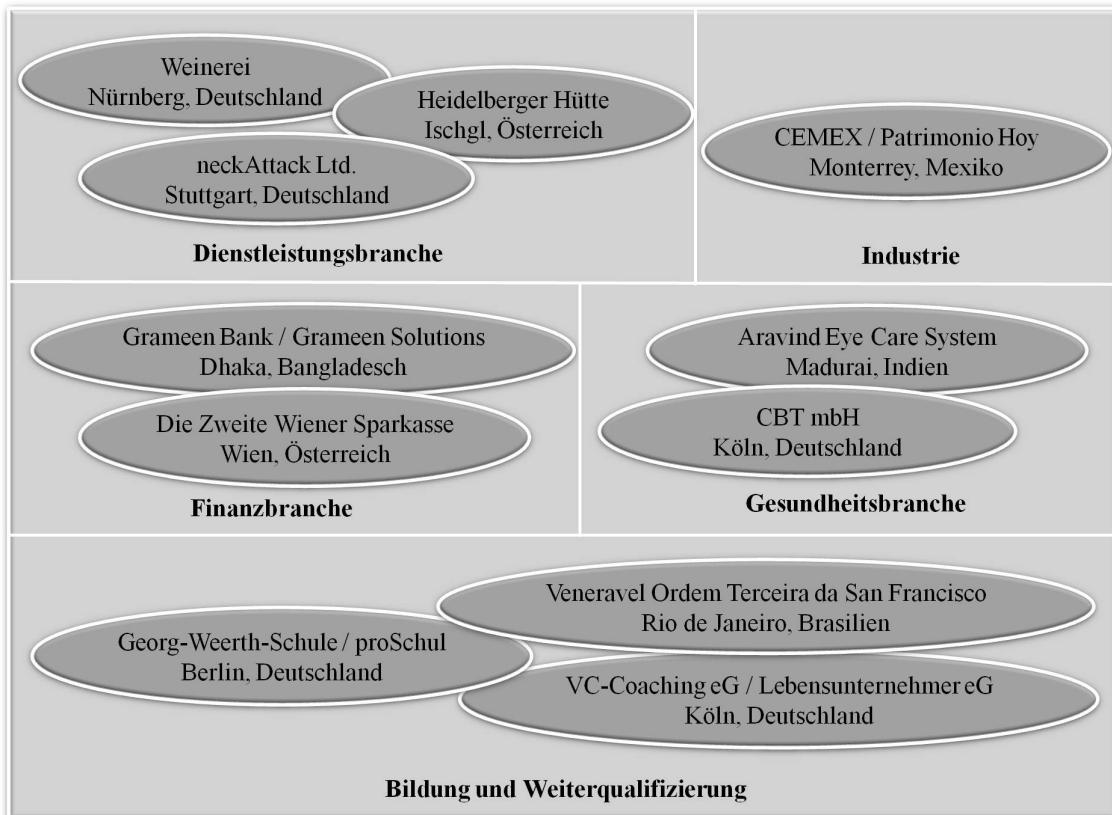


Abb. 1-13: Empirisches Sample

Vor diesem und dem Hintergrund der Thematik wurde eine rein theoriegeleitete Arbeit nicht für sinnvoll erachtet, gleichwohl sind mir die Schwächen der 16 durchgeföhrten Experteninterviews im Sinne einer subjektiven Interpretation, eingeschränkten Repräsentativität, unzureichenden Operationalisierbarkeit von Variablen und kulturspezifischen Charakteristik durchaus bewusst. So wurden die leitfadengestützten Interviews in der Vorbereitung zwar thematisch strukturiert, erhielten jedoch in der praktischen Durchführung mittels offener Fragen einen narrativen Charakter. Aufgrund des Forschungsgegenstandes ist dies aber durchaus erwünscht und durch die Definition eines teilstandardisierten Leitfadeninterviews auch zulässig. Auslöser für diese Entscheidung waren meine Bedenken, nur die Fragen zu stellen, die ich auch mit dem eigenen Erfahrungshorizont in Einklang bringen konnte. Der individuelle Erfahrungshorizont meiner

Experten wäre auf diese Weise jedoch verborgen geblieben, was erklärt, warum auf einen standardisierten Fragebogen, der den Gütekriterien von Objektivität und Validität entsprochen hätte, wohl wissend verzichtet wurde.<sup>104</sup> So bleibt rückblickend nur zu hoffen, dass ich den Befragten hinreichend Raum für freie Erzählpassagen mit eigenen Relevanzsetzungen eingeräumt habe. Ansonsten hätte ich die Besorgnis, nur die Antworten auf die Fragen bekommen zu haben, die ich auch selbst gestellt habe.

Was diese Arbeit damit sicherlich nicht leisten kann, ist, ein mustergültiger Bauplan zu sein, den es im Sinne von Best-Practices bestmöglich umzusetzen gilt. Vielmehr soll es darum gehen, betriebswirtschaftliche Next-Practices zu finden, die einen entscheidenden Beitrag zu einem effektiveren Umgang mit einem nicht-determinierbaren Umfeld leisten. Auch kann die vorliegende Arbeit somit keinen Anspruch auf universale Allgemeingültigkeit beanspruchen, sondern nur meine Wahrnehmungen zum jetzigen Zeitpunkt widerspiegeln – einschließlich meiner eigenen blinden Flecken, deren Existenz mir zwar bewusst ist, deren genauen Umfang ich allerdings nicht genau kenne. Was allerdings gelingen soll, ist der Beweis, dass es ein weitaus größeres Potenzial für Geschäftsmodellinnovationen gibt, als dies heute durch die betriebswirtschaftliche Theorie und Forschung vermittelt wird.

#### 1.4. EINE STRUKTURELLE REISEBESCHREIBUNG

Die im Zuge des **Kapitels 1** aufgezeigten Wellen verdeutlichen, in welches Spannungsfeld Geschäftsmodelle heute eingebettet sind und welche grundätzliche Geschäftslogik diesen damit zugrunde liegt. Unter Berücksichtigung interdisziplinärer Erkenntnisse führte mich dies dazu, die historische Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre darzustellen, um eine Argumentationsbasis für den weiteren Gang der Arbeit zu schaffen. In der abschließend alternativ gesetzten, systemtheoretischen Denkhaltung erhoffe ich mir einen entscheidenden Beitrag, umfeldbedingte Nicht-Kausalität und Nicht-Determinierbarkeit betriebswirtschaftlich fassbar werden zu lassen.

In **Kapitel 2** soll der bisherige Erkenntnisstand über Geschäftsmodelle analysiert und näher beleuchtet werden, um diesen nachfolgend auf seinen empirischen Bestand hin überprüfen zu können. In der Betrachtung überwiegen hierbei die unterschiedlichen Geschäftsmodellinterpretationen sowie die Darstellung der konstituierenden Merkmale. Abgeleitet werden soll daraus eine geschäftsmodelltypische Innovations- und Entscheidungslogik,

---

<sup>104</sup> Vgl. Liebold/Trinczek 2002, S. 69.