



Philos® GmbH

Holzbauer Straße 10
86911 Dießen am Ammersee bei München

E-Mail: office@philos-portal.de

Tel.: 0049-(0)89-15 89 20 77

Fax: 0049-(0)89-15 89 20 78

www.philos-portal.de



Vertrauensbasierte Geschäftsmodelle:

Betriebswirtschaftliche Fahrlässigkeit oder gewinnbringende Chance?

Quelle: Kraus, Simon 2012: Vertrauen als Geschäftsmodell: Irritationen für Organisationsentwickler, Innovatoren und das Management.

Heidelberg: Systemische Forschung im Carl-Auer Verlag. ISBN 978-3-89670-958-5.

„Wo es Vertrauen gibt, gibt es mehr Möglichkeiten des Erlebens und Handelns, steigt die Komplexität des sozialen Systems, also die Anzahl der Möglichkeiten, die es mit seiner Struktur vereinbaren kann, weil im Vertrauen eine wirksamere Form der Reduktion von Komplexität zur Verfügung steht.“

Niklas Luhmann (1927 – 1998), Soziologe und Gesellschaftstheoretiker

Zugegebenermaßen gehört Vertrauen nicht gerade zu einem anerkannten Gestaltungsinstrumentarium von Geschäftsmodellen, und man muss sich schon auf die intensive Suche begeben, um derartige Ansätze in der Praxis überhaupt zu finden. Besonders bei überzeugten Praktikern mögen derartige Modelle nur ein mitleidvolles Kopfschütteln auslösen, ist man sofort dazu geneigt, den Initiatoren ein Verkennen betriebswirtschaftlicher Gesetzmäßigkeiten und Rahmenbedingungen zu attestieren. Heutige Wertschöpfungsprozesse sind klar definiert und folgen rational nachvollziehbaren Regeln, was sich bspw. darin zeigt, dass eine Zugangs- und Prozesskontrolle zur Sicherstellung des eigenen Umsatzes als unerlässlich erachtet wird. Vertrauensbasierte Ansätze können demnach nur eine Nische sein, wobei deren langfristige Überlebensfähigkeit aufgrund eines individuellen Eigennutzstrebens von Kunden äußerst fragwürdig erscheint. Dennoch findet man derartige Ansätze am Markt, was unvermittelt die Frage aufwirft, warum diese überhaupt funktionieren und nicht schon aufgrund ihrer alleinigen Existenz zum Scheitern verurteilt sind. Gibt es verbindende Muster oder alternative Sicherheiten, die den Erfolg gewährleisten? Welcher betriebswirtschaftliche Mehrwert lässt sich dadurch erzielen und vor allem weshalb tendiert man selbst dazu, diese im Hinblick auf ihre finanzielle Leistungsfähigkeit abzuwerten?

Zur Beantwortung dieser Fragen sollen nachfolgend zwei Organisationen dargestellt werden, deren Geschäftsgebaren auf den ersten Blick Befremden auslösen mag. Dennoch agieren diese äußerst erfolgreich mit einer vertrauensbasierten Konfiguration ihres Geschäftsmodells, sodass sich das Management den Verzicht auf eine derartige Vorgehensweise heute kaum noch vorstellen kann. Entwickelt werden soll auf diese Weise nicht nur ein besseres Verständnis für eine derartige Handlungsstrategie, gleichzeitig sollen sie zur kritischen Reflexion des eigenen Geschäftsmodell- und Kontrollverständnisses anregen. Unter Umständen ergeben sich dadurch sogar gewinnbringende Impulse, die einen Transfer auf den eigenen Führungsalltag zulassen.

1. Aravind Eye Care System: Augenoperationen für Kunden ohne Bonität



Gegründet im südindischen Madurai gilt Aravind Eye Care System heute als größte und produktivste Augenklinik weltweit. In fünf Zentral- und drei Belegkrankenhäusern wird eine Kapazität von 3.900 Betten bereitgestellt, was im Zeitraum April 2011 bis März 2012 die Behandlung von weit über 2,8 Millionen Menschen ermöglichte. Operiert werden konnten davon knapp 350.000 Patienten, Zahlen von denen europäische Krankenhäuser nur träumen können. Die überwiegende Mehrheit der Eingriffe konzentriert sich auf das Krankheitsbild des Grauen Stars, auch als Katarakt bezeichnet, der bei einer Nichtbehandlung zu einer vollkommenen Erblindung der Betroffenen führt. Dabei sind die unternehmerischen Rahmenbedingungen alles andere als günstig. Nicht nur dass die Mehrheit der Bevölkerung noch nie im Fokus betrieblichen Engagements stand und durch eine geringe bis nicht vorhandene finanzielle Bonität charakterisiert ist, darüber hinaus kämpft man gegen eine Ressourcenknappheit in personeller und finanzieller Hinsicht. Erschwerend kommt die großräumige Dislozierung der Patienten hinzu, welche durch die ländliche Struktur bedingt ist. Der Aufbau einer Vertriebseffizienz verlangt somit förmlich nach innovativen Lösungen, was einleuchtend erscheint, wenn man sich die weit unterdurchschnittlich entwickelte Infrastruktur Südindiens (öffentl. Nahverkehr, IKT, etc.) vor Augen führt. Dennoch gelang dem Management Aravinds die Durchbrechung dieser widrigen Rahmenbedingungen durch eine Marktsegmentierung, die vielerorts und auf Grundlage einer rationalen Analyse nur ein betriebswirtschaftliches Unverständnis hervorrufen würde. So wird prinzipiell jeder, der an den Augen erkrankt ist, als potenzieller Kunde und bei Nichtbehandlung als herber Verlust für die Gesamtorganisation verstanden. Als unternehmerisches Entscheidungskriterium rückt die finanzielle Bonität der Patienten und damit gleichzeitig auch der Customer Lifetime Value in den Hintergrund; gleichzeitig wird dadurch erreicht, dass die Handlungsenergie der Verantwortlichen in die intelligente und effiziente Ausgestaltung des eigenen Geschäftsmodells fließt. In den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit rücken derart Fragestellungen, die sich mit dem effektiven Erreichen potenzieller Patienten, dem Abbau individueller Hemmschwellen sowie dem Aufbau einer Leistungseffizienz auseinandersetzen. Operativ zeigt sich dies bspw. in der Durchführung sogenannter Screening-Camps, dem Aufbau eines ländlichen Vision-Center-Systems, kostenlosen Transportmöglichkeiten und der beständigen Verbesserung interner Prozessabläufe.

Eine Besonderheit des Geschäftsmodells stellt die sicherlich recht unkonventionelle Ertragsmechanik dar. So werden finanzielle Hemmschwellen in der Form abgebaut, dass alle Patienten vollkommen eigenverantwortlich entscheiden können, ob sie ihre Behandlung gegen Entgelt oder umsonst erhalten wollen. Auch wenn man dies kaum glauben mag, sucht man im gesamten Unternehmen Zugangsbarrieren in Form der Kontrolle von Einkommens-, Berufs- und Familienverhältnissen vergebens. Rund die Hälfte der Patienten macht von diesem Wahlrecht heute Gebrauch, wobei das Verhältnis in Zeiten der Unternehmensgründung noch bei 70 zu 30 lag. Ein Verzicht auf das „nicht-zahlende Kundensegment“ ist für das Management Aravinds unvorstellbar. Nicht nur dass man dieses als integralen Bestandteil der eigenen Unternehmensidentität betrachtet, darüber hinaus ist man sich den Reputationseffekten, die durch die Weiterempfehlung zufriedener Patienten ausgelöst werden, hinlänglich bewusst. Zusätzlich trägt der gesamtorganisatorische Wissensvorsprung, der aus dem permanent hohen Patientenvolumen resultiert, maßgeblich dazu bei, dass man in der Öffentlichkeit als Premium-Anbieter und interessanter Arbeitgeber wahrgenommen wird. Ganz automatisch und ohne weitere Marketinganstrengungen ist man dadurch für einkommensstarke Kundensegmente attraktiv, die durch ihre Leistungen eine Quersubventionierung der Geschäftsbereiche ermöglichen und die notwendigen Investitionen für ein organisches Unternehmenswachstum gewährleisten. Ein kontinuierliches Lernen und Gestalten im Prozess ist für die Verantwortlichen somit zu einer normalen Begleiterscheinung geworden, wobei die Handlungsenergie niemals in eine Perfektionierung interner Zugangskontrollen fließen würde, gerade weil diese als vollkommen überflüssig und unrentabel erachtet werden.

2. neckAttack Ltd.: Leistungserbringung ohne die Vorgabe fester Preise



Auch der Stuttgarter Anbieter neckAttack Ltd. wurde durch den Mehrwert eines vertrauensbasierten Geschäftsmodells vollkommen überrascht. Nicht mehr als eine temporäre Promotionsaktion und ein Marketing-Gag sollte es werden, als man sich dazu entschloss, den Preismechanismus in Gänze auf den Kunden zu übertragen. Eine Alternative sah man jedoch nicht, weil man sich nie hätte vorstellen können, die Dienstleistung der mobilen Massage in der „Servicewüste Deutschland“ anderweitig salonfähig zu machen. So ging man mit Mut ins vertrauensbasierte Risiko – vielleicht auch nur, weil man von der Qualität der eigenen Dienstleistung überzeugt war. Heute sind die überwiegend weiblichen Promotorinnen im gelben T-Shirt mit australischen Känguru-Emblem zu einem wohlvertrauten abendlichen Bild in den Bars und Kneipen deutscher Großstädte geworden und auch der einmal eingeschlagene Weg

einer Self-Pricing-Strategie ist nicht mehr wegzudenken. An rund 13 Standorten ist man vertreten und will mit der fünf- bis zehn-minütig dauernden Nacken-Rückenmassage erfrischend anders sein. Skeptisch beäugt wird man aufgrund der Unkonventionalität der Dienstleistung allemal, aber das Angebot, den Preis erst nach Inanspruchnahme selbst festlegen zu können, klingt fair. Die entspannende Griffkombination aus Shiatsu- und Thai-Massage-Techniken kommt an, trägt zur Entspannung beim wohlverdienten After-Work-Bier bei, sodass sich bei den meisten Kunden das Gefühl einstellt, weit mehr bekommen zu haben als zuvor erwartet.

Betriebswirtschaftlich rechnet sich das Konzept der vertrauensbasierten Preisesetzung – sogar so gut, dass man ein Festpreismodell heute für abwegig erachtet. Im Vergleich zum vorab kalkulierten Preis, der zum Überschreiten des Break Evens notwendig gewesen wäre, nimmt man nämlich zumeist den doppelten Betrag ein. Dummerweise wurde man erst durch die eigene Statistik darauf aufmerksam, da man sich im Vorfeld niemals hätte vorstellen können, einen derart hohen Preis anzusetzen. Bis zu 50 Euro wurden bereits für eine einzelne Massage gezahlt, dass Personen gar nichts bezahlen, stellt die Ausnahme dar. Als Erfolgsgarant des Geschäftsmodells wird der persönliche und unmittelbare Kontakt zwischen Promoter und Kunde gewertet, gerade weil man eine Enttäuschung des Leistungserbringers in der Regel vermeiden möchte. Es handelt sich um das erkenntlich Zeigen gegenüber einer in Anspruch genommenen Leistung, um die Erfüllung einer sozialen Norm und vor allem um die Auflösung eines impliziten Machtanspruchs, die der Leistungserbringer auch ohne die Vorgabe fester Preise unweigerlich inne hat. Unsicherheit ruft immer wieder eine fehlende preisliche Vergleichsbasis hervor, sodass man sich mittlerweile angewöhnt hat, mit Richtpreisen als Orientierungshilfe zu arbeiten. Für das Unternehmen ist der abendliche Schnitt entscheidend und dass sich die mobile Kneipenmassage in der Zwischenzeit zu einem leistungsfähigen Akquiseinstrument entwickelt hat, ist durchaus ein angenehmer Nebeneffekt. So ist man heute auf Messen, Events und in Unternehmen vertreten und auch eine internationale Ausweitung des Geschäftsmodells wird keineswegs mehr ausgeschlossen.

3. Vertrauensbasierter Musterbruch als betriebswirtschaftliche Chance

Obwohl die beiden in Kürze dargestellten Organisationen von ihrer Größe und auch in ihrer Geschäftstätigkeit nicht unterschiedlicher sein könnten, lassen sich doch verbindende Muster finden. Charakteristisch ist bspw. eine positivistische Zukunftserwartung, d. h., dass man gesamtorganisatorisch unzweifelhaft davon ausgeht, dass der Mut zum Wagnis belohnt und nicht schamlos durch ein Eigennutzstreben des unternehmerischen Umfelds ausgenutzt wird. Gleichzeitig verzichtete man zu Beginn der Geschäftsbeziehung auf intendierte Kontrollen und Vorgaben, ohne dass damit eine Ergebniskontrolle auch nur im Ansatz in Frage gestellt wurde. Der betriebswirtschaftliche Mehrwert war in beiden Ansätzen immens – ganz unabhängig davon, ob es sich um ein kontinuierliches Lernen im Prozess (vgl. Aravind Eye Care System) oder am Experiment (vgl. neckAttack Ltd.) handelte. Märkte,

denen man vormals nie Beachtung geschenkt hätte, gewannen zusehend an Attraktivität, Prozess- und Zugangskontrollen, die betriebsintern normalerweise ein immenser Kostentreiber sind, erwiesen sich als überflüssig und eine feste Preissetzung, die herkömmlich ein betriebswirtschaftliches Paradigma darstellt, wurde als unrentabel erachtet. Gleichzeitig verschob sich die Energie der handelnden Personen auf eine intelligente Ausgestaltung des eigenen Geschäftsmodells, wobei sich Kommunikation und Beobachtung als Management-Tools der Wahl erwiesen. So war der entscheidende Auslöser der organisationalen Musteranpassung nämlich eine vertrauensbedürftige Problemstellung, die in die Kommunikation des Gesamtunternehmens gebracht werden konnte und nicht einer kollektiven Abwertung zum Opfer fiel. Dies bedeutet, dass in beiden Organisationen darauf geachtet wurde, die eigene Wirklichkeitskonstruktion hinreichend komplex zu gestalten. Auf diese Weise konnte verhindert werden, als Gesamtunternehmen nicht „dümmer“ als die eigenen Mitarbeiter zu sein. In einer Gesamtsicht stellen sich die konstituierenden Elemente eines vertrauensbasierten Musterbruchs damit wie folgt dar:



Es ist vor allem die gesamtorganisatorische Wirklichkeitskonstruktion, die den heutigen Mangel vertrauensbasierter Ansätze erklärt und dies obwohl ein betriebswirtschaftlicher Mehrwert augenscheinlich auf der Hand liegt. Kritisch vor Augen führen sollte man sich deshalb seinen eigenen betriebswirtschaftlichen Wirklichkeitszugang, d. h. die Annahmen, Überzeugungen und Stereotype, die Tag täglich unser Denken, Handeln und Entscheiden bestimmen. So tragen wir nämlich durch unsere in die Kommunikation gebrachten Beobachtungen eine untrennbare Mitverantwortung dafür, wie sich eine unternehmerische Realität erschließt und welche Organisationsstrukturen nachfolgend entstehen. Geschäftsmodelle müssen demnach als sozia-

les Kommunikationsprodukt begriffen werden, welches die gesamtorganisatorische Haltung gegenüber einer umfeldbedingten Komplexität und Dynamik zum Ausdruck bringt. Sie sind als geronnene Problemlösungsroutinen zu verstehen, wobei sie evolutionären Einflüssen unterliegen und damit einer unternehmensspezifischen Historie geschuldet sind. Verändert werden sie durch die Wahrnehmungen und Beobachtungen ihrer Mitglieder, d. h. der einzelnen Mitarbeiter, indem als organisationsrelevant erachtete Möglichkeiten, Chancen, Bedrohungen und Risiken in die kollektive Kommunikation gebracht werden. Sie unterliegen demnach einem fortwährenden sozialen Lernprozess – ganz unabhängig davon, ob dieser positiv oder negativ verläuft. Akzeptiert man ein derartiges Geschäftsmodellverständnis, verabschiedet man sich gleichzeitig von einer Klassifizierung in „betriebswirtschaftlich richtig“ und „betriebswirtschaftlich falsch“, ohne dass damit eine gesamtorganisatorische Überlebensfähigkeit in Frage gestellt sein muss. So wurde eine betriebswirtschaftliche Effektivität und Effizienz durch eine vertrauensbasierte Konfiguration des Geschäftsmodells nämlich keineswegs außer Kraft gesetzt, auch wenn eine derartige Handlungsstrategie zunächst mit einer gefühlten Unkontrollierbarkeit des unternehmerischen Umfelds einhergehen mag.

4. Notwendigkeit der Reflexion vertrauter Problemlösungsroutinen

Unbestrittenermaßen zählt Vertrauen heute zu einer strategischen Schlüsselressource von Unternehmen. Als „Pacemaker“ erhöhe es die unternehmensspezifische Handlungsgeschwindigkeit, schaffe neue Handlungsspielräume und reduziere zeitgleich sogar noch anfallende Transaktionskosten. Vertrauen sei damit überall dort relevant, wo Verhaltensunsicherheiten aufgrund begrenzter Rationalität der Akteure sowie zu hohen Transaktionsgebühren nicht anderweitig kontrahiert werden können. In der betrieblichen Zielhierarchie nimmt es demnach einen der vordersten Plätze ein, gerade weil es zu einem anerkannten, strategischen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz zählt. Es verwundert folglich nicht, dass gesamte Abteilungen und Unternehmensbereiche nur damit beschäftigt sind, der Funktionsweise dieses sozialen Mechanismus besser habhaft zu werden. Unterstützung erhält ihr Bemühen bspw. durch die Errungenschaften der modernen Positronen-Emissions-Tomographie, PET, bei der die Hirnaktivität von Testpersonen mithilfe bildgebender Verfahren nachgewiesen werden kann. Positiv auf eine Kaufentscheidung wirkt sich folglich eine angenehme Verkaufssituation in Form hilfsbereiter Verkäufer und nett eingerichteter Verkaufsräume aus, da derart vor allem jene Hirnbereiche stimuliert werden, die für unser individuelles Erinnerungsvermögen zuständig sind. Zudem seien eine schnelle Reaktionszeit, ein tiefgreifendes Verständnis für die Wünsche des jeweiligen Gegenübers und ein verlässlicher Kundenservice dafür verantwortlich, den Kunden langfristig an ein Unternehmen zu binden. Doch kann man mit einer derartigen Vorgehensweise, die alle an der Manipulation eines hierarchisch schwächeren Wertschöpfungspartners ansetzen und einer linear-kausalen Logik folgen, der Funktionsweise von Vertrauen überhaupt gerecht werden? Die Frage erscheint gerechtfertigt –

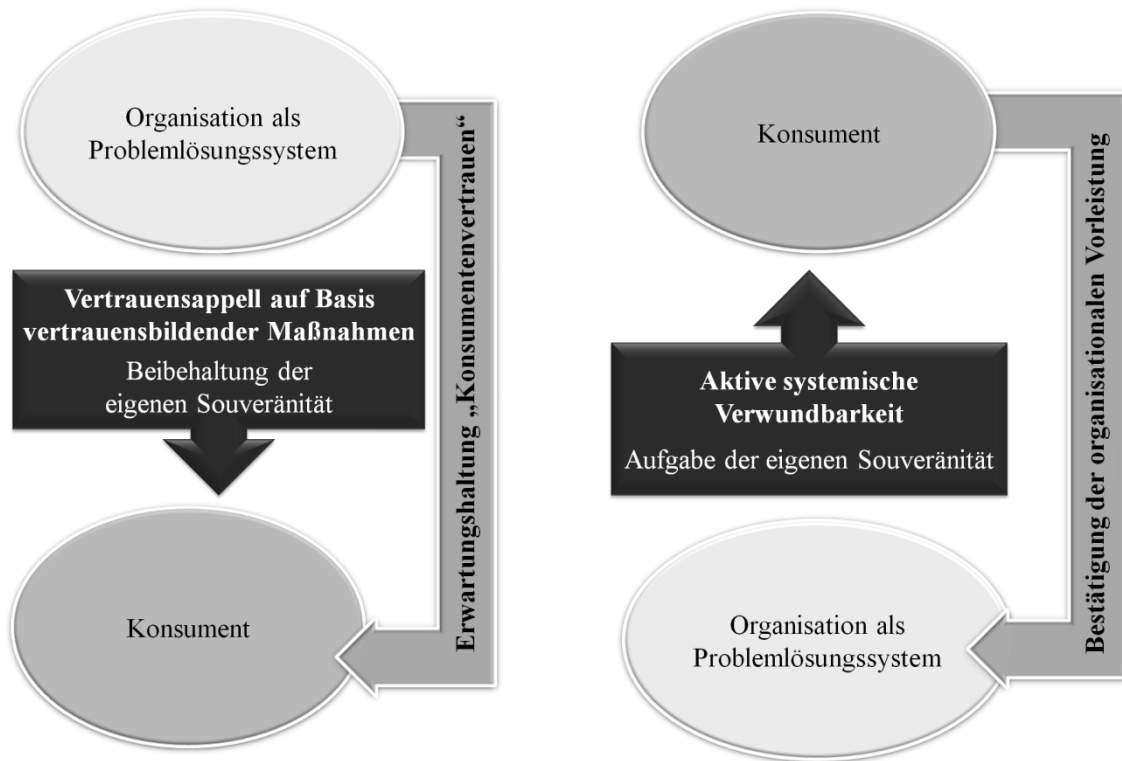
besonders dann, wenn man sich die unzähligen und sich wiederholenden Vertrauenskrisen der zurückliegenden Jahre vor Augen führt.

Für den Soziologen und Gesellschaftstheoretiker Niklas Luhmann ist es vor allem eine souveräne Entscheidungsgewalt, d. h. eine Asymmetrie des Beziehungsgefüges zwischen Unternehmen und ihren relevanten Umwelten, die sich erschwerend auf die Genese von Vertrauen auswirkt. So ist er der Überzeugung, dass man einem souveränen System überhaupt nicht vertrauen könne, denn „[I]etzte Entscheidungsgewalt produziert ihre Normen selbst. Ein Vertrauen kann sich hier allenfalls darauf beziehen, dass die Grenzen der Souveränität beachtet werden.“¹ Auch vertrauensbildende Maßnahmen (wie in der Argumentation gezeigt) durchbrächen diesen Zusammenhang kaum, da sich die risikohafte Vorleistung des Vertrauenden als auch die Hinsichten, in denen er vertraut, ins Unbestimmte verflüchtigen würden. Folgt man diesem Verständnis, muss man sogar zu dem Schluss kommen, dass alle organisationalen Bemühungen, die auf die Generierung des Konsumentenvertrauens ohne die Aufgabe der eigenen Souveränität abzielen, aufgrund der Verschwendung finanzieller Ressourcen als betriebswirtschaftlicher Unsinn bezeichnet werden müssen. Dies mag angesichts einer beobachtbaren Unternehmensrealität verstörend wirken, allerdings hat Vertrauen tatsächlich nur solange Bestand, solange sich eine Organisation als zuverlässiger Partner erweist und auch als solcher durch eine Umwelt wahrgenommen wird. Bspw. war das Konsumentenvertrauen erschüttert, als bei der Deutschen Telekom bekannt wurde, dass jahrelang nicht nur Kundendaten über undichte Kanäle in die Öffentlichkeit geraten waren, sondern Mitarbeiter auch in weitreichende Bespitzelungen verstrickt gewesen sein sollen. Auch im Zuge der zurückliegenden Wirtschafts- und Finanzkrise zeigte sich, mit welcher weitreichenden und un kalkulierbaren Folgen eine organisationale Unzuverlässigkeit verbunden sein kann, weil eine soziale Abstrahierungsleistung auf den gesamten Finanz- und Bankensektor vorgenommen wurde. In beiden Fällen versicherte man – einem gutbekannten Interaktions- und Handlungsmuster folgend –, die Verursacher zur Verantwortung zu ziehen, versprach harte Konsequenzen und bekräftigte, durch strukturelle Reglementierungen derartige Vorfälle in der Zukunft ein für alle Mal zu verhindern. Zeitnah stellte sich die erhoffte Wirkung in Form vertrauender Konsumenten jedoch nicht ein, obwohl man mit Nachdruck an das Vertrauen aller appelliert hatte.

Eine kritische Reflexion vertrauter Problemlösungsroutinen erscheint vor diesem Hintergrund durchaus angebracht, da Vertrauen geschenkt und nicht gefordert werden will. So wird eine aktive Verwundbarkeit zur Grundvoraussetzung seiner Genese, denn nur eine riskante Vorleistung erlaubt es dem jeweiligen Gegenüber, Vertrauen zu rechtfertigen und sich als Kooperationspartner auch als vertrauenswürdig zu erweisen. Letztendlich geht es damit um eine Auflösung einer bestehenden Asymmetrie, um eine Aufgabe der eigenen Souveränität, weil nur ein Wagnis eine ko-evolutionäre Vertrauensgeschichte in Gang setzen kann. In der betrieblichen Pra-

¹ Luhmann 2000, S. 71.

xis mag ein derartiges Vertrauensverständnis angesichts einer scheinbar bedrohten Überlebensfähigkeit fahrlässig erscheinen, allerdings sollte man sich trotz aller Kontrollliebe die Frage stellen, inwieweit man bislang sein Umfeld überhaupt maßregeln, steuern und kontrollieren konnte. So sind strukturelle Anpassungen, Modifikationen und Nachjustierungen angesichts eines permanenten Wandels an der betrieblichen Tagesordnung und auch eine Perfektionierung interner Kontrollsysteme konnte diese Notwendigkeit bislang nicht wirklich verhindern. Interessant wäre in diesem Zusammenhang eine Aufstellung aller Kosten, die nicht nur durch interne Kontrollen in Form von Personal- und Sachaufwendungen verursacht werden, sondern an anderer Stelle auch notwendige Geschäftsmodellinnovationen aufgrund mangelnder Investitionen verhindern. Eine Vertrauenslogik, die initial mit einer aktiven Verwundbarkeit beginnt und für eine Organisation damit das funktionale Äquivalent einer rationalen Prognose darstellt, erscheint somit lohnenswert – ganz unabhängig davon, wie dies dann in der Praxis umgesetzt wird. In der Gegenüberstellung zeigen sich eine bisherige sowie erforderliche Vertrauenslogik wie folgt:



5. Reflexionsfragen für die betriebswirtschaftliche Praxis

Sicherlich kann man vertrauensbasierte Geschäftsmodelle als betriebswirtschaftliche Provokation verstehen, als exotische Außenseiter und auch als Angriff auf etablierte Muster und Handlungsstrategien, dennoch halten sie Organisationen einen radikalen Spiegel vor und unterstützen, eigene blinde Flecken zu erkennen. Ein vertrauensbasierter Musterbruch sollte demnach als betriebswirtschaftliche Chance verstanden werden, um eingefahrene Problemlösungsroutinen nachhaltig zu durchbrechen und innerbetriebliche Ineffizienzen zu vermeiden. Besonders Experimente, d. h. das variantenreiche Experimentieren mit vertrauensbasierten Formen in einem klar abgegrenzten Verantwortungsbereich, erscheinen hierfür besonders geeignet. Es handelt sich dabei um eine Neufokussierung der kollektiven Aufmerksamkeit und um ein Ausprobieren neuer Handlungsmuster, die einen Lernprozess anregen und so die gesamtorganisatorische Wissensbasis erweitern. Auch wenn es keine Garantie vor Überraschungen geben wird, liegen die Gründe, diesen Schritt zu gehen, angesichts sich wiederholender Vertrauenskrisen eigentlich auf der Hand. Damit stellt sich abschließend die Frage, wie lange wir zukünftig noch tote Pferde reiten wollen. Um das Absteigen ein für allemal Erleichtern können folgende Fragen als gesamtorganisatorische Irritation genutzt werden:

- Welche Problemlösungsroutinen tragen bei uns zu dem Glauben bei, dass nur einkommensstarke Kundensegmente als betriebswirtschaftlich lohnenswert erachtet werden? Bedenke den gesamtorganisatorischen Nutzen bei Aravind Eye Care System, ausgelöst durch das permanent hohe Patientenvolumen!
- Welche Problemlösungsroutinen tragen bei uns zu dem Glauben bei, dass eine Leistungsgewährung der Kontrolle der Kunden bedarf und dadurch zwangsläufig mit Kosten verbunden sein muss? Bedenke den Verzicht auf Zugangskontrollen bei Aravind Eye Care System!
- Welche Problemlösungsroutinen tragen bei uns zu dem Glauben bei, dass es einer festen Preissetzung bedarf, um Umsatz zu generieren? Bedenke die Neugier der Kunden bei neckAttack Ltd., ausgelöst durch das fair klingende Angebot!
- Welche Problemlösungsroutinen tragen bei uns zu dem Glauben bei, dass durch einen Verzicht auf feste Preise die gesamtorganisatorische Überlebensfähigkeit gefährdet ist? Bedenke die weit überdurchschnittliche Zahlungsmoral der Kunden bei neckAttack Ltd.!
- Welche Problemlösungsroutinen tragen bei uns zu dem Glauben bei, dass das Konsumentenvertrauen nur ohne die Aufgabe der eigenen Souveränität generiert werden kann? Bedenke die sich in der Vergangenheit wiederholenden Vertrauenskrisen, ausgelöst durch das kleinste Anzeichen an organisationaler Unzuverlässigkeit!

Erfahren Sie mehr über vertrauensbasierte Ansätze unter www.vertrauen-als-geschäftsmodell.de oder www.philos-portal.de/lesenswertes/buecher. Gerne kommen wir mit Ihnen diesbezüglich ins Gespräch.