



**STEINBEIS-HOCHSCHULE  
BERLIN**

**Jörg Hahne**

## **Die Wirkung der Ostrom-Variablen auf die Kooperationsintensität in Finanzverbänden**

**Eine empirische Untersuchung am Beispiel der genossen-  
schaftlichen Finanzgruppe Volksbanken Raiffeisenbanken**



**Steinbeis-Edition**



*Jörg Habne*

Die Wirkung der Ostrom-Variablen auf die  
Kooperationsintensität in Finanzverbänden



**Steinbeis-Editio**



Jörg Hahne

## **Die Wirkung der Ostrom-Variablen auf die Kooperationsintensität in Finanzverbänden**

**Eine empirische Untersuchung am Beispiel der genossen-  
schaftlichen Finanzgruppe Volksbanken Raiffeisenbanken**

## **Impressum**

© 2016 Steinbeis-Edition

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk und Fernsehen, fotomechanische Wiedergabe, Tonträger jeder Art, auszugsweisen Nachdruck oder Einspeicherung und Rückgewinnung in Datenverarbeitungsanlagen aller Art, sind vorbehalten.

Jörg Hahne

Die Wirkung der Ostrom-Variablen auf die Kooperationsintensität in Finanzverbänden. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der genossenschaftlichen Finanzgruppe Volksbanken Raiffeisenbanken

1. Auflage, 2016 | Steinbeis-Edition, Stuttgart  
ISBN 978-3-95663-091-0

Satz: Steinbeis-Edition

Druck: e.kurz + co druck und medientechnik gmbh, Stuttgart

Steinbeis ist weltweit im unternehmerischen Wissens- und Technologietransfer aktiv. Zum Steinbeis-Verbund gehören derzeit rund 1.000 Unternehmen. Das Dienstleistungsportfolio der fachlich spezialisierten Steinbeis-Unternehmen im Verbund umfasst Forschung und Entwicklung, Beratung und Expertisen sowie Aus- und Weiterbildung für alle Technologie- und Managementfelder. Ihren Sitz haben die Steinbeis-Unternehmen überwiegend an Forschungseinrichtungen, insbesondere Hochschulen, die originäre Wissensquellen für Steinbeis darstellen. Rund 6.000 Experten tragen zum praxisnahen Transfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft bei. Dach des Steinbeis-Verbundes ist die 1971 ins Leben gerufene Steinbeis-Stiftung, die ihren Sitz in Stuttgart hat. Die Steinbeis-Edition verlegt ausgewählte Themen aus dem Steinbeis-Verbund.

187225-2016-07 | [www.steinbeis-edition.de](http://www.steinbeis-edition.de)

## Geleitwort

Unternehmensnetzwerke genießen in der betriebswirtschaftlichen Forschung seit mehr als zwei Jahrzehnten eine beachtliche Aufmerksamkeit. Und obwohl die Forschungsbeiträge zu Unternehmensnetzwerken in diesem Zeitraum ein Ausmaß angenommen haben, das kaum mehr zu überblicken ist, existieren in der Netzwerkforschung nach wie vor einige bemerkenswerte Forschungslücken. Die von Jörg Hahne vorgelegte Dissertationsschrift versucht, gleich zwei dieser Lücken ein Stück weit zu schließen.

Die erste Lücke betrifft den Mangel an Erkenntnissen zu den Funktionsmechanismen und möglichen Erfolgsfaktoren der empirisch sehr bedeutenden Verbundnetzwerke. Hierbei handelt es sich um polyzentrische, stabile Netzwerke, die von einer zumeist großen Anzahl kleiner Unternehmen gebildet werden. Deren dominante Kooperationsstrategie besteht darin, gemeinsam ein oder mehrere Verbundunternehmen zu betreiben, die Dienstleistungen (häufig unter der Nutzung von economies of scale) für ihre Inhaber-Unternehmen erbringen.

Die zweite Forschungslücke betrifft das noch geringe Wissen über die Erfordernisse an die Organisation langfristiger Netzwerke, damit die Mitglieder der Netzwerke einerseits dauerhaft gesellschaftsrechtlich selbständig agieren können und andererseits mit möglichst hoher Verbindlichkeit gemeinsame Strategien entwickeln und umsetzen.

Jörg Hahne trägt mit seiner Dissertationsschrift dazu bei, diese Lücken zu schließen, indem er Anforderungen an die Organisation von Verbundnetzwerken unter Nutzung der von Elinor Ostrom (Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften 2009) definierten Designprinzipien für Allmendegemeinschaften beschreibt und gleichzeitig die Ostromsche Theorie im Hinblick auf ihre Anwendbarkeit auf Verbundnetzwerk überprüft. Seine Dissertationsschrift leistet damit einen Beitrag zur Professionalisierung des Managements von Verbundnetzwerken und dem darin verankerten dezentralen Unternehmertum. In einer solchen Professionalisierung liegen nicht nur Chancen der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Netzwerken untereinander, sondern auch – und vor allem – im Wettbewerb von Netzwerken gegenüber Konzernen. Dies muss zwar kein Wert an sich sein. Wenn durch eine Professionalisierung des Netzwerkmanagements jedoch neue Optionen für dezentrales

Unternehmertum entstehen, dann mag dies auch volkswirtschaftlich gesehen einen relevanten Nutzen stiften.

Erfreulich ist, dass Jörg Hahne im Rahmen seiner Forschung eine ganz neue Perspektive auf das Phänomen der Kooperationsintensität anbietet, indem er zwischen geplanter und realisierter Kooperationsintensität unterscheidet. Auch diese Unterscheidung hat das Potenzial, wichtige Impulse für die weitere Forschung zu Kooperationen und Netzwerken zu geben.

So wünsche ich der Dissertationsschrift von Jörg Hahne eine intensive Wahrnehmung innerhalb der Kooperations- und Netzwerkforschung. Und ich gratuliere Jörg Hahne zu einem sehr gelungenen empirischen Forschungsprojekt in dem überraschend wenig erforschten Feld der Verbundnetzwerke.

*Professor Dr. Andreas Aulinger  
Berlin, im März 2016*

## Vorwort

Für die Möglichkeit der Promotion als Lebensabschnitt, verbunden mit zahlreichen Erfahrungen, bin ich sehr dankbar. Mein beruflicher Werdegang – seit 24 Jahren bin ich innerhalb der genossenschaftlichen Finanzgruppe Volksbanken Raiffeisenbanken beschäftigt – hat mir einerseits geholfen, mich in die Netzwerkwelt hinein-zudenken, andererseits war mir die Nähe innerlicher Ansporn, eine bewusste für mich notwendige wissenschaftliche Distanz zur Erlangung nutzbarer Ergebnisse zu erhalten. Die persönlichen Erfahrungen in meinem beruflichen Umfeld einer Primärbank haben mich bestärkt, mich intensiv und umfassend mit Kooperation auseinanderzusetzen. Das Forschungsvorhaben beinhaltet für mich insofern zwei wertvolle Elemente. Zum Ersten konnte ich mir literaturgeleitet einen großen Fundus an theoretischem Wissen, sei es fachlich, methodisch, sozial oder persönlich, aneignen. Zum Zweiten waren es die facettenreichen, interessanten Gespräche mit Wissenschaftlern, Mitarbeitern, Führungskräften oder Vorständen von Verbund- und Primärunternehmen. Die zur Verfügung gestellte Zeit, Erfahrungsberichte und Einschätzungen der Gesprächspartner haben den wechselseitigen Transfer von Wissenschaft und Praxis überhaupt erst möglich gemacht. Damit verbinde ich Dank und möchte gern meinen Beitrag persönlicher Art wie auch die durch die Dissertation entstandenen wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritte in das spannende Thema der Netzwerkforschung einfließen lassen.

Die Dissertation wurde im Jahr 2015 von der Steinbeis-Hochschule Berlin als Dissertationsschrift angenommen. Die Abhandlung war nur mit der Unterstützung und Begleitung verschiedener Menschen möglich. Deshalb möchte ich an dieser Stelle meinen ganz persönlichen Dank aussprechen: Hauptsächlich meinem Doktorvater Professor Dr. habil. Andreas Aulinger, Direktor des Institut für Organisation & Management an der Steinbeis-Hochschule Berlin. Andreas Inspiration, sein Antrieb zum Frei- und Querdenken steckten an und fanden stets auf der Grundlage eines wertschätzenden Miteinanders statt. Die hilfreichen und anregenden Diskussionen, seine Achtsamkeit im Forschungsprozess mit kritischen und wenn nötig auch aufmunternden Worten, waren für das Gelingen der Arbeit wegbereitend und kennzeichnend in der Zusammenarbeit. Diese war nicht nur fachlich, sondern auch menschlich bereichernd und prägend. Ferner danke ich Herrn Professor Dr. habil. Stephan Duschek von der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg, Universität der Bundeswehr, der das Zweitgutachten erstellt und wertvolle Hinweise zur Verbes-

serung der Dissertationsschrift gegeben hat. Ebenso sei den Professoren und Hochschulverantwortlichen der Steinbeis-Hochschule Berlin um Professor Dr. Dr. h. c. mult. Johann Löhn, Professor Dr. habil. Hans Jobst Pleitner, Professor Dr. Dr. habil. Helmut Schneider, Professor Dr. habil. Michael Lister und Professor Dr. Thorn Kring, welche mich während und zwischen den Kolloquien mit wertvollen Ratschlägen auf dem Weg unterstützt, kritisch gewürdigt und bekräftigt haben, mein großer Dank ausgesprochen.

Diese Dissertationsschrift entstand parallel zu meiner Arbeit als Vertriebsleiter und später als Mitglied des Vorstandes bei der Volksbank eG, Seesen. Dem Aufsichtsratsvorsitzenden Herrn Rüdiger Berkhan, seinem Vorgänger Herrn Ewald Dobler und meinen Kollegen Dieter Brinkmann und Wolfgang Keunecke sowie meinen ehemaligen Kollegen Detlef Kentler und Armin Gernhöfer, die mich in der Annahme dieser Aufgabe unterstützten und in den vergangenen sechs Jahren, wo nötig, entsprechenden Freiraum ermöglicht und Türen geöffnet haben, gilt an dieser Stelle mein herzliches und aufrichtiges Dankeschön. Ebenso danke ich Sandra Stolte für ihr Zutun.

Neben der Hochschule und meinem Arbeitgeber war auch mein persönliches Umfeld von besonderer Bedeutung. Darum Dank an meine Frau Joy Ann für das jahrelange Verständnis und die Unterstützung. Abschließend danke ich auch in besonderer Weise meiner Familie und meinen Freunden. Vor allem meine Mutter hat durch ihren Zuspruch und immerwährendes Interesse wesentlich dazu beigetragen, dass diese Arbeit begonnen und abgeschlossen werden konnte.

*Jörg Hahne  
Deinsen, im Juni 2015*

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>XII</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>XIII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>XIV</b>
<b>1 Kurzfassung .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Einleitung.....</b>	<b>7</b>
2.1 Problemhintergrund.....	7
2.2 Zielsetzung und Forschungsdesign.....	10
2.3 Einordnung der Arbeit.....	13
<b>3 Grundlagen zu Unternehmens- und Verbundnetzwerken.....</b>	<b>15</b>
3.1 Grundlagen sozialer Netzwerke .....	15
3.2 Unternehmensnetzwerke als eine Form sozialer Netzwerke .....	21
3.3 Verbundnetzwerke als Form von Unternehmensnetzwerken .....	28
3.3.1 Das Verbundnetzwerk der genossenschaftlichen Finanzgruppe ...	30
3.3.2 Untersuchung der genossenschaftlichen Finanzgruppe .....	34
3.4 Zwischenfazit .....	38
<b>4 Forschungsstand zur Kooperationsintensität .....</b>	<b>40</b>
4.1 Definitionsvorschlag für Kooperationsintensität.....	47
4.2 Geplante Kooperationsintensität.....	50
4.3 Realisierte Kooperationsintensität .....	51
<b>5 Forschungsstand zu den Ostrom-Variablen .....</b>	<b>54</b>
5.1 Überblick zur Theorie von Elinor Ostrom .....	55
5.2 Relevante externe Theorie-Bezüge .....	58
5.2.1 Relevante Eigentumsarten.....	58
5.2.2 Die Neue Institutionenökonomik .....	59
5.2.3 Eigentumsrechte und Ressourcen Management Regime.....	63
5.3 Probleme der Bewirtschaftung von Allmende-Ressourcen .....	69
5.3.1 Das Bereitstellungsproblem .....	69
5.3.2 Das Problem der Selbstverpflichtung .....	72
5.3.3 Das Problem der gegenseitigen Überwachung .....	73
5.4 Bauprinzipien als Lösungsansätze .....	74
5.5 Ableitung von Fragestellungen.....	80

---

<b>6</b>	<b>Beschreibung des empirischen Vorgehens.....</b>	<b>82</b>
6.1	Zielsetzung und Forschungsinteresse.....	82
6.2	Vorüberlegungen für ein qualitatives empirisches Vorgehen .....	83
6.3	Methoden zur Datengewinnung .....	85
6.3.1	Interviewformen.....	87
6.3.2	Fragenkreise der Expertenbefragung.....	91
6.3.3	Fragetechniken.....	92
6.3.4	Auswahl der Interviewpartner.....	93
6.3.5	Durchführung der Interviews.....	95
6.4	Methoden zur Datenauswertung .....	96
6.4.1	Datenaufbereitung .....	97
6.4.2	Die ausgewählte Software zur Datenauswertung .....	99
6.4.3	Grounded Theory als Leitidee.....	100
6.4.4	Entwicklung eines Kategoriensystems .....	103
6.4.5	Offenes und axiales Codieren.....	104
6.4.6	Selektives Codieren.....	105
6.4.7	Zusammenfassung nach den Regeln der qualitativen Inhaltsanalyse.....	106
6.4.8	Verdichtung und Aufbereitung der Ergebnisse .....	108
6.5	Kritische Würdigung des methodischen Vorgehens.....	109
<b>7</b>	<b>Ergebnisse der qualitativ-empirischen Untersuchung .....</b>	<b>118</b>
7.1	Übersicht zu Konklusionen aus den Interviews .....	118
7.1.1	Konklusionen zu Auswirkungen von Kooperationsintensität... 121	121
7.1.2	Konklusionen zur Relevanz von Kooperationsintensität .....	125
7.1.3	Konklusionen zur allgemeinen Beurteilung von Kooperationsintensität .....	128
7.1.4	Konklusionen zu Indikatoren für Kooperationsintensität.....	130
7.1.5	Konklusionen zu weiteren Einflüssen auf Kooperationsintensität.....	133
7.2	Konkretisierung der Ostrom-Variablen.....	137
7.3	Hypothesen .....	141
7.3.1	Hypothesen zu Abweichungen zwischen geplanter und realisierter Kooperationsintensität.....	141
7.3.2	Hypothesen zur Wirkung von Ostrom-Variablen auf die Kooperationsintensität .....	159
7.3.3	Hypothese zu Grenzen von Ostrom-Variablen.....	186

---

7.4	Zwischenfazit .....	191
7.5	Limitationen .....	192
<b>8</b>	<b>Schlussbetrachtung .....</b>	<b>194</b>
8.1	Implikationen für die Praxis .....	194
8.2	Implikationen für die Forschung .....	194
8.3	Fazit.....	195
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>197</b>
	<b>Anlageverzeichnis .....</b>	<b>217</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Variablen und Hypothesengenerierung.....	11
Abbildung 2: Forschungsdesign.....	13
Abbildung 3: Dimensionen sozialer Netzwerke.....	21
Abbildung 4: Netzwerke als dichotome Organisationsform zwischen Markt und Hierarchie.....	25
Abbildung 5: Netzwerke als eigenständige Organisationsform.....	26
Abbildung 6: Abgrenzung und Charakteristika von Netzwerken.....	29
Abbildung 7: Übersicht untersuchter Koordinationsvarianten.....	38
Abbildung 8: Optimale Kooperationsintensität als globales Maximum einer Nettonutzenkurve.....	46
Abbildung 9: Feststellende Definition „Kooperationsintensität in Unternehmensnetzwerken“.....	48
Abbildung 10: Wirkung von Abweichungen zwischen geplanter und realisierter Kooperationsintensität.....	49
Abbildung 11: Varianz der Abweichung geplanter und realisierter Kooperationsintensität.....	50
Abbildung 12: Ebenen der sozialwissenschaftlichen Analyse.....	61

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Beispielhafter Auszug der tabellarischen Ableitung von Konklusionen aus Originalzitate.....	121
Tabelle 2: Verdichtung zu Konklusionen in Fragenkreis 1.....	122
Tabelle 3: Verdichtung zu Konklusionen in Fragenkreis 2.....	125
Tabelle 4: Verdichtung zu Konklusionen in Fragenkreis 3.....	128
Tabelle 5: Verdichtung zu Konklusionen in Fragenkreis 4.....	130
Tabelle 6: Verdichtung zu Konklusionen in Fragenkreis 5.....	133
Tabelle 7: Konkretisierung der acht Ostrom-Variablen .....	138
Tabelle 8: Beispielhafter Auszug der tabellarischen Datenverdichtung von Originalzitate zur ersten Ostrom-Variable .....	140
Tabelle 9: Inhaltsanalytische Verdichtung von Originalzitate und Ableitung der Hypothese 01.....	158
Tabelle 10: Inhaltsanalytische Verdichtung von Originalzitate und Ableitung der Hypothese 02.....	180
Tabelle 11: Inhaltsanalytische Verdichtung von Originalzitate und Ableitung der Hypothese 03.....	189

## Abkürzungsverzeichnis

ADG	Akademie Deutscher Genossenschaften
AR	Allmende Ressource(n)
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BVR	Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken
d. h.	das heißt
DZ Bank	Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank AG
eG	eingetragene Genossenschaft
GenG	Genossenschaftsgesetz
HU	Hermeneutische Einheit (Hermeneutic Unit)
IOC	Internationales Olympisches Komitee
KI	Kooperationsintensität
KWG	Kreditwesengesetz
NIÖ	Neue Institutionsökonomik
Nord-LB	Norddeutsche Landesbank
o. V.	ohne Verfasser
PD	Textdatei (Primary Document)
PSD-Banken	Post- Spar- und Darlehensverein
R+V	Raiffeisen und Volksbanken Versicherungsgesellschaft AG
RWGV	Rheinisch-Westfälischer Genossenschaftsverband e. V.
SA	Société anonyme
SDK	Süddeutsche Krankenversicherung
SE-St.	Statut der Sicherungseinrichtung
VWI	Verband Deutscher Wirtschaftsingenieure e. V.
WGZ Bank	Westdeutsche Genossenschafts-Zentralbank e. G.

# 1 Kurzfassung

Das Verbundnetzwerk der deutschen Genossenschaftsbanken dient mit seinen gemeinschaftlich betriebenen Verbundunternehmen der Absicherung und Stabilisierung des dezentralen Unternehmertums der teilnehmenden rund 1.100 Primärbanken. Die Begriffe des Verbundnetzwerks, der Verbünde oder Verbundgruppen speisen sich in diesem Zusammenhang aus den verschiedenen Arten der vor allem in der Rechtsform der Genossenschaften organisierten Kooperation der Primärbanken in Finanzverbänden. Als Allfinanzinstitute bieten Primärbanken ihren Kunden vor Ort eine breite Palette an Finanzdienstleistungen aus einer Hand. Möglich wird dies erst durch Diversifizierung über Spezialinstitute. Sie unterstützen die Primärbanken subsidiär, sodass diese als Universalbanken dezentral agieren können und darüber hinaus über ein breites, internationalen Maßstäben genügendes Leistungsspektrum verfügen. Deshalb nimmt die arbeitsteilige Zusammenarbeit der Primärbanken mit ihren Spezialinstituten, den Verbundunternehmen, eine wichtige Rolle ein.

Folgt man nun dem Gedanken, dass Kooperationen in Finanzverbänden dazu beitragen, sich auf unternehmerische Kernleistungen zu fokussieren und damit die individuelle Systemeffizienz zu verbessern, müssten die aktuell 1.100 Primärbanken im Verbundnetzwerk der deutschen Genossenschaftsbanken eine hohe Kooperationsintensität untereinander und mit den gemeinsam betriebenen Verbundunternehmen aufweisen. Dies ist jedoch nicht der Fall. Vielmehr ist zu beobachten, dass zahlreiche Aufgaben, die nicht zu den Kernleistungen dieser Primärbanken gehören (beispielsweise Aufgaben der Marktfolge), überwiegend in Eigenregie statt in Kooperation mit Verbundunternehmen erbracht werden. Insgesamt variiert die realisierte Kooperationsintensität der Primärbanken dabei sehr stark. Die mittlere Kooperationsintensität ist in diesem Finanzverbund – auch im Vergleich zu anderen Finanzverbänden, etwa der niederländischen Rabobank-Gruppe – sehr gering ausgeprägt.

Nun könnte man die geringe Kooperationsintensität innerhalb des Finanzverbundes der deutschen Genossenschaftsbanken damit begründen, dass Theorien zur Bewirtschaftung gemeinschaftlicher Ressourcen ohnehin zu dem Ergebnis kommen, dass Akteure oft nicht in der Lage seien, Strategien zur langfristigen und nachhaltigen Nutzung gemeinschaftlich bewirtschafteter Ressourcen zu entwickeln. Solche Theorien finden sich nach Ostrom bei Hardin (die Tragik der Allmende), bei Flood