

Ali Tugal

Auf der Suche nach blauen Ozeanen in der deutschen Verwaltung

Die Anwendung der Blue-Ocean-Strategie
im öffentlichen Sektor

Tugal, Ali: Auf der Suche nach blauen Ozeanen in der deutschen Verwaltung. Die Anwendung der Blue-Ocean-Strategie im öffentlichen Sektor, Hamburg, Diplomica Verlag 2021

Buch-ISBN: 978-3-96146-814-0

PDF-eBook-ISBN: 978-3-96146-314-5

Druck/Herstellung: Diplomica Verlag, Hamburg, 2021

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.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Bedey Media GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© Diplomica Verlag, Imprint der Bedey Media GmbH
Hermannstal 119k, 22119 Hamburg
<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2021
Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	3
Abkürzungsverzeichnis	4
EINLEITENDER TEIL	9
A. Gegenstand und Zielsetzung des Beitrags.....	9
B. Abgrenzungen und Gang der Untersuchung.....	11
HAUPTTEIL	5
A. Die Blue-Ocean-Strategie nach Kim und Mauborgne	5
I. Das Rahmenwerk und die Werkzeuge der Blue-Ocean-Strategie	5
II. Schritte zur Implementierung der Blue-Ocean-Strategie	12
III. Anwendung der Blue-Ocean-Strategie in der Privatwirtschaft	15
B. Der öffentliche Sektor Deutschlands	20
I. Abgrenzung zur Privatwirtschaft in Deutschland.....	20
II. Aktuelle Herausforderungen des öffentlichen Sektors	23
1. Der demografische Wandel und die Nachwuchsgewinnung	23
2. Die Digitalisierung.....	27
III. Change Management als Mittel zum Strategieumbruch im öffentlichen Sektor	32
C. Perspektivische Anwendung der Blue-Ocean-Strategie im öffentlichen Sektor Deutschlands.....	37
I. Die Blue-Ocean-Strategie im öffentlichen Sektor anhand von internationalen Beispielen	37
II. Die Anwendung der Blue-Ocean-Strategie im öffentlichen Sektor Deutschlands	45
1. Grundsätzlicher Konflikt bei der Anwendung der Blue-Ocean-Strategie im öffentlichen Sektor	45
a. Konflikt bei der Anwendung im öffentlichen Dienst	45
b. Konflikt bei der Anwendung in öffentlichen Unternehmen ..	48
2. Die Anwendung des Rahmenwerks zur Verbesserung der Nachwuchsgewinnung im öffentlichen Dienst	50
a. Grundlegende Marktsituation der Nachwuchsgewinnung ..	50

b. Anwendung des Vier-Aktionen-Formats und der strategischen Kontur zur Strategieausrichtung der Nachwuchsgewinnung	57
c. Ausblick zu weiteren Schritten der Umsetzung	64
ABSCHLIESSENDE TEIL.....	66
Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse	66
Anhang.....	69
Literaturverzeichnis	71

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Strategische Kontur der US-amerikanischen Weinbranche	8
Abbildung 2: Strategische Kontur des Unternehmens [yellow tail]	11
Abbildung 3: Strategische Kontur des Videokonsolenmarkts nach Eintritt der Nintendo Wii.....	18
Abbildung 4: Strategische Kontur der Rehabilitationszentren Malaysias	42
Abbildung 5: Die Ausprägungen der relevanten Berufswerte nach Einschätzung von Nachwuchskräften.....	52
Abbildung 6: Die Ausprägungen der relevanten Berufswerte nach einer erweiterten Untersuchung	57
Abbildung 7: Vier-Aktionen-Format zur Nachwuchsgewinnung im öffentlichen Sektor	63
Abbildung 8: Strategische Kontur der Zielvorstellung des öffentlichen Dienstes	64

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AktG	Aktiengesetz
Art.	Artikel
Az.	Aktenzeichen
BBG	Bundesbeamtengesetz
BHO	Bundshaushaltsordnung
BVerfGE	Entscheidungen des Bundesverfassungsgerichts
BVerwG	Bundesverwaltungsgericht
ca.	circa
CPI	Corruption Perceptions Index
et. al.	und andere (aus dem Lateinischen)
e.V.	eingetragener Verein
EU	Europäische Union
f.	folgende
FPStatG	Finanz- und Personalstatistikgesetz
GG	Grundgesetz
Jg.	Jahrgang
Mrd.	Milliarden
NBOS	National Blue Ocean Strategy
NGO	Niedersächsische Gemeindeordnung
Nr.	Nummer
OZG	Onlinezugangsgesetz
Rn.	Randnummer
S.	Seite
TVöD	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst
Vgl.	Vergleiche
Vol.	Volume
VwVfG	Verwaltungsverfahrensgesetz

EINLEITENDER TEIL

A. Gegenstand und Zielsetzung des Beitrags

Der Wettbewerb ist heutzutage ein integraler Bestandteil der Marktwirtschaft, der für den Erfolg von Unternehmen jeglicher Art und Größe bestimmend ist.¹ Die meisten Unternehmensstrategien setzten sich bisher zum Ziel, im Wettbewerb zu bestehen und sich gegenüber der Konkurrenz langfristig durchzusetzen.² Die Wettbewerbsstrategien nach Porter finden auch heute im Grundsatz noch breitflächige Anwendung.³ Meistens erzielen jedoch nicht diejenigen Unternehmen die aussichtsreichsten Resultate, die sich in einem umkämpften Markt über lange Zeit im Mittelfeld aufhalten und deren Produkte oder Dienstleistungen sich nur geringfügig von denen der Konkurrenz unterscheiden, sondern die, welche durch Innovationen einen völlig neuen Markt erschließen.⁴ Ein Rahmenwerk, das im Kontrast zu den klassischen Wettbewerbsstrategien steht und Innovation in den Fokus der Unternehmensstrategie stellt, ist die Blue-Ocean-Strategie.⁵ Die Wirkung der Blue-Ocean-Strategie in der Privatwirtschaft wurde bereits untersucht und fand häufig erfolgreich Anwendung.⁶

Die Anwendbarkeit der Blue-Ocean-Strategie im öffentlichen Sektor hingegen ist ein Untersuchungsgegenstand, der bisher scheinbar weniger Aufmerksamkeit erfahren hat als die Anwendbarkeit in der Privatwirtschaft. Dies steht im Kontrast zur Relevanz des öffentlichen Sektors, der beispielsweise in Deutschland der größte Arbeitgeber ist⁷, jedoch in den nächsten Jahren vor immensen Herausforderungen steht.⁸ Dementsprechend ist es erforderlich, die Anwendung der Blue-Ocean-Strategie gerade in diesem Sektor zu prüfen, um innovative Strategiefindungen zu för-

¹ Vgl. Neumann 2013, S. 4 – 6.

² Vgl. Porter 1980, S. 30 f. sowie Hamel/Prahalad 1993, S. 75 – 78.

³ Vgl. Dälken 2014, S. 7.

⁴ Vgl. Bower/Christensen 1995, S. 43.

⁵ Vgl. Barsch et al. 2019, S. 12 f.

⁶ Vgl. Kim/Mauborgne 2015, S.191 – 208, Li/Heupel 2019, S. 204 f. und Weimann 2019, S. 338 f.

⁷ Vgl. Statistisches Bundesamt 2020 (letzter Zugriff am 24.08.2020).

⁸ Die Herausforderungen erstrecken sich über Themenbereiche wie z.B. Energie, Sicherheit, Klima, Mobilität, Digitalisierung und demografischer Wandel. Eine nähere Beschreibung der Herausforderungen folgt in Abschnitt B. II.

dern und den aktuellen und anstehenden Herausforderungen angemessen zu begegnen.

Somit ist es das Ziel dieses Buchs, erstens die allgemeine Anwendbarkeit der Blue-Ocean-Strategie im öffentlichen Sektor anhand von bereits durchgeführten Vorhaben zu überprüfen. Zweitens soll die Strategie speziell auf ein bekanntes Problem des öffentlichen Dienstes Deutschlands angewendet werden, um die Eignung der Blue-Ocean-Strategie zur Problemlösung einer Branche zu analysieren, die sich aufgrund ihres Staatsmonopols seit jeher in lethargischer Wettbewerbsfreiheit befindet.

B. Abgrenzungen und Gang der Untersuchung

In dieser Studie wird die Anwendbarkeit der Blue-Ocean-Strategie im öffentlichen Sektor überprüft. Die Blue-Ocean-Strategie ist anhand des Primärwerks von W. Chan Kim und Renée Mauborgne¹ definiert worden und in ihren Methoden feststehend. Der öffentliche Sektor hingegen ist aufgrund seiner Charakteristika ein Sektor, in dem sie im Vergleich mit der Privatwirtschaft bisher selten angewendet wurde und der in einschlägiger Literatur nicht eindeutig definiert ist. In diesem Buch wird der öffentliche Sektor in zwei Bereiche unterteilt: auf der einen Seite in den öffentlichen Dienst und auf der anderen Seite in die öffentlichen Unternehmen.²

Der Hauptteil setzt sich in drei Abschnitten mit der geschilderten Thematik auseinander. In Abschnitt A. wird das Rahmenwerk der Blue-Ocean-Strategie einhergehend mit der zu verwendenden Methodik erläutert, um ein grundlegendes Verständnis für das anschließende Vorgehen zu schaffen. Darüber hinaus werden Beispiele aus der Privatwirtschaft angebracht, um den Nutzen und die Validität der Strategie anschaulich darzulegen und um im späteren Verlauf die Unterschiede zum öffentlichen Sektor hervorzuheben.

In Abschnitt B. wird der gemeinhin unbestimmte Begriff des öffentlichen Sektors anhand rechtlicher Grundlagen für die weitere Nutzung in diesem Buch definiert. Die Unterteilung in den öffentlichen Dienst und in öffentliche Unternehmen deckt den größten Teil des öffentlichen Sektors ab und erlaubt eine nachvollziehbare Abgrenzung zwischen den Bereichen innerhalb des öffentlichen Sektors. Anschließend werden zwei der wesentlichen, derzeitigen Herausforderungen des öffentlichen Sektors geschildert, um einen Einblick in die prekäre Situation zu gewähren, mit der sich die öffentliche Hand bereits konfrontiert sieht und die ein strategisches Umdenken erforderlich macht. Des Weiteren wird erläutert, aus welchem Grund dieses strategische Umdenken anders erfolgen sollte als in der Pri-

¹ Vgl. Kim/Mauborgne 2015, S. 4 – 7.

² Die parafiskalischen Institutionen werden häufig als ein weiterer Teil des öffentlichen Sektors angesehen, aber im Umfang dieser Arbeit aufgrund ihrer Zwitterposition zwischen privaten und öffentlichen Unternehmen nicht eingehender betrachtet. Für eine vertiefende Diskussion hierzu vgl. Apolte 2005, S. 315 f.

vatwirtschaft und welche Konzepte als Grundlage für das Change Management im öffentlichen Sektor fungieren könnten.

Abschnitt C. stellt schließlich den Kern der vorliegenden Studie dar. In diesem Teil werden die gesetzten Untersuchungsziele im Detail betrachtet. Das erste Untersuchungsziel, die allgemeine Anwendung der Blue-Ocean-Strategie im öffentlichen Sektor, wird anhand international durchgeführter Vorhaben beleuchtet und anschließend ein Urteil dazu abgeleitet. Zur Klärung des zweiten Untersuchungsziels, die spezielle Anwendung auf eine zuvor dargestellte Herausforderung des öffentlichen Dienstes, werden die Methoden des Rahmenwerks auf die Problemstellung angepasst und anhand aktueller Studien und Umfragen angewendet, um eine innovative Strategie für den öffentlichen Dienst Deutschlands zu generieren. Durch diese exemplarische Erörterung anhand eines spezifischen Falls lassen sich schließlich Rückschlüsse auf die Eignung der Blue-Ocean-Strategie im öffentlichen Sektor Deutschlands ziehen.

Im abschließenden Teil werden die Untersuchungsergebnisse zusammengeführt und das Urteil zur Frage formuliert, ob die Blue-Ocean-Strategie im öffentlichen Sektor Anwendung finden kann.