

Strategien für das Dentallabor

Der Gesundheitsmarkt ökonomisiert sich. Chancen und Risiken liegen dabei oft eng beieinander und erfordern mehr denn je den unternehmerischen und strategischen Sachverstand des jeweils Verantwortlichen – sei es im Klinikbereich, in der Arzt- oder Zahnarztpraxis oder im Dentallabor. Der Beitrag richtet sich insbesondere an jene Laborinhaber, die selbst ein Strategiekonzept für ihr Unternehmen erarbeiten wollen.

▶ ZTM Hans-Werner Pauli

Wer Erfolg haben will, muss mehr denn je die Stärken und Schwächen seines jeweiligen Unternehmens kennen und wissen, wie man mit ihnen in einem mit Chancen aber auch Risiko behafteten Umfeld umgeht. Hinzu kommen auch interne Einflüsse, die sich etwa in veränderten Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter hinsichtlich Arbeitsleistung, Motivation oder Übernahme von Verantwortung ausdrücken. Für den Laborinhaber bedeutet dies, dass er heute Entscheidungen treffen muss, die weit in die Zukunft hineinwirken, dass aber zugleich die zukünftigen Datenkonstellationen für sein Labor, die für den Erfolg dieser Entscheidungen von wesentlicher Bedeutung sind, nicht oder nur mit großer Unsicherheit vorhergesehen werden können. Hier gilt jedoch, dass keine Entscheidung auch eine Entscheidung ist.

Elemente eines Planungsmodells

Ein altes chinesisches Sprichwort lautet: „Kennst du weder dich noch den Gegner, so wirst du in jeder Schlacht geschlagen. Kennst du dich, aber nicht den Gegner, so sind deine Aussichten auf Gewinn oder Verlust gleich. Kennst du den Gegner und kennst du dich, so magst du hundert Schlachten schlagen, ohne dass dir eine Gefahr besteht.“ (Sun Tse 500 v. Chr.) Daraus wird deutlich, was eine Unternehmensstrategie beinhaltet und voraussetzt: Zunächst eine Bestimmung der eigenen Stär-

ken und Schwächen sowie der Chancen und Risiken, die aus der Verankerung des Labors in seinem wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Umfeld resultieren. Die Aufgabe des Strategiemanagements liegt folglich in der Festlegung eines langfristig ausgerichteten Verhaltensplans. Die Strategie gibt die Route vor, auf der mit Hilfe unternehmerischer Instrumente des Marketings, der Beschaffung, der Technologie, der Mitarbeiterführung etc. die Unternehmensziele erreicht werden sollen. Zum Strategiemanagement eines Labors gehören jedoch auch die Sicherung bestehender sowie die frühzeitige Schaffung neuer Erfolgspotenziale als Führungs- und Steuerungsgröße für das Labor. Eine dominierende Rolle spielen dabei die externen Wettbewerbspositionen (Marktanteil, Kostenposition, Produkte, Produktionskapazitäten etc.), die ihrerseits das Vorhandensein interner Erfolgspotenziale voraussetzen. Diese Aufgaben erfolgen im Rahmen der Situationsanalyse, setzen jedoch auch eine Auseinandersetzung mit Zukunftsfragen und Trends voraus.

Die Situationsanalyse

Welche Schritte sind bei Unternehmensstrategien zu tun? Das Dentallabor ist Teil der Wertschöpfungskette von der Dentalindustrie bis hin zum Patienten und somit auch in die oben erwähnten Ökonomisierungsprozesse im Gesundheitswesen eingebunden. Insofern muss sich auch der Inhaber eines Dentallabors den strategischen Herausforderun-

kontakt:

ZTM Hans-Werner Pauli

Geschäftsführer der
Pauli Zahntechnik GmbH
Griesweg 29
78570 Mühlheim an der Donau