

# Mit dem Strategie-Kompass ans Ziel!

Ein Beitrag von Christine Moser-Feldhege



**UNTERNEHMENSSTRATEGIE** /// Die dentale Welt dreht sich nicht unbedingt schneller als früher, aber Geschwindigkeit und Ausmaß der Veränderungen im Laboralltag haben in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Zweifellos ist die digitale Entwicklung wesentlicher Treiber der Veränderungen im Dentalmarkt, auf die es mit Übersicht, Klarheit und einer konkreten Strategie zu begegnen gilt. In diesem Beitrag setzt sich Christine Moser-Feldhege mit dem strategischen Element der Planung auseinander, welche konkret genug sein sollte, um umsetzungsorientierte Prozesse zu ermöglichen, und flexibel genug, um bei wechselnden Bedingungen nachsteuern zu können.

In dentalen Unternehmen unterschiedlicher Größe erlebe ich immer wieder Unsicherheit und Berührungängste beim Thema Strategie-Planung. Häufige Fragen sind: Wo fange ich an? Was muss ich beachten? Wie soll ich es umsetzen? Aufgrund der Vielzahl an Fragen wird deutlich, dass das Thema Strategie-Planung noch einiger Aufklärung bedarf, mit der wir uns im Folgenden ganz pragmatisch auseinandersetzen wollen.

### Gebrauchsanleitung für Ihre Labor-Strategie-Planung

Um die Erarbeitung einer individuellen Strategie für das jeweilige Unternehmen so einfach und effizient wie möglich zu gestalten, kann ein modifizierter Strategie-Kompass eingesetzt werden. Dazu habe ich aus verschiedenen strategischen Werkzeugen sinnvolle und für die jeweiligen Anforderungen notwendige Elemente zusammengeführt.

#### Wann ist der Strategie-Kompass das richtige Werkzeug?

Strategie ist für jedes Unternehmen relevant, das seine Ressourcen zielgerichtet einsetzen möchte. Dies ist auf unterschiedliche Bereiche anwendbar, beispielsweise für die digitale Transformation in Organisationen, die Erreichung klar definierter Umsatzziele oder auch eine zukunftsweisende (neue) Positionierung des Labors. Allein die Planung ist allerdings noch lange kein Erfolgsgarant. Sie erhöht zwar die Wahrscheinlichkeit, die gesteckten Ziele zu erreichen, setzt jedoch die konsequente Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen und Weichenstellungen voraus. Für die Umsetzung einer geeigneten Strategie-Planung können die vier Schritte des Strategie-Kompasses als durchaus hilfreiche Schritte wahrgenommen werden.

#### 1. Der Startpunkt: Ihre Ziele

Ohne Zielklarheit kann es keine sinnvolle und „ziel-führende“ Strategie geben. Deshalb beginnt jede Strategie-Reise mit der Kompassausrichtung:

- **WOZU? Wozu wird die Strategie entwickelt und was soll damit erreicht werden?**

Will man sich beispielsweise als attraktivster Arbeitgeber in der Region etablieren? Soll ein neues Image nach einer Nachfolge aufgebaut werden? Ist das Ziel die Transformation der analogen Fertigung zur digitalen Fertigung? Soll eine Zukunftsstrategie für das Labor entwickelt werden?

- **WARUM? Was ist der Grund, warum eine Strategie zur Erreichung der Ziele entwickelt werden soll?**

Soll mithilfe der Strategie die Zufriedenheit im Team gesteigert werden? Dient sie der Zukunftssicherung? Soll der Mitarbeiterschwund gestoppt werden?

- **FÜR WEN? Für wen oder was soll dies Strategie entwickelt werden?**

Es ist wichtig, unterschiedliche Perspektiven einzubringen. Je vielfältiger die Sichtweisen, die bei der Erarbeitung in Betracht gezogen werden, desto belastbarer ist das Ergebnis.

#### 2. Status quo: Ihr Labor

- **Was ist Ihr Angebot?**

Kurze Beschreibung des Produktportfolios

- **Was ist Ihr WERTE-Versprechen?**

Um den Status quo zu definieren, kann die Beantwortung der folgenden Frage aus Kundenperspektive hilfreich sein: Was habe ich von der Zusammenarbeit mit Labor XY?

Die Beantwortung dieser Frage führt zum Werteversprechen (Value Proposition). Es beschreibt den Wert der Zusammenarbeit mit der jeweiligen Zielgruppe. Mögliche Richtungen können funktional, emotional, finanziell oder ganz andere Aspekte sein. Meist löst das Angebot ein Problem oder erfüllt ein Bedürfnis – beispielsweise nach Sicherheit, Wirtschaftlichkeit, Bequemlichkeit oder Prestige. Besonders wichtig ist deshalb: die Zusammenarbeit mit der Zielgruppe.

## +++ Ohne Werteversprechen kein Business. +++

#### 3. Der Antrieb: Ihr Leitbild = Ihre Vision + Ihre Mission + Ihr Wert

##### Die Unternehmensvision

Das Zitat von Alt-Bundeskanzler Helmut Schmidt ist vielen bekannt: „Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen.“ Im Aufbau der Strategie-Planung sind Visionen allerdings ausdrücklich erwünscht! Mit der Vision ist ein Bild der Zukunft aus heutiger Perspektive gemeint. Sie ist ein kraftvolles, unverzichtbares Instrument zur Erarbeitung einer Strategie. Ebenfalls dient sie als Motivation für die Mitarbeitenden, um gemeinsam an der Idee für die Zukunft des Labors zu arbeiten.

Eine **SWOT-Analyse** ist ein strategisches Instrument, welches eingesetzt wird, um Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken eines Unternehmens oder auch eines bestimmten Projekts zu ermitteln. Das Hauptziel der Analyse ist es, eine zukünftige Strategie auf Basis der Auswertung zu gestalten.



Christine  
Moser-Feldhege

© ARDEN Group

Hinter jeder Vision steckt ein großes übergreifendes Ziel – das Visionsziel, welches zwei Anforderungen erfüllen sollte:

- eindeutig, klar und griffig formuliert
- anspruchsvoll, aber machbar

Besonders wichtig ist: Bleiben Sie nicht hinter Ihren Möglichkeiten. Es sollte kein „Visiönchen“, sondern eine wirkliche Vision sein, die genügend Kraft hat, um das Labor-Team wirklich in Bewegung zu bringen und die Vision umzusetzen.

#### **Die Mission: Ihr persönliches WARUM**

Bei der Mission geht es um den Sinn und Zweck. Sie hat die Funktion eines Nordsterns, der immer zu sehen ist, aber nie wirklich erreicht werden kann. Die Mission bildet die Leitplanken und ist Teil des Leitbildes. Die Mission Walt Disneys war es beispielsweise: „to make people happy“. Das macht deutlich, dass eine Mission nicht zu eng gefasst sein sollte. Denn natürlich gelang es Disney nicht, alle Menschen auf dieser Welt glücklich zu machen, aber es war sein WARUM – der Nordstern – für seine Handlungen.

#### **Die eigenen Werte!**

Werte prägen die Unternehmenskultur beispielsweise mit den Mitarbeitenden – in Zeiten des Fachkräftemangels ein nicht zu unterschätzender Faktor – und sind damit der Maßstab für Entscheidungen und Handlungen.

Mit dem Individual Value Assessment (Barrett Values Centre®) lassen sich Werte mit einem geringen Zeitaufwand sichtbar und besprechbar machen. In einer computergestützten Wertebefragung müssen drei Fragen beantwortet werden, in denen jeweils zehn Werte aus einer Werteliste ausgewählt werden können. Mit diesem Ergebnis erhält man ein persönliches Werteprofil, mit dem nach einer Analysebesprechung drei bis fünf Kernwerte abgeleitet werden. In einem zusätzlichen Schritt ließen sich diese Werte weiter ausdifferenzieren. Werte sind essenzielle Bestandteile der Unternehmenskultur. Bleiben Unternehmenswerte künftig unberücksichtigt, wird das Wettbewerbsnachteile mit sich bringen.

## **4. Das Umfeld**

Die Umfeld-Analyse sollte drei Fragen beantworten:

- Wo stehen wir heute? **Dazu sollten Mikroumfeld (Wettbewerber, Kunden, Lieferanten etc.) und Makroumfeld (Politik, Wirtschaft, Technologie etc.) betrachtet werden.**
- Wo wollen wir hin?
- Wie kommt man dorthin?

Um Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens zu identifizieren, ist ein aufrichtiger Abgleich mit den Marktbegleitern notwendig. Die Betrachtung von Partnern, der Technologien und der Industrie sollten hier noch ergänzt werden. Wie ist die Situation aktuell? Welche Trends und Entwicklungen bestehen oder entwickeln sich aktuell? Wenn alle Aspekte beleuchtet wurden, sollte man diese Ergebnisse erst auf sich wirken lassen und dann daraus die

jeweiligen Big Steps ableiten. Die Entwicklung dieser Big Steps kann durch Faktoren aus drei unterschiedlichen Richtungen geprägt werden:

- Spontane und kreative Ideen angesichts des übergeordneten Ziels (Vision)
- Essenz der systematisch erarbeiteten Antwort auf die Frage: Was bedeutet das für das Labor?
- Geschickte Kombination von Stärken und Schwächen mit Chancen und Risiken

#### Fazit

Je solider Vorarbeit und Selbstbild, desto klarer können daraus die Stärken sowie Schwächen des Labors und damit Chancen und Risiken abgeleitet werden (klassische SWOT-Analyse). Stärken und Schwächen sind interne Faktoren, die Ihrer Kontrolle unterliegen und damit beeinflusst werden können. Chancen und Risiken ergeben sich aus den externen Umfeldfaktoren, die nur begrenzt bis gar nicht beeinflusst werden können. Durch einen offenen und zugewandten Umgang mit den Chancen können die Risiken allerdings verringert werden. Dies wird am Beispiel der Digitalisierung in der Dentalbranche besonders deutlich. Ob sie Fluch oder Segen ist, hängt maßgeblich vom Umgang mit der Digitalisierung ab. Deshalb mein Appell: Nehmen Sie diese Entwicklung als Chance an, denn eine Rückentwicklung wird es nicht geben. Konzentrieren Sie sich auf die wirklichen Stärken und Möglichkeiten Ihres Unternehmens und binden Sie das Team sowie Ihre Kunden mit ein. Zusammen können geeignete Maßnahmen entwickelt werden, die Ihrem Labor den technologischen Wandel ermöglichen. Mit einem klaren Plan fokussieren Sie Ihre Kräfte, anstatt sich zu verzetteln.

**ÜBRIGENS:** Die häufigsten Gründe für eine schlechte/kraftlose SWOT-Analyse liegen im fehlenden, schonungslosen Vergleich zum eigenen Wettbewerb.

#### INFORMATION ///

**Christine Moser-Feldhege**  
cmf consulting  
Am Alten Bahnhof 5  
56203 Höhr-Grenzhausen  
Tel.: +49 2624 9524088  
Mobil: +49 175 5450800  
info@cmf-consulting.de  
www.cmf-consulting.de

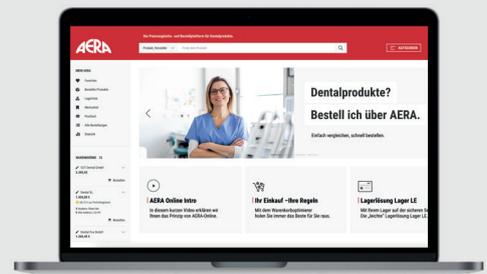
Infos zur Autorin



# AERA

## IHRE PREISVERGLEICHS- UND BESTELLPLATTFORM FÜR DENTALPRODUKTE

### Laborbedarf einfach kaufen!



- ✓ Über 1,5 Mio Angebote & 300 Lieferanten mit einem Login
- € Preisvergleich auf Ebene der kleinsten Mengeneinheit
- 📦 Zeit & Geld sparen mit dem automatischen Warenkorboptimierer
- 📦 Einfache & effiziente Warenwirtschaft
- 👤 Persönlich & erreichbar



Jetzt registrieren  
und sparen!

# EINFACH. CLEVER. BESTELLEN.

[www.aera-online.de](http://www.aera-online.de)