

# ZT WIRTSCHAFT

Sicherung des Erfolges durch die Wahl der richtigen Strategie

## Strategisch gut gerüstet

Die Komplexität der Umwelt, die politische Diskontinuität und weitere „turbodynamische“ Veränderungen konfrontieren zahn-technische Labore ständig mit qualitativ wie auch quantitativ neuen Herausforderungen. Mehr denn je sind die Verantwortlichen in den Laboren gezwungen, ihre Strategien und Konzepte auf ihre generelle Tauglichkeit hin zu überprüfen und sie unter dem Aspekt der Effektivität zu modifizieren. Aber worauf kommt es dabei eigentlich an?

### Strategien-Begriff

In der Unternehmenspraxis wie auch in der Wissenschaft werden seit längerem Strategiefragen relativ breit thematisiert und diskutiert. Und wenn man die Verantwortlichen in den Unternehmen einmal danach befragt, was „Strategien“ für eine Aufgabe haben bzw. bezwecken, erhält man häufig

wiederum aus den Visionen des Hauses ableiten. Strategien stellen daher als Maßnahme zur Erreichung der Ziele damit eher den „Weg“ als das eigentliche „Ziel“ dar. – Strategien sind prinzipiell auf weite Sicht konzipiert, d.h., mit ihnen werden nur langfristige Ziele verfolgt (im Gegensatz zur „Taktik“). In

### Phase I

Der Prozess beginnt in der ersten Phase mit der sog. „Änderungsanalyse“, in der die Laborverantwortlichen zuerst die angestrebten Veränderungen sammeln und strukturieren (sog. „Komplexitätsanalyse“). Später identifizieren sie alle mit der Strategieimplementierung in Berührung kommenden Personen im Labor (sog. „Beteiligtenanalyse“), deren Stimmungslage sie hinsichtlich der anstehenden Veränderungen ermitteln (sog. „Einstellungsanalyse“).

Im Anschluss daran erfolgt die Formulierung konkreter operativer Zwischenziele, mit deren Hilfe die Verantwortlichen im Haus den weiteren Handlungsablauf festlegen (sog. „Zielanalyse“).

### Phase II

Nach dieser ersten Phase folgt die sog. „Realisationsphase“. Hierbei geht es um die Festle-

### Phase III

In der dritten Phase („Kontrollphase“) erfolgt schließlich die Überprüfung bzw. Kontrolle des Implementierungsprozesses. An dieser Stelle wird der Erfolg der durchgeführten Handlungen ermittelt. Für die Implementierungskontrolle müssen Kontrollorgane, Kontrollarten und Kontrollkriterien explizit festgelegt werden.

### Phase IV

Aus den Ergebnissen der Kontrolltätigkeit kann sich eventuell ein Anpassungsbedarf ergeben, der dann mit Hilfe der sog. „Anpassungsanalyse“ ermittelt wird. In dieser Phase werden zum einen die Ursachen für die Abweichung ermittelt, ferner werden spezielle Anpassungsalternativen erarbeitet.

führungen geführt. Führungskräfte sind daher gut beraten, bei der Strategiefindung für ihr Dentallabor folgende Aspekte zu berücksichtigen: Die von den sog. „Strategie-Gurus“ entwickelten und stark propagierten Rezepte sind immer kritisch zu hinterfragen, denn: Jedes „Medikament“ hat auch seine Nebenwirkungen! Auch bei den Strategien gibt es keine Standard- bzw. Patentlösungen. So wie ein gutes Fahrrad auf den jeweiligen Radfahrer hin angepasst wird, muss auch jede Strategie auf das entsprechende Unternehmen bzw. die entsprechende Organisation angelegentlich werden. Zudem unterliegen auch gute und geeignete Strategie-

### Empfehlung für die Praxis

Im Laufe der letzten zwei Jahrzehnte hat die permanente Suche nach immer besseren und erfolgsträchtigeren Methoden und Lösungen nahezu zu einer „Inflation“ von Strategieempfe-

### Strategien: Oder die Festlegung der „Route“

Eine systematische Erreichung der Ziele („Wunschorte“) eines Dentallabors ist an die konsequente Verfolgung adäquater Strategien gebunden. Strategien zeigen dabei grundsätzliche Wege und Muster der Zielrealisierung bzw. -erreichung auf („Wie kommen wir dahin?“). Sie legen die Regeln und Grundsätze für den zielführenden Einsatz der operativen Maßnahmen („Beförderungsmittel“) fest und stecken insoweit den Handlungsrahmen („Route“) für die konzeptionelle Laborführung.

Abb.:1

folgende – absolut korrekte – Antwort: „Mit einer Strategie will ein Labor seine Mission erfüllen, die selbst gesteckten Ziele erreichen.“ Auf die Frage, was denn überhaupt eine „Strategie“ sei, fallen die Antworten häufig jedoch eher spärlich aus. Die Literatur bietet hierfür eine mehr oder weniger große Anzahl von Strategie-Definitionen. Sprachlich betrachtet stammt das Wort „Strategie“ aus dem Griechischen. Es geht auf die beiden Vokabeln „stratos“ („Heer“) sowie „agein“ („führen“) zurück und meint demnach die „Kunst der Heerführung“. Der Strategiebegriff wurde im 19. Jahrhundert von Carl von Clausewitz aufgegriffen und im militärwissenschaftlichen Zusammenhang als „Gebrauch des Gefechts zum Zwecke des Krieges“ neu definiert. Oskar von Morgenstern und John von Neumann übertrugen daraufhin den Begriff im Jahr 1947 auf die von ihnen entwickelte „Spieltheorie“ und definierten ihn als „Folge von Einzelschritten, die auf ein bestimmtes Ziel hin ausgerichtet sind“. 1965 „importierte“ Igor Ansoff wiederum den Strategiebegriff in die Führungstheorie. Seither versteht man unter einer Strategie sämtliche Maßnahmen zur Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolges (Abb.1). Bei allen weiteren Definitionsversuchen seit jener Zeit wurde nur noch der jeweilige Blickwinkel verändert – in der Regel verbreitet. Die Grundidee der „langfristigen Unternehmenssicherung“ jedoch wurde immer beibehalten.

### Strategie-Grundsätze

In den vielen Erklärungsansätzen zum Thema „Strategie“ findet sich eine große Schnittmenge an Gemeinsamkeiten, die entsprechend auch auf den Laborbereich Anwendung findet. Zum Beispiel folgende Aspekte: – Strategien werden immer auf Basis der grundlegenden Laborziele entwickelt, die sich

der Regel beträgt der Zeitraum einer strategischen Planung acht bis zehn Jahre (Abb.2).

– Da sich strategische Ziele auf das Unternehmen als Ganzes beziehen, ist es zwingend er-

### Ein Tag des Nachdenkens über die „richtige“ Strategie bringt mehr als 30 Tage Arbeit.

forderlich, sie bewusst zu planen und innerhalb des Hauses jeweils abzustimmen, um eventuellen Zielkonflikten somit vorzubeugen. – Strategien bedürfen einer permanenten Überwachung. Denn auf Grund ihres Langfristcharakters können laborinterne und -externe Entwicklungen eintreten, die eine flexible Anpassung der jeweiligen Strategien dringend erforderlich machen. – Strategien liegen auf Grund ihrer grundsätzlichen Bedeutung für die langfristige Entwicklung eines zahn-technischen Labors im Aufgaben- gebiet der Unternehmensleitung.

### Strategien-Implementierung

Unternehmerisches Handeln ist dem Wesen nach ziel- oder zweckorientiert. Das bedeutet, das unternehmerische Verhalten ist i.d.R. auf die Erreichung konkreter Ziele gerichtet. Dieser Umstand setzt die konkrete Ableitung „zieladäquater“ Strategien als Steuerungsmechanismen voraus, und zwar im Sinne klar vorgegebener, einzuschlagender „Routen“ für das unternehmerische Handeln. Gute Strategien gewinnen jedoch erst an Wert, wenn die Verantwortlichen im Dentallabor sie auch zielführend einsetzen bzw. konsequent verfolgen. Ein solches zielorientiertes Vorgehen kann als drei- bzw. vierstufiger Prozess beschrieben werden:

gung der Implementierungsprinzipien und die Auswahl konkreter Maßnahmen zur konkreten Implementierung der Strategie. Diesbezüglich ist es für das zahn-technische Labor erstrebenswert, die Implementierung in jedem Fall ökonomisch und mit möglichst minimalen Durchsetzungsverlusten zu realisieren.

### Unterschied zwischen „Strategie“ und „Taktik“

#### Strategie

= Grundsatzentscheidungen (grundsätzliche Prädispositionen)

#### Merkmale:

- strukturbestimmend (konstitutiv)
- echte (Wahl-)Entscheidungen
- mittel-/langfristig orientiert
- verzögert bzw. in Stufen wirksam
- schwer korrigierbar

#### Entscheidungssituation:

- komplexes, schlecht strukturiertes Entscheidungsfeld
- heute werden (Grundsatz-) Entscheidungen für morgen getroffen
- ganzheitliches Denken notwendig (Unternehmung als Ganzes umfassend)

#### Grundorientierung insgesamt:

„Die richtigen Dinge machen!“

#### Taktik

= operative Handlungen (laufende Dispositionen)

#### Merkmale:

- ablaufbestimmend (situativ)
- Routineentscheidungen (habituelles Verhalten)
- kurzfristig orientiert
- „sofort“ wirksam
- leicht korrigierbar

#### Entscheidungssituation:

- überschaubares, gut strukturiertes Entscheidungsfeld
- heute werden (Problemlösungs-) Entscheidungen für heute getroffen
- partikulares Denken steht im Vordergrund (einzelne Aktionsbereiche der Unternehmung betreffend)

#### Grundorientierung insgesamt:

„Die Dinge richtig machen!“

Abb.:2

ANZEIGE

## Liquipure

neu

**Reinstwasser aus der Leitung**  
So einfach, so sicher und so kostengünstig wie noch nie!

- Erzeugung vollentsalzten Wassers für alle Laborzwecke sowie Autoklaven, Dampf- und Desinfektionsgeräte
- Kein separater Wasseranschluss nötig, in 5 min betriebsbereit und ohne Vorkenntnisse bedienbar

## Dentabs

**Die Pille für den Gipsabscheider**  
Eine Tablette pro Woche genügt und nur noch klares Wasser fließt ab!

- verhindert den Verschluss von Abwasserrohren
- vermindert den Fäulnisgeruch
- erleichtert die Reinigung des Gipsabscheiders

Dentabs erhalten Sie in Ihrem Dentalfachhandel.  
Mehr Informationen zu Liquipure bei M+W Dental oder auf [www.dentabs.de](http://www.dentabs.de)  
Ing.-Büro Rainer Kondritz | Rehwinkel 5 | 34376 Immenhausen  
Tel.: 0 56 73-91 36 30 | Fax: 0 56 73-91 36 34 | [WTS-Kassel@t-online.de](mailto:WTS-Kassel@t-online.de) | [www.dentabs.de](http://www.dentabs.de)



WTS  
Wasser Technik  
& Service