

## **Case WaveLight: Wie es WaveLight gelang, unterschiedliche Märkte weltweit standardisiert zu bedienen**

*Andreas Suter*

### **A. Das Unternehmen**

WaveLight AG ist ein in Erlangen ansässiges und international tätiges Unternehmen, das Lasergeräte für die refraktive Augen-Chirurgie entwickelt, produziert und vertreibt. Die Lasergeräte werden von spezialisierten Augenärzten eingesetzt, um die Optik im Auge zu korrigieren. WaveLight wurde 1996 gegründet und hat sich zu einem Spezialisten mit rund 180 Mitarbeiter und knapp 90 Millionen EUR Umsatz entwickelt.

Um die Basis für ein weiteres Wachstum auf dem Markt der Refraktionschirurgie zu schaffen, stimmte die Geschäftsleitung der WaveLight AG im Jahre 2007 dem Übernahmeangebot der Alcon Inc. zu. Ziel war die Kombination des weltweiten Netzwerks und der Finanzkraft des Alcon-Konzerns mit dem technologischen Know-how der WaveLight AG, um die weltweite Kundschaft von Alcon im Bereich der Katarakt- und Refraktionschirurgie durch zusätzliche klinische Lösungen und Lasertechnologien zu unterstützen.

### **B. Ausgangslage**

#### **Breites Bündel von Leistungen für den Kunden**

Die WaveLight AG tauscht mit ihren Kunden – Augenärzten und Augenkliniken – zahlreiche Leistungen über den gesamten Geschäftsbeziehungszyklus aus. So werden zu Beginn die Kunden durch Kaltakquisen, Messen, Fachseminare oder Kundenbesuche kontaktiert und mit Informationen zum Leistungsumfang der WaveLight AG versorgt. Ferner bietet WaveLight beratende Unterstützung bei der Entwicklung des Geschäftsplans oder bei der Neueröffnung einer Praxis und beim Patientenmarketing. Weiter sollen Studien, klinische Demonstrationen und Referenzbesuche bei ausgewählten Bestandskunden helfen, die Neukunden von den Kompetenzen von WaveLight zu überzeugen.

Ist der Kunde vom Leistungsangebot der WaveLight überzeugt, erstellt ihm WaveLight ein individuelles Angebot, oft mit verschiedenen Möglichkeiten zur Finanzierung des Lasersystems. Nach Vertragsabschluss kümmert sich die WaveLight AG um die Installation der Geräte und die klinische Schulung der Ärzte.

Nach erfolgreicher Inbetriebnahme bleibt WaveLight zentraler Ansprechpartner für den Kunden, wenn es um Verbrauchsmaterialien, Gewährleistungsanträge, Wartungen, Repara-

turen oder Supportaufgaben geht. Ziel ist es, die Kundenzufriedenheit auch in der After-Sale-Phase hoch zu halten. Periodische Mailings, User-Groups und Anwenderforen helfen, den Kontakt zum Kunden auszubauen.

### **Bisher Prozess- und Organisationsmodell mit „Management auf Zuruf“**

Für die Erstellung der beschriebenen Leistungen gab es bisher kein einheitliches und strukturiertes Prozessmodell. Vielmehr zeichnete sich die Leistungserbringung durch eine Vielzahl unterschiedlicher Prozessabläufe und -varianten aus, zahlreiche Schnittstellen zwischen den Abteilungen während der Abwicklung eines Geschäftsfalls gehörten zum Tagesgeschäft. Um trotzdem zurechtzukommen, behalf man sich mit Improvisation und „Management auf Zuruf“.

Zu den Hauptursachen der betrieblichen Hektik zählte, dass es WaveLight nicht gelang, die vertriebsseitige Komplexität an der Unternehmensgrenze abzufedern. Denn selbst zum Thema Kunde gab es unterschiedlichste Ansichten. So wurden Distributoren und Alcon-Vertriebsgesellschaften genauso wie Augenärzte und -kliniken als Kunden bezeichnet.

Einen Grossteil ihrer weltweiten Vertriebs- und Serviceaktivitäten wickelte WaveLight mittels Distributoren ab. Dabei wurde unterschieden, ob diese das Geschäft mit dem Endkunden selbst abwickelten oder lediglich als Kontakthersteller fungierten, der Verkauf des Gerätes letztlich aber über die Vertriebsabteilung der WaveLight erfolgte. Im einen Fall wurden die Preise und Konditionen jedes Mal aufs Neue zwischen dem Vertriebspartner und WaveLight verhandelt. Im anderen Fall führte WaveLight die Preisverhandlungen direkt mit dem Endkunden, musste jedoch für die Kontaktherstellung dem Vertriebspartner eine Provision bezahlen, die abhängig vom Endkundengeschäft verhandelt wurde. Die Verhandlungen mit den Distributoren und Endkunden konnten sich zum Teil über Monate erstrecken und hatten intern einen enormen Abstimmungsbedarf zur Folge. Angebote mussten mehrfach kalkuliert und durch die Auftragsabwicklung abgeändert werden. Auch ständig neu getroffene Sonderabsprachen, wie beispielsweise kostenlose Servicearbeiten oder „Frei-Haus“-Lieferungen, mussten intern immer wieder aufs Neue abgestimmt werden. Letztlich waren eine hohe Intransparenz, Doppelspurigkeiten und Leerläufe die Folge. Verspätungen in der Auslieferung der bestellten Geräte konnten jeweils nur unter enormen internen Anstrengungen verhindert werden.

Um das Tagesgeschäft irgendwie in den Griff zu bekommen, etablierte sich unternehmensintern eine Art „Zuruf-Organisation“. Ziel war es, Unklarheiten zwischen den Schlüssel-leuten aus den betroffenen Abteilungen auf dem kleinen Dienstweg zu beseitigen. Ad-hoc-Absprachen und Trouble-Shooting standen auf der Tagesordnung. Jedoch wurde das Chaos bei der Leistungserstellung auf diese Weise nicht beherrschbarer oder transparenter gemacht, sondern aufgrund der zahlreichen Kommunikationswege potenziert. Abbildung Wavelight-1 zeigt beispielhaft die unkoordinierte Kommunikation sowohl mit den Vertriebspartner bzw. Kunden als auch unternehmensintern.

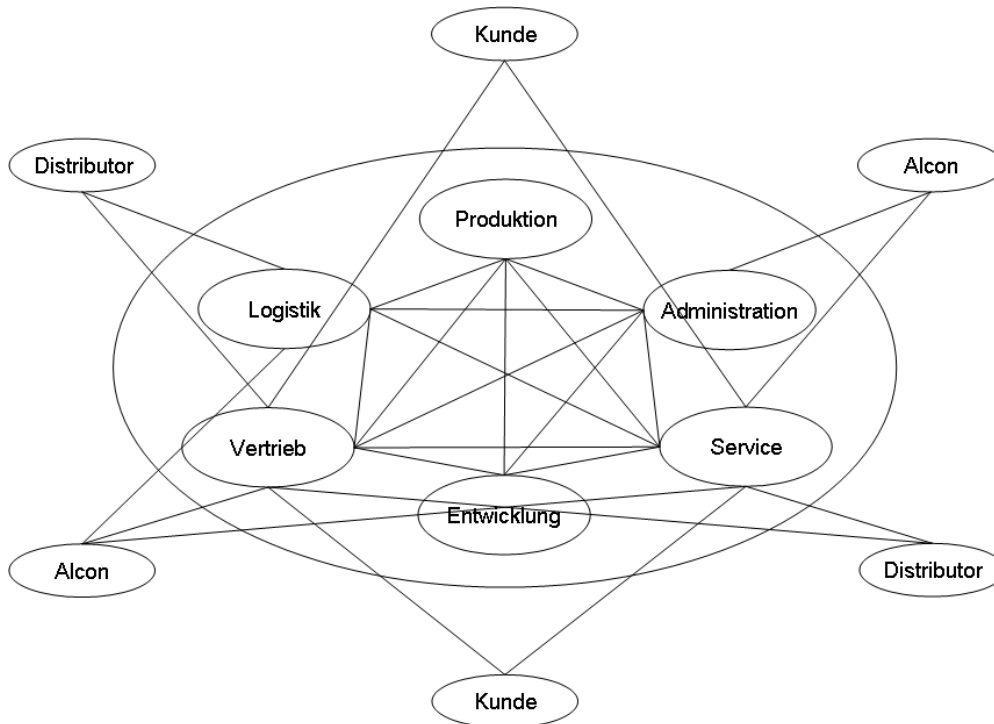


Abbildung Wavelight-1: Bisheriges Organisationsmodell

## C. Lösungsansatz

### C1. Einordnung

Die Geschäftsleitung von WaveLight erkannte, dass sie allein schon aufgrund des bisherigen Wachstums, erst recht aufgrund der Übernahme durch den Alcon-Konzern gefordert war, die bisherigen Strukturen des typischen Kleinunternehmens zu überdenken und seine Prozessabläufe neu zu definieren. Aus diesem Grunde entschied sich die Geschäftsleitung, ein Projekt zur Entwicklung eines neuen Prozess- und Organisationsmodells zu lancieren. Ziel war (1) die Definition eines Prozessmodells, welches alle Abläufe strukturierte, um das weitere Wachstum zu verkraften. Dann aber auch (2) das Modell so zu flexibilisieren, dass die weltweiten Vertriebs- und Serviceaktivitäten synchronisiert und eine reibungslose Integration in den Konzern gewährleistet werden konnten.

## C2. Vorgehen

Zur Umsetzung dieses Vorhabens, engagierte die Geschäftsleitung von WaveLight ein Beratungsunternehmen, welches seit Jahren auf die Entwicklung und Umsetzung von Organisations- und Prozessmodellen spezialisiert ist.

Um die derzeitige Situation zu durchleuchten und Hebel für Verbesserungspotenziale zu identifizieren, schlug das Beratungsunternehmen in einem ersten Schritt einen „Check-up“ vor. Im Fokus standen:

- die Beurteilung der vorhandenen Komplexität und der Wirkungszusammenhänge zwischen Markt, Produkten, Prozessen und Organisation
- die Einordnung der Kundenthemen,
- die Mobilisierung der Schlüsselleute sowie
- die Erarbeitung eines ersten Vorgehensplans.

Basierend auf den Ergebnissen des Check-up wurde anschliessend das neue Prozess- und Organisationsmodell sowohl grobkonzeptionell als auch im Detail neu entwickelt. Aufgabe des Grobkonzeptes war es, strategiegerechte Rollen und Verantwortlichkeiten zu erarbeiten, die über einfache Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen kommunizieren. Das neue Rollenverständnis sollte dazu beitragen, die vorhandenen Doppelspurigkeiten und Übersteuerungen zu beseitigen.

Basis des Grobkonzeptes war ein sogenanntes *Makrodesign*, welches die strategischen Vorgaben in Prozessstrukturen übersetzt. Ausgehend vom Bündel von Marktleistungen wurde in 5 Schritten das Prozess- und Organisationsmodell hergeleitet (vgl. auch Suter 2004):

1. Identifizierung der zukünftig relevanten Marktleistungen, d.h. aller Sach-, Dienst- und Informationsleistungen, welche für die Kunden erbracht werden
2. Beschreibung des durchgängigen Unternehmensprozesses, welcher die identifizierten Marktleistungen erbringt
3. Kaskadierung, bzw. Ausgliederung von Prozessschritten mittels konsistenter Anwendung der Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung als Basis für standardisierte Prozess-Schnittstellen
4. Segmentierung der Hauptprozesse bzw. Variantenbildung gemäss den geschäftsspezifischen Erfolgsfaktoren unter Wahrung der Prozessschnittstellen
5. Konsolidierung des Prozessmodells und Ableitung des Organisationsmodells, indem die Prozessschnittstellen als Organisationsschnittstellen genutzt werden

Das Makrodesign mit dem Prozess- und Organisationsmodell wurde in zwei 2-tägigen Workshops mit der Geschäftsleitung und weiteren Schlüsselleuten erarbeitet. Im darauf folgenden *Mikrodesign* wurden die neu definierten Prozesse und Organisationsstrukturen detailliert ausgearbeitet sowie Ziele zur Performance-Messung festgelegt.

## D. Ergebnisse

### Einheitliches und einfaches Prozessmodell

Die Lösung sah WaveLight in einem vereinheitlichten Prozessmodell, welches wenige, aber transparente sowie durchgängige Prozesse enthalten sollte, die über einfache, klar definierte Schnittstellen miteinander kommunizieren.

Das Modell besteht aus vier horizontalen Prozesskaskaden für das Tagesgeschäft. Jeder Prozesskaskade ist eine klare Rolle in der Leistungserstellung mit eindeutigen Verantwortlichkeiten zugeordnet. Die Kommunikation zwischen den Prozesskaskaden ist auf einfache Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen reduziert. Folgende Verantwortlichkeiten nehmen die einzelnen Prozesskaskaden wahr (vgl. Abbildung Wavelight-2):

- **Key-Account-Management (KAM):** Die erste Prozesskaskade ist für die Kundenbetreuung vom Erstkontakt bis zur Sicherstellung einer langfristigen Kundenzufriedenheit verantwortlich.
- **Service:** Die zweite Prozesskaskade ist für die Installation bis zur langfristigen Gewährleistung der Funktion der Lasergeräte verantwortlich.
- **Logistik-Plattform:** Die dritte Prozesskaskade verantwortet die Auftragsabwicklung und die reibungslose Versorgung der weltweiten Vertriebs- und Serviceeinheiten mit Geräten, Teilen und Verbrauchsmaterialien.
- **Produktion:** Die letzte Prozesskaskade ist für die termingerechte Herstellung der Geräte verantwortlich.

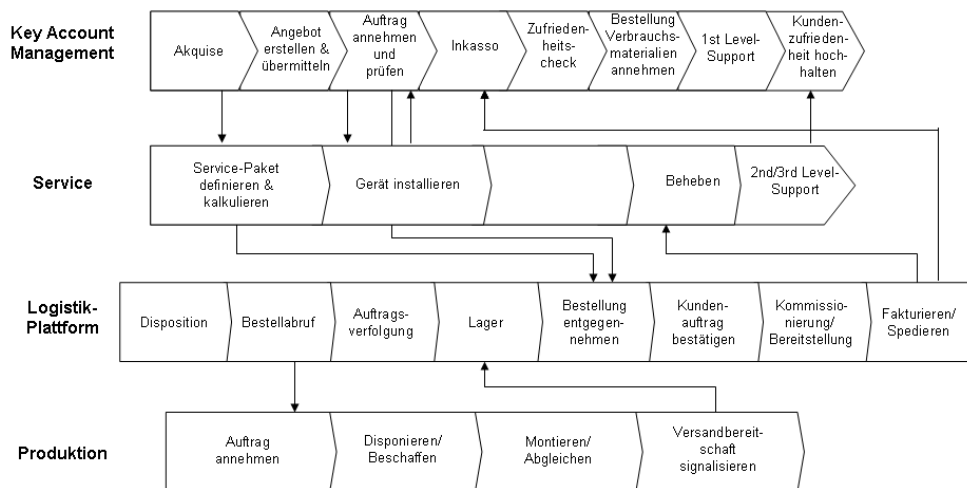


Abbildung Wavelight-2: Neues Prozessmodell

Bestellt nun der Kunde ein Lasersystem seiner Wahl, nimmt das Key-Account-Management die Bestellung entgegen und leitet sie über eine einfache und eindeutig definierte Schnittstelle an die Logistik-Plattform weiter. Die Logistik-Plattform nimmt diese entgegen und kümmert sich um die termingerechte Auslieferung der Bestellung. Bedient wird die Bestellung aus einem Fertigwarenlager, welches die Logistik-Plattform verwaltet und für dessen Bestände sie verantwortlich ist. Dieses Lager wird durch die Produktion befüllt, welche Lasergeräte im Auftrag der Logistik-Plattform produziert. Sind die Geräte ausgeliefert, wird das Servicemanagement vom Key-Account-Management zum Aufbau der Geräte beauftragt. Während sich also das Key-Account-Management um alle Belange des Kunden sorgt, verantwortet das Servicemanagement die Aufstellung und die langfristige Funktionsfähigkeit der Laserkomponenten.

Damit die Versorgung der Logistik-Plattform mit Lasergeräten auch reibungslos funktioniert, muss sich die Produktion und die Logistik auf mögliche Verkaufszahlen vorbereiten können. Dazu werden die Lasergeräte, Ersatzteile und Verbrauchsmaterialien in zwei verschiedenen Planungszyklen, die aufeinander aufbauen, beplant. Im ersten Planungszyklus, der Quartalsplanung, werden die Planungsobjekte rollend für die nächsten vier Quartale beplant. Anschliessend werden die Planwerte im rollenden Monatsplan konkretisiert. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass die Bestellung von Komponenten oder Ersatzteilen, die eine Wiederbeschaffungszeit von mehr als vier Wochen haben, frühzeitig angestossen wird und die Lasergeräte termingerecht an den Kunden ausgeliefert werden können.

Dank der neuen Prozessabläufe konnte die Transparenz in der Leistungserstellung erhöht, Doppelspurigkeiten beseitigt, Kommunikationswege sowie die zahlreichen Schnittstellen entlang der Prozesskette reduziert werden.

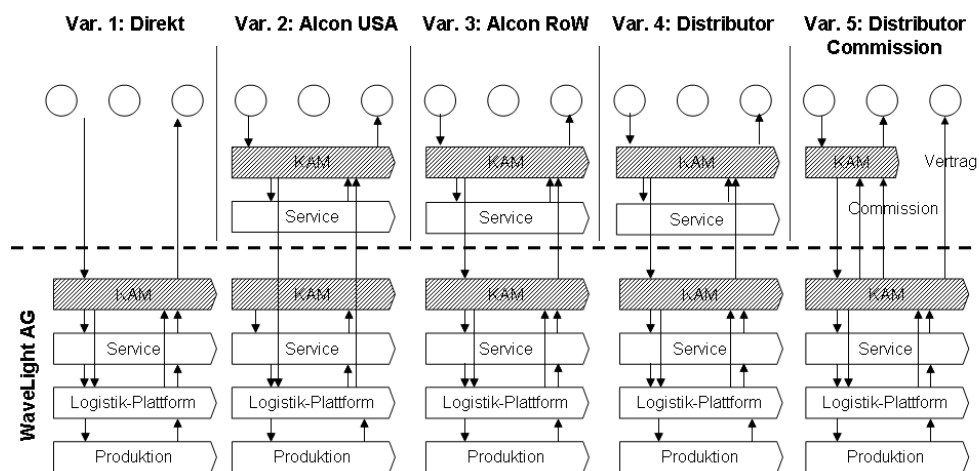


Abbildung Wavelight-3: Prozessmodell mit Doppelspurigkeiten

Die neue interne Struktur musste aber auch mit Alcon und den Vertriebspartnern abgestimmt werden. Zwar war man nun mit dem neuen Modell in der Lage, die vertriebsseitige Komplexität in strukturierte Bahnen zu lenken, doch war es das Ziel, auch die Vertriebspartner bestmöglich in das Modell einzubinden, um die bestehende Intransparenz und die Doppelspurigkeiten zu beseitigen. Abbildung Wavelight-3 zeigt die Redundanzen, die sich bei der Adaption des Modells auf die Vertriebspartner ergeben.

WaveLight erkannte, dass die unternehmensintern angewandten Prinzipien bei der Erstellung des Prozessmodells auch auf die Vertriebspartner Anwendung finden müssen. Durch klar definierte Schnittstellen und Vereinbarungen würden sich die Doppelrollen erübrigen. Daher wurden entsprechend den internen Prozesskaskaden die Absprachen und Rahmenbedingungen an den Schnittstellen klar definiert. Hierzu zählten der Lieferumfang, Medium, Protokoll oder Format der Bestellung, Preis, Lieferfristen sowie Lieferbedingungen. Absprachen und Verhandlungen zwischen den (externen) Vertriebsmitarbeitern und dem Vertrieb des Mittelständlers sollten nur noch zu Beginn des Jahres oder in Ausnahmefällen geführt werden. Auf diese Weise gelang es, die *externen* Key-Account-Management- und Service-Abteilungen direkt auf die Logistik-Plattform der WaveLight zugreifen zu lassen. Zeitaufwendige und komplexitätstreibende Absprachen mit der internen Vertriebs- und Servicemannschaft gehörten der Vergangenheit an. Das Endergebnis bildete ein Modell, in dem sämtliche Doppelrollen beseitigt sind (vgl. Abbildung Wavelight-4).

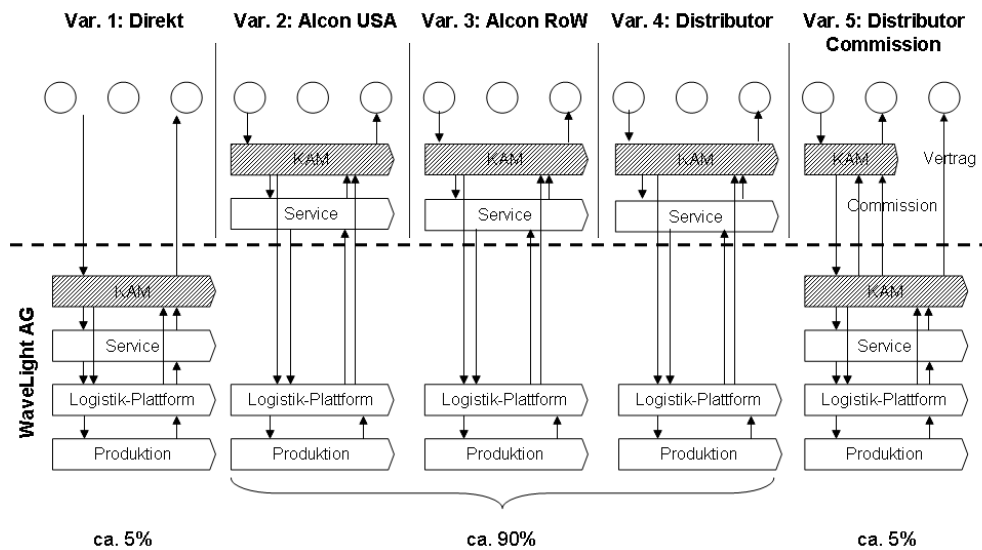


Abbildung Wavelight-4: Flexibles Prozessmodell ohne Doppelspurigkeiten

Lediglich bei Variante 5 konnten die Doppelrollen nicht gänzlich beseitigt werden. Auch wenn über diesen Vertriebskanal lediglich 5% der Geschäftsfälle abgewickelt werden, hält WaveLight aus grundsätzlichen Erwägungen daran fest. Dadurch ist es ihr möglich, den Kontakt zum Endkunden auch in Ländern, in denen die Lasergeräte über den Distributor vertrieben werden, zu halten und wichtige Informationen für die Entwicklung neuer Systeme zu gewinnen.

Abbildung Wavelight-4 verdeutlicht, dass mit dem neuen Prozessmodell alle Vertriebskanäle über einfache und eindeutig definierte Schnittstellen ihre Bestellung an die Logistik-Plattform absetzen, ohne dabei jedes Mal aufs Neue mit den Vertriebsmitarbeitern der WaveLight kommunizieren bzw. verhandeln zu müssen. Unabhängig vom Kanal besteht heute ein Modell für alle. Egal, wer zukünftig die Rolle des Key-Account-Managements oder des Services in welchem Absatzmarkt auch immer einnimmt, er kann durch die klare Rollenfestlegung in das Modell integriert werden. Ein klares Rollenverständnis hilft aber nicht nur bei der Flexibilisierung der Marktbearbeitung, sondern auch bei der Integration in den Alcon-Konzern. Egal, wie man sich zukünftig kundenseitig organisieren will: Das Prozessmodell gibt es her!

## **E. Lessons Learned**

### **E1. Erfolge**

Das Fallbeispiel von WaveLight zeigt, wie die Leistungserstellung von einem für ein mittelständisches Unternehmen typischen ad-hoc- und Zuruf-Management auf ein strukturiertes Rollenverständnis umgestellt wurde. Diese Neudefinition bzw. Überarbeitung der Unternehmensarchitektur ermöglicht es, das zukünftige Wachstum problemlos zu verkraften (vgl. dazu auch Suter 2009).

Mit der neu geschaffenen Unternehmensarchitektur kann der Frontbereich (d.h. Key-Account-Management und Service) zukünftig flexibel gestaltet werden. Denn das Prozessmodell erlaubt eine reibungslose Auslagerung der oberen beiden Prozesskaskaden. Die Anbindung an die Logistik-Plattform ist – unabhängig vom eingesetzten Partner – identisch.

Einfache und durchgängige Prozesse sorgen zukünftig für mehr Transparenz während der Leistungserstellung. Zeichneten sich die bisherigen Abläufe durch Redundanzen und Doppelspurigkeiten aus, die in Blindleistungen resultierten, überzeugt das neue Modell mit einfachen und transparenten Prozessen, die vom Process Owner durchgängig verantwortet werden.

### **E2. Grenzen**

Projekte, die in bestehende Organisationsstrukturen eingreifen, erfordern für eine erfolgreiche Umsetzung breites Verständnis bei den Mitarbeitern auf allen Stufen. Dieses war bei WaveLight anfänglich nicht in genügendem Masse vorhanden. Insbesondere der Frontbereich sah sich im zukünftigen Prozessmodell in seinen Spielräumen begrenzt,



weshalb man dem Projekt zunächst kritisch gegenüberstand. Der Backbereich, der die Auswirkungen der unstrukturierten Abläufe täglich zu spüren bekam, war sofort mit Begeisterung bei der Sache. Als Konsequenz des ungenügenden Verständnisses dauerte die Detailkonzeption rund zwei Monate länger als ursprünglich geplant, d.h. insgesamt fünf Monate.

Veränderungen am Prozessmodell verbessern die Effizienz, wenn entsprechende Anpassungen auch in den Organisationsstrukturen erfolgen. Eine voneinander losgelöste Betrachtung von Prozessen und Strukturen ist nicht zweckmässig, da dies zwangsläufig zu neuen ineffizienten Schnittstellen führt. Diesem Zusammenhang widersetzen sich die Mitarbeiter teilweise. Erst das Aufzeigen der aus der Umstellung resultierenden Vorteile führte zur Akzeptanz des neuen, auf das Prozessmodell abgestimmten Organisationsmodells. Hilfreich war an dieser Stelle, dass die Schlüsselleute des Unternehmens in die tägliche Projektarbeit involviert waren. Waren diese von der neuen Lösung überzeugt, fungierten sie als Multiplikatoren im Unternehmen.

Der Erfolg derartiger Reengineering-Projekte hängt stark von einer realistischen Zeitplanung ab. Oftmals erwarten das Management und die Projektbeteiligten binnen kürzester Zeit die ersten Erfolge. Daher ist es wichtig, den Beteiligten zu verdeutlichen, dass bei Eingriffen in das Prozess- und Organisationsmodell des Unternehmens mit einer Projektdauer von mindestens zwei Jahren zu rechnen ist. Dies muss gegenüber allen Beteiligten eindeutig kommuniziert werden, damit diese nicht den Glauben an das Projekt verlieren, da keine schnellen Erfolge ersichtlich sind. Abkürzungen im Projektvorgehen zahlen sich nicht aus.

Die entscheidenden Kriterien für ein erfolgreiches Reengineering sind:

- Gemeinsames Verständnis bezüglich der derzeitigen Probleme und Schwächen,
- Mobilisierung des Unternehmens von der Unternehmensspitze aus,
- Klare Vision betreffend die strategischen Vorgaben für die Geschäftsmodellinnovation,
- Stufenweise Öffnung des Kreises der Projektbeteiligten.

## F. Zusammenfassung und Ausblick

Die Fallstudie zeigt, wie WaveLight das Prozessmodell flexibilisiert hat. WaveLight demonstriert, dass sich die Prozesse im *Frontbereich* genauso auslagern lassen wie jene im *Backbereich* der Wertschöpfungskette. Denn mit der Strukturierung der Prozessabläufe ist WaveLight in die Lage versetzt worden, die beiden Prozesskaskaden im Frontbereich konsequent an ihre Partner auszulagern. Durch die Anwendung der Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen ist die Schnittstelle zwischen dem Frontbereich und der Logistikplattform in allen Fällen identisch – unabhängig davon, ob die Frontaufgaben selbst oder von den Partnern wahrgenommen werden; damit flexibilisiert diese gemeinsame Schnittstelle das Prozessmodell im Frontbereich.

## **G. Quellen**

Suter 2004: Suter, A.: „Die Wertschöpfungsmaschine – Wie Strategien ihre Stosskraft entwickeln“, Orell Füssli, Zürich 2004

Suter 2009: Suter A: „Neues Wachstum – Grössenvorteile nutzen, Komplexität meistern, Flexibilität entwickeln“, Orell Füssli, Zürich 2009