

Flexibilisiertes Prozessmodell für alle Märkte

Wie es dem Medizintechnikunternehmen WaveLight gelingt, unterschiedliche Märkte weltweit standardisiert zu bedienen. — VON RAINER JUNG

In Kürze WaveLight AG ist ein international tätiges Unternehmen für Lasergeräte in der Augen-Chirurgie mit Sitz im deutschen Erlangen. Durch das schnelle Wachstum und die Integration in den Alcon-Konzern war das Unternehmen gezwungen, seine Prozessabläufe neu zu strukturieren und die Schnittstellen zwischen diesen klar zu definieren. Das entwickelte Prozess-Modell ermöglicht dank klarem Rollenverständnis, Prozesse selbst wahrzunehmen oder an Partner auszulagern.



*RAINER JUNG ist Partner von GroNova AG Management Services und Leiter Managementberatung Deutschland.
rainer.jung@gronova.com*

Aufgrund des Wachstums drängte sich für WaveLight eine Überarbeitung und neue Definition der bisherigen Strukturen des typischen Kleinunternehmens auf. Dies erst recht, als die Firma 2007 dem Übernahmeangebot der Alcon Inc. zustimmte, um die Basis für ein weiteres Wachstum auf dem Markt der Refraktionschirurgie zu schaffen.

Ziel war einerseits die Definition eines Prozessmodells, welches alle Abläufe strukturierte, um das weitere Wachstum zu verkräften. Andererseits sollte das Modell so flexibel sein, dass die weltweiten Vertriebs- und Serviceaktivitäten synchronisiert und eine reibungslose Integration in den Konzern gewährleistet werden konnten.

WaveLight gestaltete und flexibilisierte im Rahmen der laufenden Integration in den Alcon-Konzern das Prozessmodell so, dass die weltweiten Vertriebs- und Serviceaktivitäten auch auf die neu hinzugekommenen Alcon-Kunden ausgerichtet und die verschiedenen Vertriebswege koordiniert werden konnten.

WaveLight tauscht mit ihren Kunden – Augenärzten und Augenkliniken – zahlreiche Leistungen über den gesamten Geschäftsbeziehungszyklus aus. So werden zu Beginn die Kunden durch Kalt-Akquisen, Messen, Fachseminare oder Kundenbesuche kontaktiert und mit Informationen zum Leistungsumfang der WaveLight versorgt. Ferner bietet WaveLight beratende Unterstützung in der Entwick-

lung des Geschäftsplans, für die Neueröffnung einer Praxis, und im Patientmarketing. 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 um die Installation und die klinische Schulung der Ärzte.

Nach erfolgreicher Inbetriebnahme bleibt WaveLight zentraler Ansprechpartner für den Kunden, wenn es um Verbrauchsmaterial, Gewährleistungsanträge, Wartungen, Reparaturen oder Supportaufgaben geht. Ziel ist, die Kundenzufriedenheit auch in der After-Sale-Phase hoch zu halten. Periodische Mailings, User-Groups und Anwenderforen helfen, den Kontakt zum Kunden auszubauen.

Schwächen des bisherigen Organisationsmodells

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. Diese resultierten insbesondere aus dem schnellen Wachs-



Bilder: WaveLight



So exakt wie Augen-Lasergeräte: Mit klaren Schnittstellen und strukturierten Prozessabläufen hat WaveLight ihr Prozessmodell ihrem Wachstum angepasst und die Integration in einen grösseren Konzern vereinfacht.

tum, welches die WaveLight in den vergangenen Jahren verzeichnete. Die Erfolgsgeschichte des Erlanger Unternehmens verlief zu rasch, als dass die Anpassung der organisatorischen Strukturen und der Prozessabläufe mit diesem Wachstum hätte mithalten können. Dies führte während der Abwicklung eines Geschäftsfalls zu zahlreichen Schnittstellen zwischen den Abteilungen.

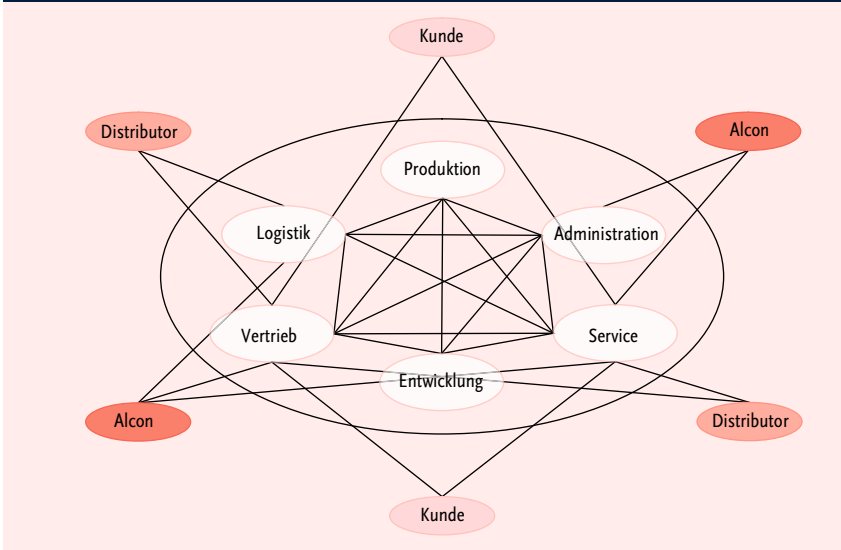
Auch an der Schnittstelle zum Markt wurden die organisatorischen Defizite sichtbar. Es gelang WaveLight nur schwer, die vertriebsseitige Komplexität an der Unternehmensgrenze abzufedern. Denn selbst zum Thema Kunde gab es unterschiedlichste Ansichten. So wurden Distributoren und Alcon-Vertriebsgesellschaften 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 erstrecken sich über Monate und hatten intern einen grossen Ab-

stimmungsbedarf zur Folge. Angebote mussten mehrfach kalkuliert und durch die Auftragsabwicklung abgeändert werden. Auch Sonderabsprachen, wie beispielsweise kostenlose Servicearbeiten oder «frei Haus»-Lieferungen, mussten intern immer wieder aufs Neue abgestimmt werden. Durch das Fehlen standardisierter Prozessabläufe führten diese Verhandlungen zu hoher Intransparenz, Doppelspurigkeiten und Leerläufen.

Um das Tagesgeschäft zu organisieren, etablierte sich unternehmensintern eine Art «Zuruf-Organisation». Ziel war, Unklarheiten zwischen den Schlüsselpersonen aus den betroffenen Abteilungen zu beseitigen. Ad-hoc-Absprachen wurden zur Regel. Das Chaos in der Leistungserstellung wurde auf diese Weise jedoch nicht beherrschbarer oder transparenter, sondern aufgrund der

Abb. 1: Bisheriges Organisationsmodell



Quelle: WaveLight

- ▶ Das Key-Account-Management (KAM) ist für die Kundebetreuung vom Erstkontakt bis zur Sicherstellung einer langfristigen Kundenzufriedenheit verantwortlich.
- ▶ Das Servicemanagement ist für die Installation bis zur langfristigen Gewährleistung der Funktion der Lasergeräte verantwortlich.
- ▶ Die Logistik-Plattform verantwortet die Auftragsabwicklung und die reibungslose Versorgung der weltweiten Vertriebs- und Serviceeinheiten mit Geräten, Teilen und Verbrauchsmaterialien.
- ▶ Die Produktion ist für die termingerechte Herstellung der Geräte verantwortlich.

Das bisherige Organisationsmodell der WaveLight wies zu viele Schnittstellen auf und hatte einen grossen Abstimmungsbedarf zur Folge.

zahlreichen Kommunikationswege potenziert. Abbildung 1 auf dieser Seite zeigt beispielhaft die unkoordinierte Kommunikation sowohl mit den Vertriebspartnern bzw. Kunden als auch unternehmensintern.

Das bisherige Organisationsmodell der WaveLight wies zu viele Schnittstellen auf und hatte einen grossen Abstimmungsbedarf zur Folge.

Die Geschäftsleitung erkannte, dass sie die organisatorischen Strukturen

dem Firmenwachstum anpassen musste. Sie entschied sich, ein Projekt zur Entwicklung eines neuen Prozess- und Organisationsmodells zu lancieren, welches eine strukturierte Leistungserstellung und zugleich eine flexible Gestaltung der Marktbearbeitung ermöglicht.

Einheitliches Prozessmodell mit klaren Schnittstellen

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

Dieses 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. Abb. 2 auf der rechten Seite):

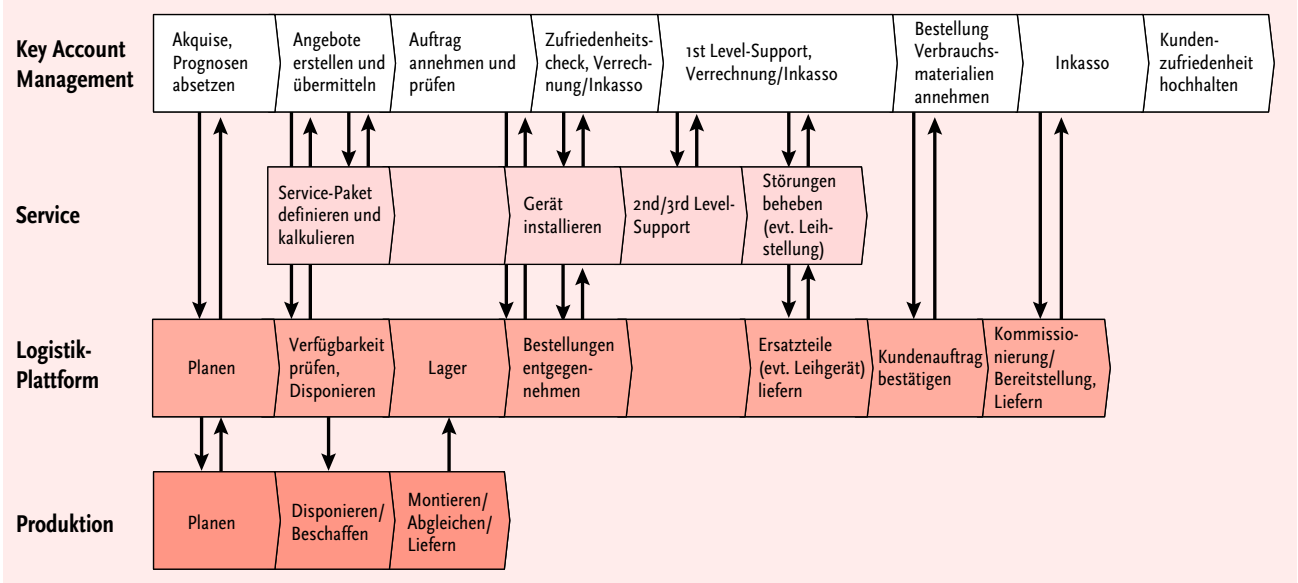
Bestellt der Kunde ein Lasersystem, nimmt das Key-Account-Management die Bestellung entgegen und leitet sie über eine einfache und eindeutig definierte Schnittstelle an die Logistik-Plattform weiter. Die Logistik-Plattform nimmt diese entgegen und kümmert sich um die termingerechte Auslieferung der Bestellung. 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 langfristige Funktionsfähigkeit der Laserkomponenten.

Damit die Versorgung der Logistik-Plattform mit Lasergeräten reibungslos funktioniert, muss sich die Produktion und die Logistik auf mögliche Verkaufszahlen vorbereiten. Dazu werden die Lasergeräte, Ersatzteile und Verbrauchsmaterialien in zwei verschiedenen, auf-

Über WaveLight AG

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 Mitarbeitern und knapp 90 Millionen Euro Umsatz entwickelt.

Abb. 2: Neues Prozessmodell



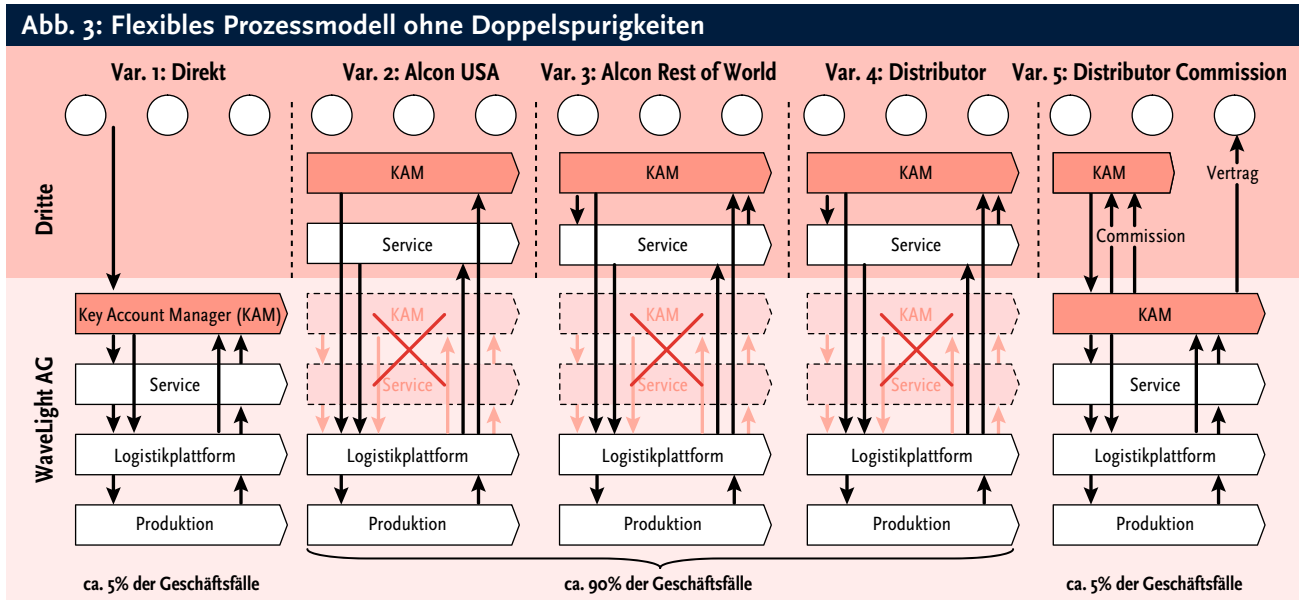
Mit dem neuen Prozessmodell sind die Schnittstellen klar bezeichnet und die Abläufe transparent.

einander aufbauenden Planungszyklen geplant. Im ersten Planungszyklus, der Quartalsplanung, werden die Planungsobjekte rollend für die nächsten vier Quartale geplant. 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 Schnittstellen entlang der Prozesskette reduziert werden.

Die neue interne Struktur musste aber auch mit Alcon und den Vertriebspartnern abgestimmt werden. Zwar war man nun in der Lage, die vertriebsseitige Komplexität in strukturierte Bahnen zu lenken, doch war es das Ziel, auch die Vertriebspartner in das Modell einzubinden, um die Intransparenz und die Doppelspurigkeiten zu beseitigen. In Abbildung 3 auf Seite 54 sind die Re-



Die Prinzipien des Prozessmodells müssen auch auf die Vertriebspartner angewendet werden. So gibt es keine Doppelspurigkeiten.

dundancen, die sich bei der Adaption des Modells auf die Vertriebspartner ergeben würden, durch die transparenten Prozessabläufe angedeutet.

WaveLight erkannte, dass in der Anwendung der unternehmensintern angewandten Prinzipien des Prozessmodells auf die Vertriebspartner sich mit klar definierten Schnittstellen und Vereinbarungen 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 Servicemansschaft gehörten der Vergangen-

heit an. Das Ergebnis bildete ein Modell, in dem sämtliche Doppelrollen beseitigt sind.

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

Mit dem neuen Prozessmodell setzen alle Vertriebskanäle über einfache und eindeutig definierte Schnittstellen ihre Bestellung an die Logistik-Plattform ab, ohne dabei jedes Mal neu mit den Vertriebsmitarbeitern der WaveLight verhandeln zu müssen. Unabhängig vom Vertriebskanal besteht heute ein Modell für alle. Wer zukünftig die Rolle des Key-Account-Management oder des Service in einem Absatzmarkt einnimmt, kann durch die Rollenfestlegung in das Modell integriert werden. Ein klares Rollen-

verständnis hilft nicht nur in 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.

Fazit

WaveLight demonstriert, dass sich die Prozesse im Frontbereich genauso auslagern lassen wie jene im Backbereich der Wertschöpfungskette. Mit der Strukturierung der Prozessabläufe ist WaveLight in der Lage, die beiden Prozesskaskaden im Frontbereich, d.h. Key-Account-Management und Service, konsequent an ihre Partner auszulagern. Das wäre in einer Zuruf-Organisation nicht möglich. 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.