

# CNO – NETZWERK 2007



## Voucher-Output-Management bei Kuoni

Fallstudie Kuoni Reisen AG



docucom 

**Inhalt**

1	Die Kuoni Reisen AG	4
2	Kostspielige und starre Voucherproduktion	5
2.1	Inhouse-Repro-Center im Outsourcing-Verhältnis	5
2.2	Bedingungen der Kostenoptimierung	6
3	Output-Management: Automatisierung und Flexibilisierung	6
3.1	Prozessumstellung ermöglicht Automatisierung	6
3.2	Offene Standards ermöglichen flexibles Sourcing	7
4	Tiefere Kosten, Zusatznutzen und hohe Flexibilität	8
4.1	Reduzierte Produktionskosten	8
4.2	Zusatznutzen für den Kunden	8
4.3	Flexible Zukunft	9

CNO - NETZWERK erforscht und entwickelt Ideen und Lösungen für ein besseres Verständnis der Anforderungen an die Informatik und die Nützlichkeit der Informatik für das Business. Das Projekt wird getragen von Partnern aus Wissenschaft, Wirtschaft und Verwaltung.

Projektpartner sind: Institut für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Institut für Wirtschaftsinformatik Abteilung Informationsmanagement (IWI) der Universität Bern, Institut für Marketing und Handel der Universität St. Gallen, SwissICT, swiss interactive media association (simsa), SWISS MARKETING Schweizerischer Marketing Club SMC CMS, Stiftung Produktive Schweiz, inno-swiss.com – Innovation made in Switzerland, Netzwoche, IT Business, inside-it.ch, newsbyte.ch (Co-Patronat), Dr. Pascal Sieber & Partners AG.

## 1 Die Kuoni Reisen AG

Die Kuoni Reisegruppe wurde 1906 von Alfred Kuoni am Zürcher Bellevue-Platz gegründet und ist seither in den Bereichen Ferien- und Geschäftsreisen tätig. Die Kuoni Gruppe gehört zu den weltweit führenden Reiseveranstaltern. Im Segment Ferienreisen ist sie mit verschiedenen Tochterunternehmen aktiv, die spezifische Interessen wie Safaris oder Ferien in Süd- und Nordamerika adressieren.

Die Kuoni Reisen AG Schweiz (Kuoni) deckt mit ihren drei Marken Kuoni, Helvetic Tours und Reisen Netto unterschiedliche Bedürfnisse der Ferienreisenden ab. Während sich die Marke Kuoni für anspruchsvolle Kunden etabliert hat, ist Helvetic Tours bei Familien und Jungen sehr beliebt. Als Dritte im Bunde bietet die Marke Reisen Netto preiswerte Ferienreisen via Internet- oder Telefonverkauf an.

Um ein möglichst dichtes Vertriebsnetz zu spannen, kombiniert Kuoni direkten und indirekten Vertrieb: Einerseits vertreibt sie ihre Reisen direkt über mehr als hundert eigene Reisebüros und fünf Franchise-Partner. Andererseits nutzt sie die Partnerschaft zu über 1'000 weiteren Schweizer Reisebüros (Agenten), um ihre Reisen im indirekten Vertrieb einem breiten Publikum zugänglich zu machen.

Schweizweit setzen sich über 3'500 Mitarbeitende von Kuoni dafür ein, dass die Kundinnen und Kunden auf ihren Reisen "A World of Difference" erleben können.

Die Reisebranche steht heute unter hohem Preisdruck. Um im Wettbewerb langfristig konkurrenzfähig zu bleiben, gilt es, die internen Prozesse zu optimieren und Kosten zu senken. Die vorliegende Fallstudie berichtet darüber, wie Kuoni mit einem geschickten Output-Management die Kosten für die Produktion der Voucher nachhaltig reduziert und das Branding optimiert.

<b>Ansprechpartner</b>	<b>Unternehmen</b>	<b>Funktion</b>
Christian Bachmann	Kuoni Reisen AG	Head of Logistics
Jörg Schlatter	Docucom AG	Business Development Manager
Norman Briner	sieber&partners	Autor

*Abbildung 1: Ansprechpersonen*

## 2 Kostspielige und starre Voucherproduktion

Kuoni betreibt an ihrem Hauptsitz in Zürich ein Repro-Center. Dieses übernimmt zwei Aufgaben: einerseits die klassischen Aufgaben eines Copy-Centers, wie die Produktion von Werbematerial und Broschüren, und andererseits die Aufgaben eines Data-Output-Centers mit der Produktion von Vouchers. Ein Voucher ist die Bestätigung für einen Flug, ein Hotel oder beispielsweise einen Mietwagen, den ein Kunde im Reisebüro gebucht hat. Wenn ein Reisebüro für einen Kunden eine Reise bei Kuoni bucht, wird diese Buchung dem Reisebüro elektronisch bestätigt. Zusätzlich druckt Kuoni einen Voucher für den Kunden. Dieser wird dem Reisebüro zugestellt und das Reisebüro übergibt ihn dem Kunden vor Reiseantritt. Falls der Kunde direkt bei Kuoni über das Internet bucht, wird er ihm per Post oder E-Mail zugestellt. Jährlich produziert Kuoni 4 Millionen Vouchers. Diese Produktion ist geprägt von den saisonalen Schwankungen in der Reisebranche. In Spitzenmonaten ist das Produktionsvolumen drei- bis viermal höher als in einem durchschnittlichen Monat.

### 2.1 Inhouse-Repro-Center im Outsourcing-Verhältnis

Früher hatte ein externer Partner die Kopier- und Printmaschinen in den Räumlichkeiten von Kuoni betrieben. Er lieferte das Papier und stellte die Mitarbeitenden für den Betrieb des Repro-Center. Kuoni vereinbarte einen Seitenpreis und ein Mindestabnahmevolumen.

Die Vouchers wurden auf vorfabrizierte Formulare gedruckt, die Kuoni für alle seine Marken einsetzte. Auf den Formularen waren die graphischen Elemente des Vouchers sowie das Kuoni-Logo vorgedruckt. Im Repro-Center wurden die Formulare in die Printmaschine eingelegt und mit den persönlichen Informationen wie Kundename und beispielsweise Flugnummer bedruckt.

Diese persönlichen Informationen, die den Voucher definieren, lieferte das zentrale Buchungssystem an die Printmaschinen im Repro-Center. Die Informationen wurden nach der Art der Vouchers, der Marke und der Dringlichkeit sortiert geliefert: Zuerst wurden beispielsweise alle Flugvouchers von Kuoni, danach alle Flugvouchers von Helvetic Tours geliefert. Die Mitarbeitenden der angrenzenden Logistik mussten – nach dem Druck – aus den verschiedenen Stapeln die Vouchers für jeden Kunden zusammensuchen, kontrollieren und danach an die Reisebüros versenden. Diese zeit- und personalintensiven Arbeitsschritte führten insbesondere während der Hochsaison zu erheblichen Arbeitsbelastungen in der Logistik. Mit temporären Mitarbeitenden konnten die Spitzen in dieser Zeit gebrochen werden. Dies bedingte aber eine detaillierte Einsatzplanung und die vorgängige Einarbeitung der externen Mitarbeitenden. Schliesslich wurden die Vouchers in den Reisebüros nochmals kontrolliert und nach erfolgreicher Kontrolle dem Kunden übergeben (siehe Abbildung 2).

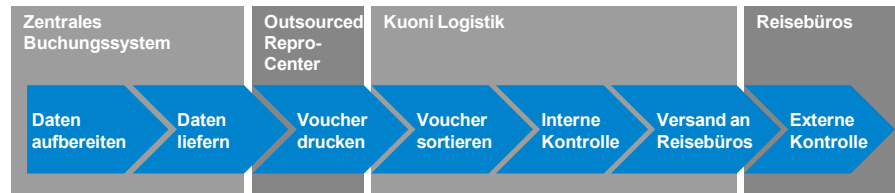


Abbildung 2: Bisheriger Prozess der Vouchererstellung

## 2.2 Bedingungen der Kostenoptimierung

Aufgrund des Preisdrucks in der Reisebranche und verschärft durch den Einbruch der Flugreisen in Folge der Anschläge am 11. September 2001 wurde Christian Bachmann von der Geschäftsleitung beauftragt, die Kosten für das Repro-Center zu reduzieren. Die Kosten sollten allerdings unter den folgenden Bedingungen reduziert werden:

- Höhere Flexibilität im Layout, so dass mit markenspezifischen Vouchern das Branding der drei Marken von Kuoni unterstützt wird.
- Unabhängigkeit vom zentralen Buchungssystem, weil einerseits dessen Zukunft zu diesem Zeitpunkt unklar war, und weil andererseits das Buchungssystem nicht durch zusätzliche Aufgaben beansprucht werden sollte.
- Unabhängigkeit von einzelnen Druckerherstellern mit dem Ziel, die Kosten für das Repro-Center nachhaltig zu senken.
- Kein Mindestabnahmevolumen, so dass keine hohen Fixkosten bestehen.

## 3 Output-Management: Automatisierung und Flexibilisierung

Die Vorgabe von Christian Bachmann, eine umfangreiche und nachhaltige Kosteneinsparung im Repro-Center zu realisieren, konnte nur mittels einer grundsätzlichen Neugestaltung des gesamten Produktionsprozesses erreicht werden: Die Vouchers werden nun vor dem Druck automatisch nach Kunden sortiert und auf Vollständigkeit kontrolliert. Bei der Realisierung dieser Prozessschritte konnte der IT-Dienstleister Docucom von seinen vielfältigen Erfahrungen im Bereich Formatierung und Konvertierung von Dokumenten und deren Inhalten unter der Berücksichtigung von CI / CD-Vorgaben profitieren.

*Christian  
Bachmann,  
Head of Logistics*



**„Jörg Schlatter hatte das Verständnis und Docucom das Wissen und die Erfahrung, um die Produktion der Vouchers vollständig zu automatisieren und entsprechend Kosten einzusparen.“**

### 3.1 Prozessumstellung ermöglicht Automatisierung

Den Bedingungen der Kosteneinsparung folgend nahm Docucom keine Veränderungen am zentralen Buchungssystem vor. Das System liefert die Voucherdaten wie bisher.

Neu werden die Daten aber mit Hilfe der Output-Management-Lösung aufbereitet und mit Zusatzinformationen ergänzt (siehe Abbildung 3):

Früher generierte das zentrale Buchungssystem einen proprietären Code für die Drucker, der zur Steuerung der Druckprozesse diente. Die neue Lösung bereinigt und konvertiert deshalb zuerst die Daten und erlangt durch diesen Schritt Unabhängigkeit von den Druckerherstellern. Weil das Buchungssystem die Daten unverändert als Stapel pro Marke und Voucherart liefert, ordnet die Lösung die Daten anhand der eindeutigen Kundennummer einzelnen Kunden zu und wartet, bis alle Vouchers pro Kunde vorhanden sind. Dieser Schritt entlastet die Logistikmitarbeitenden vom manuellen Sortieren und ermöglicht die Weiterverarbeitung zu Voucherheften durch eine Verpackungsmaschine. Nach dem Sortieren werden die kundenspezifischen Voucherdaten mit den von Kuoni gewünschten Zusatzinformationen ergänzt. Diese umfassen den persönlichen Kontakt des Kunden im Schweizer Reisebüro, die Kontaktdaten am Zielort, ein dynamisch erstelltes Inhaltsverzeichnis und die Bestimmungen zur Haftung im Flugverkehr. Zudem wird jeder Seite im Heft ein Barcode hinzugefügt. Dieser erlaubt die Kontrolle des Produktionsprozesses, dient der Steuerung der Verpackungsmaschine und erlaubt einen Nachdruck. Anschliessend formatiert die Output-Management-Lösung die Voucherdaten, die Zusatzinformationen und den Barcode in die elektronischen Vouchervorlagen, die für alle Marken die CI / CD-Vorgaben von Kuoni berücksichtigen. Danach wird das formatierte Voucherheft als PDF gespeichert. Die Zwischenspeicherung ermöglicht den Mitarbeitenden des Repro-Centers einerseits den Druckvorgang manuell zu starten und andererseits bei einer Produktionsstörung einzelne Hefte nachzudrucken.

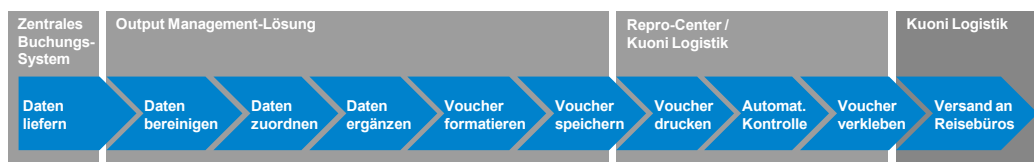


Abbildung 3: Neuer Prozess der Vouchererstellung

Die Voucherhefte werden nun auf weissem Standard A4-Papier gedruckt. Diese Ausdrücke verarbeitet die Verpackungsmaschine, welche automatisch die A4-Seiten zuschneidet, zu einem Heft. Sie fügt die Voucher zusammen und bandiert sie mit einem Textilklebeband. Anhand der Barcodes überprüft die Verpackungsmaschine automatisch die Vollständigkeit der Hefte mit einer Quersumme, die vom zentralen Buchungssystem ausgegeben wird. Im letzten Schritt legt die Maschine das automatisch gefaltete Reiseprogramm um die Vouchers. Schliesslich versenden die Logistikmitarbeitenden die fertigen Hefte an die lokalen Reisebüros, die sie den Kunden übergeben. Bei Expressaufträgen oder Buchungen via Internet werden sie lokal in den Reisebüros gedruckt oder per E-Mail dem Kunden als PDF zur Verfügung gestellt.

### 3.2 Offene Standards ermöglichen flexibles Sourcing

Die Output-Management-Lösung ist unabhängig von Betriebssystemen und den Formaten der gelieferten Daten. Dadurch ist Kuoni nicht eingeschränkt in der Auswahl eines allfälligen, zukünftigen Ersatzes für das zentrale Buchungssystem. Durch die

Unterstützung von offenen Standards im Outputbereich sind keine speziellen Herstellerfachkenntnisse mehr nötig, was Kuoni die Wiedereingliederung des Repro-Centers ermöglichte (Backsourcing): Die Mitarbeitenden im Repro-Center sind bei Kuoni angestellt und die Printmaschinen in flexiblen Mietverträgen mit Wartung gesichert. Kuoni kann den Hersteller der Drucker aufgrund der offenen Standards wieder frei wählen. Nur für die Wartung und den technischen Support ist ein externer Dienstleister verantwortlich. Er unterstützt Kuoni auch bei der Auswahl der Drucker und kauft diese im Auftrag von Kuoni zu günstigen Konditionen ein, die ihm aufgrund seines hohen Bestellvolumens gewährt werden.

#### **4 Tiefere Kosten, Zusatznutzen und hohe Flexibilität**

Mit der neuen Lösung spart Kuoni pro Jahr 40% der bisherigen Kosten für das Repro-Center und die Zusammenstellung der Vouchers. Diese Einsparungen resultieren einerseits aus den tieferen Produktionskosten und andererseits aus der Automatisierung der Sortierung und der Kontrolle. Indem das neue Output-Management markenspezifische Vorlagen ermöglichte, konnte Kuoni die Profilierung ihrer drei Marken steigern.

##### **4.1 Reduzierte Produktionskosten**

Die Produktionskosten wurden reduziert, indem

- die Durchlaufzeit für die Produktion der Voucherhefte durch die Automatisierung massiv gesenkt werden konnte,
- keine temporären Mitarbeitenden mehr erforderlich sind und entsprechend auch keine Personalplanung und Schulung,
- kostengünstige Drucker und Papierlieferanten gewählt werden können,
- die neuen Drucker keine aufwändige Raumbelüftung mehr benötigen,
- keine vorfabrizierten Formulare mehr benötigt werden,
- Kuoni nicht mehr an eine Mindestdruckmenge gebunden ist, und
- die Vouchers Platz für Werbeflächen bieten, was zusätzliche Einnahmen ermöglicht.

Die Produktionskosten werden auch in Zukunft tief sein, denn durch die offenen Standards des Output-Managements kann Kuoni den Druckerhersteller, den Papierlieferanten und die technische Wartung der Drucker frei wählen.

##### **4.2 Zusatznutzen für den Kunden**

Kuoni „richtet sich an eine Kundschaft, die hinsichtlich Qualität und Service überdurchschnittliche Ansprüche hat“<sup>1</sup>. Mit den neuen Vouchers, die Kuoni als erster

---

<sup>1</sup> <http://www.kuoni.ch/d/ueber-uns/>; 03.08.2007

Schweizer Reiseanbieter eingeführt hat, verbessert das Unternehmen den Kundenservice mehrfach:

- Kuoni liefert seine Vouchers zu kleinen Heften gebunden, damit der Kunde keine einzelnen Vouchers verlieren kann.
- Früher führten verwechselte Vouchers zu Diskussionen, welche Leistung bereits erbracht wurde und welche nicht. Die neuen Voucher von Kuoni bestehen deshalb aus zwei Teilen: einem Beleg für den Dienstleister und einer Quittung für den Kunden. Mit seinen Quittungen kann der Kunde Verwechslungen aufklären und Diskussionen vermeiden.
- Um den Kunden und den Kuoni-Partnern die Verständigung über die Voucherleistungen zu erleichtern, sind sie neu zweisprachig ausgelegt – meistens auf Deutsch und Englisch.
- Kuoni bietet seinen Kunden im Voucherheft eine Zusammenstellung der wichtigsten Reiseinformationen. Dazu gehört beispielsweise die direkte Telefonnummer des Reiseberaters, bei dem der Kunde die Reise gebucht hat.

Kuoni arbeitet zurzeit kontinuierlich am Ausbau der Zusatzinformationen im Heft, um den Kunden potentiell nützliche Informationen wie Botschaftsadressen, Zollbestimmungen oder Auflagen von Fluggesellschaften zur Verfügung zu stellen.

#### 4.3 Flexible Zukunft

Für die Zukunft ist mit dem Output-Management eine ausbaufähige Lösung vorhanden:

- Daten aus der Voucherzuordnung können beispielsweise in eine Customer Relationship-Management-Lösung eingespielt oder archiviert werden.
- Die Vouchers können neben E-Mail auch über neue Medien wie SMS versendet werden.
- Neue Produkte oder Marken sowie Tochterunternehmungen von Kuoni können ohne grossen Aufwand in die bestehende Infrastruktur eingebunden werden.

*Christian  
Bachmann,  
Head of Logistics*



**„Ich kann heute nicht wissen, was Morgen für den Erfolg in der Tourismusbranche notwendig ist. Mit offenen Standards bin ich jetzt flexibel, neue Trends oder Anforderungen ohne grossen Aufwand aufzunehmen und umzusetzen.“**