

# CNO – NETZWERK 2007



## E-Procurement bei Kuoni

Fallstudie Kuoni Reisen AG



<b>Inhalt</b>		
1	Die Kuoni Reisen AG	3
2	Von der dezentralen Materialbeschaffung zum zentralen Einkauf	5
3	Zentrales Beschaffungsportal verbindet	7
3.1	Besteller	8
3.2	Zentraler Einkauf	8
3.3	Logistikpartner	8
3.4	Lieferanten	9
3.5	Buchhaltung	9
4	Nutzen	9
5	Ausblick	10

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, deren Positionierung 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 Anforderungen 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: Kuoni vertreibt ihre Reisen einerseits 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.

In der Schweiz 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 unter 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 der Zentralisierung des Einkaufs und der Einführung eines Beschaffungsportals ihre Fixkosten senkt.

<b>Ansprechpartner</b>	<b>Unternehmen</b>	<b>Funktion</b>
Christian Bachmann	Kuoni Reisen AG	Head of Logistics
Daniel Kohler	io-market AG	Geschäftsführer
Désirée Brechbühl	sieber&partners	Autorin
Norman Briner	sieber&partners	Autor

*Abbildung 1: Ansprechpersonen*

## 2 Von der dezentralen Materialbeschaffung zum zentralen Einkauf

Die Reisebranche steht unter einem hohen Kostendruck. Anbieter von Billigflügen und der Terroranschlag vom 11. September 2001 führten zu einem stetigen Preiserfall in der Branche, der Reingewinn des Reiseveranstalters an einer organisierten Reise verringert sich zusehends.

Um im Markt der Reiseveranstalter langfristig konkurrenzfähig zu bleiben, ergriff Kuoni verschiedene Kostensenkungsmassnahmen. Speziell im Fokus war die Beschaffung: Kuoni verfügte über ein grosses Materiallager am Hauptsitz in Zürich. Die Abteilung Materialdienst zählte insgesamt rund 450 Stellenprozent, wovon alleine mit der Bewirtschaftung des Lagers ein Lagermitarbeiter und ein Auszubildender zu hundert Prozent beschäftigt waren. Neben dem Hauptlager besass Kuoni auch diverse kleinere Kundenlager bei den Produzenten von Kuoni-Material, was die Kosten für die dort eingelagerten Produkte merklich in die Höhe trieb.

Im Jahr 2002 erhielt Christian Bachmann den Auftrag, die Abteilung Materialdienst neu zu strukturieren. Um die Fixkosten zu senken, wurde das Materiallager an einen Logistik-Partner ausgelagert und die dezentralen Kundenlager aufgehoben. Sämtliche Lieferanten von Kuoni belieferten ab diesem Zeitpunkt ausschliesslich das Lager des Logistik-Partners. Dadurch beschäftigte der Materialdienst bei Kuoni nur noch 2.5 Mitarbeitende. Für den Auszubildenden wurde ein neuer Lehrbetrieb gefunden, den anderen Mitarbeitenden wurden intern neue Aufgaben zugewiesen. Mit diesen Massnahmen gelang es Kuoni, 35% der Kosten der Abteilung Materialdienst einzusparen. Auf den internen Bestellprozess hatten diese Massnahmen keinen Einfluss - die Mitarbeitenden der Kuoni Gruppe bestellten ihre Materialien nach wie vor via E-Mail im zentralen Einkauf in Zürich.

Mit der Auslagerung des Lagers stand Kuoni aber vor einer neuen Herausforderung, welche hauptsächlich auf die unterschiedlichen Verwaltungssysteme beim Logistik-Partner und bei Kuoni zurückzuführen waren (vgl. Abbildung 2).

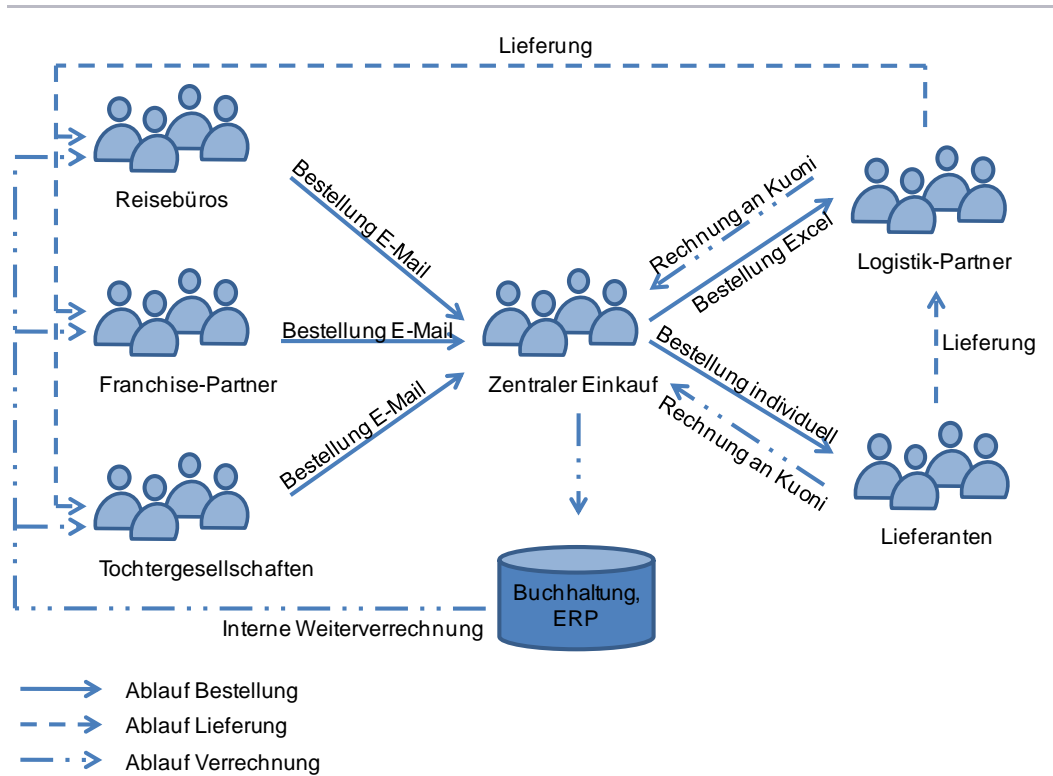


Abbildung 2: Beschaffungsprozess nach Outsourcing des Lagers.

Die per E-Mail eingehenden Bestellungen von den Reisebüros wurden von den Mitarbeitenden des zentralen Einkaufs konsolidiert und in einem Excel-File erfasst, welches zur proprietären Excel-Lösung des Logistik-Partners gehörte. Per E-Mail wurde das Excel mehrmals täglich an den Logistik-Partner weitergeleitet. Bestellungen für Material, welches nicht an Lager gehalten wurde, leitete der zentrale Einkauf direkt an die jeweiligen Lieferanten weiter. Diese lieferten das Material an den Logistikpartner, welcher die komplette Bestellung via Distributionspartner an den Besteller ausliefern liess.

Weil an den Schnittstellen gemeinsame Informationssysteme fehlten, waren Kontrollmassnahmen in der Lagerbewirtschaftung und der Rechnungskontrolle sehr schwierig und aufwändig. Differenzen zwischen den Lagerbeständen im System von Kuoni und dem des Logistikpartners häuften sich. Unstimmigkeiten in den vorhandenen Informationen bei Kuoni und dem Logistikpartner machten die Koordination schwierig. Kurzfristige Preisänderungen oder Lieferschwierigkeiten bei Lieferanten erschwerten die Kontrolle der Lieferantenrechnungen. Der zentrale Einkauf war darauf angewiesen, dass der Informationsfluss von Seiten Besteller oder Lieferant bei Preis- und Mengendifferenzen funktionierte. Resultat waren zeitraubende Sucharbeiten nach Gründen für Inventur- und Rechnungsdifferenzen. Darüber hinaus war der Prozess von viel Handarbeit und Medienbrüchen geprägt. Bestellungen wurden wieder und wieder abgetippt und in ein neues Format übertragen. Die Durchlaufzeiten von Bestellungen wurden damit länger und die Effizienz bei allen Beteiligten litt.

### 3 Zentrales Beschaffungsportal verbindet

Kuoni benötigte eine Lösung, die allen Anspruchsgruppen im Bestellprozess die Möglichkeit bot, auf die gleichen Daten zuzugreifen. Die Kuoni-Mitarbeitenden sollen die Artikel bestellen können, die ihnen zur Verfügung stehen, der zentrale Einkauf soll über die aktuellen Preise, Inventur-Zahlen und Bestellungen der Merchandising-Artikel verfügen und die Lieferanten und der Logistik-Partner sollen auf einfache Weise mit Kuoni kommunizieren können.

*Christian Bachmann,  
Head of Logistics*



**„Wir brauchten eine Plattform für die zentrale Verwaltung unserer Merchandising- und Büroartikel mit den gleichen Daten für alle Beteiligten. Nur so konnten wir eine durchgängige und effiziente Beschaffung erreichen.“**

Gemeinsam mit io-market implementierte Kuoni ein webbasiertes Beschaffungsportal (vgl. Abbildung 3). Dieses verbindet alle Beteiligten und stellt ihnen je nach Aufgabe benutzerorientiert die richtigen Anwendungen und Tools zur Verfügung für eine effiziente Aufgabenerfüllung. Die Datenbasis ist jedoch für alle dieselbe, damit keine Lücken im Informationsprozess mehr entstehen. Herzstück des neuen Beschaffungsportals ist das Katalogsystem. Dieses ist in zwei Bereiche eingeteilt: Im Bereich „Kuoni Material“ werden alle Produkt-Kataloge und Merchandising-Materialien verwaltet. Im Bereich „Lieferantenkataloge“ wird das Büromaterial verwaltet.

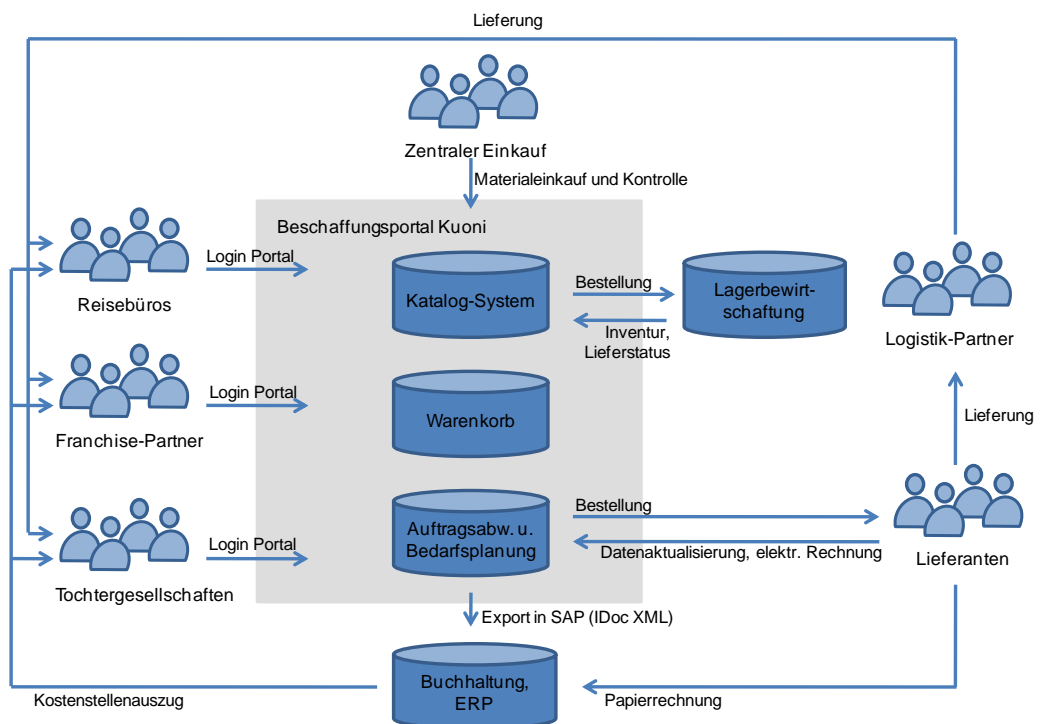


Abbildung 3: Beschaffungsportal und seine Schnittstellen (vereinfacht).

### 3.1 Besteller

Alle eigenen Reisebüros und die Franchise-Partner haben Zugriff auf das Katalogsystem. Aufgrund des Logins erkennt das Portal, welche Kostenstelle und welcher Benutzer sich angemeldet hat und bietet die richtige Auswahl an Materialien an. Das Katalogsystem bietet die Möglichkeit, Tochtergesellschaften oder Dritten einen persönlichen Bereich einzurichten.

Das Beschaffungs-Portal wurde nach den internen Prozess-Richtlinien und den CI/CD-Vorgaben von Kuoni erstellt und war dadurch sämtlichen Usern von Beginn weg vertraut. Die Shop-Funktionalitäten sind aus Internetshops vertraut. Bestellungen werden im Warenkorb zwischengelagert, bis der Besteller seine Bestellung abschliesst. Beim Abschluss wird der Besteller aufgefordert, die noch benötigten Daten anzugeben. Diese Daten werden für die Kommunikation mit den Lieferanten und dem ERP-System verwendet. Die integrierte Funktion „Meine Favoriten“ bietet dem Benutzer die Möglichkeit, wiederkehrende Bestellungen noch schneller abzuwickeln.

### 3.2 Zentraler Einkauf

Sämtliche Bestellungen laufen im Beschaffungs-Portal zusammen. Die Mitarbeitenden des zentralen Einkaufs nehmen heute vor allem noch Kontroll-Funktionen wahr. Das Portal erkennt, ob die bestellten Artikel an Lager sind und leitet Bestellungen für Büromaterial, welches nicht im zentralen Lager vorhanden ist, direkt an den Büromaterial-Lieferanten weiter. Im Falle von Lieferschwierigkeiten, wie beispielsweise Lieferverzögerungen, Teillieferungen oder Preisdifferenzen zum Kuoni-Katalog, generiert das Portal eine Warnung an den zentralen Einkauf. Die Mitarbeitenden des zentralen Einkaufs sind so in der Lage, den weiteren Verlauf der Bestellung individuell zu bestimmen. Mit dieser Überwachung wird ausserdem überprüft, ob die vom Lieferanten verrechneten Mengen und Preise mit denen der Bestellungen übereinstimmen. Ist dem nicht so, werden der zentrale Einkauf und die Buchhaltung direkt über das System informiert.

### 3.3 Logistikpartner

Der Logistikpartner erhält sämtliche Bestellungen über sein von io-market erstelltes Lagerbewirtschaftungssystem. In den Bestelldaten ist ersichtlich, ob zur aktuellen Bestellung noch eine Büromaterial-Lieferung abgewartet werden muss. Sind sämtliche Artikel vorhanden oder eingetroffen, wird das Material im zentralen Lager in ein einziges Paket verpackt und über einen Distributionspartner an den Besteller geliefert. Der Materialausgang wird automatisch in der Lagerinventur des Portals erfasst. Diese Massnahme stellt sicher, dass die Inventar-Zahlen immer aktuell sind und alle involvierten Unternehmen über die gleichen Daten verfügen.

### 3.4 Lieferanten

Die Produktdaten im Katalogsystem werden von den Lieferanten selber gepflegt (Buy-Side-Lösung). Über eine Schnittstelle zum Portal ist der Lieferant in der Lage, Artikel- und Preisänderungen selbständig vorzunehmen. Alle Mengen- und Preisangaben sind jederzeit aktuell. Auch der Büromateriallieferant erhält Bestellungen über das Beschaffungsportal. Er schickt das bestellte Material an das zentrale Lager und stellt die Rechnung elektronisch über eine Schnittstelle zur Verfügung. Im Falle von Lieferschwierigkeiten kann er alle Informationen direkt über das Beschaffungsportal an den zentralen Einkauf von Kuoni übermitteln.

### 3.5 Buchhaltung

Die elektronische Rechnung wird automatisch mit der Bestellung geprüft. Bei Unstimmigkeiten zwischen dem bestellten und verrechneten Wert, generiert das Portal eine Warnung, der zentrale Einkauf kann damit entscheiden, ob Kuoni die Rechnung akzeptieren will oder nicht. Sofern die Rechnung identisch mit der Bestellung ist, gelangen die Daten in ein Routineverfahren, in dem die Buchungssätze für die Buchhaltung generiert werden. Die gesammelten Daten werden regelmässig aus dem Beschaffungsportal exportiert und in das ERP-System von Kuoni eingelesen.

## 4 Nutzen

Mit der Einführung des zentralen Beschaffungsportals erhielt Kuoni eine durchgängige Lösung für die Beschaffung, Lagerung und Auslieferung von Büro- und Merchandisingmaterialien. Der gesamte Beschaffungsprozess wird über das Portal abgewickelt. Die Lösung wird von io-market nach dem SaaS-Prinzip<sup>1</sup> betreut und gehostet, was die Informatik-Abteilung von Kuoni entlastet. Weiter übernimmt io-market die Aufbereitung und Einbindung der Lieferantenkataloge für Kuoni. Dank dem one2many-Prinzip<sup>2</sup> hat Kuoni keine Schnittstellenprobleme mehr. Alles was die involvierten Stellen für den Zugriff auf das Beschaffungs-Portal benötigen, sind ein Browser und ein gültiges Login.

Die Abläufe innerhalb des Beschaffungsprozesses wurden vereinfacht. Durch die Integration der Lieferanten-Kataloge werden sämtliche Artikel zentral verwaltet und können von den Mitarbeitenden von Kuoni über ein einziges Portal eingekauft werden. Die Verteilung der Bestellungen läuft automatisch, dadurch verfügen die zentrale Logistik, der Logistikpartner und die Besteller jederzeit über aktuelle Daten.

---

<sup>1</sup> Software as a Service: Die Applikation wird von einem Partner betrieben und gehostet. Der Zugriff auf die Software erfolgt via Browser.

<sup>2</sup> Kuoni benötigt nur eine einzige Schnittstelle zur Lösung von io-market. Das Schnittstellenmanagement mit den Lieferanten und dem Logistik-Partner übernimmt io-market für Kuoni.

Zeitraubende Sucharbeiten bei Inventur-Differenzen gehören dank des automatisierten Lieferprozesses der Vergangenheit an.

*Christian  
Bachmann,  
Head of Logistics*



**„In io-market haben wir einen flexiblen und lösungsorientierten Partner gefunden. Sie wissen was sie tun!“**

Die Mitarbeitenden in den Kuoni-Reisebüros und bei den Franchise-Partnern werden durch das intuitiv bedienbare Portal entlastet. Sie können sich auf ihre Kernaufgaben konzentrieren und verlieren weniger Zeit mit dem Bestellen von Büro- und Merchandising-Material.

Dank dem Beschaffungs-Portal eröffnen sich Kuoni neue Möglichkeiten:

- Im Partnermanagement: Kuoni ist in der Lage, ihren Top-Agenten Zugriff auf das Beschaffungs-Portal zu gewähren. Damit ermöglicht sie ihren Partnern, bestimmte Artikel zu vergünstigten Konditionen einzukaufen, was sich letztendlich positiv auf die Geschäftsbeziehung und den Absatz von Kuoni-Reisen auswirkt.
- Kostenoptimierung: Dank dem zentralen Einkauf von Material ist Kuoni in der Lage, vergünstigte Einkaufspreise bei ihren Lieferanten auszuhandeln. Durch die vereinfachten Prozesse, die Gewinnung von Personal-Ressourcen im Bereich zentraler Einkauf und dem Outsourcing des zentralen Lagers, generiert Kuoni im gesamthaften Bereich Logistik eine Einsparung von rund 16%.
- Kundenbindung: Auch Privatpersonen sollen in Zukunft vom Beschaffungs-Portal profitieren können. Kuoni prüft momentan die Möglichkeiten, Merchandising-Material für ihre Kunden über das Portal anzubieten.

## 5 Ausblick

Die Lösung bietet Ausbaumöglichkeiten für die Zukunft: Die Möglichkeiten des Beschaffungs-Portals von io-market sind noch lange nicht ausgeschöpft. So könnte Kuoni die Katalogproduktion, welche bisher noch extern abgewickelt wird, in Zukunft über das Beschaffungs-Portal erledigen. Auch Visitenkarten, weiteres Druckmaterial und Uniformen könnten in Zukunft über die Plattform beschafft werden. Im Bereich Logistik hat bei Kuoni mit der Einführung des Beschaffungs-Portals die Zukunft begonnen.

Dank der Skalierbarkeit des Portals ist Kuoni jederzeit in der Lage, weitere Lieferanten an das Portal anzubinden und so ihre Angebote den aktuellen Marktbedürfnissen anzupassen.