

Die ganze Welt aus einem Guss

Von Emil Hager

Kuoni stellte die Produktebeschaffung operativ auf den 1. März dieses Jahres komplett um. Mit der Einheit Procurement & Production (P&P) wagte sich die Kuoni-Führung in neue Sphären vor. Rolf Schafroth, CEO Kuoni Destination Management und P&P, zieht nach vier Monaten eine Bilanz.



Alles auf eine Kante zu bringen, was sich Rolf Schafroth, CEO Kuoni Destination Management sowie Procurement & Production, aufgeladen hat, ist keine einfache Sache. Seit er diesen Geschäftseinheiten – einerseits Destination Management, andererseits Procurement & Production – innerhalb des Kuoni-Konzerns vorsteht, gab es nicht nur mehr Arbeit für ihn, sondern er und sein Management Board hatten auch mit vielen Ungewiss-

«Wenn Touristiker einmal etwas im Kopf haben, wollen sie vorwärtskommen.»

heiten zu kämpfen. «Eigentlich sind es aktuell zwei Jobs mit Themen, die ähnlich sind und weiteres Synergiepotenzial haben», lässt Schafroth durchblicken.

Allein dem Kuoni Destination Management sind weltweit nicht weniger als 70 Firmen mit 2278 Vollzeitstellen unterstellt. Und so nichtssagend wie die Bezeichnung Procurement & Production (P&P, Beschaffung und Produktion) mit 150 Mitarbeitenden gegen aussen klingt, so spannend stellt sie sich im Gespräch mit Rolf Schafroth dar.

Zülig darauf losgearbeitet

In P&P gehe es nicht um das übliche einfache Zusammenstellen von Reisekomponenten, lässt Schafroth durchblicken. «Hier arbeiten wir auch an Leistungen und Services, die Mehrwert für den Kunden bieten. Auch mit der Kompetenz Kuonis als globales Unternehmen können sich Produkte z.B. Rundreisen im Markt differenzieren.», erklärt Schafroth. Um es einfacher zu machen: P&P macht heute das, was früher die einzelnen TOs in den jeweiligen Ländern individuell und selbständig gemacht haben. Nur, dass jetzt nicht mehr die einzelnen Länder für sich etwas «zu-

sammenbrauen», sondern dass dies von den wichtigsten Kuoni-Standorten Zürich, Dorking (GB) sowie von Stockholm aus erfolgt. «Unser Ziel war», so Schafroth, «dass wir die jeweils besten Leute für das jeweilige Produkt bei uns behalten konnten.» Dass dies nicht ohne «schmerzhafte Entscheide» über die Bühne gehen würde, sei den Verantwortlichen um Kuoni CEO Peter Rothwell von Anfang an bewusst gewesen.

Wie weit ist man heute, gut vier Monate nach Inangriffnahme dieser Neuausrichtung? «Wir sind uns gegenüber selber sehr kritisch», erklärt Schafroth glaubhaft. Mit der eigentlichen Produktion befinde man sich im Fahrplan, die Kataloge würden rechtzeitig erscheinen. Gegen aussen stehe man etwa dort, wo man hinwollte. Die Produktion der Kataloge usw. sei im Zeitrahmen drin.

Er verheimlicht aber nicht, dass man «beim Zusammenfügen des Räderwerkes» da und dort an Grenzen gestossen sei. Am Anfang sei sehr zügig nach einem klaren Plan losgearbeitet worden. «Es gab und gibt immer wieder Details, die fehlen und die anschliessend noch mühsam zusammengesucht werden müssen», erklärt der CEO.

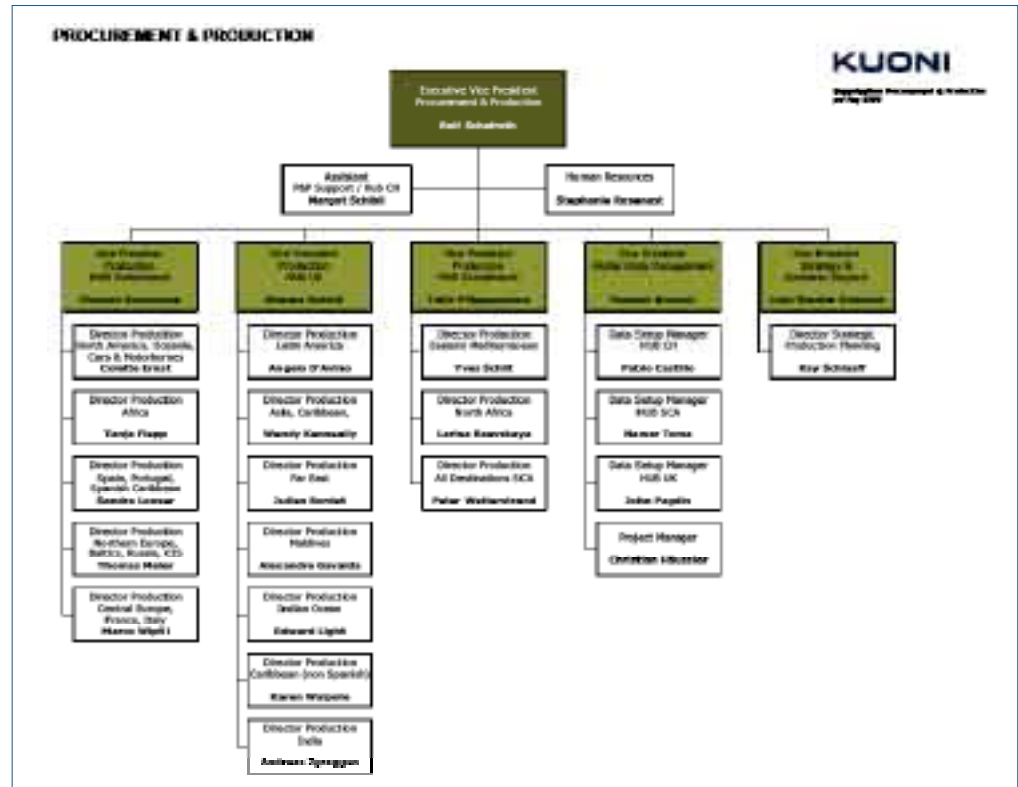
Die Kraft der Einkaufsmacht

Dies ist auch weiter nicht verwunderlich, ist doch Kuoni der erste Grossveranstalter, der sich auf diese Art mit so einem Konzept versucht. Bewusst wird dabei der Begriff «Zentralisierung» nicht verwendet. Schafroth legt Wert darauf, dass die Individualität in allen Belangen erhalten bleibe und er umschreibt es so: «Die einzelnen Kuoni-Abteilungen und -Veranstalter geben ihre Einkaufswünsche in einen Einkaufskorb. Die Destinationsverantwortlichen in den drei Hubs bündeln die Einkaufswünsche, fokussieren sie und versuchen, sich die Produkte vor Ort effizient zu beschaffen.»

Auf diese Weise lässt sich logischerweise nicht nur Personal, sondern auch viel Geld sparen – und dies war auch das Ziel der Neuausrichtung. Geld sparen lässt sich zum Beispiel – oder vor allem – mit der heute stark erweiterten Einkaufsmacht. Anstatt, dass jede Abteilung und jeder interne Veranstalter eigenständige Deals aushandelt, ist es nunmehr eine Stelle, die mit wesentlich höheren Volumen auch vorteilhaftere Einkaufspreise erreichen kann.

Beschaffung muss dynamischer werden

Für Schafroth liegt die grösste «Baustelle» noch im Bereich der Technologie. Jedes Land, in dem Kuoni seine Produkte verkauft, arbei-



Organigramm Procurement & Production bei Kuoni.

te heute noch mit einem anderen Computer-System. «Wir wollen einheitlich werden. Wir sind heute im IT-Bereich nicht so effizient, wie wir dies sein wollen», erklärt er.

Deshalb wird hinter den Kulissen vehement an einer gemeinsamen Technologie-Lösung gearbeitet. Die Beschaffung müsse dynamischer und exklusiver werden, fordert Schafroth. Die

«Wir sind uns gegenüber selber sehr kritisch.»

Ansprüche an sich selber seien höher gesteckt. Heute ist ein Einkäufer der beste Einkäufer für seine Produkte, er muss sich nicht mehr mit Marketing und Verkauf auseinandersetzen.

Und hier stosse man zeitweise an weitere Grenzen. Schafroth: «Touristiker sind in der Regel sehr emotional. Wenn sie einmal etwas im Kopf haben, wollen sie vorwärtskommen. Sie verstehen dann vielfach nicht, weshalb die technologische Seite diesen Ansprüchen nicht sofort gerecht werden kann.»

Viel Potential bei «Special Interest»

Wo sieht Rolf Schafroth noch Potential? «Rein geographisch gesehen liegt in Asien,

Amerika und Arabien noch einiges drin. Am meisten zu entdecken gibt es jedoch in Afrika», erklärt er. In der Tat wies Afrika sogar im Krisenjahr 2009 einen Zuwachs auf.

Es sind aber weniger die Destinationen, die in Schafroth den Entdecker wecken, sondern vielmehr, was an den einzelnen Destinationen an Aktivitäten ausgeübt und unternommen werden kann. Er und sein Team wollen diese sogenannten «Special Interest»-Produkte verstärkt an die Hand nehmen um Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Diese Schiene verspreche in Zukunft wesentlich mehr. Sie brauche aber in der Beschaffung deutlich mehr Zeit. ♦

Seit nunmehr 14 Jahren arbeitet **Rolf Schafroth** für Kuoni. Der frühere Unternehmensberater stieg bei Kuoni 1996 ins Controlling ein. Danach wechselte er in den

Incoming-Bereich und leitete ab 2003 Incoming Europa im operationellen Bereich. Ab 2006 übernahm er die Gesamtleitung Incoming und im September letzten Jahres auch die Einheit Procurement & Production, welche seit dem 1. März voll operativ ist.

