

Leseprobe

BusinessTravel-Management

Studienheft

Travelmanagement

Autor

Prof. Waldemar Berg (Diplom-Betriebswirt)

Prof. Waldemar Berg ist Reiseverkehrskaufmann und Diplom-Betriebswirt. Neben seinen Lehrtätigkeiten an verschiedenen Fachhochschulen unterstützt er die IHK als Gutachter und Prüfer. Im IST-Studieninstitut ist Herr Berg als Fachautor tätig. 2011 wurde ihm die Professur verliehen.

4. Geschäftsreiseprozesse

Kapitel 4

4. Geschäftsreiseprozesse

4.1 Reiseplanung

4.2 Reiseorganisation

4.3 Einkauf von Reiseleistungen

4.3.1 Einkauf von Leistungen der Geschäftsreiseanbieter

4.3.2 Einkauf von Beherbergungsleistungen

4.3.3 Einkauf von Beförderungsleistungen

4.4 Reisekostenabrechnung, Reporting und Controlling

4.3 Einkauf von Reiseleistungen

Dem Einkauf von Reiseleistungen kommt eine wichtige Bedeutung zu, entscheidet der Einkauf doch letztlich über die Gesamtausgaben von Kosten für Geschäftsreisen. Für Einkäufer im Travelmanagement von Unternehmen ist die Fähigkeit des Verhandeln eine unverzichtbare Schlüsselqualifikation. Fehler, die häufig gemacht werden und den einen oder anderen Geschäftsabschluss vereiteln, sind zu vermeiden (vgl. HOLTSMANN 2009, S. 33).

Nachfolgend die häufigsten Fehler im Einkauf von Reiseleistungen:

Fehler im Einkauf von Reiseleistungen

- **mangelhafte Vorbereitung;** wer nach dem Motto „Hören wir mal, was der Verkäufer so anbietet“ in die Einkaufsgespräche geht, läuft Gefahr zu scheitern.
- **zu viele Emotionen;** vielfach wird zu sehr „aus dem Bauch“ heraus verhandelt, sachliche und psychologische Spielregeln werden nicht eingehalten bzw. kommen zu kurz.
- **unklare Ziele;** klare Ziele und die dazugehörigen Prioritäten fehlen häufig.
- **wenig Spielraum;** Verhandlungen setzen eine gewisse Beweglichkeit voraus. Oftmals ist der Verhandlungsspielraum zu begrenzt oder fehlt ganz.
- **ruppiges Verhalten;** hartes Verhandeln bedeutet nicht auf gutes Benehmen, Freundlichkeit und Höflichkeit zu verzichten.
- **falsche Prioritäten;** in Verhandlungen wird zu oft um Nichtigkeiten gestritten, anstatt sich auf die wesentlichen Punkte zu konzentrieren.
- **zu wenig Fragen;** „wer fragt, der führt“ so eine alte Weisheit. Zum anderen müssen, um zu einem befriedigenden Ergebnis zu gelangen, die Standpunkte und Sachverhalte klar sein. Einkäufer fragen zu wenig nach, oftmals auch, weil nicht genau zugehört wird.
- **fehlende „Antennen“;** Signale des Verhandlungspartners werden nicht wahrgenommen oder falsch interpretiert.
- **unklare Sprache;** Einkäufer lassen es oftmals an einer klaren und selbstbewussten Sprache fehlen. Forderungen sollten deutlich und als Vorschläge „verkleidet“ formuliert werden.
- **mangelnde Dokumentation;** unzureichende und nicht wahrheitsgemäße Dokumentation der Verhandlungsergebnisse.

4. Geschäftsreiseprozesse

Durch das Travelmanagement bzw. das Unternehmen können/werden folgende Leistungen eingekauft:

- **Dienstleistungen**
- **Beförderungsleistungen**
- **Beherbergungsleistungen**
- **Verpflegungsleistungen**

4.3.1 Einkauf von Leistungen der Geschäftsreiseanbieter

Die Auswahl des Geschäftsreiseanbieters erfolgt sehr oft über Ausschreibungen. Je mehr Details der Travelmanager/in zum Reiseverhalten preisgibt, desto genauer kann der Geschäftsreiseanbieter ein passendes Angebot erstellen.

Inhalte einer Ausschreibung

Nachfolgende Inhalte sollten in jedem Fall in einer Ausschreibung enthalten sein:

- Vertraulichkeitserklärung sowie ein Haftungsausschluss; verhindern Streitigkeiten bei Nicht-Berücksichtigung eines Bieters
- Kennzahlen und Firmeninformationen über Reisevolumen (aufgeschlüsselt), Anzahl der reisenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie über Destinationen, Fluggesellschaften, Hotels, und sonstige Partner
- Ziel und Umfang der Ausschreibung: geben Aufschluss über bereiste Länder, Unternehmensniederlassungen und Hintergründe
- Auswahlkriterien und die angestrebte Vertragsdauer machen die geforderten Leistungsangaben für die Reisemittler/Firmendienste deutlich
- eine Zeitplanung: sie gibt dem Reisemittler/Firmendienst klare Angaben vom Abgabezeitpunkt über die Umsetzung bis zum Vertragsbeginn
- das Standardformular für das finanzielle Angebot sollte möglichst einfach und transparent gestaltet sein, damit das Unternehmen die Angaben auch anderer Bewerber vergleichen und auswerten kann
- Checklisten zu Reporting-Möglichkeiten, Verrechnungen, Mitarbeitern, Referenzen
- Basisinformationen: z. B. Anschrift, Ansprechpartner, Standorte
- Anforderungsprofil: z. B. gewünschte Dienstleistungen und Umfang der Beratung

4. Geschäftsreiseprozesse

- Reisemittler/Firmendienst-Profil: z. B. Vertriebsform, Anteilseigner, Standorte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Referenzkunden, internationale Partner
- Qualifikationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: z. B. Fremdsprachenkenntnisse, formale Qualifikationen aber auch deren Vergütung
- Account Management, d. h. die Form der gewünschten Betreuung: z. B. telefonisch, persönlich
- Reisedienstleistungen: z. B. eigene Raten oder Kontingente für Flug- und Übernachtungsleistungen
- Technik: z. B. Ausstattung mit CRS/GDS, Buchungstools, Telefontechnik
- Kalkulation: z. B. Umsatzvolumen, Gebühren, Kosten für Personal, Miete, genaue Aufschlüsselung der Serviceentgelte

Die Ausschreibung hat gerade bei großen Unternehmen Projektcharakter und kann sich über mehrere Monate hinziehen. Der Ausschreibungsprozess wird in folgende Schritte gegliedert (vgl. WILBERS 2001, S. 54 ff.):

Ausschreibungsprozess

- Ziele festlegen – Ist-Analyse anfertigen
- Inhalte der Ausschreibung festlegen
- Auswahl der anbietenden Reisemittler/Firmendienste
- Auswertungssystem für die Angebote entwickeln
- Angebote auswerten und Vorauswahl treffen
- Reisemittler/Firmendienstpräsentationen und Verhandlungsphase
- Auswertung überarbeiten
- Entscheidungsphase
- Vertragsverhandlungen
- Implementierung

Bei der Auswahl des geeigneten Geschäftsreiseanbieters ist es wichtig, auf mögliche Zielkonflikte zwischen Unternehmen und Geschäftsreiseanbieter zu achten. Es muss sichergestellt werden, dass der Geschäftsreiseanbieter:

Mögliche Zielkonflikte

- Stückkostensenkung bei gleich bleibender Qualität gewährleistet,
- günstigste Tarife (Best-Buy) nutzt,
- die Reiserichtlinien strikt einhält,
- bei der Nutzung aller Einsparpotenziale sowie der Optimierung der internen Prozesse behilflich ist,
- Einführung von Saving Incentives akzeptiert.

4. Geschäftsreiseprozesse

Die Entlohnung der Geschäftsreiseanbieter kann über folgende Vergütungsmodelle (einzeln oder kombiniert) erfolgen:

- Management Fee
- Transaction Fee
- Rabatt-Modell
- Performance-Modell
- Handling Fee
- Ticket Fee
- Processing Fee
- Kick Back
- Saving Incentives

Merke

Bei der Auswahl des geeigneten Vergütungsmodells müssen die Zielkonflikte zwischen dem Unternehmen und dem Reisemittler/Firmendienst berücksichtigt werden.

Management Fee

Das Management Fee Modell beruht auf zwei wichtige Annahmen:

- das Unternehmen erhält alle Provisionserlöse, die die Leistungsträger an den Geschäftsreiseanbieter (sofern die Leistungsträger diese noch gewähren) aus dem für ihn getätigten Umsatz zahlen
- der Geschäftsreiseanbieter erhält im Gegenzug ein Entgelt/eine Erstattung aller Kosten für das Travelmanagement, eine sogenannte Management Fee

Die Erstattung der Management Fee durch das Unternehmen an den Geschäftsreiseanbieter richtet sich nach der Höhe der Kosten. Die in der Management Fee dargestellten und gedeckten Kosten sind u. a. (vgl. WILBERS 2001, S. 81):

Erstattung

- Personalkosten
- Kommunikations- und IT-Kosten (z. B. Telekommunikation, GDS/CRS, Porti)
- Raumkosten (z. B. Miete, Reinigung)
- Bürosachkosten
- Reise- und Werbekosten
- Verwaltungskosten (z. B. Rechnungswesen)
- diverse Gemeinkosten (z. B. Gebühren an die Zentrale, Gebühren für die Vertriebssteuerung)
- Kfz-Kosten
- Abschreibungen
- Management Fee (Profit des Reisemittlers/Firmendienst)

Bestimmte Services, wie z. B. Kosten für die Visabeschaffung, Kosten für MIS, Kosten für das Account Management, 24-Stunden-Service, werden separat in die Kalkulation miteinbezogen. Das Unternehmen erstattet dem Geschäftsreiseanbieter alle Kosten (Einzel- und Gemeinkosten) zuzüglich einer Management Fee (Profit). Grundlagen für die Abrechnung sind die Kreditkartendaten des Kunden, die Back-Office Umsatzstatistik sowie eine detaillierte Kostenaufstellung (Open-Book Modell). Die Vorteile/Stärken dieses Vergütungsmodell für die Unternehmen sind u. a.:

- dadurch dass die Kosten bekannt sind, ist eine einfache Umlage pro Umsatzmillion abbildbar
- kalkulierbare Kostenerstattung durch den Firmenkunden
- überregionale Kunden können in verschiedenen Standorten individuell abgerechnet werden

Die Nachteile/Schwächen dieses Vergütungsmodells sind u. a.:

- die Kosten (z. B. Personal-, Kommunikations-, Raumkosten) der Reisemittler/Firmendienste müssen bekannt sein
- das auftraggebende Unternehmen versteht die Management Fee in erster Linie als Fixkosten
- die Management Fee lässt sich nur bei gleich bleibendem Volumen präzise abbilden

Transaction Fee

Das Unternehmen erhält alle Provisionserlöse, die der Leistungsträger an den Geschäftsreiseanbieter aus dem von ihm getätigten Umsatz entrichtet. Der Geschäftsreiseanbieter erhält im Gegenzug ein Entgelt pro Transaktion. Hierbei muss eine genaue Definition der Transaktionen erfolgen (z. B. 3,10 Euro pro Buchung eines Segmentes, 7,00 Euro für die Ausstellung eines Flugscheines). Bei der Einführung der Transaction Fee müssen im Vorfeld einige Punkte beachtet werden, da die Handhabung und die Bezeichnung von Geschäftsreiseanbietern zu Geschäftsreiseanbietern unterschiedlich sein können. Grundsätzlich sollten folgende Tatbestände geklärt werden (vgl. WILBERS 2001, S. 107):

- warum Transaction Fee? (und kein anderes Vergütungsmodell)
- Definition der Transaktionen
- Abrechnung der Transaction Fee und Kontrolle der Abrechnung
- Vergütung nicht transaktionsbezogener Services
- Steuerung der Reiseströme und des Reiseverhaltens mittels Transaction Fee
- Erstattung der Provisionserlöse
- Wirtschaftlichkeit der Transaction Fee

Ticket Fee Unterschieden werden muss zwischen einer Ticket Fee und einer „echten“ Transaction Fee, denn häufig wird von einer Transaction Fee gesprochen und die Ticket Fee (oder umgekehrt) gemeint. Die Ticket Fee ist eine Gebühr, die für ein z. B. Flug-, Bahndokument erhoben wird. Mit dieser Gebühr sind dann alle mit der Buchung und Ausstellung zusammenhängende Tätigkeiten abgegolten. Die Transaction Fee ist differenzierter. Sie setzt eine genaue Definition einzelner Transaktionen voraus. Gebühren/Transaction Fees können beispielsweise erhoben werden für u. a.:

- Flugbuchungen innerdeutsch (z. B. 7,00 Euro), innereuropäisch (z. B. 12,00 Euro), außereuropäisch (z. B. 23,00 Euro)
- Profilerstellung (z. B. 23,00 Euro) und Profiländerung (z. B. 3,20 Euro pro Änderungssatz)
- Reservierungsänderungen (z. B. pro Segment 4,50 Euro)
- Ticketausstellung (z. B. 9,00 Euro für ATB, 12,00 Euro für ETIX, 24,00 Euro für TOD/PTA)
- Ticketzustellung (z. B. Bote 27,00 Euro, Post 6,50 Euro)

Die einzelnen Transaktionen können miteinander kombiniert werden. Die Grundlagen der Abrechnung sind: das Transaction Fee Erfassungs-System des Geschäftsreiseanbieters, die Kreditkarten des Kunden, die Back-Office Umsatzstatistik sowie die Back-Office Gesamtkosten.

Die **Stärken/Vorteile** dieses Vergütungsmodells sind:

- das auftraggebende Unternehmen erhält den Anreiz vorausschauend zu planen, um unnötige Transaktionen zu sparen
- der Geschäftsreiseanbieter erhält die Möglichkeit, Kosten nach dem Verursacherprinzip umzulegen
- kalkulierbare Kostenerstattung durch den Firmenkunden

Die **Schwächen/Nachteile** dieses Vergütungsmodells sind:

- sämtliche Kosten des Geschäftsreiseanbieter müssen bekannt sein
- dieses Modell produziert eine aufwendige und vom Unternehmen nur bedingt nachvollziehbare Abrechnung
- eine genaue Definition einer Transaktion ist erforderlich

Rabatt-Modell

Der Rabatt ist ein Preisnachlass ausgedrückt in einer Prozentzahl vom Umsatz. Rabatt-Modelle werden in den Bereichen Flug, Bahn, Mietwagen und Hotel angewendet. Voraussetzung beim Rabatt-Modell ist, dass der Leistungsträger dem Geschäftsreiseanbieter eine laut Handelsvertreter-Vertrag auskömmliche Provision bezahlt, denn der Rabatt wird aus den Provisionserlösen des Geschäftsreiseanbieters an das Unternehmen vom Rechnungsbetrag gewährt. Wichtig bei diesem Modell ist die genaue Definition des Begriffes „Umsatz“. Das Unternehmen generiert durch seine Buchungen bei Leistungsträgern Umsätze, die „verprovisioniert“ werden. Die Rabatt-Höhe (ausgedrückt in Prozent) wird immer vom provisions- und gebührenbereinigten Nettoumsatz gewährt.

Voraussetzung

Die **Vorteile/Stärken** des Rabatt-Modells für das Unternehmen sind u. a. (vgl. WILBERS 2001, S. 66 ff.):

- leichte Nachvollziehbarkeit
- Abrechnung erfolgt in festen Zeiträumen/zu festen Terminen
- das wirtschaftliche Risiko liegt zu 100 % auf Seiten des Geschäftsreiseanbieters (bedingt durch Provisionskürzungen der Leistungsträger und den Kostensteigerungen bei den Reisemittlern/Firmendiensten)

4. Geschäftsreiseprozesse

Die **Schwächen/Nachteile** des Rabatt-Modells sind u. a.:

- der Geschäftsreiseanbieter hat kein Interesse günstige Flugscheine, Hotelübernachtungen, Mietfahrzeuge zu vermitteln, denn je höher der Umsatz desto höher sein Provisionserlös
- andere Leistungsaspekte (z. B. effizientes MIS oder Hotelprogramme) werden bei diesem Vergütungsmodell nicht berücksichtigt
- Senkungen und Optimierungen von Prozesskosten auf Seiten des Reisemittlers/Firmendienstes werden nicht zum Vorteil des Unternehmens berücksichtigt
- eine verursachergerechte Zuweisung des Rabatts auf die entsprechenden Kostenstellen innerhalb des Unternehmens ist nur mit hohem administrativem Aufwand möglich

Flat Fee Manche Fluggesellschaften zahlen den Reisemittlern/Firmendiensten nur noch eine Flat Fee statt einer Provision. Somit ist die Rabatt-Grundlage nicht die Provisions-, sondern die Flat Fee-Höhe.

Performance-Modell

Bei den vorangegangenen Vergütungsmodellen (Management Fee, Transaction Fee, Rabatt-Modell) handelt es sich im Wesentlichen um Abrechnungsmodelle zwischen Unternehmen und Geschäftsreiseanbieter, bei denen die Leistungen keine große Rolle spielen. Beim Performance-Modell wird zur quantitativen auch ein qualitativer Aspekt der Leistungserfüllung berücksichtigt und eingebaut. So kann der Geschäftsreiseanbieter neben der Transaction oder Management Fee eine Prämie/Incentive erhalten für u. a. (vgl. WILBERS 2001, S. 111):

- rechtzeitige Lieferung von MIS-Daten
- schnelle Annahme und Bearbeitung von telefonischen Anfragen
- termingerechte und korrekte Lieferung von Reisedokumenten
- schnelle Antwortzeiten auf Nachfragen
- Messungen der Kundenzufriedenheit (z. B. bei Reisenden, VIPs, Travelmanager, Sekretariate)
- Einhaltung der Best-Buy-Garantie und Erreichung der Einsparziele
- die Problematik des Performance Modells kann u. U. in den hohen administrativen Aufwendungen sowie in der Definition von qualitativen Leistungsstandards liegen

Merke



Die am häufigsten eingesetzten Vergütungsmodelle sind die Management Fee, die Transaction Fee, das Rabatt-Modell und das Performance-Modell.

Handling Fee

Bei der Handling Fee wird vereinbart, dass der Geschäftsreiseanbieter die erlöste Provision einbehält und zusätzlich vom Unternehmen eine verminderte Transaction Fee erhält. Das Provisionsrisiko liegt beim Geschäftsreiseanbieter. Das Open-Book-Prinzip findet keine Anwendung. Durch die stetigen Provisionskürzungen der Leistungsträger wird dieses Vergütungsmodell nicht mehr lange Bestand haben. Es wird zunehmend in ein reines Transaction Fee-Vergütungsmodell überführt.

Ticket Fee

Diese vereinfachte Variante des Transaction Fee-Vergütungsmodells berücksichtigt nur die Stückzahl (z. B. die ausgestellten oder abgeflogenen Flugscheine), ohne dass dabei der Aufwand, der mit der Buchung zusammenhängt, berücksichtigt wird. Die Kosten des Geschäftsreiseanbieters (Open-Book-Kalkulation) werden durch die Anzahl der Flugscheine geteilt, die voraussichtlich für das Unternehmen ausgestellt werden. Das Mengenrisiko verbleibt beim Geschäftsreiseanbieter, wenn keine Mindestabnahme vereinbart wurde.

Processing Fee

Voraussetzung für dieses Vergütungsmodell (Name wurde von HLC Consulting eingeführt) ist die Nutzung einer IBE und einer durchgängigen Bezahlung mit Kreditkarte. Dadurch werden die Produktions- und Prozesskosten beim Geschäftsreiseanbieter möglichst gering gehalten. Der Geschäftsreiseanbieter übernimmt lediglich das Fulfillment. Die Processing Fee liegt deutlich unter den anderen Stückkosten. Komplizierte Reisebuchungen müssen extra honoriert werden.

4. Geschäftsreiseprozesse

Kick-Back

Auf die abgerechneten und bereinigten Umsätze erhält das Unternehmen am Ende des Jahres eine Rückvergütung vom Leistungsträger. Je nach Provisionsatz wird für jede Sparte ein Kick-Back-Satz vereinbart (z. B. Flug, Bahn, Hotel). Grundlagen der Abrechnung sind die Kreditkartendaten des Reisenden und die Umsatzstatistik.

Die **Stärken** dieses zusätzlichen Modells im Gegensatz zu anderen Vergütungsmodellen sind u. a.:

- transparente Abrechnung für den Firmenkunden/das Unternehmen
- durch den Einsatz einer Umsatzstaffel wird das Unternehmen zur Konsolidierung von Etats angeregt (z. B. bei Tochterfirmen)
- höherer Umsatz entspricht einem höheren Kick-Back

Die **Schwächen** dieser Zusatzvergütung sind:

- Geschäftsreiseanbieter sind leichter vergleichbar (Gefahr besteht im gegenseitigen „Hochschaukeln“ der Prozentzahlen)
- nicht der Service, sondern die Höhe des Kick-Backs ist entscheidend
- Interessenskonflikt Geschäftsreiseanbieter und Unternehmen wird verschärft, da der Geschäftsreiseanbieter vom Leistungsträger bezahlt wird

Saving Incentives

Jede der o. g. Vergütungsvariante kann mit einem Saving Incentive kombiniert werden. Die im Verhältnis zu einem definierten DCR erzielte Mehrersparnis wird honoriert, Minderersparnis wird bestraft. Grundlagen der Abrechnung sind die Kreditkartendaten des Firmenkunden, die Back-Office Detailauswertung und die Kundenumsatzstatistik.

Die **Stärken** dieser Zusatzvergütung können u. a. sein:

- das Unternehmen, der Geschäftsreisende, erhält einen Anreiz zu sparen
- der Geschäftsreiseanbieter wird vom Unternehmen für die Ermittlung des günstigsten Reisepreises bezahlt
- Win-Win-Situation für Geschäftsreiseanbieter und Unternehmen, wenn gespart wird

Die **Schwächen** dieser Zusatzvergütung sind u. a.:

- Grundlagen für die Berechnung dienen MIS-Reports des Geschäftsreiseanbieters, der Kunde hat kaum eine Kontrollmöglichkeit
- die Definition einer Benchmark ist erforderlich
- die Reiserichtlinie und deren Einhaltung sind zwingend erforderlich

Fazit: Gebührenmodelle sind Lösungsansätze zu allen Problemen eines Entlohnungssystems, welches auf Kommissionen beruht. Der Reisemittler/Firmendienst kann den niedrigsten Tarif verkaufen, ohne dadurch weniger Erlöse zu generieren. Darüber hinaus kann es selbst Problemkunden einen guten Service bieten, denn je mehr gearbeitet wird, desto mehr wird Erlöst. Erschwerend für die Reisemittler/Firmendienste ist der Umstand, dass nun fast alle Leistungsträger schrittweise die Provisionen auf Null gekürzt haben, nur noch zu Netto-Preisen ihre Leistungen abgeben und die Reisemittler eine Gebühr/Service-Entgelt (Fee) von den Auftraggebern erhalten müssen, um ihre Kosten zu decken. Zur Rechtfertigung der Service-Entgelte, muss der Reisemittler durch Zusatzleistungen (z. B. durch ein auf den Kunden zugeschnittenes BTM) einen Mehrwert schaffen.

Merke _____ !

1. Alle Vergütungsmodelle haben Stärken/Vorteile und Schwächen/Nachteile
2. Gebührenmodelle sind Lösungsansätze für alle Probleme eines Entlohnungssystems, welches auf Provisionen beruht.