



Business Travel Management

Rüdiger Mahnicke

Business Travel Management

Praxis-Know-how für den Einkäufer

Rüdiger Mahnicke
Niederkleveez
Deutschland

ISBN 978-3-658-02932-6
DOI 10.1007/978-3-658-02933-3

ISBN 978-3-658-02933-3 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Stefanie Brich, Claudia Hasenbalg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Einleitung

Business Travel Management umfasst alles, was ein Unternehmen macht, damit die Mitarbeiter auf Geschäftsreise gehen können. Zu den Funktionsbereichen eines Unternehmens verhält sich Business Travel Management daher als eine Querschnittsfunktion: Der Einkauf ist für Verhandlungen und Verträge zuständig, Personal für die Reiserichtlinie, die Buchhaltung für die Abrechnung, eventuell kommt auch noch die IT ins Spiel, wenn es um die Einführung neuer Tools geht.

Es gibt daher – seitdem es Business Travel Management gibt – eine Diskussion darüber, in welchem Bereich der Travel Manager angesiedelt sein soll, wenn es eine derartige Funktion gibt. Viele mittlere und kleinere Unternehmen wählen hier zum Beispiel auch die Assistenz der Geschäftsführung.

Dieses Buch richtet sich an alle diejenigen, die als Einkäufer mit dem Thema konfrontiert werden und die sich einen ersten Überblick verschaffen wollen. Oder an Einkäufer, die ihre Erfahrungen mit dem Thema durch einen Gesamtüberblick abrunden wollen und an Best Practice-Erfahrungen eines Unternehmensberaters partizipieren wollen.

Ich selbst fühle mich in diesem Umfeld – das Thema Business Travel Management aus einkäuferischer Sicht zu sehen und in die Abläufe des Einkaufs einzugliedern – zu Hause. Die Kunden unserer Unternehmensberatung Steinberg & Partner sind vor allem im Einkauf angesiedelt und ich gehe definitiv davon aus, dass es dem Business Travel Management gut tut, wenn man der Herausforderung mit den Augen eines Einkäufers begegnet.

Daher fokussiere ich in dem Buch auch darauf, die Teile des Business Travel Managements zu beschreiben, die in der Regel in den Kompetenzbereich des Einkäufers fallen. Andere Dinge wie zum Beispiel das Thema Reisekostenabrechnung werden lediglich in einem Exkurs behandelt, auch wenn diese ebenso spannend wären und als Beratungsfeld von uns durchaus wahrgenommen werden. Mir geht es aber vor allem darum, dem Einkäufer, der vielleicht auch andere Warengruppen betreut, den Weg zu weisen, mit den Besonderheiten der Warengruppe Business Travel umzugehen.

Den strategischen Einkäufer trifft diese neue Aufgabenstellung in doppelter Hinsicht unvorbereitet: Er muss sich fachlich einen Überblick verschaffen und er muss sich mit einer veränderten Rolle als Einkäufer anfreunden. Er kann durch Verträge lediglich einen Rahmen für die Buchung von Geschäftsreisen setzen. Das ist eine Besonderheit des Einkaufs von Geschäftsreisen: Die tatsächliche Beschaffung vollzieht eben nicht der Einkäufer

selbst, sondern den erledigen der Geschäftsreisende oder seine Assistenz. Insofern ist der Einkäufer gezwungen, neben der reinen Verhandlung von Rahmenverträgen auch einen zentralen Buchungsprozess zu schaffen und zu kontrollieren, ob dieser eingehalten wird.

Der Geschäftsreisemarkt ist insbesondere bei den Hauptnachfragegütern Flug und Hotel sehr stark von schwankenden Preisen abhängig, die von den Anbietern je nach Auslastung ausgesteuert werden. Ein erfolgreicher Einkauf muss daher insbesondere absichern, dass der zum Zeitpunkt der Buchung wirtschaftlichste Tarif gebucht wird – zum Beispiel durch die Auswahl kompetenter Reisevermittler und die Definition von Buchungswegen und Richtlinien. Die Auswahl des richtigen Reisebüropartners und der besten Tools einschließlich moderner Web-Technologie wird dadurch zur Herausforderung für den Einkäufer.

Ich möchte dem Einkäufer einen Weg weisen, sich in diesem Dreieck zwischen volatilem Markt, Ansprüchen der Geschäftsreisenden und Einkaufsgrundsätzen zu bewegen. Dabei behalte ich die knappe Zeit des Einkäufers stets im Blick. Gerade in dieser Warengruppe ist es wichtig, die richtigen Verhandlungspartner auf der Airline- oder Hotelseite zu finden. Nicht die Anzahl der Verträge ist relevant. Es müssen die richtigen Verträge sein, die der Einkäufer schließt, damit sie überhaupt zur Anwendung kommen.

Der Einkäufer erfährt, wie er die richtigen Verhandlungspartner findet und er bekommt Hebel für eine erfolgreiche Verhandlung in die Hand gelegt.

Das Buch geht intensiv auf die Themen Reisebüroausschreibung und Implementierung einer gewinnbringenden Zusammenarbeit mit einem Reisebüro ein. Wir werden sehen, wann es sich lohnt, Online-Portale für die Reisebuchung zu nutzen und welche Rolle das Reisebüro bei den unterschiedlichen Portalen einnehmen kann.

Im Praxisbuch habe ich im Wesentlichen darauf verzichtet, den Lesefluss durch Quellenangaben zu stören. Die Inhalte des Buches geben im Wesentlichen Kenntnisse und Erfahrungswerte aus meiner Beratungspraxis wieder, die Grafiken sind selbst erstellt. Die Literaturlage zu dem Thema ist auch äußerst dünn. Mit Ausnahme der Publikationen des VDR (Verband Deutsches Reisemanagement) sind kaum Veröffentlichungen auf dem Markt. Dabei sind diese Publikationen häufig auf Spezialthemen innerhalb des Business Travel Managements beschränkt und damit für den Überblick des Einkäufers zu eng gefasst. Insofern ist dieses Buch innovativ und neu.

Ich habe des Weiteren darauf verzichtet, spezielle Themen aus meiner Beratungspraxis mit aufzunehmen, die in der Regel nur einen kleinen Kreis interessieren würden. Eine Einbindung des Business Travel Managements in E-Procurement-Plattformen oder die Entwicklung eines Rollenmodells für den strategischen und operativen Einkäufer für diese Warengruppe habe ich genauso wenig thematisiert wie den gesamten MICE-Bereich (MICE = Meeting, Incentive and Congresses). Zwar wächst der Einkauf von Veranstaltungen ebenfalls immer mehr mit dem Business Travel Management zusammen, erhalte den Rahmen dieses Buches aber deutlich gesprengt und ist sicherlich eine separate Publikation wert. Auch das anverwandte Thema Fuhrparkmanagement wird hier nicht weiter behandelt.

Schließlich entschuldige ich mich bei allen Anbietern im Bereich Business Travel Management, die nicht erwähnt werden. Ich habe mich gerade bei den Themen Technologieanbieter und Reisebüros auf „gängige“ und mir bekannte Anbieter beschränkt, um dem Einkäufer einen schnellen Marktüberblick zu verschaffen. Auf eine vollständige Aufzählung habe ich bewusst verzichtet – sie wäre mir natürlich ebenso wenig gelungen. Ich habe mich um eine neutrale Darstellung der Anbieter bemüht. Hier und da habe ich Empfehlungen eingestreut, die der besseren Orientierung des Einkäufers dienen sollen.

Dieses Buch kann natürlich keine individuelle Beratung und auch kein Seminar ersetzen. In unseren Beratungsprojekten erleben wir immer wieder, dass gerade beim Travel Management individuelle und auf das Unternehmen zugeschnittene Lösungen die erfolgreichsten sind. In meinem Buch fordere ich den Einkäufer auf, genau danach zu suchen. Bei allen Lösungen sollte er zunächst den Bedarf seines Unternehmens klären und dann an den Markt gehen. Wenn der Einkäufer dazu die Unterstützung eines Beraters in Anspruch nehmen will – umso besser. Wir können ihn dabei unterstützen, die richtigen Fragen an die Bedarfsträger zu stellen und die besten Antworten im Markt zu finden.

Es hat mir sehr viel Spaß gemacht, das Buch zu schreiben und ich bedanke mich für die vielfältige Unterstützung, die ich bekommen habe. In chronologischer Reihenfolge bedanke ich mich zunächst bei meiner Frau, Imke Eppers, die mich ermuntert hat, das Projekt in Angriff zu nehmen und die mir als erfahrene Redakteurin von Anfang bis zur Vollendung mit Ratschlägen, Ermunterung und positiver Kritik beigestanden hat. Weiterer Dank gilt Dr. Christian Sauer, der mit als Schreibcoach den Weg in die Vermarktung und in die Verlagswelt gezeigt hat. In diesem Zusammenhang ein weiteres Dankeschön an den Verlag Springer Gabler und insbesondere an die Lektorin Frau Stefanie Brich, die mir insbesondere Tipps zu den Besonderheiten der Veröffentlichung des Buches als E-Book und im Portal Springer für Professionals gegeben hat.

Ruprecht Schäfer als Berater von Steinberg & Partner und schließlich und ganz besonders Candy Weiß-Thieme sowie Patrick Reiß und meine Frau haben das Manuskript inhaltlich und formal auf den Prüfstand gestellt und durch vielfältige Korrekturen und Verbesserungsvorschläge zu dem gemacht, was es jetzt ist. Ihnen gilt mein ganz besonderer Dank.

Inhaltsverzeichnis

1	Die Ausgangssituation im Unternehmen	1
1.1	Übliche Kostenverteilung für Geschäftsreisen: Transportkosten, Spesen, Übernachtung, Bewirtung und was sonst noch?	1
1.2	Innerbetriebliche Herausforderungen: Zusammenarbeit mit anderen Fachabteilungen	3
1.3	Der Prozess der Geschäftsreise	6
2	Marktüberblick	11
2.1	Business-Travel-Markt in Deutschland	11
2.2	Airlinemarkt	12
2.3	Bahn	15
2.4	Hotel	16
2.5	Mietwagen	18
3	Vermittler und Portale	21
3.1	Reservierungssysteme	21
3.2	Reisebüros	23
3.3	Funktionsweise von Firmenkreditkarten	24
3.4	Zahlungsströme in der Reisevermittlung	26
3.5	Online Booking Engines	27
3.6	Internet-Portale	30
3.7	Apps	31
3.8	Die ideale Betreuungsform	32
4	Einkaufsoptimierung für Reiseleistungen	35
4.1	Optimierung des Flugeinkauf	35
4.1.1	Preisgestaltung und Yield Management der Airlines	35
4.1.2	Wie erziele ich den besten Preis?	37
4.1.3	Kreatives Ticketing	41
4.1.4	Vorausbuchung	41
4.1.5	Preisgestaltung durch Rahmenverträge	42

4.1.6	Malusvereinbarungen in Airlineverträgen	44
4.1.7	Brutto- und Nettopreise	45
4.1.8	Volumenbündelung und Steuerung	45
4.1.9	Meilenprogramme der Airlines für den Reisenden	45
4.2	Optimierung des Hoteleinkaufs	46
4.2.1	Preisgestaltung in der Hotellerie	46
4.2.2	Vorbereitung von Hotelverhandlungen	47
4.2.3	Teilnehmerkreis Hotelausschreibung	49
4.2.4	Aufbau des Hotel-RFP	49
4.2.5	Bewertung der Hotelangebote und Verhandlungen	51
4.2.6	Der Hotelvertrag	52
4.2.7	Das optimale Hotelprogramm	52
4.2.8	Die Projektrate	53
4.3	Rahmenverträge mit Mietwagensgesellschaften	53
4.3.1	Der RFP für die Mietwagenausschreibung	53
4.3.2	Auswahl des Vertragspartners	55
4.3.3	Der Vertrag mit der Mietwagensgesellschaft	56
4.4	Rahmenverträge mit der Bahn	57
4.4.1	Die Bahn-Corporate-Rabattstaffel	57
4.4.2	Preisoptimierung im Bahneinkauf	58
4.4.3	Reporting im Bahn-Corporate-Programm	59
4.5	Sonstige Dienstleister im Geschäftsreisebereich	59
5	Reisebüros (Travel Management Companies)	61
5.1	Ein kurzer Überblick über den nationalen und globalen Reisebüromarkt ...	61
5.2	Servicekonfigurationen des Reisebüros	63
5.2.1	Der Buchungsvorgang im Reisebüro	63
5.2.2	Das Reisebüro als Wächter der Reiserichtlinie	65
5.2.3	Das Account Management	67
5.2.4	Zusätzliche Travel Management Dienstleistungen	69
5.2.5	Wie wird die Leistung des Reisebüros vergütet?	70
6	Ausschreibung der OBE und von Internetportalen	75
6.1	Onlinebuchungsmaschinen: Ein Reisebüro für den Reisenden	75
6.1.1	Direktvertrag oder Resellervertrag	75
6.1.2	Marktüberblick	77
6.1.3	Kriterien zur Auswahl einer OBE	78
6.2	World Wide Web: HRS, bahn.de & Co erobern die Geschäftsreise	80

7	Wie bringe ich mein Programm an den Mann?	83
7.1	Wir zeigen der Buchung den Weg: Wann lohnt sich welches Tool?	83
7.2	Was muss der Einkäufer unbedingt in die Reiserichtlinie einbringen?	85
7.3	Die Kunst der innerbetrieblichen Kommunikation: Intranet, Workshops und Schulungen	87
8	Überblick und Kennzahlen über die Warengruppe	89
8.1	Wie komme ich an Zahlen? Reisebüroauswertungen, Leistungserbringerauswertungen, Kreditkartenauswertungen	89
8.1.1	Das Reisebüro-Reporting	89
8.1.2	Reporting von Kreditkartensystemen	90
8.1.3	Leistungserbringerauswertungen	91
8.2	Wichtige Kennzahlen für den Einkauf von Geschäftsreisen	92
8.3	Berechnung von Einkaufseinsparungen	92
9	Praxisbeispiel: Die Reisebüroausschreibung	95
9.1	Projektplan	95
9.2	Aufbau einer Ausschreibung	96
9.3	Evaluierung: Wie suche ich den Besten aus?	100
9.4	Der Reisebürovertrag	104
10	Exkurs: Einführung einer digitalen Reisekostenabrechnung	107
11	Exkurs: Sinn und Unsinn eines globalen Travel Managements	111
11.1	Schritt 1: Globale TMC oder Kreditkarte	112
11.2	Globale SLA und Reiserichtlinie	114
11.3	(Globale) Verträge mit Leistungsträgern	115
11.4	Vorteile eines globalen Einkaufs für Geschäftsreisen	116
12	Exkurs: Geschäftsreisen und Sicherheit	117
12.1	Information	117
12.2	Lokalisierung von Reisenden	118
12.3	Mithilfe bei Rücktransporten	119
12.4	Sichere Reiseverkehrsmittel	119
12.5	Datensicherheit	120
	Sachverzeichnis	123