





CORPORATE TRAVEL CONSULTING



## VERTRAGSSTEUERUNG IM BUSINESS TRAVEL MANAGEMENT

Chancen, Potenziale  
und Gestaltungsansätze  
durch eProcurement

WE'LL TAKE YOU FURTHER.





**V E R T R A G S S T E U E R U N G  
I M B U S I N E S S T R A V E L M A N A G E M E N T**

**Chancen, Potenziale und Gestaltungsansätze  
durch eProcurement**

Die Studie wurde von KPMG Consulting in Zusammenarbeit mit CTC Corporate Travel Consulting und im Auftrag der i:FAO Aktiengesellschaft erstellt.

Ein besonderer Dank für die gute Zusammenarbeit geht an die Unternehmen und Mitarbeiter, die die intensive Praxisrecherche maßgeblich unterstützt haben.

Die Studie wurde im September und Oktober 2001 ausgearbeitet und im Januar 2002 in dieser Form veröffentlicht. Sie steht in deutsch und englisch sowie in elektronischer Form zur Verfügung.



**I N H A L T**

	<b>I N H A L T</b>		<b>5</b>	
<b>1</b>	<b>M A N A G E M E N T S U M M A R Y</b>		<b>6</b>	
<b>2</b>	<b>E I N L E I T U N G</b>		<b>7</b>	
2	1	Zielsetzung	7	
2	2	Vorgehensweise	8	
<b>3</b>	<b>I S T - A N A L Y S E</b>		<b>9</b>	
3	1	Vertragsverhandlung	11	
3	2	Vertragsumsetzung	12	
3	2	1	Definition von Zielgruppen	13
3	2	2	Kommunikation von Vertragsinhalten	13
3	2	3	Einkauf von Leistungen	14
<b>4</b>	<b>P O T E N Z I A L A N A L Y S E</b>		<b>17</b>	
4	1	Modellansatz	17	
4	2	Optimierungspotenzial	19	
<b>5</b>	<b>A U S B L I C K</b>		<b>21</b>	
<b>6</b>	<b>A N H A N G</b>		<b>22</b>	
6	1	Abbildungsverzeichnis	22	
6	2	Tabellenverzeichnis	22	
6	3	Abkürzungsverzeichnis	22	
<b>7</b>	<b>A N S P R E C H P A R T N E R</b>		<b>23</b>	



## 1 MANAGEMENT SUMMARY

Vor dem Hintergrund der aktuellen Situation auf dem Geschäftsreisemarkt und der wirtschaftlich angespannten Lage vieler Unternehmen, gewinnt die Realisierung von Kostensenkungspotenzialen an Bedeutung. Die zunehmenden Kostensteigerungen bei Geschäftsreisen, hervorgerufen durch Preiserhöhungen seitens der Dienstleister, sensibilisieren die Geschäftsführungen auch für Effizienz im Travel Management. Es ist zu erwarten, dass auch von hier ein verstärkter Beitrag zur Kostensenkung eingefordert wird.

Damit entwickelt sich im Travel Management die Steuerung der Verträge und deren Rahmenbedingungen zum entscheidenden Erfolgsfaktor für ein effizientes Kostenmanagement. Hier kann das Travel Management mittels der angebotenen Instrumente zukünftig einen aktiven Beitrag leisten.

Aktuelle Untersuchungen zeigen, dass die Reisekosten den viert größten Kostenfaktor in deutschen Unternehmen darstellen. Dennoch ist auf Ebene der Unternehmensführung für dieses Kostensegment eine geringere Wahrnehmung als für vergleichbare Kostenbereiche festzustellen. Oftmals werden die Reisekosten für eine fixe, extern vorgegebene Kostengröße gehalten.

Die speziellen Gegebenheiten im Geschäftsreise-Beschaffungsmarkt zeichnen sich durch eine hohe Marktdynamik aus. Das Einkaufsverhalten dieses Marktsegments ist in den nach Reiseleistung nachfragenden Unternehmen stark dezentralisiert. Hierdurch entstehen hohe Anforderungen an ein professionelles Vorgehen und die Leistungsfähigkeit der unterstützenden Instrumente. Dem Travel Management stehen derzeit nur geringe Ressourcen für die konsequente Steuerung eines der größten Kostenblöcke im Unternehmen zur Verfügung. Die Verantwortlichen für Einkauf und Umsetzung der Richtlinien werden nur selten von der Geschäftsleitung unterstützt, so dass den Verantwortlichen das entsprechende Mandat und die Ressourcen für das Travel Management fehlen.

Durch den Einsatz von eProcurement-Systemen im Business Travel, lassen sich ebenso hohe Optimierungspotenziale wie bei vergleichbaren C-Teilen (Maintenance, Repair und Operations-Gütern) realisieren.

Die vorliegende Studie stellt an einem Modell die Potenziale dar und zeigt, wie der Einsatz eines eProcurement-Systems die Abläufe im Business Travel optimieren kann. Dieses Optimierungspotenzial setzt sich zusammen aus:

- Informations- und Kommunikationsstruktur, die die Steuerung eines komplexen Einkaufs- und Bestellprozesses ermöglicht
- Direkte Beeinflussung der Kostenstruktur durch intensive Nutzung der Steuerungsmöglichkeiten
- Verbesserung der Verhandlungs- und Einkaufsposition durch transparente Prozesssteuerung

Das Modell verfolgt den Ansatz, mittels eines eProcurement-Systems den Point of Information und den Point of Sale als strategische Steuerungsfunktionen im Travel Management zu verankern.



## 2 EINLEITUNG

Das Travel Management ist verantwortlich für die Planung und Organisation von Maßnahmen zur Optimierung des Geschäftsreiseprozesses im Sinne des Unternehmens.

Um dieser Verantwortung nachzukommen, ist es eine wesentliche Aufgabe des Travel Managements, die Analyse und Steuerung des Einkaufsvolumens zu übernehmen und – entsprechend dem Volumen – Konditionen zu verhandeln.

Die Beschaffungsprozesse von Geschäftsreiseleistungen sind in vielen Unternehmen funktionsübergreifend gestaltet.

Dabei ist für die Steuerung dieses Prozesses von Bedeutung, dass die Bestellung der benötigten Leistungen (Flug- und Bahntickets sowie Hotel- und Mietwagenbuchungen) über eine hohe Anzahl von Mitarbeitern direkt erfolgt.

Gleichzeitig ist der Geschäftsreisemarkt von einer hohen Dynamik gekennzeichnet, die sich in nachfrageorientierten Verfügbarkeiten und durch wechselnde Preiskonditionen definiert. Um in dieser Marktsituation mehr Transparenz zu erreichen, vereinbart das Travel Management vorausschauend für die in einem Unternehmen anfallenden Geschäftsreiseleistungen Rahmenverträge. Diese Verträge sind überwiegend volumenorientiert aufgebaut und beinhalten Sonderkonditionen.

Das Travel Management steht demnach vor der Aufgabe, die Inhalte zentral geschlossener Verträge an eine Vielzahl dezentral bestellender Personen verständlich zu kommunizieren. Diese dezentrale Struktur erfordert die Vertragssteuerung durch das Travel Management. Nur so können die vereinbarten Vertragsinhalte kommuniziert, mit den Geschäftsreisenden umgesetzt und somit die geplanten Kosteneinsparungseffekte realisiert werden.

Diese Komplexität im Business Travel Management erfordert eine tiefere Betrachtung, die mit einer ersten qualitativen Analyse im Rahmen dieser Studie erfolgt.

### 2.1 Zielsetzung

Mittels einer Untersuchung in deutschen Unternehmen soll die Studie die Ausgangssituation darstellen und anhand eines konzeptionellen Lösungsansatzes für ein web-basiertes Vertragsmanagement Optimierungspotenziale im Travel Management aufzeigen. Zur Ableitung von Optimierungspotenzialen und Nutzensvorteilen für ein zukünftiges Travel Management wurde ein Modellansatz entwickelt, der auf dem Einsatz eines eProcurement-Systems basiert.

Die Studie beschreibt, wie das Travel Management derzeit das Erzielen von Vertragskonditionen mit Leistungserbringern steuert. Dabei wird unter Steuerung die aktive Gestaltung des Geschäftsreiseprozesses im Hinblick auf die Umsetzung und Einhaltung von Vertragsvereinbarungen verstanden. Darüber hinaus werden Steuerungsmöglichkeiten dargestellt und analysiert, die eine Vertragsumsetzung und -erfüllung ermöglichen bzw. garantieren. Kritische Erfolgsfaktoren für eine zukünftige Steuerung werden definiert. Dabei handelt es sich um die Betrachtung von Instrumenten, mit denen das Travel Management zentral geschlossene und volumenbasierte Verträge in einem stark dezentralisierten und individualisierten Umfeld so steuern kann, dass von einer effektiven Vertragssteuerung mit entsprechender Kostensenkung ausgegangen werden kann.

## 2.2 Vorgehensweise

Aus der Zielsetzung heraus ist die Studie in drei methodisch abgestimmte Phasen gegliedert:

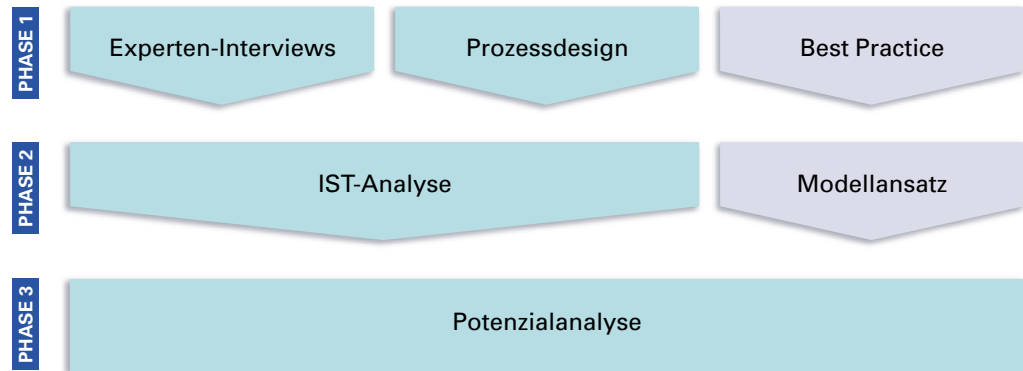
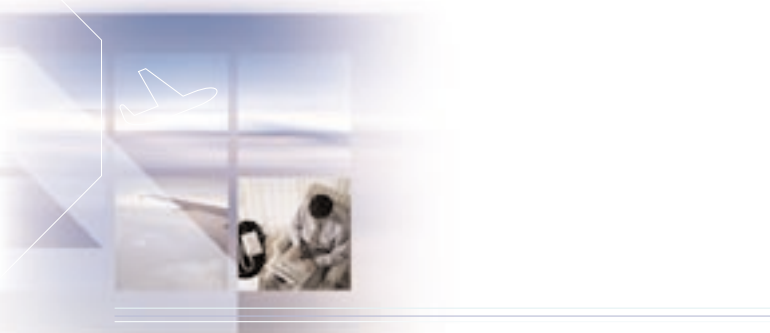


Abbildung 1: Methodische Vorgehensweise im Rahmen der Studie

Gegenstand der ersten Phase ist die Erhebung des Ist-Zustandes der Prozesse *Vertragsverhandlung* und *Vertragsumsetzung* und die Weiterentwicklung der Prozesse. In dieses Prozessdesign ist die Best Practice-Erfahrung der CTC Corporate Travel Consulting und von KPMG Consulting eingeflossen. Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurde das Prozessdesign mit Experten reflektiert und auf Abweichungen im derzeitigen Prozessablauf hin untersucht. Mittels standardisierter Fragebögen wurde die aktuelle Situation in der Beschaffung beim Business Travel umfassend ermittelt und dokumentiert.

Phase 2 dient der Ergebnisauswertung und Analyse der Ausgangssituation und entwickelt einen Modellansatz für ein web-basiertes Travel Management zur Optimierung der Vertragssteuerung.

In Phase 3, der Potenzialanalyse, wird der entwickelte Modellansatz aus der zweiten Phase als Referenzmodell genutzt, um wesentliche Optimierungspotenziale und Lösungsansätze durch die Integration eines eProcurement-Systems im Travel Management abzuleiten.



### 3 I S T - A N A L Y S E

Im Rahmen der Ist-Analyse wurde eine vorab zusammengestellte Testgruppe empirisch untersucht. Als Vergleichsstruktur dafür wurde die VDR-Mitgliederauswertung 2000 herangezogen. Auf Grund der geringen Abweichungen in der Umsatzstruktur beider Gruppen kann davon ausgegangen werden, dass der Betrachtungsfokus in dieser Studie repräsentativ ist und die Aussagen hinsichtlich der Vertragsstruktur allgemeingültig sind.

Der Betrachtungsfokus der Untersuchung liegt auf den Transportleistungen Flug, Mietwagen und Bahn sowie den Übernachtungsleistungen im Hotelbereich. Dabei gliedert sich der Gesamtreiseumsatz nach den einzelnen Leistungsarten in den Unternehmen wie folgt:

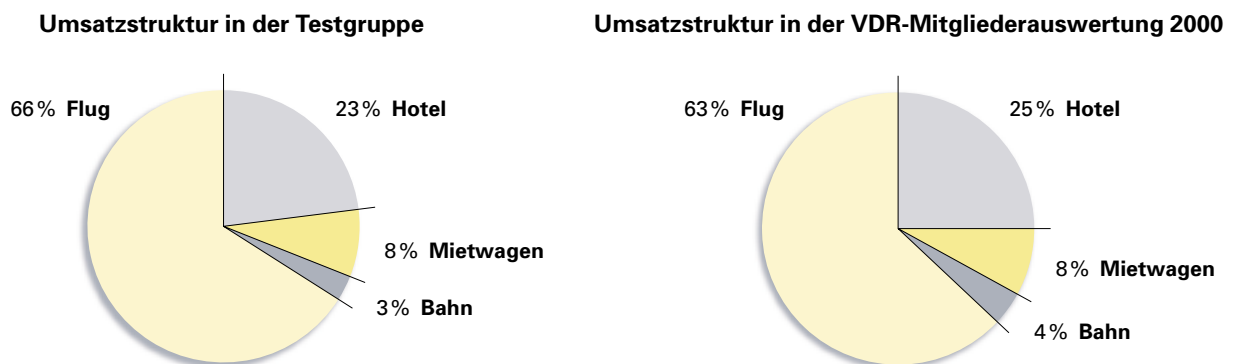


Abbildung 2: Gesamtreiseumsatz nach Leistungsarten in der Testgruppe und in der VDR-Mitgliederauswertung<sup>1</sup>

Bei der Auswahl der Probanden wurde auf einen repräsentativen Branchenquerschnitt und eine bestimmte Heterogenität in der Struktur des Travel Management geachtet. Die Unternehmen der Testgruppe wiesen im Jahr 2000 insgesamt einen Reiseumsatz von ca. 65,2 Mio. € aus.<sup>2</sup> Dabei beträgt der Anteil der Reisenden durchschnittlich 40 Prozent der Gesamtmitarbeiter im Unternehmen.<sup>3</sup> Daraus resultiert ein Durchschnitt von ca. 2.800 reisenden Mitarbeitern, die durch das jeweilige Travel Management betreut werden.<sup>4</sup>

Aufgrund des hohen Umsatzanteils und der vergleichsweise hohen Anzahl an Verträgen in den Segmenten Flug und Hotel, wird sich der Schwerpunkt der weiteren Betrachtungen auf diese Leistungsarten konzentrieren. Wie nachfolgende Tabelle aufzeigt, ist, neben der Vertragsvielfalt, auch eine zunehmende Vertragskomplexität festzustellen.

- 1 Die VDR-Mitgliederauswertung umfasst vorläufig 189 Unternehmen und wird als repräsentative Vergleichsgruppe für die Umsatzstruktur der Testgruppe herangezogen
- 2 Die Spanne der Geschäftsreiseumsätze beträgt 5–36 Mio. €.
- 3 Der prozentuale Anteil der Reisenden in den jeweiligen Unternehmen liegt zwischen 25% und 65%.
- 4 Die Anzahl der Reisenden liegt zwischen 700 und 5.500 Mitarbeitern pro Unternehmen.

Leistungsart	Flug	Hotel	Mietwagen	Bahn
Durchschnittliche Vertragsanzahl	13	80 <sup>5</sup>	3	1
Vertragsverhandlung	zentral	dezentral	teilweise dezentral	zentral
Vertragskomplexität*	hoch	gering	gering	gering
Zufriedenheitsgrad der Vertragserfüllung*	zufrieden	sehr unzufrieden	zufrieden	zufrieden

\*Einschätzung der Probanden

*Tabelle 1: Vertragsmanagement nach einzelnen Leistungsarten*

Die nachfolgenden Abschnitte zeigen, dass die Anzahl der Verträge in Kombination mit der Vertragskomplexität bzw. die Dezentralität in der Verhandlungsstruktur ein zunehmendes Problem in der Vertragssteuerung darstellen. Vielfach ist das Travel Management über dezentral vereinbarte Verträge oder Vertragskonditionen nur unzureichend informiert. Der Zufriedenheitsgrad für das Flugsegment wird von den Experten als akzeptabel eingestuft. Dies ist jedoch in erster Linie auf fehlende Vergleichs- und Bezugsdaten zurückzuführen.



5 Die Anzahl der Hotelverträge ist von den Probanden nur bedingt quantifizierbar, es handelt sich teilweise um Minimum-Schätzwerte.

### 3.1 Vertragsverhandlung

Der vorgelagerte Prozess der Vertragsverhandlung wird hier nur insoweit betrachtet, wie die Ergebnisse für den anschließenden Prozess der Vertragsumsetzung von Bedeutung sind. Dabei ist zu beobachten, dass die dargestellten konzeptionellen Teilprozesse derzeit in den Unternehmen nicht im notwendigen Umfang durchgeführt werden.

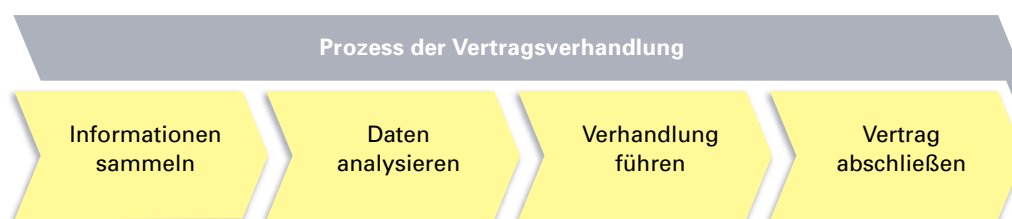


Abbildung 3: Teilprozesse der Vertragsverhandlung

So ist überwiegend festzustellen, dass der Prozess der Vertragsverhandlung durch den Leistungserbringer selbst und nicht aktiv durch das Unternehmen angestoßen wird. Der Rhythmus der Vertragsverhandlungen erfolgt weitestgehend jährlich.

Die Zusammenstellung der notwendigen Informationen sowie die Datenanalyse ist vielfach problematisch. Da keine unternehmenseigenen Daten vorliegen, wird auf verschiedene Informationsquellen zurückgegriffen, deren Aufbereitung und Aussagefähigkeit sehr unterschiedlich sind und für die Verhandlungsführung nur eingeschränkt genutzt werden können.

Im Flugsegment werden die Vertragskonditionen in hohem Maße durch die Leistungsträger vorgegeben. Das Travel Management übernimmt hier oftmals das Vertragsangebot des Anbieters. Die Vertragsgestaltung an sich sowie die Darstellung der Vertragskonditionen, ermöglichen selten einen Leistungsvergleich mit anderen Anbietern. In der Konsequenz geht dadurch ein wichtiges Steuerungsinstrument – die Vertrags- und Leistungstransparenz – für das Travel Management verloren.

Im Hotelbereich sind die Vertragsverhandlungen von einer starken Dezentralisierung gekennzeichnet. Neben zentral geschlossenen Verträgen mit Hotelketten existiert eine Viel-

zahl von Einzelvereinbarungen mit regionalen und lokalen Anbietern. Die Anzahl und Struktur dieser individuell vereinbarten Verträge kann vom Travel Management nur geschätzt werden.

Für das Flug- und Hotelsegment zusammen betrachtet gilt demnach, dass ca. 90 Prozent des Geschäftsreiseumsatzes in den Unternehmen keiner strukturierten Vertragsverhandlung durch das Travel Management unterliegen.

In einer solchen Situation muss mit Maßnahmen für die Durchführung einheitlicher Ausschreibungsverfahren begonnen werden. Dadurch kann gewährleistet werden, dass Leistungsvereinbarungen und Vertragskonditionen zukünftig in einer für das Travel Management nachvollziehbaren und vergleichbaren Struktur vorliegen. Das Ergebnis dieses Ausschreibungsprozesses müssen exakt definierte Vertragsinhalte sein, auf denen die Steuerung aufsetzen kann.

### 3.2 Vertragsumsetzung

Der derzeitige Prozess der Vertragsumsetzung ist von unterschiedlichen Interessenlagen der Beteiligten geprägt. Für den Ausgang und das Ergebnis des Prozesses ist die Motivation und Zielsetzung der vier Prozessbeteiligten (Reisender, Unternehmen/Travel Management, Reisemittler und Leistungserbringer) von ausschlaggebender Bedeutung. Bei allen Beteiligten steht die Realisierung der eigenen Ziele im Vordergrund und verhindert derzeit eine optimale Vertragsumsetzung.

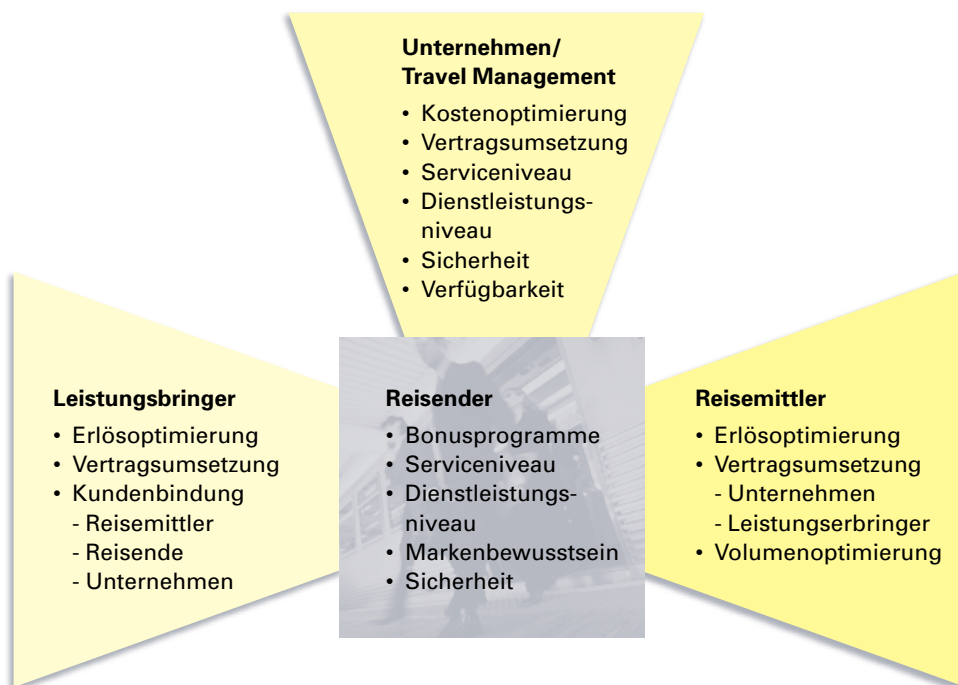


Abbildung 4: Motivation und Zielsetzung der Prozessbeteiligten, die Einfluss auf die Vertragsumsetzung ausüben

Die Beteiligten stehen in einem Spannungsfeld unterschiedlicher Zielkonflikte, die den Prozess der Vertragsumsetzung im Sinne des Travel Managements erheblich beeinflussen. Im Mittelpunkt dieses Spannungsfeldes steht der reisende Mitarbeiter, der durch seinen Reisebedarf den Prozess anstößt und als Kaufentscheider gleichzeitig das Prozessergebnis erheblich mitbestimmt.

Um die Interessen des Travel Management durchsetzen zu können, ist der Einsatz effizienter Steuerungsinstrumente erforderlich. Unter Steuerung wird das aktive Einwirken am Point of Sale verstanden, da hier die Kaufentscheidung

maßgeblich beeinflusst wird. Ziel ist dabei, die Umsetzung von Rahmenvereinbarungen mit Leistungserbringern und damit die Realisierung der vereinbarten Vertragsinhalte zu erreichen.

Der Schwerpunkt dieser Untersuchung liegt auf den steuerungsrelevanten Teilprozessen. Diese sind in den Gesamtprozess der Vertragsumsetzung eingebettet und bestimmen den Prozessbeginn.

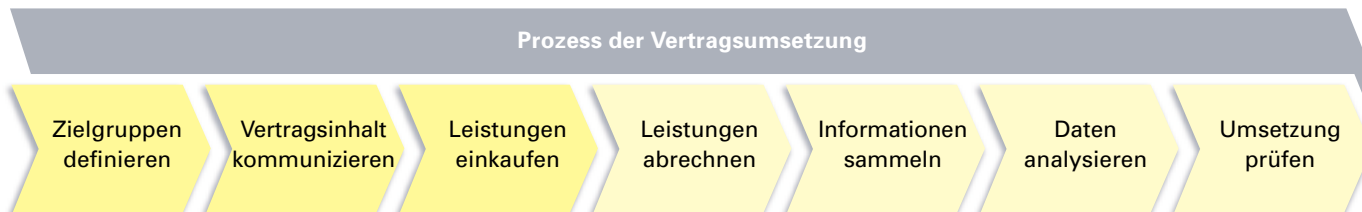


Abbildung 5: Teilprozesse der Vertragsumsetzung

Als entscheidende Teilprozesse für die Vertragssteuerung werden betrachtet: die Definition von Zielgruppen, die Kommunikation von Vertragsinhalten und der Einkauf von Leistungen. In der zeitlichen Betrachtung des Prozesses liegen diese Schritte sehr dicht beieinander oder erfolgen zeitgleich.

### 3.2.1 Definition von Zielgruppen

Grundlage für eine erfolgreiche Umsetzung von Verträgen bildet die Wahrnehmung und Bildung von Zielgruppen. Kriterien der Zielgruppendefinition sind zum Beispiel Reise-strecken, Reisezeiten und die individuellen Bedürfnisse der Reisenden.

In der Untersuchung konnten keine spezifischen Zielgruppen-kennnisse oder Instrumente zur Kriteriendefinition festgestellt werden.

In der Konsequenz bedeutet dies, dass das Travel Management alle reisenden Mitarbeiter als einheitliche Zielgruppe definiert. Es werden keine weiteren Unterscheidungen vorgenommen, was in der Kommunikation mit den Zielgruppen zu erheblichen Streuverlusten führt.

### 3.2.2 Kommunikation von Vertragsinhalten

Damit die vereinbarten Vertragsleistungen vom Kaufentscheider in Anspruch genommen werden, ist die Kommunikation der Vertragsinhalte zum richtigen Zeitpunkt und in verständlicher Form zu leisten. Die Kommunikation von Vertragsinhalten dient der Beeinflussung der Kaufentscheidung unter Berücksichtigung verschiedener Parameter.

Die Kommunikation von Vertragsinhalten bzw. die Steuerung einzelner Verträge konnte im Rahmen der Untersuchung nur eingeschränkt beobachtet werden. Derzeit setzt das Travel Management hauptsächlich Informationsmedien ein, die den Kaufentscheider einmalig informieren. Der Anspruch an eine zeitgerechte Information im Prozessverlauf wird nicht gewährleistet. Einzige Ausnahme bildet der Reisemittler, der durch den Buchungsprozess intensiver und zeitnah eingebunden ist. Folgende Informationsmedien stehen dem Travel Management zur Verfügung:

- Reiserichtlinie
- Printmedien/eMail
- Intranet
- Reisemittler

Die Nutzung der Medien variiert in den Leistungsarten. Bei Flug und Bahn wird primär der Reisemittler als Informationskanal genutzt. Bei Hotels und Mietwagen ist es das Intranet.



*Information durch Reiserichtlinie:* Die Reiserichtlinie bildet den Rahmen, in dem Verträge umgesetzt werden. Es handelt sich um allgemeine Reisevorgaben. Die Formulierungen der Reiserichtlinie sind nur bedingt restriktiv, so dass diese als Steuerungsinstrument ungeeignet ist. Eindeutige Steuerungsvorgaben, z. B. die Vorgabe des Buchungskanals nach Leistungsarten, fehlen in den Reiserichtlinien.

*Information durch Printmedien/eMail:* Informationen über einzelne Vertragsbestandteile oder Ergebnisse aus unterjährigen Vertragsverhandlungen werden über Rundschreiben, Hausmitteilungen oder eMail an alle Mitarbeiter kommuniziert. Eine Segmentierung nach Zielgruppen erfolgt nicht.

*Information durch das Intranet:* Information im Intranet erfolgt in erster Linie durch Travel Pages. Travel Pages sind eine Serviceeinrichtung. Sie bieten allgemeine Informationen zur Reise und werden derzeit nicht zur aktiven Steuerung verwendet.

*Information durch Reisemittler:* Insbesondere im Flug- und Bahnsegment erfolgen Information und Beschaffung über den Reisemittler. Dadurch wird dem Reisemittler die Steuerungsfunktion überlassen und die Umsetzung und Einhaltung der Verträge übergeben. Trotz unterschiedlicher Interessenlagen werden POI und POS gezielt in den Verantwortungsbereich des Reisemittlers gelegt.

Dass durch die Aufgabenverlagerung der Steuerungsfunktion zum Reisemittler gleichzeitig Zusatzkosten entstehen, wird in den Unternehmen nicht wahrgenommen. Durch den erhöhten Beratungsaufwand und die Übernahme der zeitintensiven Steuerungsaufgabe verringert sich der Pro-Kopf-Umsatz je Mitarbeiter beim Reisemittler um 10–15 Prozent.

### **3.2.3 Einkauf von Leistungen**

Reiseleistungen werden in Form von Buchungen eingekauft. Die intensive Einbindung des Reisemittlers in den Einkaufsprozess resultiert im Wesentlichen daraus, dass er den Zugang zu den Beschaffungssystemen vorhält und ihm die entsprechenden Buchungsinformationen vorliegen.

Die Untersuchung hat ergeben, dass die Transportleistungen Flug und Bahn über den Reisemittler, Mietwagen und Hotelzimmer jedoch dezentral beim Leistungserbringer gekauft werden. Wird von den Leistungserbringern die Möglichkeit einer Direktbuchung angeboten, wird der Reisemittler nicht mehr ausschließlich als Point of Information wahrgenommen und fungiert somit auch nicht als Point of Sale. Unter Steuerungsaspekten sollte das Travel Management demnach auch für diese Segmente den Point of Information und den Point of Sale festlegen und aktiv beeinflussen.

Beim Mietwagen- und Hoteleinkauf stehen die geeigneten Informationen am POS nicht ausreichend zur Verfügung. Insbesondere im Hotelbereich, so die Einschätzung in der Testgruppe, wird die Bewertung der Vertragssteuerung als mangelhaft eingestuft.

Leistungsart	Flug	Hotel	Mietwagen	Bahn
Bewertung der Vertragssteuerung <sup>6</sup>	befriedigend	mangelhaft	gut	keine Angabe
Status der Vertragssteuerung	gesteuert	nicht gesteuert	teilweise gesteuert	ungesteuert

Tabelle 2: Situation in der Vertragssteuerung

Das Travel Management verfügt derzeit nicht über die geeigneten Instrumente, um die benötigten Informationen zum Zeitpunkt der Kaufentscheidung bedarfsgerecht zu transportieren. Dadurch kann das Travel Management im Prozess der Vertragsumsetzung keine führende Kommunikationsfunktion übernehmen und den POS maßgeblich beeinflussen.

Anderen Marktteilnehmern ist es dadurch möglich, die Hauptkommunikationskanäle zum Kaufentscheider zu besetzen. Während der Reisemittler von Unternehmen das Mandat zur Besetzung der Kommunikationskanäle erhält, haben die Leistungserbringer durch gut entwickelte Kommunikationsstrukturen und – begleitet von Kundenbindungsprogrammen – einen stark beeinflussenden Zugang zum Kaufentscheider entwickeln können.



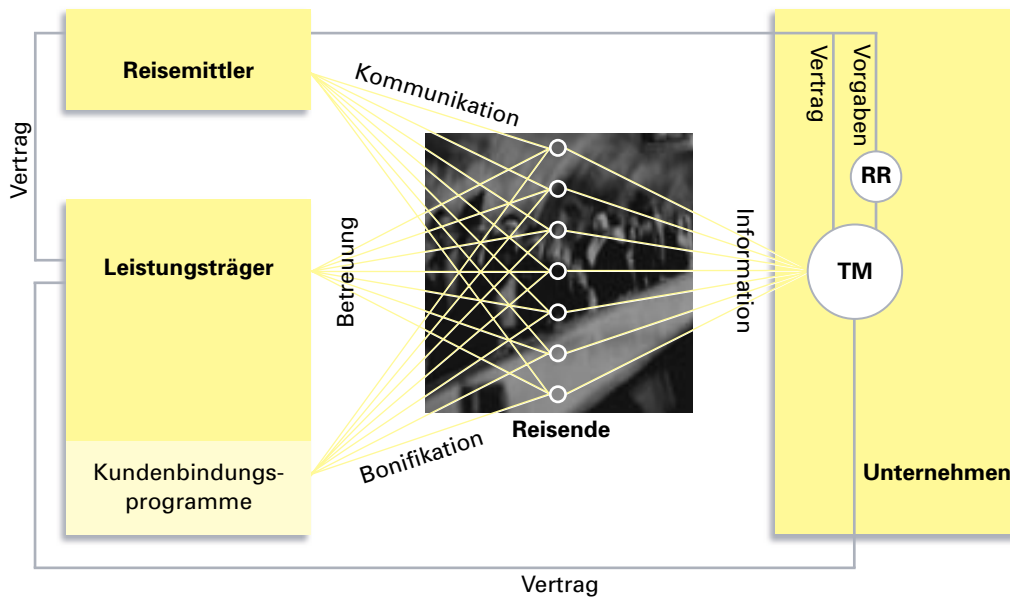


Abbildung 6: Aktuelle Kommunikations- und Kundenbindungsstruktur im Business Travel Management

Durch die fehlende Führungsrolle im Prozess und nicht entwickelte Kommunikationsstrukturen seitens des Travel Managements wird die Einhaltung der Reiserichtlinie sowie die Überprüfung von Vertragsvorgaben dem Reisemittler und dem Reisenden selbst überlassen. Die Kommunikation, die wesentliche Steuerungskomponente für das Travel Management, erfolgt außerhalb des Unternehmens.

Die eingangs geschilderte unterschiedliche Interessenslage führt dazu, dass der Reisemittler bei der Wahrnehmung der Steuerungsaufgaben für das Travel Management in einen weiteren Zielkonflikt gerät.



## 4 POTENZIALANALYSE

Abgeleitet aus den Ergebnissen der vorangegangenen Analyse werden mittels der folgenden Potenzialanalyse die wesentlichen Optimierungsmöglichkeiten im Prozess der Vertragssteuerung sowie die Ansätze für einen technologieunterstützten Prozessablauf, erarbeitet und dargestellt. Dabei wird zunächst der Modellansatz für eine zukünftige Travel Managementstruktur erläutert, aus dem nachfolgend verschiedene Optimierungspotenziale hergeleitet werden.

### 4.1 Modellansatz

Der hier entwickelte Modellansatz basiert wesentlich auf der Zusammenlegung des Point of Information (POI) und des Point of Sale (POS) in den Verantwortungs- und Aufgabenbereich des Travel Managements. Ziel der Zusammenlegung beider Funktionen ist es, eine enge Bindung des Kaufentscheiders an seinen Auftrag- und Arbeitgeber herbeizuführen. Dies geschieht durch die Auflösung der konventionellen Informations- und Kommunikationsstrukturen zwischen Anbieter (Leistungserbringer/Reisemittler) und Nachfrager (Reisender). Dabei positioniert sich das Travel Management für den Reisenden nicht nur als POI, sondern darüber hinaus, durch die Bereitstellung einer Einkaufsfunktion, auch als POS. Die Dominanz des Travel Managements über den POS ist von entscheidender Bedeutung für die Steuerungsmöglichkeiten in stark dezentral organisierten Verkaufsprozessen. POI und POS werden in das Unternehmen integriert.

Aus der Zusammenlegung dieser beiden Funktionen ergeben sich folgende Vorteile:

- direkte, aber durch das Travel Management gesteuerte Kommunikation zwischen Reisenden und Leistungserbringer
- Bündelung aller reiserelevanten Informationen sowie schnelle und zielgruppenorientierte Informationsvermittlung
- vom Travel Management direkt eingestellte Sortimentsvorgaben
- durchgängig digitalisierte Informationen ohne Medienbruch, die zur Weiterverarbeitung (Datenmanagement) und zeitgerechtem Controlling genutzt werden können

Durch die Funktionsintegration wird die wesentliche Steuerungskomponente der externen Dienstleister ausgeschaltet, und das Travel Management erhält die benötigte Struktur für eine kompetente Vertragsumsetzung. Eine zielgerichtete Vertragssteuerung wird dann trotz komplexer Bedingungen und unterschiedlicher Interessenlagen der Prozessbeteiligten durch die Kanalisierung der Informations- und Kommunikationswege möglich.

In der Kombination dieser beiden Funktionen – POI und POS – liegt ein entscheidender Erfolgsfaktor. Insbesondere, da bedarfsgerechte Informationen im Moment des Einkaufs das Einkaufsverhalten steuern. Im unternehmensinternen Einkauf von Reiseleistungen, der aus Sicht des Travel Management ein Verkauf an interne Kunden ist, stellen sich die Informations- und Kommunikationswege als Vertriebswege dar, deren Koordination und Steuerung von strategischer Bedeutung bei der Zielerreichung sind. Das Travel Management bestimmt die Auswahlmöglichkeiten der Reisenden und bietet dem Reisenden einen einheitlichen Informations- und Leistungszugang.

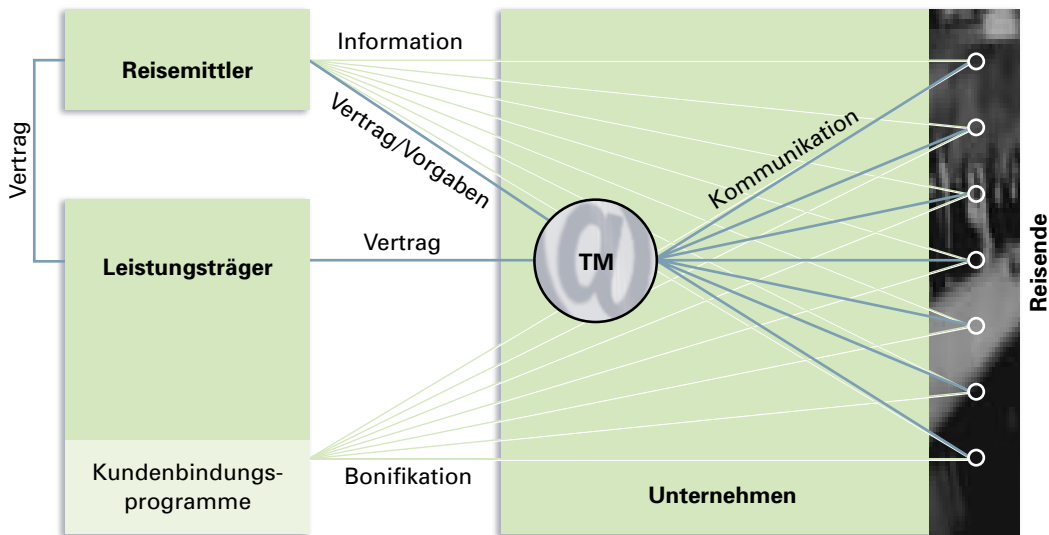


Abbildung 7: Zusammenlegung von POI und POS als strategischer Erfolgsfaktor für das Travel Management

Hinter diesem Ansatz steht die Neupositionierung des Travel Managements, aus der sich auch ein umfangreiches neues Rollenverständnis ableiten lässt. So sieht das Modell die Integration der beiden Funktionen vor, von denen derzeit keine aktiv durch das Travel Management wahrgenommen wird. Bei der Erfüllung dieser neuen Aufgabenstellung, die durch Verarbeitung einer hohen und zeitnahen Informationsdichte und Sortimentsverwaltung gekennzeichnet ist, greift das Modell auf den Einsatz eines web-basierten eProcurement-Systems zurück.

Unter eProcurement wird die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien zur elektronischen Unterstützung und Integration von Beschaffungsprozessen verstanden. Das technische System stellt sich als Travel Content Tool dar, das neben dem Leistungsspektrum (Multi-Leistungskatalog) einer Internet Booking Engine (IBE) weitere Eigenschaften zur Steuerung des Geschäftsreiseprozesses umfasst. Dazu zählen die digitale Bereitstellung buchungsrelevanter Informationen, eine Workflow-Komponente mit Möglichkeit zur individuellen Kommunikation mit dem Reisenden sowie Administrations- und Reporting-Funktionalitäten.

Im Hinblick auf die zukünftige Rolle des Travel Management soll durch den Einsatz eines solchen eProcurement-Systems die infrastrukturelle Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Vertragssteuerung geschaffen werden.

Die strategische Neuausrichtung des Travel Managements, begleitet von der notwendigen technischen Infrastruktur, ist jedoch kein alleiniger Garant für eine erfolgreiche Vertragsumsetzung. Entscheidend für eine effiziente Vertragssteuerung ist die inhaltliche Ausgestaltung des POI und die Gestaltung des POS durch die verantwortlichen Manager. In der Umsetzung und Bearbeitung dieser Aufgabenfelder liegt das originäre Optimierungspotenzial.

## 4.2 Optimierungspotenzial

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Realisierung des Optimierungspotenzials liegt in der Interessenharmonisierung der am Prozess beteiligten Parteien. In dem bereits skizzierten Spannungsfeld aus unterschiedlichen Zielkonflikten ist es insbesondere von Bedeutung, die Interessenlage zwischen Travel Management und Reisendem zu nivellieren. Dies darf nicht ausschließlich über einschränkende Richtlinien und flankierende Maßnahmen geschehen. Zusätzlich muss die Wertschöpfung für den Reisenden durch das Travel Management erhöht werden, da dies die Akzeptanz für das Travel Management und eventuell persönlich einschränkende Maßnahmen steigert.

Ein entscheidendes Merkmal für die Wertschöpfungstiefe stellt die Vermittlung attraktiver Informationen an den Reisenden dar. Dabei zeichnet sich aus Sicht des Reisenden interessanter Content durch vier Aspekte aus:

- Information zur richtigen Zeit
- Information an die richtige/betroffene Person
- Information mit richtigem/aktuellem Inhalt
- Information in verständlicher Form

Die weiteren Interessenskonflikte sind durch eine intensive und prozessbegleitende Kommunikation zu relativieren. Durch zielgruppenorientierte Information zu Prozessbeginn werden derzeitige Kommunikationsstrukturen zwischen Leistungsanbietern und reisenden Mitarbeitern empfindlich gestört.



Abbildung 8: Kommunikation zu Prozessbeginn als Steuerungsinstrument

Der Ausbau der Informations- und Kommunikationsstrukturen durch das Travel Management wird die Steuerungsfunktion über die Vertragsumsetzung maßgeblich verbessern.

Ein wesentlicher Bestandteil der Vertragssteuerung sind Kenntnis und Transparenz der Vertragsinhalte. Sie bilden auch in einer technisch unterstützten Kommunikationsstruktur die Basis. Hier wurde erheblicher Optimierungsbedarf festgestellt. Da beim Leistungseinkauf überwiegend auf Ausschreibungsverfahren verzichtet wird, ist die Vertragsstruktur auch in gleichen Leistungsarten sehr heterogen. Das Travel Management selbst ist vielfach nicht in der Lage, einen

Leistungsvergleich anhand der vorliegenden Verträge durchzuführen.

Eine besonders hohe Steuerungsintensität ist während des direkten Leistungsaufsatzes zu beobachten. Mittels exakter Verarbeitung aller vorgehaltenen Informationen ist es möglich, aus einer Vielzahl von Informationen einen individuellen Reisevorschlag für den Mitarbeiter zusammen zu stellen.

Dieser Steuerungsgrad ist nicht mehr durch konventionelle Steuerungsinstrumente oder gut ausgebildete Expedienten zu gewährleisten.

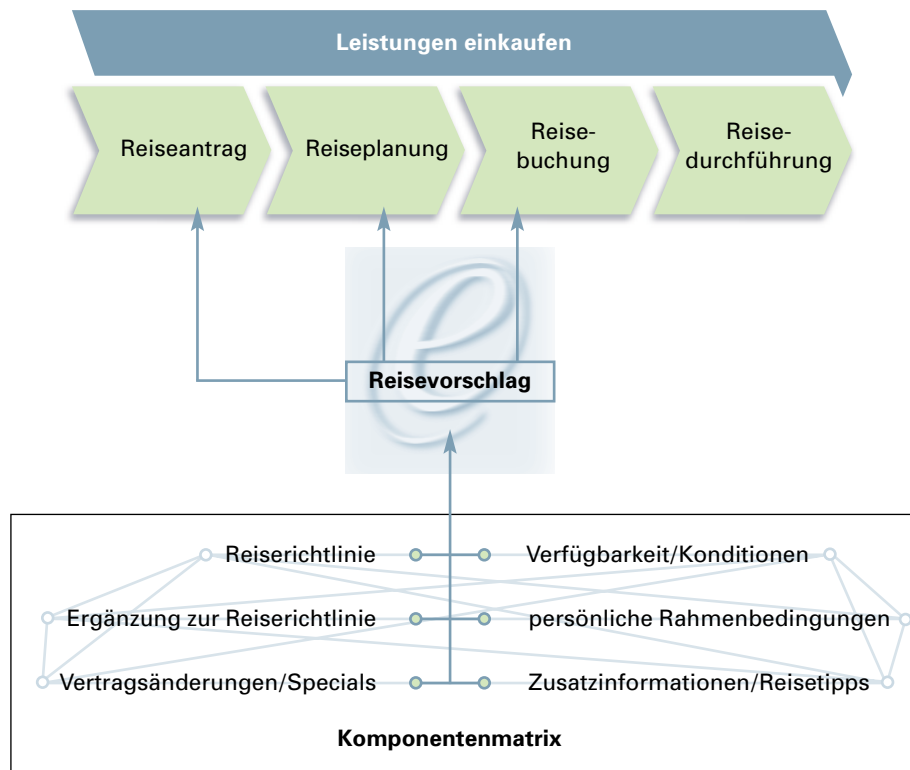


Abbildung 9: Vertragssteuerung mittels einer eProcurement-Lösung

## 5 A U S B L I C K

Die Systemunterstützung ermöglicht die schnelle und zuverlässige Verarbeitung von unterschiedlichen Parametern zu einer qualifizierten Entscheidungsvorlage. Diese punktuellen Steuerungsmöglichkeiten auf ein konkretes Leistungssegment ohne erkennbare Streuverluste in der Information bieten ein hohes Potenzial zur Steigerung der Einkaufsmacht. Die Flexibilisierung des Umsatzes durch Steuerung erhöht die Attraktivität des Unternehmens für Leistungserbringer und führt zu einer besseren Ausnutzung der verhandelten Einkaufskonditionen. Die Selektions- und Steuerungsmechanismen in dieser Detaillierung sind in jeder Leistungsbeziehung ein bedeutendes Verhandlungsargument und können entsprechend genutzt werden.

Mit der Zusammenstellung der Inhalte für den POI und der Prozessgestaltung des POS wird die Infrastruktur für das Travel Management geschaffen, die zur aktiven Steuerung und Beeinflussung des Einkaufsverhaltens der Reisenden benötigt wird.

Für die Erfüllung seiner neuen Aufgaben braucht das Travel Management jedoch technologische Unterstützung. Das Management der komplexen Kommunikationswege bedarf entsprechender Instrumente. Die Abbildung der Inhalte und die zeitnahe Information an den Reisenden erfordern den Einsatz von Systemen, die in der Lage sind, die komplexen Kommunikationsstrukturen zu bedienen.

Voraussetzung für die Realisierung der toolunterstützten Optimierungspotenziale ist die Unterstützung durch und das Mandat der Geschäftsleitung sowie eine hohe Akzeptanz beim potenziellen Nutzerkreis.

Das Travel Management muss sich verstärkt den Marktbedingungen anpassen und sein zukünftiges Rollenverständnis daran ausrichten. Voraussetzung für den Erfolg ist die Entwicklung von einem derzeit operativ ausgerichteten Travel Management hin zu einem unternehmerischen Einkaufs- und Beschaffungsmanagement mit strategischen Steuerungsaufgaben und entsprechenden Instrumenten.

Durch die frühzeitige Integration von Informationstechnologie in den Geschäftsreiseprozess entwickelt sich ein unternehmenseigener digitaler Datenbestand – die Grundlage für ein nachhaltiges Vertrags-Controlling.

Neue Kommunikationsformen und ein reibungsloser Informationsfluss zwischen den internen Bestellern und den externen Leistungsträgern werden die Entwicklung des Travel Managements unterstützen. Dabei ist es wichtig, dass das Travel Management aus sich heraus gute Managementqualitäten entwickelt, die auch die unternehmensinterne Positionierung verstärken.

eProcurement-Systeme für das Travel Management sollten in ihren Funktionalitäten um automatisierte Ausschreibungs- und Bieterverfahren zwischen Unternehmen und Leistungsanbieter erweitert werden. Dadurch würden die Prozesse der Vertragsverhandlung und der Vertragssteuerung systemseitig durchgängig unterstützt. Derzeitige Medienbrüche zwischen den Prozessen würden entfallen.



## 6 A N H A N G

### 6.1 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Methodische Vorgehensweise im Rahmen der Studie	Seite 8
Abbildung 2: Gesamtreiseumsatz nach Leistungsarten in der Testgruppe und in der VDR-Mitgliederauswertung	Seite 9
Abbildung 3: Teilprozesse der Vertragsverhandlung	Seite 11
Abbildung 4: Motivation und Zielsetzung der Prozessbeteiligten, die Einfluss auf die Vertragsumsetzung ausüben	Seite 12
Abbildung 5: Teilprozesse der Vertragsumsetzung	Seite 13
Abbildung 6: Aktuelle Kommunikations- und Bindungsstruktur im Business Travel Management	Seite 16
Abbildung 7: Zusammenlegung der Funktionen POI und POS als strategischer Erfolgsfaktor für das Travel Management	Seite 18
Abbildung 8: Kommunikation zu Prozessbeginn als Steuerungsinstrument	Seite 19
Abbildung 9: Vertragssteuerung mittels einer eProcurement-Lösung	Seite 20

### 6.2 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vertragsmanagement nach einzelnen Leistungsarten	Seite 10
Tabelle 2: Situation in der Vertragssteuerung	Seite 15

### 6.3 Abkürzungsverzeichnis

Internet Booking Engine	IBE
Informationstechnologie	IT
Point of Information	POI
Point of Sale	POS
Reiserichtlinie	RR
Travel Management	TM
Verband Deutsches Reisemanagement e. V.	VDR

## 7 ANSPRECHPARTNER BEI CTC

CTC Corporate Travel Consulting

Meurerstraße 7  
41386 Hückelhoven-Ratheim

Telefon: +49 (0) 2144.5269340  
Fax: +49 (0) 2144.5269344

E-Mail: [info@ctcnet.de](mailto:info@ctcnet.de)  
Internet: [www.travel-consulting.biz](http://www.travel-consulting.biz)

© February 2002, CTC Corporate Travel Consulting  
All rights reserved. Printed in Germany.

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act upon such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

