

Nach den Regeln spielen: Optimierung von Reiserichtlinien und ihrer Einhaltung

eine CWT-Studie

Ein praktischer Überblick zu Reiserichtlinien und ihrer Einhaltung

Carlson Wagonlit Travel (CWT), der weltweit führende Geschäftsreiseanbieter, hat eine eingehende Untersuchung über die Gestaltung von Reiserichtlinien und ihrer Einhaltung durchgeführt. Die daraus entstandene Studie, *Nach den Regeln spielen: Optimierung von Reiserichtlinien und ihrer Einhaltung*, liefert praktisch umsetzbare Erkenntnisse, die Travel Managern bei der Bewertung ihrer eigenen Richtlinien und Maßnahmen zur Einhaltung sowie beim Aufdecken von Einsparmöglichkeiten von Nutzen sein können.

Eingehende Untersuchung durch das CWT Travel Management Institute

Nach den Regeln spielen: Optimierung von Reiserichtlinien und ihrer Einhaltung ist die neueste einer Reihe von eingehenden Analysen, die das CWT Travel Management Institute in Bezug auf die acht Ansatzpunkte für effektives Travel Management¹ durchgeführt hat. Die Studie wurde 2007 durchgeführt und kombiniert verschiedene Untersuchungsmethoden:

- Leistungsvergleiche von Reiserichtlinien und Hotelpreisen
- Befragungen von Travel Managern, Reisenden und Buchenden
- Analysen von Transaktionen und Kreditkartendaten von CWT-Kunden, einschließlich ausführlicher Fallstudien

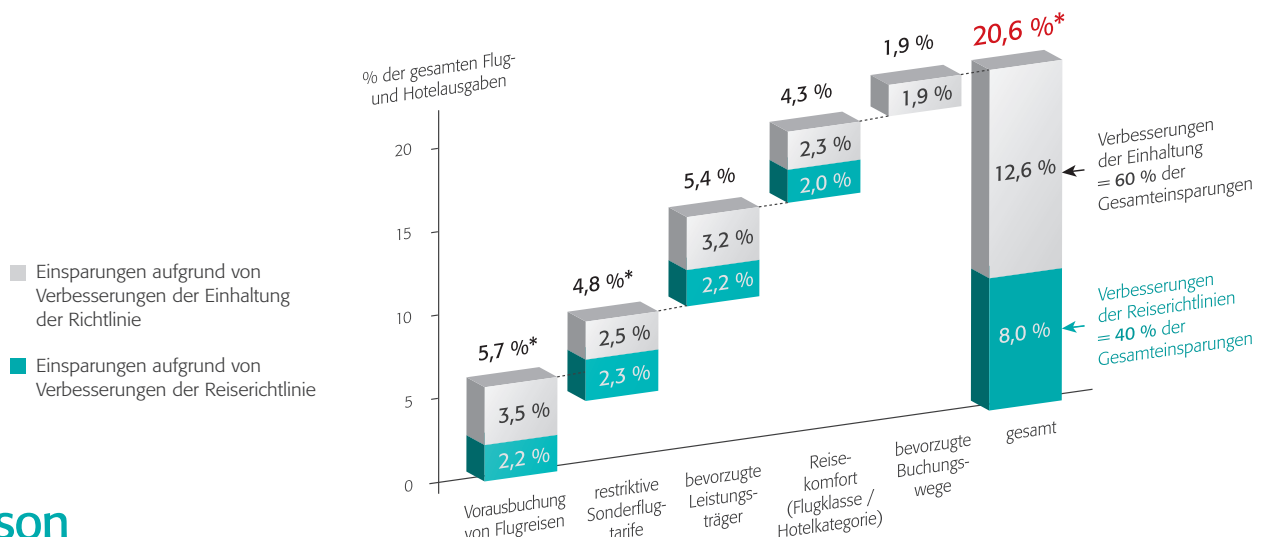
In die Untersuchung wurde eine breite Palette von Unternehmen einbezogen, die verschiedene Branchen, Reisebudgets (ab 5 Millionen USD) und Regionen der Hauptsitze abdecken.

Erkenntnis 1: Unternehmen können durch die Optimierung von Reiserichtlinien und ihrer Einhaltung durchschnittlich 20 Prozent der gesamten Reiseausgaben einsparen

CWT hat dieses Einsparpotenzial durch den Vergleich der durchschnittlichen Marktpformance mit der besten Leistung berechnet und dabei fünf Hauptbereiche berücksichtigt: Vorausbuchung von Flugreisen, restriktive Sonderflugtarife, bevorzugte Leistungsträger, Reisekomfort (Flugklasse/Hotelkategorie) und die Nutzung bevorzugter Buchungswege.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Regelungen zu bevorzugten Leistungsträgern und zum Reisekomfort, auf die man sich typischerweise bei Kostensenkungsmaßnahmen konzentriert, nicht die einzige Quelle für umfangreiche Einsparungen darstellen. Wie Abbildung 1 zeigt, können Unternehmen durch eine Leistungsverbesserung quer durch alle Bereiche profitieren.

Abbildung 1: Unternehmen können durch die Optimierung ihrer Reiserichtlinie und deren Einhaltung in fünf Hauptbereichen durchschnittlich 20 % der gesamten Reiseausgaben einsparen



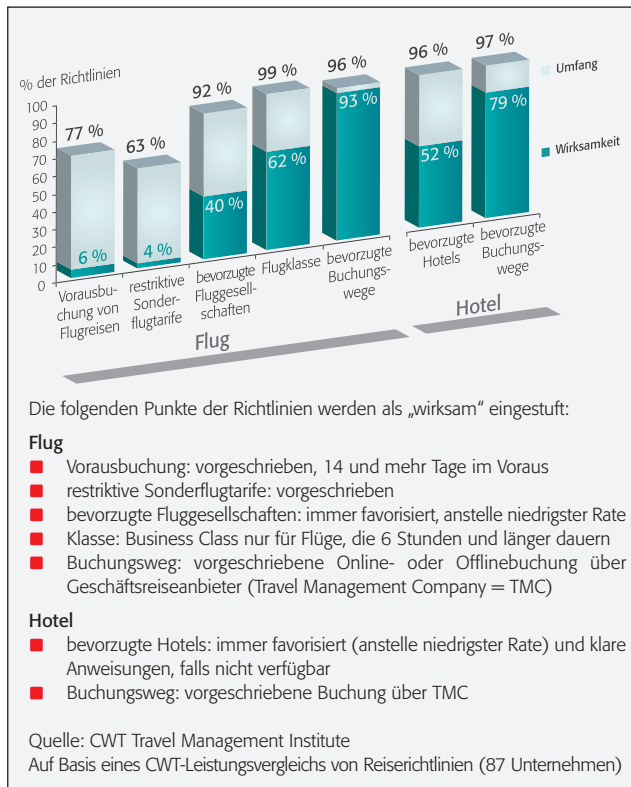
Quelle: CWT Travel Management Institute

*Da restriktive Sonderflugtarife im Normalfall im Voraus verfügbar sind, kalkuliert CWT eine Überlagerung der Einsparungen in Höhe von 1,5 % aus der verbesserten Leistung in diesen beiden Bereichen. Dieser Wert ist von den Gesamteinsparungen abgezogen worden, die sich somit auf 20,6 % und nicht auf 22,1 % belaufen.

Verbesserungen der **Reiserichtlinien** können den Unternehmen Einsparungen von bis zu **8 Prozent** der gesamten Reiseausgaben einbringen. Durch die optimale **Einhaltung** dieser Richtlinien durch die Reisenden können weitere **12 Prozent** eingespart werden.

Unternehmen können im Allgemeinen die Gestaltung ihrer Richtlinien im Hinblick auf den **Umfang** (wie viele der fünf Haupteinsparbereiche werden berücksichtigt?) und die **Wirksamkeit** (wie klar werden sie definiert, d. h. sind sie vorgeschrieben oder werden sie nur empfohlen?) verbessern. Dies wird in Abbildung 2 dargestellt.

Abbildung 2: Reiserichtlinien unterscheiden sich im Hinblick auf ihren Umfang und ihre Wirksamkeit



Darüber hinaus besteht ein beträchtlicher Spielraum, um die Einhaltung der Richtlinien durch die Reisenden zu verbessern. In einer CWT-Analyse von 5.266 Flug- und 200.000 Hotelbuchungen wurden **bei 50 Prozent der Flug- und 60 Prozent der Hotelbuchungen** die Richtlinien **nicht eingehalten**.

Während Travel Manager glauben, dass der Hauptgrund für die Nichteinhaltung an **persönlichen Präferenzen** festzumachen ist (d. h. ein Lieblingshotel oder Bindung an Vielfliegerprogramme), stufen die Reisenden dies hinter der **praktischen Anwendbarkeit** (d. h. Nähe des Hotels zum geschäftlichen Einsatzort) und dem **Preis** ein. Die befragten Travel Manager gaben an, dass sie anstreben, die Einhaltung der Richtlinien in den nächsten drei Jahren stark zu verbessern. Hierfür wollen sie strikere Maßnahmen einführen und Initiativen, wie zum Beispiel regelmäßiges Reporting und Mitteilungen an Teamleiter und Reisende, stärker vorantreiben.

Erkenntnis 2: Einsparungen ergeben sich aus Verbesserungen in fünf Schwerpunktbereichen

Eine beträchtliche Kluft zwischen durchschnittlicher Marktpformance und branchenführender Leistung hebt bedeutende Einsparmöglichkeiten in fünf Kernbereichen hervor:

■ Vorausbuchung von Flugreisen

Vorausbuchungen ermöglichen Reisenden den Zugriff auf deutlich niedrigere Flugpreise. Abhängig von Vorausbuchungsfrist, Flugklasse und Route kann der Ticketpreis um mehr als 50 Prozent niedriger sein (insbesondere bei der Economy Class und auf hart umkämpften Routen). Dennoch empfehlen Unternehmen meist die Vorausbuchung von Flugreisen nur und schreiben sie nicht vor. Außerdem legen sie selten einen klaren Zeitrahmen fest. Wird die Buchung, soweit möglich, **mindestens 14 Tage im Voraus vorgeschrieben**, buchen Reisende früher und erzielen größere Einsparungen.

■ Restriktive Sonderflugtarife

Restriktive Sonderflugtarife² kosten normalerweise deutlich weniger als andere Tickets (in der Economy Class auf Kurzstrecken können die Einsparungen mehr als 60 Prozent der verhandelten voll flexiblen Raten ausmachen). Trotz der Kosten für Umbuchung oder Stornierung ermöglichen Sondertickets gegenüber voll flexiblen Tickets erhebliche Einsparungen – durchschnittlich 24 Prozent der Flugkosten auf den entsprechenden Routen. Ein Hauptgrund liegt darin, dass Unternehmen im Normalfall nur 20 bis 35 Prozent der Tickets umbuchen oder stornieren. Unternehmen nutzen diese Einsparmöglichkeit am besten, wenn sie die **Nutzung von verfügbaren Sonderflugtarifen vorschreiben, selbst wenn sich die Pläne des Reisenden ändern könnten**. Nur in 4 Prozent der Richtlinien wird dies zurzeit so gehandhabt.

■ Bevorzugte Leistungsträger

Unternehmen bezahlen durchschnittlich 23 Prozent weniger für Flüge von bevorzugten Leistungsträgern als von alternativen Anbietern (unter Berücksichtigung von Rückvergütungen auf das Gesamtvolumen im Nachhinein) und 5 bis 14 Prozent weniger für Hotelübernachtungen, abhängig von der Hotelkategorie. Überraschen mag, dass eine **Richtlinie, die immer den bevorzugten Leistungsträger vorschreibt, zu stärkeren Einsparungen führt, als wenn sie die Reisenden auffordert, unabhängig von der Fluggesellschaft die niedrigste verfügbare Rate zu nehmen**. Denn mit der Vorgabe, immer die niedrigste Rate zu wählen, sind Unternehmen im Normalfall nicht in der Lage, bei ihren Preisverhandlungen ein bestimmtes Buchungsvolumen vorzuweisen. Sie können also nicht die nächsthöheren Schwellenwerte erreichen, die für weitere volumenabhängige Rabatte erforderlich sind. Da die Vorgaben bezüglich bevorzugter Hotels und Fluggesellschaften gering sind, ist auch die Einhaltung gering.

■ Reisekomfort (Flugklasse/Hotelkategorie)

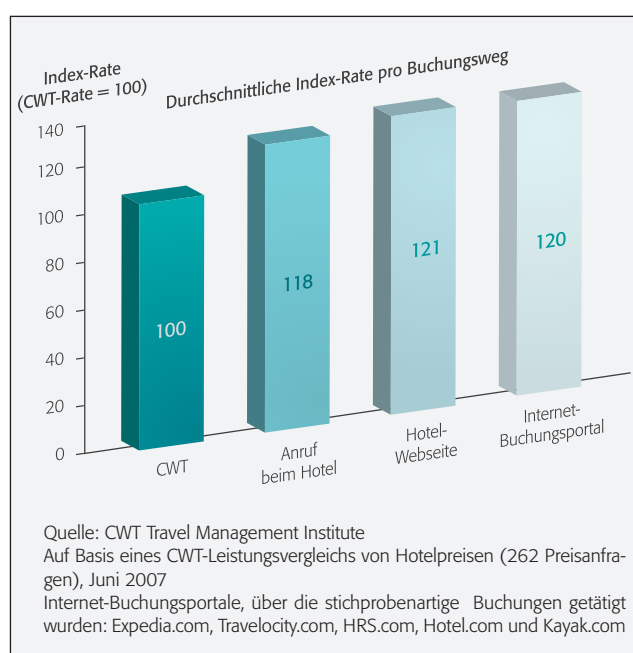
Im Allgemeinen schreiben Unternehmen die Reiseklasse/-kategorie vor und legen eine Mindestflugdauer für die Nutzung der Business Class fest. Diese beträgt durchschnittlich sechs Stunden und variiert entsprechend der Profile der Reisenden nur geringfügig. Einige Unternehmen spezifizieren genauere Umstände, unter denen höhere Reiseklassen oder Kategorien zugelassen sind (z. B. wenn mit

Kunden oder mit höherrangigen Führungskräften zusammen gereist wird). Bei den Hotels herrscht über die Kategorie in den bevorzugten Häusern stillschweigendes Einvernehmen. Da in diesem Punkt die Einhaltung der Richtlinie hoch ist, können Anpassungen an die zugelassene Flugklasse bzw. Hotelkategorie einen großen Einfluss auf die Kosten haben. Einige Unternehmen können von **festgesetzten Branchenstandards** profitieren und akzeptable Anpassungen ihrer Richtlinie vornehmen, um Einsparungen zu erzielen.

■ Bevorzugte Buchungswege

Die Buchung über den Geschäftsreiseanbieter bringt spürbare Vorteile: **Hotelraten sind durchschnittlich um 20 Prozent günstiger, als wenn sie über alternative Wege gebucht werden** (z. B. Direktbuchung beim Hotel bzw. Nutzung eines Internet-Buchungsportals). Dies wird in Abbildung 3 dargestellt.

Abbildung 3: Hotelraten sind um 18 bis 21 % niedriger, wenn über den Geschäftsreiseanbieter gebucht wird



Entsprechend ergab ein von der Beratungsgesellschaft Topaz International⁵ veröffentlichter Leistungsvergleich von Preisen aus dem Jahr 2007, dass **Flugpreise durchschnittlich um 13 Prozent niedriger liegen, wenn über einen Geschäftsreiseanbieter gebucht wird**. Die Buchung über die bevorzugten Kanäle ermutigt die Reisenden außerdem, häufiger die Angebote bevorzugter Leistungsträger zu nutzen – durchschnittlich 9 Prozent mehr bei Flugbuchungen und 15 Prozent mehr bei Hotels. Ein Online-Buchungssystem steigert die Einsparungen weiter: Reisende nutzen über ein Online-Buchungssystem durchschnittlich um 20 Prozent häufiger die bevorzugte Fluggesellschaft. Dennoch schreiben nur wenige Unternehmen die Nutzung ihres Online-Buchungssystems vor. Generell können sie die Einhaltung der Richtlinie durch bevorzugte Buchungswege verbessern. Fallstudien zeigen, dass Reisende für 2 bis 22 Prozent der Flugbuchungen und 23 bis 66 Prozent der Hotelbuchungen alternative Buchungswege nutzen. Die befragten Reisenden tun dies, weil sie glauben, dass sie dort günstigere Preise finden. Dies steht allerdings im Widerspruch zu den tatsächlichen Preisvergleichen. Darüber hinaus nennen sie Gründe, die mit dem Produktangebot (z. B. günstigere Lage des Hotels) und dem Buchungskomfort zusammenhängen.

Erkenntnis 3: Es gibt acht Schlüssel zum Erfolg

CWT hat einige Best Practices für die Gestaltung von Reiserichtlinien und zur Verbesserung der Einhaltung durch die Reisenden beobachtet:

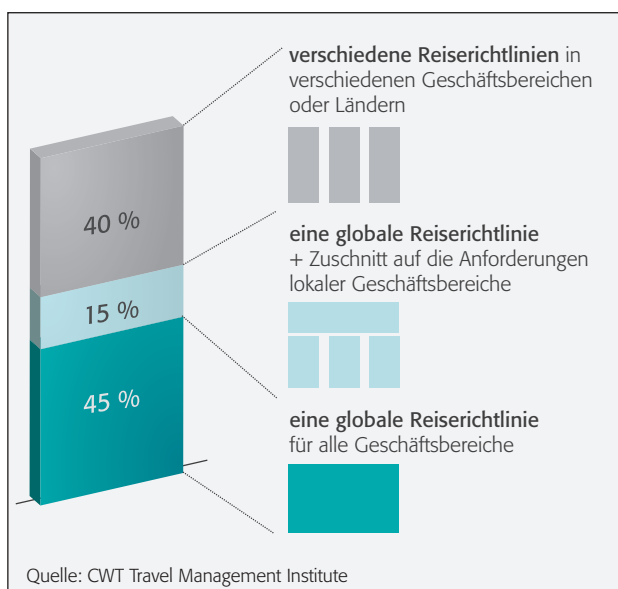
1. Einbeziehung des Managements aus dem gesamten Unternehmen. Die besten Leistungen hinsichtlich der Reiserichtlinie und ihrer Einhaltung wurden in jenen Unternehmen erzielt, die umfassende Unterstützung des Topmanagements erfahren, wenn es darum geht, das Bewusstsein für die Reiserichtlinie zu stärken, den Widerstand gegen Veränderungen zu überwinden und die Einhaltung der Richtlinie zu fördern. Vier Punkte sind dabei wichtig: 1. Die Unterstützung durch die Unternehmensspitze muss sichtbar sein. 2. Das Genehmigungsverfahren für Ausnahmen von der Richtlinie muss hierarchisch höher angesiedelt werden. 3. Sofern ein Genehmigungsverfahren vor der Reise implementiert ist, muss das Management umfassend informiert werden. 4. Die Nachbearbeitung im Anschluss an die Reise sollten die Teamleiter übernehmen.

2. Klare und verständliche Regeln für die Reisenden. Die wirksamsten Reiserichtlinien enthalten klare, verständliche Regeln in benutzerfreundlicher Form. Im Gegensatz dazu sind viele in der Branche übliche Dokumente lang, schwer zu lesen und ungenau. Im Idealfall werden in einer Reiserichtlinie Vorschriften festgelegt, soweit die Unternehmenskultur dies zulässt. Eine Richtlinie sollte außerdem alle fünf Hauptbereiche abdecken, bei denen beträchtliche Einsparmöglichkeiten bestehen.

3. Länderübergreifende oder globale Standardisierung der Richtlinie. Durch die Angleichung von Reiserichtlinien und Prozessen für alle Geschäftsbereiche und -regionen können Travel Manager Best Practices gemeinsam nutzen und Kosten sparen. Wie in der CWT-Studie *Globale Horizonte: Die Konsolidierung eines Firmenreiseprogramms (2007)* beschrieben, belaufen sich die Einsparungen auf durchschnittlich 12 Prozent der gesamten Reiseausgaben. 60 Prozent der von CWT analysierten Reiserichtlinien sind bereits global ausgerichtet. Hierin sind 15 Prozent enthalten, die Anpassungen auf lokaler Ebene beinhalten, allerdings dabei mindestens genauso streng bleiben wie die globale Richtlinie (siehe Abbildung 4). Die lokalen Anpassungen beziehen sich in erster Linie auf Buchungsprozesse und auf die Auswahl der bevorzugten Hotels. Die Nutzung der bevorzugten Fluggesellschaften wird fast immer auf globaler Ebene festgeschrieben.

4. Förderung der Einhaltung durch Kommunikation und Training. Die Unternehmen mit den besten Einhaltungswerten erläutern ihren Reisenden die Vorteile der Reiserichtlinie klar und deutlich. Sie sorgen dafür, dass die Richtlinie einfach online und in der jeweiligen Landessprache zugänglich ist und gewährleisten die zeitnahe Bekanntgabe eventueller Änderungen. Alle Reisenden und Buchenden sollten zu der Reiserichtlinie, den Buchungsprozessen und Systemen eingehend geschult werden (z. B. durch monatliche Web-Konferenzen für neue Mitarbeiter und Auffrischkurse).

Abbildung 4: Reiserichtlinien sind überwiegend global



Schließlich können Erfolgsreports dazu beitragen, die Reisenden zur Einhaltung der Richtlinie zu motivieren, indem ihre Bemühungen sichtbar dargestellt werden.

5. Förderung der Einhaltung durch Maßnahmen am Point of Sale. Die Einhaltung kann erheblich verbessert werden, wenn die Richtlinie sowohl in den Online- als auch in den Offline-Buchungsprozess integriert wird. Das Online-Buchungssystem des Unternehmens kann die Einhaltung fördern, indem ganz klar Optionen innerhalb der Reiserichtlinie angeboten werden, und andere nicht zur Einhaltung führende Optionen ausgeschlossen werden. Es kann außerdem während der Buchung Meldungen einblenden, die an die Richtlinie erinnern, und proaktiv andere Dienste vorschlagen (z. B. ein bevorzugtes Hotel für einen Reisenden, der gerade einen Flug bucht). Bei Offlinebuchungen sollten Unternehmen den Grad der vom Reisebüro erwarteten Beteiligung klar definieren: von der Beratung und dem Aufzeigen entsprechender Alternativen, die zur Einhaltung der Richtlinie beitragen, bis hin zur Ablehnung von Buchungen außerhalb der Richtlinie.

6. Erfolgskontrolle und korrigierende Maßnahmen. Travel Manager sollten regelmäßig die Leistung messen. Insbesondere kann der Vergleich der Ergebnisse pro Geschäftsbereich oder Abteilung sowie die gemeinsame Nutzung dieser Informationen durch alle Teamleiter die Einhaltung der Richtlinie stark fördern. Darüber hinaus kann es sich lohnen, jenen kleinen Anteil der Reisenden zu identifizieren, der für den Großteil der Buchungen verantwortlich ist, bei denen gegen die Richtlinie verstoßen wird. Es können dann gezielte Maßnahmen ergriffen werden (z. B. personalisierte E-Mails, in denen die Reisenden an die Regeln der Reiserichtlinie erinnert werden). Außerdem können Reports zur Nichteinhaltung der Richtlinie Hinweise darauf geben, in welchen Bereichen das Firmenreiseprogramm angepasst werden sollte.

7. Leistungsmessung im Vergleich zur Branche. Obwohl die Reiserichtlinie eines Unternehmens seine kulturellen und geschäftlichen Prioritäten widerspiegeln sollte, kann durch Leistungsvergleiche sichergestellt werden, dass eine Richtlinie den Standards entspricht, die sich in der gleichen Branche entwickeln (z. B. bezüglich der Mindestflugdauer für die Nutzung der Business Class). Darüber hinaus können Unternehmen Einsparpotenziale entdecken oder unterdurchschnittliche Ergebnisse auffindig machen, wenn sie die Leistungen gleichartiger Unternehmen in Kernbereichen des Reiseprogramms nachverfolgen.

8. Wirksame Nutzung der Expertise der Travel Management Company. Geschäftsreiseanbieter können bei der Gestaltung einer Reiserichtlinie sowie ihrer Implementierung und Einhaltung behilflich sein. Sie sind außerdem sehr gut in der Lage, die Leistung zu überwachen und zu verbessern. Ihre Spezialisten und Technologien können bei jedem Schritt eine entscheidende Rolle spielen, von der Gestaltung der Reiserichtlinie über ihre Umsetzung bis hin zur Leistungskontrolle.

Schlussfolgerung

Viele der Best Practices, die CWT beobachtet hat, sind für alle Unternehmen erzielbar. Unternehmen und Organisationen konzentrieren sich weniger auf die Verschärfung von Regeln als darauf, Richtlinien klarer zu formulieren und die Maßnahmen zu ihrer Einhaltung zu verstärken. In Zukunft werden sie vermehrt umweltrelevante Maßnahmen sowie Meetings und Events in ihre Reiserichtlinien integrieren. Um den optimalen Nutzen zu erzielen, ist es erforderlich, dass Travel Manager als Team mit ihrem Geschäftsreiseanbieter, dem Topmanagement und den Führungskräften ihres Unternehmens zusammenarbeiten – nicht nur, um die richtige Richtlinie zu definieren, sondern auch um sicherzustellen, dass die Reisenden nach den Regeln spielen.

Für weitere Informationen darüber, wie die Spezialisten von CWT Sie dabei unterstützen können, Ihre Reiserichtlinie und deren Einhaltung erfolgreich zu optimieren, wenden Sie sich bitte an Ihren CWT-Kundenbetreuer oder schicken Sie uns eine E-Mail an tmi@carlsonwagonlit.fr.

Die vollständige Studie finden Sie in englischer Sprache auf www.carlsonwagonlit.com.

¹ CWT hat acht Ansatzpunkte für effektives Travel Management definiert: hervorragenden Service und bestmögliche Betreuung für Reisende sowie optimierte Transaktionen bieten, Hotelausgaben lückenlos und professionell erfassen, Ausgaben für Flüge und andere Transportmittel weiter optimieren, Einhaltung des Firmenreiseprogramms verbessern und Nachfragesteuerung optimieren, Sicherheit bieten und als Unternehmen soziale Verantwortung übernehmen, Meetings und Events in das Firmenreiseprogramm integrieren, um die Ausgaben hierfür zu optimieren, und anschauliche Datenübersichten und messbare Leistungsindikatoren entwickeln.

² Bei restriktiven Sonderflugtarifen müssen bestimmte Bedingungen eingehalten werden, wie z. B. Vorausbuchung, ein Mindest- oder Maximalaufenthalt. Außerdem muss eine Storno- oder Umbuchungsgebühr bezahlt werden.

³ Topaz International veröffentlicht regelmäßig Vergleichsstudien zu Flugpreisen bei Geschäftsreisen, die von TMCs gebucht werden und die auf öffentlichen Webseiten sowie den eigenen Webseiten der Fluggesellschaften verfügbar sind.