

Raum für Einsparungen: Hotelkosten optimieren

Eine CWT-Studie

Ein praktischer Überblick über die Möglichkeiten zur Hotelkostenoptimierung

Die jüngste umfassende Untersuchung des *CWT Travel Management Institute* bietet Unternehmen handlungsorientierte Erkenntnisse, mit denen sie ihre Hotelausgaben effektiver steuern können. Drei zentrale Ergebnisse werfen ein klärendes Licht auf die Herausforderungen, denen Travel Manager täglich begegnen. Sie zeigen außerdem Best Practices auf, mit denen Unternehmen sowohl Kosten senken als auch gleichzeitig Service und Sicherheit für ihre Reisenden verbessern können.

Umfassende Untersuchungen des CWT Travel Management Institute

Um detaillierte Erkenntnisse über den Hotelmarkt ebenso wie über die Anforderungen von Travel Managern zu gewinnen, hat CWT verschiedene methodische Ansätze kombiniert:

- **Umfragen** unter Travel Managern, Reisenden und Buchenden
- **Interviews** mit Fachleuten aus allen Bereichen der Hotelbranche
- **Analysen** von CWT-Transaktionen, von Kreditkartendaten und Hotelraten, einschließlich differenzierter Fallstudien

Die Untersuchung wurde im Zeitraum von Mai 2008 bis Januar 2009 durchgeführt. Die Teilnehmer repräsentieren eine breite Stichprobe, sowohl bezogen auf die Unternehmensgröße als auch auf die Verantwortungsbereiche der Travel Manager sowie die Heimatregionen der Reisenden.

Ein komplexer Markt

Travel Manager müssen die Komplexität des Hotelmarkts erfassen und berücksichtigen, um erfolgreiche Einkaufsstrategien und Reiserichtlinien entwickeln zu können. Zu seinen wichtigsten Merkmalen zählen:

- **Eine Vielzahl von Anbietern.** Über 250.000 Hotels weltweit haben Angebote für Geschäftsreisende.
- **Fehlende Qualitätsstandards,** anhand derer sich die Qualität von Hotels weltweit messen und vergleichen ließe.
- **Große Unterschiede zwischen den Märkten.** Wirtschaftliche Bedingungen, durchschnittliche Hotelgröße und Verhandlungsweisen variieren stark von Stadt zu Stadt.
- **Komplexe Preismodelle.** Hotels setzen unterschiedliche Preisstrategien ein, um Angebot und Nachfrage einzukalkulieren.
- **Fragmentierter Vertrieb.** Viele Hotels stellen ihre Informationen nicht über globale Reservierungssysteme (GDS) zur Verfügung.

CWT hat **acht Ansatzpunkte für effektives Travel Management** identifiziert.¹ Diese Studie ist die jüngste Veröffentlichung aus einer Reihe, die jeden der Ansatzpunkte detailliert betrachtet.

Erkenntnis #1: Hotelausgaben werden oft unterschätzt, obwohl sie durchschnittlich fast 40 Prozent des Gesamtreisebudgets ausmachen.

CWT hat drei Untersuchungsmethoden angewandt, um diesen Wert zu ermitteln; darunter Fallstudien, die gezeigt haben, dass Unternehmen bis zu 46 Prozent ihres Gesamtreisebudgets für Hotels ausgeben – beinahe genauso viel wie für Flüge. Travel Manager mögen diese Ergebnisse überraschen, da sie im Durchschnitt davon ausgehen, dass Hotelausgaben lediglich 28 Prozent des Gesamtreisebudgets ausmachen. Dennoch stimmen sie zu, dass eine Optimierung der Hotelausgaben wichtig ist und in ihren Reiseprogrammen höhere Priorität genießen sollte.

Erkenntnis #2: Durch die Umsetzung von Best Practices bei der Steuerung von Hotelausgaben können Unternehmen diese um 21 Prozent senken.

Sparpotenziale finden sich in vier Bereichen:

- **Einhaltung der Reiserichtlinien** in Bezug auf die Hotelrichtlinien (bevorzugte Hotels und bevorzugte Buchungskanäle): 9 Prozent
- **Reiserichtlinien und Geschäftsreiseprogramm** (Hotelkategorien, Begrenzung der Hotelausgaben pro Stadt und Vorausbuchung): 8 Prozent
- **Verhandlungen** (inkl. länderübergreifende bzw. globale Konsolidierung des Hotelprogramms): 6 Prozent
- **Leistungsmessung** (inkl. Laden der Raten in globale Reservierungssysteme): 1 Prozent

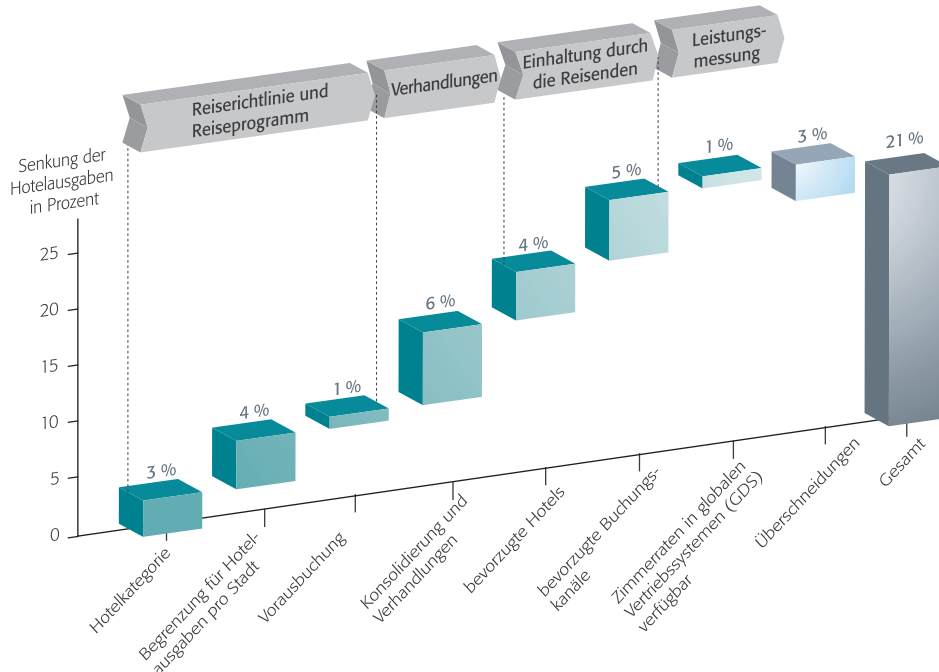
¹ Die acht Ansatzpunkte für effektives Travel Management sind: 1. Hervorragenden Service und bestmögliche Betreuung für Reisende sowie optimierte Transaktionen bieten. 2. Hotelausgaben lückenlos und professionell erfassen. 3. Ausgaben für Flüge und andere Transportmittel weiter optimieren. 4. Einhaltung des Firmenreiseprogramms verbessern und Nachfragesteuerung optimieren. 5. Das Firmenreiseprogramm weiter konsolidieren. 6. Sicherheit bieten und als Unternehmen soziale Verantwortung übernehmen. 7. Meetings und Events in das Firmenreiseprogramm integrieren, um die Ausgaben hierfür zu optimieren. 8. Anschauliche Datenübersichten und messbare Leistungsindikatoren entwickeln.

Diese Zahlen berücksichtigen eine voraussichtliche Überschneidung der Kostensenkungen um 3 Prozent, falls zeitgleich in verschiedenen Bereichen optimiert wird (so sind z. B. die durch Buchung über einen Geschäftsreiseanbieter erzielten Kostensenkungen auch darauf zurückzuführen, dass

häufiger bevorzugte Hotels gebucht werden).

Abbildung 1 zeigt die Kostensenkungen, die Unternehmen durch eine Verbesserung von durchschnittlicher Leistung zu Spitzenleistung erzielen können.

Abbildung 1: Unternehmen können ihre Hotelausgaben um bis zu 21 Prozent senken, wenn sie Best Practices umsetzen



Quelle: CWT Travel Management Institute

Hinweis: Diese Einschätzung der erzielbaren Kostensenkungen berücksichtigt keine jährlichen Inflationsraten. CWT geht davon aus, dass sich die in mehreren Einzelbereichen erzielten Kostensenkungen um etwa 3 Prozent überschneiden.

Erkenntnis #3: Unternehmen können ihre Hotelausgaben in sieben Schritten optimieren.

■ Daten konsolidieren

Umfassende, lückenlose Daten sind für Einkäufer und Travel Manager unverzichtbar. Nur so können sie bei Verhandlungen ein größtmögliches Einkaufsvolumen einsetzen, überprüfen, ob bevorzugte Hotels Reisenden die korrekten vereinbarten Zimmerraten berechnen und ob die Reiserichtlinien eingehalten werden. Doch die erforderlichen Daten sind bekanntermaßen schwer zu erheben, und häufig müssen Unternehmen Daten aus unterschiedlichen Quellen mühselig abgleichen und „bereinigen“ (indem sie z. B. unterschiedliche Codierungssysteme vergleichen und doppelte Einträge aussortieren). Dies vermag zumindest teilweise zu erklären, warum 39 Prozent der befragten Travel Manager davon ausgehen, dass sie höchstens 75 Prozent ihrer Daten zu Hotelausgaben erfassen.

Und doch ist es möglich, alle notwendigen Daten aus Reports über **Transaktionen des Geschäftsreiseanbieters sowie aus Firmenkreditkarten-Abrechnungen** zu gewinnen und sie mit Unterstützung des Geschäftsreiseanbieters zu konsolidieren. Im Idealfall bittet der Travel Manager die Hotelketten außerdem, ihm

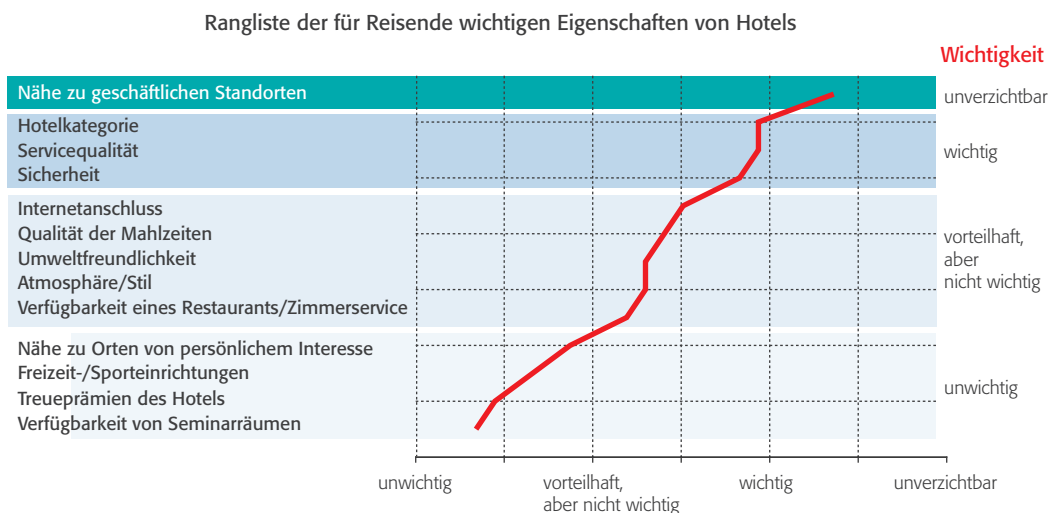
– sofern vorhanden – e-Folios (detaillierte elektronische Abrechnungen) zur Verfügung zu stellen, anhand derer er die Ausgaben für Zusatzleistungen besser nachvollziehen kann.

■ Bedürfnisse und Verhalten der Reisenden verstehen

Die Bedürfnisse von Reisenden lassen sich in **vier Segmente** einordnen, die von CWT folgendermaßen identifiziert wurden: „Reisende auf der Suche nach Komfort“, „anspruchsvolle Reisende“, „unkomplizierte Gäste“ und „pragmatische Reisende“. Travel Manager sollten diese Bedürfniskategorien bei der Entwicklung ihrer Hotelprogramme berücksichtigen. Allgemein lässt sich sagen, **dass Reisenden praktische Überlegungen wichtiger sind als Komfort**. Die befragten Reisenden gaben an, dass ihnen vor allem die Nähe des Hotels zu ihrem geschäftlichen Standort wichtig ist. Dieses Kriterium wurde weitaus häufiger genannt als die Hotelkategorie, die den zweiten Platz unter wichtigen Hoteleigenschaften einnahm (siehe Abb. 2).

Obwohl Reisende dazu neigen, bei längeren Aufenthalten Hotels höherer Kategorien zu buchen, scheint die **Hotelkategorie die Reisendenzufriedenheit nicht unmittelbar zu bestimmen**.

Abbildung 2: Die räumliche Nähe zum geschäftlichen Standort ist die für Reisende wichtigste Eigenschaft von Hotels



Quelle: CWT Travel Management Institute
Basierend auf einer Befragung von 4.564 Reisenden.

Bei der Buchung zeigten sich Reisende vergleichbar „nüchtern“ und maßen Features wie Fotos und Reisendenfeedback weniger Bedeutung bei als **schnellen, unkomplizierten Buchungsabläufen**. Sie neigen nicht dazu, lange nach geeigneten Hotels zu suchen und Angebote zu vergleichen, und nur 14 Prozent surfen zu diesem Zweck im Internet. 35 Prozent der Reisenden wissen schon vor der Buchung, welches Hotel sie möchten, daher sind ihnen eine breite Auswahl von Hotels und die Beratung durch das Reisebüro bei der Buchung relativ unwichtig.

■ Effektive Hotelrichtlinien entwickeln

Reisende kommen klaren Vorschriften eher nach als einfachen Empfehlungen. Vor allem **die Nutzung bevorzugter Hotels sollten Unternehmen – soweit verfügbar – deutlich einfordern**. Einige Unternehmen erlauben auch die Buchung nicht bevorzugter Alternativen, falls diese deutlich preisgünstiger sind. Dies birgt jedoch das Risiko, das Buchungsvolumen bei bevorzugten Hotelanbietern zu verringern und die damit erzielten Kostensenkungen zu schmälern. CWT empfiehlt daher, Buchungen bei nicht bevorzugten Anbietern nur dann zu gestatten, wenn der Zimmerpreis mindestens 20 Prozent unter dem des bevorzugten Anbieters liegt.

Gleichzeitig sollten Unternehmen **klare Vorschriften für den Fall entwickeln, dass keine Zimmer in bevorzugten Hotels verfügbar sind**. Hierzu gehören die Buchung bei einer bevorzugten Kette, die Einhaltung der Begrenzung für Hotelausgaben pro Stadt und die Befolgung von Empfehlungen des Geschäftsreisebüros bzw. des Online-Buchungssystems. Eine weitere wichtige Vorschrift ist die Buchung über den Geschäftsreiseanbieter bzw. dessen Buchungskanäle. Dadurch erzielen Reisende um durchschnittlich 18 bis 21 Prozent niedrigere Zimmerraten sowohl bei bevorzugten als auch bei nicht bevorzugten Hotels. Darüber hinaus sparen sie bei Buchungen über das Reisebüro Zeit und können unterwegs im Notfall ausfindig gemacht werden.

Effektive Hotelrichtlinien halten Reisende außerdem dazu an, nach Möglichkeit **mindestens zwei Wochen im Voraus zu buchen** und mit der Firmenkreditkarte zu bezahlen. Schließlich sollten die Hotelrichtlinien auch darlegen, welche Ausgaben für Zusatzleistungen erstattet werden und welche nicht.

■ Das Hotelprogramm optimieren

Mit einem methodischen Ansatz können Unternehmen die richtigen Hotels an den richtigen Standorten als bevorzugte Hotels für ihr Hotelprogramm auswählen. Zunächst sollten sie alle Einzelhotels bzw. Standorte berücksichtigen, für die die Ausgaben mindestens **10.000 USD** jährlich betragen, wobei diese Mindestgrenze je nach Markt und Unternehmen variiert. Um Volumenrabatte ausnutzen zu können, sollten Einkäufer **die Ausgaben auf die geringstmögliche Anzahl von Hotels konzentrieren**, mit der die Bedürfnisse des Unternehmens abgedeckt werden können. Eine Überprüfung der Hotelkategorien ermöglicht darüber hinaus deutliche Kostensenkungen: Der durchschnittliche Preisunterschied zwischen einer Kategorie und der nächsthöheren beträgt 21 bis 25 Prozent. Ein **mehrschichtiges Hotelprogramm** differenziert die Hotelauswahl nach Zielgruppen oder Zielorten (z. B. niedrigere Kategorien für Inlandsreisende oder bestimmte Unternehmensbereiche).

Wichtig ist es außerdem, zu entscheiden, ob man weiter mit den bestehenden Hotelpartnern arbeiten oder **konkurrierende Hotels** in das Hotelprogramm einbeziehen soll. Obwohl Letztere oft zunächst günstigere Preise anbieten, zeigten Untersuchungen von CWT, dass Unternehmen, die mindestens 80 Prozent ihrer bevorzugten Hotels über mehr als ein Jahr beibehalten, Preiserhöhungen effektiver begrenzen als Unternehmen, die ihre bevorzugten Anbieter häufiger wechseln. Ein effektives Hotelprogramm sollte Reisenden angemessenen Service zu den bestmöglichen Preisen bieten und außerdem die **Sicherheit von Reisenden** und den **Umweltschutz** berücksichtigen.

■ Effektiv verhandeln

Etwa ein Drittel aller Unternehmen treffen Vereinbarungen mit mindestens 100 Hotels und sollten daher ihren Verhandlungsansatz je nach zu erwartendem ROI variieren. Hotels mit den größten Buchungsvolumina erfordern **umfassende Verhandlungen**, bei denen sämtliche verfügbaren Preishebel angesetzt werden sollten. Dazu kann auch die Einbeziehung von Ausgaben für Zusatzleistungen zählen, durch die sich die Kosten eines Hotelaufenthalts um bis zu 33 Prozent erhöhen können. Außerdem kann es erforderlich sein, solche Verhandlungen über mehrere Runden zu führen. Für andere Hotels können **„leichte“ Verhandlungen auf Ebene von Einzelhotels** angemessen sein. Falls ein Unternehmen nicht die Mindestmenge an Nächten bzw. Ausgaben erreicht, die für Verhandlungen auf Ebene von Einzelhotels erforderlich wäre, können sie auch **Vereinbarungen mit der Hotelkette** treffen und so ihr Hotelprogramm erweitern.

Obwohl im Allgemeinen „Flatrate-Vereinbarungen“ für bevorzugte Hotels empfohlen werden, gibt es auch Unternehmen, die sich für **dynamische Preismodelle** entscheiden. Diese bieten prozentuale Rabatte auf die besten öffentlich verfügbaren Zimmerraten eines Hotels und können unter den richtigen Bedingungen Preisvorteile gegenüber Pauschalen bedeuten (z. B. dann, wenn Hotels regelmäßige Reports liefern und zu Nachverhandlungen bereit sind, wenn die vereinbarten Zimmerpreise des Unternehmens sich weniger günstig entwickeln als der Marktdurchschnitt für Geschäftsreisen). Wenn möglich, sollten Unternehmen eine **„Last Room Availability“-Regelung** aushandeln (d. h., dass der Hotelanbieter sich verpflichtet, den vereinbarten Preis anzubieten, auch wenn nur noch ein Zimmer des vereinbarten Typs verfügbar ist). Damit sinken die Zimmerpreise über das Jahr gesehen, selbst wenn die anfangs vereinbarten Raten etwas höher liegen.

■ Einhaltung der Reiserichtlinien erhöhen

Die Einhaltung der Reiserichtlinien ist bei Hotelbuchungen auffallend schlecht: Fallstudien haben gezeigt, dass weniger als 26 Prozent aller Buchungen bei bevorzugten Hotels und nur 20 Prozent über die bevorzugten Buchungskanäle getätigt werden. **Eine höhere Einhaltung der Reiserichtlinien ist möglich**, wenngleich Unternehmen nicht erwarten sollten, dass ihre Reisenden zu 100 Prozent bevorzugte Hotels buchen – allein schon deshalb, weil kein Hotelprogramm sämtliche Zielorte abdecken kann. Zu den Best Practices gehören: 1. Regelmäßig überprüfen, ob das Verzeichnis der bevorzugten Hotels aktuell und leicht zugänglich ist. 2. Buchenden und Reisenden die Reiserichtlinien kommunizieren. 3. Das vom Unternehmen genutzte Online-Buchungssystem so einrichten, dass es die Einhaltung der Reiserichtlinien fördert. 4. Reisende bei Nichteinhaltung der Reiserichtlinien ansprechen. Außerdem sollte das Hotelprogramm regelmäßig überprüft werden, um sicherzustellen, dass es den Bedürfnissen der Reisenden entspricht: **Die von Reisenden am häufigsten genannten Gründe für die Buchung nicht bevorzugter Hotels waren praktischer und**

geschäftlicher Natur (auch wenn die befragten Travel Manager tendenziell davon ausgehen, dass Reisende vor allem aus persönlicher Vorliebe gegen die Reiserichtlinien verstoßen).

■ Leistung messen

Der Schlüssel zu einem erfolgreichen Hotelprogramm liegt darin, die Leistung des Programms aufmerksam zu verfolgen. Travel Manager sollten also prüfen, ob die Richtlinien eingehalten werden und Hoteliers die vereinbarten Konditionen anbieten; gegebenenfalls müssen sie korrigierende Maßnahmen einleiten. Ganz allgemein können Unternehmen die Einhaltung der Reiserichtlinien besser überprüfen, wenn sie auch **weitere Leistungsindikatoren jenseits der Buchung bevorzugter Hotels** betrachten, die für Reisende nicht immer verfügbar sind. Hierzu zählen z. B. die Buchung angemessener Zimmertypen und die Einhaltung der Begrenzungen für Hotelausgaben pro Stadt.

Unternehmen sollten außerdem **regelmäßige Prüfungen der Zimmerpreise** durchführen, die in die Reservierungssysteme (GDS) geladen werden und auch die Anwendung der **„Last Room Availability“-Regel** prüfen, da hier oft Fehler auftreten. Tatsächlich wurden bei fünf Fallstudien unmittelbar nach Abschluss der Verhandlungen nur 50 Prozent aller Zimmerpreise korrekt ins GDS geladen, wobei die fehlerhaften Raten im Durchschnitt 15 Prozent über den vereinbarten lagen. Eine weitere Fallstudie ergab, dass 4 bis 5 Prozent der Buchungen zweier Unternehmen auf sogenannte **„Squatter-Hotels“** entfielen (d. h. auf nicht bevorzugte Einzelhotels, die irrtümlicherweise GDS-Codes der vom Unternehmen bevorzugten Hotels verwendeten), wobei diese Hotels durchschnittlich um 3 bis 21 Prozent teurer waren als die bevorzugten Hotels.

Zusammenfassung

Einkäufer in Unternehmen können den Wert ihrer Hotelprogramme gezielt steigern, indem sie bei Einkauf, Verhandlungen und Programmoptimierung mit Spezialisten zusammenarbeiten. Wie die hier vorgestellten Untersuchungen gezeigt haben, bietet die Optimierung von Hotelausgaben vielen Unternehmen deutlichen Raum für Einsparungen.

Falls Sie mehr darüber wissen möchten, wie die Experten von CWT Ihr Unternehmen bei der Optimierung Ihrer Hotelausgaben unterstützen können, wenden Sie sich bitte an Ihren Kundenberater oder schicken Sie uns eine E-Mail an tmi@carlsonwagonlit.fr.

Die komplette Studie *Room for Savings: Optimizing Hotel Spend* finden Sie auf unserer Website www.carlsonwagonlit.com.