

# Globale Horizonte: Konsolidierung eines Firmenreiseprogramms

## Nutzen, Voraussetzungen und Schlüssel zum Erfolg eine CWT-Studie

### Praktischer Überblick über die Konsolidierung des Travel Managements

Carlson Wagonlit Travel (CWT), ein weltweit führender Anbieter im Geschäftsreisemanagement, hat die Konsolidierung von Firmenreiseprogrammen grundlegend untersucht. Die Ergebnisse sind in der Broschüre *Globale Horizonte: Konsolidierung eines Firmenreiseprogramms* zusammengefasst. Die Veröffentlichung vermittelt einen praktischen Überblick und unterstützt Unternehmen dabei, die Vorteile zu bewerten, die Voraussetzungen zu verstehen und die Schlüssel zum Erfolg des Konsolidierungsprozesses zu identifizieren. Die vorliegende Zusammenfassung stellt die drei wichtigsten Erkenntnisse aus der Studie vor.

### Das Besondere an der Untersuchung des CWT Travel Management Institute

*Globale Horizonte: Konsolidierung eines Firmenreiseprogramms* ist Teil einer Serie von Studien, in deren Rahmen das CWT Travel Management Institute die acht Ansatzpunkte für effektives Travel Management untersucht<sup>1</sup>. Die Studie ist aus mehreren Gründen einzigartig:

- Sie basiert auf einer Vielzahl von Untersuchungsmethoden: Fallbeispiele aus neun Unternehmen, die ihr Travel Management konsolidiert haben; Berechnung der tatsächlichen Einsparungen durch Konsolidierung bei 30 Unternehmen; eine Befragung, an der mehr als 120 Unternehmen weltweit teilgenommen haben; Beobachtung der Preis- und Rabattpolitik von Fluglinien und Hotelanbietern; Interviews mit Leistungsträgern und Branchenexperten.
- Der Studie liegt eine breite Grundgesamtheit von Unternehmen unterschiedlicher Größen, Branchen, Reisebudgets und Standorte der Unternehmenszentralen zugrunde.
- CWT untersucht Konsolidierungen sowohl auf länderübergreifender als auch auf globaler Ebene und berücksichtigt dabei alle Elemente des Travel Managements.

### Was bedeutet Konsolidierung des Firmenreiseprogramms?

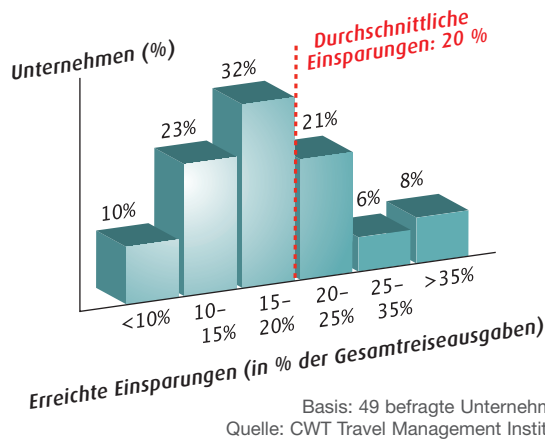
Als Konsolidierung des Travel Managements bezeichnet CWT den Prozess der Zusammenführung aller Elemente eines Firmenreiseprogramms auf lokaler, länderübergreifender oder globaler Ebene. In der Praxis bedeutet dies, dass ein Unternehmen sein gesamtes Reisevolumen wirkungsvoll einsetzt, den Einkauf auf eine optimale Anzahl von Leistungsträgern konzentriert und darüber hinaus Reiserichtlinien, Prozesse und Instrumente standardisiert.

### Erkenntnis 1: Konsolidierung bietet konkrete Vorteile bezüglich Savings, Service & Security

#### Durchschnittlich 20 Prozent Einsparungen durch Programmkonsolidierung

Die Studie ergab, dass Unternehmen durch die Konsolidierung ihres Travel Managements durchschnittlich 20 Prozent ihrer gesamten Reiseausgaben einsparen können.

**90 Prozent der Unternehmen erzielen zweistellige Einsparungen**

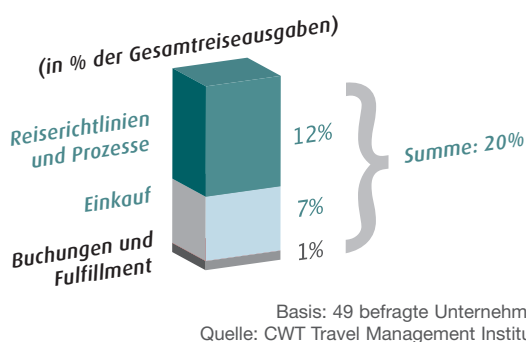


Den größten Anteil trägt hierzu die Standardisierung der Reiserichtlinien bei, die 12 Prozent der Reiseausgaben einspart, gefolgt von einem konsolidierten Einkauf (7 Prozent) sowie Buchungen und Fulfillment (1 Prozent).

**Durchschnittlich 12 Prozent Einsparungen durch die Standardisierung von Reiserichtlinien und Prozessen**

Durch die Vereinheitlichung von Reiserichtlinien und Prozessen können Travel Manager konsistente Regeln anwenden und Best Practices aus Unternehmens-einheiten in unterschiedlichen Regionen nutzen, um die Effizienz zu steigern. Einsparungen belaufen sich durchschnittlich auf 12 Prozent der Reiseausgaben, in einigen Fällen auf bis zu 30 Prozent. Vier zentrale Bereiche müssen Unternehmen standardisieren, um dieses Ziel zu erreichen: Regelungen zu Buchungsklassen bzw. Kategorien, Vorausbuchung, alternative Reisevorschläge, Genehmigungsverfahren vor Reiseantritt.

**Gesamteinsparungen je Maßnahme**



**Durchschnittlich 7,5 Prozent Einsparungen beim Flugeinkauf**

Die untersuchten Unternehmen konnten durch Konsolidierung des Flugeinkaufs nach eigenen Angaben durchschnittliche Einsparungen von 7,5 Prozent erzielen. Dies wurde durch Datenanalysen bei 13 Unternehmen bestätigt. Die unterschiedlichen Implementierungswege der Konsolidierung – von lokaler auf länderübergreifende, von länderübergreifender auf globale

und von lokaler auf globale Ebene – bieten jeweils ähnliche Vorteile. Unternehmen können von zwei grundsätzlichen Prinzipien der Preisgestaltung profitieren:

**1. Fluglinien belohnen höhere Umsätze durch zusätzliche Preisnachlässe.** Hier sind Rückvergütungen auf das Gesamtvolumen im Nachhinein und/oder Vorabrabatte auf bestimmten Strecken oder für sämtliche Verbindungen einer Fluggesellschaft möglich.

**2. Fluglinien bieten Flüge mit Start außerhalb ihres Heimatmarktes zu niedrigeren Preisen und mit aggressiveren Preisnachlässen an.** Die CWT-Analyse hat ergeben, dass eine Fluglinie, die als Fremddairline auch außerhalb ihres Heimatmarktes operiert, üblicherweise Preise anbietet, die 20 Prozent unter denen des marktbeherrschenden nationalen Leistungsträgers liegen. Außerdem neigt der Herausforderer dazu, höhere volumenbasierte Rabatte zu gewähren – üblicherweise dreimal so hoch wie bei den Fluggesellschaften, die den nationalen Markt dominieren.

Unternehmen können diese Möglichkeiten am besten ausschöpfen, indem sie Marktanteile in einem vierstufigen Prozess neu zuordnen:

**1. Weltweit Daten auswerten und konsolidieren:** So können Unternehmen größere bestehende Reisevolumina mit einzelnen Fluglinien identifizieren. Dadurch erhalten sie bei den Fluggesellschaften bessere Konditionen.

**2. Konzentration des Reisevolumens auf wenige Leistungsträger:** Hierdurch können Unternehmen größere volumenbasierte Rabatte nutzen. Die wichtigste Methode ist hier, beim bidirektionalen Flugverkehr (d. h. Städteverbindungen, die in beide Richtungen genutzt werden) jeweils nur wenige Fluglinien zu nutzen. Einige Unternehmen können zusätzlich Volumina bündeln, indem sie für Langstreckenflüge ein Drehkreuzsystem einführen (d. h. die gesamten Flüge über einen Flughafen leiten). Insgesamt können Unternehmen durch diese beiden Ansätze – bidirektionaler Flugverkehr und Drehkreuzeffekt – zusätzlich zu ihrem Volumen am Heimatmarkt 45 Prozent mehr Volumen an ihre bevorzugten Fluglinien vergeben.

**3. Preisangebote von Herausforderern nutzen:** So erhalten Unternehmen niedrigere Preise und können die Preisangebote bei Verhandlungen mit ihren bevorzugten Fluglinien strategisch einsetzen.

**4. Kompromisse finden:** Die Vorteile aus höheren Volumina an Herausforderer müssen gegen die dadurch entstehende Schmälerung rückwirkender Rabatte ihrer bevorzugten Fluggesellschaften aufgerechnet werden. Außerdem sollten Unternehmen die Präferenzen ihrer Reisenden bei der Auswahl bevorzugter Leistungsträger berücksichtigen.

### ■ **Durchschnittlich 6,5 Prozent Einsparungen beim Hoteleinkauf**

Die in der CWT-Studie befragten Unternehmen gaben an, durch die Konsolidierung des Hoteleinkaufs Einsparungen in Höhe von durchschnittlich 6,5 Prozent bis hin zu ca. 12 Prozent erreicht zu haben. Diese Ergebnisse wurden durch eine eingehende Datenanalyse bei 15 Kunden bestätigt. Wie beim Flugeinkauf ist auch beim Hoteleinkauf der volumenbasierte Rabatt einer der wichtigsten Sparfaktoren. Diese Rabatte werden jedoch nicht für den Gesamtumsatz mit einer Hotelkette gewährt, sondern sind von der Anzahl der Übernachtungen abhängig, die jährlich in jedem einzelnen Haus gebucht werden und schwanken abhängig von der Hotelkategorie und der Dynamik am Hotelmarkt.

First-Class-Hotels und Häuser der Luxusklasse gewähren eher volumenbasierte Rabatte als solche der Standardkategorie, und die Rabatte sind üblicherweise auch höher (12 Prozent gegenüber 4 Prozent, wenn ein Unternehmen das Volumen mit einem bestimmten Haus verdoppelt). Häufigkeit und Höhe von Rabatten variieren ebenfalls mit der Dynamik von Angebot und Nachfrage in den jeweiligen lokalen Märkten. Städte mit sinkender Nachfrage und rückläufigen Zimmerrenditen bieten die besten Voraussetzungen für Einsparungen. Unternehmen nutzen diese volumenbasierten Rabatte, um im Vergleich die größten Einsparungen zu erzielen und profitieren gleichzeitig von dynamischen Preismodellen (d. h. sie nutzen immer die jeweils beste verfügbare Rate). Wie beim Flugeinkauf gehen Unternehmen in vier Schritten vor, um ihre Einsparungen bei den Hotelausgaben zu maximieren:

**1. Datenkonsolidierung:** ein erster Schritt zur präzisen Einschätzung des Gesamtvolumens und zur Steigerung der Verhandlungsmacht.

**2. Abgestimmte Verhandlungen mit Hotelketten und unabhängigen Häusern:** von zentraler Bedeutung, da die meisten Unternehmen 50 Prozent ihres weltweiten Hotelbudgets für unabhängige Hotels ausgeben.

**3. Die Anzahl der genutzten Hotels in einer Stadt reduzieren:** erhöht die Verhandlungsmacht; die Verfügbarkeit günstig gelegener und angemessener Unterkünfte für die Reisenden sollte jedoch nicht gefährdet werden.

**4. Volumina von außerhalb des Heimatmarktes konzentrieren:** erhöht die Zahl der Übernachtungen in ausgewählten Hotels. Die CWT-Datenanalyse der Hotelausgaben verschiedener Kunden hat ergeben, dass Konsolidierung von lokaler auf länderübergreifende Ebene zu einem Anstieg von 60 Prozent bei den Übernachtungen führen und die Konsolidierung von länderübergreifender auf globale Ebene weitere 30 Prozent dazu beitragen kann.

### ■ **Durchschnittlich 4,5 Prozent Einsparungen beim Mietwageneinkauf**

Beim Mietwageneinkauf lagen die von den befragten Unternehmen genannten Einsparungen bei durchschnittlich 4,5 Prozent der Ausgaben und konnten bis zu 12 Prozent erreichen. Die wesentliche Ursache für Einsparungen sind vor allem volumenbasierte Rabatte, die jedoch eher auf dem nationalen Umsatz als auf dem länderübergreifenden Volumen mit dem Mietwagenunternehmen basieren.

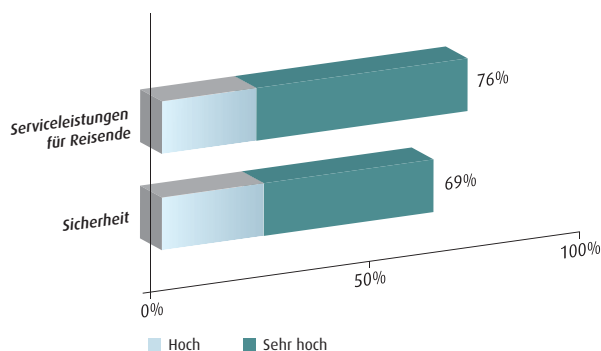
### ■ **Durchschnittlich 12 Prozent Einsparungen bei Buchungen und Fulfillment**

Die befragten Unternehmen gaben an, Einsparungen in Höhe von durchschnittlich 12 Prozent der gesamten Transaktionskosten (das sind rund 1 Prozent der Gesamtreiseausgaben) erzielt zu haben. Dies wird in erster Linie durch die Konsolidierung ihrer Servicekonfiguration (Betreuungsform) und die Standardisierung von Buchungsprozessen (also z. B. durch Buchungen über ein zentrales Business Travel Center pro Land) erzielt.

## **Verbesserungen bei Service und Sicherheit durch Konsolidierung des Travel Managements**

Von 107 untersuchten Unternehmen schätzten rund drei Viertel die positiven Auswirkungen der Konsolidierung als hoch oder sehr hoch ein. In der Tat bringt ein konsolidierter Ansatz zumeist eine konsistentere Servicequalität, vor allem durch standardisierte Servicevereinbarungen und Tools (wie z. B. ein weltweites Reiseportal und Online-Reisendenprofile). Bezüglich Sicherheit kann ein konsolidiertes Travel Management das Tracking von Reisenden verbessern und die Reaktionsfähigkeit von Unternehmen bei Notfällen steigern.

### **Anteil der Befragten, der die positiven Auswirkungen der Konsolidierung als hoch oder sehr hoch einschätzt**



Basis: 107 befragte Unternehmen  
Quelle: CWT Travel Management Institute

## Erkenntnis 2: Es gibt drei Voraussetzungen für einen Return on Investment: ein Mindestreisebudget von 5 Mio. USD, ein geeignetes Reisemuster und die passende Unternehmenskultur

Fast 60 Prozent aller an der Studie beteiligten Unternehmen haben bereits einen globalen Travel Manager eingesetzt, und weitere 10 Prozent planen diesen Schritt. Dies ist ein klarer Indikator dafür, dass immer mehr Unternehmen ihr Travel Management konsolidieren. Nicht alle Unternehmen erfüllen jedoch die Voraussetzungen, um das Potenzial von Konsolidierungen voll auszuschöpfen.

### Reiseausgaben von mindestens 5 Mio. USD

Alle Unternehmen können Vorteile aus einer Konsolidierung ziehen: Sie können Service und Sicherheit verbessern und gleichzeitig Einsparungen durch die Standardisierung der Reiserichtlinien, die kostengünstigere Reisebuchung und ein effizienteres Fulfillment erzielen. Die Vorteile aus einem konsolidierten Flug- und Hotel-einkauf können sie jedoch nur dann voll ausschöpfen, wenn ihre Ausgaben in den entsprechenden Kategorien eine bestimmte Mindestgrenze überschreiten: So fordern z. B. asiatische Fluglinien üblicherweise ein Mindestvolumen von 1 Mio. USD, amerikanische und europäische Fluglinien dagegen 3 bzw. 5 Mio. USD. Außerdem erhöhen sich die Einsparungen mit den Umsätzen: Die Einsparungen bei Flügen liegen bei einem Volumen von unter 10 Mio. USD bei durchschnittlich 4,3 Prozent und bei einem Volumen von über 100 Mio. USD bei 9,8 Prozent.

Und schließlich muss jeder potenzielle Vorteil die Anschaffungs- und laufenden Implementierungskosten der Konsolidierung decken, wie z. B. die Kosten für das Travel Management-Team, Einkaufsberatung, Einsatz von Tools und Mitarbeiterschulungen. Nach Schätzungen von CWT liegt der Break-even-Punkt für Konsolidierungen bei einem Gesamt-Reisebudget von ca. 5 Mio. USD.

### Ein geeignetes Reisemuster

Unternehmen, die auf internationaler und globaler Ebene Vorteile ausschöpfen wollen, müssen sogenannte „Nachfragekonzentrationen“ aufweisen. Beim Flugeinkauf bedeutet dies, dass ein Unternehmen bedeutenden bidirektionalen Streckenverkehr zwischen häufig angeflogenen Städtepaaren hat; beim Hotel-einkauf ist damit gemeint, dass Reisende aus verschiedenen Orten eine beträchtliche Anzahl von Übernachtungen in denselben Städten buchen. Durch hohe Nachfragekonzentrationen können Unternehmen Einsparungen erzielen, indem sie Volumina auf eine beschränkte Zahl von Leistungsträgern konzentrieren.

## Eine passende Unternehmenskultur

Die CWT-Studie zeigt: Je zentralisierter eine Organisation ist, umso wahrscheinlicher ist es, dass sie einen globalen Travel Manager ernannt. Bei Unternehmen, die weniger stark zentralisiert sind, wird der Kostendruck zur stärksten Triebfeder für Konsolidierungen.

## Erkenntnis 3: Der Schlüssel zum Erfolg ist ein ganzheitlicher, umfassender Ansatz auf tragfähigen Grundlagen

### Ganzheitlicher Ansatz

Bei den von CWT durchgeführten Fallstudien fiel auf, dass alle untersuchten Unternehmen die meisten Elemente des Travel Managements konsolidiert haben, einschließlich der Travel Management Company (TMC).

### Tragfähige Grundlagen

Es gibt einige für die erfolgreiche Umsetzung der Konsolidierung ausschlaggebende Komponenten des Travel Managements.

- **Drei wesentliche Komponenten:** Datenkonsolidierung, Standardisierung der Reiserichtlinien und Leistungsüberwachung. Diese sind wesentlich für die Entwicklung der Einkaufsstrategie und die Überwachung der Zielerreichung.
- **Der Hauptpartner:** ein globaler Geschäftsreiseanbieter. Die große Mehrheit der befragten Unternehmen bezeichnet die Tätigkeit eines einzigen oder hauptsächlichen Geschäftsreiseanbieters als sehr wichtig bzw. wichtig für ihre Bemühungen im Konsolidierungsprozess (79 bis 98 Prozent, abhängig von der Komponente). Sie verlassen sich bei Einkauf, Sicherheit, Prozessoptimierung, Change Management und der Datenauswertung auf ihren Hauptpartner. Die meisten Unternehmen beziehen daher ihre Geschäftsreiseanbieter so früh wie möglich ein und legen innerhalb von weniger als zwei Jahren nach Beginn des Konsolidierungsprozesses einen bevorzugten Geschäftsreiseanbieter in Schlüsselländern fest.
- **Grundlagen des Projektmanagements:** Unterstützung seitens der Führungsebene, ein Projektplan und ein personell gut ausgestattetes Travel Management-Team.

## Das richtige Gleichgewicht für die verschiedenen Geschäftsreisebereiche finden

Auch wenn Unternehmen bei der Konsolidierung ihres Travel Managements ganzheitlich vorgehen, müssen sie doch die unterschiedlichen Elemente von Geschäftsreisen einzeln betrachten. Die CWT-Studie belegt, dass die meisten Komponenten innerhalb von zwei bis drei Jahren hauptsächlich auf globaler Ebene verwaltet werden. Einige Elemente, wie z. B. die Genehmigung vor Reiseantritt, Vorausbuchungen und individuelle Betreuung werden jedoch weiterhin lokal verwaltet. Während für die Mehrheit der Geschäftsreiseelemente die globale Konsolidierung sinnvoll ist, ist das nicht für alle der Fall (siehe Abbildung unten).

## Der Konsolidierungsprozess verläuft in jedem Unternehmen unterschiedlich

Die in der CWT-Studie untersuchten Fälle zeigen, dass Unternehmen für gewöhnlich mindestens drei Jahre benötigen, um die wichtigsten Bereiche des Travel Managements in einem geografischen Gebiet zu konsolidieren, in dem mindestens drei Viertel der Reiseausgaben anfallen. Spezifische Eigenheiten und Dynamik des jeweiligen Unternehmens beeinflussen jedoch Dauer und Ablauf der Konsolidierung. Travel Manager gehen hier sehr pragmatisch vor: Sie orientieren sich an der Bereitschaft zur Veränderung in ihrem Unternehmen und schöpfen taktische Möglichkeiten zur Konsolidierung aus, wie z. B. eine Priorität im Unternehmen für die Optimierung von Reiseausgaben, Umstrukturierungsmaßnahmen und die länderübergreifende oder globale Einführung eines Geschäftsreiseanbieters.

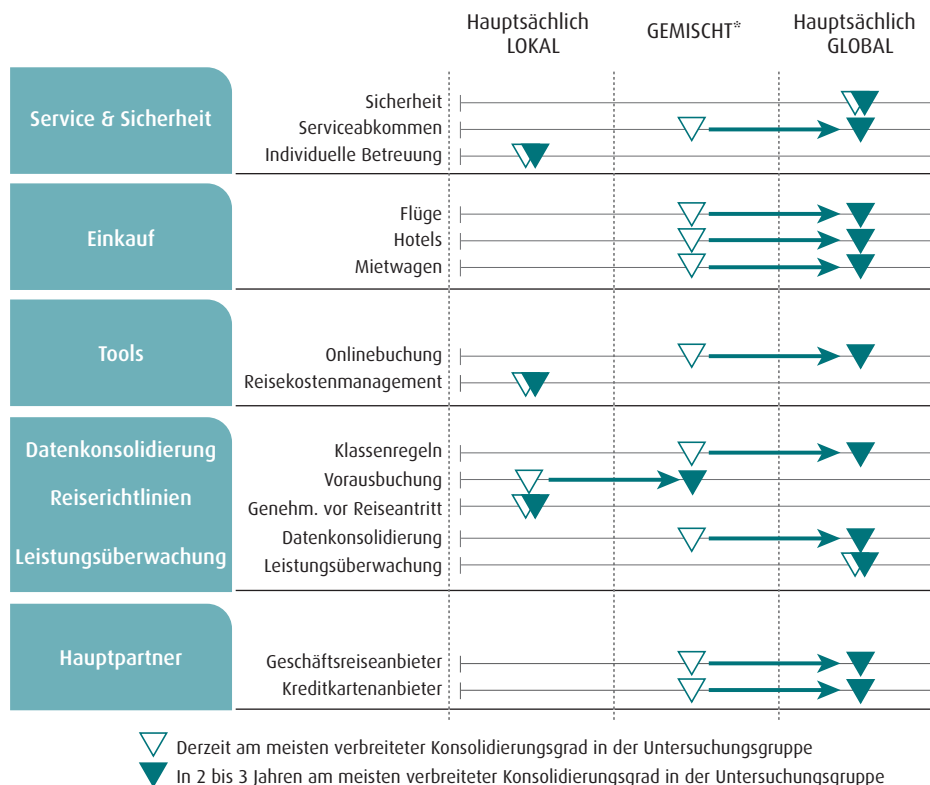
Wie können CWT-Experten Ihr Unternehmen dabei unterstützen, Ihr Travel Management erfolgreich zu konsolidieren? Wenden Sie sich hierzu bitte an Ihren CWT-Ansprechpartner oder schicken Sie uns eine E-Mail an: [globalhorizons@carlsonwagonlit.com](mailto:globalhorizons@carlsonwagonlit.com).

Alle vom CWT Travel Management Institute veröffentlichten Studien finden Sie in englischer Sprache unter [www.carlsonwagonlit.com](http://www.carlsonwagonlit.com).

Wie können CWT-Experten Ihr Unternehmen dabei unterstützen, Ihr Travel Management erfolgreich zu konsolidieren? Wenden Sie sich hierzu bitte an Ihren CWT-Ansprechpartner oder schicken Sie uns eine E-Mail an: [globalhorizons@carlsonwagonlit.com](mailto:globalhorizons@carlsonwagonlit.com).

Alle vom CWT Travel Management Institute veröffentlichten Studien finden Sie in englischer Sprache unter [www.carlsonwagonlit.com](http://www.carlsonwagonlit.com).

Die meisten Elemente des Travel Managements werden innerhalb von 2 bis 3 Jahren konsolidiert



\* „Gemischt“ bedeutet: gleiche Anteile lokaler, länderübergreifender und globaler Konsolidierung.

Basis: 110 befragte Unternehmen  
 Quelle: CWT Travel Management Institute



Copyright © 2007 CWT