03 | 2015

HRS
Global Hotel Solutions

Der Hotelexperte

Magazin für Travel Management und Hoteleinkauf

Über den Travelrand

Erfolge im Prozessmanagement gibt es nur abteilungsübergreifend

Unterwegs in Abu Dhabi und Dubai

Barmer GEK – moderne Bezahllösung bringt Entlastung

MICE-Standortcheck Chicago

Tobias Ragge,
HRS Geschäftsführer

Sehr geehrter Leser,

unsere Branche ist zunehmend technologiegetrieben – ob nun im (Hotel-)Einkauf, bei der Buchung, im Payment oder im Reporting. Mehr denn je zwingt diese Entwicklung das Travel Management dazu, die eigene Rolle zu hinterfragen und zu bewerten: Welche Mehrwerte kann ich meinem Unternehmen (noch) bieten?

Innerhalb der Branche herrscht Einigkeit darüber, dass das Travel Management strategischer werden muss, um relevant zu bleiben. Dennoch fällt es dem einen oder anderen noch schwer, sich vom fixen Blick auf die eigenen Zahlen zu lösen; mögen viele nicht erkennen, dass »sämtliche Facetten des modernen TMs heute Schnittstellen-Themen innerhalb eines Unternehmens sind«, wie Travel-Management-Berater Jörg Martin formuliert (vgl.: »Blick über den Travelrand« ab Seite 8).

Um Sie, unsere Partner, auf diesem Wege zu unterstützen, haben wir unsere Dienste entlang der gesamten Wertschöpfungskette rund um das Hotel ausgebaut. So können Sie neue Freiräume schaffen und Ressourcen in sämtlichen einer Dienstreise vor- und nachgelagerten Prozessen sparen.

Wie enorm die Auswirkungen eines von A bis Z vernetzten Prozesses für ein Unternehmen sein können, zeigt das Beispiel der BARMER GEK, wo Hotelübernachtungen neuerdings zentral bezahlt und automatisch abgerechnet werden. Diese moderne Bezahllösung entlastet sowohl Reisende als auch das Travel Management und die Buchhaltung – allein der zeitliche Aufwand für Abrechnung und Prüfung ist um 50 Prozent gesunken.

Solche Erfolge sind nur bei einem ganzheitlichen Blick und mit abteilungsübergreifender Zusammenarbeit möglich. Oder, wie Marcus Scholz seine Erfahrungen aus dem Mobility Management zusammenfasst, »wenn das TM alle Beteiligten an einen Tisch holt und strategisch organisiert«.

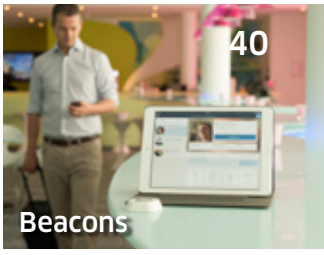
Apropos Messbarkeit: In unserer Leserbefragung zu Beginn des Jahres haben Sie uns ein sehr gutes Zeugnis ausgestellt, was uns Bestätigung und Ansporn zugleich ist. Ihr Feedback bezüglich der Inhalte haben wir in dieser Ausgabe bereits aufgegriffen – und auch das Layout basierend auf Ihren Anregungen und Wünschen weiterentwickelt.

Damit wünsche ich Ihnen viel Spaß bei der Lektüre des neuen Hotelexperten,

Ihr

Tobias Ragge,
HRS Geschäftsführer

Coverfoto: Mila Supinskaya | shutterstock.com • Editorialfoto: Cornelis Gollhardt



Ausgabe 03 | 2015

CHECK-IN

Neues – Meldungen aus der Branche 4

TITELSTORY

Prozessoptimierung: Über den Travelrand 8
Das Einsparpotenzial bei direkten Reisekosten ist weitgehend ausgereizt. Ganz anders verhält es sich bei den indirekten, den Prozesskosten. Hier schlummern noch zahllose ungehobene Schätze. Allerdings: Wie lassen sich Erfolge in puncto Prozessoptimierung messen? Hier steht das Travel Management noch ganz am Anfang.

GESCHÄFTSREISE

Wettstreit der Giganten: Abu Dhabi & Dubai 16
Die Zeit der Superlative am Golf ist längst nicht vorbei. Im Gegengeil: Spätestens seit der Ernennung Dubais zur Expo-Stadt 2020 hat der Run auf Rekorde wieder Fahrt aufgenommen. Nicht nur in Dubai: Inzwischen setzt das mit Reichtum gesegnete Abu Dhabi alles dran, sein Bruder-Emirat zu überflügeln.

Im Fokus: Abu Dhabi & Dubai 20

TRAVEL MANAGEMENT

Reisen ohne Vorleistung: 22
Hotelrechnungen können bei der BARMER GEK über die AirPlus-Reisestellenkarte gezahlt werden

Pro & Contra: 26
»Share Economy« – Modell der Zukunft?

Reiserichtlinien. 30
Wie bewegt man Mitarbeiter dazu, sich an Reiserichtlinien zu halten?

MEETINGS & GROUPS

MICE: Digitaler Wandel 14

The City that works: MICE-Standort Chicago 34
Während New York die Preisschraube immer fester anzieht, machen vergleichsweise niedrige Preise und eine florierende Wirtschaft die nur eine Flugstunde entfernte Metropole Chicago zum MICE-Dorado.

CHECK-OUT

No reception 40
Beacon sorgt für weniger Formalien und mehr Service auf Geschäftsreisen

IMPRESSUM

Herausgeber: HRS Hotel Reservation Service Robert Ragge GmbH, Blaubach 32, 50676 Köln
Verantwortlich für die Inhalte: Alexandra Barth, Leiterin Marketing & Kommunikation HRS Group | Rainer Puster, Tel +49 221 2077-5108 | der-hotelexperte@HRS.com
Koordination, Redaktion und Realisierung: publish! Medienkonzepte GmbH, Hannover
Chefredaktion: Anke Pedersen **Autoren:** Jürgen Baltes, Johannes Kühner und Mathis Paus
Fotografen: Jonathan Gainer, Alex Garcia, Roman Pawlowski und genannte Bildquellen

Copyright: HRS 2015

TEXT: ANKE PEDERSEN

Über den Travelrand

Das Einsparpotenzial bei direkten Reisekosten ist weitgehend ausgereizt. Ganz anders verhält es sich bei den indirekten, den Prozesskosten. Hier schlummern noch zahllose ungehobene Schätze. Allerdings: Wie lassen sich Erfolge in puncto Prozessoptimierung messen? Hier steht das Travel Management noch ganz am Anfang.

Früher war alles besser! Da verhandelte der Travel Manager hart mit seinen Suppliern – mit Airlines, Hotels und Mietwagenfirmen – und hatte am Ende des Geschäftsjahres eine Zahl, die die Bedeutsamkeit der eigenen Position eindrucksvoll untermauerte: soundso viel Prozent Einsparungen im Vergleich zum Vorjahr. Vorbei! Inzwischen sind direkte Kosten im Travel branchenübergreifend soweit konsolidiert und optimiert, dass damit kaum noch Staat zu machen ist. Strategen wie Marcus Scholz, bei der Dürr AG siebeneinhalb Jahre Senior Manager Corporate Mobility Management, bewerten Savings in diesem Bereich sogar nur noch als »quick wins«, die sich irgendwann marginalisierten. Stattdessen sind es nun die indirekten Kosten, also die Prozesse rund um das Thema Dienstreise, von deren Optimierung und sogar Automatisierung alle ein enormes Sparpotenzial erwarten.

Abteilungsübergreifende Denke unerlässlich

Allein: Wie soll ein Travel bzw. Mobility Management hier erzielte Erfolge aufzeigen? Immerhin stellt sich nicht nur die Frage, wie sich der Nutzen optimierter Prozesse für das Gesamtunternehmen messen lässt. Erschwert wird diese Aufgabe auch durch die zunehmend strategische Ausrichtung des Travel Managements: Galt früher der Einkauf als Maßstab für dessen Leistungsbilanz, umfasst seine Verantwortlichkeit nun auch Bereiche, die weit über die eigene Funktion hinausreichen – die Sicherheit von Reisenden und Daten etwa oder zufriedene Mitarbeiter. »Alle Facetten des Travel Managements sind Schnittstellen-Themen innerhalb eines Unternehmens«, weiß der Chef der CTC Corporate Travel Consulting, Jörg Martin. »Das ist wie ein Stein, den ich ins Wasser werfe und der dann immer weitere Kreise zieht.«
Aus diesem Grund wird ein Travel Management indirekte Kosten lediglich im Zusammenspiel mit anderen Unternehmensbereichen darstellen, messen und schließlich reduzieren können. Darin sind sich alle Travel-Experten einig. Philip Kramer etwa: »Weil sämtliche einer Dienstreise vor- und nachgelagerten Prozesse auch andere Abteilungen im Unternehmen betreffen, ist eine abteilungsübergreifende Denke absolut unerlässlich", sagt der Head of Key Account Management Corporate bei HRS. Und für Ex-Dürr-Mann Marcus Scholz führt kein Weg daran vorbei, »dass das Travel Management alle Beteiligten an einen Tisch holt und strategisch organisiert«.

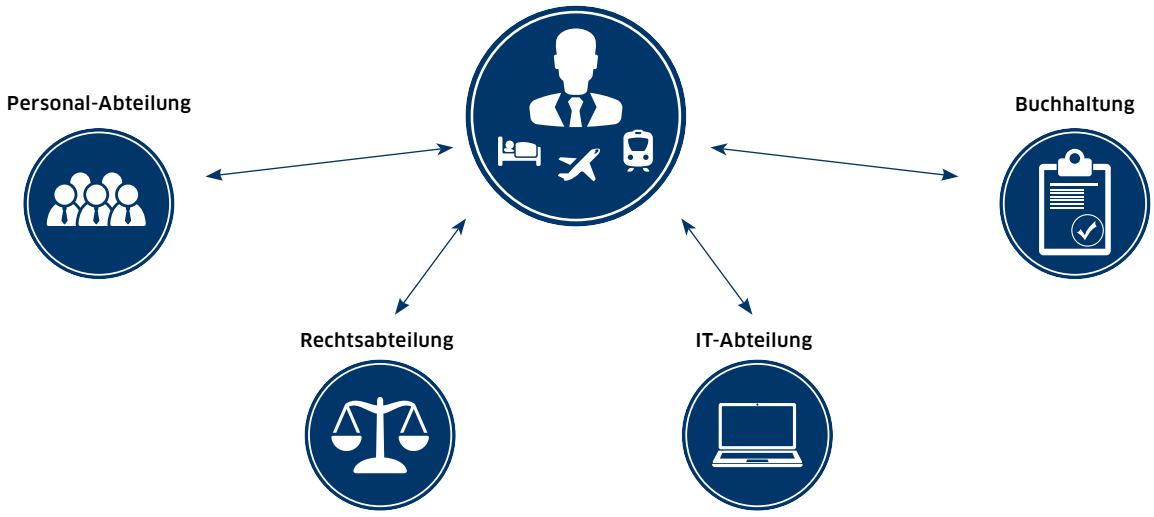
Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile

Zum Beispiel beim Thema Payment. Im Bereich Flugkosten gehört die zentrale Abrechnung längst zum unternehmerischen Standard. Vor diesem Hintergrund wäre es also durchaus sinnvoll, auch die Hotelausgaben zentral abzurechnen – zum Beispiel mit einer Bezahllösung wie »Global Pay-

Fotos: bikeriderlondon | shutterstock.com

Schnittstelle Travel Management

Für die Optimierung der Prozesse müssen sich die jeweils beteiligten Abteilungen abstimmen.



»Für den gemeinsamen Erfolg müssen sich alle Abteilungen abstimmen und ihre Strategie ins Gesamtbild einbetten.«

ment«, die HRS Firmenkunden gemeinsam mit Partnern wie AirPlus und American Express anbietet. Vorteile für das Travel Management: Die detaillierte Aufstellung aller während eines Hotelaufenthalts angefallenen Kosten führt zu mehr Transparenz; diese wiederum ist Voraussetzung für die Konsolidierung der Hoteldaten, die Kontrolle der Einhaltung der Reiserichtlinie sowie deren aktive Steuerung. Weil aber von der Einführung einer zentralen Payment-Lösung nicht nur das Travel Management profitiert, sondern andere Abteilungen mindestens ebenso, sollte der TM diese von Anfang an strategisch einbinden.

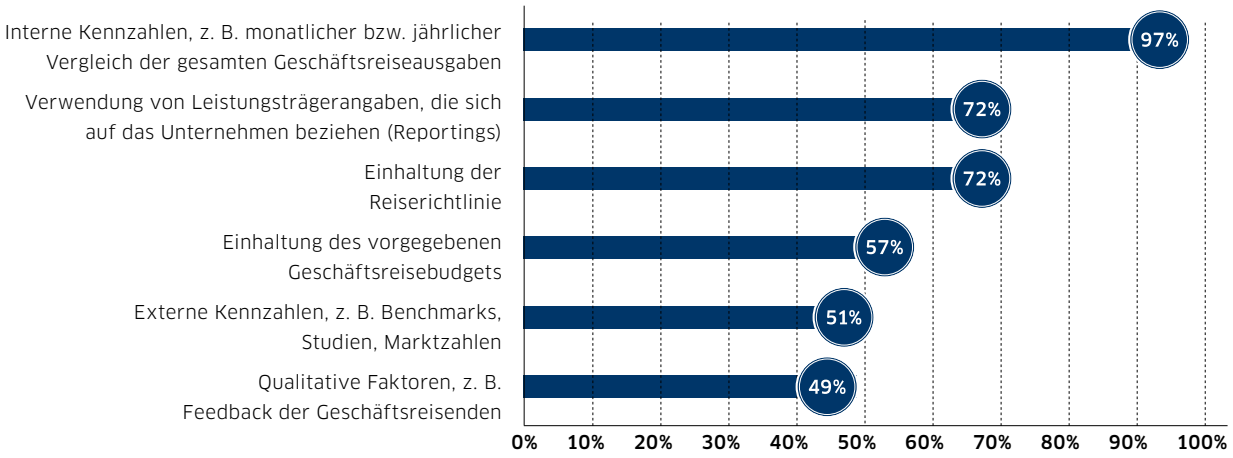
Eine Entscheidung, zahlreiche Profiteure

Zuallererst die Buchhaltung: Laut VDR-Geschäftsreiseanalyse 2014 entstehen derzeit rund die Hälfte aller indirekten Reisekosten im Zuge ineffizienter Reisekostenabrechnungen. Werden Buchung, Bezahlung, Rechnungsprüfung und Reporting jedoch automatisiert, dann spare dieser strukturierte Abrechnungsprozess »mindestens 30 Prozent« der Prozesskosten, schätzt Marcus Scholz, der mehr als sieben Jahre im Travel Management bei der Dürr AG tätig war. »Das sind ungehobene Schätze, die vor sich hinschlummern, und keiner sieht sie.« Bei der Barmer sank die Prüfzeit dank digital vorliegender, de-

Alles kann gemessen werden: Andreas Bieschke, Chef des Beratungsunternehmens Fish4 Corporate Services Network GmbH

Fotos: Fish4 Corporate Services Network GmbH

Basis der Erfolgsmessung des Travel Managements



– ohne ÖS –
– Unternehmen, die den Erfolg des Travel Managements messen –
– Unternehmen mit eigenem Verantwortungsbereich Travel Management

QUELLE: VDR-GESCHÄFTSREISEANALYSE 2014

taillierter Daten sogar um 50 Prozent (vgl. Barmer ab Seite 22). Ein weiterer Profiteur ist der Einkauf, der auf Basis konsolidierter Hoteldaten sowie der entsprechenden Kennzahlen und Statistiken seine Verhandlungsposition gegenüber der Hotellerie deutlich verbessern kann.

Sogar die Personalabteilung profitiert, und zwar von zufriedenen Reisenden. Denn weil in deren späterer Reisekostenabrechnung alle Ausgaben detailliert erfasst sind, entfällt das lästige Zusammensuchen, Sortieren und Zuordnen einzelner Quittungen. Wenn sie überdies – wie gerade in produzierenden Unternehmen oft noch üblich – keine eigene Firmenkreditkarte besitzen, brauchen sie auch nicht mehr in Vorkasse zu treten oder sich mit Reisekostenvorschüssen zu belasten, da Lösungen wie Global Payment sämtliche Hotelkosten über eine virtuelle Kreditkarte abrechnen. Die Rechnung geht also direkt an das entsprechende Unternehmen (vgl. Barmer, S. 22).

KPIs für »weiche Faktoren«? Und ob!

Zufriedene Mitarbeiter schließlich sind ein Argument für die Personalabteilung zur Rekrutierung junger Talente. Und nicht nur das. Nach Einführung der Payment-Lösung in seinem Unternehmen beschwerten sich die Reisenden nicht mehr, dass sie eine Leistung woanders womöglich günstiger bekommen hätten, resümiert Benjamin Park, Director Procurement & Travel bei Parexel; die Zahl der »Maverick Buyer« ist deutlich zurückgegangen.

Spätestens an diesem Punkt wird jedweder Betriebswirtschaftler die Frage stellen, ob all die genannten Profits lediglich Wunschdenken sind, oder ob sie sich auch messen lassen. Ob entsprechende KPIs (siehe Infokasten auf S. 13) existieren, anhand derer sich die anvisierten Fortschritte innerhalb der Prozesskette tatsächlich errechnen und steuern lassen.

Für einen Six-Sigma-Experten (siehe Erläuterungen auf der Folgeseite) wie Andreas Bieschke ist das keine Frage. Selbst Mitarbeiterzufriedenheit könne man auf KPIs herunterbrechen, sagt der Chef des Beratungsunternehmens Fish4 Corporate Services Network GmbH. »Wenn ein Reisender keine Quittungen mehr sammeln und aufbereiten muss, dann sinkt dessen Aufwand für die Erstellung seiner Reisekostenabrechnung, er wird also produktiver.«

Dafür lasse sich leicht eine Formel entwickeln, die zum Beispiel den Aufwand pro Übernachtung oder Reise berechnet. Entsprechendes gelte für die Zufriedenheit mit der virtuellen Kreditkarte: Hier existierten KPIs, die die Einhaltung bestimmter Stichtage zur Abgabe der Reisekostenabrechnung messen. Bieschke: »Wenn das Gros der Abrechnungen rechtzeitig da ist, lässt das Rückschlüsse auf die Handhabbarkeit etwa der Formulare zu.«

Eine ähnliche Formel hat der Prozessoptimierer im Sinn, wenn es darum geht, die folgende Aussage von HRS Manager Philip Kramer in Kennzahlen zu gießen: »Viele unserer Corporates verzeichnen nach Einführung der Global-Payment-Lösung höhere Adaptionsraten aufgrund einer gestiegenen Customer-Satisfaction«, berichtet der Head of Key Account Management (vgl. Barmer ab S. 22).

Six Sigma (6 σ) …
… ist ein Managementsystem zur Prozessverbesserung, statistisches Qualitätsziel und zugleich eine Methode des Qualitätsmanagements. Ihr Kernelement ist die Beschreibung, Messung, Analyse, Verbesserung und Überwachung von Geschäftsvorgängen mit statistischen Mitteln. Dazu kommt häufig die Define-Measure-Analyse-Improve-Control-Methodik (DMAIC-Methodik) zum Einsatz. Die Ziele orientieren sich an finanzwirtschaftlich wichtigen Kenngrößen des Unternehmens und an Kundenbedürfnissen. (Quelle: Wikipedia)

KPI
Der Begriff Key Performance Indicator (KPI) bzw. Leistungskennzahl bezeichnet in der Betriebswirtschaftslehre Kennzahlen, anhand derer der Fortschritt oder der Erfüllungsgrad hinsichtlich wichtiger Zielsetzungen oder kritischer Erfolgsfaktoren innerhalb einer Organisation gemessen und/oder ermittelt werden kann. (Quelle: Wikipedia)

Die Qualität des Einkaufs wiederum lasse sich laut Bieschke anhand von Booking und Rebooking-(Umbuchungs-)Raten messen: »Eine niedrige Rebooking-Quote lässt darauf schließen, dass der Einkauf gut verhandelt hat.« Da die Einhaltung von Reiserichtlinien aber grundsätzlich die Folge einer Kettenreaktion sei, müssten hierzu freilich deutlich komplexere Formeln entwickelt werden: Verhindert allein der neue Company Account Leakage? Oder auch die optimierte OBE? Oder gar eine Gehaltserhöhung?

Umfragen statt KPIs?

Doch ein großer Teil der Travel Manager scheint sich damit noch schwerzutun. Anders als im zahlengetriebenen Einkauf könne man sogenannte »weiche Faktoren« unmöglich messen, lautet hier der Tenor. »In den meisten Commodities sind KPIs unmöglich«, glaubt zum Beispiel der Travel Manager des Jahres 2012, Marcus Scholz. »Es gibt extrem viele weiche Faktoren, die man schlicht nicht kontrollieren kann. Man kann monitoren – ja. Aber daraus KPIs abzuleiten, dazu sind die entsprechenden Ergebnisse zu vage. Denn es kann immer nur ein Punkt im Gesamtbild sein, den ich nutzen kann, um entsprechende Maßnahmen abzuleiten.«

Travel Management als Schnittstelle: Jörg Martin, Chef der CTC Corporate Travel Consulting

Statt auf KPIs setzt das TM der Dürr AG daher auf eine jährliche Mitarbeiterbefragung. Dabei werden Reisenden travel-spezifische Fragen gestellt, mit deren Antworten sich Mobility-Team dann kritisch auseinandersetzt. Ähnlich hält es Parexel: »Zweimal im Jahr messen wir die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit einer Umfrage«, sagt Benjamin Park. So könne man, etwa im Vorfeld neuer Airline-Verhandlungen, gezielt abfragen, wer ggf. bei anderen als den bevorzugten Partnern bucht – und warum.

Steuerungsmittel auf operativer Prozessebene

Letztendlich, so die Erfahrung von Travel-Berater Jörg Martin, seien KPIs abhängig von der Philosophie eines Unternehmens: »Was ist als bewertbar zugelassen und was nicht? Mal sind die Richtlinien sehr zahlenorientiert, mal wertorientiert. Da wird dann eher auf Zufriedenheitsfaktoren zur Gesamtzielerreichung gesetzt, und die Dinge werden gar nicht so weit heruntergebrochen.«
Natürlich, das räumt auch der international tätige Consultant Bieschke ein, sei es generell schwierig, eine 1:1-Relation zwischen Ursache und Wirkung herzustellen. »Allein die Zufriedenheit eines Mitarbeiters ist stets abhängig von vielen verschiedenen Dingen.« Dennoch seien die genannten KPIs »gute Steuerungsmittel auf der operativen Prozessebene«. Allerdings: nicht allein für das Travel Management. »Für den gemeinsamen Erfolg müssen sich die Einzelbereiche abstimmen und ihre Strategie ins Gesamtbild einbetten«, sagt Bieschke.

Foto: Cornelis Gollhardt · Mila Supinskaya | shutterstock.com

Mögliche KPIs rund ums Hotel

	Ausgewählte Kennzahlen		Datenquelle
	Online-Buchungsrate	Anzahl der Online-Buchungen ——— geteilt durch ——— Anzahl aller Buchungen	• eigenes Travel Management • Travel-Management-Company • OBE
	Compliance zum Buchungsverhalten	Summe aller nicht RRL-konformen Nächte *(unter Zuhilfenahme von Reisedaten)* ——— geteilt durch ——— Summe aller Hotelübernachtungen *(Buchungsweg egal/kummuliert)*	• eigenes Travel Management • Travel-Management-Company • OBE
	Compliance zum Zahlungsverhalten	Reisekosten beglichen mit Corporate Payment ——— geteilt durch ——— Gesamtreisekosten Übernachtungen	• Buchhaltung • Kreditkarten-Daten • Travel-Management-Company • verschiedene Zahlungsprovider • Expense
	Umbuchungsrate Stornierungsverhalten	Anzahl aller Umbuchungen ——— geteilt durch ——— Anzahl der Gesamtbuchungen	• eigenes Travel Management • Travel-Management-Company • OBE
	Dauer des Reisekosten-abrechnungsprozesses	Durchschnittliche Zeit zwischen Einreichen der Reisekosten(abrechnung) ——— und ——— Auszahlung der ausgelegten Kosten	• Buchhaltung (als Kostenabrechnungsstelle) • Human Resources
	Zufriedenheitsanalyse via Umfrage	Durchschnittspunktzahl aller Befragten ——— geteilt durch ——— die Maximalpunktzahl der Umfrage	• interne/externe Umfrage • Human Resources
	Ausgaben im Vertragsumfeld	Kosten für verhandelte Konditionen ——— geteilt durch ——— Gesamtkosten Übernachtungen	• Travel Management (Blick in selbst verhandelte Verträge) • Kreditkarten-Daten

Quelle: GBTA