

BYE BYE BUYING.

OUTSOURCING-STRATEGIEN IM MODERNEN MOBILITÄTSMANAGEMENT.

TEXT: ANKE PEDERSEN

Die **Rolle des Travel Managers** wandelt sich schneller, als so manchem lieb ist. Denn wo zunehmende Komplexität nach der Übernahme strategischer Gesamtverantwortung verlangt, bleibt kein Raum mehr für Operatives wie den **Einkauf von Reiseleistungen**. Doch das Loslassen – Outsourcen – gerade dieser Disziplin fällt oftmals noch schwer.





FOTO: HERO IMAGES INC.

Mehrwert« – dieses Wort gehört zu Jörg Martins Lieblingsvokabeln. Denn Mehrwert zu generieren ist Teil seines Jobs als Travel-Management-Berater. Was dagegen keinen erkennbaren Beitrag zur Wertschöpfung leistet, sondern lediglich Kosten erzeugt, wird hinterfragt. Sei es eine IT-Lösung, ein Prozessschritt oder ein unkalkulierbarer Dienstleister.

Derzeit beobachtet Martin in immer mehr Unternehmen eine noch viel weiter gehende Entwicklung: Nicht mehr einzelne Aspekte werden abgeklopft, sondern das wertschöpfende Potenzial des Travel Managements selbst. Der Berater appelliert daher an alle Travel Manager, »ihren Mehrwert neu zu definieren«.

Traditionell ist die Funktion definiert durch den »Einkauf von Reiseleistungen«. Und deren Mehrwert lässt sich ganz einfach errechnen: mit der Höhe der eingesparten Kosten. Der Nutzen aller anderen Aufgaben eines Travel Managers im 21. Jahrhundert ist da-

gegen weit weniger offensichtlich. Denn reibungslose Prozesse, zufriedene Mitarbeiter oder die Sicherheit von Daten und Reisenden tauchen in den Gewinn- und Verlustrechnungen des Controllings gewöhnlich nicht auf.

»DER KLASSISCHE TRAVEL-MANAGER-EINKÄUFER IST TOT«

Für den VDR sind es jedoch gerade diese Aspekte – und »nicht nur die Finanzen« –, die den Mehrwert eines modernen Mobilitätsmanagements ausmachen: »Die Herausforderung besteht darin, Prozesse und Befindlichkeiten zusammenzubringen, dann wird der Mobilitätsmanager zum Mehrwert-Schaffenden für die Reisenden, das Unternehmen und die Umwelt.« Deutlich klarer formulierte dies Benjamin Park auf dem Corporate Travel Forum in Köln: »Der klassische Travel-Manager-Einkäufer ist tot«, glaubt der Director Procurement & Travel bei PAREXEL. »Alle, die diesen Job noch mit der Einkaufsbrille verfolgen, laufen einer alten Sache hinterher.«

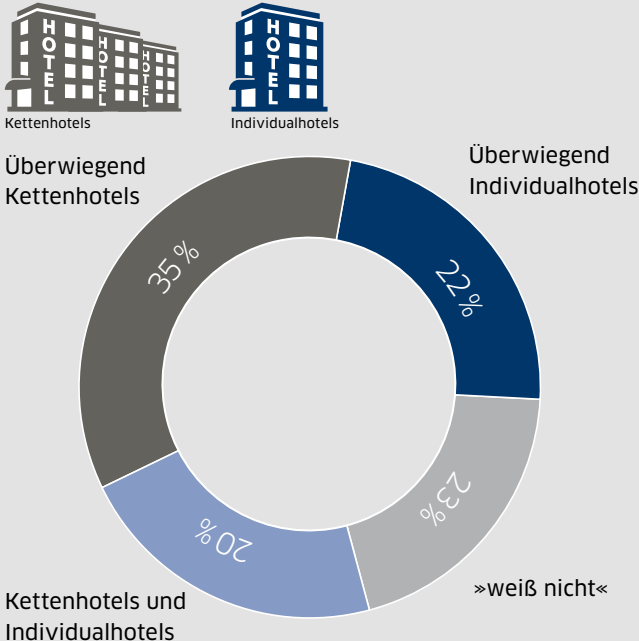
Doch was ist die neue Sache? »Viele Travel Manager definieren ihre Funktion nach wie vor operativ und nicht strategisch«, seufzt Mobilitätsberater Martin. Dabei müssten sie gerade jetzt »die strategische Funktion des Prozessdirigenten übernehmen, wo sie dann optimale Erfüllungsgehilfen für die unterschiedlichen operativen Aufgaben auswählen und orchestrieren können«. Anders ausgedrückt: einzelne operative, nicht-wertschöpfende Tätigkeiten delegiert das strategische Travel Management an einen qualifizierten Dritten.

Ganz oben auf dieser Liste steht dabei in vielen Unternehmen der Hoteleinkauf. Einfacher Grund: Verhandlungen mit der Hotellerie sind extrem (zeit-)aufwendig, weil der Einkäufer es hier, anders als im Airline- oder Mietwagenbereich, nicht mit nur wenigen Anbietern zu tun hat. Stattdessen steht er vor stark fragmentierten Märkten mit Tausenden von Einzelanbietern.

»Hoteleinkauf ist der Klassiker, weil der Travel Manager hier keine flächen-

DER RICHTIGE MIX?

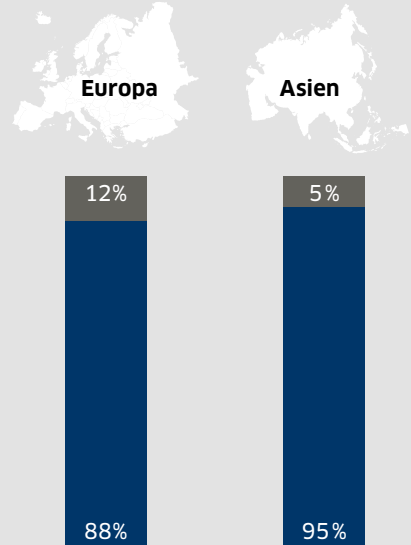
Verteilung des Hotelportfolios von Unternehmen auf Ketten- und Individualhotels (weltweit)



Durchschnittswert



Anteile von Ketten- und Individualhotels am Gesamtmarkt



Einsparpotenzial durch Optimierung des Hoteleinkaufs und des Hotelportfolios:

27 Milliarden US-Dollar

QUELLE: »GLOBAL SOURCING STUDY – THE RIGHT MIX: SAVINGS THROUGH A BALANCED PORTFOLIO«, HRS CORPORATE 2015

QUELLE: EUROMONITOR2012, SMITH TRAVEL RESEARCH 2012

»Es geht beim Outsourcing nicht nur um Kosten, sondern auch um Qualität.«

deckende Einkaufsmacht hat«, bestätigt Jörg Martin und rät zur Übernahme einer »Dirigentenfunktion«. »Dann bin ich schneller, kann atmen und flexibel Kontingente hin- und herschieben.« Oder, wie es der Head of Corporate Mobility Services bei der Dürr AG, Marcus Scholz, formuliert: »Wir wollen uns nicht sechs Monate im Jahr mit Sourcing beschäftigen, sondern vielleicht nur einen Monat und es dann gut sein lassen.«

Das Whitepaper »Global Sourcing Study – The right mix: Savings through a balanced portfolio« von HRS, für das im vergangenen Jahr Unternehmen weltweit nach ihrem Hoteleinkauf befragt wurden, kommt zum gleichen Schluss: Auf die Frage, welche Heraus-

forderungen ihnen das Leben schwer machen, nannten die meisten zwar erwartungsgemäß »steigende Hotelpreise« und »gegenläufige Interessen« mit je 48 Prozent an erster Stelle. Als nahezu ebenso beschwerlich empfinden viele aber eben auch den enormen Zeit- und Ressourcen-Aufwand ihrer Einkaufsprozesse sowie die Fragmentierung der verschiedenen regionalen Hotelmärkte (je 39%). Gerade Großunternehmen nennen diese Hürden noch vor steigenden Hotelpreisen.

HOTELEINKAUF: 27 MILLIARDEN US-DOLLAR EINSARPOTENZIAL

Doch das Outsourcing des Hoteleinkaufs spart nicht nur Aufwand und Zeit. Nach Berechnungen von Ameri-



Wolfgang Enders, Capgemini: Qualitätssteigerung durch Outsourcing

FOTO: ENDERS | CAPGEMINI

can Express und HRS Corporate liegt der Anteil der Übernachtungs- an den Gesamtreisekosten zwischen 23,6 Prozent (Amex) und 27 Prozent (HRS). Ausgehend von rund 1,18 Billionen US-Dollar, die Unternehmen laut GBTA im Jahr 2014 weltweit für Geschäfts-

HERAUSFORDERUNGEN BEIM HOTELEINKAUF.

Gründe, warum Travel Manager ihre Sourcing-Ziele nicht erreichen.



Alle befragten Unternehmen

1.	Hotelpreise steigen	48%	
2.	Verschiedene Interessen müssen beachtet werden	46%	
3.	Hoher Zeit- und Personalaufwand	39%	
4.	Fragmentierter Hotelmarkt	39%	
5.	Intransparente Buchungs- und Rechnungsdaten	37%	
6.	Fehlende Benchmarks	32%	

Alle großen Unternehmen

1.	Verschiedene Interessen müssen beachtet werden	60%	
2.	Fragmentierter Hotelmarkt	52%	
3.	Hoher Zeit- und Personalaufwand	48%	
4.	Hotelpreise steigen	44%	

QUELLE: »GLOBAL SOURCING STUDY – THE RIGHT MIX: SAVINGS THROUGH A BALANCED PORTFOLIO«, HRS CORPORATE 2015

FOTO: WILBERS | HOCHSCHULE WORMS



Professor Andreas Wilbers,
Hochschule Worms: Verschlinkung
von Business-Travel-Abteilungen

reisen ausgegeben haben, summiert sich das auf eine Summe von knapp 300 Milliarden US-Dollar.

Diese Summe wiederum könnte jedes Jahr um bis zu 27 Milliarden (!) Dollar reduziert werden, wenn Unternehmen ihren Hoteleinkauf optimierten. Dafür benötigen sie allerdings mehr Markt-Know-how und Kostentranspa-

renz. Das sind zentrale Ergebnisse der Global Sourcing Study.

Dieses enorme Einsparpotenzial basiert auf der Zusammensetzung des Hotelportfolios der befragten Unternehmen: Danach entfallen durchschnittlich 45 Prozent des verhandelten Volumens auf die Kettenhotellerie; bei mehr als einem Drittel (35%) liegt dieser Anteil sogar bei 60 bis 100 Prozent. Gerade einmal 22 Prozent setzen dagegen mehrheitlich auf Verhandlungen mit der Individualhotellerie.

Laut Studie liegt das bislang ungenutzte Sparpotenzial vor allem in dieser einseitigen Zusammensetzung. Denn mit dem überproportional hohen Anteil an Ketten werde ein Großteil des Marktes schlichtweg ausgeblendet: Allein in Europa macht die Individualhotellerie 88 Prozent des Gesamtmarktes aus, in Asien sind dies sogar 95 Prozent. Klares Fazit der Untersuchung: »Würden Unternehmen ihren Hoteleinkauf mit Blick auf den Gesamtmarkt optimieren, könnten sie rund neun Prozent ihrer Kosten einsparen.«

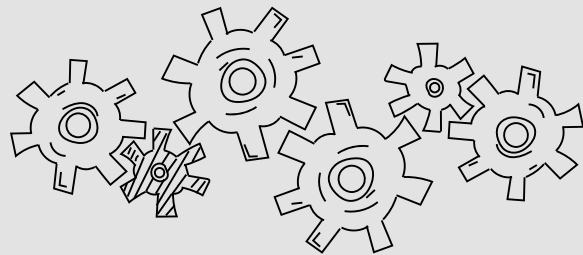
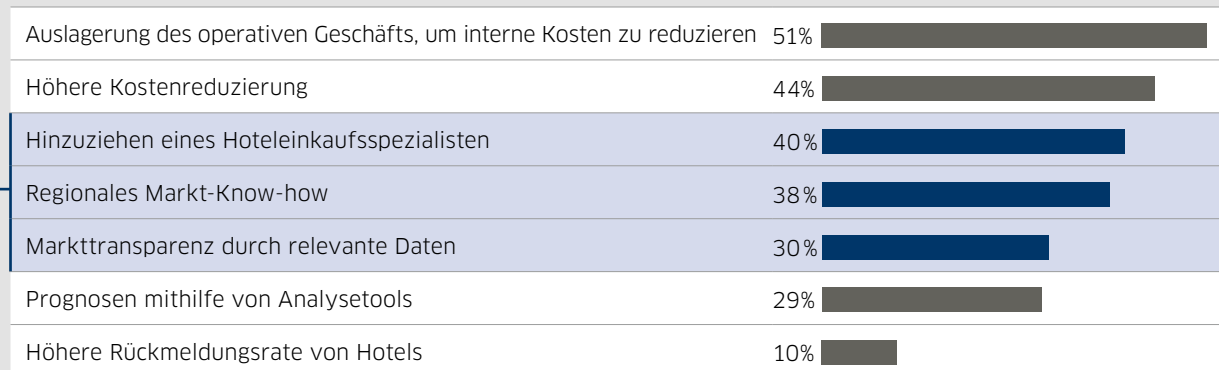
OUTSOURCING: GERINGERE KOSTEN, HÖHERE QUALITÄT

Trotz dieses enormen Potenzials überlassen weltweit lediglich 14 Prozent aller befragten Unternehmen ihren Hoteleinkauf einem externen Dienstleister. Das Gros dagegen – 71 Prozent – verhandelt seine Hotelraten noch selbst bzw. nutzt dafür ein unterstützendes Tool (14%). Insbesondere deutschen Firmen scheint das Vertrauen in externe Dienstleister noch zu fehlen: Hier betreiben nur acht Prozent das Outsourcing ihres Hoteleinkaufs.

Wolfgang Enders, Managing Consultant bei Europas größter Unternehmensberatung Capgemini, verwundert das. Outsourcing sei längst ein etablierter Optimierungshebel, sagt der Experte. Denn meist gehe es Unternehmen nicht allein um die Einsparung von Kosten, sondern zudem darum, mit Hilfe qualifizierter, spezialisierter Lieferanten, optimierter Prozesse und Technologie »die Qualität zu steigern«. Natürlich, so räumt er ein, könne es »am Anfang immer ein bisschen knirschen«. Und zwar unabhängig davon,

POTENZIAL FÜR EINSPARUNGEN.


Unternehmen sind sich bewusst, dass ihnen Markt-Know-how fehlt und die Einbeziehung eines Spezialisten sinnvoll sein kann.



ob ein Unternehmen sich für externes Outsourcing entscheide oder ein internes, etwa in Form eines Shared Service Center. Enders: »Das ist weiterhin ein großer Trend und eine große Herausforderung.« Das Ergebnis rechtfertige jedoch den Schritt – mit durchweg »geringeren Kosten und einem höheren Qualitätsniveau«.

nagement-Berater. Da aber externe Dienstleister oft einen »besseren Marktüberblick« hätten und daraus resultierend eine »stärkere Verhandlungsbasis«, ergebe das Outsourcing auch des Einkaufs durchaus Sinn. Wilbers: »Ich sehe es nicht, dass ein Travel Management komplett outgesourct wird. Durchaus aber einzelne Tätigkei-

also flach? »Bei HRS ist das anders«, sagt Wilbers. »Die könnten das so steuern, dass Hotels, die wenig Provision zahlen, rausfallen, um eine höhere Provision zu kassieren. So machen sie das aber nicht: Alle zahlen den gleichen Satz.«

Und noch ein anderer Grund spreche für die Kölner. Zwar mache auch HRS im Grunde nichts anderes als das, was auch die großen Reisebüros könnten, so Wilbers. Stichwort: Marktüberblick, Benchmarktools etc. Im Gegensatz zu diesen habe HRS »den operativen Hoteleinkauf aber extrem professionalisiert und automatisiert«. Wilbers: »Als Travel Manager muss ich eigentlich nur über Stichproben analysieren, ob mein Partner marktgerechte Konditionen verhandelt. Hilfreich sind da etwa Informationen von Netzwerken wie dem VDR.« 

»Als Travel Manager muss ich eigentlich nur Qualitätsmanagement machen.«

Andreas Wilbers kann das nur unterstreichen. Zwar hätten viele Unternehmen den Einkauf lange als ihre »ureigene Aufgabe« angesehen, nicht zuletzt aus Furcht vor Qualitätsverlust, sagt der Professor für Business Travel Management an der Hochschule Worms und langjährige Travel-Ma-

ten, um eine schlanke Business-Travel-Abteilung zu haben.«

Bleibt die Frage nach einem Partner. Generell, so Wilbers, käme nur jemand infrage, »der kein Eigeninteresse hat, der neutral ist, weil er von dritter Seite kein Geld bekommt«. Fällt beim Einkauf ein Anbieter wie HRS Corporate

Mehr dazu im aktuellen Whitepaper »Global Sourcing Study – The right mix: Savings through a balanced portfolio«, **Download unter** www.hrs.de/sourcing