

Business Research



Business Travel eProcurement
Geschäftsreiseprozess –
konventionell oder Internet-basiert?

Eine Untersuchung der
PricewaterhouseCoopers Unternehmensberatung GmbH

Frankfurt/Berlin, November 2000

Diese Studie wurde von der PricewaterhouseCoopers Unternehmensberatung im Auftrag der i:FAO Aktiengesellschaft erstellt. Ein besonderer Dank für die gute Zusammenarbeit geht an die Unternehmen, die bei der umfangreichen Praxisrecherche in besonderem Maße mitgewirkt haben:

Andersen Consulting,

BASF AG,

Continental Reifen AG,

Siemens AG.

Die Studie wurde in der Zeit von Juni bis September 2000 ausgearbeitet und erscheint erstmals im November 2000. Neben dieser Fassung in deutscher Sprache erscheint die Studie auch in englischer Sprache.

Inhaltsübersicht

1	Management Summary	5
2	Zielsetzung Business Case	8
3	Gegenüberstellung von konventionellem und Internet-basiertem Soll-Standardprozess	10
3.1	Vorgehensweise	10
3.2	Reiseantrag	13
3.2.1	Zusammenstellung der Reiseeckdaten und Genehmigung der Reise	13
3.3	Reiseorganisation	14
3.3.1	Erfassung der Reisekonditionen/ -fakten	14
3.3.2	Prüfung auf Reiserichtlinienkonformität	14
3.3.3	Reisebuchung	15
3.3.4	Ticketing	15
3.4	Reiseabrechnung	16
3.4.1	Erfassung der Reisekosten	16
3.4.2	Prüfung der Reisekostenabrechnung	16
3.4.3	Genehmigung der Reisekosten	17
3.4.4	Verbuchung und Entlastung	17
3.5	Reporting und Controlling	18
3.6	Unterschiede Konventionelle- und Internet-basierte-Buchungsprozesse	19
4	Potenzialanalyse	21
4.1	SWOT-Analyse zur web-basierten Geschäftsreisebuchung	21
4.1.1	Nutzersichten	27
4.1.1.1	Stärken	27
4.1.1.1.1	Geschäftsführung	27
4.1.1.1.2	Travel Management	27
4.1.1.1.3	Reisender	30
4.1.1.1.4	Dienstleister	30
4.1.1.2	Schwächen	30
4.1.1.2.1	Travel Management	30
4.1.1.2.2	Reisender	31
4.1.1.2.3	Dienstleister	32
4.2	Kritische Erfolgsfaktoren	33
5	Finanzwirtschaftliche Optimierungs- und Einsparungspotenziale	34
5.1	Aufteilung Geschäftsvolumen	35
5.2	Einsparungspotenziale	36
5.2.1	Indirekte Reisekosten	36
5.2.1.1	Prozesskosten	36

5.2.1.2 Personalkosten	39
5.2.2 Direkte Reisekosten	41
5.3 Investitionskosten	42
5.3.1 Hardwarekosten	42
5.3.2 Softwarekosten	42
5.3.3 Prozessoptimierungskosten	43
5.4 Kosten-Nutzen Analyse	43
5.4.1 Szenario I – „Typ A“-Unternehmen	45
5.4.2 Szenario II – „Typ B“-Unternehmen	46
5.4.3 Szenario III – „Typ C“-Unternehmen	48
5.4.4 Zusammenfassung	50
 ANHANG A	 52
 Abkürzungsverzeichnis	 53
 Abbildungsverzeichnis	 54
 Tabellenverzeichnis	 55
 Impressum	 56

1 Management Summary

Die vorliegende Studie stellt die Potenziale eines Internet-basierten Business Travel Management dar und analysiert die für einen Einsatz notwendigen Rahmenbedingungen und Verbesserungen. Die technische Grundlage bildet hierbei eine sogenannte Internet-Booking-Engine (IBE), an der eine Reorganisation des gesamten Buchungsprozesses ausgerichtet wird. Prozessschritte in den Phasen Reiseantrag, Reiseorganisation, Reiseabrechnung und Reporting & Controlling können durch ein web-basiertes Tool inklusive Online-Buchungssystem und Schnittstellen zu externen Dienstleistern sinnvoll unterstützt werden. Diese Vorgehensweise läßt sich auf alle Point-to-point Buchungen übertragen und stellt eine direkte Anbindung der Leistungsträger her. Ein derartiger Internet-basierter Prozessablauf nutzt bisher nicht ausgeschöpfte Optimierungspotenziale in Bezug auf Standardreisen für das gesamte Travel Management einer Unternehmung.

Eine Standardbuchung wird dabei wie folgt definiert:

Singuläre Point-to-point Buchung mit einmaliger Flug-, Mietwagen-, Bahn- und Hotelbuchung.

- Im operativen Bereich lassen sich durch die durchgehende IT-Unterstützung und die Neuausrichtung des Buchungsablaufs **Prozesskosten** (indirekte Reisekosten) um **ca. 25%** minimieren.
- Die höhere Transparenz bezüglich Art und Umfang eingekaufter Leistungen von Leistungsträgern (Flug, Hotel, Bahn usw.) bildet die Grundlage für eine **Verbesserung der Einkaufskonditionen**. Die in der Studie zu Grunde gelegte Reduzierung der Einkaufspreise (direkte Reisekosten) um **ca. 5%** stellt einen konservativen Ansatz dar und bezieht sich auf Unternehmen, die ihre Travel Management Prozesse bereits optimiert haben.
- Die konsistente, redundanzfreie Datenhaltung sowie die elektronische Archivierung der notwendigen Dokumente führt zur **Vermeidung von Medienbrüchen**.
- Die elektronische Validierung zwischen zu buchender Reise und Reiskostenordnung sichert weitgehend die **Konformität zur Reiskostenordnung**.

Zukünftig wird sowohl von Reisenden als auch von Unternehmen immer mehr Flexibilität gefordert. Ein Online-Buchungstool gewährleistet diese Flexibilität entlang der gesamten Prozesskette durch einen **orts- und zeitunabhängigen Zugang zum Buchungsprozess** über das Internet.

Das Travel Management wird von operativen Aufgaben entlastet und kann sich somit zunehmend an strategischen Themenstellungen ausrichten. Aus Sicht von PwC wird sich das Travel Management somit langfristig als integraler Bestandteil der Einkaufs-abteilungen positionieren.

Mit der Internet-Booking-Engine wird im Optimalfall eine **weitreichende Umgehung der Reisemittler** ermöglicht. Der Reisende wird durch die **Übertragung von mehr Eigenverantwortlichkeit** stärker in die Belange des Travel Managements einbezogen, er hat die Möglichkeit seine Reisen flexibler und unabhängiger zu planen. Die Grundlage hierfür bildet die systemseitige Sicherstellung der Einhaltung der Reise-richtlinien und die Steuerungsmöglichkeit durch das Travel Management.

Eine Realisierung der aufgezeigten Optimierungspotenziale kann nur dann erfolgen, wenn durch das Management sichergestellt wird, dass für das Buchen von Standard-reisen ausschließlich der aufgezeigte internetbezogene Prozess zum Einsatz kommt.

Für die Implementierung des aufgezeigten internetbasierten Prozesses sind folgende Rahmenbedingungen im Unternehmen und bei den beteiligten Partnern sicherzustellen:

- Die Etablierung eines Internet-basierten Ablaufs **setzt eine IT-Infrastruktur voraus**, die sowohl innerhalb als auch zu den externen Geschäftspartnern einen integrierten Ablauf ermöglicht.
- Allen Reisenden muss ein **Zugang zum Internet** geschaffen werden.
- Die im Zusammenhang mit internetbasierten DV-Lösungen definierten Standard-anforderungen an den **Datenschutz** (Firewall, etc.) sind zu realisieren.
- Die Ausschöpfung der vorhandenen Potenziale gelingt nur, wenn die Systemeinführung von einer **Prozessoptimierung begleitet** wird. Hierzu ist eine detaillierte Planung und Projektmanagement notwendig.

Laut der Umfrage GfK 2000 kommen bislang nur in 5% der befragten Firmen Online-Buchungstools mit direkter Anbindung an ein Reservierungssystem und hinterlegten Reiserichtlinien zum Einsatz. Immerhin 19% der Befragten wollen sich aber innerhalb der nächsten 2 Jahre diesen Technologien zuwenden.

Die wichtigsten Einflussfaktoren für ein positives finanzwirtschaftliches Ergebnis sind die ‚Anzahl der Reisenden‘, deren ‚Reisehäufigkeit‘ sowie der ‚prozentuale Anteil der Standardreisen‘.

Die entwickelten Szenarien und Analysen zeigen,

- dass bereits bei ca. 4000 Buchungen pro Jahr eine **Amortisation der notwendigen Tool-Investitionen** innerhalb eines Jahres realisiert werden kann.

- dass selbst **bei konservativ** angesetzten **Einsparungswerten** (25% Prozesskosten und ca. 5% direkte Reisekosten) **Gesamt-Reisekosteneinsparungen von ca. 6% jährlich** realisiert werden können.

Die Entwicklungen im Travel Management korrelieren mit den Trends des E-Procurements im Bereich Einkauf der Unternehmen.

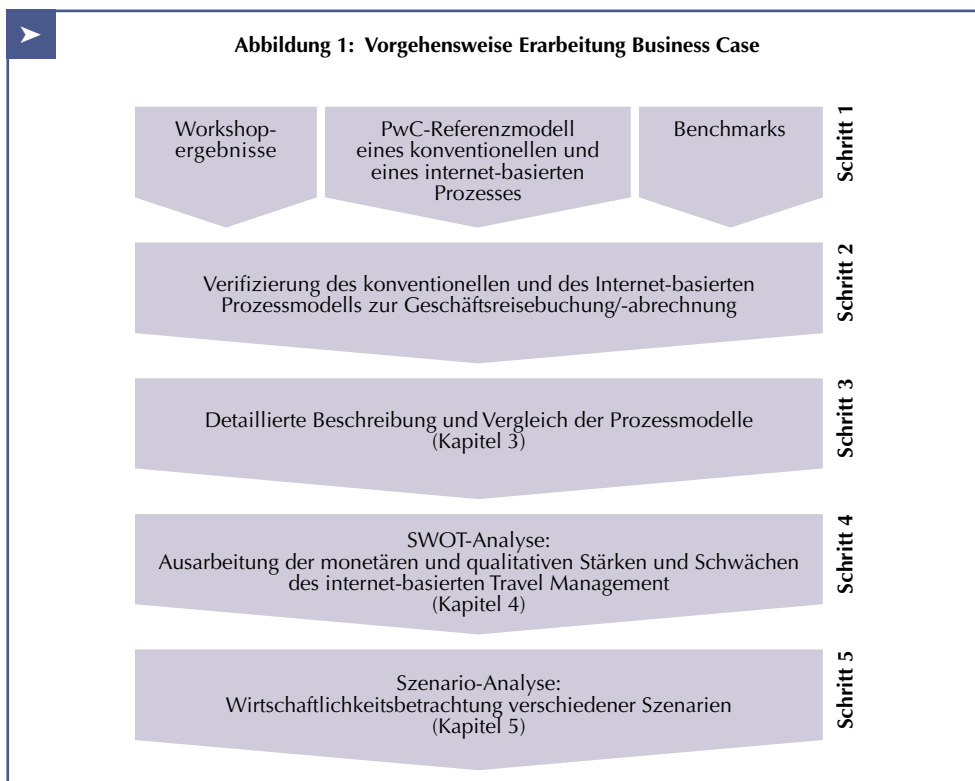
2 Zielsetzung Business Case

Das Geschäftsreisevolumen in Deutschland ist in den letzten 5 Jahren auf Grund zunehmender Globalisierung extrem angestiegen. Neben Löhnen und Gehältern sowie Aufwendungen für Forschung & Entwicklung zählen Reisekosten in deutschen Unternehmen zu den höchsten Kostenfaktoren. Der starke Anstieg spiegelt sich in wachsendem Geschäftsreisekostenbewusstsein und neuen Anforderungen an das Business Travel Management (BTM) der Firmen wider. Besonders Unternehmen mit hohem Reisekostenvolumen analysieren deshalb verstärkt ihre direkten und indirekten Geschäftsreisekosten und optimieren ihre administrativen Prozesse um Geschäftsreisen.

Der vorliegende, im Auftrag der i:FAO AG von PricewaterhouseCoopers erstellte Business Case untersucht, ob und welche Optimierungspotenziale durch die Nutzung von Internet-basierten Business Travel Management Systemen realisiert werden können. Zugleich werden diesen Potenzialen mögliche Risiken gegenübergestellt.

Abbildung 1 stellt das Vorgehen zur Erarbeitung des Business Case anschaulich dar.

Die vorliegende Studie stützt sich auf drei Säulen, den Workshopergebnissen aus vier deutschen Großunternehmen, einem von PwC entwickelten Referenzmodell und aktuellen Auswertungen sowie Benchmarks zum Business Travel Management (Schritt 1). Die vier deutschen Großunternehmen stellen ein Geschäftsreisevolumen von insgesamt ca. DM 2 Mrd. dar.



Aufbauend auf diesen Säulen wurden im **2. Schritt** die PwC-Referenzmodelle zur Geschäftsreisebuchung/ -abrechnung verifiziert (vgl. Anhang A).

Das im wesentlichen aus dem PwC-Referenzmodell abgeleitete konventionelle Prozessmodell stellt dabei, stellvertretend für viele unterschiedliche Praxisvarianten, **eine mögliche** Ausprägung dar. Auch das von PwC erarbeitete Internet-basierte Prozessmodell wurde im Rahmen der Studie entwickelt und in den Workshops verifiziert.

Im Folgeschritt (**Schritt 3**) werden die beiden Modelle zunächst **wertfrei beschrieben** und **verglichen**, um eine gemeinsame Ausgangslage für die weiteren Ausarbeitungen zu schaffen (vgl. Kapitel 3).

Im **4. Schritt** werden die **quantitativen und qualitativen Optimierungspotenziale sowie die potenziellen Risiken** durch die Gegenüberstellung von konventionellem und Internet-basiertem Standardprozessmodell anhand einer SWOT-Analyse aufgezeigt (vgl. Kapitel 4). Die Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken einer Internet-basierten Tool-Einführung werden erarbeitet.

Unter der Annahme verschiedener Rahmenparameter fokussiert der **5. Schritt** auf die **rein finanzwirtschaftlichen Auswirkungen** (vgl. Kapitel 5). In einer Kosten-Nutzen Analyse werden den für die Umsetzung notwendigen Investitionen die zu erwartenden Einsparungspotenziale gegenübergestellt.

3 Gegenüberstellung von konventionellem und internet-basiertem Soll-Standardprozess

3.1 Vorgehensweise

Im Folgenden wird in deskriptiver Form die aktuelle Ausgestaltung des Ablaufs der Geschäftsreisebuchung einem Internet-basierten Prozess der Geschäftsreisebuchung gegenübergestellt.

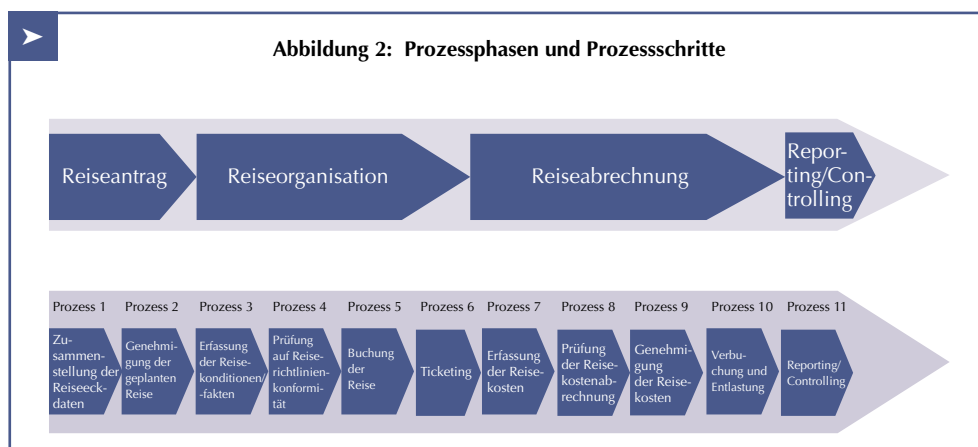
Der konventionelle Standardprozess zur Geschäftsreisebuchung wurde auf der Grundlage eines PwC-Referenzmodell und aktuellen Benchmarks aus dem Business Travel Management definiert. Die Intention des konventionellen Prozesses liegt nicht darin, alle möglichen Ausprägungen darzustellen, sondern vielmehr darin, einen ‚üblichen‘ Ablauf als Vergleichsgrundlage festzulegen.

Der Internet-basierte SOLL-Standardprozess zur Geschäftsreisebuchung wurde losgelöst von existierenden, auf dem Markt befindlichen Geschäftsreisebuchungs-Tools und in enger Zusammenarbeit mit Business Travel Managern der Praxis entwickelt.

Beide Prozesse wurden in Workshops mit Travel Managern unterschiedlicher Branchen vorgestellt. Dabei wurde verifiziert, inwieweit Branchenspezifika zu integrieren sind.

In diesem Kapitel geht es um eine wertfreie, jedoch vergleichende Erläuterung der Prozesse, wie sie im Anhang A dargestellt sind. Dieses Kapitel stellt die Grundlage für die sich anschließende SWOT-Analyse dar.

Die folgende deskriptive Beschreibung und Gegenüberstellung von konventionellen und Internet-basierten Standardprozessen orientiert sich an modellunabhängigen Prozessphasen, die in beiden Prozessmodellen identifiziert werden konnten.



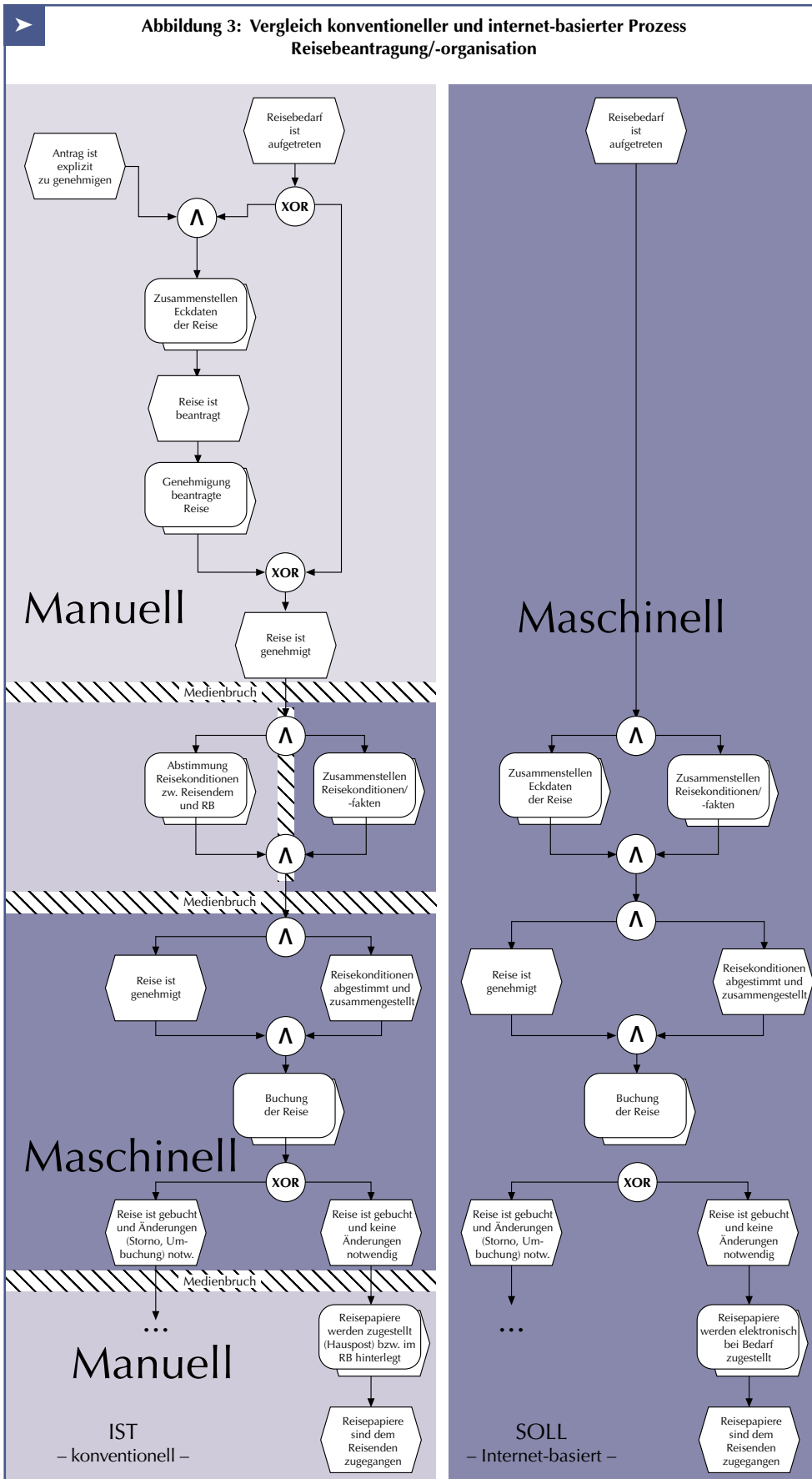
Die vier Haupt-Prozessphasen Reiseantrag, -organisation und -abrechnung sowie Reporting & Controlling wurden identifiziert: Die Prozessphase **Reiseantrag** setzt sich aus den Prozessschritten ‚Zusammenstellung der Reiseeckdaten‘ und ‚Genehmigung der geplanten Reise‘ zusammen, die Prozessphase **Reiseorganisation** beinhaltet die Prozessschritte ‚Erfassung der Reisekonditionen/ -fakten‘, ‚Prüfung auf Reiserichtlinienkonformität‘, ‚Buchung der Reise‘, sowie ‚Ticketing‘. Die Prozessphase **Reiseabrechnung** vereint in sich die Prozessschritte ‚Erfassung der Reisekosten‘, ‚Prüfung der Reisekostenabrechnung‘, ‚Genehmigung der Reisekosten‘ und ‚Verbuchung und Entlastung‘. Der Gesamtprozess Geschäftsreisebuchung wird durch das **Reporting und Controlling** abgeschlossen.

Mittelbar und unmittelbar können in den Geschäftsreise-Buchungsprozessen sowohl **interne** als auch **externe Prozessbeteiligte** involviert sein. Interne Prozessbeteiligte sind Travel Management, Reisende, Entscheider, Reisekostenabrechnung, Finanzbuchhaltung, Controlling und Personal. Unter externen Beteiligten werden Reisebüros, Leistungsträger (Airlines, Hotels, Mietwagenunternehmen, Bahn), Kreditkartenunternehmen und Banken zusammengefasst.

Durch Neuorganisation der Internet-basierten Geschäftsreisebuchungen werden eine Reihe von Effizienzsteigerungen entlang der gesamten Prozesskette ermöglicht. Diese Effizienzsteigerungen lassen sich in der Integration und der Automatisierung von Prozessschritten, der Reduzierung von in den Prozess involvierten Parteien sowie der Umsetzung neuer Konzepte, z.B. bei Genehmigungsverfahren, zusammenfassen. Als Steuerungskomponente hinterlegt dem Prozess ein Workflow Managementsystem (WfMS), welches grundsätzlich die Verwaltung und aktive Gestaltung des Transportes der Online-Dokumente übernimmt.

Die dargestellten Prozessausschnitte stellen den konventionellen und Internet-basierten Ablauf vom Reiseantrag bis zur Reiseorganisation gegenüber. Der Ausschnitt fokussiert dabei nur auf die Hauptabläufe, da ein reibungsloser Ablauf ohne mögliche Prozessschleifen angenommen wird.

Die Abbildung veranschaulicht die Integration verschiedener Teilprozesse bei einem Internet-basierten (SOLL) Ablauf. Der Reisende selbst führt alle zur Reisebuchung notwendigen Aktivitäten in Interaktion mit dem Online-Buchungstool aus. Diese können ohne Medienbrüche und weitere Kommunikation, weitgehend maschinell, durchgeführt werden. Alle für den Buchungsprozess notwendigen Zwischenzustände aus dem konventionellen Ablauf (IST) werden auch im Internet-basierten Prozess erreicht.



3.2 Reiseantrag

3.2.1 Zusammenstellung der Reiseeckdaten und Genehmigung der Reise

KONVENTIONELL:

Die Reiseeckdaten werden meist in Papierform unter der Angabe von Name, Personnummer, Kostenstelle, Telefonnummer, Reisedauer, Reiseziel, Grund der Reise und bevorzugtem Verkehrsmittel zusammengestellt.

Im konventionellen Prozess wird die Notwendigkeit einer expliziten Genehmigung im Vorfeld aufgrund unternehmensspezifischer Reiserichtlinien festgelegt. Dabei handelt es sich aus Sicht des Prozessablaufs um eine passive Regelung. Die Anwendung der Regel liegt zum Zeitpunkt der Antragstellung im Verantwortungsbereich des Reisenden.

Im Allgemeinen wird jeweils eine Genehmigung für die Reise an sich und eine für den Reiseplan vorgesehen. Allerdings lässt sich die Tendenz ausmachen, nur eine Genehmigung des Reiseantrags zu verlangen. Diese Genehmigung wird dann zu einem Zeitpunkt erteilt, an dem der genaue Reiseplan noch nicht festgelegt ist. In Form eines zumeist papierbasierten Reiseantrags wird häufig die Genehmigung einer Reise vom Entscheider eingeholt. Darüber hinaus sind neben dem ‚Reisenden‘ eventuell Mitarbeiter des Reisebüros und der Entscheider als weitere Parteien am Prozess beteiligt.

INTERNET-BASIERT:

Im Internet-basierten Modell der Reisebuchung stellt der Reisende seine Reiseeckdaten (Kostenstelle etc.), die Reisekonditionen, und die vorhandenen Reisefakten online zusammen. Diese detaillierte Datenbasis bildet die Grundlage für die systemseitige Überprüfung der Reise anhand aller notwendigen Richtlinien und Vorschriften, z.B. der Reiserichtlinien, des Reisebudgets und der persönlichen Profile. Derart detaillierte Daten lassen eine dezidierte Identifikation von Ausnahmen, d.h. nicht konformen Reiseplänen oder Budgetüberschreitungen, zu. Die Überprüfung erfolgt dynamisch und einheitlich, so dass z.B. Änderungen der Reiserichtlinien sofort aktiv und auf alle Reiseorganisationen angewendet werden. Nur in den identifizierten Ausnahmefällen wird direkt der Entscheider als weitere organisatorische Einheit eingeschaltet. Die beschriebene Vorgehensweise setzt voraus, dass die notwendigen Richtlinien und Genehmigungsvorschriften an zentraler Stelle in das System eingepflegt werden.

Im Internet-basierten Prozess sind somit in dieser Phase lediglich der Reisende und nur in Ausnahmefällen der Entscheider betroffen. D.h., das System erkennt automatisch, dass Reisen entsprechend den Genehmigungs- und Reisevorschriften gebucht werden. Der Entscheider braucht somit die konformen Reisen nicht mehr manuell zu genehmigen, deren Anteil nach PwC-Erfahrungen zwischen 95 und 99 % liegt. Für die manuelle Genehmigung der restlichen Reisebuchungen werden die Entscheider mit einer sichereren und detaillierteren Entscheidungsgrundlage ausgestattet.

Die beschriebenen Schritte können bei einer Internet-basierten Buchung nicht eindeutig den Phasen ‚Reiseantrag‘ oder ‚Reiseorganisation‘ zugeordnet werden, da sie durch die Online-Unterstützung phasenübergreifend integriert werden.

3.3 Reiseorganisation

3.3.1 Erfassung der Reisekonditionen/ -fakten

KONVENTIONELL:

Für den konventionellen Ablauf, der eine explizite Beantragung der Reise vorsieht, folgt nach der Genehmigung die eigentliche Reiseorganisation:

Der Reisende übermittelt die genehmigten Reiseeckdaten an die Verantwortlichen des Reisebüros. Dazu sind verschiedene Übermittlungsmedien, wie Telefon, Telefax, E-Mail oder persönliches Treffen, üblich. Auf Basis der übermittelten Eckdaten stellen die Agenten des Reisebüros einen Reiseplan auf, d.h. es werden die Reisekonditionen und -fakten zusammengestellt. Begleitet wird diese Phase von einer permanenten Abstimmung zwischen dem Reisenden und dem Mitarbeiter des Reisebüros. Die notwendige Kommunikation findet vornehmlich per Telefon statt. Grundsätzlich werden hier aber auch andere Kommunikationswege z.B. per Fax oder E-Mail, genutzt.

INTERNET-BASIIERT:

Die Abläufe zur Erfassung der Reisekonditionen/-fakten sind beim Internet-basierten Prozessablauf in den Punkt 3.2.1 ‚Zusammenstellung der Reiseeckdaten und Genehmigung der Reise‘ integriert. Der entsprechende Teilprozess zur Erfassung der Reisekonditionen/ -fakten wurde bereits dort beschrieben.

3.3.2 Prüfung auf Reiserichtlinienkonformität

KONVENTIONELL:

Aktuell obliegt die Prüfung der Reiserichtlinien den Agenten des Reisebüros, die durch Schulungen und den Zugriff auf die aktuellen Reiserichtlinien in Dokumentenform vorbereitet sind. Die Berücksichtigung der persönlichen Präferenzen des Reisenden wird durch die Hinterlegung von persönlichen Profilen sichergestellt. Die Prozessunterteilung in Antrag und Organisation sowie die fehlende IT-Integration über die unterschiedlichen Prozessphasen führt aktuell zur Mehrfachhaltung und -pflege der persönlichen Profile. Beispielsweise werden die Profile unabhängig voneinander beim Reiseantrag als Vorlage in der Textverarbeitung, bei der Reiseorganisation im GDS (Global Distribution Systems) und darüber hinaus, etwa für die Abrechnung, im Reisebüro gehalten.

INTERNET-BASIIERT:

Der Internet-basierte Buchungsprozess sieht eine Zentralisierung aller zur Anwendung kommenden Richtlinien und Datensätze vor. Neben den unternehmensspezifischen und rechtlichen Reiserichtlinien sowie den persönlichen Reiseprofilen muss häufig auf weitere statische Datensätze zugegriffen werden. Stellvertretend sei hier auf eine Kreditkarten-Kostenstellen-Zuordnung oder eine Zuordnung zwischen Projekten und Projektmitgliedern hingewiesen.

Systemseitig wird die Prüfung aktiv statt – wie im konventionellen Modell – passiv unterstützt und zentral durch einen Verantwortlichen, zumeist den Travel Manager, gesteuert und gepflegt. Das heißt, dass die zuvor bei der aktuellen Reiseorganisation auf mehrere Schultern der Reisebüroagenten verteilte aktive Prüfung auf das System verlagert und konsistent gemacht wird.

3.3.3 Reisebuchung

KONVENTIONELL:

Im konventionellen Prozess der Geschäftsreisebuchungen beschränkt sich die Systemunterstützung auf eine passive Bereitstellung von Informationen. Die Buchung findet in einem Kommunikationsprozess zwischen Agenten des Reisebüros und dem Reisenden statt. Praxiserfahrungen zeigen, dass sich der Abstimmungsprozess häufig von der ersten Planung bis zum eigentlichen Reiseantritt zieht. Bei Änderungen (Umbuchungen/Stornierungen) wird der zugehörige Buchungsfall wieder aufgenommen.

Sowohl bei der Reiseorganisation als auch bei Buchungen und Änderungen werden externe Reisemittler, zumeist Reisebüros und Betreiber von GDS, wie Amadeus, Galileo und Sabre genutzt. Im konventionellen Buchungsprozess wird die Möglichkeit der Reisebuchung durch die Arbeitszeiten der Reisebüroagenten beschränkt.

INTERNET-BASIERT:

Beim Internet-basierten Ablauf erfolgt die Buchung durch Kopplung des Buchungstools mit dem Buchungssystem. Der Reisende stellt sich als Alleinverantwortlicher für seine Reiseorganisation und Buchung dar. Die Aktivitäten zwischen dem Zustand ‚Reisebedarf ist aufgetreten‘ und ‚Reisepapiere sind dem Reisenden zugegangen‘ werden durch eine Internet-/Intranetbasierte Reiseschnittstelle gebündelt und laufen integriert, d.h. ohne Medienbrüche, ab. Bei anschließenden Änderungswünschen wird direkt auf die eigenen Buchungen zugegriffen.

In einem Internet-basierten Prozess können Reisemittler durch direkten Anschluss der Leistungsanbieter an das unternehmenseigene Online-Buchungstool umgangen werden. Über den gesamten Ablauf gesehen, wird auf eine Bündelung aller externen Dienstleister gezielt. Um diesem Ziel näher zu kommen, wird eine Öffnung der Systeme der Leistungsanbieter notwendig, so dass auf diese über zu standardisierende Schnittstellen zugegriffen werden kann.

Durch die Abkopplung von weiteren Organisationseinheiten und die Systemverlagerung wird eine permanente zeitliche und räumliche Verfügbarkeit per Internetzugang ermöglicht.

3.3.4 Ticketing

KONVENTIONELL:

Beim Ticketing werden Reiseunterlagen, wie Reisepläne und Papiertickets, entweder zur Abholung hinterlegt oder postalisch verteilt.

INTERNETBASIERT:

Bei einem Ablauf mit integrierter IT-Infrastruktur werden die Reiseunterlagen auf elektronischem Weg zum Zeitpunkt des Bedarfs abgerufen bzw. abgeliefert. So wird beispielsweise bei ‚Pay-as-you-fly‘ die eigentliche Reisebuchung aus dem Online-System erst beim ‚Boarding‘ bestätigt und somit der finanzwirtschaftliche Abbuchungsvorgang angestoßen. Eine derartige Neugestaltung des Ticketing bedeutet die Umgehung und damit Entlastung der verteilenden Stelle. Diesem Gedanken folgend richtet beispielsweise die Deutsche Bahn ihre Reisebuchung und das Ticketing auf Basis der WAP-Technologie für mobile Endgeräte aus.

3.4 Reiseabrechnung

In die Abrechnung der Reisekosten fließen auf der einen Seite die entstandenen Kosten ‚vor Reiseantritt‘ ein. Hierunter fallen beispielsweise Flug- und Hotelbuchungen, die vor Reiseantritt gebucht werden. Auf der anderen Seite werden alle ‚während der Reise‘ angefallenen Kosten abgerechnet.

Die Reisekostenabrechnung verarbeitet die tatsächlich angefallenen Kosten, die IST-Reisekosten.

3.4.1 Erfassung der Reisekosten

KONVENTIONELL:

Aktuell werden die Reisekosten, die vor der Reise anfallen, aus den CRS/GDS (z. B. START Amadeus) oder den Systemen der Reisebüros in das ERP-System eingespielt. In Praxi wird diese Datenübertragung auf unterschiedliche Arten, d.h. über unterschiedliche Medien, realisiert (z. B. automatisierter Online-Datenabgleich, per CD-ROM, manuelle Eingabe etc.).

Die Kosten, die erst während der Reise anfallen, werden dezentral über ein ‚Reisekosten-Erfassungstool‘ durch die ‚Reisenden‘ selbst eingegeben. Zum einen werden die so erfassten Reisekosten – zumeist im Anschluss an die eigentliche Reise – elektronisch in das jeweilige ERP-System übermittelt. Zum anderen erfolgt häufig noch ein zusätzlicher Ausdruck der abgerechneten Daten. Dieser Ausdruck in Verbindung mit den zugehörigen Belegen bildet die Grundlage für die Genehmigung der tatsächlich angefallenen Reisekosten (IST-Reisekosten) durch den ‚Entscheider‘. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit einer expliziten Belegzuordnung.

INTERNET-BASIIERT:

In einem Internet-basierten Prozess wird die Übertragung der Reisekosten, die im Vorfeld der Reise angefallen sind, automatisiert und auf Basis offener Schnittstellen über eine Online-Anbindung in das ERP-System des einkaufenden Unternehmens eingespielt. Als Rechnungssteller treten die Leistungsträger selbst ein. Es gilt zu beachten, dass die Rechnungen erst mit tatsächlicher Inanspruchnahme der Leistung durch den Reisenden aktiviert werden, also eine konsequente Ausweitung und Umsetzung des ‚Pay-as-you-fly‘-Prinzips.

Bezüglich der Kostenerfassung während der eigentlichen Reise (‚dezentrale Vervollständigung der Reisekostenabrechnung‘) wird eine unmittelbare Erfassung per mobiler Endgeräte, wie mobiler Telefone oder Handheld-PC, angestrebt.

3.4.2 Prüfung der Reisekostenabrechnung

KONVENTIONELL:

Aktuell wird eine manuelle Prüfung der eingeforderten Reisekosten durchgeführt, bevor die Reisekosten tatsächlich verbucht werden und eine Entlastung stattfindet. Zumeist wird dazu eine eigene organisatorische Einheit, die Reisekostenabrechnung (‚RKA‘), geführt. Die Intensität dieser Prüfung reicht von vollständiger Prüfung aller abgerechneten Positionen bis zur stichprobenartigen Prüfung einzelner Abrechnungen.

INTERNET-BASIIERT:

In einem visionären Prozess werden Buchungen, unterstützt durch vergleichbare Vergangenheitswerte, automatisch auf Reiserichtlinienkonformität geprüft. Der Prüfungsstelle wird durch automatisiertes Zuarbeiten eine effizientere Prüfung ermöglicht. Auch künftig wird die gänzliche Streichung des Teilprozesses der ‚manuellen Abrechnungsprüfung‘ nicht gewünscht.

Die stichprobenartige manuelle Prüfung der IST-Reisekosten übernimmt zugleich zwei weitere Funktionen. Zum einen wird eine Qualitätssicherung der automatisierten Reiserichtlinienprüfung vorgenommen. Zum anderen wird durch die manuelle Prüfung die Datenqualität gesichert.

3.4.3 Genehmigung der Reisekosten**KONVENTIONELL:**

Wie unter Punkt 3.2.1 angedeutet, ist im aktuellen Ablauf zumeist eine Genehmigung der abgerechneten Reisekosten notwendig. Dabei werden dem Entscheider ein Ausdruck der abgerechneten Reisekosten und die dazugehörigen Belege zur Abzeichnung vorgelegt.

INTERNET-BASIIERT:

Mit Hilfe der IT werden alle tatsächlich abgerechneten Reisekosten automatisch auf Konformität hinsichtlich gesetzlicher und unternehmensspezifischer Regeln und Richtlinien geprüft. Als Konsequenz werden nur die Ausnahmen gemeldet und nach konventionellen Methoden (siehe oben) explizit genehmigt. Dieses ‚Handeln auf Ausnahmen‘ bedingt, dass alle richtlinienkonformen Buchungen keinen zusätzlichen Aufwand durch Genehmigungen verursachen.

Durch die Systemunterstützung werden Auffälligkeiten auf ein konsistentes, einheitliches Niveau gestellt. Manuelle Überprüfungen und Genehmigungen finden gezielter für die tatsächlichen Ausnahmefälle statt. Grundsätzlich ist es dem Entscheider aber möglich, nach wie vor alle IST-Reisekosten einzusehen.

Setzt man die automatische Reisekostenerfassung und -übermittlung voraus, wird im web-basierten Prozess ein Medienbruch vermieden, indem die Abzeichnung online erfolgt.

3.4.4 Verbuchung und Entlastung

Die explizite Genehmigung einer Reise, sofern gefordert, und die Prüfung der Reisekostenabrechnung sind Voraussetzung für eine Entlastung der Reisenden. Sowohl im konventionellen als auch im Internet-basierten Buchungsprozess werden die im ERP-System bereitgestellten, geprüften und genehmigten Daten maschinell verbucht.

KONVENTIONELL:

Im konventionellen Prozess sind grundsätzlich zwei Arten der anschließenden Entlastung üblich, das Arbeiten mit Vorschüssen und die Zahlung per Firmenkreditkarte. Tendenziell wird derzeit der Zahlungsfluss über Kreditkarten abgewickelt. Die Abwicklung über Vorschusszahlungen wird aus diesem Grund hier nicht weiter beleuchtet.

Zumeist wird der Reisende mit den Reisekosten über eine Kreditkarte belastet. Dieser Kreditkarte kann entweder das private Konto des Reisenden oder ein Firmenkonto hinterlegt sein. Beide Varianten sind im konventionellen Prozess vorzufinden. Üblicherweise ist der privaten Kreditkarte ein ausreichend langes Zahlungsziel hinterlegt, so dass das Konto des Reisenden faktisch nicht belastet wird

INTERNET-BASIERT:

In einem Internet-basierten Prozess wird die Eigenverantwortlichkeit des Reisenden in den Vordergrund gestellt. Die Belastung durch die Reisekosten findet daher auf ein privates Kreditkonto statt. Die Mitverantwortlichkeit des Reisenden wird gestärkt. Durch ein ausreichend langes Zahlungsziel wird sichergestellt, dass der Reisende faktisch nicht belastet wird. Die endgültige Entlastung wird dem Reisenden mit Genehmigung und einwandfreier Prüfung per Gutschrift erteilt.

3.5 Reporting und Controlling

KONVENTIONELL:

Reiseauswertungen werden für das Travel Management als Controlling-Instrument, für die Kostenstellenverantwortlichen als Planungskontrolle und für das Travel Management als Grundlage von Konditionsverhandlungen genutzt.

Aktuelle Berichte basieren zumeist auf Fremddaten. Die Informationsquellen sind die Systeme der Kreditkarteninstitute (z.B. PC Netto), Reisebüros und weiterer externer Dienstleister, wie beispielsweise Autovermietungen. Ausgewertet wird vor allem der Umsatz nach verschiedenen Moditäten (Flug, Mietwagen, Bahn etc.) und nach Anzahl Tickets bzw. ‚Roomnights‘. Bei der Auswertung stellt sich neben den Stornierungen und Umbuchungen die Datenintegration, wie z.B. die Zusammenführung von Datensätzen aus verschiedenen Quellen, als problematisch dar. Weiterhin kann zumeist kein Abgleich zwischen den IST- und den PLAN-Daten durchgeführt werden, da keine konsistente Auswertungsbasis geschaffen werden kann. Eine Integration der tatsächlich abgerechneten Reisekosten hat noch nicht stattgefunden. Zeitpunkt und Struktur der Auswertungen sind somit stark abhängig von der Art und Weise der Datenübermittlung durch die externen Dienstleister.

INTERNET-BASIERT:

Ein Internet-basierter Ablauf sieht die Abhängigkeit von Fremddaten bzgl. der Reisevolumina und des Reiseverhaltens aufgehoben. Alle Buchungen über die Internet-/Intranetschnittstelle werden intern aufgezeichnet. In einem ‚Travel-Datawarehouse‘ werden diese Daten mit den entsprechenden Daten aus der Reisekostenabrechnung zusammengeführt. Die Daten werden auf Transaktionsebene gehalten, einem Detaillierungsgrad der sehr differenzierte Auswertungen nach einer Vielzahl von Merkmalen ermöglicht. Zudem wird ein Abgleich von PLAN- und IST-Daten möglich. Durch die Eigenhaltung der Daten kann außerdem eine bessere Kontrolle der importierten Fremddaten sichergestellt werden.

Alle dazu berechtigten organisatorischen Einheiten können bei Bedarf auf den aktuellen Bearbeitungsstand der Reisedaten zugreifen. Systemseitig wird so eine Abkopplung der Mitteilungs- und Reportprozesse herbeigeführt.

3.6 Unterschiede Konventionelle- und Internet-basierte-Buchungsprozesse

Tabelle 1: Übersicht Hauptunterschiede konventioneller und Internet-basierter Prozess Geschäftsreisebuchung

Prozessphase	Prozessschritte		Konventionell	Internet-basiert	
Reiseantrag	Zusammenstellen der Reiseeckdaten	Wann?	Vor Buchung	Integriert in Erfassung der Reisekonditionen/-fakten	
		Wie?	Papierform, Mail	Integriert in Erfassung der Reisekonditionen/ -fakten	
		Wer?	R	Integriert in Erfassung der Reisekonditionen/-fakten	
	Genehmigung der geplanten Reise	Wann?	Vor Erfassung der Reise-konditionen/-fakten	Nur in Ausnahmefällen: nach Erfassung der Reise konditionen/-fakten	
		Wie?	Papierform	Elektronisch, Workflow unterstützt	
		Wer?	R, RB, E	IBE, R, E	
	Erfassung der Reisekonditionen/-fakten	Wann?	Vor Buchung	Vor Buchung	
		Wie?	Per CRS und Systemen von direkten Leistungs-anbietern	Per Unternehmens-spezifischem Online-Buchungstool	
		Wer?	RB	R, IBE	
	Reise-organisation	Prüfung auf Reiserichtlinien-konformität	Wann?	Während Erfassung der Reisekonditionen/-fakten	Während Erfassung der Reisekonditionen/-fakten
			Wie?	Reiserichtlinien Know-how RB-Mitarbeiter	Automatischer Richtlinienabgleich
			Wer?	RB	IBE
Buchung		Wann?	Vor Ticketing	Nach Erfassung der Reisekonditionen/-fakten	
		Wie?	GDS/ CRS	Internet/ Intranetbasierte Schnittstelle	
		Wer?	R, RB	R, IBE	
Ticketing		Wann?	Vor Reiseantritt	Zum Bedarfszeitpunkt	
		Wie?	Hauspost oder Abholung	Elektronisch	
		Wer?	RB, R	IBE	
Reise-abrechnung		Erfassung der Reisekosten	Wann?	Vor und nach Reise	Vor und während Reise
			Wie?	ERP-Datenabgleich mit CRS/ GDS und Reisebürosystemen – Belegeingabe durch R in Papierform	Rechnungseinspielung durch Leistungsanbieter – elektronische Belegeingabe durch R (z. B. WAP)
			Wer?	RB, KK, R	LT, R, IBE
	Prüfung der Reise-kostenabrechnung	Wann?	Nach Erfassung der IST-Reisekosten	Automatisch während Erfassung der IST-Reise kosten, Stichproben/ Ausnahmen nach Erfas-sung der IST-Reisekosten	
		Wie?	manuell	Stichproben/ Ausnahmen manuell, Workflow unter-stützte Automatisierung	
		Wer?	RA	IBE, Ausnahmen durch RA	

Prozessphase	Prozessschritte		Konventionell	Internet-basiert	
	Genehmigung der Reisekosten	Wann?	Nach Prüfung der Reisekostenabrechnung	Nur in Ausnahmefällen: nach Prüfung der Reisekostenabrechnung	
		Wie?	Abzeichnung Reisekostenabrechnung in Papierform	Elektronische, Workflow unterstützte Abzeichnung	
		Wer?	E	E	
	Verbuchung und Entlastung	Wann?	Nach Genehmigung der Reisekosten	Nach Prüfung der Reisekostenabrechnung und eventuell notwendiger Genehmigung	
		Wie?	Über Company- und/oder private Firmenkreditkarte	Über private Firmenkreditkarte	
		Wer?	FB	FB	
Reporting/ Controlling	Reporting/ Controlling	Wann?	Nach Beendigung der Reisekostenabrechnung	Vor, während und nach Reisedurchführung	
		Wie?	Auswertungen von Fremddaten	Auswertungen in einem internen ,Travel-Datwarehouse'	
		Wer?	CO Jeder mit Zugriffsrechten		
		R	= Reisender	LT	= Leistungsträger
		RB	= Reisebüro	KK	= Kreditkartenunternehmen
		E	= Entscheider	RA	= Reisekostenabrechnungsstelle
		IBE	= Internet Booking Engine	FB	= Finanzbuchhaltung
		CO	= Controlling		

4 Potenzialanalyse

Im folgenden werden die Potenziale eines Internet-basierten Business Travel Management mit Hilfe einer SWOT-Analyse erarbeitet. Der Schwerpunkt liegt hier in der Aufbereitung von Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) eines E-Business-orientierten Travel Managements.

Im anschließenden Kapitel 4.2 werden kritische Erfolgsfaktoren beleuchtet, die eine Ausschöpfung der aufgezeigten Potenziale beeinflussen bzw. bedingen.

4.1 SWOT-Analyse zur web-basierten Geschäftsreisebuchung

Die folgende SWOT-Analyse hilft Unternehmen, die vor der Entscheidung stehen, eine web-basierte Standardsoftware für Geschäftsreisebuchungen einzuführen, relative Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der einhergehenden Änderungen für das Travel Management zu identifizieren.

Mit Hilfe der Analyse sollen Marktchancen und Wettbewerbskomponenten sowie kritische Erfolgsfaktoren, die im Zusammenhang mit einer Tool-Einführung stehen, besser eingeschätzt werden. Die meisten der aufgeführten Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken wurden in verschiedenen Business Travel Management Workshops mit Vertretern aus der Praxis erarbeitet. In die Analyse fließen außerdem Erkenntnisse aktueller Geschäftsreise-Studien sowie Benchmarks und Erfahrungen aus PwC-Business Travel Management Projekten ein.

In der SWOT-Analyse werden die Stärken mit den sich ableitenden Chancen, den Schwächen samt den sich ergebenden Risiken gegenübergestellt. Ziel ist die Zusammenführung und Strukturierung aller zu berücksichtigenden Stärken und Chancen sowie Schwächen und Risiken. Hierbei wird noch nicht nach monetären und qualitativen Aspekten unterschieden. Vielmehr werden im Folgenden zusätzlich die Chancen und Risiken nach den Faktoren **intern** und **extern** sowie **strategisch** und **operativ** strukturiert. Die Unterscheidung der Chancen und Risiken in **intern** versus **extern** bezieht sich auf die jeweilige Organisationseinheit aus Sicht der tooleinführenden Unternehmung. In die strategische Sicht fließen alle Aspekte, die sich an mittel- bis langfristigen Zielen orientieren und die grundsätzliche Ausrichtung des Travel Management verändern. Entsprechend lassen sich an den strategischen Aspekten zumeist höhere Aufwendungen und potenzielle Verbesserungen bzw. Einsparungen festmachen. Für die Geschäftsführung sind die damit verbundenen Chancen und Risiken von höherer Bedeutung als die operativen Aspekte. So werden die operativen Aspekte als diejenigen von kurzfristiger Wirkung und geringerem Änderungspotenzial verstanden.

In einer Übersichtstabelle werden alle Aspekte der SWOT Analyse nochmals, kategorisiert nach **Prozess**, **Organisation** und **IT**, zusammengefasst.

Auf diese Weise wird Transparenz bzgl. aller Chancen und Risiken einer Systemumstellung getrennt nach internen und externen Prozessen sowie strategischen und operativen Auswirkungen geschaffen.

Die folgende SWOT-Analyse baut sich somit wie folgt auf:

▶			
Stärken		Schwächen	
Prozess		Prozess	
Organisation		Organisation	
IT		IT	
Chancen		Risiken	
<i>intern</i>	operativ	<i>intern</i>	operativ
	strategisch		strategisch
<i>extern</i>	operativ	<i>extern</i>	operativ
	strategisch		strategisch

Weiterhin werden, soweit sinnvoll, verschiedene **Nutzersichten** dargestellt. Ausgangspunkt bildet zunächst die Sicht der **Geschäftsführung**. Ergänzt wird die Analyse durch die Sichtweisen des **Travel Managements**, des **Reisenden** und der **externen Dienstleister**. Die vorliegende Studie versteht die Aufgaben eines Travel Managers schwerpunktmäßig im strategischen Einkaufsmanagement angesiedelt und weniger in der Organisation operativer Abläufe.

Im letzten Abschnitt 4.2 werden alle Aspekte vor den Hintergrund der kritischen Erfolgsfaktoren gestellt.

Tabelle 2: Übersicht SWOT-Analyse

Stärken**Prozess:**

- **Qualitätssicherung Stammdaten**
 - Zentrale Administration der Stammdaten und Bewegungsdaten sichert Konsistenz und vermeidet Redundanzen in der Datenhaltung/-erfassung
- **Genehmigungsverfahren**
 - Aktuellste Daten durch Online-Anbindung ‚realtime reporting‘
 - Automatische Überprüfung der Reiserichtlinien und weiterer Vorschriften
 - Einheitliche Genehmigungsrichtlinien
 - (Reise-)Richtlinien flexibel, kurzfristig und konzernweit einstellbar
 - Anwendung persönlicher Profile
 - Reisekonditionen ‚vor Reise‘ transparent
- **Einkauf**
 - Sicherstellung des ‚Best-Buy‘
 - Darstellung nur verfügbarer Reisen
 - Umfassende Abrechnungsprüfung
 - Tool intuitiv bedienbar
 - Örtliche und zeitliche Ungebundenheit
 - Unternehmensinterne Auswertungen
 - Buchbare Leistungsanbieter werden vom Travel Manager vorgeschlagen oder vorgegeben
- **Reporting**
 - Einstellbarkeit des Workflow
 - Transparenz von IST- und PLAN-Kosten

Schwächen**Prozess:**

- **Einkauf**
 - Motivation und technisches Verständnis der Reisenden notwendig
 - Zeitliche Zusatzbelastung für potenziell teure Mitarbeiter
 - Einordnung Standard versus Nicht-Standard Reisen
 - Permanente Pflege der Tool-daten durch Travel Management notwendig
 - Transparenz nur wenn alle Buchungen über das Tool laufen
 - Nicht-Standard Reisen nur bedingt durch Online-Buchungstool abbildbar

Tabelle 2: Übersicht SWOT-Analyse	
<p>Stärken</p> <p>Organisation:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Direkter Kontakt zu Leistungsanbietern ● Umgehung von Reisemittlern ● Übertragung von Eigenverantwortung ● Einführung Mitarbeiter-Kreditkarte ● Weniger Kommunikationsaufwand 	<p>Schwächen</p> <p>Organisation:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Aufwände für die Integration von neuem Wissen zum Partnermanagement (Schlüsselfunktion) ● Aufwendungen für <ol style="list-style-type: none"> 1. Change Management, 2. Handbucherstellung, 3. Mitarbeiterschulung
<p>IT:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Zugriffsbeschränkung auf ein einziges System ● Minimierung des Aufwands zur Datenpflege ● Systemöffnung durch Standardschnittstelle ● Vermeidung von Medienbrüchen ● Zeitnahe Erfassung der Reisedaten ● Direkte Schnittstellenanbindung zu externen Dienstleistern ● Automatisierung des Datenflusses zu externen Dienstleistern 	<p>IT:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Einigung auf allgemeine Schnittstellen zu externen Dienstleistern notwendig

Tabelle 2: Übersicht SWOT-Analyse

<p>Chancen</p> <p>INTERN</p> <p>Strategisch:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Höhere Flexibilität ● Sicherstellung der Reise-richtlinienkonformität ● Senkung der Prozesskosten ● Kostensteuerung ● Konzentration auf Kernkompetenzen ● Stärkung der Mitarbeitermotivation ● Flexibilisierung der Genehmigungshierarchien ● Permanente Kommunikationsmöglichkeit zwischen Travel Management, Reisenden und Entscheidern 	<p>Risiken</p> <p>INTERN</p> <p>Strategisch:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Unzureichende Steuerungsgrundlage durch mangelnde Datenqualität ● Unzureichende Akzeptanz der Neuausrichtung im Reisemanagement durch schlechtes Change Management
<p>INTERN</p> <p>Operativ:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Einsparungspotenziale: <ol style="list-style-type: none"> 1. Reisekosten 2. Personalkosten 3. Prozesskosten ● Prozessbeschleunigung ● Reduzierte Kommunikations- und Transaktionskosten ● Reduzierter Abrechnungsaufwand ● Konzernweite interne, operative Steuerung der Reisebuchungen ● Aktuellste Daten verfügbar ● Prozess auf ‚Ausnahmen‘ ausrichtbar ● Qualitative Arbeitsverbesserung ● Entlastung Reisebüromitarbeiter ● Minimierter Aufwand Datenpflege ● Mitnutzung vorhandener IT-Infrastruktur 	<p>INTERN</p> <p>Operativ:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Unzureichende Akzeptanz der Neuausrichtung im Reisemanagement durch schlechtes Change Management ● Schlechte Datenqualität ● Technologieabhängige Risiken: <ol style="list-style-type: none"> 1. Systemstabilität 2. Netzwerk-Kapazität 3. Telekommunikationsstandard ● Performance Probleme ● Standleitung Verbindung CRS/GDS

Tabelle 2: Übersicht SWOT-Analyse	
<p>Chancen EXTERN Strategisch:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Effiziente Zusammenarbeit mit Partnern ● Optimierung der Reisekonditionen ● Beurteilung und Controlling externer Dienstleister ● Steuerung der Leistungspartner ● Neuorganisation und Optimierung des Partnermanagements ● Steigerung Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation ● Kosteneinsparungen im Unternehmen und im Reisebüro 	<p>Risiken EXTERN Strategisch:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Potenzieller Verlust von Geschäftspartnern durch mangelhaftes ‚Relationship-Management‘ und geänderte Marktverhältnisse
<p>EXTERN Operativ:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Verbesserte Reisekonditionen ● Einsparung von Reisemittlergebühren ● Integration von Zusatzfunktionen ● Höhere Motivation der Mitarbeiter externer Dienstleister ● Engere Kooperation ● Potenzial zur Freisetzung von Arbeitskapazität bei externen Unternehmen ● Technische Integration externer Dienstleister 	<p>EXTERN Operativ:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Organisatorische Anpassung im Reisebüro durch Änderungen in den Buchungsabläufen

4.1.1 Nutzersichten

4.1.1.1 Stärken

4.1.1.1.1 Geschäftsführung

Die wichtigste Stärke eines web-basierten Buchungstools für die Geschäftsführung liegt in der Transparenz der Leistungen der Business Travel Partner. Auf Grundlage von firmeninternen Auswertungen kann sehr detailliertes und gesichertes Datenmaterial erarbeitet werden. Damit geht nicht nur die Abhängigkeit gegenüber den Auswertungen der externen Dienstleister, die teilweise zugleich die Verhandlungspartner sind, verloren; vielmehr wird auch eine exakte Beurteilung und ein fundiertes Controlling eben dieser Leistungsträger möglich.

Mit der gewonnenen Kostentransparenz, der im Unterpunkt ‚Travel Management‘ erwähnten Möglichkeit der Leistungspartnersteuerung und der potenziellen Direktanbindung der externen Leistungsträger hat die Geschäftsführung die Chance der Neuorganisation und Optimierung des gesamten Einkaufs- und Partnermanagements sowie entsprechender Reisekonditionen.

Wenn durch Online-Buchung direkt bei den Leistungsanbietern gebucht wird, beschleunigt sich der Buchungsprozess. Zudem wird eine engere Zusammenarbeit zwischen allen beteiligten Parteien, wie Reisemittlern, Reiseleistungsträgern oder Banken, möglich. Die Prozessbeschleunigung birgt Potenziale für Kostensenkungen sowohl im Reisebüro als auch innerhalb des Unternehmens durch Einsparung von Prozesskosten pro Reisebuchung. Durch eine Automatisierung des Datenflusses werden Medienbrüche vermieden. Auf einer solchen technischen Grundlage werden durch eine enge Zusammenarbeit Transaktions- und Kommunikationskosten reduziert. Dieses gilt sowohl für die Unternehmung selbst als auch für deren externe Dienstleister.

4.1.1.1.2 Travel Management

Eine Stärke der E-Business basierten Geschäftsreisebuchung, wie sie in Kapitel 3 beschrieben wurde, liegt in der Einstellbarkeit des Workflow. Auf diese Weise können neue interne, strategische Ausrichtungen unterstützt werden. So kann die Tendenz zu größerer Eigenverantwortlichkeit der Reisenden durch die Anpassung der Genehmigungshierarchie, der automatischen Prüfung auf Richtlinienkonformität sowie geänderter interner Zahlungsmodalitäten unterstützt werden. Indem z.B. zunächst das persönliche Konto der Mitarbeiter mit den Geschäftsreisekosten belastet wird (vgl. 3.4.4), findet eine Übertragung der Abrechnungsverantwortung auf die Mitarbeiter statt. Dadurch wird der Mitarbeiter selbst für eine ordnungsgemäße und effiziente Geschäftsreisebuchung sensibilisiert.

Durch zentrale Einstellungen des Tools kann das Travel Management die Reise Richtlinienkonformität automatisch sicherstellen und dabei flexibel auf Änderungen reagieren. Dadurch werden Zeit- und Kosteneinsparungen realisiert, die den Prozessbeteiligten (Travel Management, Entscheider, Reisende, Reisemittler) die Chance geben, stärker ihre jeweiligen Kernkompetenzen einzusetzen und sich auf das Kerngeschäft zu konzentrieren.

Durch den im Internet-basierten Prozess möglichen kurzfristigen Abgleich von IST- und PLAN-Kosten kann der Entscheider eine zeitnahe, zentrale Kostensteuerung vornehmen.

Die ständige Verfügbarkeit des Internet-basierten Tools zur Geschäftsreisebuchung (24 Stunden an sieben Tagen der Woche) ermöglicht eine permanente Kommunikation zwischen Reisenden, Unternehmen und Leistungsanbietern. Auf diese Weise wird eine zeitnahe Reisekosten- und Reisedatenerfassung ermöglicht; langfristig wird eine direkte Übertragung der Kosten während der Reise ins Abrechnungssystem per mobiler Endgeräte angestrebt.

Die durch eigenverantwortliches Reisen wachsende interne Flexibilität schöpft das Potenzial einer Reorganisation aus.

Transparentes ‚realtime‘ Reporting ermöglicht dem Travel Management nur solche Leistungsanbieter im System buchbar zu machen, die sich auch vertragskonform verhalten. Eine Leistungspartnersteuerung kann online unterstützt werden. Auf Basis dieser Daten und der Steuerbarkeit durch ein integriertes Vorschlags- und Kontrollwesen während der dezentralen Reiseorganisation wird die Position des Travel Managements bei Firmenkonditionsgesprächen mit externen Partnern gestärkt.

Neben den direkten Kostenreduktionspotenzialen durch verbesserte Konditionen, werden indirekte Einsparungen aufgrund effizienterer Zusammenarbeit mit den Partnern realisierbar. Eine enge Zusammenarbeit kann sich etwa in einem besseren Informationsfluss oder in der Festlegung von Sonderstati für die Reisenden zeigen.

D.h. dem Travel Management wird mit der Etablierung des Internet-basierten Prozesses die Grundlage für eine Fokussierung und Optimierung des strategischen Einkaufs gelegt.

Durch die Etablierung eines zentralen Travel-Datawarehouses ergeben sich Vorteile für die operative Abwicklung der Geschäftsreisebuchung. Neben der zentralen Stammdatenpflege werden alle Bewegungsdaten nach einheitlichen Kriterien zusammengeführt. Durch eine zentrale Administration kann so eine konsistente und redundanzfreie Datenhaltung auch kurzfristig gesichert werden. Gerade in der Aktualität der Reise Richtlinien und der Pflege der persönlichen Profile liegen hier Chancen für eine Optimierung des IST-Zustandes. Konkret bedeutet das beispielsweise, dass Mitarbeiterprofile nicht mehr separat und mehrfach in den Organisationseinheiten Unternehmen, Reisebüro, GDS/ CRS und Kreditkarteninstitut gepflegt werden müssen. Bzgl. der Bewegungsdaten sind beispielsweise durch die Online-Anbindung permanent die aktuellsten Daten verfügbar; somit ist eine frühere Verfügbarkeit von Abrechnungsdaten (IST-Reisekosten) im System gegeben.

Die automatische Prüfung der Reiserichtlinien basiert auf einheitlichen Kriterien, die sicherzustellen sind. Als Folge der strikt reiserichtlinienkonformen Buchungen ergeben sich Einsparungspotenziale in den Bereichen Reise-, Personal- und Prozesskosten. Reisekosten werden z.B. durch reiserichtlinienkonforme Nutzung der besten Konditionen eingespart, die mit Hilfe der sogenannten ‚Best-buy‘-Funktion zusammengestellt werden.

Einsparungspotenziale bei Personalkosten sind beim Reisenden, Buchenden und im Travel Management durch reiserichtlinienbedingte Prozessbeschleunigungen zu sehen. Prozesskosten können durch die Reduktion von Kommunikations- und Transaktionskosten eingespart werden. Konkrete Beispiele für Einsparungen sind der Wegfall von Telefon- und Portokosten, die permanente Verfügbarkeit aktuellster Angebote, die Darstellung nur verfügbarer Reisen sowie der Wegfall von Kommunikationsaufwand und Kommunikationsfehlern.

Da anfallende Reisekosten bereits durch das System umfassend auf ihre Richtlinienkonformität überprüft werden, kann der Prüfungsaufwand beim Reisenden, beim Entscheider und bei der Reisekostenabrechnungsstelle reduziert, bzw. effektiver eingesetzt werden. Reiserichtlinien sind in einem web-basierten Buchungssystem vom Travel Management flexibel und kurzfristig anpassbar. So können die Reiserichtlinien durch interne Steuerung konzernweit und online z.B. in Bezug auf erlaubte Kreditkarten, zu buchende Reisepartner, Firmenkonditionen bei Flügen, Hotels und Mietwagen oder bevorzugte Airlines geändert werden.

Da das System voraussichtlich anfallende Kosten einer Reise bereits vor Antritt der Reise transparent ausweisen kann, basieren Reise genehmigungen durch Entscheider auf hoher Datenqualität und -sicherheit.

Die System-Flexibilität lässt Buchungsprozesse insofern auf ‚Ausnahmen‘ ausrichten, als dass nur dann spezielle Maßnahmen, wie eine explizite Genehmigung, angestoßen werden, wenn systemseitig eine Ausnahme erkannt wird. Diese Vorgehensweise steht im Gegensatz zum konventionellen Ablauf, bei dem nicht automatisch auf Ausnahmen, wie etwa Budgetüberschreitungen, überprüft werden kann.

Eine weitere Stärke bei der Einführung eines Internet-basierten Buchungstools ist der Abbau interner organisatorischer Schnittstellen zwischen z.B. Reisendem und Reisebüro oder Reisendem und Abrechnungsstelle. Die interne Umstrukturierung ermöglicht die Neudefinition der Mitarbeiterprofile im Travel Management Umfeld, z.B. in Bezug auf die Pflege der Reiserichtlinien. Durch Online-Buchungsprozesse werden Kapazitäten im Reisebüro freigesetzt und Mitarbeiter entlastet. Die Chance zur qualitativen Arbeitsverbesserung oder zur Personalkostenreduktion ist gegeben.

Die IT-Unterstützung des web-basierten Buchungstools durch ein Workflow-Management-System ermöglicht den Aufwand für Datenpflege zu minimieren. Im Unternehmen bereits vorhandene IT-Infrastruktur, wie z.B. ein Internet-Browser, kann bei Einführung eines Buchungssystems mitgenutzt werden. Über eine Internet-Schnittstelle können Software-Updates automatisch eingespielt werden. Der Uservorteil im Bereich IT liegt im Zugriff auf nur noch ein System.

GDS/CRS-Kosten werden bei einer direkten Schnittstellenanbindung zu den Dienstleistern minimiert. Zusätzlich ergibt sich die Chance auf Basis der bestehenden Online-Schnittstelle Zusatzfunktionalitäten einzubinden. Ein Beispiel hierfür wäre die Bereitstellung weiterer relevanter Eingabefelder bei Reisebuchungen.

4.1.1.1.3 Reisender

Aus Sicht des Reisenden liegt in der Stärkung der Eigenverantwortlichkeit insofern eine zeitliche Entlastung, als dass der Reisende von einigen Prozessschritten, etwa der Reisegenehmigung, befreit wird. Zudem soll der Mitarbeiter durch die Übertragung von Eigenverantwortung motiviert werden. Motivierend wirkt auch die Möglichkeit von Online-Buchungstools zur persönlichen Profilpflege an zentraler Stelle. Die Pflege der persönlichen Profile liegt dabei im Verantwortungsbereich des Reisenden selbst.

Durch die Einführung von Mitarbeiter-Kreditkarten entfällt die Notwendigkeit von kapitalbindenden Reisekostenvorschüssen.

In der engeren Kooperation mit den Leistungsträgern liegt auch für die Reisenden eine entscheidende Stärke. So erhöhen besondere Reisetati oder bessere Informationen den Reisekomfort, was sich letztendlich in gesteigerter Mitarbeiterzufriedenheit spiegelt.

Für den Reisenden stellt sich die Sicherstellung des ‚Best-Buy‘ inklusive dem automatischen Abgleich von reisebüro- und unternehmensspezifischen Firmenkonditionen als wichtige Unterstützung bei einer Geschäftsreisebuchung dar.

Ein Internet-basiertes Geschäftsreise-Buchungstool ist von den Reisenden intuitiv bedienbar und sichert die Anwendung der persönlichen Profile. Medienbrüche werden durch die weitgehende Nutzung von Online-Dokumenten vermieden. Die Etablierung eines web-basierten Reisebuchungsprozesses entbindet den Reisenden von zeitlichen und räumlichen Einschränkungen. Sofern ein Internetzugang besteht, kann eine Reise geplant und gebucht werden.

Der Reisende steht in höherer Eigenverantwortung. Beim Durchlauf des Internet-basierten Prozesses entfällt ein großer Teil des zusätzlichen Kommunikations-aufwandes. Durch die direkte Anbindung werden dem Reisenden eventuell zusätzliche Funktionen zur Verfügung gestellt, auf die er sonst keinen oder nur aufwendigeren Zugriff hatte, wie z.B. die Verwaltung seines Meilenkontos.

4.1.1.1.4 Dienstleister

Wenn durch Online-Buchungen nach Möglichkeit direkt bei den Leistungsanbietern gebucht wird, beschleunigt sich der Buchungsprozess. Die Prozessbeschleunigung birgt Kosteneinsparungspotenziale sowohl im Reisebüro als auch innerhalb des Unternehmens durch eine Reduktion von Arbeitszeit pro Reisebuchung.

4.1.1.2 Schwächen

4.1.1.2.1 Travel Management

Die aufgeführten Änderungen in der strategischen Ausrichtung erfordern insbesondere im Partnermanagement, d.h. der Partnerauswahl und der Zusammenarbeit, neue Kenntnisse, da die Komplexität der Aufgabenbilder steigt. Die Aufgabenbilder der beteiligten Travel Manager zeigen verlagerte Schwerpunkte auf – weg von einer operativen Organisation und Controlling, hin zum sogenannten ‚Relationship-Management‘.

Die als Stärke des Tools aufgeführte vollständige Transparenz von IST- und PLAN-Kosten kann nur gegeben sein, wenn alle Geschäftsreisebuchungen ausschließlich über das Tool abgewickelt werden, bzw. alle nicht über das Tool gebuchten Reisen automatisch eingespielt werden.

Wie jede Neuorganisation birgt auch die Umgestaltung der Geschäftsreisebuchung im Vorfeld einige Risiken. In diesen Bereich fallen alle unternehmenspolitischen Einflüsse. Eine Neuausrichtung des internen Reisemanagements bringt einen Cultural Change mit sich, der auf konzernweite Abstimmung und Akzeptanz baut. Diese wird durch aktive Einbindung aller Prozessbeteiligten sichergestellt.

Der softwaretechnische Stand heutiger Internet-basierter Buchungstools bedingt eine unzureichende Unterstützung von nicht Point-to-point Reisen. Komplexere Reisen können zur Zeit nicht problemlos online gebucht werden, da z.B. eine automatisierte Umsetzung der Reiserichtlinien noch nicht ausgereift ist. Es ergibt sich für den Reisenden die Notwendigkeit, zu buchende Reisen vor der Reiseorganisation nach Standard- und komplizierten Reisen zu kategorisieren.

Die operative Steuerung durch das Travel Management verlangt nach permanenter Pflege der Reiserichtlinien. Zudem birgt die Zentralisierung der Verantwortlichkeit für die Umsetzung der Reiserichtlinien im Travel Management die Gefahr der organisatorischen Abhängigkeit.

Unter technologieabhängige Risiken fallen Systemstabilität und -verlässlichkeit, Netzwerk-Kapazität und der aktuelle Telekommunikationsstandard. Die Datenqualität eines Online-Buchungstools ist immer abhängig von der technischen Systemausgestaltung und -stabilität. So können sich Performance und Netzwerk-Kapazitätsprobleme ergeben, wenn die Leistungsanbieter bei direktem Anschluss ihre Daten online überspielen müssen. Das technologieabhängige Risiko ‚Stand der Technik‘ besteht nicht nur auf Grund des aktuellen Entwicklungsstands in der Telekommunikationstechnologie sondern auch auf Grund fehlender rechtlicher Grundlagen von z.B. elektronischen Geschäftsreiseabrechnungen über WAP. Hinzu kommt die schwer kontrollierbare Abstimmung zu gesetzlichen Buchungsvorschriften (z.B. steuerliche Aspekte bei automatisierten Transaktionen), da die Transaktionen automatisch im Hintergrund ablaufen.

Eine Direktanbindung der Leistungsträger resultiert in erhöhtem Verhandlungsaufkommen mit einer größeren Anzahl von direkten Reiseleistungsträgern. Die mit einer Einführung des Internet-basierten Prozesses einhergehenden organisatorischen sowie IT Veränderungen sind mit finanziellem Aufwand verbunden.

4.1.1.2.2 Reisender

Die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter stellt höhere Erwartungen an den Reisenden. Zudem müssen alle reisenden Mitarbeiter die Motivation und ein Mindestmass an technischem Verständnis mitbringen, um die zusätzlichen Tätigkeiten, wie etwa zentral gehaltene persönliche Profile zu pflegen oder eine Online-Reiseorganisation selbstständig auszuführen. Dabei hängen die Verantwortlichkeiten für derartige

zusätzliche Aufgaben von der tatsächlichen organisatorischen Ausgestaltung des Buchungsprozesses ab.

Durch die mögliche Belastung der Mitarbeiterkonten per Kreditkartenabrechnung können gegebenenfalls Akzeptanzprobleme entstehen. Zudem fallen bei der Einführung von Mitarbeiter-Kreditkarten Einführungsaufwendungen an.

Außerdem gilt es zu berücksichtigen, dass den erwähnten Prozesskosteneinsparungen potenziell auch Verteuerungen gegenüberstehen. Diese ergeben sich durch die Verlagerung einiger Prozessschritte (vgl. Kapitel 3), z.B. vom Reisebüroagenten auf Unternehmensmitarbeiter, deren Inanspruchnahme eventuell höhere Kosten pro Zeiteinheit verursachen. Dies kann in seltenen Fällen zum Ansteigen der Gesamt-Reisebuchungskosten führen, wenn besserverdienende Mitarbeiter bei der Internet-basierten Buchung ihrer Reisen höhere Personal- und Prozesskosten als bei konventioneller telefonischer Buchung über das Reisebüro erzeugen.

Bei der Einführung eines Internet-basierten Buchungstools sind Aufwendungen für Change Management, Handbucherstellung und Mitarbeiterschulungen einzukalkulieren. Es gilt diese Aspekte ausreichend zu berücksichtigen, um Akzeptanzprobleme basierend auf Misstrauen, fehlenden Anwenderkenntnissen oder tradiertem Statusdenken zu vermeiden. Die Notwendigkeit der dezentralen Pflege der persönlichen Profile durch den Reisenden kann auf Grund der zusätzlichen Arbeitsbelastung ebenfalls zu fehlender Tool-Akzeptanz führen. Außerdem hängt bei dezentraler Profilpflege die Datenqualität direkt von der Qualität der Eingaben durch den Anwender ab.

4.1.1.2.3 Dienstleister

Die Möglichkeit zur direkten Kommunikation mit den Leistungsanbietern verschiebt die Marktverhältnisse zwischen Leistungsanbietern, Leistungsmittlern und Leistungsnehmern. Externe Dienstleister müssen sich deshalb neu positionieren; ähnlich wie für die tool-einführende Unternehmung stellt das ‚Relationship-Management‘ zusätzliche Anforderungen an die externen Geschäftspartner. Insbesondere bei den Leistungsanbietern steigert sich die Komplexität im Partnermanagement, durch die potenziell höhere Anzahl direkt angeschlossener Geschäftspartner.

Durch die Öffnung der Systeme werden nicht autorisierte Datenzugriffe in die eigenen als auch in Fremdsysteme erleichtert. Insbesondere bei externen Dienstleistern, die Fremddaten verwalten, sind hohe Sicherheitsanforderungen zu erfüllen.

Die notwendigen Buchungstools sollen insofern neutral sein, als dass die Auswahl und Pflege der externen Dienstleister allein im Verantwortungsbereich des Travel Managements der Unternehmung liegt.

4.2 Kritische Erfolgsfaktoren

Die in der SWOT-Analyse gegenübergestellten Chancen und Risiken sind vor dem Hintergrund folgender kritischer Erfolgsfaktoren zu betrachten:

- Die aufgezeigten Einsparungspotentiale sind nur dann realisierbar, wenn durch das Management sichergestellt werden kann, dass Standardbuchungen ausschließlich gemäß der definierten Internet-basierten Prozesse vorgenommen werden.
- Die Systemakzeptanz bei sämtlichen Tool-Usern ist Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Einführung und deshalb im Vorfeld sicherzustellen.
- Hard- und Software inklusive Internet-/Intranetzugang muss allen potenziellen Nutzern der Unternehmen zur Verfügung stehen.
- Die Etablierung eines Internet-basierten Ablaufs setzt eine IT-Infrastruktur voraus, die sowohl innerhalb des einführenden Unternehmens als auch zu den externen Geschäftspartnern einen integrierten Ablauf ermöglicht. Dieses setzt die Einigung auf Schnittstellen, Protokolle und Datenformate voraus.
- Ein Internet-basiertes Buchungstool kann nur funktionieren und alle Einsparungspotenziale ausschöpfen, wenn eine Travel Management Struktur im Unternehmen besteht und die internen Travel Prozesse weitestgehend optimiert sind. Hierzu sind die Prozesse zu analysieren und zu reorganisieren.
- Der Prozessoptimierung geht eine detaillierte Planung voraus, der sich ein konsequentes Projektmanagement anschließen muss. In diesen Bereich fallen z.B. Entscheidungen darüber, wer die notwendige Pflege des Webservers (,Web-hosting‘ vs ,Web-homing‘) übernimmt, wie allgemein akzeptierte Schnittstellen und Protokolle definiert sind oder wie die genaue Aufgabenteilung und organisatorische Abbildung des Prozesses gestaltet wird.

5 Finanzwirtschaftliche Optimierungs- und Einsparungspotenziale

Das folgende Kapitel quantifiziert die durch die Einführung eines Internet-basierten Buchungstools realisierbaren finanzwirtschaftlichen Optimierungs- und Einsparungspotenziale. Anschließend werden diese den durchschnittlichen Investitions- und Lizenzkosten eines Tools gegenüber gestellt.

Damit die Höhe der Einsparungspotenziale der verschiedenen Geschäftsreisesegmente richtig bewertet werden kann, wird in Kapitel 5.1 die durchschnittliche Reisekostenaufteilung deutscher Großunternehmen im Geschäftsjahr 1999 getrennt nach den Segmenten Flug, Hotel, Prozesskosten, Spesen, Car und Bahn anhand von PwC Benchmarks aufgeführt.

Die Vorstellung der verschiedenen Möglichkeiten zur Einsparung von Reisekosten schließt sich in Kapitel 5.2 an.

Bei der Erarbeitung von finanzwirtschaftlichen Optimierungspotenzialen durch die Einführung eines Internet-basierten Buchungstools wird der Fokus auf quantifizierbare Potenziale im Bereich der direkten und indirekten Reisekosten gelegt. Direkte Reisekosteneinsparungen treten z.B. mit verbesserten Einkaufskonditionen auf. Unter indirekten Reisekosteneinsparungen werden die Reduzierung von Personal- und Prozesskosten gefasst. Einsparungspotenziale im Bereich der Prozesskosten sind z.B. die Verkürzung der Durchlaufzeiten durch Prozessbeschleunigung und reduzierte Fehlerhäufigkeit.

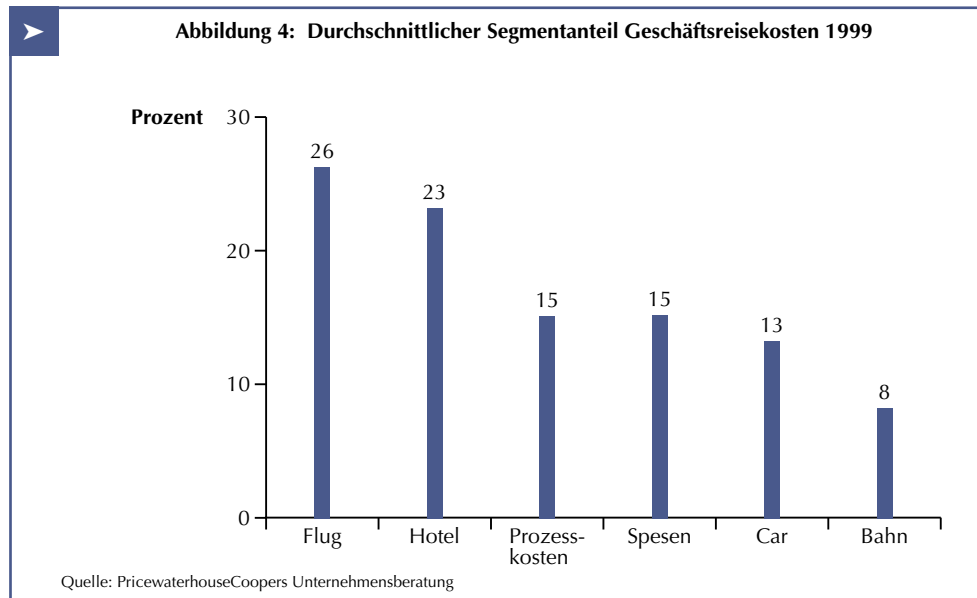
Durch Prozessoptimierung sind neben ergebniswirksamen Kosteneinsparungen auch qualitative Verbesserungen, wie z.B. erhöhte Flexibilität, motivierte Reisende und optimiertes Datenmaterial durch Optimierung des Buchungsprozesses zu erzielen. Da qualitative Verbesserungen im Buchungsprozess zwar definiert aber nicht allgemeingültig monetär bewertet werden können, fließen sie nicht in die folgende Berechnung der finanzwirtschaftlichen Einsparungspotenziale ein.

Im Kapitel 5.3 werden alle für die Implementierung eines Internet-basierten Buchungstools notwendigen Investitionskosten aufgeführt.

Das Kapitel ‚Finanzwirtschaftliche Optimierungs- und Einsparungspotenziale‘ schließt mit einer Kosten-Nutzen Analyse. In dieser Analyse werden den durch die Einführung eines Internet-basierten Tools zur Geschäftsreisebuchung identifizierten Einsparungsblocken die Kosten für Anschaffung, Implementierung und Pflege eines solchen Tools gegenübergestellt. In verschiedenen Szenarien werden die erwarteten Einsparungspotenziale eines Internet-basierten Buchungstools durch Variation von erwartetem Reisekostenvolumen und erwarteter Anzahl von Buchungsprozessen im Hinblick auf die Amortisationsdauer der getätigten Investition überprüft.

5.1 Aufteilung Geschäftsreisevolumen

Basierend auf einem PwC Benchmark, in dem deutsche Großunternehmen mit einem Geschäftsreisevolumen größer als DM 50 Mio. analysiert wurden, stellt sich die prozentuale Aufteilung der direkten und indirekten Reisekosten im Geschäftsjahr 1999 durchschnittlich wie folgt dar:



Den größten Kostenblock mit 26% des Gesamtreisekostenvolumens 1999 stellten die Flugkosten, dicht gefolgt von den Übernachtungsausgaben, dar. Während insgesamt im Durchschnitt 47% aller Geschäftsreiseausgaben für den Mitarbeitertransport ausgegeben wurden (Flug, Car und Bahn), betrug der Übernachtungsanteil 23%. Die Prozesskosten und Spesen hatten einen Anteil von jeweils 15%. Die 13% Car-Ausgaben setzen sich aus den Kosten für Mietwagen und Firmenwagen sowie Benzinkosten durch Nutzung von Privat-PKW zusammen.

Zwischen 70% und 95% aller Flugkosten entstehen nach Aussage der befragten Travel Manager bei Point-to-point Destinationen, wobei der Point-to-point Anteil bei nationalen Flügen am höchsten liegt (zwischen 80 und 95%).

Die ‚Wirtschaftswochen-GfK-Studie zum Geschäftsreiseklima 2000‘ weist für das Geschäftsjahr 1999 durchschnittliche Reisekosten bei nationalen Reisen in Höhe von DM 661 und bei internationalen Reisen von DM 1.972 aus. Aktuelle PwC Benchmarks beziffern den durchschnittlichen Kostengesamtaufwand pro Reise, als Mittel aus internationalen und nationalen Reisen, mit DM 940.

Für das Geschäftsjahr 2000 erwarten die im Rahmen der vorliegenden Studie befragten Travel Manager bei wachsendem Geschäftsreisebedarf einen Anstieg der Gesamtreisekosten zwischen 3 und 10%. Steigende Kosten durch Tarifierhöhungen verursachen ihrer Meinung nach besonders Mietwagenunternehmen, sowie Fluggesellschaften und Hotels. Die Mehrzahl der befragten Travel Manager ist der Ansicht, dass der zunehmende Kostendruck im Segment ‚Hotel‘ auf die zunehmende internationale Konditionentransparenz sowie die im Vergleich zum europäischen Ausland niedrigeren deutschen Hotelpreise zurückzuführen ist.

5.2 Einsparungspotenziale

Im folgenden werden Einsparungspotenziale für Geschäftsreisebuchungen erarbeitet, die durch die Einführung und Implementierung eines Internet-basierten Buchungstools realisiert werden können. Laut aktueller GfK-Umfrage kommen zur Zeit nur in fünf Prozent der deutschen Großunternehmen Online-Buchungstools mit direkter Anbindung an ein Reservierungssystem und hinterlegten Reiserichtlinien zum Einsatz. Innerhalb der nächsten beiden Jahre werden jedoch 20 % der Befragten die potenziellen Einsparungen eines solchen Tools überprüfen und die Einführung eines Online-Buchungstools erwägen.

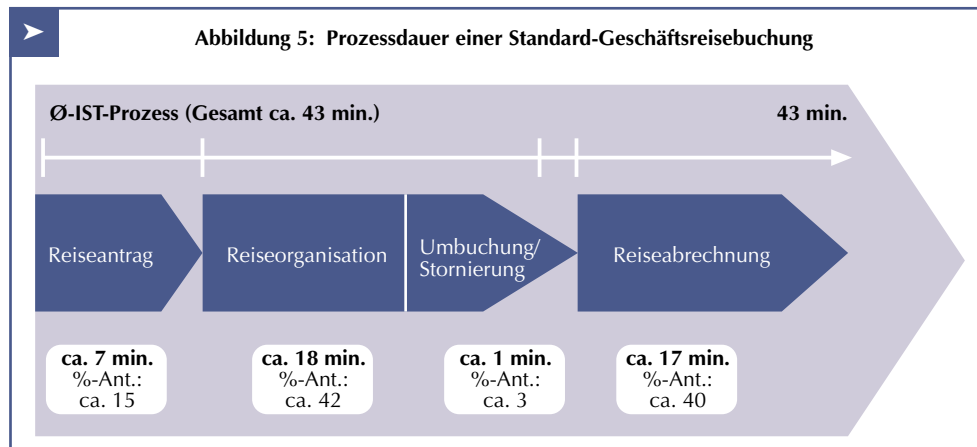
Untersucht werden im folgenden Einsparungspotenziale im Bereich der indirekten und direkten Reisekosten, wobei der Schwerpunkt der Betrachtung auf Standardreisen gelegt wird, welche über die gesamte Prozesskette der Buchung von einem Internet-basierten Online-Tool abgewickelt werden können. Unter einer Standardreise wird im folgenden eine ‚Point-to-point‘ Flugverbindung mit Hotelübernachtung und Mietwagenanmietung verstanden. Einsparungspotenziale von komplizierten Nicht-Standardreisen, die nach wie vor von Reisebüro-Mitarbeitern abgewickelt werden, sind bei den Berechnungen nicht berücksichtigt. Obwohl auch Einsparungen z.B. im Bereich der Firmenkonditionen faktisch realisiert werden können, werden sie im folgenden vernachlässigt, da die tool-bedingten Einsparungspotenziale von Standardbuchungen im Vordergrund stehen sollen und Einsparungen von z.B. Direkten Kosten im Bereich der Nicht-Standardreisen auch tool-unabhängig zu realisieren sind.

5.2.1 Indirekte Reisekosten

Wie bereits in der Einleitung zu Kapitel 4 erwähnt, fallen unter das Einsparungspotenzial von indirekten Reisekosten Personal- und Prozesskosten. Unter Prozesskosten werden im folgenden Kommunikations- und Transaktionskosten inklusive Personalkosten der unternehmensinternen Mitarbeiter verstanden. Als unternehmensinterne Mitarbeiter werden alle buchungs beteiligten Personen außer den Mitarbeitern des Reisebüros bezeichnet.

5.2.1.1 Prozesskosten

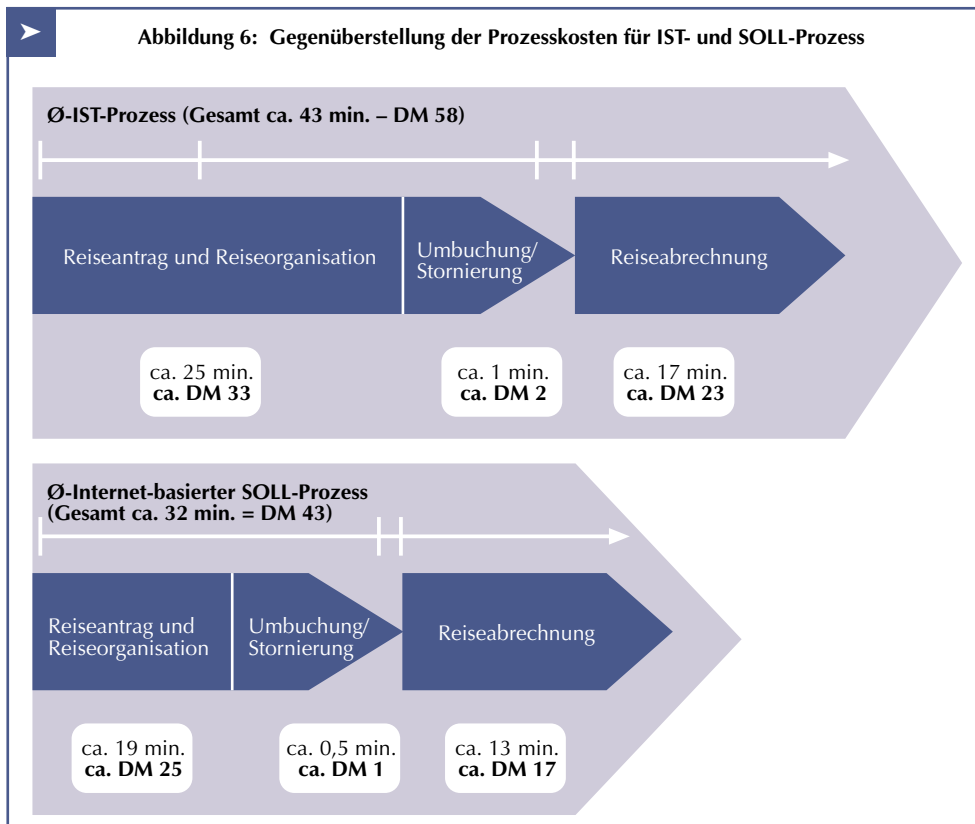
In den für diese Studie durchgeführten Workshops bestimmten Travel Manager deutscher Großunternehmen die durchschnittliche Prozessdauer ihrer Standard-Geschäftsreisebuchungen. Die Ergebnisse wurden PwC Benchmarks gegenübergestellt. Der durchschnittlich benötigte Zeitrahmen der einzelnen Buchungsschritte wurde durch die Bildung von unternehmensübergreifenden Durchschnittswerten gebildet. Dadurch ergibt sich die in Abbildung 5 aufgezeigte durchschnittliche Gesamt-Prozessdauer von Standard-Geschäftsreisebuchungen.



Die verschiedenen Standard-Prozessschritte werden durch die Multiplikation von Arbeits- und Transaktionsaufwand pro Prozess mit einem Durchschnittsstundensatz von DM 80 quantifiziert. So ergeben sich für die durchschnittlich 43 Minuten, die für die Abwicklung eines Standardbuchungsprozesses benötigt werden, Prozesskosten von ca. DM 58.

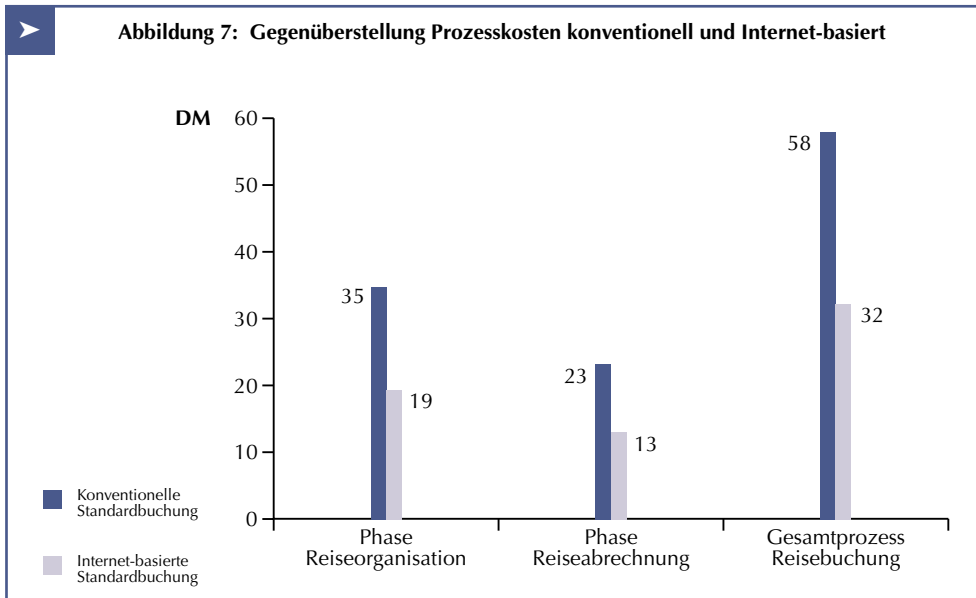
In der 1998 erschienenen Studie von CSC Ploenzke zum ‚Geschäftsprozess Business Travel Management‘ wird durch den Einsatz elektronischer Medien im Travel Management ein Reduktionspotenzial von bis zu 50% der Gesamtprozesskosten gesehen. Eine aktuelle Befragung von deutschen Travel Managern durch PwC ergab, dass durch den Einsatz eines Internet-basierten Buchungstools und einer begleitenden Business Travel-Prozessoptimierung Einsparungspotenziale im Bereich der Standardbuchungen von zwischen 25% und 50% zu erwarten sind. Auf der Grundlage von Workshop-ergebnissen und aktuellen PwC-Benchmarks wird ein Einsparungspotenzial von zwischen 25% und 35% als realistisch angesehen.

Beim folgenden Kostenvergleich einer IST- und SOLL-Standardbuchung wird von einem konservativ angesetzten Einsparungspotenzial von 25% ausgegangen, welches nach Prozessoptimierung und Implementierung eines Internet-basierten Buchungstools entlang der gesamten Prozesskette realisiert werden kann.



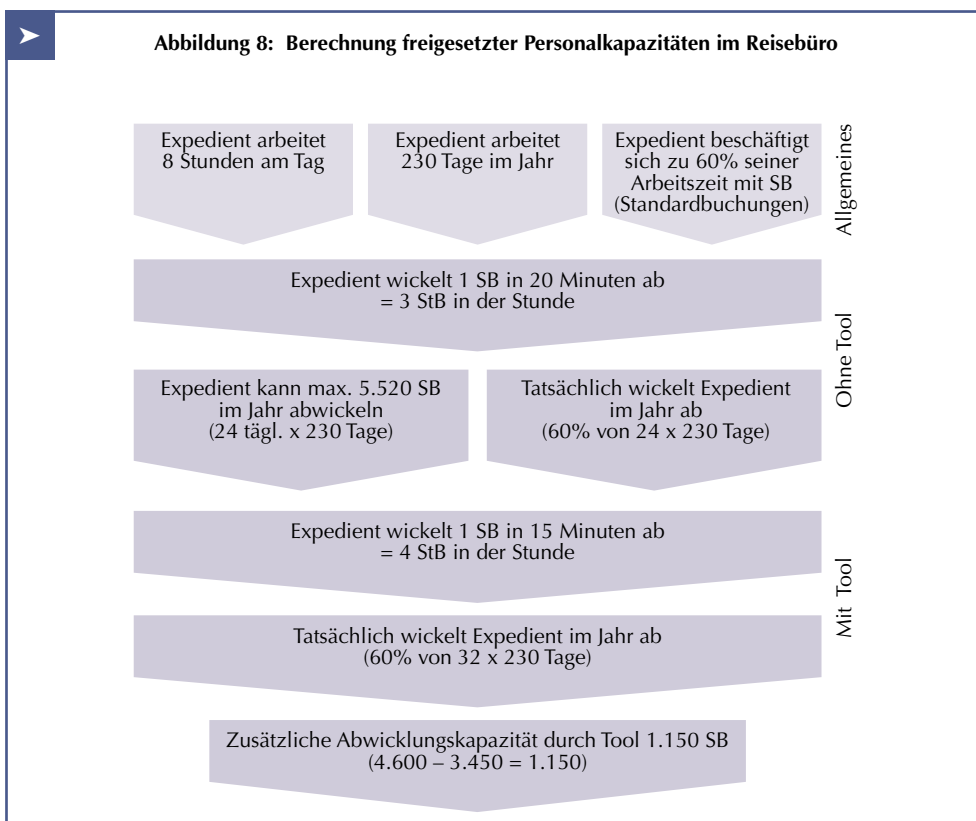
Der Internet-basierte SOLL-Buchungsprozess einer Standardreise ist somit in ca. 32 Minuten durchführbar, was Prozesskosten in Höhe von ungefähr DM 43 entspricht. Diese Kalkulation basiert auf der Annahme eines konstanten Prozesskostensatzes pro Stunde.

Mit der Einführung einer Internet-basierten Standardsoftware, dem Wegfall von Medienbrüchen und der tool-bedingten Prozessbeschleunigung aufgrund optimierter Antrags-, Genehmigungs- und Prüfprozesse (vergleiche hierzu Kapitel 3 und 4) sowie der Sicherstellung von richtlinienkonformen Buchungen können pro Standardbuchung insgesamt ca. 11 Minuten eingespart werden. Dies entspricht einer Prozesskosteneinsparung von ca. DM 15 pro Standardbuchung ($DM\ 58 - DM\ 43 = DM\ 15$).



5.2.1.2 Personalkosten

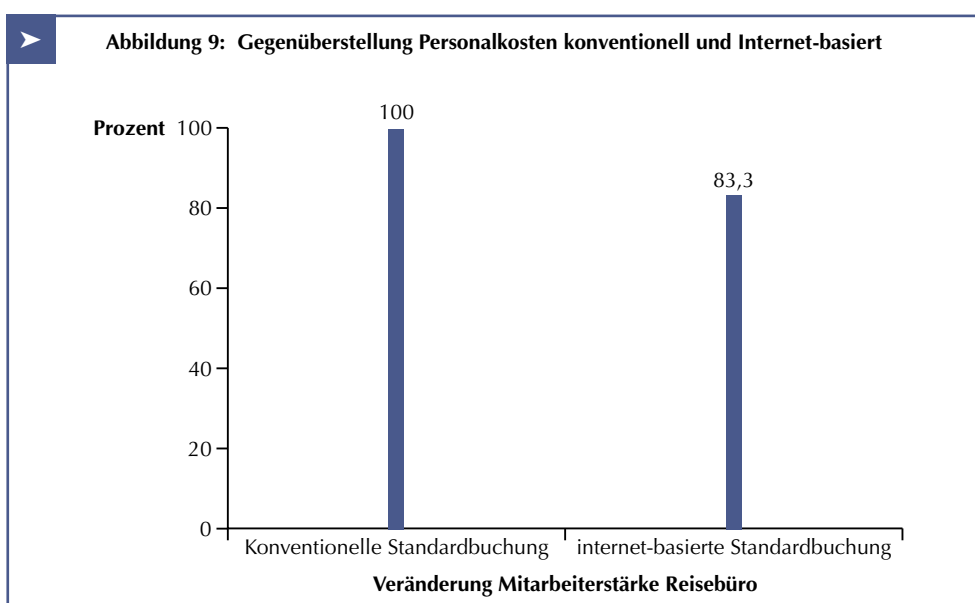
Bedingt durch den aktuellen Stand der Technik ist eine umfassende Direktanbindung der Leistungsträger derzeit unrealistisch. PwC geht deshalb davon aus, dass für Reisebüros die Implementierung einer Internet-basierten Standardsoftware zu einer 25%igen Reduktion der zeitlichen Aufwendungen bei Standardbuchungen (SB) führt.



Erfahrungswerte belegen, dass ohne die Möglichkeit Online zu buchen eine Standardbuchung (Flug, Hotel und Mietwagen) im Durchschnitt in 20 Minuten abgewickelt werden kann. In den 20 Minuten sind telefonische Nachfragen sowie Rechnungsstellung und -versand enthalten. Bei 230 Arbeitstagen und einem 8 Stunden-Tag (52 Wo – 4 Wo Urlaub – 2 Wo Feiertage + Schulung + Krankheit x 5 Tage = 230) können pro Reisebüromitarbeiter somit maximal 5.520 Standardbuchungen durchgeführt werden (24 SB x 230 Tage = 5.520). Wird unterstellt, dass 60 % der Arbeitszeit der Reisebüromitarbeiter mit der Abwicklung von Standardbuchungen ausgefüllt sind (ca. 5 Std.) und 40% mit sonstigen Buchungen und Arbeiten (ca. 3 Std.), dann werden pro Mitarbeiter tatsächlich im Jahr 3.450 Standardbuchungen abgewickelt (15 SB x 230 Tage = 3.450).

Wenn die Abwicklung einer Standardbuchung durch eine Tool-Implementierung um 25% beschleunigt werden kann, dann sind von einem Reisebüroexpedienten in einer Stunde nicht 3 sondern 4 Standardbuchungen abwickelbar. Bei einer täglich fünf-stündigen Beschäftigung mit Standardbuchungen, kann ein Reisebüromitarbeiter im Jahr 4.600 Standardbuchungen abarbeiten (5 Std. x 4 SB x 230 Tage = 4.600). Unter den oben angestellten Prämissen ermöglicht die Prozessbeschleunigung einem Reisebüromitarbeiter im Jahr somit 1.150 zusätzliche Abwicklungen von Standardbuchungen, was einer Steigerung von 33 % entspricht.

Wird der tool-bedingte Potenzialzuwachs den maximal von einem Reisebüromitarbeiter abwickelbaren Standardbuchungen gegenübergestellt, dann kann das Einsparungspotenzial an Reisebüromitarbeitern berechnet werden. Die zusätzliche tool-bedingte Abwicklung von 5 Reisebüromitarbeitern (5 x 1.150 = 5.750) führt dazu, dass ein Reisebüromitarbeiter (5.520 SB) eingespart werden kann (5.750 / 5.520). Insgesamt können unter obigen Prämissen die Personalkosten im Reisebüro gesenkt werden, indem jeder 6. Expedient eingespart bzw. einem anderen Aufgabenfeld zugewiesen werden kann, was einer Einsparung von 16,7% der Personalkosten entspricht.



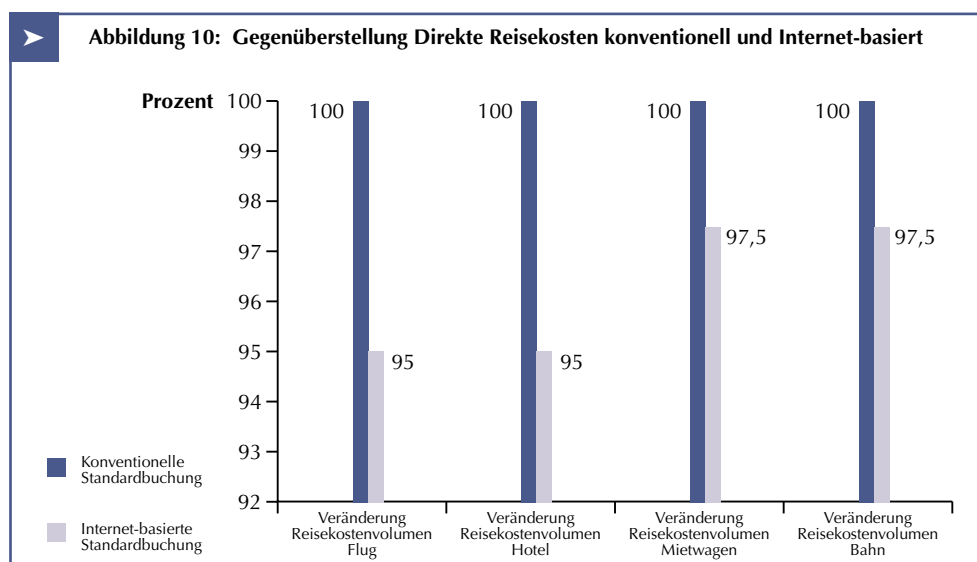
5.2.2 Direkte Reisekosten

Besonders die in Kapitel 4.1 aufgeführten strategischen Stärken eines Internet-basierten Tools haben unmittelbaren Einfluss auf Reiseeinkauf und -abwicklung und somit auf die direkten Reisekosten.

Kostenreduktionspotenziale im Reiseeinkauf können durch die gezielte Bündelung und Steuerung der Reisevolumina realisiert werden. Firmeninterne Kostentransparenz und die Möglichkeit der gezielten Leistungspartnersteuerung erlauben es kostengünstige Konditionen mit den Leistungsanbietern (Flug, Hotel, Mietwagen, Bahn) auszuhandeln. Zudem steht laut einer Untersuchung von Deloitte & Touche das Verhältnis von richtlinienkonformen Buchungen zu der Gesamtzahl an getätigten Buchungen und dem Verhandlungserfolg bei Leistungsanbietern (sogenannte ‚Compliance Rate‘) in einem positiven Zusammenhang; d. h. je höher die Quote konformer Buchungen ist, desto besser sind die ausgehandelten Konditionen.

Ein weiteres Kostenreduktionspotenzial steckt in der Reiseabwicklung. So können z.B. durch die direkte Airline-Anbindung ‚Pay-as-you-fly-Programme‘ realisiert werden. Bei Point-to-point Flügen, die mehr als 80% aller nationalen Geschäftsreiseflüge ausmachen, sind durch die ausschließliche Nutzung von elektronischen Tickets (z.B. ETIX) ebenfalls Kosten einzusparen. ETIX wird laut aktueller GfK-Studie innerdeutsch bereits von 83 Prozent der Unternehmen genutzt. Weiterhin sollen ab 2001 elektronische Bahntickets an ca. 1.700 Fernverkehr-Ticketautomaten in Deutschland ausdrückbar sein.

Die durch einen Internet-basierten Buchungsprozess realisierbaren Einsparungspotenziale im Bereich von Reiseeinkauf und -abwicklung liegen nach konservativer Schätzung von PwC zwischen 2% und 7% des Gesamtreisekostenvolumens. Hier wird davon ausgegangen, dass nach einer Prozessoptimierung mit anschließender Tool-Implementierung 5% des gesamten Reisekostenvolumens im Flug- und Hotel-Bereich sowie 2,5% des Reisekostenvolumens bei Mietwagen- und Bahnbuchungen eingespart werden können. Die hier angeführten Prozentsätze sind insofern konservativ angesetzt, als diese auch für Unternehmen mit einem auf Basis des konventionellen Prozessmodells optimierten Travel Management realisierbar sind.



5.3 Investitionskosten

Bei der Einführung eines Internet-basierten Buchungstools fallen grundsätzlich drei Kostenblöcke an:

1. Hardwarekosten
2. Softwarekosten
3. Prozessoptimierungskosten.

Die Ausprägung der Kostenblöcke werden im folgenden für mehrere Unternehmen, die anhand des Reiseaufkommens differenziert werden, untersucht. Angelehnt an PwC Benchmarks wird bei der Kosten-Nutzen-Analyse nach Unternehmen mit 500 Tool-Nutzern (**Typ A**), mit 4.000 Tool-Nutzern (**Typ B**) und mit 20.000 Tool-Nutzern (**Typ C**) unterschieden.

5.3.1 Hardwarekosten

Die Implementierung eines Online-Tools zur Geschäftsreisebuchung zieht die einmalige Zahlung von Hardwarekosten in folgenden Bereichen nach sich:

- GDS Communication Server
- GDS-Leitungen
- Applikations-Software
- Applikations-Server
- Database-Server

Der Aufwand für die einzelnen Kostenblöcke steht im direkten Zusammenhang mit der Anzahl der Anwender. Wenn unterstellt wird, dass jeder Geschäftsreisende über einen PC mit Internet-/ Intranet-Zugang verfügt, dann fallen gestaffelt nach Typ A-, B-, C- Unternehmen die unten angeführten durchschnittlichen Hardwarekosten an. Die Kostenangaben gehen von der oben erwähnten Anzahl von Tool-Nutzern aus und basieren auf durchschnittlichen Marktwerten:

Anzahl Tool-Nutzer	Hardwarekosten in DM / einmalig
500 – Typ A	ca. 30.000
4.000 – Typ B	ca. 125.000
20.000 – Typ C	ca. 400.000

5.3.2 Softwarekosten

Folgende Softwareinvestitionen sind bei Implementierung in Abhängigkeit von den erwarteten Tool-Nutzern zu tätigen:

- Server Lizenz
- Webhosting Kosten
- Transaktionskosten pro Buchung
- Einpflegen von Datenbanken

Gestaffelt nach der unterschiedlichen Anzahl notwendiger Nutzer-Lizenzen fallen nach Aussage von Anbietern und in Abhängigkeit von der Anzahl an Buchungstransaktionen etwa folgende durchschnittliche Softwarekosten pro Jahr an:

Anzahl Tool-Nutzer	Softwarekosten in DM zwischen
500 – Typ A	30.000 und 100.000
4.000 – Typ B	105.000 und 620.000
20.000 – Typ C	360.000 und 3.000.000

5.3.3 Prozessoptimierungskosten

Wie bereits in Kapitel 4 beschrieben kann ein Internet-basiertes Buchungstool nur dann funktionieren und alle Einsparungspotenziale ausschöpfen, wenn eine Travel Management Struktur im Unternehmen aufgebaut ist und die internen Travel Prozesse weitestgehend optimiert sind. Hierfür werden die Kosten wie folgt geschätzt:

Unternehmenstyp	Prozessoptimierungskosten in DM
Typ A	ca. 40.000
Typ B	ca. 200.000
Typ C	ca. 300.000

5.4 Kosten-Nutzen Analyse

In der folgenden Kosten-Nutzen Analyse werden den durch die Einführung eines Internet-basierten Buchungstools identifizierten Einsparungsblöcken die Kosten für Anschaffung, Implementierung und Pflege eines solchen Tools gegenübergestellt. In insgesamt drei verschiedenen Szenarien werden die erwarteten Einsparungspotenziale durch Variation der Anzahl jährlicher Reisebuchungen im Hinblick auf die Amortisationsdauer der getätigten Investitionen überprüft.

Die Szenarien orientieren sich an drei Unternehmen unterschiedlicher Größe, die sich durch die Anzahl der aktiven Reisenden unterscheiden. Die Berechnungen werden an Richtwerten von 500, 4.000 und 20.000 Reisenden pro Unternehmen durchgeführt. Dabei werden die Szenarien an der ‚durchschnittlichen Buchungsanzahl pro Reisenden im Jahr‘ ausgerichtet. Die hier ausgearbeiteten Szenarien basieren auf 2, 10, und 18 jährlichen Buchungen pro Reisenden.

Wie bereits in Kapitel 5.1 aufgeführt beziffern aktuelle PwC Benchmarks den durchschnittlichen Reisekostengesamtaufwand pro Reise, als Mittel aus internationalen und nationalen Reisen, mit DM 940. Zur Ermittlung des gesamten Reisekostenvolumens werden deshalb im folgenden die jeweiligen Jahresgesamtbuchungen mit den durchschnittlichen Kosten pro Reise multipliziert. Bei der Szenarienberechnung wird außerdem davon ausgegangen, dass 80% aller Buchungen Standardbuchungen sind.

Die Segmentaufteilung des gesamten Reisekostenvolumens wird entsprechend der in Kapitel 5.1 beschriebenen prozentualen Kostenaufteilung in deutschen Unternehmen vorgenommen. Einzige Ausnahme ist das Segment Spesen, welches bei der folgenden Kosten-Nutzen Berechnung der tool-bedingten Einsparungspotenziale unberücksichtigt bleibt, da es durch das Tool nicht beeinflusst werden kann. Somit teilt sich das errechnete Gesamtreisekostenvolumen ohne Berücksichtigung der Spesen in folgendes Verhältnis auf:

Tabelle 3: Berechnung der prozentualen Segmentaufteilung ohne Spesen

Reisesegment	Prozentuale Segmentaufteilung laut PwC-Benchmarking mit Spesen	Prozentuale Segmentaufteilung laut PwC-Benchmarking ohne Spesen
Flug	26%	30,6%
Hotel	23%	27,1%
Prozesskosten	15%	17,6%
Spesen	15%	/
Car	13%	15,3%
Bahn	8%	9,4%
Gesamt	100%	100,0%

Die Einsparungspotenziale durch den Tool-Einsatz beziehen sich ausschließlich auf Standardbuchungen und sind konservativ angesetzt. D.h. PwC geht von einem bereits auf Basis des konventionellen Ablaufes, wie er in Kapitel 3 dargelegt wurde, optimierten Travel Management aus. Zudem werden alle Einsparungen, die durch Prozessoptimierung im Bereich der Nicht-Standardreisen realisiert werden können, in der Szenarienberechnung vernachlässigt (vgl. hierzu auch Kapitel 5.2).

Es wird bei allen Szenarien von der konservativen Prämisse ausgegangen, dass im Flug- und Hotelbereich durch Leistungspartnersteuerung, verbesserte Kostentransparenz und automatische Wahl der richtlinienkonformen Buchungsklassen 5% des Gesamtvolumens je Segment eingespart werden können. Bei den Kostenblöcken Mietwagen und Bahn wird ein konservatives Einsparungspotenzial von 2,5% des jeweiligen Volumens erwartet. Während der Aufwand für Spesen durch das Tool nicht beeinträchtigt wird, können Prozesskosten durch die Toolimplementierung bereits im Jahr der Implementierung um insgesamt 25% reduziert werden.

Die Szenarien stellen tool-bedingte Einsparungspotenziale im Bereich direkter und indirekter Reisekosten den benötigten Investitionen in Hard- und Software sowie Prozessoptimierung gegenüber und berechnen hierdurch die jeweilige Amortisationsdauer der Investitionen.

Die tool-bedingte Einsparung von Reisebüromitarbeitern wird berechnet, indem die Anzahl an jährlichen Standardbuchungen durch die maximal von einem Mitarbeiter abzuwickelnden Standardbuchungen pro Jahr (Richtwert für die Szenarien: 5.520) geteilt wird. Das Ergebnis zeigt die Anzahl der ausgelasteten Reisebüromitarbeiter an. In den Szenarien wird als Richtwert ein Einsparungspotenzial von 1/6 angesetzt, wie er in Kapitel 5.2.1.2 hergeleitet wurde.

5.4.1 Szenario I – „Typ A“-Unternehmen

Am Beispiel eines Unternehmens mit 500 Tool-Nutzern wird das Szenario I durchgespielt, in welchem die tool-bedingten Reisekosteneinsparungen eines ‚Typ A‘-Unternehmens berechnet werden. In der Berechnung wird davon ausgegangen, dass jeder Nutzer im Jahr durchschnittlich 10 Transaktionen, bestehend jeweils aus Flug-, Hotel- und Mietwagenbuchung, tätigt.

Die Berechnung basiert auf folgenden Prämissen:

Prämisse	Wert	Berechnung	Beschreibung
Anzahl Buchungen im Jahr	5.000	500 x 10	Multiplikation der Anzahl von Tool-Nutzern mit Ø Anzahl Buchungen
Ø Reisevolumen / Buchung	DM 940		PwC-Benchmark: Ø Gesamtkostenaufwand pro Reise (inkl. Flug, Hotel, MW)
Gesamtreisevolumen	DM 4.700.000	DM 940 x 5.000	Ø Gesamtkostenaufwand pro Reise x Anzahl Buchungen im Jahr
Anzahl Standardbuchungen	80%		Anteil der SB am Gesamt (Verhältnis SB : Nicht-SB = 80 : 20)
Anzahl Standardbuchungen im Jahr	4.000	80% von 5.000	Jährliche Anzahl an reinen Standardbuchungen
Anzahl potenziell freisetzbare RB-Mitarbeiter	0	4.000 : 5.520 : 6	Quotient ‚aus Anzahl SB‘, den ‚maximal von einem RB-Mitarbeiter zu bewältigenden SB‘ und ‚6‘ (jeder 6. RB-MA kann durch Prozessoptimierung eingespart werden)

Im folgenden wird das Reisekostenvolumen ohne Internet-basierten Tool-Einsatz den Reisekosten mit Tool-Einsatz gegenübergestellt und die sich bei gleicher Leistung ergebenden Einsparungen für das erste Jahr detailliert berechnet. Die errechneten Einsparungen der Jahre 2 und 3 unterstellen einen 5%igen Anstieg des Gesamtreisekostenvolumens.

Reisekosten nach Segmenten (10jährliche Buchungen pro Tool-Nutzer)	Reisekosten ohne Tool-Einsatz (Jahr 1)		Einsp.-potenz. auf SB	Reisekosten mit Tool-Einsatz (Jahr 1)		Tool-bedingte Einsparung (Jahr 1)		
	80% SB	20% Nicht-SB		80% SB	20% Nicht-SB			
Flug (30,6% vom Gesamtreisekostenvolumen)	1.438.000	1.150.000	288.000	5,0%	1.381.000	1.093.000	288.000	57.000
Hotel (27,1% vom Gesamtreisekostenvolumen)	1.274.000	1.019.000	255.000	5,0%	1.223.000	968.000	255.000	51.000
Car (15,3% vom Gesamtreisekostenvolumen)	719.000	575.000	144.000	2,5%	705.000	561.000	144.000	14.000
Bahn (9,4% vom Gesamtreisekostenvolumen)	442.000	354.000	88.000	2,5%	433.000	345.000	88.000	9.000
Reisekostenvolumen Reisebüro	3.873.000	3.098.000	755.000		3.742.000	2.967.000	755.000	131.000
Prozesskosten (17,6% vom Gesamtreisekostenvolumen)	827.000	662.000	165.000	25%	662.000	497.000	165.000	165.000
Reisekostenvolumen Gesamt Jahr 1	4.700.000	3.760.000	940.000		4.404.000	3.464.000	940.000	296.000
Reisekostenvolumen Gesamt Jahr 2 (5% Anst. Gesamtvolumen)	4.935.000	3.948.000	987.000		4.624.000	3.637.000	987.000	311.000
Reisekostenvolumen Gesamt Jahr 3 (5% Anst. Gesamtvolumen)	5.182.000	4.146.000	1.036.000		4.855.000	3.819.000	1.036.000	327.000

Stellt man den berechneten tool-bedingten Reisekosteneinsparungen die marktüblichen Investitionskosten für Hardware und Prozessoptimierung sowie die jährlichen Softwarekosten gegenüber, so zeigt sich, dass die toolbedingten Einsparungen in ‚Typ A‘-Unternehmen fast immer bereits nach dem Jahr der Implementierung über den Investitionskosten liegen.

Einzige Ausnahme ist ein Unternehmen, bei dem die durchschnittliche Anzahl an Standardbuchungen im Jahr nur ca. bei 800 liegt, was durchschnittlich 2 Buchungen pro Tool-Nutzer im Jahr entspricht. In diesem Fall stellt sich die Amortisation der Investitionskosten erst nach 4 Jahren ein.

In allen anderen untersuchten Szenarien amortisiert sich die Investition bereits innerhalb des 1. Jahres.

Tabelle 6: Berechnung Amortisationsdauer der Tool-Investition – ‚Typ A‘			
	2	10	18
	Buchungen pro User p.a.	Buchungen pro User p.a.	Buchungen pro User p.a.
Tool-Investitionskosten			
Jährliche Softwarekosten	30.000	60.000	90.000
Hardware	30.000	30.000	30.000
Zusätzliche Implementierungskosten	40.000	40.000	40.000
Investitionskosten Gesamt	100.000	130.000	160.000
Tool-Einsparungen (1 Jahr)			
Flug, Hotel, Car, Bahn	27.000	131.000	238.000
Prozesskosten	33.000	165.000	298.000
Anzahl potenziell freisetzbare Mitarbeiter im RB	0	0	0
Einsparungen Gesamt Jahr 1 (ohne Personalkosten RB)	60.000	296.000	536.000
Einsparungen nach 2 Jahren (kumuliert)	122.000	607.000	1.098.000
Einsparungen nach 3 Jahren (kumuliert)	187.000	934.000	1.688.000
Amortisation in Jahren	4,0	0,4	0,3

5.4.2 Szenario II – ‚Typ B‘-Unternehmen

Am Beispiel eines Unternehmens mit 4.000 Tool-Nutzern wird das Szenario II durchgespielt, in welchem die tool-bedingten Reisekosteneinsparungen eines ‚Typ B‘ – Unternehmens berechnet werden. In der Berechnung wird davon ausgegangen, dass jeder Nutzer im Jahr durchschnittlich 10 Buchungen, bestehend jeweils aus Flug-, Hotel- und Mietwagenbuchung, tätigt.

Die Berechnung basiert auf folgenden Prämissen:

Prämisse	Wert	Berechnung	Beschreibung
Anzahl Buchungen im Jahr	40.000	4.000 x 10	Multiplikation der Anzahl von Tool-Nutzern mit Ø Anzahl Buchungen
Ø Reisevolumen / Buchung	DM 940		PwC-Benchmark: Ø Gesamtaufwand pro Reise (inkl. Flug, Hotel, MW)
Gesamtreisevolumen	DM 37.600.000	DM 940 x 40.000	Ø Gesamtaufwand pro Reise x Anzahl Buchungen im Jahr
Anzahl Standardbuchungen	80%		Anteil der SB am Gesamt (Verhältnis SB : Nicht-SB = 80 : 20)
Anzahl Standardbuchungen im Jahr	32.000	80% von 40.000	Jährliche Anzahl an reinen Standardbuchungen
Anzahl potenziell freisetzbare RB-Mitarbeiter	1	32.000 : 5.520 : 6	Quotient ,aus Anzahl SB', den ,maximal von einem RB-Mitarbeiter zu bewältigenden SB' und ,6' (jeder 6. RB-MA kann durch Prozessoptimierung eingespart werden)

Im folgenden wird das Reisekostenvolumen ohne Internet-basierten Tool-Einsatz den Reisekosten mit Tool-Einsatz gegenübergestellt und die sich bei gleicher Leistung ergebenden Einsparungen für das erste Jahr detailliert berechnet. Die errechneten Einsparungen des zweiten und dritten Jahres unterstellen jeweils einen 5%igen Anstieg des Gesamtreisekostenvolumens.

Reisekosten nach Segmenten (10jährliche Buchungen pro Tool-Nutzer)	Reisekosten ohne Tool-Einsatz (Jahr 1)		Einsp.- potenz. auf SB	Reisekosten mit Tool-Einsatz (Jahr 1)		Tool-bedingte Einsparung (Jahr 1)		
	80% SB	20% Nicht-SB		80% SB	20% Nicht-SB			
Flug (30,6% vom Gesamtreisekostenvolumen)	11.506.000	9.205.000	2.301.000	5,0%	11.046.000	8.745.000	2.301.000	460.000
Hotel (27,1% vom Gesamtreisekostenvolumen)	10.190.000	8.152.000	2.038.000	5,0%	9.782.000	7.744.000	2.038.000	408.000
Car (15,3% vom Gesamtreisekostenvolumen)	5.753.000	4.602.000	1.151.000	2,5%	5.638.000	4.487.000	1.151.000	115.000
Bahn (9,4% vom Gesamtreisekostenvolumen)	3.534.000	2.827.000	707.000	2,5%	3.463.000	2.756.000	707.000	71.000
Reisekostenvolumen Reisebüro	30.983.000	24.786.000	6.197.000		29.929.000	23.732.000	6.197.000	1.054.000
Prozesskosten (17,6% vom Gesamtreisekostenvolumen)	6.618.000	5.294.000	1.324.000	25%	5.295.000	3.971.000	1.324.000	1.323.000
Reisekostenvolumen Gesamt Jahr 1	37.601.000	30.080.000	7.521.000		35.224.000	27.703.000	7.521.000	2.377.000
Reisekostenvolumen Gesamt Jahr 2 (5% Anst. Gesamtvolumen)	39.481.000	31.585.000	7.896.000		36.985.000	29.089.000	7.896.000	2.496.000
Reisekostenvolumen Gesamt Jahr 3 (5% Anst. Gesamtvolumen)	41.455.000	33.164.000	8.291.000		38.834.000	30.543.000	8.291.000	2.621.000

Stellt man den berechneten tool-bedingten Reisekosteneinsparungen die marktüblichen Investitionskosten in Hardware und Prozessoptimierung sowie die jährlichen Softwarekosten gegenüber, so zeigt sich, dass die toolbedingten Einsparungen in Unternehmen mit 4.000 Tool-Nutzern fast immer bereits im ersten Jahr nach der Implementierung über den Investitionskosten liegen.

In allen untersuchten Szenarien amortisiert sich die Investition bereits innerhalb des ersten Jahres.

	2	10	18
	Buchungen pro User p.a.	Buchungen pro User p.a.	Buchungen pro User p.a.
Tool-Investitionskosten			
Jährliche Softwarekosten	100.000	360.000	620.000
Hardware	125.000	125.000	125.000
Zusätzliche Implementierungskosten	200.000	200.000	200.000
Investitionskosten Gesamt	425.000	685.000	945.000
Tool-Einsparungen (1 Jahr)			
Flug, Hotel, Car, Bahn	211.000	1.054.000	1.896.000
Prozesskosten	265.000	1.323.000	2.383.000
Anzahl potenziell freisetzbare Mitarbeiter im RB	0	1	2
Einsparungen Gesamt Jahr 1 (ohne Personalkosten RB)	476.000	2.377.000	4.279.000
Einsparungen nach 2 Jahren (kumuliert)	976.000	4.873.000	8.772.000
Einsparungen nach 3 Jahren (kumuliert)	1.501.000	7.494.000	13.489.000
Amortisation in Jahren	0,9	0,3	0,2

5.4.3 Szenario III – ,Typ C‘-Unternehmen

Am Beispiel eines Unternehmens mit 20.000 Tool-Nutzern wird das Szenario III durchgespielt, in welchem die tool-bedingten Reisekosteneinsparungen eines Unternehmens vom ,Typ C‘ berechnet werden. In der Berechnung wird davon ausgegangen, dass jeder Nutzer im Jahr durchschnittlich 10 Buchungen, bestehend jeweils aus Flug-, Hotel- und Mietwagenbuchung, tätigt.

Die Berechnung basiert auf folgenden Prämissen:

Prämisse	Wert	Berechnung	Beschreibung
Anzahl Buchungen im Jahr	200.000	20.000 x 10	Multiplikation der Anzahl von Tool-Nutzern mit Ø Anzahl Buchungen
Ø Reisevolumen / Buchung	DM 940		PwC-Benchmark: Ø Gesamtkostenaufwand pro Reise (inkl. Flug, Hotel, MW)
Gesamtreisevolumen	DM 188.000.000	DM 940 x 200.000	Ø Gesamtkostenaufwand pro Reise x Anzahl Buchungen im Jahr
Anzahl Standardbuchungen	80%		Anteil der SB am Gesamt (Verhältnis SB : Nicht-SB = 80 : 20)
Anzahl Standardbuchungen im Jahr	160.000	80% von 200.000	Jährliche Anzahl an reinen Standardbuchungen
Anzahl potenziell freisetzbare RB-Mitarbeiter	5	160.000 : 5.520 : 6	Quotient ,aus Anzahl SB‘, den ,maximal von einem RB-Mitarbeiter zu bewältigenden SB‘ und ,6‘ (jeder 6. RB-MA kann durch Prozessoptimierung eingespart werden)

Im folgenden wird das Reisekostenvolumen ohne Internet-basierten Tool-Einsatz den Reisekosten mit Tool-Einsatz gegenübergestellt und die sich bei gleicher Leistung ergebenden Einsparungen für das erste Jahr detailliert berechnet. Die errechneten Einsparungen des zweiten und dritten Jahres unterstellen einen 5%igen Anstieg des gesamten Volumens der Reisekosten.

Tabelle 11: Calculation tool related travel cost savings – "Type C company"

travel expenses by segments (10 yearly bookings per travel)	Reisekosten ohne Tool-Einsatz (Jahr 1)			Einsp.- poten- zial auf SB	Reisekosten mit Tool-Einsatz (Jahr 1)			Tool-bedingte Einsparung (Jahr 1)
	80% SB	20% Nicht-SB			80% SB	20% Nicht-SB		
Flight (30.6% vom Gesamtreisekostenvolumen)	57.528.000	46.022.000	11.506.000	5,0%	55.227.000	43.721.000	11.506.000	2.301.000
Hotel (27.1% vom Gesamtreisekostenvolumen)	50.948.000	40.758.000	10.190.000	5,0%	48.910.000	38.720.000	10.190.000	2.038.000
Car (15.3% vom Gesamtreisekostenvolumen)	28.764.000	23.011.000	5.753.000	2,5%	28.189.000	22.436.000	5.753.000	575.000
Bahn (9.4% vom Gesamtreisekostenvolumen)	17.672.000	14.138.000	3.534.000	2,5%	17.319.000	13.785.000	3.534.000	353.000
Reisekostenvolumen Reisebüro	154.912.000	123.929.000	30.983.000		149.645.000	118.662.000	30.983.000	5.267.000
Prozesskosten (17,6% vom Gesamtreisekostenvolumen)	33.088.000	26.470.000	6.618.000	25%	26.471.000	19.853.000	6.618.000	6.617.000
Reisekostenvolumen Gesamt Jahr 1	188.000.000	150.399.000	37.601.000		176.116.000	138.515.000	37.601.000	11.884.000
Reisekostenvolumen Gesamt Jahr 2 (5% Anst. Gesamtvolumen)	197.400.000	157.920.000	39.480.000		184.922.000	145.442.000	39.480.000	12.478.000
Reisekostenvolumen Gesamt Jahr 3 (5% Anst. Gesamtvolumen)	207.270.000	165.816.000	41.454.000		194.168.000	152.714.000	41.454.000	13.102.000

Stellt man den berechneten tool-bedingten Reisekosteneinsparungen die marktüblichen Investitionskosten in Hardware und Prozessoptimierung sowie die jährlichen Softwarekosten gegenüber, so zeigt sich, dass die toolbedingten Einsparungen in Unternehmen mit 20.000 Tool-Nutzern immer bereits im ersten Jahr nach der Implementierung über den Investitionskosten liegen.

In allen untersuchten Szenarien amortisiert sich die Investition bereits nach dem ersten Jahr.

Tabelle 12: Berechnung Amortisationsdauer der Tool-Investition – ,Type C'

	2	10	18
	Buchungen pro User p.a.	Buchungen pro User p.a.	Buchungen pro User p.a.
Tool-Investitionskosten			
Jährliche Softwarekosten	360.000	1.640.000	2.900.000
Hardware	400.000	400.000	400.000
Zusätzliche Implementierungskosten	300.000	300.000	300.000
Investitionskosten Gesamt	1.060.000	2.340.000	3.600.000
Tool-Einsparungen (1 Jahr)			
Flug, Hotel, Car, Bahn	1.054.000	5.267.000	9.481.000
Prozesskosten	1.323.000	6.617.000	11.911.000
Anzahl potenziell freisetzbare Mitarbeiter im RB	1	5	9
Einsparungen Gesamt Jahr 1 (ohne Personalkosten RB)	2.377.000	11.884.000	21.392.000
Einsparungen nach 2 Jahren (kumuliert)	4.873.000	24.362.000	43.855.000
Einsparungen nach 3 Jahren (kumuliert)	7.494.000	37.464.000	67.441.000
Amortisation in Jahren	0,4	0,2	0,2

5.4.4 Zusammenfassung

- Eine Kosten-Nutzen Analyse wurde für drei Unternehmen unterschiedlicher Größe durchgeführt, wobei von folgenden Prämissen ausgegangen wurde:
 - Einsparungspotenzial Direkte Reisekosten:

Flug:	5%
Hotel:	5%
Mietwagen:	2,5%
Bahn:	2,5%

- Einsparungspotenzial Indirekte Kosten:
 - Prozesskosten: 25%
 - Anzahl Standardbuchungen pro Jahr abhängig von:
 - Anzahl der Reisenden
 - durchschnittliche Reishäufigkeit der Reisenden
 - prozentualer Anteil von Standardreisen (80%)

- Durchschnittliches Reisevolumen
 - pro Buchung: DM 940

- In fast allen Szenarien lässt sich eine Amortisation der notwendigen Tool-Investitionen bereits innerhalb des ersten Jahres erreichen. Der Amortisationszeitpunkt hängt entscheidend von der Anzahl Standardbuchungen die in einem Unternehmen anfallen ab, d.h. je mehr Standardbuchungen pro Zeitraum durchzuführen sind desto höher sind die Einsparungen.

- Die durchgeführte Kosten-Nutzen Analyse hat gezeigt, dass selbst bei einem auf dem konventionellen Modell optimierten Travel Management (25% Prozesskosten und ca. 4% direkte Reisekosten) Gesamt-Reisekosteneinsparungen von ca. 5% jährlich realisiert werden können. So entspricht eine 5%-ige Einsparung bei einem Gesamt-Reisekostenvolumen von DM 188 Mio. exklusive Spesen und ca. 200.000 getätigten Buchungstransaktionen, einer Einsparung von jährlich ca. DM 12 Mio. (vergleiche hierzu Szenario III).

- Es zeigt sich, dass beim Szenario ‚Typ C‘ – Unternehmen bei 20.000 Tool-Nutzern bereits bei nur zwei Buchungen pro User und Jahr eine Amortisationsdauer von weniger als einem Jahr zu erwarten ist. Ausgehend von den oben genannten positiven Zusammenhängen verkürzt sich die Amortisationsdauer durch höhere Einsparungen, je stärker die Reishäufigkeit ansteigt. Im Vergleich übersteigt der Deckungsbeitrag im Szenario ‚Typ A‘ mit lediglich 500 Reisenden und zwei Buchungen pro User und Jahr erst nach etwa 4 Jahren die notwendigen Kosten.

- Unternehmen sollten vor der eigentlichen Tooleinführung und Reorganisation in etwa die ‚Anzahl Reisende‘ und ihre ‚Reishäufigkeit‘ sowie den prozentualen ‚Anteil der Standardreisen‘ ermitteln. Auf Basis dieser entscheidenden Parameter lässt sich eine ungefähre Einordnung in die obigen Szenarios vornehmen, damit eine Schätzung der monetären Auswirkungen möglich wird.

Die Kernergebnisse der berechneten Szenarien werden in Tabelle 13 nochmals übersichtlich zusammengefasst:

	Anzahl Buchungen gesamt	davon SB	Ohne Tool- Einsatz		Mit Tool-Einsatz Einsparungen		Investitionen			Gesamt	Amort jahr
			Reisevol. Gesamt	Direkte Reisek.	Prozess- kosten	Gesamt	Soft- ware	Hard- warre	Prozess- optim.		
Typ A-Unternehmen (500 User)	1.000	800	940.000	27.000	33.000	60.000	29.000	30.000	40.000	99.000	4,0
	5.000	4.000	4.700.000	131.000	165.000	296.000	61.000	30.000	40.000	131.000	0,4
	9.000	7.200	8.460.000	238.000	298.000	536.000	93.000	30.000	40.000	163.000	0,3
Typ B-Unternehmen (4.000 User)	8.000	6.400	7.521.000	211.000	265.000	476.000	107.000	125.000	200.000	432.000	0,9
	40.000	32.000	37.601.000	1.054.000	1.323.000	2.377.000	363.000	125.000	200.000	688.000	0,3
	72.000	57.600	67.680.000	1.896.000	2.383.000	4.279.000	619.000	125.000	200.000	944.000	0,2
Typ C-Unternehmen (20.000 User)	40.000	32.000	37.601.000	1.054.000	1.323.000	2.377.000	363.000	400.000	300.000	1.063.000	0,4
	200.000	160.000	188.000.000	5.267.000	6.617.000	11.884.000	1.643.000	400.000	300.000	2.343.000	0,2
	360.000	288.000	338.399.000	9.481.000	11.911.000	21.392.000	2.923.000	400.000	300.000	3.623.000	0,2

ANHANG A

Kann separat elektronisch bezogen werden über:

- PricewaterhouseCoopers Unternehmensberatung
(nicole.wolmarans@de.pwcglobal.com).

and from

- i:FAO Aktiengesellschaft (info@ifao.net)

I. Konventionelles Prozessmodell

II. Internet-basiertes Prozessmodell

Abkürzungsverzeichnis

BTM	Business Travel Management
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CD-ROM	Compact Disk – Read Only Memory
CRS	Computer Reservation System
d.h.	das heißt
DL	Dienstleister
ERP-System	Enterprise Ressource Planning-System
etc.	et cetera
GDS	Global Distribution System
GfK	Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung
IBE	Internet Booking Engine
IT	Informationstechnologie
MW	Mietwagen
PC	Personal Computer
PwC	PricewaterhouseCoopers
RB	Reisebüro
RKA	Reisekostenabrechnung
SB	Standardbuchung
Std.	Stunde
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TM	Travel Management
vgl.	vergleiche
Vol.	Volumen
vs.	versus
WAP	Wireless Application Protocol
WfMs	Workflow Managementsystem
Wo	Woche
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vorgehensweise Erarbeitung Business Case	8
Abbildung 2: Prozessphasen und Prozessschritte	10
Abbildung 3: Vergleich IST-SOLL-Prozess Reisebeantragung und Reiseorganisation	12
Abbildung 4: Ø Segmentanteil Geschäftsreisekosten 1999	35
Abbildung 5: Prozessdauer einer Standard-Geschäftsreisebuchung	37
Abbildung 6: Prozesskostengegenüberstellung von IST- und SOLL-Prozess	38
Abbildung 7: Gegenüberstellung Prozesskosten konventionell und Internet-basiert	39
Abbildung 8: Berechnung freigesetzter Personalkapazitäten im Reisebüro	39
Abbildung 9: Gegenüberstellung Personalkosten konventionell und Internet-basiert	40
Abbildung 10: Gegenüberstellung Direkte Reisekosten konventionell und Internet-basiert	41

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Übersicht Hauptunterschiede konventioneller und Internet-basierter Prozess Geschäftsreisebuchung	19
Tabelle 2:	Übersicht SWOT-Analyse	23
Tabelle 3:	Berechnung der prozentualen Segmentaufteilung ohne Spesen	44
Tabelle 4:	Prämissen des Szenarios I – ,Typ A‘-Unternehmen	45
Tabelle 5:	Berechnung tool-bedingte Reisekosteneinsparung – ,Typ A‘	45
Tabelle 6:	Berechnung Amortisationsdauer der Tool-Investition – ,Typ A‘	46
Tabelle 7:	Prämissen des Szenarios II – ,Typ B‘-Unternehmen	47
Tabelle 8:	Berechnung tool-bedingte Reisekosteneinsparung – ,Typ B‘	47
Tabelle 9:	Berechnung Amotisationsdauer der Tool-Investition – ,Typ B‘	48
Tabelle 10:	Prämissen des Szenarios III – ,Typ C‘-Unternehmen	48
Tabelle 11:	Berechnung tool-bedingte Reisekosteneinsparung – ,Typ C‘	49
Tabelle 12:	Berechnung Amotisationsdauer der Tool-Investition – ,Typ C‘	49
Tabelle 13:	Überblick Kosten-Nutzen Analyse	51

Impressum

Frankfurt am Main, November 2000

Herausgeber:

PricewaterhouseCoopers

Unternehmensberatung GmbH