

Controlling

Wichtige Kennzahlen im Travel Management

von Oliver Graue
Freitag, 11. Oktober 2019

Geschäftsreiseplaner brauchen Kennzahlen. Weil sie sich damit Gehör und Ansehen im Top-Management verschaffen. Und weil die Firmen wissen wollen, wie effizient sie wirklich buchen. Doch auf dem Weg dorthin lauern zahlreiche Fallstricke.

Woher die Daten für das Travel Management nehmen?

„Nur dadurch erhalten wir eine Übersicht über unsere Ausgaben und Reiseströme“, pflichtet ihr Olaf Lehmann, Travel Manager beim Pharmakonzern Grünenthal, bei: „KPIs helfen, Reiseaktivitäten zu steuern, Kosten zu senken, Reiserichtlinien zu überwachen, Einkaufsverhandlungen erfolgreich zu führen und uns zu benchmarken – also mit anderen Unternehmen zu vergleichen.“ Voraussetzung jedoch, um solche Kennzahlen überhaupt zu errechnen, sind Reportings: präzise, komplette und detaillierte Übersichten über alle Reiseausgaben.

Datenquellen

Und genau da beginnen die Probleme. Zwar „gibt es Töpfe ohne Ende, aus denen man Reportings ziehen kann“, sagt Olaf Lehmann. Doch das, was in diesen Töpfen gekocht wird, schmeckt unterschiedlich, selbst wenn das Rezept dasselbe war. Anders ausgedrückt: Datenquellen können sowohl die einzelnen Leistungsträger oder der Reisebüro-Partner sein als auch die eigene Finanzbuchhaltung, die Kreditkartenabrechnung und die Buchungssoftware.

Die Schwierigkeit: Daten aus nur ein oder zwei Quellen sind unvollständig, Daten aus mehreren Quellen überschneiden sich – vor allem aber können sie höchst unterschiedlich sein. Abweichungen von bis zu 20 Prozent sind keine Seltenheit: Für aussagefähige Reports ist das inakzeptabel. Die Gründe sind vielfältig. „Die Preise für Flugtickets beispielsweise werden mal mit und mal ohne Steuern dargestellt, und für innerdeutsche Tickets wird mal die Mehrwertsteuer aufgeführt und mal nicht“, nennt Klaudia Komisaruk, Leiterin des VDR-Fachausschusses Kennzahlen, als Beispiele. Und: „Bei Hotelauswertungen können Nettoraten inklusive oder exklusive Mehrwertsteuer erfasst werden oder mit oder ohne Frühstück.

Beachten Travel Manager solche Unterschiede bei der Zusammenführung nicht, ist die Vergleichbarkeit nicht gegeben, und es kommt zu Fehlauswertungen.“ Hinzu kommt, dass Fachbegriffe von den verschiedenen Quellen bereits verschieden definiert werden: Was genau ist unter einem Ticket zu verstehen? Was unter einem Interkont-Flug? Woran orientiert sich eine Einsparung? Und wie grenzt sich ein Storno von einem No Show ab? „Ein Reporting kann schon an Definitionen scheitern“, sagt Travel-Berater Thomas Ansorge und rät, solche zu Projektbeginn vorzunehmen.

Bei derselben Quelle bleiben

Und wer sich schließlich für eine oder mehrere Datenquellen entschieden hat, „der sollte auch in den Folgejahren dabei bleiben“, sagt Thomas Ansorge. „Nur so sind Vergleiche im Zeitablauf sinnvoll.“ Grünenthal hat sich übrigens fürs Kreditkarten-Reporting entschieden, „weil bei uns alle Buchungen über die Karte laufen, auch wenn sie von unterwegs vorgenommen werden“, sagt Lehmann. Für Klaudia Komisaruk ist entscheidend, „die jeweils richtige Datenquelle für die Fragestellung zu identifizieren und, wenn nötig, verschiedene Daten zur Berechnung einer Kennzahl gezielt zu kombinieren“.

Konsolidierung

Hilfe beim Erstellen sinnvoller Reportings bieten die Travel-Berater, aber auch die Geschäftsreisebüros und die Kreditkartenanbieter mit ihren Management-Informationssystemen (MIS). Voraussetzung ist hier, dass die Leistungen zuvor mit der Firmenkreditkarte bezahlt wurden. Neu sind Angebote wie das Web-basierte Reportingsystem „Ibiza Cockpit“ der Lufthansa-Tochter Tats. Es greift auf die Reisebüro-Daten zurück, fasst diese zusammen und erstellt daraus auf Knopfdruck die jeweils gewünschten Auswertungen.

Hinzu kommen Data-Warehouse-Anbieter wie NP4 oder Infozoom, die beliebig viele Datenquellen einlesen und diese in einem einheitlichen Format auswerten. Derartige Systeme sind auch dann nützlich, wenn eine Firma mit mehreren Reisebüros zusammenarbeitet. Wer sich für ein externes System entscheidet, sollte bei der Wahl beachten, „dass sich die Reports einfach darstellen und per Knopfdruck verschicken lassen“, rät Travel-Beraterin

Andrea Zimmermann (btm4u). Schließlich gilt auch bei der Verwaltung der Reports: Zeit ist Geld.

Kennzahlen

Doch auf welche Zahlen kommt es an? Welche Daten benötigen Geschäftsreiseplaner für ein effektives Controlling? „Die Spielwiese ist riesig“, sagt Olaf Lehmann. Ob Flug, Hotel, Mietwagen, Bahn, Reisebüro: Theoretisch lassen sich für jedes Segment Dutzende Kennziffern formulieren, vom jeweiligen Gesamtumsatz über einzelne Strecken, Klassen und Tarifarten bis zu den sogenannten Savings, den Einsparungen. Doch: „Nicht alle Zahlen sind nötig – jedenfalls nicht immer“, warnt Klaudia Komisaruk: „Jeder, der Kennzahlen im Travel Management erheben möchte, sollte sich gut überlegen, welche das Unternehmen wirklich benötigt.“ Zunächst reichen oft sieben bis zehn Größen. „Welche das sind, hängt von der Reisedstruktur des Unternehmens und der Zielsetzung ab.“

Als gute Grundlage sieht die VDR-Spezialistin Finanzkennzahlen wie Gesamtausgaben oder die durchschnittliche Höhe der Ticketpreise. Damit Einsteiger sich nicht im Datenschwungel verlaufen, erarbeitet der Fachausschuss Kennzahlen des Verbands derzeit ein Dashboard mit den wichtigsten Größen. Dazu dürften auch KPIs wie die Anzahl der Online- versus Offline-Buchungen gehören. Manche Unternehmen messen auch die Einkaufseffizienz – das ist das Verhältnis zwischen „internen Kosten des Travel Managements“ und „erzielten Einsparungen“. Im Regelfall sollte dies bei 1:1 liegen.

Auf die richtigen Kennzahlen kommt es an

Bei Kennzahlen gilt: Immer das Unternehmensbedürfnis im Auge behalten! „Eine Firma mit geringem Flugvolumen hat nicht so viele Möglichkeiten, über Ticketpreise zu verhandeln“, ergänzt Andrea Zimmermann: „Da könnte eine etwas geringere Datentiefe reichen. Stattdessen könnten für sie Mietwagen- oder Hotel-Kennzahlen spannend sein.“

Benchmarking

Benchmarking gehört etwa zu den Spezialgebieten von Feisel Consulting. Seit 2001 verfügt das Beratungsunternehmen über eine eigene Flugdatenbank. Diese hat Liane Feisel nun von Grund auf erneuert und fit gemacht für die heutigen Anforderungen im Benchmarking. Das Herzstück sind die sogenannten Preis-Indikatoren-Flug (PIF), die sowohl die Reisedstruktur als auch das Buchungsverhalten abbilden und Korrelationen aufzeigen. Die derart erhobenen Daten werden samt der Reisevorgaben speziellen Clustern zugeführt, so dass bei der Bewertung der Flugpreise „Äpfel mit Äpfeln“ verglichen werden. Überdies können sich Firmen auch über ihre Reisebüro-Partner oder auf eigene Faust mit anderen Betrieben benchmarken.

Savings

Aber auch wer sich nicht mit anderen vergleicht, will über die Kennzahlen sein Abschneiden im Markt ermitteln. Bucht man die Flugtickets wirklich nicht zu teuer? Wichtigster Indikator dafür ist die Höhe der „Savings“, wie es im Fachjargon heißt, der Einsparungen also. Doch woran lassen sich diese messen?

Eine klare Antwort lässt sich nicht geben. Zum einen gibt es in Zeiten des Yield Management keinen „normalen Flugpreis“, und zum anderen verändert sich inzwischen selbst eine einst so konstante Größe wie der IATA-Fullfare-Tarif fast wöchentlich – ohne erkennbaren Grund. Und schließlich stellt sich die Frage: Was versteht man überhaupt unter einem „Saving“? „Ein Flugticket, das ich günstig kaufe, kann zwar ein Schnäppchen sein“, bringt es Olaf Lehmann auf den Punkt, „aber deswegen ist es noch lange kein Saving.“

„Versäumte Einsparungen“

Was bleibt, sind entweder Vergleiche – mit dem, was ähnlich strukturierte Unternehmen zahlen, oder mit den entsprechenden Kennzahlen der Vorjahre. Oder aber man macht es wie Olaf Lehmann bei Grüenthal: Statt der Savings misst er die „Missed Savings“, also die verpassten Chancen, ein günstigeres Ticket zu kaufen. So hat er sein Reisebüro verpflichtet, für jede Buchungsanfrage den niedrigsten Ticketpreis zu ermitteln. Entscheidet sich der Mitarbeiter dennoch für einen teureren Flug, etwa, weil dieser nonstop zum Ziel führt, dann gilt der zu viel bezahlte Betrag als „Missed Saving“.

Bruttopreise

Wer den Wust an Zusatzgebühren im Airline-Bereich nicht einzeln auswerten will, sollte Kennzahlen für Flug-Brutto- und nicht wie bislang üblich für Flug-Netto-Preise bilden. Wer die vielen Steuern, Gebühren, Kerosin-

und sonstigen Zuschläge nicht einberechnet, die inzwischen gut 40 Prozent des Ticketpreises ausmachen, betrügt sich selbst.

Weiche Faktoren

Mit Kennzahlen lässt sich im Übrigen nicht allein die „direkte Performance“ messen, also das Ausgabevolumen für Flug, Hotel & Co. Ebenso entscheidend können die Beträge sein, die oft als „Eh-da-Kosten“ unter den Tisch fallen. Dazu gehört die Arbeitszeit, die Mitarbeiter durchs Reisen „verlieren“, dazu zählt aber auch der Travel-Management-Prozess selbst. Welche Ausgaben – etwa für Softwarenutzung – fallen hier an?

Und schließlich sind auch die Reaktionszeiten bei der Reisebüro-Hotline und die Zufriedenheit der Reisenden mit „ihrem“ Travel Management, dem Reisebüro oder der Online-Buchungssoftware wichtige Faktoren. „Wer auch die internen Prozesskosten beleuchten möchte oder an die Kollegen aus der Personalabteilung weiche Faktoren reporten muss, der kann sich auch diese Kennzahlen anschauen“, sagt Klaudia Komisaruk: „Durch Befragungen lässt sich solches durchaus beleuchten.“

Datenschutz

Bei keinem Reporting darf ein „Rückschluss auf einzelne Reisende möglich sein“, warnt Grünenthal-Travel-Manager Olaf Lehmann. Derartige Probleme können sich bereits bei Kostenstellen mit wenigen Reisenden ergeben. Auch auf bestehende Betriebsvereinbarungen, etwa hinsichtlich der Kreditkartendaten, sollten Travel Manager sorgfältig achten. Bei externen Partnern empfiehlt es sich, nach deren Auffassung von Datenschutz zu fragen. Wo etwa stehen die Server – in Deutschland oder in den USA?

Interpretation

Es kommt nicht auf die reinen Kennzahlen an sich an, sondern darauf, wie man sie aufbereitet und analysiert. Sind die Kosten nur deshalb gestiegen, weil sich Reisestruktur oder Reiserichtlinien des Unternehmens geändert haben? Oder weil der Markt sich gewandelt hat: Ist aus einer Wettbewerbs- eine Monopolisten-Flugstrecke geworden? Sind die Marktpreise gestiegen – und liegt man trotz dieser Kostensteigerung noch darunter? Klaudia Komisaruk: „Man darf nicht erwarten, dass sich Kennzahlen grundsätzlich nach unten entwickeln, bei Kosten also positiv. Derlei Zahlen müssen immer ins Verhältnis gesetzt werden.“

Präsentation

Hier spielt die Interpretation eine große Rolle. „Travel Manager sollten dem Top-Management immer erklären, warum die Zahlen so sind, wie sie sind“, sagt Klaudia Komisaruk. Grundsätzlich sollten Präsentationen ansprechend aufbereitet und schlank gehalten sein. Allerdings: Geschäftsreiseplaner müssen tiefergehende Angaben und zusätzliche Kennzahlen jederzeit zur Hand haben – falls der Vorstand dann doch mal nachfragt. Und: Wer, etwa bei nicht so guten Zahlen, „neue“ Sparpotenziale aufzeigen und Handlungsempfehlungen geben kann, punktet damit fast immer.

Wichtige Kennzahlen auf einen Blick

Reisestruktur:

- Zahl der Reisenden und der Reisen
- jährliche Reisekosten
- durchschnittliche Kosten pro Reise
- Anteil der Verkehrsmittel
- Nutzung der Buchungswege
- Kostenentwicklung bei den Reisen im Verhältnis zur Mitarbeiterzahl, zur Zahl der Reisen sowie zum allgemeinen Marktpreis.

Flug:

- Zahl der Flüge und Gesamtkosten
- Durchschnittspreis der Tickets
- durchschnittliche Kosten pro Flug-km
- Aufteilung der Strecken nach Häufigkeit und Durchschnittskosten (innerdeutsch, Europa, interkontinental)

- Klassenmix (Anteile Economy, Premium Economy, Business, First Class)
- Tarifart (verhandelt, Marktpreis, billig)
- Vorausbuchungsfrist
- Einhaltung der Reiserichtlinien
- Vergleich der Flugpreise offline/online
- „verpasstes“ Sparpotenzial (Differenz Ticketpreis/niedrigster Preis)
- Einsparungen im Verlauf der Jahre.

Hotel:

- Zahl der Übernachtungen
- Gesamtkosten
- Durchschnittskosten
- Verteilung auf Orte/Hotels/Hotelketten
- Nutzung Firmenraten vs. Marktpreise.

Bahn:

- Zahl der Reisen und Gesamtkosten
- Durchschnittspreis pro Ticket
- Klassen (2./1. Klasse)
- Bahncard-Nutzung;
- genutzte Preisklassen (Normalpreis, Sparpreis, Veranstaltungsticket).

Mietwagen:

- Zahl der Anmietungen
- Gesamtkosten
- Anteile der Fahrzeugkategorien
- Durchschnittspreise PKW pro Kategorie
- Durchschnittspreise PKW pro Land oder Region.

Themen

• Kennzahl (/suche/schlagworte/Kennzahl/)

• Reisebüro (/suche/schlagworte/Reise%C3%BCro/)

• Olaf Lehmann (/suche/schlagworte/Olaf+Lehmann/)

• Klaudia Komisaruk (/suche/schlagworte/Klaudia+Komisaruk/)

• Controlling (/suche/schlagworte/Controlling/)

• Gehör (/suche/schlagworte/Geh%C3%B6r/)

• Grüenthal (/suche/schlagworte/Gr%C3%BCnenthal/)

Die Kommentare für diesen Artikel sind geschlossen.