

BIZ travel

21.10.2010

Reisebüros richtig bezahlen

von Oliver Graue

Reportings, Kennzahlen, Beratung: Längst verlangen Travel Manager von ihren Reisebüro-Partnern mehr als nur reines Buchen. Doch wie bezahlt man solche Leistungen richtig?

Dass wir kaum in der Lage waren, ihren Namen auszusprechen, damit hätten wir uns ja noch abgefunden. Das Chaos am Himmel jedoch, das Eyjafjallajökull mit ihrer Aschewolke anrichtete (in Island sind Vulkane weiblich!), das war unentschuldigbar. Zumindest für die Airlines.

Für die Geschäftsreisebüros war es Gelegenheit, ihre Qualitäten herauszustellen: Auf die Schnelle aktivierten LCC, CWT, FCM, HRG, BCD & Co Hunderte Mitarbeiter, um Tausende Anrufe von Firmenkunden zu bewältigen. „Sowas kann keine Online-Software, das können nur Menschen“, bilanziert BCD-Vertriebschef René Zymni. Und Mathias Warns sieht darin den Mehrwert der Reisebüros aufgezeigt: „Unsere Kunden waren zu jeder Zeit informiert“, sagt der HRG-Deutschlandchef: „Auf Knopfdruck wussten die Firmen, wo sich ihre Mitarbeiter gerade aufhielten.“

Sind neue Bezahlmodelle nötig?

Nur: Honorieren sie das auch? Wird der Mehrwert – ein Begriff, der die Runde macht – belohnt? Oder ist die Zusammenarbeit nach wie vor von der Forderung nach niedrigen Servicegebühren geprägt, wie Geschäftsreisebüroketten bemängeln? Und überhaupt: Sind die „alten“ Bezahlmodelle – die sogenannten Management und Transaction Fees noch zukunftsfähig?

Nicht nur die Airlines, sondern auch die Reisebüros scheinen die Krise hinter sich gelassen zu haben. Die Umsätze steigen, auch wenn das „Wachstum natürlich länger dauert als der rasante Absturz 2009“, sagt Otto Schweisgut, Inhaber der zu Lufthansa City Center (LCC) gehörenden Isaria-Reisebüros in München. Die Unternehmen sind zwar wieder häufiger unterwegs, und manch eine Reiserichtlinie wird vorsichtig entschärft – alles beim Alten ist damit aber lange nicht.

In der Krise „sind die Anforderungen an uns diffiziler geworden“, sagt Schweisgut. Allein mit der TAF – der Gebühr pro Buchung – sehen immer mehr Agenturen ihre Leistungen unzureichend belohnt. Reisebüro-Inhaber berichten, dass Unternehmen zunehmend Dienste verlangten, die weit über das hinausgingen, was in den jeweiligen Ausschreibungen oder Verhandlungsgesprächen festgelegt wurde. Hinzu kommt: „Weil immer mehr Betriebe einfachere Flugstrecken online buchen, bricht den Büros Geschäft weg“, sagt Beraterin Liane Feisel. Zugleich nimmt der Preisdruck zu. „Wir brauchen kostendeckende Service-Fees“, formuliert es Michael Marx (LCC) stellvertretend für seine Kollegen. Sprich: Zusatzleistungen, die heute noch eingeschlossen oder „still“ erwartet werden, „müssen extra vergütet werden“.

Direkter Einfluss auf Reisende

Vor allem auf Beratungsleistungen legen Firmenkunden mehr Wert, berichtet Martina Egger, Vertriebschefin von CWT. Dazu gehört Hilfe bei Verhandlungen mit Airlines, bei der Durchsetzung der Reiserichtlinien oder bei der Einforderung eines Pre-Trip-Reports, der die voraussichtlichen Gesamtreisekosten im Vorfeld nennt. „Zudem wollen Unternehmen verstärkt von uns wissen, wie gut sie bei ihren Reisekosten im Vergleich zu anderen Firmen stehen“, berichtet Egger. Entsprechende Zahlen benötigen die Travel Manager für Berichte an Vorstand oder Geschäftsführung.

Neue Aufgaben, die auch eine neue Bezahlung nötig machen? Statt „einfach nur zu buchen“, könnten Reisebüros nach Auffassung von Mathias Warns der „verlängerte Arm des Travel Managers sein. Wir können direkt Einfluss auf Reisende nehmen.“ „Leistungsorientierte Vergütung wird bedeutender“, betont FCM-Bereichsleiter Christian Spangenberg: „Reisebüros investieren hohe Summen in neue Produkte und Technologien, und den daraus resultierenden Mehrwert sollte der Kunde mitbezahlen – das ist nur fair.“

„MAF und TAF haben sich bewährt“, sagt LCC-Manager Michael Marx, fordert aber eine Weiterentwicklung: „Sie müssen künftig mehr Raum für individuelle Serviceleistungen geben.“ Vorteile hat das auch fürs Travel Management: „Es zahlt nur noch für das, was es tatsächlich gekauft hat“, sagt Marx. Heute sind pauschalisierte TAFs insbesondere den Geschäftsreisenden selbst schwer zu vermitteln, wenn sie für einen Europa-Flug verlangt werden, der in fünf Minuten gebucht ist. Das kratzt nicht nur an der Glaubwürdigkeit des Reisebüros –, sondern auch an der des Travel Managers, der dieser Gebühr zustimmt.

Bonus für Spar-Erfolge

Was aber sind die Alternativen? In jedem Fall wird's komplizierter; die Zauberworte lauten „Incentivierung“ und „Mehrwert“. Statt stur nach einer bestimmten Leistungsart – zum Beispiel Buchung eines innereuropäischen Flugs – bezahlt zu werden, wird die TAF „durch eine Erfolgskomponente ergänzt“, so Christian Spangenberg. Trägt das Reisebüro durch geschickte Buchung und intelligente Beratung dazu bei, dass die Firma spart, wird es belohnt. „Wenn die Agentur das Versprechen von Einsparungen hält, dann hat sie einen Bonus verdient“, betont Marx. Das Problem liegt anderswo: Wer Erfolg messen will, muss sagen, wie dies geschieht. Und eine solche Formel muss ausschließen, dass möglicherweise

niedrigere Marktpreise oder verschärfte Reiserichtlinien zum Sparerfolg geführt haben – und gar nicht das Reisebüro.

Verhindern lassen sich Unschärfen aber nicht. Das ist auch nicht nötig, wenn die Richtung stimmt: „Das Versprechen, Reisebüros für gute Leistung zu belohnen, spornt uns an – weil wir wissen, dass wir dann mehr verdienen“, sagt Marx. „Und Firmen haben umgekehrt die Gewissheit, dass ihr Reisebüro alles dafür tut, um Einsparungen zu erzielen und guten Service zu bringen.“

Intensivierung – das ist das eine. Mehrwert ist das andere. Soll heißen: „Zusatzleistungen, die das Reisebüro erbringt, müssen künftig ein Preisschild tragen“, sagt Spangenberg. Damit das – wie etwa die Etablierung von Reiserichtlinien – nicht unvorhersehbar teuer wird, kann sich Martina Egger Pauschalen vorstellen: „Wir schnüren individuelle Leistungspakete, die einen Festpreis tragen“, sagt die CWT-Managerin. Vor allem für Mittelständler bleiben die Summen, die sie dafür ausgeben, somit kalkulierbar. Eine weitere Komponente ist der Umsatz, den das Unternehmen übers Reisebüro abwickelt. BCD-Chef Stefan Vorndran hat bereits zahlreiche Verträge umgestellt – analog zu Airline-Vereinbarungen, die sich ebenfalls aufs Volumen beziehen. „Werden die ausgehandelten Volumen über- oder unterschritten, dann ändert sich der Preis“, erklärt Vorndran.

Nicht alle Leistungen inklusive

Dass manch ein Reisebüro von einer pauschalen TAF abkehrt, stellt auch Beraterin Liane Feisel fest. Noch sind das Einzelfälle. „Bei Ausschreibungen erleben wir, dass Leistungen, die früher eingeschlossen werden, nun getrennt berechnet werden – zum Beispiel Reportings, die sehr kurzfristig angefertigt werden müssen.“ Und fest steht: „Nicht mehr die Leistungsart an sich darf einen bestimmten Geldbetrag kosten“, erklärt Warns, „sondern der Gewinn, den der Betrieb davon hat.“ Ohne eine Messmethode wie die Balanced Scorecard geht es nicht. Muss „Mehrwert“ doch in Zahlen übersetzt werden: Welchen Arbeitsaufwand etwa erspart sich die Firma, wenn es eine Leistung das Reisebüro verrichten lässt? Jörg Martin, Inhaber der Beratung CTC Corporate Travel Consulting: „Der Schlüssel liegt in der Frage: Wie messe ich Mehrwert?“ Für ihn ist es „Aufgabe der Reisebüros, eine solche Formel zu definieren und mit ihrer Hilfe zu zeigen, dass die Einsparungen ihr Erfolg sind – und nicht der des Travel Managers.“

Management Fee (MAF)

Konzept: Das Unternehmen zahlt eine Pauschalvergütung ans Reisebüro, mit der sämtliche Leistungen abgegolten sind. Ihre Höhe wird meist für ein Jahr festgelegt. Die MAF war das Standardmodell bis 2005, als die Fluggesellschaften noch Provision an die Reisebüros zahlten und diese das Geld an ihre Firmenkunden weiterreichten. Trotz der gezahlten MAF ergab sich für die Firmen dank dieses „durch gereichten Schecks“ meist ein positives Bilanzergebnis. Heute ist die MAF selten geworden.

Vorteil: Die Reisebüro Ausgaben sind einfach plan und budgetierbar.

Nachteil: Wegen der Pauschalvergütung gibt es keine Aufschlüsselung über die Kosten der jeweiligen Einzelleistungen. Daher müssen die Ausgaben nachträglich und umständlich den einzelnen Kostenstellen im Unternehmen zugeordnet werden. Kommt es unterjährig zu großen Veränderungen im Reisevolumen, müssen neue Gespräche geführt werden.

Geeignet für: Großkonzerne, die mit festen Budgets arbeiten und sogenannte Implants, also Reisebüros, die direkt zum Unternehmen gehören.

Transaction Fee (TAF)

Konzept: Für jede Leistung des Reisebüros wird ein unterschiedlicher Betrag gezahlt. Seine Höhe hängt von der Art der Leistung ab. Als sogenannte Transaktion, die per TAF honoriert wird, gilt zum Beispiel die Buchung eines Hin und Rückflugs. Die TAF ist das derzeit verbreitetste Modell.

Vorteil: leistungsorientierte Bezahlung. Da die Firmen die Gebühren zusammen mit der Buchung ans Reisebüro zahlen, lassen sich diese einfach der jeweiligen Kostenstelle zu ordnen.

Nachteil: Die abgerechnete Zahl der Transaktionen muss – trotz moderner Technik – auf Plausibilität geprüft werden. Zudem ist es nicht immer nachvollziehbar, wieso die Gebühr X für eine Transaktion X tatsächlich gerecht fertigt ist. Gerade die Reisenden selbst haben mitunter kein Verständnis dafür, dass die einfache und schnelle Buchung eines inner-europäischen Flugs dasselbe kosten soll wie beispielsweise ein komplexer Preisvergleich.

Geeignet für: kleine und mittelständische Unternehmen, da der Aufwand eher gering ist. Die Höhe der TAF sollte jedoch einem Marktvergleich unterzogen werden.

MAF-TAF-Mischmodell

Konzept: Unternehmen und Reisebüro legen gemeinsam die Zahl der Mitarbeiter fest, die die Agentur zur Abwicklung sämtlicher Firmen reisen benötigt. Die Personalkosten sowie alle weiteren Ausgaben, die nötig sind (etwa für Technik, Miete, Rendite etc.), werden berechnet und auf die Einzelbuchung umgelegt.

Vorteil: Die Gesamtkosten, die das Reisebüro verlangt, sind nachvollziehbar. Kostenstellen gerecht wird dennoch per TAF abgerechnet.

Nachteil: Nur wer über genügend Reisebüro Knowhow verfügt, kann gemeinsam mit dem Dienstleister einen solch aufwandgerechten Geldbetrag definieren. Zudem muss unterjährig neu justiert werden, wenn das Buchungsvolumen größer oder kleiner ausfällt als das, welches der Ursprungsberechnung zugrunde lag.

Geeignet für: alle Unternehmen. Ein recht transparentes Modell, das aber Wissen und einigen Aufwand voraussetzt.

Incentivierung

Konzept: Führen die Leistungen des Reisebüros zu nachweisbar geringeren Ausgaben für den Firmenkunden, erhält der Partner einen zuvor fest definierten Bonus. Dieser setzt sich aus einem Teil des eingesparten Geldes zusammen. Die Incentivierung ist kein eigenes Modell, sondern eher eine Ergänzung des TAF oder MAF Konzepts.

Vorteil: Die Reisebüro Mitarbeiter sind zusätzlich motiviert, nach den wirklich günstigsten Leistungen zu suchen oder den Firmenkunden von vornherein eigene Vorschläge für günstige Buchungen zu machen, da sie am Sparerfolg partizipieren.

Nachteil: Es ist schwer festzustellen, ob die Einsparungen eine Leistung des Reisebüros sind oder „nur“ eine Folge allgemein sinkender Marktpreise bzw. einer restriktiveren Firmenpolitik zu verdanken sind (zum Beispiel verschärfter Reiserichtlinien).

Geeignet für: alle Unternehmen. In jedem Fall bedarf es jedoch einer klar umrissenen Größe, an der sich mögliche Einsparungen zu messen haben.

Paketlösung

Konzept: Das Reisebüro bietet dem Firmenkunden Paketlösungen an, die sich nach Leistungen und Preisen unterscheiden. Wer nur an simplen Buchungen interessiert ist, zahlt sehr viel weniger als Firmen, die komplexere Services in Anspruch nehmen wollen – zum Beispiel Beratung bei der Formulierung und Durchsetzung von Reiserichtlinien.

Vorteil: Das Unternehmen kauft Reisebüro-Leistungen nach eigenem Bedarf und Wunsch ein. Diese Leistungen sind zugesichert – wie das Reisebüro sie umsetzt, das ist nicht mehr Sache des Firmenkunden.

Nachteil: Ähnlich wie die MAF ist die Paketlösung eine Pauschalvergütung, die zwar auf die Transaktion „herunter gebrochen“ wird, aber nicht Einzelleistungen getrennt bewertet. Anders als bei der MAF besteht jedoch Wahlmöglichkeit zwischen diversen Paketen.

Geeignet für: kleine und mittlere Betriebe, die eine kompakte Paketlösung nach Wunsch zu einem kalkulierbaren Preis haben möchten und nicht möglicherweise unberechenbar teure Beratertage bezahlen möchten.

Mehrwertmodell

Konzept: Anders als bei der TAF wird nicht die Leistung als solche bezahlt (z. B. Buchung eines Interkontinentalflugs), sondern der konkrete Mehrwert, der sich aus dieser Leistung für den Firmenkunden ergibt.

Vorteil: Unternehmen erkennen sofort den Gewinn, den ihnen die Reisebüro-Leistung bringt – etwa, indem für komplexere Buchungen keine eigene, teure Arbeitszeit aufgewendet werden muss. Das Travel Management – und noch mehr der Geschäftsreisende selbst! – erkennt sofort den Wert der Leistung und stellt diese daher nicht in Abrede.

Nachteil: noch sehr theoretisch und unausgegoren, da es keine Einigkeit darüber gibt, was als „Mehrwert“ gilt und wie sich dieser messen lässt.

Geeignet für: alle Unternehmen, sobald das Modell ausgereift ist und Messgrößen für Mehrwert existieren.