

Automatisierung der Verwaltung von Reise- und Bewirtungskosten

Verminderte Kosten, erhöhte Kontrolle

Juni 2009

Andrew Bartolini, Chris Dwyer

Zusammenfassung

Obwohl viele Unternehmen aufgrund der wirtschaftlichen Lage gezwungen waren, Reise- und Bewirtungskosten einzuschränken, hat dieser Bereich dennoch für viele Firmen eine hohe Bedeutung. Daraus entstand die Notwendigkeit neu zu bewerten, in welchem Verwaltungsbereich man einer Ausgabenkategorie in Millionenhöhe sprechen muss. Für die Verwaltung von Reise- und Bewirtungskosten (T&E - travel and entertainment) setzen die Unternehmen auf Reporting-Lösungen und Firmenkreditkarten, um die Sichtbarkeit und Kontrolle zu erhöhen. Dank protokollierter Protokolle der tatsächlichen und endgültigen Reisekosten sowie dem Verständnis der Mitarbeiter für die Erfüllung der T&E-Richtlinien bieten diese Anwendungen intelligente Lösungen für sämtliche T&E-Ausgaben.

Untersuchungs-Benchmark

Aberdeens Untersuchungs-Benchmarks bieten einen gründlichen und leichtverständlichen Einblick in Prozesse, Verfahren, Methodologien und Technologien mit Identifizierung der besten Praktiken und verwirklichtbaren Empfehlungen.

Best-in-Class-Leistung

Basierend auf der gesamten Leistung von über 130 befragten Unternehmen, wendete Aberdeen für die Unterscheidung der Best-in-Class-Unternehmen zum Branchendurchschnitt und strukturschwachen Unternehmen zwei Hauptleistungskriterien an:

- **Bearbeitungskosten** für die Spesenabrechnungen, die **73% niedriger** sind als die der Mitbewerber
- **Erfüllung der T&E-Richtlinien**, die durchschnittlich um **36% höher** liegt als bei allen anderen Unternehmen

Competitive Maturity Assessment (Verfahren zum Bewerten der Prozessreife)

Umfragen haben ergeben, dass Unternehmen mit Best-in-Class-Leistungen allgemeine Merkmale teilen. Die leistungsstärksten Unternehmen erfüllen folgende Kriterien:

- Sie **tendieren zu 35% eher dazu**, T&E-Richtlinien unternehmensweit zu standardisieren
- Sie **tendieren zu 117% eher dazu**, regelmäßige Schulungen über T&E-Richtlinien und Verwaltungstools durchzuführen
- Sie **tendieren zu 64% eher dazu**, ein Reporting über die Erfüllung der T&E-Richtlinien auszuführen

“Die T&E-Richtlinien und Verfahren stützen sich auf Technologien, die Effizienz und Effektivität während des gesamten Transaktionsprozesses gewährleisten, einschließlich unternehmensweiter Sichtbarkeit, Einhaltung von Budgetvorgaben und Delegation von Zuständigkeiten.“

~ VP Procurement, großer nordamerikanischer Finanzdienstleister

Erforderliche Maßnahmen

Zusätzlich zu den in Kapitel 3 dieses Berichts genannten Empfehlungen sind folgende Maßnahmen erforderlich, um den Status eines Best-in-Class-Unternehmens zu erlangen:

- Routinemäßige Prüfung der Erfüllung von T&E-Richtlinien
- Nutzen von Reportinglösungen für Ausgaben und von Firmenkreditkarten zur Rationalisierung der Einreichung von Ausgaben, Genehmigung, Rückerstattung und Zahlung
- Verwenden von Ausgabenreportingtools für sonstige vom Mitarbeiter initiierte Betriebsausgaben

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	2
Best-in-Class-Leistung	2
Competitive Maturity Assessment (Verfahren zum Bewerten der Prozessreife)	2
Erforderliche Maßnahmen	3
Kapitel 1: Benchmarking der Best-in-Class-Unternehmen	5
Sind wir bereits am Ziel? Gehen wir überhaupt darauf zu?	5
Aufbau der Maturity-Class-Bewertung	9
Best-in-Class-PACE-Modell	11
Best-in-Class-Strategien	12
Kapitel 2: Anforderungen für ein erfolgreiches Benchmarking	14
Bewerten der Wettbewerbsfähigkeit	15
Möglichkeiten und Mittel	17
Kapitel 3: Erforderliche Maßnahmen	24
Erfolgreiche Schritte für strukturschwache Unternehmen	24
Erfolgreiche Schritte für den Branchendurchschnitt	25
Erfolgreiche Schritte für Best-in-Class-Unternehmen	26
Anhang A: Untersuchungsmethode	28
Anhang B: Verbundene Aberdeen-Untersuchungen	30

Abbildungen

Abbildung 1: Hauptanforderungen für die Verbesserung der T&E- Ausgabenverwaltung	6
Abbildung 2: Die wichtigsten Anforderungen für die Verwaltung von T&E- Ausgaben	7
Abbildung 3: Automatisierung der Ausgabenverwaltung: 2009 vs. 2007	8
Abbildung 4: Durchlaufzeit für die Verarbeitung von T&E- Spesenabrechnungen	10
Abbildung 5: Die wichtigsten Best-in-Class-Strategien	12
Abbildung 6: Leistungsgrad von Firmenkreditkarten	23

Tabellen

Tabelle 1: Unternehmen mit besten Leistungsergebnissen erlangen Best-in- Class-Status	9
Tabelle 2: Festgestellte Betrugsfälle (pro 1.000 Spesenabrechnungen)	10
Tabelle 3: Best-in-Class-PACE-Aufbau	11
Tabelle 4: Der Leistungsrahmen	16
Tabelle 5: PACE-Rahmen	29
Tabelle 6: Leistungsrahmen	29
Tabelle 7: Zusammenhang zwischen PACE und Leistungsrahmen	29

Kapitel I: Benchmarking der Best-in-Class- Unternehmen

Für viele Unternehmen sind Reisekosten unvermeidbare Ausgaben im Rahmen der normalen Geschäftstätigkeit. Um tatsächlich effizient abschätzen zu können, welche Beträge sich zu Millionen Dollar Ausgaben entwickeln, bedeutet für viele Unternehmen, einen wichtigen Schritt im gesamten Verwaltungszyklus von Reisekosten zu gehen: Die Verwaltung von Reise- und Bewirtungskosten (T&E-Ausgaben). Dank einem Ausgabenreporting sind Unternehmen in der Lage, Sichtbarkeit und eine intelligente Verwaltung der gesamten T&E-Ausgaben zu erhalten, indem protokollierte Aufzeichnungen über die tatsächlichen und endgültigen Reisekosten vorliegen.

Sind wir bereits am Ziel? Gehen wir überhaupt darauf zu?

Egal ob Führungskräfte reisen, um mit allen global eingesetzten Mitarbeitern in Kontakt zu bleiben, Vertriebsmitarbeiter Kunden oder Interessenten besuchen oder Mitarbeiter branchenspezifische Veranstaltungen oder unternehmensinterne Schulungen besuchen, Reisen werden immer notwendig bleiben. Dennoch müssen diese Ausgaben wohl überlegt sein, da die wirtschaftliche Lage weltweit immer mehr fluktuiert und Unternehmen weiterhin vermehrte Erträge erzielen (oder dies mindestens versuchen) sollten. T&E-Ausgaben werden direkt von CEOs und CFOs überwacht und die von ihnen geforderten Budgetkürzungen haben mittlerweile höchste Bedeutung und zählen als Hauptantrieb, den Verwaltungsprozess von T&E-Ausgaben zu verbessern. Dies spiegeln auch die Aussagen der über 130 befragten Unternehmen wider (Abbildung 1).

Fast Facts

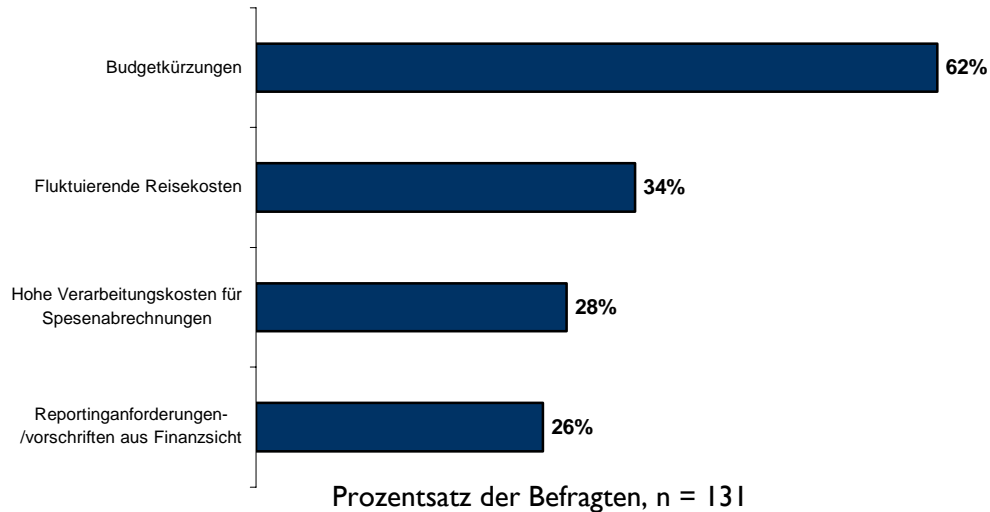
- ✓ **62%** festgestellte Budgetsenkungen als Hauptanforderung für eine verbesserte T&E-Ausgabenverwaltung
- ✓ Automatisierung der T&E-Ausgabenverwaltung wurde innerhalb der vergangenen zwei Jahre um **19% erhöht**

Definition von Reisekosten- und Spesenverwaltung (T&E-Ausgaben):

Die T&E-Ausgabenverwaltung ist ein integraler Schritt innerhalb des Reiseverwaltungsprozesses. Sobald eine Reise gebucht ist, muss das Unternehmen in der Lage sein, die direkten Reisekosten (z. B. Flugticket, Zugfahrkarte, Mietwagen) sowie die damit verbundenen Kosten (z. B. Hotels, Mahlzeiten, Taxis) verbuchen zu können. Diese Daten werden aufgezeichnet und die T&E-Ausgaben werden anhand von Spesenabrechnungen und Firmenkreditkarten verwaltet. Die wichtigsten Prozesse, die diese Tools verwenden, sind:

- ✓ Zahlung von T&E-Ausgaben durch den Reisenden
- ✓ Eingabe und Einreichung von Spesenabrechnungen und Belegen
- ✓ Genehmigung von Ausgaben
- ✓ Rückerstattung der Ausgaben an den Reisenden

Abbildung I: Hauptanforderungen für die Verbesserung der T&E-Ausgabenverwaltung



Hinweis: Die einzelnen Befragten wurden gebeten, ihre drei Hauptanforderungen zu nennen

Quelle: Aberdeen Group, Juni 2009

Budgetkürzungen sind somit die direkte Antwort auf die weltweite Finanzkrise, die auf irgendeine Weise sämtliche Branchen und Unternehmen getroffen hat. Die grundsätzliche Auswirkung dieser reduzierten Ausgaben ist, dass Unternehmen Lösungen finden müssen, um ihre Geschäfte mit geringeren Ressourcen zu erhalten, wenn nicht sogar zu erhöhen. Das eher altmodische "weniger ist mehr" wird nun immer mehr zum Mantra der modernen Geschäftswelt. Durch die Kürzungen der Reisekosten stehen die Unternehmen mehr denn je vor der Aufgabe, eine höhere Sichtbarkeit und Kontrolle der T&E-Ausgaben zu erreichen. Geringere finanzielle Ressourcen für Reisen bedeutet, es sind bessere Kontrollen gefordert, um die Budgetintegrität beizubehalten.

Von der aktuellen Finanzlage ebenso betroffen sind die Reiseanbieter selbst. Die von allen Unternehmen spürbare Unsicherheit wirkt sich aus auf die Angebotspreise von Fluggesellschaften, Hotels und Mietwagenunternehmen. Viele dieser Firmen waren gezwungen, ihre Preispolitik zu ändern, um ihr eigenes finanzielles Überleben zu sichern. Diese Preisfluktuationen tragen außerdem dazu bei, dass Unternehmen strengere Kontrollen der T&E-Ausgaben durchführen müssen, da die Preisentwicklung nicht absehbar ist.

Die mit der Verarbeitung von Spesenabrechnungen verbundenen Kosten sind ein weiterer Punkt zur Sorge. In Zeiten, in denen jeder Dollar zählt, müssen Unternehmen sämtliche Möglichkeiten zur Kostensenkung und verbesserten Effizienz nutzen. Die Genehmigungs-, Prüfungs- und Rückerstattungsprozesse sind Bereiche, in denen noch Einsparungen möglich sind.

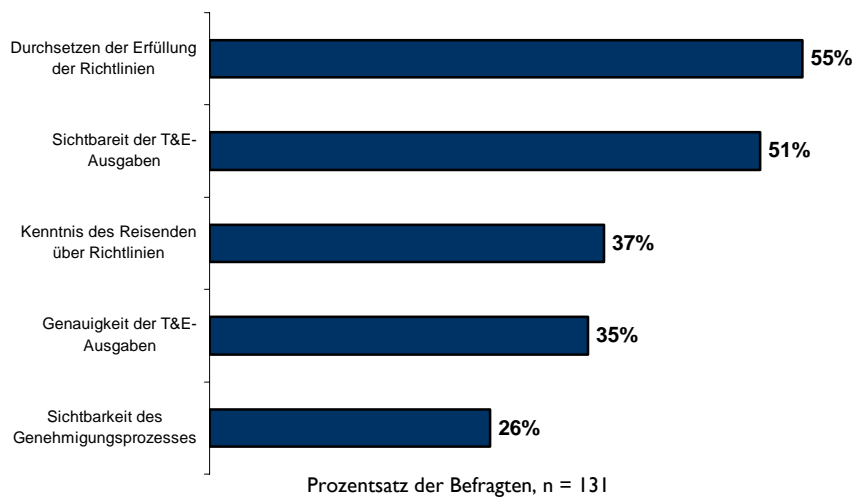
"Wir haben entsprechende Richtlinien und Verfahren festgelegt. Da wir die Ausgaben und die daraus folgenden Genehmigungen in manchen Geschäftsbereichen jedoch nur geringfügig bzw. gar nicht sichtbar machen können, mangelt es nach wie vor an einer umfassenden Konformität."

~ Robert Reh, CIO, Nassau
Financial FCU

Hindernisse aus dem Weg räumen: Erfüllung der Richtlinien und Sichtbarkeit

Obwohl die Unternehmen fleißig daran arbeiten, ihre T&E-Ausgaben zu kontrollieren, stehen sie doch zahlreichen Herausforderungen gegenüber. Äußerst wichtig bei der Einrichtung entsprechender Kontrollen ist es, auf die Erfüllung der Richtlinien zu drängen. Dies ist eine der wichtigsten Anforderungen, um T&E-Ausgaben effizient zu verwalten (Abbildung 2).

Abbildung 2: Die wichtigsten Anforderungen für die Verwaltung von T&E-Ausgaben



Hinweis: Die einzelnen Befragten wurden gebeten, ihre drei Hauptanforderungen zu nennen
Quelle: Aberdeen Group, Juni 2009

Die Erfüllung der Richtlinien ist der Eckstein für eine effiziente T&E-Ausgabenverwaltung. Lässt der Erfüllungsgrad nach, wirkt sich dies für die Unternehmen in Form von erhöhten Reisekosten und höherem Verwaltungsaufwand aus. Aus Aufwandssicht gesehen, führt ein Nicht-Erfüllen der Reiserichtlinien direkt zu erhöhten Ausgaben. Der Grund hierfür sind Kosten für Fluggesellschaften, Hotels und Mietwagenunternehmen, die die vertraglich festgelegten Gebühren übersteigen. Selbst wenn niedrigere Preise fällig werden, führt ein Nicht-Erfüllen der Richtlinien zu Ausgaben, da es in diesem Fall passieren kann, dass bevorzugte Lieferanten nicht mehr den vertraglich fixierten Anteil der Unternehmensreisekosten erhalten.

Auch der Zugriff auf und die Sichtbarkeit der T&E-Ausgaben stehen nicht nur in engem Zusammenhang mit der Unfähigkeit, die Erfüllung der Richtlinien durchzusetzen, sondern sie trägt auch noch zusätzlich zu diesem Umstand bei. Unternehmen, die keine oder nur eingeschränkte Sichtbarkeit über ihre Daten haben, sind nicht in der Lage, Probleme im Erfüllungsgrad zu erkennen und somit die erforderlichen Schritte einzuleiten, um diese

Automatisierung der Ausgabenverwaltung:

Die Automatisierung der Ausgabenverwaltung umfasst auch die Verwendung von Ausgabenreportinglösungen und Firmenkreditkarten für die Zahlung, Einreichung, Genehmigung und Rückerstattung der Ausgaben. Eine Automatisierung erfolgt auf verschiedenen Ebenen, die von Aberdeen wie folgt definiert werden:

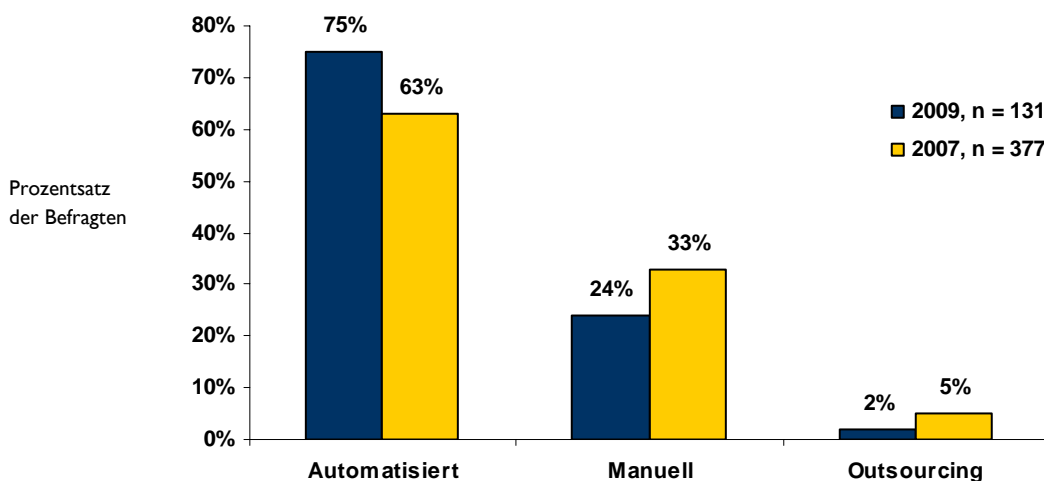
- √ Eine vollständige Automatisierung bedeutet, dass jeder einzelne Schritt im Ausgabenverwaltungsprozess mithilfe der implementierten Lösungen verwaltet wird.
- √ Eine teilweise Automatisierung bedeutet, dass manche Schritte im Ausgabenverwaltungsprozess immer noch manuell verwaltet werden, d. h. außerhalb der implementierten Lösung, oder dass kein spezielles Tool vorhanden ist. Ein Ausgabenreportingtool kann z. B. zum Erstellen von Spesenabrechnungen verwendet werden, während die Abrechnungen selbst jedoch noch manuell (z. B. per E-Mail oder in Papierform) zur Genehmigung eingereicht werden. Auch bei Verwendung von Ausgabenreportinglösungen werden keine Firmenkreditkarten für Zahlungen eingesetzt oder umgekehrt.
- √ Eine manuelle Ausgabenverwaltung bedeutet, dass Spesenabrechnungen mithilfe von Office-Tools (z. B. Excel-Formulare, die per E-Mail übermittelt werden) oder in Papierform eingereicht werden.

Mängel zu beseitigen Die Folge ist die verpasste Gelegenheit, T&E-Ausgaben zu kontrollieren und zu senken, ohne sich bewusst zu werden, dass überhaupt ein Problem in entsprechendem Ausmaß besteht.

Messlatte höher legen: Automatisierung nimmt langsam zu

Unternehmen stehen vor der Aufgabe, die Erfüllung der Richtlinien besser zu verwalten und eine bessere Sichtbarkeit der T&E-Ausgaben zu erreichen. Sie setzen deshalb auf Automatisierung, um interne Prozesse zu rationalisieren, Kosten zu senken und eine breitere Kontrolle über die T&E-Ausgaben zu erhalten. Die Automatisierung von Ausgabenverwaltungsprozessen schreitet immer weiter voran. Bereits jetzt gaben drei Viertel der befragten Unternehmen an, dass mindestens Teile der Prozesse automatisiert wurden (eine Definition der Automatisierungsstufen finden Sie auf der Seitenleiste). Dieser Teil entspricht einer 19%-igen Erhöhung, verglichen mit den Unternehmen, die im Rahmen der 2007 durchgeführten Aberdeen-Studie [Automatisierung der Ausgabenverwaltung](#) befragt wurden (Abbildung 3)

Abbildung 3: Automatisierung der Ausgabenverwaltung: 2009 vs. 2007



Quelle: Aberdeen Group, Juni 2009

“Wir haben ein Ausgabenverwaltungstool mit integriertem Reisetool implementiert. Dadurch sind wir in der Lage, jegliche Reisen vorab zu genehmigen, was zu einer Ersparnis von mehreren Tausend Dollar geführt hat.“

~ IT-Direktor, kleines, nordamerikanisches Unternehmen

Unternehmen erhoffen sich durch die Verwendung weniger Papiere eine Kapitalisierung und eine effizientere Überwachung der Ausgaben, kürzere Bearbeitungszeiten für Genehmigungen und Rückerstattungen sowie eine Verbesserung der allgemeinen Erfahrungen der einzelnen Reisenden.

Aufbau der Maturity-Class-Bewertung

Für die Unterscheidung der Best-in-Class-Organisationen von durchschnittlichen und strukturschwachen Organisationen wendete Aberdeen zwei Hauptleistungsparameter an.

- Kosten für die Verarbeitung einer Spesenabrechnung, die einen Nutzungsgrad liefert, der von den leistungsstärksten Unternehmen erzielt wird und der zu niedrigeren Verwaltungskosten führt.
- Erfüllung der T&E-Richtlinien, die als Messinstrument für die Möglichkeiten eines Unternehmens dient, um sicherzustellen, dass alle eingereichten Ausgaben innerhalb des festgelegten Rahmens liegen und die in den Unternehmensrichtlinien festgelegten bevorzugten Lieferanten berücksichtigt wurden.

Tabelle I: Unternehmen mit besten Leistungsergebnissen erlangen Best-in-Class-Status

Definition der Maturity-Class	Durchschnittliche Leistung
Best-in-Class: Obere 20% der gesamten Leistungserbringer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 6,54 USD für die Verarbeitung einer Spesenabrechnung ▪ 91% Erfüllungsgrad der T&E-Richtlinien
Branchendurchschnitt: Mittelstand 50% der gesamten Leistungserbringer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 23,44 USD für die Verarbeitung einer Spesenabrechnung ▪ 83% Erfüllungsgrad der T&E-Richtlinien
Strukturschwache Unternehmen: Untere 30% der gesamten Leistungserbringer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 25,78 USD für die Verarbeitung einer Spesenabrechnung ▪ 42% Erfüllungsgrad der T&E-Richtlinien

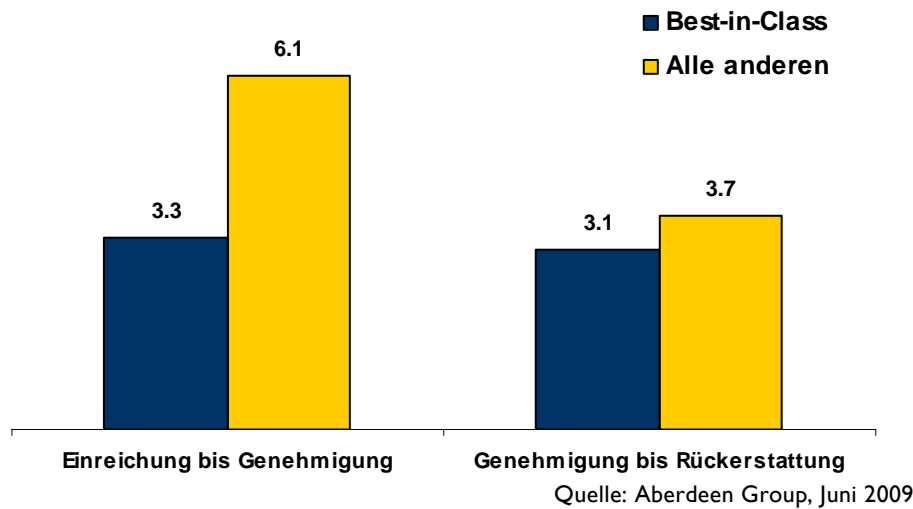
Quelle: Aberdeen Group, Juni 2009

Berücksichtigt man die schwierige Wirtschaftslage, erreichen Best-in-Class-Unternehmen eine Kapitalisierung in den wichtigsten Strategiebereichen und stellen dadurch sicher, Kosten mithilfe effizienter Verarbeitung von Spesenabrechnungen einzusparen. Außerdem zeigen sie eine deutlich offenere Einstellung zur Überwachung von T&E-Ausgaben. Dies schlägt sich in einem höheren Erfüllungsgrad und der Einhaltung von Budgets nieder, die erreicht werden, indem bevorzugte Lieferanten eingesetzt werden und somit die verhandelten Einsparungen auch zum Tragen kommen.

Prozesse in Best-in-Class-Unternehmen wurden ebenfalls rationalisiert, um eine höhere operative Effizienz sicherzustellen. In Best-in-Class-Unternehmen ist der Zeitaufwand zum Ausfüllen von Spesenabrechnungen für Reisende um 24% geringer (16,5 Minuten vs. 21,8 Minuten), und die Abrechnungen werden folglich schneller genehmigt und früher rückerstattet (Abbildung 4). Und auch die Durchlaufzeit für die allgemeine Verarbeitung

(d. h. Einreichung der Spesenabrechnung zur Zahlung / Freigabe der Rückerstattung und spätere Rückerstattung) ist in Best-in-Class-Unternehmen geringer.

Abbildung 4: Durchlaufzeit für die Verarbeitung von T&E-Spesenabrechnungen



“Wir verwenden ein automatisches Ausgabensystem, bei welchem Rückerstattungen innerhalb eines Tages verarbeitet und direkt dem Bankkonto des Mitarbeiters gutgeschrieben werden. Neue Mitarbeiter erhalten Schulungen über die Reise- und Ausgabenrichtlinien. Alle Beschäftigten werden im 2-Jahres-Rhythmus geschult.“

~ Director of Procurement, großer Pharmahersteller

Die verbesserten Durchlaufzeiten führen nicht nur zu verminderten Kosten für die Zuordnung der Ressourcen zur Prüfung, Genehmigung und Kostenrückerstattung. Sie tragen außerdem dazu bei, dass der Mitarbeiter mit den Prozessen und angewandten Lösungen zufriedener ist. Mitarbeiter können Spesenabrechnungen in wesentlich kürzerer Zeit erstellen, wodurch sie mehr Zeit für produktivere Tätigkeiten haben. Außerdem erhalten sie ihr Geld früher und auch dies führt zu einer höheren Zufriedenheit.

Zusätzlich zu den vorher genannten Vorteilen eines hohen Erfüllungsgrads und der operativen Effizienz, gingen in den letzten drei Jahren Betrugsfälle in Best-in-Class-Unternehmen deutlich zurück, obwohl auch zuvor die absoluten Betrugsfälle geringer waren (Tabelle 2).

Tabelle 2: Festgestellte Betrugsfälle (pro 1.000 Spesenabrechnungen)

	2007	2008	2009 (Ifd. Jahr)	Veränderung in Prozent 2007 bis 2009
Best-in-Class	2,3	1,8	1,5	-35%
Alle anderen	2,5	2,0	2,0	-20%

Quelle: Aberdeen Group, Juni 2009

Vom Standpunkt der Unternehmenskontrolle gesehen, sind Maßnahmen zur Verhinderung von Betrug sehr wichtig. Unregelmäßigkeiten in der

Buchhaltung und dem Regulierungs-Reporting können zwar verhindert werden, aber noch zeitnaher ist es für Unternehmen möglich, unnötige Ausgaben zu vermeiden (oder zumindest zu reduzieren), um dadurch zu einer gesünderen Finanzlage beizutragen.

Best-in-Class-PACE-Modell

Unabhängig von der Höhe der T&E-Ausgaben machte Aberdeen deutlich, dass es einen klaren Zusammenhang gibt zwischen den von den Unternehmen festgelegten Anforderungen, den von ihnen durchgesetzten Aktionen und der daraus folgenden konkurrenzfähigen Leistung. Um die Reisekosten- und Spesenverwaltung in einem Unternehmen zu verbessern, braucht es eine Mischung aus strategischen Aktionen, organisatorischen Möglichkeiten und technologischen Voraussetzungen, die, wie in Tabelle 3 dargestellt, zusammengefasst werden können.

Tabelle 3: Best-in-Class-PACE-Aufbau

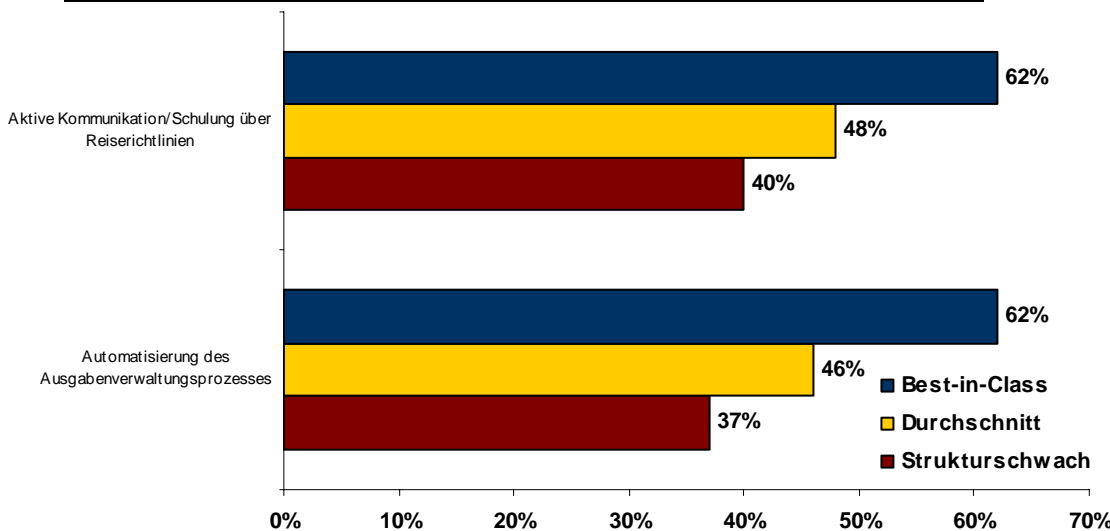
Anforderungen	Maßnahmen	Möglichkeiten	Mittel
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reduzierung des T&E-Budgets / Reiseeinschränkungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Automatisierung des Spesenverwaltungsprozesses ▪ Aktive Kommunikation und Schulung der Reisenden über Richtlinien und Prozesse ▪ Erstellen formeller T&E-Richtlinien 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dokumentierter Genehmigungsprozess für Spesenabrechnungen ▪ Sichtbarkeit über alle unternehmensweiten T&E-Ausgaben ▪ Regelmäßige Prüfungen der Spesenabrechnungen ▪ Definierte Richtlinien für die Verwendung von Firmenkreditkarten ▪ Definierte Ausnahmen für Speseneinreichungen, die von den Richtlinien abweichen ▪ Regelmäßiges Reporting über T&E-Ausgaben nach Unterkategorien ▪ Standardisierte, unternehmensweite Richtlinien für Spesen ▪ Formelle Abteilung / Gruppe für Reiseverwaltung ▪ Regelmäßige Schulungen über Richtlinien und Verwaltungstools 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lösungen für das Reporting von Spesen/Ausgaben ▪ Firmenkreditkarten-Programme <p>Funktionen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Automatische Prüfung von Spesenabrechnungen ▪ Automatischer Arbeitsfluss für die Genehmigung von Spesenabrechnungen ▪ Automatisches Ausfüllen der Spesenabrechnung durch Eingabe der Firmenkreditkarte ▪ Ad-hoc / benutzerdefinierte Abrechnungen ▪ Vordefinierte Ausnahmecodes für Spesen, die von den in den Richtlinien festgelegten Ausgaben abweichen ▪ Automatische Benachrichtigung bei Einreichung von Spesenabrechnungen, die im Widerspruch zu den Richtlinien stehen ▪ PDA-Zugriffsmöglichkeit

Quelle: Aberdeen Group, Juni 2009

Best-in-Class-Strategien

Die Unternehmen nannten eine Reihe von Strategien, die sich positiv auf die Leistungsverwaltung der T&E-Ausgaben auswirken. Die beiden von den Best-in-Class-Unternehmen angewandten Strategien zur verbesserten Leistungserbringung sind Automatisierung und Erfüllung der Richtlinien (Abbildung 5).

Abbildung 5: Die wichtigsten Best-in-Class-Strategien



“Bei uns erfolgen alle Schritte manuell. Hätte ich die Genehmigung, würde ich bereits morgen eine Ausgabenlösung implementieren.”

~ VP Consulting Services,
 Ceiba Solutions

Anzahl der Befragten, n = 131

Quelle: Aberdeen Group, Juni 2009

Die von den Best-in-Class-Unternehmen durchgeführten unterschiedlichen Strategien zeugen von einer gewissen Reife der verwendeten Ausgabenverwaltungsprogramme, die denen ihrer Mitbewerber deutlich überlegen sind. Eine Automatisierung der Einreichung von Spesenabrechnungen, der Genehmigungen, Rückerstattung und der Zahlungsprozesse ermöglicht es Best-in-Class-Unternehmen, einerseits eine Kapitalisierung geringerer Prozesskosten und eine höhere operative Effizienz zu erreichen, während dieser Ansatz andererseits den Erfüllungsgrad erhöht, indem Richtlinien vorgegeben werden, die in die technologischen Lösungen integriert sind und auch eine Sichtbarkeit auf das Ausgabeverhalten bieten, sobald diese Ausgaben eingereicht werden.

Richtlinien sind die Basis und der Rahmen für die Verwaltung von T&E-Ausgaben, und sie müssen daher fortlaufend weiterentwickelt und überarbeitet werden. Best-in-Class-Unternehmen ist es wesentlich effizienter gelungen, diesen Grundstein zu legen. Dies zeigt sich in der Tatsache, dass 100% dieser Unternehmen formelle T&E-Richtlinien bereits im Einsatz haben. Nun befinden sie sich in dem Stadium, diese Strategien weiterzuvorführen, um die Kommunikation und den Kenntnisstand über diese Richtlinien zu verbessern sowie die Automatisierung weiter vorantreiben, um die T&E-Ausgaben noch effektiver verwalten zu können.

Ausgabenverwaltung: Mehr als nur Reise- und Bewirtungskosten (T&E-Ausgaben)

Während die globale Wirtschaft ständigem Wandel unterliegt, richten die Unternehmen ihr Augenmerk auf Kostensenkungen, um weiterhin konkurrenzfähig zu bleiben. Die T&E-Ausgaben stellen zwar einen bedeutenden, aber dennoch kontrollierbaren Anteil der Unternehmensausgaben dar. Es ist notwendig, diesen Fokus nicht zu verlieren und ständig nach Lösungen für die Ausgabenverwaltung zu suchen, mit denen auch andere breit gefächerte Ausgaben, die rückerstattet werden müssen, verarbeitet werden können. In Ergänzung zu eventuell bereits vorhandenen e-Procurement-Systemen, die für die Aufzeichnung sonstiger Ausgaben eingesetzt werden, können Unternehmen denselben Vorteil, den auch die Reisenden genießen (benutzerfreundliche Eingabe der Ausgaben, zeitgerechte Genehmigungen und automatische Rückerstattung), auch an nicht reisende Mitarbeiter weitergeben, die ebenfalls Güter und Dienstleistungen einkaufen müssen, die den täglichen Geschäftsablauf unterstützen. Manche nicht Reise relevanten Kategorien, die Unternehmen in die allgemeine Ausgabenverwaltung einschließen können, sind (aber nicht beschränkt auf):

- Fahrzeugflotte
- Lieferanten für Büroausstattung
- MRO-Güter (maintenance, repair, overhaul - Wartung, Reparatur und Überholung)
- Telekommunikation

Im Rahmen dieser eher breitgefächerten Ausgabenverwaltungsstrategie sind die Unternehmen jedoch auch angehalten, ihre Richtlinien und Prozesse für die Handhabung von Bestellungen, Rechnungen und sonstigen Zahlungsarten zu berücksichtigen.

Kapitel 2: Anforderungen für ein erfolgreiches Benchmarking

62% der Unternehmen gaben an, dass ihre Reiseprogramme aufgrund der reduzierten Reisebudgets unter erhöhtem Druck stehen. Deshalb ist es für sie umso wichtiger, die T&E-Ausgaben effizient zu verwalten. Den Unternehmen muss jeder Dollar bewusst sein, der im Zusammenhang mit einer Reise ausgegeben wird. Nur so können die Möglichkeiten identifiziert werden, die zu einer verbesserten Kontrolle der Ausgaben führen, um diese niedrigeren Zielvorgaben zu erreichen. Spesenabrechnungen, die als Protokoll der tatsächlichen (im Gegensatz zu geplanten) Reisekosten dienen, bieten detaillierte Informationen, die von Reisemanagern und den Führungskräften benötigt werden, um Prüfungen durchzuführen und die Erfüllung der Richtlinien durchzusetzen. Geringere Verarbeitungskosten und Bearbeitungszeiten resultieren außerdem aus verbessertem Ausgaben-Reporting. Dieser Ansatz verschafft Reise- und Finanzabteilungen zusätzliche Freiräume, um sich eher strategischen Aufgaben zu widmen, die einen Mehrwert erzielen. Und auch die Reisenden selbst haben mehr Zeit, um sich auf ihre Hauptverantwortungsbereiche zu kümmern. Um einen Erfolg in der Verwaltung von T&E-Ausgaben sicherstellen zu können, werden Richtlinien unternehmensweit standardisiert und die Reisenden werden über Richtlinien und Ausgabenverwaltungstools und die Nutzung der technischen Funktionen geschult. Hierzu gehören beispielsweise automatische Arbeitsflüsse und das Ausfüllen von Spesenabrechnungen mit Firmenkreditkarten, um die Erfüllung der Richtlinien voranzutreiben und gleichzeitig die Verarbeitungskosten für Spesenabrechnungen zu senken. All dies mit dem Ziel, eine höhere Sichtbarkeit und Kontrolle über die T&E-Ausgaben zu erhalten.

Fast Facts

- ✓ **73%** der Best-in-Class-Unternehmen verwenden Ausgabenreportinglösungen
- ✓ **89%** der Best-in-Class-Unternehmen verfügen über eine Definition des Genehmigungsprozesses für Spesenabrechnungen, einschließlich Kostensteigerungen und Ausnahmen

Fallstudie – Verknüpfung der Spesenabrechnungen mit Firmenkreditkarten mit dem Ziel, Richtlinien zu erfüllen sowie Kontrolle und Kundenzufriedenheit zu erreichen

Ein großes technologisches Unternehmen mit jährlichen T&E-Ausgaben von ca. 100 Millionen USD verfolgt für die Verwaltung von T&E-Ausgaben zwei Hauptziele: Sicherstellen der Erfüllung der Richtlinien sowie die Möglichkeit, ein Reporting dieser Ausgaben zu erhalten. Dieses Unternehmen hat es sich zum Ziel gesetzt, die T&E-Ausgaben im folgenden Jahr um 5% bis 10% zu senken.

Besonders bedeutend für den Lösungsansatz ist die Verwendung einer Ausgaben-Reportinglösung und deren Integration in die Firmenkreditkarten, damit die Spesenberichte automatisch mit diesen Daten ausgefüllt werden. Ein wesentlicher Beitrag zur Erreichung dieses Ziels war die Tatsache, dass die Erfüllung der T&E-Richtlinien zu 90% erreicht wurde, was auch eine verbesserte Zufriedenheit der Reisenden zur Folge hatte. "Manche Güter werden auf den Karten automatisch als rückerstattbar gekennzeichnet, und die Mitarbeiter freuen sich, dass die Spesenabrechnungen nicht manuell ausgefüllt werden müssen," teilte der Manager für globale Firmenkreditkartenprogramme mit. Diese Funktion wird nun im nächsten Monat auf die Reisenden in GB ausgedehnt, wodurch nahezu 200 weitere Besitzer von Firmenkreditkarten die Effizienz des automatischen Übertragens der Kartendaten auf die Spesenabrechnung kapitalisieren können, was zu einer Erhöhung von weiteren 50 Millionen USD der T&E-Ausgaben führt, die bereits über Firmenkreditkarten verbucht werden.

Bewerten der Wettbewerbsfähigkeit

Die Gesamtleistung der befragten Unternehmen diente Aberdeen als Grundlage für die Festlegung, ob diese als Best-in-Class, Branchendurchschnitt oder strukturschwaches Unternehmen einzustufen sind. Zusätzlich zu allgemeinen Leistungsstufen teilen die einzelnen Klassen auch gewisse Merkmale, die in fünf Hauptkategorien unterteilt werden: (1) **Prozess** (Ansätze zur Ausführung täglicher Operationen); (2) **Organisation** (Unternehmensfokus und Zusammenarbeit zwischen Interessensvertretern); (3) **Wissensmanagement** (Daten in einen Kontext bringen und sie den Interessensvertretern präsentieren); (4) **Technologie** (Wahl der geeigneten Hilfsmittel und deren tatsächlicher Einsatz); und (5) **Leistungsverwaltung** (Möglichkeit zur Organisation, um den Nutzen zu messen und die Ergebnisse zu verbessern). Diese Eigenschaften (siehe Tabelle 4) dienen als Richtlinie für Best-Practice-Methoden und stehen in direktem Zusammenhang mit Best-in-Class-Leistungen im Bezug auf die Hauptparameter.

"Die Stärken und Vorteile unserer aktuellen Ausgabenverwaltung sind eine bessere Voraussetzungen für die Zurechenbarkeit von Ausgaben sowie die Möglichkeit, alle projektbezogenen Ausgaben den Kunden weiterzubelasten. Durch diese Maßnahme können wir nun 17% der Kosten aufzeichnen, die zuvor aufgrund mangelnder Zurechenbarkeit abgeschrieben werden mussten. Das einzige was ich ändern würde, ist die Durchsetzung kundenbasierter Reisebeschränkungen, um die Reisekosten besser zuordnen zu können."

~ Lucy Conway, The S/LA/M Collaborative, Inc.

Tabelle 4: Der Leistungsrahmen

	Best-in-Class	Durchschnitt	Strukturschwach
Prozess	Standardisierte T&E-Richtlinien im gesamten Unternehmen		
	65%	50%	44%
	Dokumentierter Weg für die Genehmigung von Spesenabrechnungen, einschließlich der Kostensteigerungen durch Ausnahmen		
	89%	75%	54%
Organisation	Formelle Abteilung / Gruppe für Reiseverwaltung		
	65%	54%	37%
	Beteiligung mehrerer Interessenvertreter an der Entwicklung der Richtlinien		
	67%	52%	37%
Kenntnisse	Definierte Parameter für akzeptierbare Ausgaben, die nicht im Rahmen der Richtlinien liegen / Ausnahmen		
	73%	57%	23%
	Regelmäßige Schulungen über Richtlinien und Verwaltungstools		
	50%	30%	14%
Technologie	Verwendung einer Ausgabenverwaltungslösung		
	73%	68%	61%
	Verwendung von Firmenkreditkarten speziell für T&E-Ausgaben		
	69%	48%	47%
	Funktionen von Ausgabenverwaltungslösungen, die derzeit im Einsatz sind:		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 81% automatische Ausgabenprüfung ▪ 69% automatischer Arbeitsfluss für Genehmigungen von Spesenabrechnungen ▪ 69% automatische Übertragung auf Firmenkreditkarten von Spesenabrechnungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 68% automatische Ausgabenprüfung ▪ 55% automatischer Arbeitsfluss für Genehmigungen von Spesenabrechnungen ▪ 34% automatische Übertragung auf Firmenkreditkarten von Spesenabrechnungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 42% automatische Ausgabenprüfung ▪ 44% automatischer Arbeitsfluss für Genehmigungen von Spesenabrechnungen ▪ 30% automatische Übertragung auf Firmenkreditkarten von Spesenabrechnungen

	Best-in-Class	Durchschnitt	Strukturschwach
Technologie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 50% Regelungen für die Handhabung von genehmigten Ausnahmen für Ausgaben, die nicht unter die Richtlinien fallen ▪ 42% automatische Benachrichtigung bei Einreichung von Spesenabrechnungen, die im Widerspruch zu den Richtlinien stehen ▪ 31% Zugriffsmöglichkeit für Verwendung mit PDA/mobilen Geräten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 23% Regelungen für die Handhabung von genehmigten Ausnahmen für Ausgaben, die nicht unter die Richtlinien fallen ▪ 32% automatische Benachrichtigung bei Einreichung von Spesenabrechnungen, die im Widerspruch zu den Richtlinien stehen ▪ 9% Zugriffsmöglichkeit für Verwendung mit PDA/mobilen Geräten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 16% Regelungen für die Handhabung von genehmigten Ausnahmen für Ausgaben, die nicht unter die Richtlinien fallen ▪ 16% automatische Benachrichtigung bei Einreichung von Spesenabrechnungen, die im Widerspruch zu den Richtlinien stehen ▪ 7% Zugriffsmöglichkeit für Verwendung mit PDA/mobilen Geräten
Leistung	Fähigkeit, ein Reporting über die Reisekosten- und Spesenrichtlinien zu erhalten		
	54%	45%	19%
	Durchführen wöchentlicher Prüfungen von Spesenberichten		
	42%	29%	19%

Quelle: Aberdeen Group, Juni 2009

Möglichkeiten und Mittel

Das Zusammentreffen von Konkurrenzkampf und einer momentan höchst unsicheren und unstabilen globalen Wirtschaftslage zwingt die Unternehmen, strategische Vorteile in sämtlichen Geschäftsfunktionen und -prozessen zu suchen und zu nutzen. Best-in-Class-Unternehmen haben gezeigt, dass sie T&E-Ausgabenverwaltungsrichtlinien, Prozesse und Technologien nutzen können, um niedrigere Verarbeitungskosten und Bearbeitungszeiten zu erreichen und gleichzeitig den Erfüllungsgrad der Richtlinien zu erhöhen. Der von Aberdeen aufgestellte Leistungsrahmen macht die Merkmale deutlich, die Best-in-Class-Unternehmen von anderen Firmen unterscheiden.

Prozess

Durch eine unternehmensweite Standardisierung von Ausgabenverwaltungsrichtlinien kann ein Mechanismus für verbesserte Kontrollen der T&E-Ausgaben erreicht werden. Eine Standardisierung, die im Vergleich zu allen anderen Unternehmen in Best-in-Class-Unternehmen **38% häufiger** erfolgt, stellt sicher, dass alle Geschäftseinheiten eines Unternehmens dieselben Richtlinien und Prozesse für die Verwaltung von T&E-Ausgaben anwenden. Diese Richtlinien legen fest, welche Posten für

“Wir benötigen mehr formalisierte Richtlinien, Kommunikation und Schulungen über die Richtlinien, sowie deren konsistente Anwendung und Durchsetzung.”

~ CEO, mittelständisches Nahrungsmittelunternehmen

“Wir verfügen momentan nicht über Prozesse zur Verwaltung des Arbeitsflusses. Die Anwender reichen die Ausgaben in Papierform ein, die dann von der Kreditorenabteilung bezahlt werden. Dieser Vorgang ist zeitaufwändiger und erfordert mehr allgemeinen Aufwand.“

~ Manager, IT, Turner Industries Group

eine Rückerstattung berechtigt sind oder nicht. Der Prozess für den Reisenden wird vereinfacht, da für ihn klar ist, welche Posten in der Spesenabrechnung enthalten sein müssen oder welche Zahlungsart anzuwenden ist.

Die Standardisierung deckt außerdem den speziellen Weg ab, den eine Spesenabrechnung gehen muss, damit eine Rückerstattung erfolgen kann. Zur Gewährleistung einer zeitgerechten und effizienten Abwicklung tendieren Best-in-Class-Unternehmen zu 35% häufiger dazu, einen festen Arbeitsfluss zu definieren, indem eindeutig formuliert ist, wer für Spesen berechtigt ist und wer über die Befugnis zur Genehmigung verfügt. Unternehmen mit einem festgelegten Arbeitsfluss **konnten die Bearbeitungszeit um ganze 42% reduzieren**. Der Arbeitsfluss kann dennoch kritisch werden, speziell dann, wenn Posten vorkommen, die nicht den Richtlinien entsprechen, aber dennoch als akzeptable Ausnahmen gelten. Für diese Fälle muss der vom normalen Arbeitsfluss abweichende Weg ebenfalls eindeutig definiert werden, um einen reibungslosen Übergang zwischen Einreichung, Genehmigung und Rückerstattung der Ausgaben zu gewährleisten. Obwohl diese Fälle außerhalb des üblichen Rahmens oder der festgelegten Parameter liegen, müssen sie dennoch genehmigt werden. Best-in-Class-Unternehmen tendieren daher zu **18% häufiger** dazu, diese nicht mit den Richtlinien konformen Ausgaben für eine zusätzliche Prüfung zu markieren (anstatt diese Posten abzulehnen oder die Ausgaben auf den maximal erlaubten Betrag zu kürzen).

Organisation

Ähnlich wie die Standardisierung ist auch die Zentralisierung ein strategischer Ansatz, der sich deutlich auszahlt. Durch die Errichtung einer formellen Reiseverwaltungsabteilung wird die Durchsetzung der Richtlinien wirksamer unterstützt, weil diese Gruppe die Ausführung der unterschiedlichen Tätigkeiten der Reisekosten- und Spesenverwaltung aktiv überwachen kann. In Best-in-Class-Unternehmen werden **38% häufiger** formelle Reiseverwaltungsabteilungen eingerichtet.

Auch die Zusammenarbeit ist eine Möglichkeit, die Best-in-Class-Unternehmen zur Verbesserung des Verwaltungsprozesses für T&E-Ausgaben anwenden. Im Vergleich zu allen anderen Unternehmen werden hier **doppelt so häufig** mehrere Interessenvertreter in die Entwicklung von T&E-Richtlinien einbezogen. Die Führungsebene der Unternehmen setzt mit diesem Schritt auf eine verbesserte Erfüllung der Richtlinien, indem jede Interessengruppe das Recht erhält, die Auswirkungen der Richtlinien auf ihren speziellen Bereich zu nennen und entsprechend zu berücksichtigen. Diese Vorgehensweise vermittelt den Mitarbeitern das Gefühl, selbst für diesen Prozess verantwortlich zu sein, was wiederum den Vorgesetzten dieser Gruppen neuen Antrieb gibt, die reisenden Mitarbeiter zur Einhaltung der festgelegten Richtlinien aufzufordern.

“Unsere größte Herausforderung ist es, die verschiedenen Mitarbeitergruppen, die reisen und/oder Spesenabrechnungen einreichen, unter einen Hut zu bekommen. Die Richtlinien wurden für den “durchschnittlichen” Mitarbeiter verfasst, was für spezifische Gruppen zu restriktiv und unrealistisch ist. Daher gelten bei uns unzählige Ausnahmen, deren Verwaltung in einer zentralisierten Umgebung sehr schwierig ist, da die Jobfunktion der einzelnen Mitarbeiter oder Gruppen nicht immer bekannt ist.“

~ Procurement Director,
großes Handelsunternehmen

Wissensmanagement

T&E-Richtlinien können noch so gut definiert sein, es wird immer wieder vorkommen, dass Aufwendungen, die nicht den Richtlinien entsprechen, eingereicht werden. Dennoch gibt es auch Fälle, in denen Ausnahmen genehmigt werden müssen, um den Geschäftsablauf nicht zu gefährden. Zur Sicherstellung, dass Spesenabrechnungen mit solchen Ausnahmen zeitgerecht und ordnungsgemäß verarbeitet werden, unternahmen Best-in-Class-Unternehmen bereits große Anstrengungen, Ausnahmeparameter festzulegen, damit diese schnell geprüft und genehmigt werden können (oder auch abgelehnt, sofern sie die Kriterien nicht erfüllen). Durch diese Maßnahmen wird für die für Genehmigung, Verarbeitung und Prüfung von Spesenabrechnungen verantwortlichen Mitarbeiter verständlich, warum solche Ausgaben entstehen. Selbst wenn diese nicht den Richtlinien entsprechen, entsteht dennoch eine höhere Transparenz über die gesamten T&E-Ausgaben. Best-in-Class-Unternehmen **tendieren zu 74% eher** dazu, Ausnahmeparameter zu definieren. Beispiele für Parameter umfassen die rollenbasierte Genehmigung von Ausnahmen (d. h. VP-Ebene oder höher) in Kombination mit Grenzsommen, bis zu deren Höhe eine Überschreitung der Ausgaben akzeptabel ist (z. B. 10% für Inlandsflüge) oder die Verwendung einer Alternative. Diese kann so aussehen, dass ein nicht bevorzugter Fluganbieter verwendet wird für eine Ausgabe, die den Schwellenwert für Einsparungen überschreitet, verglichen mit den Flugkosten des bevorzugten Anbieters (z. B. die Kosten für ein Flugticket New York – Los Angeles liegen mindestens 20% unter dem vertraglich fixierten Preis).

Technologie

Automatisierung ist ein bedeutender strategischer Ansatz für Unternehmen, deren Ziel es ist, die Erfüllung der T&E-Richtlinien zu erhöhen und die Verarbeitungskosten für die Spesenabrechnungen zu reduzieren. Unternehmen verlassen sich insbesondere auf Ausgabenreportinglösungen und Firmenkreditkarten, um nicht weiter von manuellen Prozessen in Papierform abhängig zu sein. Verglichen mit den Mitbewerbern, verwenden Best-in-Class-Unternehmen diese Technologien **10% bis 13% Mal häufiger**. Sie erreichen dadurch eine höhere Sichtbarkeit, Kontrolle über die Ausgaben, Kosteneinsparungen und eine erhöhte Effizienz der Verwaltung von T&E-Ausgaben.

Der unterschiedliche Ansatz von Best-in-Class-Unternehmen zeigt sich auch dann, wenn die Nutzung spezieller Funktionen ins Spiel kommt:

- Die Verwendung der Prüffunktionen einer Ausgabenverwaltungs- und Reportinglösung, die in Best-in-Class-Unternehmen zu **42% häufiger** zum Einsatz kommt, macht es diesen Unternehmen möglich, eingereichte Spesenabrechnungen, die nicht den Richtlinien entsprechen, aktiv zu prüfen und Betrugsfälle aufzudecken. In jedem Fall sind Ausgabeneinsparungen das Ergebnis, da die korrekten Erstattungsregeln angewandt werden. Best-in-Class-Unternehmen prüfen derzeit ihre Spesenabrechnungen **43% häufiger** als ihre

“Dank der Verwendung eines Ausgabenreportingtools können nun Berichte erstellt und Daten im System gesucht werden, anstatt manuell nach Hardcopies von Spesenabrechnungen zu suchen. Wir verfügen nun über erhöhte Sichtbarkeit und Kontrolle.”

~ Director, Finance, kleines, nordamerikanisches Technologieunternehmen

Mitbewerber. Dies wird erleichtert durch einen höheren Automatisierungsgrad, der die Prüfungen nicht nur vereinfacht, sondern auch die Akzeptanz von Prüfungen als Best Practice-Methode zur Verwaltung von T&E-Ausgaben unterstützt.

- **Automatisierte Arbeitsflüsse für die Prüfung und Genehmigungen von Spesenabrechnungen** bieten dem Unternehmen operative Effizienz. Es können standardisierte Wege festgelegt werden, einschließlich Ausnahmen oder erhöhte Kosten für die Handhabung von nicht den Richtlinien entsprechenden Ausnahmen. Dadurch entfällt die Subjektivität des Entscheidungsprozesses, weil klar ist, wer für die weitere Prüfung der Spesenabrechnung zuständig ist. Außerdem können der Leistungsgrad der Bearbeitungszeit gemessen und die Aktionen der Stellen mit Genehmigungsautorität geprüft werden. Folglich wird es den Unternehmen erleichtert, die Vorschriften von Mandaten wie beispielsweise dem Sarbanes-Oxley-Gesetz zu erfüllen. Best-in-Class-Unternehmen tendieren zu **35% häufiger** dazu, automatische Arbeitsflüsse zu nutzen.
- Wie bereits zuvor erwähnt, wird es immer Ausnahmen zu den gültigen Richtlinien geben. Unternehmen sind daher gezwungen, weitere Richtlinien zu schaffen, um Kostenabweichungen oder Änderungen des Genehmigungsprozesses berücksichtigen zu können. Für ein vereinfachtes Routing erfolgt in Best-in-Class-Unternehmen eine **Implementierung von Ausnahmeregeln** in den Ausgabenverwaltungstools. Prozesse, warum es Ausnahmen gibt und welche Ausnahmen für den Reisenden zutreffen, oder ob der Reisende berechtigt ist, solche von den Richtlinien abweichenden Posten einzureichen, werden rationalisiert. Auch dieser Schritt vermindert für die für die Verwaltung und Prüfung von Spesenabrechnungen zuständigen Mitarbeiter die Arbeitslast, da sie keine Zeit dafür verschwenden müssen, eine Rechtfertigung des Reisenden oder der genehmigenden Person einzuholen.
- Best-in-Class-Unternehmen tendieren **2,2 Mal häufiger** dazu, Funktionen zu nutzen, die ein **automatisches Ausfüllen der Spesenabrechnungen anhand der Daten von Firmenkreditkarten** ermöglichen. Dieser Schritt führt zu einer wesentlich akkurateren Einreichung der Ausgaben, indem Zahlungen, die mit Firmenkreditkarten erfolgten, nicht mehr manuell in die Spesenabrechnung eingetragen werden müssen. Diese Genauigkeit ist auch hilfreich für die Mitarbeiter, die für die Bearbeitung und Prüfung von Spesenabrechnungen zuständig sind. Der zusätzliche Schritt des manuellen Abgleichs von aufgelisteten Posten und schriftlichen Belegen kann entfallen.

- Best-in-Class-Unternehmen **tendieren zu 68% eher dazu**, Lösungen so zu konfigurieren, dass Mitarbeiter bereits bei Dateneingabe **automatisch über nicht den Richtlinien entsprechende Posten benachrichtigt** werden. Diese Benachrichtigungen informieren den Reisenden darüber, dass er die Eingabe entweder so abändern muss, dass sie den Richtlinien entspricht oder dass er eine zusätzliche Genehmigung einholen und diese Ausnahme entsprechend rechtfertigen muss. Diese Funktion ist für die Erhöhung des Erfüllungsgrads der Richtlinien von großem Nutzen.
- Für viele Geschäftsreisende ist Mobilität ein Lebensstil. BlackBerries, iPhones, PDAs, und Smartphones sind Tools, die auch von nicht reisenden Mitarbeitern immer häufiger genutzt werden. Für die Unterstützung von Mitarbeitern, die fortlaufend unterwegs sind, wurde in Best-in-Class-Unternehmen ein **online Zugriff auf Ausgaben-Reportinglösungen durch diese mobilen Geräte** geschaffen. Dieser Ansatz wird in diesen Unternehmen nahezu **4 Mal häufiger** genutzt als bei ihren Mitbewerbern. Diese Zugriffsmöglichkeit ermöglicht den Reisenden die sofortige Eingabe von Ausgaben. Dadurch wird eine zeitgerechte Erfassung sichergestellt und die Methode bietet eine gewisse Kundenzufriedenheit, indem Ausgaben zur Rückerstattung eingereicht werden können, ohne dass die Mitarbeiter sich im Büro befinden müssen.

Leistungsverwaltung

Ein weiterer bedeutender Punkt für eine erfolgreiche Verwaltung von T&E-Ausgaben ist die Fähigkeit, den Erfüllungsgrad der Richtlinien zu erhöhen. Best-in-Class-Unternehmen tendieren **64% häufiger** dazu als ihre Mitbewerber, die Erfüllung von T&E-Richtlinien zu messen und dadurch die wichtigsten Leistungsmetriken direkt sichtbar zu machen. Die Auswirkungen dieser aktiven Messung sind beträchtlich. Unternehmen, die die Erfüllung der Richtlinien aktiv messen, erreichen **25% bessere** Raten als Unternehmen, die diese Maßnahme nicht anwenden. Zusätzlich zu einer verbesserten Sichtbarkeit der Leistung bietet die Messung des Erfüllungsgrads den Best-in-Class-Unternehmen die Möglichkeit, Mängel festzustellen und entsprechende Korrekturmaßnahmen früher einzuleiten, was letztendlich zum allgemeinen Erfolg beiträgt.

Aberdeen-Einblicke – Firmenkreditkarten: Ein weiteres Tool im Bestand

Für die Verwaltung von T&E-Ausgaben stehen eine Reihe unterschiedlicher kaufmännischer Kartenprogramme zur Verfügung, einschließlich Karten für Einkauf, Fahrzeugflotte und Reisen. Trotz dieser verschiedenen Optionen bevorzugen Best-in-Class-Unternehmen eindeutig die Verwendung von Firmenkreditkarten, die einzig für T&E-Ausgaben einzusetzen sind. Im Gegensatz zu allen anderen Unternehmen werden diese Kartentypen **44% häufiger** eingesetzt.

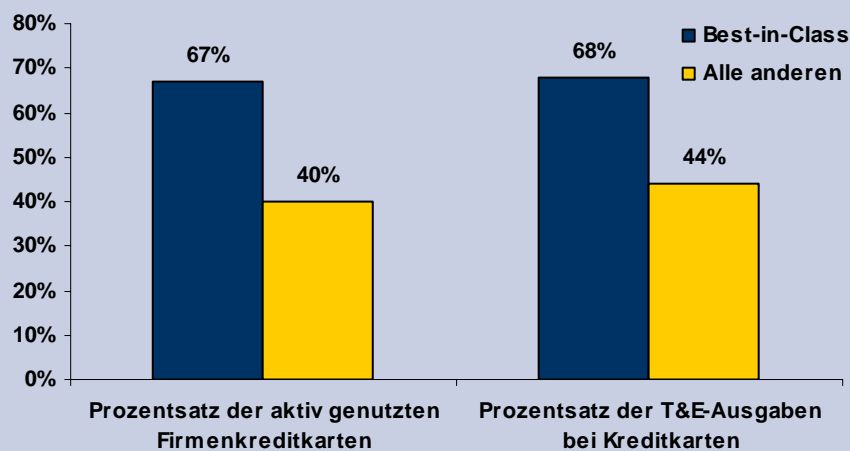
Ein wesentlicher Vorteil für die Verwendung einer Firmenkreditkarte für T&E-Ausgaben ist die Tatsache, dass die Informationen über die Reisekosten von anderen Geschäftsausgaben getrennt werden, die mit anderen Karten gekauft werden könnten. Somit entfällt der Bedarf an zusätzlichen Prozessen und Mitarbeitern, diese Kartenbelastungen zu sortieren. Die Nutzung von Firmenkreditkarten gewährleistet, dass die Daten an einer zentralen Stelle zusammengeführt und verwaltet werden, während einem Unternehmen gleichzeitig Kontrollmöglichkeiten gegeben werden durch Ausgaben- oder Transaktionslimits und der eventuellen Festlegung, wer berechtigt ist, eine solche Karte zu erhalten.

weiter

Aberdeen-Einblicke – Firmen kreditkarten: Ein weiteres Tool im Bestand

Zur Erreichung eines maximalen Nutzwerts von Firmen kreditkarten für T&E-Ausgaben, setzen Best-in-Class-Unternehmen auf deren Nutzung (**mehr als doppelt so oft** wie andere Unternehmen). Das Ergebnis ist die Sicherstellung, dass im Vergleich zu ihren Mitbewerbern deutlich mehr der ausgestellten Firmen kreditkarten genutzt werden und mehr T&E-Ausgaben über diese Karten abgerechnet werden (Abbildung 6).

Abbildung 6: Leistungsgrad von Firmen kreditkarten



n = 131

Quelle: Aberdeen Group, Juni 2009

Kapitel 3: Erforderliche Maßnahmen

Egal ob ein Unternehmen seine Leistung im Bereich T&E-Ausgabenverwaltung von strukturschwach zu Branchendurchschnitt oder von Branchendurchschnitt zu Best-in-Class verbessern möchte, folgende Aktionen führen in jedem Fall zur erforderlichen Leistungsverbesserung:

Erfolgreiche Schritte für strukturschwache Unternehmen

- **Standardisieren Sie die T&E-Richtlinien auf Unternehmensebene.** Für strukturschwache Unternehmen ist die Standardisierung ein erster bedeutender Schritt, um eine höhere Kontrolle über die Verwaltung von T&E-Ausgaben zu erhalten. Nur **44%** der strukturschwachen Unternehmen wenden derzeit standardisierte Prozesse an. Genau diese Maßnahme unterstützte die Best-in-Class-Unternehmen (**65%**) bei der Sicherstellung, dass alle Geschäftseinheiten dieselben Richtlinien und Verfahren für die Einreichung, Genehmigung, Rückerstattung und Zahlung von Ausgaben verwenden.
- **Überwachen Sie die Einhaltung sämtlicher Richtlinien für T&E-Ausgaben.** Wenn T&E-Richtlinien nicht überwacht und durchgesetzt werden, ist deren eigentliche Aufstellung bereits überflüssig. Eine kontinuierliche Messung des Erfüllungsgrads von Richtlinien unterstützt die Führungskräfte in der konsequenten Durchsetzung dieser Richtlinien. Dies wiederum führt letztendlich zu Kosteneinsparungen und operativer Effizienz. Verglichen mit strukturschwachen Unternehmen überwachen Best-in-Class-Unternehmen derzeit **2,8 Mal häufiger** die Erfüllung von Richtlinien.
- **Prüfen Sie Spesenabrechnungen.** Strukturschwache Unternehmen prüfen derzeit nur **32%** ihrer Spesenabrechnungen. Bei Best-in-Class-Unternehmen liegt dieser Bereich bei **53%**. Im Rahmen der Prüfungen können die Unternehmen eingereichte Spesenabrechnungen auf Nichteinhaltung der Unternehmensrichtlinien überprüfen und außerdem Betrugsfälle aufdecken. Best-in-Class-Unternehmen nannten **25% weniger** Betrugsfälle. Innerhalb der vergangenen zwei Jahre konnten **diese Vorfälle um 35% gesenkt** werden.
- **Verstärken Sie den Einsatz von Firmenkreditkarten für T&E-Ausgaben.** Eine Richtlinie zum Einsatz von Firmenkreditkarten, die in Best-in-Class-Unternehmen **2,2 Mal häufiger** eingeführt wurde, führte in diesen Unternehmen dazu, dass die mit diesen Karten abgerechneten **Ausgaben um das 2,1-fache gestiegen** sind. Außerdem tendieren Best-in-Class-Unternehmen zu **47% häufiger** dazu, Firmenkreditkarten

Fast Facts

- √ Best-in-Class-Unternehmen **tendieren zu 64% eher dazu**, die Erfüllung der Richtlinien zu messen
- √ Die leistungsstärksten Unternehmen **tendieren zu 35% eher dazu**, automatische Arbeitsflüsse für die Genehmigung von Spesenabrechnungen zu nutzen

ausschließlich für T&E-Ausgaben zu nutzen. Dadurch kann ein beträchtlicher Anteil der Ausgabedaten von einer einzigen Quelle konsolidiert und verwaltet werden, während gleichzeitig bessere Kontrollen über Transaktionslimits und eine diskrete Verteilung der Karten an Mitarbeiter erfolgen können.

Erfolgreiche Schritte für den Branchendurchschnitt

- **Erstellen Sie eine Liste von Ausnahmen, die trotz Nicht-Erfüllen der Richtlinien für die Einreichung berechtigt sind.** Dennoch wird es vorkommen, dass Ausgaben, die nicht den festgelegten Richtlinien entsprechen, eingereicht werden. Dies bedeutet jedoch nicht, dass diese sofort zurückgewiesen werden, denn es kann immer wieder Umstände geben, die Ausnahmefälle berechtigen. Best-in-Class-Unternehmen **tendieren zu 28% häufiger dazu**, spezielle Parameter für Ausnahmen festzulegen. Dazu gehört unter anderem die Festlegung von speziellen Rollen oder Mitarbeitern, die für Betragsüberschreitungen berechtigt sind sowie die Festlegung eines prozentualen Grenzwerts, der für eine bestimmte Ausgabe zulässig ist (z. B. darf die VP-Beschaffung die für Flüge festgelegte Preisgrenze um 10% überschreiten). Diese Maßnahmen reduziert die Anforderung, manuell die Aktionen einzelner Reisender oder genehmigender Mitarbeiter rückzuverfolgen oder eine Rechtfertigung der Ausgaben einzuholen.
- **Nutzen Sie den automatischen Arbeitsfluss für die Genehmigung von Spesenabrechnungen.** Im Vergleich zum Branchendurchschnitt tendieren Best-in-Class-Unternehmen **25% häufiger** dazu, automatische Arbeitsflüsse für die Genehmigung von Spesenabrechnungen zu nutzen. Diese Arbeitsflüsse definieren eine standardisierte Abfolge für die Prüfung von Spesenabrechnungen, einschließlich der Handhabung von Ausnahmefällen und Kostenerhöhungen, die außerhalb der Richtlinien liegen. Dadurch werden Bearbeitungszeiten verkürzt und die Sichtbarkeit von Genehmigungen und Entscheidungen erhöht.
- **Integrieren Sie Firmenkreditkarten in Ausgabenreportinglösungen, damit Kartendaten automatisch übermittelt werden.** Die Nutzung von Firmenkreditkarten entwickelt sich in der Tat schneller als die Verwendung von Ausgabenreportinglösungen, und sie dienen somit als wichtiges Tool für die Aufzeichnung von T&E-Ausgaben. Die Verwendung der Kartendaten kann noch optimiert werden, wenn diese Transaktionen automatisch in die Spesenabrechnung übertragen werden. Dadurch wird die Bearbeitungszeit zum Ausfüllen einer Spesenabrechnung reduziert, während gleichzeitig das Risiko menschlicher Fehler eingeschränkt wird. Best-in-Class-Unternehmen tendieren doppelt so häufig dazu, die Daten von Firmenkreditkarten automatisch in die Spesenabrechnungen zu übertragen.

“Durch die Verwendung eines Ausgabensystems konnten wir die Sichtbarkeit von Ausgaben erhöhen. Wir verwenden automatisierte Arbeitsflüsse für Genehmigungen und die Erfüllung, was dem Reisenden aufgrund des beschleunigten Prozesses mehr Unterstützung bietet.”

~ Bill Aukett, Manager, Finance,
University of Adelaide

Erfolgreiche Schritte für Best-in-Class-Unternehmen

- **Nutzen Sie Ausgabenverwaltungstools für zusätzliche, von den Mitarbeitern initiierte Ausgaben.** Obwohl es sich bei T&E-Ausgaben um einen bedeutenden Posten handelt, sind sie nicht die einzigen Aufwendungen, die an Mitarbeiter rückerstattet werden müssen oder deren Zahlung durch Firmenkreditkarten erfolgt. Best-in-Class-Unternehmen können dieselbe Kontrolle auch für andere Kosten nutzen, beispielsweise für Lieferanten von Büroausstattung, MRO-Güter, Telekommunikation usw., wenn sie die aktuell vorhandenen Ausgabenverwaltungslösungen auch für Mitarbeiter-Kostenreporting und Rückerstattung einsetzen. Es können Parameter für die Definition akzeptabler Rückerstattungen (nach Posten, Diensttyp oder Transaktionsgröße) festgelegt werden. Außerdem können Unternehmen einen größeren Anteil der Unternehmensausgaben aufzeichnen und verwalten. Durchschnittlich nutzen **37%** der Best-in-Class-Unternehmen ihre Ausgabenreportinglösungen für die Verwaltung dieser Ausgaben. Dies ist ein Anzeichen dafür, dass Anfragen für manuelle Rückerstattungen über andere Kanäle als die Kreditoren eingereicht werden.
- **Verbessern Sie die Zugriffsmöglichkeiten für PDAs / mobile Geräte.** Obwohl die Zugriffsmöglichkeiten auf Ausgabenreportinglösungen in Best-in-Class-Unternehmen **5 bis 6 Mal** höher sind als bei ihren Mitbewerbern, wird diese Technologie dennoch von weniger als einem Drittel derzeit verwendet. Die Möglichkeit für Reisende, Ausgaben bereits während der Reise einzugeben und Spesenabrechnungen einzureichen, erhöht die Zufriedenheit des Reisenden. Außerdem wird die Eingabe der Ausgaben rationalisiert und es wird gewährleistet, dass die Reisenden zeitgerechte Rückerstattungen erhalten.

Aberdeen Einsichten - Zusammenfassung

Reise- und Bewirtungskosten sind häufig Aufwendungen, die für die erfolgreiche Geschäftstätigkeit unabdingbar sind. Die Ausgaben fallen in einer Höhe von mehreren Millionen USD an und stellen für die Unternehmen nicht nur eine Herausforderung, sondern auch eine Chance dar. Die Erfüllung der Richtlinien ist für die effiziente Verwaltung von T&E-Ausgaben die wichtigste Basis. Best-in-Class-Unternehmen setzen daher als oberste strategische Priorität auf die gezielte Verwendung von Technologien, um die Zahlung, Einreichung, Prüfung und Rückerstattung von Ausgaben zu verbessern.

Während Best-in-Class-Unternehmen die Richtlinien zu **36% mehr** erfüllen, und verglichen mit ihren Mitbewerbern **73% geringere** Verarbeitungskosten haben, stellt der Einsatz entsprechender Technologien einen der wichtigsten Faktoren für diese überlegene Leistung dar. Diese leistungsstärksten Unternehmen verwenden für die Verwaltung von T&E-Ausgaben unternehmensweite Richtlinien und Prozesse, einschließlich der Definition und Handhabung von Einreichungen, die nicht den Richtlinien entsprechen, um sicherzustellen, dass alle Reisenden gemäß denselben Richtlinien handeln. Außerdem haben Best-in-Class-Unternehmen die Vorteile einer proaktiven Rückverfolgung der Erfüllung von Richtlinien und dem Prüfen von Spesenabrechnungen erkannt. Dies führt zu weniger Vorfällen und einer **75% schrittweise höheren Reduzierung** von Betrugsfällen. Zur Unterstützung dieser Möglichkeiten erfolgten Investitionen in spezielle technologische Funktionen, beispielsweise automatische Arbeitsflüsse zur Rationalisierung des Genehmigungsprozesses und zum automatischen Ausfüllen von Spesenabrechnungen basierend auf den Daten von Firmenkreditkarten. Dadurch wird nicht nur eine Genauigkeit gewährleistet, sondern es entfällt auch die manuelle Eingabe durch den Reisenden.

Durch eine gelungene Durchführung des Verwaltungsprozesses von T&E-Ausgaben können die Unternehmen gewiss sein, dass die T&E-Ausgaben kontrolliert und niedrigere Budgetvorgaben erreicht werden. In Zeiten, in denen für die Unternehmen jeder einzelne Dollar entscheidend ist, hilft die Nutzung von Ausgabenverwaltungslösungen, Firmenkreditkarten und Best-in-Class-Ansätzen genau zu wissen, wo welche Gelder stecken.

Anhang A: Untersuchungsmethode

Zwischen Mai und Juni 2009 untersuchte Aberdeen die Verwendung, Erfahrungen und Absichten von mehr als 130 Unternehmen über ihre angewandte Verwaltung von T&E-Ausgaben.

Aberdeen ergänzte diese online Befragung durch Telefoninterviews mit ausgewählten Befragten. Hierbei wurden zusätzliche Informationen über den Rechnungseingang, Arbeitsflussstrategien, Erfahrungen und Ergebnisse gesammelt.

Zu den befragten Unternehmen gehörten:

- *Position/Funktion:* Befragt wurden Teilnehmer in folgenden Positionen: Finanzwesen (21%); Beschaffung (20%); Verwaltung von Geschäftsreisen (12%); IT (8%); Geschäftsentwicklung (7%); und sonstige.
- *Position:* Befragt wurden Teilnehmer in folgenden Positionen: C-Ebene (13%); EVP / SVP / Vice President (8%); Direktoren (18%); Manager (26%); und sonstige.
- *Branche:* Folgende Branchen wurden im Rahmen der Untersuchung befragt: Produktion (12%); professionelle Dienstleistungen (10%); Finanz- / Bankenwesen (9%); Software / Hardware (6%); Nahrungsmittel-/Getränkebranche (4%); Telekommunikation (4%); und 35 sonstige Branchen.
- *Geografie:* Die Mehrheit der Befragten (74%) stammte aus Nordamerika. Die weiteren Befragten stammten aus dem EMEA-Wirtschaftsraum (17%) und dem asiatisch-pazifischen Raum (9%).
- *Unternehmensgröße:* Neunundvierzig Prozent (49%) der Befragten stammten aus Großunternehmen (Jahreseinkommen größer als 1 Milliarde USD), 24% aus dem Mittelstand (Jahreseinkommen zwischen 50 Millionen USD und 1 Milliarde USD) und 27% der Befragten stammten aus Kleinunternehmen (Jahreseinkommen von 50 Millionen USD oder weniger).
- *Mitarbeiteranzahl:* Einundsechzig Prozent (61%) der Befragten stammten aus Großunternehmen (mehr als 1.000 Mitarbeiter), 19% aus Mittelbetrieben (100 bis 999 Mitarbeiter) und 19% aus Kleinbetrieben (1 bis 99 Mitarbeiter).

Hauptaugenmerk der Studie

Die Befragten füllten einen online Fragebogen aus, dessen Fragen folgende Themen behandelten:

- ✓ Festgestellte Anforderungen, genutzte Strategien und entwickelte Möglichkeiten im Bereich T&E-Ausgabenverwaltung
- ✓ Struktur und Effizienz von vorhandenen T&E-Ausgabenverwaltungsprogrammen
- ✓ Aktuelle und geplante Verwendung von Ausgabenreportinglösungen und Firmenkreditkarten sowie die finanziellen und operativen Auswirkungen dieser Technologien / Tools
- ✓ Vorteile, falls vorhanden, die durch die T&E-Ausgabenverwaltungsmaßnahmen entstanden sind

Ziel der Studie war die Festlegung von besten Praktiken für die Ausgabenverwaltung von Reisekosten und Spesen und die Bereitstellung eines Rahmens, mit dessen Hilfe der Leser seine eigenen Verwaltungsmöglichkeiten bewerten kann.

Tabelle 5: PACE-Rahmen

Übersicht
<p>Aberdeen verwendet für die Benchmarking-Untersuchung eine Methode zur Bewertung der Geschäftsanforderungen, Aktionen, Möglichkeiten und Mittel (PACE), die das Unternehmensverhalten in bestimmten Geschäftsprozessen bestimmen. Diese Begriffe können wie folgt definiert werden:</p> <p>Anforderungen - Externe Anforderungen, die die Marktposition, die Wettbewerbsmöglichkeit oder die Geschäftsvorfälle des Unternehmens beeinflussen (beispielsweise Wirtschaft, Politik, Regulierungen, Technologien, veränderte Kundenanforderungen, Wettbewerb)</p> <p>Aktionen - Strategische Annäherung eines Unternehmens als Antwort auf Anforderungen der Branche (beispielsweise Anpassung des Geschäftsmodells mit Hebelwirkung für industrielle Möglichkeiten, z. B. Produkt-/Dienstleistungsstrategie, Zielmärkte, Finanzstrategien, Go-to-market-Strategie, Verkaufsstrategie)</p> <p>Möglichkeiten - Prozesskompetenzen des Unternehmens, die zur Ausführung der Unternehmensstrategie erforderlich sind (beispielsweise Fachleute, Marken, Marktpositionierung, lebensfähige Produkte/Dienstleistungen, Ökosystem-Partner, Finanzierung)</p> <p>Mittel - Hauptfunktion der technologischen Lösungen, die für die Unterstützung des Unternehmens erforderlich sind, um Geschäftspraktiken umzusetzen (beispielsweise Entwicklungsplattform, Anwendungen, Netzwerkverbindung, Benutzerschnittstelle, Schulung und Unterstützung, Partner-Schnittstellen, Datenbereinigung, Verwaltung)</p>

Quelle: Aberdeen Group, Juni 2009

Tabelle 6: Leistungsrahmen

Übersicht	
<p>Der Leistungsrahmen von Aberdeen legt fest, welchem der folgenden drei Leistungsrahmen die einzelnen Unternehmen zuzuordnen sind:</p> <p>Best-in-Class (20%) – Anwendung der derzeit besten verfügbaren Praktiken, die deutlich über dem Branchendurchschnitt liegen und zu den besten Branchenleistungen führen.</p> <p>Branchendurchschnitt (50%) – Anwendung von durchschnittlichen oder normgerechten Praktiken, die zu durchschnittlicher Leistung führen.</p> <p>Strukturschwach (30%) – Anwendung von Praktiken, die deutlich unter dem Branchendurchschnitt liegen und zu einer unterdurchschnittlichen Leistung führen</p>	<p>In folgenden Kategorien:</p> <p>Prozess – Wie hoch ist der Umfang der Prozessstandardisierung? Wie hoch ist die effektive Leistung und Wirksamkeit dieses Prozesses?</p> <p>Organisation – Welche Organisation wird in Ihrem Unternehmen derzeit für die Verwaltung und Optimierung dieses bestimmten Prozesses angewandt?</p> <p>Wissen – Wie hoch ist die Sichtbarkeit von Schlüsseldaten und der erforderlichen Intelligenz für die Verwaltung dieses Prozesses?</p> <p>Technologie – Wie hoch ist der Automatisierungsgrad, der für die Unterstützung dieses Prozesses angewandt wird? Wie wird diese Automatisierung integriert und angepasst?</p> <p>Leistung – Wie wird diese gemessen? Wie oft? Wie lautet die derzeitige Leistung?</p>

Quelle: Aberdeen Group, Juni 2009

Tabelle 7: Zusammenhang zwischen PACE und Leistungsrahmen

Interaktion von PACE und Leistungsrahmen
<p>Die Aberdeen-Untersuchung stellte fest, dass Unternehmen, die Anforderungen mit starken Auswirkungen festlegen und die am meisten Umformungen und wirksame Aktionen verfolgen, am ehesten Potenzial haben, um Höchstleistungen zu erbringen. Der Leistungsgrad eines Unternehmens hängt stark von der PACE-Auswahl und deren Durchführung ab.</p>

Quelle: Aberdeen Group, Juni 2009

Anhang B: Verbundene Aberdeen-Untersuchungen

Verbundene Aberdeen-Untersuchungen, die Teil dieses Berichts sind oder auf die verwiesen wird:

- [Einsparungen bei Reisen: Zusammenarbeit von Reise- und Beschaffungsverantwortlichen](#); Februar 2009
- [Verwalten des T&E-Lebenszyklus: Integration von Prozessen für bessere Leistungsergebnisse](#); September 2008
- [T&E-Ausgabenverwaltung: Nutzen von Daten zur Leistungsverbesserung](#); April, 2008
- [Geschäftsreisen und Beschaffung: Die Annäherung](#); Oktober 2007
- [Automatisierung der Ausgabenverwaltung: Prozesseffizienz, besserer Durchblick](#); Februar 2007
- [Beschaffung aus Sicht des CFOs](#); November 2007

Weitere Informationen über diese oder andere Veröffentlichungen von Aberdeen finden Sie unter [www.aberdeen.com / channel / procs.asp](http://www.aberdeen.com/channel/procs.asp).

Autor: Andrew Bartolini, Vice President und Group Director, Global Supply Management, (andrew.bartolini@aberdeen.com); Chris Dwyer, Researcher, Global Supply Management, (chris.dwyer@aberdeen.com)

Seit 1988 helfen die Aberdeen-Untersuchungen Unternehmen dabei, Best-in-Class-Status zu erlangen. Mit dem Benchmarking der Leistungen von mehr als 644 000 Unternehmen ist Aberdeen in der Lage, die Unternehmen mit wesentlichen Fakten zu unterstützen – Fakten, die es den Unternehmen ermöglichen, in die Zukunft zu blicken und gute Ergebnisse zu erzielen. Aus diesem Grund vertrauen uns mehr als 2,2 Millionen Leser in über 40 Ländern, 90% der Fortune 1000-Unternehmen und 93% der Technology 500.

In seiner Rolle als Harte-Hanks Gesellschaft übernimmt Aberdeen eine Schlüsselrolle, indem das Unternehmen weltweite direkte Zusammenhänge erläutert und zielgerichtet für Marketingunternehmen umsetzt. Aberdeens analytische und unabhängige Betrachtung des „Kundenoptimierungsprozesses“ von Harte-Hanks (Information - Möglichkeit – Einblick – Engagement – Interaktion) steigert den Kundenwert und betont die strategische Rolle von Harte-Hanks auf dem Markt. Wenn Sie weitere Informationen wünschen, besuchen Sie die Aberdeen-Website <http://www.aberdeen.com> oder wenden Sie sich telefonisch an (617) 723-7890. Weitere Informationen über Harte-Hanks erhalten Sie unter (800) 456-9748 oder <http://www.harte-hanks.com>

Dieses Dokument ist das Ergebnis einer von der Aberdeen Group durchgeführten Untersuchung. Die Methodologie der Aberdeen Group gewährleistet objektive, faktengebundene Untersuchungen und stellt zum Zeitpunkt dieser Veröffentlichung die bestmögliche Analysenmethode dar. Falls nicht anders angegeben liegt das Urheberrecht aller in diesem Dokument erscheinenden Inhalte bei Aberdeen Group, Inc. Die Inhalte dürfen ohne ausdrückliche schriftliche Zustimmung der Aberdeen Group, Inc. weder kopiert, verteilt, archiviert noch in welcher Weise auch immer weitergegeben werden.