



Serie: Teil 6

Und jetzt bitte global!

INTERNATIONALISIERUNG – Auch immer mehr Mittelständler führen ein weltweites Travel Management ein. Das bietet Chancen – ist aber nicht frei von Fallstricken. Wir sagen, worauf geachtet werden muss.

TEXT: OLIVER GRAUE



Modernes Travel Management

TEIL 1: Datensicherheit (1/17):

So schützen Sie sensible Daten

TEIL 2: Technologie (2/17): End-to-End, Door-to-Door – und alles mobil

TEIL 3: Traveller Engagement (3/17): Richtlinientreu durch gute Kommunikation

TEIL 4: Reisesicherheit (4/17): Business Travel in Zeiten des Terrors

TEIL 5: Mobilitätsmanagement (5/17): Eine Plattform für alle Verkehrsmittel

TEIL 6: Globalisierung (6/17): Richtlinien für das weltweite Geschäft

Meike Mantle, oberste Geschäftsreiseeinkäuferin beim Logistik-Riesen Schenker, nennt es den „zweiten Schritt“. Nachdem der Konzern vor einigen Jahren ein nationales Travel Management etabliert hatte, lautete das Motto: „und jetzt global!“ Dass es damit verhältnismäßig schnell ging, ist wiederum dem Ergebnis des ersten Schrittes zu verdanken. „Durch das professionalisierte Travel Management in Deutschland konnten wir erstmals unsere tatsächlichen Reisekosten ermitteln“, erzählt Mantle. „Und die waren deutlich höher, als wir vermutet hatten. Daher stand das Thema nun auf einmal weit oben auf der Agenda.“

„Eine Menge Luft nach oben“

Um sich nicht zu verzetteln – Schenker ist in 73 Ländern tätig –, nahm der Konzern seine neun wichtigsten Standorte in den Fokus. Zunächst sollten in diesen Staaten die Reisekosten eruiert und mithilfe von Benchmarks mit denen anderer Konzerne verglichen werden. „Das Ergebnis war klar“, erinnert sich die Managerin: „Für uns war noch eine Menge Luft nach oben.“ Deutlich wurde aber auch, dass sich signifikante Einsparungen nur durch ein globales Travel Management verwirklichen lassen würden – mit international gültigen Reiserichtlinien, einheitlichen Buchungswegen und globalen Partnern.

In 23 Ländern startete die Bahn-Tochter die Globalisierung; inzwischen dehnt sie diese auf 70 Staaten aus. Schon bald soll das in-

ternationale Konzept weltweit eingeführt sein. Und um einen zweistelligen Prozentbeitrag sollen die Reisekosten dann niedriger sein als bislang. Für Meike Mantle steht dabei fest: Bevor sie ihren Fokus auf die Prozesse und damit auf einen global gebündelten und gesteuerten Einkauf richtet, „geht es darum, das Buchungsverhalten der Reisenden zu ändern“. Und dafür wiederum setzt sie auf eine globale Reiserichtlinie: Sie legt fest, welche Flugklassen gebucht werden müssen und wie lang die Vorausbuchungsfrist sein muss.

Tatsache ist: Die meisten Konzerne haben ihr Travel Management bereits globalisiert. Nun steht die zweite Welle an – dominiert vom Mittelstand. „Fast jede Ausschreibung enthält heute internationale Aspekte“, sagt Andi-Julian Leta, Geschäftsführer der Luftansa City Center. Auch wenn das oft nur „vorbeugend“ ist: Ohne weltweite Lösungen kommt kein Geschäftsreisebüro mehr aus.

Warum globalisieren?

Dennoch: Wer globalisiert, sollte sorgfältig und wohlüberlegt vorgehen. „Zunächst muss man sich klarmachen, warum man diesen Schritt überhaupt geht“, sagt die Travel-Management-Beraterin Liane Feisel. Sollen Synergien geschaffen werden durch Lieferantenbündelung? Beabsichtigt man die weltweite Zusammenführung der Daten und somit ein transparentes Reporting? Oder geht es um eine einheitliche Reise- und Servicequalität sowie um Fragen der Nachhaltigkeit, Effizienz und Reisesicherheit?

Globalisieren lässt sich vieles – doch nicht alles ergibt für jedes Unternehmen Sinn. Die Richtlinie kann ebenso international sein wie das Genehmigungs-, Buchungs- und Abrechnungsverfahren; die Verträge mit den Leistungsträgern können es genauso sein wie die eingesetzte Software.

Das Fundament jeder Globalisierung bilden in jedem Fall konsolidierte Daten. Diese sind für mögliche internationale Verhandlungen mit Leistungsträgern ebenso unverzichtbar wie für ein transparentes Reporting. Dazu gehören unter anderem: Reisekosten

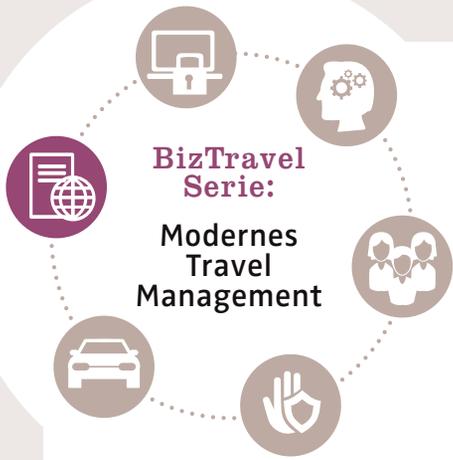


und Anzahl der Reisenden je Standort und Kostenart, Umsatz und Anzahl der Transaktionen nach Lieferant, Marktanteil der Lieferanten und bereiste Ziele.

Berater wie Feisel und Andrea Zimmermann (btm4u) nehmen in den einzelnen Ländern zunächst strukturierte Abfragen vor. „Damit ermitteln wir Reisekosten, die Buchungsprozesse und Partnerschaften“, erklärt Zimmermann, die einen solchen Prozess beispielsweise beim Reinigungsgeräte-spezialisten Kärcher unterstützt hat.

Die Auswertung ist nicht immer einfach. „Teilweise mussten wir genau hinschauen, um zu erkennen, auf welchen Konten Reisekosten verbucht wurden“, sagt Peter Hettich, der bei Kärcher das Event-, Travel- und Visitor-Management leitet. Um die Daten zu erhalten, reicht die Arbeit vom Schreibtisch aus aber nicht immer: Travel Manager müssen reisen, und dies mitunter intensiv. Denn die wenigsten Ländergesellschaften haben auf Anhieb Zahlen parat, und neue Wege lassen sie sich auch nicht so einfach diktieren. Nötig sind Geduld, Überzeugungskraft und viele Gespräche.

Um zu erkennen, wen man überzeugen muss und wen man als guten Partner gewinnen kann, empfiehlt Zimmermann zudem, Zusammenhänge zu „visualisieren“: In einem Diagramm lassen sich alle Betroffenen – vom Reisenden über die Abteilungen bis zum Management – je nach Eigeninteresse und möglicher Unterstützung einordnen. ➤



BizTravel Serie:

Modernes Travel Management

Nicht vergessen

Wer globalisiert, sollte mindestens drei weitere Kriterien beachten, die von entscheidender Bedeutung sind. Erstens ist dies die Frage des Mandats, mit dem das Travel Management zur Umsetzung seiner Aufgabe ausgerüstet ist. Als ideal gilt das **EXPLIZITE UND KOMMUNIZIERTE MANDAT**: Es erlaubt auch sogenannte Top-Down-Entscheidungen, also klare Anweisungen. Verfügt der Planer über gar kein Mandat, ist er in vielerlei Hinsicht auch vom Zufall und von der Kooperationsbereitschaft der Kollegen abhängig. Zweitens ist das **UNTERSCHIEDLICHE STEUER- UND STRAFRECHT** in den einzelnen Ländern zu beachten. Oftmals muss die Unternehmenshaftung in der Reiserichtlinie explizit ausgeschlossen werden; und Reisekostenbelege dürfen die Ländergrenze nicht verlassen (was Outsourcing schwierig macht). Und drittens schließlich sollten Travel Manager über ein Mindestmaß an sogenannter **INTERKULTURELLER KOMPETENZ** verfügen: Nur wer weiß, wie die Menschen anderer Nationalitäten „ticken“, kann richtig kommunizieren. Oftmals unterscheiden sich schon die Definitionen wichtiger Begriffe im Travel Management deutlich voneinander. Zur interkulturellen Kompetenz: go.biztravel.de/interkulturell

Haben Sie Teil 5 (Neue Mobilität) verpasst? Dann lesen Sie im Netz: go.biztravel.de/mobilitaet17

Reiserichtlinie als Schirm

Grundsätzlich gilt: Der Blick auf die Globalisierung hat sich geändert. „Eine radikale Internationalisierung mit nur einer Richtlinie und einem einzigen Reisebüro-Partner ist oft nicht mehr der Weg der Wahl“, sagt Klaus Henschel, Ex-LCC-Chef. Besser ist eine Art Schirm, unter dem die einzelnen Länder auch strengere Regeln beschließen dürfen.

So lassen sich in einer globalen Richtlinie Themen abdecken wie zum Beispiel: Klassenutzung im Flugzeug, Pflicht zur Buchung bevorzugter Partner, akzeptierte Umsteigezeiten bei Flügen, Hotel- und Mietwagenklassen, obligatorischer Einsatz der Firmenkreditkarte, einheitliches Genehmigungsverfahren und Vorgehen in puncto Reisesicherheit. Wichtig: Um die Sparabsicht nicht zu unterlaufen, darf die internationale Regelung für keine Ländergesellschaft laxer sein als die bisherige nationale Regel. Schon aus diesem Grund lässt sich diese erst formulieren, wenn die Richtlinien aus allen Ländern eingeholt und verglichen wurden. Berater wie Feisel lassen die durch die Abfrage gewonnenen Daten daher zunächst in eine Matrix einfließen, um nach gemeinsamen Nennern zu suchen.

Hotelverträge helfen sparen

Aber auch für die anderen Aspekte der Globalisierung gilt: „Nur so viel Bündelung und Standardisierung, wie es die Märkte und die Unternehmenskultur erlauben“, sagt Andrea Zimmermann. Bei internationalen Verträgen mit Leistungsträgern bieten nach Einschätzung der Beraterin weltweite Hotelvereinbarungen das vergleichsweise höchste Einsparpotenzial. Dafür sind jedoch „gute Marktkenntnis, Erfahrungen bei solchen Gesprächen mit Ketten, Wissen um lokale Besonderheiten und Kontakte mit Hauptpartnern wichtig“, so Zimmermann. Wie viel sich hier sparen lässt, hängt natürlich stark von den bereits existierenden Vertragsraten oder Durchschnittspreisen ab.

Auch bei den Mietwagen können globale Verträge gute Effekte bringen, wobei hier teilweise die Angebote lokaler Anbieter zu beachten sind. Schwieriger ist es bei den Fluggesellschaften: Sie lassen vielfach erst ab hohen Volumen mit sich über einen globalen Vertrag sprechen – Beträge,



„Genau hinschauen, auf welchen Konten Reisekosten verbucht werden.“

PETER HETTICH, Kärcher

die Mittelständler nur selten erreichen. Effektiver sind daher in aller Regel lokale oder regionale Verträge.

Lokale Raten für alle

In all diesen Fällen kann Globalisierung auch bedeuten, die in den einzelnen Ländern verhandelten Raten abzufragen und diese dem gesamten Unternehmen zugänglich zu machen. Dies wiederum muss auf einfachem Weg geschehen, weswegen auch die Reisebüropartner eingebunden sein müssen oder gar eine einheitliche Online-Buchungssoftware (OBE) eingeführt wird. Letzteres aber gehört schon zu den komplexen Aufgaben der Globalisierung, denn nicht jede OBE ist für jeden Markt gleichermaßen gut geeignet.

Statt auf die einheitliche Software oder den einheitlichen Agenturpartner setzen viele Firmen mittlerweile denn auch lieber auf einheitliche Service-Standards, die in einzelnen Ländern jedoch mit verschiedenen Partnern und Technologien umgesetzt werden. Wem es um Datenkonsolidierung geht, kann man zum Beispiel eine „Master-Agentur“ definieren, der alle anderen Reisebüros – auch wenn sie unterschiedlichen Ketten angehören – sämtliche Angaben zuliefern müssen.

Alles in allem gilt jedoch: Globalisierung rentiert sich für die Unternehmen. „Selbst wenn die Einsparungen nur wenige Prozente ausmachen, lohnt sich globales Travel Management auch oft schon deshalb, um internationale Verbindlichkeit und einheitliche Reisequalitäten zu erreichen“, bilanziert Zimmermann. „Und auch, um transparente Prozesse und prüfbare Regeln zu erzielen. Dadurch lassen sich die Kosten langfristig im Blick behalten und dort, wo es etwas bringt, auch steuern.“