

Apollo-Optik wollte das Reisebüro ausschreiben. Eins führte zum anderen – am Ende wurde daraus eine Analyse des gesamten Travel Managements. Die Geschichte einer Neuerung etwas abseits der Pfade.

Zum Kerngeschäft von Apollo-Optik gehören Brillen, Kontaktlinsen – und, wenn man so will, auch Bahnfahrten. Zwischen den mehr als 800 Filialen, die das Unternehmen in Deutschland betreibt, herrscht ein reger Austausch von Mitarbeitern: Wird jemand krank, springt ein Kollege aus einer Filiale in der Nähe ein. Neueröffnete oder umgebaute Läden werden von erfahrenen Kräften aus anderen Regionen unterstützt. Und die Auszubildenden müssen reisen, denn es gibt nur noch wenige Fachschulen für Optik in Deutschland. Flüge dagegen spielen für Apollo kaum eine Rolle.

Das Unternehmen, in dem 20 bis 25 Prozent der Mitarbeiter reisen, hat jahrelang kein professionelles Travel Management betrieben – was typisch für den Mittelstand ist, zu dem Apollo trotz der Integration in den GrandVision-Konzern immer noch gehört. Die Zeiten sind allerdings vorbei: Prozesse und Kosten wurden umfassend analysiert, Travel Manager Volkan Koz ist im Amt, und ein neues Reisebüro gibt es auch. Auslöser war eine einfache Konzernvorgabe.



„Andrea Zimmermann kann man mit keiner Frage zum Thema Geschäftsreisen überraschen.“

Mit dem Wirksamwerden der neuen Apollo-Vergabeordnung im November 2017 wurden die Ausschreibungsintervalle neu definiert und deutlich verkürzt. Apollo stellte daraufhin fest, dass der Vertrag mit einer großen Reisebüroketten schon mehr als zehn Jahre alt und in dieser Zeit nicht neu verhandelt worden war. Bernd Eppig erhielt den Auftrag, eine Neuausschreibung in die Wege zu leiten. „Natürlich ging das an den Einkauf“, sagt der Einkäufer. „Allerdings war Travel Management für mich Neuland. Außerdem wurde mir schon sehr bald klar, dass das Reisebüro nicht die einzige Baustelle ist. Also habe ich Stop! gerufen und um Unterstützung gebeten.“

Die bekam er. Die Ausschreibung der externen Unternehmensberatung entschied btm4u für sich. Andrea Zimmermann war Bernd Eppig empfohlen worden und setzte sich gegen zwei Wettbewerber durch. „Mir war wichtig, dass sie Erfolge aus ähnlichen Unternehmen wie unserem vorweisen konnte“, so Eppig. „Andrea Zimmermann kennt sich mit den Herausforderungen von Filialunternehmen sehr gut aus.“

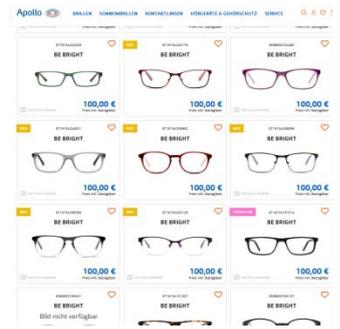
Die Arbeit begann mit einer umfassenden Prozessanalyse. Das Thema Reisen war auf fünf bis sechs Fachbereiche verteilt. Andrea Zimmermann brachte den ganzheitlichen Blick mit. Ihre Tools: Fragebogen, Workshops und Interviews. „Der Fragebogen kostete zwar Zeit, sparte aber Beraterzeit und damit Kosten. Wir sind zufrieden mit dieser Variante“, so Eppig. Neben vielen anderen Dingen zeigte sich, dass das Reisebüro Apollo weder Spartarife noch BahnCards angeboten hatte, obwohl sich mindestens 200 bis 300 Karten lohnen. „Das große Reisebüro hat seine Arbeit nicht schlecht gemacht“, sagt Bernd Eppig. „Nur haben sich die Anforderungen deutlich Richtung Bahn verlagert. Es fehlte Unterstützung zu Einsparmöglichkeiten, es wurde nichts aktiv angeboten – allerdings fehlte ja auch ein Ansprechpartner. Es zeigte sich, dass die internationalen Ketten nicht so richtig zu unseren Anforderungen passen.“

Die Analyse dauerte ein halbes Jahr – aus denselben Gründen, aus denen sie notwendig war: fehlendes zentrales Reporting, mangelnde Transparenz, nicht valide Daten, keine klare Zuständigkeit, fehlende Informationen. Andrea Zimmermann kam zu drei Ergebnissen, die beim Management-Team auf offene Ohren stießen: Erstens brauchte das Unternehmen einen Travel Manager, der alle Fäden zusammenführt und für Geschäftsführung, Dienstleister und Reisende fester Ansprechpartner ist. Zweitens ist eine Online-Buchungsmaschine derzeit noch nicht das Richtige für Apollo – die wenigen Flüge verteilen sich auf viele Reisenden, die Abflughäfen sind variabel und der Anteil komplexer Europarundreisen im Management ist hoch. Drittens muss sich Apollo nach einem Reisebüro umsehen, das mit einem Onlinetool zu günstigen Konditionen Bahnreisen anbieten kann, denn die Pflege des Bahnportals wollte Apollo nicht intern schultern.

Alle Punkte sind umgesetzt. Apollo entschied sich bewusst für ein mittelständisches, inhabergeführtes Franchisebüro. Der Inhaber überzeugte mit seinem Service und einem innovativen Preismodell. Der Serviceumfang wurde erweitert, und auch wenn die Senkung der Transaktionskosten nicht das Hauptziel war, kann sich die Einsparung sehen lassen. „Die Beratung für diesen Projektteil wird sich in einem Jahr mehr als amortisieren“, sagt Bernd Eppig. Am 1. Juli 2018 begann die Zusammenarbeit. „Dort spielen wir jetzt eine der ersten Geigen“, sagt Volkan Koz zufrieden. Der langjährige Abteilungsleiter arbeitet sich seit dem Frühjahr als Travel Manager ein und wird dabei von Andrea Zimmermann gecoacht. Gemeinsam treiben sie die Folgeprojekte voran: „Zentrale Zahlung von Hotels“ und „Reisekosten-Abrechnungslösung“.

Bernd Eppig ist mit dem Projekt Reisebüroauswahl sehr zufrieden – wohl wissend, dass es noch einiges zu tun gibt, bis das Thema Travel Management bei Apollo so aufgestellt ist, wie die Geschäftsführung es wünscht. „Andrea Zimmermann hat einen Superjob gemacht, sie ist ein Glücksgriff für Apollo“, fasst er zusammen. „Sie arbeitet strukturiert und brachte außerordentlich viel Sachverstand mit. Man kann sie mit keiner Frage zum Thema Geschäftsreisen überraschen.“

Der letzte Satz stimmt nicht ganz, tatsächlich hatte Andrea Zimmermann mit Apollo erstmals einen Kunden mit Bedarf an vielen „Bahncard Junior“. Dass diese Karte in der Geschäftsreise eine Rolle spielt, war ihr neu. Andrea Zimmermann: „Mit Standards kommt man eben nicht überall weiter. Das macht die Aufgabe so abwechslungsreich und spannend, auch nach so vielen Jahren.“



Brillen, Brillen, Brillen – die Apollo-Website

Das Projekt in Stichworten

Branche:	Einzelhandels-Filialunternehmen
Standort:	Schwabach
Gesamtumsatz:	keine Angaben
Mitarbeiter:	ca. 4200, davon 3900 in den Filialen, 300 in der Zentrale
Website:	www.apollo.de
Reisevolumen:	ca. 1,6 Millionen Euro pro Jahr bei 800–1000 Reisenden
Auftrag:	Grundlegende Neuaufsetzung der Travel-Management-Prozesse sowie Abwicklung der vollständigen Reisebüroausschreibung
Projektlaufzeit:	Juli 2017 bis Juli 2018