

Travel Management

Tücken der Globalisierung

von Oliver Graue

Montag, 14. November 2016

Viele Konzerne haben ihr Travel Management längst internationalisiert – und inzwischen wieder regionalisiert. Nun hat das Thema auch den Mittelstand erreicht. Doch wie klug sind weltweit einheitliche Regeln wirklich?

Eine zweite Welle der Globalisierung, so scheint es, hat die Branche erreicht. Nach den Großen setzen zunehmend die KMU auf internationale Vereinheitlichung – trotz aller Proteste gegen TTIP und Ceta, trotz Brexit, trotz Trumpschem Wetter gegen den globalen Handel. Das Gute: Aus den Fehlern, welche vor Jahren die Konzerne begangen haben, können sie lernen. Das Schlechte: Nicht alle machen das. „Wir sollen jetzt global machen, möglichst sofort“, berichtet ein Travel Manager aus Westfalen. Anweisung von oben!

Keine gute Idee – halten dem die Branchenexperten entgegen. Denn global geht zum einen nicht schnell, zum anderen bleiben nicht selten erhoffte Sparerfolge oft aus. „Ein globales Travel Management lässt sich nicht ruck, zuck umsetzen“, sagt Travel-Management-Beraterin Liane Feisel (Feisel Consulting). „Und es braucht ein Mandat.“ Ganz wichtig: Wer internationalisieren will, sollte sich genau überlegen, warum er es tun will. Zudem sollten die Länder mit den großen Reiseetats von Anfang an ins Projekt eingebunden werden.

Ebenso wichtig ist die klare Strategie. „Allein vom Schreibtisch aus lässt sich nicht globalisieren“, sagt Liane Feisel. An persönlichen Besuchen in den betreffenden Ländern und Treffen mit den einzelnen Ländergesellschaften kommen die Unternehmen nicht vorbei. Der Travel Manager muss reisen – und das recht intensiv. Dabei reicht es nicht, einfach die Fragen- und Maßnahmenkataloge unter den Arm zu nehmen; oft helfen nur persönliche Beziehungen zu den Verantwortlichen weiter. Ein einziger Besuch reicht da nicht. „Zeit, Geduld und Kohletabletten“ nennt Berater Jörg Martin (CTC) die Voraussetzungen. Denn wenn tatsächlich ein Reisedienstleister gefunden ist und dieser in allen Staaten implementiert werden muss, stehen erneut Business-Trips an. Kohletabletten braucht es aber meist nur für Indien.

Daten mühsam eintreiben

A und O sind Vorbereitung und Analyse. Wer globalisieren will, muss viele Fragen stellen. Wie hoch ist das Reiseaufkommen? Wie gestaltet sich der Reiseprozess von der Planung und Buchung bis zur Abrechnung und zum Reporting? Wer sind die Dienstleister vor Ort? Welche Systeme sind im Einsatz? Wo werden Verbesserungspotenziale gesehen? Beraterin Andrea Zimmermann (btm4u) und Feisel starten ihre Projekte in der Regel mit einer länderübergreifenden Befragung. „Die Ergebnisse fließen in eine Matrix ein, bestehend aus den Ländern und den abgefragten Kriterien“, so Feisel: „Diese zeigen, welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede sich über die verschiedenen Länder ergeben.“

Wer tatsächlich aus allen oder auch nur den meisten Staaten eine Antwort erhält, darf sich schon zu den Glücklichen zählen. „Oft verfügen Ländergesellschaften nicht über ein Travel Management, oder es spielt kaum eine Rolle“, nennt Andrea Zimmermann einige Gründe. „Vor allem aber liegt meist einfach keine Datenbasis in Form passender Auswertungen oder Reports vor. Oder die Töchter haben schlichtweg Angst vor Einmischung.“ Das Reisebüro, das vom Vetter des Abteilungsleiters geführt wird, oder der Partner, mit dem man seit Jahrzehnten bestens kooperiert, auch wenn er nicht der billigste ist: Die Furcht davor, dass sich gewohnte Abläufe ändern könnten, ist oft sehr groß. Dann aber heißt es, Change Management zu betreiben. Dazu ist Fingerspitzengefühl nötig. „Die Ansprechpartner dürfen nicht den Eindruck haben, dass es sich um einen Befehl von oben handelt, sie müssen vielmehr als Partner mit ins Boot genommen werden“, sagt Zimmermann. Die beste Lösung sieht die Darmstädterin darin, wenn das Thema bereits im Vorfeld von der Firmenleitung bei einem der regelmäßigen internationalen Meetings angesprochen wird. „Dann weiß man zumindest schon mal, was kommt.“

Wer macht mit bei der Globalisierung?

Ganz ohne Strenge geht es allerdings auch nicht. Ist das globale Vorhaben beschlossen, sollte es den Ländern verboten werden, neue Ausschreibungen oder Projekte im Travel Management anzustoßen – die womöglich zunächst für mehrere Jahre bindend wären.

Zu den Vorüberlegungen gehört es festzulegen, welche Länder in die Globalisierung einbezogen werden sollen. Berater empfehlen hier die klassische 80/20-Regel. Mit anderen Worten: Nur bei Töchtern mit einem wirklich großen Reisevolumen lohnt sich der Aufwand. Doch auch hier gilt es aufzupassen, kleinere Gesellschaften nicht vor den Kopf zu stoßen: Vielleicht wünschen sie sich ja sogar Hilfe?

Und: Wem es bei der Globalisierung in erster Linie um das Thema Reisesicherheit geht, der muss möglichst lückenlos vorgehen. Und darf dennoch nicht enttäuscht sein, wenn sich nicht alle Länder „vom einzig wahren Travel Management überzeugen lassen“, wie es eine Geschäftsreisepflegerin aus Erfahrung ausdrückt: „Gallische Dörfer muss man akzeptieren, die wird es immer geben.“

Steht Vereinheitlichung im Fokus, sollte man hinterfragen: Was genau will man standardisieren? Sind weltweit nur ein Reisebüro und eine Buchungssoftware sinnvoll? Was verlockend klingt, endet nicht selten in Enttäuschung. Und höheren Kosten. „Keine Kette und keine Software kann weltweit allen Anforderungen gleichermaßen gerecht werden“, warnt Liane Feisel. Und, so Andrea Zimmermann: „Wie glücklich ist wohl eine chinesische Firma, der eine europäische Reisebüro-Kette vor die Nase gesetzt wird?“ Solche gut gemeinten Einmischungen hat sie selbst als Travel Managerin in Deutschland aus den USA erlebt und war davon nicht begeistert. „Auch für Meetings ist es wichtig, die verschiedenen Kulturen in der Kommunikation genau zu kennen und zu beachten.“

Regional statt global

Regional statt global – so könnte ein Ausweg aus dem Dilemma lauten. „Eine bessere Lösung kann es sein, beispielsweise pro Kontinent den jeweils besten Partner einzuführen – statt weltweit alles über einen Kamm zu scheren“, schlägt Liane Feisel vor. Eine absolute Erfolgsgarantie ist aber auch dieses System nicht unbedingt, und nicht immer sind Kontinente die passende Bemessungsgrundlage. Denn befindet sich das für Südamerika zuständige Büro in Brasilien, „wird dies bei den Argentinern meist nicht auf Freude stoßen“, warnt Zimmermann. Und umgekehrt vermutlich ebensowenig.

Auch das gehört zum Fingerspitzengefühl: Welche Länder können gar nicht miteinander? Wie lassen sich trotzdem Lösungen finden? Überhaupt muss die sogenannte interkulturelle Kompetenz Bestandteil jeder Internationalisierung sein (siehe Grafik). Auf ihr wiederum basieren die Kommunikationskonzepte, die für jedes Land getrennt aufgesetzt werden müssen.

Für Liane Feisel kann es neben einer strikten Vorgabe daher auch ein Weg sein, den einzelnen Ländern die Wahl des Reisebüros selbst zu überlassen. Bedingung: Die Büros müssen die vom Travel Management vorgegebenen globalen Service-Levels erfüllen und valide Daten für ein Reporting bereitstellen können. Zudem müssen die Töchter ihre lokal verhandelten Verträge mit Airlines und Hotels an die Zentrale liefern, so dass alle Mitarbeiter die Konditionen nutzen können. „Bei einem Kunden führte dieses Lange-Leine-Prinzip neben der Transparenz zu einer großen Zufriedenheit“, so die Wahl-Hamburgerin: „Ein Erfolg, der langfristig meist einen größeren Mehrwert stiftet als eine feste Einsparsumme.“

Und wem vor allem die Daten wichtig sind, der kann einen seiner Reisebüropartner als sogenannte Master-Agentur definieren: Sämtliche Büros müssen ihre Buchungsangaben dann an diese weiterleiten. Alternativ greift man zu einem speziellen Datenkonsolidierer oder gelangt zu den Angaben über eine weltweit genutzte Kreditkarte.

Daten konsolidieren

Will man die Reiserichtlinie globalisieren, raten Beobachter zu einer Umbrellalösung: Nur wichtige Grundsätze werden festgeschrieben; jedes Land darf jedoch strengere Regeln beschließen. Vor Fehlschüssen ist aber auch hier keine Firma gefeit. Beispiel: Die Schirmrichtlinie sieht vor, dass in Zukunft „erst“ ab acht Stunden die Business Class genutzt werden darf. „Das kann schnell jede Spar-Absicht unterlaufen“, warnt Andrea Zimmermann, „dann nämlich, wenn in manchen Ländern auch ab acht Stunden bisher die Economy Class Pflicht ist.“ Daher gilt auch hier: Travel Manager benötigen nicht nur die weltweiten Reisedaten der Töchter, sondern auch ihre Reiserichtlinien und Prozessbeschreibungen.

Ganz zu schweigen von den teilweise massiven Unterschieden im Steuerrecht der einzelnen Staaten. Sie wünschen einen globalen Anbieter, der die Abrechnung im Outsourcing übernimmt? Vorsicht: Manche Länder verbieten es, dass Belege die Grenzen verlassen. Anderswo wiederum sind bestimmte Erklärungen, die bei uns undenkbar wären, unabdingbar für die Reiserichtlinie – etwa, dass das Unternehmen nicht haftet, wenn der Geschäftsreisende mit Alkohol oder per Handy telefonierend am Steuer erwischt wird.

Warum globalisieren?

Ziele einer Internationalisierung des Travel Management könnten sein:

- direkte Kostenreduzierung (günstigere Raten, geringere Reisebürogebühren, geringere Prozesskosten)
- Datentransparenz schaffen, um besser steuern, bündeln und verhandeln zu können
- Service-Qualität weltweit angleichen

- einheitliche Reiserichtlinien für alle
- Datenkonsolidierung, um Reisesicherheit zu erhöhen.

Weltweite Verträge

Das vergleichsweise höchste Einsparpotenzial bei weltweiten Dienstleisterverträgen bieten nach Einschätzung von Andrea Zimmermann (btm4u) internationale Hotelvereinbarungen. Dafür sind jedoch "gute Marktkenntnis, Erfahrungen bei solchen Gesprächen mit Ketten, Wissen um lokale Besonderheiten und Kontakte mit Hauptpartnern wichtig", so die Beraterin. Abhängig von den bereits existierenden Vertragsraten oder Durchschnittspreisen können die Einsparungen erheblich sein. Das allerdings hängt stark vom Einzelfall und den bis dato erzielten Einkaufserfolgen des Unternehmens ab. Hier können die Einsparungen je nach Land und Hotel bei nur 2-3 % bis hin zu 10 % liegen.

Auch bei den Mietwagen können globale Verträge gute Effekte bringen, wobei hier teilweise Angebote lokaler Anbieter zu beachten sind.

Als eher fragwürdig stellt sich die Lage bei den Fluggesellschaften dar: Sie lassen vielfach erst ab hohen Volumen mit sich über einen globalen Vertrag sprechen – Beträge, auf Mittelständler nur selten erreichen. Als effektiver erweisen sich oft weiterhin lokale oder manchmal regionale Verträge. Wichtig ist es vor allem immer, die Raten allen auf einfachen Wegen zugänglich zu machen, z. B. bei Hotels über die Nutzung eines Hotelportals.

Allerdings, so Andrea Zimmermann: "Selbst wenn die Einsparungen insgesamt nur wenige Prozente ausmachen, lohnt sich globales Travel Management auch oft schon deshalb, um internationale Verbindlichkeit und einheitliche Reisequalitäten zu erreichen. Und weil transparente Prozesse und prüfbare Regeln erzielt werden. Diese erlauben es, die Kosten langfristig im Blick zu behalten und zu steuern wo es zielführend ist."

Termin

Zum Thema "globale Reiserichtlinien" bietet der VDR ein Seminar am 16.03.2017 an.

Themen

- Liane Feisel (/suche/schlagworte/Liane+Feisel/)
- Andrea Zimmermann (/suche/schlagworte/Andrea+Zimmermann/)
- Reisebüro (/suche/schlagworte/Reiseb%C3%BCro/)
- Feisel (/suche/schlagworte/Feisel/)
- TTIP (/suche/schlagworte/TTIP/)
- Westfalen (/suche/schlagworte/Westfalen/)
- Consulting (/suche/schlagworte/Consulting/)

Die Kommentare für diesen Artikel sind geschlossen.