

TEXT: JÜRGEN BALTES

Reden ist Silber, Zuhören ist Gold

Wer jemand anderen dazu bringen möchte, etwas nach seinen Vorstellungen zu tun, muss ihm sein Anliegen richtig verkaufen. Das gilt auch für die Vermittlung von Reiserichtlinien. Ein wichtiges Element dabei ist – wie in jeder Kommunikation – das Zuhören. Warum dies so wichtig ist, zeigt eine neue Studie.

Über seine Reiserichtlinie vermag der Reiseverantwortliche eines süddeutschen Spritztechnik-Herstellers nur so viel zu sagen. Die werde »sporadisch aktualisiert« und dann per E-Mail an die Mitarbeiter verteilt. Dass die Reisenden das Zwanzig-Seiten-Werk durchlesen und sich daran halten, setzt ihr Reise-manager voraus.

So läuft das in sehr vielen Unternehmen – das zeigt eine Studie von Amadeus und GBTA Foundation im Februar 2016: Knapp die Hälfte aktualisiert einmal im Jahr das Mitarbeiterhandbuch (52 Prozent),

und etwas mehr als ein Drittel schickt quartalsweise eine E-Mail an die Mitarbeiter (36 Prozent). Doch ist das eine zielführende Art der Kommunikation zwischen Travel Management und Mitarbeitern? Denn wer merkt sich schon die Richtlinien und hat diese parat, wenn es darauf ankommt – nämlich bei der Buchung?

Gerade mal jeder Zweite, wie American Express schon vor Jahren herausgefunden hat: »Neue Mitarbeiter lesen sich das vielleicht einmal durch und vergessen es dann wieder«, beschreibt Carole Poillerat, International Business Development Director

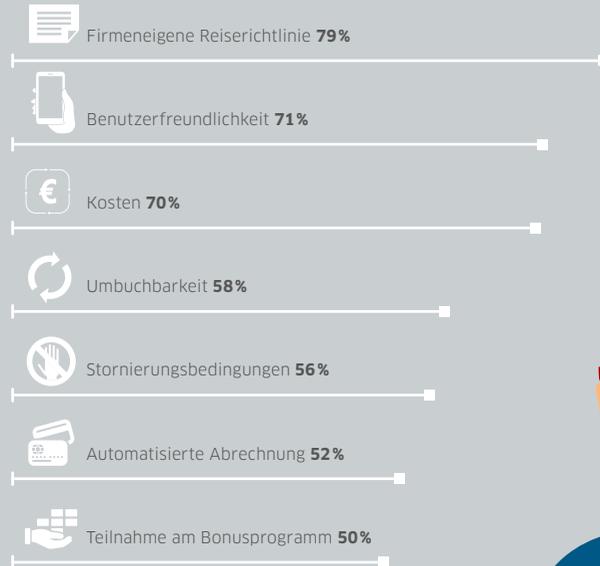


So gelingt die Kommunikation von Reiserichtlinien

Bestimmungen leichter verinnerlichen und besser einhalten

Welche Faktoren beeinflussen die Buchungsentscheidung?

Einhaltung der Reiserichtlinie hat oberste Priorität



»Wenn Richtlinien nicht befolgt werden, liegt es nicht am fehlenden Willen, sondern auch an fehlender Kommunikation.«

bei HRS, die Realität in Unternehmen. »Vor allem, wenn sie die Informationen nicht sofort brauchen.«

»Reisende wollen Richtlinien befolgen«

Die Vermittlung von Reiserichtlinien muss also irgendwie anders laufen. Wie, dazu hat die GBTA mit Unterstützung von HRS eine Umfrage durchgeführt. Dabei wurden knapp 500 Geschäftsreisende zu ihrer Kenntnis der Reiserichtlinien, deren Kommunikation im Unternehmen und ihren diesbezüglichen Wünschen befragt.

Ein zentrales Ergebnis der Studie formuliert deren Autorin, Kate Vasiloff, Research Manager der GBTA Foundation, so: »Dass die Reiserichtlinie bei der

Buchungsentscheidung eine derart große Rolle spielt – das hat uns

überrascht.« Für 79 Prozent

aller Befragten war die Ein-

haltung der Reiserichtlinie

der wichtigste Faktor bei

der Buchungsentscheidung

überhaupt. Es folg-

ten die Bequemlichkeit

(71 Prozent), die Kosten

(70 Prozent) und die Flexibi-

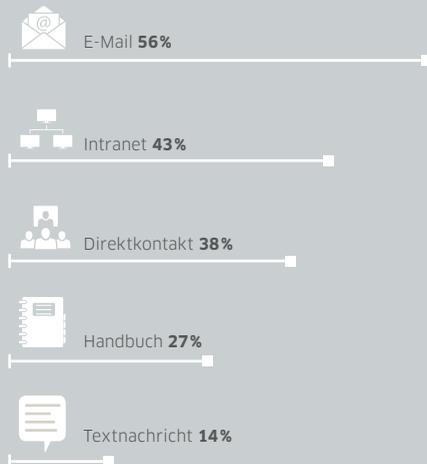
lität (58 Prozent). »Wenn Richt-



Kate Vasiloff: Überrascht über hohe Richtlinientreue

Was Geschäftsreisende wollen!

Die beliebtesten Kommunikationswege



Quelle: GBTA-Studie – Travel Policy Communication:
Understanding Disconnects and Increasing Compliance

Europa und USA:**Unterschiede in der Kommunikation**

In Europa wird anders kommuniziert als in den USA. Das zeigen die Studienergebnisse deutlich. In Europa etwa präferieren sechzig Prozent der Reisenden E-Mail als Kommunikationskanal, in den USA nur 53. Wobei Ältere E-Mails generell mehr schätzen als Jüngere. Auch das firmeneigene Intranet ist in Europa beliebter (51 gegenüber 34 Prozent). Das Intranet wird ebenfalls eher von älteren Reisenden geschätzt.

Deutlich verbreiteter sind in den USA indes gedruckte Handbücher (49 versus 29 Prozent). Interessant: Junge Reisende (18 bis 34 Jahre) legen großen Wert auf persönliche Schulungen (51 Prozent). Sie suchen den Austausch, um Fragen erörtern zu können.

linien nicht befolgt werden, liegt es also nicht am fehlenden Willen, sondern auch an fehlender Kommunikation«, folgert Vasiloff.

Das kann Andrea Zimmermann, Beraterin und Dozentin für Travel Management, bestätigen: »Damit eine Reiserichtlinie im Unternehmen wirklich gelebt wird, muss man einiges an Kommunikationsarbeit hineinstecken«, weiß die Expertin. Es gehe darum, die Botschaften immer und immer wieder zu vermitteln. Und zwar über alle möglichen Kanäle, ob E-Mail, Newsletter, Intranet oder auch Broschüren. Ein Unternehmen druckt extra Booklets für die Jackentasche, ein anderes streut immer wieder gezielt Inhalte über Mitarbeitermedien nach dem Motto: »Wussten Sie schon, dass Sie ab acht Stunden Business fliegen dürfen?«

Richtlinie auf allen Kanälen vermitteln

»Auf allen Kanälen regelmäßig und konsistent informieren«, das ist auch für Mark Cuschieri, Global Travel Lead der UBS AG, der Königsweg – »ein bisschen wie bei einer springenden Schallplatte«, scherzt der Experte, dessen Konzern nicht weniger als 15.000 Reisende zählt. Doch das kommt in vielen Unternehmen offenbar zu kurz, wie die GBTA-Studie zeigt. Denn jeder fünfte Reisende

erhält nicht einmal einen Hinweis, wenn er außerhalb der Richtlinie bucht. »Das hat uns überrascht«, sagt die GBTA-Verantwortliche Vasiloff, »Travel Manager sollten hier nachjustieren.«

Das ist gerade mit Blick auf die Fürsorgepflicht eines Unternehmens bedenklich. Immerhin jeder sechste Befragte gibt an, dass er bei Reisen in Hochrisikoländer keine zusätzlichen Informationen erhalte, etwa über Versicherungen, Notfallmaßnahmen oder die aktuelle Sicherheitslage im Reiseziel.

Unterschiedliche Wahrnehmung

»Ob das tatsächlich so ist oder bei den Reisenden nur nicht ankommt, wissen wir nicht«, sagt Vasiloff. Entscheidender sei in diesem Fall aber die Wahrnehmung. So geben etwa 54 Prozent der Travel Manager an, dass sie ihre Reisenden jährlich zu den Reiserichtlinien schulten. Von diesen erinnert sich aber nur jeder Fünfte daran. »Vielleicht waren sie nicht da oder haben es vergessen«, folgert Vasiloff. »Klar ist allerdings: Die Botschaft kam nicht an.« (Vergleiche Cross-Functional Collaboration Skills, Seite 22.)

Wie unterschiedlich die Wahrnehmung von Reisenden und Reiseverantwortlichen sein kann,

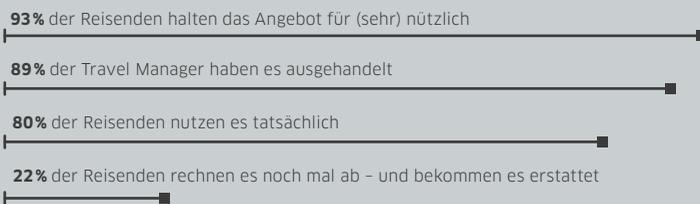
Mangelnde Kommunikation: Doppelte Kosten

Was Travel Manager aushandeln – und Reisende dennoch abrechnen

Im Hotel



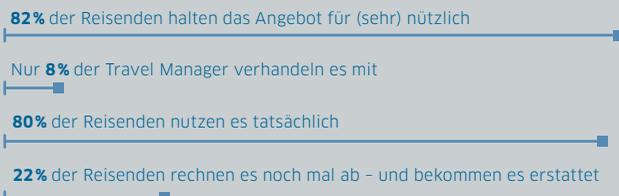
kostenloses
WLAN



Im Flugzeug



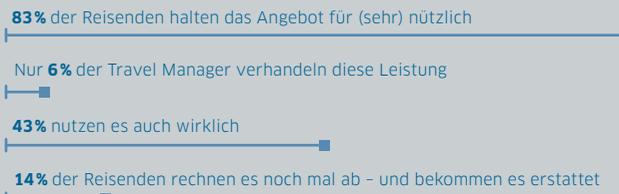
kostenloses
WLAN



Im Flugzeug



freie
Verpflegung



Quelle: GBTA-Studie – Travel Policy Communication: Understanding Disconnects and Increasing Compliance

zeigt auch folgendes Ergebnis: Neun von zehn Travel Managern glauben, dass ihre Reisenden Flüge über die vorgeschriebenen Kanäle buchen, doch 37 Prozent von diesen geben an, es eben nicht zu tun. Gleichzeitig glaubt interessanterweise jeder zweite Reisende, dass die Richtlinie seines Unternehmens absolut verbindlich ist. Fragt man die Travel Manager, ist dies aber nur zu 36 Prozent der Fall. Experten sprechen hier von »Communication Gaps«, von Lücken in der Kommunikation.

Traveller-Feedback als Herzstück der Kommunikation

UBS-Travel-Manager Cuschieri ist überzeugt: Um solche Lücken zu schließen, müssen Reiseverantwortliche vor allem eines tun: zuhören. »Meine Aufgabe ist es nicht, den Reisenden zu sagen, was sie tun sollen«, stellt Cuschieri klar, »sondern sie nach meinen Vorstellungen zu beeinflussen, ihnen mein Anliegen regelrecht verkaufen.« Und dazu müsse er genauer wissen, was die Reisenden wirklich brauchen. »Das haben wir in der Vergangenheit vielleicht nicht genug getan.« So habe UBS früher nur einmal im Jahr gefragt, wie zufrieden die Reisen-

den mit den Abläufen im Reisemanagement seien. »Da gab es wenig Rücklauf.« In der Folge habe man die Prioritäten neu geordnet.

»Heute ist das Traveller-Feedback das Herzstück unserer Kommunikation«, erläutert Cuschieri. Über ein sogenanntes Traveller-Engagement-Feedback-System bekommen die Mitarbeiter nun nach jeder Reise vier Fragen gestellt, die sie ganz einfach per erhobenem oder gesenktem Daumen beantworten können. »Nun gibt es reichlich Rückmeldungen.« Die Zufriedenheit der Reisenden könne er dadurch direkt messen. Und falls mal die Unzufriedenheit überwiegt, gibt es sogar einen Anruf vom lokalen Travel Manager, der sich nach den Gründen erkundigt. Das komme bei den Reisenden gut an, sagt Cuschieri. Sie fühlten sich ernst genommen, weil ihre Anregungen und Kritik in die weitere Ausgestaltung des Reiseprogramms einfließen.

Mit diesem System dürfte der UBS-Travel-Manager zu den Vorreitern in der Branche gehören. In der aktuellen GBTA-Umfrage jedenfalls gab nicht einmal jeder vierte Reisende an, dass er nach seiner Reise über einen strukturierten Kanal nach seinen Erfahrungen gefragt wurde. Viele Unternehmen stellten ihren Reisenden überhaupt keinen Feedback-Kanal bereit, bestätigt HRS Managerin Poillerat. Und wenn, dann oft nur in Form einer E-Mail-Adresse.

Mark Cuschieri: Erfolg mit Traveller-Feedback-System





Kommunikation ist Sorgfaltspflicht

Wie wichtig es ist, Kommunikationslücken zu schließen, wird deutlich, wenn es um Reisen in risikobehaftete Orte geht. Einer von sechs Geschäftsreisenden (17%) gibt an, keine zusätzlichen Informationen zu erhalten, bevor er in ein Risikogebiet reist. Egal, ob es Informationen zur unternehmenseigenen Reiseversicherung sind oder verfügbare Hilfeleistungen im Notfall. Sogar Wissenswertes über aktuelle Bedenken zum Reisegebiet, allgemeine Reisewarnungen oder spezielle Gefährdungslagen kommen nicht an. Das ist nicht nur ein Risiko für Geschäftsreisende – sondern auch für ihre Unternehmen.

Aktives Zuhören nutzt dem Unternehmen

Dabei kann das aktive Zuhören nicht nur dem Mitarbeiter einiges an Nutzen bringen, sondern auch dem Unternehmen selbst, wie eine neue Studie des Geschäftsreisedienstleisters CWT zeigt: Die Bedürfnisse einzelner Reisender und ihre Beweggründe für Buchungen zu kennen sei oft wertvoller für die Optimierung des Reisemanagements als die reine Analyse von Daten, heißt es dort.

Ein Beispiel: In einem Unternehmen buchten Assistentinnen Hotels im Schnitt zehn Prozent teurer als die Reisenden selbst. Bei der Suche nach den Gründen stellte sich heraus, dass sie einfach nur versuchten, die Bedürfnisse ihrer Chefs zu erfüllen, und daher etwas vermeintlich Besseres buchten. Gezielte Informationen zu den Services günstiger Häuser ließen die Durchschnittsraten um sieben Prozent sinken. Das Fazit der CWT-Analyse: Wer sein Reiseprogramm verbessern möchte, kommt um eine »qualitative Analyse« der Beweggründe der Reisebucher nicht herum.

Extras verhandeln, die Reisende brauchen

Genauer hinzuhören, was Reisende brauchen, hat aber noch mehr positive Effekte, wie die GBTA-Studie zeigt. So nutzt fast jeder zweite Geschäftsreisende Internet im Flugzeug. Doch nur in acht Prozent der Fälle wurde dieses Extra mit den Air-

lines verhandelt. Im Hotelbereich dagegen ist Internet in neun von zehn Fällen inkludiert. Dennoch reichen 22 Prozent der Reisenden Extrakosten für Internet ein. Hier werde möglicherweise für die gleiche Leistung doppelt gezahlt, folgert die Studie. Die Empfehlung: Genauer hinhören, welche Extras Reisende wünschen und nutzen, und exakt diese verhandeln und kommunizieren.

Für HRS Managerin Carole Poillierat liegt der Schlüssel darin, die Balance zu finden. »Für mehr als drei Viertel der Reisenden ist die Richtlinie der Faktor Nummer eins, direkt gefolgt von Bequemlichkeit und einfacher Bedienung. Wenn man das zusammenbringt, dem Reisenden also richtlinienkonformen Inhalt auf einfache und bequeme Art zugänglich macht, ist das Problem lösbar.« 🗣️

Die GBTA-Studie

Insgesamt wurden für die Studie »Travel Policy Communication: Understanding Disconnects and Increasing Compliance« 492 Reisende befragt, je zur Hälfte in Nordamerika und Europa. Diese mussten Richtlinien unterliegen und mindestens viermal im Jahr auf Geschäftsreise sein. Anfang 2016 befragte die GBTA Foundation zum gleichen Thema 103 Travel Manager für die Studie »Valuable Vendor Contract Add-ons: Prioritizing + Communicating = Saving«. Deren Ergebnisse sind auch in die aktuelle Studie eingeflossen. Zum kostenlosen Download geht es unter corporate.hrs.com/GBTA2016.