

Alle Fäden in eine Hand?

TITEL — Ein zentrales Travel Management ist nur dann erfolgreich, wenn sämtliche Standorte einbezogen werden.



Großes Thema, kleine Runde: Zehn Mitarbeiter aus unterschiedlichen Bereichen eines internationalen Unternehmens fliegen zum Meeting ein, Übernachtung im selben Hotel, bevor sie wieder ins Flugzeug steigen. Die Überraschung kommt mit der Hotelrechnung: Nicht alle zahlen den gleichen Preis fürs Zimmer. Unterschiedliche Verträge haben der Firma sieben verschiedene Raten beschert. Das Beispiel ist kein Einzelfall. Volumen bündeln, Geld sparen müsste an dieser Stelle die Devise heißen. Was national gilt, sollte auch international gelten. Nur wie? Ist ein zentrales Travel Management die Antwort auf eine globalisierte Wirtschaftswelt?

Die Antwort von Expertenseite ist kein uneingeschränktes „Ja“, die Zentralisierung bei international aufgestellten Unternehmen nicht immer das Allheilmittel. Oft aber ist es durchaus sinnvoll, wenn die Fäden in einer Hand zusammenlaufen. Das Beispiel der Hotelraten spricht dafür. Voraussetzung sind allerdings ausreichend Informationen etwa über das gesamte Übernachtungsaufkommen des Unternehmens. Wie überhaupt der Zusammenfluss von Informationen entscheidend ist. Womit auch einer Vereinheitlichung große Bedeutung zukommt – sei es zum Beispiel bei den Kreditkarten für die Geschäftsreisenden oder der Zusammenarbeit mit einem bestimmten Reisebüro, um Informationen zu bündeln. Alles, was Aussagen über Ausgaben oder Volumen zulässt, kann so zentral zusammenfließen, ausgewertet und aufaddiert werden, um einen Überblick über Gesamtzahlen aus den internationalen Reisetätigkeiten zu bekommen und um eine effektive und effiziente Steuerung zu ermöglichen. Das stärkt die Verhandlungsposition mit Dienstleistern und trägt zur Kostenersparnis bei.

„Möglichkeiten und Erfolg eines zentralen Travel Managements“, sagt Wolfgang Straßer von der Hogg Robinson Group (HRG), „hängt von der Firmenstruktur und Unternehmenskultur ab.“ US-amerikanische und britische Unternehmen haben es vielfach einfacher, da sie traditionell eher in Sparten organisiert sind und damit zentrale Strukturen schon bestehen. Anders sieht es in Deutschland aus, wo die Eigenverantwortung von Firmenteilen im Ausland oft weit größer ist.

Unstrittig ist: Wer nicht in jedem Land ein weitgehend autarkes Travel Management betreiben will und sich deshalb für eine Grenzen übergreifende Lösung entscheidet, hat eine enorme Herausforderung zu meistern. Beim Verband Deutsches Reisemanagement (VDR) gibt Gerd Otto-Rieke den Rat, sich gründlich vorbereitet der Aufgabe zu stellen und dabei vor allem eines zu verinnerlichen: „Erstmal zuhören und nicht gleich deutsche Maßstäbe in Marmor meißeln.“ In die

gleiche Richtung argumentiert Wolfgang Straßer, wenn er sagt: „Das Wichtigste für einen guten Travel Manager ist interkulturelle Sozialkompetenz, er sollte sein ‚Gegenüber‘ richtig einschätzen können.“ Bevor Fakten geschaffen werden, gilt es, intensive Gespräche vor Ort zu führen. Zuhören, lokale Gepflogenheiten kennen oder kennen lernen, das ist an dieser Stelle die Maxime. Die richtige Begrüßungsformel kann Türen zu Gesprächen öffnen, die falsche kann Tore zuschlagen. Auch der Ausgang einer Unterredung ist gegebenenfalls zu interpretieren. Nicht überall in der Welt sollte ein zustimmendes Kopfnicken einhergehend mit einem freundlichen Lächeln als eindeutige Zusage gewertet werden, dass das gerade Besprochene auch umgesetzt wird. Wer sein Gegenüber nicht versteht, läuft Gefahr, dass sein Vorhaben schon zu Beginn zum Scheitern verurteilt ist. Otto-Rieke: „Man macht schon den ersten Fehler, wenn man deutsche Standards als internationale Standards nimmt.“ Eine Einschätzung, die Jörg Martin bei CTC Corporate Travel Consulting teilt, ebenso wie Wolfgang Straßers Aussage: „Zentralisierung beginnt im eigenen Land.“ Zunächst muss dort funktionieren, was andernorts implementiert werden soll, und selbst dann, weiß der HRG-Experte aus Erfahrung: „Der Aufwand wird von vielen unterschätzt.“

Kosten und Nutzen der Kraftanstrengung sind abzuwägen: Pauschal lässt sich das Sparpotenzial durch ein zentrales Travel Management nicht beziffern. Aber es gilt rund um den Globus eines, so Otto-Rieke: „Sparen ist immer verbunden mit der Messbarkeit. Das heißt, Sie brauchen aus allen Ländern Daten, die aggregierbar sind.“ Dafür gilt es, die Grundlagen zu schaffen, zum Beispiel durch eine einheitliche Kreditkarte. Zum anderen müssen sich aber auch alle Standorte an die zentral gemachten und global geltenden Vorgaben halten. Doch selbst die härtesten Fakten sind nicht weiterführend, wenn weiche Faktoren unbeachtet bleiben. Wer seine Kollegen in Frankreich zur Zusam-



Der Workshop zum Thema

„Internationales Travel Management“ ist ein neuer Praxis-Workshop der VDR-Akademie im kommenden Jahr betitelt. Termin ist der 3. Juli 2008, Veranstaltungsort ist Frankfurt/Main. Die Veranstaltung richtet sich an alle, die mit globalen Geschäftsreisen in Unternehmen zu tun haben, Travel Manager, Mitarbeiter im Travel Management, Assistenten, Sekretärinnen, und sie ist auch für Mitarbeiter in den Bereichen Finanzen, Personal und Einkauf angelegt. Dozent Jörg Martin zeigt auf, wie ein internationales Travel Management konzipiert und realisiert werden kann. Zudem bietet die Veranstaltung Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch beim Thema Globalisierung. Weitere Informationen gibt es im Internet unter der Adresse der VDR-Akademie – Institut für Geschäftsreisemanagement, Frankfurt/Main, www.vdr-service.de.



PRO & CONTRA

Zentralisierung und lokale Eigenständigkeit müssen sich im Travel Management nicht ausschließen. Vielmehr scheint der Mittelweg oft sinnvoll zur Optimierung von Abläufen und Kosten zu sein. Gründe für und gegen die Zentralisierung gibt es viele, nachfolgend einige davon im Überblick.

- Vereinheitlichte Abläufe können zu Kostenersparnissen beitragen.
- Der Zusammenfluss von Informationen erleichtert die Steuerung.
- Das Bündeln von Volumen stärkt die Verhandlungsposition gegenüber Leistungsträgern.
- Global agierende Partner fördern die Kostenreduzierung.
- Einheitliche Vorgaben ermöglichen die Gleichbehandlung der Mitarbeiter.
- Internationale Standards für Reisen tragen zur Sicherheit der Mitarbeiter bei.
- Lokale Partner kennen den Markt vor Ort und können Dienstleistungen oft günstig anbieten oder buchen.
- Nicht jeder Geschäftspartner genießt in jedem Land die gleiche Akzeptanz.
- Zentralisierung erfordert große organisatorische Vorleistungen.
- Auch bei einer Zentralisierung sind lokale Vernetzungen unabdingbar.
- Unterschiedliche kulturelle Besonderheiten müssen berücksichtigt werden.
- Zentral heißt nicht automatisch günstig.

menarbeit mit einem zentralen Reisebüropartner verpflichtet will, sollte darauf bedacht sein, dass dem Nationalstolz Tribut gezollt und bei der Agentur auch Französisch gesprochen wird sowie eine 24-Stunden-Hotline geschaltet ist. Ansonsten wird aus dem Nachbarland schnell ein deutliches „Non!“ zu vernehmen sein. Mission gescheitert. Jedes Land hat seine Eigenart, und oft schlagen sich diese im Verlangen nach Annehmlichkeiten nieder, auf die auch beim Business-Trip nicht gerne verzichtet wird. Nur, wie weit können Wunsch und Wirklichkeit in Einklang gebracht werden, wo sind die Grenzen? Gut denkbar, greift Otto-Rieke zu einem anschaulichen Beispiel, dass ein Finne auf Geschäftsreisen nicht auf die Sauna im Hotel verzichten will. Andere Länder, andere Sitten. Unterschiede, erinnert der VDR-Sprecher, tun sich auch im Zeitverständnis auf. Eine Reisekostenabrechnung innerhalb von drei Tagen? In Deutschland – zumeist jedenfalls – kein Problem, in manch anderem Land schon.

Was heißt das für Reiserichtlinien? Die, so meinen Gerd Otto-Rieke und Jörg Martin, können zwar auch als internationale Vorgabe aufgelegt werden, doch sollten sie vorrangig einen Rahmen vorgeben. Dabei bleibt Spielraum für regionale Besonderheiten – gegebenenfalls auch für die Sauna und ländergerechte Zeitvorgaben. An anderer Stelle kann der Spielraum sogar entscheidend für das Funktionieren eines Partnernetzwerks sein: beispielsweise bei der Wahl einer Airline oder eines Hotels. Wer sich namentlich und unumstößlich auf eine amerikanische Fluglinie oder eine amerikanische Hotelkette in den Reiserichtlinien festlegt, kann mit großer Wahrscheinlichkeit an manchen Standorten Schwierigkeiten bekommen. Kulturelle Befindlichkeiten sollten daher von vornherein einkalkuliert werden. Das meint Otto-Rieke mit genau hinhören, um am Ende ebenso genau abzuwägen, was von zentraler Stelle vorgeschrieben wird und was in den Regionen entschieden werden sollte. Außerdem kann, wenn es ums Thema Kosten geht, der direkte Kontakt auf lokaler Ebene zu Dienstleitern ein Plus sein. Jörg Martin sieht die Reiserichtlinien deshalb eher als Vorgabe von (Ober)-Grenzen, seine Empfehlung: „Drunter darf jeder, drüber darf keiner.“

Allzu eng soll das Korsett nicht werden, allzu weit darf es aber auch nicht sein, denn bei der zentralen Organisation des Travel Managements geht es vielfach neben den monetären Aspekten um eine Gleichbehandlung der Mitarbeiter, es geht um die Wahrung von deren Sicherheit auf Reisen, und es geht um Corporate Social Responsibility. Die Reiserichtlinien sind das Instrument, das so gestimmt werden muss, dass es im Konzert der weltweiten Standorte nicht zu Dissonanzen kommt.

Wie lässt sich schließlich die richtige organisatorische Balance finden? Jörg Martin gibt die Devise aus: „think global, act local“. Dabei ist es oft sinnvoll, wenn ein zentral angesiedelter Reiseverantwortlicher mit Kollegen vor Ort zusammenarbeitet, die Sensibilitäten und Eigenarten im Land kennen und über die notwendigen Kontakte verfügen. Für Martin ist dies Teil einer zu schaffenden internationalen Netzwerkstruktur. Hinzu kommt, dass gar nicht alles von Deutschland aus zu handeln ist. Selbst boomende Märkte können für Fremde in der Ferne ihre Tücken haben. So sagt Wolfgang Straßer: „Es ist für einen Travel Manager in Deutschland sehr schwer, sich über Flugreisen in China oder Indien zu informieren.“ Kulturelle und sprachliche Barrieren sorgen für Schwierigkeiten, ohne Ortskenntnis funktioniert reichlich wenig. Der eigene Mitarbeiter vor Ort ist in solchen Momenten ein großes Plus, oder aber ein international agierendes Reisebüro übernimmt die Aufgabe.

Überhaupt kommt dem Reisebüropartner besondere Bedeutung zu. Der, betonen Straßer und Martin, kann aufgrund globaler Kompetenz und lokaler Präsenz weit mehr sein als eine Buchungsstelle. Das Reisebüro wird oft von Leistungsträgern im Ausland als Kontakt geschätzt. Straßer nennt als Beispiel die Chauffeurservices in Indien. Diese sind bei Inlandsreisen von Geschäftsleuten vielbeschäftigte Dienstleister. Nur, sie wollen gewöhnlich einen Ansprechpartner an Ort und Stelle haben und nicht mit einem im fernen Deutschland sitzenden Travel Manager verhandeln. Damit gilt auch hier, was Wolfgang Straßer sagt: „Die großen Reisebüroketten können Kooperationspartner sein.“ Groß steht hier nicht nur für Global Player, sondern auch für ein engmaschiges lokales Netzwerk.

Wenn also über eine einheitliche Organisation von Dienstreisen in einem international ansässigen Unternehmen nachgedacht wird, ist abzuwägen, für welche Elemente hier zentrale Vorgaben sinnvoll sind: Reisebüro und Kreditkarte ja, Reiserichtlinie bedingt, Airline und Hotel auch nur bedingt – je nach Flugrouten und lokalen Begebenheiten. Mit letztgenannten Einschränkungen darf es aber nicht darum gehen, Vorgaben und Standards auszuhebeln, vielmehr müssen nationale, regionale oder lokale Partner gefunden werden, mit denen ebenfalls Firmenraten auszuhandeln sind. Und bei allen Anstrengungen sollte nicht übersehen werden, dass die größten Spareffekte gar nicht bei den Reiseaktivitäten von den Firmenstandorten im Ausland zu erwarten sind. Vielmehr sind es die Reisen aus dem Mutterland des Unternehmens in andere Märkte, die von internationalen Strukturen und Netzwerken besonders profitieren, und über die Jörg Martin sagt: „Hier liegt großes Potenzial.“ — Thomas Zelinger



„Erstmal zuhören und nicht gleich deutsche Maßstäbe in Marmor meißeln.“