

## **Willkommen im Abenteuerland**

### Chancen und Risiken des international ausgerichteten Travel Managements

Jörg Martin, CTC Corporate Travel Consulting

Phelias Fogg, der Protagonist aus Jules Vernes „In 80 Tagen um die Welt“, ist ein Meister des effizienten Reisens. Kein Wunder, denn sein Trip um den Globus ist für ihn ausschließlich Mittel zum Zweck, gilt es doch, sein Vermögen vor dem Zugriff seiner Londoner Wettkumpane zu retten. Mithin ist Phelias Fogg ein Geschäftsreisender par excellence. Und erlebt als solcher, wie auch die Business-Traveler unserer Tage, dass die Welt jenseits des Tellerrands reichlich Überraschungen, unerwartete Hindernisse und allerlei Verlockungen bereit hält. Nun, Phileas hat den Vorteil, eine Romanfigur zu sein, die zuverlässig seiner literarischen Bestimmung zustrebt – dem Happy end. Das ist im wirklichen Leben durchaus nicht immer garantiert – schon gar nicht, wenn´s ums Reisen geht. Im Gegenteil: Das Reisewesen vieler Unternehmen ist eigentlich ein Unwesen. Es gestaltet sich als eine Art schwarzes Loch, das mit unwiderstehlicher Anziehungskraft Geld und Ressourcen verschlingt. Bis das Controlling oder die Geschäftsleitung die E-Frage stellt – die Frage nach der Effizienz. Und die rückt spätestens dann in den Mittelpunkt, wenn sich das Unternehmen international aufstellt, wenn also das Reisevolumen wächst und die organisatorischen Anforderungen zunehmen. Jetzt ist Prozess-Design gefragt, jetzt geht´s um Travel Management.

Travel Management goes international – das Thema gewinnt mit der fortschreitenden Globalisierung an Priorität, und zwar nicht nur in quantitativer Hinsicht, sondern auch in qualitativer. Wer soll dieses Feld beackern und mit welchen Instrumenten? Welche Ziele stehen im Fokus und wo sind die Ansatzpunkte? Fragen, die zu beantworten vielen Unternehmen nicht eben leicht fällt – schon weil oftmals die Erfahrungen mit Travel- Management-Konzepten im Heimatmarkt fehlen. So haben sich bisher vorrangig Unternehmen aus dem anglo-amerikanischen Sprachraum und einige Großkonzerne dem Thema angenähert, die über die entsprechenden Management-Strukturen bereits seit langem verfügen. Dabei ist übrigens festzustellen, dass die

Vorgehensweise bei der Internationalisierung des Travel Managements stark von der Kultur des Heimatmarktes des Unternehmens geprägt ist. Amerikanische Unternehmen agieren beispielsweise sehr selbstbewusst und mit klaren Direktiven. Europäische Firmen operieren zumeist vorsichtiger und bevorzugen einen integrativen Überzeugungsweg.

### **Der Widerspenstigen Zähmung**

Auf welche Unternehmenskultur das Travel Management auch immer aufsetzt – alle Konzepte streben eine länderübergreifende Vereinheitlichung der internen und externen Reiseprozesse an. Fürwahr eine Herkulesaufgabe, bei der es um nichts weniger geht, als eine Konsolidierung unter den jeweils spezifischen und häufig genug für uns höchst befremdlichen Bedingungen der ausländischen Märkte zu erreichen, die sich noch dazu dem ordnenden Zugriff tendenziell entziehen.

Gleichwohl lohnt die Anstrengung, schon weil die Optimierungspotenziale erheblich sind – und das nicht nur in Bezug auf die internationale Dimension. Der Benefit, den ein Unternehmen aus der Optimierung des Reiseverhaltens in den fernen Märkten erzielt, wirkt im Nahbereich. Der größte Teil des Lohns wird im Heimatmarkt eingefahren.

### **Welche Voraussetzungen sind für Internationalisierung zu schaffen?**

#### **1. Nationale Konsolidierung hat Priorität**

Bevor die internationale Konsolidierung auf der Agenda steht, sollte das nationale Travel Management in Topform gebracht werden. Erst wenn im Heimatmarkt effiziente Prozesse etabliert und Kostensenkungspotenziale weitgehend ausgeschöpft sind, ist der Schritt über die Landesgrenzen zu empfehlen – schon weil sich nur mit einem respektablen Showcase und einer guten Erfolgsgeschichte die notwendige Überzeugungsarbeit beyond the border leisten lässt.

#### **2. Verantwortlichkeiten identifizieren**

In den wenigsten Unternehmen sind die für eine Vereinheitlichung der Prozesse erforderlichen internationalen Netzwerkstrukturen vorhanden – und

das aus einem einfachen Grund: Travel Management ist in den einzelnen Märkten organisatorisch unterschiedlich verortet. So ist beispielsweise in Deutschland das Travel Management häufig eine Aufgabe des Einkaufs oder des Personalwesens – das muss in Ländern wie Frankreich oder Brasilien nicht zwangsläufig genau so sein. Die internationale Konsolidierung steht also zunächst vor der Aufgabe, den derzeitigen Themenverantwortlichen pro Markt und Unternehmenseinheit zu ermitteln, um die notwendigen Informationen über den derzeitigen Status im Travel Management des jeweiligen Landes heben zu können.

### **3. Nie ohne klares Mandat**

Die wichtigste Voraussetzung für die nationale und schließlich länderübergreifende Prozessoptimierung ist das uneingeschränkte Mandat der Geschäftsleitung. Ohne dieses Mandat kann die Konsolidierung nicht gelingen – weder im Heimatmarkt noch in fernen Märkten. Leider wird dieser Aspekt vielfach unterschätzt – auch von den Projekt-Beauftragten selbst. Wenn etwa bei Workshops mit Travel Managern gefragt wird, welches Mandat und welchen Auftrag sie besitzen, wird die Antwort häufig nicht spontan, sondern überlegend vorgebracht. Die Art und Weise lässt darauf schließen, dass es sich nicht um einen offiziellen Auftrag, sondern nur um einen angenommenen Auftrag handelt. Oft wird bestätigt, dass das Mandat nicht uneingeschränkt vorhanden ist. Das heißt: Das Unternehmen hat den Aufgabenbereich nicht gründlich definiert. Was erwartet das Unternehmen vom Travel Management? Die Antwort auf diese Frage sollte möglichst klar formuliert sein, da das Travel Management ansonsten in der Luft hängt. Im Zweifelsfall gilt: Der Travel Manager sollte sich den Auftrag abholen und seinerseits ein paar wichtige Fragen stellen: Was erwartet mein Unternehmen von mir? Was sind meine Ziele und welchen Handlungsspielraum billigt man dem Travel Management zu?

### **Die Fürsten wollen überzeugt werden**

Die Internationalisierung des Travel Managements ist eine facettenreiche Aufgabe und so spannend wie die Globalisierung selbst. Eine Aufgabe, die erhebliche Optimierungspotentiale erschließen kann – aber auch beachtliche Risiken birgt.

Eines dieser Risiken begegnet jedem Travel Manager in internationaler Mission leibhaftig – in Gestalt der mächtigen „Länderfürsten“. Wird das Travel Management nicht mit einem belastbaren Mandat ausgestattet, sind Konflikte vorprogrammiert. Der Platzhirsch wirft sich ostentativ in Pose und gibt der Geschäftsleitung daheim deutlich zu verstehen, dass er sich jegliche Einmischung in seinen Verantwortungsbereich verbitte und dass überhaupt alles bestens funktioniere. Bleibt dann noch die Unterstützung der Häuptlinge aus, ist das Projekt gestorben, ehe es angeschoben wurde. Fazit: Die Internationalisierung sollte sich auf eine Erfolgsstory im Heimatmarkt berufen können und sie sollte mit den höchsten Weihen gesegnet sein.

### **Internationalisierung passiert nicht am Schreibtisch**

Nachdem das Mandat sichergestellt, der Auftrag definiert ist und die derzeitigen Themenverantwortlichen pro Markt ermittelt sind, geht es an die Ist-Analyse. In der Regel wird man zunächst Transparenz in den Kosten und Prozessen der jeweiligen Märkte herbeiführen – beispielsweise mittels eines Prozess-Check-Fragebogens, der Volumina und Transaktionen nach Kategorien, Reiserichtlinien, Prozessabläufen und Lieferantenverträgen abfragt und so eine erste Indikation über den Travel Management-Status der fraglichen Länder ermöglicht. Mit einem Rohkonzept, das vor allem der Priorisierung der Länder dienen soll, ist die Vorarbeit abgeschlossen.

Internationalisierung ist nicht vom Schreibtisch zu realisieren. Das Travel Management muss sich in die Märkte begeben, um Akzeptanz zu schaffen und um die Betroffenen zu Beteiligten zu machen. Nur so lassen sich Gestaltungsspielräume erschließen – gerade in Ländern eines anderen Kulturkreises. Ganz wichtig: Am ersten Meeting vor Ort sollten neben dem Themenverantwortlichen unbedingt dessen Vorgesetzter und der Geschäftsführer des jeweiligen Marktes teilnehmen. Denn schließlich geht's ans Eingemachte – um die Vermittlung des Auftrags, um die Strategie, um die Validierung und Ergänzung des erhobenen Marktstatus, um die Identifizierung von Marktspezifika und natürlich um die gemeinsame Klärung der Vorgehensweise. Selbstredend wird von diesem Kick-off-Meeting ein ausführliches Protokoll erstellt, das den Teilnehmern und der Unternehmensleitung zu übermitteln ist.

Klar ist auch: Die Konsolidierung erfordert den ständigen Kontakt mit den einzelnen Märkten. Quartalsweise Reports und Statusberichte sind die geeigneten Medien, um die Verantwortlichen vor Ort nachhaltig in das Projekt einzubinden und auf den Erfolg zu verpflichten.

### **Der Praxisschock**

Welche Potenziale durch die Internationalisierung des Travel Managements zu heben sind, verdeutlichen Beobachtungen aus der Reisepraxis. Nach dem Credo „Nichts ist unmöglich“ werden Tickets vor Ort einfach auf andere als die vorgeschriebenen Airlines umgebucht, wird in anderen als den gebuchten Hotels logiert – natürlich auf Kosten des entsendenden Unternehmens –, wird nach der Ankunft erst mal ein Wellnessstag eingeschoben, weil der Business-Class-Flug so anstrengend war. Lustig ist das Reiseleben: Durchaus üblich ist zum Beispiel auch der ungenehmigte Hotelwechsel, um in den Genuss von Boni – zum Beispiel Meilengutschriften – zu kommen. Immer wieder wird aus den Hotels berichtet, dass die Reisenden die Rezeptionen unter Druck setzen, um Zimmer-Upgrades zu ergattern. Und natürlich: Der wirtschaftliche Austausch auf Geschäftsreisen schließt auch das älteste Gewerbe der Welt mit ein, wobei nur selten die gebotene Diskretion gewahrt wird. Speziell in China kommt es regelmäßig zu Konflikten mit Reisenden, die Prostituierte mit aufs Zimmer nehmen wollen und dabei außer Acht lassen, dass Prostitution in China verboten ist. Kurz: Verhaltensweisen, die jedes Regelwerk konterkarieren, sind gängige Praxis – und das nicht nur im Ausland. Weil jeder macht, was er will, bleibt Travel Management in der Realität oft nur eine Luftnummer.

Das Verhalten vieler Reisender ist nicht nur unter moralischen Gesichtspunkten fragwürdig, sondern hat unmittelbare Auswirkungen auf die Effizienz des Travel Managements: Wenn es beispielsweise ums Aushandeln von Hotel-Rates geht, spielt immer auch die jeweilige Reputation des Unternehmens eine entscheidende Rolle. Oder, anders ausgedrückt: Wessen Mitarbeiter sich zu benehmen wissen, der ist klar im Vorteil.

Nachhaltiges Travel Management erfordert demzufolge den Blick auf die unangenehmen – und oft genug unappetitlichen – Wahrheiten. Erst wer weiß, was ist, kann entscheiden, was sein soll und wie es sein soll. Dabei wird dann schnell

klar, dass das Verhalten der Reisenden letztlich die Strukturen des real existierenden Travel Managements abbildet. Wo Missbrauch möglich ist, wird es Missbrauch geben.

Die Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit, also zwischen einem bestehenden Regelwerk und der tatsächlich geübten Praxis, lässt sich nur auflösen, wenn die Regeln konsequent kommuniziert und kontrolliert werden. Die Reisenden müssen eingebunden werden in ein Netzwerk, in dem qualifizierte Informationen zentral und leicht zugänglich bereitgestellt werden. Der Benefit liegt auf der Hand: Vereinheitlichte Prozessteuerung, leichter Zugang und Transparenz sind unmittelbar kostenwirksam.

### **Strukturen aufbauen**

Um die für alle Märkte gültigen Regeln zu definieren, einheitliche Prozesse zu installieren und eine leistungsfähige kommunikative Infrastruktur aufzubauen, ist die Bündelung von Ressourcen erforderlich. Eine wichtige Rolle spielt dabei das Account Management des Reisebüros. Bewährt haben sich Konstruktionen, in denen ein Key Accounter im Heimatmarkt die globale Kommunikation mit den diversen Reisebüro-Partnern übernimmt, die relevanten Daten aus Märkten zusammenträgt und eine Qualitätssicherung etabliert. Ein wirksamer Hebel ist dabei die starke Position, die ein Unternehmen bei seinen Partnern im Heimatmarkt in der Regel hat. Diese Position gilt es für das internationale Geschäft nutzbar zu machen: Die Umsatzvolumina in den Kernmärkten sind ein gutes Argument, um Vorzugskonditionen für die fernen Märkte auszuhandeln. Dem Travel Management obliegt darüber hinaus die Gesamtsteuerung mit dem Ziel, die Prozesskosten, die Reisebürokosten und die direkten Reisekosten zu minimieren.

### **Was wer darf – die Service-Standards**

Dass alle Menschen gleich sind, ist eine Illusion, mit der das Travel Management spätestens dann konfrontiert ist, wenn´s um die Vereinheitlichung der Service-Standards geht. Schon wegen des leichteren Handlings wäre eine weitgehende Gleichbehandlung der Mitarbeiter der unterschiedlichen Herkunft und Hierarchieebenen wünschenswert. Dem stehen allerdings die jeweiligen kulturellen Usancen in den Märkten entgegen – oder auch die mehr oder weniger klaren

Vorstellungen der Geschäftsleitung. So mutet man den chinesischen oder indischen Mitarbeitern auf Langstreckenflügen durchaus die Economy Class zu, während im Heimatmarkt Business geflogen wird. Oder bucht für den asiatischen Mitarbeiter ein Hotel unterhalb des eigentlich vorgesehenen Standards. Oder lässt gemeinsam reisende Mitarbeiter jeweils „standesgemäß“ in Hotels unterschiedlicher Kategorie übernachten – eigentlich ein „No go“.

Die Entscheidung darüber, wie differenziert die Reiserichtlinie sein soll, trifft die Unternehmensleitung vor dem Hintergrund kultureller, sozialer und politischer Erwägungen. Natürlich kann und soll sich das Travel Management mit seiner Expertise und seinem Gespür für die lokalen Gegebenheiten und die emotionale Gemengelage an der nicht eben leichten Diskussion über die Corporate policy beteiligen. Letztlich kommt ihm aber wesentlich die Aufgabe zu, die Vorgaben – so problematisch sie auch unter Umständen sein mögen – in verbindliche Standards zu übersetzen, die Regeln klar zu kommunizieren und ihre Einhaltung zu kontrollieren.

Dabei ist übrigens nicht per se ausgemacht, dass vereinheitlichte Service-Standards zu Kosteneinsparungen führen. Schließlich geht´s nicht darum, Erbhöfe zu schleifen, sondern um die Etablierung eines transparenten, nachvollziehbaren und ausgewogenen Regelwerks als elementarer Bestandteil optimierter, kontrollierbarer und damit insgesamt kosteneffizienter Prozesse.

Die Vereinheitlichung kann dergestalt gar zu einer Mehrbelastung führen, was zuverlässig den „Landesfürsten“ auf den Plan ruft, der seine Tantiemen gefährdet sieht. Alles in allem: Travel Manager – zumal im internationalen Einsatz – bewegen sich auf vermintem Terrain. Da sind diplomatisches Geschick, argumentative Stringenz und die nötige Rückendeckung aus der Chefetage gefragt.

### **Tue Gutes und rede darüber**

Der Mandatgeber ist ungeduldig und will bei Laune gehalten werden. Dank konsolidierter Datenbasis, effizienten Prozessdesigns und des gut konstruierten und kommunizierten Regelwerks hat der Travel Manager keinen Grund, sein Licht unter den Scheffel zu stellen. Im Gegenteil: Er sagt der Unternehmensleitung, was Sie hören will – zum Beispiel, dass das Reisekostenbudget innerhalb der avisierten Frist

um 25 Prozent gesenkt werden konnte. Intensives Reporting, das auf konsolidierten Daten fußt, macht die Leistungen des Travel Managements transparent und verleiht der Division über das Mandat hinaus jenes Standing, das im Change Management unerlässlich ist.

### **Intelligenter reisen**

Jedes Unternehmen, dass sich der Globalisierung stellt, lernt mehr oder weniger schmerzlich fremde Welten kennen. Da ist Anpassungsfähigkeit gefragt. Als echte Punchline application kann das Travel Management ein gutes Stück dieser Anpassungsarbeit leisten. Im Idealfall erschließt es die Chancen lokaler Besonderheiten und münzt vermeintliche Nachteile in Vorteile um – zum Beispiel so:

Tickets für Flüge innerhalb Indiens können seit einiger Zeit mit einer ausländischen Kreditkarte nicht mehr im Internet bezahlt werden. Das liegt an den indischen Behörden, die dies in ihrem unermesslichen Ratschluss so verfügt haben. Ein gut eingespieltes Travel Management weiß Abhilfe – denn es hat längst einen zuverlässigen Reisebüropartner in Indien akquiriert, der die im heimischen Reisebüro getätigte Buchung aufnimmt, das Ticketing macht und den elektronischen Flugscheinversand nach Deutschland erledigt. Das klappt prima und erspart dem Reisenden die Zumutung, nachts im Airport Dehli den Airportschalter seiner Airline aufzusuchen, um sich sein Ticket für den Zielort abzuholen.

Oder, ein anderes Beispiel – diesmal mit direktem Kosteneffekt: Ein international aufgestelltes Unternehmen hat sein amerikanisches Headquarter in Boston und seine deutsche Zentrale in Heidelberg. Die Kommunikation zwischen den Reisebüros in den USA und Deutschland funktioniert bestens. Und deshalb weiß die Reisebüro-Mitarbeiterin in Boston, dass sie die Tickets für ihre Vielreisenden besser in Deutschland kauft, weil das Preisgefälle zwischen den USA und Deutschland eklatant ist. So werden beachtlichste Kostenvorteile realisiert.

### **Lost in action**

Weil die Bedingungen in den fernen Märkten zum Teil erheblich andere sind als hier bei uns, ist Travel Management nicht zuletzt auch präventives Krisenmanagement. Vielfach sind die Reisenden in den Zielländern mit äußerst problematischen

Verhältnissen konfrontiert. Es kommt darauf an, bereits im Vorfeld für alle Eventualitäten gerüstet zu sein und die Abläufe so zu strukturieren, dass das Unternehmen seine Fürsorgepflicht gegenüber den Mitarbeitern wahrnehmen kann. Es muss klar sein, wie sich die Reisenden zu verhalten haben, welche Partner zuständig sind – etwa bei einem ungeplanten Ortswechsel oder im Krankheitsfall. Der worst case tritt ein, wenn das Unternehmen den Kontakt zum Mitarbeiter verliert, was mit Sicherheit immer dann passiert, wenn zum Beispiel Flüge selbstständig und ohne Rücksprache gebucht werden. Feste Lieferantenbeziehungen in den Märkten, ein entsprechender Zugang zu den Daten und eindeutige Verhaltensvorschriften sind unerlässlich, um derartige Situationen zu vermeiden und im Krisenfall angemessen reagieren zu können.

### **Viele Schauplätze, viele Risiken**

Risiken lauern für das international aufgestellte Travel Management auf ganz unterschiedlichen Schauplätzen – schon weil die Globalisierung längst nicht zu einer Harmonisierung von technischen Prozessen und juristischen Standards geführt hat. Selbst wer mit globalen Anbietern zusammenarbeitet, stößt schnell auf Hürden, die zu nehmen mitunter ein gehöriges Maß an Improvisationstalent erfordert. Beispiel Reisebüros: Die Agenturen arbeiten in den einzelnen Märkten mit ganz unterschiedlichen GDS-Systemen – in Deutschland mit Amadeus, in den USA mit Sabre, in Russland und China mit gleich mehreren untereinander nicht kompatiblen Systemen. Allein in China sind mindestens vier GDS-Systeme von Airlines im Einsatz. Die uns bekannten Systeme dürfen dort nicht betrieben werden. Ein Problem für das Travel Management im Heimatmarkt, weil das gesamte Reporting auf die Systemdaten zurückgreift. Da hilft nur Improvisieren. Die Daten werden manuell zum Beispiel in Amadeus eingegeben und anschließend wieder gelöscht. Effizienz sieht natürlich anders aus.

Vor besonderen Schwierigkeiten steht das Travel Management auch in Russland. Dort sind fünf verschiedene Reservierungssysteme gebräuchlich – keines davon trägt Namen wie Amadeus, Sabre oder Galileo. Vielfach werden die Reisebüros von Franchise-Unternehmen betrieben, auf die ein Durchgriff im Gewährleistungsfall kaum möglich ist. Die völlig anderen Voraussetzungen in Russland führen überdies

dazu, dass sich ein einheitliches Reporting auf dem gewünschten Niveau praktisch nicht realisieren lässt.

Ähnlich problematisch stellt sich in Russland das Thema „Backoffice“ dar. Üblicherweise händigen die russischen Reisebüros lediglich eine Ticket-Kopie aus. Da freut sich die Buchhaltung. Oder es kommt ein Gutschrift, auf der die Zeile „Invoice“ durchgestrichen und durch „Refund“ ersetzt wurde. Natürlich mit der originalen Rechnungsnummer und positivem Betrag. Da freut sich die Buchhaltung schon wieder – während der Travel Manager dem russischen Reisebüro-Mitarbeiter die Grundlagen westeuropäischer Buchhaltungsstandards nahezubringen sucht.

Überhaupt Russland: Kein anderes Land hält derartig viele und bizarre Überraschungen bereit. Eine Ahnung davon bekommt, wer sich mit den russischen Fluggesellschaften beschäftigt. Da gibt es illustre Airlines wie KrasAir. Der Name ist Programm – dessen Charme sich insbesondere im Winter, bei verschneiten Pisten, voll und ganz entfaltet.

Fazit: In der Regel können die in Westeuropa etablierten Qualitätsstandards nicht auf die Schwellenländer übertragen werden. Eine Ausnahme stellt Indien dar. Das Land ist im Reisebürosektor Deutschland um einiges voraus – zum Beispiel hinsichtlich Automatisierung, Service und der Internet basierten automatischen Nachverfolgung des Visa-Beschaffung-Prozesses.

### **Reporting mit Hürden**

Ein einheitliches und substanzielles Reporting ist Herzstück eines qualifizierten Travel Managements. Es liefert die Transparenz, die der Mandatgeber erwartet und die für die Maßnahmen-Steuerung unerlässlich ist. Entscheidend für das Reporting sind Konsistenz und Qualität der Daten. Und da genau liegt das Problem. Denn die jeweiligen Standards und Praktiken in den Märkten führen zu ganz unterschiedlichen Outputs. Während in einem Land Brutto-Zahlen erhoben werden, stellen die Partner im anderen Land Ticket-Daten, bzw. Netto-Zahlen bereit. Ohne eine Vereinheitlichung auf dem niedrigsten gemeinsamen Nenner führt die Inkonsistenz der Daten notwendig zu einem verfälschten Bild und damit in der Konsequenz zu

falschen Schlussfolgerungen. Wer die Stolperfallen umgehen will, tut gut daran, die Prozesse und Datenquellen grundsätzlich immer zu hinterfragen.

### **Synergien erzeugen**

Jedem Risiko wohnt eine Chance inne. Natürlich ist das eine Plattitüde. Aber eine, die im Travel Management zweifelsohne Gültigkeit hat. Angenommen, das Unternehmen XY Worldwide arbeitet mit der global operierenden Reisebüro-Kette Team Travels zusammen. Die Mitarbeiter hier buchen dort, und die in Kanada auch – ein gutes Geschäft für die Agentur. Erstaunlicherweise aber verhält sich Team Travels so, als ob man es mit zwei verschiedenen Unternehmen zu tun habe. Fliegt beispielsweise ein kanadischer Mitarbeiter mit einem Zwischenstopp in der Zentrale über Deutschland nach China, kommen keineswegs die in Deutschland ausgehandelten Raten auch in Kanada zur Anwendung. Was schlicht und einfach daran liegt, dass sich weder die Reisebüroleute über den Atlantik hinweg verständigen noch ein Austausch zwischen den Märkten erfolgt. Die Mitarbeiter in Kanada halten ihre zwischen Deutschland und China angebotenen Raten sogar für gut, obwohl sie vielleicht 5000 Euro für die Business Class nach China zahlen, während die deutsche Rate bei 2000 Euro liegt. Da tut Kommunikation Not – schon um die riesigen Potenziale einer wirklich globalen Vereinbarung zu heben. Erforderlich ist eine Abgleichung der Rates und die Einbindung des Reisebüro-Partners mit den jeweiligen Key Accountern vor Ort.

### **Der Faktor Mensch**

Letztlich sind die Friktionen, vor denen ein international ausgerichtetes Travel Management steht, allein dem Faktor Mensch geschuldet. Denn obzwar jeder weiß, dass wir in einer globalisierten Welt leben, verharrt das lokale Handeln in den engen Grenzen des „Das haben wir schon immer so gemacht.“ Das gilt für Deutschland, Kanada – und ganz besonders für China. Dort ist es üblich, dass das Account Management des Reisebüros jeweils nur für eine bestimmte, eng begrenzte Region zuständig sind. Wer seinen chinesischen Partner dazu bringen will, den Gesamtmarkt abzudecken, der wird in erstaunte Gesichter schauen, weil dort noch niemand einen derart kühnen Gedanken überhaupt zu denken gewagt hat. In der Tat: Die Globalisierung verbindet lauter Dörfer. Mehr ist noch nicht passiert.

Selbst innerhalb eines Kulturkreises sind es oft genug die unterschiedlichen Usancen, Gewohnheiten oder simple Verständnis-Probleme, die das Travel Management vor Herausforderungen der menschlichsten Art stellen. Damit der amerikanische Partner ganz genau versteht, was man von ihm will, ist viel Redeaufwand erforderlich – ohne Gewähr dafür, dass die Message vom Gegenüber auch wirklich verstanden wird. Yes we can heißt nicht immer „Jim, wir schaffen das“.

Damit wird schon klar, das Travel Management in seiner internationalen Dimension eine Menge Aufwand erfordert – Aufwand an Zeit und Geld. Mit Telefon-Konferenzen und E-Mails allein ist ein befriedigendes Ergebnis nicht zu erzielen. Wer die enormen Kostensenkungspotenziale ausschöpfen will, muss sich immer wieder in die Märkte begeben – und mit den handelnden Menschen sprechen.

### **Manchmal hilft nur Beten**

Gelegentlich nützt auch das Reden nichts. Da hilft nur Beten. Zum Beispiel, wenn trotz globalen Anspruchs und trotz Eskalation kein Zugriff auf die lokalen Agenturen des globalen Partners möglich ist. Oder wenn die Strukturen sich der Zusammenarbeit verschließen. Dieses Phänomen lässt sich mit schöner Regelmäßigkeit beobachten, wo die Partner vor Ort lediglich Franchise-Nehmer sind, was im Reisebüro- und Kreditkartenwesen nicht selten der Fall ist. Den Franchise-Nehmern entlockt der Hinweis auf die Gesamtvolumina, die vom Unternehmen bewegt werden, nur ein müdes Lächeln, weil sie schlicht und einfach nichts davon haben.

Dergleichen Schwierigkeiten verschärfen ein Problem, das sich grundsätzlich bei der Zusammenarbeit mit global agierenden Partnern stellt – das Problem der Abhängigkeit. Denn einen einmal mit viel Aufwand implementierten Reisebüro- oder Kreditkartenpartner jagt man nicht so mir nichts dir nichts vom Hof – schon gar nicht, wenn in den Märkten Widerstände gegen die Vereinheitlichung zu überwinden waren. Immerhin steht die Glaubwürdigkeit auf dem Spiel. Die Partner wissen das natürlich. Und sie wissen, dass die mühsam aufgebauten internationalen Strukturen gerade zu Beginn höchst anfällig sind. Wenn das Travel Management noch ein zartes Pflänzchen ist, das gehegt und gepflegt werden will, ist ein Anbieterwechsel

praktisch nicht möglich, weil ein neuer Partner nicht schnell genug implementiert werden kann. Klartext: Ein Anbieter-Wechsel in der Frühphase ist Selbstmord.

Gleichwohl empfiehlt es sich, die Arbeit der Partner durchweg kritisch zu beobachten – und in der Zwischenzeit das internationale Projekt solange reifen zu lassen, bis sich die Abläufe eingeschliffen haben. Nach einem Zeitraum von vier bis fünf Jahren sollte sich die Struktur stabilisiert und das Travel Management an Standing gewonnen haben. Zeit für einen Anbieter-Wechsel, falls der Cut einen ausreichenden Benefit verspricht.

### **Drum prüfe, wer sich bindet**

Bei der Partnerwahl ist Sorgfalt gefragt. Denn nicht jeder Anbieter ist bereit, die Volumina, die im Heimatmarkt erzielt werden, für die Auslands-Rates heranzuziehen. Insbesondere amerikanische Airlines sind diesbezüglich rigoros. Selbst mit einem guten Contract im Heimatmarkt als Argumentationshilfe ist da nichts zu machen. Die Gesellschaften in den USA bestehen auf eigenen, hohen Umsatzeinstiegsquoten von bis zu einer halben Million Dollar und verlangen obendrein das Datenmaterial aus dem Travel Management zum Vorabcheck der zu erwartenden Umsätze – ein in Deutschland undenkbares Ansinnen.

Global bedeutet also nicht automatisch günstiger und schon gar nicht besser. Statt auf Synergien zu vertrauen, die sich aufgrund der Firmenpolitik der potenziellen Partner gar nicht einstellen, sollte das Travel Management sorgfältig abwägen, was und wie viel mit welchem Anbieter geht – schon um der Gefahr zu entgehen, vom Globalisierungsprofiteur zum Globalisierungsoffer zu mutieren.

Echte Globalisierung setzt auch bei den Anbietern einen Bewusstseinswandel voraus, den längst nicht alle vollzogen haben. Aber, immerhin, es gibt auch Musterschüler wie zum Beispiel Air Berlin. Das Argument „One company, one rate“ stößt dort auf erfrischendes Wohlwollen, weshalb bereits einige Unternehmen mit Air Berlin weltweit zu einheitlichen Tarifen am Himmel unterwegs sind.

### **Schon wieder der Fürst – und seine Kumpane**

Die Agenda ist abgearbeitet, die Strukturen geschaffen, die richtigen Partner gefunden, die Prozesse kommuniziert. Da kann ja nichts mehr schief gehen, oder? Von wegen! Denn, wie schon eingangs erwähnt: Immer wieder wird das Travel Management bei seinem Internationalisierungsprojekt auf Widerstände der eigenen Organisation stoßen. Und Geld ist im Kampf gegen die Veränderung ein schlagendes Argument. So kann es passieren, dass der „Länderfürst“ in Indien eine empörte Mail absetzt und anfragt, wieso er für seine Flüge auf einmal etwas zahlen müsse, wo er doch bisher immer umsonst geflogen sei. Das sind typisch indische Miniaturen eines Beziehungs- und Abhängigkeitsgeflechts, gegen das der Kölsche Klüngel idyllisch anmutet. Dementsprechend hoch ist der Aufwand, der zu betreiben ist, bis die Absprachen auch tatsächlich umgesetzt werden. Ein Jahresvisum und ein entsprechender Vorrat an Kohletabletten lohnt da allemal. Dass obendrein der Eingriff in gewachsene Beziehungen ein delikater Drahtseilakt ist, macht die Sache nicht eben leichter.

Selbstverständlich hat das Travel Management die besseren Argumente: Einheitlichkeit, Transparenz, Krisensicherheit, Kosteneffizienz, Steuerbarkeit, Gerechtigkeit. Je mehr der Projekt-Verantwortliche im Vorfeld über die Gepflogenheiten im jeweiligen Markt weiß, je bewusster ihm die Dos und Don ts sind, desto größer die Chance, dass die guten Argumente auch unter exotischen Bedingungen ihre fruchtbare Kraft entfalten. Der Austausch mit Kollegen, die sich im Dschungel der lokalen Verhältnisse auskennen, gehört im Vorfeld zum Pflichtprogramm. Eine gute Vorbereitung auf die Arbeit in den Märkten bieten auch die einschlägigen Länderseminare, die zum Beispiel von den internationalen Handelskammern angeboten werden.

### **Der Mühen der Ebene**

Reiserichtlinien sind eine feine Sache, echte Kostenkiller – solange sie eingehalten werden. Das Travel Management tut gut daran, die Organisations- und Kommunikationslücken zu schließen, die es dem Reisenden ermöglichen, die Regeln zu umgehen. Auch das funktioniert nicht vom Schreibtisch aus. Denn wenn zum Beispiel ein deutscher Mitarbeiter auf Delhi-Mission die für die lokalen Hotelbuchungen zuständige indische Kollegin regelmäßig zu Buchungen außerhalb der Richtlinie nötigt, hilft nur das klärende Gespräch vor Ort. Da gilt es, die

Demutshaltung, die ein Inder gegenüber Deutschen habituell einnimmt, in die Fähigkeit zu überführen, im entscheidenden Moment „nein“ zu sagen. Denn schließlich geht es um viel Geld – gerade in Indien, wo die Preisunterschiede zwischen den Hotels zum Teil so exorbitant sind, dass selbst Vorstände großer deutscher Unternehmen ganz genau auf die Preislisten schauen, wenn sie im Land unterwegs sind.

Ebenso kriegsentscheidend wie die Kommunikation, ist die Stimmigkeit der Prozesse. Anders ausgedrückt: Hakt´s irgendwo im Getriebe, nutzen die besten Reiserichtlinien nichts. Sie werden schlicht und einfach umgangen. Ein Beispiel gelebter Praxis: Eine Reisegruppe soll angeblich von Deutschland aus über Moskau in den asiatischen Teil Russlands fliegen. Die Reiserichtlinie sieht für Flüge innerhalb Europas die Economy Class vor. Bei interkontinentalen Reisen darf Business Class geflogen werden. Da kommt es dem munteren Kollegium zugute, dass der innerrussische Flug von Moskau über den Ural nicht über das deutsche Reisebüro, sondern über die Repräsentanz in Russland gebucht wird. Im heimischen Reisebüro bucht man die Moskau-Flüge – und zwar Business Class, weil es ja weiter nach Asien gehen soll. Fakt ist, wie sich hinterher herausstellt: Die Reise endet für unsere einfallsreichen Spesenritter in Moskau. Da kann man nur gratulieren. Und sich auf die Suche nach dem Systemfehler machen.

In dem beschriebenen Fall konnten die Reisenden ihre unternehmensschädigende Kreativität nur deshalb entfalten, weil das Problem des innerrussischen Fluges nicht durch die Prozesse abgebildet wurde. Idealerweise beauftragt das zuständige hiesige Reisebüro eine russische Partneragentur mit der Buchung, so dass alle Fäden zentral zusammengeführt werden können.

### **Ein Lob der Salamtaktik**

Aus den Umsetzungsschwierigkeiten, die per se zu erwarten sind, lässt sich eine naheliegende Konsequenz ziehen: Die Märkte sollten sukzessive bearbeitet werden. Für dieses Vorgehen spricht neben den Kapazitätsgründen die Erfahrung, dass sich viele Problemstellungen ähneln und bewährte Lösungsansätze von einem Markt auf den anderen übertragen werden können.

Eine weitere Voraussetzung für die erfolgreiche Implementierung in den Märkten ist die Installierung eines Single point of contact in den Länderorganisationen – einer Instanz also, die das Thema Travel Management vor Ort verantwortet und in Abstimmung mit dem Key Account Manager die lokalen Anbieter steuert und die schließlich dafür sorgt, dass die Buchungsdaten zeitnah zur Verfügung stehen. Denn ohne den zuverlässigen Datenfluss bleibt das System impotent – und die Situation in den Märkten so chaotisch wie bisher.

Apropos Daten: Jede Travel Management-Lösung – ob in nationaler oder internationaler Dimension – ist selbstverständlich IT-basiert. Das Design der IT-Architektur ist dabei so spezifisch wie die jeweiligen geschäftlichen Erfordernisse und die Ansprüche an das Reporting. Allerdings gibt es ein paar Grundregeln, die zu beherzigen sich empfiehlt. Dazu gehört das Prinzip „No ticket without project“. Das heißt: Im Reisebüro wird jeder Reise eine Projektnummer zugeordnet. Ohne die gibt's kein Ticket. Was banal klingt, wirkt sich in der Praxis als enorme Entlastung für den gesamten Prozess bis hinunter in die Finanzbuchhaltung aus. Merke: Gutes Travel Management hat immer auch die Prozesskosten im Blick.

Und immer daran denken: Die Menschen wollen überzeugt und mitgenommen werden. Deshalb kommt es darauf an, das international ausgerichtete Travel Management nicht als erdrückendes Regime, sondern als eine Art kulturelles Projekt zu inszenieren, das – allseits Nutzen stiftend – im Einklang steht mit der Corporate Identity und der Corporate Governance des Unternehmens. Als Projekt, das die Service-Qualität für jeden Reisenden spürbar hebt, das ein Höchstmaß an persönlicher Sicherheit in problematischen Märkten gewährleistet und das Transparenz herstellt, wo früher der Bodennebel des Hierarchiedünkels und der nicht hinterfragten Privilegien waberte.

Schließlich und endlich hat das Travel Management eine höchst politische Dimension – zumal, wenn es international ausgerichtet ist. Denn es ist voll und ganz der realwirtschaftlichen Sphäre verhaftet. Es produziert keine Blasen, sondern greifbare Kostenvorteile – ein Vorzug, den die Unternehmen gerade in schwierigen Zeiten zu schätzen lernen.