

Internationales Travel Management

# Geduld, Zeit & Kohletabletten

Global tätige Unternehmen benötigen ein globales Reise-  
management. Das soll helfen, Kosten zu sparen – steckt  
aber voller Tücken und Hindernisse. Einige Tipps.

TEXT: OLIVER GRAUE, HEIKE SCHÄFER

„Wer vor Ort  
etwas ändern will,  
muss häufig dort  
hinfliegen.“

Jörg Martin,  
Berater CTC



**B**esonders einprägsam bringt es Jörg Martin auf den Punkt. „Drei Dinge sind für eine Globalisierung des Travel Management unumgänglich“, sagt der Inhaber des Beratungsunternehmens Corporate Travel Consulting CTC: „Geduld, Zeit und Kohletabletten.“ Letztere spielen vor allem in Indien eine Rolle. Die beiden anderen Anforderungen hingegen gelten immer. Martin jedenfalls ist Globalisierungs-Profi: Als Interims-Travel-Manager hat er für Großkonzerne wie den Düsseldorfer Stahlwerk-Riesen SMS Demag die Geschäftsreiseplanung international auf Linie gebracht.

## „Ja“ heißt manchmal „Nein“

Viel Zeit und noch mehr Geduld – das ist das A und O. Wer „schnell mal“ eine global gültige Reiserichtlinie formuliert und einheitliche Geschäftsreisebüros und Fluggesellschaften für alle Staaten festlegt und dann noch glaubt, dass sich irgendwer daran hält, der hat die Rechnung ohne den Wirt gemacht – und der heißt „interkulturelle Kompetenz“. Selbst in europäischen Ländern haben lokale Geschäftsreiseplaner ihren eigenen Kopf – und wer Jahrzehnte lang mit Partnern kooperiert hat und sich gewisse Reiseangehörheiten zugelegt hat, der ändert sie nicht, nur weil eine neue globale Richtlinie gilt, die auf regionale Mentalitäten keinen Wert legt. Und schon

Biztravel Serie  
fit for  
Business Travel



manch ein Travel Manager ist fast daran verzweifelt, wenn sein Projekt vor Ort immer wieder auf große Zustimmung stieß – dies aber in der Praxis völlig ignoriert wurde. „Wer vor Ort etwas ändern will, muss sehr häufig dort hinfliegen“, empfiehlt Jörg Martin: „Es kann lange dauern und zig Gespräche erfordern, um zu den Ansprechpartnern eine Beziehungsebene herzustellen. Doch ohne die geht es nicht.“ Zumal man nicht selten in gewachsene Beziehungsgeflechte eingreift.

Dennoch: Globalisierung ist oft unumgänglich. Selbst Mittelständler sind welt-



**HEUTE PARIS,  
MORGEN HONG-  
KONG** Auch Mit-  
telständler sind  
längst weltweit  
unterwegs.

weit unterwegs. Zum Beispiel Vorwerk: Der Wuppertaler Direktvertriebs-Spezialist hat Töchter in Asien, den USA und in Mexiko. Die Aufgabe, auch das Travel Management zu internationalisieren, ist nicht leicht. „Nicht deshalb, weil die Ländergesellschaften nicht mitziehen, manche wollen das sogar ausdrücklich, um zu sparen“, lobt Vorwerk-Travel-Manager Gerhard Kaminski. „Das Problem für uns als Mittelständler sind die Anbieter. Die haben in jedem Land ihre eigenen Profit Center, und Leute, die das Ganze sehen, gibt es meist nicht.“

Abschrecken lässt sich Kaminski dadurch nicht. In mehreren Ländern hat er bereits globalisiert: eine Online-Buchungssoftware eingeführt, Firmenkreditkarten vereinheitlicht und für ein gemeinsames Controlling gesorgt. „Das ist für mich das Wichtigste“, sagt Kaminski: „Ich will wissen, wie sich das Buchungsverhalten ändert.“

Denn das wiederum ist ausschlaggebend für die Preise, die er auf internationaler Ebene bekommt. Und damit der Ansporn für die Globalisierung der Geschäftsreiseplanung. Denn ein internationales Geschäftsreisema-

## Andere Länder, andere Sitten

» Ein Punkt ist wesentlich für ein internationales Travel Management: Man hat es mit Menschen **UNTERSCHIEDLICHER HER-KUNFT** und mit unterschiedlichen Erfahrungen zu tun. Auf ihre Kooperation kann nur zählen, wer sie adäquat anspricht.

» Für das weltweite Reisemanagement gilt: „Fremde Mentalitäten und **GEWACHSENEN BEZIEHUNGSGEFLECHTE**, die durch zentrale Vorgaben infrage gestellt werden, sind das größte Hindernis“, sagt CTC-Berater Jörg Martin: „Wird in Indien zugestimmt, heißt das noch lange nicht, dass auch so gehandelt wird.“ Ein „Ja“ erfolgt in manchen Ländern schlicht aus Höflichkeit.

» „Es ist ein häufiger Fehler, nicht auf die kulturellen Unterschiede in anderen Ländern zu achten“, so auch Hans-Ingo Biehl, Geschäftsführer des VDR. „Das passiert ja auch bei Geschäftsreisenden, die sich nicht vorbereiten und dann **ENTTÄUSCHT UND OHNE ABSCHLUSS** zurückkehren – weil sie sich nicht so verhalten haben, wie es im Geschäftsleben des Landes üblich ist.“

» Hier hilft es nur, sich zu informieren, sich auszutauschen und **OFFENHEIT UND VERSTÄNDNIS ZU ZEIGEN** – so banal das auch klingt. Eine Datenbank mit Länderinfos oder Schulungen, die über die Reisebüros laufen, helfen weiter. „Es ist ja nicht so, dass man einfach den Hebel umlegt, und dann läuft alles“, fasst Martina Eggler von CWT zusammen. Nein: „Man muss immer wieder reden, präsentieren, mit Menschen zusammensitzen.“ Das braucht seine Zeit.

» Empfehlenswert: In jeder BizTravel-Ausgabe findet sich ein **BUSINESS-KNIGGE** (in der Rubrik Fit for Travel) mit konkreten Tipps für jeweils ein Land (Seite 64).

nagement bietet die Gelegenheit zu sparen, indem man Volumen bündelt und Prozesse vereinfacht. Ebenso hilft ein globales Travel Management dabei, saubere Daten zu erhalten, die das Unternehmen für ein klares Reporting benötigt, um auf deren Basis schließlich ein effizientes Controlling zu etablieren.

„Kostensparnisse sind für Firmen der wichtigste Grund, ihr weltweites Reisemanagement zentral zu steuern“, heißt es in einer aktuellen Studie von CWT. Einige der befragten Reiseverantwortlichen bezifferten dabei die angestrebten Einsparungen mit >

„Controlling ist für mich das Wichtigste – auch international.“

Gerhard Kaminski,  
Travel Manager,  
Vorwerk



20 Prozent, wobei sie sogar noch Raum für mehr sahen.

Gespärt wird sowohl im Einkauf – größere Volumen ergeben höhere Rabatte – als auch firmenintern. Wer statt in zehn Ländern mit 40 Reisebüros nur mit drei oder vier kooperiert, spart Aufwand. „Weitere Chancen bestehen darin, dass sich Service-Standards vereinheitlichen lassen“, so VDR-Geschäftsführer Hans-Ingo Biehl. „Auch Reporting ist ein Riesenthema. Aber das muss zunächst fest im Heimatmarkt etabliert sein.“ Klar: Wer weltweit Daten sammelt, kann mit bevorzugten Fluggesellschaften oder Hotelketten über ein größeres Volumen verhandeln.

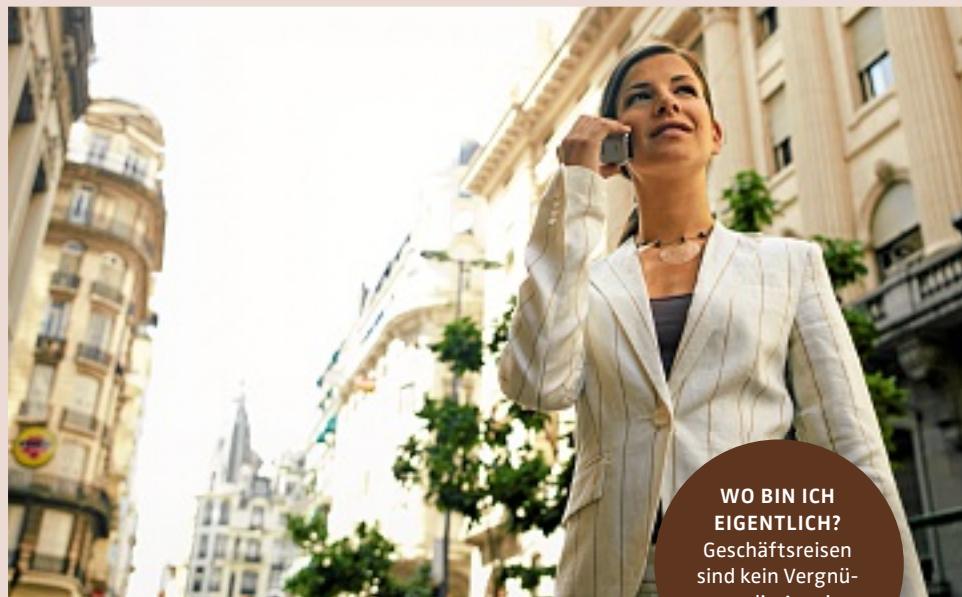
Wichtig ist aber immer: Längst nicht alle Aspekte im Travel Management lassen sich globalisieren. Das ist mitunter kontraproduktiv – etwa dann, wenn der Vertragspartner im Heimatland zwar gut und günstig auf-

gestellt ist, im Staat der Tochterfirma jedoch sehr teuer. Gerade zwischen den USA und

Europa tauchen Unterschiede sehr häufig auf. „Statt global richten sich die Unternehmen heute daher eher kontinental aus“, stellt Michael Marx von den Lufthansa City Centern fest.

### Mehrere Partner, saubere Daten

Linde-Travel-Manager Thorsten Eicke, dessen Unternehmen in 100 Ländern vertreten ist, setzt denn auch nicht nur auf einen einzigen Geschäftsreisenanbieter: „Sie finden nie den einen Anbieter, der in allen Staaten gleich gut aufgestellt ist“, sagt er. Ein sauberes Reporting erhält Eicke dennoch: Sämtliche Daten müssen an einen einzigen Anbieter geliefert werden, der diese dann zusammenführt. ➤



WO BIN ICH EIGENTLICH?  
Geschäftsreisen sind kein Vergnügen, die Anreise oft anstrengend.

## So globalisieren Sie richtig

► **REGENSCHIRM-PRINZIP** Internationale Standards sind gut – aber sie sollten nur für die Rahmenbedingungen gelten. In einer globalen Reiserichtlinie beispielsweise lassen sich die Wahl der Buchungsklassen, die Vorausbuchungsfristen oder das Genehmigungsverfahren für Dienstreisen vereinheitlichen, aber nicht immer die bevorzugten Partner oder Tarife. Dies sollte in lokalen Anhängen untergebracht werden.

► **SCHRITT FÜR SCHRITT** Globalisierung im Travel Management sollte länderweise vorgenommen werden: Langsam und mit „einfachen“ Staaten beginnen, und dann vorsichtig und schrittweise erweitern. Und immer einen Plan B in der Hinterhand halten! Nicht selten stellen sich Länder in letzter Minute quer, so dass nationale Verträge doch verlängert werden müssen.

► **SAUBERE DATEN** Wichtigstes Ziel der Globalisierung muss zunächst die Gewinnung vollständiger und sauberer Daten sein – nur auf deren Basis lässt sich weiterverhandeln. Mittel, um an solche Daten zu gelangen, sind die Einführung einer global einheitlichen Firmenkreditkarte sowie möglichst wenige Reisebüro-Partner. Nicht immer hilft ein einziger Partner weltweit weiter, da jede Kette auch „schwache“ Länder hat. Die Zusammenführung der Daten sollte aber über ein Büro erfolgen.

► **SICHER IST SICHER** Globalisierung des Travel Management dient auch der Sicherheit der Reisenden: Ein weltweit einheitlicher Zugriff auf die Reisedaten erleichtert es, Kollegen in Krisenfällen schneller ausfindig zu machen und ihnen zu helfen. Entsprechende „Tracking Tools“ bieten die internationalen Reisebüroketten an.

► **MARKTCHANCEN NUTZEN** Wer globalisiert, kann schon beim Kauf von Tickets deutlich sparen: So kann der Reisebüro-Partner in Indien oder Russland Flugscheine zu möglicherweise besseren Konditionen besorgen als der deutsche Anbieter. Mitunter sind Verbindungen überhaupt nicht in Deutschland buchbar – sondern nur in den jeweiligen Staaten.

► **ALLES IST ANDERS** Ohne eine Menge Geduld und Zeit geht es nicht! Denn nicht nur die Technologien differieren und sind häufig nicht mal kompatibel – auch die Mentalitäten unterscheiden sich oft grundlegend. Um hier auf eine gemeinsame Ebene zu gelangen, sind Dutzende Gespräche und Reisen nötig.



Wenn die Firmenzentrale zulässt  
deutscher Travel Manager globalisiert:  
[go.biztravel.de/sauer](http://go.biztravel.de/sauer)