

TITELSTORY.

# GLOBAL AUFGESTELLT.

HERAUSFORDERUNG: INTERNATIONALISIERUNG.

TEXT: DOMINIK MAASEN · FOTO: PLAINPICTURE/RAMESH AMRUTH

Die **Globalisierung** des **Travel Managements** in einem Unternehmen ist ein internes Großprojekt. Für diese Zielsetzung müssen die Verantwortlichen nicht nur jahrelange Geduld und Überzeugungskraft aufbringen, sie müssen auch mit Rückschlägen rechnen, denn möglicherweise werden unpopuläre Veränderungen nicht von jedem Mitarbeiter sofort akzeptiert. Gelingt es dem Unternehmen jedoch, Daten, Buchungstools, Richtlinien und Dienstleister länderweit zu vereinheitlichen, zahlen sich Aufwand und Geduld in der Regel schnell aus.

Die Welt wächst immer weiter zusammen und entwickelt sich zum globalen Dorf. Je stärker die Internationalisierung der Märkte voranschreitet, desto mehr Aufgaben warten auch auf den Travel Manager. Denn genauso wie Wirtschaftsunternehmen immer globaler aktiv sind und sich Güter, Dienstleistungen sowie Kapital ungehindert um die Welt bewegen, reisen auch Mitarbeiter rund um den Globus und rund um die Uhr.

#### **WACHSENDER MARKT, STEIGENDE KOSTEN**

Der internationale Markt hat sich mit dem Abklingen der Finanzkrise wieder etwas erholt. »Nach der Lehman-Insolvenz und den negativen Folgen, auch für den Reisemarkt, zieht das Geschäft wieder an - besonders in den Emerging Countries und hier vor allem in den BRIC-Staaten Brasilien, Indien und China«, stellt Michael Simon, bei HRS Geschäftsführer für den Bereich Corporate Solutions, fest.

Eine internationale Studie des Marktforschungsunternehmens »2hm« bestätigt diese Einschätzung. 1.701 Reiseverantwortliche weltweit waren vergangenes Jahr dafür befragt worden. Demnach planten nur elf Prozent einen Rückgang der Geschäftsreisen, 35 Prozent rechneten dagegen mit mehr Reisen und 53 Prozent erwarteten ein konstant bleibendes Volumen.

Gleichzeitig aber befürchten viele Travel Manager ein Ansteigen der Kosten aufgrund von Zusatzgebühren, staatlichen Abgaben, Treibstoffzuschlägen im Flugverkehr oder höheren Kreditkartengebühren. Jeder zweite Travel Manager geht zudem von steigenden Hotelausgaben aus.

Nicht verwunderlich ist daher, dass die meisten Travel Manager ihr Hauptaugenmerk auf das strategische Ziel legen, Kosten zu reduzieren. Direkt dahinter folgen der optimale Support und natürlich die Sicherheit der Reisenden. Als wichtiges Instrument nutzen viele die Einführung eines globalen Travel Managements. Laut einer Studie von

American Express im Jahr 2011, die ebenfalls große Konzerne und ihre Reiseprogramme analysierte, können die Einsparungen mit globalem Travel Management bei bis zu 20 Prozent liegen.

## **GLOBALE VISION, LOKALE REALITÄT**

Ein globales Travel Management einzuführen ist ein großes Ziel. »Die größte Herausforderung für den Travel Manager liegt zunächst darin, eine Brücke zwischen den globalen Wünschen aus der Zentrale und den lokalen Voraussetzungen sowie der Situation vor Ort zu schlagen«, meint Jörg Martin, Geschäftsführer von CTC Corporate Travel Consulting. Er berät Unternehmen zum Thema und war selbst viele Jahre als Global Travel Manager beim Anlagenbauer SMS Siemag AG tätig.

Zahlreiche Herausforderungen warten also auf den Travel Manager während seiner Mission, zuerst globale Regeln aufzusetzen und sie dann auch umsetzen zu lassen. »Der Prozess braucht viel Zeit und Geduld«, so Martin. »Am besten geht man Land für Land vor. In jeder Nation warten unterschiedliche

Kulturen, Steuervorschriften oder unternehmensintern verschiedene Buchhaltungssysteme.« Je mehr der Travel Manager davon aufnimmt, desto komplexer werden die Abläufe. Oft haben die Ländergesellschaften jahrelang dieselben lokalen Vertragspartner und sehen eher Nachteile auf sich zukommen. Und nicht jeder Dienstleister bietet seine Services weltweit einheitlich an. »Gerade in Schwellenländern wie China gibt es oft Probleme, weil eine Software oder Kreditkarte nicht die nötige Zulassung erhält«, so Martin.

## **EINHEITLICHE PROZESSE**

Die gute Nachricht: Dem Travel Manager stehen zahlreiche Tools und Prozesse zur Verfügung, mit denen er seine globale Vision umsetzen kann. Wichtig ist es vor allem, Daten zentral zu sammeln – für Verhandlungen mit Dienstleistern, für ein klares Reporting und damit Controlling der Reisen. In unternehmensinternen ERP-Systemen oder externen Datenlagern kann er die Informationen der Buchung (Reisebüro), des Umsatzes (Kreditkarten) und der Mitarbeiter dann zusammenführen.

Länderübergreifende Kreditkartenanbieter schaffen die notwendige Transparenz bezüglich der Ausgaben. Viele Konzerne bündeln aber auch ihre Ansprechpartner auf Seiten der Reisebüros. Statt mit 40 oder 50 Anbietern verhandelt man dann mit nur drei oder vier, denn das Reisebüro ist Schnittstelle für die Daten. Mit wenigen Anbietern vermindert sich der Aufwand der Analyse und der Kommunikation.

## **ZAHLEN NUTZEN – VOLUMEN BÜNDNELN**

Liegt die Datenauswertung einheitlich vor, ist es sinnvoll ein gemeinsames Online-Buchungstool einzuführen. Inzwischen gibt es auch Systeme zur weltweiten Auswertung von Kosten, bei denen alle Niederlassungen ihre Informationen zusammenführen. Dank des Cloud Computings greifen Mitarbeiter inzwischen weltweit via Web auf diese Tools zu.

Es geht aber nicht nur darum, die Prozesse zu vereinfachen und mehr Transparenz zu schaffen, sondern die vereinheitlichten Zahlen auch nutzbar zu machen. In Verhandlungen mit Dienstleistern können so Buchungsvolumen gebündelt werden und zur Kosteneffizienz beitragen. So bietet beispielsweise HRS Rabatte von bis zu 30 Prozent für große Volumina an. Als oberste Regel bei allen Schritten gilt: Global denken, lokal handeln. Unmut vor Ort wächst, wenn nicht nur Mehraufwand, sondern mehr Kosten entstehen als vorher. Spezifische Bedürfnisse der jeweiligen Länder müssen in den Richtlinien immer genug Freiraum haben. Sie dürfen nicht unter standardisierten Lösungen leiden.

# »Oberste Regel ist: Global denken, lokal handeln.«



**Jörg Martin, Geschäftsführer von  
CTC Corporate Travel Consulting  
in Hückelhoven-Rathenim**

## **HILFE VON DIENSTLEISTERN**

»Ein Travel Manager kann da gar nicht immer die Kenntnisse und international die Übersicht haben«, so Michael Simon, Mitglied der HRS Geschäfts-

Michael Simon,  
Mitglied der  
HRS Geschäftsführung

führung. »Früher reisten die Mitarbeiter oft in ein Land, das eine ähnliche Reisestruktur hatte wie das Heimatland, beispielsweise hinsichtlich seiner Sicherheitsaspekte. Inzwischen sind viele in Staaten unterwegs, die eine gänzlich andere Infrastruktur haben.« Aufgrund der Globalisierung haben sich daher auch Dienstleister wie HRS immer stärker von einer zentralen in eine dezentrale Organisation gewandelt. »Wir bieten dem Travel Manager die Expertise von unseren lokalen Ansprechpartnern – für Asien beispielsweise an unseren Standorten in Singapur, Shanghai und Peking. So kann er mehr über die Anbieter vor Ort, Marktlage, Besonderheit der Kultur oder das Buchungsverhalten erfahren. Im Wachstumsmarkt China hat HRS inzwischen rund 20.000 Hotels im Portfolio. Auch in Japan ist die Anzahl enorm gestiegen, damit wir den dortigen Kundenströmungen gerecht werden.«

Wegen der Befindlichkeiten vor Ort ist es im globalen Travel Management entscheidend, eine sensible und zugleich klare Kommunikationsstrategie festzulegen. Dabei ist es wichtig aufzuzeigen, dass es mehr Vorteile als Nachteile gibt, damit Reisende zum Beispiel auch von verbesserten Sicherheitsmaßnahmen profitieren. Dank eines weltweiten Zugriffs auf die Daten können Mitarbeiter, zum Beispiel mit Tracking Tools, im Notfall schneller gefunden werden.

Um den unterschiedlichen Ländergesellschaften der verschiedenen Kulturen diese Pluspunkte – am besten im direkten Gespräch – näher zu bringen, bleibt aber auch dem Travel Manager neben den entscheidenden Tools am Ende nur das, was auch für alle anderen Kollegen gilt: Koffer packen und reisen. ↗



## »Wir bieten die Expertise von lokalen Mitarbeitern!«

### WICHTIGE FRAGESTELLUNGEN FÜR GLOBALES TRAVEL MANAGEMENT.

- Haben Sie einen Verantwortlichen für Strategie und Steuerung bestimmt?
- Müssen Sie noch Begeisterung wecken und Nutzen für den Einzelnen aufzeigen?
- Beziehen Sie die Ländergesellschaften und Stakeholder bei der Umsetzung frühzeitig mit ein?
- Haben Sie eine Kommunikationsplattform für alle Ländergesellschaften geschaffen?
- Erklären Sie Veränderungen direkt vor Ort, um eine Beziehungsebene herzustellen?
- Beachten Sie kulturelle Unterschiede, regionale Mentalitäten und bereits gewachsene Beziehungsflechte?
- Beachten Sie nationale Unterschiede wie Steuerrecht, Gesetzgebung, Versicherung und Haftung?
- Entwickeln Sie eine globale Mindestrichtlinie sowie einen Prozess für die Anpassung in lokalen Märkten?
- Haben Sie alle Daten für Verhandlungen transparent aufbereitet und an einen Dienstleister geliefert, der diese anschließend zusammenführt?
- Vereinheitlichen Sie Reiserichtlinien, Online-Buchungstool, Firmenkreditkarten, Controlling/Reporting und Dienstleister?
- Nutzen Sie den weltweiten Datenzugriff, um auch in Krisenfällen Kollegen ausfindig zu machen?