

TEXT: ANKE PEDERSEN

Über den Travelrand

Das Einsparpotenzial bei direkten Reisekosten ist weitgehend ausgereizt. Ganz anders verhält es sich bei den indirekten, den Prozesskosten. Hier schlummern noch zahllose ungehobene Schätzchen. Allerdings: Wie lassen sich Erfolge in puncto Prozessoptimierung messen? Hier steht das Travel Management noch ganz am Anfang.

Früher war alles besser! Da verhandelte der Travel Manager hart mit seinen Suppliern – mit Airlines, Hotels und Mietwagenfirmen – und hatte am Ende des Geschäftsjahres eine Zahl, die die Bedeutsamkeit der eigenen Position eindrucksvoll untermauerte: soundso viel Prozent Einsparungen im Vergleich zum Vorjahr. Vorbei! Inzwischen sind direkte Kosten im Travel branchenübergreifend so weit konsolidiert und optimiert, dass damit kaum noch Staat zu machen ist. Strategen wie Marcus Scholz, bei der Dürr AG siebeneinhalb Jahre Senior Manager Corporate Mobility Management, bewerten Savings in diesem Bereich sogar nur noch als »quick wins«, die sich irgendwann marginalisierten. Stattdessen sind es nun die indirekten Kosten, also die Prozesse rund um das Thema Dienstreise, von deren Optimierung und sogar Automatisierung alle ein enormes Sparpotenzial erwarten.

Abteilungsübergreifende Denke unerlässlich

Allein: Wie soll ein Travel beziehungsweise Mobility Management hier erzielte Erfolge aufzeigen? Immerhin stellt sich nicht nur die Frage, wie sich der Nutzen optimierter Prozesse für das Gesamtunternehmen messen lässt. Erschwert wird diese Aufgabe auch durch die zunehmend strategische Ausrichtung des Travel Managements: Galt früher der Einkauf als Maßstab für dessen Leistungsbilanz, umfasst seine Verantwortlichkeit nun auch

Bereiche, die weit über die eigene Funktion hinausreichen – die Sicherheit von Reisenden und Daten etwa oder zufriedene Mitarbeiter. »Alle Facetten des Travel Managements sind Schnittstellen-Themen innerhalb eines Unternehmens«, weiß der Chef der CTC Corporate Travel Consulting, Jörg Martin. »Das ist wie ein Stein, den ich ins Wasser werfe und der dann immer weitere Kreise zieht.« Aus diesem Grund wird ein Travel Management indirekte Kosten lediglich im Zusammenspiel mit anderen Unternehmensbereichen darstellen, messen und schließlich reduzieren können. Darin sind sich alle Travel-Experten einig. Philip Kramer etwa: »Weil sämtliche einer Dienstreise vor- und nachgelagerten Prozesse auch andere Abteilungen im Unternehmen betreffen, ist eine abteilungsübergreifende Denke absolut unerlässlich«, sagt der Head of Key Account Management Corporate bei HRS. Und für Ex-Dürr-Mann Marcus Scholz führt kein Weg daran vorbei, »dass das Travel Management alle Beteiligten an einen Tisch holt und strategisch organisiert«.

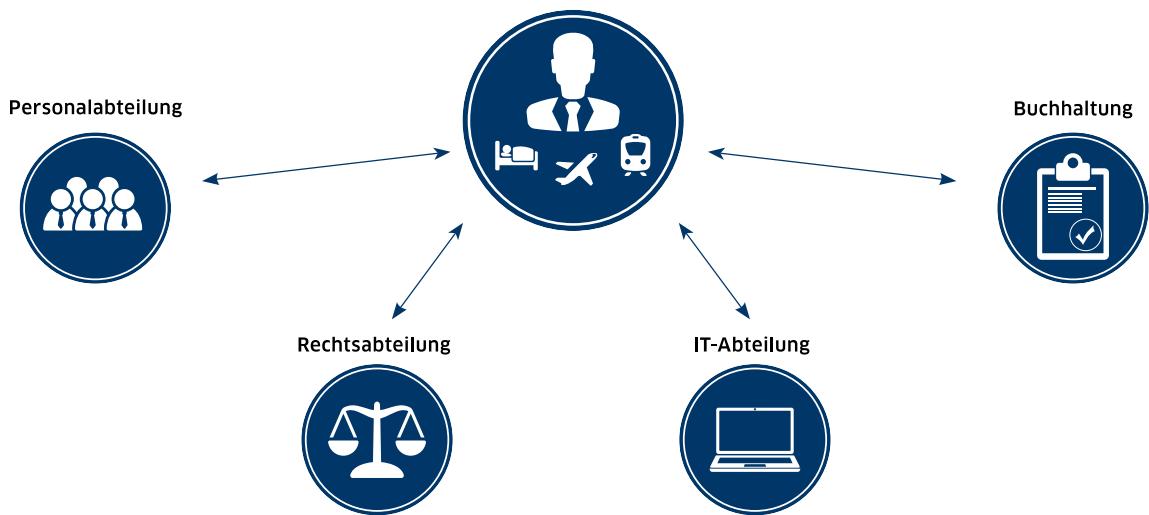
Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile

Zum Beispiel beim Thema Payment. Im Bereich Flugkosten gehört die zentrale Abrechnung längst zum unternehmerischen Standard. Vor diesem Hintergrund wäre es also durchaus sinnvoll, auch die Hotelausgaben zentral abzurechnen – zum Beispiel mit einer Bezahlösung wie »Global Pay-



Schnittstelle Travel Management

Für die Optimierung der Prozesse müssen sich die jeweils beteiligten Abteilungen abstimmen.



»Für den gemeinsamen Erfolg müssen sich alle Abteilungen abstimmen und ihre Strategie ins Gesamtbild einbetten.«

ment«, die HRS Firmenkunden gemeinsam mit Partnern wie AirPlus und American Express anbietet. Vorteile für das Travel Management: Die detaillierte Aufstellung aller während eines Hotelaufenthalts angefallenen Kosten führt zu mehr Transparenz; diese wiederum ist Voraussetzung für die Konsolidierung der Hoteldaten, die Kontrolle der Einhaltung der Reiserichtlinie sowie deren aktive Steuerung. Weil aber von der Einführung einer zentralen Payment-Lösung nicht nur das Travel Management profitiert, sondern andere Abteilungen mindestens ebenso, sollte der TM diese von Anfang an strategisch einbinden.

Eine Entscheidung, zahlreiche Profiteure

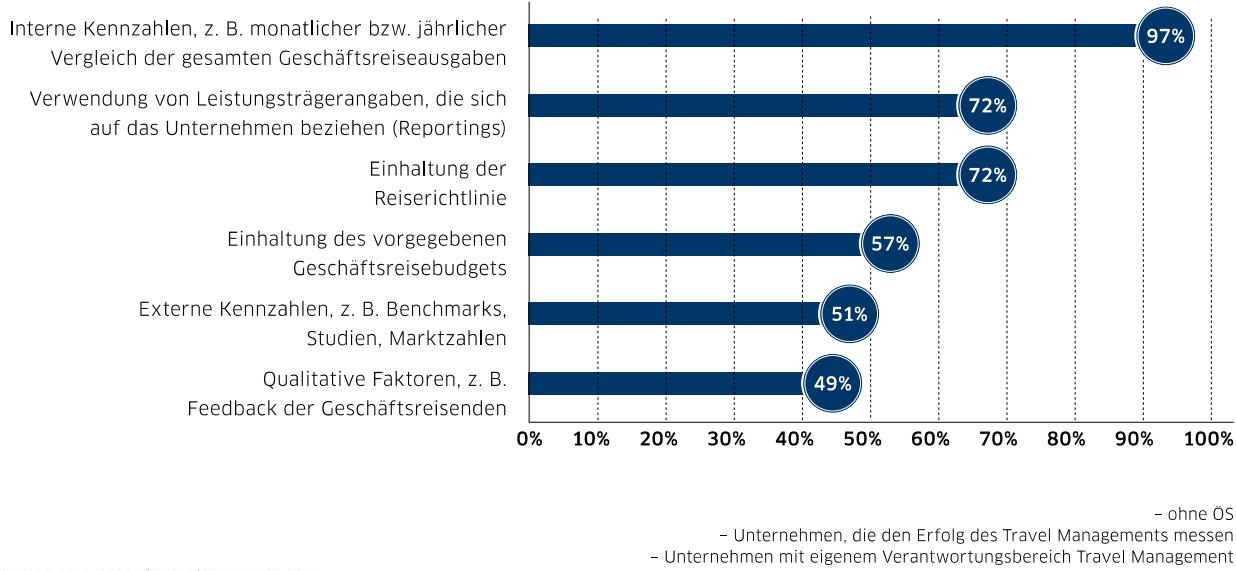
Zuallererst die Buchhaltung: Laut VDR-Geschäftsreiseanalyse 2014 entstehen derzeit rund die Hälfte aller indirekten Reisekosten im Zuge ineffizienter Reisekostenabrechnungen. Werden Buchung, Bezahlung, Rechnungsprüfung und Reporting jedoch automatisiert, dann spare dieser strukturierte Abrechnungsprozess

»mindestens 30 Prozent« der Prozesskosten, schätzt der zu Europcar gewechselte Marcus Scholz. »Das sind ungehobene Schätze, die vor sich hinschlummern, und keiner sieht sie.« Bei der BARMER GEK sank die Prüfzeit dank digital vorliegender, detaillierter Daten sogar um 50 Prozent (sie-

Alles kann gemessen werden: Andreas Bieschke, Chef des Beratungsunternehmens Fish4 Corporate Services Network GmbH



Basis der Erfolgsmessung des Travel Managements



QUELLE: VDR-GESCHÄFTSREISEANALYSE 2014

he Seite 24). Ein weiterer Profiteur ist der Einkauf, der auf Basis konsolidierter Hoteldaten sowie der entsprechenden Kennzahlen und Statistiken seine Verhandlungsposition gegenüber der Hotelleirie deutlich verbessern kann.

Sogar die Personalabteilung profitiert, und zwar von zufriedenen Reisenden. Denn weil in deren späterer Reisekostenabrechnung alle Ausgaben detailliert erfasst sind, entfällt das lästige Zusammensuchen, Sortieren und Zuordnen einzelner Quittungen. Wenn sie überdies – wie gerade in produzierenden Unternehmen oft noch üblich – keine eigene Firmenkreditkarte besitzen, brauchen sie auch nicht mehr in Vorkasse zu treten oder sich mit Reisekostenvorschüssen zu belasten, da Lösungen wie Global Payment sämtliche Hotelkosten über eine virtuelle Kreditkarte abrechnen. Die Rechnung geht also direkt an das entsprechende Unternehmen (vgl. BARMER GEK, Seite 24).

KPIs für »weiche Faktoren«? Und ob!

Zufriedene Mitarbeiter schließlich sind ein Argument für die Personalabteilung zur Rekrutierung junger Talente. Und nicht nur das. Nach Einführung der Payment-Lösung in seinem Unternehmen beschweren sich die Reisenden nicht mehr, dass sie eine Leistung woanders womöglich günstiger bekommen hätten, resümiert Benjamin Park, Director Procurement & Travel bei PAREXEL; die Zahl der »Maverick Buyer« ist deutlich zurückgegangen.

Spätestens an diesem Punkt wird jedweder Betriebswirtschaftler die Frage stellen, ob all die

genannten Profits lediglich Wunschdenken sind, oder ob sie sich auch messen lassen. Ob entsprechende KPIs (siehe Erläuterung auf Seite 12) existieren, anhand derer sich die anvisierten Fortschritte innerhalb der Prozesskette tatsächlich errechnen und steuern lassen.

Für einen Six-Sigma-Experten (siehe Erläuterung auf der Folgeseite) wie Andreas Bieschke ist das keine Frage. Selbst Mitarbeiterzufriedenheit könne man auf KPIs herunterbrechen, sagt der Chef des Beratungsunternehmens Fish4 Corporate Services Network GmbH. »Wenn ein Reisender keine Quittungen mehr sammeln und aufbereiten muss, dann sinkt dessen Aufwand für die Erstellung seiner Reisekostenabrechnung, er wird also produktiver.«

Dafür lasse sich leicht eine Formel entwickeln, die zum Beispiel den Aufwand pro Übernachtung oder Reise berechnet. Entsprechendes gelte für die Zufriedenheit mit der virtuellen Kreditkarte: Hier existierten KPIs, die die Einhaltung bestimmter Stichtage zur Abgabe der Reisekostenabrechnung messen. Bieschke: »Wenn das Gros der Abrechnungen rechtzeitig da ist, lässt das Rückschlüsse auf die Handhabbarkeit etwa der Formulare zu.« Eine ähnliche Formel hat der Prozessoptimierer im Sinn, wenn es darum geht, die folgende Aussage von HRS Manager Philip Kramer in Kennzahlen zu gießen: »Viele unserer Corporates verzeichnen nach Einführung der Global-Payment-Lösung höhere Adoptionsraten aufgrund einer gestiegenen Customer-Satisfaction«, berichtet der Head of Key Account Management (vgl. Seite 24).



Six Sigma (6 σ) ...

... ist ein Managementsystem zur Prozessverbesserung, statistisches Qualitätsziel und zugleich eine Methode des Qualitätsmanagements. Ihr Kernelement ist die Beschreibung, Messung, Analyse, Verbesserung und Überwachung von Geschäftsvorgängen mit statistischen Mitteln. Dazu kommt häufig die Define-Measure-Analyse-Improve-Control-Methodik (DMAIC-Methodik) zum Einsatz. Die Ziele orientieren sich an finanzwirtschaftlich wichtigen Kenngrößen des Unternehmens und an Kundenbedürfnissen. (Quelle: Wikipedia)

KPI

Der Begriff Key Performance Indicator (KPI) bzw. Leistungskennzahl bezeichnet in der Betriebswirtschaftslehre Kennzahlen, anhand derer der Fortschritt oder der Erfüllungsgrad hinsichtlich wichtiger Zielsetzungen oder kritischer Erfolgsfaktoren innerhalb einer Organisation gemessen und/oder ermittelt werden kann. (Quelle: Wikipedia)

Die Qualität des Einkaufs wiederum lasse sich laut Bieschke anhand von Booking und Rebooking-(Umbuchungs-)Raten messen: »Eine niedrige Rebooking-Quote lässt darauf schließen, dass der Einkauf gut verhandelt hat.« Da die Einhaltung von Reiserichtlinien aber grundsätzlich die Folge einer Kettenreaktion sei, müssten hierzu freilich deutlich komplexere Formeln entwickelt werden: Verhindert allein der neue Company Account Leakage? Oder auch die optimierte OBE? Oder gar eine Gehaltserhöhung?

Umfragen statt KPIs?

Doch ein großer Teil der Travel Manager scheint sich damit noch schwerzutun. Anders als im zahlengetriebenen Einkauf könne man sogenannte »weiche Faktoren« unmöglich messen, lautet hier der Tenor. »In den meisten Commodities sind KPIs unmöglich«, glaubt zum Beispiel der Travel Manager des Jahres 2012, Marcus Scholz. »Es gibt extrem viele weiche Faktoren, die man schlicht nicht kontrollieren kann. Man kann monitoren – ja.

Aber daraus KPIs abzuleiten, dazu sind die entsprechenden Ergebnisse zu vage.

Denn es kann immer nur ein Punkt im Gesamtbild sein, den ich nutzen kann, um entsprechende Maßnahmen abzuleiten.«

Statt auf KPIs setzt das TM der Dürr AG daher auf eine jährliche Mitarbeiterbefragung. Dabei werden Reisenden travel-spezifische Fragen gestellt, mit deren Antworten sich das Mobility-

Team dann kritisch auseinandersetzt. Ähnlich hält es PAREXEL: »Zweimal im Jahr messen wir die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit einer Umfrage«, sagt Benjamin Park. So könne man, etwa im Vorfeld neuer Airline-Verhandlungen, gezielt abfragen, wer gegebenenfalls bei anderen als den bevorzugten Partnern bucht – und warum.

Steuerungsmittel auf operativer Prozessebene

Letztendlich, so die Erfahrung von Travel-Berater Jörg Martin, seien KPIs abhängig von der Philosophie eines Unternehmens: »Was ist als bewertbar zugelassen und was nicht? Mal sind die Richtlinien sehr zahlenorientiert, mal wertorientiert. Da wird dann eher auf Zufriedenheitsfaktoren zur Gesamtzielerreichung gesetzt, und die Dinge werden gar nicht so weit heruntergebrochen.«

Natürlich, das räumt auch der international tätige Consultant Bieschke ein, sei es generell schwierig, eine 1:1-Relation zwischen Ursache und Wirkung herzustellen. »Allein die Zufriedenheit eines Mitarbeiters ist stets abhängig von vielen verschiedenen Dingen.« Dennoch seien die genannten KPIs »gute Steuerungsmittel auf der operativen Prozessebene«. Allerdings: nicht allein für das Travel Management. »Für den gemeinsamen Erfolg müssen sich die Einzelbereiche abstimmen und ihre Strategie ins Gesamtbild einbetten«, sagt Bieschke. ↗

Travel Management als Schnittstelle: Jörg Martin, Chef der CTC Corporate Travel Consulting

