

Quo vadis, Travel Management?

»Einkauf von Reiseleistungen« – seit jeher beschrieb dies die Funktion des Travel Managements (TM). Je höher die eingesparten Kosten, desto wertvoller dessen Rolle im Unternehmen. Längst jedoch erledigen TMCs und Anbieter wie HRS nicht nur den Einkauf mindestens ebenso professionell. Braucht es das TM in Zukunft also noch?

Pro – Dirk Gerdom, Präsident des Verbands Deutsches Reisemanagement

Die Frage, ob es den Travel Manager auch zukünftig noch geben wird, kann ich als Präsident des VDR nur mit einem klaren Ja beantworten. Schließlich besteht der Unterschied zwischen den einstigen Reisestellen und Travel Managern früherer Jahre und denjenigen, die wir heute als Mobilitätsmanager beschreiben, darin, dass diese sich den veränderten Bedingungen und auch den neuen Herausforderungen, die das Travel Management bietet, längst angepasst haben und ihre eigene Zukunft aktiv mitgestalten.

Natürlich geht es dabei längst nicht mehr nur um das Buchen von Geschäftsreisen als solches, das Definieren bestimmter Reise- und Abwicklungsprozesse oder auch um Verhandlungen mit Dienstleistern. Das alles ist zwar immer noch Bestandteil des Berufsbildes, darüber hinaus übernehmen die neuen Mobilitätsmanager aber viel weiter reichende und auch verantwortungsvollere Aufgaben.

Der von der VDR-Akademie neu aufgelegte Studiengang zum Certified Mobility Manager zeigt ganz deutlich, dass sich die Geschäftsreiseverantwortlichen in den Unternehmen heute auch mit betriebswirtschaftlichen und Personalthemen auskennen müssen. Sie können beurteilen,

welche politischen, gesellschaftlichen oder rechtlichen Veränderungen Auswirkungen auf die eigene Arbeit haben. Und sie wissen auch, was beispielsweise Angebote aus dem Bereich der Sharing Economy für das individuelle Reiseverhalten bedeuten.

Hinzu kommen die ständigen Veränderungen im Hinblick auf das aktuelle Steuerrecht oder

auch internationale Vereinbarungen. Dabei spielen auch das Reporting und die Analyse eine entscheidende Rolle. Hier wird inzwischen weit mehr verlangt, als das noch vor einigen Jahren der Fall war. Neben operativen Aufgaben hat das Travel Management inzwischen auch eine strategische Funktion übernommen. Der Kommunikation kommt dabei eine weit wichtigere Rolle zu als früher. Reiserichtlinien müssen mit Leben gefüllt werden, um den Balanceakt zwischen den individuellen Freiheiten des Reisenden und den Vorgaben des Unternehmens zu schaffen. Das ist nicht immer einfach, gerade wo eine Vielzahl neuer Angebote den Markt geradezu überflutet. Hier ist also jemand mit dem nötigen Know-how gefragt, um diese Entwicklungen beurteilen und im rechten Moment auf sie reagieren zu können.

Neue Technologien haben heute also einen weitaus stärkeren Einfluss, denn sie treiben auch das Thema Distribution maßgeblich voran. Hier brauchen die Unternehmen also genau die Personen, die aus dem Bereich Travel Management kommen und sich bereits zum Mobility Manager weiterentwickelt haben. Nicht zuletzt geht es um rein wirtschaftliche Argumente. Mobility Manager sitzen an den Schnittstellen zu zahlreichen anderen Unternehmensbereichen und können aktiv mitgestalten; beispielsweise dann, wenn es um Themen wie Event- oder Fuhrparkmanagement geht. Umso wichtiger, dass diese Abteilungen auch in Zukunft fest implementiert sind, damit sie ihrerseits zum Unternehmenserfolg beitragen können. ↗





Contra – Jörg Martin, CTC Corporate Travel Consulting

Wenn das Travel Management auf dem heutigen Stand bleibt – operativ verhaftet –, dann hat es keine lange Zukunft. Denn im Operativen hat es bisher kein Mandat und keinen richtigen Auftrag und daher oftmals nicht die End-to-End-Verantwortung; die Verantwortung also vom Anfang des Prozesses mit Reiserichtliniengestaltung, Gestaltung der Buchungs- und Abrechnungsprozesse über die Reisekostenabrechnung bis hin zu dessen Ende, dem Controlling. Dadurch ist das Travel Management (TM) häufig nur Mitspieler im Gesamtchester und nicht der Dirigent.

Das Travel Management muss sich aber als Dirigent positionieren! Denn der entsprechende Prozess ist abteilungsübergreifend, und dafür ist es wichtig, im Unternehmen eine klare Verantwortung zu übernehmen. Ansonsten entsteht die Situation, dass diejenige Abteilung die Vorgaben macht, die besonders stark ist. Beispielsweise stehen im Bereich Finanzen und Einkauf die Themen Datentransparenz und Kosten stark im Vordergrund, wohingegen es unter der Federführung des Personalbereichs eher der Reisende und der Prozessaufwand sind. Insgesamt ist das wie im Orchester, wo jemand vorgeben muss, was gespielt wird, wann der

Einsatz ist und in welchem Tempo und welcher Lautstärke gespielt wird. Ansonsten erleben wir eine Kakophonie, die quälende Kopfschmerzen verursacht.

Übersetzt heißt das: Wenn das Travel Management auch weiterhin eine operative und nicht strategische Rolle spielt, besteht die große Gefahr, dass strategisch aufgestellte

Abteilungen das Thema subsumieren. Damit ginge der Mehrwert des Travel Managements verloren oder wäre zumindest nicht mehr erkennbar; seine Aufgaben könnten dann ebenso gut von einem Reisebüro oder einer Unternehmensberatung übernommen werden, von Experten also, die am Ende vielleicht sogar billiger sind. Dabei sollten TMCs und Co. eher als Erfüllungsgehilfen eingesetzt werden, um dem Travel Management entsprechende Freiräume zu verschaffen.

Zusammengefasst heißt das, dass das Thema Travel Management ganzheitlich betrachtet werden muss als ein sehr vielschichtiger Komplex. Und dann ist es wichtig, Schnittstellen zu definieren und zu managen, um festzulegen, welches Lied gespielt wird. Das wiederum bedarf eines Mandats der Geschäftsführung. Denn sonst bleibt die Gesamtbetrachtung außen vor und die Schwerpunkte werden gesetzt, wie sie gerade reinkommen: Mal stehen die Kosten im Zentrum, dann die Mitarbeiterzufriedenheit und morgen die Globalisierung.

Bis heute aber kranken Abteilungen für Travel Management daran, dass sie kein klares Mandat haben und keinen Auftrag. Doch beides ist wichtig! Mandat heißt: Du darfst umsetzen. Der Auftrag definiert das Ziel. Doch genau da stocken viele und leiten Maßnahmen von einem gefühlten Auftrag ab. Jeder denkt: »Ich muss Kosten optimieren«, aber an welchen Leitplanken entlang? So kommt das TM automatisch in eine schwache Position. Anders formuliert: Weil das Travel Management sich nicht positioniert, kennen die Firmen seinen Mehrwert nicht.

Wenn sich Travel Manager hingegen so aufstellen, dass sie als Dirigenten wahrgenommen werden, dann signalisieren sie damit klare Mehrwerte: Sie managen saubere, definierte und daher veränderbare Prozesse. Bleiben sie hingegen im Operativen verhaftet, dann sind sie eine vom Aussterben bedrohte Spezies. ↗

