

TEXT: JÜRGEN BALTES

Simplify your Travel Management!

Früher war alles einfacher? Nicht wenige Travel Manager dürften dies unterschreiben. Die mobile Revolution, die Sorge um die Sicherheit der Reisenden, immer flexiblere Flug- und Hotelpreise – und Leistungsträger, die Reisende direkt umwerben: Vieles erschwert Reiseverantwortlichen die Arbeit. Da helfen eigentlich nur: einfache Lösungen.

Seine täglichen Herausforderungen beschreibt der Travel Manager eines europäischen Großunternehmens in etwa so: »Vor zehn Jahren, da war das Reisemanagement noch nicht so komplex. Das Reisebüro übernahm Buchung und Abwicklung, Selbstbuchung oder das Thema Fürsorgepflicht waren noch nicht dort, wo sie heute sind. Heute dagegen gibt es Dutzende Wege, eine Reise zu buchen, und das Thema Sicherheit macht die Dinge zunehmend kompliziert.«

Der Travel Manager gehört zu den 112 Reiseverantwortlichen, die die Association of Corporate Travel Executives (ACTE) kürzlich zu ihren aktuellen Sorgen und Nöten befragt hat. Der Tenor: Ja, die Arbeit ist komplexer geworden, Vereinfachung

tut not. Denn Geschäftsreiseprogramme von Unternehmen werden mit der Zeit immer komplexer: Stetig kommen neue Supplier, Protokolle, Prozesse und Policies hinzu. Da Komplexität und Wildwuchs letztlich Ineffizienz und Mehrkosten bedeuten, sehnen sich Unternehmen nach Simplizität. Insgesamt suchen 72 Prozent der Befragten aktiv nach Stellschrauben, um Prozesse und Strukturen ihres Reisemanagements zu vereinfachen. So hoch diese Zahl scheint: Auf der Prioritätenliste der Travel Manager stehen – noch vor dem Wunsch nach Vereinfachung (siehe Grafik) – Aspekte wie »Zufriedenheit der Reisenden«, die »Datensicherheit unterwegs«, das Dauerthema »Kosten sparen« und, ganz oben auf der Agenda, die »Sicherheit der Reisenden«.

Simplification



**White Paper –
Simplifying Managed Travel**

Der Wertbeitrag des Travel Managements wird zunehmend an optimierten Prozessen und bereichsübergreifender Zusammenarbeit gemessen. Je komplexer das Geschäftsreiseprogramm wird, desto wichtiger wird es, durch Initiativen zur Vereinfachung die Effizienz und Transparenz zu verbessern. Wie können Unternehmen diese Herausforderung angehen?

[corporate.hrs.com/de/
simplify](http://corporate.hrs.com/de/simplify)



»Es ist immer sinnvoll, sich die Prozesse gemeinsam mit den anderen Abteilungen anzuschauen. Der Travel-Management-Prozess hält sich nicht an Abteilungsgrenzen.«

Jörg Martin, CTC: Notwendiger Blick über den eigenen Aufgabenbereich hinaus



Dennoch haben die meisten Reiseverantwortlichen erkannt, dass alles, was sie unternehmen, um ihr Reiseprogramm einfacher zu gestalten, auch ihren anderen Zielen zugutekommt. Das wird besonders deutlich, wenn man sich diejenigen Unternehmen genauer anschaut, die das Thema Vereinfachung des Reiseprogramms als »Top Priority« sehen – in der ACTE-Studie werden sie als »Top Simplifier« bezeichnet. Sie stehen in praktisch allen Themenbereichen besser da als die Gesamtheit und verzeichnen deutlich weniger »Umsetzungsdefizite« bei ihren Maßnahmen.

»Top Simplifier« sind konsequenter

Travel Manager sehen sich Herausforderungen gegenüber, ihre Prioritäten in Sachen Vereinfachung in taktische Initiativen zu wandeln und die Projekte voranzutreiben. Hier zeigt sich jedoch ein »Umsetzungsdefizit« – in der Studie als »Execution Gap« bezeichnet. Dieses bezeichnet den Anteil der Maßnahmen, die zwar



Die Top-Simplification-Tipps

1. Die Reisenden ins Boot holen: Für viele Travel Manager ist ein »verbessertes Reiseerlebnis« ein wichtiger Key-Performance-Indikator (KPI). Doch nur wenige suchen den regelmäßigen Kontakt zu ihren Reisenden. Der Großteil verzichtet damit auf möglicherweise wertvollen Input. »Top Simplifier« indes sehen die Reisenden stärker als Partner und kommunizieren intensiver mit ihnen. Nicht zuletzt sind Reisende eher bereit, Vorgaben des Unternehmens umzusetzen, wenn sie die Hintergründe verstehen.
2. Sich mit anderen Abteilungen austauschen: Einkauf, Personal- und IT-Abteilungen sind wichtige Partner des Travel Managements. Ebenso die interne Kommunikation, die den Austausch mit den Reisenden unterstützen kann. »Top Simplifier« tauschen sich regelmäßiger mit anderen Unternehmensabteilungen aus. Es gibt eine Korrelation zwischen Intensität des Austauschs und erfolgreicher Vereinfachung im Travel Management.
3. Unterstützung von außen suchen: »Top Simplifier« fordern mehr von ihren Dienstleistern und Leistungsträgern: aktive Beratung, Reports, Tools und sonstige Unterstützung. Schließlich liegt es auch im Interesse der Partner, die Zusammenarbeit zu vereinfachen.

Quelle: ACTE-Studie »Simplifying Managed Travel«, Oktober 2017

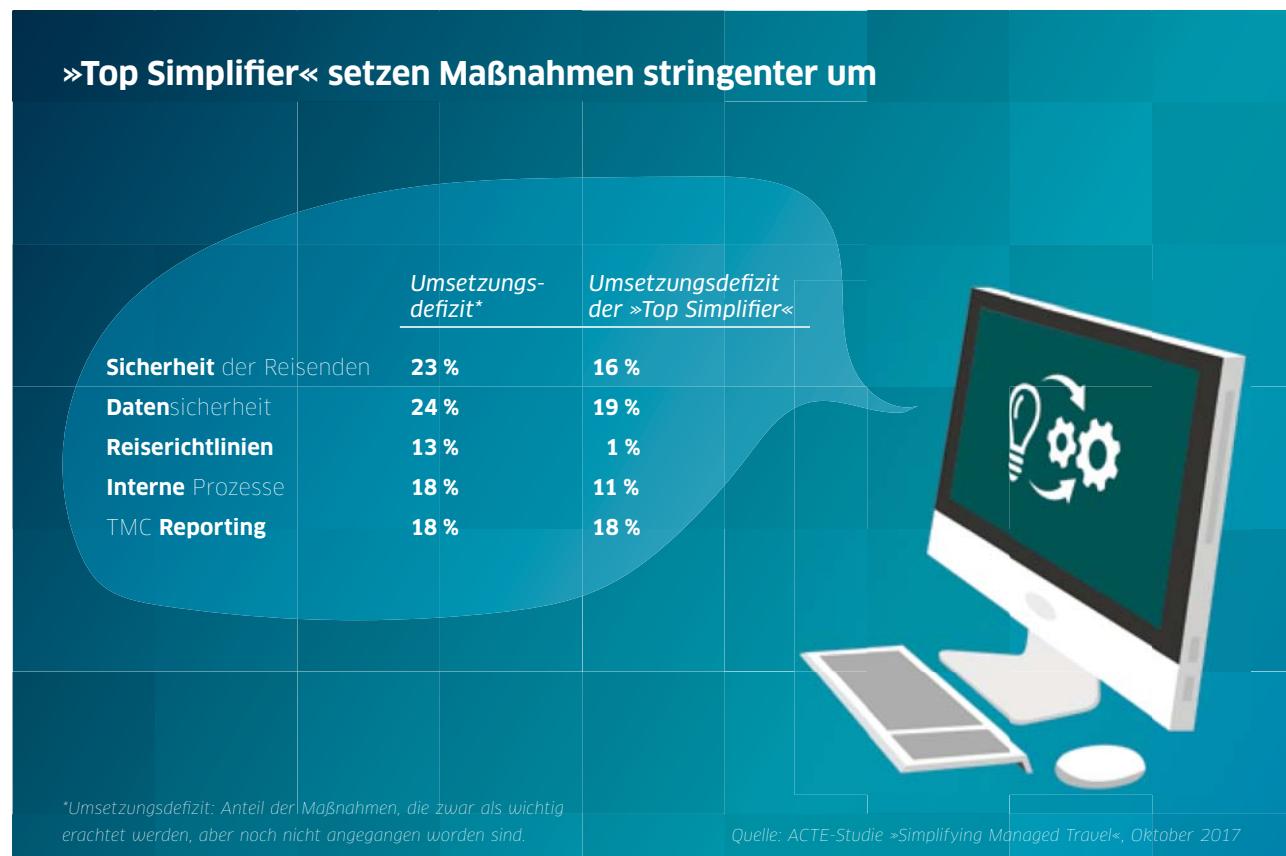
als wichtig erachtet werden – »sofort oder in den kommenden ein bis zwei Jahren umzusetzen« –, aber noch nicht angegangen worden sind. So wollen Unternehmen vor allem Maßnahmen zur Reisenden- und Datensicherheit ergreifen (83 beziehungsweise 76 Prozent). Indes: 23 beziehungsweise 24 Prozent von diesen Unternehmen sind noch nicht aktiv geworden. Die »Top Simplifier« schneiden hier mit nur 16 beziehungsweise 19 Prozent besser ab. Auch bei anderen konkreten Maßnahmen, etwa Anpassungen der Reiserichtlinien oder interner Prozesse, sind die »Top Simplifier« schneller mit der Umsetzung.

Die Gründe werden bei genauerer Betrachtung der Studienergebnisse schnell klar: »Top Simplifier« lassen sich nicht so sehr von begrenzten Ressourcen abschrecken und suchen aktiver nach Unterstützung für ihre Projekte. Während insgesamt knapp vier von fünf Reisemanagern fehlende personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen als zentrales Hindernis sehen, tun dies unter den »Top Simplifern« nur drei von vier. »Travel-Management-Projekte stehen bei der Geschäftsleitung nicht immer ganz oben in der Prioritätenliste«, weiß auch Parexel-Manager Benjamin Park. Daraus müssten sich Travel Manager aktiv Verbünde-

te suchen, um ihre eigenen Vereinfachungspläne voranzubringen, manchmal auch »unterhalb des Radars der offiziellen Projekte«.

Vernetzung des Travel Managements nach allen Seiten ist essenziell

Das fängt zunächst im eigenen Unternehmen an. Als wichtige strategische Partner sehen 57 Prozent der Travel Manager den Einkauf und vierzig Prozent die Kommunikationsabteilung. Unter den »Top Simplifern« sind sich aber deutlich mehr der Bedeutung dieser Partnerschaften bewusst, nämlich 70 beziehungsweise 52 Prozent. »Es ist immer sinnvoll, sich die Prozesse gemeinsam mit den anderen Abteilungen anzuschauen«, sagt dazu Jörg Martin von CTC Corporate Travel Consulting. »Der Travel-Management-Prozess hält sich schließlich nicht an Abteilungsgrenzen.« Da aber verständlicherweise jede Abteilung zunächst einmal nur in ihrem eigenen Zuständigkeitsbereich agiere, komme oft erst in gemeinsamen Gesprächen heraus, welche Folgen dortige Maßnahmen auf andere Abteilungen hätten, so Martin – etwa nach dem Motto: »Ach, diese Daten müssen in der Buchhaltung nochmals erfasst werden? Das wussten wir gar nicht.«



Berater Timo Darr: Erst ein Konzept, dann die passenden Reports

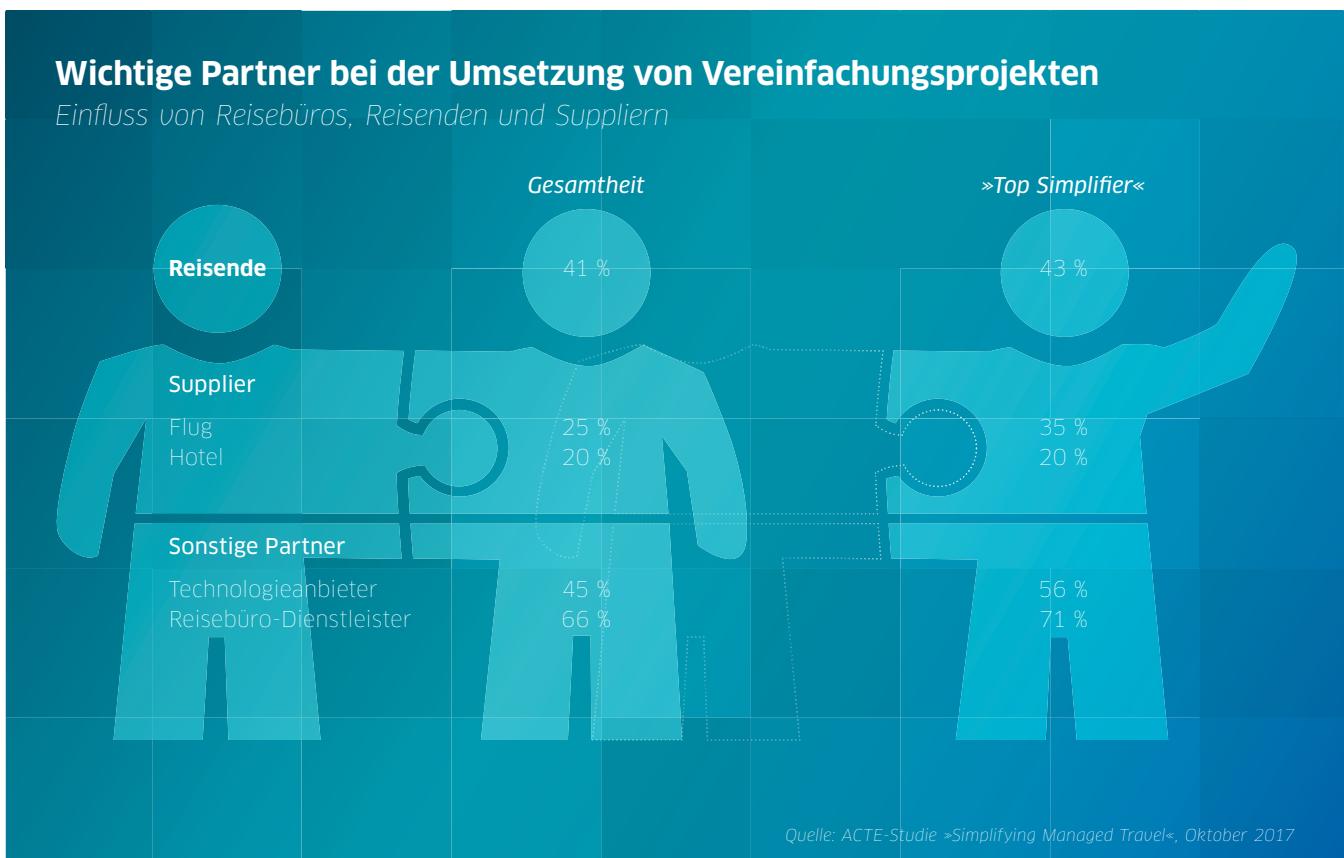


Auch für Timo Darr, langjähriger Lufthansa-Travel-Manager und heute Berater, ist die Vernetzung des Travel Managements nach allen Seiten hin essenziell: »Nach oben zur Geschäftsführung, nach unten zu den Reisenden und gleichzeitig nach links und rechts zu den anderen Abteilungen.« Doch allzu oft werde dies nicht gelebt, so Darrs Feststellung. Manchmal gebe es nicht einmal eine klare Verantwortlichkeit: »Da macht etwa der Einkauf den Flug mit, der Facility-Manager kümmert sich um Mietwagen, und Hotels werden unkoordiniert an mehreren Stellen gebucht. Doch in einer Schlüsselposition wie dem Travel Management müsse jemand »die Fäden in der Hand haben«, müsse den Gesamtprozess steuern, damit nicht einzelne Abteilungen ein Eigenleben entwickelten – und sich am Ende vielleicht »durch Änderungen vorn die Arbeit hinten verdreifacht«.

Unterstützung einfordern!

Das gilt auch für die Zusammenarbeit mit externen Partnern. »Ich erlebe öfter, dass Travel Manager von Reisebüros, Airlines, Hotels oder Mietwagenanbietern alle möglichen Reports anfordern«, sagt Experte Darr, »die dann aber niemanden im Betrieb interessieren.« Ihm fehlt in sol-

chen Fällen das Konzept. Natürlich könnten die Partner, ob Leistungsträger, Reisebüros oder Technologieanbieter, wertvolle Hilfe leisten. »Doch dazu muss ich zunächst einmal wissen, was ich von Ihnen möchte«, rät Darr. Sein Rezept: Zunächst gemeinsam mit der Geschäftsleitung Ziele für das Travel Management definieren und diese dann mit sogenannten Key-Performance-Indikatoren (KPI) messbar machen. Das könnten etwa konkrete Kosteneinsparungen, geringerer Zeitaufwand für bestimmte Prozesse oder auch eine höhere Zufriedenheit der Reisenden sein. Erst dann gelte es, die passenden Zahlen und weitere Unterstützung der Partner dafür einzufordern. Die »Top Simplifier« der ACTE-Studie scheinen dies verstanden zu haben. Sie sehen Leistungsträger, Reisebüros und sonstige Dienstleister viel eher als gleichrangige Partner und fordern auch aktiver deren Unterstützung ein, etwa in Form von Best-Practice-Beispielen, konkreten Business-Modellen oder Tools und Anwendungen. Während sich beispielsweise 35 Prozent aller Befragten mehr technische Unterstützung durch ihre Hotelpartner wünschen, sind es unter den »Top Simplifier« mit 44 Prozent deutlich mehr. Ein Reiseverantwortlicher bringt es auf den Punkt: »Ich frage meine Partner stets um Rat und Unterstützung. Warum soll ich nicht auch davon pro-



fitieren, was in anderen Firmen funktioniert.« Ähnlich lautet auch die Empfehlung der ACTE-Studie: Firmen sollten hier mehr von ihren Partnern einfordern. Ein Rat, der sich vor allem an den signifikanten Anteil der Travel Manager richten dürfte, die nach eigenen Angaben bislang keinerlei Unterstützung von Hotels (34 Prozent) und Airlines (37 Prozent) erhalten.

Zum Austausch mit den Leistungsträgern gehört es auch, einfachere Lösungen einzufordern. »Gerade Hotels verkomplizieren die Dinge oft unnötig«, findet der globale Hoteleinäufer eines europäischen Unternehmens. So habe er etwa von einem Hotelpartner gerade erst Preise für elf unterschiedliche Zimmerkategorien bekommen, ob mit Queensize- und Kingsize-Betten oder mit Blick über den Park – fehlende Standards und intransparente Preise erschweren hier die Vereinfachung deutlich.

Die zentralen Themen sind geblieben, aber in einem komplexeren Umfeld

Doch mit welchen Themen auch immer Travel Manager konfrontiert werden, seien es neue Bezahlwege, die Konsolidierung des Reisebüromarktes oder künstliche Intelligenz: Für Expertin Darr ist klar, dass »ich als Travel Manager solche externen Entwicklungen weder beeinflussen noch aufhal-

ten kann«. Die Welt habe sich stets verändert und werde dies auch weiter tun, so Darr.

Allerdings sind sich Business-Travel-Experten auch darüber einig, dass die technischen Entwicklungen der vergangenen zehn Jahre gravierenderen Einfluss auf die Branche haben als die der zehn Jahre davor. Insofern mögen die Kernthemen des Travel Managements – richtige KPI definieren und durchsetzen – die gleichen geblieben sein. Allerdings in einem erheblich komplexeren Umfeld mit einer stetig wachsenden Zahl an Möglichkeiten. Oder, um es mit den Worten des europäischen Travel Managers vom Anfang zu sagen: »Ich würde meinen Reisenden gern die Freiheit geben, ihre Business-Trips so zu buchen, wie sie es möchten, aber aufgrund meiner Fürsorgepflicht muss ich einfach wissen, wann sie wo sind.«

Die zentrale Herausforderung eines einfachen Reiseprogramms liegt denn auch darin, es den Reisenden so einfach wie möglich zu machen, ohne Prozesse im Hintergrund zu stören oder zu verkomplizieren. Eine Aufgabe, die ein Travel Manager wohl kaum allein, sondern nur im Zusammenspiel mit Partnern bewältigen kann, internen wie externen, die ihm im Idealfall sogar operative Aufgaben abnehmen.