

Leitfaden

Travel Management

Ideen zur Gestaltung eines Travel Managements (im Mittelstand)

Stand: Mai 2017

Der Leitfaden „Travel Management“ wurde vom VDR-Fachausschuss Mittelstand entwickelt und erstellt. Er unterstützt bei der Gestaltung eines Travel Managements und bietet einen umfassenden Überblick.

Die Vielfalt der möglichen Themen ist groß und abhängig von der jeweiligen Unternehmenssituation, der Lage und der Reisetätigkeit sowie des Reisevolumens im Unternehmen. Es ist wichtig, den Leitfaden als Anhaltspunkt zu nehmen, dabei jedoch immer die eigene Unternehmensstruktur und Anforderung sowie die Philosophie im Auge zu behalten.

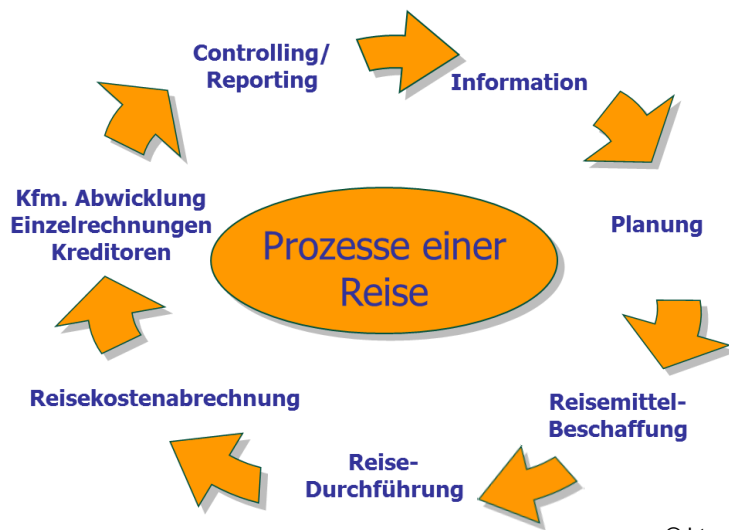
Ein Anspruch auf Vollständigkeit besteht nicht. Aufgrund der Individualität eines jeden Unternehmens gibt es keinen einheitlichen, allgemein gültigen Aufbau.

Zielsetzung ist insbesondere die Klärung folgender Punkte:

- Anforderungen an das Travel Management im Unternehmen
- Ausrichtung und Inhalte des Travel Managements
- Positionierung des Travel Managements im Unternehmen
- Schnittstellen zu betroffenen Fachbereichen im Unternehmen

1. Definition Travel Management

Travel Management ist die Gesamtheit aller Maßnahmen zur Planung, Organisation sowie zur Steuerung der Geschäftsreiseaktivitäten. Dies beinhaltet alle strategischen und operativen Aufgaben entlang der gesamten Prozesskette (s. nachfolgende Abbildung) einer Reise inkl. Implementierung der Prozesse im Unternehmen.



© btm4u - Andrea Zimmermann, Darmstadt

2. (Beweg-)Gründe für ein Travel Management

- Unterstützung der Unternehmensstrategie
- Aufbau eines effizienten Reportings und Controllings => Basis der Steuerung
- Bekanntgabe und Sicherstellen der Umsetzung gesetzlicher Vorgaben (z.B. Arbeitsrecht, Steuerrecht, Tarifrecht)
- Umstrukturierung im Unternehmen
- Zusammenlegung von einzelnen Fachbereichen zu einer Abteilung (z. B. Reisekostenkontrolle, Fuhrpark, Eventmanagement etc.)
- Vereinheitlichung im Konzern, z.B. (standortübergreifende /internationale/weltweite) Unternehmensstrategie
- Nachhaltigkeit
- Fürsorgepflicht des Unternehmens (Travel Risk), Sicherheit/Gesundheit der Reisenden
- Konsolidierung der Reise- und Mobilitätskosten auf wenige Anbieter/Partner
- Transparenz der Kosten, sowie deren Steuerung und Senkung
- Einkaufsoptimierung (Verbesserung der Verhandlungsbasis)
- Optimierung von Prozessen

Diese Betrachtungsweise ist entweder national oder international zu sehen.

3 . Aufgaben im Travel Management

Man unterscheidet im Travel Management strategische und operative Aufgabenbereiche. In kleineren und mittleren Unternehmen ist daher meist eine Person zuständig.

Strategie (Travel Manager)	Operative (Travel Arranger/Reisestelle)
<ul style="list-style-type: none"> • Analyse (Kosten/Prozesse/Qualität) • Konzepterstellung/-umsetzung • Benchmark (Kosten/Prozesse/Qualität) • Einkauf / Rahmenvereinbarungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation einzelner Geschäftsreisen (effizient und günstig planen sowie buchen) unter Einhaltung der Reiserichtlinie • Beratung und Unterstützung der Reisenden

<ul style="list-style-type: none"> • Festlegung und Steuerung von Lieferanten • Steuerung auf Lieferanten • Implementierung von Dienstleistern und Services • Prozess-Steuerung /-verbesserung z.B. durch: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Einführung eine Kreditkartenmodells (zentrale Karte und/oder persönliche Karte) ▪ Einführung eines Onlinebuchungs-Tools ▪ Einführung einer Reisekostensoftware oder Outsourcing • Kontrolle (Kosten/Prozesse/Qualität) • Festlegung, Bekanntgabe und Umsetzung von Reisevorgaben (Reiserichtlinie) • Reisevermeidung (z.B. Steuerung auf Webmeetings) • Abstimmung mit angrenzenden Fachbereichen (Schnittstellen) • Kommunikation (Reisende, Vorgesetzte, Buchende / Travel Arranger) • Zufriedenheitsbefragung • Projektmanagement • Changemanagement • Gesamtkonzept und -zufriedenheit <p>Basis der Tätigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensstruktur /-ziele und -kultur kennen • Markt- und Branchenkenntnis • Technologie- und Systemkenntnisse • Aufbau und Pflege eines Netzwerks • Berufsbild Travel Manager 	<p>(z.B. Impf-/Einreisebestimmungen)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bearbeitung einzelner Reklamationen • Reisekostenabrechnung (erstellen/vorprüfen) • Rechnungsprüfung (Lieferantenrechnung) • Zufriedenheit der einzelnen Reisenden • Kommunikationsschnittstelle zu Reisenden und Travel Management <p>Basis der Tätigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aktuelle Angebote und bevorzugte Lieferanten/Konditionen kennen • Kenntnis der Travel-Management-Strategie • Nutzen vorhandener Partner und Buchungswege • Kenntnis der Reiserichtlinie
---	---

4 . Mögliche organisatorische Eingliederung im Unternehmen (Aufbauorganisation)

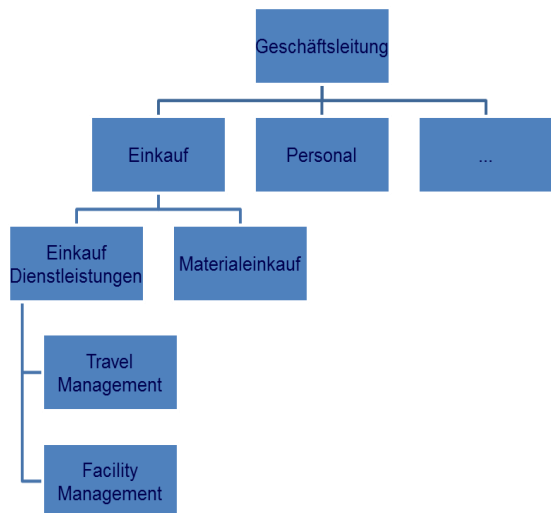
Die vom Travel Manager geleitete Abteilung war früher meist als „Reisestelle“ bekannt. Die heute gängigen Bezeichnungen reichen von Dienstreisesevice über Business Travel Center, Travel Management bis hin zu Corporate Mobility Service. In großen Unternehmen ist das Travel Management häufig innerhalb des Personalbereichs, im Bereich Finanzen oder auch im Einkauf angesiedelt. In Unternehmen mit geringerem Reiseaufkommen obliegen die Organisation von Geschäftsreisen und die damit verbundenen Aufgaben oftmals den Assistenzen/Sekretariaten. Grundsätzlich ist es wichtig zu erkennen, wo die Position am stärksten Wirkung erzielen kann.

Ein direkter „Draht“ zur Unternehmensleitung ist zielführend. Eine nicht zu tief in der Aufbauorganisation angesiedelte Funktion ist wichtig.

Beispiel 1: Bei der Geschäftsführung



Beispiel 2: Ansiedlung im Einkauf



Zu viele Stufen um Entscheidungen zu bewirken behindern die Effizienz, was in den sehr „bewegten“ Zeiten der Märkte zu negativen Effekten führen kann.

In kleineren, mittelständischen Unternehmen ist oftmals die Assistenz der Unternehmensleitung mit dem Travel Management betraut. Hier sind die Wege kurz und die Umsetzung meist erfolgreich möglich. Bei einer späteren Ausgliederung als eigener Fachbereich geht dieser direkte Kontakt vielfach verloren und mit ihm teils auch die Effizienz des Travel Managements.

Fazit: Je größer ein Unternehmen, je umfassender ein Travel Management, desto weiter ist es oftmals von der Unternehmensleitung entfernt, z. T. als Unterabteilung in einer Einkaufsabteilung. Die Kommunikation nach oben wird durch die vielen Instanzen auf dem Weg einer Nachricht vom Travel Management zur Unternehmensleitung erschwert.

Dem gilt es mit einer guten Eingliederung in der Aufbauorganisation und einem klaren Berichtswesen in die Unternehmensleitung gegenzusteuern.

- Stabstelle Unternehmensleitung (meistens Assistenz, bzw. zu Beginn/Aufbau des TM (irgendwo erklärt?): sehr gute Positionierung, um die Durchsetzung des TM zu fördern. Nach Etablierung, das TM ggf. in der Organisation ausgliedern (disziplinarisch – fachlich aber weiterhin zumindest direkt berichtend an die Unternehmensleitung)
- Finanzen: Abrechnungs- und Prozessthemen / Kosten- und Prozesstransparenz (Ziel: Kostenoptimierung und Transparenz schaffen)
- Personal/HR: „es geht um Menschen“
- Einkauf: wird teilweise nur an Einsparungen gemessen, weniger an den Prozessen und der Qualität der gelieferten Leistung (Einsparungen im Travel Management sind „endlich“)
- Vertrieb
- Facility/Infrastruktur (oftmals in gewachsenen Strukturen z. B. weil dort Parkplatzverwaltung und Fuhrpark angesiedelt sind)
- Logistik

Zu beachten:

- Die geeignete Position ist abhängig von den Zielen; unerlässlich ist die Abstimmung mit den angrenzenden Fachbereichen.
- Wichtig ist, dass man in der Organisation möglichst unabhängig eingebunden ist, damit der Vorgesetzte keine „Interessenskonflikte“ hat. (z.B. Einkäufer sind Hauptreisende, Travel Management als Teil des Einkaufs, könnte Konflikte für den Vorgesetzten bedeuten.)

=> Das Travel Management sollte direkt an die Firmenleitung berichten!

4a. Funktion und Verantwortung des Travel Managements

Aufgaben, Rechte und Pflichten müssen klar definiert sein (Mandat einholen):

- Weisungsbefugnis
- Berechtigungen (Datenabfrage)
- Informationen einholen

Richtlinienkompetenz – es muss klar definiert sein, wo die Verantwortung liegt:

- Erstellung
- Aktualisierung
- Veröffentlichung
- Steuerung
- Kontrolle und Einhaltung
- Eskalation und Sanktionen

Die Positionierung ist abhängig von der Struktur des Unternehmens:

- Führungsfunktion mit fachlicher/disziplinarischer Verantwortung
- Budget- und/oder Personalverantwortung
- Assistenz
- Sachbearbeiter

5. Schnittstellen des Travel Managements im Unternehmen

- Geschäftsleitung (Mandat und Verabschiedung)

Weitere Schnittstellen in alphabetischer Reihenfolge:

- Assistenzen/Buchende/Travel Arranger
- Betriebsarzt
- Betriebsrat
- Compliance Verantwortlicher/Officer
- Controlling
- Datenschutzbeauftragte
- Einkauf
- Event-/Veranstaltungsmanagement
- Finanzen/Buchhaltung/Rechnungswesen
- Fuhrparkmanagement
- interne Revision

- IT
- Nachhaltigkeitsbeauftragter
- Personalwesen
- Rechtsabteilung
- Risk Management/Travel Risk Management
- Steuerabteilung
- Unternehmenssicherheit
- Versicherungsabteilung
- weitere Schnittstellen individuell möglich

6. Beginn der Umsetzung / Projektarbeit / Change Management

Für den Beginn der Umsetzung ist der richtige Zeitpunkt zu wählen:

- Terminierung
- Budgetierung
- Die (Haupt-)Zielsetzung für das Travel Management im Unternehmen ist zu definieren
- Mandat-Abholung für Funktion und eigene Stelle
- Ist-Analyse von Daten und Prozessen
- Quick Wins aufspüren/erkennen
- Darstellung von möglichen Effekten
- Stakeholder einbeziehen
- Datentransparenz aufbauen
- Aufbau eines Netzwerks z.B. durch Mitgliedschaft im VDR
- Sicherstellung der Ressourcen für das Projekt (intern oder ggf. Unterstützung durch externen Berater)
- Prüfung der Auslagerung (Outsourcing) oder einzelner Aufgaben (Outtasking) an externen Dienstleister

7. Stakeholder

Es ist sinnvoll alle Beteiligten am Prozess und deren Meinungen (unterstützende/kritische) einzubeziehen.

- Geschäftsführung/Unternehmensleitung
- Inhaber
- Personalabteilung
- Finanzbereich (Buchhaltung/Controlling/TAX)
- Betriebsrat
- Reisende
- Assistenzen
- Führungskräfte
- Rechtsabteilung
- Datenschutzbeauftragter

8. Informationsquellen

Was ist relevant, welche Daten werden benötigt für Entscheider?

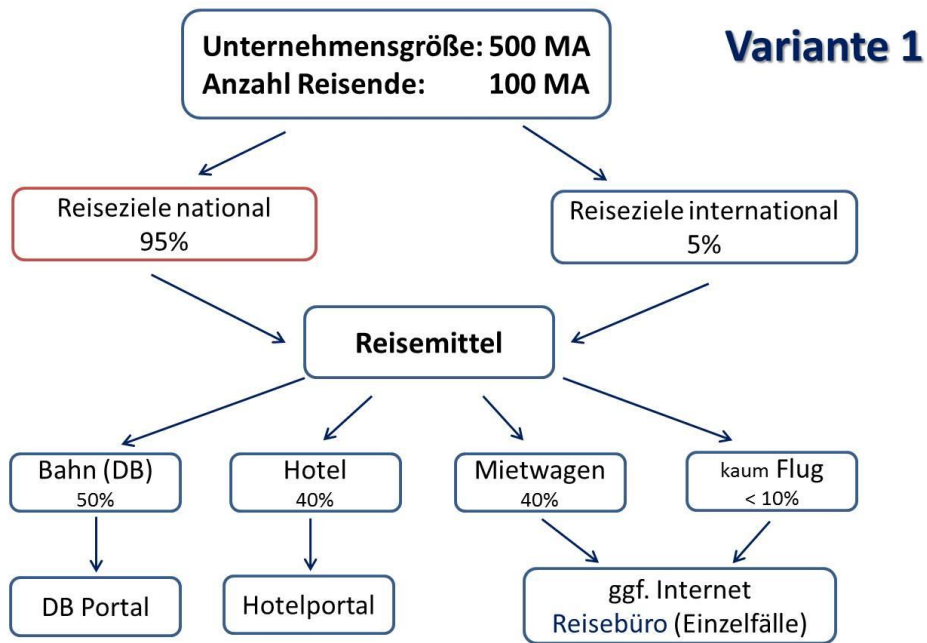
Intern	Extern (Abhängig von gewählten Dienstleistern/Lieferanten)
<ul style="list-style-type: none">• Assistenzen (Bedarfe ermitteln)• Controlling (Kennzahlen erarbeiten)• Debitoren-/Kreditorenbuchhaltung (Ausgaben mit den Hauptlieferanten, Identifikation der Lieferanten etc.)• Einkauf (Verträge, Verhandlungen bisher)• Finanzen (Ausgaben, Sachkonten)• Fuhrpark-Management• Personalwesen/HR (z.B. Anzahl Mitarbeiter)• Reisekostenabrechnungs-Systeme (Anzahl Reisen, Reisetage, Reiseziele u.v.m.)• Reisenden (Bedarfe ermitteln)• Online Booking Engine (OBE)• Zufriedenheitsanalyse der Reisenden	<ul style="list-style-type: none">• Bahn• externes Fuhrpark-Management/ Leasinggesellschaften/Tankkartenfirmen• Fluggesellschaften• Hotelgesellschaften• Hotelreservierungssysteme• Kreditkartenunternehmen (Spezialist für Geschäftsreisen)• Messen• Mietwagenanbieter• Öffentlicher Nahverkehr• Reisebüro (Spezialist für Geschäftsreisen)• Reisekosten Outsourcing-Unternehmen• Relocationanbieter• VDR• Visadienstleister

Zu bevorzugen sind eigene Datenquellen, da man diese selbst beurteilen und deren Qualität beeinflussen kann.

9. Beispiele für unterschiedliche Organisationsstrukturen

- Überlegungen im Vorfeld:
- Wo stehe ich mit meinem Unternehmen?
- Was ist für meine Unternehmens-/Reisestruktur relevant? (Unternehmensgröße, Mitarbeiteranzahl, Anzahl Reisende etc.)
- Welche Themen sind für mein Travel Management relevant? (Reisebüro, Online-Buchung, Prozesse etc.)

Nachfolgende Schemata sollen Ihnen bei der Orientierung behilflich sein und erheben dabei keinen Anspruch auf Vollständigkeit.



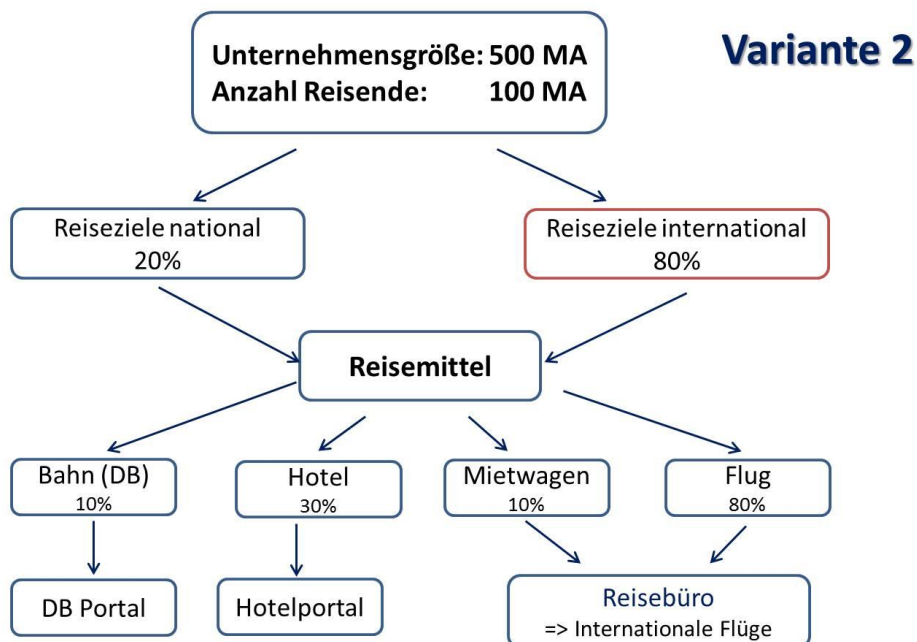
Hinweise

Zusammenarbeit mit Reisebüro ggf. über deren OBE

Flug: direkt beim Anbieter (Website); bei hoher Umbuchungsrate / Komplexität => Offline-Buchung

Basis: zentrale Kreditkartenlösung für Zahlung / Reporting / Bonusprogramm (empfohlen)

Ggf. End-to-end-Prozess (elektronischer Workflow = Prozessoptimierung)



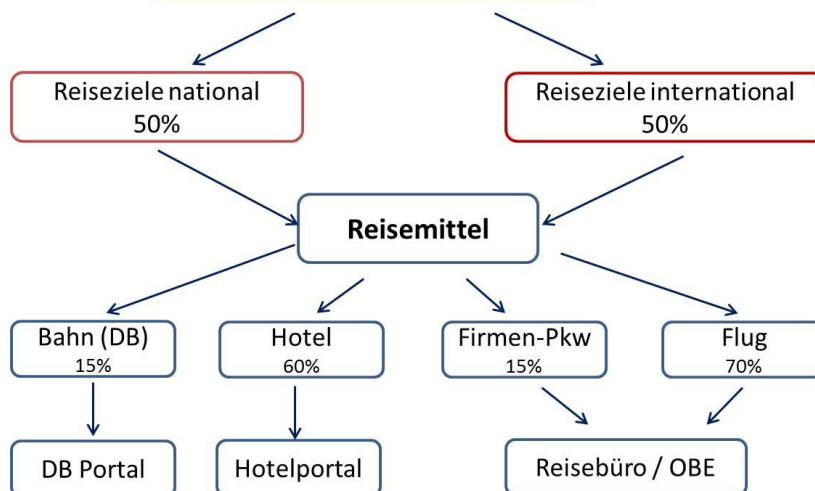
Hinweise

Siehe Variante 1

Internationale Reisen: Visum, Gesundheitsvorsorge, TravelRisk, A1 (Europa) usw.

Unternehmensgröße: 30.000 MA
Anzahl Reisende: 7.000 MA

Variante 3



Hinweis

OBE ggf. in eigener Lizenz (nicht über Reisebüro)

Hohe Umbuchungsrate / Komplexität bei Flügen => Offline-Buchung

Internationale Reisen: Visum, Gesundheitsvorsorge, TravelRisk, A1 (Europa) usw.

End-to-end-Prozess (elektronischer Workflow = Prozessoptimierung)

Diese Darstellungen zeigen auf, dass bei Veränderung einzelner Faktoren unterschiedliche Organisationsstrukturen zielführend sein können.

10. Fazit

Travel Management ist ein sehr komplexes Thema mit einer hohen Anzahl an Schnittstellen. Ebenso unterliegt es den ständigen Markteinflüssen und internen Strukturveränderungen. Die Einführung eines Travel Managements bedarf einer umfassenden Betrachtung und Bewertung aller genannten Faktoren. Eine sorgsame Planung und Umsetzung mit entsprechenden Ressourcen ist unerlässlich. Der verantwortliche Projektleiter sollte fundierte Kenntnisse des Geschäftsreisesegments haben. Empfehlenswert sind hierfür eine entsprechende [Weiterbildung](#) und der Aufbau eines [Netzwerks](#).

Bitte beachten Sie, dass das Kopieren und/oder die Weitergabe dieses Papierses an Personen außerhalb Ihres Unternehmens sowie die Veröffentlichung nur nach Rücksprache mit dem Verband Deutsches Reisemanagement e.V. zulässig sind. Bei Zuwiderhandlung behält sich der Verband rechtliche Schritte vor.