

TITEL

# Immer mit der Ruhe

**DIGITALISIERUNG** – Wer jetzt kein Gas gibt, der wird geschluckt. Dessen Travel Management wird wertlos. Das behaupten Digitalisierungsfreunde. Stimmt aber nicht, sagen Branchenexperten. Und sie haben Recht.

TEXT: OLIVER GRAUE

**W**ütend verlässt die Travel Managerin den Tagungssaal. „Ich kann es nicht mehr hören“, sagt sie. Auf der Bühne stellen gerade verschiedenste Anbieter ihre Digitallösungen vor. „Das ist ein großer Hype und nicht das, was uns wirklich im Alltag berührt.“ Da gehe es um andere Dinge: nämlich darum, dass die Reisekosten im Rahmen bleiben, dass die Richtlinien eingehalten und dass durch eine gute Kommunikation die Reisenden von der Sinnhaftigkeit dieser Vorgaben überzeugt werden.

Digitalisierung, Sharing Economy, Apps, Chatbots, Open Booking – ohne Begriffe wie diese kommt heute keine Geschäftsreiseveranstaltung aus. Unternehmen, die ihr Travel Management nicht von heute auf morgen digitalisieren und globalisieren, würden Probleme bekommen, heißt es dann. Denn: Die „Generation Y“ verlange das, der Fachkräftemangel erfordere es, und überhaupt gehe an Chatbots, Apps & Co kein Weg mehr vorbei.

## Warnung vor Angstmache

Ohne rasendschnelle Digitalisierung also kein effektives Travel Management mehr? „Das ist Angstmache“, sagt Timo Darr, ehemaliger Travel Manager der Lufthansa und heute selbstständiger Berater. Für ihn steht fest: Internet und künstliche Intelligenz ändern die Aufgaben des Geschäftsreiseplaners nicht. Jedenfalls nicht grundlegend. Damit stellt er sich bewusst gegen jene, die von einer „Revolution im Travel Management“ reden.

„Das einzige, was sich ändert, sind die Systeme und Mittel“, sagt Darr, „wenn etwa die Online-Buchungsmaschine durch eine App und der Mietwagen durch ein Carsharing-Fahrzeug ersetzt wird.“ Aber auch dazu sei keine Firma gezwungen. Darr: „Von einer Revolution ist das alles weit entfernt.“

Eine Aussage, der die Beraterkollegin Liane Feisel (Feisel Consulting) zustimmt. Sie warnt vor einem eiligen oder gar überstürzten Vorgehen in Sachen Digitalisierung. „Da wird

**NICHTS ÜBESTÜRZEN:**  
In der Ruhe liegt die Kraft.

mehr zerstört als verbessert“, sagt sie. Wer beispielsweise einen End-to-End-Prozess aufsetzen will, sollte „nicht bei Z starten, also bei der Implementierung des Systems, sondern bei A, der Analyse“. Geht man umgekehrt vor, wäre es so, „als kaufe man für jemanden einen Anzug, ohne dessen Maße zu kennen“, sagt Feisel (Interview: [go.biztravel.de/feisel](http://go.biztravel.de/feisel)).

Digitalisierung darf kein Selbstzweck sein – so lautet auch das Fazit einer Diskussion beim BME-Kongress Travel, MICE & More: „Einkäufer und Travel Manager sollten sich nicht von Geschäftsführung, IT-Abteilung oder dem Marktumfeld treiben lassen.“ Sondern selbst und mit ihrer Erfahrung entscheiden, welche Lösungen für ihr Unternehmen die sinnvollsten sind. Wichtig ist es, die richtige Balance zu finden. „Wir brauchen analoge und digitale Programme, die alle Mitarbeiter bedienen können“, sagt etwa Benjamin Park, Travel Manager bei Parexel. Er bietet seinen Reisenden

Wirtschaftsexperten fanden heraus: Die Zeit, in der wir leben, ist nur gefühlt schnelllebig – aber nicht in der Realität. So haben sich sowohl Radio als auch Fernseher in kürzerer Zeit durchgesetzt als Computer oder Handy. Und grundlegend Revolutionäres hat sich seit der Handy-Erfindung 1973 nicht getan; es ist „nur“ kleiner, besser und schneller geworden.

Das Problem sehen Wirtschaftsforscher darin, dass sich die Unternehmen jahrzehntelang nach einer solchen Erfindung untätig verhalten – und plötzlich, wenn das Silicon Valley sie entdeckt hat, panisch werden. Dann muss eben in Schnelle digitalisiert und globalisiert werden. Dabei wäre in den Jahren zuvor für eine evolutionäre, sorgfältige Umstellung viel Zeit gewesen. Sogenannte „disruptive“ Techniken hätten in bestehende Systeme integriert werden können, ohne dass dies als große Umwälzung empfunden worden wäre.

„Das Konzept der Industrie 4.0 wurde in

## Glossar Digitalisierung

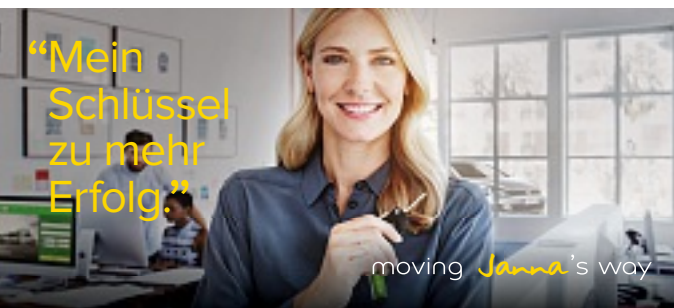
**CHATBOTS** Textbasierte Dialogsysteme. Sie erkennen Fragen und suchen in einer Datenbank nach passenden Antworten. Sind „lernfähig“. 1964 erfunden.

**END-TO-END** Alle Prozessschritte einer Reise sind bruchlos miteinander verknüpft: Genehmigung, Buchung, Bezahlung, Abrechnung, Reporting. Daten müssen nicht erneut eingegeben werden.

**OPEN BOOKING** Reisende buchen, was und wie sie wollen. Durch digitale Schnittstellen werden die Daten jedoch konsolidiert, um den Überblick nicht zu verlieren.

**SHARING ECONOMY** Marktplätze, auf denen Privatleute ihre Wohnungen o.ä. „verleihen“ können. Heute elektronisch; die Portalbetreiber kassieren Provisionen. Seit 1950 in der Landwirtschaft beliebt: Über „Maschinenringe“ werden Geräte ausgeliehen.

Anzeige



business

Mit unseren flexiblen Mobilitätsangeboten haben wir die passende Lösung für jede Branche.

**Europcar**

inzwischen digitale Instrumente an, lässt aber auch weiterhin die telefonische Buchung zu. Ob eine Firma etwa Apps brauche, müsse sie selbst entscheiden, sagt auch Yvonne Moya, Beraterin und einstige Travel Managerin bei Unilever. „Wichtig ist, dass am Ende die Geschäftsreiseregeln beachtet werden.“ Dass die Reisenden sich also an die Richtlinien halten – dabei können Apps, die den Mitarbeiter aufmerksam machen (etwa den Bus statt das Taxi), helfen. Aber auch das ändert die Aufgaben des Travel Managers nicht.

### Richtlinientreue das A und O

Der technische Wandel sei derzeit so rasant wie nie zuvor, und das Silicon Valley vernichte unsere Wirtschaft, wenn wir nicht selbst alle ganz schnell digital werden: Warnungen wie diese hört man täglich. Zugleich wächst ausgerechnet die deutsche Wirtschaft, die doch angeblich den Anschluss verloren hat, so stark wie kaum eine andere.

Deutschland erfunden“, sagt Wolfgang Wahlstedter, Direktor des Deutschen Forschungszentrums für Künstliche Intelligenz (DFKI) gegenüber der Publikation „Technology Review“. Dasselbe gilt für sogenannte Chatbots: Schon 1990 habe das DFKI einen solchen für den Hamburger Versandhändler Otto entwickelt (der seinerseits übrigens lange vor Amazon da war). „Entwicklungen werden aber oft erst dann ernst genommen, wenn sie aus dem Silicon Valley in englischer Übersetzung zurückkommen“, so Wahlstedter.

Auf das Travel Management übertragen gilt: Wer jetzt – die „Schlange“ Digitalisierung vor Augen – in Panik verfällt, tut sich keinen Gefallen. Wer die nicht immer Sinn ergebenden Aussagen mancher Start-ups nachbetet, verändert ebenso wenig zum Positiven. Besser ist es, sowohl mit analogen als auch mit digitalen Mitteln – aber sinnvoll eingesetzt – weiterhin für das zu stehen, was Travel Management erreichen will: Kosten sparen, ohne dabei Qualitätseinbußen hinnehmen zu müssen. >

## Forum Geschäftsreisen

Wie führt man im Mittelstand ein effektives Travel Management ein? Wie wählt man den passenden Reisebüro-Partner aus? Und was ist bei der Online-Buchung zu beachten? Mit diesen und weiteren Themen – darunter auch der Sharing Economy – beschäftigt sich das 21. Forum Geschäftsreisen von BizTravel und VDR. Es findet am Donnerstag, **9. NOVEMBER 2017, IN HAMBURG** statt.

➔ **WEITERE INFOS:** Seite 28 in dieser Ausgabe. Komplettes Programm und Anmeldung: [go.biztravel.de/forum2017](http://go.biztravel.de/forum2017)

BizTravel hat mit dem Mobilitäts-Management-Berater und ehemaligen Lufthansa-Travel-Manager Timo Darr über Digitalisierung und Wandel im Travel gesprochen.

BizTravel: Stehen wir vor einem Umbruch im Travel Management? >

Ich sehe aktuell weder einen Umbruch noch etwas Disruptives. Travel Management entwickelt sich weiter in einem Umfeld, das von gesellschaftlichen, technischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Veränderungen geprägt ist. Dies bringt Herausforderungen wie Wertewandel, die Notwendigkeit differenzierter Reiseregelungen oder die Datensammelwut der Anbieter mit sich. Andererseits wird es durch neue Tools und Systeme immer leichter, an auswertbare Daten zu kommen.

**... Systeme, die Travel Manager einsetzen sollten, um den Anschluss zu schaffen!**

Welchen Anschluss? Digitalisierung ist kein Selbstzweck, auch nicht im Travel Management. Wichtiger ist – und das zeigt mir die Praxis immer wieder –, sich mit den Gegebenheiten des eigenen Unternehmens auseinander-

Zunächst einmal gehe ich davon aus, dass die Reisenden auch bislang schon im Fokus der Travel Manager standen. Ich spreche daher lieber von Traveller Engagement, also der Bindung der Reisenden ans Travel-Programm. Auch das ist keine neue Aufgabe, aber tatsächlich eine, die stärker in den Fokus gerät.

**Was bedeutet das genau?**

Die Kräfte, die von außen gegen das Travel-Programm wirken, werden stärker. Anbieter können einfacher als früher direkt mit dem Reisenden in Kontakt treten und dabei sehr individuell auf ihre Wünsche eingehen. Über das reine Meilensammeln hinaus geht es also um die zunehmend wichtige Thematik des individuellen Komforts der Reisenden. Hier sehe ich die Gefahr, dass das Travel Management den Anschluss verliert.

Das heißt, Travel Manager müssen intensiver kommunizieren als bislang, um die Reisenden auf ihre Seite zu holen. Ist das keine neue Rolle?

Chance. Eine Chance, die Aufgaben des Travel Managers zu vereinfachen: Kommunikation, Steuerung, Transparenz. Davor muss ich als Unternehmen aber wie gesagt die Ziele kennen und meine Prozesse sauber aufstellen. Dann komme ich auch dem eigentlichen Ziel näher, Kosten zu senken, ohne dabei Qualitätseinbußen hinnehmen zu müssen.

**Und wie ist das hinzubekommen?**

Ich gebe zu, es ist verlockend, sofort zu starten und neue Tools, Apps oder auch neue Regelungen einzuführen. Beständiger und auf Dauer reibungsloser ist es aber, wenn ich zunächst meine Anforderungen kenne und darauf alles andere aufbaut. Sonst kommt es sowohl intern als auch mit dem Reisebüro immer wieder zu Diskussionen. Und das kostet Zeit, Geld und Nerven.

Reisende, insbesondere der Generation Y, wollen sich aber nicht mehr an Reiserichtlinien halten ...

Doch. Und dies ist ein gutes Beispiel für den gesellschaftlichen Wandel, den ich vorhin angesprochen habe. Wenn man Reiserichtlinien als eine Struktur versteht, die einerseits einen Handlungsrahmen vorgibt und andererseits die Mitarbeiter das Gefühl haben, dass es die für sie beste Lösung ist, passt es wieder. Mobilität bedeutet aber auch zunehmend Produktivität abseits vom festen Arbeitsplatz. Hier muss ich als Arbeitgeber den Rahmen schaffen, und dazu gehören entsprechende Regeln.

Aber lässt sich Reisen in solche Standards gießen? Sind sie dafür nicht zu emotional?

Die Kunst ist, Standards so zu setzen, dass eine Geschäftsreise bestmöglich zum Unternehmensergebnis beiträgt. Es geht wie gesagt um Geschäftsreisen, um Dienst. Das Unternehmen investiert in solche Reisen, weil es sich davon einen Gewinn verspricht. Und um diesen messen zu können, muss es die Investition genau kennen, muss also klare Regeln und Strukturen für den Geschäftsreiseeinkauf und die Geschäftsreisebuchung festlegen. Ohne Standardisierung und messbare Kennzahlen geht das nicht.

Welche Kennzahlen wären das denn?

Natürlich gibt es allgemein übliche Kennzahlen wie Preisentwicklung, Vorausbuchungsfristen, Online-Nutzungsrate etc. Welche Werte aber wirklich wichtig sind, muss jede Firma für sich entscheiden. Ich empfehle, diese aus der Strategie und den Zielen abzuleiten, da auch nur dann das Top-Management diese Kennzahlen einordnen kann. Und dann bekommen Berichte aus dem Bereich Travel auf einmal auch eine ganz andere Aufmerksamkeit im Management. **➔**

*„Um messen zu können, ob sich Reisen lohnen, braucht man auch künftig Regeln und Richtlinien.“*

**TIMO DARR**, Berater



FOTO: PRIVAT

zusetzen. Wenn ich etwa als Firma keine Strategie fürs Travel Management habe, lande ich zwangsläufig in einer Schleife, in der sich das Travel Management losgelöst vom Bedürfnis der Reisenden und den Erwartungen des Top-Management nur selbst „optimiert“.

Digital lassen sich Reisende individueller ansprechen als bislang. Ist Traveller Centricity – also der verstärkte Fokus auf den Reisenden – denn nicht die Zukunft?

Nein, zu den wichtigsten Aufgaben im Travel Management gehört es seit Jahr und Tag, den Inhalt der Reiserichtlinien zu kommunizieren. Richtig ist aber sicher, dass die Digitalisierung dazu führt, dass diese Aufgabe mit noch mehr Anstrengung und sicherlich inhaltlich auch anders betrieben werden muss.

Durch Digitalisierung sollte sich also kein Travel Manager unter Druck gesetzt fühlen? Digitalisierung schreitet voran und ist eine