

Strategien entschlossen umsetzen – für
Travel Managerin Kerstin Knör gehören
dazu auch Optimismus und Humor.



GLOBAL ÜBERZEUGEND

WIE SPART MAN IN ZWEI JAHREN 30 PROZENT IM REISEETAT EIN? WIE ÜBERZEUGT MAN DIE KOLLEGEN IN 55 LÄNDERN VON EINER EINHEITLICHEN STRATEGIE? KERSTIN KNÖR KENNT DIE ANTWORTEN. MIT EINEM GUT EINGESPIELTEN TEAM UND IHRER GEWINNENDEN ART BEWEIST DIE TRAVEL & FLEET MANAGERIN VON IMPERIAL TOBACCO, WIE WICHTIG EIN GUTES TRAVEL MANAGEMENT IST.



frau Knör, Reemtsma gehört zu Imperial Tobacco, dem viertgrößten Tabakhersteller der Welt. Wieso unterhalten wir uns in Hamburg über das Thema »Travel Management« und nicht am Hauptsitz in Bristol?

Das hat historische Gründe. Reemtsma wurde 2003 von Imperial Tobacco übernommen. Einige zentrale Funktionen sind aber in Hamburg verblieben, wie Travel & Fleet, das zu Global Procurement gehört.

Was genau sind Ihre Aufgaben?

Travel & Fleet verantwortet und erarbeitet die globale Strategie, die dann vom lokalen Travel Management der einzelnen Länder implementiert wird. Zurzeit umfasst das globale Travel-Programm 55 Länder und die Strategie haben wir ganz eng mit unserem Exclusive Partner BCD Travel ausgearbeitet.

Was sind Ihre besonderen Herausforderungen?

Im Vergleich zu anderen global agierenden Unternehmen sind die Reiseausgaben bei Imperial Tobacco glücklicherweise nicht allzu hoch. Das Besondere sind die unterschiedlichen Kulturen und die Vielzahl der Länder – das reicht von Spanien, Frankreich, Russland, Kasachstan bis Japan und Neuseeland. Die Anforderungen und das Know-how sind jeweils sehr unterschiedlich. Bereits 2009 haben wir uns überlegt, wie wir alle diese Länder einbinden können. Unsere Strategie sollte nicht sein »wir senden eine E-Mail und jetzt implementiert mal«, sondern wir hatten den Anspruch, die Länder vom Benefit des globalen Programms zu überzeugen.

Wie sind Sie das angegangen?

Man kann nur überzeugend sein, wenn man sich mit den jeweiligen Gegebenheiten auseinandersetzt. Deswegen bin ich mit Julia Schulze, der Global Account Managerin von BCD Travel, in die wichtigsten Länder gereist und habe Workshops durchgeführt. Teilnehmer waren meine lokalen Ansprechpartner, Julia Schulze und ihre lokalen Accounter und teilweise auch Key Stakeholder aus den Landesgesellschaften. Man kann gut nachvollziehen, dass es anfangs Bedenken gab.

Zum Beispiel?

Man tendiert ja schnell dazu zu sagen: »Wir haben jetzt eine Strategie, die ist toll und das müssen jetzt alle umsetzen.« Aber dann kommt jemand in Australien und sagt: »Online Booking können wir so nicht, weil wir Instant Ticketing haben.« Und dann denke ich, das kann doch gar nicht sein, ich muss das erst einmal untersuchen und mich zurücknehmen, was gar nicht so einfach ist (lacht). Manchmal muss man doch einsehen, Mensch, die haben recht und wir sollten am Programm für Australien etwas verändern, damit es für das Land passt und zum Erfolg wird. Solche Dinge gehören dazu. Heute ist Australien übrigens eines unserer besten Länder.

Man hat den Eindruck, dass Ihnen gerade diese Herausforderungen Spaß machen. Was ist Ihr Erfolgsrezept in schwierigen Gesprächssituationen?

Es gab Meetings, wo man gerne rausgegangen wäre (lacht). Oft bin ich vor eine Wand gelaufen; das spürt man einfach. Aber dann ist das Persönliche ganz wichtig und die Gabe, zuhören zu können. Man muss sich auf



HUMOR CONTRA STRESS
*Lachen ist gesund. Den Spruch kennt jeder. Aber wussten Sie, dass wissenschaftliche Studien die positive Wirkung des Lachens gegen Stress belegen? Erfahren Sie in der Oktober-Ausgabe von **move online**, wie Sie Humor gezielt einsetzen können, um Stress am Arbeitsplatz abzubauen. Den Newsletter können Sie unter **move-online.bcdtravel.de** oder per QR-Code abonnieren.*





Kerstin Knör ist als Travel & Fleet Managerin für das globale Travel Management von Imperial Tobacco verantwortlich. Neben einer Kollegin in England unterstützt BCD Travel sie als Exklusivpartnerin dabei. Der wichtigste Tipp der Vielreisenden ist: Immer nur mit Handgepäck reisen! Das spart Zeit und Nerven. Privat muss die Wahl-Hamburgerin nicht in ferne Länder fliegen, um zu entspannen. Sylt tut es auch. Erst recht, wenn ihr Mann, der Entertainer und Parodist Jörg Knör, am Abend auf der Bühne steht und sie und das Publikum bestens unterhält.

den Gesprächspartner einlassen. Auf das, was Barriere genannt wird, braucht man gute Antworten und das heißt auch, man braucht ein inhaltlich klares Programm. Wenn man das nicht hat, kann man die Strategie nicht umsetzen, und wenn man die Personal Skills nicht hat, funktioniert es auch nicht. Was die Zusammenarbeit mit Julia Schulze betrifft, passt es einfach. Es ist wichtig, dass man als Team dieselben Werte teilt, dieselbe Einstellung hat. Wie können wir etwas erreichen? Da sind wir einfach perfekt eingespielt. Ich bin überzeugt, dass der heutige Erfolg des Programms auf der damaligen Strategie basiert, in jedes einzelne Land zu reisen und die Beteiligten von den Vorteilen zu überzeugen.

Weshalb war Ihnen das globale Programm so wichtig? Was macht es aus unternehmerischer Sicht so wertvoll?

Seit 2015 sind alle 55 Länder implementiert. Das bedeutet, alle nutzen dasselbe Reportingtool und alle haben den Security Manager. Wenn wir in einem Land ein Büro eröffnen, wie zuletzt in Rumänien, können wir auf diesen Standard zurückgreifen: BCD Travel wird als Geschäftsreisebüro implementiert wie auch die genannten Tools. Erst dadurch sind wir in die Lage gekommen, unsere Reiseausgaben in den letzten zwei Jahren um rund 30 Prozent zu reduzieren.

Wie das? Das müssen Sie erklären ...

2015 haben wir uns gesagt, jetzt ist die Basis geschaffen und wir können Savings generieren. Da das Global Team nur aus mir und meiner Kollegin in England besteht, die Ressourcen also limitiert sind, konnten wir das nicht alleine stemmen. Wir brauchten Unterstützung. BCD Travel bekam als unser Exklusivpartner den Auftrag, die Strategic Roadmap zu entwerfen,

nochmals alle Bereiche des Business Travel anzuschauen und Verbesserungsvorschläge zu unterbreiten. Dabei ist BCD der Generalist, der sich Experten für bestimmte Analysen mit ins Boot holt – in unserem Fall die unabhängige Beratungssparte Advito. Es war klar, dass es ein großes Potenzial bei den Hotelbuchungen und im Bereich Meetings und Incentives (MICE) gab. Das wurde von Advito übernommen. Sie haben für uns aber auch geprüft, ob wir das Air Sourcing global managen sollten, also ob unser Flugportfolio genug für einen globalen Vertrag hergibt. In diesen Projekten war Advitos Expertise für die strategische Entscheidung und den Erfolg unseres Programms von wesentlicher Bedeutung.

Sind die Möglichkeiten, Kosten einzusparen, nicht irgendwann erschöpft?

Genau das ist die Herausforderung! Wo kann ich für das Unternehmen weiteren Value generieren. Tatsächlich haben wir für das nächste Jahr schon wieder viele Pläne und Ideen.

Können Sie uns dazu schon etwas sagen?

Imperial Tobacco hat sich entschieden, Concur & Expense global auszurollen. Das sind Tools, mit denen man online buchen, aber auch seine Reisekosten abrechnen kann. Dadurch sind wir erstmals im Bereich Travel in der Lage, einen End-to-End-Prozess abzubilden. Das ist ein riesiges globales Projekt. Außerdem haben wir entschieden, die BCD TripSource App im nächsten Jahr zu nutzen. Die Entwicklung im Business Travel ist so schnell; dadurch ergeben sich für uns wieder neue Initiativen und neue Strategien.

Immer mehr Apps und Tools – wird das Buchen für Ihre Mitarbeiter nicht immer komplexer?

160

Imperial Tobacco ist weltweit in 160 Märkten vertreten. Zum 1901 gegründeten Unternehmen gehört auch die Reemtsma Cigarettenfabriken GmbH in Hamburg, die 1910 gegründet wurde. Reemtsma ist die Nummer 2 auf dem deutschen Tabakmarkt.

IMPERIAL TOBACCO

Das britische Unternehmen Imperial Tobacco produziert und vermarktet mit seinen Tochtergesellschaften Zigaretten, fein geschnittenen Tabak, rauchfreie Tabakwaren, Zigarren und Papiere. Zu den bekanntesten Marken des Unternehmens gehören Davidoff, West, JPS, Gauloises Blondes und Golden Virginia.

Zum Unternehmen gehören unter anderem Altadis in Spanien, Seita in Frankreich und die Reemtsma Cigarettenfabriken GmbH in Deutschland. Das gesellschaftliche Engagement von Reemtsma erstreckt sich vom Reemtsma Begabtenförderungswerk über den Liberty Award für Pressefreiheit bis hin zu einem umfangreichen Spendenprogramm für gemeinnützige Organisationen.

TRAVEL MANAGEMENT FACTS

- **Mitarbeiter:** ca. 34.000
- **Hauptdestinationen:** Hamburg – Bristol
- **Kunde bei BCD Travel:** seit über 25 Jahren
- **Ausblick:** Steigerung der Onlinebuchungsquote auf 100 Prozent; Einbindung weiterer afrikanischer Länder in das globale Travel Management; regelmäßige Strategie-Workshops mit BCD Travel



Im Gegenteil, denn grundsätzlich zielt die Einführung der Tools ja darauf, Komplexität zu reduzieren. Der Reisende soll sich nur aufs Reisen konzentrieren. Daher haben wir alles reduziert und standardisiert, um es möglichst einfach zu machen: ein Abrechnungstool, ein Kreditkartenanbieter. Ganz wichtig wird allerdings die Kommunikation bei der Concur & Expense-Einführung sein. Wir haben Spezialisten, die sich nur damit beschäftigen, wie wir das Kommunikationspaket schnüren und wie wir es den Reisenden nahebringen.

Wobei wir wieder beim Thema »Überzeugen und Personal Skills« wären ...

Dazu sollte man vielleicht noch ergänzen, dass wir die Stakeholder informieren und einbinden, noch bevor wir die Reisenden mit ins Boot holen. Dies ist ein wesentlicher Bestandteil für die erfolgreiche Umsetzung unserer Projekte. Hierzu passt unsere Initiative, gemeinsam mit BCD Travel eine Diskussionsplattform einzurichten, die unter dem Titel Travel Forum Community läuft. Vierteljährlich werden Teilnehmer aus allen wichtigen Ländern eingeladen, um über neue Inhalte zu sprechen, Themen aufzugreifen und Probleme zu diskutieren. Die ersten vier Sessions waren sehr erfolgreich, aber auch herausfordernd.

Wir sind gespannt: Inwiefern sind die Travel Foren herausfordernd?

Natürlich ist nicht immer alles toll und das hören in diesem Forum dann alle (lacht). Man merkt ganz klar, die Expertise in den einzelnen Ländern ist sehr unterschiedlich – in einigen läuft das lokale Travel Management einfach mit, in anderen, wie in UK, haben wir einen echten Experten. In den Sessions teilen wir Best-Practice-Beispiele, um uns gegenseitig zu inspirieren, oder wir berichten, was wir im Headquarter planen. So konnte ich das Thema »Concur & Expense« schon mal ankündigen. Es geht also um Knowledge Sharing, Best Practice Sharing und Industry Trends. Unsere Travel Forum Community haben wir erst im letzten Jahr aufgesetzt, aber es hat sich schon bewährt. Wir haben ein tolles Feedback und Kollegen aus verschiedenen Ländern haben bereits ihr Interesse bekundet, in einer der nächsten Sessions über ihre Erfahrungen und Erfolge zu berichten. Wir gehen voller Energie und mit guten Ideen in die nächsten Runden.

