

Vom Operativen zum Strategischen

Kärcher, weltweit bekannter Spezialist für Reinigungstechnik, ist international stark gewachsen. Es wurde Zeit, im Travel Management Raum für die strategische Entwicklung zu schaffen. btm4u begleitet den aufwändigen Prozess.

Aufwändige Projekte gehören für Kärcher zum Geschäft. Mehr als 100 Denkmäler und Sehenswürdigkeiten hat der Reinigungsgeräte-Hersteller als Teil seines Kultursponsorings kostenlos gereinigt. Zuletzt, im September 2016, wurde das Hermanns-Denkmal im Teutoburger Wald vom Schmutz befreit. Auch das London Eye in England und Mount Rushmore in den USA verdanken Kärcher neuen Glanz.

Das Kultursponsoring von Kärcher liefert nicht nur regelmäßig spektakuläre Bilder, es spiegelt auch den internationalen Erfolg des 1935 gegründeten Familienunternehmens. Im Jahr 2000 zählte es noch 42 Gesellschaften in 33 Ländern, 2015 waren es schon 100 Niederlassungen in 65 Ländern, also quasi eine Verdoppelung. Kärcher-Produkte kommen rund um den Globus gut an, seien es klassische Hochdruckreiniger oder ganz neue Entwicklungen, beispielsweise Flottenmanagement-Systeme für Gebäudereiniger.



Vor drei Jahren übernahm Peter Hettich als Leiter Travel-, Event- und Besucher-Management die Verantwortung für das Reiseaufkommen des Konzerns. Er kam bald zum Schluss, dass die bestehenden mittelständischen Strukturen der Entwicklung nicht mehr gerecht wurden. Die Reisedienstleistung war eine umfassende Servicestelle, die gemeinsam mit einem externen Reisebüropartner das operative Geschäft abwickelte und spürbar an Kapazitätsgrenzen stieß. „Wir arbeiteten nicht als Travel Management, sondern als Reiseabwickler“, fasst Peter Hettich zusammen. „Wir mussten zwei Aufgaben angehen: erstens Raum schaffen für die strategische Weiterentwicklung, zweitens die internationale Integration.“

„btm4u passt zu Kärcher: viel Fachwissen und die Bereitschaft, anzupacken.“

Damit war ein weiteres aufwändiges Projekt für Kärcher umrissen – mit einer Laufzeit bis zum Jahr 2020. Und ein Projekt, das zwar keine Denkmalbehörden einbindet, aber externe Beratung braucht. Nach einer Ausschreibung vergab Peter Hettich den Auftrag Anfang 2014 an Andrea Zimmermann. Sie setzte sich gegen einen Bewerber mit ähnlichen Qualifikationen durch: „btm4u passt zu Kärcher. Andrea Zimmermann hat nicht nur viel Fachwissen, sondern dieselbe Bereitschaft wie wir, die Ärmel hochzukrempeln und anzupacken.“

Die erste Phase des langfristigen Projekts ist weitgehend abgeschlossen. Gemeinsam mit Andrea Zimmermann analysierten Peter Hettich und sein Team alle Abläufe. Sie optimierten, strafften und strichen, was immer ging. Und es ging einiges. „Über die Jahre haben sich Prozesse eingeschliffen, die alle befolgten, die aber nicht mehr nötig waren“, so Hettich. „Außerdem passten viele Strukturen nicht mehr – typische Folge des Wachstums.“ Ergebnis: Das Team aus einer Vollzeit- und zwei Teilzeitkräften fühlt sich wieder kapazitätsgerecht ausgelastet. Zwischenziel erreicht.

Auch die zweite Phase ist erledigt. Im Mittelpunkt steht die Online Booking Engine (OBE), die vor rund zehn Jahren eingeführt wurde, allerdings ohne Regelwerk.

Seit Frühjahr 2015 ist die OBE für innereuropäische Reisen Pflicht. Das wurde von CEO Hartmut Jenner unterstützt – und schreibt in vielen Fällen die gelebte Praxis fest. „Mitarbeiter kamen oft mit Internet-Ausdrucken der gewünschten Flüge in die Reisestelle“, erinnert sich Peter Hettich. „Da ist es zur Selbstbuchung nur ein kleiner Schritt.“ Das führt nicht nur zu niedrigeren Kosten, sondern schafft Raum, um sich um das internationale Travel Management zu kümmern.

btm4u prüfte auch die Notwendigkeit einer Reisebüroausschreibung. Ergebnis: Der langjährige internationale Partner bleibt an Bord. „Statt neu auszuschreiben, investieren wir die Zeit in die nächsten Themen“, resümiert Peter Hettich. „Auch hier war Andrea Zimmermann in unserem Sinne pragmatisch unterwegs.“

Frisch abgeschlossen ist zudem eine internationale Mietwagen-Vereinbarung. Grundlage für dies und die weiteren Schritte ist eine internationale Datenerhebung zur Klärung der Prozesse, Kosten und Potenziale. Die notwendige Basis für den Aufbau eines globalen Travel Managements. Die Analyse dauerte einige Zeit, zeigte aber auch die Probleme, vor allem das weitgehend fehlende Reporting und das nur selten vorhandene Reisemanagement in den Auslandsgesellschaften.

Und es geht weiter: Die Einführung einer Reisekosten-Software ist gemeinsam mit dem Bereich Finance in Arbeit, global wird die Zahlung über einen festgelegten Kreditkartenanbieter verhandelt. Ziel sind einheitliche Abrechnungsprozesse und ein detaillierter Überblick über die Reisekosten der Niederlassungen. Dabei setzt Kärcher zuverlässige langjährige Partner vor Ausschreibungen. Schritt für Schritt stellt Peter Hettich in enger Zusammenarbeit mit btm4u alle Bereiche auf moderne Verfahren um. „Das Ziel sind Prozesse, die wir international kontrollieren können“, sagt er. „Wir sind noch unterwegs, aber auf einem guten Weg.“

Allein die Tatsache, dass alle strategischen Arbeiten, Konzepte und Vereinbarungen mit dem Team geleistet werden, das 2014 noch in Reisebuchungen unterging, zeigt den großen Erfolg der Prozessoptimierungen. Peter Hettich führt ihn zu einem großen Teil auf die externe Beratung zurück: „Andrea Zimmermann hat die Erwartungen voll erfüllt“, sagt er. „Sie arbeitet flexibel, pragmatisch und zupackend. Und sie kennt wirklich jeden in der Branche, jeden Prozess und jeden Anbieter.“



Der Hartbodenreiniger FC 5 von Kärcher dient zum Aufwischen und Absaugen von feuchtem und trockenem Schmutz in nur einem Arbeitsschritt

Das Projekt in Stichworten

Branche:	Reinigungsgeräte-Hersteller
Standorte:	Zentrale in Winnenden, 100 Gesellschaften in 65 Ländern
Umsatz:	2,22 Mrd. Euro (2015)
Mitarbeiter:	11.333 (2015)
Websites:	www.kaercher.com/de
Reisende:	ca. 400 auf internationalen Strecken
Auftrag:	Entwicklung der Reisestelle vom operativen Reisebüro zum strategischen Travel Management, gleichzeitig Konsolidierung des internationalen Reiseaufkommens in der Zentrale
Projektlaufzeit:	seit Anfang 2014, projektiert bis 2020

KÄRCHER