

Sonja Wanielik

Die Incentive-Reise
Effektives Anreiztool oder Kostenfalle?

Sonja Wanielik

Die Incentive-Reise
Effektives Anreiztool oder Kostenfalle?

uni-edition

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.ddb.de> abrufbar.
Autor: Sonja Wanielik
Die Incentive-Reise - Effektives Anreiztool oder Kostenfalle?
Sonja Wanielik – Berlin: uni-edition, 2008
ISBN 3-937151-72-4

Informationen über den Verlag und das aktuelle Buchangebot finden Sie
im Internet unter www.uni-edition.de

Gedruckt auf holz- und säurefreiem Papier, 100% chlorfrei gebleicht.

© uni-edition GmbH, Berlin
Zehrendorfer Str. 11, D – 12277 Berlin

Die Verwertung der Texte und Bilder, auch auszugsweise, ist ohne Zustimmung
des Verlags urheberrechtswidrig und strafbar. Dies gilt auch für Ver-
vielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmung und für die Verarbeitung
mit elektronischen Systemen.

Herstellung: Schaltungsdienst Lange, Berlin
Printed in Germany
ISBN 3-937151-72-4

INHALT

Abbildungen	XI
Tabellen	XII
Exkurse	XIII
Abkürzungen	XIV
1 Einführung	17
2 Grundlagen der Incentive -Reise.....	21
2.1 Definitionen und Abgrenzungen	21
2.1.1 Arbeitsdefinition.....	21
2.1.2 Die Incentive-Reise gegenüber anderen Incentives.....	23
2.1.2.1 Materielle Incentives.....	24
2.1.2.2 Immaterielle Incentives.....	26
2.1.3 Einordnung der Incentive-Reise in die Tourismuswirtschaft.....	28
2.1.3.1 Die Incentive-Reise als eine Kombination aus Urlaubs- und Geschäftsreise-Tourismus.....	28
2.1.3.2 Segmente des Geschäftsreise-Tourismus.....	32
2.2 Arten und Charakteristika der Incentive-Reise.....	36
2.2.1 Die Incentive-Reise als Dienstleistungsangebot	36
2.2.2 Arten von Incentive-Reisen	39
2.2.2.1 Die Incentive-Reise als Belohnung einer Wettbewerbsausschreibung.....	40
2.2.2.2 Die Incentive-Reise zur Förderung der Kommunikation und Unternehmensbindung.....	42
2.2.2.3 Die Incentive-Reise als Teambuilding-Event	43

3	Strategische Handlungsfelder der Incentive -Reise	47
3.1	<i>Die Incentive-Reise im Rahmen der Unternehmensführung</i>	47
3.2	<i>Die Incentive-Reise aus Marketingsicht</i>	51
3.2.1	Die Incentive-Reise im strategischen Marketing	51
3.2.1.1	Aufgaben und Ziele des Marketing-Managements	51
3.2.1.2	Ziele der Incentive-Reise im Rahmen des strategischen Marketings.....	54
3.2.1.3	Auswirkungen der Incentive-Reise im Rahmen des strategischen Marketings.....	57
3.2.2	Zielgruppen der Incentive-Reise.....	59
3.2.2.1	Mitarbeiter.....	59
3.2.2.2	Kunden.....	61
3.2.2.3	Geschäftspartner.....	63
3.2.2.4	Investoren.....	66
3.2.2.5	Die Öffentlichkeit und das Umfeld	67
3.2.3	Einbettung der Incentive-Reise in das operative Marketing	69
3.2.3.1	Leistungspolitik – P roduct.....	71
3.2.3.2	Kommunikationspolitik – P romotion.....	74
3.2.3.3	Preispolitik – P rice	80
3.2.3.4	Distributionspolitik – P lace.....	82
3.2.3.5	Personalpolitik – P ersonnel.....	83
3.2.3.6	Prozesspolitik – P rocess	84
3.2.3.7	Ausstattungs politik – P hysical Facilities	86
3.3	<i>Die Incentive-Reise im Rahmen des Personalwesens</i>	87
3.3.1	Einordnung der Incentive-Reise in die Unternehmensstruktur.....	87
3.3.1.1	Beteiligte Unternehmensorgane	87
3.3.1.2	Begünstigte der Incentive-Reise.....	96
3.3.2	Die Incentive-Reise aus Managementsicht.....	100
3.3.2.1	Motivation am Arbeitsplatz.....	101
3.3.2.2	Mitarbeiterbindung als Wettbewerbsvorteil.....	106
3.3.3	Die Incentive-Reise aus Mitarbeitersicht	109
3.3.3.1	Bedürfnis nach Anerkennung und Selbstverwirklichung.....	109
3.3.3.2	Vertrauensbildung im Unternehmen	115

3.4	<i>Finanzielle Aspekte der Incentive-Reise</i>	118
3.4.1	Die Incentive-Reise als Investition.....	118
3.4.1.1	Human Capital Management – Berechnungsansätze des Mitarbeitervermögens.....	118
3.4.1.2	Bewertungsansatz für die Incentive-Reise als Investition.....	125
3.4.1.3	Erfolgskontrolle der Incentive-Reise.....	132
3.4.2	Steuerrechtliche Behandlung der Incentive-Reise.....	138
3.4.2.1	Umsatzsteuerliche Behandlung der Incentive-Reise	141
3.4.2.1.1	Margenbesteuerung bei der Reise-Agentur als Reiseproduzent.....	143
3.4.2.1.2	Die Reise-Agentur als Reisemittler.....	151
3.4.2.1.3	Das ausschreibende Unternehmen als Reiseproduzent.....	152
3.4.2.2	Ertrag- und Einkommensteuerliche Behandlung der Incentive-Reise.....	158
3.4.2.2.1	Einkommensteuerliche Behandlung der Incentive- Reise bei dem ausschreibenden Unternehmen	160
3.4.2.2.2	Einkommensteuerliche Behandlung der Incentive- Reise bei den eigenen Mitarbeitern	162
3.4.2.2.3	Einkommensteuerliche Behandlung der Incentive-Reise bei unternehmensexternen Geschäftspartnern	166
3.4.2.2.4	Neuerungen in der ertragsteuerlichen Behandlung der Incentive-Reise.....	168
4	<i>Operative Handlungsfelder der Incentive-Reise</i>	175
4.1	<i>Organisation und Durchführung der Incentive-Reise</i>	175
4.1.1	Organisationsablauf der Incentive-Reise.....	175
4.1.2	Integration von Zielgebietsagenturen und Reiseveranstaltern	181
4.2	<i>Bedeutung der Destination und Leistungsträger</i>	186
4.2.1	Destination.....	186
4.2.2	Leistungsträger.....	194
4.2.2.1	Transport	194
4.2.2.2	Beherbergung und Gastronomie	198
4.2.2.3	Aktivitäten im Zielgebiet.....	201

INHALT

5	Trends und Aussichten der Incentive -Reise.....	207
6	Leitfaden für die Implementierung einer Incentive -Reise.....	213
	Quellen	i
	Anhang	xvii
	Sachwortverzeichnis.....	xxxii

ABBILDUNGEN

Abbildung 2-1: Segmente der MICE-Industrie	34
Abbildung 3-1: Das Dienstleistungsmarketing-Dreieck.....	55
Abbildung 3-2: Absatzwege eines Unternehmens	64
Abbildung 3-3: Maslow'sche Bedürfnistheorie	110
Abbildung 3-4: Voraussetzungen für die Anwendung der Margenbesteuerung	145
Abbildung 3-5: Vermittlung der Incentive-Reise durch die Reise-Agentur M.....	152
Abbildung 3-6: Das ausschreibende Unternehmen als Reiseproduzent...	154
Abbildung 4-1: Organisations- und Buchungswege einer Incentive-Reise.....	182

TABELLEN

Tabelle 2-1: Vergleich des Reiseverhaltens beim Urlaubs- und Geschäftsreise-Tourismus.....	29
Tabelle 2-2: Reiseverhalten bei der Incentive-Reise.....	31
Tabelle 3-1: Zielgruppen – Marketinginstrumente – Matrix.....	71
Tabelle 3-2: ERG-Theorie nach Alderfer.....	112
Tabelle 3-3: Value Added-Ansätze zur Ermittlung des Humankapitals ...	123
Tabelle 3-4: Nutzen und Bewertungsansätze eines Incentive-Programms	128
Tabelle 3-5: Kosten der Incentive-Reise.....	129
Tabelle 3-6: Nutzwertanalyse der Incentive-Alternativen	131
Tabelle 3-7: Zielgrößen zur Erfolgskontrolle einer Incentive-Reise.....	133
Tabelle 3-8: Systematisierung der Einzelsteuern.....	140
Tabelle 3-9: Bemessungsgrundlage des steuerpflichtigen Umsatzes bei einer Auslandsreise.....	148
Tabelle 3-10: Anteilige Berechnung der Einzelleistungen an dem Regieaufschlag	155
Tabelle 3-11: Ermittlung der Bemessungsgrundlage des zu versteuernden Einkommens	159
Tabelle 3-12: Aufteilung von Reisebestandteilen nach dem BFH Urteil	169
Tabelle 4-1: Das Phasenmodell des Reisens	176
Tabelle 4-2: Verkehrsbetriebe und ihre Verkehrsmittel.....	194

EXKURSE

Exkurs 2-1: Die Incentive-Reise I ,Wüste und Luxus‘	41
Exkurs 2-2: Die Incentive-Reise II ,Händlertagung mit ,Savoir Vivre‘	42
Exkurs 2-3: Die Incentive-Reise III ,Kunst im Team‘	44
Exkurs 3-1: Umsatzsteuer Fallbeispiel 1	144
Exkurs 3-2: Umsatzsteuer Fallbeispiel 2.....	153
Exkurs 4-1: Destination Malta.....	191
Exkurs 4-2: Incentive-Paket von Center Parcs	193
Exkurs 4-3: Individuelle Fluglösungen.....	196
Exkurs 4-4: Kontrastreiche Unterkünfte.....	198
Exkurs 4-5: Social Incentives.....	204

ABKÜRZUNGEN

AO	Abgabenordnung
Az.	Aktenzeichen
BFH	Bundesfinanzhof
BStBl	Bundessteuerblatt
DMC	Destination Management Company
EStG	Einkommensteuergesetz
EVA	Economic Value Added (Berechnungsmethode Humankapital)
FTE	Full Time Equivalent (Vollzeitbeschäftigung)
HCMV	Human Capital Market Value (Berechnungsmethode Humankapital)
HEVA	Human Economic Value Added (Berechnungsmethode Humankapital)
IAPCO	International Association of Professional Congress Organizers
ICCA	International Congress and Convention Association
LStR	Lohnsteuer-Richtlinien
MICE	Meetings, Incentives, Congress/ Conventions/ Conferences, Exhibitions/ Events
MTA	Malta Tourism Authority
MVA	Market Value Added (Berechnungsmethode Humankapital)
PLC	Public Limited Company
p. P.	pro Person
R	Richtlinie
SITE	Society of Incentive Travel Executive

ABKÜRZUNGEN

StGB	Strafgesetzbuch
USt.	Umsatzsteuer
UStG	Umsatzsteuergesetz
UStR	Umsatzsteuer-Richtlinien
VAE	Vereinigte Arabische Emirate
VDR	Verband Deutsches Reisemanagement e. V.

1 EINFÜHRUNG

Incentive-Reisen sind fester Bestandteil der MICE-Branche. Fachzeitschriften berichten über neue Entwicklungen und Trends, stellen interessante Konzepte vor und informieren über Destinationen, die Teilnehmern einer Incentive-Reise ein unvergessliches Erlebnis garantieren sollen. In der Literatur werden im Rahmen des Geschäftsreise-Tourismus diverse Ansatzmöglichkeiten, die sich vorrangig mit der Organisation und Konzeption von Incentive-Veranstaltungen beschäftigen, behandelt. Gleichzeitig bieten Fachwerke zum Human Resource Management bzw. Personalwesen Ausführungen zu Incentive-Modellen, wie sie in Unternehmen eingesetzt werden sowie Theorien zur Motivation und Leistungssteigerung der Mitarbeiter am Arbeitsplatz.

Der vorliegende Band liefert den Versuch, beide Themenbereiche miteinander zu kombinieren und widmet sich daher der Incentive-Reise und ihren zahlreichen Aspekten und Schnittstellen, die sich aus Sicht des Kunden, d. h. bei dem ausschreibenden Unternehmen ergeben. Ziel der Abhandlung ist es, die Incentive-Reise in die unterschiedlichen Unternehmensbereiche einzuordnen, um eine ganzheitliche Sichtweise zu ermöglichen. Diverse betriebswirtschaftliche Modelle und Theorien bieten Ansätze, um das Für und Wider einer Incentive-Reise für ein Unternehmen zu diskutieren.

Zunächst werden die definitorischen Grundlagen und Abgrenzungen näher behandelt, um einen einheitlichen Wissensstand zu schaffen und Missverständnisse im Verlauf der Abhandlung zu vermeiden. Dabei wird zunächst auf die diversen Möglichkeiten von Incentive-Programmen und Anreizsystemen eingegangen, die in der Praxis neben der Incentive-Reise von Unternehmen eingesetzt werden. Weiterhin wird die Incentive-Reise als Bestandteil der MICE-Industrie dem Urlaubs- und Geschäftsreise-Tourismus gegenübergestellt, um Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede aufzuzeigen und die Reiseform innerhalb des Tourismus genauer einzuordnen. Abschließend stellt dieses Kapitel verschiedene Formen der Incentive-Reise dar, um einen ersten Eindruck über deren Besonderheiten und Charakteristika zu vermitteln.

Die Einordnung der Incentive-Reise in die diversen Tätigkeitsfelder des Unternehmens ist zentraler Bestandteil dieser Abhandlung. Zuerst werden unterschiedliche Modelle und Theorien aufgezeigt, die in der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre Zusammenhänge darstellen, um anschließend die für die Incentive-Reise relevanten und interessanten Beziehungen näher zu erläutern. Im ersten Schritt wird die Unternehmensführung als übergeordnete Instanz behandelt. Anschließend werden die Bereiche Marketing und Personalwesen sowie finanzielle Gesichtspunkte in einen Bezug zur Incentive-Reise gesetzt.

Nachdem ein ganzheitliches Bild der Incentive-Reise aus den unterschiedlichen Unternehmensbereichen geliefert wurde, widmet sich Kapitel vier den organisatorischen und konzeptionellen Fragen der Incentive-Reise. Auch an dieser Stelle steht die Unternehmenssicht im Mittelpunkt der Ausführungen. Aspekte hinsichtlich der Organisation und Durchführung sowie Möglichkeiten für die inhaltliche Gestaltung einer Incentive-Reise werden näher erläutert.

Eine kritische Betrachtung, ob die Incentive-Reise nun ein effektives Anreiztool oder doch eine reine Kostenfalle darstellt, wird anhand der Sach-

verhalte, die in den vorangegangenen Kapiteln diskutiert wurden, skizziert. Abschließend liefert das letzte Kapitel eine Zusammenfassung der relevanten Ergebnisse in Form eines Fragenkatalogs, der als Orientierungshilfe für Unternehmen zu verstehen ist und die zentralen Themenbereiche mit ihren unterschiedlichen Alternativen aufzeigt.