



## Außer Spesen nichts gewesen?

Mit der Reisekostenreform 2014 ist es ab Januar zu vielfältigen Änderungen im steuerlichen Reisekostenrecht gekommen. **Der Vertrieb soll bei den Reisekosten vor allem eins: Sparen.** Doch Vertriebsexperten warnen davor, die Kostenschraube zu überdrehen.

Text \_ Klaus Dietzel

In Massen hat man sie noch nicht gesehen – die Führungskräfte im Vertrieb, die ihre Flugtickets bei Lidl kaufen. Dabei bietet der Discounter auf seinem Reiseportal gerade Sparpreise für Germanwings an: Für 39,99 Euro pro Flug können Reisende innerhalb des gesamten Streckennetzes der Lufthansa-Tochter fliegen – zwischen Berlin, Hamburg, Stuttgart, München, Hannover, Nürnberg, Köln/Bonn, Dortmund, Leipzig/Halle, Dresden, Rostock oder Friedrichshafen. Snack und Getränk an Bord inklusive. Für zehn Euro mehr geht es dann auch ins europäische Ausland –

etwa nach London, Mailand, Rom, Wien oder Barcelona. Da dürfte den Erbsenzählern in den Controllingabteilungen das Herz aufgehen. Aber macht derlei Pfennigfuckserei im Vertrieb Sinn?

»Geschäftsreisen erfüllen zunächst einmal den Zweck, von A nach B zu kommen. Das sollte so komfortabel wie möglich, aber nicht luxuriös sein«, sagt Dirk Zupancic, President und Professor of Industrial Marketing & Sales an der German Graduate School of Management and Law in Heilbronn. Dazu gehöre ein Auto, das lange Fahrten sicher und entspannt ermöglicht. Bei Reisen mit der

Bahn oder dem Flugzeug sollte nach Ansicht des Vertriebsexperten darauf geachtet werden, dass die Mitarbeiter während der Reise arbeiten können. »Für die Bahn bedeutet das: Reisen in der ersten Klasse. Bei kurzen Flügen von drei bis vier Stunden tut es die Economy-Klasse, bei längeren sollte es Business sein«, analysiert Zupancic. Alternativ könnten die Mitarbeiter auch früher beziehungsweise später an- und abreisen, um die Strapazen von Langstreckenflügen ausgleichen zu können. »Das ist zumeist billiger als die teilweise heftigen Businessclass-Tarife, kostet aber Zeit«, so Zupancic.

Für Siegfried Kreuzer, Unternehmensberater und Managing Director von Miller Heiman Europe in Amberg, geht es bei den Reisekosten zunächst einmal um eine konsistente Firmenkultur: »Wenn der Vorstand in der First Class unterwegs ist und die kundenorientierten Mitarbeiter in der Holzklasse, zeugt das nicht von durchgängiger, wertschätzender Führung«, so Kreuzer. Wenn die Firmenkultur dagegen stimme, relativierten sich die meisten Themen von selbst. Wichtig sind vor allem Transparenz und klare, nachvollziehbare Vorgaben. Nicht ganz unwichtig ist auch die Frage, wie viele Reisekosten die Vertriebsmitarbeiter im Verhältnis zum generierten Umsatz verursachen. Normalerweise liegt das Verhältnis hier bei ein bis maximal drei Prozent. Wenn jemand global unterwegs ist, können schon mal 200.000 bis 300.000 Euro an Reisekosten pro Jahr anfallen. Dafür bringt er aber auch mindestens einen zweistelligen Millionenbetrag an Land. »Wir können das Reisen ja nicht einstellen. Wenn wir also 30 Prozent Reisekosten einsparen, reden wir über 0,3 bis 1 Prozent weniger Umsatz«, analysiert Kreuzer. Zudem gibt der Vertriebsexperte zu bedenken, dass Verkäufer aus Unerfahrenheit, Unkenntnis oder ganz einfach aus Unkonzentriertheit (durch schwierigere Reisebedingungen) viel zu oft einfach einmal 5 bis 20 Prozent Rabatt geben, um einen Auftrag doch noch an Land zu ziehen. Das könne man mit noch so großen Kürzungen bei den Reisekosten gar nicht reinholen.

## Hände weg vom Dienstwagen

Für die meisten Mitarbeiter im Vertrieb ist vor allem die Causa Dienstwagen sakrosankt. Das Thema ist komplexer, als man es im Allgemeinen diskutiert. Der Wagen hat Motivations- und Anreizwirkungen. Der Dienstwagen wird nicht nur vom Mitarbeiter selbst geschätzt, sondern zusätzlich von seinem sozialen Umfeld beachtet. Ein Firmenwagen hat aber auch Signalwirkung zum Kunden. Als Premiumanbieter muss auch das Auto (wie der gesamte Auftritt) passend, aber nicht übertrieben sein. »Ich kann

nur davon abraten, die Dienstwagenregelung qualitativ zu verschlechtern«, sagt Michael Ahlers, Geschäftsführer Vertrieb bei Suxceed Sales for your Success GmbH in Nürnberg. Der Umstieg von Audi A4 auf Hyundai oder KIA würde einen Vertriebsmitarbeiter nachhaltig demotivieren. Einsparpotenziale sieht der Vertriebsexperte nicht in der Kürzung des Fahrzeugbudgets oder in Low-Cost-Flügen, sondern eher in der effizienten Planung der Außendienstbesuche. Doch dies erfordert von den Unternehmen konkrete Maßnahmen, um den Vertriebsprozess zu optimieren. »Da erscheint es so mancher Firma in schlechten Zeiten einfacher, die Auto-Klasse herunterzustufen«.

Doch warum ist das Statussymbol Auto im Vertrieb so wichtig? »Sie können einen Verkäufer nicht motivieren. Sie können nur dafür sorgen, dass Sie ihn nicht demotivieren«, meint Verkaufstrainer Dirk Kreuter aus Bochum. Und mit dem falschen Vehikel machen Unternehmen genau das. »Wenn Sie einen Passat gegen einen Skoda austauschen, mag letzterer mehr Ausstattung haben und vielleicht sogar das bessere Auto

sein, aber rein vom Statussymbol wird der Verkäufer dadurch abgestuft«, so Kreuter. Und genau so empfinden es die Verkäufer dann – als Degradierung.

## Verkäufermotivation mittels PS

Nicht ohne Grund setzt die Vertriebschmiede Würth ihre Firmenwagenregelung ganz gezielt zur Verkäufermotivation ein: Der Jungverkäufer fängt mit einem kleinen Wagen an, und der spätere erfolgreiche Topverkäufer hat dann ein Fahrzeug der gehobenen Mittelklasse aus dem Premiumsegment. »Hier machen die meisten Unternehmen Fehler, indem sie kurzfristig auf die Kosten schauen, aber nicht mittelfristig auf die Motivation ihrer Mitarbeiter«, so Kreuter. Das sei um so erstaunlicher, als deutsche Unternehmen sich längst nicht mehr in einem Markt befinden, in dem auf (gute) Mitarbeiter verzichtet werden könne. »Der Dienstwagen ist eine der schlimmsten Sparfallen, in die man in der Vertriebsführung tappen kann«, warnt Kreuter. In die gleiche Kerbe schlägt auch sein Verkaufstrainerkollege Martin Limbeck, Geschäftsführender Gesellschafter [ ...

## → INFO REISEKOSTENREFORM 2014

**Zum 1.1.2014 tritt die gesetzliche Neuregelung des steuerlichen Reisekostenrechts in Kraft. Marketing und Vertrieb betreffen vor allem folgende Punkte:**

→ **Erste Tätigkeitsstätte** ersetzt »regelmäßige Arbeitsstätte«. Die Frage, welche Tätigkeit an den unterschiedlichen Beschäftigungs- und Einsatzstätten eine berufliche Auswärtstätigkeit begründet, bestimmt sich ab 2014 nicht mehr danach, wo der Arbeitnehmer seine regelmäßige Arbeitsstätte hat.

→ **Besteuerung der Mahlzeitengestellung auf Dienstreisen und bei Bewirtungen.** Bei vom Arbeitgeber oder auf dessen Veranlassung gestellten Mahlzeiten wird die Verpflegungspauschale gekürzt – um 20 Prozent für ein Frühstück und um jeweils 40 Prozent für ein Mittag- und Abendessen.

→ **Neuregelungen bei den Verpflegungspauschalen.** Die Reisekostenreform bringt eine starke Vereinfachung: Die Mindestabwesenheitszeiten werden herabgesetzt. Die Inlandsverpflegungspauschalen liegen bei 12 Euro für Abwesenheiten von mehr als 8 Stunden und 24 Euro bei mindestens 24 Stunden.

Mehr Infos unter:

→ <http://reisekosten-2014.de>

Quelle: [www.haufe.de](http://www.haufe.de)

von Martin Limbeck Trainings-Team in Königstein im Taunus: »Es war noch nie sinnvoll, an guten Verkäufern zu sparen. Gerade die Topverkäufer haben ein großes Ego und lieben Statussymbole. Der Kunde soll das Gefühl haben, dass er vom Besten der Besten kauft – und der fährt nun mal keinen Ford Mondeo«. Schließlich sei der Dienstwagen ein wichtiges Arbeitsgerät, da Vertriebler locker 50.000 bis 60.000 Kilometer im Jahr auf den Autobahnen unterwegs sind. Der Firmenwagen ist somit ihr wichtigstes Arbeitsgerät. Daher sollten Unternehmen hier eher mehr investieren, »denn gesundheitliche Probleme, ausgelöst von unbequemen Autositzen, oder Strafzettel wegen Telefonierens am Steuer, weil die Freisprecheinrichtung oder das Navi fehlen, braucht kein Mensch«.

Für Lars Binckebanck, Professor für Marketing & International Management an der Nordakademie in Hamburg/Elmsborn, stellt der Dienstwagen in Sachen Motivation indes nur eines von vielen monetären und immateriellen Anreizen dar. »Der ganz große Zauber des Firmenwagens ist mit der pauschalen Besteuerung verfliegen. Moderne Entlohnungssysteme im Vertrieb vermögen über Prämien zielgenauere Anreize für strategiekonforme Vertriebsaktivitäten zu schaffen als die vermeintliche Dicke Bertha der Motivation, der Dienstwagen«. Deren Motivationswirkung wird nach Ansicht des Vertriebsexperten stark überschätzt. Allerdings räumt auch der Wissenschaftler ein, dass das vertriebliche Statusdenken nicht zu unterschätzen ist. Daher sind für Binckebanck zwei Aspekte zu beachten: Erstens sei es problematisch, ohne Ausgleich ein Downgrade auf kleinere Dienstwagenklassen durchzuführen, weil das bei gleicher Leistung als ungerechtfertigte Degradierung interpretiert würde. Zweitens sei der soziale Spread der Dienstwagenklassen zu beachten. »Hier müssen im Zweifel auch Führungs-

→ REISEKOSTENREFORM SO WERDEN SIE FIT

**Verlässliche und praxisnahe Informationen machen Sie fit für die Reisekostenreform 2014 und unterstützen Sie bei der fehlerfreien Umstellung auf die Reisekostenabrechnung.**

Am 1. Januar 2014 tritt das neue Reisekostenrecht in Kraft. Die vielfältigen Änderungen haben erhebliche Folgen für Ihre Reisekostenabrechnung. Aber diesmal überwiegen die Vorteile aufseiten der Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Wer richtig abrechnet und die Neu-

erungen umsetzt, kann viele steuerliche Vorteile geltend machen. Profitieren auch Sie von den Vorteilen der Reisekostenreform 2014. Mit Haufe Fit für Reisekosten 2014 setzen Sie schnell und sicher das neue Reisekostenrecht um und rechnen Ihre Reisekosten garantiert richtig und gewinnbringend ab. Sie erfahren alles, was Sie bei Ihrer Reisekostenabrechnung im Jahr 2014 beachten müssen und lernen alle Gestaltungsmöglichkeiten in der Praxis kennen. Mehr Infos unter:

→ [bit.ly/1b17vMj](http://bit.ly/1b17vMj)

kräfte Sparsamkeit mit ihren eigenen Flotten vorleben, weil sich ansonsten Neideffekte einstellen«, so Binckebanck. Viel wichtiger als die Motivationswirkung nach innen scheint beim Dienstwagen ohnehin die Kommunikationswirkung nach außen zu sein. »Im Autoland Deutschland kann ein PKW nicht nicht kommunizieren«, so Binckebanck. Es komme darauf an, wie sich der Vertrieb strategisch in der Wahrnehmung beim Kunden positionieren will. »Soll der eigene Erfolg unterstrichen werden, eignet sich sicherlich auch der Porsche. Steht die Fachkompetenz im Mittelpunkt, eignen sich Marken wie VW aufgrund der sozialen Neutralität. Will man eher auf Understatement setzen, darf es auch mal ein Seat sein«.

**Nicht Sparen um jeden Preis**

Deutschlands Unternehmen sollten darauf achten, dass sie eine branchenübliche Kundennähe nicht aus kurzfristigen Kostenüberlegungen heraus gefährden. »Sonst ist die Konkurrenz immer vor einem beim Kunden«, warnt Peter Winkelmann, Professor für Marketing und Vertrieb an der Hochschule für angewandte Wissenschaften in Landshut. Hinzu komme die Fürsorgepflicht der Unternehmen für ihre Mitarbeiter: »Wer als Verkäufer Tausende von Kilometern im Jahr, also einen signifikanten Teil seines Lebens, auf der Straße zubringt, der verdient es, dass er sicher und entspannt beim Kunden ankommt«.

Wo sollen sie also herkommen, die Kostensenkungen bei der Dienstreise? Das Einsparpotenzial liegt in vielen Bereichen. Nicht jeder Kundenkontakt muss gleichzeitig auch ein Kundenbesuch sein. »Es geht oft darum, eine hohe Kontaktfrequenz zu haben, aber nicht darum, eine hohe Besuchsfrequenz zu haben«, argumentiert Dirk Kreuter. Viele Besuche seien schlecht vorbereitet und landen bei den falschen Kunden, die nicht genug Potenzial haben. Auch der zeitliche Abstand zwischen den Besuchszeiten ist nach Ansicht des Vertriebsexperten meist zu kurzfristig geplant. »Viele Besuche im Außendienst sind schlicht überflüssig«, so Kreuter. Gut vorbereitete Telefonate oder Telefonkonferenzen seien zuweilen sinnvoller und günstiger. Gleichzeitig werden in Deutschland immer noch viel zu viele Kaltbesuche gemacht. »Die Kaltakquise ist einfach nicht totzubekommen«, so Kreuter. In den meisten Fällen bedeute sie allerdings einen hohen Kostenaufwand bei geringer Qualität. Ohnehin ist fraglich, ob die Fixierung auf Neukundenakquise wirklich die richtige Strategie ist. Oft sei es sinnvoller, über die Potenzialausschöpfung bei Bestandskunden, über Zusatzverkäufe im Sinne von Cross- und Up-Selling Geld zu verdienen.

**Wo und wie lässt sich sparen?**

Einsparpotenziale versprechen auch die neuen Medien, bieten sie doch gute Möglichkeiten, Businesskontakte zu er-

 > [twitter.com/acquisa](http://twitter.com/acquisa)  
Hier twittert die Redaktion acquisa  
Aktuelles und Wissenswertes aus  
der Marketingwelt.

gängen. Für kurze Besprechungen können sie gar als Ersatz für eine Geschäftsreise dienen, wenn Reiseaufwand und Meeting-Zeit in einem ungünstigen Verhältnis stehen. Denn persönliche Beziehungen können auch bei langer und intensiver Mediennutzung in der Zusammenarbeit mit einem Kunden entstehen. Das zeigen ja die verschiedenen Effekte in den sozialen Medien. «Für strategische Geschäftsbeziehungen sehe ich im Moment allerdings keine Alternative zum persönlichen Kontakt», sagt der Vertriebsexperte Dirk Zupancic. Und er prognostiziert, dass die Bedeutung der neuen Medien für die Kundenzusammenarbeit mit dem Einzug der »Digital Natives« in die Geschäftswelt weiter zunehmen wird.

Auch für Andreas Buhr, CEO bei Buhr & Team Akademie für Führung und Vertrieb in Düsseldorf, spielen die neuen Medien eine immer wichtigere Rolle, »Informationen aktuell, überall und mobil verfügbar zu haben – das macht heute den Unterschied auch im B2B-Vertrieb aus«, sagt Buhr. Entscheidungen würden hybrid getroffen. »Im Netz schauen, dann

türlich könne man Videokonferenzen abhalten, um große Distanzen zu überwinden und viele Teilnehmer ohne hohe Kosten und hohen Aufwand an einen Tisch zu bekommen. Letztendlich lebt der Verkäufer aber nie von der Technik und Hochglanzprospekten. »Es sind seine Emotionalität und seine Begeisterungsfähigkeit, mit denen er den Kunden für sich gewinnt«, so Limbeck. Und das klappt nur im unmittelbaren Kontakt. »Keine Technik kann das so gut und prägnant rüberbringen wie der persönliche Kontakt«.

Für Professor Lars Binckebanck schließlich ist Vertrieb zu vielfältig, um die digitale Substitutionsgefahr verallgemeinern zu können. Dennoch warnt der Wissenschaftler vor einer Glorifizierung des persönlichen Kontakts: »People-Business ist Vertrieb nur dann, wenn aus Kundensicht aus der persönlichen Interaktion Mehrwert entsteht«. Wenn der Vertrieb durch Beratung und Service selber einen Mehrwert schaffe, schlage er alle neuen Medien um Längen und rechtfertigt auch die notwendigen Reisekosten. Nichtsdestoweniger ha-

Euro – unabhängig davon, wann Reisende losfahren oder ankommen. Für einen Außendienstler, der an 190 Arbeitstagen täglich zwischen acht und 14 Stunden unterwegs ist, bedeutet die Neuerung, dass er 2014 Pauschalen von 2.280 Euro (also 190 mal zwölf) Euro absetzen kann. Bei einem persönlichen Grenzsteuersatz von 35 Prozent spart der Vielfahrer so 798 Euro Steuern, fast doppelt so viel wie bisher. Weniger begeistert dürften all die Vertriebsmitarbeiter sein, deren Arbeitgeber die Verpflegung bei der Auswärtstätigkeit zahlt. Die Betroffenen konnten bislang Verpflegungspauschalen absetzen, obwohl sie die Mahlzeiten gestellt bekamen. Das wird mit der Reisekostenreform 2014 für sie ungünstiger, denn da wird gekürzt.

### Die negativen Effekte des Sparens

Doch aufs Reisen verzichten kann der Vertrieb sicher nicht. »Wir sparen wieder einmal an der falschen Stelle«, bringt es Unternehmensberater Siegfried Kreuzer auf den Punkt. Ausgeruhte, konzentrierte und motivierte Mitarbeiter sind



### »DAS EINSARPOTENZIAL BEI REISEKOSTEN IST VIEL ZU GERING, UM DEN NEGATIVEN EFFEKT AUF DIE ARBEITSMORAL ZU RECHTFERTIGEN.«

**MICHAEL AHLERS**, Geschäftsführer Vertrieb bei Suxceed Sales for your Success GmbH, Nürnberg

ben für ihn auch die neuen Medien ihre Vorteile: »Face-Time, Adobe Connect & Co. sparen nicht nur Reisekosten, sondern schaffen auch Freiräume, die für den Vertrieb mehr Zeit für die proaktive Marktbearbeitung bringen«.

Und wo bleibt das Positive? Die neue Reisekostenreform bringt Verkäufern immerhin bei ihren Kundenbesuchen auch Vorteile: Ab acht Stunden Abwesenheit lassen sich künftig zwölf Euro steuerlich absetzen, was mehr Geld für kurze Dienstreisen bringt. Ab 24 Stunden und mehr gilt weiterhin die Pauschale von 24 Euro am Tag für Essen und Trinken. Für jeden An- und Abreisetag gewährt der Fiskus außerdem noch mal zwölf

beim Kunden nun mal besser als diejenigen, die nach Shanghai über London und Dubai fliegen müssen, weil der 25-Stunden-Flug bei British Airways 900 Euro kostet, während der 13-Stunden-Flug bei Lufthansa mit 250 Euro mehr zu Buche schlägt. Und jetzt noch einmal zum Mitschreiben für die Erbsenzähler in den Controllingabteilungen: »Den Rotstift an die Reisekosten anzusetzen, ist etwa genauso sinnvoll, wie die Kekse für die Besprechungen zu streichen«, bilanziert Michael Ahlers. Das absolute Einsparpotenzial sei viel zu gering, um den negativen Effekt auf die Arbeitsmoral der Mitarbeiter zu rechtfertigen.

[redaktion@acquisa.de](mailto:redaktion@acquisa.de)

• 1

offline kaufen oder umgekehrt«. Vertrieb 3.0 bedeute außerdem, dass mithilfe des Internets Termine besser, aktueller und effizienter geplant und durchgeführt werden. Denn eine Vorbereitung bleibt Schrittmacher des Erfolges.

Verkaufsexperte Martin Limbeck hingeben setzt voll auf das »Vertrieb-ist-und-bleibt-ein-People-Business«-Mantra. Na-