



PUBLIKATIONSREIHE
NACHHALTIGKEIT
IM VERTRIEB
2024

BAND
1|3

FOKUSTHEMA:
WELCHE BEDEUTUNG HAT NACHHALTIGKEIT
FÜR DEN VERTRIEB UND
VERTRIEBSERFOLG?

Fachgruppe Marketing | FH Dortmund

Prof. Dr. Sabrina Scheidler
Prof. Dr. Fabian Kubik
Prof. Dr. Hanaa Ryari
Prof. Dr. Lena Klimke

DISCLAIMER.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Studie das generische Maskulinum verwendet. Diese Formulierung schließt alle Geschlechter gleichermaßen ein. Die Wahl dieser Sprachform dient ausschließlich der sprachlichen Vereinfachung und beinhaltet keinerlei Wertung.

Die Studienergebnisse unterliegen dem Copyright der Fachgruppe Marketing der Fachhochschule Dortmund. Jegliche Reproduktion, Verbreitung oder anderweitige Nutzung der Inhalte ist nur mit ausdrücklicher, schriftlicher Genehmigung der Fachgruppe Marketing der Fachhochschule Dortmund gestattet. Alle Rechte vorbehalten.

Die in diesem Dokument verwendeten Grafiken, die keine Studienergebnisse darstellen, wurden mithilfe von Adobe Firefly und DALL-E erstellt. Diese Grafiken sind computergeneriert und basieren nicht auf urheberrechtlich geschütztem Material. Alle verwendeten Grafiken wurden speziell für die Zwecke dieses Dokuments erstellt und sind Eigentum des Erstellers. Jegliche Ähnlichkeiten mit existierenden Werken sind rein zufällig und nicht beabsichtigt.

INHALT.

VORWORT	3
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	6
EINLEITUNG	8
METHODIK	10
FOKUSTHEMA: WELCHE BEDEUTUNG HAT NACHHALTIGKEIT FÜR DEN VERTRIEB UND VERTRIEBSERFOLG?	
\ VERANKERUNG VON NACHHALTIGKEIT IM VERTRIEB	16
\ RELEVANZ VON NACHHALTIGKEIT AN DER KUNDEN-SCHNITTSTELLE	26
\ GESETZLICHE VORGABEN & MONETÄRE ANREIZE	34
\ VERGLEICH NACHHALTIGKEITSFÜHRER VS. NACHHALTIGKEITSZÖGERER	40
FAZIT	47
QUELLENVERZEICHNIS	49
AUTOREN & KONTAKT	51

VORWORT.

Nachhaltigkeit ist zweifellos zu einem zentralen Element moderner Unternehmensstrategien geworden. Getrieben von immer strengeren gesetzlichen Regularien und einem wachsenden gesellschaftlichen Bewusstsein, wird der Druck auf Unternehmen erhöht, nachhaltige Praktiken zu implementieren. Doch trotz dieser regulatorischen Anreize und formalen Anforderungen ist der tatsächliche Umsetzungsstand von Nachhaltigkeit oft unklar. Es bleibt die Frage offen, ob Nachhaltigkeitskriterien, die in Ausschreibungstexten festgelegt werden, auch wirklich die Entscheidungen und Handlungen in der Praxis bestimmen.

In diesem Zusammenhang rückt der Vertrieb in den Fokus, der als unmittelbare Schnittstelle zum Kunden eine entscheidende Rolle spielt. Der Vertrieb erlebt hautnah, welche Kriterien tatsächlich kaufentscheidend sind und wie Nachhaltigkeitsaspekte in der Praxis gewichtet werden. Diese Nähe zum Markt und zu den Kunden verleiht dem Vertrieb eine besondere Bedeutung in der nachhaltigen Ausrichtung von Unternehmen. Dennoch wurde die Perspektive des Vertriebs auf das Thema Nachhaltigkeit bislang kaum erforscht.

Die vorliegende Studie setzt genau hier an und schließt eine bedeutende Forschungslücke. Erstmals wird das Thema Nachhaltigkeit umfassend aus der Sicht des Vertriebs untersucht. Dabei liefert die Studie wertvolle praxisrelevante Einblicke, die Vertriebsverantwortlichen helfen können, Nachhaltigkeit im Vertriebsmanagement zu fördern und zu einer wettbewerbsrelevanten Stärke auszubauen.

Konkret fokussiert die Studie auf drei zentrale Themen:

1. Welche Bedeutung hat Nachhaltigkeit für den Vertrieb und Vertriebsserfolg?

Dieser Schwerpunkt beleuchtet, inwiefern nachhaltige Praktiken als Erfolgsfaktor im Vertrieb wirken und wie Unternehmen sich durch nachhaltige Vertriebsstrategien differenzieren können.

2. Wie ist der Status quo der sozialen Nachhaltigkeit im Vertrieb?

Hier wird untersucht, wie soziale Nachhaltigkeitsaspekte, wie etwa die Work-Life-Balance und die wahrgenommene Arbeitslast, im Vertrieb verankert sind und inwiefern nachhaltige Praktiken diesbezüglich vorteilhaft wirken.

3. Welche Nachhaltigkeitsmaßnahmen werden aktuell und zukünftig umgesetzt?

Dieser Teil der Studie analysiert, welche konkreten Maßnahmen im Vertrieb bereits ergriffen wurden und welche zukünftigen Entwicklungen absehbar sind.

Mit dieser ersten umfassenden Untersuchung der Nachhaltigkeit im Vertrieb bietet die vorliegende Studie wertvolle Anhaltspunkte für die Praxis, wie sie Nachhaltigkeit effektiv in ihre Vertriebsstrategien integrieren können.

VORWORT.

Die Ergebnisse dieser Untersuchung werden in einer dreiteiligen Publikationsreihe präsentiert. Insgesamt sind so drei Bände entstanden, die sich jeweils mit einem der zuvor skizzierten Kernthemen der Nachhaltigkeit im Vertrieb auseinandersetzen.

Der vorliegende Band ist Teil dieser Reihe und bietet tiefgehende Einblicke in einen der zentralen Themenbereiche.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß und wertvolle Erkenntnisse beim Lesen!



Prof. Dr. Sabrina Scheidler

FH Dortmund



Prof. Dr. Fabian Kubik

FH Dortmund



Prof. Dr. Hanaa Ryari

FH Dortmund



Prof. Dr. Lena Klimke

FH Dortmund

INHALT.

VORWORT	3
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	6
EINLEITUNG	8
METHODIK	10
FOKUSTHEMA: WELCHE BEDEUTUNG HAT NACHHALTIGKEIT FÜR DEN VERTRIEB UND VERTRIEBSERFOLG?	
\ VERANKERUNG VON NACHHALTIGKEIT IM \ VERTRIEB	16
\ RELEVANZ VON NACHHALTIGKEIT AN DER \ KUNDEN-SCHNITTSTELLE	26
\ GESETZLICHE VORGABEN & MONETÄRE \ ANREIZE	34
\ VERGLEICH NACHHALTIGKEITSFÜHRER VS. \ NACHHALTIGKEITSZÖGERER	40
FAZIT	47
QUELLENVERZEICHNIS	49
AUTOREN & KONTAKT	51

ABBILDUNGSVERZEICHNIS.

Abb. 1: Branchenzugehörigkeit der Unternehmen	12
Abb. 2: Jahresumsatz (Brutto) der Unternehmen	12
Abb. 3: Leistungsangebot der Unternehmen	12
Abb. 4: Mitarbeiterzahl der Unternehmen	12
Abb. 5: Position der Befragten im Unternehmen	12
Abb. 6: Differenzierung der Unternehmen, in denen die Befragten beschäftigt sind nach Umsetzungsstand der Nachhaltigkeit	13
Abb. 7: Veränderung der Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit im Vertrieb im Verlauf der letzten 3 Jahre	17
Abb. 8: Treiber des Themas Nachhaltigkeit im Unternehmen	18
Abb. 9: Einschätzung eines möglichen Wettbewerbsvorteils durch nachhaltige Vertriebspraktiken	19
Abb. 10: Nachhaltigkeit im Vertrieb orientiert am ESG-Ansatz	20
Abb. 11: Einordnung der Priorität von Nachhaltigkeit im Vertrieb	21
Abb. 12: Implementierungsgrad spezifischer Nachhaltigkeitsziele im Vertriebszielsystem	23
Abb. 13: Implementierungsgrad nachhaltigkeitsbezogener Individualziele im Vertrieb	23
Abb. 14: Relevanz von Nachhaltigkeitsaspekten im Kaufprozess	27
Abb. 15: Zusätzliche Zahlungsbereitschaft von Kunden für nachhaltige Produkte	28
Abb. 16: Hürden bei der Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in den Vertriebsprozess	29
Abb. 17: Zitate von Studienteilnehmern zu den größten Hürden bei der Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in den Vertriebsprozess	30
Abb. 18: Wesentliche Treiber für das Thema Nachhaltigkeit in Unternehmen	33
Abb. 19: Darstellung ausgewählter gesetzlicher Vorgaben	36
Abb. 20: Performance von Nachhaltigkeitsführern und –zögerern in den KPIs Gewinn und Umsatzwachstum	42
Abb. 21: Vertriebsprofessionalität bei Nachhaltigkeitsführern und –zögerern	44
Abb. 22: Einfluss des Umsetzungsstands der Nachhaltigkeit auf die Kundenbindung bei Nachhaltigkeitsführern und –zögerern	44
Abb. 23: Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten bei der Kaufentscheidung bei Kunden von Nachhaltigkeitsführern und –zögerern	46

INHALT.

VORWORT	3
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	6
EINLEITUNG	8
METHODIK	10
FOKUSTHEMA: WELCHE BEDEUTUNG HAT NACHHALTIGKEIT FÜR DEN VERTRIEB UND VERTRIEBSERFOLG?	
\ VERANKERUNG VON NACHHALTIGKEIT IM VERTRIEB	16
\ RELEVANZ VON NACHHALTIGKEIT AN DER KUNDEN-SCHNITTSTELLE	26
\ GESETZLICHE VORGABEN & MONETÄRE ANREIZE	34
\ VERGLEICH NACHHALTIGKEITSFÜHRER VS. NACHHALTIGKEITSZÖGERER	40
FAZIT	47
QUELLENVERZEICHNIS	49
AUTOREN & KONTAKT	51

EINLEITUNG.

Dieser Band ist Teil einer dreiteiligen Publikationsreihe, die sich umfassend mit der Rolle von Nachhaltigkeit im Vertrieb auseinandersetzt. Die Grundlage der Untersuchung bildet eine deskriptive Analyse, deren zugrundeliegende Methodik und Stichprobe im Methodik-Teil des Bandes ausführlich dargelegt wird.

Im vorliegenden ersten Teil dieser Reihe wird die strategische Relevanz von Nachhaltigkeit im Vertrieb und für den Vertriebs Erfolg untersucht.

Um dieses Thema fundiert beleuchten zu können, wird zunächst die aktuelle Verankerung des Themas Nachhaltigkeit im Vertrieb erfasst. Es wird genauer beleuchtet, wie das Thema wahrgenommen und welche Bedeutung ihm beigemessen wird.

Darauf aufbauend wird die Relevanz von Nachhaltigkeit an der Schnittstelle zum Kunden beleuchtet. Beispielsweise: Welche Nachhaltigkeitsinformationen fordern Kunden ein? Wie entscheidungsrelevant sind diese letztlich?

Um wesentliche Treiber der Thematik verstehen zu können, folgt ein Exkurs in ausgewählte gesetzliche Regularien und monetäre Incentivierungen zur Umsetzung nachhaltiger Vertriebspraktiken.

Die Analyse schließt ab mit einem Vergleich wesentlicher KPIs von Unternehmen, die bezüglich Nachhaltigkeit eine führende Rolle im Markt einnehmen (sog. Nachhaltigkeitsführer) und Unternehmen, die das Thema eher zögerlich umsetzen (sog. Nachhaltigkeitszögerer).

Die unterschiedlichen Perspektiven auf das vorliegende Thema ermöglichen ein tiefgreifendes Verständnis, welche strategische Priorität Nachhaltigkeit im Vertrieb derzeit hat, welche Praktiken bereits implementiert sind, welchen Stellenwert Nachhaltigkeit tatsächlich im vertrieblichen Alltag an der Schnittstelle zum Kunden hat und was die jeweiligen Auswirkungen sind.



“ Nachhaltigkeitskriterien sind durch steigende regulatorische Anforderungen bei großen Unternehmen im Einkauf längst angekommen und werden auf Zuliefererebene heruntergebrochen. Doch wie stark beeinflusst Nachhaltigkeit tatsächlich die Einkaufsentscheidungen? Handelt es sich um formelle Vorgaben oder echte Entscheidungskriterien? Der Vertrieb kann hier als 'Whistleblower' Klarheit schaffen, wie konsequent Nachhaltigkeit umgesetzt wird.

Prof. Dr. Sabrina Scheidler
FH Dortmund

INHALT.

VORWORT	3
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	6
EINLEITUNG	8
METHODIK	10
FOKUSTHEMA: WELCHE BEDEUTUNG HAT NACHHALTIGKEIT FÜR DEN VERTRIEB UND VERTRIEBSERFOLG?	
\ VERANKERUNG VON NACHHALTIGKEIT IM VERTRIEB	16
\ RELEVANZ VON NACHHALTIGKEIT AN DER KUNDEN-SCHNITTSTELLE	26
\ GESETZLICHE VORGABEN & MONETÄRE ANREIZE	34
\ VERGLEICH NACHHALTIGKEITSFÜHRER VS. NACHHALTIGKEITSZÖGERER	40
FAZIT	47
QUELLENVERZEICHNIS	49
AUTOREN & KONTAKT	51

METHODIK.

Erhebungszeitraum & -durchführung

Die Studie basiert auf einer anonymisierten Datenerhebung, die im Zeitraum zwischen Dezember 2023 und März 2024 stattgefunden hat. Insgesamt wurden 253 im Vertrieb beschäftigte Mitarbeiter befragt.

Die Stichprobe teilt sich in zwei Hälften. Die erste Hälfte wurde über gezielte Newsletter (u.a. Mercuri), den Bundesverband der Vertriebsmanager e.V. und sein Netzwerk sowie LinkedIn-Beiträge und relevante LinkedIn-Gruppen im Bereich Vertrieb generiert. Die zweite Hälfte wurde mithilfe eines Marktforschungsdienstleisters erhoben.

Der gewählte Ansatz dient dazu, eine ausgewogene Analysegrundlage zu gewährleisten. Dadurch wird weitgehend verhindert, dass Verzerrungen in der Stichprobe entstehen, die auftreten könnten, wenn sich Personen aufgrund ihrer eigenen Präferenzen für die Teilnahme an der Studie entscheiden und die Teilnehmer somit nicht repräsentativ für den Großteil der Vertriebsmitarbeiter sind.

In Bezug auf die für die Publikationsreihe wesentlichen Analysen konnten keine signifikanten Unterschiede zwischen den beiden Teilstichproben festgestellt werden. Die in den folgenden Kapiteln präsentierten Befunde können damit als robust erachtet werden.

Stichproben-Beschreibung

Die Stichprobe wurde so gewählt, dass auf ihrer Basis eine möglichst umfassende Sicht auf den Umsetzungsstand von Nachhaltigkeit im Vertrieb ermöglicht wird.

Dies bedeutet konkret, dass die Stichprobe eine große Vielfalt an Branchen, Leistungsangeboten (z.B. materielle Produkte, Dienstleistungen), Unternehmensgrößen und –umsätzen aufweist und dass die Befragten unterschiedliche Positionen im Vertrieb bekleiden.

Die **Abb. 1–5** schlüsseln die Charakteristika der Stichprobe im Detail auf.

METHODIK.

Branchenzugehörigkeit

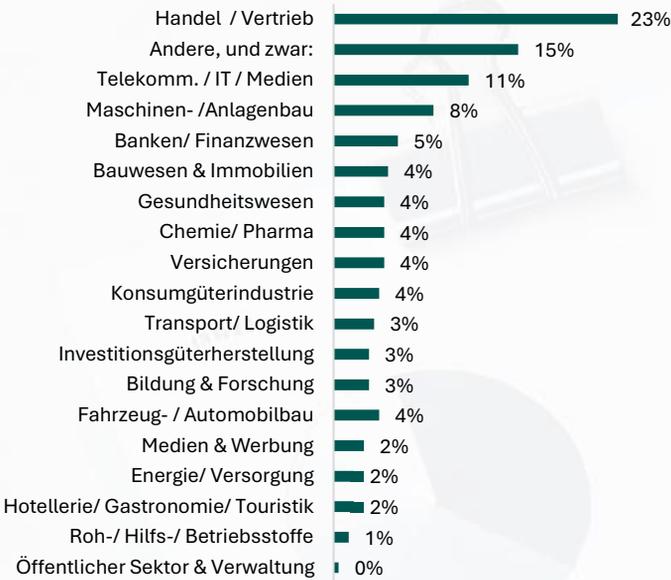


Abb. 1: Branchenzugehörigkeit der Unternehmen (N = 253)

Jahresumsatz (Brutto)

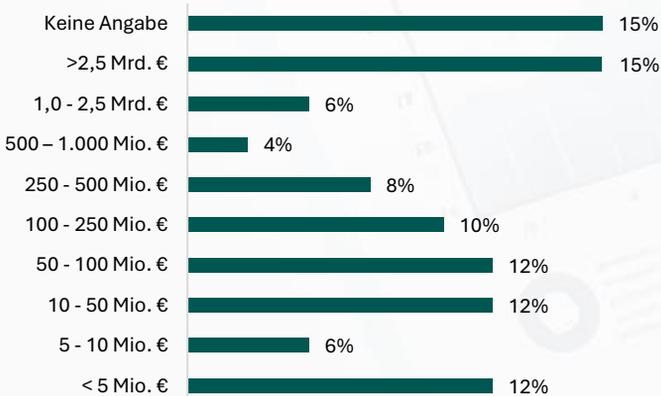


Abb. 2: Jahresumsatz (Brutto) der Unternehmen (N = 253)

Leistungsangebot

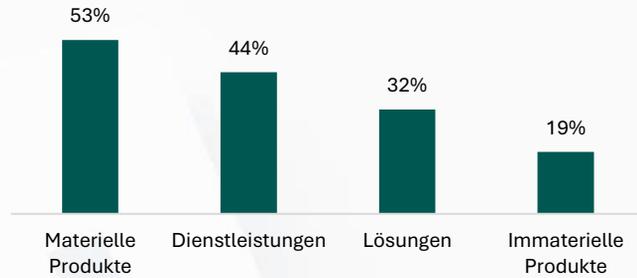


Abb. 3: Leistungsangebot der Unternehmen, in denen die Befragten arbeiten (N = 251)

Beschäftigte Mitarbeiter



Abb. 4: Mitarbeiterzahl der Unternehmen (N = 253)

Position im Unternehmen



Abb. 5: Position der Befragten im Unternehmen (N = 253)

METHODIK.

Durchführung der Analyse

Die erhobenen Daten wurden deskriptiv ausgewertet. Diese Methodik ermöglicht es, ein klares und verständliches Bild der aktuellen Situation und der Wahrnehmungen im Bereich Nachhaltigkeit im Vertrieb zu zeichnen. Die deskriptiven Analysen wurden mit dem Ziel durchgeführt, zentrale Tendenzen zu identifizieren, auch wenn keine abschließenden Kausalzusammenhänge belegt werden können. Durch diese detaillierte deskriptive Analyse konnten fundierte Erkenntnisse über den aktuellen Stand und die zukünftigen Potenziale von Nachhaltigkeitsinitiativen im Vertrieb gewonnen werden.

Im Verlauf der Studie wurden darüber hinaus Detailanalysen durchgeführt, für die die Stichprobe unterteilt wurde. Zu diesem Zweck wurden die Antworten von Befragten, die ihr Unternehmen als Nachhaltigkeitsführer identifizieren verglichen mit den Antworten von Befragten, die angaben, dass ihr Unternehmen bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsthemen eher zögerlich ist. **Abb. 6** verdeutlicht diese Differenzierung im Detail. Insgesamt zählen 119 Befragte ihr Unternehmen zu den Nachhaltigkeitsführern und 133 bewerten ihr Unternehmen als Nachhaltigkeitszögerer.

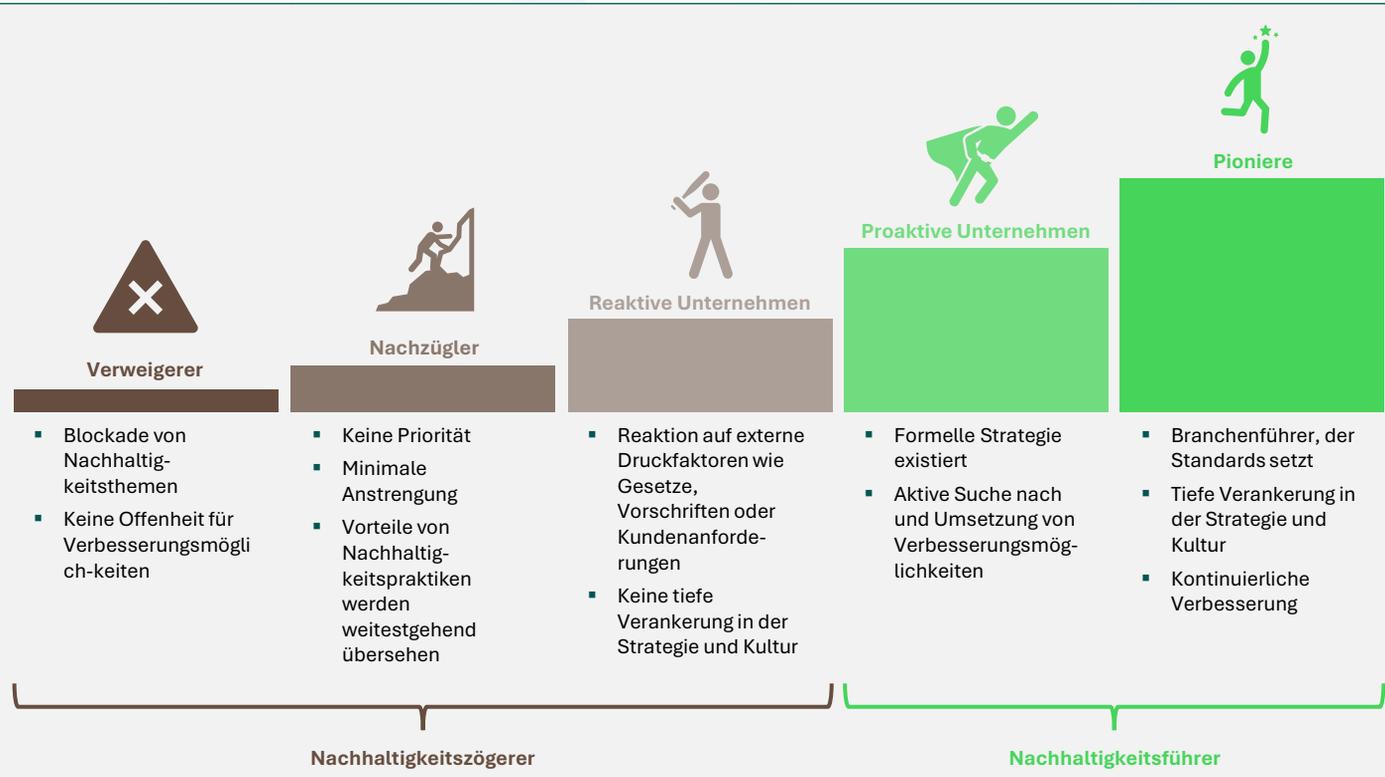


Abb. 6: Differenzierung der Unternehmen, in denen die Befragten beschäftigt sind nach Umsetzungsstand der Nachhaltigkeit (N = 252)

INHALT.

VORWORT	3
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	6
EINLEITUNG	8
METHODIK	10
FOKUSTHEMA: WELCHE BEDEUTUNG HAT NACHHALTIGKEIT FÜR DEN VERTRIEB UND VERTRIEBSERFOLG?	
\ VERANKERUNG VON NACHHALTIGKEIT IM \ VERTRIEB	16
\ RELEVANZ VON NACHHALTIGKEIT AN DER \ KUNDEN-SCHNITTSTELLE	26
\ GESETZLICHE VORGABEN & MONETÄRE \ ANREIZE	34
\ VERGLEICH NACHHALTIGKEITSFÜHRER VS. \ NACHHALTIGKEITSZÖGERER	40
FAZIT	47
QUELLENVERZEICHNIS	49
AUTOREN & KONTAKT	51

**FOKUSTHEMA:
WELCHE BEDEUTUNG HAT
NACHHALTIGKEIT FÜR DEN
VERTRIEB UND VERTRIEBSERFOLG?**



INHALT.

VORWORT	3
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	6
EINLEITUNG	8
METHODIK	10
FOKUSTHEMA: WELCHE BEDEUTUNG HAT NACHHALTIGKEIT FÜR DEN VERTRIEB UND VERTRIEBSERFOLG?	
✓ VERANKERUNG VON NACHHALTIGKEIT IM VERTRIEB	16
✓ RELEVANZ VON NACHHALTIGKEIT AN DER KUNDEN-SCHNITTSTELLE	26
✓ GESETZLICHE VORGABEN & MONETÄRE ANREIZE	34
✓ VERGLEICH NACHHALTIGKEITSFÜHRER VS. NACHHALTIGKEITSZÖGERER	40
FAZIT	47
QUELLENVERZEICHNIS	49
AUTOREN & KONTAKT	51

FOKUSTHEMA: WELCHE BEDEUTUNG HAT NACHHALTIGKEIT FÜR DEN VER- TRIEB UND VERTRIEBSERFOLG?

CEO Briefing:

- Der Großteil der Befragten gibt an, dass das Thema Nachhaltigkeit im Vertrieb in den letzten 3 Jahren strategisch an Relevanz gewonnen hat.
- Die Vorstandsebene ist der Haupttreiber des Themas innerhalb der Unternehmen und kommuniziert es oftmals als unmittelbaren Teil der Unternehmensstrategie.
- In der Integration von Nachhaltigkeit in die Vertriebspraxis wird ein zukünftiger Wettbewerbsvorteil gesehen.
- Eine echte Priorisierung durch entsprechende Überführung von KPIs in individuelle Zielvereinbarungen findet noch sehr selten statt, mutmaßlich auch aufgrund fehlender kundenseitiger Wertschätzung.
- Die gesetzliche Regulatorik zieht jedoch an und steigert die Bedeutung von Nachhaltigkeit vor allem bei Key Accounts schon heute.
- Unternehmen, die schon jetzt proaktiv mit dem Thema Nachhaltigkeit umgehen, outperformen ihre Wettbewerber in wesentlichen KPIs.

Die Bedeutung von Nachhaltigkeit im Vertrieb hat in den letzten drei Jahren erheblich zugenommen. Nachhaltigkeit im Vertrieb integriert Umwelt- (z.B. CO₂-Reduktion), Sozial- (z.B. faire Arbeitsbedingungen) und Unternehmensführungs-kriterien (z.B. Vertriebssteuerung)¹.

Wie **Abb. 7** illustriert, gibt mit **46%** ein großer Teil der Befragten an, dass Nachhaltigkeit im Vertrieb in den letzten drei Jahren wichtiger geworden ist. Weitere **14%** gehen so weit zu sagen, dass das Thema sogar viel wichtiger geworden ist.

Während mit 36% ein weiterer substantieller Anteil eine gleichbleibende Bedeutung wahrnimmt, sind mit insgesamt 4% der Befragten die wenigsten davon überzeugt, dass Nachhaltigkeit an Bedeutung verloren hat.

Wie sehr hat sich die Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit insgesamt im Vertrieb in Ihrem Unternehmen in den letzten 3 Jahren verändert?

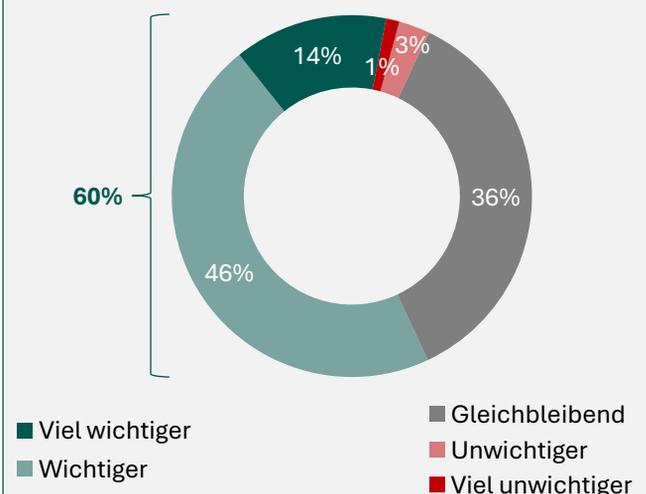


Abb. 7: Veränderung der Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit im Vertrieb im Verlauf der letzten 3 Jahre (N = 253)

¹ Für eine ausführliche Definition siehe Abb. 10, Seite 20.



Diese Zahlen belegen insgesamt eine deutliche Verschiebung in der Wahrnehmung und gedanklichen Priorisierung von Nachhaltigkeit im Vertrieb.

Verschiedene Akteure innerhalb der Unternehmen pushen Nachhaltigkeit (**Abb. 8**).

Allen voran sticht hier jedoch das C-Level heraus. 37% der Befragten geben an, dass die Geschäftsführung das Thema wesentlich antreibt. Damit ist Nachhaltigkeit hierarchisch oft an oberster Stelle verankert.

Weitere 15% sehen leitende Angestellte als Haupttreiber. Einzelne Mitarbeiter und formale Nachhaltigkeitsabteilungen sind jeweils für 14% bzw. 11% der Initiativen federführend.

Nur jeder zehnte Befragte gibt an, dass viele oder fast alle Mitarbeiter das Thema vorantreiben, während bei weiteren 10% der Befragten niemand das Thema anschiebt.

Wer pusht in Ihrem Unternehmen das Thema Nachhaltigkeit?



Abb. 8: Treiber des Themas Nachhaltigkeit im Unternehmen (N = 253)



61% der Befragten sind der Überzeugung, dass die Implementierung nachhaltiger Vertriebspraktiken zu einem Wettbewerbsvorteil führen kann.

Glauben Sie, dass die Implementierung von nachhaltigen Praktiken in Ihrem Vertrieb zu einem Wettbewerbsvorteil führen kann?

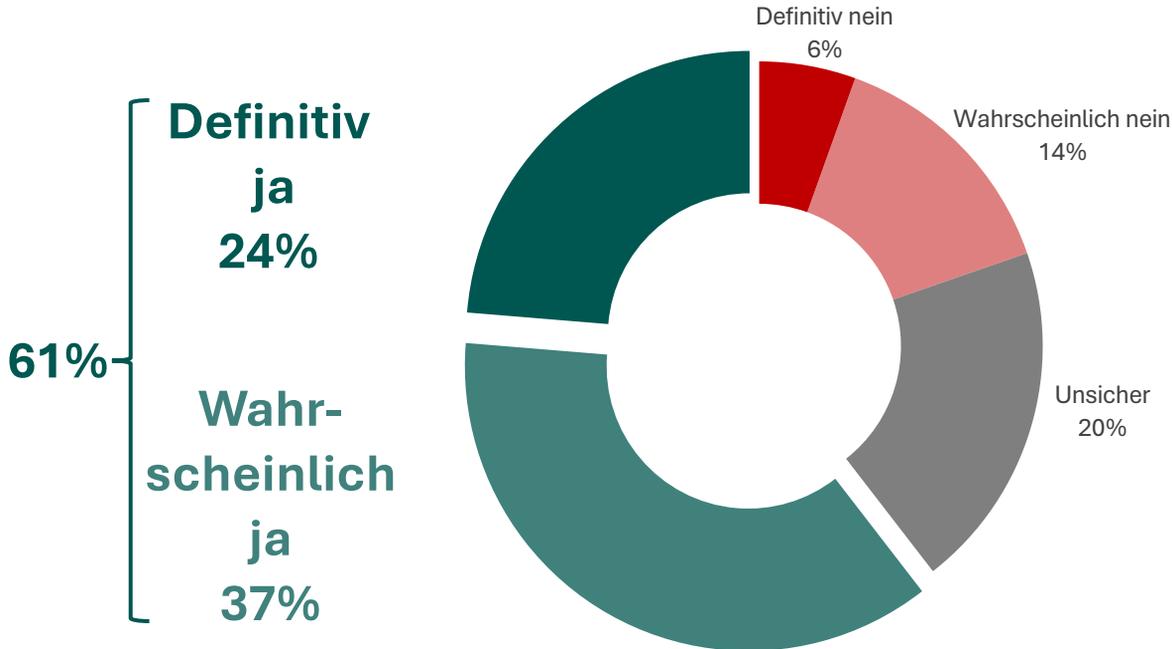


Abb. 9: Einschätzung eines möglichen Wettbewerbsvorteils durch nachhaltige Vertriebspraktiken (N = 253)



Im Einklang mit den vorherigen Erkenntnissen, sind **61% der Befragten** der Überzeugung, dass die Implementierung nachhaltiger Vertriebspraktiken zu einem **Wettbewerbsvorteil** führen kann (**Abb. 9**).

In einer globalisierten Welt, in der der Großteil der Märkte gesättigt ist, sind Unternehmen auf der stetigen Suche nach Differenzierungsmöglichkeiten. Nachhaltigkeit kann nach Meinung der Befragten hier ein wesentlicher Faktor werden.

Was jedoch auch ins Auge sticht: **20% der Befragten sind unsicher**, ob sie nachhaltige Praktiken tatsächlich in einen Wettbewerbsvorteil übersetzen können. Diese Unsicherheit reflektiert die komplexe und dynamische Natur des Themas Nachhaltigkeit im Vertrieb.

Abb. 10 klärt auf, was wir in unserer Studie unter Nachhaltigkeit im Vertrieb verstehen, und nennt Beispiele für die Umsetzung nachhaltiger Vertriebspraktiken anhand der ESG-Kriterien.

Was bedeutet ESG im Vertrieb?

Wir verstehen Nachhaltigkeit im Vertrieb **nicht nur als umweltbezogen**, sondern als einen **ganzheitlichen Ansatz**, der

- **Environmental:** Umwelt-Kriterien
- **Social:** Soziale Kriterien
- **Governance:** Unternehmensführungs-Kriterien

integriert und auf den **vertrieblichen Kontext** anwendet.

Zum Beispiel:



Environmental

Beispiele: Maßnahmen zur Reduzierung des Fußabdrucks, umweltschonende Produkte, kreislaufwirtschaftliche Ansätze



Social

Beispiele: Gesunde Arbeitsbedingungen, Förderung von Vielfalt



Governance

Beispiele: Nachhaltigkeitsorientierte Zielsysteme, Verhaltenskodex

Abb. 10: Nachhaltigkeit im Vertrieb orientiert am ESG-Ansatz

76% geben an, dass Nachhaltigkeit nur eine mittlere bis keine Priorität im Vertrieb ihres Unternehmens hat.

Wo würden Sie Nachhaltigkeit im Vergleich zu anderen Vertriebsprioritäten einordnen?

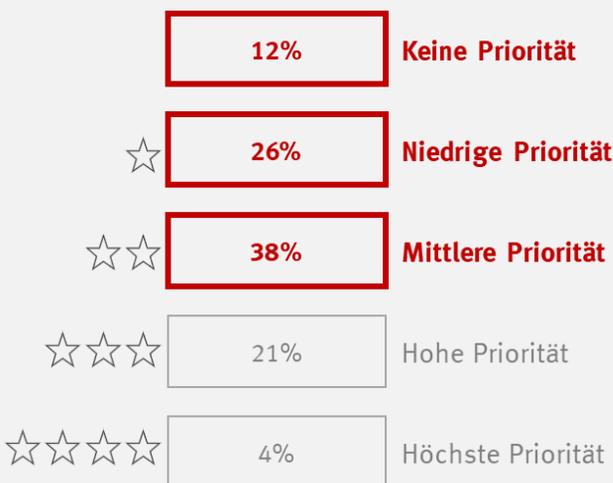


Abb. 11: Einordnung der Priorität von Nachhaltigkeit im Vertrieb (N = 253)

Einer zunehmenden strategischen Relevanz und der Chance auf einen zukünftigen Wettbewerbsvorteil zum Trotz, hat das Thema Nachhaltigkeit für **76%** – und damit für die **wesentliche Mehrheit der Befragten** – im Vertrieb ihres Unternehmens **keine hohe Priorität** (vgl. **Abb. 11**).

Die fehlende Priorisierung wird auch an den Antworten auf andere Fragen in der Studie erkennbar.

So gibt mit **48%** fast die Hälfte aller Befragten an, dass erst gar **keine vertriebsspezifischen Nachhaltigkeitsindikatoren** erfasst werden, was die gezielte Erhebung eines Status Quos und eine darauf aufbauende Zielorientierung erschweren.

Nachfolgend der zweitgrößte Anteil (**38%**) der Befragten gibt an, dass zumindest der **Anteil nachhaltiger Produkte** am Portfolio erfasst wird.

Weitere **26%** der Befragten geben an, dass in ihren Unternehmen auch der **Anteil nachhaltiger Produkte am Gesamtumsatz** gemessen wird.

Spezifischere Indikatoren, wie beispielsweise die Reisetätigkeit, CO₂-bezogene Ziele oder die Langfristigkeit der Kundenbeziehungen werden abschließend nur noch **von einem Bruchteil** der Befragten genannt.



Wo wenig gemessen wird, können naturgemäß auch Ziele nur schlecht gesetzt werden.



Besonders eindrücklich übersetzt sich die mangelnde Priorisierung in die Zielsysteme der Unternehmen.

Abb. 12 zeigt auf, dass **58%** der Befragten angeben, dass es **keine spezifischen vertrieblichen Nachhaltigkeitsziele in ihren Unternehmen** gibt.

Betrachtet man weitergehend die **Mitarbeiter-ebene** (vgl. **Abb. 13**), wird das Bild drastischer und **80% der Befragten** geben an, dass sie **keine nachhaltigkeitsbezogenen Ziele** in ihre individuellen Zielvereinbarungen integriert haben.

In der Folge **spielt es für vier von fünf Mitarbeitern keine Rolle** für den Erfüllungsgrad ihrer Leistungskriterien und damit höchstwahrscheinlich für ihre Vergütung, **ob sie nachhaltige Vertriebspraktiken anwenden** oder nicht.

Zahlreiche Studien weisen darauf hin, dass das Verhalten von Vertriebsmitarbeitern durch monetäre und nicht-monetäre Anreize beeinflusst wird (Coughlan/Joseph, 2012).

In Anbetracht dessen ist davon auszugehen, dass sich eine **fehlende Verankerung im Zielsystem** in fast identischem Ausmaß in eine **fehlende Priorisierung** im Vertriebsalltag übersetzt.

Enthält das Zielsystem im Vertrieb Ihres Unternehmens spezifische Nachhaltigkeitsziele?

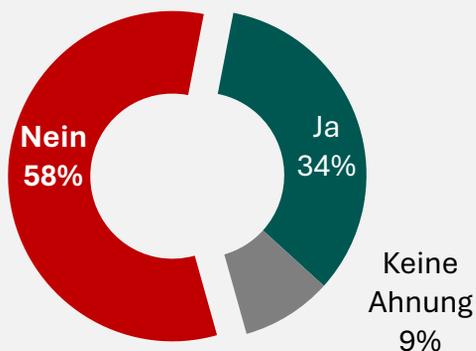


Abb. 12: Implementierungsgrad spezifischer Nachhaltigkeitsziele im Vertriebszielsystem (N = 253)

Werden Ihnen nachhaltigkeitsbezogene Ziele gesetzt?

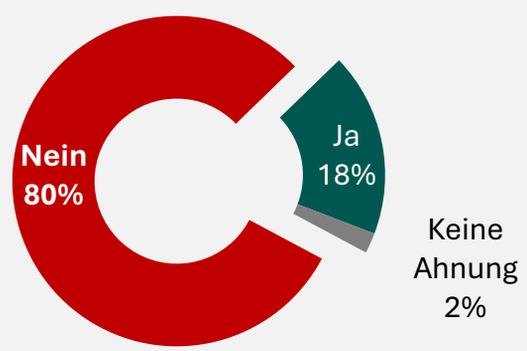


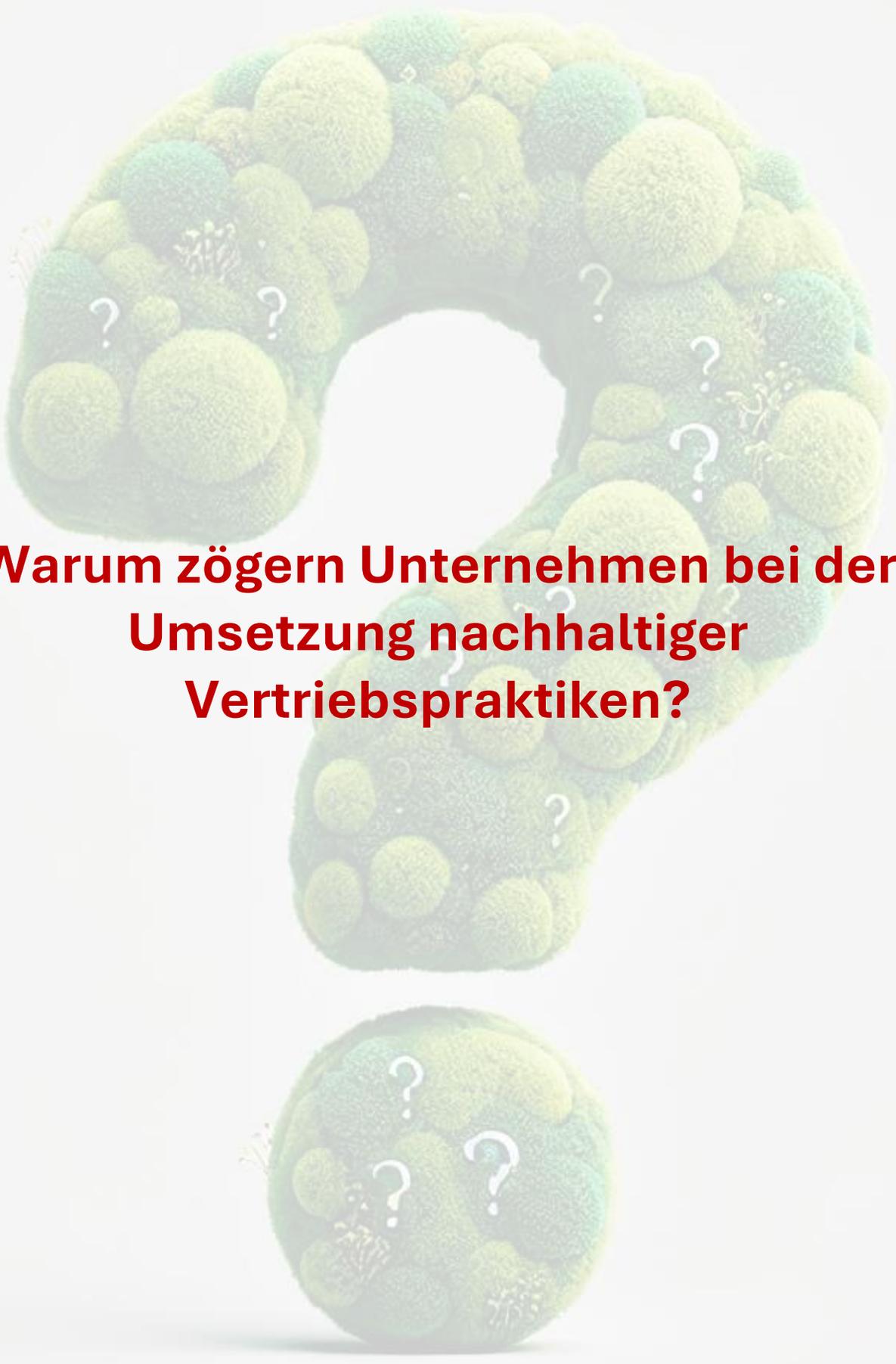
Abb. 13: Implementierungsgrad nachhaltigkeitsbezogener Individualziele im Vertrieb (N = 253)

“ Als Vertriebsmitarbeiter mache ich das besonders gut und intensiv, wofür ich unternehmensseitig belohnt werde. Darum müssen Nachhaltigkeitsziele der Unternehmen auf die individuellen Mitarbeiterziele heruntergebrochen werden. Dabei kann es sich um Zielmarken beim Verkauf nachhaltiger Produkte handeln, aber ebenso um eine umsichtige Planung von digitalen oder Vor-Ort-Terminen. Nur so haben Beschäftigte Klarheit darüber, wie im Sinne der Nachhaltigkeit gehandelt werden sollte und entsprechende Anreize dafür. Anderenfalls kann eine Unternehmensstrategie noch so nachhaltig sein – sie bleibt am Ende der Kette ohne Wirkung.

In anderen Worten und bezogen auf unsere Befunde: Wenn 80% der Befragten keine individuellen Nachhaltigkeitsziele haben, müssen wir davon ausgehen, dass auch nur einer von fünf Vertriebsmitarbeitern nachhaltige Vertriebspraktiken forciert.

Prof. Dr. Fabian Kubik
FH Dortmund





**Warum zögern Unternehmen bei der
Umsetzung nachhaltiger
Vertriebspraktiken?**

INHALT.

VORWORT	3
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	6
EINLEITUNG	8
METHODIK	10
FOKUSTHEMA: WELCHE BEDEUTUNG HAT NACHHALTIGKEIT FÜR DEN VERTRIEB UND VERTRIEBSERFOLG?	
\ VERANKERUNG VON NACHHALTIGKEIT IM VERTRIEB	16
\ RELEVANZ VON NACHHALTIGKEIT AN DER KUNDEN-SCHNITTSTELLE	26
\ GESETZLICHE VORGABEN & MONETÄRE ANREIZE	34
\ VERGLEICH NACHHALTIGKEITSFÜHRER VS. NACHHALTIGKEITSZÖGERER	40
FAZIT	47
QUELLENVERZEICHNIS	49
AUTOREN & KONTAKT	51

Um mögliche Gründe für die Diskrepanz zwischen hoher strategischer Bedeutung und rückständiger Umsetzung zu identifizieren, wurde im kommenden Studienteil die Schnittstelle zum Kunden tiefergehend beleuchtet.

Zunächst ist erkennbar: **Viele Kunden fordern formell die Integration von Nachhaltigkeitskriterien in Angebotsanforderungen an.**

Konkret integrieren laut Aussage der Befragten **88%** der Kunden **nachhaltigkeitsbezogene Kriterien** in ihre **Angebotsanforderungen**, davon **3%** immer, **15%** oft, **38%** gelegentlich und zumindest **32%** selten (N = 253).

Die **Top 3-Nachhaltigkeitskriterien**, die dabei von den Kunden angefordert werden, sind:

- 1. CO₂-Fußabdruck** (von **50%** der Befragten genannt)
- 2. Informationen zur Herkunft** (von **48%** der Befragten genannt)
- 3. Nachhaltige Materialien** (von **46%** der Befragten genannt)

Dies könnte zunächst daraufhin deuten, dass die Sensibilität und das Bewusstsein der Kunden für den Einfluss der wirtschaftlichen Aktivitäten auf den Klimawandel gegeben sind. Ebenso wird die Transparenz in der Lieferkette durch diesen Befund in seiner Bedeutung unterstrichen.

Weitere Nachhaltigkeitskriterien, die laut den Befragten häufig in Angebote integriert werden müssen, sind Informationen zu Produktions-/Arbeitsbedingungen (**36%**), Nachhaltigkeitsbezogene Zertifikate (**35%**), Kreislaufwirtschaftliche Angebote (**31%**) und Fairer Handel (**27%**).

Ein großes „Aber“ ergibt sich, wenn man sich im nächsten Schritt ansieht, wie **relevant** diese Kriterien dann hingegen **als tatsächliches Entscheidungskriterium im Kaufprozess** sind. Tatsächlich kaufrelevant sind diese Kriterien nämlich **nur in jedem zweiten Fall** und auch dann eher nur als **„nice-to-have“** (**Abb. 14**).

Schätzen Sie, inwiefern Kaufentscheidungen Ihrer Kunden durch Nachhaltigkeitsaspekte beeinflusst werden.

49%

„Nachhaltigkeitsaspekte beeinflussen die Kaufentscheidung der Kunden **nie** (12 %) bis **selten** (37 %)“

40%

„Nachhaltigkeitsaspekte beeinflussen die Kaufentscheidung der Kunden als **zusätzliches Kriterium**.“

11%

„Nachhaltigkeitsaspekte beeinflussen die Kaufentscheidung der Kunden als **wichtiges Kriterium**.“

<1%

„Nachhaltigkeitsaspekte stellen ein **Hauptentscheidungskriterium** für den Kunden dar.“

Abb. 14: Relevanz von Nachhaltigkeitsaspekten im Kaufprozess (N = 253)

Überdies hat mit **63%** die Mehrheit der Kunden **keine** oder nur eine **eher geringe zusätzliche Zahlungsbereitschaft (<5%) für nachhaltige Produkte** (Abb. 15).

Im Gegensatz dazu verfolgt beispielsweise China einen pragmatischeren Ansatz, der freiwillige und verpflichtende Offenlegung von ESG-Daten miteinander mischt und sich in erster Linie auf große Verschmutzer (z.B. Bergbau) und öffentliche Unternehmen fokussiert. (PwC, 2023)

Wie hoch schätzen Sie die zusätzliche Zahlungsbereitschaft Ihrer Kunden für nachhaltige Produkte ein?

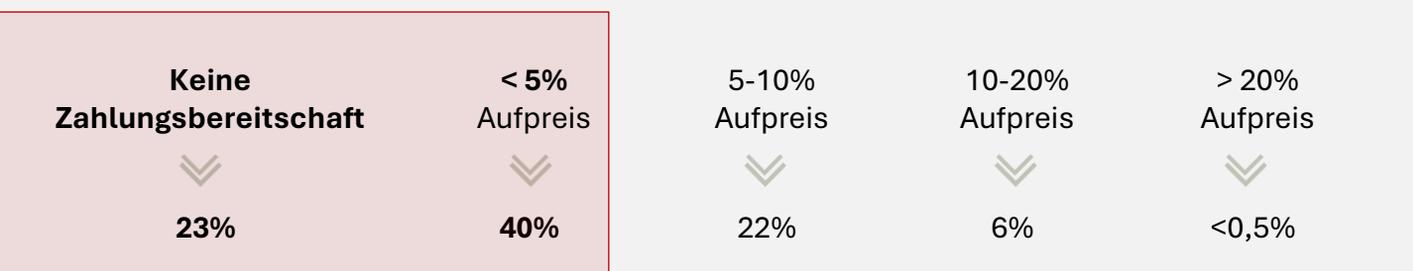


Abb. 15: Zusätzliche Zahlungsbereitschaft von Kunden für nachhaltige Produkte (N = 253)

Es überrascht somit nicht, dass 51% der Befragten die **mangelnde Nachfrage der Kunden als größte Barriere** bei der Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in den Vertriebsprozess identifizieren (Abb. 16).

42% der Befragten nennen bei dieser Frage die **allgemeinen Markt- und Wettbewerbsbedingungen**, die sich zum Beispiel aus dem Umstand ergeben, dass auf globaler Ebene Unternehmen unterschiedlich strengen Regularien unterliegen. Wie auf den kommenden Seiten ausführlicher dargelegt, zeichnet sich die Europäische Union durch strenge und umfassende Nachhaltigkeitsregularien aus, die konsequent überwacht und durchgesetzt werden und sich auf ein breites Spektrum an Unternehmen beziehen.

In Branchen, in denen produktspezifische Kriterien, wie der Preis, vor nachhaltigkeitsbezogenen Kriterien stehen, können diese unterschiedlich strengen Regularien zu Wettbewerbsverzerrungen führen.

Weitere Hindernisse, die genannt wurden, sind **Budgetbeschränkungen (28%)** und wohl damit einhergehend eine allgemein fehlende Priorität des Themas (**26%**). Aber auch team-interne Kompetenzlücken (**21%**), interne organisatorische Hindernisse (**15%**) und fehlende oder noch nicht implementierte Produktionstechnologien (**14%**) scheinen Probleme darzustellen.



Welche Faktoren behindern die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in Ihren Vertriebsprozess am stärksten?



51%

Mangelnde Nachfrage der Kunden



42%

Markt- und Wettbewerbsbedingungen

28% Budgetbeschränkungen

15% Interne organisatorische Hindernisse

26% Thema hat keine Priorität

14% Produktionstechnologien

21% Fehlendes Know-how im Team

Abb. 16: Hürden bei der Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in den Vertriebsprozess (N = 253)



Die als Hinderungsgründe wahrgenommene Faktoren schlagen sich in einigen mitunter **frustrierten Zitaten der Studienteilnehmer** nieder (**Abb. 17**).

Welche Faktoren behindern die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in Ihren Vertriebsprozess am stärksten?¹

“ Kunden sind der Nachhaltigkeit überdrüssig. Auch wir können es einfach nicht mehr hören...

“ Fehlende Bereitschaft resultierende Aufwände zu bezahlen

“ Ausufernde Kosten durch Nachhaltigkeitsbürokratie, die nicht durch entsprechende Preise gedeckt werden kann.

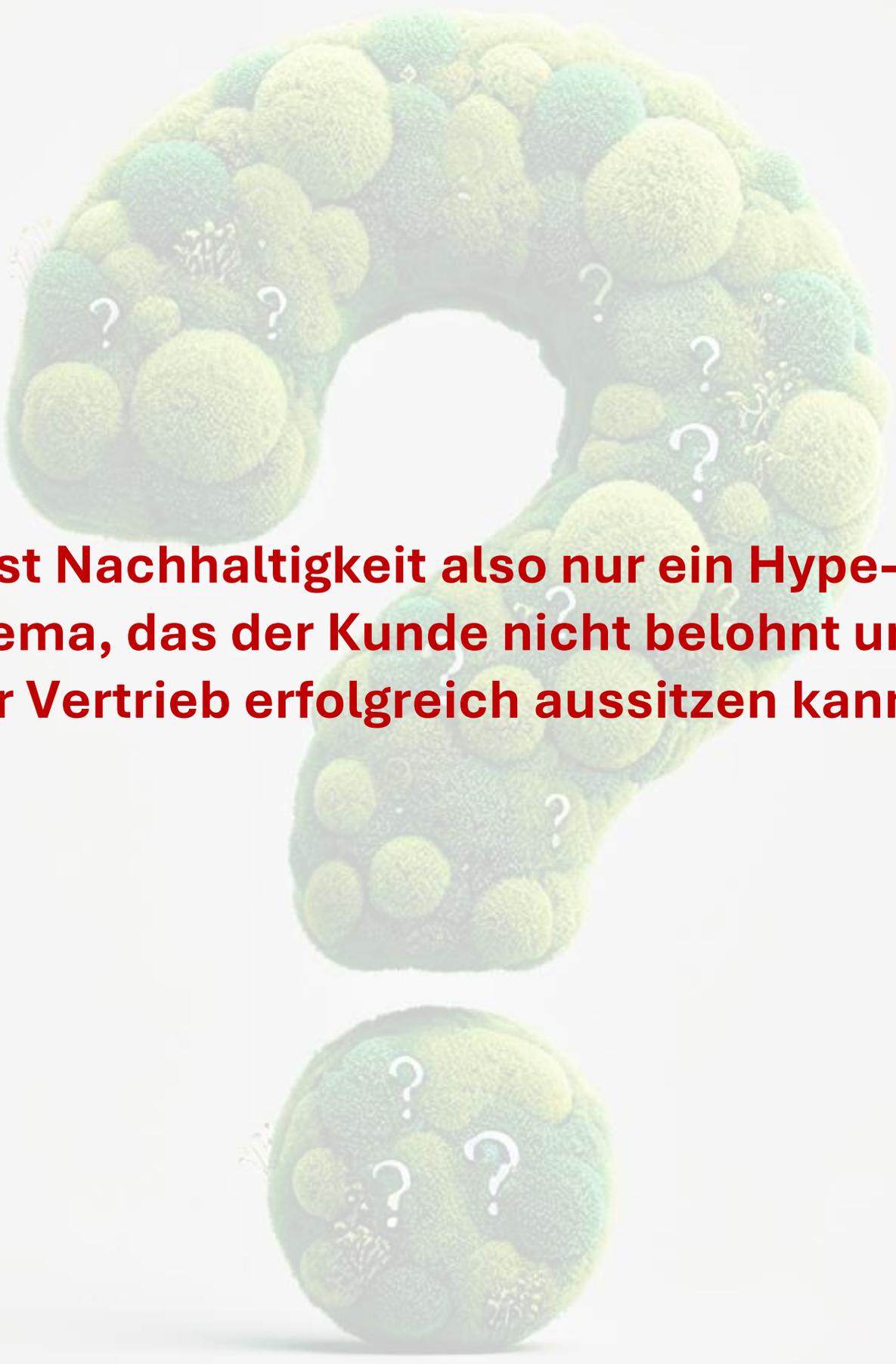
“ Fehlende Vorgaben der Unternehmensführung

“ Kunden ignorieren es im B2B Bereich

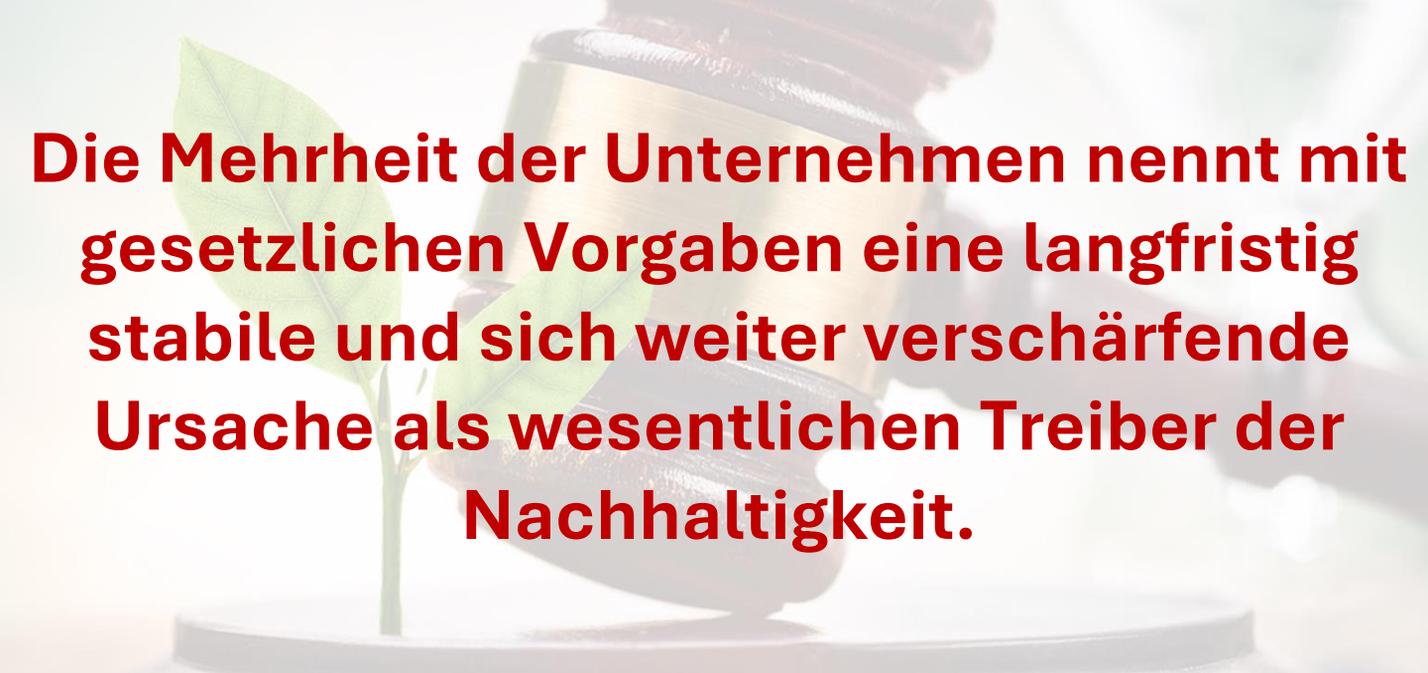
“ Überbordende Bürokratie

Abb. 17: Zitate von Studienteilnehmern zu den größten Hürden bei der Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in den Vertriebsprozess (N = 13)

¹ Die Zitate sind im Original wiedergegeben.



**Ist Nachhaltigkeit also nur ein Hype-
Thema, das der Kunde nicht belohnt und
der Vertrieb erfolgreich aussitzen kann?**



Die Mehrheit der Unternehmen nennt mit gesetzlichen Vorgaben eine langfristig stabile und sich weiter verschärfende Ursache als wesentlichen Treiber der Nachhaltigkeit.

Es ist evident, dass Nachhaltigkeit im Vertrieb zwar als **große Chance** wahrgenommen wird. In der **fehlenden Priorisierung bei der Umsetzung** und den genannten Hinderungsgründen (**Abb. 16** und **17**) wird aber auch ein gewisses **Frustpotenzial** erkennbar.

Die Frage, die sich vor diesem Hintergrund stellt, ist, inwieweit das Thema durch Nicht-Beachtung und Hoffnung darauf, dass es „von alleine“ wieder verschwindet, adressiert werden kann.

Ein Blick in die genannten Treiber für das Thema Nachhaltigkeit für die Unternehmen offenbart eindeutig, dass dies nicht der Fall sein wird (**Abb. 18**).

59% der Befragten nennen auf die Frage nach den wesentlichen Treibern des Themas Nachhaltigkeit im Unternehmen **gesetzliche Vorgaben** und weitere **59%** die damit einhergehenden **formellen Kundenanforderungen**. Es ist nicht davon auszugehen, dass sich diese Treiber zukünftig reduzieren werden.

Diese Entwicklung lässt sich auch daran ablesen, welche Kundengruppen bereits heute Nachhaltigkeitsinformationen primär einfordern.

Auf die Frage danach, berichteten **51%** der Befragten, dass es primär die **Key-Account-Kunden** sind, also jene Kundengruppe, die in der Regel den **größten Hebel auf den Markterfolg** der Unternehmen darstellen.

Um die hinter diesen Entwicklungen liegenden gesetzlichen Treiber besser verstehen zu können, wird im folgenden Kapitel auf ausgewählte gesetzliche Vorgaben fokussiert und diese in Bezug auf den jeweiligen Zweck, den Geltungsbereich und den Einfluss der Vorgaben auf den Vertrieb erläutert (**Abb. 19**).

Dieser Blick offenbart, dass die Vorgaben vielfältig sind und sich weiter verschärfen werden.



Was sind wesentliche Treiber für das Thema Nachhaltigkeit für Ihr Unternehmen?

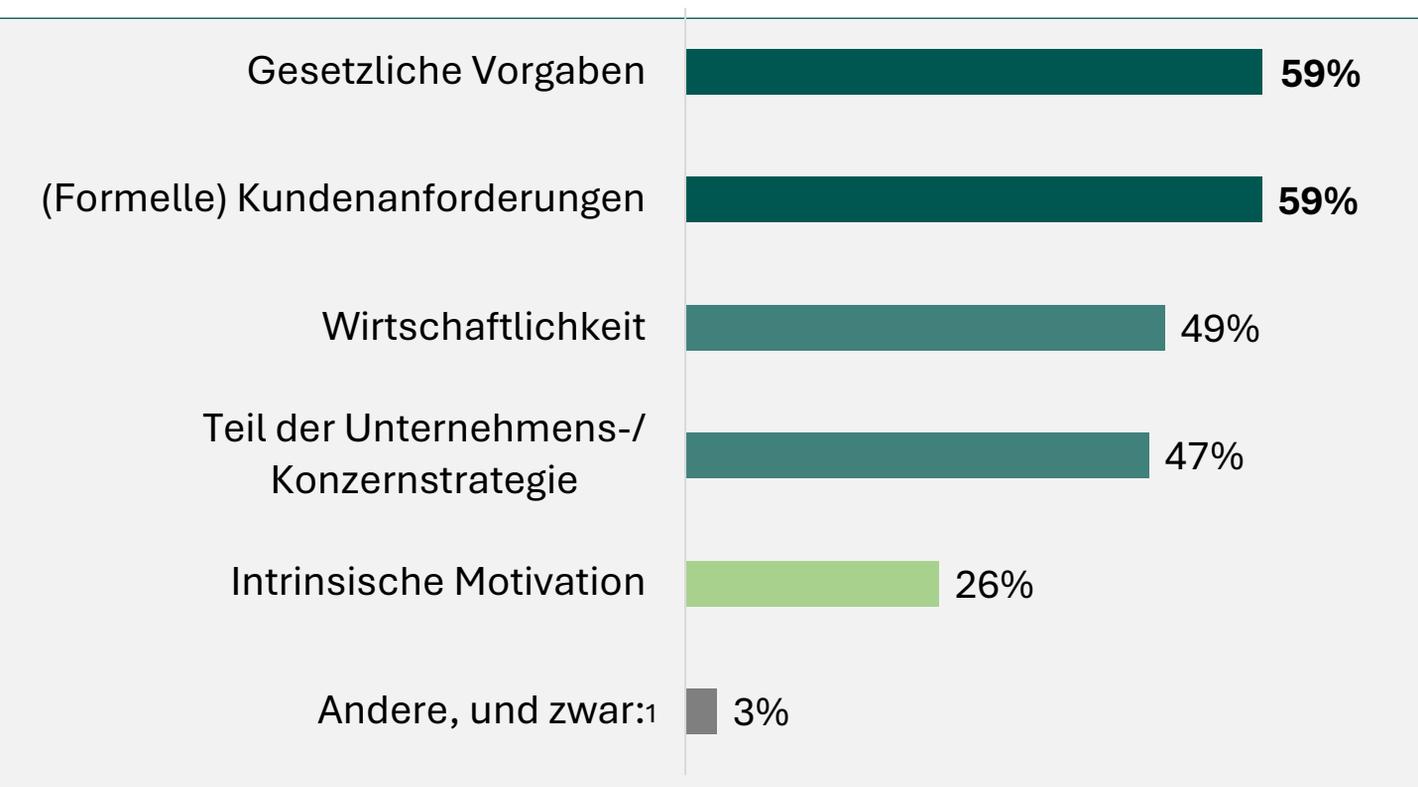


Abb. 18: Wesentliche Treiber für das Thema Nachhaltigkeit in Unternehmen (N = 253)

¹ Nennungen von den Befragten unter der Kategorie „Andere, und zwar“: Es gibt keine Treiber, innere Haltung, Unternehmens-DNA, Investorenanforderungen

INHALT.

VORWORT	3
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	6
EINLEITUNG	8
METHODIK	10
FOKUSTHEMA: WELCHE BEDEUTUNG HAT NACHHALTIGKEIT FÜR DEN VERTRIEB UND VERTRIEBSERFOLG?	
\ VERANKERUNG VON NACHHALTIGKEIT IM VERTRIEB	16
\ RELEVANZ VON NACHHALTIGKEIT AN DER KUNDEN-SCHNITTSTELLE	26
\ GESETZLICHE VORGABEN & MONETÄRE ANREIZE	34
\ VERGLEICH NACHHALTIGKEITSFÜHRER VS. NACHHALTIGKEITSZÖGERER	40
FAZIT	47
QUELLENVERZEICHNIS	49
AUTOREN & KONTAKT	51



Ein Blick auf drei ausgewählte gesetzliche Vorgaben in Deutschland bzw. der EU zeigt, dass sich dort ansässige Unternehmen im Vertrieb auf eine zunehmende Regulierungsdichte einstellen müssen, insbesondere in Bezug auf Nachhaltigkeit und Transparenz in ihren Lieferketten. Denn auch wenn die Regularien auf den ersten Blick nur große Unternehmen zu betreffen scheinen (nicht-kapitalmarktorientierte Unternehmen sind explizit ausgenommen, machen aber 99% der EU-Unternehmen aus), zeigt sich bei näherer Betrachtung, dass viele Unternehmen aufgrund ihrer Lieferbeziehungen zu berichtspflichtigen Unternehmen auf indirektem Weg betroffen sind.

Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)

Die CSRD fordert von Unternehmen die Offenlegung umfassender Informationen zu ESG-Aspekten (Environmental, Social, Governance) in der Wertschöpfungs- und Lieferkette. Ziel ist es, Transparenz über materielle KPIs und Fortschritte zu schaffen.

Ab 2024/2025 sind große Unternehmen betroffen, die entweder eine Bilanzsumme von mehr als 20 Millionen Euro, einen Nettoumsatz von mehr als 40 Millionen Euro oder mindestens 250 Mitarbeiter im Geschäftsjahr aufweisen (Europäische Kommission, 2024a).

Ab 2026 sind auch börsennotierte KMU sowie bestimmte Finanzmarktteilnehmer betroffen, insgesamt etwa 5.000 Unternehmen in Deutschland und 15.000 in der EU (ERM, 2024).

Als ein Beispiel für die Auswirkung der CSRD auch auf nicht-berichtspflichtige Unternehmen: Berichtspflichtige Unternehmen müssen auch den CO₂-Fußabdruck außerhalb ihrer eigenen Wertschöpfungskette (Scope-3-Emissionen) offen legen, d.h. sie werden diese Daten auch bei ihren Lieferanten erheben. Dies könnte in Zukunft zu der Erwartungshaltung führen, dass Lieferanten Transparenz über ihren CO₂-Fußabdruck schaffen und diesen aktiv verbessern. Somit könnte durch die CSRD Transparenz über oder eine gute Performance bei nachhaltigkeitsbezogenen Kennziffern ein wichtigeres Kriterium bei der Lieferantenauswahl werden. Unternehmen, die diesen Anforderungen gerecht werden, könnten dadurch einen potenziellen Wettbewerbsvorteil erzielen.

Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG)

Das LkSG zielt darauf ab, das Risiko von Menschenrechtsverletzungen und Umweltgefahren, die Menschen in Lieferketten bedrohen, zu vermindern. Ab 2024 gilt dieses Gesetz für Unternehmen in Deutschland mit mindestens 1.000 Mitarbeitern (rund 4.800 Unternehmen). Auf EU-Ebene wird die Lieferkettentransparenz ab 2027 für große Unternehmen im Rahmen der CSDDD (Corporate Sustainability Due Diligence Directive) ausgeweitet, wobei die zivilrechtliche Haftung vorgesehen ist (BMAS, 2024). Die Relevanz der Dokumentation wird durch diese Regelung somit weiter verstärkt. Darüber hinaus ermöglicht das Gesetz eine einfachere Dokumentation und eine bessere Positionierung als Lieferant mit sicheren Produktionsbedingungen.



	CSR 	LkSG¹ 	Ecodesign-Richtlinie 
Zweck	Offenlegung umfassender Infos zu ESG-Aspekten in der Wertschöpfungs- und Lieferkette; Transparenz über materielle KPIs & Fortschritt	Verminderung des Risikos von Menschenrechtsverletzungen und Umweltrisiken, die Menschen bedrohen, in Lieferketten	Standards für eine umweltfreundliche Ausrichtung des Produktlebenszyklus für bestimmte Produkte (u.a. Reparierbarkeit, Recycling)
Geltungsbereich	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2024/2025: Große Unternehmen² ▪ 2026: Börsendotierte KMU ▪ Bestimmte Finanzmarktteilnehmer ▪ 15.000 Unternehmen in DE & 49.000 in der EU 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ab 2024: Für Firmen mit ≥ 1.000 MA ▪ Gilt für ca. 4.800 Unternehmen in DE 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Richtlinie betrifft folgende Akteure von energieverbrauchsrelevanten Produkten in der EU : <ul style="list-style-type: none"> – Hersteller – Importeure – Händler
Einfluss auf den Vertrieb	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relevanz von Nachhaltigkeitskriterien bei der Lieferantenauswahl ▪ Detaillierte Dokumentation und Kommunikation nachhaltigkeitsbezogener Informationen (z.B. „Product Carbon Footprint“) ▪ Potenzieller Wettbewerbsvorteil nachhaltiger Alternativen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relevanz der Dokumentation von Menschenrechtsverletzungen und Umweltschäden, ggf. auch in der eigenen Lieferkette; Vereinfachung der Dokumentation ▪ Positionierung als Lieferant mit sicheren Produktionsbedingungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifikation neuer Geschäftschancen und -modelle durch Erweiterung des Produktlebenszyklus (Relevanz von value-added services und kreislaufwirtschaftlicher Ansätze) ▪ Relevanz von Informationen und Kennzeichnungen

Abb. 19: Darstellung ausgewählter gesetzlicher Vorgaben

¹ Auf EU-Ebene wird die Lieferkettentransparenz ab 2027 für große Unternehmen mit der CSDDD ausgeweitet, die zivilrechtliche Haftung bei Nichteinhaltung vorsieht

² Große Unternehmen erfüllen zwei der drei Kriterien: 1) Bilanzsumme ≥ 20 Mio. €; 2) Nettoumsatzerlöse ≥ 40 Mio. €; 3) ≥ 250 Mitarbeiter im Geschäftsjahr

Quellen: [BMAS, 2024](#); [BMWK, 2024](#); [ERM, 2024](#); [Europäische Kommission, 2024a](#).



Ecodesign-Richtlinie

Die Ecodesign-Richtlinie setzt Standards für eine umweltfreundliche Ausrichtung des Produktlebenszyklus, insbesondere für energieverbrauchsrelevante Produkte.

Diese Richtlinie betrifft Hersteller, Importeure und Händler in der EU. Unternehmen, die diese Vorgaben erfüllen, können neue Geschäftschancen und -modelle identifizieren, insbesondere durch die Erweiterung des Produktlebenszyklus und die Integration von kreislaufwirtschaftlichen Ansätzen.

Zudem gewinnt die Relevanz von Informationen und Kennzeichnungen an Bedeutung, was Unternehmen neue Differenzierungsmöglichkeiten bietet (BMWK, 2024).

Mit Blick auf die sich verschärfende Entwicklung unterschiedlicher gesetzlicher Vorgaben wird Nachhaltigkeit als Fokusthema also nicht vorbeiziehen, wenn man lange genug in die andere Richtung blickt, sondern weiter signifikant an Bedeutung gewinnen.

“ Wir sehen ganz klar, dass die Sogwirkung der Regulatorik weiter anzieht. Schon jetzt sind es die großen und wichtigen Kunden, denen das Thema Nachhaltigkeit besonders wichtig ist.

Unternehmen, die sich diesbezüglich frühzeitig positioniert haben und in ihrer jeweiligen Branche führend im Umgang mit dem Thema sind, weisen eine signifikant bessere Performance als der Branchendurchschnitt auf.

Wer hinter die Welle kommen möchte, um nicht von der Wucht der Regulatorik vom Markt gespült zu werden, hat jetzt noch ein sich schließendes Zeitfenster, um aktiv zu werden.

Prof. Dr. Hanaa Ryari
FH Dortmund





Die Relevanz nachhaltigkeitsorientierter Geschäftsmodelle und Produkte wird aber nicht nur durch regulatorische Anforderungen, sondern auch durch **gezielte finanzielle Anreize** weiter gesteigert.

Während viele Regulierungen darauf abzielen, Transparenz und Verantwortung im Bereich der Nachhaltigkeit zu fördern, gibt es spezifische Regulierungen wie die **EU-Taxonomie** und die **Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR)**, die darüber hinaus finanzielle Anreize setzen, um Investitionen in nachhaltige Aktivitäten zu fördern.

EU-Taxonomie

Die EU-Taxonomie dient als zentrales Klassifizierungssystem innerhalb der EU, um zu bestimmen, welche wirtschaftlichen Aktivitäten eines Unternehmens als nachhaltig gelten.

Diese Taxonomie soll Finanzmarktteilnehmer dabei unterstützen, Nachhaltigkeitsrisiken zu identifizieren und Investitionen gezielt in umweltfreundliche Aktivitäten zu lenken.

Durch die Entwicklung dieses EU-weiten Klassifizierungssystems wird Transparenz geschaffen, welche Aktivitäten tatsächlich als nachhaltig eingestuft werden können, was die Entscheidungsprozesse von Investoren und Unternehmen maßgeblich beeinflusst (Europäische Kommission, 2024b).

Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR)

Die SFDR zielt darauf ab, Transparenz über den Einfluss von Nachhaltigkeitsfaktoren in den Entscheidungsprozessen von Finanzunternehmen zu schaffen.

Diese Regulierung fordert, dass Finanzmarktteilnehmer offenlegen, wie sie Nachhaltigkeitsrisiken in ihren Investitionsentscheidungen berücksichtigen und welche negativen Nachhaltigkeitsauswirkungen ihre Finanzprodukte haben können.

Darüber hinaus lenkt die SFDR Kapitalströme in nachhaltige Anlagen und wirtschaftliche Tätigkeiten, um die Nachhaltigkeitsziele der EU zu unterstützen und die Integration von Nachhaltigkeitskriterien in den Finanzsektor voranzutreiben (BaFin, 2024).



Nachhaltigkeit ist KEIN temporärer Hype!

Eine frühzeitige Umsetzung nachhaltiger Vertriebspraktiken stellt einen strategischen Wettbewerbsvorteil dar.

JETZT ist der richtige Zeitpunkt zum Handeln, denn:

Nachhaltigkeitsführer performen in wesentlichen KPIs besser als Nachhaltigkeitszögerer!

INHALT.

VORWORT	3
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	6
EINLEITUNG	8
METHODIK	10
FOKUSTHEMA: WELCHE BEDEUTUNG HAT NACHHALTIGKEIT FÜR DEN VERTRIEB UND VERTRIEBSERFOLG?	
\ VERANKERUNG VON NACHHALTIGKEIT IM VERTRIEB	16
\ RELEVANZ VON NACHHALTIGKEIT AN DER KUNDEN-SCHNITTSTELLE	26
\ GESETZLICHE VORGABEN & MONETÄRE ANREIZE	34
\ VERGLEICH NACHHALTIGKEITSFÜHRER VS. NACHHALTIGKEITSZÖGERER	40
FAZIT	47
QUELLENVERZEICHNIS	49
AUTOREN & KONTAKT	51



Es lässt sich konstatieren, dass neben der ökologischen Notwendigkeit auch regulatorische Anforderungen eine nachhaltigere Ausrichtung des Vertriebs notwendig machen und zukünftig noch notwendiger machen werden. Darüber hinaus werden diese Aktivitäten durch monetäre Incentivierungen zusätzlich gefördert.

Was bislang unbeleuchtet blieb, ist, wie sich Unternehmen, die einen proaktiven Umgang mit dem Thema Nachhaltigkeit pflegen, in Bezug auf ökonomischen Erfolg unterscheiden von Unternehmen, die die Umsetzung zögerlich bis gar nicht vorantreiben.

Um aussagekräftige Vergleiche anstellen zu können, wurden die Studienteilnehmer zur Beantwortung dieser Frage in zwei Teil-Stichproben aufgeteilt.

Die erste Teil-Stichprobe besteht aus Befragten, deren Unternehmen in Bezug auf Nachhaltigkeit proaktiv bis pionierhaft positioniert sind.

Die zweite Teil-Stichprobe besteht aus Befragten, deren Unternehmen diesbezüglich reaktiv, zögerlich oder gar verweigernd positioniert sind (für eine detaillierte Darstellung siehe **Abb. 6, Seite 13**).

Abb. 20–23 zeigen Vergleiche zwischen Nachhaltigkeitsführern und Nachhaltigkeitszögerern in den wesentlichen KPIs Gewinn, Umsatzwachstum, Vertriebsprofessionalität und Kundenbindung auf.

Die Ergebnisse der Studie zeigen deutlich, dass Unternehmen, die Nachhaltigkeit als integralen Bestandteil ihrer Geschäftsstrategie betrachten (Nachhaltigkeitsführer) auch die Unternehmen sind, die in den genannten KPIs signifikante Vorteile gegenüber Wettbewerbern erzielen.

Dies zeigt sich nicht nur in den finanziellen Kennzahlen Gewinn und Umsatzwachstum, sondern auch in den Bereichen Vertriebsprofessionalität und Kundenbindung.

Überlegenheit in Gewinn und Umsatzwachstum

Befragte von Nachhaltigkeitsführern berichten von signifikant höheren Gewinnen und Umsatzwachstumsraten im Vergleich zum Branchendurchschnitt.

68% der Befragten von Nachhaltigkeitsführern berichten, dass ihre Gewinne "eher besser" (**51%**) bzw. sogar "viel besser" (**17%**) sind, als der Branchendurchschnitt (**Abb. 20**).

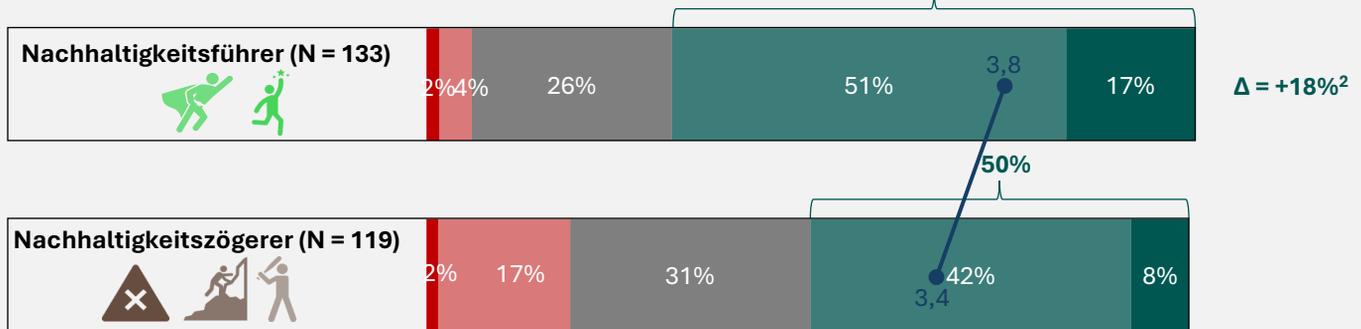
Auf der anderen Seite sehen nur **50%** der Befragten von Nachhaltigkeitszögerern ihre Gewinne als "eher besser" (**42%**) bzw. "viel besser" (**8%**) an.

Nachhaltigkeitsführer erzielen im Vergleich zum Branchendurchschnitt signifikant höhere Gewinne und Umsatzwachstumsraten als Nachhaltigkeitszügler¹.

Wie würden Sie die Performance Ihres Unternehmens im Vergleich zum Branchendurchschnitt beurteilen?

Gewinn

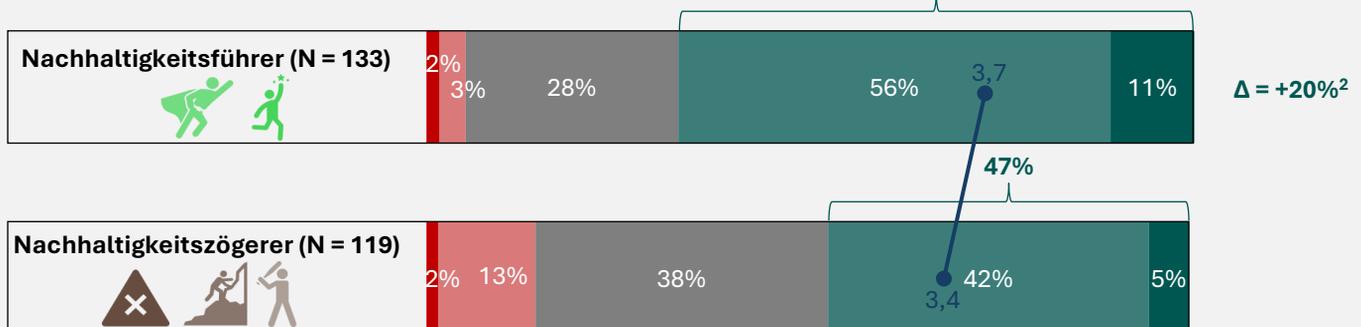
im Vergleich zum Branchendurchschnitt



Hinweis: Die Unterschiede sind statistisch signifikant.

Umsatzwachstum

im Vergleich zum Branchendurchschnitt



■ Viel schlechter ■ Eher schlechter ■ Weder noch ■ Eher besser ■ Viel besser
● Mittelwert

Hinweis: Die Unterschiede sind statistisch signifikant.

Abb. 20: Performance von Nachhaltigkeitsführern und -züglerern in den KPIs Gewinn und Umsatzwachstum (N = 252)

¹ Für eine Definition von Nachhaltigkeitsführern und Nachhaltigkeitszüglerern siehe Abb. 6, Seite 13.

² Prozentpunkte



Ähnlich deutliche Unterschiede zeigen sich auch beim Umsatzwachstum, wo **67%** der Befragten von Nachhaltigkeitsführern eine "eher bessere" (**56%**) bzw. eine "viel bessere" (**11%**) Performance aufweisen. Im Gegensatz dazu sehen dies nur **47%** der Befragten von zögernden Unternehmen so (**42%** „eher besser“, **5%** „viel besser“).

Diese Zahlen verdeutlichen, dass eine starke Fokussierung auf Nachhaltigkeit nicht nur ökologische, sondern auch wirtschaftliche Vorteile mit sich bringt.

Höhere Vertriebsprofessionalität und gestärkte Kundenbindung

Was die spezifischen Gründe für die bessere wirtschaftliche Performance im Vergleich zum Branchendurchschnitt sind, lässt sich anhand der Studienergebnisse nicht abschließend validieren.

Es liegt aber nahe, dass die Vertriebsprofessionalität und die Qualität der Kundenbeziehungen eine Rolle dabei spielen werden.

Neben den finanziellen Vorteilen zeigt sich auch in der Vertriebsprofessionalität ein klarer Vorteil für Nachhaltigkeitsführer (**Abb. 21**).

73% der Befragten von Nachhaltigkeitsführern bewerten ihre Vertriebsprofessionalität als "eher besser" (**54%**) bzw. als "viel besser" (**19%**) im Vergleich zum Branchendurchschnitt.

Diese Werte liegen deutlich über denen der Befragten von Nachhaltigkeitszögerern, von denen nur **41%** eine "eher bessere" (**36%**) bzw. eine "viel bessere" (**5%**) Vertriebsprofessionalität angeben.

Die höhere Vertriebsprofessionalität trägt mutmaßlich auch zu einer stärkeren Kundenbindung bei (**Abb. 22**).

60% der Befragten von Nachhaltigkeitsführern sehen insgesamt einen positiven Einfluss ihrer Nachhaltigkeitsaktivitäten auf die Kundenbindung, wobei **51%** einen positiven Einfluss wahrnehmen und **9%** einen sehr positiven Einfluss. Währenddessen liegt dieser Wert bei den Befragten von Nachhaltigkeitszögerern nur bei **33%**, wobei **30%** einen positiven Einfluss wahrnehmen und **3%** einen sehr positiven Einfluss.

Nachhaltigkeitsführer weisen im Vergleich zum Branchendurchschnitt eine signifikant höhere Vertriebsprofessionalität auf und sehen einen positiven Einfluss ihrer Nachhaltigkeitsaktivitäten auf die Kundenbindung.

Wie würden Sie die Vertriebsprofessionalität Ihres Unternehmens im Vergleich zum Branchendurchschnitt beurteilen?

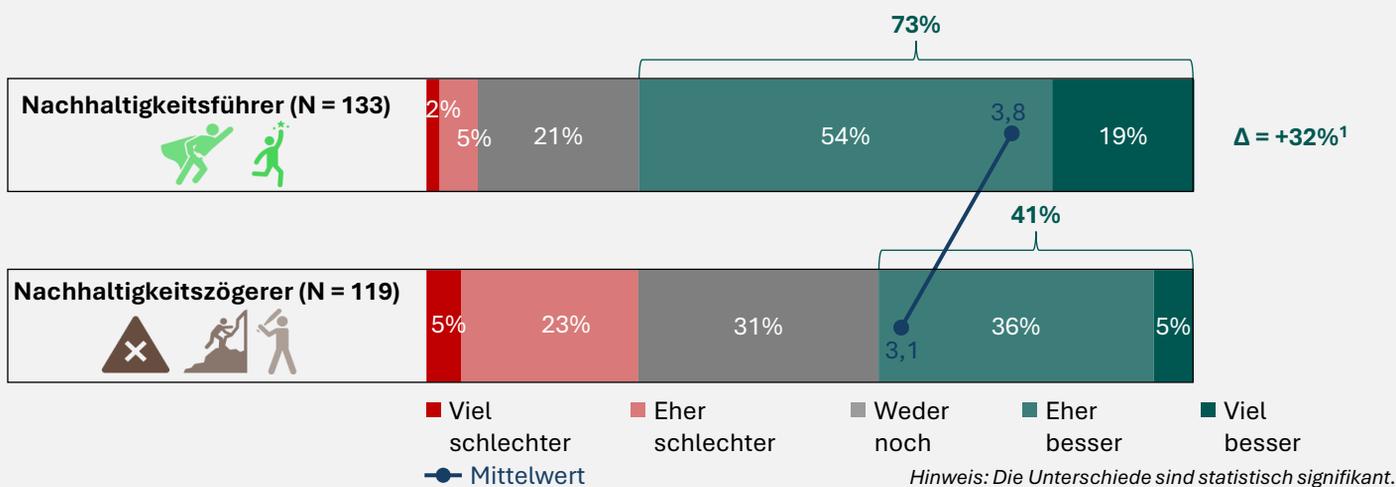


Abb. 21: Vertriebsprofessionalität bei Nachhaltigkeitsführern und -züglerern (N = 253)

Welchen Einfluss hat Ihr Umsetzungsstand des Themas Nachhaltigkeit auf die Bindung Ihrer Kunden an das Unternehmen?

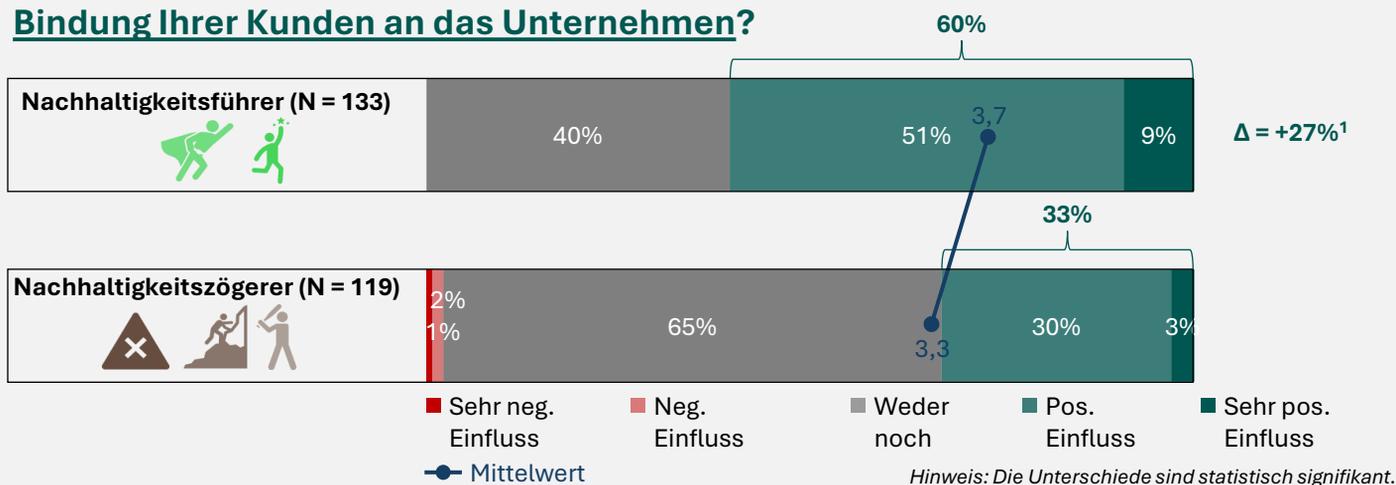


Abb. 22: Einfluss des Umsetzungsstands der Nachhaltigkeit auf die Kundenbindung bei Nachhaltigkeitsführern und -züglerern (N = 253)



Nachhaltigkeit als entscheidendes Kaufkriterium

Eine weitere interessante Beobachtung ist, dass Befragte von Nachhaltigkeitsführern von einer stärkeren Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten in den Kaufentscheidungen ihrer Kunden berichten (**Abb. 23**).

Bei den Kunden dieser Unternehmen spielen Nachhaltigkeitsaspekte bei **63%** eine Rolle, wobei es bei **46%** Nachhaltigkeit als zusätzliches Kriterium berücksichtigt wird, **16%** betrachten es sogar als wichtiges Kriterium und weitere **1%** ziehen es als Hauptentscheidungskriterium heran.

Im Vergleich dazu spielen Nachhaltigkeitsaspekte bei den Kunden von Nachhaltigkeitszögerern in der Kaufentscheidung eine signifikant geringere Rolle und werden nur bei **41%** häufiger berücksichtigt. **34%** der Kunden betrachten Nachhaltigkeit als zusätzliches Kriterium, lediglich **6%** als wichtiges Kriterium und ebenfalls **1%** als Hauptentscheidungskriterium.

Diese Unterschiede könnten ein Hinweis darauf sein, dass Unternehmen, die Nachhaltigkeit konsequent in ihre Geschäftsstrategien integrieren, nicht nur eine stärkere Kundenbindung aufbauen, sondern potenziell auch eine tiefere Integration von Nachhaltigkeit in den Entscheidungsprozess ihrer Kunden erreichen können.

Weitere mögliche Erklärungsansätze liefern darüber hinaus jedoch auch andere Faktoren wie die Kommunikation, Marktpositionierung und spezifische Branchenanforderungen.

Unabhängig von den dahinterliegenden Gründen, positionieren sich Nachhaltigkeitsführer durch ihre Proaktivität nicht nur als Marktführer im Bereich Nachhaltigkeit, sondern auch als bevorzugte Wahl für Kunden, die Wert auf verantwortungsbewusste Geschäftspraktiken legen. Der Anteil dieser Kunden wird vor dem Hintergrund der skizzierten regulatorischen Entwicklungen zukünftig steigen.

Kunden von Nachhaltigkeitsführern berücksichtigen Nachhaltigkeit bereits heute deutlich häufiger als zusätzliches bis wichtiges Kriterium.

Schätzen Sie, inwiefern Kaufentscheidungen Ihrer Kunden durch Nachhaltigkeitsaspekte beeinflusst werden.

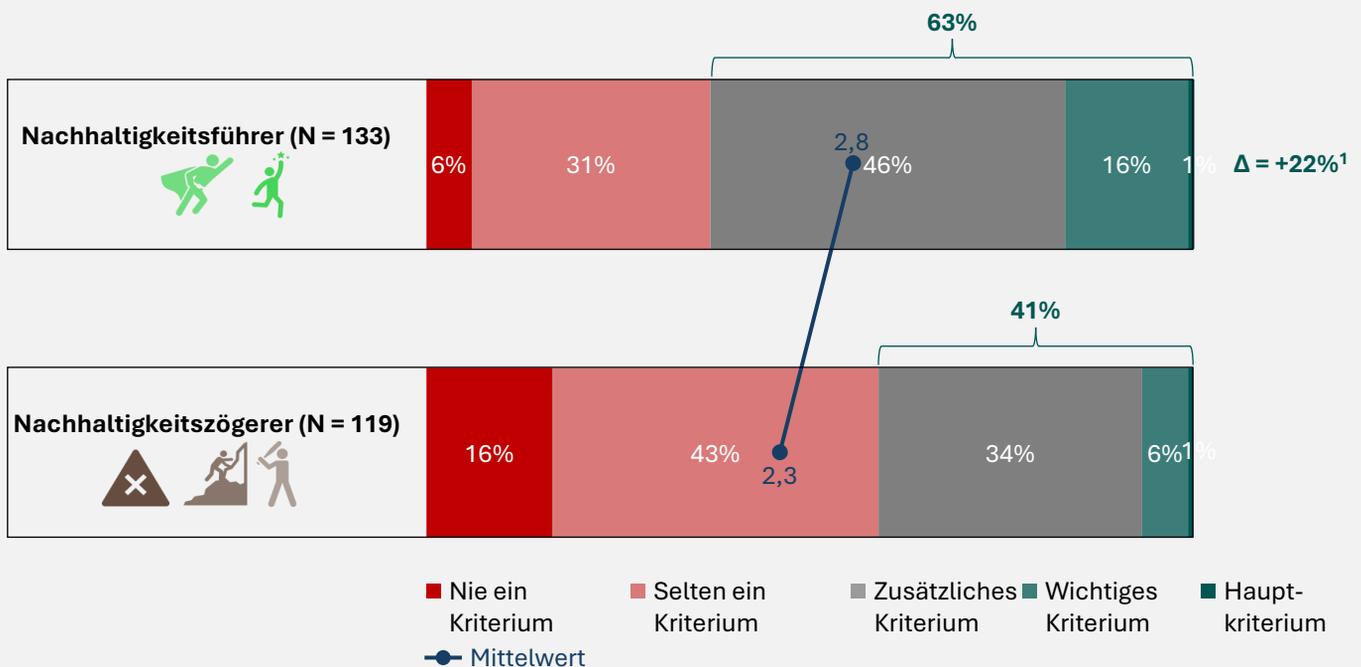


Abb. 23: Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten bei der Kaufentscheidung bei Kunden von Nachhaltigkeitsführern und -zögerern (N = 253)

INHALT.

VORWORT	3
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	6
EINLEITUNG	8
METHODIK	10
FOKUSTHEMA: WELCHE BEDEUTUNG HAT NACHHALTIGKEIT FÜR DEN VERTRIEB UND VERTRIEBSERFOLG?	
\ VERANKERUNG VON NACHHALTIGKEIT IM \ VERTRIEB	16
\ RELEVANZ VON NACHHALTIGKEIT AN DER \ KUNDEN-SCHNITTSTELLE	26
\ GESETZLICHE VORGABEN & MONETÄRE \ ANREIZE	34
\ VERGLEICH NACHHALTIGKEITSFÜHRER VS. \ NACHHALTIGKEITSZÖGERER	40
FAZIT	47
QUELLENVERZEICHNIS	49
AUTOREN & KONTAKT	51

FAZIT.

In den letzten drei Jahren hat das Thema Nachhaltigkeit im Vertrieb erheblich an strategischer Bedeutung gewonnen, wie der Großteil der Befragten bestätigt. Diese Entwicklung wird maßgeblich von der Vorstandsebene vorangetrieben, die Nachhaltigkeit zunehmend als integralen Bestandteil der Unternehmensstrategie verankert und kommuniziert. Unternehmen erkennen dabei vermehrt die potenziellen Wettbewerbsvorteile, die eine konsequente Umsetzung nachhaltiger Vertriebspraktiken bieten kann.

Die Studie zeigt jedoch auch, dass eine echte Priorisierung von Nachhaltigkeitszielen durch deren Überführung in konkrete Leistungskennzahlen (KPIs) und individuelle Zielvereinbarungen bisher nur selten erfolgt. Dies dürfte darauf zurückzuführen sein, dass viele Kunden Nachhaltigkeitsaspekte noch nicht ausreichend als entscheidend für ihre Kaufentscheidungen betrachten. Dieser Umstand erschwert es, Nachhaltigkeit auf operativer Ebene fest zu verankern und entsprechende Anreize für Vertriebsteams zu schaffen.

Dennoch zeichnet sich ab, dass die gesetzliche Regulatorik zunehmend an Einfluss gewinnt und die Bedeutung nachhaltiger Praktiken, insbesondere bei Key-Accounts, bereits heute signifikant steigt. Unternehmen, die frühzeitig auf diese Entwicklungen reagieren und Nachhaltigkeit proaktiv in ihre Vertriebsstrategien integrieren, sichern sich dadurch nicht nur kurzfristige Wettbewerbsvorteile, sondern legen auch den Grundstein für einen langfristig „nachhaltigen“ Wettbewerbsvorteil. Diese Firmen outperformen ihre weniger engagierten Wettbewerber in wesentlichen KPIs wie Gewinn, Umsatzwachstum, Kundenbindung und Vertriebsprofessionalität.

Darüber hinaus zeigt die Analyse, dass die Integration von Nachhaltigkeitszielen in die Vertriebsstrategie nicht nur als Reaktion auf externe Anforderungen, sondern auch als zukunftsorientierter, strategischer Ansatz verstanden werden sollte. Unternehmen, die Nachhaltigkeit als festen Bestandteil ihrer Kultur und ihrer operativen Prozesse etablieren, sind besser gerüstet, um auf künftige Marktveränderungen flexibel zu reagieren und neue Geschäftsmöglichkeiten zu erschließen. Eine frühzeitige Positionierung in diesem Bereich zahlt sich nicht nur in der gegenwärtigen Wettbewerbslandschaft aus, sondern stärkt auch die Resilienz und Innovationsfähigkeit des Unternehmens für die Zukunft.

Insgesamt unterstreicht der vorliegende Band der Publikationsreihe „Nachhaltigkeit im Vertrieb 2024“ die dringende Notwendigkeit, Nachhaltigkeit nicht nur als strategisches Ziel zu definieren, sondern diese auch konsequent in den Vertriebsprozessen und in den individuellen Leistungszielen zu verankern, um die langfristigen Vorteile voll auszuschöpfen und sich einen „nachhaltigen“ Wettbewerbsvorteil zu sichern.

INHALT.

VORWORT	3
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	6
EINLEITUNG	8
METHODIK	10
FOKUSTHEMA: WELCHE BEDEUTUNG HAT NACHHALTIGKEIT FÜR DEN VERTRIEB UND VERTRIEBSERFOLG?	
\ VERANKERUNG VON NACHHALTIGKEIT IM VERTRIEB	16
\ RELEVANZ VON NACHHALTIGKEIT AN DER KUNDEN-SCHNITTSTELLE	26
\ GESETZLICHE VORGABEN & MONETÄRE ANREIZE	34
\ VERGLEICH NACHHALTIGKEITSFÜHRER VS. NACHHALTIGKEITSZÖGERER	40
FAZIT	47
QUELLENVERZEICHNIS	49
AUTOREN & KONTAKT	51

QUELLENVERZEICHNIS.

Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), 2024: EU-Offenlegungsverordnung, https://www.bafin.de/DE/Aufsicht/SF/OffenlegungsVO/OffenlegungsVO_node.html, letzter Zugriff am: 03.09.2024.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2024: Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten, <https://www.bmas.de/DE/Service/Gesetze-und-Gesetzesvorhaben/Gesetz-Unternehmerische-Sorgfaltspflichten-Lieferketten/gesetz-unternehmerische-sorgfaltspflichten-lieferketten.html>, letzter Zugriff am: 03.09.2024.

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz, 2024: EU-Ökodesign-Richtlinie für eine umweltgerechte Gestaltung von Produkten, <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Artikel/Industrie/eu-oekodesign-richtlinie.html>, letzter Zugriff am: 03.09.2024.

Coughlan, Anne T.; Joseph, Kissan, 2012: Sales force compensation: research insights and research potential (Chapter 26), in: Lilien, Gary L.; Grewal, Rajdeep, 2012: Handbook of Business-to-Business Marketing, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.

ERM, 2024: Policy Alert Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD), <https://www.erm.com/insights/corporate-sustainability-due-diligence-directive-csddd/>, letzter Zugriff am: 03.09.2024.

Europäische Kommission, 2024a: EU taxonomy for sustainable activities, https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_de, letzter Zugriff am: 03.09.2024.

Europäische Kommission, 2024b: The EU Taxonomy's uptake on the ground, https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities/eu-taxonomys-uptake-ground_en?prefLang=de, letzter Zugriff am: 03.09.2024.

PwC, 2023: China Compass, Winter 2023, Connecting the dots: ESG regulations in China and the EU, <https://www.pwc.de/en/international-markets/german-business-groups/china-business-group/connecting-the-dots-esg-regulations-in-china-and-the-eu.html>, letzter Zugriff am: 03.09.2024.

INHALT.

VORWORT	3
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	6
EINLEITUNG	8
METHODIK	10
FOKUSTHEMA: WELCHE BEDEUTUNG HAT NACHHALTIGKEIT FÜR DEN VERTRIEB UND VERTRIEBSERFOLG?	
\ VERANKERUNG VON NACHHALTIGKEIT IM VERTRIEB	16
\ RELEVANZ VON NACHHALTIGKEIT AN DER KUNDEN-SCHNITTSTELLE	26
\ GESETZLICHE VORGABEN & MONETÄRE ANREIZE	34
\ VERGLEICH NACHHALTIGKEITSFÜHRER VS. NACHHALTIGKEITSZÖGERER	40
FAZIT	47
QUELLENVERZEICHNIS	49
AUTOREN & KONTAKT	51

DIE AUTOREN.



Prof. Dr. Sabrina Scheidler

FH Dortmund

sabrina.scheidler@fh-dortmund.de



Prof. Dr. Fabian Kubik

FH Dortmund

fabian.kubik@fh-dortmund.de



Prof. Dr. Hanaa Ryari

FH Dortmund

hanaa.ryari@fh-dortmund.de



Prof. Dr. Lena Klimke

FH Dortmund

lena.klimke@fh-dortmund.de

Allgemeine Anfragen zur Studie:

Fachgruppe Marketing

fg-marketing.fb9@fh-dortmund.de