



PUBLIKATIONSREIHE
NACHHALTIGKEIT
IM VERTRIEB
2024

BAND
2|3

FOKUSTHEMA:
WIE IST DER STATUS QUO DER
SOZIALEN NACHHALTIGKEIT
IM VERTRIEB?

Fachgruppe Marketing | FH Dortmund

Prof. Dr. Hanaa Ryari
Prof. Dr. Sabrina Scheidler
Prof. Dr. Fabian Kubik
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: WIE IST DER STATUS QUO DER SOZIALEN NACHHALTIGKEIT IM VERTRIEB?	
\ BESTANDSAUFNAHME DER \ ARBEITSBEDINGUNGEN IM VERTRIEB	16
\ VERGLEICH NACHHALTIGKEITSFÜHRER VS. \ NACHHALTIGKEITSZÖGERER	22
FAZIT	30
QUELLENVERZEICHNIS	32
AUTOREN & KONTAKT	34

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 Vertriebs Erfolg?

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. Hanaa Ryari

FH Dortmund



Prof. Dr. Sabrina Scheidler

FH Dortmund



Prof. Dr. Fabian Kubik

FH Dortmund



Prof. Dr. Lena Klimke

FH Dortmund

INHALT.

VORWORT	3
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	6
EINLEITUNG	8
METHODIK	10
FOKUSTHEMA: WIE IST DER STATUS QUO DER SOZIALEN NACHHALTIGKEIT IM VERTRIEB?	
\ BESTANDSAUFNAHME DER \ ARBEITSBEDINGUNGEN IM VERTRIEB	16
\ VERGLEICH NACHHALTIGKEITSFÜHRER VS. \ NACHHALTIGKEITSZÖGERER	22
FAZIT	30
QUELLENVERZEICHNIS	32
AUTOREN & KONTAKT	34

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: Fachkräftemangel im Vertrieb heute und in den kommenden 5 Jahren	18
Abb. 8: Bereitschaft der Befragten ihr Unternehmen in den nächsten 12 Monaten zu verlassen	18
Abb. 9: Wahrgenommener „Purpose“ der Befragten durch die Arbeit	19
Abb. 10: Wahrgenommene negative Belastung der Befragten durch ihre Arbeit	20
Abb. 11: Verankerung der unterschiedlichen Nachhaltigkeits-Dimensionen im Vertrieb	21
Abb. 12: Fachkräftemangel im Vertrieb heute und in den kommenden 5 Jahren bei Nachhaltigkeitsführern und –zögerern	23
Abb. 13: Personalnachfluktuation bei Nachhaltigkeitsführern und –zögerern	25
Abb. 14: Bereitschaft der Befragten ihr Unternehmen in den nächsten 12 Monaten zu verlassen bei Nachhaltigkeitsführern und –zögerern	25
Abb. 15: Allgemeine Jobzufriedenheit der Befragten bei Nachhaltigkeitsführern und –zögerern	26
Abb. 16: Identifikation der Befragten mit ihrer Tätigkeit im Vertrieb und ihrem Unternehmen bei Nachhaltigkeitsführern und –zögerern	26
Abb. 17: Wahrgenommene Bedeutung der eigenen Arbeit bei Nachhaltigkeitsführern und –zögerern	27
Abb. 18: Wahrgenommener „Burn-out“ der Befragten bei Nachhaltigkeitsführern und –zögerern	28

INHALT.

VORWORT	3
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	6
EINLEITUNG	8
METHODIK	10
FOKUSTHEMA: WIE IST DER STATUS QUO DER SOZIALEN NACHHALTIGKEIT IM VERTRIEB?	
\ BESTANDSAUFNAHME DER \ ARBEITSBEDINGUNGEN IM VERTRIEB	16
\ VERGLEICH NACHHALTIGKEITSFÜHRER VS. \ NACHHALTIGKEITSZÖGERER	22
FAZIT	30
QUELLENVERZEICHNIS	32
AUTOREN & KONTAKT	34

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 zweiten Teil dieser Reihe wird der Teilaspekt der sozialen Nachhaltigkeit in den Fokus gerückt.

Der Fachkräftemangel ist weltweit nach wie vor auf einem Rekordniveau. In Deutschland kämpfen rund 82% der Unternehmen damit, offene Stellen zu besetzen. Im internationalen Vergleich belegt Deutschland damit den zweiten Platz und hat somit überdurchschnittlich stark mit diesem Problem zu kämpfen. (ManpowerGroup, 2024) Auch im Vertrieb bleiben immer mehr Stellen unbesetzt. Aktuell sind es knapp 31.000 Vertriebsstellen (Kümpfel et al., 2024).

Insbesondere im Industriegüterbereich können die fehlenden Kapazitäten zum Verkauf der oftmals sehr komplexen Güter perspektivisch eklatante Folgen haben, da das zentrale Unternehmensorgan Vertrieb als Wachstumsmotor fungiert. (Sales Management Department, 2018)

Hinzukommt, dass das sehr kompetitive Arbeitsumfeld von Vertriebsmitarbeitern mit hohem Erfolgsdruck auch die mentale Gesundheit der Beschäftigten negativ beeinflussen kann (Habel et al., 2021). In Studien berichten 76% der Befragten Vertriebsmitarbeiter von arbeitsbedingtem Stress und 51% hatten bereits mit mindestens einem Burnout-Symptom zu kämpfen (Quinyx, 2024). Auch 80 % der Vertriebsmanager sind davon überzeugt, dass chronischer Zeitdruck die Leistung der Vertriebsmitarbeiter negativ beeinflusst (Ryari et al., 2020).

Vor diesem Hintergrund ist der Vertrieb im besonderen Maße unter Druck gesetzt, attraktive Arbeitsbedingungen zu schaffen, die es Mitarbeitern ermöglichen, ihr Sozialleben mit dem Arbeitsalltag in Einklang zu bringen.

Im Folgenden wird eine Bestandsaufnahme vorgenommen, wie es um die Arbeitsbedingungen und deren Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter im Vertrieb bestellt ist.

Im Anschluss wird die soziale Nachhaltigkeit fokussiert und ein Vergleich vorgenommen von Unternehmen, die bezüglich Nachhaltigkeit eine führende Rolle im Markt einnehmen (sog. Nachhaltigkeitsführer) und Unternehmen, die das Thema eher zögerlich umsetzen (sog. Nachhaltigkeitszögerer).



“

Der Vertrieb ist der Wachstumsmotor der Wirtschaft. Ein nachhaltiger Umgang mit den Menschen, die diese wichtige Aufgabe für ihre Unternehmen erfüllen, ist unerlässlich für den langfristigen Unternehmenserfolg. Daher ist der Umgang mit den unterschiedlichen Aspekten der sozialen Nachhaltigkeit ein sehr wichtiges Thema.

Prof. Dr. Hanaa Ryari
FH Dortmund

INHALT.

VORWORT	3
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	6
EINLEITUNG	8
METHODIK	10
FOKUSTHEMA: WIE IST DER STATUS QUO DER SOZIALEN NACHHALTIGKEIT IM VERTRIEB?	
\ BESTANDSAUFNAHME DER \ ARBEITSBEDINGUNGEN IM VERTRIEB	16
\ VERGLEICH NACHHALTIGKEITSFÜHRER VS. \ NACHHALTIGKEITSZÖGERER	22
FAZIT	30
QUELLENVERZEICHNIS	32
AUTOREN & KONTAKT	34

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

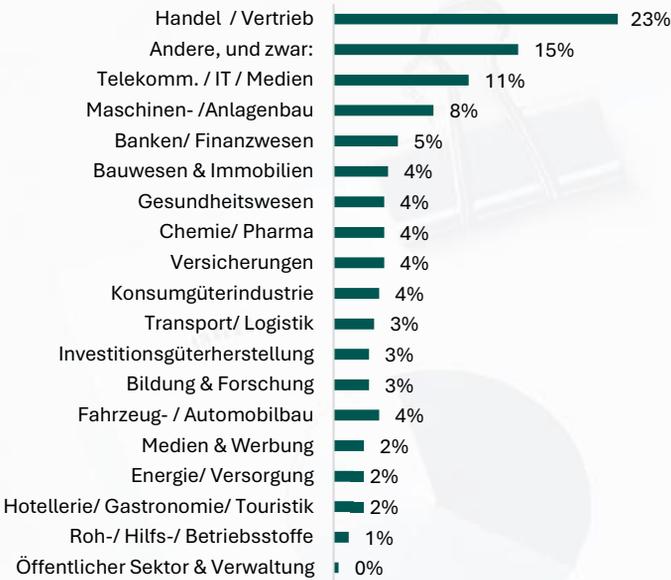


Abb. 1: Branchenzugehörigkeit der Unternehmen (N = 253)

Jahresumsatz (Brutto)

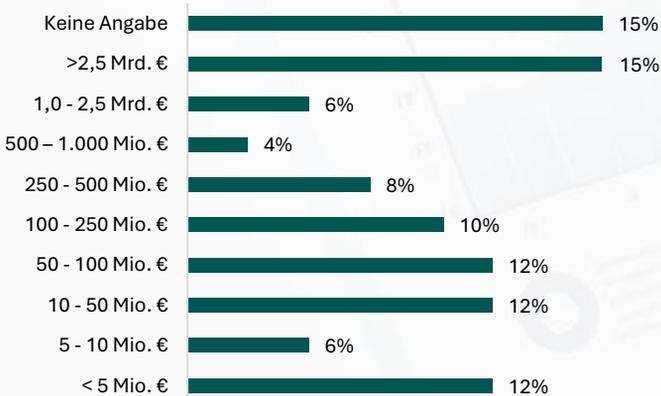


Abb. 2: Jahresumsatz (Brutto) der Unternehmen (N = 253)

Leistungsangebot

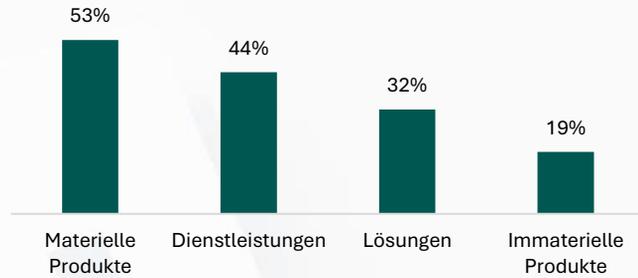


Abb. 3: Leistungsangebot der Unternehmen, in denen die Befragten arbeiten (N = 251)

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.

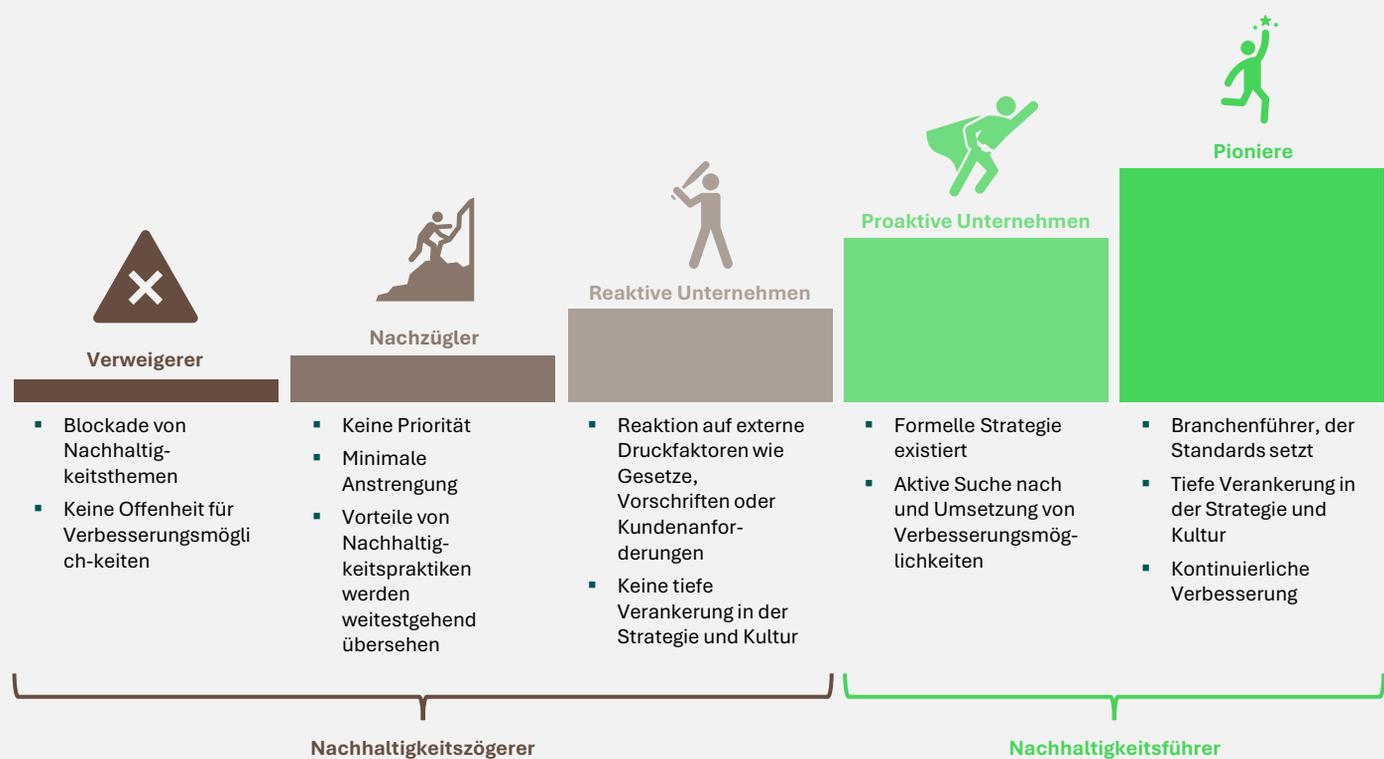


Abb. 6: Differenzierung der Unternehmen, in denen die Befragten beschäftigt sind nach Umsetzungsstand der Nachhaltigkeit (N = 252)

INHALT.

VORWORT	3
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	6
EINLEITUNG	8
METHODIK	10
FOKUSTHEMA: WIE IST DER STATUS QUO DER SOZIALEN NACHHALTIGKEIT IM VERTRIEB?	
\ BESTANDSAUFNAHME DER \ ARBEITSBEDINGUNGEN IM VERTRIEB	16
\ VERGLEICH NACHHALTIGKEITSFÜHRER VS. \ NACHHALTIGKEITSZÖGERER	22
FAZIT	30
QUELLENVERZEICHNIS	32
AUTOREN & KONTAKT	34

FOKUSTHEMA:
**WIE IST DER STATUS QUO DER
SOZIALEN NACHHALTIGKEIT IM
VERTRIEB?**



INHALT.

VORWORT	3
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	6
EINLEITUNG	8
METHODIK	10
FOKUSTHEMA: WIE IST DER STATUS QUO DER SOZIALEN NACHHALTIGKEIT IM VERTRIEB?	
 BESTANDSAUFNAHME DER ARBEITSBEDINGUNGEN IM VERTRIEB	16
 VERGLEICH NACHHALTIGKEITSFÜHRER VS. NACHHALTIGKEITSZÖGERER	22
FAZIT	30
QUELLENVERZEICHNIS	32
AUTOREN & KONTAKT	34

FOKUSTHEMA:

WIE IST DER STATUS QUO DER SOZIALEN NACHHALTIGKEIT IM VERTRIEB?

CEO Briefing:

- Aspekte der sozialen Nachhaltigkeit (z.B. Work-Life-Balance) sind im Vertrieb im Vergleich zur ökonomischen und ökologischen Nachhaltigkeit weniger verankert.
- Dies stellt aus folgenden Gründen eine unternehmerische Gefahr dar:
 - Akuter und großer Fachkräftemangel: Befragte antizipieren, dass sich die Schwierigkeiten bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter in den kommenden fünf Jahren weiter verschärfen werden.
 - Hohe Fluktuation: Jeder vierte Befragte plant, sein Unternehmen innerhalb der nächsten zwölf Monate zu verlassen.
 - Hohe Arbeitsbelastung und Burnout-Gefahr: Mehr als zwei Drittel der Befragten haben eine sehr hohe Arbeitsbelastung, und knapp ein Drittel fühlt sich ausgebrannt.
- Nachhaltigkeitsführer sind von den unternehmerischen Gefahren Fachkräftemangel, Fluktuation und hoher Arbeitsbelastung bzw. Burnout-Gefahr wesentlich weniger betroffen.

In unserer Studie geben die Befragten einen eher düsteren Ausblick auf die Entwicklung des Fachkräftemangels.

Schon heute gibt mehr als **jeder zweite Befragte** an, dass sein Unternehmen Probleme bei der Akquisition von neuem, qualifiziertem Personal hat (**Abb. 7**).

Für die nächsten 5 Jahre sehen dieses Problem bereits circa **zwei Drittel (65%)** auf ihre Unternehmen zukommen. Auch die Befragten selbst scheinen vielfach nicht zufrieden in ihren aktuellen Arbeitsverhältnissen zu sein.

So gibt fast **jeder vierte Befragte (23%)** an, das Unternehmen sehr wahrscheinlich innerhalb der nächsten 12 Monate zu verlassen (**Abb. 8**).

Kalkulatorisch bedeutet dies also, dass im schlimmsten Fall ein Vertriebsteam etwa **alle 4 Jahre vollständig erneuert** werden müsste.

Mit Blick auf das **kostenintensive Onboarding** neuer Mitarbeiter und der Anlaufzeit, die diese benötigen, um produktiv arbeiten zu können, sind diese Zahlen besorgniserregend.

Die Mehrheit der Befragten erwartet, dass es in fünf Jahren noch schwieriger sein wird, qualifiziertes Fachpersonal zu finden.

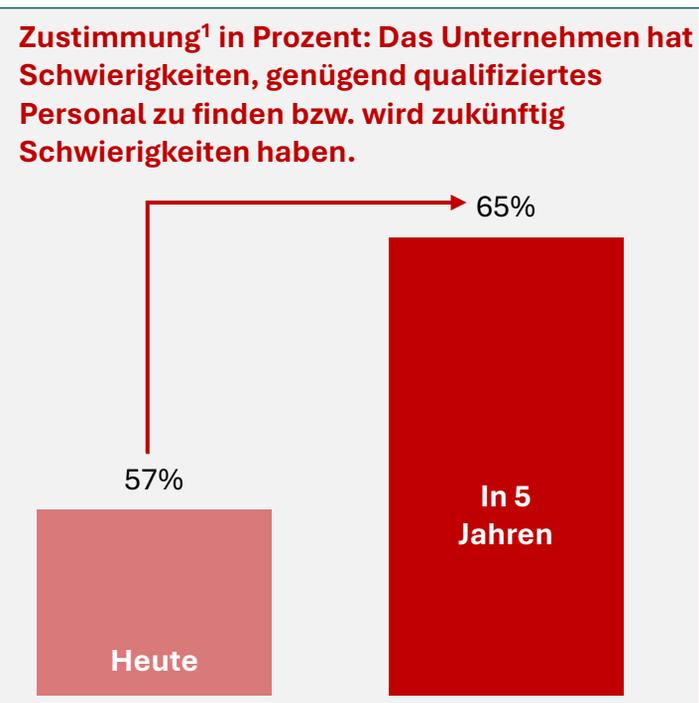


Abb. 7: Fachkräftemangel im Vertrieb heute und in den kommenden 5 Jahren (N = 253)



Abb. 8: Bereitschaft der Befragten ihr Unternehmen in den nächsten 12 Monaten zu verlassen (N = 253)

¹ Kumulierte Darstellung der Antworten „Stimme eher zu“ und „Stimme voll und ganz zu“



Auf der Suche nach Erklärungen für den vorherrschenden Willen zur Abwanderung zeichnen die Studienergebnisse ein Bild von Mitarbeitern, die ihren Job auf der einen Seite als bedeutungsvoll und erfüllend wahrnehmen, gleichzeitig aber auch als sehr belastend.

Abb. 9 zeigt zunächst, dass der Großteil der Befragten seinen Job durchaus als Bereicherung für das eigene Leben sieht.

75% finden, dass ihre Arbeit einen **sinnvollen Zweck** hat und **72%** haben sogar das Gefühl, dass sie mit ihrer Arbeit einen **bedeutenden Beitrag** leisten. **72%** der Befragten kommen zu der Einschätzung, dass ihre Arbeit sie **erfüllt**.

Zustimmung in Prozent:

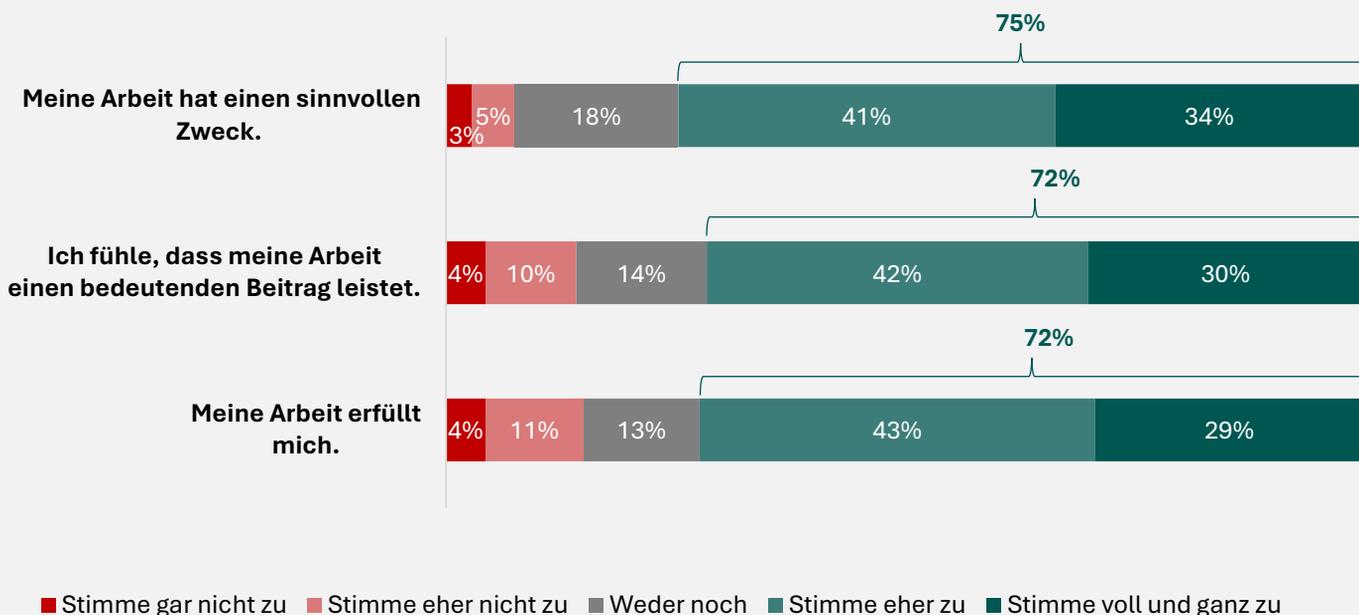


Abb. 9: Wahrgenommener „Purpose“ der Befragten durch die Arbeit (N = 253)



Wie **Abb. 9** zeigt, brennen viele der Befragten für ihren Beruf. Die folgenden Statistiken in **Abb. 10** zeigen jedoch auch auf, dass das Arbeitsumfeld belastungsintensiv ist.

69% haben eine **sehr hohe Arbeitsbelastung** und **59%** verspüren einen **sehr hohen Leistungsdruck** bei der Arbeit.

Bei immerhin jeweils **mehr als jedem Dritten** leidet das **Sozialleben** unter der Arbeit und es stellt sich das Gefühl ein, **auszubrennen**.

Zustimmung in Prozent:

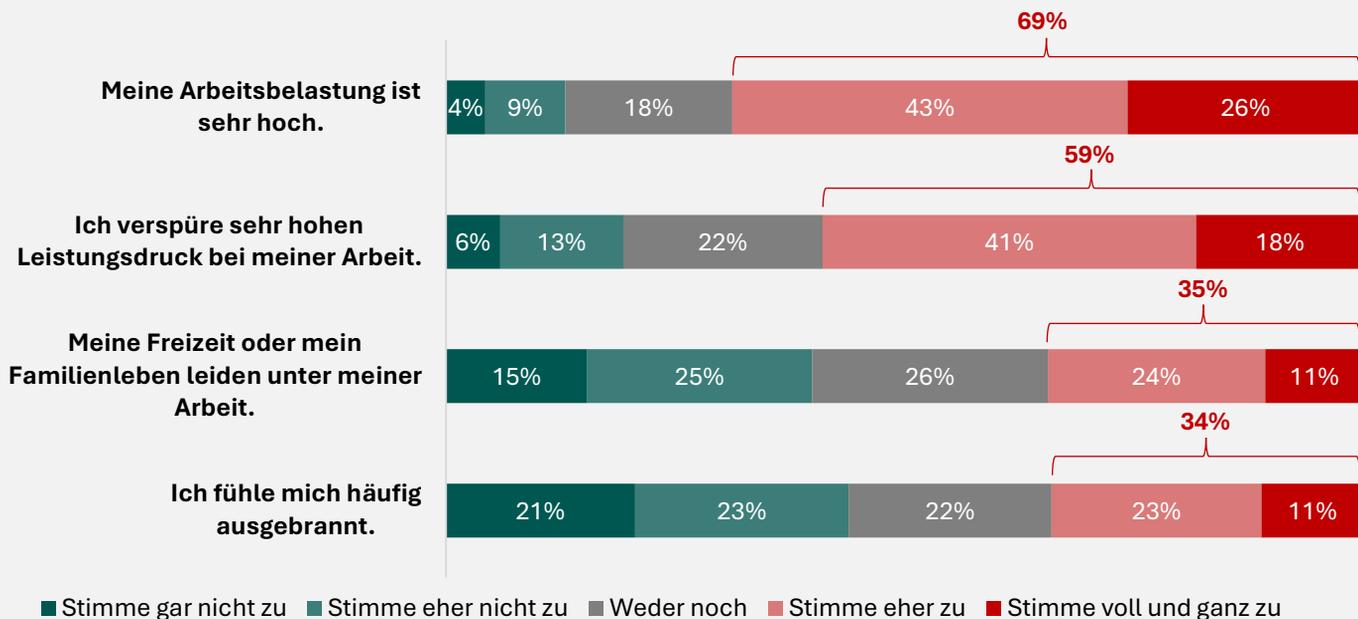


Abb. 10: Wahrgenommene negative Belastung der Befragten durch ihre Arbeit (N = 253)

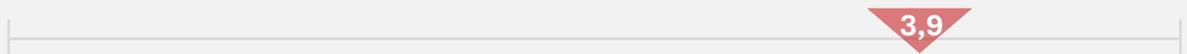
Soziale Nachhaltigkeit ist im Vertrieb die am wenigsten verankerte Dimension von Nachhaltigkeit.

Einen Erklärungsansatz für diesen Status Quo liefert der Umsetzungsstand der sozialen Nachhaltigkeit.

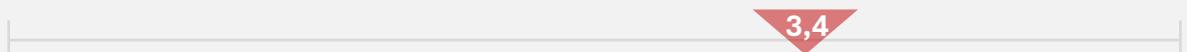
In unserer Studie geben die Befragten an, dass die soziale Nachhaltigkeit, die am wenigsten verankerte Facette der Nachhaltigkeit im Vertrieb ist (**Abb. 11**).

Wie sehr sind folgende Facetten der Nachhaltigkeit im Vertrieb Ihres Unternehmens verankert?

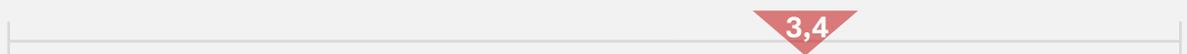
Wirtschaftliche Nachhaltigkeit, z.B. langfristige Gewinnorientierung



Umweltbezogene Nachhaltigkeit, z.B. Reduktion des CO₂-Fußabdrucks



Nachhaltigkeit in der Governance, z.B. strategische Verankerung des Themas



Soziale Nachhaltigkeit, z.B. Förderung der Work-Life-Balance



Abb. 11: Verankerung der unterschiedlichen Nachhaltigkeits-Dimensionen im Vertrieb (N = 253)

INHALT.

VORWORT	3
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	6
EINLEITUNG	8
METHODIK	10
FOKUSTHEMA: WIE IST DER STATUS QUO DER SOZIALEN NACHHALTIGKEIT IM VERTRIEB?	
BESTANDSAUFNAHME DER ARBEITSBEDINGUNGEN IM VERTRIEB	16
VERGLEICH NACHHALTIGKEITSFÜHRER VS. NACHHALTIGKEITSZÖGERER	22
FAZIT	30
QUELLENVERZEICHNIS	32
AUTOREN & KONTAKT	34



Im Folgenden soll der Frage nachgegangen werden, ob Unternehmen, die proaktiv mit dem Thema Nachhaltigkeit umgehen, in den skizzierten Herausforderungen besser aufgestellt sind als andere Unternehmen.

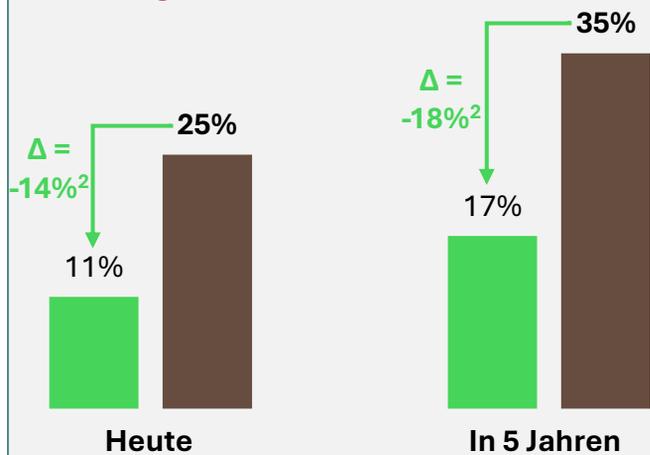
Zu diesem Zweck wurden die Befragten aufgeteilt in jene, die ihr Unternehmen zu den Nachhaltigkeitsführern zählen und jenen, die ihr Unternehmen zu den Nachhaltigkeitszögerern zählen (für eine detaillierte Darstellung siehe **Abb. 6**, Seite 13).

Fachkräftemangel

In Bezug auf den Fachkräftemangel lassen sich drei wesentliche Erkenntnisse festhalten.

1. Nachhaltigkeitsführer haben weniger Schwierigkeiten, qualifiziertes Personal zu rekrutieren (**Abb. 12**).
2. Nachhaltigkeitsführer haben eine geringere Mitarbeiterfluktuation (**Abb. 13**).
3. Mitarbeiter von Nachhaltigkeitsführern haben eine geringere Tendenz, das Unternehmen innerhalb der kommenden 12 Monate zu verlassen (**Abb. 14**).

Zustimmung¹ in Prozent: Das Unternehmen hat Schwierigkeiten, genügend qualifiziertes Personal zu finden bzw. wird zukünftig Schwierigkeiten haben.



Hinweis: Die Unterschiede sind statistisch signifikant.

■ Nachhaltigkeitsführer ■ Nachhaltigkeitszögerer

Abb. 12: Fachkräftemangel im Vertrieb heute und in den kommenden 5 Jahren bei Nachhaltigkeitsführern (N=47) und -zögerern (N = 67)

¹ Darstellung der Antwort „Stimme voll und ganz zu“

² Prozentpunkte



Das bereits diskutierte Problem des Fachkräftemangels scheint bei Nachhaltigkeitsführern zwar ebenso vorhanden, aber deutlich weniger ausgeprägt zu sein.

Nur etwa **jeder zehnte Befragte**, der sein Unternehmen als Nachhaltigkeitsführer einordnet, nimmt aktuell ein signifikantes Problem in der Rekrutierung neuer Beschäftigter wahr (**Abb. 12**).

Dieser Wert verändert sich auch mit Blick auf die kommenden 5 Jahre nur leicht auf **17%**. Befragte, die für Nachhaltigkeitszögerer arbeiten, offenbaren hier mit **25%** (heute) und **35%** (in 5 Jahren) wesentlich größere wahrgenommene Probleme.

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Personalfuktuation. **46%** der Befragten von Zögerern nehmen in ihren Unternehmen eine höhere Personalfuktuation im Vergleich zum Branchendurchschnitt wahr (**Abb. 13**). Im Vergleich sind dies bei Nachhaltigkeitsführern nur **18%**.

Die eigene Intention, das Unternehmen zu verlassen ist abschließend ebenfalls bei den Befragten, die für Nachhaltigkeitsführer arbeiten, signifikant geringer (**Abb. 14**). Während es bei Nachhaltigkeitszögerern **ein Drittel** der Befragten sind, spielt bei den –führern nur etwa **jeder zehnte Befragte (11%)** ernsthaft mit dem Gedanken.

Referenzstudien gehen davon aus, dass im Vertrieb traditionell eine hohe Fluktuation herrscht und die Quoten je nach Branche bei 20%–34% liegen (Guba, 2024).

Während Nachhaltigkeitszögerer mit ihrer Fluktuation also am obersten Ende des Durchschnitts liegen, weisen Nachhaltigkeitsführer weit unterdurchschnittliche Quoten auf und haben so einen echten Wettbewerbsvorteil.

Hohe Fluktuation führt schließlich zu erheblichen finanziellen sowie operativen Belastungen und stellt damit ein erhebliches unternehmerisches Problem dar. Zum einen ist die Neubesetzung von Stellen kostenintensiv. In der Regel dauert es mehrere Monate, bis neue Teammitglieder rekrutiert, eingearbeitet und voll produktiv sind. Im Durchschnitt werden die Fluktuationkosten pro Mitarbeiter auf das Doppelte der jährlichen Gehalts- und Zusatzkosten geschätzt (Gallup, 2023).

Zum anderen beeinträchtigen Personalabgänge die Kundenbeziehungen und können dem Ansehen des Unternehmens schaden. Wenn Vertriebsmitarbeiter das Unternehmen verlassen, entstehen oft unbesetzte Gebiete, entgangene Umsätze und die Gefahr, dass Kunden abwandern. Insbesondere dann, wenn Mitarbeiter ihre Kunden zur Konkurrenz mitnehmen. (Guba, 2024)



Zustimmung in Prozent: Das Unternehmen hat eine höhere Personalfuktuation.

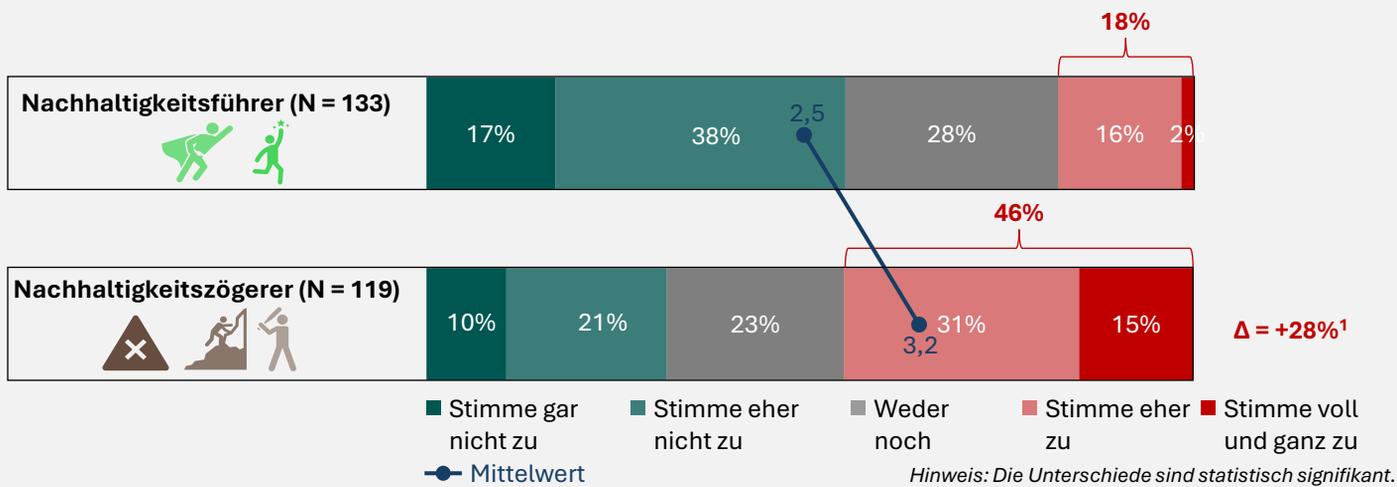


Abb. 13: Personalfuktuation bei Nachhaltigkeitsführern und -zögerern (N = 253)

Zustimmung in Prozent: Es ist sehr wahrscheinlich, dass ich in den nächsten zwölf Monaten das Unternehmen verlasse.

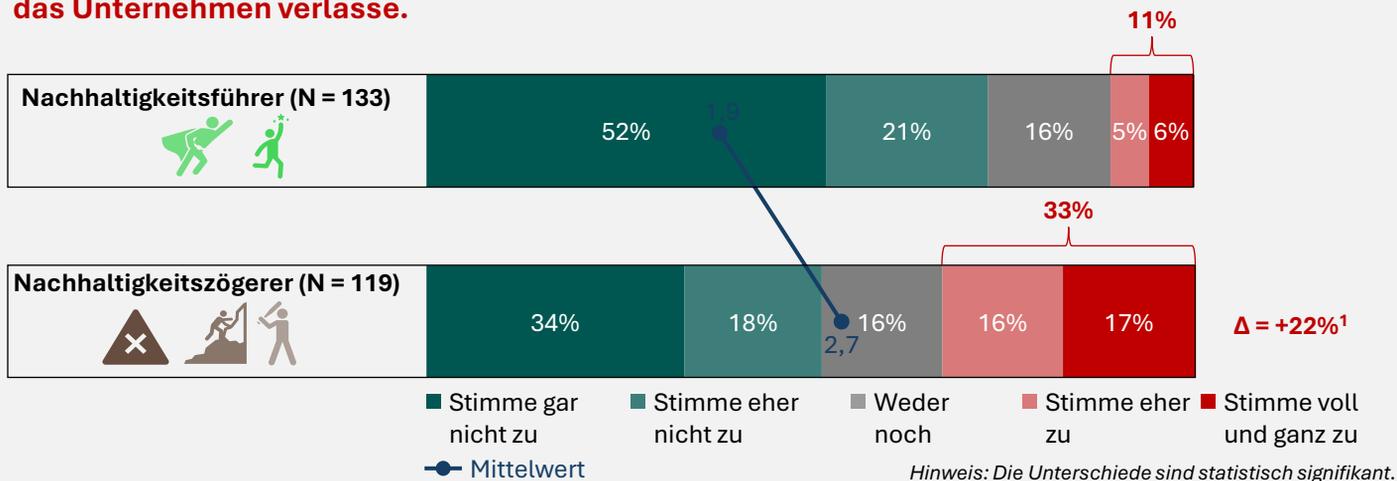


Abb. 14: Bereitschaft der Befragten ihr Unternehmen in den nächsten 12 Monaten zu verlassen bei Nachhaltigkeitsführern und -zögerern (N = 253)

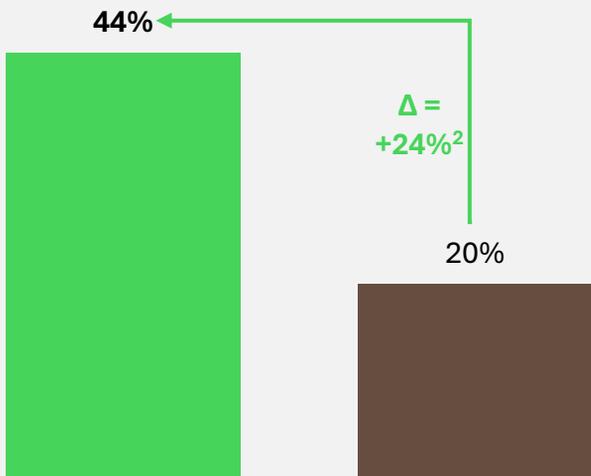
¹ Prozentpunkte



Jobzufriedenheit und negative Auswirkungen des Vertriebsjobs

Wenn man sich das Antwortverhalten der Befragten in Bezug auf Fragen zu ihrer allgemeinen Jobzufriedenheit und wahrgenommenen negativen Belastung ansieht, werden einige potenzielle Gründe für die stärker ausgeprägte Loyalität und die größere Attraktivität jener Arbeitgeber deutlich, die einen proaktiven Umgang mit Nachhaltigkeit pflegen.

Zustimmung¹ in Prozent: Im Allgemeinen bin ich sehr zufrieden mit meinem Job.

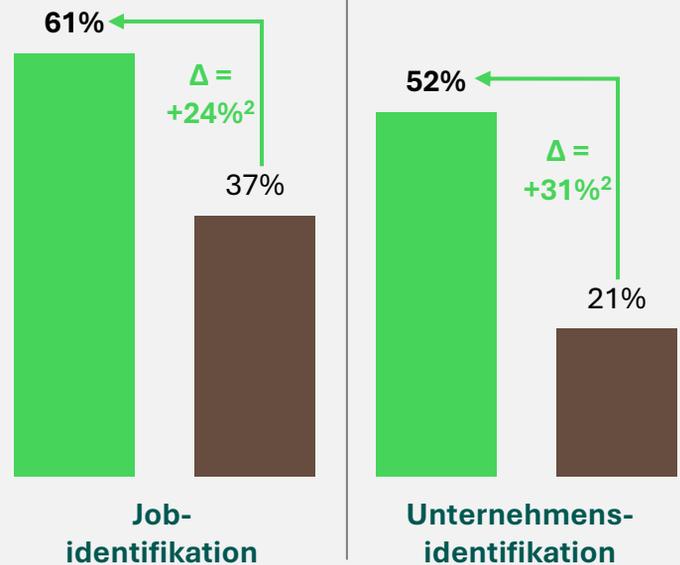


Hinweis: Die Unterschiede sind statistisch signifikant.

■ Nachhaltigkeitsführer ■ Nachhaltigkeitszögerer

Abb. 15: Allgemeine Jobzufriedenheit der Befragten bei Nachhaltigkeitsführern und -zögerern (N = 79)

Zustimmung¹ in Prozent: Ich identifiziere mich sehr mit meiner Tätigkeit im Vertrieb. // Ich identifiziere mich sehr mit meinem Unternehmen.



Hinweis: Die Unterschiede sind statistisch signifikant.

■ Nachhaltigkeitsführer ■ Nachhaltigkeitszögerer

Abb. 16: Identifikation der Befragten mit ihrer Tätigkeit im Vertrieb und ihrem Unternehmen bei Nachhaltigkeitsführern und -zögerern (N = 122; N = 90)

¹ Darstellung der Antwort „Stimme voll und ganz zu“

² Prozentpunkte



Befragte, die ihr Unternehmen zu den Nachhaltigkeitsführern zählen, sind in ihrem Job deutlich häufiger sehr zufrieden (**Abb. 15**).

44% der Befragten von den Pionieren stimmen der Aussage voll und ganz zu, dass sie im Allgemeinen sehr zufrieden mit ihrem Job sind. Bei den Nachhaltigkeitszögerern sind dies im Vergleich **20%** und damit nur jeder Fünfte.

Bei der Identifikation der Befragten mit Job und Unternehmen zeigt sich ein sehr ähnliches Bild.

Wie **Abb. 16** illustriert, identifizieren sich **61%** der Befragten von Nachhaltigkeitsführern sehr mit ihrer Tätigkeit und **52%** mit dem Unternehmen.

Im Vergleich stimmen diesen Aussagen nur **37%** (Jobidentifikation) bzw. **21%** (Unternehmensidentifikation) der Befragten von Nachhaltigkeitszögerern zu, sodass sich ein ähnliches Delta wie bei der allgemeinen Jobzufriedenheit ergibt.

Die höhere Jobzufriedenheit und Identifikation könnte sich auch daraus ergeben, dass Befragte von Nachhaltigkeitsführern ihre Arbeit als deutlich bedeutsamer wahrnehmen.

Insgesamt sind insgesamt **84%** der Befragten von Nachhaltigkeitsführern der Meinung, dass ihre Arbeit einen bedeutenden Beitrag leistet (**Abb. 17**). **45%** stimmen dieser Aussage sogar voll und ganz zu, während **39%** eher zustimmen.

Zustimmung in Prozent: Ich fühle, dass meine Arbeit einen bedeutenden Beitrag leistet.

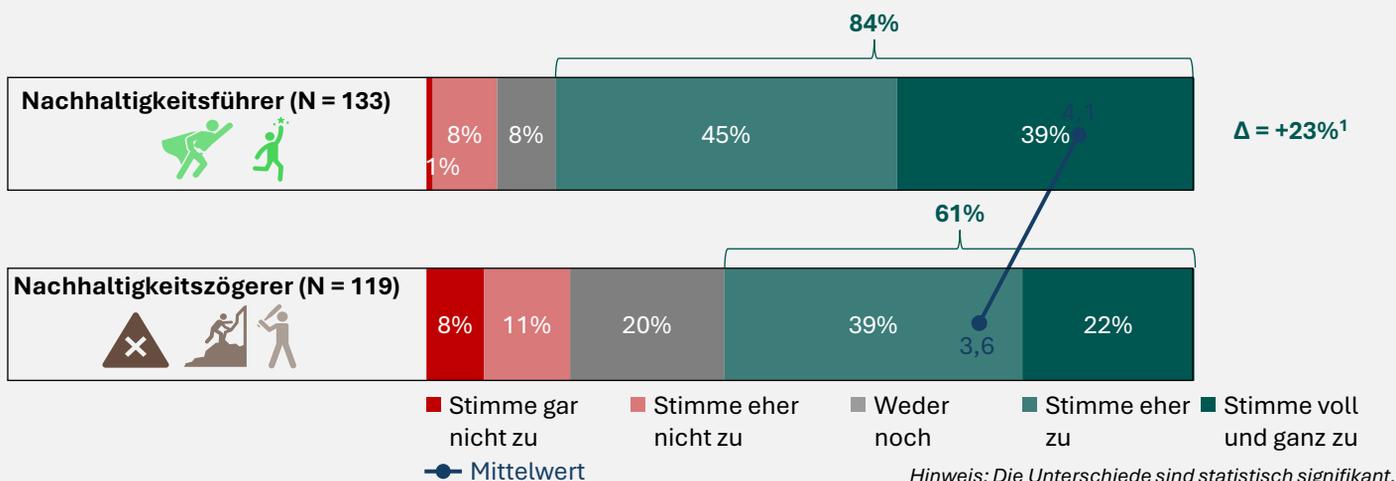


Abb. 17: Wahrgenommene Bedeutung der eigenen Arbeit bei Nachhaltigkeitsführern und -zögerern (N = 253)

¹ Prozentpunkte

Bei Nachhaltigkeitszögerern fühlt sich fast jeder zweite Befragte häufig ausgebrannt.

Bei den Befragten von Nachhaltigkeitszögerern stimmen insgesamt nur **61%** dieser Aussage zu, wobei mit nur **22%** auffallend wenig Befragte voll und ganz und **39%** der Aussage eher zustimmen.

Abschließend stellt **Abb. 18** differenziert dar, wie „ausgebrannt“ sich die Befragten in ihrem Job fühlen.

Bei den Befragten der Nachhaltigkeitszögerer fühlt sich mit einer gesamten Zustimmungquote von **46%** fast jeder zweite Befragte häufig ausgebrannt. **16%** stimmen der Aussage voll und ganz zu und **30%** stimmen eher zu.

Bei den Befragten der Nachhaltigkeitszögerer sind dies mit insgesamt **21%** signifikant weniger, wobei nur **6%** voll und ganz zustimmen und **15%** eher zustimmen.

Somit haben Unternehmen, die als Nachhaltigkeitszögerer wahrgenommen werden, nicht nur eher Probleme neue Mitarbeiter zu rekrutieren und bestehende zu halten. Die bestehenden Mitarbeiter sind auch deutlich gefährdeter auszubrennen. Es ist davon auszugehen, dass diese Beschäftigten weniger produktiv sind und höhere Ausfallzeiten haben als ihre Kollegen, die für Nachhaltigkeitsführer arbeiten.

Zustimmung in Prozent: Ich fühle mich häufig ausgebrannt.

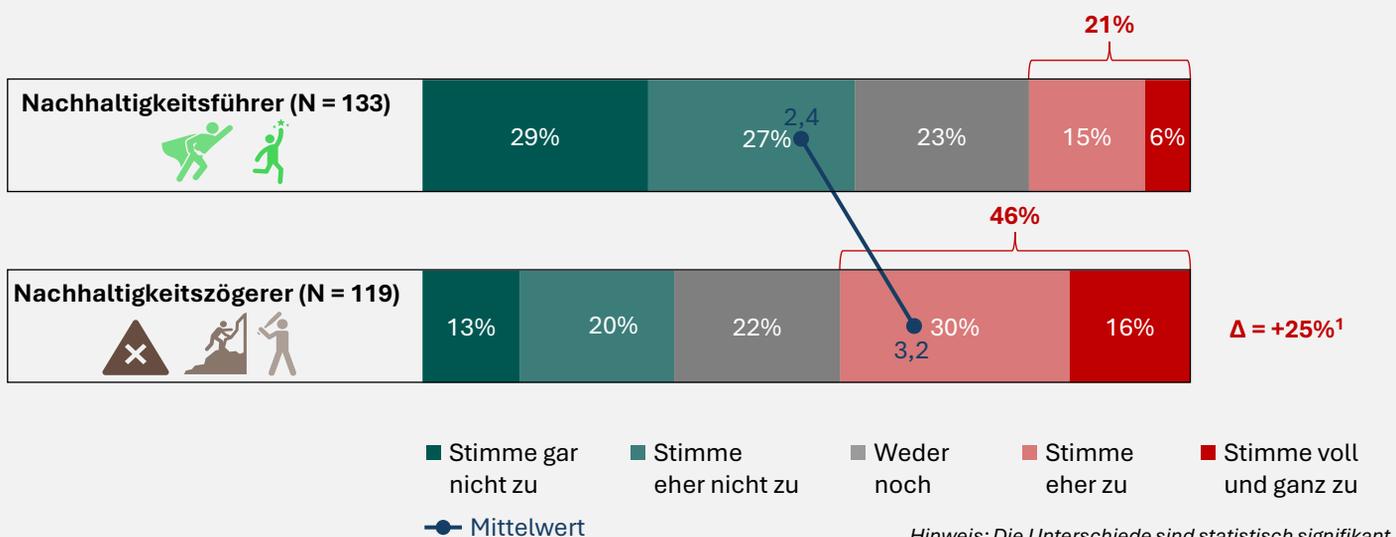


Abb. 18: Wahrgenommener „Burn-out“ der Befragten bei Nachhaltigkeitsführern und -zögerern (N = 252)

¹ Prozentpunkte

“ Die Studienergebnisse bezüglich der sozialen Nachhaltigkeit im Vertrieb sind besorgniserregend.

Es scheint, dass die Unternehmen, die von ihren Beschäftigten als wenig nachhaltig wahrgenommen werden, massive Personalprobleme haben.

Nicht nur haben sie größere Probleme, neue Mitarbeiter zu rekrutieren. Ihre bestehenden Mitarbeiter sind vielfach unzufriedener, identifizieren sich weniger mit dem Job und ihrem Unternehmen und laufen zum Teil sogar akut Gefahr in einen Burnout zu geraten.

Prof. Dr. Lena Klimke
FH Dortmund



“ Wie man sieht, sind die Auswirkungen des aktuellen Umsetzungsstandes von Nachhaltigkeit im Vertrieb komplex und interdependent. Dennoch lässt sich eine wichtige Erkenntnis ableiten: Unternehmen, die nicht in Nachhaltigkeit investieren, laufen Gefahr, nicht nur gesetzliche Vorgaben zu vernachlässigen, sondern auch Produktivitäts- und Loyalitätsverluste in der Belegschaft zu erleiden. Dies kann sich wiederum negativ auf ihre Unternehmensperformance und ihre Marktposition auswirken. Zumindest sehen wir in unseren Ergebnissen eindeutig, dass nachhaltigkeitsorientierte Unternehmen deutlich weniger mit den zentralen Problemen wie Fachkräftemangel und Fluktuation zu kämpfen haben.

Prof. Dr. Fabian Kubik
FH Dortmund



INHALT.

VORWORT	3
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	6
EINLEITUNG	8
METHODIK	10
FOKUSTHEMA: WIE IST DER STATUS QUO DER SOZIALEN NACHHALTIGKEIT IM VERTRIEB?	
\ BESTANDSAUFNAHME DER \ ARBEITSBEDINGUNGEN IM VERTRIEB	16
\ VERGLEICH NACHHALTIGKEITSFÜHRER VS. \ NACHHALTIGKEITSZÖGERER	22
FAZIT	30
QUELLENVERZEICHNIS	32
AUTOREN & KONTAKT	34

FAZIT.

Im Vertrieb sind die Aspekte der sozialen Nachhaltigkeit, wie beispielsweise die Work-Life-Balance, im Vergleich zu ökonomischen und ökologischen Nachhaltigkeitszielen noch weniger stark verankert. Diese Vernachlässigung sozialer Nachhaltigkeitsdimensionen stellt jedoch eine erhebliche unternehmerische Gefahr dar, wie die Ergebnisse der Studie eindrücklich zeigen.

Der akute Fachkräftemangel im Vertrieb ist bereits heute eine der größten Herausforderungen für Unternehmen, und die Befragten antizipieren, dass sich diese Situation in den nächsten fünf Jahren weiter verschärfen wird. Hinzu kommt eine alarmierend hohe Fluktuation: Jeder vierte Befragte plant, sein Unternehmen innerhalb der nächsten zwölf Monate zu verlassen. Diese hohe Fluktuation ist nicht nur kostspielig, sondern gefährdet auch die Kontinuität und Stabilität der Vertriebsprozesse.

Besonders besorgniserregend ist die hohe Arbeitsbelastung, unter der die Vertriebsmitarbeiter leiden. Mehr als zwei Drittel der Befragten berichten von einer sehr hohen Arbeitslast, und knapp ein Drittel fühlt sich bereits ausgebrannt. Diese Situation führt nicht nur zu einem Anstieg der Krankenstände, sondern gefährdet langfristig auch die Leistungsfähigkeit und Motivation der Belegschaft.

Die Studie zeigt jedoch auch, dass Unternehmen, die soziale Nachhaltigkeit ernst nehmen und entsprechende Maßnahmen ergreifen, deutlich weniger von diesen Problemen betroffen sind. Diese sogenannten Nachhaltigkeitsführer sind erfolgreicher darin, Fachkräfte zu gewinnen und zu binden, weisen eine niedrigere Fluktuationsrate auf und schaffen es besser, die Arbeitsbelastung ihrer Mitarbeiter zu managen.

Diese Unternehmen profitieren von einer höheren Zufriedenheit und Loyalität ihrer Mitarbeiter, was sich wiederum positiv auf die Unternehmensperformance auswirkt.

Zusammengefasst lässt diese Studie eindeutig den Schluss zu, dass soziale Nachhaltigkeit im Vertrieb keinesfalls ein "Nice-to-Have" ist. Die Umsetzung scheint ein bedeutender Faktor für den langfristigen Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu sein. Es ist dringend erforderlich, soziale Nachhaltigkeitsaspekte stärker in die Unternehmensstrategie zu integrieren und konkrete Maßnahmen zu ergreifen, um die Arbeitsbedingungen im Vertrieb zu verbessern. So können Unternehmen den Herausforderungen des Fachkräftemangels, der hohen Fluktuation und der Burnout-Gefahr wirksamer begegnen und sich als attraktive Arbeitgeber positionieren.

Nachhaltigkeitsführer machen es vor und zeigen, dass sich Investitionen in die soziale Nachhaltigkeit nicht nur auszahlen, sondern auch ein entscheidender Wettbewerbsvorteil sein können.

INHALT.

VORWORT	3
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	6
EINLEITUNG	8
METHODIK	10
FOKUSTHEMA: WIE IST DER STATUS QUO DER SOZIALEN NACHHALTIGKEIT IM VERTRIEB?	
\ BESTANDSAUFNAHME DER \ ARBEITSBEDINGUNGEN IM VERTRIEB	16
\ VERGLEICH NACHHALTIGKEITSFÜHRER VS. \ NACHHALTIGKEITSZÖGERER	22
FAZIT	30
QUELLENVERZEICHNIS	32
AUTOREN & KONTAKT	34

QUELLENVERZEICHNIS.

Gallup, 2023: Gallup Engagement Index Deutschland 2023, <https://www.gallup.com/de/472028/bericht-zum-engagement-index-deutschland-2023.aspx?thank-you-report-form=1#ite-611066>, letzter Zugriff am: 03.09.2024.

Habel, Johannes; Alavi, Sascha; Linsenmayer, Kim, 2021: Variable Compensation and Salesperson Health, *Journal of Marketing, Special Issue: Better Marketing for a Better World Special Issue: Health and Well-Being*, Vol 85 (3), 130–149.

Kümpfel, Michael; Hergesell, Andrea; Wieseke, Jan; Herbst, Henrike, 2024: Why not Sales? Gründe für den Fachkräftemangel im Vertrieb – Eine bundesweite Studie zum Fachkräftemangel im Vertrieb.

ManpowerGroup, 2024: Fachkräftemangel 2024, <https://www.manpowergroup.de/de/insights/studien-und-research/studien/2024/01/08/14/07/mpg-studie-fachkraeftemangel-2024>, letzter Zugriff am: 03.09.2024.

Quinyx, 2024: State of the Frontline Workforce 2024, <https://www.quinyx.com/de/the-state-of-the-frontline-workforce-trendstudie>, letzter Zugriff am: 03.09.2024.

Ryari, Hanaa; Alavi, Sascha; Wieseke, Jan, 2020: Drown or Blossom? The Impact of Perceived Chronic Time Pressure on Retail Salespeople's Performance and Customer–Salesperson Relationships, *Journal of Retailing*, Vol 97 (2), 217–237.

Sales Management Department, 2018: Fachkräftemangel spitzt sich zu – Vertrieb besonders betroffen, <https://smd.rub.de/fachkraeftemangel-spitzt-sich-zu-vertrieb-besonders-betroffen/>, letzter Zugriff am: 03.09.2024.

Guba, Jan Helge, 2024: Welchen Einfluss hat die Führungsqualität auf die Fluktuation im Vertriebsteam?, *Vertriebszeitung*, <https://vertriebszeitung.de/welchen-einfluss-hat-die-fuehrungsqualitaet-auf-die-fluktuation-im-vertriebsteam/>, letzter Zugriff am: 03.09.2024.

INHALT.

VORWORT	3
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	6
EINLEITUNG	8
METHODIK	10
FOKUSTHEMA: WIE IST DER STATUS QUO DER SOZIALEN NACHHALTIGKEIT IM VERTRIEB?	
\ BESTANDSAUFNAHME DER \ ARBEITSBEDINGUNGEN IM VERTRIEB	16
\ VERGLEICH NACHHALTIGKEITSFÜHRER VS. \ NACHHALTIGKEITSZÖGERER	22
FAZIT	30
QUELLENVERZEICHNIS	32
AUTOREN & KONTAKT	34

DIE AUTOREN.



Prof. Dr. Hanaa Ryari

FH Dortmund

hanaa.ryari@fh-dortmund.de



Prof. Dr. Sabrina Scheidler

FH Dortmund

sabrina.scheidler@fh-dortmund.de



Prof. Dr. Fabian Kubik

FH Dortmund

fabian.kubik@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