



PUBLIKATIONSREIHE
NACHHALTIGKEIT
IM VERTRIEB
2024

BAND
3|3

FOKUSTHEMA:
WELCHE NACHHALTIGKEITS-
MABNAHMEN WERDEN AKTUELL
UND ZUKÜNFTIG UMGESETZT?

Fachgruppe Marketing | FH Dortmund

Prof. Dr. Fabian Kubik
Prof. Dr. Hanaa Ryari
Prof. Dr. Sabrina Scheidler
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 NACHHALTIGKEITSMABNAHMEN WERDEN AKTUELL UND ZUKÜNFTIG UMGESETZT?	
\ ALLGEMEINE BEFUNDE	16
\ UMWELTBEZOGENE MAßNAHMEN	25
\ SOZIALE MAßNAHMEN	28
\ GOVERNANCE MAßNAHMEN	33
FAZIT	36
AUTOREN & KONTAKT	38

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 Vertriebserfolg?

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 White Paper 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. Fabian Kubik

FH Dortmund



Prof. Dr. Hanaa Ryari

FH Dortmund



Prof. Dr. Sabrina Scheidler

FH Dortmund



Prof. Dr. Lena Klimke

FH Dortmund

INHALT.

VORWORT	3
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	6
EINLEITUNG	8
METHODIK	10
FOKUSTHEMA: WELCHE NACHHALTIGKEITSMABNAHMEN WERDEN AKTUELL UND ZUKÜNFTIG UMGESETZT?	
\ ALLGEMEINE BEFUNDE	16
\ UMWELTBEZOGENE MAßNAHMEN	25
\ SOZIALE MAßNAHMEN	28
\ GOVERNANCE MAßNAHMEN	33
FAZIT	36
AUTOREN & KONTAKT	38

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: Laufende nachhaltigkeitsbezogene Maßnahmen	19
Abb. 8: Nachhaltigkeitsbezogene Maßnahmen in den nächsten 1-2 Jahren	19
Abb. 9: Überblick über aktuelle, geplante und potenzielle Maßnahmen zur Förderung von Nachhaltigkeit im Vertrieb	20
Abb. 10: Überblick über Maßnahmen oder Ressourcen, die für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsaspekten im Vertrieb am effektivsten wären	22
Abb. 11: Zitate von Studienteilnehmern zu den Maßnahmen oder Ressourcen, die für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsaspekten im Vertrieb am effektivsten wären	24
Abb. 12: Anteil umweltfreundlicher Fahrzeuge im Fuhrpark	27
Abb. 13: Maßnahmen zur Förderung von Nachhaltigkeit im Vertrieb	27
Abb. 14: Maßnahmen zur Förderung von sozialer Nachhaltigkeit in den Unternehmen der Beschäftigten	30
Abb. 15: Maßnahmen zur Förderung von Diversität in den Unternehmen der Beschäftigten	32
Abb. 16: Erfassung vertriebsspezifischer Nachhaltigkeitsindikatoren in den Unternehmen der Befragten	35

INHALT.

VORWORT	3
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	6
EINLEITUNG	8
METHODIK	10
FOKUSTHEMA: WELCHE NACHHALTIGKEITSMABNAHMEN WERDEN AKTUELL UND ZUKÜNFTIG UMGESETZT?	
\ ALLGEMEINE BEFUNDE	16
\ UMWELTBEZOGENE MAßNAHMEN	25
\ SOZIALE MAßNAHMEN	28
\ GOVERNANCE MAßNAHMEN	33
FAZIT	36
AUTOREN & KONTAKT	38

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 dritten und letzten Teil dieser Reihe wird dargelegt, welche unternehmensinternen nachhaltigkeitsbezogenen Maßnahmen durch die Unternehmen der Befragten umgesetzt werden bzw. aus Sicht der Mitarbeiter umgesetzt werden sollten.

Um einen möglichst umfassenden Überblick zu geben, werden im ersten Teil allgemeine Befunde zum Umsetzungsstand präsentiert. Diese Befunde gliedern sich auf in Maßnahmen, die

- 1) derzeit umgesetzt werden,
- 2) für die nähere Zukunft (1-2 Jahre) geplant sind,
- 3) aus Befragten-Sicht umgesetzt werden sollten, derzeit aber nicht geplant sind und
- 4) aus Befragten-Sicht die effektivste Unterstützung für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsaspekten im Vertrieb wären.

Im Anschluss wird darüber hinaus differenziert dargelegt, welche Maßnahmen in Bezug auf die ESG-Kriterien durch die Unternehmen der Befragten ergriffen werden. Folglich gliedert sich der weitere Hauptteil in umweltbezogene Maßnahmen (Environmental), soziale Maßnahmen (Social) und Governance Maßnahmen (Governance).¹



“

Wer das Thema Nachhaltigkeit in seinem Unternehmen verankern möchte, muss seine strategischen Ziele herunterbrechen auf konkrete Maßnahmen, diese priorisieren und in einer Art Roadmap in eine zeitliche Sequenz bringen. Ansonsten laufen Unternehmen Gefahr, „auf Sicht zu fahren“ und dieses strategische Thema im Tagesgeschäft aus dem Fokus zu verlieren.

Prof. Dr. Fabian Kubik
FH Dortmund

¹ Für eine ausführliche Darstellung der ESG-Kriterien siehe Band 1 dieser Publikationsreihe „Fokusthema: Welche Bedeutung hat Nachhaltigkeit für den Vertrieb und Vertriebs Erfolg?“, Abb. 10, Seite 20.

INHALT.

VORWORT	3
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	6
EINLEITUNG	8
METHODIK	10
FOKUSTHEMA: WELCHE NACHHALTIGKEITSMABNAHMEN WERDEN AKTUELL UND ZUKÜNFTIG UMGESETZT?	
\ ALLGEMEINE BEFUNDE	16
\ UMWELTBEZOGENE MABNAHMEN	25
\ SOZIALE MABNAHMEN	28
\ GOVERNANCE MABNAHMEN	33
FAZIT	36
AUTOREN & KONTAKT	38

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

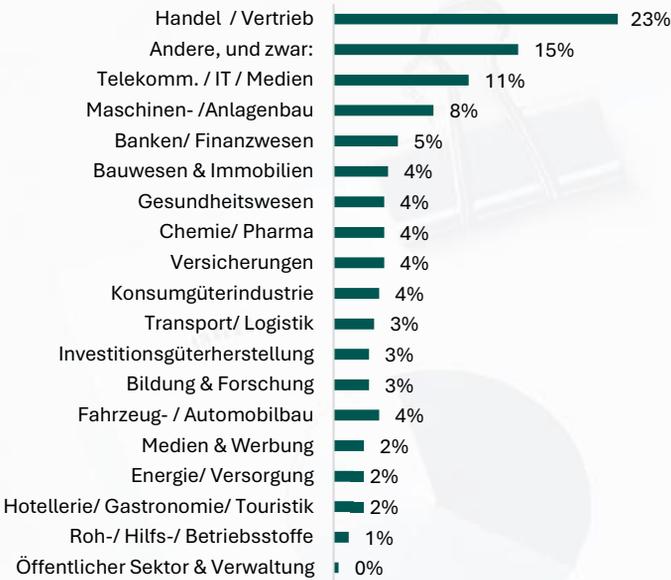


Abb. 1: Branchenzugehörigkeit der Unternehmen (N = 253)

Jahresumsatz (Brutto)

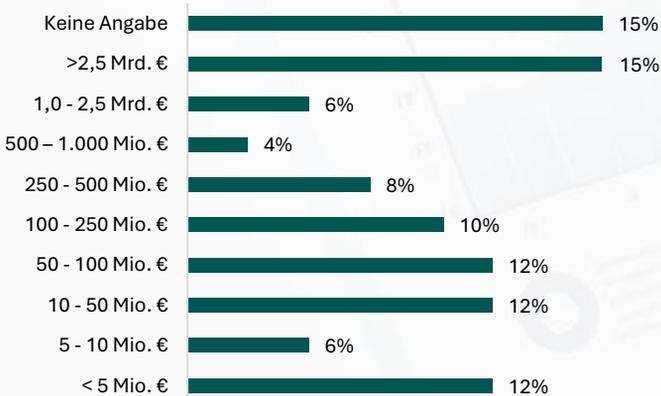


Abb. 2: Jahresumsatz (Brutto) der Unternehmen (N = 253)

Leistungsangebot

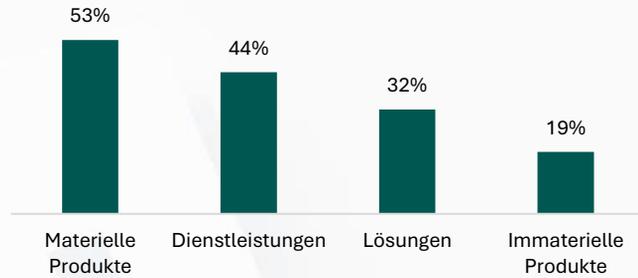


Abb. 3: Leistungsangebot der Unternehmen, in denen die Befragten arbeiten (N = 251)

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.

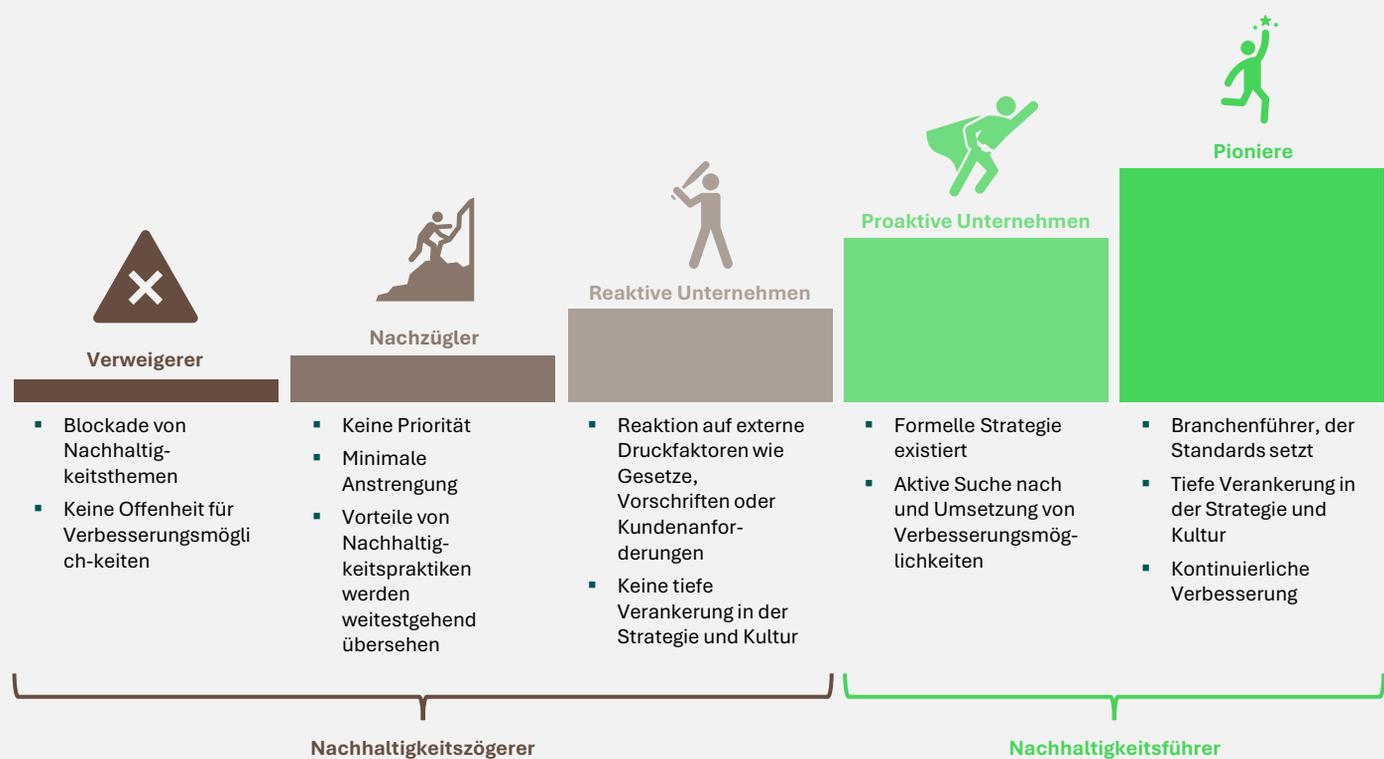


Abb. 6: Differenzierung der Unternehmen, in denen die Befragten beschäftigt sind nach Umsetzungsstand der Nachhaltigkeit (N = 252)

INHALT.

VORWORT	3
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	6
EINLEITUNG	8
METHODIK	10
FOKUSTHEMA: WELCHE NACHHALTIGKEITSMABNAHMEN WERDEN AKTUELL UND ZUKÜNFTIG UMGESETZT?	
\ ALLGEMEINE BEFUNDE	16
\ UMWELTBEZOGENE MAßNAHMEN	25
\ SOZIALE MAßNAHMEN	28
\ GOVERNANCE MAßNAHMEN	33
FAZIT	36
AUTOREN & KONTAKT	38

**FOKUSTHEMA:
WELCHE NACHHALTIGKEITS-
MAßNAHMEN WERDEN AKTUELL
UND ZUKÜNFTIG UMGESETZT?**



INHALT.

VORWORT	3
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	6
EINLEITUNG	8
METHODIK	10
FOKUSTHEMA: WELCHE NACHHALTIGKEITSMABNAHMEN WERDEN AKTUELL UND ZUKÜNFTIG UMGESETZT?	
\\ ALLGEMEINE BEFUNDE	16
\\ UMWELTBEZOGENE MAßNAHMEN	25
\\ SOZIALE MAßNAHMEN	28
\\ GOVERNANCE MAßNAHMEN	33
FAZIT	36
AUTOREN & KONTAKT	38

FOKUSTHEMA:

WELCHE NACHHALTIGKEITS- MAßNAHMEN WERDEN AKTUELL UND ZUKÜNFTIG UMGESETZT?

CEO Briefing:

Etwa drei Viertel der Unternehmen hat weder laufende noch geplante Maßnahmen zur Umsetzung von Nachhaltigkeit im Vertrieb oder sie informieren nicht darüber.

Die engagierteren Unternehmen haben eine Vielzahl aktueller und zukünftiger nachhaltigkeitsbezogener Maßnahmen auf ihrer Roadmap.

▪ Environmental (Umwelt):

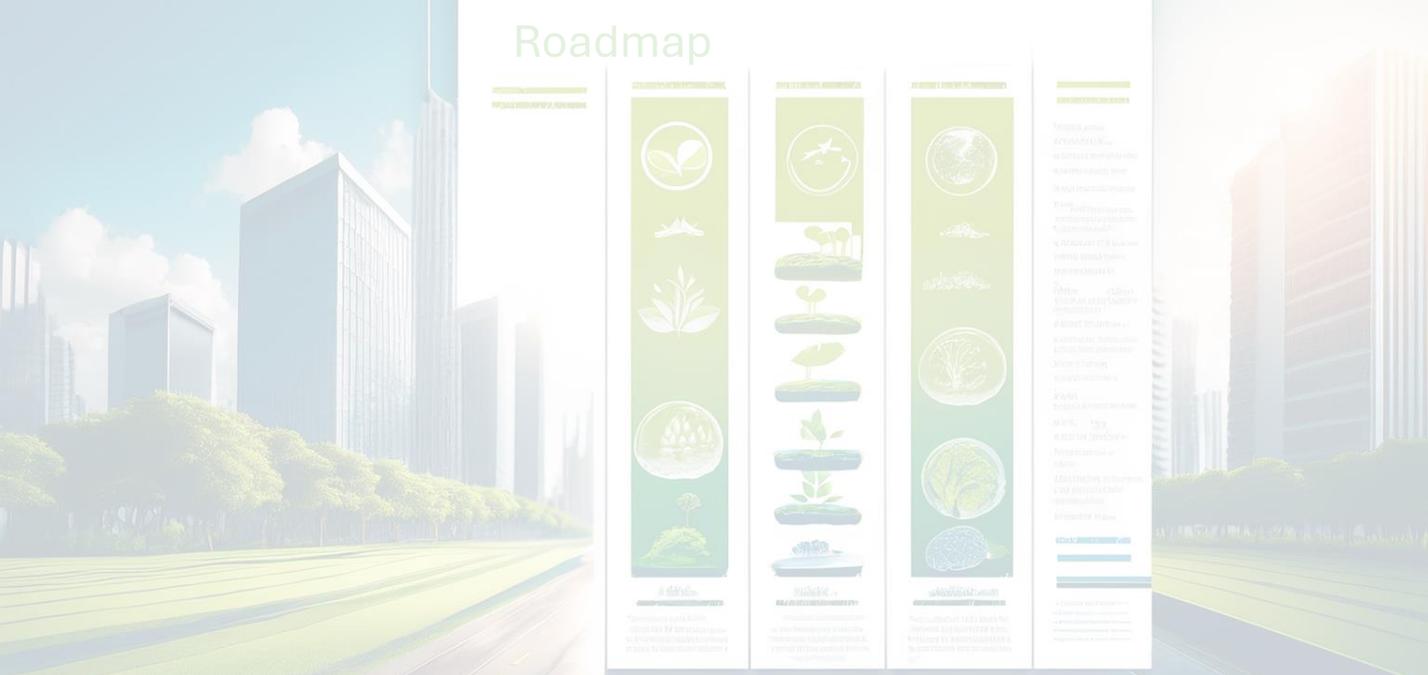
- Fuhrpark-Management: Die Hälfte der Unternehmen setzt im Vertrieb auf Elektrofahrzeuge. Eine Reduktion der Reisetätigkeit und -strecke spielt jedoch nur eine untergeordnete Rolle.
- Kreislaufwirtschaftliche Ansätze und nachhaltige Produktentwicklung: Perspektivisch spielen die Entwicklung und der Verkauf nachhaltiger Produkte mit niedrigerem Fußabdruck sowie kreislaufwirtschaftliche Ansätze bei der Produktion sowie die Nutzung und Wiederverwendung am Ende des Produktlebenszyklus eine größere Rolle und bieten Potenzial für neue Geschäftsmodelle.

▪ Social (Soziales):

- Work-Life Balance: Bei den meisten Befragten sind mitarbeiterbezogene Maßnahmen wie flexible Arbeitszeiten und Home Office etabliert, arbeitszeitreduzierende Maßnahmen werden jedoch weniger eingesetzt.
- Diversität: Maßnahmen zur Förderung diverser Teams werden mehrheitlich ergriffen, dennoch liegt der Frauenanteil in den Unternehmen der Befragten nur bei knapp über einem Drittel.

▪ Governance (Unternehmensführung):

- Nachhaltigkeitsziele sind im Vertrieb bislang nur unzureichend integriert.
- Relevante KPIs werden nur selten erfasst und überwacht.



Bei der Frage danach, welche nachhaltigkeitsbezogenen Maßnahmen in den Unternehmen der Befragten aktuell umgesetzt werden, wird der derzeit relativ geringe Stellenwert von Nachhaltigkeit im Vertrieb deutlich (**Abb. 7** und **Abb. 8**).

73% der Befragten geben an, dass ihre Unternehmen derzeit entweder keinerlei Maßnahmen durchführen (**45%**) oder die Befragten nicht wissen, ob es Maßnahmen gibt (**28%**) (**Abb. 7**).

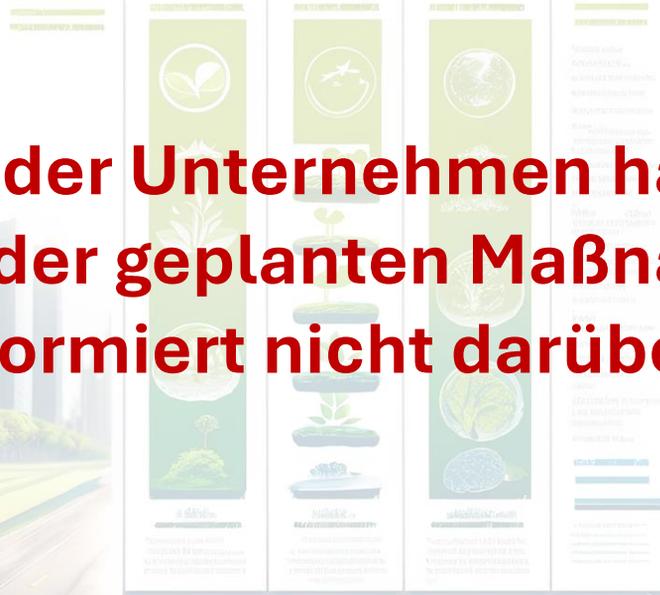
Mit Blick auf die nächsten 1-2 Jahre verbessert sich dieses Bild nicht, sondern wird insgesamt noch etwas unklarer. Hier geben **37%** und damit im Vergleich zu den aktuellen Maßnahmen zwar weniger Befragte an, dass gar keine Maßnahmen geplant sind. Dafür wissen mit **40%** der Befragten mehr Mitarbeiter nicht, ob Maßnahmen geplant sind. Damit steigt der Anteil der Befragten, bei denen es keine Maßnahmen gibt oder sie von keinen Maßnahmen wissen, auf insgesamt **77%** an (**Abb. 8**).

Aus diesem Befund könnte abgeleitet werden, dass Nachhaltigkeit größtenteils nicht effektiv in die Unternehmensstrategie integriert ist und somit in den Roadmaps der Geschäftsbereiche keine Rolle spielt. Eine alternative Erklärung ist, dass eine unzureichende Kommunikation der durchgeführten und geplanten Maßnahmen stattfindet.

Bei den rund **ein Viertel (27%)** der Befragten, bei denen Maßnahmen durchgeführt werden oder geplant sind, lassen sich vier Hauptthemen identifizieren (**Abb. 9**):

- 1. Fuhrpark & Mobilität,**
- 2. Energie & CO₂-Reduktion,**
- 3. Nachhaltige (Produkt-) Entwicklung & Verpackungen,**
- 4. Digitalisierung & Effizienzsteigerung**

Die Mehrheit der Unternehmen hat keine laufenden oder geplanten Maßnahmen oder informiert nicht darüber.



An welchen Maßnahmen zum Thema Nachhaltigkeit im Vertrieb wird in Ihrem Unternehmen aktuell gearbeitet?

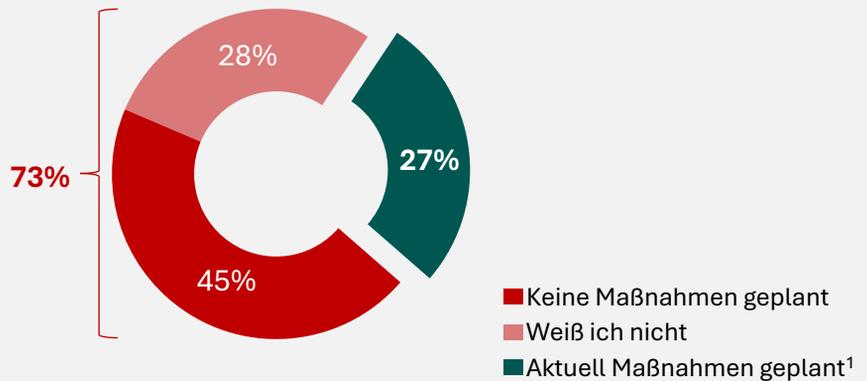


Abb. 7: Laufende nachhaltigkeitsbezogene Maßnahmen (N = 253)

An welchen Maßnahmen oder Themen wird Ihr Unternehmen in Bezug auf Nachhaltigkeit im Vertrieb in den nächsten 1-2 Jahren arbeiten?

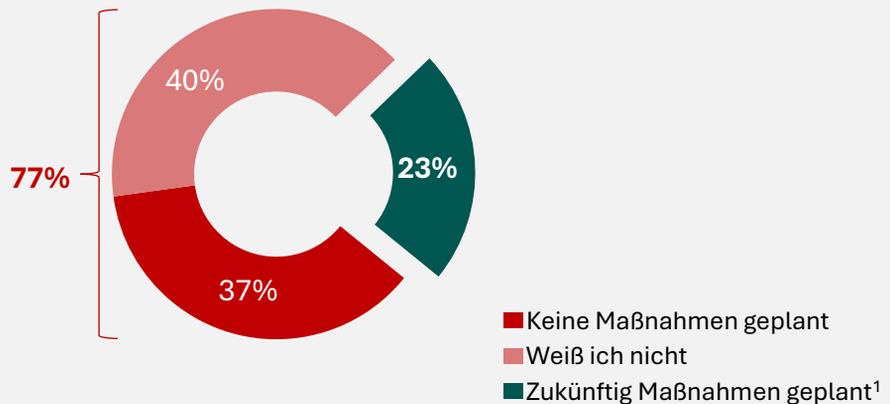
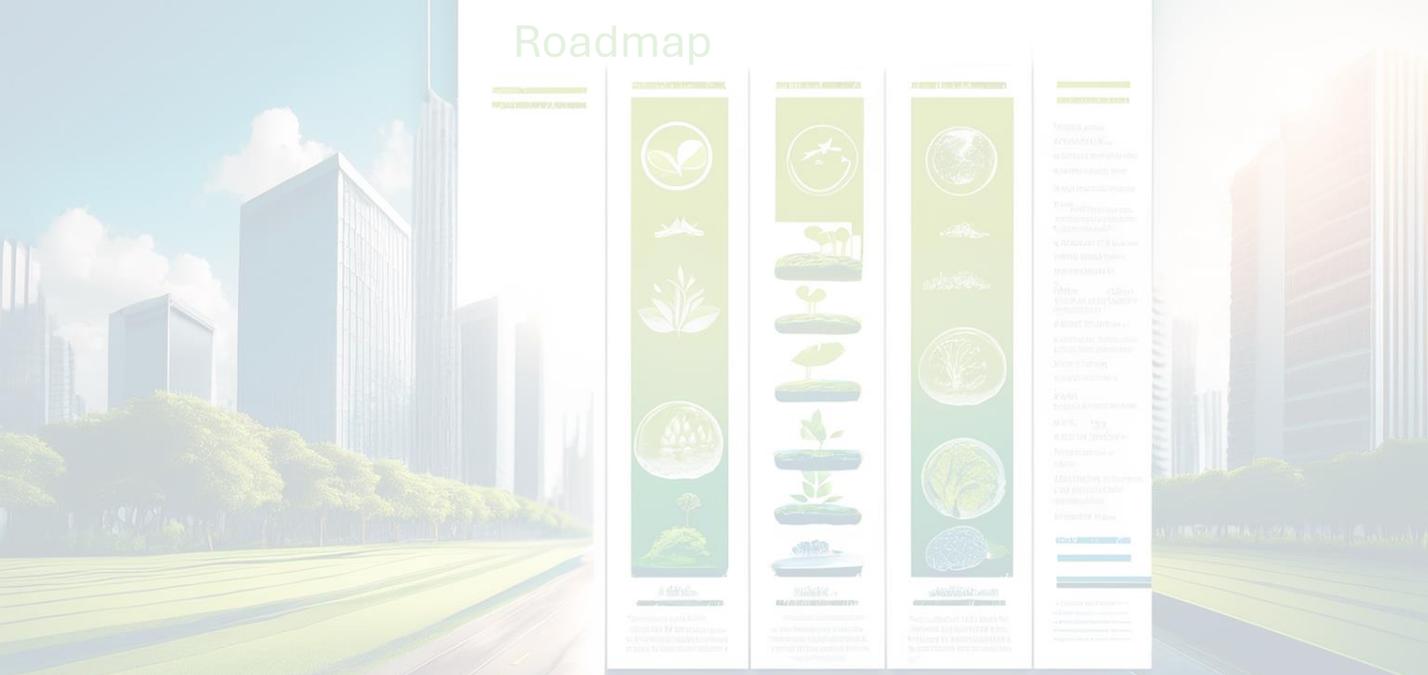


Abb. 8: Nachhaltigkeitsbezogene Maßnahmen in den nächsten 1-2 Jahren (N = 253)

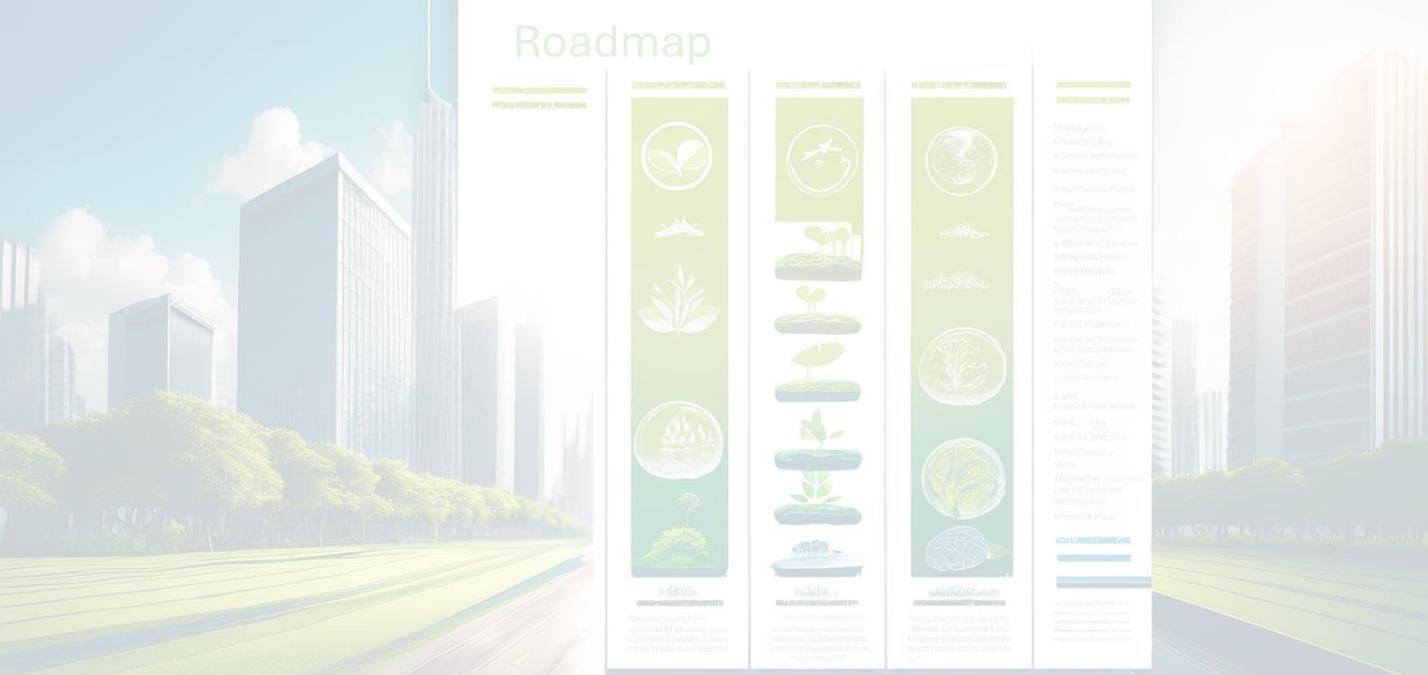
¹ Für die spezifischen Maßnahmen siehe Folgefolie.



An welchen Maßnahmen zum Thema Nachhaltigkeit im Vertrieb wird in Ihrem Unternehmen aktuell / in 1-2 Jahre gearbeitet? // Welche Maßnahmen zum Thema Nachhaltigkeit im Vertrieb hätten aus Ihrer Sicht Potenzial, sind derzeit aber nicht geplant?

Heute	In 1-2 Jahren geplant	Nicht geplant, aber mit Potenzial
1 Fuhrpark & Mobilität		
26%	21%	20%
2 Nachhaltige (Produkt-) Entwicklung & Verpackungen		
19%	22%	12%
3 Energie & CO₂-Reduktion		
19%	19%	12%
4 Digitalisierung & Effizienzsteigerung		
10%	5%	12%
5. Zertifizierung & Standards (6%), 6. Diversität & Arbeitskultur (3%), 7. Schulungen (3%) Sonstige spezifische Maßnahmen (15%)	5. Reduktion von Reisen & Transport (9%), 6. Schulungen & Mitarbeiterentwicklung (4%), 7. Zertifizierungen & Standards (4%) Sonstige spezifische Maßnahmen (17%)	5. Schulungen & Mitarbeiterentwicklung (10%), 6. Reduktion von Reisen & Transport (10%) Sonstige spezifische Maßnahmen (23%)

Abb. 9: Überblick über aktuelle (N = 67), geplante (N = 56) und potenzielle Maßnahmen (N = 46) zur Förderung von Nachhaltigkeit im Vertrieb



Die unangefochtene Nummer 1 der Maßnahmen, an denen aktuell in Unternehmen gearbeitet wird, ist der **Fuhrpark** und damit zusammenhängend die Frage der **Mobilität** der Angestellten.

Mit **26%** (aktuell), **21%** (1-2 Jahre) und **20%** (ungeplant, aber mit Potenzial) wird dieses Thema über alle betrachteten Zeithorizonte hinweg am häufigsten genannt. Beispielhafte Nennungen hierbei sind die Verwendung von Elektro-Fahrzeugen im Außendienst oder der verstärkte Einsatz von öffentlichen Verkehrsmitteln, um den Individualverkehr gesamthaft zu reduzieren.

Maßnahmen bezüglich **nachhaltiger (Produkt-) Entwicklung & Verpackungen**, wie beispielsweise die Wiederaufbereitung (Refurbishment) und den Wiederverkauf gebrauchter Elektronikgeräte, modulare Produkte, mit austauschbaren Komponenten bei Defekten oder die Verwendung von recyceltem Verpackungsmaterial, werden am zweithäufigsten genannt. **19%** der Befragten nennen dies als aktuelle Maßnahme. In 1-2 Jahren gewinnt das Thema weiter an Relevanz und wird von **22%** der Befragten genannt. Weitere **12%** identifizieren es als ungeplantes Thema mit Potenzial.

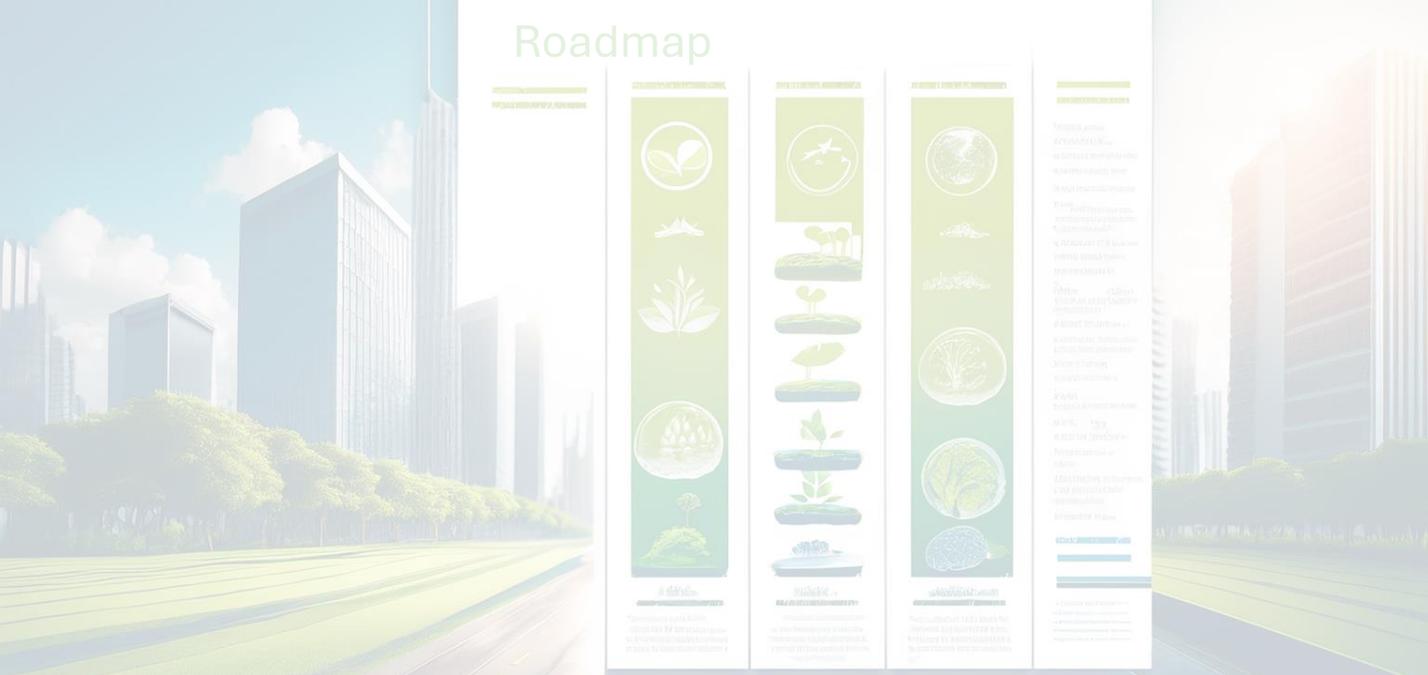
Ein treibender Faktor könnte hier u.a. die Ecodesign-Richtlinie sein, die das Ziel hat, nachhaltige Produkte zur Förderung einer Kreislaufwirtschaft zu standardisieren und vorgibt, dass Produkte langlebig, reparierbar,

recyclbar und energieeffizient sein müssen. Solche kreislaufwirtschaftlichen Ansätze bieten Potenziale für neue Geschäftsmodelle.

Auf Rang 3 der häufigsten Maßnahmen liegen die Themen **Energie- und CO₂-Reduktion**. Diese Themen werden von jeweils **19%** der Befragten als aktuelle Maßnahme und Maßnahme für die kommenden 1-2 Jahre genannt und von **12%** als Maßnahme mit Potenzial, die aktuell noch nicht geplant ist. Konkrete Beispiele der Befragten sind die Verwendung von Bio-Kerosin und allgemein der Einsatz energieeffizienter Geräte, die beispielsweise auf Akku-Technologien basieren.

Etwas überraschend folgen erst an vierter Stelle Maßnahmen bezüglich **Digitalisierung & Effizienzsteigerung**. Diese werden von **10%** (aktuell) bzw. **5%** (1-2 Jahre) der Befragten genannt. Ein Erklärungsansatz für den eher geringen Prozentsatz könnte sein, dass Unternehmen im Rahmen der digitalen Revolution der letzten 20 Jahre bereits viele Maßnahmen umgesetzt haben. Auffallend hoch in Relation zum Status Quo und der näheren Zukunft fällt dann jedoch mit **12%** der Anteil der Befragten aus, der hier vom Unternehmen bisher ungenutzte Potenziale sieht. Dies könnte damit zusammenhängen, dass einige Unternehmen die sich durch die Skalierung künstlicher Intelligenz ergebenden Potenziale noch nicht ausnutzen.

Über die skizzierten vier Kernthemenfelder hinaus nennen die Befragten eine Reihe von weiteren Maßnahmen, die dem unteren Teil von **Abb. 9** zu entnehmen sind.



Hervorzuheben sind hier die sonstigen spezifischen Maßnahmen, mit denen insbesondere **Nachhaltigkeitsprojekte** und **Kundenaufklärung** gemeint sind.

Außerdem sticht der Wunsch der Befragten nach **Schulungen und Mitarbeiterentwicklung** mit **10%** hervor. Dieser Bedarf an gezieltem Kompetenzaufbau wird auch in den Antworten der Befragten auf die Frage danach sichtbar, welche Maßnahmen oder Ressourcen die Umsetzung von Nachhaltigkeitsaspekten im Vertrieb am effektivsten unterstützen würden (**Abb. 10**).

37% der Befragten wünschen sich **unternehmensweite Nachhaltigkeitskampagnen**, die über das Thema und deren sinnstiftende Umsetzung informieren. Dies unterstreicht den

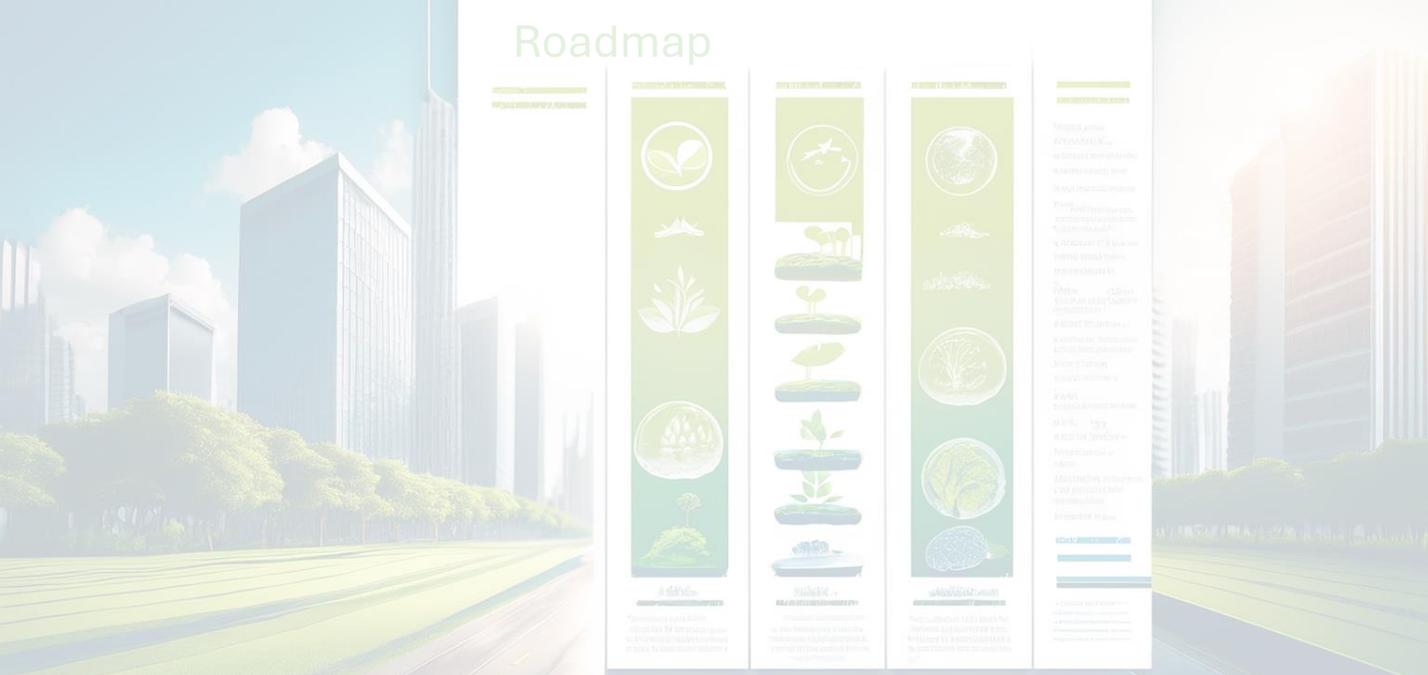
vorherrschenden Informationsbedarf im Vertrieb.

Die zweithäufigste Nennung ist mit **34%** der Bedarf an **spezifischen Vertriebsschulungen**. Die Befragten scheinen also einen akuten Bedarf zu sehen, sich weiterzubilden und besser zu verstehen, wie Nachhaltigkeitsaspekte effektiv in Kundengespräche und Verkaufsaktivitäten integriert werden können.

Angesichts der zukünftigen Herausforderungen wie zunehmenden Regularien und steigendem Ressourcenmangel, kann Nachhaltigkeit für Kunden einen klaren Mehrwert bieten. Dieser Mehrwert muss jedoch für den Kunden häufig noch klarer herausgearbeitet und deutlicher vermittelt werden. Vertriebsschulungen bieten hier eine effektive Möglichkeit und einen echten Hebel für den ökonomischen Unternehmenserfolg.

Welche Maßnahmen oder Ressourcen könnten die Umsetzung von Nachhaltigkeitsaspekten in Ihrem Vertrieb aus Ihrer Sicht am effektivsten unterstützen?





Am dritthäufigsten wird mit **33%** ein höheres Budget für **nachhaltige Projekte** gefordert. Somit kann neben dem entwicklungsfähigen Know-how der Mitarbeiter im Bereich Nachhaltigkeit mit unzureichenden Finanzmitteln ein weiterer signifikanter Engpass identifiziert werden, den ein Drittel der Befragten wahrnimmt.

Weitere Maßnahmen zur Förderung von Nachhaltigkeit im Vertrieb umfassen unter anderem die Integration in das Zielsystem (**Abb. 11**), die bereits früher in dieser Studie als Schwachstelle ausgemacht wurde. Die befragte Person leitet daraus ab, dass auf Basis dieser (finanziellen) Incentivierung die weitere Umsetzung automatisch folge.

Andere Befragte wünschen sich weniger Bürokratie und klarere Regeln (z.B. für Dienstreisen).

Es ist aber auch ein gewisser Frust erkennbar, wenn Befragte sich wünschen, dass Stakeholder wie die öffentliche Verwaltung und/oder Kunden ihre Zahlungsbereitschaft entsprechend erhöhen sollten, um die Mehraufwände für nachhaltiges Wirtschaften zu kompensieren.

Der Ruf nach Schulungen zum Verkauf und der Preisdurchsetzung bei nachhaltigen Produkten sowie nach einem Fokus auf den entstehenden Mehrwert beim Kunden wird ebenfalls in den offenen Antworten sichtbar.



“ Der Vertrieb ist als Bindeglied und Sprachrohr zum Kunden ein wichtiger Schlüssel zu einer nachhaltigeren Wirtschaft. Er kann die Potenziale nachhaltiger und kreislaufwirtschaftlicher Ansätze beim Kunden identifizieren und helfen, den Mehrwert solcher Lösungen zu kommunizieren – intern wie extern. Als zentrales Bindeglied trägt der Vertrieb nicht nur zur Verbreitung nachhaltiger Produkte bei, sondern fördert auch Verhaltensänderungen, die mit nachhaltigen Geschäftsmodellen im Einklang stehen.

Prof. Dr. Sabrina Scheidler
FH Dortmund

Welche Maßnahmen oder Ressourcen könnten die Umsetzung von Nachhaltigkeitsaspekten in Ihrem Vertrieb aus Ihrer Sicht am effektivsten unterstützen?¹

“ Aufnahme in das Zielsystem der Inhaberschaft, der Rest folgt dann fast automatisch

“ Klare Regel für Dienstreisen (kein Flugzeug), Dienstwagen nur noch E-Autos, Bezug von Ökostrom

“ Massive Reduktion der bürokratischen Einflussnahme

“ Schulungen zum Verkauf und Pricing von Nachhaltigkeit

“ Bereitschaft von Kunden und öffentlicher Hand für die entstehenden Aufwände auch zu zahlen.

“ Die generelle Akzeptanz das es planetare Grenzen gibt und dass Wachstum seine Grenzen hat und nicht immer sinnvoll ist

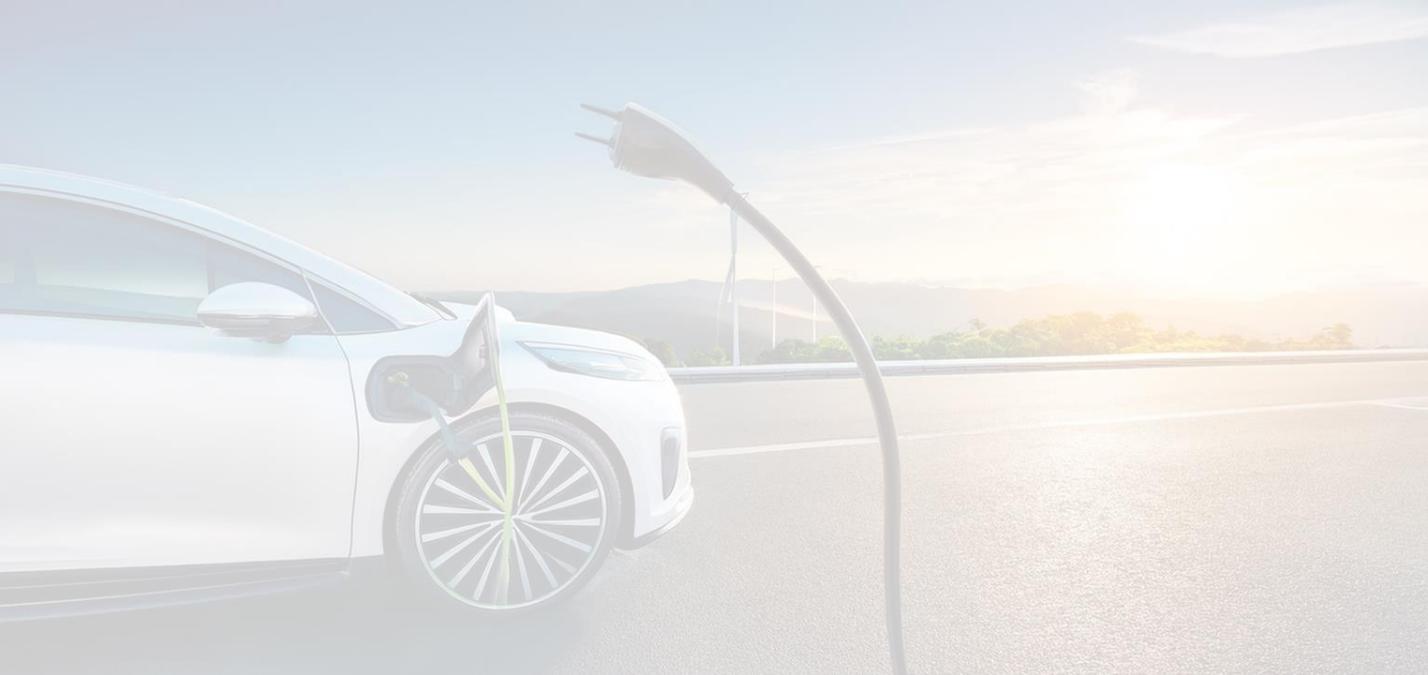
“ Sinnstiftende Maßnahmen, warum Nachhaltigkeit ein Wettbewerbsvorteil sein kann!

Abb. 11: Zitate von Studienteilnehmern zu den Maßnahmen oder Ressourcen, die für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsaspekten im Vertrieb am effektivsten wären (N = 13)

¹ Die Zitate sind im Original wiedergegeben.

INHALT.

VORWORT	3
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	6
EINLEITUNG	8
METHODIK	10
FOKUSTHEMA: WELCHE NACHHALTIGKEITSMABNAHMEN WERDEN AKTUELL UND ZUKÜNFTIG UMGESETZT?	
\ ALLGEMEINE BEFUNDE	16
\ UMWELTBEZOGENE MABNAHMEN	25
\ SOZIALE MABNAHMEN	28
\ GOVERNANCE MABNAHMEN	33
FAZIT	36
AUTOREN & KONTAKT	38



In Bezug auf die umweltbezogenen Kriterien der Nachhaltigkeit (**Environmental**) geben die Befragten an, dass ein emissionsarmer Fuhrpark zunehmend zum Standard wird (**Abb. 12**).

Im Durchschnitt war die Hälfte der Fuhrparks (**50%**) in den Unternehmen der Befragten bereits auf Elektrofahrzeuge umgestellt, **44%** des Durchschnitts-Fuhrparks besteht aus Hybridfahrzeugen und **32%** aus Fahrzeugen mit niedrigem Kraftstoffverbrauch.¹

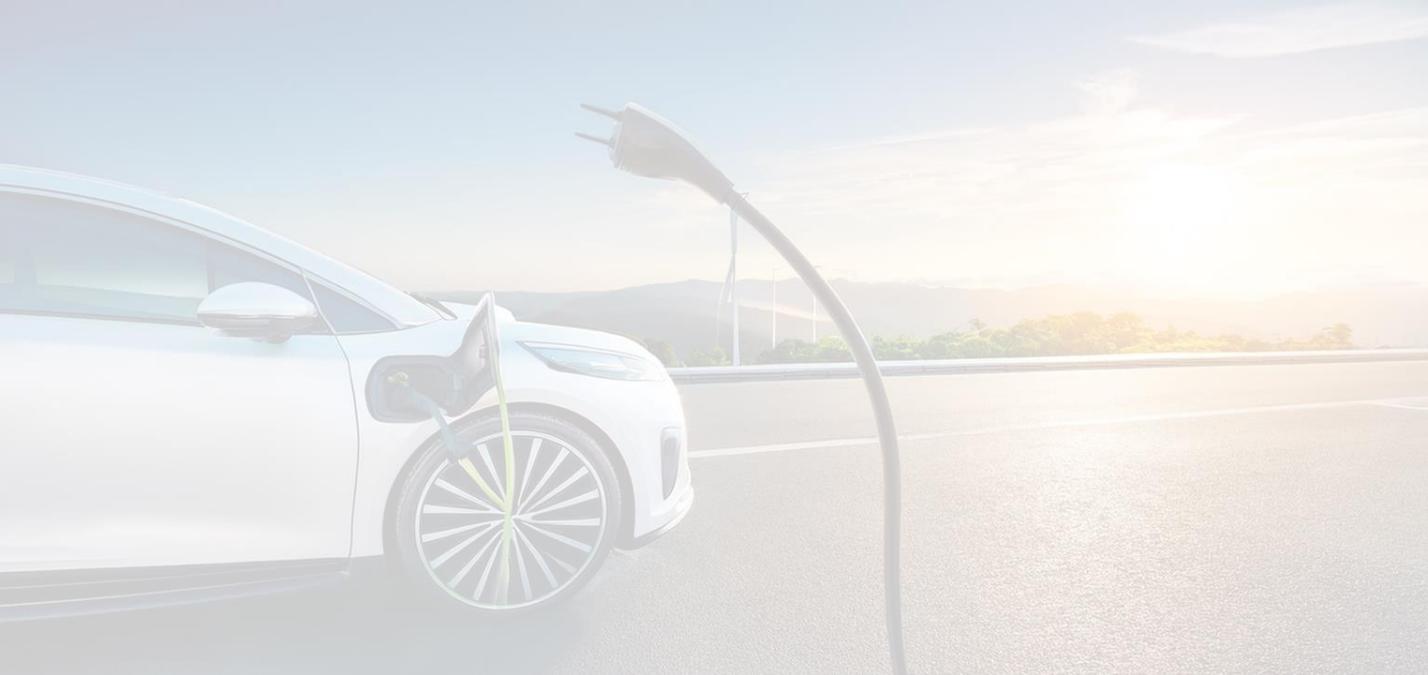
Auf konkrete Richtlinien, die die Reisetätigkeit des Vertriebsteams minimieren und den CO₂-Fußabdruck dadurch reduzieren, greifen Unternehmen hingegen noch verhältnismäßig wenig zurück (**Abb. 13**).

28% der Befragten geben an, dass solche unternehmensinternen Regeln existieren, während **50%** keine (der genannten) Maßnahmen ergreifen.

Die Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel für Kundenbesuche ist noch wenig verbreitet und wird nur von **15%** der Befragten als aktuelle Maßnahme genannt.

Das Fahrrad als realistische, klimafreundliche Alternative scheint im Vertrieb keine wesentliche Rolle zu spielen und wird nur von **5%** der Befragten genannt.

¹ Die Prozentwerte kumulieren sich nicht zu 100%, da die Anteile am Fuhrpark je Antriebsart abgefragt wurden.



Wie hoch ist der Anteil von umweltfreundlichen Fahrzeugen in Ihrem Vertriebsteam?¹

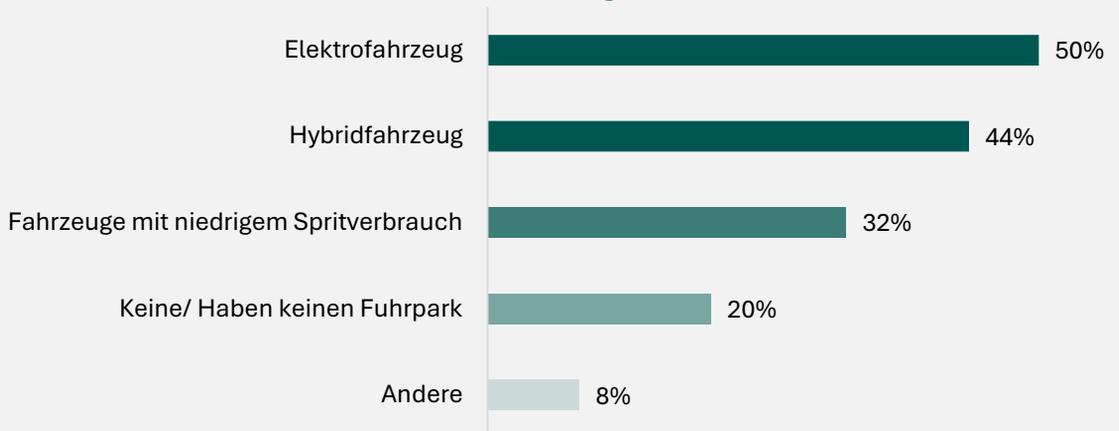


Abb. 12: Anteil umweltfreundlicher Fahrzeuge im Fuhrpark (N = 253)

Welche der folgenden Maßnahmen werden im Vertrieb Ihres Unternehmens angeboten?

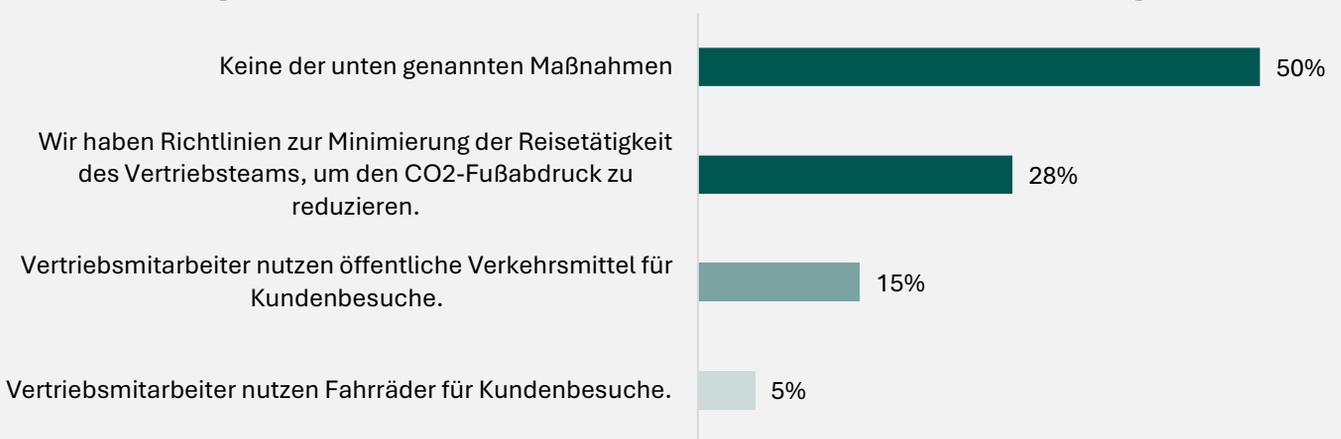


Abb. 13: Maßnahmen zur Förderung von Nachhaltigkeit im Vertrieb (N = 117)

¹ Die Prozentwerte kumulieren sich nicht zu 100%, da die Anteile am Fuhrpark je Antriebsart abgefragt wurden.

INHALT.

VORWORT	3
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	6
EINLEITUNG	8
METHODIK	10
FOKUSTHEMA: WELCHE NACHHALTIGKEITSMABNAHMEN WERDEN AKTUELL UND ZUKÜNFTIG UMGESETZT?	
\ ALLGEMEINE BEFUNDE	16
\ UMWELTBEZOGENE MAßNAHMEN	25
\ SOZIALE MAßNAHMEN	28
\ GOVERNANCE MAßNAHMEN	33
FAZIT	36
AUTOREN & KONTAKT	38



Die Mehrheit der Unternehmen bietet flexible Arbeitszeiten und Homeoffice an.

Ein ausführlicher Überblick über den Umsetzungsstand sozialer Nachhaltigkeit im Vertrieb und dessen Auswirkungen auf Mitarbeiter und Unternehmen wurde in **Fokusthema 2** gegeben.

Folgend wird ergründet, welche konkreten Maßnahmen in den Unternehmen bereits umgesetzt sind (**Abb. 14**).

Wie inzwischen auch in anderen Branchen und im Vertrieb (zumindest im Außendienst) schon fast traditionell üblich, sind flexible Arbeitszeiten und Remote-Arbeit unter den Befragten sehr verbreitet. **75%** arbeiten flexibel und **72%** haben die Möglichkeit von zu Hause zu arbeiten, um beispielsweise Kundentermine vor- und nachzubereiten.

Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeitergesundheit, wie zum Beispiel Sportangebote werden von **52%** der Befragten genannt. Vor dem Hintergrund einer oftmals sitzenden Tätigkeit und häufigen und mitunter langen Autofahrten zu Kunden, steckt in dieser Maßnahme folglich Potenzial zur Minimierung von Ausfallzeiten und zur Erhöhung von Produktivität.

Die vierte weiter verbreitete Maßnahme ist das Angebot eines Sabbaticals bzw. einer längeren Auszeit bei Erhalt des Arbeitsplatzes. Dies nennen mit **32%** knapp ein Drittel der Befragten.

Alle weiteren möglichen Maßnahmen, wie Job-sharing, temporäre Reduktion der Arbeitsstunden bei voller Bezahlung oder die Einführung einer 4-Tage Woche werden mit jeweils rund 10% oder weniger nur noch von kleineren Teilen der Befragten genannt.



Welche der folgenden Maßnahmen werden in Ihrem Unternehmen angeboten?

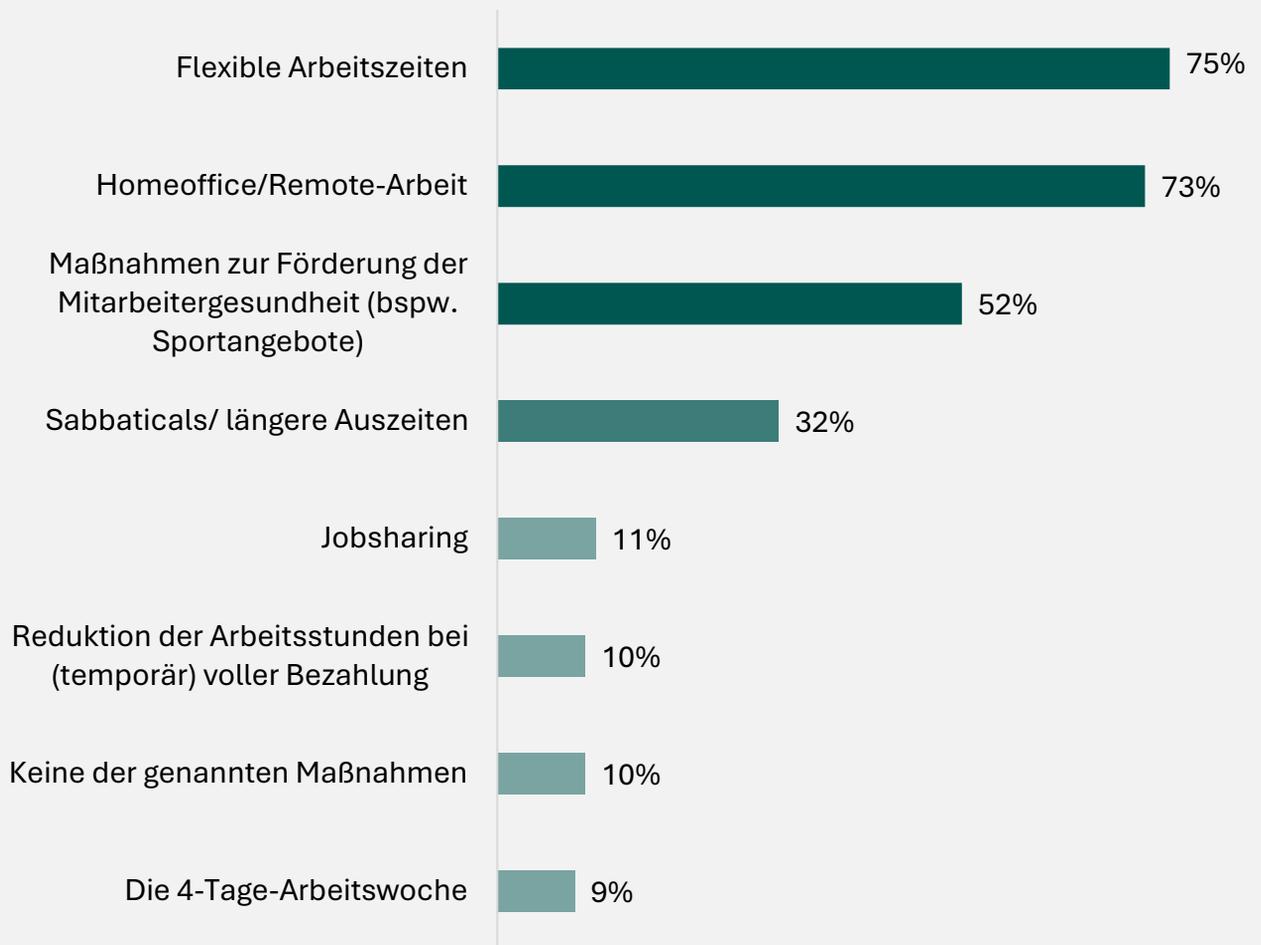


Abb. 14: Maßnahmen zur Förderung von sozialer Nachhaltigkeit in den Unternehmen der Beschäftigten (N = 253)



Was Maßnahmen zur Förderung von Diversität in den Vertriebsteams anbelangt, ist zunächst festzustellen, dass der durchschnittliche Frauenanteil im Vertrieb der befragten Unternehmen bei 37% liegt.

Um das Potenzial, das in diesem noch recht moderaten Wert liegt auszuschöpfen, ergreifen Unternehmen mehrheitlich entsprechende Maßnahmen (**Abb. 15**).

So geben **68%** der Befragten an, dass es gezielte Maßnahmen zur Förderung einer diversen Geschlechterzusammensetzung in ihren Teams gibt.

Nur noch etwa jeder zweite Befragte (**53%**) gibt an, dass auch die kulturelle Diversität gefördert wird und etwas weniger Befragte (**51%**) geben an, dass dies auch für die Förderung unterschiedlicher Bildungshintergründe gilt.

Etwa jeder dritte Befragte (**34%**) gibt an, dass auch die Integration von Menschen mit Behinderungen jeglicher Art in Vertriebsteams gefördert wird und nur **8%** der Befragten geben an, dass es keinerlei Maßnahmen zur Förderung von Diversität gibt.

Betont wird hierbei von einigen Befragten, dass die Einstellung von älteren Personen und somit die Altersdiversität gefördert wird.

Ein weiterer kleiner Teil verneint die aktive Förderung, gibt aber an, dass rein kompetenzbasiert eingestellt wird und Diversitätsmerkmale dabei kein Hinderungsgrund sind, sondern schlicht keine Rolle spielen.



Welche der folgenden Maßnahmen zur Förderung von diversen Teams werden in Ihrem Unternehmen ergriffen?

Maßnahmen zur Förderung diverser Teams...

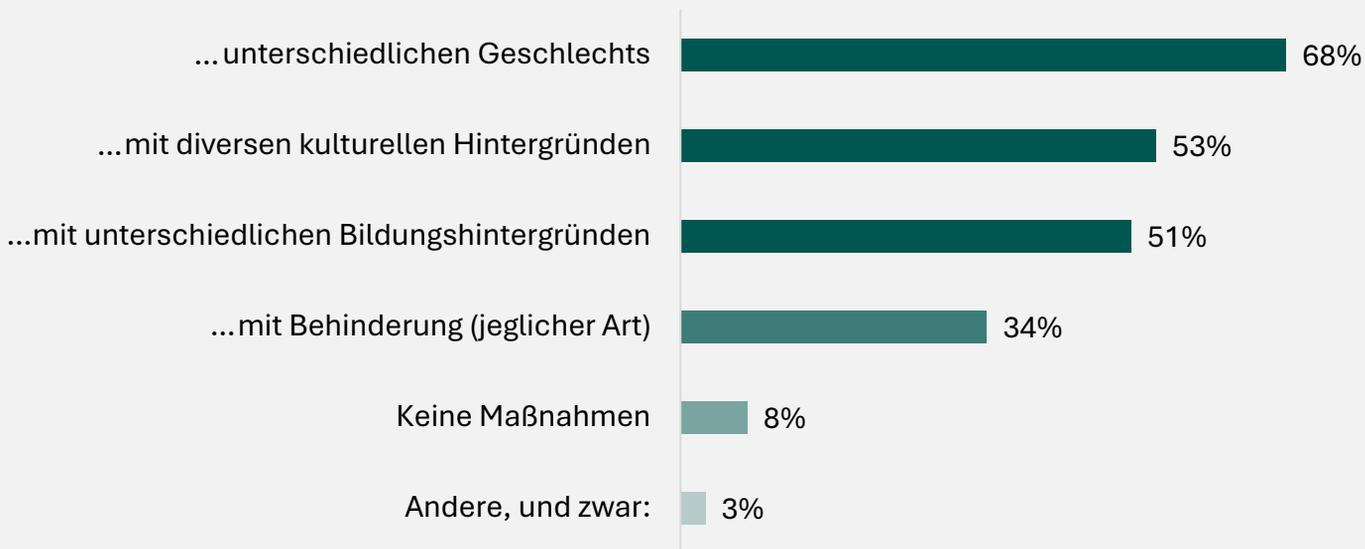


Abb. 15: Maßnahmen zur Förderung von Diversität in den Unternehmen der Beschäftigten (N = 252)

INHALT.

VORWORT	3
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	6
EINLEITUNG	8
METHODIK	10
FOKUSTHEMA: WELCHE NACHHALTIGKEITSMABNAHMEN WERDEN AKTUELL UND ZUKÜNFTIG UMGESETZT?	
\ ALLGEMEINE BEFUNDE	16
\ UMWELTBEZOGENE MABNAHMEN	25
\ SOZIALE MABNAHMEN	28
 \ GOVERNANCE MABNAHMEN	33
FAZIT	36
AUTOREN & KONTAKT	38



Das Thema Unternehmens- bzw. Vertriebssteuerung wurde bereits in Band 1 dieser Publikationsreihe tiefgehend aufbereitet und dargelegt, dass nur bei **34%** der Befragten Nachhaltigkeitsziele im Zielsystem des Vertriebs enthalten sind und nur **18%** individuelle Nachhaltigkeitsziele gesetzt bekommen.¹

Abseits von qualitativen Zielen, die im Nachhaltigkeitskontext beispielsweise die Anwendung ethischen Verkaufsverhaltens, die Teilnahme an Schulungen oder die Teilnahme an sozialen Projekten umfassen können, erfordern Ziele in der Regel eindeutig messbare Indikatoren als Grundlage.

Daher wurden die Studienteilnehmer gefragt, welche vertriebsspezifischen Nachhaltigkeitsindikatoren ihre Unternehmen erfassen (**Abb. 16**).

Mit **48%** gibt etwa die Hälfte der Befragten an, dass keinerlei Indikatoren erfasst werden, um den Umsetzungsstand bezüglich Nachhaltigkeit messbar zu machen. Dies erklärt zu einem guten Teil die weiter oben referenzierten Befunde.

Ein größerer Teil der Befragten (**38%**) gibt an, dass Transparenz darüber herrscht, wie groß der Anteil nachhaltiger Produkte am Gesamtportfolio ist.

Bei rund ein Viertel der Befragten (**26%**) wird darüber hinaus erfasst, wie hoch der Anteil nachhaltiger Produkte am Gesamtumsatz ist.

Weitere von den Befragten genannte KPIs, die noch eine untergeordnete Rolle spielen, sind beispielsweise die Reisetätigkeit, der Volumen- und Umsatzanteil nachhaltiger Services, branchenspezifische Ziele, CO₂-bezogene Ziele oder die Langfristigkeit der Kundenbeziehungen.



Welche vertriebsspezifischen Nachhaltigkeitsindikatoren erfasst Ihr Unternehmen?¹

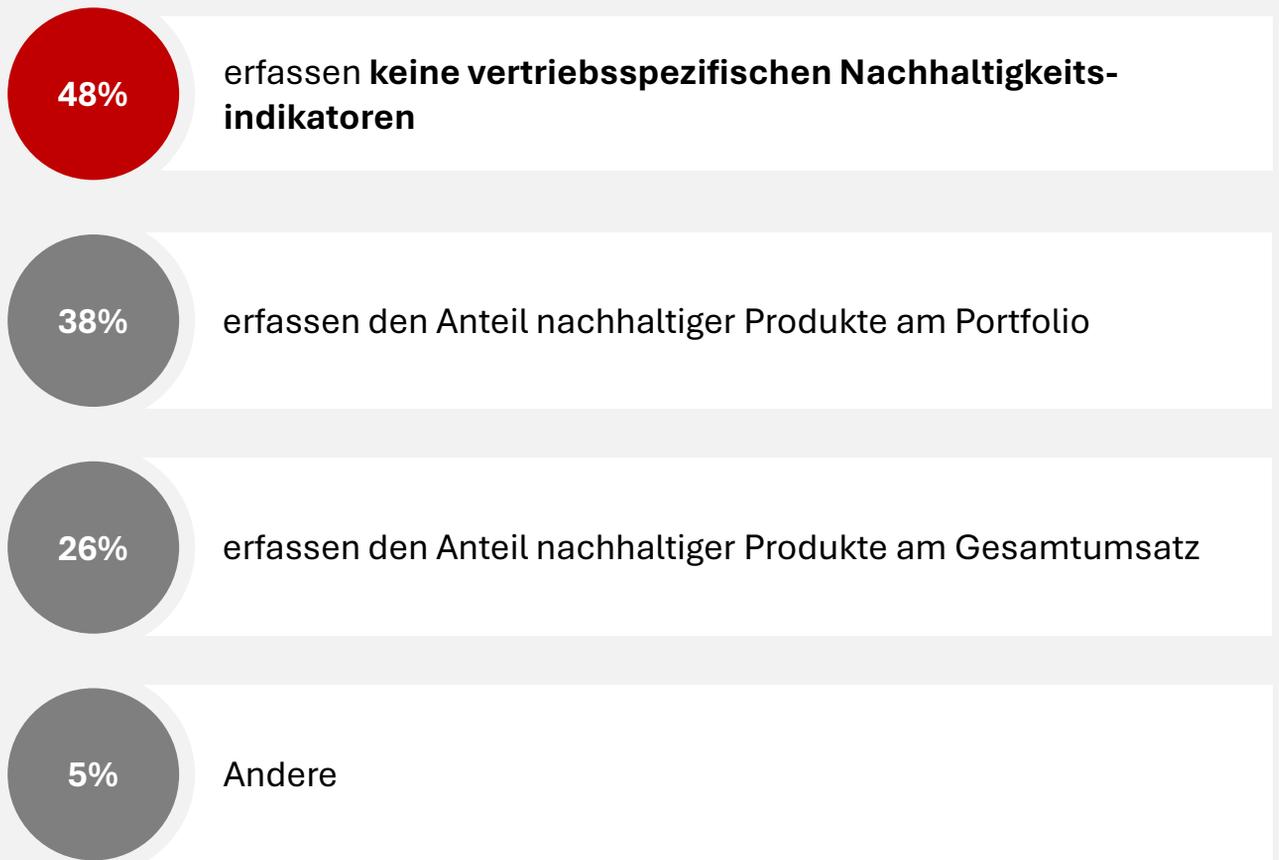


Abb. 16: Erfassung vertriebsspezifischer Nachhaltigkeitsindikatoren in den Unternehmen der Befragten (N = 252)

¹ Die Prozentwerte kumulieren sich nicht zu 100%, da Mehrfachnennungen möglich waren.

INHALT.

VORWORT	3
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	6
EINLEITUNG	8
METHODIK	10
FOKUSTHEMA: WELCHE NACHHALTIGKEITSMABNAHMEN WERDEN AKTUELL UND ZUKÜNFTIG UMGESETZT?	
\ ALLGEMEINE BEFUNDE	16
\ UMWELTBEZOGENE MAßNAHMEN	25
\ SOZIALE MAßNAHMEN	28
\ GOVERNANCE MAßNAHMEN	33
FAZIT	36
AUTOREN & KONTAKT	38

FAZIT.

Es wird deutlich, dass der weitaus größte Teil der Befragten in Unternehmen arbeitet, die weder aktuell sichtbare Maßnahmen ergreifen noch einen für die Beschäftigten bekannten Fahrplan diesbezüglich haben.

Nur knapp ein Viertel der Befragten gibt an, dass ihre Unternehmen bereits eine Vielzahl aktueller und zukünftiger nachhaltigkeitsbezogener Maßnahmen auf ihrer Roadmap verankert haben. Diese Maßnahmen erstrecken sich über die zentralen Bereiche Environmental (Umwelt), Social (Soziales) und Governance (Unternehmensführung), doch es wird auch deutlich, dass in einigen Bereichen noch erheblicher Handlungsbedarf besteht.

Im Bereich Environmental fokussieren sich viele Unternehmen auf das Fuhrpark-Management, wobei etwa die Hälfte der befragten Unternehmen im Vertrieb bereits auf Elektrofahrzeuge setzt. Dies ist ein positiver Schritt in Richtung einer Reduktion des ökologischen Fußabdrucks. Allerdings zeigt sich, dass die Reduktion der Reisetätigkeit und -strecken bislang nur eine untergeordnete Rolle spielt.

Perspektivisch gewinnen jedoch kreislaufwirtschaftliche Ansätze und die Entwicklung nachhaltiger Produkte an Bedeutung. Unternehmen, die diese Ansätze weiterverfolgen, können neue Geschäftsmodelle erschließen und langfristig ihren ökologischen Fußabdruck verringern.

Im Bereich Social, also der sozialen Nachhaltigkeit, zeigt die Studie, dass flexible Arbeitszeiten und Home Office in vielen Unternehmen bereits etabliert sind, was einen positiven Beitrag zur Work-Life-Balance der Mitarbeiter leistet. Allerdings werden Arbeitszeit-reduzierende Maßnahmen, die die Arbeitslast weiter mindern könnten, bisher weniger eingesetzt.

Gerade vor dem Hintergrund der Erkenntnisse des zweiten Bandes dieser Publikationsreihe sind intensivere Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und wahrgenommenen Arbeitslast ratsam.

Bei der Förderung von Diversität ergreifen die meisten Unternehmen zwar Maßnahmen, jedoch bleibt der Frauenanteil in den befragten Unternehmen mit nur knapp über einem Drittel relativ gering. Dies deutet darauf hin, dass es noch Potenzial gibt, die Diversität in Teams weiter zu fördern und breiter zu verankern.

Im Bereich Governance schließlich wird deutlich, dass nachhaltigkeitsbezogene Ziele im Vertrieb noch kaum verankert sind. Entsprechende KPIs werden selten gemessen, was darauf hindeutet, dass Nachhaltigkeit oft noch nicht systematisch in die Vertriebsprozesse integriert wird. Ohne klare Zielvorgaben und Messgrößen bleibt es schwierig, Fortschritte in der nachhaltigen Unternehmensführung zu erzielen und die Mitarbeiter gezielt zu motivieren, Nachhaltigkeitsziele zu verfolgen.

Zusammengefasst macht die Analyse deutlich, dass Unternehmen zwar bereits erste Schritte in Richtung Nachhaltigkeit im Vertrieb unternehmen, aber noch nicht das volle Potenzial ausschöpfen. Insbesondere die Weiterentwicklung von kreislaufwirtschaftlichen Ansätzen, die verstärkte Integration arbeitszeitreduzierender Maßnahmen, die Förderung von Diversität und die systematische Verankerung von Nachhaltigkeitszielen in der Unternehmensführung bieten große Chancen für eine nachhaltigere und erfolgreichere Zukunft. Um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben, muss Nachhaltigkeit als geschäftliche Notwendigkeit begriffen werden. Unternehmen müssen ihre Bemühungen in diesen Bereichen intensivieren und Nachhaltigkeit noch stärker in ihre strategischen und operativen Entscheidungen einfließen lassen.

INHALT.

VORWORT	3
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	6
EINLEITUNG	8
METHODIK	10
FOKUSTHEMA: WELCHE NACHHALTIGKEITSMABNAHMEN WERDEN AKTUELL UND ZUKÜNFTIG UMGESETZT?	
\ ALLGEMEINE BEFUNDE	16
\ UMWELTBEZOGENE MAßNAHMEN	25
\ SOZIALE MAßNAHMEN	28
\ GOVERNANCE MAßNAHMEN	33
FAZIT	36
AUTOREN & KONTAKT	38

DIE AUTOREN.



Prof. Dr. Fabian Kubik

FH Dortmund

fabian.kubik@fh-dortmund.de



Prof. Dr. Hanaa Ryari

FH Dortmund

hanaa.ryari@fh-dortmund.de



Prof. Dr. Sabrina Scheidler

FH Dortmund

sabrina.scheidler@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