

Studie 2024

Nachhaltigkeit 🌱

=

**Bremse** 🛑 oder **Booster** 🔥  
für den **Vertriebserfolg** 🏆?



# Autor:innen der Studie



**Prof. Dr. Lena Klimke**  
Fachhochschule  
Dortmund  
University of Applied Sciences and Arts



**Prof. Dr. Fabian Kubik**  
Fachhochschule  
Dortmund  
University of Applied Sciences and Arts



**Prof. Dr. Hanaa Ryari**  
Fachhochschule  
Dortmund  
University of Applied Sciences and Arts



**Prof. Dr. Sabrina Scheidler**  
Fachhochschule  
Dortmund  
University of Applied Sciences and Arts

Durchgeführt in Kooperation mit



# Die heutigen Themenschwerpunkte



**Wie wird die Rolle der Nachhaltigkeit im Vertriebsmanagement bewertet?**



Welchen Stellenwert nimmt das Thema beim Kunden ein?



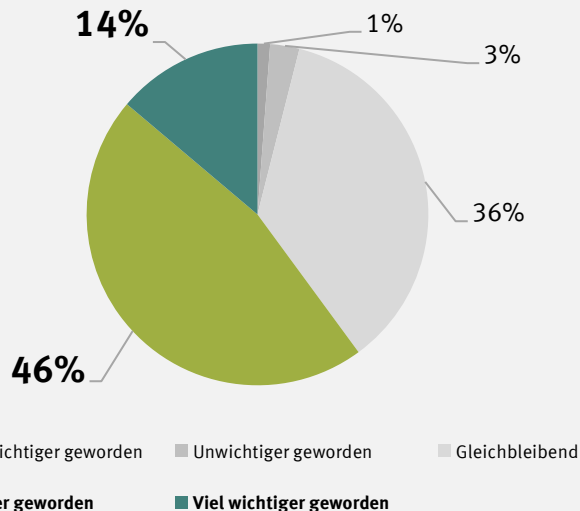
Best Practices: Wie performen die Nachhaltigkeitsführer?



Welcher Ausblick und welche Erkenntnisse leiten sich für Unternehmen ab?

# Das Thema Nachhaltigkeit im Vertrieb hat in den letzten 3 Jahren strategisch an Bedeutung gewonnen

## Veränderung der Bedeutung von Nachhaltigkeit im Vertrieb in den letzten drei Jahren



Frage im Fragebogen: Im Vergleich zu anderen strategischen Themen im Unternehmen, wie sehr hat sich die Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit insgesamt im Vertrieb in Ihrem Unternehmen in den letzten drei Jahren verändert?; N = 253

## Treiber der Nachhaltigkeit in Unternehmen

### 37% Die Geschäftsführung

15% Leitende Angestellte

14% Einzelne Mitarbeiter

11% Eine formale Nachhaltigkeitsabteilung

10% Viele oder fast alle Mitarbeiter

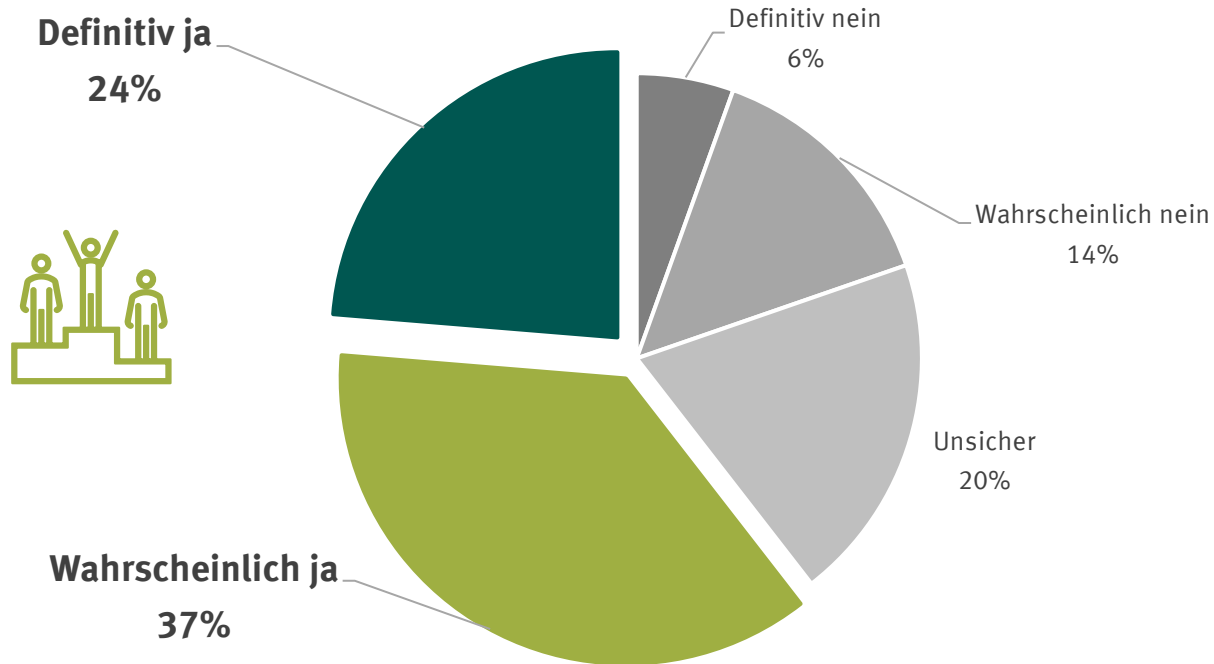
10% Keiner

41% ...

der Befragten gaben an, dass Nachhaltigkeit als Teil der Strategie im Unternehmen kommuniziert wird

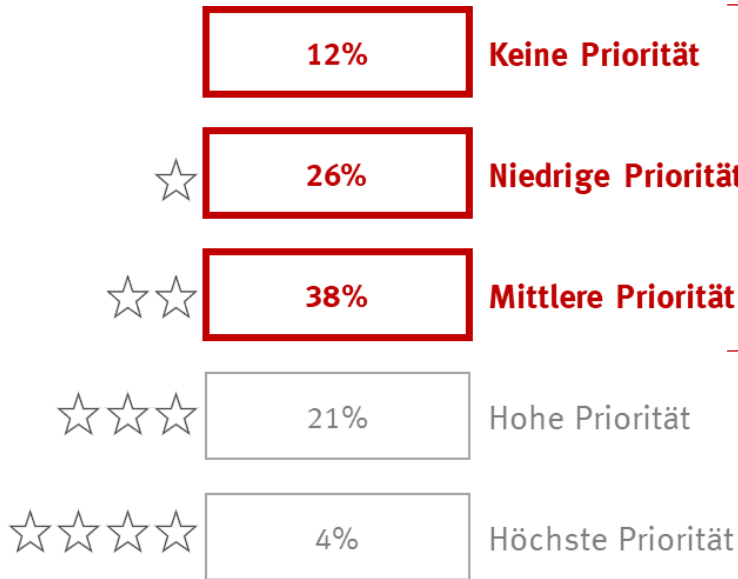
Frage im Fragebogen: Wer pusht in Ihrem Unternehmen das Thema Nachhaltigkeit?; N = 253; 2% der Befragten gaben an, dass andere Treiber der Nachhaltigkeit in ihren Unternehmen sind, z.B. Projektteams, Gesetz/Politik

# 61 % der Befragten glauben, dass die Implementierung nachhaltiger Praktiken im Vertrieb zu einem Wettbewerbsvorteil führen kann



Frage im Fragebogen: Glauben Sie, dass die Implementierung von nachhaltigen Praktiken in Ihrem Vertrieb zu einem Wettbewerbsvorteil führen kann?; N = 253

# Trotz der zunehmenden strategischen Bedeutung hat das Thema Nachhaltigkeit für die Mehrheit der befragten Unternehmen keine hohe Priorität



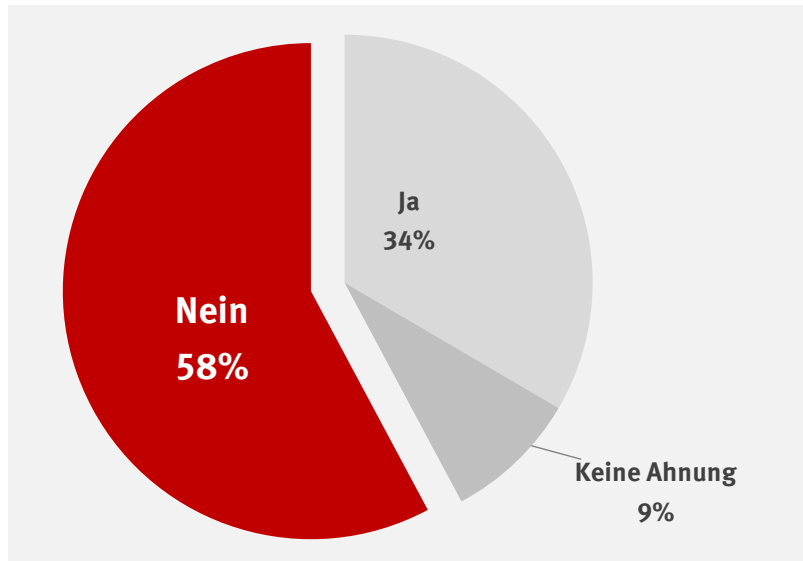
**76%** gaben an, dass Nachhaltigkeit eine **mittlere bis keine** Priorität in Ihrem Unternehmen hat



**48%** erfassen **keine vertriebsspezifischen Nachhaltigkeitsindikatoren**

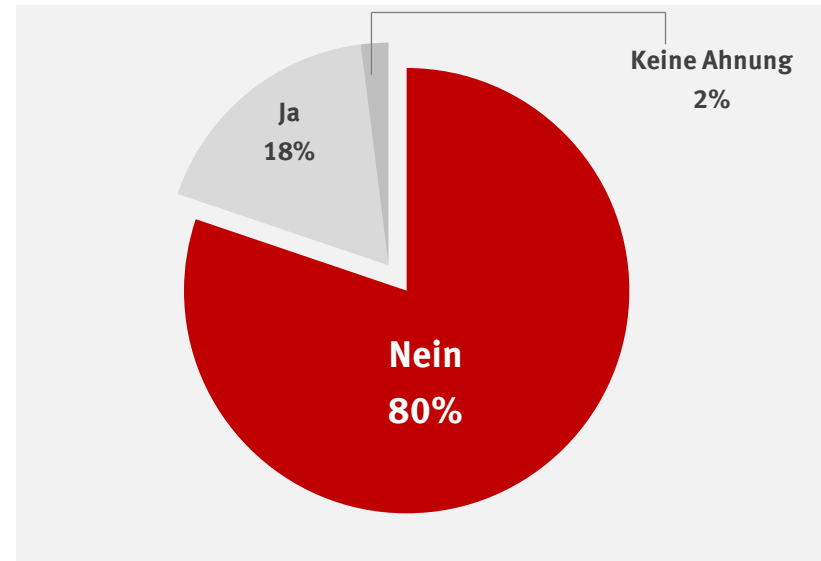
# Nachhaltigkeitsorientierte Ziele finden in den Vertriebszielsystemen vieler Unternehmen keine Berücksichtigung

## Spezifische Nachhaltigkeitsziele im Vertriebszielsystem



Frage im Fragebogen: Enthält das Zielsystem im Vertrieb Ihres Unternehmens spezifische Nachhaltigkeitsziele?; N = 253

## Nachhaltigkeitsbezogene Individualziele im Vertrieb



Frage im Fragebogen: Werden Ihnen nachhaltigkeitsbezogene Ziele gesetzt? (Individualziele); N = 253

# Die heutigen Themenschwerpunkte



Wie wird die Rolle der Nachhaltigkeit im Vertriebsmanagement bewertet?



**Welchen Stellenwert nimmt das Thema beim Kunden ein?**



Best Practices: Wie performen die Nachhaltigkeitsführer?



Welcher Ausblick und welche Erkenntnisse leiten sich für Unternehmen ab?



# Viele Kunden fordern formell die Integration von Nachhaltigkeitskriterien in Angebotsanforderungen an ...

**84%** fordern\* spezifische Nachhaltigkeitsinformationen während des **Verkaufsprozesses** an.



Frage im Fragebogen: Wie oft integrieren Ihre Kunden nachhaltigkeitsbezogene Kriterien in ihre Angebotsanforderungen?; N = 253; \* Antwortkategorien: immer (2%), oft (13%), gelegentlich (32%), selten (37%)

Frage im Fragebogen: Welche Nachhaltigkeitskriterien integrieren Kunden in Angebotsanforderungen?; N = 253; 18,8% CO<sub>2</sub>-Kompensation, 8,1% Andere, z.B.: z.B.: Angaben zum Code of Conduct, zu kritischen Inhaltsstoffen, zum Recycling, Wasserverbrauch, Herkunft aus kritischen Staaten, nachhaltigen Kapitalanlagen

## ... aber ~ die Hälfte aller Kunden berücksichtigt sie nicht als Entscheidungskriterium im Verkaufsprozess!

49%

geben an, dass Nachhaltigkeitsaspekte die Kaufentscheidung der Kunden **nie** bis **selten** beeinflussen

40%

geben an, dass Nachhaltigkeitsaspekte als **zusätzliches Kriterium** die Kaufentscheidung der Kunden beeinflussen.

11%

geben an, dass Nachhaltigkeitsaspekte als **wichtiges Kriterium** die Kaufentscheidung der Kunden beeinflussen.

<1%

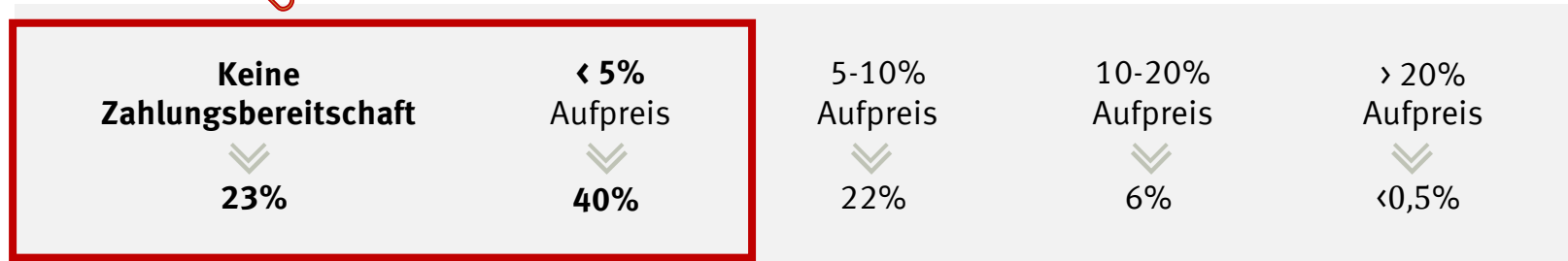
geben an, dass Nachhaltigkeitsaspekte ein **Hauptentscheidungskriterium** für den Kunden darstellen.

# Die Mehrheit der Kunden hat überdies keine oder nur eine eher geringe zusätzliche Zahlungsbereitschaft für nachhaltige Produkte

**63%**



gaben an, dass ihre Kunden **keine bis eine eher geringe zusätzliche Zahlungsbereitschaft (<5%)** für nachhaltige Produkte aufweisen.



# Die größten Hindernisse für die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in den Vertriebsprozess sind die geringe Kundennachfrage und die Markt- und Wettbewerbsbedingungen

**51%** Mangelnde Nachfrage der Kunden

**42%** Markt- und Wettbewerbsbedingungen

Weitere Hindernisse, die genannt wurden:

Budgetbeschränkungen (28%)

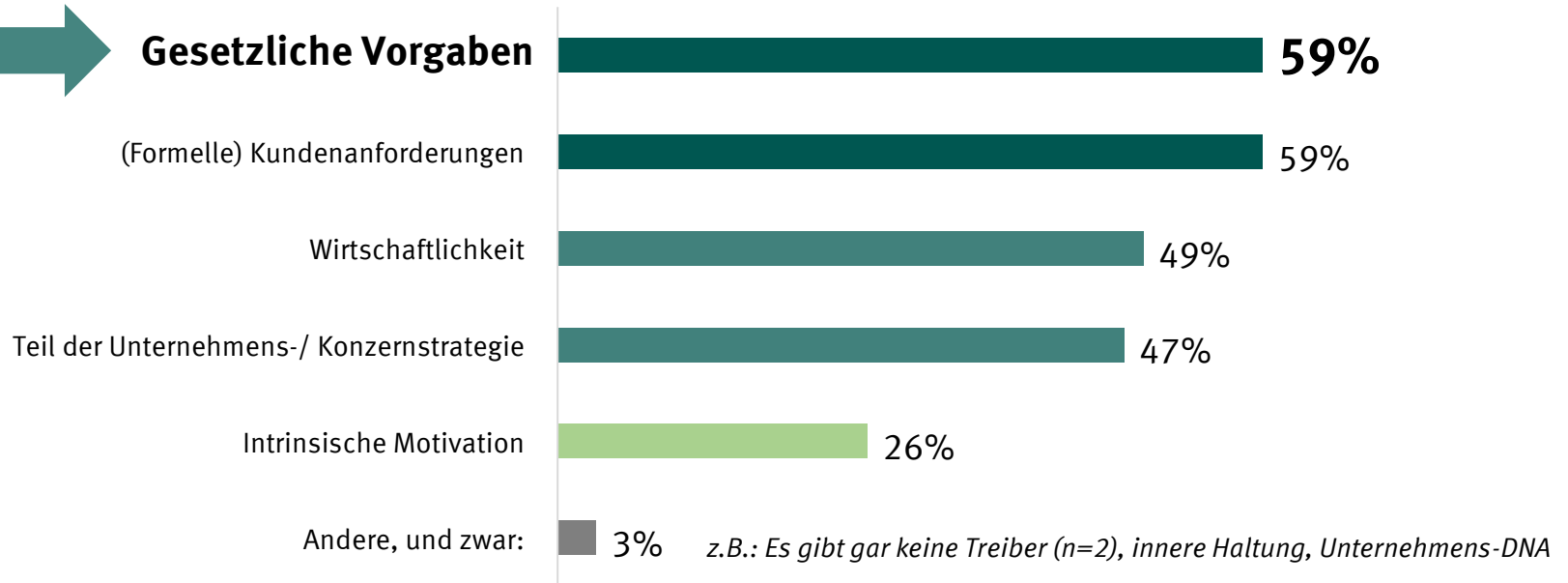
Thema hat keine Priorität (26%)

Fehlendes Know-how im Team (21%)

Interne organisatorische Hindernisse (15%)

Fehlende/noch nicht implementierte Produktionstechnologie (14%)

# Die Mehrheit der Unternehmen nennt gesetzliche Vorgaben als wesentlichen Treiber der Nachhaltigkeit



Frage im Fragebogen: Was sind wesentliche Treiber für das Thema Nachhaltigkeit für Ihr Unternehmen?; N = 253

# Ein Blick in ausgewählte gesetzliche Vorgaben zeigt, dass sie vielfältig sind und sich weiter verschärfen

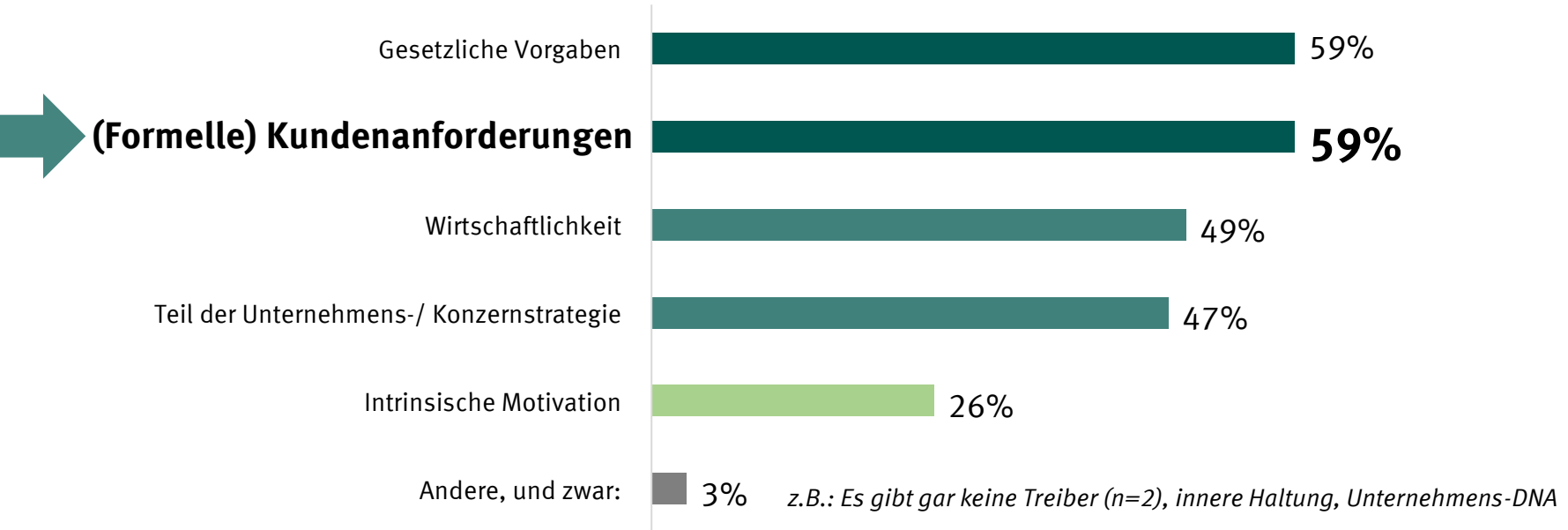
	CSRD 	LkSG* 	Ecodesign-Richtlinie 
Zweck	Offenlegung umfassender Infos zu ESG-Aspekten in der Wertschöpfungs- und Lieferkette; Transparenz über materielle KPIs & Fortschritt	Verminderung des Risikos von Menschenrechtsverletzungen und Umweltrisiken, die Menschen bedrohen, in Lieferketten	Standards für eine umweltfreundliche Ausrichtung des Produktlebenszyklus für bestimmte Produkte (u.a. Reparierbarkeit, Recycling)
Geltungs- bereich	<ul style="list-style-type: none"> <li>2024/2025: Große Unternehmen**</li> <li>2026: Börsendotierte KMU</li> <li>Bestimmte Finanzmarktteilnehmer</li> <li>5000 U. in D &amp; 15.000 in der EU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ab 2024: Für Firmen mit <math>\geq 1.000</math> MA</li> <li>Gilt für ca. 4.800 Unternehmen in D</li> </ul>	Die Richtlinie betrifft Hersteller, Importeure und Händler von energieverbrauchsrelevanten Produkten in der EU.
Einfluss auf den Vertrieb	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relevanz v. Nachhaltigkeitskriterien bei der Lieferantenauswahl</li> <li>Detaillierte Dokumentation und Kommunikation nachhaltigkeitsbezogener Informationen (z.B. „Product Carbon Footprint“)</li> <li>Potenzieller Wettbewerbsvorteil nachhaltiger Alternativen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relevanz der Dokumentation von Menschenrechtsverletzungen und Umweltschäden, ggf. auch in der eigenen Lieferkette; Vereinfachung der Dokumentation</li> <li>Positionierung als Lieferant mit sicheren Produktionsbedingungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikation neuer Geschäftschancen und -modelle durch Erweiterung des Produktlebenszyklus (Relevanz v. Value-added Services und kreislaufwirtschaftlicher Ansätze)</li> <li>Relevanz von Informationen und Kennzeichnungen</li> </ul>

\*Auf EU Ebene wird Lieferkettentransparenz ab 2027 für große Unternehmen mit der CSRD ausgedeutet, die zivilrechtliche Haftung bei Nichteinhaltung vorsieht

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

Quellen: [ERM](#) [European Commission](#); [BMAS](#); [BMWK](#)

# Die gesetzlichen Vorgaben übersetzen sich in (formelle) Kundenanforderungen



Frage im Fragebogen: Was sind wesentliche Treiber für das Thema Nachhaltigkeit für Ihr Unternehmen?; N = 253

# Bei der Mehrheit der Unternehmen fordern die wichtigsten Kunden proaktiv Nachhaltigkeitsinformationen an



**51%**

gaben an, dass **Key Accounts/große Kunden** primär Nachhaltigkeitsinformationen proaktiv einfordern



**15%**

gaben an, dass **kleine Kunden** primär Nachhaltigkeitsinformationen proaktiv einfordern



**9%**

gaben an, dass **mittelgroße Unternehmen** primär Nachhaltigkeitsinformationen proaktiv einfordern

Frage im Fragebogen: 24,5% gaben an, dass es keinen Unterschied zwischen den Kundengruppen gibt; 24% gaben an, dass spezifische Branchen deutlich mehr Nachhaltigkeitsinformationen einfordern: Automobilindustrie, B2C Handelsunternehmen, Baubranche, Lebensmittel- und Textilindustrie, Medizinprodukte und Pharmazeutik, Finanzbranche, Coachingunternehmen, sowie im Generellen öffentliche Auftraggeber und DAX-Konzerne; N = 212

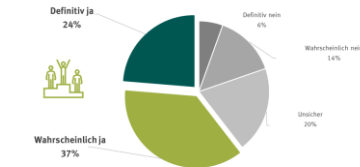


# Der richtige Zeitpunkt zum Handeln ist JETZT!

## Hypothese:

**Eine frühzeitige Umsetzung nachhaltiger Vertriebspraktiken stellt einen strategischen Wettbewerbsvorteil dar.**

61 % der Befragten glauben, dass die Implementierung nachhaltiger Praktiken im Vertrieb zu einem Wettbewerbsvorteil führen kann



Quelle: Pöppelmann, Markus: Wie, wann der Implementierung von nachhaltigen Praktiken im Vertrieb zu einem Wettbewerbsvorteil führen kann? In: 2024 | Vertriebsmanagement Kongress | 04.06.2024

# Die heutigen Themenschwerpunkte



Wie wird die Rolle der Nachhaltigkeit im Vertriebsmanagement bewertet?



Welchen Stellenwert nimmt das Thema beim Kunden ein?

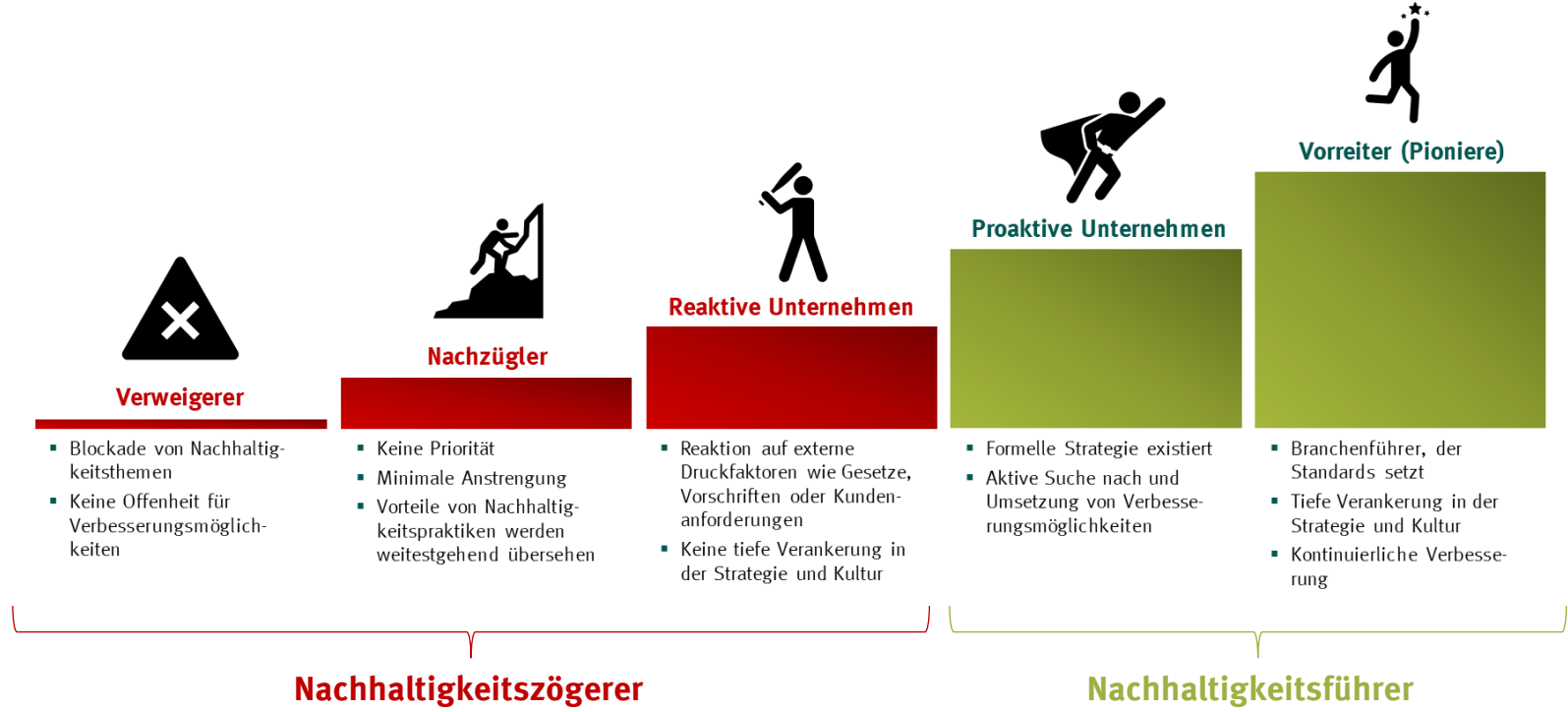


**Best Practices: Wie performen die Nachhaltigkeitsführer?**



Welcher Ausblick und welche Erkenntnisse leiten sich für Unternehmen ab?

# Unternehmen befinden sich in unterschiedlichen Phasen der Nachhaltigkeit

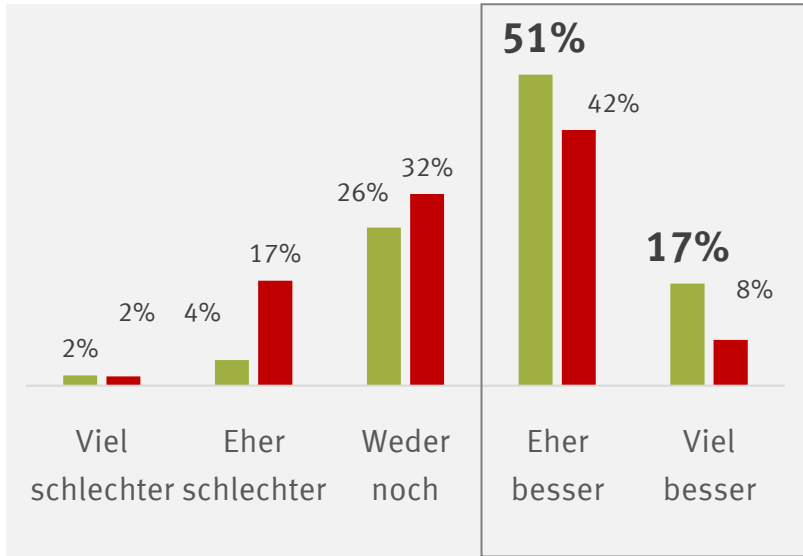


# Nachhaltigkeitsführer erzielen im Vergleich zum Branchendurchschnitt signifikant höhere Gewinne und Umsatzwachstumsraten als Nachhaltigkeitszögerer

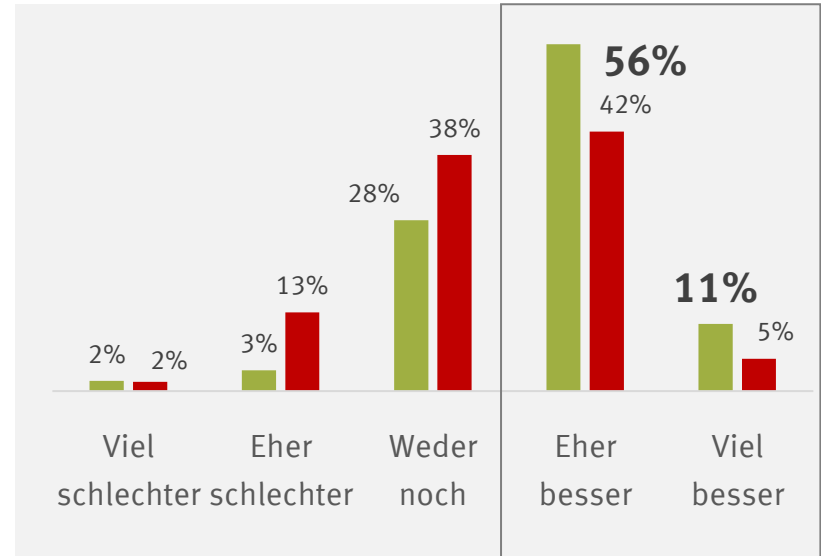
■ Nachhaltigkeitsführer  
■ Nachhaltigkeitszögerer



**Gewinn**  
im Vergleich zum Branchendurchschnitt



**Umsatzwachstum**  
im Vergleich zum Branchendurchschnitt



*Hinweis: Die Unterschiede sind statistisch signifikant.*

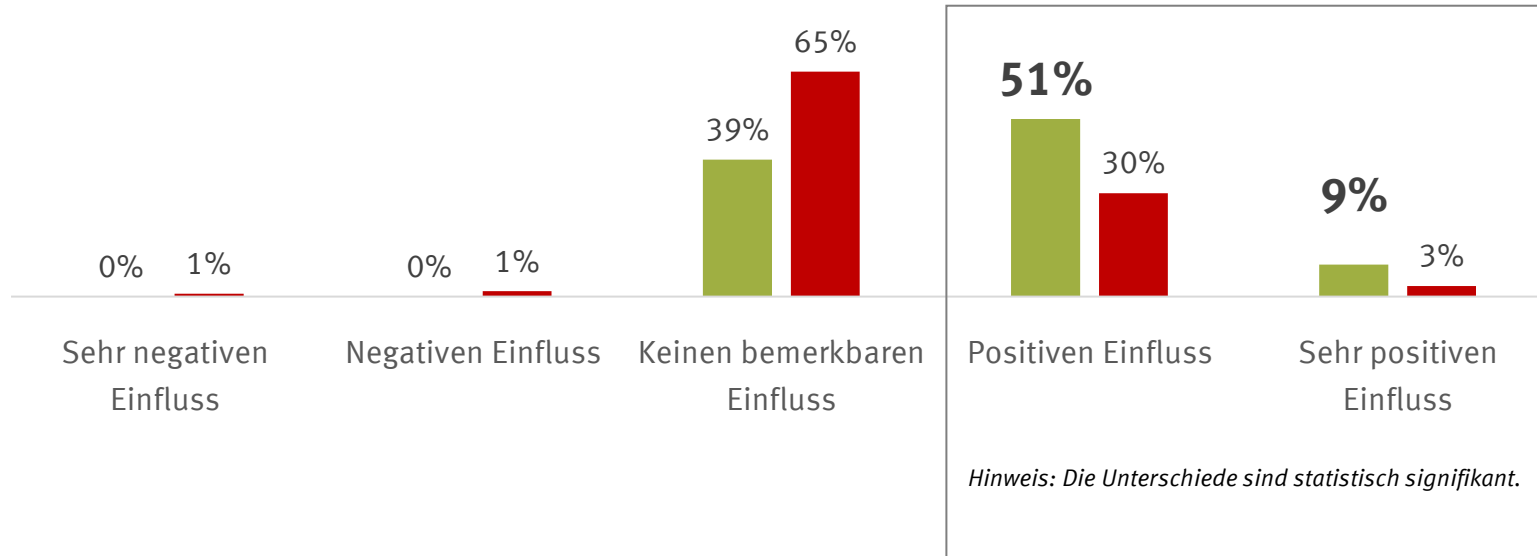
Frage im Fragebogen: Wie würden Sie die Performance Ihres Unternehmens im Vergleich zum Branchendurchschnitt beurteilen? (Gewinn); N = 253

Frage im Fragebogen: Wie würden Sie die Performance Ihres Unternehmens im Vergleich zum Branchendurchschnitt beurteilen? (Umsatzwachstum); N = 253

# Nachhaltigkeitsführer sehen einen positiven Einfluss auf die Kundenbindung



- Nachhaltigkeitsführer
- Nachhaltigkeitszögerer

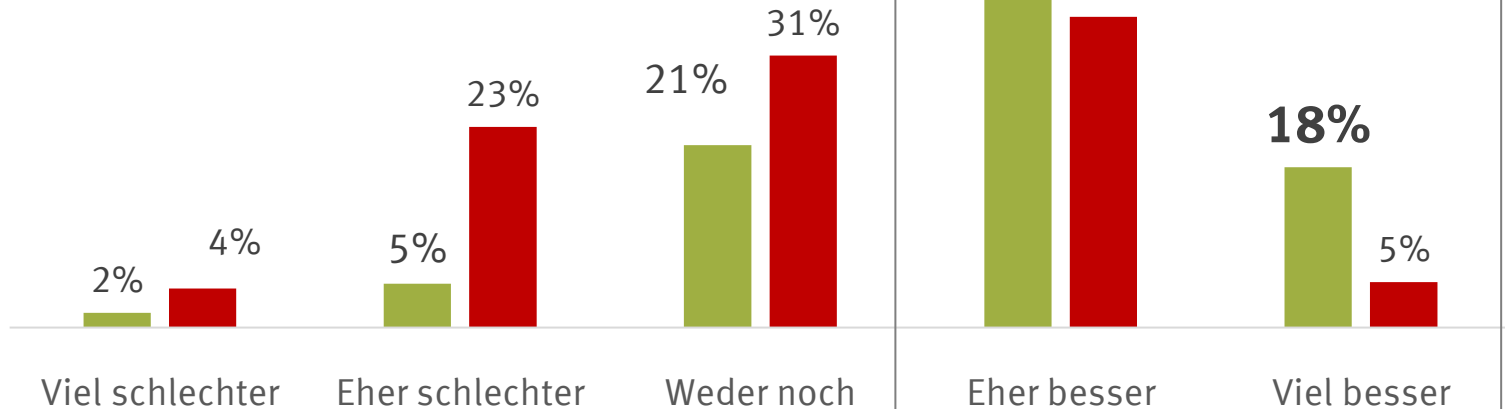


Frage im Fragebogen: Welchen Einfluss, schätzen Sie, hat Ihr Umsetzungsstand des Themas Nachhaltigkeit auf die Bindung Ihrer Kunden an das Unternehmen?; N = 253

# Nachhaltigkeitsführer weisen im Vergleich zum Branchendurchschnitt eine signifikant höhere Vertriebsprofessionalität auf



■ Nachhaltigkeitsführer  
■ Nachhaltigkeitszögerer



*Hinweis: Die Unterschiede sind statistisch signifikant.*

Frage im Fragebogen: Wie würden Sie die Performance Ihres Unternehmens im Vergleich zum Branchendurchschnitt beurteilen? (Vertriebsprofessionalität); N = 253

# Die heutigen Themenschwerpunkte



Wie wird die Rolle der Nachhaltigkeit im Vertriebsmanagement bewertet?



Welchen Stellenwert nimmt das Thema beim Kunden ein?



Best Practices: Wie performen die Nachhaltigkeitsführer?

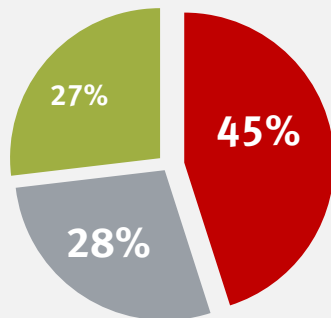


**Welcher Ausblick und welche Erkenntnisse leiten sich für Unternehmen ab?**

# Die Mehrheit der Unternehmen hat keine aktuellen oder geplanten Maßnahmen oder informiert nicht darüber

## Aktuelle Maßnahmen

- Keine Maßnahmen geplant
- Weiß ich nicht
- Aktuell folgende Maßnahmen:

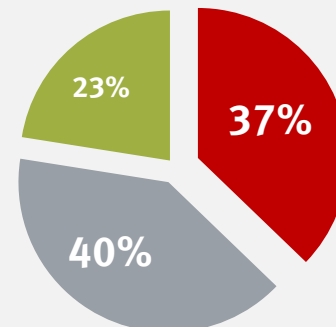


z.B. Zertifizierungen, umweltfreundlichere Flotte, Entwicklung nachhaltigerer Produkte, Energieeffizienz, CO<sub>2</sub>-Fußabdruck Messung, Reduktion von Verpackungen, Reduktion der Reisetätigkeit, papierloses Büro etc.

Frage im Fragebogen: An welchen Maßnahmen zum Thema Nachhaltigkeit im Vertrieb wird in Ihrem Unternehmen aktuell gearbeitet?; N = 253

## Geplante Maßnahmen in den kommenden 1-2 Jahren

- Keine Maßnahmen geplant
- Weiß ich nicht
- Zukünftig geplante Maßnahmen:

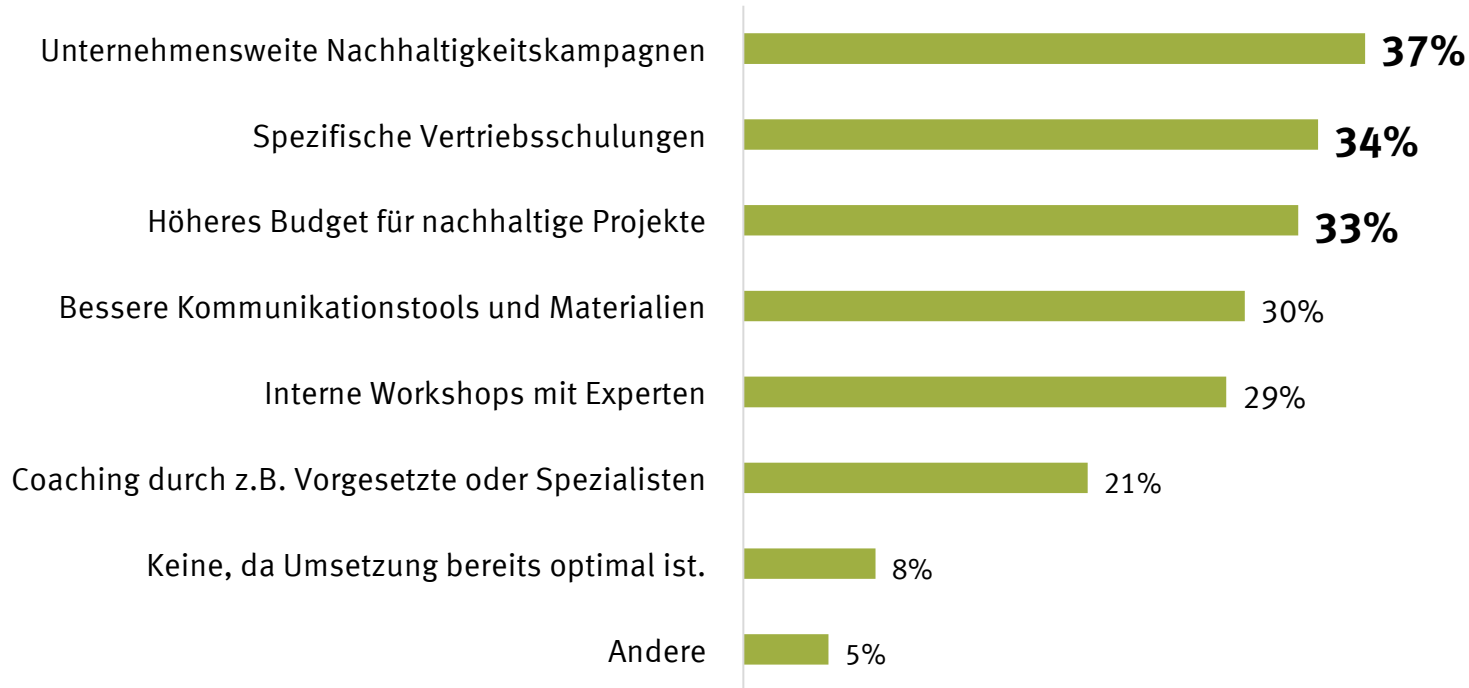


z.B. Entwicklung nachhaltigerer Produkte, CO<sub>2</sub>-neutraler Fußabdruck für alle Produkte, kreislaufwirtschaftliche Ansätze, E-Flotte, Nachhaltigkeitsvorteil der Produkte monetär messbar machen für Kunden, etc.

Frage im Fragebogen: An welchen Maßnahmen oder Themen wird Ihr Unternehmen in Bezug auf Nachhaltigkeit im Vertrieb in den nächsten 1-2 Jahren arbeiten?; Woran sollte gearbeitet werden? Job-Sharing, 4 Tage Woche, Mitarbeiterbezogene Maßnahmen, Nachhaltigkeit in Kundenangeboten als Vorteilsrechnung in Euro angeben; N = 253



# Kommunikative Maßnahmen, Schulungen und ein erhöhtes Budget werden als besonders effektive Mittel zur Förderung von Nachhaltigkeit im Vertrieb angesehen



Frage im Fragebogen: Welche Maßnahmen oder Ressourcen könnten die Umsetzung von Nachhaltigkeitsaspekten in Ihrem Vertrieb aus Ihrer Sicht am effektivsten unterstützen?; N = 253

# Weitere Maßnahmen zur Förderung von Nachhaltigkeit im Vertrieb umfassen unter anderem die Integration in das Zielsystem



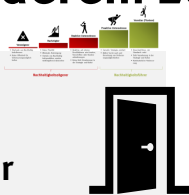
Frage im Fragebogen: Welche Maßnahmen oder Ressourcen könnten die Umsetzung von Nachhaltigkeitsaspekten in Ihrem Vertrieb aus Ihrer Sicht am effektivsten unterstützen?; N = 13

# Top 4 Erkenntnisse unserer Studienergebnisse

- 1** **Viele Kunden** fordern **Nachhaltigkeitsinformationen** ein, **entscheiden jedoch** (noch) **selten danach**.
- 2** **Key Accounts** gehen **proaktiver** mit **Nachhaltigkeit** um.
- 3** **Gesetzliche Anforderungen** sind der **Kerntreiber der Nachhaltigkeit** und **deren Sogwirkung** wird **zukünftig noch viel stärker** werden.
- 4** **Nachhaltigkeitsführer** zeichnen sich durch eine **stärkere Performance** in den **wesentlichen KPIs** aus.

## Sneak Peek: Unsere Studie liefert viele weitere wertvolle Erkenntnisse, unter anderem zur sozialen Nachhaltigkeit

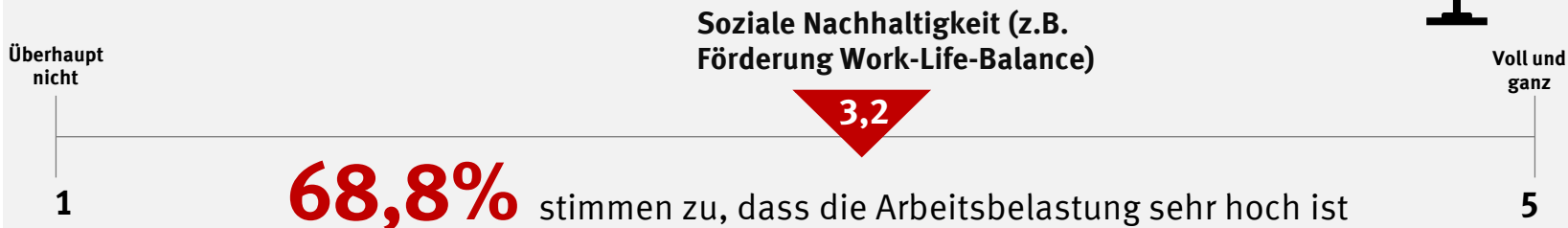
**33%** der Mitarbeiter der Nachhaltigkeitszögerer werden **sehr wahrscheinlich** in den nächsten zwölf Monaten das **Unternehmen verlassen**. Bei den Nachhaltigkeitsführern sind es **11%**



**66%** der der Nachhaltigkeitszögerer haben **Schwierigkeiten neue Mitarbeiter zu finden**. Bei den Nachhaltigkeitsführern sind es **48%**



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



N = 253



**Von vielen als Bremse wahrgenommen, doch dort, wo Nachhaltigkeit umgesetzt wird, wirkt sie als Booster. Unternehmen, die auf Nachhaltigkeit setzen, sind erfolgreicher.**

**Wir freuen uns auf Fragen!**

Wenn Sie an der gesamten Studie interessiert sind oder Anfragen haben, schreiben Sie uns bitte eine E-Mail an:

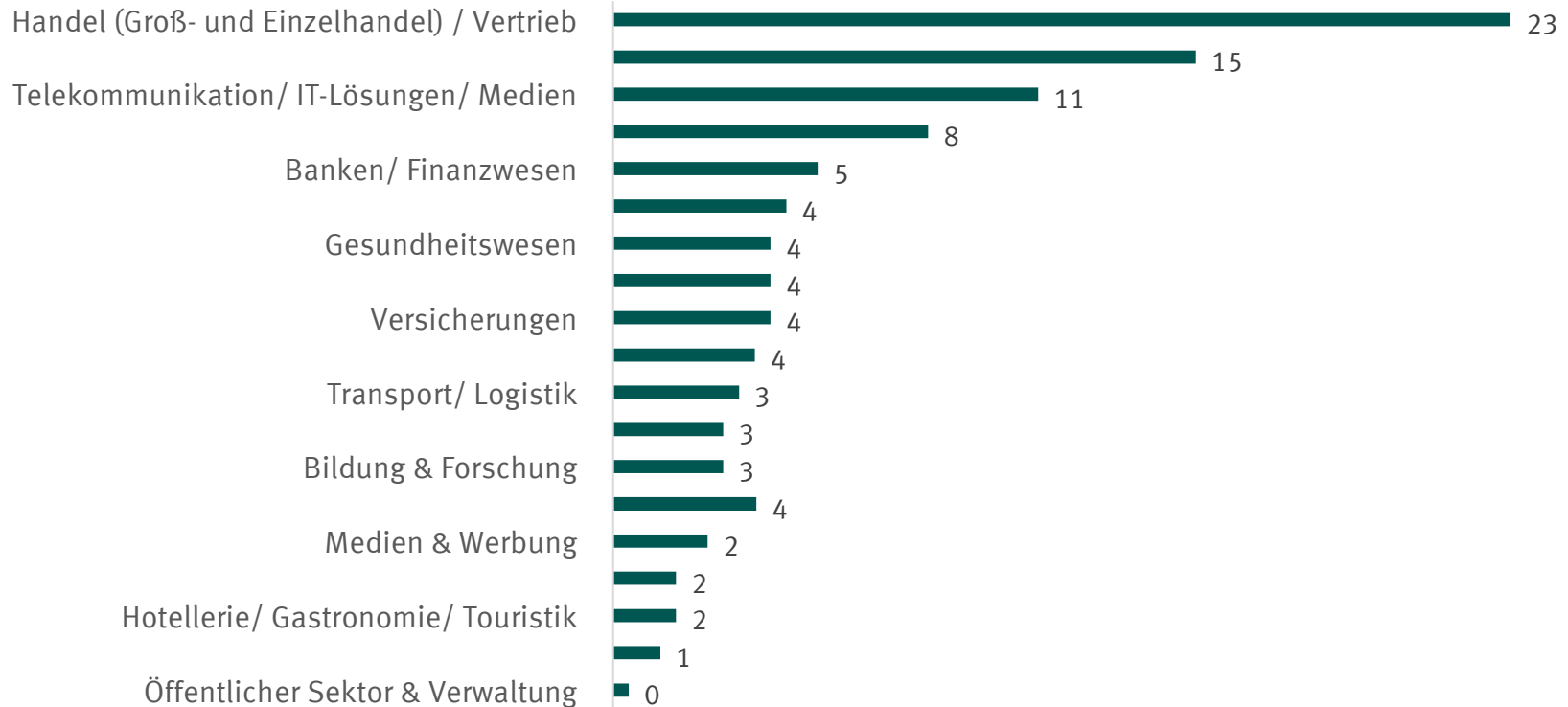
[FG-Marketing.FB9@fh-dortmund.de](mailto:FG-Marketing.FB9@fh-dortmund.de)

Studie 2024

# Demografika/Firmografika



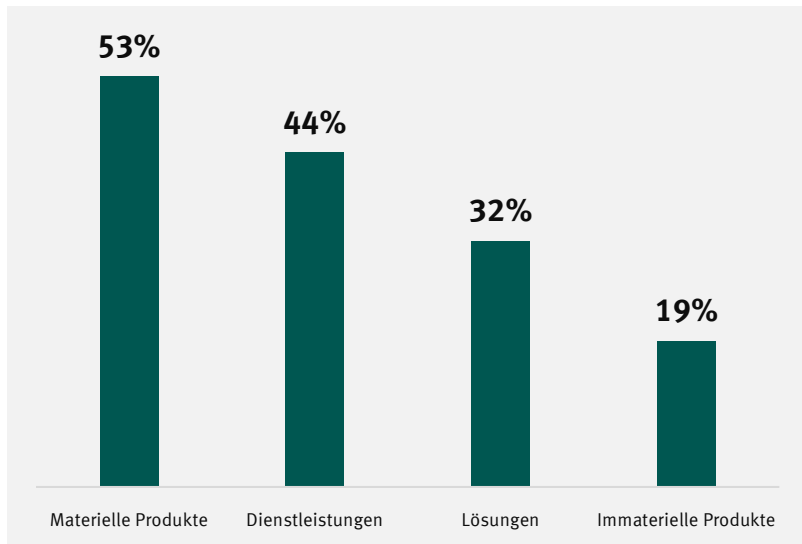
# Branchenzugehörigkeit



In welche Branche würden Sie das Unternehmen, in dem Sie arbeiten, am ehesten einordnen?; N=253

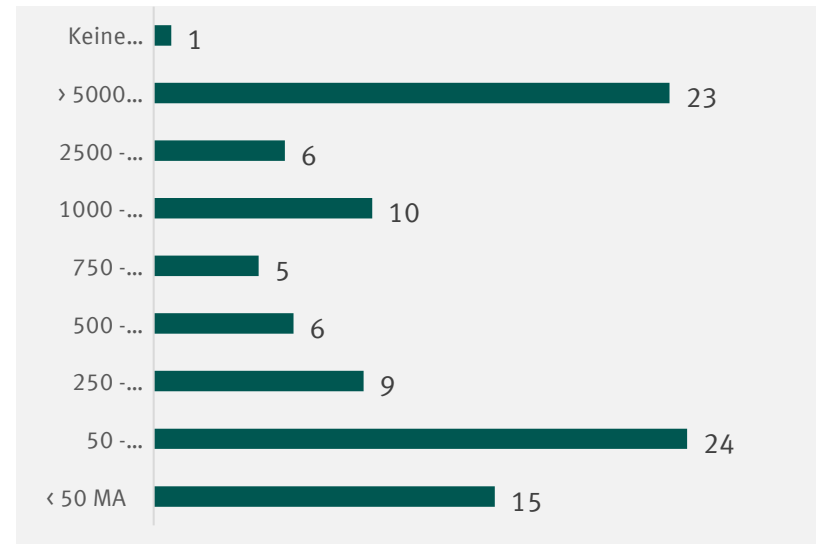
# Firmografika: Produktangebot und Mitarbeiter

## Produktangebot



Was verkaufen Sie in Ihrem Unternehmen?; N=253

## Beschäftigte Mitarbeiter

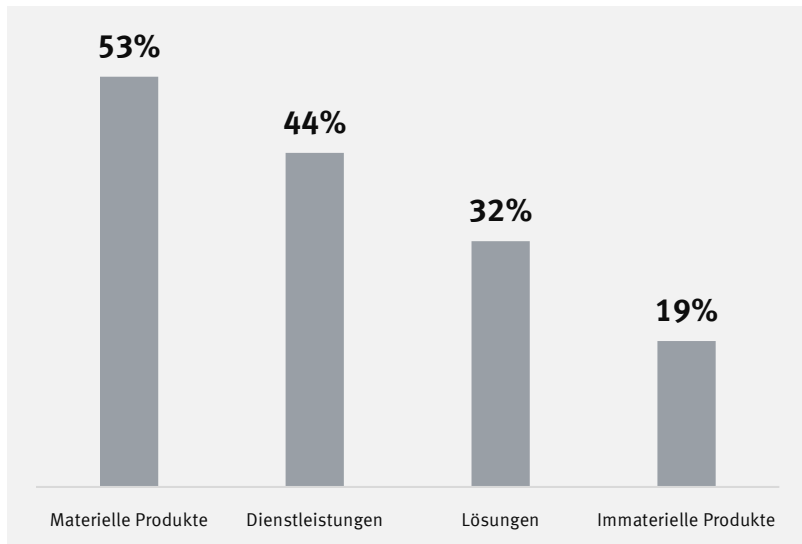


Wie viele Mitarbeitende sind in Ihrem Unternehmen beschäftigt?; N=253



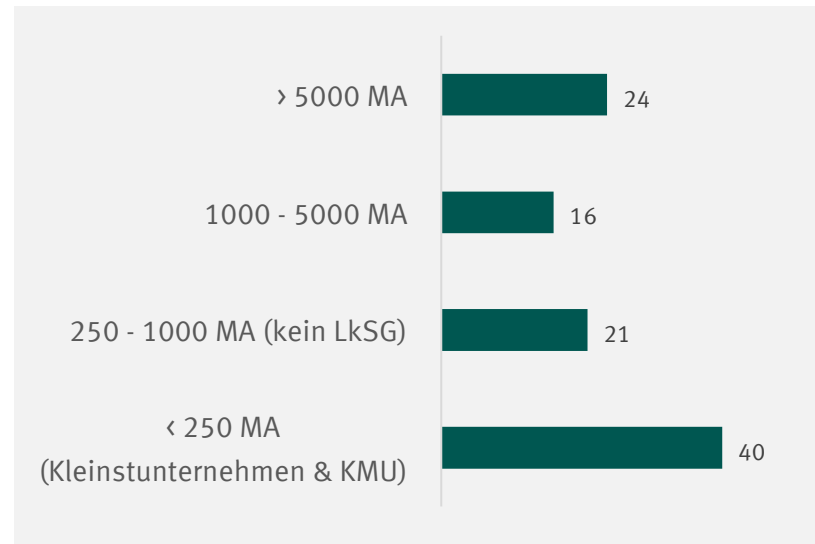
# Firmografika: Produktangebot und Mitarbeiter

## Produktangebot



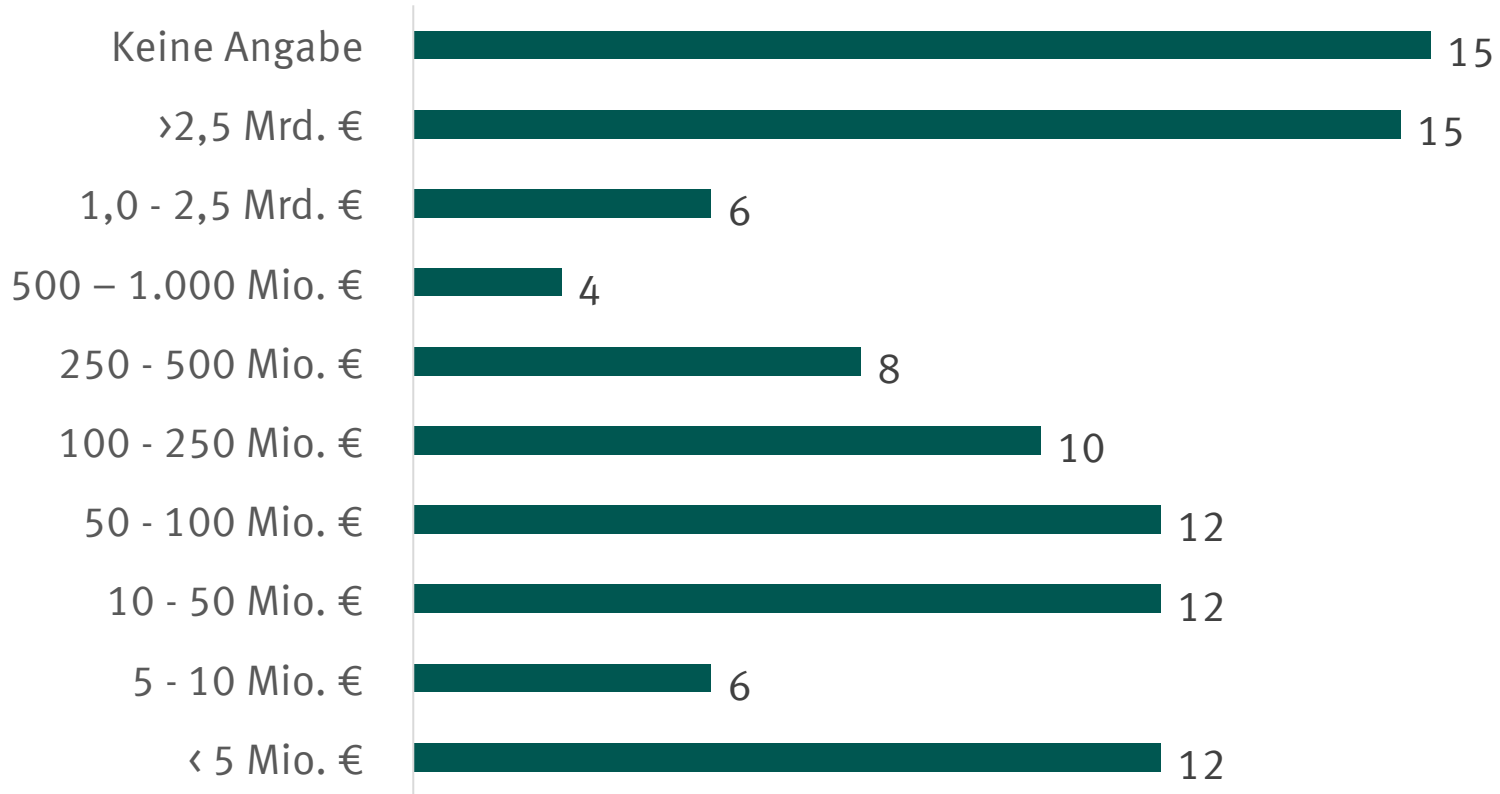
Was verkaufen Sie in Ihrem Unternehmen?; N=253

## Beschäftigte Mitarbeiter



Wie viele Mitarbeitende sind in Ihrem Unternehmen beschäftigt?; N=253

# Firmografika: Jahresumsatz (Brutto)



Wie hoch ist der Jahresumsatz (Brutto) in dem Unternehmen, in dem Sie arbeiten?; N=253

# Firmografika: Position im Unternehmen



In welcher Position arbeiten Sie im Unternehmen?; N=253