



## Ökologische und soziale Aspekte integrieren

Robert Mehlan

Nachhaltigkeit ist zum Trend geworden. Immer mehr Unternehmen propagieren als zentrales Element ihrer Unternehmensvision eine nachhaltige Ausrichtung auf die Bereiche Ökologie, Ökonomie und den Menschen. Diese Aspekte spielen zunehmend auch im Vertrieb eine Rolle.

### HIER LESEN SIE ...

- was Nachhaltigkeit im Vertrieb bedeutet,
- warum die Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie im Vertrieb eine der zentralen Managementaufgaben ist,
- wie eine effiziente Nachhaltigkeitsstrategie im Vertrieb umgesetzt werden kann.

**K**limawandel, Energieknappheit oder die Missachtung von Sozialstandards in der Wertschöpfungskette gelten als beträchtliche Risiken. Viele Unternehmen erkennen, dass ihre Reputation und in der Folge ihre Ertragslage Schaden nehmen kann, wenn sie soziale oder ökologische Standards nicht einhalten. Aktuelles Beispiel: der milliardenschwere Verlust des Aktienwertes von BP. Damit Unternehmen auch betriebswirtschaftlich profitieren können, sollte deshalb Nachhaltigkeit Teil der strategischen Ausrichtung des gesamten Unternehmens sein.

Ein integriertes Nachhaltigkeitskonzept erkennt zum einen die Risiken und entwickelt Strategieansätze zur Risikovermeidung, -transformation oder -begrenzung. Zum anderen können zusätzlich neue Geschäftsmöglichkeiten und Wachstumspotenziale identifiziert werden. Unternehmen können so ihre Innovationsfähigkeit sichern und ihre Marktposition ausbauen. Das Beratungsunternehmen KPMG meint über die wachsende Bedeutung des Faktors

Nachhaltigkeit: „Unternehmen werden heute nicht mehr nur nach ihrem finanziellen Erfolg beurteilt, entscheidend ist auch ihre ökologische und soziale Performance.“ Um vor Verbrauchern, Investoren, Staat und weiteren Stakeholdern zu bestehen, müssten sie beweisen, wie sie nachhaltig wirtschaften und ihrer ökonomischen, ökologischen und sozialen Verantwortung gerecht werden. „Für Unternehmen ein doppelter Gewinn: Ressourcenschonendes Handeln steigert nicht nur die Reputation, sondern spart oft Kosten und kann Erträge steigern“, so KPMG.

### Schlusslicht Vertrieb

Im Vertrieb trifft man allerdings eher auf Ernüchterung, was das Thema Nachhaltigkeit anbetrifft. Laut einer Studie der Sustainalytics GmbH in Frankfurt bildet der Vertrieb in deutschen Unternehmen das Schlusslicht, wenn es um die Umsetzung einer unternehmensweiten Nachhaltigkeitsstrategie geht.

Doch wie kann Nachhaltigkeit im Vertrieb umgesetzt werden? Geht es lediglich darum, die Fahr-

## CHECKLISTE

Ihre Fragestellung in einem Nachhaltigkeitsmanagement im Vertrieb	Beschreibung des Zielzustandes	Maßnahmen hin zur Umsetzung	Erfledigt bis
Wie weit erfolgt die Forcierung und das Monitoring strategischer und visionärer Ziele?			
Welche Vertriebskultur ist in einem Unternehmen wie verankert?			
Existieren Zielkaskaden vom Vorstand bis zur Mitarbeiterebene und enthalten diese klare, operationalisierbare Vertriebsziele?			
Welchen Beitrag liefert jeder Mitarbeiter zur Nachhaltigkeit im Unternehmen und Vertrieb?			
Wie wird ein laufender, vernünftiger Umgang mit Ergebnissen aus Vertriebsmaßnahmen gesichert?			
Wie wird das Nachverfolgen von gesetzten Zielen aus allen Vertriebsmeetings umgesetzt?			
Wann erfolgt eine regelmäßige, interne Kommunikation von Vertriebsergebnissen?			
Wird eine konsequente Analyse von Ursachen von Zielabweichungen im Vertrieb durchgeführt und diese nicht als „marktgegeben“ hingenommen?			

zeugflotte des Außendienstes auf Dieselfahrzeuge umzustellen und schon wird alles gut? Sicher nicht, denn die Anforderungen an die Integration ökologischer und sozialer Aspekte in die bestehenden Geschäftsprozesse im Vertrieb sind vielschichtig. Um sie systematisch erfüllen zu können, müssen gerade im Vertrieb integrierte Prozesse und Strukturen analysiert, definiert und entwickelt werden. Effektive Systeme eines Nachhaltigkeitsmanagements im Vertrieb helfen, Risiken zu verringern, sich ergebende Chancen am Markt besser zu nutzen und Wettbewerbsvorteile zu erlangen.

### Alter Wein in neuen Schläuchen?

Um ein solches Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen umzusetzen, sollten drei Bereiche betrachtet und bearbeitet werden: Personal, Prozesse und Umwelt. Dass es notwendig ist, sich mit dem Thema Mitarbeiter und Vertriebsprozesse eingehend zu beschäftigen, ist sicherlich keine neue Erkenntnis für Vertriebsverantwortliche. Viel zu selten wird dies aber konsequent und nachhaltig verfolgt. Dabei sind gerade das Optimieren von Vertriebsprozessen und die Ausrichtung des Vertriebs auf Gesamtziele des Unternehmens zentrale Aufgaben.

Unternehmen und Vertriebsorganisationen, die sich konsequent auf die Verbesserung ihrer ökologischen, ökonomischen und sozialen Prozesse und Fragestellungen konzentrieren, werden langfristig die Gewinner am Markt sein. Nicht nur aufgrund einer ergebnisverbesserten Effizienzsteigerung, sondern gerade der Wettlauf um die besten Mitarbeiter kann nur so gewonnen werden.

Fazit: Zunächst einmal ist es heute notwendig, dass die Nachhaltigkeit in der gesamten Unternehmensvision verankert wird und dort als zentraler Bestandteil neben dem eigentlichen Unternehmens- und Geschäftszweck geführt wird. Nachhaltigkeit darf nicht als Marketingaussage für das „gute Gewissen“ gesehen werden, die nur einem aktuellen Trend folgt. Experten sehen vielmehr die Nachhaltigkeitsentwicklung als die kommende, große Industrierevolution dieses Jahrzehnts. <<

## PRAXISTIPPS

### Wichtige Handlungsbereiche

Bei der Umsetzung einer nachhaltigen Vertriebsstrategie ist die Bearbeitung folgender Themen notwendig:

- Mehrstufige Ausbildungskonzepte: Vertriebsorientierte Ausbildungskonzepte sind an die Karrierestufen im Vertrieb angepasst und unterstützen eine entsprechende Mitarbeiterentwicklung.
- Kontinuierliche Weiterbildung des Vertriebs mit konsequenter Evaluation: Mitarbeiterfortbildung im Vertrieb wird als zentraler Bestandteil einer Mitarbeiter- und Führungsvision verankert.
- Einzelcoaching und Begleitung: Auf Bedürfnisse einzelner Mitarbeiter wird detailliert eingegangen und entsprechende Maßnahmen werden durch Einzelcoaching veranlasst.
- Einbeziehung der Führungskräfte bei der Weiterbildung: Die Planung und auch die Überprüfung von Fortbildungszielen einzelner Mitarbeiter werden in Zielvereinbarungen der Führungskräfte integriert.
- Rekrutierung: Ein starker Fokus auf die Rekrutierung geeigneter Vertriebsmitarbeiter führt zu einer qualifizierten Auswahl und somit zu weniger Fluktuation und höherer Mitarbeiterzufriedenheit.



### AUTOR

**Robert Mehlan**  
Geschäftsführender  
Gesellschafter  
der Vertriebsberatungsgesellschaft Revenue Maker GmbH, Starnberg, die Unternehmen in der gezielten Planung und operativen Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien im Vertrieb unterstützt  
[www.revenue-maker.de](http://www.revenue-maker.de)