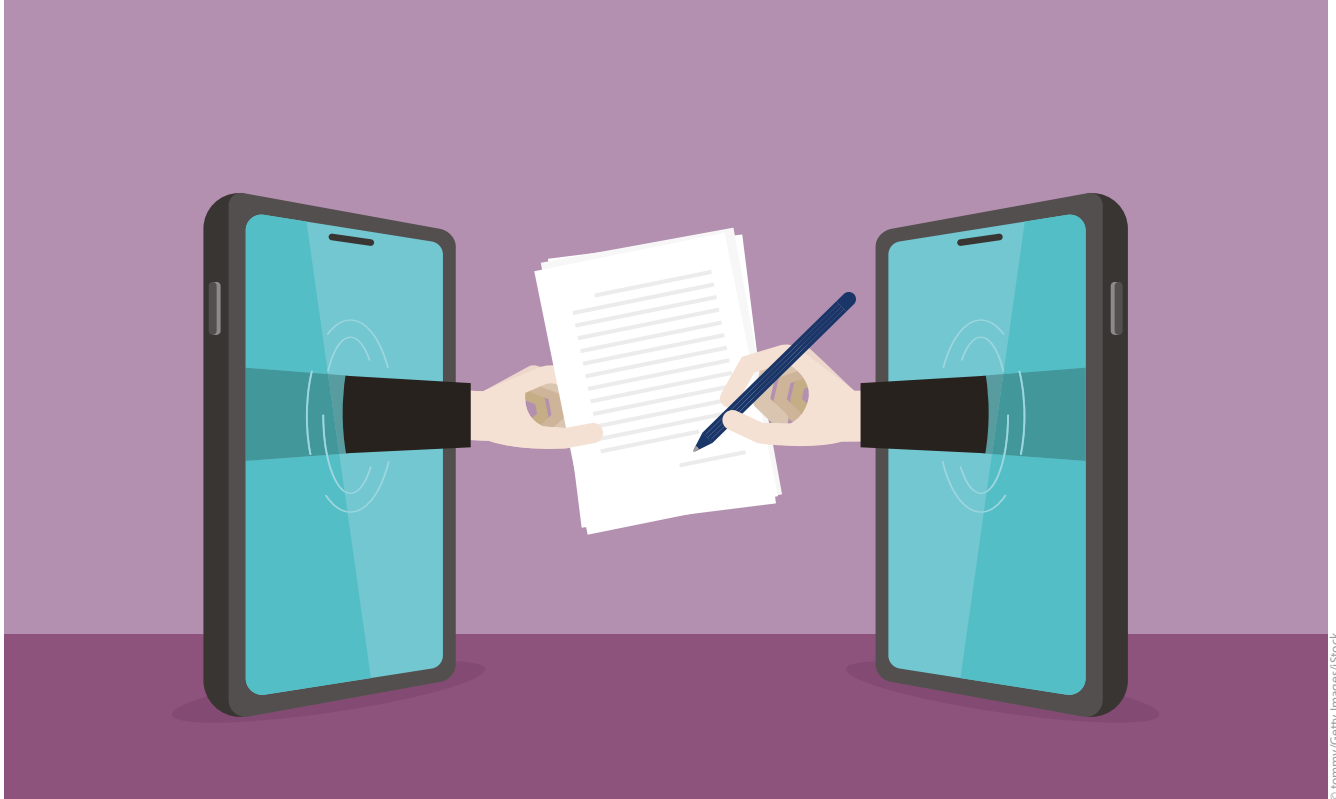




Wie digitale Kompetenzen den Vertriebserfolg steigern

Der gesellschaftliche Wandel und die digitale Transformation erhöhen die Komplexität in der Beratung und im Verkauf. Kunden erwarten mehr digitale Interaktion und Serviceorientierung. Ein digitales Verkäuferkompetenz-Modell zeigt, wie Mitarbeitende im Vertrieb diese Anforderungen meistern.

Robert Kahnt

Digital Selling wird definiert als die Nutzung digitaler Ressourcen durch die oder den Vertriebsmitarbeitenden zur Durchführung von Kundeninteraktionen, um einen Mehrwert zu schaffen. Aufgrund der auch im digitalen Zeitalter hohen Bedeutung des persönlichen Verkaufs besteht ein erhöhtes Interesse, dass Vertriebler ihre Kundinnen und Kunden mittels Digital Selling gewinnen und die Kundenbeziehungen aufrechterhalten. Für den Einsatz im

Kompakt

- Vertriebler müssen heute im Dienstleistungssektor auf den Wandel durch die Sales Transformation reagieren, da auch die Kunden ihre Anforderungen verändert haben.
- Digitale Anwendungstechnologien unterstützen Vertriebsmitarbeitende dabei, Entscheider entlang der Customer Journey dort zu erreichen, wo sie gerade sind.
- Mit digitalen Kompetenzen können Vertriebler im stärker werdenden Wettbewerb bestehen und ihren Verkaufserfolg sichern.

Aspekte von digitalen Verkäuferkompetenzen

Kompetenz-Dimensionen	Digitale Kompetenz-Aspekte
Teil I Sozialer Bezug	• Verkäuferrollen (Touchpoints und Co-Creation) • Verkäuferkonzepte (Relational, Adaptive, Value Selling) • Verkäuferinteraktionen (soziale, persönliche, methodische und fachbezogene Skills)
Teil II Methodischer Bezug	• Dienstleistung: Servitisation, digitale Geschäftsmodelle, Hard und Soft Skills (ambidextrisch) • Verkäuferstrategie: Kundensegmentierung (Priorität), Vertriebskanäle, Verkaufsphasen
Teil III Fachlicher Bezug	• Sales Transformation: Veränderungen des Verkäuferberufs, Digital Dark Side, Data Analytics • Vertriebsorganisationsschnittstellen: Marketing & Vertrieb, Sales Enablement • Technologie: Social Media, Remote Selling, Augmented und Virtual Reality, Sales Force Automation, Chatbot und KI
Teil IV Persönlicher Bezug	• Selbstführung: Selbstzielsetzung, Selbstmotivation, Selbstbeurteilung, Selbstschulung (Lernzielorientierung)

Quelle: eigene Darstellung

Dienstleistungssektor sind somit individuelle Kompetenzen relevant.

Digitale Verkäuferkompetenzen sind vor allem im Dienstleistungsvertrieb einsetzbar. Auch in der Finanzbranche wird es immer wichtiger, dass Beraterinnen und Berater ihre Kunden nicht mehr nur in der Filiale gewinnen, sondern auch digital beraten können. Kundinnen und Kunden benötigen Unterstützung bei Investments, Vorsorgeprodukten, komplexen Finanzentscheidungen oder digitalen Identitätslösungen (Know Your Customer, KYC). Somit sind die digitalen Kompetenzen ebenfalls relevant für den Verkaufserfolg in der Anlage- oder Vermögensberatung.

Sozialkompetenzen für die digitale Kundeninteraktion

Verkäuferrolle: Die Verkäuferrolle definiert die Aufgaben und Verhaltensweisen, die Verkäufer im Rahmen des Vertriebsprozesses wahrnehmen. Bei der Kundengewinnung benötigt der Verkäufer ein Verständnis seiner Rolle in der Customer Journey, um Entschei-

der an den Touchpoints zu erreichen, an denen diese sich gerade befinden. Um Kunden von einem Wert zu überzeugen, ist es sinnvoll für Vertriebsmitarbeitende, mit diesen gemeinsam an der Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen zu arbeiten (Co-Creation). Ziel ist dabei, eine bessere Customer Experience zu erzeugen.

Verkäuferkonzepte: Verkäuferkonzepte beschreiben die Ansätze und Methoden, mit denen Verkäufer ihre Kommunikation mit Kunden gestalten. Der Vertriebler sollte digitale Verkaufskonzepte wie „Relational Selling“ einsetzen, um eine nachhaltige Beziehung zum Kunden aufzubauen. Dabei ist es relevant, das Verhalten mittels „Adaptive Selling“ an den Kunden anpassen zu können sowie den Mehrwert des Geschäftsmodells zu vermitteln, bekannt als „Value Selling“.

Digitale Verkäuferinteraktion: Digitale Verkäuferinteraktion umfasst die kundenzentrierte Kommunikation und Interaktion über digitale Medien. Eine ausgeprägte digitale fachliche Interaktionsfähigkeit unterstützt den Verkä-

fer wirksam bei Kundenqualifikation, Vertragsverhandlungen und Verkaufsabschlüssen. Darüber hinaus benötigen Vertriebsmitarbeitende die Fähigkeit, Daten zu analysieren und diese unterstützt durch Methoden-Interaktionswissen entsprechend zu kommunizieren. Das bedeutet auch, auf Einwände des Kunden reagieren zu können, konfliktfähig zu sein und die nötige Resilienz in der Einwandbehandlung aufzubringen, was durch persönliche Interaktionskenntnisse unterstützt wird. Außerdem sollte der Vertriebler in der digitalen Verkaufssituation in der Lage sein, durch soziale Interaktionsfähigkeit mittels Fragen die Bedürfnisse des Kunden zu ermitteln.

Methodenkompetenzen für digitale Verkaufsprozesse

Digitalisierung der Dienstleistung:

Die Digitalisierung von Dienstleistungen umfasst die digitale Weiterentwicklung und Automatisierung von Serviceprozessen. Es ist relevant, dass Vertriebsmitarbeitende der Kundin oder dem Kunden die branchenspezifischen Besonderheiten und den Nutzen der Dienstleistungen erläutern können. Dabei sind Kenntnisse des Wandels vom Produkt- zum Dienstleistungsgeschäft wichtig, insbesondere mit Blick auf die Digitalisierung der Geschäftsmodelle. Das erfordert von Beraterinnen und Beratern ein Verhalten, das Service und Sales im Sinne der Beidhändigkeit (Ambidextrie) verbindet. So beinhaltet es beispielsweise die Fähigkeit, digital Cross- und Up-Selling zu betreiben sowie professionelles Beschwerdemanagement durchzuführen.

Verkäuferstrategie: Die Verkäuferstrategie definiert die grundlegenden digitalen Ansätze zur Analyse, Planung und Steuerung von Vertriebsaktivitäten. Vertriebler sollten Kunden dafür zur Segmentierung digital richtig einordnen können. Erstens ist es von Inte-

Fünf Handlungsempfehlungen für den persönlichen digitalen Verkauf

1. Digitales Verkäuferkompetenz-Modell einsetzen – Unternehmen sollten ein Verkäuferkompetenz-Modell nutzen, um digitale Anforderungen in Rekrutierung, Training und Teamentwicklung systematisch abzubilden.
2. Digitale soziale Kompetenz stärken – Vertriebler wissen, wie sie ihre digitalen Kommunikationsfähigkeiten ausbauen, um Rollen, Erwartungen und dyadische Interaktionen klar, vertrauensvoll und kundenorientiert zu gestalten.
3. Digitale Fachkompetenz erweitern – Vertriebler können Tools wie Künstliche Intelligenz, Augmented und Virtual Reality, Chat-Systeme oder Sales Force Automation datenkonform nutzen, um Kunden professionell zu begleiten und Verkaufsprozesse effizienter zu machen.
4. Digitale Methodenkompetenz nutzen – Vertriebsmitarbeitende müssen neue Geschäftsmodelle verstehen und strategisch anwenden können, um Cross-Selling, Up-Selling und digitale Serviceprozesse gezielt durchzuführen.
5. Digitale Persönlichkeitskompetenz einsetzen – Vertriebsmitarbeitende verstehen es, sich selbst Ziele zu setzen, sich zu motivieren, ihr Verhalten zu reflektieren und kontinuierlich zu lernen, um im digitalen Vertrieb dauerhaft leistungsfähig zu bleiben.

resse, welche Priorität der Kunde hat und welchen Wert er besitzt. Zum Zweiten ist relevant, über welche digitalen Kanäle der Berater den Kunden erreichen kann. Inside Sales wird dabei immer wichtiger, weil Vertriebsorganisationen verschiedene Kombinationen aus Innen- und Außendienst nutzen – von einfacher Lead-Qualifizierung über gemeinsame Teamarbeit zur Betreuung kleiner bis großer Kunden hin zu serviceorientiertem Inbound-Vertrieb. In solchen hybriden Strukturen arbeitet der Innendienst eng mit dem Außendienst mittels Online-Interaktion zusammen, wobei digitale Fähigkeiten die Leistung des Vertriebsmitarbeitenden an allen Touchpoints verbessern. Zum Dritten ist es wichtig für den Vertriebler zu wissen, in welcher digitalen Verkaufsphase er sich mit dem Interessenten befindet. Denn die eigentliche Wertschöpfung hinsichtlich des Deckungsbeitrags entsteht heute im

Customer Life Cycle nicht mehr nur beim Vertragsabschluss, sondern vor allem später im After Sales.

Digitale Technologie mit Fachkompetenz anwenden

Digitale Sales Transformation: Digitale Sales Transformation umfasst die Neugestaltung des Vertriebs durch digitale Technologien sowie die Anpassung von Arbeitsweisen, Prozessen und Rollen der Vertriebler. Es ist von Vorteil, wenn dem Berater bewusst ist, wie technologische Entwicklungen vertriebslich angewendet werden. Von Interesse ist, wie das den Vertrieb verändert und wie die Vertriebsorganisation dabei exemplarisch durch Schulungsmöglichkeiten unterstützen kann. Außerdem ist es relevant, dass der Vertriebsmitarbeitende ein Bewusstsein für die Schattenseite der Digitalisierung entwickelt, da diese Risiken birgt, wie ständig erreichbar zu sein und dem

Kunden jederzeit zur Verfügung zu stehen. Zudem sollte der Vertriebler Kenntnisse in der Datenanalyse besitzen und fähig sein, Informationen zu interpretieren und damit seine Entscheidungen gegenüber der Kundin oder dem Kunden fundiert zu treffen.

Digitale Anwendungstechnologie: Digitale Anwendungstechnologien umfassen technologische Lösungen, die Verkäufer bei der Planung, Durchführung und Steuerung von Vertriebsprozessen einsetzen. Vertriebler benötigen als Grundlage für den Verkaufserfolg Kenntnisse im Umgang mit Social-Selling-Technologien, etwa um Kunden zu identifizieren, für schnelle Sichtbarkeit und erste Kontaktabbahnung. Die Fähigkeit, Videocalls einzusetzen, um mit Kunden Kontakt aufzunehmen, hat Effizienzvorteile für den persönlichen Austausch und die Beratung. So muss der Kunde weniger oft besucht werden, um mit ihm ins direkte Gespräch zu kommen. Auch spezifische Technologiekompetenzen wie Augmented und Virtual Reality (AR und VR) können Vertriebsmitarbeitenden einen Wettbewerbsvorteil bei der Präsentation von Dienstleistungen und Produkten verschaffen. Sales Force Automation im Sinne eines Customer Relationship Managements (CRM) mit der Möglichkeit, E-Mail-Kommunikation zu automatisieren, unterstützt Vertriebsmitarbeitende dabei im Alltag und dient der strukturierten, nachvollziehbaren Abstimmung im Verkaufsprozess. Darüber hinaus bieten auch Chatbots im B2B-Vertrieb sinnvolle Anwendungsmöglichkeiten für Anfragen von Kunden. Bereits relativ etabliert im Vertrieb sind KI-Anwendungen, um Daten aufzubereiten. Dabei können alle Stufen des Verkaufsprozesses begleitet werden, etwa Lead-Analyse, Angebotserstellung und Kundenkommunikation.

Vertriebsorganisationsschnittstellen: Diese Schnittstellen umfassen die be-

reichsübergreifende Zusammenarbeit des Vertriebs mit anderen Abteilungen wie Marketing, Produktmanagement und Kundenservice. Mit Blick auf die Vertriebsorganisation ist Schnittstellenwissen von Beratern relevant, um mit der Marketingabteilung oder dem Produktmanagement gemeinsame Wertschöpfung zu betreiben. Zudem ist die Fähigkeit wichtig, sich im Sinne des Sales Enablements alle Unterlagen, die benötigt werden, im Unternehmen einzuholen und für die Interaktion mit dem Kunden zu nutzen.

Persönliche Kompetenzen im Verkaufsprozess nutzen

Selbstführungskompetenzen: Selbstführungskompetenzen bezeichnen die persönlichen Fähigkeiten, das eigene Verhalten im Vertrieb eigenverantwortlich, reflektiert und zielorientiert zu gestalten. Vertriebsmitarbeitende sollten erstens in der Lage sein, sich selbst zu organisieren und Ziele zu setzen, um ihr Vorgehen mittels Agilität, Teamfähigkeit und gemeinsamer Vision planen zu können (Selbstzielsetzung). Zweitens ist eine Bereitschaft zum digitalen Verkauf relevant, gesteuert durch Verhaltens- und Aktivitätenkontrollen sowie Empowerment mittels transformationaler Führung (Selbstmotivation). Drittens müssen Vertriebler bezüglich ihrer Reflexionsfähigkeit eine Haltung im Sinne der Unternehmenskultur aufbauen, die es ermöglicht, die Meinung von Kunden zu verstehen und sich bei Bedarf anzupassen (Selbstbeurteilung). Im vierten Schritt sollten sämtliche Erfahrungen, die Vertriebler sammeln, mittels Schulungen vertieft werden, um sich zu verbessern und mit Blick auf die eigene Leistungsfähigkeit Fortschritte zu machen im Sinne einer Lernzielorientierung (Selbstschulung).

Digitales Verkäuferkompetenz-Modell: Im digitalen persönlichen Verkauf

steigen die Anforderungen an Verkäuferkompetenzen, weil Kunden sich zunehmend digital informieren, vergleichen und entscheiden – oft schneller, kritischer und kanalübergreifend. Unternehmen müssen ihre Vertriebsteams deshalb gezielt auf digitale Interaktionen vorbereiten und sie in den Bereichen Online-Kommunikation, Dienstleistungsdigitalisierung und technologische Anwendung weiterbilden. Besonders im Bankenbereich zeigt sich der Wandel deutlich: Kunden wechseln zwischen Filiale, Online-Beratung und Self Service, wodurch Beraterinnen und Berater digitale Kommunikations- und Analysefähigkeiten benötigen, um Vertrauen aufzubauen und kompetent zu beraten.

Fazit

Die Bedeutung beruflicher Handlungskompetenzen wird künftig weiter zunehmen, denn es gilt: Je höher die Verkaufskompetenzen, desto größer die Leistung. Verkäuferkompetenz-Modelle basieren dabei auf den Kompetenzdimensionen Sozial-, Fach-, Persönlichkeits- und Methodenkompetenz (siehe Tabelle auf Seite 31). Das Personalmanagement nutzt diese bereits heute beispielsweise beim Recruitment von Vertriebsmitarbeitenden. ■

Der Beitrag erscheint leicht angepasst auch in Sales Excellence 9/2026.



Verfasst von

Robert Kahnt,

Vertriebsmanager bei DHL/ Deutsche Post AG und externer Doktorand an der Middlesex University London (in Kooperation mit der KMU AG Graz), E-Mail: robert.kahnt@gmail.com

Digitaler Vertrieb



Dirk Zupancic: Sales Drive – Wie Sie durch konsequente Vertriebsorientierung im Wettbewerb gewinnen, Wiesbaden 2023
<https://sn.pub/ke9vD5>

Thomas Angerer, Andrea Rögner: Management in Zeiten des Umbruchs, in: Managementforschung, Wiesbaden 2023
<https://sn.pub/sorvmy>

Peter Huber: Die Zukunft des Verkaufs, in: Zukunft Verkauf: High Tech und Human Touch, Wiesbaden 2026
<https://sn.pub/kv3kev>

Kai Wille, Emely Zeiser: Kooperation und KI als Hebel im Digitalvertrieb, Sales Excellence 9/2025
<https://sn.pub/0lpwt4>

Wolf-Dieter Hiemeyer, Christoph Seidl: Solution Selling – Kundenindividuelle Lösungen im Vertrieb, in: Zukunftsorientiertes Kundenmanagement im Vertrieb, Wiesbaden 2026
<https://sn.pub/mvftir>

Angelika Breinich-Schilly: „Banken brauchen einen neuen Skill-Mix“, Wiesbaden 2026
<https://sn.pub/h531uo>

Wolf-Dieter Hiemeyer, Christoph Seidl: Effektives Kundenmanagement im digitalen Wandel, Wiesbaden 2026
<https://sn.pub/0q8vfa>