

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 Vertriebler diese Anforderungen meistern.

Digital Selling wird definiert als die Nutzung digitaler Ressourcen durch die oder den Vertriebsmitarbeiter 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 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. Diese 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.

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 Vertriebsmitarbeiter 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.

Sozialkompetenzen für die digitale Kundeninteraktion

Verkäuferrolle. Die Verkäuferrolle definiert die Aufgaben und Verhaltensweisen, die Verkäufer im Rahmen des Vertriebsprozesses wahrnehmen. Bei der Kundengewinnung benötigen Verkäufer ein Verständnis ihrer Rolle in der Customer Journey, um Entscheider an den Touchpoints zu erreichen, an denen diese sich gerade befinden. Um Kunden von einem Wert zu überzeugen, ist es sinnvoll für Vertriebsmitarbeiter, mit diesen gemeinsam daran zu arbeiten, Produkte und Dienstleistungen zu gestalten (Co-Creation). Ziel ist dabei, eine bessere Customer Experience (CX) zu erzeugen.

Verkäuferkonzepte. Verkäuferkonzepte beschreiben die Ansätze und Methoden, mit denen Verkäufer ihre Kommunikation mit Kunden gestalten. Vertriebler sollten 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 Verkäufer wirksam bei der Kundenqualifikation, Vertragsverhandlungen und Verkaufsabschlüssen. Darüber hinaus benötigen Vertriebsmitarbeiter 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 sollten Vertriebler in der digitalen Verkaufssituation fä-



hig sein, durch soziale Interaktionsfähigkeit mittels Fragen die Bedürfnisse ihrer 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 Vertriebsmitarbeiter den 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 Verkäufern 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 Interesse, welche Priorität der Kunde hat und welchen Wert er besitzt. Zweitens ist relevant, über welche digitalen Kanäle Sales-Mitarbeiter ihre Kunden erreichen können. 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. Dabei verbessern digitale Fähigkeiten die Leistung der Vertriebsmitarbeiter an allen Touchpoints. Drittens ist es

Aspekte digitaler 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: Servitization, 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

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 – Vertriebsmitarbeiter müssen neue Geschäftsmodelle verstehen und strategisch anwenden können, um Cross-Selling, Up-Selling und digitale Serviceprozesse gezielt durchzuführen.
5. Digitale Persönlichkeitskompetenz einsetzen – Vertriebsmitarbeiter 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.

wichtig für den Vertriebler zu wissen, in welcher digitalen Verkaufsphase er sich mit den 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 Aftersales.

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 vertrieblich 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 Sales-Teams ein Bewusstsein für die Schattenseite der Digitalisierung entwi-

ckeln, da diese Risiken birgt, wie ständig erreichbar zu sein und dem Kunden jederzeit zur Verfügung zu stehen. Zudem sollten Verkäufer Kenntnisse in der Datenanalyse besitzen und fähig sein, Informationen zu interpretieren, um ihre Entscheidungen gegenüber Kunden fundiert zu treffen.

Digitale Anwendungstechnologie. Digitale Anwendungstechnologien umfassen technologische Lösungen, die Verkäufer einsetzen, um Vertriebsprozesse zu planen, durchzuführen und zu steuern. Vertriebler benötigen als Grundlage für den Verkaufserfolg Kenntnisse im Umgang mit Social-Selling-Technologien, etwa um Kunden zu identifizieren, für schnelle Sichtbarkeit und erste Kontaktabahnung. Die Fähigkeit, Videocalls einzusetzen, um mit Kunden Kontakt aufzunehmen, hat Effizienzvorteile für den persönlichen Austausch und die Beratung. So müssen Geschäftspartner weniger oft besucht werden, um mit ihnen ins direkte Gespräch zu kommen. Auch spezifische Technologiekompetenzen wie Augmented und Virtual Reality (AR und VR) können Vertriebsmitarbeitern 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 Vertriebsmitarbeiter 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 bereichsübergreifende 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. Vertriebsmitarbeiter sollten in der Lage sein,

Digitaler Vertrieb



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

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

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

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

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

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

Hiemeyer, W.-D., Seidl, Ch.: Effektives Kundenmanagement im digitalen Wandel, Wiesbaden 2026, <https://sn.pub/0q8vfa>

sich selbst zu organisieren und Ziele zu setzen, um ihr Vorgehen mittels Agilität, Teamfähigkeit und gemeinsamer Vision planen zu können (Selbstzielsetzung). Weiter 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 alle Erfahrungen, die Vertriebler sammeln, mittels Schulungen vertieft werden, um sich zu verbessern und mit Blick auf die eigene Leistungsfähigkeit Fortschritte im Sinne einer Lernzielorientierung (Selbstschulung) zu erzielen.

Digitales Verkäuferkompetenz-Modell. Im digitalen persönlichen Verkauf steigen die Anforderungen an Verkäuferkompetenzen, weil Kunden sich zunehmend digital informieren, vergleichen und entscheiden – und dies 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 Berater digitale Kommunikations- und Analysefähigkeiten benötigen, um Vertrauen aufzubauen und ihre Kunden kompetent zu betreuen.

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 Kompetenz-Dimensionen Sozial-, Fach-, Persönlichkeits- und Methodenkompetenz (siehe Tabelle auf Seite 11). Das Personalmanagement nutzt diese bereits heute beispielsweise beim Recruitment von Vertriebsmitarbeitern. ■

Der Beitrag erscheint leicht angepasst auch in der Bankmagazin-Ausgabe 9/2026.



Verfasst von

Robert Kahnt

Er ist 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

Weitere Digitaltipps

Links

- Weitere Literaturhinweise des Autors zum Beitrag finden Sie online als Download unter <https://sn.pub/u0186n>