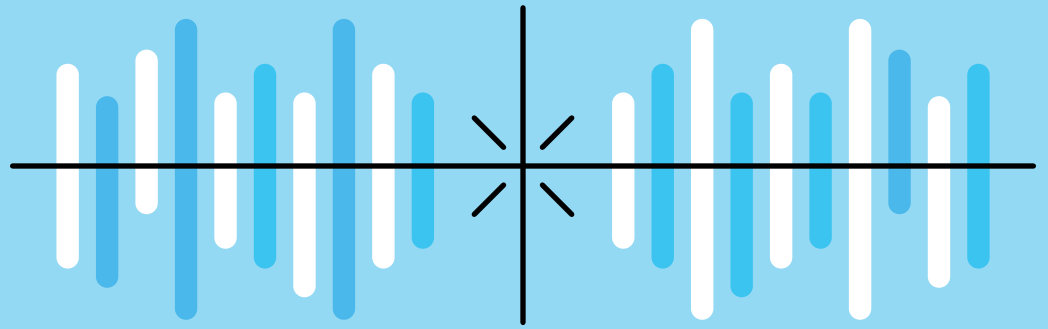




# Schnelleres Wachstum durch Revenue Enablement

HBR  
Analytic Services  
**PULSE-UMFRAGE**

Gesponsert von



---

## Aus Chaos wird Klarheit: Wie Revenue Enablement Wettbewerbsvorteile schafft

---

Der Kontakt zu Kunden und Käufern wird in allen Branchen zunehmend komplexer, fragmentierter und disruptiver. Viele Revenue-Teams und ihre Führungskräfte finden es im heutigen von Unsicherheit geprägten makroökonomischen Umfeld zunehmenden schwierig, Zielvorgaben und ein nachhaltiges Wachstum zu erreichen. Unternehmen, die ihre Teams mit den Tools, Insights und Strategien ausstatten, mit denen sie Kundenbedürfnisse vorhersehen und gezielt darauf reagieren können, haben messbare Vorteile.

Effektives Revenue Enablement löst Silos auf und richtet Sales, Marketing und Customer Success dadurch auf ein gemeinsames Ziel aus: den Kunden dauerhaft ein einheitliches, fachkundiges und durchschlagendes Erlebnis zu bieten. Wenn Teams zum richtigen Zeitpunkt Zugriff auf die richtigen Ressourcen haben, können sie Beziehungen stärken, Vertrauen aufbauen und echte Ergebnisse erzielen.

Wir haben diesen Report gesponsert, weil wir aus eigener Erfahrung wissen, wie starkes Revenue Enablement Unternehmen transformieren kann. Indem wir uns genau ansehen, wo Revenue-Teams erfolgreich sind und wo sie noch Hürden haben, können wir unsere Kunden besser

unterstützen – egal, ob es darum geht, Verkaufschancen zu erkennen, Lücken zu schließen oder ein Enablement aufzubauen, das nachhaltiges Wachstum fördert.

Dieser Bericht zeigt, wie Leiter von Revenue- und Go-to-Market-Teams das Thema Revenue Enablement als langfristige Strategie und nicht als kurzfristige Initiative angehen. Mit aus Daten gewonnenen Insights, skalierbaren Prozessen und innovativen Technologien wie künstlicher Intelligenz schaffen sie die Grundlage für Agilität und Anpassungsfähigkeit in einem schwer vorhersehbaren Markt.

Die Ergebnisse dienen als Wegweiser für Unternehmen, die sich von reaktivem Handeln hin zu proaktivem, nachhaltigem Erfolg entwickeln wollen – und verdeutlichen, dass es bei echtem Revenue Enablement weniger darum geht, immer mehr zu tun, sondern vielmehr darum, Teams zu befähigen, sich auf das zu konzentrieren, was die größte Wirkung erzielt.



**Doug Winter**

Mitbegründer und Chief Executive Officer, Seismic

---

# Schnelleres Wachstum durch Revenue Enablement

Von pandemiebedingten Veränderungen im Kaufverhalten bis zur beschleunigten digitalen Transformation – Revenue-Teams standen in den vergangenen Jahren durchgehend unter Veränderungsdruck. Klassische Vertriebsmodelle verlieren an Wirkung, wirtschaftlicher Druck fordert neue Go-to-Market-Strategien (GTM) – und die Erwartungen der Käufer sind deutlich gestiegen.

INMITTEN DIESER TURBULENZEN mussten sich Chief Revenue Officers (CROs) schnell anpassen, um nicht den Anschluss zu verlieren. Zukunftsorientierte Unternehmen haben ihre Strategien überdacht, neue Ansätze gefunden, ihre Effizienz gesteigert und den Fokus konsequent auf Wachstum gelegt. So hat sich Revenue Enablement – ein strategischer Ansatz, der kundenzentrierte Teams mit den richtigen Ressourcen für Umsatzwachstum ausstattet – zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor für Unternehmen entwickelt, die in einem zunehmend komplexen Markt wachsen wollen.

Führungskräfte verfolgen im Revenue Enablement heute mehrere Ziele – von der Schärfung ihrer Go-to-Market-Strategie bis zur Anpassung an veränderte Marktbedingungen. Viele stoßen jedoch auf erhebliche Hürden, wenn es darum

geht, Pläne in konkrete Ergebnisse umzusetzen, wie eine Umfrage des Harvard Business Review Analytic Services unter 315 Teilnehmenden im Juni 2025 ergab. Alle Befragten gehören zum Leserkreis des *Harvard Business Review* und sind in die Entscheidungen ihres Unternehmens zu B2B-Revenue-Enablement eingebunden.

Die große Mehrheit der Befragten bewertet die folgenden Faktoren als sehr oder extrem wichtig für erfolgreiches Revenue Enablement: relevante Kundeninteraktionen (96 %), qualifizierte Mitarbeitende in Revenue-Teams (95 %) und eine enge Zusammenarbeit der Revenue-Teams (90 %). Fast ebenso viele sehen die kontinuierliche Schulung von Mitarbeitenden in Revenue-Teams sowie die Umsetzung der Go-to-Market-Strategie als sehr oder extrem wichtig an (jeweils 87 %).

## HIGHLIGHTS

 **90 %**  
der Befragten halten die **Zusammenarbeit der verschiedenen Revenue-Teams für sehr wichtig**, doch nur 37 % finden, ihr Unternehmen sei darin auch sehr erfolgreich.

 **87 %**  
halten es für sehr wichtig, **Mitarbeitende in Revenue-Teams zu schulen bzw. fortzubilden** und 25 % geben an, ihr Unternehmen sei dabei höchst erfolgreich.

 **70 %**  
berichten, der Einsatz künstlicher Intelligenz im Revenue Enablement **wirke sich positiv auf die Produktivität des Teams aus** (bei Unternehmen mit aktiven Use Cases).

Aufgrund von Rundungsfehlern ergibt die Summe einiger Zahlen in diesem Bericht eventuell nicht 100 %.

ABBILDUNG 1

## Die Herausforderung bei der Umsetzung von Revenue Enablement

Für viele Unternehmen bleibt es eine Herausforderung, Ziele in konkrete Ergebnisse zu übersetzen

Bewerten Sie, inwiefern jeder der folgenden Bereiche für erfolgreiches Revenue Enablement wichtig ist (überhaupt nicht wichtig, nicht sehr wichtig, eher wichtig, sehr wichtig, extrem wichtig, weiß nicht).

Bewerten Sie, wie erfolgreich Ihr Unternehmen aktuell in den folgenden Bereichen des Revenue Enablement ist (überhaupt nicht erfolgreich, wenig erfolgreich, eher erfolgreich, sehr erfolgreich, extrem erfolgreich, weiß nicht).



Basis: 315 Befragte. Nicht angezeigt: 1 bis 3 % „Weiß nicht“ (von Zeile zu Zeile unterschiedlich).

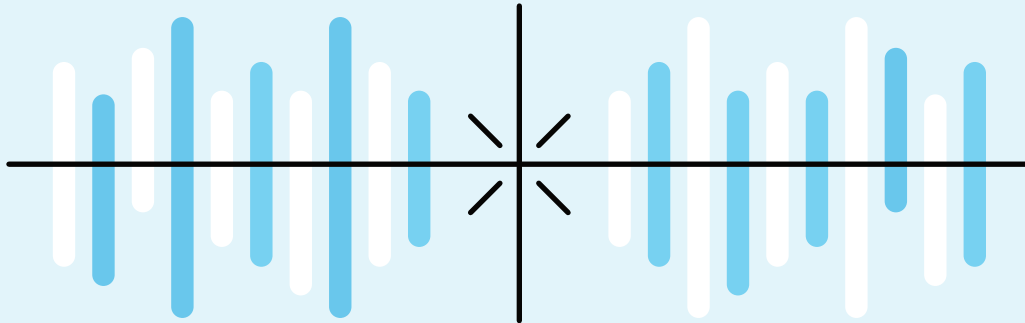
Quelle: Harvard Business Review Analytic Services Survey, Juni 2025

Bei der Umsetzung zeigt sich jedoch eine deutliche Lücke: Nur 57 % geben an, dass ihr Unternehmen sehr erfolgreich darin ist, relevante Kundeninteraktionen zu schaffen, 40 % sagen, dass ihr Unternehmen sehr erfolgreich qualifizierte Mitarbeitende in Revenue-Teams einsetzt und lediglich 37 % berichten von einer erfolgreichen funktionsübergreifenden Zusammenarbeit. Weniger als ein Drittel gibt dem eigenen Unternehmen Bestnoten im Bereich der Schulung und Fortbildung von Mitarbeitenden in Revenue-Teams (25 %) und der Umsetzung einer erfolgreichen Go-to-Market-Strategie (31 %). Die größte Lücke (62 Prozentpunkte) zeigt sich bei der Schulung und Fortbildung von Mitarbeitenden in Revenue-Teams. Ohne kontinuierliche Weiterentwicklung riskieren Revenue-Teams, bei veränderten Kundenerwartungen, Markttrends und neuen Vertriebstechologien den Anschluss zu verlieren. ABBILDUNG 1

Angesichts des zunehmenden Drucks, Umsatzziele zu erreichen, müssen Führungskräfte im Vertrieb diese Hürden überwinden und funktionsübergreifende Teams besser aufeinander abstimmen, erfolgreiche Enablement-Strategien skalieren und Technologien nutzen, um planbares Wachstum sicherzustellen.

„In turbulenten Zeiten wird der Fokus plötzlich auf die Vertriebsorganisation gelenkt“, so Juliana Stancampiano, CEO von Oxygen Experience, einer Beratungsfirma in Seattle, die sich auf Sales Enablement spezialisiert hat. „Man braucht die richtigen Mitarbeitenden für die richtigen Accounts – und sie müssen dazu befähigt werden, Gespräche zu führen, die den Verkauf vorantreiben. Das klingt auf den ersten Blick einfach, ist in der Praxis aber mit viel Komplexität und vielen Komponenten verbunden. Die einzelnen Bereiche müssen gut zusammenarbeiten, sonst riskieren Sie, dass Ihre Kunden abwandern.“

Für zukunftsorientierte Unternehmen ist künstliche Intelligenz (KI) heute ein zentraler Hebel, um Revenue Enablement zu stärken und die Produktivität der Teams zu steigern. Sie setzen KI in ganz unterschiedlichen Bereichen ein – von der Content-Erstellung über die Personalisierung von Mitteilungen bis hin zur Analyse und Zusammenfassung von Kundengesprächen. Durch diese und andere Anwendungen der KI können Revenue Teams einige ihrer dringlichsten Herausforderungen angehen und Effizienz und Wachstum vorantreiben.



---

Für zukunftsorientierte Unternehmen ist künstliche Intelligenz heute ein zentraler Hebel, um Revenue Enablement zu stärken und die Produktivität der Teams zu steigern.

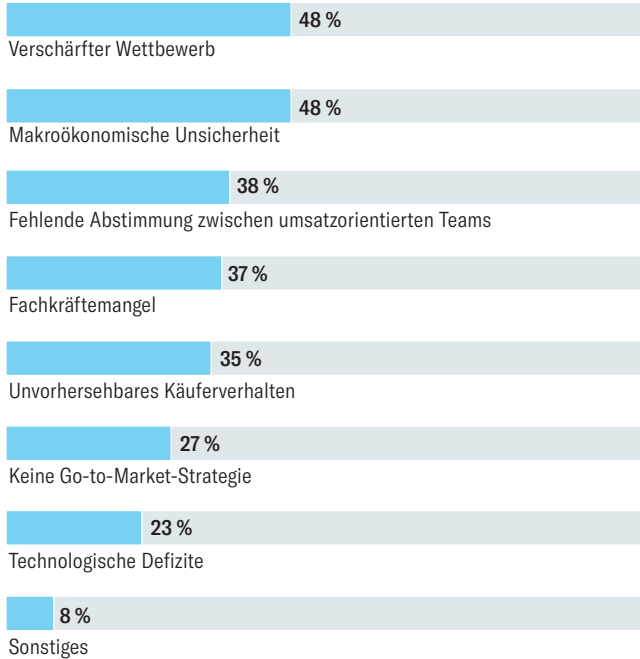
---

ABBILDUNG 2

## Hindernisse beim Erreichen der Umsatzziele

Unternehmen berichten, dass sie mit einer Vielzahl umsatzbezogener Herausforderungen konfrontiert sind

Was sind die größten Herausforderungen, denen Ihr Unternehmen aktuell beim Erreichen seiner Umsatzziele gegenübersteht? Wählen Sie bis zu 3 aus.



Basis: 315 Befragte. Nicht gezeigt: 1 % Weiß nicht, 0 % Keine.

Quelle: Harvard Business Review Analytic Services Survey, Juni 2025

Dieser Report untersucht, welche Herausforderungen Unternehmen bremsen, wie führende Unternehmen ihre Enablement-Strategien modernisieren – und welche Rolle KI dabei spielt, die Produktivität zu steigern und die Abstimmung zu verbessern. Er beleuchtet zudem die konkreten Geschäftsergebnisse und Vorteile, die diese Maßnahmen bereits liefern.

## Ein herausforderndes Umfeld meistern

Unternehmen stehen heute unter starkem Druck – vom veränderten Käuferverhalten über intensiveren Wettbewerb bis hin zu internen Abstimmungsproblemen und technologischen Lücken. Diese Herausforderungen erschweren es Unternehmen, ihre Umsatzziele zu erreichen.

Als größte Hürden beim Erreichen ihrer Umsatzziele nennen die Befragten verschärften Wettbewerb (48 %) und makroökonomische Unsicherheit (48 %). Weitere Herausforderungen sind fehlende

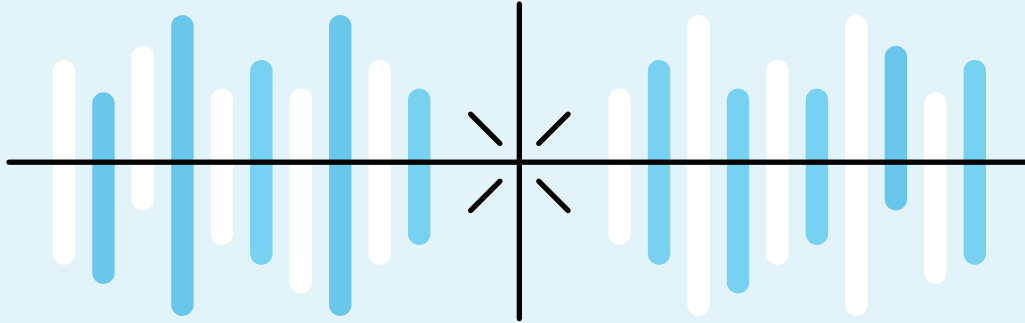
Koordination zwischen umsatzorientierten Teams (38 %), Fachkräftemangel (37 %) und unvorhersehbares Käuferverhalten (35 %). **ABBILDUNG 2**

Glücklicherweise haben Käufer heute mehr Kontrolle über ihren Kaufprozess, da sie sich umfassend informieren und auf eine Fülle an Online-Informationen zurückgreifen können, so Stancampiano. „Früher ging man in ein Verkaufsgespräch, um etwas über ein Produkt zu erfahren. Heutzutage wissen Käufer bereits, was Ihr Produkt ausmacht und was das Produkt der Konkurrenz leistet. Die eigentliche Frage lautet deshalb: Warum sollte man Ihr Produkt wählen?“

Diese Machtverschiebung ist ein Grund dafür, warum klassische Enablement-Modelle, die darauf ausgelegt waren, Vertriebsmitarbeitende als Ratgeber zu unterstützen, nicht mehr funktionieren. Diese Modelle setzten stark auf Onboarding-Sessions und statische Playbooks – Tools, die im heutigen käufergetriebenen Markt schnell an ihre Grenzen stoßen. „Eine der größten Herausforderungen für CROs besteht heute darin, Vertriebsteams dabei zu unterstützen, langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen – und so das Risiko zu verringern, dass diese zu anderen Anbietern wechseln“, erklärt Stancampiano. „In diesem stark technologiegetriebenen Umfeld müssen wir herausfinden, wie wir diese Beziehungen aufbauen können – und wie wir Vertriebsteams dafür richtig qualifizieren.“

Viele Unternehmen spüren daneben den Druck einer weiteren Welle makroökonomischer Unsicherheit. Diese Unvorhersehbarkeit erschwert die Umsatzplanung, wie die Umfrage zeigt. Dieser Faktor und der verstärkte Wettbewerb werden zwar als die derzeit wichtigsten Herausforderungen für Revenue-Teams gesehen, doch eine Mehrheit der Befragten weist an anderer Stelle in der Umfrage auf dieses Hindernis hin: Fast zwei Drittel (62 %) sagen, die aktuelle Wirtschaftslage wirke sich negativ darauf aus, ob ihr Unternehmen seine Umsatzziele erreichen könne. 70 % sind der Meinung, es sei dadurch heute schwerer, den Umsatz zuverlässig vorherzusagen.

Ashley Haynes-Gaspar, Executive Vice President und CRO bei Lumen Technologies, einem Telekommunikationsunternehmen in Monroe, Louisiana, sagt, dass ihr Unternehmen die makroökonomischen Bedingungen genau im Blick hat. Das



---

„Heutzutage wissen Käufer bereits, was Ihr Produkt ausmacht und was das Produkt der Konkurrenz leistet. Die eigentliche Frage lautet deshalb: Warum sollte man Ihr Produkt wählen?“

---

Juliana Stancampiano, CEO, Oxygen Experience

ABBILDUNG 3

## Teams erfolgreich aufstellen

### Die Befragten sehen bei Trainings für Revenue-Teams den größten Verbesserungsbedarf in ihrem Unternehmen

Welche der folgenden talentbezogenen Aspekte des Revenue Enablement muss Ihr Unternehmen verbessern?  
Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.



Basis: 315 Befragte. Nicht gezeigt: 1 % Keine, 1 % Weiß nicht.

Quelle: Harvard Business Review Analytic Services Survey, Juni 2025

Unternehmen unterstützt Organisationen, deren Mitarbeitende aus der Remote- und Hybridarbeit ins Büro zurückkehren.

„Eine der größten Herausforderungen aktuell ist die hybride Arbeitswelt mit ihrem unterschiedlichen Tempo bei der Rückkehr an den Arbeitsplatz“, so Haynes-Gaspar. „Vor 2020 war das Wertversprechen des Netzwerks klar: kabelgebunden und im Büro. Dann kam das hybride Arbeiten. Mittlerweile kehren Firmen jedoch wieder ins Büro zurück. In manchen Fällen muss dafür die Netzwerkinfrastruktur modernisiert werden. Wir richten uns dabei nach dem jeweiligen Betriebsmodell der Kunden – und das erfordert ein hohes Maß an Flexibilität, um passende Lösungen anzubieten.“

Neben dem äußeren Druck belasten auch interne Hürden wie Skill-Gaps und fehlende Talententwicklung die Unternehmen. Wenn sie diese grundlegenden Dinge nicht angehen, riskieren sie damit sinkende Teamleistung, verpasste Wachstumschancen und Nachteile in einem immer stärker umkämpften Markt.

## Investition in Mitarbeitende

Die Mitarbeitenden im Revenue Enablement – ob in Vertrieb, Marketing, Customer Success oder anderen Teams – bilden das Rückgrat jeder erfolgreichen Revenue Enablement-Strategie. Sie sind dafür verantwortlich, Käufer einzubinden, kundenspezifische Lösungen zu entwickeln und in einem wettbewerbsintensiven Markt Vertrauen aufzubauen.

Viele Unternehmen versäumen es jedoch, ihre Teams auf diese Aufgabe vorzubereiten. Die Befragten berichten von einer Lücke von 55 Prozentpunkten zwischen der hohen Bedeutung und dem tatsächlichen Erfolg bei der Anwerbung qualifizierter Mitarbeitender in umsatzorientierten Teams. Noch deutlicher ist die Diskrepanz im Bereich Schulung und Fortbildung dieser Teams: Hier beträgt sie 62 Prozentpunkte – die größte von allen Bereichen.

Dieses Defizit betrifft nicht nur allgemeine Fähigkeiten, sondern reicht bis in spezifische Bereiche der Talententwicklung hinein. Der Umfrage zufolge steht die Verbesserung der fortlaufenden Schulung und Fortbildung von Teams mit Kundenkontakt (70 %) ganz oben auf der Liste der mitarbeiterbezogenen Aspekte des Revenue Enablement, die Unternehmen optimieren müssen. Die Entwicklung der Führungsqualitäten von leistungsstarken Mitarbeitenden (59 %) und die Einarbeitung neuer Mitarbeitender mit Kundenkontakt (44 %) waren die am zweit- bzw. dritthäufigsten genannten Verbesserungen. ABBILDUNG 3 Bei den besonderen Fähigkeiten, auf die der Fokus gelegt werden sollte, nennen die Befragten Kommunikationsfähigkeiten (62 %), Wissen über die Buyer Journey (54 %) und Produkt-/Fachkenntnisse (51 %) als die



**„Ihre Vertriebsmitarbeitenden sollten in der bestmöglichen Position sein, direkte Kundenbeziehungen aufzubauen. Doch sie werden mit so vielen Informationen überhäuft, dass sie zunächst die Möglichkeit erhalten müssen, das Gelernte zu verinnerlichen, um es dann tatsächlich anzuwenden.“**

Cheryl Delany, Senior Vice President of Digital Marketing Client Experience and Analytics, Franklin Templeton

wichtigsten Fähigkeiten, über die Mitarbeitende in Revenue-Teams verfügen sollten.

Die Ergebnisse verdeutlichen, wie schwer es ist, effektive Kundenteams aufzubauen, zu entwickeln und langfristig zu halten – eine Herausforderung, die viele Umsatzverantwortliche unmittelbar betrifft. „Unternehmen erwarten von ihren Vertriebsmitarbeitenden, dass sie enorme Informationsmengen aufnehmen“, erklärt Stancampiano von Oxygen Experience. „Schulungen sind viel komplexer, als Unternehmen wahrhaben wollen, und dauern zudem länger, als Führungskräfte in der Regel einplanen. Einstellung, Schulung und Fortbildung sind alles andere als einfach.“

Cheryl Delany, Senior Vice President Digital Marketing, Client Experience & Analytics bei Franklin Templeton, einer Investmentgesellschaft in San Mateo, Kalifornien, sieht die Ursache dieser Herausforderungen bei Schulung, Fortbildung und Onboarding in der Informationsüberflutung.

„Ihre Vertriebsmitarbeitenden sollten in der bestmöglichen Position sein, direkte Kundenbeziehungen aufzubauen“, erklärt sie. „Doch sie werden mit so vielen Informationen überhäuft, dass sie zunächst die Möglichkeit erhalten müssen, das Gelernte zu verinnerlichen, um es dann tatsächlich anzuwenden.“

Unternehmen sollten Schulungen so anbieten, dass sie konsistent, zugänglich und multimodal sind, sodass Mitarbeitende die Möglichkeit haben, den Kontext zu verstehen, das Gelernte zu verarbeiten und es letztlich anzuwenden, wie Delany hinzufügt. KI kann dabei ein entscheidender Hebel sein: Sie steigert laut Delany die Effizienz von maßgeschneidertem Onboarding und Training deutlich.

Ein weiteres Hindernis für Onboarding, Training und Fortbildung ist die Menge und Fragmentierung der Enablement-Inhalte – von One-Pagern und Battlecards bis zu Case Studies und Pitch Decks – die oft zentrale Bausteine von Einarbeitungs- und Schulungsprogrammen sind. Solche Inhalte helfen neuen Mitarbeitenden zwar, schneller produktiv zu werden, doch wenn sie über verschiedene Systeme verteilt, unzureichend gepflegt und schwer zu finden sind, sind diese Maßnahmen langsamer, weniger effektiv und schwerer zu skalieren.

„Für viele Unternehmen sind Sales Enablement-Materialien wie eine riesige Bibliothek – man braucht Glück, um genau das zu finden, was man gerade braucht“, so Haynes-Gaspar von Lumen Technologies. Ihr Unternehmen setzt eine Sales Enablement-Plattform ein, um Vertriebsmaterialien zentral bereitzustellen. Das entlastet die Teams, sodass sie mehr Zeit mit Kunden verbringen und dabei die richtigen Botschaften vermitteln können, um den Umsatz effektiver voranzutreiben.

Die Qualität und Konsistenz von Enablement-Materialien – etwa durch saubere Taxonomien und Metadaten – zu sichern, ist laut Delany von Franklin Templeton eine oft unterschätzte, aber zentrale Voraussetzung, um später auch KI optimal nutzen zu können. Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass viele Unternehmen für das kommende Jahr zwei Schwerpunkte setzen: 29 % wollen die Weiterbildung ihrer Revenue-Teams verbessern, 19 % der Teilnehmer die Talentakquise.

## Abgestimmte Teams für schnelleres Wachstum

Das Umsatzwachstum hängt von mehr als nur der individuellen Teamleistung ab – es erfordert eine synchronisierte Umsetzung in den Bereichen Vertrieb, Marketing, Customer Success und darüber hinaus. In der Praxis arbeiten diese Bereiche jedoch oft isoliert, mit eigenen Prioritäten und wenig aufeinander abgestimmten Strategien. Das Ergebnis: Selbst die besten Go-to-Market-Pläne scheitern häufig in der Umsetzung.

„In Unternehmen gibt es viele Spannungen zwischen unterschiedlichen Abteilungen. Das ist eine große Herausforderung [im Revenue Enablement]“, so Stancampiano.

Diese Herausforderungen werden in den Umfragedaten deutlich. Zwar gelten die Zusammenarbeit zwischen Revenue-Teams und die Umsetzung der Go-to-Market-Strategie als Schlüsselfaktoren für erfolgreiches Revenue Enablement – doch in beiden Bereichen zeigen sich deutliche Defizite. Mehr als ein Drittel der Befragten sieht hier die größten Stolpersteine für ihre Umsatzziele: 38 % bemängeln

fehlende Koordination zwischen umsatzorientierten Teams, 27 % eine fehlende Go-to-Market-Strategie.

Diese Diskrepanz bei Zusammenarbeit und Strategieumsetzung ist Stancampiano zufolge nicht besonders überraschend. Vertriebsmitarbeitende werden mit Informationen aus dem ganzen Unternehmen überflutet – und tragen dabei häufig eine unverhältnismäßig große Last. Support-Teams wollen zwar unterstützen – insbesondere in den Bereichen Marketing, Enablement und Schulung – ihre Maßnahmen sind jedoch oft unkoordiniert, zu ausführlich und so aufbereitet, dass sie für den Vertrieb schwer nutzbar sind.

„Alle Support-Bereiche sind überzeugt, das Richtige zu tun. Doch Marketing, Enablement und Schulung sind meist zu umfangreich und nicht ausreichend aufeinander abgestimmt, um den Vertrieb wirklich zu erreichen – und Inhalte sind oft nicht so aufbereitet, dass sie sich einfach aufnehmen und nutzen lassen“, erklärt Stancampiano. „Ohne eine strategisch starke Führungspersönlichkeit, die Support-Bereiche bündelt und das Unternehmen steuert, ist Umsetzung kaum möglich – mit der Folge, dass Vertriebsteams nicht effizient und effektiv unterstützt werden. Statt wirklicher Unterstützung bleibt für den Vertrieb dann vor allem eins: viel Lärm – und die Unsicherheit, worauf sie sich konzentrieren sollen.“

Um Enablement-Maßnahmen zu skalieren und ein konsistentes Kundenerlebnis zu schaffen, müssen Unternehmen die Zusammenarbeit stärken, Teams auf gemeinsame Ziele ausrichten und die Infrastruktur für integrierte Arbeitsweisen schaffen.

Shafiq Amarsi, Vice President Global Delivery & Commercial Operations bei Uber, einem Transport- und Lieferunternehmen mit Sitz in San Francisco, erklärt, dass sein Unternehmen die Enablement-Strategie neu aufgestellt hat, um die Weiterentwicklung seiner Go-to-Market-Strategie zu unterstützen.

„Früher waren wir sehr dezentral organisiert und ziemlich fragmentiert in unserer Zusammenarbeit mit Partnern – Händlern, Restaurants und Einzelhändlern“, sagt er. „Wir hatten verschiedene Teams mit unterschiedlichen Zielsetzungen, die alle dieselben Firmen kontaktierten und dabei manchmal unterschiedliche Lösungen anboten oder sogar miteinander in Konkurrenz traten. Dieser Ansatz machte die Teams zwar schlagkräftig, verhinderte

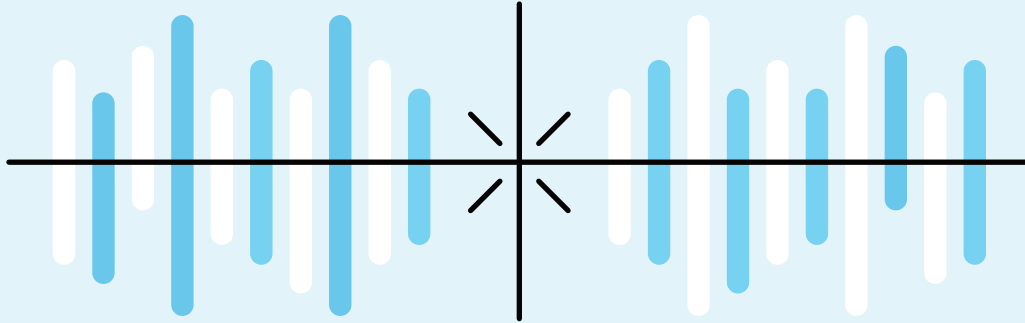
aber, dass wir die volle Stärke und Skalierung von Uber bei unseren Partnern ausspielen konnten. Am Ende erfanden verschiedene Gruppen das Rad neu – mit viel doppelter Arbeit als Folge.“

Um die Schlagkraft und Geschwindigkeit dezentraler Teams zu erhalten, hat Amarsi nach eigener Aussage Mechanismen eingeführt, die wichtige Signale – etwa ein neues Wettbewerberprodukt mit Einfluss auf die Win-Rate – schnell sichtbar machen und an ein zentrales Kernteam weiterleiten. Durch diese Veränderung konnte Uber Erkenntnisse direkt in Produktentwicklung, Pricing und die gesamte Go-to-Market-Strategie einfließen lassen – und so gezielt und breitflächig reagieren. Unterstützt wurde dies durch eine aktualisierte Technologiestrategie, die laut Amarsi auf KI setzt, um die Plattform zu stärken.

„Es kann nicht sein, dass ich derjenige bin, der entdeckt, dass unser australisches Team ein hervorragendes Enablement-Programm für Manager samt Zertifizierungspfad für Sales Skills entwickelt hat“, so Amarsi. „Die Mechanismen sind daher so ausgelegt, dass solche Signale proaktiv aus den dezentralen Bereichen an die Oberfläche kommen. So kann mein Team die Herausforderung bewusst neu angehen: Statt nur in Australien Lösungen für das Enablement von Führungskräften zu erarbeiten, geben wir dem Team den Auftrag, dies für das gesamte Unternehmen zu tun. So schöpfen wir unsere knappen Ressourcen voll aus, um Innovationen weitaus effizienter zu skalieren.“

Entscheidend für den Erfolg war ein erneuter Fokus auf die funktionsübergreifende Zusammenarbeit. Amarsi erläutert, dass Uber kürzlich eine Customer-Success-Abteilung als neuen Bestandteil der Go-to-Market-Strategie eingeführt hat – mit dem Effekt einer engeren Abstimmung zwischen Vertrieb, Marketing, Support und weiteren Kundenteams. Regelmäßige Planungssitzungen mit Finance und monatliche Business Reviews trugen ebenfalls dazu bei, Maßnahmen zu bündeln und Chancen zur Verbesserung der Kundenerfahrung sichtbar zu machen.

Haynes-Gaspar betont, dass der Aufbau funktionsübergreifender Teams entscheidend war, um das Kundenerlebnis als gemeinsame Verantwortung im gesamten Unternehmen zu verankern. „Jede Abteilung – ob Marketing, Operations oder Legal – ist darauf ausgerichtet, Wachstum zu ermöglichen“, sagt sie.



---

„Jede Abteilung – ob Marketing, Operations oder Legal – ist darauf ausgerichtet, Wachstum zu ermöglichen.“

---

Ashley Haynes-Gaspar,  
CRO und Executive Vice President,  
Lumen Technologies

---

## “Perspektivisch wollen wir Vertriebsmitarbeitende per KI gezielt zum richtigen Gespräch, zum relevanten Problem und zum besten Lösungsweg führen – für optimale Händler-Ergebnisse.”

Shafiq Amarsi, Vice President of Global Delivery, Commercial Operations, Uber

Dieser Ansatz spiegelt eine breitere Haltung wider: Kundenservice ist Aufgabe aller – eine Erweiterung des Kernwerts kompromissloser Kundenorientierung im Unternehmen, fügt Haynes-Gaspar hinzu. Durch verschlankte Prozesse und die zentrale Bereitstellung von Vertriebsmaterialien auf einer Plattform können Vertriebsmitarbeitende schneller agieren und Gespräche auf echten Business-Impact ausrichten. Ob das Operations Team Lieferzeiten verkürzt oder die Rechtsabteilung die Erstellung und Freigabe von Verträgen beschleunigt – diese Verbesserungen werden in Verkaufsargumente übersetzt, die Engagement, Zufriedenheit und Wachstum fördern.

### Besseres Enablement mit KI

Mit der Weiterentwicklung von Enablement-Strategien wird Technologie zum zentralen Erfolgsfaktor. Revenue-Teams sind heute in größerem Ausmaß datengesteuert und digital besser vernetzt als je zuvor – erleben aber weiterhin verschiedene technologische Hürden.

Der Umfrage zufolge geben etwas mehr als die Hälfte der Befragten an, dass ihr Unternehmen aktuell mit folgenden Problemen im Bereich Revenue Enablement zu kämpfen hat: zu viele nicht miteinander verbundene Revenue-Tools (54 %), eine unzureichende Nutzung von KI und maschinellem Lernen im Revenue Enablement (52 %) und unzulängliche Kundenanalysen (51 %). An anderer Stelle stimmen 31 % der Aussage zu, dass „Teams in umsatzfokussierten Rollen das volle Potenzial ihrer Software ausschöpfen“. Ganze 48 % stimmen nicht zu.

Diese Herausforderungen sind nicht nur technischer Natur – sie beeinträchtigen den gesamten Enablement-Bereich und beeinflussen, wie Teams mit Kunden interagieren, über Abteilungen hinweg zusammenarbeiten und entscheidende Fertigkeiten entwickeln. Indem KI Workflows verschlankt, Insights aufdeckt und jedes Kundenerlebnis personalisiert, hilft sie, die Lücke zwischen Anspruch und Umsetzung zu schließen – insbesondere in zentralen Bereichen wie Customer Engagement, Talententwicklung, funktionsübergreifender Abstimmung und Technologieoptimierung.

Mehr als die Hälfte (59 %) gibt an, dass ihr Unternehmen bereits mindestens einen KI-Use Case im Revenue Enablement nutzt. Die häufigsten Anwendungen sind Content-Erstellung (37 %),

Personalisierung von E-Mails und Mitteilungen an Käufer (27 %) sowie Analyse/Zusammenfassung von Verkaufsgesprächen (23 %).

Bei Franklin Templeton nutzen Enablement-Teams KI, um Vertriebsmitarbeitenden den Zugriff auf über verschiedene Systeme verstreute Kundeninformationen zu erleichtern und diese zu verknüpfen, damit sie besser informiert in Kundengespräche gehen, berichtet Delany. „Wir möchten es den einzelnen Mitarbeitenden so einfach wie möglich machen, Informationen einzusehen und dann zu nutzen“, erklärt sie. „KI kann so einfache Dinge übernehmen, wie eine tägliche Liste mit Kunden zu erstellen, bei denen nachgefasst werden sollte. Dazu können vorformatierte E-Mail versendet und empfohlene Materialien beigelegt werden.“

Haynes-Gaspar zufolge nutzt das Revenue Enablement-Team von Lumen Technologies KI auf vielfältige Art und Weise - und mit beachtlichen Ergebnissen. Im Jahr 2024 steigerte das Team die Win Rates um 49 %, die Vertriebsproduktivität um 39 % und Vertragsverlängerungen um 30 %. Möglich wurde dies durch Maßnahmen wie die Standardisierung von Tools, optimierte Daten- und Prozessstrukturen im Commercial Team sowie den Einsatz von KI.

„Wir wissen, dass nicht alle Kunden gleich sind. Wenn ein Kunde eine sehr gute Erfahrung mit uns gemacht hat, ist dessen Bereitschaft, sich auf mehr einzulassen, anders als bei einem Kunden, der keine gute Erfahrung mit uns gemacht hat“, so Haynes-Gaspar. „Wir verwenden Daten und KI, um das Kundenerlebnis zu bewerten und diese in einen Kundenzufriedenheitswert umzuwandeln. Dieser Zufriedenheitswert fließt in einen CTA [call to action] ein, der je nach Score variiert. Fällt die Erfahrung negativ aus, setzen wir gezielt Spezialisten ein, die die Situation drehen – um Kunden zurückzugewinnen und zu begeistern.“

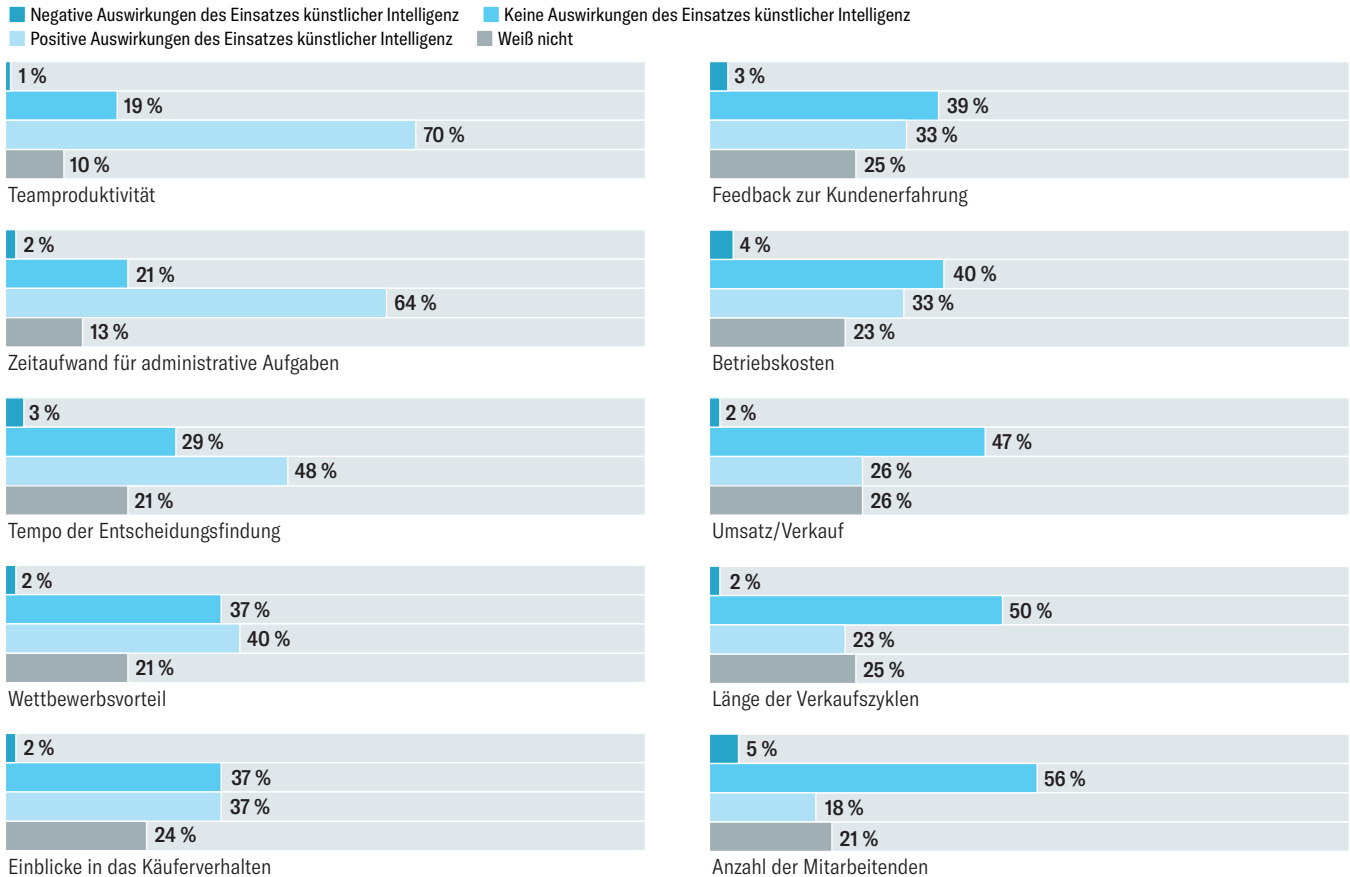
Haynes-Gaspar berichtet, dass ihr Unternehmen auch KI-Coaching testet: eine agentische KI, bei der Vertriebsmitarbeitende einem KI-Assistenten ihren Pitch präsentieren und Feedback dazu erhalten, wie überzeugend sie ihre Botschaft vermitteln und wie sie mit dem Pitch die gewünschten Ziele des Kunden am besten angehen. „Wir sind überzeugt, dass agentische KI angekommen ist – als Partner der Teams, nicht als Ersatz“, fügt sie hinzu. Zwar nutzen derzeit erst 13 % der umsatzfokussierten Organisationen KI-Assistenten

ABBILDUNG 4

## Den Einfluss von künstlicher Intelligenz messen

### Den größten positiven Effekt der Technologie sehen Unternehmen bei der Produktivität

Wie hat sich der Einsatz von künstlicher Intelligenz auf die folgenden Aspekte des Revenue Enablement in Ihrem Unternehmen ausgewirkt?



Basis: 187 Befragte, deren Unternehmen künstliche Intelligenz aktuell für mindestens einen der aufgeführten Anwendungsfälle im Revenue Enablement einsetzen.

Quelle: Harvard Business Review Analytic Services Survey, Juni 2025

zur Unterstützung von Mitarbeitenden, doch viele sind daran interessiert. 60 % stimmen der Aussage zu: „Mein Unternehmen ist daran interessiert, agentische KI in seinen Revenue-Prozessen einzusetzen.“

Bei Uber gewinnt KI zunehmend an Bedeutung, um Vertriebsteams dabei zu unterstützen, Geschäftspartner proaktiv einzubinden. Das Unternehmen testet derzeit in Europa ein Modell, das maschinelles Lernen nutzt, um frühe Signale für Händler-Unzufriedenheit zu erkennen, etwa rückläufige Bestellmengen, steigende Fehlerquoten oder Veränderungen bei den Wartezeiten der Kurier. Das System kennzeichnet gefährdete Partner, sodass das Vertriebsteam eingreifen und Ursachen adressieren kann – damit Händler ihr Geschäft mit Uber erfolgreich ausbauen.

„Sobald solche Signale vorliegen, spielen wir sie an den Account Manager aus, der den Händler betreut“, so Amarsi von Uber. „Unser Ziel ist es, einen viel umfassenderen Überblick über alle Faktoren zu erhalten, die unsere Händler beeinflussen. Aktuell können wir Signale sichtbar machen. Perspektivisch wollen wir Vertriebsmitarbeitende per KI gezielt zum richtigen Gespräch, zum relevanten Problem und zum besten Lösungsweg führen – für optimale Händler-Ergebnisse.“

Das Signal könnte beispielsweise einen Kundenbetreuer darauf aufmerksam machen, dass das Volumen der Mittagessenbestellungen eines Händlers seit zwei Wochen rückläufig ist, erklärt Amarsi. Auf Basis dieser Erkenntnisse kann das KI-Modell dem Kundenbetreuer passende Lösungen empfehlen

# Unternehmen sollten Revenue Enablement als strategische Fähigkeit verankern – mit den passenden Skills, Systemen und dem nötigen Support, damit Teams konsistent liefern können.

– etwa eine gezielte Werbekampagne für bestimmte Zielgruppen wie Stammkunden mit kleinen bis mittleren Warenkörben.

Obwohl die Vorteile von KI im Revenue Enablement immer deutlicher werden, ist nicht jedes Unternehmen bereit für den nächsten Schritt, so die Umfrage. Bei Unternehmen ohne einen der genannten KI-Use-Cases im Revenue Enablement sind die häufigsten Hürden kultureller wie technischer Natur. Genannt wurden u. a. folgende Gründe: Die aktuelle IT-/ Dateninfrastruktur ist nicht darauf vorbereitet, KI-Tools zu integrieren (47 %), Datenschutz-/ Sicherheitsbedenken (43 %), unklarer Geschäftsnutzen (43 %) und fehlende Fachkräfte mit den nötigen Kenntnissen (42 %).

Für diejenigen, die KI bereits aktiv nutzen, sind die Effekte jedoch klar: 70 % berichten von höherer Teamproduktivität, 64 % von weniger Zeitaufwand für Verwaltungsaufgaben und 48 % von schnellerer Entscheidungsfindung. **ABBILDUNG 4** Mit Blick auf die Zukunft planen einige Befragte, Automatisierung und KI im Enablement breiter zu skalieren: 28 % priorisieren in den nächsten 12 Monaten intelligenter/automatisierte Revenue Enablement-Prozesse.

## Fazit

In einem von Disruption und wirtschaftlichen Turbulenzen geprägten Markt war der Druck auf Revenue-Teams, verlässliches Wachstum zu erzielen, noch nie so groß. Angesichts sich wandelnder Käufererwartungen und anhaltender makroökonomischer Unsicherheit reichen traditionelle Vertriebsmodelle und fragmentierte Go-to-Market-Strategien nicht mehr aus. Stattdessen sollten Unternehmen Revenue Enablement als strategische Fähigkeit verankern – mit den passenden Skills, Systemen und dem nötigen Support, damit Teams konsistent liefern können.

Unternehmen stehen vor erheblichen Hürden, die ihren Erfolg bremsen. Viele Revenue Enablement-Teams haben nach wie vor Schwierigkeiten mit der Schulung und Weiterentwicklung ihrer Talente. Gleichzeitig erschweren fehlende abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und Silos die Skalierung von Enablement-Maßnahmen und ein konsistentes Kundenerlebnis. Zudem verhindern veraltete oder fragmentierte Tech-Stacks es, Insights effektiv zu nutzen oder in dem Tempo zu arbeiten, das Kunden heute erwarten.

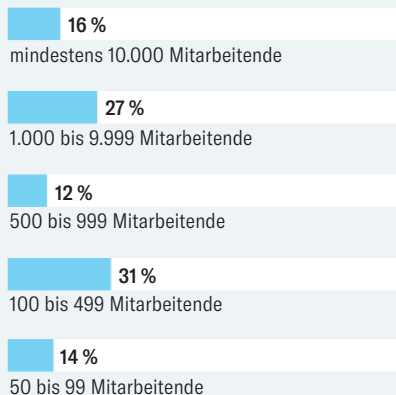
KI erweist sich als starker Hebel gegen diese Herausforderungen. KI-Tools beschleunigen Onboarding und personalisieren Training, sodass Mitarbeitende schneller einsatzfähig sind und sich besser an den Bedürfnissen der Kunden orientieren. KI hilft, verstreute Daten teamübergreifend zusammenzuführen, Silos aufzulösen und die koordinierte Umsetzung in Sales, Marketing und Customer Success zu verbessern. Mit KI-gestützter Automatisierung, Insights und skalierbarer Personalisierung wird Enablement vom reaktiven Support zur proaktiven Strategie. Für Unternehmen, die jetzt handeln, ist KI kein Upgrade, sondern ein Katalysator, um Absichten in Ergebnisse zu verwandeln.

„Unser wertvollstes Gut ist unsere Vertriebskapazität. Wir müssen diese höchst knappe Ressource strategisch einsetzen, um effektive Gespräche zu führen – mit den richtigen Händlern, den richtigen Entscheidern und mit den passenden Insights – damit jede Interaktion größtmögliche Wirkung erzielt“, so Amarsi. „Die Geschwindigkeit, mit der sich KI und maschinelles Lernen entwickeln, ist wirklich unglaublich. Ich denke, wir alle werden in den nächsten sechs, zwölf und 18 Monaten ganz neue Erfahrungen im Vertrieb machen. Und wir stehen erst am Anfang dieser unglaublichen Innovationsreise.“

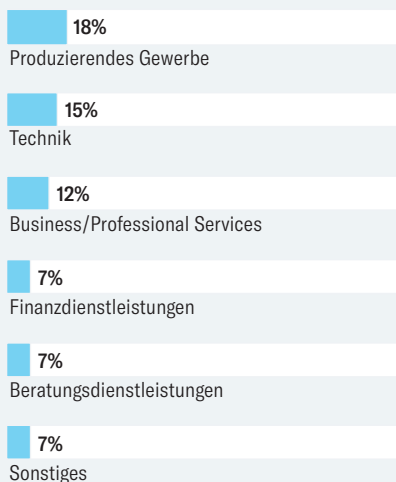


Harvard Business Review Analytic Services hat im Juni 2025 315 Mitglieder des Leserkreises des *Harvard Business Review* in einer Onlineumfrage befragt. Um an der Umfrage teilzunehmen, mussten die Befragten an den Entscheidungen im B2B-Revenue-Enablement ihres Unternehmens beteiligt sein.

## GRÖÖE DES UNTERNEHMENS

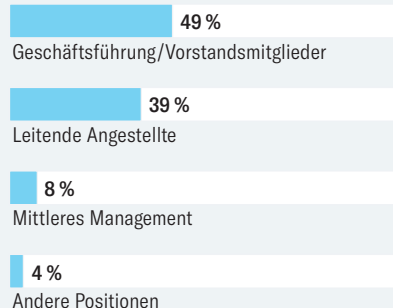


## BRANCHEN

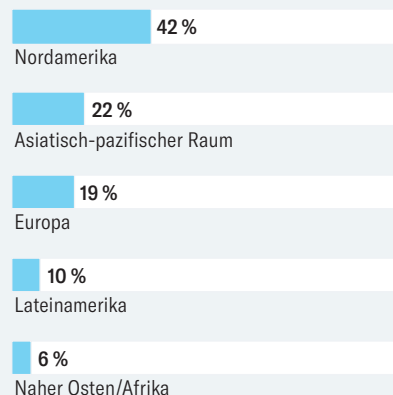


Alle anderen Bereiche lagen jeweils unter 7 %.

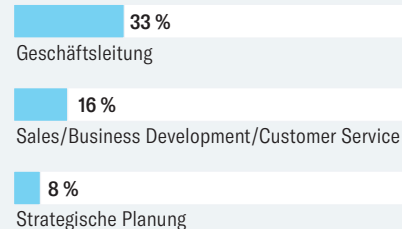
## RANG IM UNTERNEHMEN



## REGIONEN



## TÄTIGKEITSBEREICH



Alle anderen Bereiche lagen jeweils unter 8 %.



BESUCHEN SIE UNS ONLINE

**[hbr.org/hbr-analytic-services](https://hbr.org/hbr-analytic-services)**

Harvard Business Review Analytic Services ist eine unabhängige, privatwirtschaftliche Forschungsabteilung der Harvard Business Review Group und führt Untersuchungen sowie vergleichende Analysen zu wichtigen Managementherausforderungen und sich abzeichnenden Chancen für Unternehmen durch. Jeder Report basiert auf den Ergebnissen eigener quantitativer und/oder qualitativer Forschung und Analysen und soll den Lesern Business Intelligence sowie Insights einer Peergroup vermitteln. Quantitative Umfragen werden mit dem HBR Advisory Council, dem globalen Forschungsgremium des HBR, durchgeführt. Qualitative Untersuchungen werden mit Unterstützung leitender Angestellter aus Unternehmen und Fachexperten aus der Autoren-Community des *Harvard Business Review* und darüber hinaus durchgeführt. Sie erreichen uns per E-Mail unter [hbranalyticservices@hbr.org](mailto:hbranalyticservices@hbr.org).