HOSANG CONSULTING

STRATEGIE · MARKT · UMSETZUNG

GO-TO-MARKET STEUERUNGS-MODELL

Vom Kundenproblem zum realisierten Kundenwert

NEUN PHASEN | DREI BEREICHE



ANDREAS HOSANG

Fassung 0.6 · Oktober 2026

Zur Ausgabe

Go-to-Market-Steuerungsmodell

Phasen, Rollen und Entscheidungsübergänge

Andreas Hosang | Fassung 0.6 | 28. Oktober 2026

Text und Modell: Andreas Hosang

Gestaltung: Hosang Consulting GmbH, Chur

Fachliche Grundlage: Öffentliches Go-to-Market-Steuerungsmodell von Hosang Consulting

Online-Lesefassung: https://hosang-consulting.com/go-to-market-steuerungsmodell

Dieses Fachwerk zeigt, wie aus einem relevanten Kundenproblem über ein validiertes Angebot, systematische Nachfrage und verantwortete Entscheidungen tatsächlich erlebbarer Kundenwert wird. Es verbindet die neun Prozessphasen, ihre Gesamtverantwortung und die Übergänge zu einem gemeinsamen Steuerungsbild.

Das Modell ist eine eigene methodische Ordnung für Führungsgespräche. Es ersetzt keinen verbindlichen Industriestandard und ist keine wissenschaftlich validierte Reifegradmessung. Einzelne Phasen werden je Angebot und Zielsegment beurteilt.

© Andreas Hosang. Herausgegeben von Hosang Consulting GmbH, Chur. Alle Rechte vorbehalten.

INHALT

Drei Bereiche · neun Phasen · ergänzende Arbeitsinstrumente

Worum es geht 4

Das Gesamtmodell 5

Übergänge sind Entscheidungen 6

TEIL I ERKENNTNIS UND AUFBAU 7

1 Problem- und Marktverständnis 8

2 Produktdefinition 9

3 Angebotsdesign und Positionierung 10

4 Nachfragevalidierung 11

TEIL II SYSTEM UND UMSATZ 12

5 Systematische Leadgenerierung 13

6 Sales Development 14

7 Sales und Closing 15

8 Delivery und Customer Success 16

TEIL III FEEDBACK UND LERNEN 17

9 Feedback und Optimierung 18

Die Übergaben entscheiden 19

Verantwortung je Phase 20

Rollen und Schnittstellen 21

Reifegrad je Prozessphase 23

Anwendung im Führungsgespräch 24

Glossar 25

Hinweise und Bildnachweis 27

MANAGEMENT SUMMARY

Worum es geht

Umsatz ist kein isoliertes Vertriebsthema. Er entsteht, wenn ein relevantes Problem verstanden, eine lieferfähige Lösung entwickelt, ein Angebot am Markt bestätigt und die Nachfrage verantwortlich in einen tatsächlichen Kundenwert übersetzt wird.

Das Go-to-Market-Steuerungsmodell ordnet diesen Zusammenhang in neun Phasen. Nicht jede davon verfolgt unmittelbar ein Umsatzziel. Der Anfang verlangt Erkenntnis und Validierung. Erst danach werden Wiederholbarkeit, Qualifizierung, Verkauf und Lieferung aufgebaut.

SIEBEN LEITFRAGEN

- Wo steht das konkrete Vorhaben?
- Welche Phase wird gerade bearbeitet?
- Was darf in dieser Phase realistisch erwartet werden?
- Welche Ergebnisse tragen den nächsten Übergang?
- Wer verantwortet das Ergebnis und wer treibt die Arbeit?
- Welcher Reifegrad ist je Phase durch Evidenz belegt?
- Wo entsteht die Ursache einer Fehlentwicklung?

DER STEUERUNGSGEDANKE

Verstehen. Validieren. Wiederholen. Qualifizieren. Entscheiden. Liefern. Lernen. Ab Phase 5 greifen die aufgebauten Funktionen dauerhaft ineinander.

DIE ARCHITEKTUR

Neun Phasen. Ein System.

Die drei Bereiche verbinden Erkenntnis und Aufbau, systematische Marktleistung sowie Feedback. Übergänge beruhen auf Ergebnissen und bewussten Entscheidungen, nicht auf einem Kalendertakt.

01 BIS 04 ERKENNTNIS UND AUFBAU

01 Problem und Marktverständnis

02 Produktdefinition

03 Angebot und Positionierung

04 Nachfragevalidierung

05 BIS 08 SYSTEM UND UMSATZ

05 Systematische Leadgenerierung

06 Sales Development

07 Sales und Closing

08 Delivery und Customer Success

09 FEEDBACK UND LERNEN

09 FEEDBACK UND OPTIMIERUNG

Erfahrungen aus Markt, Vertrieb und Delivery verbessern die früheren Phasen.

RÜCKKOPPLUNG ZU PROBLEM, PRODUKT, ANGEBOT UND PROZESS

STEUERUNGSLOGIK

Übergänge sind Entscheidungen

Jede Phase hat eine Startvoraussetzung, definierte Ergebnisse und eine verantwortliche Funktion. Ein Phasenwechsel wird durch Evidenz und Entscheidung begründet. Ab Phase 5 laufen die aufgebauten Funktionen parallel, auch wenn einzelne Kontakte unterschiedliche Status haben.

DER ENTSCHEID NACH PHASE 4

FOKUSSIEREN

Phase 5 aufbauen

Angebot stabilisieren und systematisch Nachfrage erzeugen.

ANPASSEN

Zurück zu Phase 3

Angebot schärfen und Validierung erneuern.

STOPPEN

Vorhaben beenden

In dieser Form nicht weiterverfolgen.

WAS HIER OFT VERWECHSELT WIRD

- Eine höhere Vertriebsaktivität heilt kein unklar formuliertes Angebot.
- Eine Person kann mehrere Rollen ausüben, die Verantwortung je Phase bleibt dennoch eindeutig.
- Toolnutzung, Aktivität und Ambition sind keine Evidenz für Prozessreife.

I.

Erkenntnis und Aufbau

Den Markt verstehen. Das Angebot schärfen. Erst nach belastbarer Validierung systematisch Nachfrage aufbauen.

PHASEN 01 BIS 04

01 Problem- und Marktverständnis

02 Produktdefinition

03 Angebotsdesign und Positionierung

04 Nachfragevalidierung

ANDREAS HOSANG · OKTOBER 2026



DIE NEUN PHASEN / PHASE 01

Problem- und Marktverständnis

VERSTEHEN, BEVOR GELÖST WIRD

Das relevante Kundenproblem ist eingegrenzt und verstanden.

Gesamtverantwortung: Geschäftsleitung

Treibt die Arbeit: Produktverantwortung, Strategie, Gründerinnen und Gründer

Startvoraussetzung: Neue Idee, neues Geschäftsfeld, neue Zielgruppe oder strategische Neuausrichtung.

LEITFRAGEN

- Welches konkrete Problem entsteht in welcher Situation?
- Welche Folgen hat es für Kosten, Risiken, Zeit oder Belastung?
- Für wen ist es relevant und wer entscheidet über eine Lösung?

WAS KONKRET GESCHIEHT

- Discovery-Gespräche führen und Hypothesen gezielt prüfen.
- Branchen, Rollen und Kontexte segmentieren.
- Wiederkehrende Muster von Einzelfällen und Annahmen trennen.

ERWARTETE ERGEBNISSE

- Validiertes Problem-Statement
- Klares Ideal Customer Profile (ICP) und Nicht-Zielgruppen
- Beschriebener Kauf- und Entscheidungskontext

ÜBERGANG

Phase 2 beginnt erst, wenn Problem-Statement und ICP nachvollziehbar belegt sind.

WARNSIGNAL

Produkt und Pitch entstehen schon, bevor das Problem ausreichend verstanden ist.

DIE NEUN PHASEN / PHASE 02

Produktdefinition

LÖSUNGSFÄHIGKEIT ABSICHERN

Das identifizierte Problem kann zuverlässig gelöst werden.

Gesamtverantwortung: Produktverantwortung

Treibt die Arbeit: Produktverantwortung und Delivery, in frühen Vorhaben unterstützt von Gründenden

Startvoraussetzung: Validiertes Problem-Statement und ICP aus Phase 1 liegen vor.

LEITFRAGEN

- Welche Leistung löst das Problem tatsächlich?
- Was ist ausdrücklich ausserhalb des Leistungsumfangs?
- Welche Voraussetzungen, Abhängigkeiten und Risiken bestehen?

WAS KONKRET GESCHIEHT

- Leistungsbausteine definieren und ihre Umsetzbarkeit überprüfen.
- Scope und Nicht-Scope trennen.
- Lieferfähigkeit und Reproduzierbarkeit prüfen.

ERWARTETE ERGEBNISSE

- Schriftliche Produkt- oder Leistungsbeschreibung
- Umfang, Kundenergebnis und Liefergrenzen
- Dokumentierte Machbarkeit, Risiken und Abhängigkeiten

ÜBERGANG

Phase 3 setzt eine klare, lieferfähige Produktdefinition voraus.

WARNSIGNAL

Produktdetails und Verkaufsversprechen wachsen, obwohl die Lieferfähigkeit nicht geklärt ist.

DIE NEUN PHASEN / PHASE 03

Angebotsdesign und Positionierung

AUS EINER LÖSUNG EIN ANGEBOT MACHEN

Ein Zielkunde versteht Nutzen, Umfang und Entscheidungslogik.

Gesamtverantwortung: Person mit Gesamtverantwortung für das Angebot

Treibt die Arbeit: Marketing und Produktverantwortung, häufig mit Business Development

Startvoraussetzung: Die Lösung ist definiert, lieferfähig und intern abgestimmt.

LEITFRAGEN

- Für welche Zielkundschaft ist das Angebot sinnvoll?
- Warum sollte der Kunde gerade diese Lösung wählen?
- Was wird zu welchen Bedingungen und in welcher Preissystematik angeboten?

WAS KONKRET GESCHIEHT

- Value Proposition und konkrete Anwendungsfälle formulieren.
- Angebotsstruktur, Scope, Preissystematik und Argumentation abstimmen.
- Erstes Marketingmaterial für die Nachfragevalidierung erstellen.

ERWARTETE ERGEBNISSE

- Einheitliche, extern verständliche Angebotsbeschreibung
- Nutzenversprechen, Zielgruppe, Scope und Preissystematik
- Abgestimmter Pitch oder Onepager für die Marktprüfung

ÜBERGANG

Phase 4 erfordert ein abgestimmtes Angebot und eine bewusste Entscheidung zum Markttest.

WARNSIGNAL

Sales erklärt dieselbe Leistung anders als Marketing und Produktverantwortung.

DIE NEUN PHASEN / PHASE 04

Nachfragevalidierung

RESONANZ VOR SKALIERUNG

Es gibt nachvollziehbare Evidenz, ob und bei wem das Angebot Nachfrage erzeugt.

Gesamtverantwortung: Person mit Gesamtverantwortung für das Angebot

Treibt die Arbeit: Business Development, unterstützt durch Sales Development nach Leitfaden

Startvoraussetzung: Einheitliches Angebot aus Phase 3 und ausdrücklicher Entscheid, es im Markt zu prüfen.

LEITFRAGEN

- Verstehen Zielkunden das Angebot ohne lange Erklärung?
- Wird das Problem als dringend und relevant erkannt?
- Welche Einwände, Signale und Segmente wiederholen sich?

WAS KONKRET GESCHIEHT

- Qualitative Zielkundengespräche mit klaren Lernzielen führen.
- Einwände, Missverständnisse und Resonanz dokumentieren.
- Annahmen zum Nutzen und zur Zielgruppe bestätigen oder widerlegen.

ERWARTETE ERGEBNISSE

- Dokumentierte Erkenntnisse und Resonanzsegmente
- Überprüfte Angebotsannahmen
- Expliziter Entscheid: fokussieren, anpassen oder stoppen

ÜBERGANG

Nur bei „fokussieren“ startet Phase 5. Bei „anpassen“ zurück zu Phase 3; bei „stoppen“ wird das Vorhaben nicht weitergeführt.

WARNSIGNAL

Einzelne positive Gespräche werden als Beweis für Skalierbarkeit interpretiert.

II.

System und Umsatz

Nachfrage erzeugen, Chancen qualifizieren, Entscheidungen führen und den versprochenen Kundenwert realisieren.

PHASEN 05 BIS 08

05 Systematische Leadgenerierung

06 Sales Development

07 Sales und Closing

08 Delivery und Customer Success



DIE NEUN PHASEN / PHASE 05

Systematische Leadgenerierung

WIEDERHOLBARE NACHFRAGE ERZEUGEN

Für ein validiertes Angebot entsteht ein stabiler Zufluss passender Leads.

Gesamtverantwortung: Für Marketing gesamtverantwortliche Person

Treibt die Arbeit: Marketing

Startvoraussetzung: Phase 4 wurde mit „fokussieren“ abgeschlossen; Segmente und Angebotskern sind stabil.

LEITFRAGEN

- Welche Kanäle erreichen die klar definierte Zielkundschaft?
- Woran erkennt Marketing echtes Interesse und Passung?
- Entstehen MQL wiederholbar und in ausreichender Qualität?

WAS KONKRET GESCHIEHT

- Kanal- und Inhaltsstrategie entlang des ICP aufbauen.
- MQL-Kriterien mit Sales Development abstimmen.
- Quellen, Konversionen und Leadqualität messen und optimieren.

ERWARTETE ERGEBNISSE

- Reproduzierbarer Zufluss passender Leads und MQL
- Abgestimmte Übergabekriterien und dokumentierte Kanäle
- Messbare Nachfrageentwicklung

ÜBERGANG

Phase 6 übernimmt bekannte Kontakte zur aktiven Qualifizierung, wenn die definierten Voraussetzungen erfüllt sind.

WARNSIGNAL

Marketing wird ausschliesslich an Leadmengen statt an Passung und Übergabequalität gemessen.

DIE NEUN PHASEN / PHASE 06

Sales Development

VERKAUFSZEIT GEZIELT SCHÜTZEN

Aus bekannten Kontakten werden qualifizierte oder bewusst ausgeschlossene Leads.

Gesamtverantwortung: Für Sales gesamtverantwortliche Person

Treibt die Arbeit: Sales Development; bei fehlender Funktion übernimmt Business Development

Startvoraussetzung: Leads aus Marketing, Sales oder weiteren Quellen liegen mit nachvollziehbarer Herkunft vor.

LEITFRAGEN

- Entspricht der Kontakt dem ICP?
- Bestehen relevantes Problem, Interesse und passendes Timing?
- Ist der Einsatz des aktiven Vertriebs fachlich begründet?

WAS KONKRET GESCHIEHT

- Leads entlang schriftlich definierter Kriterien qualifizieren.
- Erstgespräche führen und Erkenntnisse dokumentieren.
- SQL an Sales übergeben und Disqualifizierungen begründen.

ERWARTETE ERGEBNISSE

- Sales Qualified Leads (SQL) mit dokumentierter Qualifizierung
- Qualifizierte Termine und nachvollziehbare Ausschlussgründe
- Rückmeldungen zu zurückgewiesenen SQL

ÜBERGANG

Sales übernimmt dokumentiert qualifizierte SQL oder weist sie mit Begründung zurück.

WARNSIGNAL

Ein Kalendereintrag gilt automatisch als Verkaufschance, ohne die Qualifizierung zu prüfen.

DIE NEUN PHASEN / PHASE 07

Sales und Closing

ENTSCHEIDUNGEN HERBEIFÜHREN

Qualifizierte Chancen münden in einen Abschluss oder eine saubere Nicht-Entscheidung.

Gesamtverantwortung: Für Sales gesamtverantwortliche Person, einschliesslich Umsatzverantwortung

Treibt die Arbeit: Sales

Startvoraussetzung: Sales hat einen dokumentiert qualifizierten SQL bestätigt oder ein Potenzial von Customer Success als Opportunity angenommen.

LEITFRAGEN

- Wer entscheidet, mit welchem Budget und in welchem Zeitraum?
- Sind Scope, Risiken und mögliche Abweichungen geklärt?
- Ist die Abschlusswahrscheinlichkeit sachlich begründet?

WAS KONKRET GESCHIEHT

- Qualifizierte Opportunities aktiv führen und verhandeln.
- Änderungen von Scope oder Termin vor Zusage mit Produkt und Delivery abstimmen.
- Entscheid und Gründe für Won, Lost oder No Decision dokumentieren.

ERWARTETE ERGEBNISSE

- Verbindlicher Abschluss mit belastbaren Vertragsgrundlagen oder dokumentierter Lost/No Decision
- Nachvollziehbare Pipeline und realistischer Forecast
- Übergabefähige Zusagen an Delivery und Customer Success

ÜBERGANG

Phase 8 beginnt mit verbindlichem Auftrag und expliziter Leistungs- und Erwartungsübergabe.

WARNSIGNAL

Forecast entsteht aus Hoffnung statt aus qualifizierten Opportunities.

DIE NEUN PHASEN / PHASE 08

Delivery und Customer Success

VERSPROCHENEN WERT REALISIEREN

Leistung und Nutzen sind beim Kunden tatsächlich angekommen.

Gesamtverantwortung: Delivery-Leitung für das Gesamtergebnis der Phase

Treibt die Arbeit: Delivery, Projektteam und Customer Success mit separaten fachlichen Teilverantwortungen

Startvoraussetzung: Verbindlicher Auftrag und vollständige Übergabe aus Phase 7. Customer Success setzt mit dem Abschluss ein.

LEITFRAGEN

- Wurde die vereinbarte Leistung erbracht und abgenommen?
- Erkennt der Kunde den zugesagten Nutzen?
- Welche Erweiterungen, Verlängerungen oder Empfehlungen sind begründet?

WAS KONKRET GESCHIEHT

- Vereinbarte Leistung entsprechend Scope, Qualität und Erwartungen erbringen.
- Nutzenrealisierung und Kundenbeziehung aktiv begleiten.
- Erweiterungspotenziale an Sales übergeben.

ERWARTETE ERGEBNISSE

- Erbrachte und abgenommene Leistung
- Nachvollziehbarer Kundennutzen, stabile Beziehung und Feedback
- Bei Eignung Folgepotenziale und Referenzbereitschaft

ÜBERGANG

Beobachtungen und Ergebnisse werden regelmässig in Phase 9 ausgewertet; Folgechancen gehen an Sales zurück.

WARNSIGNAL

Delivery muss im Nachhinein Verkaufsversprechen korrigieren; Customer Success beginnt zu spät.

III.

Feedback und Lernen

Erkenntnisse zurückführen. Ursachen verstehen. Produkt, Angebot und Organisation gezielt verbessern.

PHASE 09

09 Feedback und Optimierung



ANDREAS HOSANG · OKTOBER 2026

DIE NEUN PHASEN / PHASE 09

Feedback und Optimierung

LERNSCHLEIFEN INSTITUTIONALISIEREN

Erfahrungen verändern Entscheidungen, Angebote und Prozessqualität.

Gesamtverantwortung: Geschäftsleitung

Treibt die Arbeit: Produktverantwortung, Strategie, Marketing- und Sales-Gesamtverantwortung

Startvoraussetzung: Sobald belastbare Erfahrungen aus Validierung, Qualifizierung, Abschlüssen oder Delivery vorliegen.

LEITFRAGEN

- Welche Annahmen haben sich nicht bestätigt?
- Wo treten wiederkehrende systemische Reibungen auf?
- Was muss verbessert, fokussiert oder verworfen werden?

WAS KONKRET GESCHIEHT

- Gewonnene und verlorene Chancen, MQL/SQL-Qualität und Delivery-Erfahrungen gemeinsam auswerten.
- Ursachen und Muster statt Einzelfälle diskutieren.
- Verbesserungen beschliessen, nachhalten und Reifegrade aktualisieren.

ERWARTETE ERGEBNISSE

- Dokumentierte Muster und Entscheidungen
- Konkrete Veränderungen in Produkt, Angebot oder Prozess
- Aktualisierte Reifegrade je Prozessphase

ÜBERGANG

Phase 9 läuft regelmässig und führt Erkenntnisse gezielt in die Phasen 1 bis 8 zurück.

WARNSIGNAL

Reviews erzeugen Präsentationen, aber keine Umsetzung und keine geänderten Entscheidungen.

PROZESSLOGIK

Die Übergaben entscheiden

Marketing kann Interesse erzeugen, ohne dass bereits Kaufabsicht besteht. Sales Development prüft, ob eine aktive Verkaufsbearbeitung sinnvoll ist. Sales bestätigt qualifizierte Chancen und führt sie zum Entscheid. Delivery und Customer Success realisieren danach den versprochenen



DREI ENTSCHEIDENDE QUALITÄTSSCHWELLEN

MQL ist noch keine Verkaufschance

Marketing bestätigt Passung und erkennbares Interesse, aber weder Budget noch Bedarf müssen abschliessend geklärt sein.

SQL ist eine bewusste Übergabe

Sales Development dokumentiert die Qualifizierung. Sales kann einen SQL mit Begründung zurückweisen.

Won ist der Beginn des Kundenwerts

Erst mit Vertrag, sauberer Übergabe und tatsächlicher Leistung entsteht der Wert aus dem Versprechen.

ZUSAMMENSPIEL

Eine Gesamtverantwortung je Phase

Rollen benennen Funktionen, nicht Stellen. Eine Person kann mehrere Funktionen wahrnehmen. Je Phase trägt jedoch genau eine Funktion die Gesamtverantwortung für Ergebnis und Entscheidung.

PHASE	ERGEBNIS	VERANTWORTUNG	ARBEIT TREIBEN
1	Problem- und Marktverständnis	Geschäftsleitung	Produktverantwortung / Strategie
2	Produktdefinition	Produktverantwortung	Produkt / Delivery
3	Angebotsdesign und Positionierung	Angebotsverantwortung	Marketing / Produkt
4	Nachfragevalidierung	Angebotsverantwortung	Business Development
5	Systematische Leadgenerierung	Marketing-Gesamtverantwortung	Marketing
6	Sales Development	Sales-Gesamtverantwortung	Sales Development / BD
7	Sales und Closing	Sales-Gesamtverantwortung	Sales
8	Delivery und Customer Success	Delivery-Leitung	Delivery / Customer Success
9	Feedback und Optimierung	Geschäftsleitung	Produkt / Strategie / Marketing / Sales

ERSATZREGEL

Wenn die zuständige Gesamtverantwortung nicht eigens besetzt ist, übernimmt sie die Geschäftsleitung an Stelle dieser Funktion. Es entsteht keine zweite Gesamtverantwortung.

ROLLEN IM MODELL

Rollen und Schnittstellen

Die fachlichen Funktionen greifen ineinander, ohne dass ihre Grenzen verschwimmen. Die Verantwortung für Nachfrage, Qualifizierung, Abschluss und Lieferung bleibt unterscheidbar.

PRODUKTVERANTWORTUNG

Versteht Kundenproblem, entwickelt die lieferbare Lösung, definiert Scope und Leistungsgrenzen. Keine Verantwortung für Nachfrage oder Umsatz.

MARKETING

Formuliert mit Produkt das Angebot, erzeugt qualifizierte Nachfrage und verantwortet MQL-Qualität. Kein Closing.

BUSINESS DEVELOPMENT

Lernt aus Marktgesprächen, validiert neue Chancen und führt strukturiertes Feedback zurück. Keine Abschlussverantwortung.

SALES DEVELOPMENT

Qualifiziert Leads entlang dokumentierter Kriterien und übergibt SQL an Sales. Keine Preis- oder Vertragsverhandlung.

ROLLEN IM MODELL

Funktionen und Grenzen

Eine Person darf mehrere Funktionen bündeln. Die Entscheidungen, Übergabekriterien und fachlichen Zuständigkeiten werden dabei nicht unsichtbar.

SALES

Übernimmt qualifizierte Verkaufschancen, führt Verhandlung und Entscheid bis Won, Lost oder No Decision. Keine unqualifizierte Leadgenerierung.

DELIVERY

Erbringt die vereinbarte Leistung, sichert Scope und Abnahme. Keine nachträgliche Kompensation nicht abgestimmter Zusagen.

CUSTOMER SUCCESS

Begleitet Nutzenrealisierung, Beziehung und Bindung ab Abschluss und übergibt neue Potenziale an Sales.

STRATEGIE UND GESCHÄFTSLEITUNG

Setzen Fokus, Ressourcen und Entscheidungskriterien; führen die organisationsweite Lernschleife und übernehmen Gesamtverantwortung nach Phasenlogik.

STANDORTBESTIMMUNG

Reifegrad ist phasenbezogen

Die Einstufung erfolgt je Prozessphase, nicht pauschal für ein ganzes Unternehmen. Die Stufen sind eine orientierende Heuristik und keine wissenschaftlich validierte Messskala. Ohne passende Nachweise darf keine Reifestufe als erwiesen gelten.

0 **HYPOTHESEN**

Annahmen ohne belastbare Signale

1 **ERSTE SIGNALE**

Einzelne Erfolge, überwiegend manuell

2 **WIEDERHOLBAR**

Ein Vorgehen funktioniert wiederholt

3 **MESSBAR**

Ergebnisse und Übergaben sind mit Daten unterlegt

4 **SKALIERBAR**

Wachstum ohne linearen Personalaufbau

KEINE EINHEITSNOTE

Ein CRM kann technisch gut eingerichtet sein, während Problemverständnis oder Angebotspositionierung noch ungeklärt sind. Werkzeuge und Prozessreife sind unterschiedliche Sachverhalte.

ARBEITSHILFE

Vom Symptom zur Ursache

Ein erster Überblick benötigt ein klar abgegrenztes Angebot und Zielsegment. Sechs Fragen helfen, die derzeitige Leistung des Systems ohne Scheingenauigkeit zu beurteilen.

01 **Vorhaben abgrenzen**
Welches Angebot, welches Zielsegment und welcher Markt werden bewertet?

02 **Phasen einordnen**
Welche Ergebnisse liegen vor? Wurde eine Phase übersprungen?

03 **Verantwortung prüfen**
Wer entscheidet, arbeitet, berät und wird informiert?

04 **Evidenz je Phase bewerten**
Welche Stufe 0 bis 4 ist anhand konkreter Nachweise vertretbar?

05 **Entscheid und Massnahme treffen**
Fokussieren, anpassen, stoppen oder den Engpass beseitigen.

06 **Lernen einplanen**
Welche Erkenntnisse fliessen wann und durch wen zurück?

MODELLBEISPIEL

Ein Team meldet fehlende Abschlüsse. Die Prüfung zeigt: Der Nutzen wird je Gespräch anders erklärt. Die Ursache liegt möglicherweise im Angebotsdesign, nicht in zu geringer Vertriebsaktivität. Das Beispiel ist konstruiert.

BEGRIFFE IM MODELL

Glossar

Einige Begriffe haben im Modell eine feste Bedeutung. Sie definieren Übergabepunkte und unterscheiden Interesse von tatsächlichen Verkaufschancen.

Produkt

Fachliche Lösung eines Kundenproblems; noch nicht notwendigerweise als Angebot verkaufsfähig.

Angebot

Für Zielkunden formulierter, kauf- und entscheidungsfähiger Leistungsrahmen einschliesslich Nutzen, Scope und Preissystematik.

ICP

Ideal Customer Profile. Trennscharfe Zielkundengruppe, für die das Angebot relevant, lieferbar und wirtschaftlich sinnvoll ist.

Lead

Identifizierter Kontakt oder identifiziertes Unternehmen, noch nicht qualifiziert.

MQL

Marketing Qualified Lead. Zum ICP passender Kontakt mit nachvollziehbarem Interesse; Übergang von Marketing zu Sales Development.

SQL

Sales Qualified Lead. Aktiv qualifizierter Lead, bei dem ein Einsatz von Sales fachlich sinnvoll ist.

Opportunity

Von Sales bestätigte und geführte qualifizierte Verkaufschance, noch kein Umsatz.

BEGRIFFE IM MODELL

Glossar und Übergänge

Die Begriffe sind Arbeitsdefinitionen für die einheitliche Verwendung des Go-to-Market-Steuerungsmodells.

Won

Verbindlich abgeschlossene Verkaufschance mit realisierbarem Umsatz.

Lost / No Decision

Verlorene Verkaufschance oder Situation ohne Kaufentscheid; beide Fälle sind Lernquellen.

Business Development

Funktion zum strukturierten Erkunden und Validieren neuer Geschäftschancen und Marktsegmente.

Sales Development

Funktion zur systematischen Leadqualifizierung und Vorbereitung von Verkaufschancen.

Customer Success

Funktion zur Sicherung von Kundennutzen, Kundenbeziehung, Bindung und Übergabe neuer Potenziale.

Verantwortungszuordnung

Unterscheidung zwischen Gesamtverantwortung, ausführender Funktion, fachlicher Beteiligung und Information.

HERAUSGABE

Quellen und Publikationshinweise

Modell und Text: Andreas Hosang. Redaktion und Gestaltung: Hosang Consulting GmbH, Chur, Schweiz.

FACHLICHE GRUNDLAGE

Hosang Consulting, «Go-to-Market-Steuerungsmodell: Phasen, Rollen und Übergänge». Die Hauptseite, neun Phasenseiten, Rollen und Glossar wurden für diese redaktionelle Ausarbeitung gegenüber dem öffentlichen Modellstand vom 27. Oktober 2026 abgeglichen.

hosang-consulting.com/go-to-market-steuerungsmodell

ILLUSTRATIONEN UND GRAFIKEN

Ein Teil der Bilder wurde mithilfe generativer KI erstellt und nachbearbeitet. Die dargestellten Szenen dienen ausschliesslich der Illustration und dokumentieren keine tatsächlichen Kundentermine oder realen Projektverläufe. Die vier fotografisch gestalteten Motive sind KI-Illustrationen auf Grundlage der dokumentierten Website-Porträts und nicht tatsächliche Aufnahmen der dargestellten Arbeitssituationen. Die Diagramme erläutern die Modelllogik; Reifegrade sind keine erhobenen Messwerte.

GRENZEN DES MODELLS

Die Publikation bietet einen Rahmen für gemeinsame Sprache, Verantwortung und Entscheidungen. Sie ersetzt keine unternehmensspezifische Organisation, keine vereinbarte Vertriebsregel und keinen überprüften wissenschaftlichen Standard. Vorgehen und Reifegrad werden stets je Angebot und Zielsegment beurteilt.