

SaaS Go-to-Market: Das Entscheidungsbuch für deinen Markteintritt



KI-Konzeptillustration. Fachliche Inhalte und Arbeitsmodelle: Patrick Wings.

Ein Go-to-Market-Plan ist eine Kette überprüfbarer Entscheidungen: für wen dein Angebot relevant ist, welches Problem einen Kauf auslöst und wie ihr zuverlässig zu einem bezahlten Einsatz kommt. Dieses Arbeitsbuch führt dich von unvollständigen Kundensignalen zu einem begrenzten Markttest. Du baust dabei ein Entscheidungsprotokoll auf, das Vertrieb, Produkt und Marketing gemeinsam verwenden können. Alle Angaben zum Beispielunternehmen NordPilot sind ausdrücklich fiktiv. Beträge, Mengen und Zeiträume dienen ausschließlich zum Durchrechnen von Annahmen; sie sind keine Marktbenchmarks oder Erfolgsaussagen.

Ausgabe 17. Oktober 2026 · Deutsch

Unterstützung bei der Umsetzung: [Strategiegespräch anfragen](#)

SO ARBEITEST DU MIT DIESEM MATERIAL

Für Gründer, Geschäftsführung und Marketingverantwortliche von B2B SaaS-, IT- und Technologieunternehmen vor einem Launch, Segmentwechsel oder DACH-Markteintritt.

Deine konkreten Arbeitsergebnisse

- Ein begründetes Einstiegssegment mit Ausschlusskriterien und dokumentierten Unsicherheiten.
- Eine getestete Positionierung mit Kaufanlass, Belegen und einem passenden Einstiegsangebot.
- Ein Vertriebsmodell mit Kapazitätsrechnung, Szenarien und einem klar begrenzten Testbudget.
- Ein 90-Tage-Arbeitsplan mit Verantwortlichen, Entscheidungstoren und Abbruchbedingungen.

Inhalt

1. Formuliere die Entscheidung vor dem Maßnahmenplan	3
2. Trenne Marktgröße, erreichbares Segment und erste Kunden	3
3. Untersuche den letzten realen Kaufanlass	4
4. Baue die Kaufgruppe statt einer einzigen Persona	4
5. Positioniere gegen die tatsächlich genutzte Alternative	5
6. Entwirf ein Einstiegsangebot mit echter Abnahme	5
7. Rechne das Geschäftsmodell vor dem Kanalbudget	5
8. Wähle einen Kanal nach der offenen Lernfrage	6
9. Lege Beweise und Abbruchbedingungen vor dem Start fest	7
10. Führe einen Entscheidungsworkshop mit echten Konflikten durch	7
11. Übersetze den Beschluss in einen 90-Tage-Arbeitsrhythmus	8
12. Entscheide zwischen Fortsetzen, Eingrenzen und Stoppen	8
Dein GTM-Entscheidungsblatt	9
Fragen aus der Anwendung	10

1. Formuliere die Entscheidung vor dem Maßnahmenplan

Beginne mit einer Entscheidung, die euer Team tatsächlich treffen muss: Können wir mit unserem vorhandenen Produkt ein bestimmtes Kundensegment bedienen, ohne jede Einführung individuell neu zu entwickeln? Notiere den geplanten Entscheidungszeitpunkt, die verfügbaren Personen und den maximal tragbaren Verlust des Tests. Ein Launchdatum allein reicht nicht, weil es weder eine Lernfrage noch ein wirtschaftliches Limit beschreibt.

NordPilot, unser vollständig fiktiver Anbieter von Wartungssoftware, erwägt einen DACH-Einstieg. Zwei Personen können den Test neben dem Tagesgeschäft betreuen. Das Team will herausfinden, ob Instandhaltungsleiter einen standardisierten Einstieg kaufen würden. Die Entscheidung lautet deshalb nicht „Deutschland erschließen“, sondern „einen wiederholbaren Einstieg für ein klar abgegrenztes Betriebsprofil prüfen“. Alle späteren Maßnahmen müssen zu dieser Frage beitragen. Ein zusätzlicher Social-Kanal ohne Erkenntnisgewinn bleibt zunächst außerhalb des Plans.

2. Trenne Marktgröße, erreichbares Segment und erste Kunden

Ein großer Gesamtmarkt beweist nicht, dass du ihn mit deinem aktuellen Vertrieb erreichen kannst. Erstelle zunächst drei Segmentoptionen, die sich in Problem, Einkaufsweg oder Einführung unterscheiden. Bewerte sie anhand beobachtbarer Kriterien. Ein Segment mit hoher Zahlungsbereitschaft kann trotzdem ungeeignet sein, wenn Sicherheitsprüfungen oder fehlende Integrationen den verfügbaren Zeitraum sprengen.

NordPilot vergleicht kleinere Servicebetriebe, mittelständische Produktionsunternehmen und große Konzerne. Das Team entscheidet sich vorläufig für Produktionsstandorte mit eigenem Instandhaltungsteam und vorhandenen digitalen Maschinenlisten. Dies ist eine Arbeitshypothese, keine nachgewiesene Marktlücke. Unternehmen ohne zugängliche Daten oder ohne benannte Prozessverantwortung werden ausgeschlossen. Verlangt außerdem einen erreichbaren Zugang: Wer stellt euch den ersten Kontakt her, und welche konkrete Beobachtung würde die Segmentwahl widerlegen?

Option	Vorteil im fiktiven Fall	Kritischer Nachteil	Entscheidung
Kleine Servicebetriebe	Kurzer Abstimmungsweg	Andere Arbeitsabläufe als im Produkt	Vorerst zurückstellen
Produktionsstandorte	Passender Wartungsprozess	Datenqualität muss geprüft werden	Begrenzten Test vorbereiten
Konzerne	Mehr potenzielle Einsatzbereiche	Beschaffung und Integration zu aufwendig	Nicht im ersten Test

3. Untersuche den letzten realen Kaufanlass

Frage in Gesprächen nach dem letzten konkreten Vorfall, nicht nach allgemeinem Interesse an deiner Produktidee. Was ist passiert? Welche Folgen hatte es? Was wurde anschließend verändert? Wer hat eine Ausgabe genehmigt? Bitte um anonymisierte Beispiele vorhandener Listen, Übergaben oder Freigaben. Die vorhandene Alternative ist häufig eine Kombination aus Tabellen, Gewohnheiten und manueller Abstimmung.

Im fiktiven NordPilot-Fall plant das Team sechs problemorientierte Gespräche. Diese Anzahl ist ein Arbeitsumfang und keine statistische Validierung. Eine Aussage wie „Das klingt interessant“ wird als unverbindliche Reaktion erfasst. Eine beschriebene ungeplante Stillstandsbesprechung mit anschließender Budgetprüfung ist ein stärkeres Signal für einen Kaufanlass. Gegenbeispiele sind genauso wertvoll: Wenn ein Betrieb das Problem selten erlebt oder bewusst akzeptiert, darf er nicht nachträglich als begeisterter Zielkunde umgedeutet werden.

4. Baue die Kaufgruppe statt einer einzigen Persona

Eine Persona hilft bei Sprache und Alltag, ersetzt aber keine Kaufentscheidung. Erstelle eine Karte aus Nutzer, fachlichem Verantwortlichen, wirtschaftlichem Entscheider und möglichen Blockierern. Eine Person kann mehrere Rollen übernehmen. Halte pro Rolle fest, welches Risiko sie vermeiden will und welches Dokument sie für ihre Zustimmung benötigt. Die beste Demo bleibt wirkungslos, wenn niemand das interne Einführungsrisiko verantwortet.

NordPilot braucht im Beispiel die Zustimmung der Instandhaltungsleitung, der Standortleitung und einer IT-Ansprechperson. Die Instandhaltung will weniger unklare Übergaben. Die Standortleitung will einen begrenzten Aufwand. Die IT benötigt eine nachvollziehbare Beschreibung von Datenzugriff und Systemgrenzen. Daraus entstehen drei verschiedene Beweisaufgaben. Das Team vermeidet zunächst komplexe Architekturversprechen und bietet einen dokumentierten Datencheck an. Wenn die geforderte Schnittstelle nicht verfügbar ist, wird die Gelegenheit offen als Produktlücke geführt.

Rolle	Entscheidungsfrage	Benötigter Beleg
Instandhaltungsleitung	Passt der Ablauf zum Schichtbetrieb?	Durchgespielter Wartungsfall mit Beispieldaten
Standortleitung	Wie begrenzen wir den Einführungsaufwand?	Benannter Pilotumfang und interne Zuständigkeit
IT-Verantwortung	Welche Daten verlassen welche Systeme?	Geprüfte Datenflussbeschreibung ohne unbelegte Zusagen
Einkauf	Was wird tatsächlich beauftragt?	Klare Leistung, Laufzeit und Abnahmekriterien

5. Positioniere gegen die tatsächlich genutzte Alternative

Eine Positionierung besteht aus Zielgruppe, Situation, Alternative, relevantem Unterschied und Beleg. „Die innovative Plattform für effiziente Prozesse“ beschreibt nichts, das ein Käufer überprüfen kann. Formuliere zunächst einen Satz und ergänze darunter die Grenze des Angebots. Eine bewusste Einschränkung schützt vor falschen Anfragen und macht die Aussage im Vertrieb belastbarer.

NordPilots fiktiver Entwurf lautet: „Für Instandhaltungsteams, deren Wartungsübergaben in mehreren Tabellen auseinanderlaufen, bündelt NordPilot offene Aufgaben und Verantwortlichkeiten an einem Ort.“ Als Beleg dient zunächst ein nachvollziehbarer Produktablauf mit synthetischen Daten, kein erfundener Kundenerfolg. Die Grenze lautet: „Keine vollständige ERP-Ablösung und kein automatischer Import aus jeder Maschinensteuerung.“ Teste, ob Gesprächspartner anschließend Problem, Zielgruppe und Unterschied in eigenen Worten wiedergeben können. Verständnis ist hier das Prüfkriterium; Begeisterung allein ist zu unspezifisch.

6. Entwirf ein Einstiegsangebot mit echter Abnahme

Der erste bezahlte Schritt sollte eine relevante Unsicherheit reduzieren, ohne dem Kunden das volle Risiko einer großen Einführung aufzubürden. Beschreibe Umfang, Voraussetzungen, Liefergegenstände, Verantwortlichkeiten und den Zeitpunkt einer gemeinsamen Bewertung. Ein kostenloser Pilot ist nicht automatisch leichter: Ohne interne Verbindlichkeit fehlen oft Daten, Zeit und ein Entscheider für die Fortsetzung.

NordPilot prüft im Beispiel einen begrenzten Wartungsbereich mit einem zuständigen Team. Vor dem Start müssen Beispieldaten vorliegen und ein interner Ansprechpartner benannt sein. Die Abnahme fragt, ob definierte Aufgaben mit Verantwortlichen durchgespielt werden können und welche manuellen Schritte verbleiben. Eine spätere Ausweitung wird separat entschieden. Der konkrete Preis muss aus Aufwand, Nutzenargument und Kundenrückmeldung entstehen. Der Guide liefert deshalb keinen angeblich marktüblichen Pilotpreis. Haltet ausdrücklich fest, welche Anpassungen Teil des Tests sind und welche als kostenpflichtige Weiterentwicklung separat bewertet würden.

7. Rechne das Geschäftsmodell vor dem Kanalbudget

Übersetze Umsatzannahmen in betreubare Kunden und tatsächlichen Arbeitsaufwand. Rechne neue Verträge, Einführung, laufende Betreuung und Kündungsrisiko getrennt. Ein niedriger Werbekontaktpreis hilft wenig, wenn jeder gewonnene Kunde mehrere Wochen nicht standardisierbare Arbeit benötigt. Auch ein hoher Jahrespreis rechtfertigt keinen Akquisitionsaufwand, solange Bindung und Deckungsbeitrag unbekannt bleiben.

Für NordPilot werden ausschließlich fiktiv 12.000 Euro Jahresumsatz je Vertrag, 80 Prozent Bruttomarge vor Akquisition und 3.000 Euro Einführungsaufwand angenommen. Daraus ergeben sich rechnerisch 9.600 Euro vor Einführung und 6.600 Euro nach Einführung, noch ohne Akquisition und weitere Gemeinkosten. Das ist kein freigegebener CAC. Die Tabelle macht sichtbar, welche Unsicherheit die Entscheidung am stärksten beeinflusst. Nutze eine konservative Variante mit längerer Einführung und niedrigerem Vertragspreis, bevor ihr Budget freigeht.

Fiktive Annahme	Rechnung	Bedeutung für den Test
Jahresumsatz 12.000 Euro	$12.000 \times 0,80 = 9.600 \text{ Euro}$	Verfügbarer Beitrag vor Einführung und Akquisition
Einführung 3.000 Euro	$9.600 - 3.000 = 6.600 \text{ Euro}$	Noch keine Berücksichtigung von Gemeinkosten
Konservativer Umsatz 9.000 Euro	$9.000 \times 0,80 - 3.000 = 4.200 \text{ Euro}$	Weniger Spielraum bei niedrigerem Preis
Aufwendigere Einführung 5.000 Euro	$9.600 - 5.000 = 4.600 \text{ Euro}$	Standardisierung beeinflusst Wirtschaftlichkeit

8. Wähle einen Kanal nach der offenen Lernfrage

Kanäle erfüllen unterschiedliche Aufgaben. Suche kann vorhandene Nachfrage sichtbar machen, benötigt aber ein klar benennbares Problem. Persönliche Ansprache erlaubt Rückfragen, kostet jedoch fachliche Zeit. Fachpartnerschaften können Vertrauen eröffnen, verlangen einen nachvollziehbaren gegenseitigen Nutzen. Bewerte neben Reichweite die Zeit bis zu einer überprüfbaren Rückmeldung und die Fähigkeit deines Teams, Gespräche zu bearbeiten.

NordPilot beginnt im fiktiven Fall mit gezielten Einführungen über bestehende Kontakte und einer verständlichen Lösungsseite. Ein kleines Suchthemen-Protokoll untersucht parallel, wie Käufer ihren Wartungsprozess beschreiben. Breite bezahlte Reichweite wird zurückgestellt, bis die erste Botschaft verstanden wird. Das bedeutet nicht, dass organische Arbeit kostenlos wäre. Erfasse Stunden für Recherche, Gespräche und Nachbereitung genauso wie Mediakosten. Ein neuer Kanal erhält erst einen Testplatz, wenn seine Lernfrage, sein Verantwortlicher und seine Kapazitätsgrenze aufgeschrieben sind.

9. Lege Beweise und Abbruchbedingungen vor dem Start fest

Definiere vor der ersten Kontaktaufnahme, was als Fortschritt gilt. Ein Kontakt ist keine Gelegenheit; eine Gelegenheit ist kein Vertrag. Verwende überprüfbare Zustände: relevantes Problem beschrieben, verantwortliche Person beteiligt, konkreter nächster Schritt vereinbart und technische Voraussetzung geprüft. Ergänze einen Grund für jede Ablehnung, statt ungeliebte Antworten aus dem Bericht zu entfernen.

NordPilot vereinbart als beispielhafte interne Entscheidungsregel: Nach den geplanten Gesprächen muss das Team mehrere unabhängig beschriebene Problemfälle und mindestens einen verbindlich terminierten Datencheck erklären können, bevor es den Pilotprozess weiter ausarbeitet. Diese Regel ist eine vorsichtige Managemententscheidung, kein wissenschaftlicher Validierungsstandard. Falls nur unverbindliches Interesse entsteht, wird zuerst Kaufanlass oder Segment überarbeitet. Ein fehlender Produktbaustein führt dagegen nicht automatisch zu einer neuen Werbebotschaft. Die passende Reaktion kann eine Produktentscheidung oder ein bewusstes Ende des Tests sein.

10. Führe einen Entscheidungsworkshop mit echten Konflikten durch

Plane einen halben Arbeitstag mit Geschäftsführung, Vertrieb, Produkt und Marketing. Verschickt vorher Gesprächsnotizen und Modellannahmen. Beginnt mit zwanzig Minuten stiller Prüfung, damit die lauteste Person nicht sofort den Rahmen setzt. Verwendet anschließend eine Stunde für Segment und Kaufanlass, vierzig Minuten für Angebot und Grenzen und vierzig Minuten für Wirtschaftlichkeit. Reserviert die verbleibende Zeit für Kapazität, Einwände und konkrete Beschlüsse.

Im NordPilot-Workshop widerspricht die Produktperson einer zugesagten Schnittstelle. Dieser Konflikt wird nicht durch weichere Formulierungen zugedeckt. Das Angebot wird auf eine tatsächlich verfügbare Datenübergabe begrenzt. Jeder Beschluss erhält einen Verantwortlichen und einen Wiedervorlagetermin. Ungeklärte Punkte dürfen offen bleiben, müssen aber sichtbar als Annahme geführt werden. Das Ergebnis ist eine freigegebene Testseite mit Belegen und Grenzen, keine Präsentation, die unterschiedliche Vorstellungen nur auf denselben Folien versammelt.

11. Übersetze den Beschluss in einen 90-Tage-Arbeitsrhythmus

Die ersten zwei Wochen dienen der Datenaufnahme, Interviewplanung und Prüfung des Einstiegsangebots. In den folgenden Wochen werden Gespräche geführt, Botschaften überarbeitet und Datenchecks vorbereitet. Ein späterer Abschnitt konzentriert sich auf die Durchführung vereinbarter Tests und die Bewertung des Einführungsaufwands. Die genaue Dauer richtet sich nach eurem Einkaufsprozess; 90 Tage sind hier ein Planungsrahmen und keine versprochene Vertriebsdauer.

NordPilot führt wöchentlich eine kurze Besprechung durch: Welche Annahme wurde geprüft, was wurde beobachtet und welche Entscheidung folgt daraus? Marketing verantwortet die verständliche Problembeschreibung, Vertrieb die dokumentierten nächsten Schritte und Produkt die Machbarkeit. Verschiebt keine unbequemen Fakten in einen Monatsbericht. Wenn Gespräche ausbleiben, wird zuerst Zugang und Ansprache untersucht. Wenn gute Gespräche an Datenvoraussetzungen scheitern, ändert das Team den Pilotprozess statt einfach mehr Kontakte einzukaufen.

12. Entscheide zwischen Fortsetzen, Eingrenzen und Stoppen

Am Ende bewertest du nicht nur die Anzahl von Leads. Prüfe, ob dieselbe Zielgruppe denselben Kaufanlass erkennt, ein vergleichbares Einstiegsangebot akzeptiert und mit vertretbarem Aufwand eingeführt werden kann. Ein einzelner Sonderauftrag kann attraktiv sein, beweist aber noch keinen wiederholbaren Markt. Dokumentiere deshalb auch Ausnahmen und individuell zugesagte Leistungen.

Für NordPilot sind drei Ausgänge legitim. Fortsetzen bedeutet, dass die wichtigsten Voraussetzungen bestätigt wurden und zusätzliche Kapazität begründet werden kann. Eingrenzen bedeutet, ein kleineres Betriebsprofil oder einen engeren Anwendungsfall zu wählen. Stoppen bedeutet, die verbleibende Unsicherheit nicht mit weiterem Budget zu überdecken. Schreibe für jede Entscheidung den stärksten Gegenbeleg auf. Dein GTM-Dokument ist dann wertvoll, wenn es eine bessere Ressourcenentscheidung ermöglicht, auch wenn diese Entscheidung lautet, einen zunächst überzeugenden Markt vorerst nicht weiterzuverfolgen.

Dein GTM-Entscheidungsblatt

Ersetze die Arbeitsaufträge durch eure Angaben. Die erste Zeile zeigt einen ausdrücklich fiktiven Eintrag. Ergänze zu jedem Nachweis einen internen Link und kennzeichne offene Annahmen vor dem Workshop.

[Bearbeitbare Arbeitsdatei in Excel / Google Sheets öffnen](#)

Arbeitsfeld	Eintrag oder Arbeitsauftrag	Verantwortung	Abnahmekriterium
Entscheidungsfrage	Fiktives NordPilot: standardisierbaren Einstieg für Produktionsstandorte prüfen	Geschäftsführung	Review nach Testphase; keine Vollmarkterschließung behaupten
Segment und Ausschlüsse	Euer Betriebsprofil, notwendige Daten und bewusst ausgeschlossene Firmen eintragen	Vertrieb	Zugang und Produktpassung getrennt belegen
Letzter Kaufanlass	Konkreten Vorfall mit Datum und anonymisiertem Originalbeleg ergänzen	Research	Beobachtung von Interpretation trennen
Kaufgruppe	Nutzer, Entscheider und Blockierer mit jeweiligem Nachweisbedarf benennen	Vertrieb	Mindestens einen internen Verantwortlichen bestätigen
Positionierung	Zielgruppe, Alternative, Unterschied und Grenze als vollständigen Satz formulieren	Marketing	Verständnistest mit Rückerzählung durchführen
Einstiegsangebot	Umfang, Datenvoraussetzungen und Abnahme schriftlich festlegen	Produkt	Nicht verfügbare Leistungen ausdrücklich ausschließen
Wirtschaftlichkeit	Umsatz, Marge, Einführung und Akquisition getrennt rechnen	Finance	Konservative Alternative nachvollziehbar rechnen
Kanalexperiment	Lernfrage, Ansprechpartner, Kapazitätslimit und Kostenobergrenze notieren	Marketing	Nächster Schritt muss überprüfbar sein

Arbeitsfeld	Eintrag oder Arbeitsauftrag	Verantwortung	Abnahmekriterium
Entscheidungstor	Fortsetzen, Eingrenzen oder Stoppen samt Gegenbeleg dokumentieren	Geschäftsführung	Beschluss mit Verantwortlichem und Termin versehen

Fragen aus der Anwendung

Wie viel Recherche brauche ich vor dem ersten Markttest?

Genug, um Segment, Kaufanlass und zentrale Einführungsrisiken konkret beschreiben zu können. Es gibt hier keine universelle Interviewzahl. Prüfe, ob unabhängige Gespräche dieselbe Situation beschreiben und ob Gegenbeispiele berücksichtigt wurden. Bleibt der Kaufweg unklar, ist mehr Reichweite noch keine sinnvolle nächste Investition.

Soll ich zuerst Marketing oder Vertrieb aufbauen?

Ordne Aufgaben der offenen Unsicherheit zu. Wenn Sprache und Problem noch unklar sind, brauchen Marketing und Vertrieb gemeinsame Kundengespräche. Wenn ausreichend passende Anfragen eingehen, aber keine verbindlichen Schritte folgen, hat der Verkaufsprozess Vorrang. Ein Organigramm löst die operative Engstelle nicht.

Ist ein erster Pilot schon ein Beweis für Product-Market-Fit?

Nein. Ein Pilot kann zeigen, dass ein Kunde Zeit oder Geld für einen begrenzten Versuch investiert. Wiederholbarer Nutzen, wirtschaftliche Einführung und fortgesetzte Nutzung sind weitere Fragen. Dokumentiere individuelle Anpassungen, damit ein Sonderprojekt nicht unbemerkt als skalierbares Modell interpretiert wird.

Was mache ich, wenn im Test nur Sonderwünsche entstehen?

Gruppiere die Wünsche nach zugrunde liegendem Problem. Wiederholt sich ein enges Muster, kann eine bewusst kleinere Zielgruppe sinnvoll sein. Bleiben die Anforderungen vollständig verschieden, prüfe Segment und Produktgrenzen. Rechne Sonderentwicklung separat, bevor du solche Verträge als Beleg für wiederholbare Akquisition nutzt.