



GO-TO-MARKET & PRICING

Marktpriorisierung ist eine Portfolioentscheidung, kein TAM-Ranking

Der größte Markt ist nicht automatisch zuerst an der Reihe. Vergleichen Sie Potenzial, Passung, Aufwand, Lernwert und Reversibilität.

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

VERÖFFENTLICHT

31. August 2026

LESEZEIT

10 Min.

WÖRTER

2.018

<https://isoglu.com/de/insights/journal/marktpriorisierung-ist-eine-portfolioentscheidung-kein-tam-ranking/>

Management Summary	2
Wie sollte die Unternehmensführung Marktpriorität definieren, bevor Rankings erstellt werden?	3
Warum ist theoretisches Marktpotenzial keine handlungsfähige Unternehmensoption?	4
Welche Schichten gehören zu einer belastbaren Marktbewertung?	4
Warum bestimmt die gewählte Analysemethode die Prioritätenreihenfolge?	5
Wie verzerren methodische Messentscheidungen den Vergleich von Zielmärkten?	5
Warum gehört der Validierungs- und Rechercheaufwand fest in die Portfolioentscheidung?	6
Wie nutzen Teams Marktkarten als Handlungsabfolge statt als statische Punktzahl?	7
Welche vier Denkfallen führen zu verzerrten Marktrankings?	7
Wo liegen die methodischen Grenzen der Portfoliobewertung?	8
Referenzen	9

MANAGEMENT SUMMARY

Das größte Total Addressable Market ist nicht automatisch der Markt, der als Nächstes Aufmerksamkeit, Kapital oder Kapazität verdient. Marktpotenzial beschreibt eine Chance, während eine Umsatzprognose von den Entscheidungen eines Unternehmens abhängt. Die Forschung trennt nationales Potenzial, unternehmensspezifisches Umsatzpotenzial, Ressourcen und Return on Investment. Weitere Arbeiten zeigen, dass Verfahren zur Potenzialschätzung zwischen Präzision, Prognosekraft, Kosten und Pragmatik abwägen und dass Messregeln die Bedeutung eines Marktgrößenvergleichs verändern können. Dieser Beitrag übersetzt diese Grenzen in eine Portfolioentscheidung. Er hält Belegaufwand und Lernwert sichtbar und gibt jeder Option einen nächsten Prüfpunkt, ohne eine universelle Punktzahl, ein aktuelles Ranking, einen Marktanteil oder einen firmenspezifischen Ertrag zu erfinden.

Schlagwörter: Marktpriorisierung · Marktpotenzial · Portfolioentscheidung · Investitionsaufwand · Marktszenario

Die meisten Übungen zur Marktpriorisierung haben einen versteckten Gewinner. Es ist die Option mit dem größten Total Addressable Market. Die Zahl kann sorgfältig berechnet und überzeugend präsentiert sein und trotzdem die falsche Frage beantworten.

Die Frage lautet nicht: Welcher Markt ist der größte? Sie lautet: Welche Option verdient unter einem festgelegten Zeithorizont die nächste Einheit an Aufmerksamkeit, Kapital, Kapazität oder Lernaufwand? Das sind nicht dieselben Fragen. Ein großer Markt kann schwer erreichbar, teuer zu bedienen, schlecht gemessen oder schlecht auf die aktuellen Fähigkeiten des Unternehmens abgestimmt sein. Eine kleinere Option kann den nächsten Test verdienen, weil sie eine wichtige Unsicherheit zu reversiblen Kosten klärt.

Marktpriorisierung ist deshalb eine Portfolioentscheidung, kein TAM-Ranking. Sie vergleicht klar definierte Markt- oder Segmentoptionen unter einer Entscheidung, einem Zeithorizont, einer knappen Ressource und einer ausdrücklichen Abbruchbedingung. Das Ergebnis ist keine universelle Punktzahl. Es ist eine Abfolge von Entscheidungen: prüfen, lernen, sich binden, begrenzen oder stoppen.

Diese Unterscheidung beginnt dort, wo die Grenze zwischen TAM und Budget endet. Eine Marktgrößenzahl kann eine Chance abgrenzen. Sie entscheidet noch nicht zwischen den Chancen, die um dasselbe begrenzte System konkurrieren.

Wie sollte die Unternehmensführung Marktpriorität definieren, bevor Rankings erstellt werden?

Das Wort Priorität verbirgt die Entscheidung. Zuerst zu recherchieren ist nicht dasselbe wie zuerst zu finanzieren. Zuerst zu testen ist nicht dasselbe wie zuerst zu skalieren. Zuerst einzutreten ist nicht dasselbe wie zuerst eine dauerhafte operative Basis aufzubauen. Ist die Entscheidung nicht benannt, optimiert das Portfolio stillschweigend für die am leichtesten vergleichbare Zahl.

Notieren Sie fünf Felder, bevor Sie Optionen vergleichen:

- 1 Entscheidung. Wählen Sie den nächsten Recherche-Sprint, Piloten, Markteintritt, die nächste Investition oder eine Skalierungsbindung?
- 2 Zeithorizont. Über welchen Zeitraum verbraucht die Option Ressourcen und erzeugt ein Ergebnis?
- 3 Knappe Ressource. Ist die Grenze Kapital, Vertriebszeit, Implementierungskapazität, Managementaufmerksamkeit, technischer Support oder Informationsarbeit?
- 4 Marktobjekt. Welche Käufer, Nutzung, Geografie, Einheit, welches Datum, welche Preisbasis und welche Abgrenzung werden verglichen?
- 5 Ausstiegsbedingung. Welche Beobachtung würde die Option begrenzen, pausieren, umlenken oder stoppen?

Das fünfte Feld hält die Reversibilität sichtbar. Reversibilität bedeutet nicht, dass eine Option kostenlos aufgegeben werden kann. Sie bedeutet, dass die Entscheidungsnotiz fragt, was umgelenkt werden kann, was gebunden bleibt und welche Kosten für Beziehung, Fähigkeit oder Reputation ein Ausstieg hinterlässt.

Warum ist theoretisches Marktpotenzial keine handlungsfähige Unternehmensoption?

Goodman trennt Marktpotenzial von einer Umsatzprognose. Potenzial beschreibt eine Chance oder einen Umweltzustand. Eine Prognose beschreibt eine Erwartung unter den Bedingungen konkreter Marketingentscheidungen (Goodman, 1972). In einem Portfolio ist diese Unterscheidung doppelt wichtig.

Erstens sagt eine Potenzialschätzung etwas über die Umwelt. Sie sagt nicht, was ein bestimmtes Unternehmen mit seinem Angebot, Vertriebsweg, Beleg, seiner Kapazität, seinem Preis und seinem Servicemodell erreichen kann. Zweitens können zwei Optionen ein gleich großes Potenzial haben und vor einer sicheren Entscheidung völlig unterschiedliche Belege benötigen. Die Zahl ist nicht falsch, weil sie breit ist. Sie wird erst dann falsch eingesetzt, wenn das Portfolio von ihr eine engere Aussage verlangt, als sie enthält.

Goodmans Darstellung hält außerdem den Messprozess neben seinen Grenzen. Die Messung industrieller Märkte kann auf aggregierten Daten, Bausteinen, Proxys und Annahmen beruhen, die durch die verfügbaren Informationen begrenzt sind (Goodman, 1972). Ein Portfolio, das nur das Ergebnis speichert, verliert den Grund dafür, dass eine Option sicherer erscheint als eine andere.

Der erste Vergleich sollte daher nicht TAM A gegen TAM B lauten. Er sollte fragen: Was misst der Beleg für A, was misst der Beleg für B, und welche Entscheidung kann jeder davon tragen?

Welche Schichten gehören zu einer belastbaren Marktbewertung?

Natarajarathinam und Nepal zeigen eine nützliche, klar begrenzte Abfolge für ein Unternehmen, das eine Expansion erwägt. Sie führt vom Marktpotenzial eines Landes zum unternehmensspezifischen Umsatzpotenzial und anschließend zum Return on Investment (Natarajarathinam & Nepal, 2012). Für die Ebenen gelten unterschiedliche externe, interne, fähigkeitsbezogene, ressourcenbezogene und investive Bedingungen (Natarajarathinam & Nepal, 2012).

Das ist keine universelle Formel für ein Marktranking. Die Autoren veranschaulichen sie mit einem Verbindungselemente-Hersteller, der Mexiko beurteilt (Natarajarathinam & Nepal, 2012). Der Fall ist nützlich, weil er die Ebenen zeigt, die ein Ranking gewöhnlich versteckt:

- Marktpotenzial: Was scheint die definierte Umwelt zu enthalten?
- Umsatzpotenzial des Unternehmens: Was könnten dieses Angebot und dieses Unternehmen unter festgelegten Bedingungen erreichen?
- Investitionsaufwand: Welche Menschen, Anlagen, Lieferungen, Services, Betriebsmittel, Zeit und Managementaufmerksamkeit verbraucht die Option?
- Investitionsentscheidung: Rechtfertigen Cashflows, Zeithorizont, Abwärtsrisiko und Ergebnis die Bindung?

Diese Ebenen können sich in unterschiedliche Richtungen bewegen. Ein Markt kann hohes Potenzial, aber eine schwache aktuelle Unternehmenspassung haben. Ein plausibles Umsatzszenario kann an fehlender Lieferkapazität scheitern. Eine Option kann als dauerhafte Investition unattraktiv und als kleiner Lerntest trotzdem sinnvoll sein. Ein gutes Portfolio erlaubt, dass diese Urteile auseinanderfallen.

Warum bestimmt die gewählte Analysemethode die Prioritätenreihenfolge?

Das Messverfahren ist keine neutrale Kamera, die auf einen Markt gerichtet wird. Waheeduzzaman vergleicht Analogie, Proxy-Indikatoren, Kettenquoten, Zeitreihen und multiple Regression als unterschiedliche Verfahren zur Schätzung internationalen Marktpotenzials (Waheeduzzaman, 2008). Der Vergleich fragt nicht nur nach Präzision. Er umfasst Präzision, Prognose, Preis und Pragmatik (Waheeduzzaman, 2008).

Daraus entsteht eine praktische Portfoliofrage: Welches Evidenzniveau ist für die Entscheidung angemessen, die jetzt getroffen werden soll? Ein günstiger Proxy kann genügen, um eine offensichtlich schwache Option früh auszusortieren. Für eine kapitalintensive Bindung kann er unzureichend sein. Ein anspruchsvolles Modell kann unnötig sein, wenn seine Eingaben schwach sind oder nur entschieden werden soll, ob eine Woche Lernaufwand sinnvoll ist.

Das ist kein Plädoyer für niedrige Standards. Es ist ein Plädoyer dafür, das Instrument an die Entscheidung anzupassen. Das Evidenzfeld sollte Verfahren, Eingangsqualität, blinden Fleck und die nächste tragfähige Aussage nennen. Ein Portfolio darf unbekannt, aber testwürdig sagen, ohne das Unbekannte als Null oder als negativen Marktwert zu behandeln.

Wie verzerren methodische Messentscheidungen den Vergleich von Zielmärkten?

Brunas Analyse macht das Messproblem aus Sicht der Raumökonomie konkret. Ein Maß für das heimische Marktpotenzial kann sich ändern, wenn die Regel für interne Distanz oder Eigenpotenzial geändert wird (Bruna, 2024). Das Ergebnis bezieht sich auf regionale europäische Daten, nicht auf eine unternehmensbezogene Umsatzprognose (Bruna, 2024).

Brunas Schlussfolgerung ist methodisch: „The paper concludes that using a single rule to proxy Internal Market Potential in the same way for any sample is a bad methodology“ (Bruna, 2024). Diese Vorsicht gilt auch für ein kommerzielles Portfolio: Eine Zahl erklärt sich nicht selbst, wenn ihre Konstruktion verborgen bleibt.

Die Lehre ist nicht, das räumliche Verfahren in jeden kommerziellen Plan zu übernehmen. Die Lehre ist, die Messregel neben dem Ergebnis zu speichern. Wenn Abgrenzung, Distanzbehandlung, Preisbasis oder Einschlussregel geändert werden, sollte das Portfolio diese Änderung zeigen, statt die neue Reihenfolge als objektive Tatsache auszugeben.

Deshalb können zwei Marktrankings voneinander abweichen, ohne dass eines davon betrügerisch ist. Sie können unterschiedliche Fragen beantworten, andere Grenzen verwenden oder interne Reibung anders abbilden. Die richtige Antwort ist nicht, die Rankings zu mitteln. Finden Sie heraus, welche Entscheidung welches Maß benötigt.

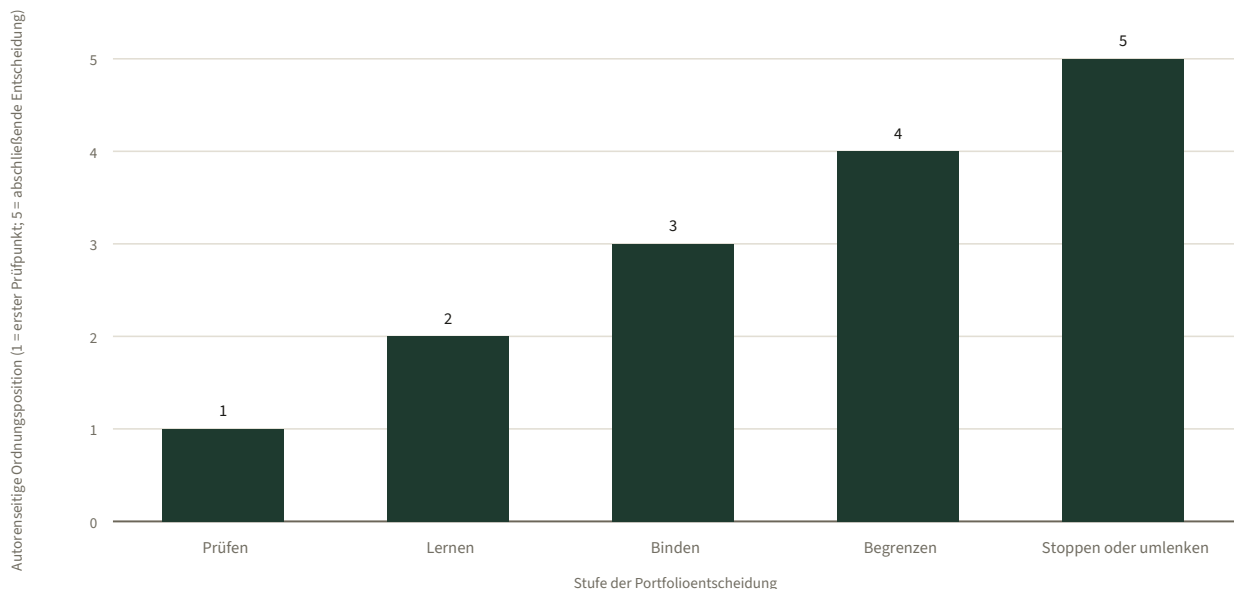
Warum gehört der Validierungs- und Rechercheaufwand fest in die Portfolioentscheidung?

Klingers Darstellung von 1977 macht eine leicht übersehene Grenze sichtbar. Der Forschungs- und Informationsaufwand für industrielles Marktpotenzial hängt von Art, Alter und Nutzung des Produkts ab (Klinger, 1977). Sein Acht-Schritte-Ansatz strukturiert die Arbeit am Marktpotenzial industrieller Produkte (Klinger, 1977). Das ist ein historischer, angewandter Rahmen und keine universelle moderne Checkliste. Die operative Folgerung bleibt dennoch nützlich.

Eine Option, die erst nach großem Rechercheaufwand attraktiv aussieht, ist nicht gleichwertig mit einer Option, die sich aus verlässlichen vorhandenen Daten prüfen lässt. Informationsarbeit verbraucht knappe Kapazität. Sie kann Kundenklassifikation, Nutzeridentifikation, Verbrauchsschätzung, technische Interpretation, Wettbewerbssprüfung oder Feldvalidierung verlangen. Bleibt diese Last unsichtbar, belohnt das Portfolio Optionen, deren Unsicherheit nur besser verborgen ist.

Der Rechercheaufwand ist kein Grund, schwierige Optionen zu vermeiden. Er ist ein Grund, den Preis des Wissens zu nennen. Manchmal ist das richtige nächste Vorhaben ein kleines Evidenzprojekt und kein Markteintritt. Manchmal ist die Beleglast so hoch und die Bindung so schwer umkehrbar, dass die Option begrenzt werden sollte, bis ein besseres Signal vorliegt.

Abbildung 1 Die Prüfpunktfolge für Marktpriorisierung



Autorensynthese auf Grundlage von Goodman (1972), Natarajathinam und Nepal (2012), Waheeduzzaman (2008), Bruna (2024) und Klinger (1977). Die Balkenhöhen sind vom Autor definierte Ordnungspositionen, von 1 für den ersten Prüfpunkt bis 5 für die abschließende Entscheidung; sie sind keine Marktwerte, Leistungsmaße, Wahrscheinlichkeiten oder Rankings.

Wie nutzen Teams Marktkarten als Handlungsabfolge statt als statische Punktzahl?

Die Karte ist bewusst breiter als ein Ranking. Verdichten Sie die Felder nicht zu einer einzigen Zahl, es sei denn, die verantwortliche Person hat Einheiten, Gewichte, Evidenzqualität, Zeithorizont und den Umgang mit fehlenden Informationen festgelegt. Selbst dann müssen die Ausgangsfelder sichtbar bleiben. Eine Punktzahl ist eine Zusammenfassung, kein Ersatz für die Objekte, aus denen sie entsteht.

Beginnen Sie mit einer gemeinsamen Evidenzgrenze. Jede Option braucht ein definiertes Marktojekt und eine benannte Quelle oder Methode. Fragen Sie dann, was die nächste Entscheidung tatsächlich benötigt.

Prüfen. Entfernen Sie Optionen, deren Grenze, Käufer, Einheit oder Datum nicht genannt werden kann. Das ist kein Urteil, dass der Markt unattraktiv ist. Es ist das Urteil, dass die vorhandene Evidenz noch keinen Vergleich trägt.

Lernen. Wählen Sie einen kleinen, begrenzten Test, wenn die nächste Unsicherheit wichtig ist und die Bindung reversibel bleiben kann. Notieren Sie Frage, Testkosten, erwartete Beobachtung, verantwortliche Person und Prüfetermin. Lernwert ist die Unsicherheit, die der Test möglicherweise klärt. Er ist keine verborgene Umsatzprognose.

Binden. Erhöhen Sie Ressourcen nur, wenn die Evidenz die nächste Bindungsstufe trägt und der Investitionsaufwand sichtbar ist. Eine starke Potenzialzahl genügt nicht, wenn Unternehmenspassung oder Servicekapazität unbekannt bleiben.

Begrenzen. Begrenzen Sie den Umfang, wenn eine Option nützlich sein könnte, aber eine Bedingung noch nicht erfüllt ist. Eine begrenzte Option kann eine kleinere Geografie, Käufergruppe, ein kleineres Angebot oder ein Zeitfenster haben. Die Begrenzung ist Teil der Option und kein Implementierungsdetail.

Stoppen oder umlenken. Stoppen Sie, wenn die Evidenz der erklärten Bedingung widerspricht, die Lernfrage keine nützliche Antwort mehr verspricht oder der Aufwand die Toleranz der Entscheidung übersteigt. Lenken Sie um, wenn eine andere Option dieselbe Unsicherheit mit geringerer Bindung klären kann.

Diese Abfolge ist mit einem modusspezifischen Vergleich von Auslandsmarkt und Markteintrittsmodus vereinbar, beantwortet aber eine andere Frage. Dort geht es um die Passung zwischen einem benannten Markt und einem Eintrittsmodus. Hier geht es darum, welcher Markt oder welches Segment den nächsten Portfolio-Prüfpunkt verdient, bevor ein Modus gewählt wird.

Welche vier Denkfallen führen zu verzerrten Marktrankings?

Der größte TAM geht zuerst. Das versteckt Unternehmenspassung, Serviceaufwand und Evidenzqualität. Die größte Umwelt kann unter der aktuellen Grenze die am schwersten erreichbare Option sein.

Ein veröffentlichtes Länderranking wird zur Antwort. Ein Ranking ist ein methodenspezifisches Ergebnis für ein bestimmtes Datum, Variablen, eine Population und eine Entscheidung. Es für ein anderes Produkt oder Unternehmen zu übernehmen, macht aus einem Hinweis eine Schlussfolgerung.

Präzisionsinszenierung ersetzt Entscheidungsqualität. Zusätzliche Dezimalstellen reparieren keine unsichere Grenze, keinen Proxy und keine schwache Eingabe. Für ein frühes Screening kann ein einfaches Verfahren mit sichtbarem blinden Fleck besser sein als ein aufwendiges Modell, das niemand prüfen kann.

Lernen wird als Ertrag gezählt. Ein Test kann Information erzeugen, ohne Nachfrage, Gewinn oder ein dauerhaftes Recht zur Skalierung zu beweisen. Notieren Sie Unsicherheit und Bindung getrennt.

Wo liegen die methodischen Grenzen der Portfoliobewertung?

Dieser Beitrag rankt kein aktuelles Land, Segment oder Markt. Er schätzt keinen TAM, weist keinen Marktanteil zu, berechnet keinen firmenspezifischen ROI und empfiehlt keine Investition. Die Literatur liefert abgegrenzte Unterscheidungen der Marktbeurteilung, Verfahrensabwägungen, eine regionale Messsensitivität und einen angewandten Forschungsrahmen für industrielle Märkte. Die Portfolio-Karte und die Abfolge der Prüfpunkte sind Autoren-synthese. Nutzen Sie sie, um eine Priorisierungsentscheidung prüfbar zu halten, nicht um der Evidenz mehr zu entnehmen, als sie enthält.

- Bruna, F. (2024). Market potential: The measurement of domestic market size. *Letters in Spatial and Resource Sciences*, 17, Article 13. <https://doi.org/10.1007/s12076-024-00378-8>
- Goodman, C. S. (1972). Measuring industrial markets: Uses and limitations of available data for market measurement. *Industrial Marketing Management*, 3, 279-293. [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(72\)90020-X](https://doi.org/10.1016/0019-8501(72)90020-X)
- Klinger, W. H. (1977). Measuring market potential for industrial products: An eight-step approach. *Industrial Marketing Management*, 6, 39-42. [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(77\)90031-1](https://doi.org/10.1016/0019-8501(77)90031-1)
- Natarajarathinam, M., & Nepal, B. (2012). A holistic approach to market assessment for a manufacturing company in an emerging economy. *Industrial Marketing Management*, 41, 1142-1151. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.05.003>
- Waheeduzzaman, A. N. M. (2008). Market potential estimation in international markets: A comparison of methods. *Journal of Global Marketing*, 21(4), 307-320. <https://doi.org/10.1080/08911760802206144>

ZITIERWEISE

Isoglu, S. (2026, 31. August). Marktpriorisierung ist eine Portfolioentscheidung, kein TAM-Ranking. Sinan Isoglu.
<https://isoglu.com/de/insights/journal/marktpriorisierung-ist-eine-portfolioentscheidung-kein-tam-ranking/>

WEITERLESEN

Go-to-Market & Pricing

Eine Go-to-Market-Strategie ist ein Ressourcenallokationssystem

<https://isoglu.com/de/insights/journal/eine-go-to-market-strategie-ist-ein-ressourcenallokationssystem/>

Go-to-Market & Pricing

TAM ist kein Budget

<https://isoglu.com/de/insights/journal/tam-ist-kein-budget/>

Go-to-Market & Pricing

Was ist Gabor-Granger-Preisforschung? Kaufabsicht ist kein Marktpreis

<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-gabor-granger-preisforschung/>



Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand