



GO-TO-MARKET & PRICING

TAM ist kein Budget

Eine Marktgröße beschreibt eine Chance, keine Umsatzprognose.
Trennen Sie Marktpotenzial, Umsatzpotenzial, Ressourcen und ROI
vor der Budgetfreigabe.

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

VERÖFFENTLICHT

27. August 2026

LESEZEIT

5 Min.

WÖRTER

1.032

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

Management Summary	2
Warum ist das Marktpotenzial keine verlässliche Umsatzprognose?	3
Wie definieren kommerzielle Teams die Marktgrenze vor der Schätzung?	4
Welche Schätzmethode passt zu welcher konkreten strategischen Entscheidung?	5
Wie wird die Marktpotenzialanalyse zu einer verbindlichen Budgetprüfung?	5
Warum sagen aggregierte TAM-Zahlen nichts über den tatsächlichen ROI aus?	5
Wo liegen die methodischen Grenzen von Marktgrößenmodellen?	6
Literatur	7

MANAGEMENT SUMMARY

Ein großes TAM kann unbrauchbar sein. Eine Marktgrößenzahl wird erst entscheidungsfähig, wenn Abgrenzung, Einheit, Zeitpunkt und Methode sichtbar sind. Goodman trennt Marktpotenzial von einer Umsatzprognose, die von Marketingentscheidungen abhängt. Natarajarathinam und Nepal unterscheiden Marktpotenzial eines Landes, firmenspezifisches Umsatzpotenzial und Return on Investment in einem begrenzten Industriefall. Waheeduzzaman zeigt, dass Schätzmethoden Präzision, Prognosekraft, Preis und Praktikabilität unterschiedlich gewichten. Bruna zeigt, dass sich ein regionales Marktpotenzial mit der Regel zur internen Distanz verändert. Das Ergebnis ist ein vierstufiges Prüfblatt für Markt, Reichweite, Ressourcen und Investitionsökonomie. Es erfindet weder Marktanteile noch ein aktuelles TAM oder einen ROI. Es zeigt, was vor der Budgetverteilung erfüllt sein muss.

Schlagwörter: Total Addressable Market · Marktpotenzial · Umsatzpotenzial · Markteintritt · Budgetierung

Ein riesiges TAM kann trotzdem zu einem schlechten Plan führen. Die Zahl kann alle theoretischen Käufer beschreiben, während das Budget eine engere Frage beantworten muss: Was kann dieses Unternehmen unter welchen Bedingungen, mit welchen Ressourcen und über welchen Zeitraum verkaufen, und welche Rendite ist damit verbunden?

Diese Frage gehört zur Markteintrittsentscheidung, bei der Sprache, Angebot, Preis, Route und Bindung die tatsächliche Reichweite verändern.

Die Lösung ist keine noch eindrucksvollere Marktgrößenschätzung. Trennen Sie vier Objekte. Das Marktpotenzial beschreibt die Umgebung. Das Umsatzpotenzial beschreibt den erreichbaren Umsatz dieses Unternehmens unter bestimmten Bedingungen. Der Ressourcenbedarf beschreibt, was der Plan verbraucht. Der Return on Investment beschreibt, ob sich die Investition lohnt. Solange diese Objekte unsichtbar bleiben, ist TAM eine Abgrenzung der Chance, aber kein Budget.

Warum ist das Marktpotenzial keine verlässliche Umsatzprognose?

Goodman trennt Marktpotenzial von einer Umsatzprognose. Potenzial beschreibt eine Chance oder einen Marktzustand. Eine Prognose ist eine Erwartung, die von Marketingentscheidungen abhängt. Deshalb kann eine Top-down-Marktgröße nützlich sein und trotzdem keine belastbare Handlungsanweisung für ein Unternehmen liefern.

Die vier Objekte gehören in ein Prüfblatt, dürfen aber nicht zu einer Zahl verschmelzen:

Tabelle 1 Das Markt- und Budget-Prüfblatt

Stufe	Frage	Mindestangaben	Ergebnis	Unzulässiger Sprung
Marktpotenzial	Was existiert in derabgegrenzten Marktumgebung ?	Käufer, Gebiet, Einheit, Zeitpunkt, Preisbasis, Grenze und Methode	Chancenrahmen	Die gesamte Umgebung mit Unternehmensumsatz gleichsetzen
Umsatzpotenzial	Was könnte dieses Unternehmen unter bestimmten Bedingungen verkaufen?	Angebot, Vertriebsweg, Passung, Kapazität, Vertriebsabdeckung, Wettbewerb und Annahmen	Erreichbares Umsatzszenario	Eine Annahme als Marktanteil ausgeben
Ressourcenbedarf	Was muss der Plan einsetzen, um dieses Szenario zu erreichen?	Markteinführung, Service, Lieferung, Working Capital, Personal, Zeit und Grenzen	Ressourcenbedarf	Aus der Marktgröße einen Kostenplan ableiten
Return on Investment	Lohnt sich die Investition über den gewählten Zeitraum?	Zahlungsströme, Investition, Zeitraum, Ergebnis, Abwärtsrisiko und Entscheidungsregel	Investitionsentscheidung	ROI allein aus der Marktgröße ableiten

Goodman (1972), Natarajarathinam und Nepal (2012), Waheeduzzaman (2008) und Bruna (2024). Die Zeilen sind eine Synthese des Autors.

TAM, SAM und SOM können hilfreiche Bezeichnungen sein, aber erst nach der Abgrenzung. TAM bezeichnet die gesamte adressierbare Marktumgebung. SAM bezeichnet den Teil, den das Angebot und der gewählte Weg bedienen können. SOM bezeichnet ein erzielbares Marktszenario unter Annahmen zu Kapazität, Wettbewerb und Umsetzung. Keines dieser Kürzel wird dadurch zu beobachteter Nachfrage.

Wie definieren kommerzielle Teams die Marktgrenze vor der Schätzung?

Die Zahl besteht nicht nur aus ihrem Zähler. Halten Sie fest, ob sie Einheiten, Umsatz, Accounts oder etwas anderes misst. Nennen Sie Gebiet, Zeitraum, Währung, Käuferdefinition, Preisbasis und Einschlussregel. Schreiben Sie dazu, ob das Ergebnis historisch, aktuell oder ein Marktszenario ist. Wenn die Zahl aus einem Modell stammt, nennen Sie die Eingaben, die sie verändern können.

Brunas regionale Analyse macht den Messpunkt konkret. Das regionale Marktpotenzial hängt teilweise davon ab, wie die interne Distanz oder das Eigenpotenzial abgebildet wird. Das ist keine technische Fußnote. Ändert sich die Regel, ändert sich auch die Bedeutung des Vergleichs. Sie müssen keine raumwirtschaftliche Kennzahl kopieren, um die Lehre zu nutzen. Halten Sie die Messentscheidung neben dem Ergebnis fest.

Welche Schätzmethode passt zu welcher konkreten strategischen Entscheidung?

Waheeduzzaman vergleicht Methoden zur Marktpotenzialschätzung nicht nur nach Präzision. Analogie, Proxy-Indikatoren, Chain-Ratio-Methoden, Zeitreihen und Regression benötigen unterschiedliche Daten und erzeugen unterschiedliche Risiken. Prognosekraft, Preis und Praktikabilität gehören neben die Präzision.

Das ist ein guter Schutz gegen Scheingenauigkeit. Eine mathematisch aufwendige Methode kann weniger nützlich sein als ein einfacheres Verfahren mit sichtbaren Annahmen, wenn sie schlecht zur Entscheidung passt. Schreiben Sie zuerst die Entscheidung auf: ein Land vorprüfen, ein Segment dimensionieren, Kapazität planen, ein Angebot testen oder eine Markteinführung freigeben. Wählen Sie danach die Methode, deren blinde Flecken für diese Entscheidung vertretbar sind.

Wie wird die Marktpotenzialanalyse zu einer verbindlichen Budgetprüfung?

Nutzen Sie das Prüflatt in dieser Reihenfolge:

- 1 Definieren Sie das Marktobjekt. Halten Sie Grenze, Einheit, Zeitpunkt, Preisbasis und Methode von TAM, SAM oder SOM fest.
- 2 Definieren Sie die Reichweite des Unternehmens. Halten Sie Angebot, Vertriebsweg, Kapazität, Vertriebsabdeckung, Wettbewerb und die dafür nötigen Bedingungen fest.
- 3 Bewerten Sie den Aufwand. Halten Sie Personal, Lieferung, Service, Working Capital, Zeit und Grenzen fest.
- 4 Prüfen Sie die Investition. Halten Sie Zahlungsströme, Zeitraum, Ergebnis, Abwärtsrisiko und Entscheidungsregel fest, bevor Sie den ROI berechnen.

Natarajarathinam und Nepal zeigen diese Bewegung vom Marktpotenzial eines Landes über das firmenspezifische Umsatzpotenzial zum Return on Investment am Beispiel eines Herstellers von Verbindungselementen, der Mexiko bewertet. Der Fall ist nützlich, weil er die Kategorien ordnet. Er ist keine allgemeine Markteintrittsformel und nimmt einem anderen Unternehmen die eigenen Annahmen nicht ab.

Warum sagen aggregierte TAM-Zahlen nichts über den tatsächlichen ROI aus?

Ein großer Markt kann eine Vorauswahl stützen. Er kann allein keine Investitionsentscheidung tragen. Die Investitionsfrage beginnt, wenn das Unternehmen festlegt, was es erreichen kann, was diese Reichweite kostet, wann das Geld abfließt und welches Ergebnis als Erfolg oder Misserfolg gilt.

Das spätere Prüfverfahren für Forecast Value Added prüft den realisierten Prozess an einem Ergebnis. Es kann ein unbegrenztes TAM nicht in ein Budget verwandeln, bevor diese Grenze geklärt ist.

Deshalb sollte eine Budgetprüfung eine Marktgrößenzahl zurückweisen, die keine Einheit, keinen Zeitpunkt, keine Grenze, keine Methode und keinen Verwendungszweck hat. Sie weist den Markt nicht zurück. Sie weigert sich, der Marktgröße eine Umsatzprognose und eine ROI-Rechnung abzuverlangen, die sie nicht liefern kann.

Wo liegen die methodischen Grenzen von Marktgrößenmodellen?

Dieser Beitrag schätzt keinen aktuellen Markt, weist keinen allgemeinen Marktanteil zu und berechnet keinen firmenspezifischen ROI. Er nutzt vier vollständig vorliegende Studien, um die Objekte zu trennen, die ein Budget braucht. TAM ist ein nützlicher Chancenrahmen. Erst mit Unternehmensreichweite, Ressourcen, Zeitraum und Rendite wird es zu einer Grundlage für die Finanzierung.

- 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)
- 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, 27. August). TAM ist kein Budget. Sinan Isoglu.
<https://isoglu.com/de/insights/journal/tam-ist-kein-budget/>

WEITERLESEN

Go-to-Market & Pricing

Marktpriorisierung ist eine Portfolioentscheidung, kein TAM-Ranking

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

Go-to-Market & Pricing

Ein globaler Preis ist nicht überall derselbe Preis

<https://isoglu.com/de/insights/journal/ein-globaler-preis-ist-nicht-ein-preis/>

Go-to-Market & Pricing

Was sind TAM, SAM und SOM?

<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-sind-tam-sam-som/>



Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand