



GO-TO-MARKET & PRICING

Was sind TAM, SAM und SOM?

TAM, SAM und SOM bilden eine gestaffelte Marktarchitektur, die theoretisches Gesamtpotenzial von operativer Vertriebskapazität trennt.

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

VERÖFFENTLICHT

2. September 2026

LESEZEIT

8 Min.

WÖRTER

1.773

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

Management Summary	2
Wie werden TAM, SAM und SOM formal definiert und berechnet?	3
Warum scheitern Top-Down-Marktanalysen in der operativen Praxis?	5
Praxisbeispiel: B2B-Software für regulatorische Labor-Compliance	5
Welche typischen Planungsfehler untergraben die Marktpotenzialanalyse?	6
Welches auditierbare Protokoll etabliert verlässliche Marktpotenzialanalysen?	7
Wo liegen die empirischen Grenzen der Marktpotenzialanalyse?	8
References	9

MANAGEMENT SUMMARY

Total Addressable Market (TAM), Serviceable Addressable Market (SAM) und Serviceable Obtainable Market (SOM) bilden das methodische Fundament zur Marktpotenzialanalyse. Werden diese Größen als rein werbliche Kennzahlen missverstanden, verleiten sie zu gravierender Überinvestition, indem sie theoretischen Gesamtbedarf mit realisierbarem Umsatz gleichsetzen. Fundiert in der Industrieökonomie und Vertriebsgebietsmodellierung formalisiert dieser Leitfaden Top-Down- und Bottom-Up-Gleichungen, analysiert operative Filterstufen, rechnet ein realistisches B2B-Softwarebeispiel durch und definiert ein auditierbares Protokoll zur Synchronisation von Marktpotenzial mit Vertriebskapazitäten.

Schlagwörter: Total Addressable Market · Serviceable Addressable Market · Serviceable Obtainable Market · Marktpotenzialanalyse · Vertriebskapazitätsplanung

Total Addressable Market (TAM), Serviceable Addressable Market (SAM) und Serviceable Obtainable Market (SOM) bilden die methodische Standardarchitektur zur Quantifizierung kommerzieller Marktpotenziale. Weit entfernt von isolierten Schätzwerten definieren sie eine präzise Filterhierarchie: Der TAM beschreibt die theoretische Gesamtnachfrage einer Kategorie, der SAM isoliert den über bestehende Produkte und Vertriebswege bedienbaren Teilmarkt, und der SOM beziffert den realisierbaren Umsatzanteil unter Berücksichtigung von Vertriebskapazität und Wettbewerbswiderständen.

In der unternehmerischen Praxis verkommen diese Kennzahlen oft zu unkritischen Präsentationsfloskeln für Investoren. Managementteams zitieren milliardenschwere Branchenvolumina als Beleg für grenzenloses Wachstum, ohne zu erkennen, dass ein Marktpotenzial lediglich Rahmenbedingungen beschreibt, jedoch keinen operativen Vertriebsplan ersetzt. Die Gleichsetzung von aggregiertem Marktvolumen mit erreichbarem Kundenbedarf führt zu voreiligen Neueinstellungen, verfehlten Wachstumszielen und massiver Kapitalvernichtung.

In der kommerziellen Unternehmensführung schließt die fundierte Marktpotenzialanalyse die Lücke zwischen Strategie und Vertriebsalltag. Durch klare Kriterien zwischen TAM, SAM und SOM spiegeln Investitionsentscheidungen belastbare Deckungsbeiträge wider statt spekulative Makro-Illusionen.

Wie werden TAM, SAM und SOM formal definiert und berechnet?

Eine belastbare Marktpotenzialanalyse verlangt die Verknüpfung von makroökonomischen Branchendaten mit operativen Kennzahlen der Vertriebseinheit (Bottom-Up-Berechnung).

1. Total Addressable Market (TAM)

Der TAM bezeichnet das gesamte jährliche Umsatzpotenzial, wenn ein Anbieter einen Marktanteil von 100 % über alle denkbaren Kunden weltweit erzielen, die theoretisch von der Lösung profitieren könnten.

$$\text{TAM} = N_{\text{total}} \times \text{ACV potential}$$

Wobei N_{total} die Gesamtzahl aller potenziell relevanten Unternehmen oder Nutzer weltweit beziffert und ACV potential den theoretischen durchschnittlichen Jahresvertragswert (Annual Contract Value) darstellt.

2. Serviceable Addressable Market (SAM)

Der SAM grenzt denjenigen Teilmarkt ab, der durch das aktuelle Leistungsspektrum, bestehende Schnittstellen, regionale Vertriebsstrukturen und gesetzliche Zulassungen adressiert werden kann:

$$\text{SAM} = N_{\text{target}} \times \text{ACV realized}$$

Hierbei isoliert $N_{\text{target}} = N_{\text{total}} \times \text{Fit-Faktor} \times \text{Geo-Faktor} \times \text{Kanal-Faktor}$ nur jene Zielkunden, bei denen die eigene Lösung einen messbaren ökonomischen Vorteil gegenüber Alternativen stiftet.

3. Serviceable Obtainable Market (SOM)

Der SOM (auch als Share of Market bezeichnet) beziffert den realisierbaren Umsatz innerhalb eines Planungszeitraums von 12 bis 36 Monaten. Er wird durch Vertriebskapazität, Rep-Produktivität und Wettbewerb limitiert:

$$\text{SOM} = \min (\text{SAM} \times \text{Ziel-Marktanteil} , \text{Vertriebler} \times \text{Zielquote} \times \text{Zielerreichung})$$

Goodman (1972) formuliert Grundlagen der Erfassung industrieller Märkte und räumt die Beschränkung ein, die für alle gilt: „it is usually necessary to rely on proxy data for most of the things a marketer would like to measure.“

Er hält zudem Potenzial und Prognose auseinander: Potenzial ist ein Maß für einen Umweltzustand, eine Prognose ist „conditional upon inputs of the various marketing decision variables.“ Verlässliche Schätzungen bedeuten deshalb, die Hilfsdaten an eine Spezifikation anzupassen, nicht ein Makroaggregat als Zählung zu übernehmen.

Beswick und Cravens (1977) legen „a multistage decision model“ vor, das die Entscheidungsfelder des Vertriebs als einen zusammenhängenden Prozess behandelt, getragen von „a response function which relates sales in a control unit to the many determinants of performance including potential, workload, company effort, salesman quality and experience, and prior sales history.“ Das ist ein Modell und kein gemessenes Gesetz, und die Arbeitskapazität ist eine Bestimmungsgröße darin. Die Planungsfolge bleibt: Wer Umsatz aus unbegrenztem Marktpotenzial hochrechnet, lässt die Reaktionsfunktion ganz weg.

Darmon (2002) modelliert Kundeninformation und Gebietsgröße, und der Mechanismus ist ein Wettbewerb um eine knappe Ressource: Informationsbeschaffung und -verarbeitung „and the effective contact time devoted to selling to clients and prospects on the other, vie for the limited time resources available to a salesperson.“ Geliefert wird „a simple statistical procedure for estimating the costs of information gathering and processing by a salesperson“, die optimale Gebietsgröße ist also ein Schätzwert des jeweiligen Unternehmens und keine zitierfähige Konstante.

Piercy et al. (1999) trennen die Bestandteile, statt sie zu verschmelzen: Die Effektivität der Vertriebsorganisation wird bestimmt durch „salesforce outcome performance and behavioural performance as well as by the use of a behaviour based control approach.“ So gelesen ist eine überzogene Marktpotenzialvorgabe ein Steuerungsproblem, weil sie Ergebniserwartungen setzt, die Verhalten nicht erreichen kann.

Abbildung 1 Die mehrstufige Marktpotenzialarchitektur

Filterstufe	Definition des Zugschnitts	Mathematische Basis	Relevante operative Steuerungsgröße
Gesamtmarkt (TAM)	Weltweites theoretisches Marktpotenzial	Gesamtuniversum × Maximal-ACV	Langfristige strategische Kategoriegrenze
Produkt-Markt-Filter	Ausschluss inkompatibler Zielgruppen	Kunden mit passendem ICP-Profil	Technische Leistungsfähigkeit und Schnittstellen
Bedienbarer Markt (SAM)	Erreichbares Kernsegment	Zielkunden × Realisierter ACV	Vertriebskanäle, Zulassungen und Geografie
Kapazitätsfilter	Ausschluss kapazitiv nicht erreichbarer Kunden	Aktive Vertriebsmitarbeiter × Betreuungskapazität	Arbeitszeitbudget und Marketing-Pipeline
Realisierbarer Markt (SOM)	Operatives 12- bis 36-Monats-Ziel	Quotentragende Vertriebler × Erreichte Quote	Jährliche Budget- und Quotenallokation
Unit-Economics-Prüfung	Marginaler Deckungsbeitrag	SOM × DB-Marge – Vertriebskosten	Kapitalrentabilität und nachhaltige Margen

Marktpotenzial-Framework des Autors, fundiert in der Industrieökonomie und Vertriebsgebietsforschung von Goodman (1972), Beswick und Cravens (1977), Darmon (2002) sowie Piercy et al. (1999).

Warum scheitern Top-Down-Marktanalysen in der operativen Praxis?

In der Praxis konkurrieren zwei Herangehensweisen: die Top-Down-Schätzung über Branchenstudien und die operative Bottom-Up-Modellierung. Die methodischen Unterschiede verdeutlichen, weshalb theoretische TAM-Werte selten in realem Umsatz ankommen.

Tabelle 2 Warum scheitern Top-Down-Marktanalysen in der operativen Praxis?

Dimension	Top-Down-Schätzung (Marktstudien)	Bottom-Up-Schätzung (Operative Einheiten)
Datengrundlage	Studien von Analystenhäusern (Gartner, IDC)	Eigene CRM-Daten, Handelsregister, Firmenverzeichnisse
Berechnungsmethode	Pauschaler prozentualer Abschlag auf Branchenzahlen	Multiplikation geprüfter Firmenzahlen mit realen Preisen
Grenzen der Eignung	Unterstellt universelle Passung des Produkts	Schließt Firmen ohne technische Voraussetzungen aus
Vertriebskapazität	Ausgeblendet; unterstellt unbegrenzten Vertrieb	Streng limitiert durch Headcount, Ramp-up und Quoten
Wettbewerb	Unterstellt kampflose Marktanteilsgewinne	Berücksichtigt vertragliche Bindungen an Wettbewerber
Relevanz für Entscheidungen	Eignet sich für Pitch-Deck-Präsentationen	Zwingend erforderlich für Gebiets- und Personalplanung
Typischer Fehler	Massive Überschätzung des erzielbaren Ertrags	Kann bei neuen Kanälen zu konservativ ausfallen

Tabelle aus diesem Essay. Quellen und Einordnung stehen im Beitrag.

Das Verständnis für den Zusammenhang zwischen Marktpotenzial und Preissetzung ist essenziell. Wie in Was ist wertbasierte Preisgestaltung? dargelegt, hängt der erzielbare Auftragswert von der Kundenalternative und der Zahlungsbereitschaft ab, nicht von Branchenstatistiken.

Praxisbeispiel: B2B-Software für regulatorische Labor-Compliance

Ein Softwarehersteller entwickelt eine Compliance-Plattform für medizinische Diagnostiklabore und plant seine Expansion über die nächsten drei Jahre.

1. Berechnung des Total Addressable Market (TAM)

- Registrierte medizinische Labore weltweit: 200.000 Einrichtungen.
- Theoretischer Listenpreis der Gesamtsuite: 50.000 € jährlich.
- Theoretischer TAM (Top-Down): $200.000 \times 50.000 \text{ €} = 10.000.000.000 \text{ €}$ (10 Milliarden €).

2. Ableitung des Serviceable Addressable Market (SAM) über Filterkriterien

- Geografie-Filter: Zulassung und Lokalisierung vorerst nur in der DACH-Region (6.000 Labore = 3 % weltweit).
- Größen-Filter: Einrichtungen mit mehr als 10 Mitarbeitern und eigenem IT-Budget (2.400 Labore = 40 % in DACH).
- Schnittstellen-Filter: Labore mit kompatiblen LIMS-Systemen (1.800 Labore = 75 % der qualifizierten Labore).
- Realer Vertragswert (ACV): 25.000 € für die Standard-Edition.
- Berechneter SAM: $1.800 \text{ Labore} \times 25.000 \text{ € ACV} = 45.000.000 \text{ €}$.
- Aus einem theoretischen 10-Milliarden-Markt wird ein real adressierbares Marktvolumen von 45 Millionen Euro.

3. Ermittlung des Serviceable Obtainable Market (SOM) über Vertriebskapazität

Das Unternehmen plant den Vertriebsausbau über 24 Monate:

- Eingesetzte Vertriebsmitarbeiter (Account Executives, AEs): 8 vollwertig eingearbeitete Reps.
- Jahreszielquote je AE: 600.000 € neues ARR.
- Erwartete durchschnittliche Zielerreichung: 75 %.
- Realistische Vertriebskapazität: $8 \text{ AEs} \times 600.000 \text{ €} \times 75 \% = 3.600.000 \text{ € neues ARR pro Jahr}$.
- Bestehendes Vertragsvolumen: 6.400.000 € ARR.
- Serviceable Obtainable Market (Kumulierte SOM-Zielmarke für Jahr 2): 10.000.000 € ARR (kombiniert die bestehende Kundenbasis von 6,4 Mio. € mit 3,6 Mio. € jährlich hinzugewonnener Vertriebskapazität).

Eine pauschale Annahme, lediglich 1 % des weltweiten TAM zu gewinnen, hätte ein Ziel von 100 Millionen Euro suggeriert. Die operative Kapazitätsberechnung zeigt jedoch, dass im relevanten DACH-Markt maximal 45 Millionen Euro bedienbar sind und ein Team von 8 Vertrieblern realistisch 3,6 Millionen Euro Neugeschäft pro Jahr abschließt.

Die Verknüpfung zur Finanzsteuerung ist unmittelbar. Wie in Was sind Kundenakquisitionskosten? und Was ist der Deckungsbeitrag? verdeutlicht, führt die Orientierung an überzogenen Marktpotenzialen zu überdimensionierten Vertriebskosten und ruiniert den Deckungsbeitrag.

Welche typischen Planungsfehler untergraben die Marktpotenzialanalyse?

Tabelle 3 Welche typischen Planungsfehler untergraben die Marktpotenzialanalyse?

Planungsfehler	Ursache	Strategisches Scheitern	Korrekturprotokoll
Der 1-%-Marktanteils-Trugschluss	Beliebige Prozentsätze eines gigantischen TAM ansetzen	Prognosen ohne Bezug zu realen Vertriebskapazitäten	Bottom-Up-Modelle auf Basis von Quoten und Kapazitäten bauen
Verwechslung von TAM und SAM	Jeden Akteur der Branche als potenziellen Käufer zählen	Vertriebler werden in Regionen ohne Produktpassung geschickt	SAM streng nach technischen und geografischen Kriterien filtern
Ausblenden von Wechselkosten	Unterstellen, dass Kunden sofort den Anbieter wechseln	Massive Überschätzung der Konversionsgeschwindigkeit	SAM um vertragliche Bindungen und Migrationshürden bereinigen
Statische Marktbetrachtung	TAM als starre unveränderliche Größe behandeln	Versäumnis, regulatorische und technische Trends zu nutzen	Marktmodelle jährlich anhand von Win-Loss-Daten aktualisieren
Pauschale Preisannahmen	Gleiche Preise für Konzerne und KMU ansetzen	Fehlbepreisung verschiedener Kundensegmente	Vertragswerte nach Zielgruppenstaffeln differenzieren

Tabelle aus diesem Essay. Quellen und Einordnung stehen im Beitrag.

Welches auditierbare Protokoll etabliert verlässliche Marktpotenzialanalysen?

- 1 Geprüfte Bottom-Up-Accountlisten erstellen: Nutzen Sie amtliche Wirtschaftsregister und B2B-Datenbanken, um reale juristische Einheiten in den Zielbranchen exakt zu zählen.
- 2 Kriterien für das ideale Kundenprofil (ICP) festlegen: Dokumentieren Sie verbindliche technische, organisatorische und finanzielle Mindestanforderungen für eine erfolgreiche Einführung.
- 3 Den SAM über mehrstufige Filter isolieren: Ziehen Sie Unternehmen ohne passende Geografie, IT-Infrastruktur oder Budgetgröße systematisch vom Gesamtmarkt ab.
- 4 Wettbewerbslaufzeiten analysieren: Untersuchen Sie die durchschnittliche Vertragsdauer bei Bestandskunden von Wettbewerbern, um das jährlich wechselbereite Marktvolumen zu ermitteln.
- 5 Den SOM an reale Vertriebskapazitäten binden: Berechnen Sie erzielbaren Umsatz als mathematische Funktion aus eingearbeiteten Vertrieblern, Gebietsgrößen und historischen Zielerreichungsquoten (Beswick und Cravens, 1977).
- 6 Vertriebsgebiete nach Potenzial austarieren: Schneiden Sie Verkaufsgebiete so zu, dass alle Teams über vergleichbare Chancen verfügen, um Frustration und Kündigungen zu verhindern (Piercy et al., 1999).
- 7 Finanzpläne mit der Vertriebsrealität abgleichen: Verweigern Sie Budgetfreigaben für Wachstumsziele, die die rechnerische SOM-Kapazität ohne zusätzliche Vertriebsressourcen überschreiten.

Wo liegen die empirischen Grenzen der Marktpotenzialanalyse?

Die Marktpotenzialanalyse ist ein Instrument zur rationalen Ressourcenallokation, kein Garant für zukünftigen Absatz. In neu entstehenden Technologiefeldern, die erst neue Verhaltensweisen etablieren, existieren keine verlässlichen historischen Vergleichsdaten, wodurch TAM-Berechnungen spekulativ bleiben.

Zudem sind Märkte dynamische Systeme: Wettbewerber reagieren auf Markteintritte, makroökonomische Krisen führen zu Ausgabenstopps bei Kunden, und Produktfortschritte erweitern die Grenzen des bedienbaren Markts. Führungskräfte müssen Marktgrößen als kontinuierlich zu überprüfende Annahmen führen statt als statische Wahrheiten.

Die wissenschaftlichen Grundlagen dieses Beitrags basieren auf der Industrieökonomie und der Vertriebsgebietsforschung, namentlich Goodman (1972), Beswick und Cravens (1977), Darmon (2002) sowie Piercy et al. (1999). Die Filtermodelle, industriellen Rechenbeispiele und Kontrollprotokolle stellen die methodische Synthese des Autors für eine belastbare Vertriebssteuerung dar.

REFERENCES

- Beswick, C. A., & Cravens, D. W. (1977). A multistage decision model for salesforce management. *Journal of Marketing Research*, 14(2), 135-144. DOI
- Darmon, R. Y. (2002). Salespeople's management of customer information: Impact on optimal territory and sales force sizes. *European Journal of Operational Research*, 137(1), 162-176. DOI
- Goodman, C. S. (1972). Measuring industrial markets: Uses and limitations of available data for market measurement. *Industrial Marketing Management*, 3, 279-293. DOI
- Piercy, N. F., Cravens, D. W., & Morgan, N. A. (1999). Relationships between sales management control, territory design, salesforce performance and sales organization effectiveness. *British Journal of Management*, 10(2), 95-111. DOI

ZITIERWEISE

Isoglu, S. (2026, 2. September). Was sind TAM, SAM und SOM? Sinan Isoglu.
<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-sind-tam-sam-som/>

WEITERLESEN

Go-to-Market & Pricing

TAM ist kein Budget

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

Go-to-Market & Pricing

Was ist gestaffelte Preisgestaltung?

<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-gestaffelte-preisgestaltung/>

Go-to-Market & Pricing

ABM-Auswahl ist keine Personalisierung

<https://isoglu.com/de/insights/journal/abm-auswahl-ist-keine-personalisierung/>



Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand