

Arbeitsblatt 2.2.1: Marktgröße schätzen mit TAM, SAM und SOM

Hintergrund

Für Startups sind traditionelle Marktanalysen selten möglich. Stattdessen machen sie Schätzungen mit dem sogenannten TAM-SAM-SOM-Modell. TAM, SAM und SOM sind unterschiedliche Sichten auf den Markt für ein Produkt, die unterschiedlichen Zwecken dienen.

Wenn keine Marktstatistiken verfügbar sind, werden alle drei Märkte zunächst qualitativ bestimmt (*Wer gehört zu diesem Markt?*) und dann mit einer quantitativen Schätzung belegt (*Wie viele Euros im Jahr ist dieser Markt Wert?*)

Beispiel

Wir verwenden als Anschauungsbeispiel ein Startup, das modische Damenhüte in einem Online-Shop international verkaufen möchte.

Aufgabe 1: Qualitativer TAM

Der *Total Addressable Market* oder *Total Available Market* besteht aus der Gesamtheit aller theoretisch möglichen Kunden für eure Lösung. Er beantwortet die Frage, *Welchen Umsatz könntet ihr mit eurem Produkt erzielen, wenn es dazu überhaupt keine Alternativen geben würde und ihr den kompletten Bedarf bedienen könntet?*

Im Beispiel

Der qualitative TAM für die Damenhüte könnte wie folgt beschrieben werden:

- 10 Millionen gut situierte Frauen über 40 in allen Metropolen weltweit.

Die Frage zum qualitativen TAM:

- ✍ Wer hat das Bedürfnis, das ihr befriedigen wollt und könnte daher theoretisch eure Lösung kaufen und auch damit zufrieden sein?

Aufgabe 2: Quantitativer TAM

Eine quantitative Schätzung des TAM erhaltet ihr mit den folgenden drei Schritten:

1. Aus wie vielen potenziellen Kunden besteht der qualitative TAM?
2. Wie viel gibt jeder dieser Kunden im Mittel im Jahr zur Befriedigung seines Bedürfnisses aus?
3. Die Größe des TAM ergibt sich aus dem Produkt dieser beiden Zahlen.

Die quantitative Angabe des TAM muss nicht genau sein, es kommt nur auf dessen Größenordnung an.


Im Beispiel

1. Jede Frau im TAM kauft zweimal im Jahr einen neuen Hut.
2. Ein Hut kostet im Mittel 100€.
3. Quantitativer TAM = 10 Millionen * 100€ * 2/Jahr = 2 Milliarden € im Jahr.

Alternativ dazu sind für bereits etablierte Märkte oft Statistiken verfügbar. Quellen für solche Statistiken sind:

- Staatliche Stellen wie das Bundesamt für Statistik
- Marktberichte von großen Unternehmensberatungen
- Spezielle Dienste wie Statista

Nutzt eine dieser beiden Methoden, um euren quantitativen TAM zu schätzen:

 Was ist die Größe eures TAM (in Euro pro Jahr)?

Aufgabe 3: Qualitativer SAM

Der SAM (*Serviceable Addressable Market* oder *Served Available Market*) ist der Teil des TAM, für den euer Ge-

schäftsmodell relevant und passend ist. Er sollte mit der Zielgruppe aus Kapitel 1.2 übereinstimmen. Der SAM ist die Antwort auf die Frage, *Für wen genau entwickelt ihr euer Produkt?*

Es gibt mehrere Gründe, weshalb euer SAM kleiner sein kann, als der TAM:

- Ihr habt euch auf einen Teil des TAM spezialisiert.
- Ihr habt manche Segmente des TAM bewusst ausgeschlossen.
- Ihr habt keinen Zugang zu manchen Segmenten des TAM.
- Für Teile des TAM gibt es spezielle Gründe, die gegen eure Lösung sprechen.

Im Beispiel

Um für das Damenhut-Startup relevant zu sein, müssen die Frauen im qualitativen TAM die folgenden Eigenschaften besitzen:

- Sie sind modisch und tragen gern Hüte.
- Sie sind dazu bereit, Hüte aus dem Internet zu kaufen.
- Das Startup muss in ihr Land liefern können.

Überlegt nun, an welchen Teil eures TAM genau ihr euer Angebot richtet bzw. welche Teile des TAM für euch grundsätzlich ausscheiden:

 Wie ist euer qualitativer SAM definiert?

Aufgabe 4: Quantitativer SAM

Eine quantitative Schätzung des SAM erhaltet ihr, indem ihr den qualitativen SAM mit den mittleren jährlichen Ausgaben für euer Angebot multipliziert.

Im Beispiel

1. Die Anzahl Frauen im SAM wird auf 8 Millionen geschätzt.
2. Quantitativer SAM = 8 Millionen * 100€ * 2/Jahr = 1,6 Milliarden € im Jahr.

Nun könnt ihr euren quantitativen SAM schätzen:

✍ Wie groß ist euer SAM (in Euro pro Jahr)?

Aufgabe 5: Qualitativer SOM

Der SOM (*Serviceable Obtainable Market* oder *Share of Market*) ist der Teil des SAM, den ihr mit eurem anfänglichen Geschäftsmodell bedienen könnt. Er ist die Antwort auf die Frage, *Wer wird kurzfristig tatsächlich unser Kunde?*

Der SOM wird ermittelt, indem er aus zwei entgegengesetzten Richtungen betrachtet wird: *Top-down* und *Bottom-up*.

Top-Down

Beim Top-down-Ansatz beginnt ihr beim SAM und entfernt nach und nach einzelne Marktsegmente auf Grund von marktseitigen Ausschlusskriterien, zum Beispiel:

- Wettbewerb. Ihr müsst Marktanteile an Konkurrenten abgeben.
- Recht. Euer Angebot erfüllt (vielleicht nur vorübergehend) nicht überall die notwendigen rechtlichen Voraussetzungen.

Nun könnt ihr euren SAM um die Segmente verkleinern, die ihr nicht – oder vorläufig nicht – bedienen könnt oder wollt:

✍ Welche Teile eures SAMs scheiden für euch – vorerst jedenfalls – aus?

Bottom-Up

Beim Bottom-Up-Ansatz überlegt ihr, welche Segmente des SAM ihr aus internen Gründen nicht erreichen könnt oder wollt, zum Beispiel:

- Eure Marketing-Reichweite ist begrenzt. Ihr könnt nicht den ganzen SAM über euer Angebot informieren.
- Euer Produkt ist sprachabhängig, und ihr könnt am Anfang nicht alle Sprachen bedienen.
- Eure Produktionskapazität ist zu Beginn eingeschränkt. Ihr könnt nicht den ganzen SAM mit eurem Produkt versorgen.
- Ihr habt nicht genug Geld, um zum Beispiel Ware einzukaufen oder Infrastruktur aufzubauen, um den ganzen SAM zu bedienen.

- Ihr habt euch – zum Beispiel wegen eines dort vorhandenen Risikos – gegen manche Segmente des SAM entschieden.
- Ihr seid auf einen Partner (z.B. einen Lieferanten) angewiesen, dessen Kapazität beschränkt ist.

Im Beispiel

1. Das Startup hat zu Beginn nicht die liquiden Mittel, um mehr als 2 Millionen Hüte im Jahr einzukaufen.
2. Die Gründer wollen am Anfang nur in der EU verkaufen, weil dort die rechtlichen Bedingungen homogen sind.
3. Die Gründer wollen am Anfang aus Einfachheitsgründen nur Zahlungen mit PayPal akzeptieren.
4. Bereits existierende Online-Shops für Damenhüte verkaufen geschätzte 40,000 Damenhüte pro Jahr in der EU.
5. Die Gründer glauben, nur etwa 30% des SAM (in der EU) mit Werbung erreichen zu können.

Jetzt definiert euren SOM – das heißt, die Zielgruppenmitglieder, die ihr in der ersten Phase tatsächlich zu Kunden machen wollt:

✍️ Wen müsst ihr mit dem Top-down-Ansatz aus dem SAM entfernen?

✍️ Wen müsst ihr mit dem Bottom-up-Ansatz aus dem SAM entfernen?

Aufgabe 6: Quantitativer SOM

Eine quantitative Schätzung des SOM erhaltet ihr auf die gewohnte Weise, indem ihr den qualitativen SOM mit den mittleren jährlichen Ausgaben für euer Angebot multipliziert.

Im Beispiel

1. Angesichts der Argumente in Aufgabe 5 wird die Größe des SOM auf 250.000 Frauen geschätzt.
2. Quantitativer SOM = $250.000 * 100€ * 2/\text{Jahr} = 50$ Millionen € im Jahr.

Jetzt könnt ihr den jährlichen Umsatz schätzen, den ihr für kurzfristig realistisch haltet:

✍️ Wie groß ist euer SOM (in Euro pro Jahr)?

Aufgabe 7: Checkliste

Hier sind ein paar Fragen zur Überprüfung und gegebenenfalls Verbesserung eurer Marktanalyse:

- Habt ihr bei den Wettbewerbern alle Anbieter aufgezählt, die dasselbe Kundenbedürfnis befriedigen, wie euer Produkt?

- Ist euer TAM plausibel eingeschränkt? (Der TAM für Ferrari ist nicht der Gesamtmarkt für Automobile, sondern der Markt für Luxus-Sportwagen.)
- Entspricht euer SAM der Zielgruppe aus Kapitel 1.2? Falls nicht: Welche Korrekturen sind jetzt erforderlich?
- Wie sicher ist die Schätzung für die mittleren jährlichen Ausgaben? (Kosten modische Damenhüte wirklich im Mittel 100€?) Wie weit weg von der Wirklichkeit könnte eure Schätzung liegen?
- Werdet ihr innerhalb weniger Jahre dazu imstande sein, den errechneten SOM zu erschließen und zu bedienen? Wäre euer Unternehmen damit profitabel?

Fazit und Ausblick

Die Marktanalyse wird in späteren Kapiteln des Playbooks nicht mehr benötigt. Sie ist aber Bestandteil jedes Business Plans. Ihr werdet sie also brauchen, wenn ihr eine Finanzierung sucht. Investoren nutzen die Marktanalyse, um das Potenzial eures Startups einzuschätzen. Davon hängt zum großen Teil die Bewertung eures Unternehmens – und damit auch die Größe der Investition, die ihr bekommt – ab.

Ihr solltet die Ergebnisse dieses Arbeitsblattes nur als ersten Entwurf betrachten – die Angaben sind zwangsläufig noch nur sehr grobe Schätzungen. Für eine finanzierungsreife

Marktanalyse müsst ihr noch viel Arbeit investieren. Beispielsweise müsst ihr euren anvisierten Marktanteil gut begründen, und ihr müsst klar darstellen können, worin ihr euch (aus Kundensicht) von euren Wettbewerbern unterscheidet und warum dies zu eurem Vorteil ist.

Link

- Kapitel 2.2 bei [founders-playbook.de](https://founders-playbook.de/potential/market-analysis/):