

**Systemsimulation einer Steuerkanzlei
– Optimierung der Kommunikationspolitik in der Start-up-Phase**

von Prof. Dr. Herold

ARBEITSPAPIER DER IUBH DUALES STUDIUM

Systemsimulation einer Steuerkanzlei – Optimierung der Kommunikationspolitik in der Start-up-Phase

Zusammenfassung

Eine Verkürzung der Start-up-Phase erhöht die Erfolgs- und Überlebenschancen für einen Kanzlei-Gründer. Ein wichtiges Kriterium ist die Ermittlung der optimalen Kommunikationspolitik in der Gründungsphase. Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf die mathematische Modellierung einer Steuerkanzlei, auf der Basis der dynamischen Systemtheorie und exponentiellen und logistischen Diffusionsgleichungen. Die Parameterbestimmung für das System erfolgt durch die Auswertung von Daten einer Existenzgründung. Ziel der Arbeit sind die Untersuchungen verschiedener Gründungsszenarien und die abzuleitenden Handlungsempfehlungen für den Existenzgründer.

Summary

A shortening of the start-up phase increases the success and survival for a firm founders. An important aspect is the determination of the optimal communication policy in the foundation phase. This paper focuses on the mathematical modeling of a tax office on the basis of dynamic systems theory and the exponential and logistic diffusion equations. The parameters determined for the system is done by analyzing data from a start-up. The aim of this work are the investigation of different scenarios and foundation recommendations to be derived for the entrepreneurs.

JEL-Klassifikation: C 53; M 31; M37

Schlüsselwörter: Produktlebenszyklus; Simulation; iteratives Verfahren; Unternehmensgründung der Steuerberatung; strategische Marketingentscheidungen

E-Mail-Adresse des Autors: j.herold@arfh.de

1 Einleitung und Zielsetzungen

Die erfolgreiche Gründung einer Steuerkanzlei erfordert eine gründliche Vorbereitung auf die berufliche Selbstständigkeit. Neben der Fachkompetenz sind insbesondere Selbst- und Methodenkompetenz gefragt, um die Unternehmernaufgaben zu lösen. Diese Punkte werden in einem Businessplan des Start-up-Unternehmens zusammengefasst und beinhalten insbesondere die Bestimmung der Leistungen, die Markt- und Mitbewerberanalyse, Festlegungen der Unternehmensziele und der Kommunikationspolitik, die Finanz- und Gewinnplanung und die Finanzierung IHK Ostthüringen zu Gera, 2011, S. 8). Ein zentraler Punkt des Erfolgs sind langfristige Umsätze, die höher sind als die Kosten. Je eher die Steuerkanzlei die Gewinnschwelle durchschritten hat, um so größer sind die langfristigen Bestehens Chancen. Die im Businessplan aufgestellten Punkte bilden insgesamt die Kriterien des Erfolgs. Im Artikel wird aber nur der Aspekt der Kommunikationspolitik zur zügigen Mandantengewinnung untersucht. Mathematische Simulationen auf der Basis der dynamischen Systemtheorie dienen zur Untersuchung verschiedener Szenarien, aus denen die Optimalste für den Existenzgründer ermittelt werden soll. Die Systemparameter werden auf der Basis von eigenen Untersuchungen und Ergebnissen von Projektarbeiten bestimmt.

2 Rechtliche Rahmenbedingungen der Steuerkanzleiwerbung und betriebswirtschaftliche Zielstellungen

2.1 Rechtliche Vorschriften für Kanzleiwerbung

Werbung für das Produkt und das Unternehmen ist für alle Wirtschaftsbereiche, insbesondere der Steuerberatung wichtig. Seit einer Entscheidung des Bundesverfassungsgerichtes aus dem Jahre 1994 ist die Werbung für den steuerberatenden Beruf nach Artikel 12 (1) GG zulässig. Da dieser Beruf ein höchst moralisch-ethischer ist, unterliegt er einer speziellen Regelung, bezüglich des Umfangs und der Art der Werbung. Die gesetzlichen Grundlagen zur Werbung sind in den §§ 8, 57, 57a Steuerberatungsgesetz (StBerG), in den §§ 10 bis 21 Berufsordnung der Bundessteuerberaterkammer (BOSTB) und im Artikel 6 Berufsordnung der Steuerberater in Europa (EuropBGr) kodifiziert.

Nach § 9 (1) BOSTG haben Steuerberater ihren Beruf unter Verzicht auf berufswidrige Werbung auszuüben. Eine solche liegt insbesondere bei wettbewerbswideriger Werbung von eigener oder dritter Seite vor. Nach § 9 (2) BOSTG ist dies der Fall, „soweit sie sich auf die Erteilung eines Auftrags im Einzelfall bezieht, wenn der Umworbene in einem konkreten Einzelfall der Beratung oder Vertretung bedarf und der Werbende dies in Kenntnis der Umstände zum Anlass seiner Werbung nimmt“. Nach § 57a StBerG ist Werbung nur erlaubt, „soweit sie über die berufliche Tätigkeit in Form und Inhalt sachlich unterrichtet“.

Zeitungsanzeigen, Flyern u. ä. und die Homepage im Internet dürfen nicht übertrieben, auffällig oder in sonstiger Weise reklamehaft sein. Die Häufigkeit von Zeitungsanzeigen ist ein weiteres Kriterium (LG Hannover, Beschluss vom 24. 8. 2009, 44 STL 2/06 rkr.). Nach § 19 BStG ist jede Maßnahme, die darauf gerichtet ist andere Steuerberater aus einem Auftrag zu verdrängen berufswidrig. Es werden insbesondere folgende Punkte angesprochen:

- Abwerbung von Mandanten unter Verwendung rechtswidrig beschaffter Adressdaten.
- Zusammenwirken von Mitarbeitern eines anderen Steuerberaters, der während seines Beschäftigungsverhältnisses Mandanten seines Arbeitgebers abwirbt.
- Angebote, zu einer unangemessen niedrigen Vergütung tätig zu werden.

Damit der Existenzgründer auf sich aufmerksam macht und möglicherweise zusätzliche Mandate durch Mandantenentscheidung erzielt, kann er folgende erlaubte Nebentätigkeiten, gemäß § 57 (3) StBerG, nutzen:

1. Die Tätigkeit als Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwalt, niedergelassener europäischer Rechtsanwalt oder vereidigter Buchprüfer;
2. Eine freiberufliche Tätigkeit, die die Wahrnehmung fremder Interessen einschließlich der Beratung zum Gegenstand hat;
3. Eine wirtschaftsberatende, gutachtliche oder treuhänderische Tätigkeit sowie die Erteilung von Bescheinigungen über die Beachtung steuerrechtlicher Vorschriften in Vermögensübersichten und Erfolgsrechnungen;
4. Die Tätigkeit eines Lehrers an Hochschulen und wissenschaftlichen Instituten; dies gilt nicht für Lehrer an staatlichen verwaltungsinternen Fachhochschulen mit Ausbildungsgängen für den öffentlichen Dienst;
5. Eine freie schriftstellerische Tätigkeit sowie eine Vortrags- und Lehrtätigkeit.

3 Kommunikationspolitik einer Steuerkanzlei in der Start-up-Phase

Für eine Steuerkanzlei werden alle Maßnahmen der planmäßigen, bewussten Gestaltung und persönlichen oder unpersönlichen Vermittlung von Informationen als Kommunikationspolitik bezeichnet (Hamatschek, 2010, S 24 ff.). Ziel ist der schnelle Zuwachs an Mandaten. Für die Systemmodellierungen werden Teilbereiche der Kommunikationstheorie des Sender-Empfänger-Modells verwendet. In Anlehnung an Weiss (2004, S. 445) kann die Kommunikationspolitik, wie folgt eingeteilt werden:

- 1 Klassische Werbung oder Massenwerbung
- 2 Mund-zu-Mund-Propaganda
- 3 Werbung durch eine Homepage
- 4 Sponsoring
- 5 Public Relations
- 6 Events und weitere Maßnahmen

In der Gründungsphase werden die klassische Werbung, Homepage und Mundpropaganda zur Gewinnung von Mandanten entscheidend sein. Nach Einführung der Steuerkanzlei am Markt sind die weiteren Kommunikationsmaßnahmen auszubauen. Der Begriff der klassischen Werbung umfasst nach Mayer (2009, S. 10) alle Werbemaßnahmen, die gekauften Werberäume und Werbezeiten, insbesondere durch Anzeigen in Tages- und Fachzeitschriften und anderen Massenmedien.

In jüngster Zeit entwickelte sich die Werbung über die Homepage der Steuerkanzleien (Grüter et. al. 2008, S 39 ff.). Für etablierte Steuerkanzleien betrug der Anteil 2010 ca. 10 % (Wiegand, T. Dunkel, K. (2011), S. 21). Für den Existenzgründer wird der Anteil möglicherweise höher sein, da sich andere Kommunikationsmöglichkeiten noch nicht voll auswirken.

Eine der effektivsten Werbemöglichkeiten für die Steuerberatung ist die Mundpropaganda, die nach Hübner et al. (2004, S. 101 ff.), wie folgt klassifiziert wird:

- Empfehlungsmarketing: Mandanten wirken wie Meinungsmacher und empfehlen Freunden und Bekannten die Steuerkanzlei.
- Beziehungsmarketing: Der Steuerberater baut zu Kunden, Berufsträgern ähnlicher Berufe, wie Rechtsanwälte und Notare, ein intensives Verhältnis auf. Die Wirkung ist für die Steuerkanzlei gleich dem des Empfehlungsmarketings.
- Viralmarketing: Unter Beachtung der gesetzlichen Beschränkungen zur Werbung für Steuerberatung kann die Empfehlung über das Internet im Markt implementiert werden, die sich anschließend ausbreiten kann.

Hübner et al. (2004, S. 100) zeigte, dass zwischen 70 – 80 % der Mandanten über das Empfehlungsmarketing, 10 – 20 % über das Beziehungsmanagement und bis ca. 10 % über die klassische externe Werbung und das Viralmarketing gewonnen werden. In den Prozentsätzen aus dem Jahre 2004 ist die Wirkung einer Homepage noch nicht enthalten.

4 Mathematische Modellierung der externen und internen Kommunikation

Zur Modellentwicklung der Steuerkanzleien werden die exponentiellen und logistischen Diffusionsgleichungen verwendet. Die Gruppe potenzieller Mandanten (M) ist homogen, zeitunabhängig und wird in Mandanten (N) und Nicht-Mandanten (M - N) unterteilt (Lewandowski 1974, S.260 ff.) Homogenität bedeutet in diesem Sinne, dass alle Kunden mit gleicher Wahrscheinlichkeit auf den Kommunikationseinfluss reagieren. Externe Kommunikation entsteht insbesondere durch Massenwerbung und eine Homepage und die interne Kommunikation durch Mundpropaganda im sozialen Netz.

4.1 Simulation der externen Kommunikation

Das Modell für die externe Kommunikation, Abbildung 1, beschreibt den Mandantenzuwachs beginnend vom Zeitpunkt $t_0 = 0$ bis t_3 . Ab t_0 werden die potenziellen Mandanten über den Start der Kanzlei informiert. In Start-up-Phase wirken insbesondere Werbung und Homepage. Das exponentielle Diffusionsmodell berücksichtigt die Limitation des Marktpotenzials.

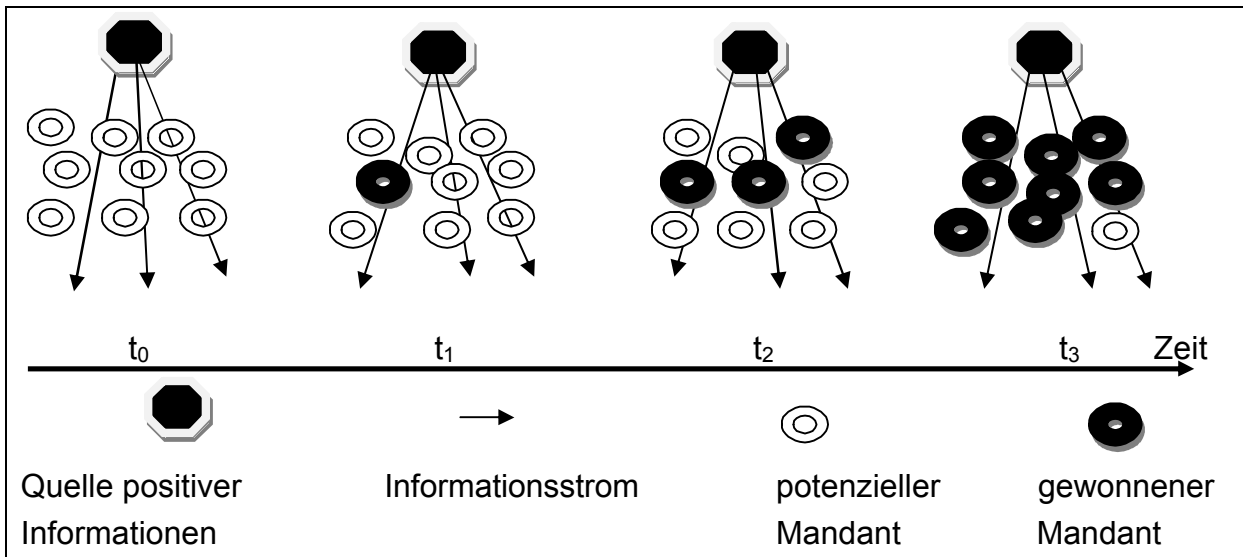


Abbildung 1: Mandantenzuwachs durch externe Kommunikation

Das exponentielle Wachstum wird mit folgenden Differenzialgleichungen beschrieben:

$$\frac{dN(t)}{dt} = p(M - N(t)) \text{ oder } \frac{dN}{(M - N)} = p dt \quad (1)$$

p = Innovationskoeffizient

M = Marktpotenzial oder Zahl der potenziellen Mandanten

N = Mandantenzahl oder Summe der gewonnenen Mandanten

4.2 Simulation der internen Kommunikation

Im Modell für die interne Kommunikation, Abbildung 2, werden die Erstmandanten, die im weiteren als Kick-off-Mandanten bezeichnet werden, zum Zeitpunkt t_0 über die Kanzleigründung informiert und verbreiten diese Information als Meinungsführer. Im Ergebnis entsteht von t_0 bis t_3 der Mandantenzuwachs. Im Modell der Meinungsführerschaft erfolgt die interne Kommunikation im sozialen Netz durch Mundpropaganda, wobei die Mandanten die Mandatsschaften mit gleicher Wahrscheinlichkeit übernehmen sollen (Böcker 1996, S. 66 ff.).

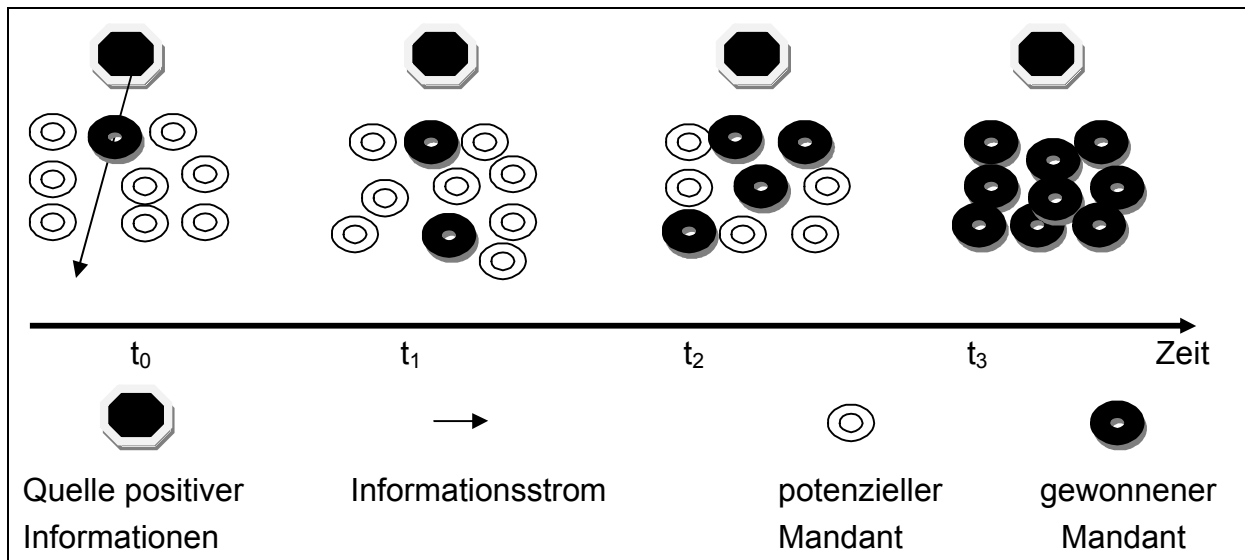


Abbildung 2: Mandantenzuwachs durch interne Kommunikation innerhalb des sozialen Netzes

Das logistische Wachstum wird mit folgender Differentialgleichung beschrieben:

$$\frac{dN(t)}{dt} = \frac{q}{M} * N(t) * (M - N(t)) \text{ oder } \frac{dN}{N * (M - N)} = \frac{q}{M} dt \quad (2)$$

q = Imitationskoeffizient

4.3 Systemmodell einer Steuerkanzlei

4.3.1 Mathematische Wirkungsverknüpfungen

Zur Gewinnung komplexerer Informationen werden der logistische und exponentielle Ansatz zusammengefasst. Die Berechnungen werden auf der Basis des Bass-Diffusionsmodells iterativ ausgeführt (Weiber 1993, S. 35):

$$n_t = p * (M - N_{t-1}) + q * N_{t-1} / M * (M - N_{t-1}) \text{ und } N_t = N_{t-1} + n_t \quad (3)$$

$p * (M - N_{t-1})$ = exponentieller Term - Innovatorenzufuss durch externe Kommunikation

$q * N_{t-1} / M * (M - N_{t-1})$ = logistischer Term - Imitatorenzufuss durch interne Kommunikation

t = Rechenschritt oder Zeitintervall

N_t = kumulierte Mandantenzahl.

n_t = Neumandanten im Intervall (t - (t-1))

Der Mandantenzufluss wird schrittweise berechnet, wobei jeder Rechenschritt einem Zeitintervall entspricht. Die iterative Form (3) besteht aus zwei Termen. Für die Kanzlei stellt der erste Term die Berücksichtigung der externen Kommunikation und der zweite Term den Einfluss der Mundpropaganda dar.

4.3.2 Theorie des dynamischen Systems

Zur Untersuchung des komplexen Verhaltens der Steuerkanzlei wird auf die Modellbildung, Analyse und Simulation komplexer dynamischer Systeme zurückgegriffen (Bossel 2004, S. 35). Systeme sind durch Elemente und eine essenzielle Wirkungsstruktur gekennzeichnet, die ihnen einen Zweck und Identität zuweisen (Forrester 1972, S. 9). Ein System besteht aus voneinander abgrenzbaren Elementen einer Struktur, Wirkungsverknüpfungen und Rückkopplungen. Eine Systemgrenze trennt es von der Umwelt, mit der es Eingangs- und Ausgangsgrößen austauscht (Bossel 2004, S. 36). Die Identität geht durch den Verlust von Elementen oder Verknüpfungen verloren. Zur Formulierung mathematischer Modelle werden folgende Größen abgeleitet (Bossel 2004, S. 114):

- Vorgabegrößen und Einwirkungen beeinflussen das System nur von außen.
- Zustandsgrößen (Speichergrößen) ergeben sich integrativ aus den Zustandsgröße und äußere Einflüsse.
- Veränderungsraten der Zustandsgröße stellen den Zufluss in oder Abfluss aus der Zustandsgröße dar.
- Zwischengrößen (Wandler) ergeben sich zwischen den Vorgabegrößen und Einwirkungen auf der einen und der Veränderungsrate auf der anderen Seite.

Das Kanzleimodell benötigt die Systemelemente Steuerkanzlei und Mandanten. Beide Elemente sind durch die Formel (3), miteinander verknüpft. Der Verlust eines der beiden Bestandteile führt zur Zerstörung des Systems, während es durch Einbeziehung weiterer Elemente, insbesondere weiterer Kanzleien, erweitert werden kann. Die folgende Tabelle zeigt den Zusammenhang zwischen den Systemgrößen und dem Modell der Steuerkanzlei.

Systemgrößen	Zuordnung zur Steuerkanzlei
Vorgabegrößen und Einwirkungen	Marktpotenzial $M = M(t)$ Innovations- und Imitationskoeffizient p, q
Zustandsgrößen des Systems	Zahl der gewonnenen Mandanten
Veränderungsraten/Zuflussgröße	Mandantenzufluss n_t durch Innovatoren und Imitatoren, jeweils zum Zeitpunkt t
Zwischengrößen (Wandler)	Innovatorenzufluss ($= p * (M - N_{t-1})$) Imitatorenzufluss ($= q * N_{t-1} / M * (M - N_{t-1})$)

Tabelle 1: Zuordnung der dynamischen Systemgrößen zur Steuerkanzlei

Für die grafischen Darstellungen werden Wirkungs- und Simulationsdiagramme verwendet. Das Wirkungsdiagramm beschreibt qualitativ den Zusammenhang der Größen, indem Wirkungsbeziehungen durch Pfeile dargestellt werden. Simulationsprogramme wie z. B. Vensim PLE (Ventena Systems, Inc., 2009) haben die Aufgabe, neben der qualitativen auch eine quantitative Aussage zu geben. Sie verwenden die in Tabelle 2 dargestellte Symbolsprache der dynamischen Systeme (System Dynamics). Die Zwischengrößen oder Veränderungsraten und Flussgrößen lassen sich durch Eingabe von Funktionen und Rechenanweisungen bestimmen. Für die Zustandsgrößen werden Rechenvorschriften (Integration) verwendet, bei denen sich der neue Wert durch Addition des alten Wertes und der Veränderung bzw. des Zuflusses berechnen lässt. Das Integrationsverfahren von Runge/Kutta bzw. Euler/Cauchy wird verwendet.

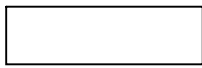
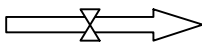



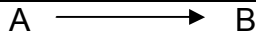
Systemgröße	Symbol
Bestands- oder Zustandsgröße	Rechteck 
Flussgröße oder Veränderungsrate	Blockpfeil mit Ventil 
Zwischen- oder Vorgabegröße	Kreis 
Außenwelt	unregelmäßige Fläche 
Parameter oder exogene Funktionen der Zeit	Sechseck 
Wirkungsbeziehung zwischen zwei Größen, z. B. A wirkt auf B.	Pfeil 

Tabelle 2: Symbolelemente der dynamischen Systeme (vgl. Ventena Systems, Inc. 2009)

In Bezug auf die Entwicklung mathematischer Modelle für dynamische Systeme wird auf das Konzept der Brauchbarkeit von Forrester (1972, S. 78) zurückgegriffen. Die Brauchbarkeit wird im Hinblick auf gedankliche Modelle beschrieben und nicht auf die Perfektion des Modells. Ein Modell wird immer nur einen Teil der Realität darstellen können und darf nicht mit der Wirklichkeit verwechselt werden. Nach Bossel (2004, S. 110) sind unbedingt die essenziellen Strukturen zu suchen, die für das systemtypische Verhalten verantwortlich sind (Bossel 2004, S. 140).

4.3.3 Darstellung der Steuerkanzlei durch ein dynamisches System

Auf der Basis des Systemvorschlags von Bossel (2004, S. 139, 140) wird das Simulationsmodell für die Steuerkanzlei erstellt. Die Wirkungsverknüpfungen der Formel (3) in iterativer Form mit der dynamischen Systemtheorie ermöglicht komplexere Untersuchungen (Herold et al. 2011, S. 3 ff.). Das Wirkungs- und Simulationsdiagramm, siehe Abbildung 3, wird für die Berechnungen, der Mandantenentwicklung für das Start-up-Unternehmen, verwendet (vgl. Beispielkatalog von Ventena Systems, Inc. 2009).

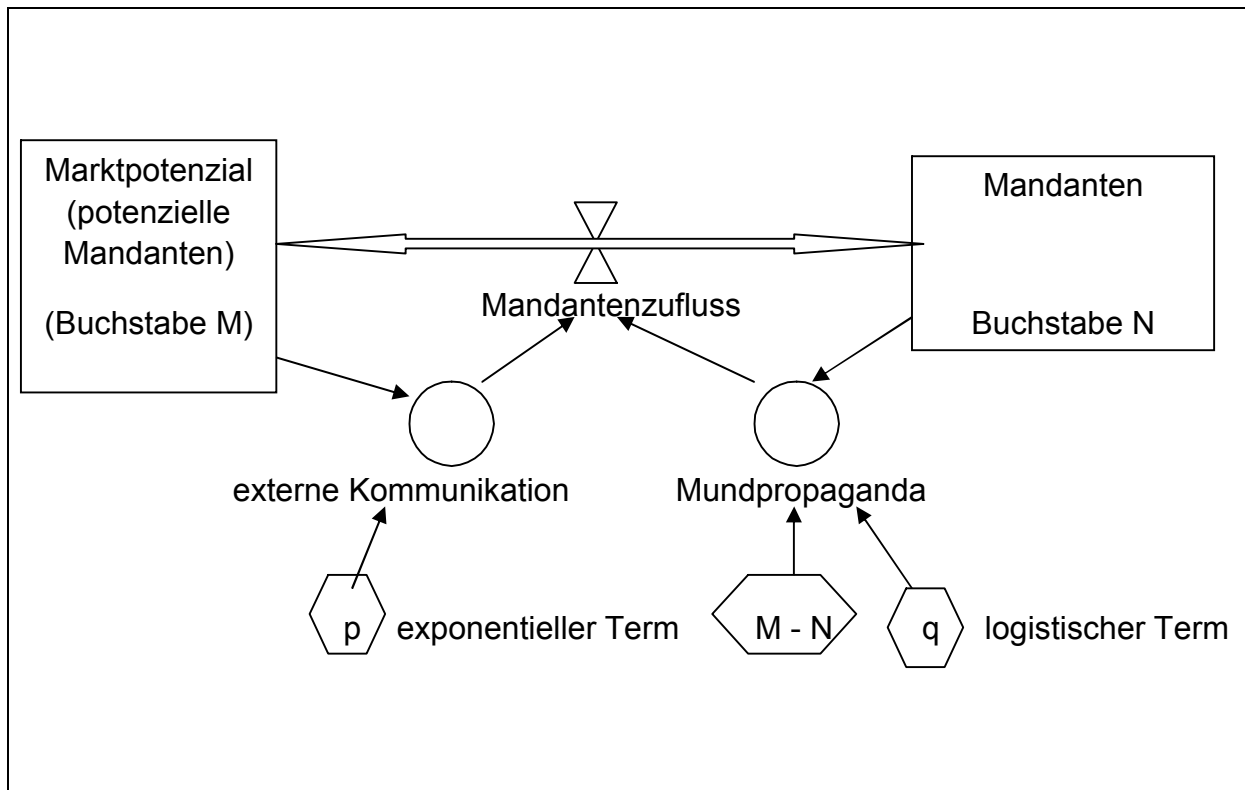


Abbildung 3: Dynamisches System zur Untersuchung des zeitlichen Verhaltens der Produktlebenszyklen (vgl. Ventena Systems, Inc. 2009)

4.4 Bestimmung der relevanten Systemparameter

Als Fallbeispiel wird die Gewinnung von Mandanten einer kleinen Steuerkanzlei ausgewertet. Zur Anonymisierung der Daten werden diese normalisiert. Die Zahl der Mandate im siebenden Jahr des Bestehens wird mit 100 festgesetzt. Die Neuzugänge wurden jeweils für ein Kalenderjahr ermittelt, um saisonale Schwankungen zu eliminieren.



Abbildung 4: Ermittelte und approximierter Mandantenzahl für eine Start-up-Kanzlei

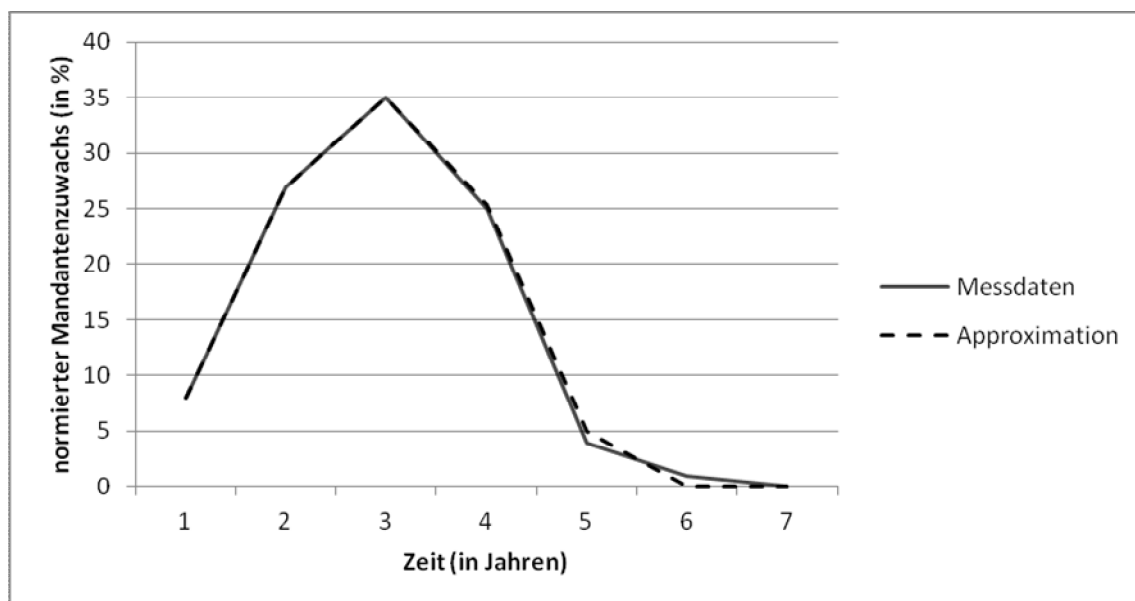


Abbildung 5: Ermittelte und approximierter Mandantenzuwachs für eine Start-up-Kanzlei

Die Zahl der Mandate wird in der Abbildung 4 und die Zugänge in der Abbildung 5 dargestellt. Der Mandantenzuwachs wird durch das Marktpotenzial begrenzt. Aus dem Praxisbeispiel, siehe Abbildungen 4 und 5, wurden die Parameter p , q und M mathematisch bestimmt. Durch die Normierung ist das Marktpotenzial mit $M= 100$ festgelegt. Für den vorliegenden Fall betragen der Innovationskoeffizient $p= 0,235$ und der Imitationskoeffizient $q= 0,87$. Diese Ergebnisse stimmen mit den Datensätzen aus zwei weiteren Projektarbeiten überein. In Abbildung 6 wird das Verhältnis zwischen externer Kommunikation und der Mundpropaganda dargestellt.

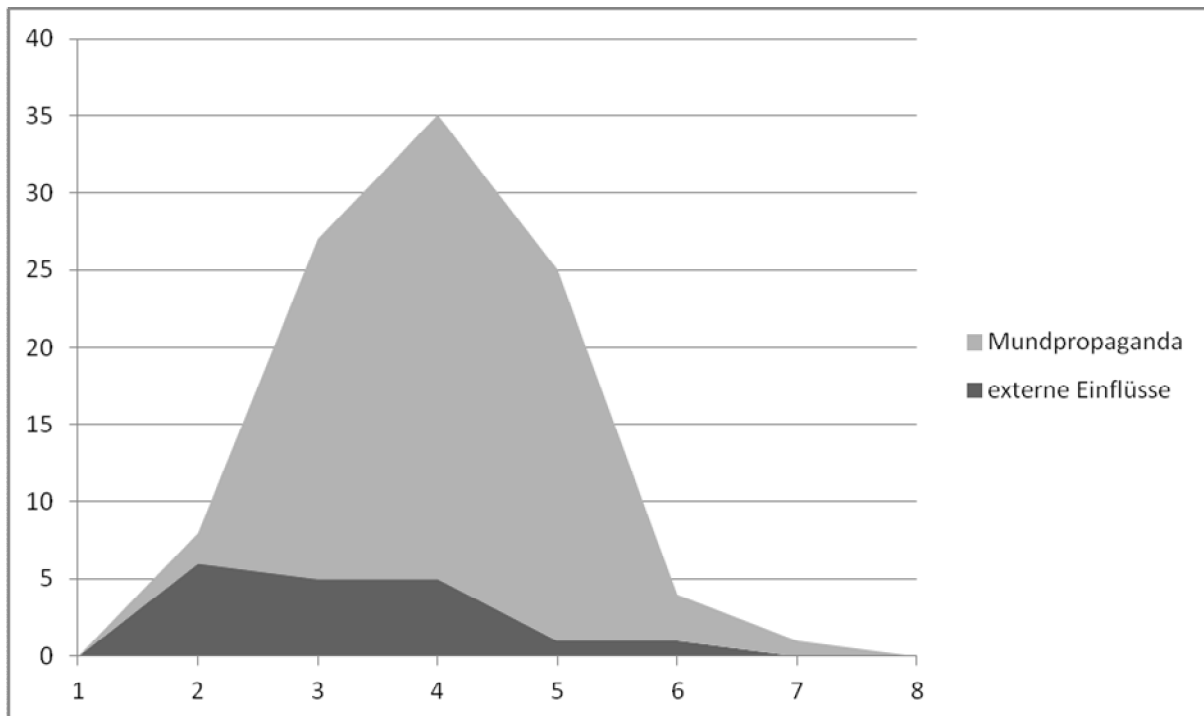


Abbildung 6: Mandantenzuwachs durch Mundpropaganda bzw. externer Kommunikation für eine Kanzleigründung

In der Startphase sind die Wirkungen der externen Kommunikation und der Mundpropaganda etwa gleich hoch, danach dominiert der Einfluss der Mundpropaganda. Aus dem Verhältnis der beiden Koeffizienten wird die herausragende Stellung der Mundpropaganda deutlich. Das Ziel besteht demnach in der Gewinnung von Kick-off-Mandanten (Rogers (2003, S. 343 ff.), die durch Mundpropaganda effizient zur Vergrößerung der Mandate führt. Für die Interpretation des Verhältnisses muss auch der Bekanntheitsgrad des Existenzgründers beachtet werden. Ist dieser in der Startphase gering, so wird auch die Wirkung der Mundpropaganda gegenüber der Werbung schwächer sein.

5 Simulationen von Szenarien zur Ermittlung der optimalsten Gründungsstrategie

Nach den Kapiteln 2 und 3 sind für die Startphase die klassische Kanzleiwerbung, eine Homepage und die Übernahme bzw. Kauf eines Mandantenstammes zu empfehlen. Die sich daraus ergebenden Szenarien werden durch Parameterwahl auf ihre Effizienz geprüft. Der Zeitraum zwischen der Gründung und der Volllastung dient als Maßstab. Je kürzer dieser ist, um so positiver sind die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen.

5.1 Erhöhung der Werbeausgaben im ersten Jahr

In diesem Teil wird unterstellt, dass die Erhöhung der Werbeausgaben zu einer Vergrößerung des Innovationskoeffizienten führt (Grüter et. al. 2008, S 39 ff.). Für das Start-up-Unternehmen handelt es sich insbesondere um Beträge für klassische Werbung und Einrichtung einer Homepage.

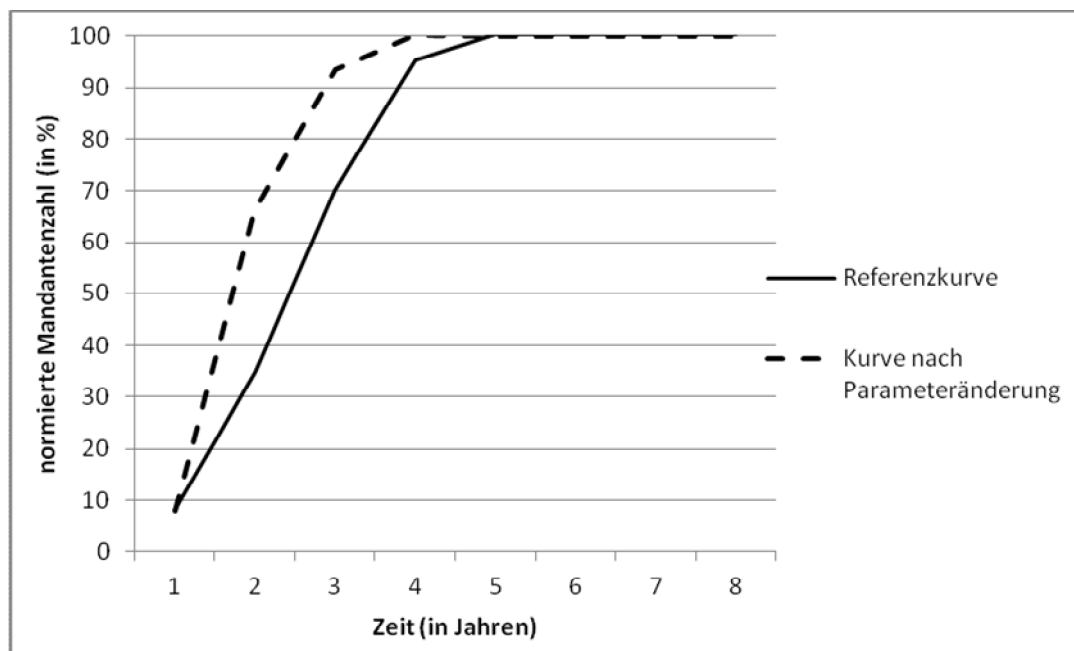


Abbildung 7: Mandantenzufluss nach Verdopplung des Innovationskoeffizienten von $p = 0,235$ (Referenzkurve) auf $p = 0,47$

Zur Berechnung, siehe Abbildung 7, wird der Koeffizient p der Gleichung (3) von $p = 0,235$ auf $p = 0,47$ erhöht. Die Verdopplung Innovationskoeffizienten im Gründungsjahr verkürzt den Zeitraum bis zur Volllastung um ca. ein Jahr. Die Korrelation zwischen der Höhe der Ausgaben und der Wirkung auf den Innovationskoeffizienten p bleibt allerdings offen.

5.2 Verbesserte Wirkung der Mundpropaganda

Die wichtigste Werbemöglichkeit, die Mundpropaganda, gilt es zu steigern. Dieses kann durch Verbesserung des Empfehlungs-, Beziehungs-, und Viralmarketing erfolgen.

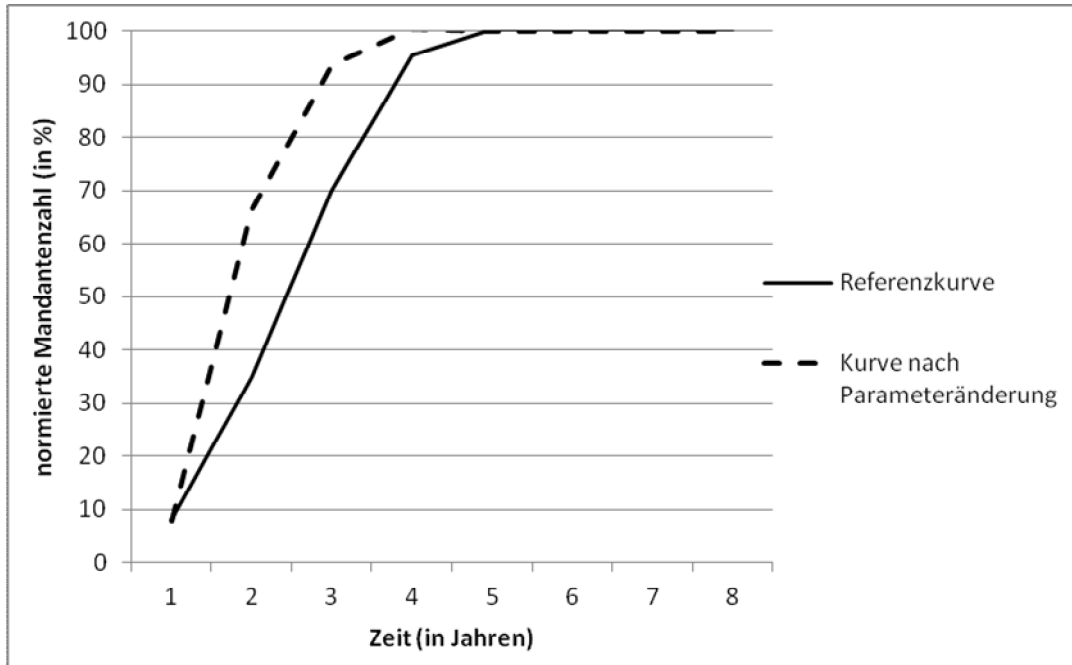


Abbildung 8: Mandantenzufluss nach einer um 20 %ige Erhöhung des Imitationskoeffizienten von $q = 0,87$ (Referenzkurve) auf $q = 1,044$

Zur Berechnung, siehe Abbildung 8, wird der Imitationskoeffizient q der Gleichung (3) von $q = 0,87$ um 20 % vergrößert. Diese Erhöhung im Gründungsjahr verkürzt den Zeitraum bis zur Vollaustung um ca. ein Jahr. Um die Wirkung der Mundpropaganda für den Fall der Praxis- oder Mandatsübernahme zu sichern, muss der Gründer während der Übergangsphase für die Mandanten schon tätig werden. Der Freundes-, Bekannten- oder Familienkreis kann ebenfalls zur Effektivierung der Mundpropaganda beitragen. Die quantitative Korrelation zwischen der Strategie der Mundpropaganda und der Wirkung auf den Imitationskoeffizienten q bleibt schwer bestimmbar. Hingegen ist eine qualitative Aussage möglich und wird Gegenstand weiterer Untersuchungen sein.

5.3 Übernahme von Kick-off-Mandanten

Die effektivste Methode der Mandantengewinnung ist die Mundpropaganda. Diese ist für den Existenzgründer nur möglich, wenn er mit Kick-off-Mandanten startet. Durch Übernahme eines Mandantenstammes ist dies auch rechtlich zulässig.

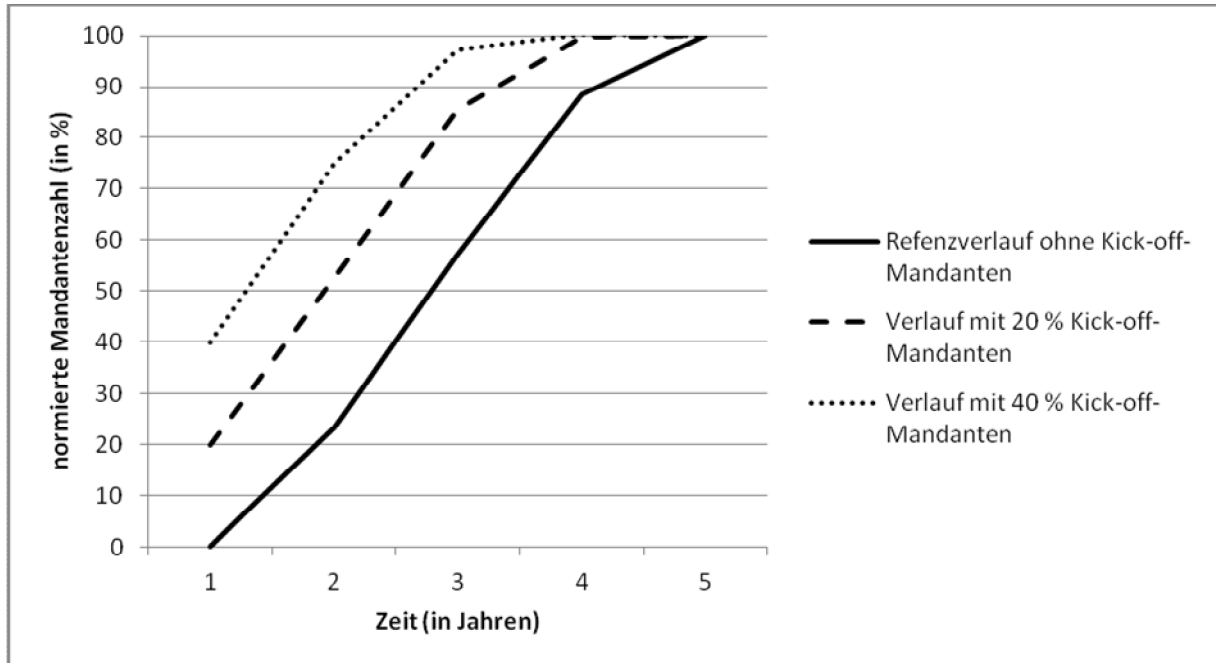


Abbildung 9: Mandantenzufluss für unterschiedliche Zahlen von Kick-off-Mandanten

In Abbildung 9 werden für das Beispielunternehmen die Wirkungen der Größe des Mandantenkerns untersucht. Bezogen auf die Vollauslastung werden neben der Referenzkurve (keine Kick-off-Mandanten), zwei Varianten mit 20 % und 40 % Kick-off-Mandanten berechnet. Die Prozentsätze beziehen sich auf die Maximalauslastung.

Die Erhöhung der Zahl der Kick-off-Mandanten um 20 % verkürzt den Zeitraum bis zur Vollauslastung um ca. ein Jahr.

6 Fazit

Eine Verkürzung der Start-up-Phase erhöht die Erfolgs- und Überlebenschancen für den Existenzgründer. Ein wichtiges Kriterium ist die Ermittlung der optimalen Kommunikationspolitik in der Gründungsphase. Zunächst wurden die rechtlichen Rahmenbedingungen beschrieben und die möglichen Varianten, insbesondere die klassische Werbung, Homepage und Mundpropaganda, abgeleitet. Zur qualitativen bzw. quantitativen Beschreibung wurde auf der Basis der dynamischen Systemtheorie ein Modell einer Steuerkanzlei entwickelt. Für die Wechselbeziehungen der Kommunikation zwischen den Unternehmen und dem

Markt wurden logistische und exponentielle Differenzialgleichungen, die die Ausbreitung von Innovationen beschreiben, genutzt. Aus Daten den Existenzgründung wurden die notwendigen Systemparameter, wie Innovationskoeffizient $p = 0,235$ und Imitationskoeffizient $q = 0,87$, ermittelt. Das Marktpotenzial wird in den Untersuchungen mit 100 normiert. Diese Daten dienten anschließend zur Simulation verschiedener Szenarien, wie Verbesserung der externen und internen Kommunikation und dem Start mit Kick-off-Mandanten.

Folgende Ergebnisse wurden für die Optimierung der Kommunikationspolitik ermittelt:

- Zeitungsanzeigen und eine Homepage dienen als externe Werbemittel für das Start-up-Unternehmen.
- Die Mundpropaganda ist der dominierende Faktor für die Mandantengewinnung.
- Die Erhöhung der Wirkung der Mundpropaganda um 20 % im Gründungsjahr verkürzt den Zeitraum bis zur Vollausslastung um ca. ein Jahr.
- Eine sehr effektive Methode zum Aufbau einer Steuerberatung ist die Übernahme von Mandanten, da damit sofort die Mundpropaganda beginnt.
- Die Erhöhung der Zahl der Kick-off-Mandanten um 20 % verkürzt den Zeitraum bis zur Vollausslastung um ca. ein Jahr.

Offen bleiben folgende Fragen:

- Welche quantitativen Korrelationen bestehen zwischen der Strategie der Mundpropaganda und den Wirkungen auf den Imitationskoeffizienten q .
- Die Korrelation zwischen der Höhe der Ausgaben und dem Betrag des Innovationskoeffizienten p sind zu untersuchen.
- Die Verbindung zwischen Absatzplanung mit der Gewinn- und Finanzplanung ist weiterer Untersuchungsgegenstand.

Literatur

Bass, Frank M. (1969), A new product growth for model consumer durables: Management Science 15: S. 215-227.

Bossel, Hartmut (2004), Systeme, Dynamik und Simulation: Books on Demand GmbH Norderstedt.

Böcker, Franz (1996), Marketing: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft Stuttgart, 6. Auflage.

Forrester, Jay W. (1972), Grundzüge einer Systemtheorie: Gabler Verlag, Wiesbaden.

Grüter, Günter, Springer, Katja (2008), Meine Kanzlei – mein Marketing: VSRW Verlag, Bonn, 1. Auflage.

Hamatschek, A. (2010), Die Kunst Mandanten zu gewinnen: NWB Verlag, Herne.

Herold, Jörg, Polzin, Kerstin (2011), Zeitvarianz und Zeitinvarianz – Mathematische Untersuchungen zum Zeitverhalten des Produktlebenszyklus: Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung Heft 1 (2011), Fachbereich BW, Fachhochschule Jena.

Hübner, Klaus; Hübner, Gunter (2004), Abenteuer Steuerberatung: Deubner Verlag,

IHK Ostthüringen zu Gera (2011) Der Businessplan – In 7 Schritten zum Erfolg, Gera, 4 Auflage

Mayer, B. (2009): Virale Werbung: Die Unterschiede von klassischer Werbung, Online-Werbung und Virus-Werbung, Diplomica Verlag, Hamburg.

Rogers, Everett M. (2003), Diffusion of Innovations: New York u. a., 5. Auflage.

Weiber, Rolf (1993), Chaos: Das Ende der klassischen Diffusionsmodellierung?: Marketing ZfP 1, S. 35–46.

Weis, Hans Christian (2004): Marketing: Kiehl Verlag, 13. Auflage

Wiegand, T., Dunkel, K. (2011): Effektive Werbung durch Steuerbüros mithilfe der optimalen Marketinginstrumente (Projektarbeit), Adam-Ries-Fachhochschule, Erfurt.

Internetquelle

www.vensim.com

(06.01.2013)

Arbeitspapiere der IUBH Duales Studium

- Nr. 1 Prof. Dr. Jörg Herold/Kerstin Polzin:
Betriebswirtschaftliche Auswirkungen der Kulturförderabgabe am Beispiel der Stadt Weimar/Thüringen
- Nr. 2 Prof. Dr. Jörg Herold/Prof. Dr. Hans-Gert Vogel:
Kulturförderabgabe für Übernachtungen? – Eine kurze rechtliche Bewertung der „Bettensteuer“
- Nr. 3 Prof. Dr. Hans-Gert Vogel:
Anleihen als Finanzierungsinstrument mittelständischer Unternehmen – Verbesserter gesetzlicher Rahmen und offene Fragen (teilweise publ. in: „Zeitschrift für Bankrecht und Bankwirtschaft“ – ZBB 3/2010, S. 211 ff., und teilweise zur Veröffentlichung vorgesehen in: „Berliner Kommentar zum Schuldverschreibungsgesetz“, Erscheinen voraussichtlich Februar 2011)
- Nr. 4 Katrin Witte/Prof. Dr. Hans-Gert Vogel:
Umstrukturierung von Stiftungen im Gesundheitswesen – Rechtsfragen bei der Ausgliederung von Krankenhaus- und Pflegeheimbetrieben (zur Veröffentlichung vorgesehen in: „Gesundheitsrecht“ – GesR, März 2011)
- Nr. 5 Prof. Dr. Jörg Herold/Kerstin Polzin:
Reversibilität und Irreversibilität – Mathematische Untersuchungen zum Zeitverhalten des Produktlebenszyklus
- Nr. 6 Prof. Dr. Jörg Herold/Dipl.-Kfm. Lutz Völker, LL. B.:
Zufall und Notwendigkeit – Mathematische Untersuchungen zur Modellierung der Diffusion von Innovationen
- Nr. 7 Prof. Dr. Jörg Herold/Kerstin Polzin:
Zeitvarianz und Zeitinvarianz – Mathematische Untersuchungen zum Zeitverhalten des Produktlebenszyklus
- Nr. 8 Prof. Dr. Herold/Dipl.-Kfm. Lutz Völker, LL. B.:
Tarifeinheit oder Tarifpluralität – quo vadis Tarifrecht?
- Nr. 9 Prof. Dr. Herold
Systemsimulation einer Steuerkanzlei – Optimierung der Kommunikationspolitik in der Start-up-Phase