



CFO-POSITIONIERUNG IN DER FINANZKOMMUNIKATION

DIRK-Konferenz
13. Juni 2017
Workshop 3.3

HELLO WORLD!

„Das **Center for Research in Financial Communication** verfolgt das Ziel, das Themenfeld der Finanzkommunikation in der universitären Forschung und Lehre zu verankern sowie den Wissensaustausch zwischen Praxis und Wissenschaft zu stärken. Damit wird ein Beitrag zur weiteren Professionalisierung des Feldes geleistet.“

- Initiierung und Bündelung von Forschungsprojekten
- Vernetzung und Wissenstransfer mit der Praxis
- Stärkung der Lehre und Nachwuchsförderung
- Entwicklung von Weiterbildungsangeboten

www.financialcommunication.org

SCHWERPUNKTE DER FORSCHUNG

Strategie & Wertschöpfung



Kapitalmarkt



Reporting



Digitalisierung



AKTUELLE PROJEKTE

- Financial Communication – State of the Art
 - Systematischer Überblick über die internationale IR-Forschung, Stand der Forschung zu IR-Effekten
- Strategic Financial Communication/Investor Relations
 - Umfrage zu Kommunikationsstrategien in der Finanzkommunikation/Investor Relations, Planung und Wirkungen
- Trends in Corporate Reporting
 - Regelmäßige Trend-Analyse, Befragung zu Verantwortlichkeiten, Prozessen, Budgets etc.
- Digital Leadership in Investor Relations
 - Entwicklung eines Phasenmodells der Digitalisierung, Identifikation von Best Practices, Erstellung eines Benchmarking
- Many more to come...

DER WORKSHOP HEUTE



Prof. Dr. Christian Hoffmann



Sebastian Keßler



Dr. Markus Talanow



DIE ROLLE DES CFO IN DER FINANZKOMMUNIKATION VON DAX-UNTERNEHMEN

Impulsvortrag: Sebastian Keßler

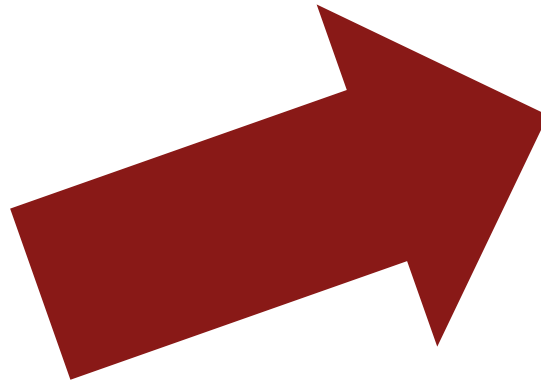
AGENDA

1. Grundlagen und Forschungsstand
2. Vorstellung des Vorgehens
3. Ausgewählte Ergebnisse
4. Zusammenfassung

GRUNDLAGEN & FORSCHUNGSSTAND: DER CFO ALS MITGLIED DES VORSTANDES



GRUNDLAGEN & FORSCHUNGSSTAND: VERÄNDERUNG DES CFO-PROFILS



GRUNDLAGEN & FORSCHUNGSSTAND: ANSATZPUNKTE & KRITIK

Der CFO als Kommunikator

- Teilnahme an IR-Veranstaltungen
- Repräsentation des Unternehmens
- Kommunikation des Zahlenwerks
- Beziehungspflege mit Analysten & institutionellen Investoren

Der CFO als potenzielles Ziel des IR-Berichtswegs

- Verortung der IR-Abteilung beim CFO durch inhaltliche Nähe zur Finanzfunktion
- Alternativen: Zuordnung zu CEO oder Bereichsleiter

Forschungslücke

- Entfernung von deskriptiver & präskriptiver Vorgehensweise
- Versuch einer ganzheitlichen, systematischen und interdisziplinär angelegten Integration
- Notwendigkeit der empirische Überprüfung

VORSTELLUNG DES VORGEHENS: ZIEL & EXPERTENAUSWAHL

Ziel:

Ableitung eines ganzheitlichen, interdisziplinären Aufgabenprofils
des CFO in der Finanzkommunikation

VORSTELLUNG DES VORGEHENS: ZIEL & EXPERTENAUSWAHL

#	Position	Datum	Dauer in min	Perspektive
1	Ehemaliger CFO	13.04.2016	94:14	<i>intern</i>
2	Vice President Investor Relations	07.04.2016	33:07	
3	Senior Communications Manager	05.04.2016	55:07	
4	Managing Director einer Kommunikationsberatung	05.04.2016	56:27	
5	Managing Director einer Kommunikationsberatung	23.03.2016	52:39	
6	Vertreter eines IR-Berufsverbandes	23.03.2016	50:41	<i>meta</i>
7	Vertreter eines IR-Berufsverbandes	29.03.2016	62:02	
8	Wissenschaftler mit Forschungsschwerpunkt FK	21.03.2016	42:12	
9	Mitarbeiter im PM eines institutionellen Investors	06.04.2016	23:47	<i>extern</i>
10	Managing Director Research einer Bank	24.03.2016	36:00	
11	Finanzjournalist	08.04.2016	34:46	

AUSGEWÄHLTE ERGEBNISSE: ABLEITUNG EINES AUFGABENPROFILS

Analyse	Planung	Durchführung		Evaluation
intern	strategisch	individuell	inbound	unmittelbar
Analyse des Status Quo der FK*	Abstimmung von + Entscheidung über Ziele & Strategie	Aneignung + Vertiefung individueller Kompetenzen	Erfassung + Integration der Erwartungen, Ziele & Verhaltensweisen relevanter Mitglieder der FK-Zielgruppen	Bewertung der Ergebnisse
	Weiterentwicklung der integrierten Kapitalmarktstory			Präsentation der Ergebnisse in Gremien & Ausschüssen
extern	strukturell	outbound		mittelbar
Identifikation zusätzlicher Investoren*	Budgetzuteilung und -abstimmung	Teilnahme an ausgewählten IR-Maßnahmen	Betreuung der Top-Investoren	Initiierung der Erfolgskontrolle
	Definition von Arbeits- & Abstimmungsprozessen*		Erwartungsmanagement	
	operativ	Repräsentation des Unternehmens gegenüber FK-Zielgruppen	Kommunikation von vergangenheitsbezogenen, aktuellen & zukunftsgerichteten Infos	
	Abstimmung von IR-Maßnahmen			

AUSGEWÄHLTE ERGEBNISSE: STRATEGISCHE ROLLE DES CFO

Bedeutung für die IR-Abteilung

- **Ranghöchste Führungskraft**, die in der Hierarchie für Finanzkommunikation verantwortlich ist
- „**Oberster IR-Manager**“/ „Senior Representative“
- „Natürlich gibt es noch den CEO, der auch – je nach Fähigkeiten und Interessen – für bestimmte Ansprachen in Betracht kommt. Aber in aller Regel ist der CFO die **mit großem Abstand wichtigste Führungskraft für die IR-Arbeit.**“
- Sicherstellung der **Informationsversorgung**

Ziele, Strategie & Budget

- Abstimmung von Zielen & Strategie erfolgt gemeinsam mit IR-Abteilung, die die Umsetzung übernimmt; der CFO trägt die inhaltliche Verantwortung:
„**Er trägt die Führungsverantwortung** auch für die IR-Arbeit, führt sie aber nicht in jedem Detail aus.“
- „In der Tat ist er der **Herr über das Budget**. Er kann damit die **Prioritäten setzen**. [...] Der CFO entscheidet, mit welchen Mitteln IR ausgestattet wird.“

Organisation & Führung

- „Er hat die **zentrale Rolle**. Bei ihm bündelt sich alles, was die IR-Abteilung betrifft. Er ist derjenige, **der vorgeben muss**, [wie] IR in dem jeweiligen Unternehmen betrieben werden [soll].“
- „Er muss die **Vorgaben** liefern. Er muss sagen, wie die **Leitlinien** aussehen.“
- „Er hat eine **gewisse Linie oder Richtung vorgegeben** – und innerhalb dessen bewegt man sich dann. **Leitplanken** kann man vielleicht auch sagen.“

Zusammenfassung

- CFO als essenzieller, **hierarchisch höchster Ansprechpartner**, der die **IR-Arbeit verantwortet**
- Übernahme der **Führungsverantwortung**, wobei inhaltliche Umsetzung der IR-Abteilung obliegt
- „Ich glaube, dass er da die **Richtlinienkompetenz** hat. **Er sagt, wo es hingehet, wo es sein soll.** [...] Letztendlich ist er an dieser Stelle **der Entscheider**. Alles andere würde keinen Sinn machen.“

AUSGEWÄHLTE ERGEBNISSE: OBERSTER IR-REPRÄSENTANT (I/III)

Leitung der Finanzfunktion

- Finanzfunktion als **Querschnittsfunktion** ermöglicht **Auskunfts-fähigkeit** über das **Gesamtunternehmen**: „Dadurch, dass sie [die Finanzvorstände] an ihren Querschnittsfunktionen arbeiten, sind sie über alle Bereiche auskunftsfähig.“
- **Privilegierte ganzheitliche Sicht**: „Der CFO hat natürlich eine Querschnittsfunktion, **wie der CEO** auch, und das macht sie **besonders** im Vergleich zu den **Vorständen** aus den **einzelnen Sparten**.“

Exponierte Position & Eignung

- Internes Wissen über **strategische Entwicklungsperspektive** + externes Wissen über **Wahrnehmung** und **Verständnis** des Unternehmens **am Markt**
- „Der CFO ist in der **besten Position**, zu bewerten, ob **Strategie, Equity Story und Aktionariat zusammenpassen** [...]. Wenn er merkt, dass da etwas nicht funktioniert, sollte er dafür sorgen, dass sich an diesem Dreiklang etwas ändert.“

AUSGEWÄHLTE ERGEBNISSE: GLAUBWÜRDIGER BOTSCHAFTER (II/III)

Erwartung der Zielgruppen

- Austausch als Erwartung: „Für uns als Vermögensverwalter ist es von **immenser Bedeutung**, dass der CFO eines Unternehmens **zu uns kommt, mit uns spricht**. [...] Weil wir einfach da genauer erkennen können, **welche Wertigkeit** der CFO **in den verschiedenen Themen** sieht. Und es bedeutet für uns natürlich einen **persönlichen Eindruck** dahingehend, ob er die **Strategie des Unternehmens vermitteln kann** und **wie viele Details er weiß**. Von daher ist der CFO für uns ein **ganz wichtiger Ansprechpartner**.“
- Möglichkeit, **Feedback** und **Input direkt** an den CFO zu kommunizieren, um die **Auseinandersetzung** von CFO und Unternehmen mit **Erwartungen, Ansprüchen & Vorschlägen von Investoren** sicherzustellen.

Exklusivität des Zugangs

- Klarer **Fokus** auf große **institutionelle Investoren**: „Die einzigen Gespräche, an denen er teilnimmt, sind die mit den großen Investoren oder mit den großen potenziellen Investoren.“
- „Wenn ich als Investor ein **One-on-One mit dem CFO** habe, dann ist das ein anderes Gespräch, als wenn ich ihn auf BPK oder HV sehe. Insofern ist das ein **sehr scharfes Schwert**, das [...] man weise einsetzen sollte.“

Hohe Glaubwürdigkeit

- CFO als **Vertrauensträger**, dem als Repräsentant besonders hohe **Glaubwürdigkeit** **attribuiert** wird
- „Meiner Meinung nach ist der CFO die **Vertrauensperson** in der Wahrnehmung der Financial Community. Er ist ein wesentliches Element der **Glaubwürdigkeit** und des **Vertrauens**.“
- „Als **Entscheidungsträger** genießt er auch nach außen eine **besonders hohe Glaubwürdigkeit**. Sein Wort hat ein **besonderes Gewicht**.“

AUSGEWÄHLTE ERGEBNISSE: HERR DER ZAHLEN (III/III)

Verantwortung für Kennzahlen und deren Kommunikation & Einbettung

- **Eignung** des CFO für **Präsentation & Erläuterung von Kennzahlen** als Resultat seiner **Verantwortung** für die Finanzfunktion bzw. für die Erstellung & Aufbereitung der Kennzahlen als deren **Kernaufgabe**
- **Quasi-exklusive Kompetenz:** „Der CFO [...] ist, was die Zahlenpräsentation und -kommunikation betrifft, die **Nummer Eins im Unternehmen.**“
- Wahrnehmung am Kapitalmarkt als „**Hauptansprechpartner** zu den Zahlen“ bzw. als „**Herr der Zahlen**“
- **Verknüpfung & Integration von Kennzahlen und Unternehmensstrategie** als spezifische CFO-Aufgabe: „Er ist daher einer, der in einer besonderen Art und Weise das Zahlenwerk und die Bilanz erläutern, erklären kann, der auch alles darum herum - Stichwort Dividende, Ausblick - sehr gut rüberbringen kann und sollte. Für mich ist einer der entscheidenden Punkte [...]: komplexe Sachverhalte und das Zahlenwerk, die Bilanz, die Gewinn- und Verlustrechnung, das sind erstmal nur die nackten Zahlen, die häufig auch etwas technischer in der Erklärung sind. **Das einfach rüberzubringen und die Story dahinter zu erzählen, das ist eine ganz zentrale Rolle, die der CFO einnimmt. Und auch die Einbettung des Ganzen, dieser nackten Zahlen in das etwas Größere.** [...] Dieses Komplexe einfach rüberbringen und die Story dahinter zu erzählen, das ist eine der zentralen Aufgaben.“
- Erwartung einer **breiten Auskunftsfähigkeit**, die Kennzahlen und strategische Einordnung einschließt: „Der CFO hat dort die umfassendste Rolle; gleichzeitig ist er aber **nicht derjenige, der ‚nur‘ auf die harten Zahlen verhaftet wird.** Er ist zunehmend auch derjenige, der bei den **strategischen Themen genauso auskunftsfähig sein muss wie der CEO.** Umgekehrt aber wird dem CEO zugestanden, nicht hinsichtlich jedes Details der einzelnen Finanzdisziplinen auskunftsfähig sein zu müssen, während dies von einem CFO schon erwartet wird. **Insofern hat er aus meiner Sicht eine deutlich umfassendere kommunikative Rolle.**“

ZUSAMMENFASSUNG

Der CFO wird für alle Themen [...] als Hauptansprechpartner wahrgenommen und füllt diese Rolle auch aus.

Die IR-Arbeit ginge ohne ihn gar nicht.

Der CFO ist eine Schlüsselfigur in der Finanzkommunikation.

Take-Home-Message

- Die Rolle des CFO in der Finanzkommunikation beinhaltet eine **starke operative Beteiligung** und – im Falle des entsprechenden Berichtswegs – eine umfassende **strategische, strukturierende Komponente für die IR**
- **Stakeholder haben klare Erwartungen an den CFO:** Breites und tiefes Wissen zu den Zahlen, aber auch Orientierung in Bezug auf Strategie und relevante Themen → **Vor- und Nachbereitung durch die IR ist daher essenziell**
- **IR** sollte als **zentrale Schnittstelle** für die Verknüpfung von **outbound- und inbound-Kommunikation** agieren
- Bei der aktiven Positionierung des CFO kann vor allem die **Verknüpfung & Integration von Kennzahlen und Unternehmensstrategie** als Erfolgsfaktor gesehen werden

Kommentar

Dr. Markus Talanow

DISKUSSION



Prof. Christian P. Hoffmann, Universität Leipzig

Professor für Kommunikationsmanagement

Phone: +49 (0) 341 97 35049

E-Mail: christian.hoffmann@uni-leipzig.de

www.communicationmanagement.de

www.financialcommunication.org