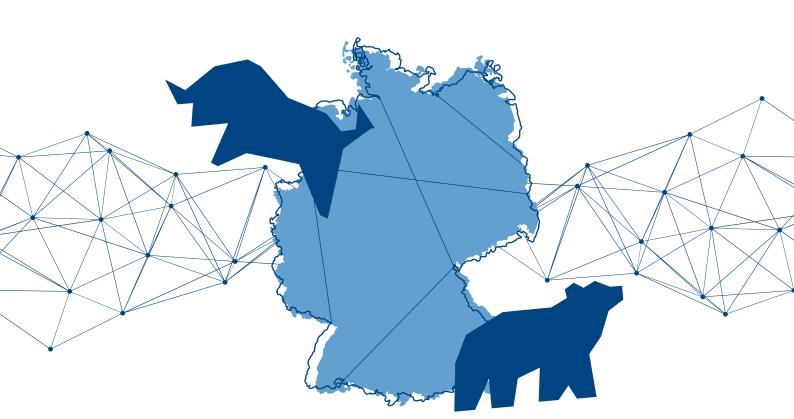




Prof. Dr. Christian P. Hoffmann | Sandra Tietz Marcus Fetzer | Jonathan Winter

Digital Leadership in Investor Relations Wie digital ist die Investor Relations in Deutschland?

DIRK-Forschungsreihe, Band 23



Mehr Wert im Kapitalmarkt

Impressum

© 2018, DIRK – Deutscher Investor Relations Verband e.V. Reuterweg 81, 60323 Frankfurt am Main Telefon +49 (0) 69 . 9590 9490 Telefax +49 (0) 69 . 9590 94999 Internet www.dirk.org

Gestaltung und Satz: mint-PINGUIN.com, Wien

Alle Rechte, einschließlich der Übersetzung in Fremdsprachen, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm, CD, Internet oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

ISBN: 978-3-9819679-0-6 1. Auflage Juni 2018

Disclaimer

Wichtiger Hinweis/Haftungsausschluss:

Diese Veröffentlichung erfolgt ausschließlich zu dem Zweck, bestimmte Themen anzusprechen und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Die Komplexität und der ständige Wandel der Rechtsmaterie machen es notwendig, die Haftung und Gewähr für den Inhalt dieser Veröffentlichung und ihre Nutzung auszuschließen.

Diese Veröffentlichung stellt keine Rechtsberatung dar.

Sie kann eine ggf. erforderliche konkrete und verbindliche rechtliche Beratung unter Einbeziehung der im Einzelnen bestehenden rechtlichen und tatsächlichen Gegebenheiten auch nicht ersetzen. Weder der DIRK – Deutscher Investor Relations Verband e.V. noch die Autoren übernehmen daher die Verantwortung für Nachteile und/oder Schäden, die auf der Verwendung dieser Veröffentlichung beruhen.

Digital Leadership in Investor Relations





Bearbeitet von:

Prof. Dr. Christian P. Hoffmann (Akademischer Leiter des Center for Research in Financial Communication)

Sandra Tietz, M.A. (Research Associate am Center for Research in Financial Communication)

Marcus Fetzer (Research Assistant am Lehrstuhl für Strategische Kommunikation)

Jonathan Winter (Research Assistant am Center for Research in Financial Communication)

Weitere Mitglieder des Projektteams: Thu Hoai Bui, Anne Heinemann, Maximilian Hofmann, Alisa Miller, Jan Reinholz

Eine Studie des Center for Research in Financial Communication der Universität Leipzig in Kooperation mit dem DIRK - Deutscher Investor Relations Verband sowie Deutsche Post DHL Group, Deutsche Telekom AG, innogy SE und SAP SE

Deutsche Post DHL Group







Über die DIRK-Forschungsreihe

Die DIRK-Forschungsreihe stellt eine erfolgreiche Kooperation zwischen der Wissenschaft und dem DIRK – Deutscher Investor Relations Verband dar. Mittlerweile umfasst sie zahlreiche wissenschaftliche Studien, darunter herausragende Dissertationen und Masterarbeiten zu qualitativen und quantitativen IR-Themen und nimmt einen festen Platz in universitären Lehreinrichtungen ein. Aktuelle Forschungsthemen werden im Rahmen der Reihe veröffentlicht.

Bisher erschienen:

Band 1:	Krisenkommunikation
Band 2:	Corporate Governance Kodex
Band 3:	Behavioural Finance
Band 4:	Die Aktie als Marke
Band 5:	WpHG-Praxis für Investor Relations
Band 6:	Investor Relations-Qualität: Determinanten und Wirkungen
Band 7:	Bondholder Relations
Band 8:	IR-Maßnahmen aus Sicht von Finanzanalysten
Band 9:	Die IR-Arbeit in deutschen Unternehmen
Band 10:	EU-einheitliche Umsetzungspraxis
Band 11:	Investor Relations-Management
Band 12:	Investor Marketing
Band 13:	Changes in Corporate Governance and Corporate Valuation
Band 14:	Communication success factors in Investor Relations
Band 15:	Der Entry Standard–Erfolgsstory oder Abenteuerspielplatz für den Börsennachwuchs?
Band 16:	Die Zusammenarbeit von Juristen & Kommunikation in erfolgskritischen Situationen
Band 17:	Investor Relations und Social Media
Band 18:	Investor Relations-Herausforderungen für mittelständische B2B-Unternehmen
Band 19:	Karrierepfade der Investor Relations
Band 20:	Die neue Rolle des Aufsichtsrates in der Kapitalmarktkommunikation
Band 21:	Workforce diversity and personal policies:
	Capital market perception and shareholder wealth effects
Band 22:	Innovative Kommunikationstechnologien für Investor Relations-Aktivitäten –
	Eine umfassende Bestandsaufnahme

Über den DIRK

Der DIRK – Deutscher Investor Relations Verband ist der größte europäische Fachverband für die Verbindung von Unternehmen und Kapitalmärkten. Wir geben Investor Relations (IR) eine Stimme und repräsentieren rund 90 % des börsengelisteten Kapitals in Deutschland. Als unabhängiger Kompetenzträger optimieren wir den Dialog zwischen Emittenten, Kapitalgebern sowie den relevanten Intermediären und setzen hierfür professionelle Qualitätsstandards. Unsere Mitglieder erhalten von uns fachliche Unterstützung und praxisnahes Wissen sowie Zugang zu Netzwerken und IR-Professionals aus aller Welt. Zugleich fördern wir den Berufsstand der Investor Relations und bieten umfangreiche Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten in enger Zusammenarbeit mit Wissenschaft und Forschung.

ISBN: 978-3-9819679-0-6 © 2018, DIRK – Deutscher Investor Relations Verband e.V. Reuterweg 81, 60323 Frankfurt am Main Telefon +49 (0) 69 . 9590 9490 Telefax +49 (0) 69 . 9590 94999

Internet www.dirk.org

Digital Leadership in Investor Relations | 5

Vorwort

Das Schlagwort "Digitalisierung" beherrscht schon seit einiger Zeit die Medien und Fachtagungen. Manche Marktbeobachter geben Prognosen ab, dass bald nur noch digitale Geschäftsmodelle Erfolg haben werden. Richtig an dieser Beobachtung ist, dass kein klassisches Geschäftsmodell und auch keine Unternehmensfunktion statisch ist und sich dem technischen Fortschritt auch nicht entziehen kann und darf. Doch was heißt die Digitalisierung eigentlich für unsere tägliche Arbeit im Bereich Investor Relations?

Die vorliegende Studie des "Center for Research in Financial Communication" macht es sich zur Aufgabe einen breiten Überblick über die Herangehensweisen und Nutzung von digitalen Tools in der Investor Relations in Deutschland zu schaffen.

Die Ergebnisse zeigen, dass digitale Instrumente in der Kommunikation von IR-Abteilungen mit externen Stakeholdern, aber auch in der Kommunikation und Koordination innerhalb von IR-Abteilungen und an Schnittstellen mit anderen Abteilungen sich bisher größtenteils auf etablierte Instrumente beschränken.

Die strategische Verankerung der Digitalisierung in IR-Abteilungen scheint momentan noch sehr schwach ausgeprägt. Eine klar formulierte Strategie zur Umsetzung der Digitalisierung in der IR scheint es nicht zu geben, noch werden Verantwortlichkeiten festgelegt oder Budgets bereitgestellt. Dies mag damit zusammenhängen, dass es sich bei der Digitalisierung um einen schleichenden und stetigen Prozess handelt, bei dem Handlungsbedarfe nicht unmittelbar sichtbar werden. Es bleibt aber die Frage, wie wir uns im Bereich Investor Relations dieser Herausforderung stellen wollen.

Die Studie ist gedacht als Ausgangspunkt für eine weitere Professionalisierung der digitalen Investor Relations. Der vorliegende Status Quo und die Typologie der IR-Digitalisierung machen deutlich, in welchen Themenbereichen zukünftige Kompetenzen aufgebaut werden sollten. Gleichzeitig können Sie die Ergebnisse natürlich immer als Benchmark für Ihr Unternehmen heranziehen.

Ich bin gespannt, welche Resonanz diese Studie mittelfristig in unserem Berufsfeld finden wird. Es zeigt, wie praxisorientierte Forschung uns einen Spiegel im IR-Alltag vorhalten und gleichzeitig auch wichtige Impulse für die Zukunft geben kann.

Frankfurt, im Juni 2018

Oliver Maier Präsident,

DIRK - Deutscher Investor Relations Verband

Digital Leadership in Investor Relations

Danksagung

Das Center for Research in Financial Communication an der Universität Leipzig verfolgt das Ziel, das Themenfeld der Finanzkommunikation und Investor Relations in der universitären Forschung und Lehre zu verankern sowie den Wissensaustausch zwischen Praxis und Wissenschaft zu stärken. Im Mittelpunkt der Aktivitäten steht die Initiierung, Bündelung, Durchführung und Kommunikation von nationalen und internationalen Forschungsprojekten im Feld der Finanzkommunikation. Die Aktivitäten erstrecken sich dabei von der Grundlagenforschung bis hin zur angewandten Forschung mit ausgeprägtem Praxisbezug. Ein enger Austausch mit der Praxis der Finanzkommunikation ist daher unverzichtbar.

An erster Stelle möchten wir dem DIRK - Deutscher Investor Relations Verband, und namentlich Kay Bommer, danken, der uns als Netzwerkpartner zur Seite steht und mit großer Leidenschaft bei der Initiierung und Durchführung der vorliegenden Studie unterstützt hat. Auch möchten wir unseren Projektpartnern und deren Unternehmen, Sebastian Slania (Deutsche Post DHL Group), Christoph Greitemann (Deutsche Telekom AG), Lars Korinth (jetzt Henkel KGaA) und Martin Jäger (innogy SE) sowie Johannes Buerkle (SAP SE) herzlich für den inspirierenden Austausch danken. Als interessierte und profilierte Sparringspartner trugen sie mit ihrem Feedback und anregenden Impulsen maßgeblich zum Erfolg dieses Projekts bei.

Zudem möchten wir uns bei den zahlreichen DIRK-Mitgliedern bedanken, die uns in Telefoninterviews und im Rahmen der Onlinebefragung Rede und Antwort gestanden und mit wertvollen Einblicken und Hinweisen unterstützt haben. Im vollgepackten IR-Arbeitsalltag stellt eine Beteiligung an wissenschaftlichen Studien nicht immer eine Selbstverständlichkeit dar, umso mehr wissen

wir das große Interesse zu schätzen, das uns entgegengebracht wurde und wird.

Last but not least gilt unser Dank der Studierendengruppe des Forschungs- und Transferprojekts im Master Communication Management der Universität Leipzig. Mit großen Engagement und Fleiß haben sie sich in bisher unbekanntes Terrain begeben – und mit der Arbeit an dieser Studie äußerst interessante Erkenntnisse hervorgebracht, die einen weiteren Beitrag zur Professionalisierung des Berufsfeldes leisten werden.

Executive Summary

Digitalisierung ist eines der Leitbegriffe der vergangenen Jahre; der digitale Wandel betrifft Märkte, Produkte und Geschäftsmodelle. Unternehmen reagieren auf vielfältige Weise auf diese Herausforderung und überdenken Unternehmensstrukturen und Kommunikationskanäle. Auch die Schnittstelle zum Kapitalmarkt ist von dieser Veränderung betroffen. Damit stellt sich die Frage: Wie digital ist Investor Relations (IR) in Deutschland?

Das Center for Research in Financial Communication der Universität Leipzig hat in Kooperation mit dem DIRK – Deutscher Investor Relations Verband sowie Deutsche Post DHL Group, Deutsche Telekom, innogy und SAP diese Frage untersucht. Die aktuelle Studie zeigt, wie – und auch wie unterschiedlich – die Investor Relations-Abteilungen der börsennotierten Unternehmen in Deutschland den digitalen Wandel gestalten.

Anhand von 22 qualitativen Interviews mit Vertretern von Aktiengesellschaften aus dem DAX, MDAX, TecDAX und SDAX sowie einer quantitativen Befragung von 73 Unternehmen aus dem Prime Standard und dem Freiverkehr wurden Voraussetzungen, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren der digitalen IR analysiert. Erhoben wurde auch, welche digitalen Instrumente in welcher Intensität Anwendung finden. Daraus konnten der State of the Art der digitalen IR-Landschaft in Deutschland abgeleitet sowie vier unterschiedliche Typen im Umgang mit der Digitalisierung im IR-Bereich identifiziert werden.

Pflicht vor Kür

Während 30 Prozent der befragten Unternehmen angeben, dass die Digitalisierung ihre Abteilung stark beschäftigt, verfügen 78 Prozent nicht über ein eigenes Digitalisierungsbudget und nur 12 Prozent haben einen

Verantwortlichen für das Thema Digitalisierung in ihrer Abteilung benannt. Zudem geben nur 8 Prozent der Unternehmen an, dass eine spezifische IR-Digitalisierungsstrategie existiert, vielmehr orientiert sich der Großteil der Unternehmen beim Thema Digitalisierung an der Unternehmensstrategie (58%) oder es gibt schlicht gar keine strategische Leitlinie für die Bewältigung der Digitalisierung (23%).

Beim Einsatz digitaler Tools ist vor allem die Effizienz entscheidend: Ein Großteil der IR-Abteilungen setzen digitale Instrumente ein, um ihre Arbeit effizienter zu machen (71,3%) und um Standardprozesse in der Abteilung zu automatisieren (65,8%). Ebenso viele der Befragten prüfen regelmäßig, ob neue digitale Instrumente die Effizienz der IR-Arbeit steigern könnten. Dabei orientieren sich 41 Prozent der Unternehmen bei der Entscheidung über Investitionen in digitale Projekte an den üblichen Marktstandards, nur ein sehr geringer Teil nutzt digitale Tools um sich im Wettbewerbsumfeld oder in der Branche als Vorreiter zu positionieren. Die Pflicht steht damit vor der Kür.

Treiber und Hürden

Die Digitalisierung im Bereich Investor Relations wird aus Sicht der Befragten durch eine Reihe von Faktoren vorangetrieben, allen voran die Globalisierung. Ein weiterer wichtiger Treiber ist das Interesse der Investoren. Obwohl viele Unternehmen davon ausgehen, dass bestimmte Stakeholder auf traditionelle Informationskanäle nicht verzichten wollen, werden digitale Kommunikationsoptionen geprüft, aber erst abhängig von der Nachfrage der Investoren implementiert. Nicht zu unterschätzen sind auch positive Erfahrungen anderer Unternehmen mit digitalen Kanälen – die Ergebnisse legen nahe, dass digital fortschrittliche Unternehmen andere zum Nachziehen veranlassen.

Digital Leadership in Investor Relations

Als Hauptbarriere der Digitalisierung werden hohe Kosten der Implementierung neuer Instrumente, geringe Budgets für Digitalisierungsaktivitäten sowie fehlende personelle Ressourcen angesehen – dies deckt sich mit der Erkenntnis, dass es in der Regel keinen dezidiert Verantwortlichen für das Aufgabenfeld Digitalisierung in der IR gibt und auch keine IR-Digitalisierungsstrategie. Zusätzlich äußern viele Unternehmen Bedenken hinsichtlich des Datenschutzes und der Datensicherheit. Bevor neue Instrumente eingesetzt werden, müssen also vor allem auch Sicherheitsfragen geklärt sein.

Vier Typen der IR-Digitalisierung

In einem nächsten Schritt der Studie wurden basierend auf Einstellungen, Ressourceneinsatz und der Nutzung digitaler Instrumente vier unterschiedliche Typen im Umgang mit der digitalen IR identifiziert. Alle vier stellen einen Idealtypus dar – sie bieten Orientierung, um unterschiedliche Herangehensweisen an die Digitalisierung der IR differenzieren und verstehen zu können. Die vier Typen sind:

Digital Transmitter:

Bei 44 Prozent der befragten Unternehmen prägen die Erfüllung regulatorischer Normen sowie eine Orientierung an Marktstandards die Digitalisierungsaktivitäten. Gegenüber digitalen Neuerungen besteht eine gewisse Skepsis, aber durchaus auch Aufmerksamkeit. Eingesetzt werden in diesem Typus vor allem breit im Markt etablierte Standardinstrumente.

Digital Optimizer:

Die zweite große Gruppe stellen mit 42 Prozent diejenigen Unternehmen dar, die durch den digitalen Wandel

eine Steigerung der Effizienz sowie eine Professionalisierung der IR-Arbeit anstreben. Digitalen Veränderungen wird mit Offenheit und Reflexion begegnet; digitale Tools werden getestet aber auch wieder abgeschafft, wenn sie nicht die geplante Effizienzsteigerung oder Reichweite erzielen.

Digital Positioner:

Nur sechs Prozent der Unternehmen lassen sich diesem Typen zuordnen, in dessen Fokus die Profilierung und Positionierung als Thought Leader in Bezug auf Digitalisierung steht. Digitalen Tools wird mit großer Offenheit und Experimentierfreude begegnet. Dabei können digitale Projekte durchaus auch mal ins Leere laufen. Die Positioner werden vom Rest des Marktes mit Interesse beobachtet – ihre Erfolge geben den künftigen Marktstandard vor.

Digital Pioneer:

Ebenfalls nur ein geringer Anteil von acht Prozent der Unternehmen lässt sich diesem letzten Typus zuordnen, der über eine ganzheitliche digitale Transformation der Investor Relations-Aktivitäten nachdenkt. Mit Blick auf eine Individualisierung und Automatisierung der standardisierbaren Prozesse treibt dieser Typ seine digitalen Aktivitäten aktiv voran, selbst wenn der Markt noch keine Standardlösungen anbietet. Hier wird auch Wert daraufgelegt, digitale Kompetenzen in der IR Abteilung aufzubauen.

Digital Leadership in Investor Relations

Erfolgsfaktoren

Die vier Typen der IR-Digitalisierung sind nicht normativ zu betrachten – ein höherer Grad der Digitalisierung ist nicht für jede Aktiengesellschaft erstrebenswert. Vielmehr hat jede IR-Abteilung für sich zu bewerten, welche Herangehensweise (welcher Typus) für sie erfolgsversprechend ist. Daraus lassen sich dann unterschiedliche Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen ableiten, wie etwa den Ausbau der IT-Kompetenzen innerhalb der Abteilung, die Stärkung der Schnittstellen zu anderen Unternehmensfunktionen oder die Koordination und Governance der digitalen Tools. Mit anderen Worten: auch der Typus des "Digital Transmitter" kann mehr oder weniger erfolgreich ausgefüllt werden.

Wichtig ist dabei vor allem: Investor Relations-Abteilungen sollten ein Verständnis dafür entwickeln, wie die Digitalisierung ihre Arbeit nach außen und innen vereinfachen und unterstützen kann. Indem Prozesse und Instrumente mithilfe von digitalen Tools effizienter gestaltet werden, können die notwendigen Ressourcen für strategische Aufgaben und die persönliche Interaktion mit den Zielgruppen geschaffen werden. Denn das Herzstück der Investor Relations wird, unabhängig von einer weiter zunehmenden Digitalisierung der Funktion, die persönliche Beziehungspflege bleiben.

Inhaltsverzeichnis

Abbilo	dungsverzeichnis	11
1 Eir	12	
2 Di	gitalisierung der Investor Relations	14
3 Di	gital Enabling Model der Investor Relations	18
4 Fo	orschungsmethodik	21
4.1	Qualitative Experteninterviews	21
4.2	Quantitative Online-Befragung	23
5 Ergebnisse		25
5.1	Relevanz und Prioritäten der Digitalisierung in der Investor Relations	25
5.2	2 Typologie der IR-Digitalisierung	31
5.3	Landkarte der digitalen Investor Relations in Deutschland	40
5.4	1 Treiber und Barrieren der Digitalisierung	44
5.5	Trends der digitalen Investor Relations	50
6 Pr	aktische Implikationen	53
Litera	turverzeichnis	60
Cente	r for Research in Financial Communication	65
Zu dei	n Autoren	66

Digital Leadership in Investor Relations

Abbildungsverzeichnis | 11

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Digital Enabling Model	18
Abbildung 2:	Forschungsdesign im Überblick	21
Abbildung 3:	Stichprobe der qualitativen Experteninterviews	22
Abbildung 4:	Stichprobe der quantitativen Online-Befragung	24
Abbildung 5:	Relevanz der Digitalisierung	25
Abbildung 6:	Strategische Verankerung der Digitalisierung	26
Abbildung 7:	Gründe für den Einsatz von digitalen Tools in der IR-Arbeit	27
Abbildung 8:	Einstellung zum Einsatz von digitalen Tools in der IR-Arbeit	28
Abbildung 9:	Nutzung digitaler Instrumente in der externen Kommunikation	29
Abbildung 10:	Nutzung digitaler Instrumente zur internen Koordination und Kommunikation	30
Abbildung 11:	Typologie der IR-Digitalisierung	32
Abbildung 12:	Prozentuale Verteilung der Typologie der IR-Digitalisierung	40
Abbildung 13:	Landkarte der IR-Digitalisierung	42
Abbildung 14:	Übersicht der Treiber und Barrieren der Digitalisierung in der IR	45
Abbildung 15:	Beurteilung der Treiber und Barrieren der Digitalisierung der IR	49
Abbildung 16:	Beurteilung der Relevanz von digitalen Trends auf die IR-Arbeit	50
Abbildung 17:	Erfolgsfaktoren der Typen der IR-Digitalisierung	53

12 | Einleitung Digital Leadership in Investor Relations

1 Einleitung

"Ich glaube die zentrale Aufgabe der Investor Relations – die Beziehungspflege zu den Investoren und Analysten – wird nicht verschwinden. Durch die Digitalisierung wird sich verändern oder hat sich schon verändert, wie Informationen zur Verfügung gestellt werden und dadurch vielleicht auch die Informationstiefe. Aber der persönliche Kontakt wird nicht verschwinden – vielleicht wird er als Entscheidungsfaktor sogar noch wesentlicher und wertvoller werden."

Die Digitalisierung prägt Unternehmen auf vielfältige Weise. Der digitale Wandel erfasst ihre Märkte, Angebote und Geschäftsmodelle, aber auch Strukturen, Kulturen und Prozesse. Insbesondere auch die Kommunikationsfunktionen der Unternehmen werden durch die Digitalisierung herausgefordert – wie etwa ihre Schnittstelle zum Kapitalmarkt, die Investor Relations (IR). Damit stellt sich die Frage: Wie reagiert die Investor Relations in Deutschland auf die Digitalisierung? Wie und zu welchem Grad hat sich die IR-Praxis bereits auf die Digitalisierung eingestellt?

Neue Technologien, digitale Medienangebote und -anwendungen des Web 2.0 prägen das Informationsverhalten von institutionellen Investoren, Analysten, Privatanlegern und weiteren Anspruchsgruppen des Kapitalmarktes. Damit verändern sich auch die Anforderungen und Erwartungen an die Kommunikation von Emittenten. Der digitale Wandel betrifft also unmittelbar den Aufbau und die Pflege der Kapitalmarktbeziehungen, beispielsweise zu institutionellen Investoren und Privatanlegern.

Laut Umfragen sehen es Verantwortliche¹ der Investor Relations derzeit als eine der bedeutendsten Herausforderungen ihrer Disziplin, sich für die digitale Realität fit zu machen (Baumgartner, 2017a; wdp, o.D.). Der digitale Wandel erfasst also nicht zuletzt auch interne Prozesse; insbesondere die Gestaltung von Schnittstellen zu jenen Unternehmensfunktionen, mit denen die IR-Abteilung in regem Austausch steht. Betroffen sind auch die Rekrutierung neuer Mitarbeiter sowie deren Weiterentwicklung. Digitale Technologien und Techniken zu kennen und anwenden zu können wird zunehmend zu einer erfolgskritischen Kompetenz, um eine laufende effiziente Prozessoptimierung und damit eine effektive interne sowie externe Kommunikation gewährleisten zu können (Greif, 2015). Vereinzelt kursieren bereits Schlagworte wie "Investor Relations 3.0" (Nikoll, 2014). Dahinter verbirgt sich insbesondere die Digitalisierung unternehmensinterner Abläufe und Prozesse mit dem Ziel, den Kapitalmarkt öffentlichkeitswirksam zu durchdringen.

Zahlreiche Artikel in Branchenzeitschriften sowie vielfältige Beratungs- und Weiterbildungsangebote illustrieren die wahrgenommene Relevanz der Digitalisierung für die Praxis der Investor Relations. Der Blick auf die wissenschaftliche Diskussion offenbart hingegen vor allem einen großen Forschungsbedarf. Vor diesem Hintergrund initiierten der DIRK – Deutscher Investor Relations Verband, die Universität Leipzig, Deutsche Post DHL Group, Deutsche Telekom, innogy und SAP ein Forschungsprojekt, das sich der folgenden Forschungsfrage widmen sollte:

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Arbeit das generische Maskulinum angewendet. Es wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die ausschließliche Verwendung der männlichen Form geschlechtsunabhängig verstanden werten ein.

Digital Leadership in Investor Relations

Wie gestaltet die Investor Relations in Deutschland den digitalen Wandel?

Auf Basis einer umfassenden Analyse der Fachliteratur im Themenfeld Investor Relations und Digitalisierung konnten vier weitere Fragestellungen abgeleitet werden, die der Konkretisierung der forschungsleitenden Frage dienen:

- Inwiefern unterscheiden sich Herangehensweisen im Umgang mit der Digitalisierung der IR?
- Welche digitalen Instrumente werden in der Investor Relations genutzt?
- Wodurch wird die Digitalisierung in Investor Relations-Abteilungen beeinflusst?
- Was ist der State of the Art der digitalen Investor Relations in Deutschland?

Ziel der vorliegenden Studie ist es somit, den "State of the Art" der digitalen IR in Deutschland abzubilden und unterschiedliche Herangehensweisen im Umgang mit der Digitalisierung in IR-Abteilungen zu identifizieren. Gleichzeitig wurden Einflussfaktoren, Trends, Instrumente und Herausforderungen der Digitalisierung in der IR analysiert. Die im Folgenden präsentierten Erkenntnisse leisten einen wissenschaftlich fundierten Beitrag zur Professionalisierung der (digitalen) Investor Relations – und schaffen eine Basis für den notwendigen weiteren Diskurs in der Praxis.

Die folgenden Seiten bieten einen kompakten Überblick über die bisherige Forschung zur Digitalisierung der Investor Relations. Anschließend wird die Methodik der Studie skizziert, die zwei aufeinander aufbauende empirische Untersuchungen umfasst: zum einen qualitative leitfadengestützte Experteninterviews, zum anderen eine quantitative Online-Befragung von IR-Praktikern. Eine ausführliche Darstellung und Diskussion der Ergebnisse stellt den Mittelpunkt dieser Publikation dar.

2 Digitalisierung der Investor Relations

Zunächst stellt sich die Frage, was unter der Digitalisierung der Investor Relations verstanden werden kann – und was somit Gegenstand der vorliegenden Studie ist. Basierend auf einer umfassenden Literaturanalyse zu den beiden Forschungsgegenständen Investor Relations und Digitalisierung konnte folgendes Verständnis der Digitalisierung der Investor Relations erarbeitet werden:

Digitalisierung der Investor Relations bezeichnet den zunehmenden Einsatz digitaler Informationsund Kommunikationstechnologien zum Zweck der Unterstützung der Beziehungspflege eines Unternehmens zu bestehenden und potenziellen Eigenund Fremdkapitalgebern sowie zu Kapitalmarktintermediären. (Eigene Definition in Anlehnung an DIRK, 2018).

Neben regulatorischen Rahmenbedingungen, geopolitischen Instabilitäten und demografischen sowie gesellschaftlichen Veränderungsprozessen ist die Digitalisierung einer der zentralen Faktoren, die gegenwärtig Einfluss auf den Berufsstand Investor Relations nehmen. Durch die Beschleunigung der Informationsverarbeitung an Kapitalmärkten steigt die Komplexität der IR-Aufgaben (Hillmann, 2017; Bassen, Basse, & Ramaj, 2010; Savmaz, 2001; Will & Geissler, 2008). Zu den zentralen Herausforderungen zählen etwa kurze Reaktionszeiten an den Finanzmärkten, die gestiegenen Anforderungen an nahezu permanente Erreichbarkeit und strikte gesetzliche Vorgaben, wie die Beachtung der Ad-hoc-Publizität (Hillmann, 2017).

Zeitgleich verändert sich das Mediennutzungs- und Informationsverhalten der Zielgruppen. Die zunehmenden Forderungen, auch von Kleinaktionären, nach Dialog und persönlicher Betreuung binden Ressourcen und verändern das Aufgabenfeld sowie die Aufbereitung der Fi-

nanzkommunikation – die "digitale Reputation" wird zu einer zentralen Steuerungsgröße (Zerfaß & Köhler, 2017; Will & Geissler, 2008). Dabei handelt es sich um jenen Teil der Reputation, den ein Unternehmen im Internet erarbeiten kann. Relevant für die digitale Reputation sind unter anderem der Grad der Vernetzung und die Authentizität der Online-Kommunikation (Pleil & Zerfaß, 2014). Eine Stärkung der digitalen Reputation bei den Zielgruppen der Investor Relations wird nicht zuletzt durch das Einhalten der "Spielregeln" des Kapitalmarktes, z.B. Fair Disclosure, erzielt (Kirchhoff & Piwinger, 2014).

Die bisherige Forschung zu Digitalisierung der Investor Relations kann durch die drei Gegenstandsbereiche der digitalen Instrumente, des internen Prozessmanagements und der Stakeholder der Investor Relations differenziert werden:

Digitale Instrumente

Wie in der einleitenden Definition dargestellt, umfasst die Digitalisierung der Investor Relations insbesondere den zunehmenden Einsatz neuer Informationsund Kommunikationstechnologien. Die traditionellen IR-Maßnahmen erfahren so eine Neuordnung und auch eine Erweiterung (Zerfaß & Köhler, 2015). Die Relevanz einzelner Instrumente verschiebt sich, neue Tools und Kanäle kommen dazu. So verliert beispielsweise der gedruckte Geschäftsbericht an Bedeutung, wohingegen sein Online-Pendant an Bedeutung gewinnt; Videokonferenzen ersetzen Telefonate. Im Zuge der Globalisierung werden klassische IR-Veranstaltungen, wie Oneon-Ones und Roadshows, zunehmend entgrenzt und in den virtuellen Raum verlagert (Fermers, 2004).

Zwar ist die IR als stark regulierte Unternehmensfunktion in der Adaption neuer Kommunikationsformen und -technologien erfahrungsgemäß zurückhaltend und der Einsatz digitaler Instrumente durch Rahmenbedingungen, wie staatliche Regulierungen, die Organisationsziele sowie die Kommunikationskultur am Kapitalmarkt, limitiert. Dennoch findet auch hier ein vermehrter Einsatz von digitalen Kommunikationsmaßnahmen statt (Zerfaß & Pleil, 2015; Zerfaß & Köhler, 2015).

Als digitalisierte Pflichtmaßnahmen in der IR können beispielsweise digital versandte Pflichtmitteilungen, digitale Geschäftsberichte oder die IR-Website verstanden werden. Zu den freiwilligen digitalen Maßnahmen können z.B. Videokonferenzen oder Social Media-Plattformen wie Facebook oder Twitter gezählt werden (Hillmann, 2017). Ebenfalls kann die Evaluation, etwa mittels Perception Studies oder Medienresonanzanalysen, durch den Einbezug digitaler Tools unterstützt werden (Zerfaß & Köhler, 2015).

In den bisherigen wissenschaftlichen Untersuchungen steht vor allem der Einfluss des Internets auf die IR-Tätigkeit im Vordergrund. Häufig wird dabei im englischsprachigen Raum von "Internet Investor Relations" (Nel & Brummer, 2016), sowie im deutschsprachigen Raum von "Online-IR" (Zerfaß & Köhler, 2012) und "IR 1.0" (Zerfaß & Köhler, 2017) gesprochen.

Kuperman (2001) zieht die "Four Models of PR" nach Grunig und Hunt (1984) als Grundlage heran, um ein Framework für die Organisation von IR im Internet zu entwickeln. Dabei wird im Kern zwischen der einseitigen, reinen Informationsübertragung, und der zweiseitigen Kommunikation, mit den Zielen des Dialoges und des Beziehungsaufbaus, unterschieden (Kuperman, 2001). Laut dem Autor lässt sich das Internet in der IR auf beide Kommunikationsformen anwenden. Für die

einseitige Kommunikation der IR, beispielsweise über die Website, stellt der Einsatz des Internets verschiedene Vorteile dar. Zum einen wird die Effizienz erhöht, da mehr Stakeholder in einer kürzeren Zeit erreicht werden können, zum anderen wird die Aktualität von Veröffentlichungen verbessert, da Informationen schneller verbreitet werden können. Darüber hinaus können die Informationen über das Internet kostengünstiger geteilt werden. Im Fall der zweiseitigen Kommunikation, zum Beispiel über einen E-Mail-Dialog oder per Videokonferenz, können die Kosten für den Beziehungsaufbau zu Stakeholdern mit dem Internet verringert und die Qualität der Kommunikation erhöht werden (Kuperman, 2001).

Jüngere Studien fokussieren sich auf den Einsatz dieser etablierten sowie innovativer neuer Instrumente der IR. Die IR-Website hat sich über die Jahre als Standardinstrument etabliert, international wie auch national existieren zahlreiche Studien zur IR-Website. Bereits 1999 zeigte Hedlin drei Entwicklungsstufen auf, in denen die Website als Kanal für Anlegerkommunikation genutzt wird: (1) Aufbau einer Internetpräsenz, (2) Nutzung des Internets zur Information der Anleger und (3) Nutzung der vollen interaktiven Möglichkeiten der Website für IR-Zwecke. Zur Zeit der Studie befanden sich die meisten Unternehmen in der zweiten Phase, nur wenige Unternehmen nutzen das volle Potenzial des Onlinemediums (Đorđević, Đorđević, & Stanujkić, 2012; Patel, 2012). Eine Vielzahl dieser Studien thematisieren die Qualität von IR-Webseiten, wobei sich zeigt, dass es für eine hohe Qualität der Internet-IR nicht ausreicht, die traditionelle Art der Informationsbereitstellung lediglich auf das Internet zu übertragen, sondern es dabei vielmehr eines anderen, respektive neuen Ansatzes interaktiver Kommunikation bedarf (Bollen, Hassink, de Lange, & Buijl, 2008, Albert, Goes, & Gupta, 2004).

Etwa seit dem Jahr 2010 tritt in Anlehnung an den Begriff Web 2.0 unter dem Begriff "IR 2.0" (Fieseler, Hoffmann, & Meckel, 2010) zunehmend das Thema Social Media in der IR als Forschungsgegenstand auf (Guo, Finke, & Mulholland, 2015). Die IR 2.0 unterscheidet sich von der IR 1.0 durch ihre Dialog- und Serviceorientierung. Institutionelle Investoren nutzen Social Media bei der Analyse und Empfehlung von Investments (Alexander & Gentry, 2014), Analysten und Finanzjournalisten zur Informationsrecherche (Zerfaß & Köhler, 2017; FTI Consulting, 2013). Social Media verändern nicht nur das Kommunikationsverhalten der IR-Stakeholder, sondern auch die internen Prozesse in IR-Abteilungen, zum Beispiel die Abstimmungen zwischen Mitarbeitern oder mit Dienstleistern, und erweitern oder erneuern die vertrauten IR-Instrumente (Zerfaß & Köhler, 2017). Insgesamt muss jedoch festgehalten werden, dass Social Media als Informations- und Dialogkanal bei professionellen wie auch privaten Anlegern noch eine untergeordnete Rolle spielen. Bei professionellen Akteuren behindern nicht zuletzt auch Compliance-Vorgaben und Firewalls die Nutzung auf firmeneigenen Geräten.

Im deutschsprachigen Raum nehmen zudem (Praxis-) Studien zum Thema Online-Geschäftsbericht einen großen Stellenwert ein. In den Ergebnissen der Studien werden vor allem die Relevanz des PDF-Formats hervorgehoben, zudem werden die organisationsinternen Effizienzgewinne und Kosteneinsparungen durch die digitale Umsetzung thematisiert (Breh & Greiten, 2016; Steininger, 2016; Kirchhoff Consult AG, 2014).

Internes Prozessmanagement

Neben der Analyse der Stakeholder-Kommunikation befasst sich die Forschung auch mit der Verwendung digitaler Instrumente für die Unterstützung und Optimierung interner Prozessabläufe von IR-Abteilungen. Nach Zerfaß und Köhler (2015) unterstützen digitale Tools vor allem das Monitoring des Sentiments der Zielgruppe, das intraorganisationale Wissensmanagement sowie die Kommunikation und Koordination innerhalb der Abteilung, zwischen Abteilungen sowie mit Dienstleistern. Ein erfolgreicher Einsatz digitaler Instrumente setzt jedoch auch ein geordnetes Kompetenzmanagement und die Entwicklung entsprechender Qualifikationen der Mitarbeiter, eine offene Unternehmens- und Abteilungskultur sowie dezidierte Richtlinien für den Einsatz von digitalen Instrumenten voraus (Zerfaß & Pleil, 2015).

Eine umfassende Auseinandersetzung mit der Digitalisierung der IR im eingangs definierten Sinne findet zum jetzigen Zeitpunkt nur in Branchenzeitschriften statt. Dort wird der Begriff "IR 3.0" (Nikoll, 2014) eingeführt und diskutiert. Zentrales Merkmal der "IR 3.0" und zeitgleich eine Forderung an IR-Abteilungen ist dabei eine Digitalisierung sämtlicher Investor Relations-Abläufe und Prozesse, um den Kapitalmarkt öffentlichkeitswirksam zu durchdringen. Dies wird etwa sichtbar beim Versand von Kapitalmarktinformationen und dem Investoren-Dialog mittels digitaler Kanäle, der Verwendung von digitalisierten Investoren-(Targeting)-Datenbanken, der Integration von Multimedia-Inhalten, neuen Software-Produkten für die Erfüllung von Meldepflichten, oder Cloud-Systemen für die interne Kollaboration. Notwendige Voraussetzung stellt, nach Meinung der Autoren, immer auch eine unvoreingenommene Einstellung von IR-Managern dar (Baumgartner, 2017b; Liebig & List, 2016; Looß, 2017; Nikoll, 2014).

Stakeholder der Investor Relations

Es wird davon ausgegangen, dass die Digitalisierung der IR zu einem wesentlichen Teil durch veränderte Wünsche oder Anforderungen ihrer Stakeholder vorangetrieben wird. Die Digitalisierung öffentlicher und interpersonaler Kommunikationsprozesse impliziert auch eine Digitalisierung der Kommunikation am Kapitalmarkt. Bisweilen entstehen sogar neue Arten von Stakeholdern, wie beispielsweise Community Manager von Finanzplattformen (Zerfaß & Köhler, 2015).

Bedeutsamer ist jedoch der Einfluss der Verbreitung von digitalen Informations- und Kommunikationstechnologien auf die traditionellen Zielgruppen der Financial Community. Nach Zerfaß und Köhler (2015) stellen die bereits bekannten Stakeholder höhere Informations- und Transparenzanforderungen und sind auf neuen Kanälen erreichbar. Im Social Web entstehen parallel neue Kanäle, wie Blogs, Online-Wissensportale und Anlegerforen, die der Informationsbeschaffung der Zielgruppen aber auch den Austausch mit anderen Investoren dienen können.

Der aktuelle Forschungsstand wird im Folgenden in ein Modell der Digitalisierung der Investor Relations überführt, das einen Überblick über gegenwärtige und absehbare Auswirkungen der Digitalisierung auf die Investor Relations bietet.

3 Digital Enabling Model der Investor Relations

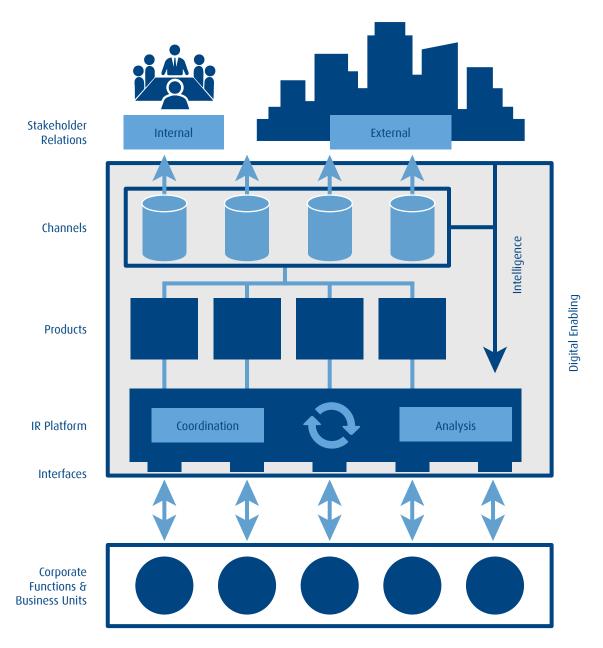


Abb. 1: Digital Enabling Model

Der vorliegenden Studie liegt ein Verständnis der Digitalisierung der Investor Relations als "zunehmenden Einsatz digitaler Informations- und Kommunikationstechnologien zum Zweck der Unterstützung der Beziehungspflege eines Unternehmens zu bestehenden

und potenziellen Eigen- und Fremdkapitalgebern sowie zu Kapitalmarktintermediären" zugrunde. Damit wird deutlich, dass die Digitalisierung die Funktion der Investor Relations nicht in Frage stellt oder eine gänzlich neue Zielsetzung impliziert. Im Mittelpunkt der IR steht auch im digitalen Zeitalter die Beziehungspflege zu den Kapitalmarktteilnehmern. Diese strategische Funktion wird durch die Digitalisierung unterstützt.

Der Stand der bisherigen Forschung zur Digitalisierung der IR kann daher zu einem Modell synthetisiert werden, das hier als "Digital Enabling Model" bezeichnet wird. Damit wird die Unterstützungsfunktion der Digitalisierung betont. Die Beziehungspflege der Investor Relations orientiert sich traditionell an den Kapitalmarktteilnehmern (External Stakeholder Relations). Als strategische Funktion ist jedoch auch die Unternehmensführung eine zentrale Zielgruppe der IR (Internal Stakeholder Relations). Auch weitere Unternehmensfunktionen können zu den internen Stakeholdern der IR gehören.

Der zunehmende Einsatz digitaler Informations- und Kommunikationstechnologien erfolgt mit dem Ziel, die Beziehungen zu externen und internen Stakeholdern zu pflegen. Doch worin genau besteht er? Im Mittelpunkt stehen IR-Plattformen, also digitale Instrumente der Datenverwaltung und -verarbeitung (IR Platform). Hier werden für die IR relevante Daten gesammelt, verwaltet, analysiert und aufbereitet. Die IR-Plattformen bieten damit die Grundlage der Erstellung von IR-Produkten (Products), wie etwa Berichte, Präsentationen, Mitteilungen, Charts etc. Die Plattformen dienen aber auch der Koordination der IR-Abteilung, durch die Strukturierung von Workflows, die Verteilung von Aufgaben und Zuständigkeiten, die Erleichterung der Kooperation. IR-Produkte werden schließlich über IR-Kanäle (Channels) an die Stakeholder vermittelt. Auch diese sind häufig oder zu einem erheblichen Anteil digital. Zu den Kanälen zählen etwa Websites, Social-Media-Kanäle, E-Mail, Chats, aber natürlich auch diverse Veranstaltungen, Versammlungen und Meetings.

Im Austausch mit den internen und externen Stakeholdern entstehen Daten und Informationen, die wesentlich für die Planung, Umsetzung und Steuerung der Investor Relations sind. Die gezielte Sammlung, Aufbereitung, Ablage und Verwaltung dieser Daten wird als Intelligence bezeichnet. Sie kann in Anlehnung an die Konzeptualisierung des "Organizational Listening" nach Macnamara (2016) verstanden werden und macht auch den dialogischen Charakter der Beziehungspflege deutlich. Gerade auch digitale Kanäle und Produkte unterstützen die Intelligence-Funktion, da hier wertvolle Nutzungsdaten anfallen, aber auch die Dokumentation von Interaktionen erleichtert wird. Die Ergebnisse der Intelligence-Bemühungen fließen ebenfalls in die IR-Plattformen ein und stehen so der weiteren Verwendung zur Verfügung.

Eine reichhaltige und einsatzfähige IR-Plattform erfordert insbesondere die Pflege zahlreicher Schnittstellen (Interfaces) zu den Unternehmensfunktionen und -einheiten (Corporate Functions & Business Units). Zu einem wesentlichen Anteil generiert die IR-Abteilung notwendige Daten nicht selbst, sondern ist auf eine Zulieferung angewiesen. Optimierte Schnittstellen sind mit Effizienzgewinnen in der IR verbunden: je einfacher, schneller und zuverlässiger relevante Daten ihren Weg zur IR (Plattform) finden, desto einfacher, schneller und zuverlässiger können hier auch Produkte erstellt und über die angemessenen Kanäle verbreitet werden.

Auch die Schnittstellen zu den Unternehmensfunktionen und -einheiten stellen dabei keine Einbahnstraßen dar. Wenn die Funktionen und Einheiten auf Daten und Analysen der IR zugreifen können, erhöht dies den Mehrwert der Kooperation und setzt Anreize für eine transparente Zusammenarbeit.

In Abbildung 1: Digital Enabling Model grau hinterlegt ist jener Teil des Modells, der im Wesentlichen Gegenstand der Digitalisierung ist, also konzeptionelles Herzstück des "Digital Enabling" ist. Durch die Digitalisierung der hier beschriebenen Prozesse entsteht die Möglichkeit einer zunehmenden Automatisierung – insbesondere der Datensammlung, -ablage, -verwaltung, -aggregation sowie Datenanalyse, -aufbereitung, und -verbreitung im Rahmen standardisierter Prozesse. Automatisierung bedeutet dabei aber eben nicht Ersatz und Verdrängung der Investor Relations, sondern Unterstützung. Sie erleichtert die Beziehungspflege und schafft Freiraum für die Setzung strategischer Prioritäten.

Ob und inwiefern das Potenzial des "Digital Enabling" in der Praxis der Investor Relations tatsächlich erschlossen wird, war Gegenstand der empirischen Erhebungen des Forschungsprojekts.

Digital Leadership in Investor Relations Forschungsmethodik | 21

4 Forschungsmethodik

Die vorliegende Studie umfasste zwei empirische Schritte: qualitative Experteninterviews und eine breit angelegte quantitative Befragung der börsennotierten Unternehmen in Deutschland. Voraus ging eine umfassende Literaturanalyse, welche in einer Definition der Digitalisierung der IR, dem Digital Enabling Model und den Erhebungsinstrumenten resultierte. Ein wesentliches Ziel der Experteninterviews war die Erarbeitung einer Typologie der IR-Digitalisierung. Diese wurde durch die quantitative Befragung validiert und quantifiziert. Abbildung 2 zeigt den Aufbau des Projekts, die Verknüpfung der Methoden und das Forschungsdesign.

Literaturanalyse

Überblick über Forschungsstand, Entwicklung eines Digitalisierungsmodells der IR, Entwicklung eines Interviewleitfadens



Qualitative Experteninterviews

Identifikation zentraler Einflussfaktoren, Trends, Instrumente und Herausforderungen der Digitalisierung in der Investor Relations



Modell "Typologie der IR-Digitalisierung"

Entwicklung einer Klassifikation von unterschiedlichen Herangehensweisen im Umgang mit der Digitalisierung in der Investor Relations



Quantitative Befragung

Entwicklung eines Fragebogens zur Quantifizierung der "Typologie der IR-Digitalisierung" sowie Überblick des "State of the Art" der digitalen IR-Landschaft in Deutschland

4.1 Qualitative Experteninterviews

Im ersten empirischen Schritt wurden somit Experteninterviews geführt, um den lückenhaften Erkenntnisstand aus der Literaturanalyse zu ergänzen – und insbesondere um eine Typologie der IR-Digitalisierung zu entwickeln. Die Auswahl der Gesprächspartner orientierte sich insbesondere an einem möglichst breiten Überblick über die gegenwärtige IR-Praxis. Daher wurden Repräsentanten börsennotierter Unternehmen unterschiedlicher Größe, unterschiedlicher Kapitalmarkterfahrung (Dauer des Listings) und unterschiedlicher Branchen angefragt. Berücksichtig wurden auch – von außen wahrnehmbare – Unterschiede im Einsatz digitaler Instrumente.

Auf Basis dieser Kriterien wurden Expertengespräche mit IR-Verantwortlichen von insgesamt 22 Unternehmen geführt. Die Stichprobe bestand aus acht Unternehmen aus dem DAX, sechs aus dem MDAX, zwei aus dem TecDAX, drei aus dem SDAX sowie ein Unternehmen aus dem Scale-Segment der Deutschen Börse. Ergänzt wurde die qualitative Befragung durch Interviews mit zwei Dienstleistern, welche häufig im Zusammenhang mit der Nutzung digitaler Instrumente genannt wurden (Abbildung 3). Diese Interviews dienten insbesondere der Validierung und Kontextualisierung der Befragungsergebnisse sowie stellenweise auch einer Vertiefung oder Klärung.

22 | Forschungsmethodik Digital Leadership in Investor Relations













































Abb. 3: Stichprobe der qualitativen Experteninterviews

Der Gesprächsleitfaden war basierend auf der vorangegangenen Literaturanalyse entwickelt worden. Er gliederte sich in drei Abschnitte:

- 1. Das Unternehmen und die IR-Abteilung,
- 2. Digitalisierung der IR-Abteilung,
- 3. Zukunftsperspektiven für die digitale IR.

Der erste Abschnitt beinhaltete Fragen zur Position und dem Tätigkeitsbereich des Befragten, zum Unternehmen und der IR-Abteilung. Im zweiten Teil lag der Fokus auf der digitalen Strategie des Unternehmens und der IR-Abteilung. Zudem wurden die Nutzung von digitalen Instrumenten sowie Treiber und Barrieren der Digitalisierung besprochen. Anschließend wurde auf die Veränderung der Kommunikation mit den Zielgruppen der Investoren, Analysten, Finanzjournalisten und Pri-

vataktionäre eingegangen (Alexander & Gentry, 2014; Hillmann, 2011; Hoffmann, Tietz & Hammann, 2018). Der dritte Abschnitt befasste sich mit Best Practices in der IR-Digitalisierung sowie Zukunftsperspektiven. Hierbei sollten die Experten antizipieren, wie sich die Digitalisierung der IR-Abteilung entwickeln wird und eine Einschätzung zu verschiedenen Trends, wie Künstliche Intelligenz, Big Data und Augmented Reality, abgeben (z. B. PwC's Digital Services, 2017; Zerfaß et al., 2016). Der Erhebungszeitraum der leitfadengestützten Experteninterviews erstreckte sich vom 25.10.2017 bis zum 24.11.2017. Alle Interviews wurden transkribiert und anschließend mithilfe der Datenanalyse-Software MAXQDA ausgewertet. Die Auswertung orientierte sich weitgehend an einem theoriegeleiteten Kategoriensystem, hatte aber teilweise auch induktiven Charakter, sofern eine Kategorienentwicklung basierend auf dem bisherigen Stand der Forschung nicht möglich war. LetzDigital Leadership in Investor Relations Forschungsmethodik | 23

teres traf vor allem auf die Entwicklung einer Typologie der IR-Digitalisierung zu. Zu diesem Zweck wurden auch Dimensionen herausgearbeitet, anhand deren eine Differenzierung unterschiedlicher Herangehensweisen an die Digitalisierung der IR möglich war.

4.2 Quantitative Online-Befragung

In einem zweiten empirischen Schritt erfolgte eine quantitative Online-Befragung. Ziel war es zum einen, die zuvor entwickelte Typologie der IR-Digitalisierung zu prüfen und zu quantifizieren. Zum anderen sollte anhand der quantitativen Ergebnisse ein Überblick des "State of the Art" der digitalen IR-Landschaft in Deutschland geschaffen werden.

Die Erhebungsgrundgesamtheit der quantitativen Erhebung bestand aus insgesamt 1087 Kontakten, die über den E-Mail-Verteiler des DIRK angeschrieben werden konnten. Davon sind 914 Personen in Unternehmen tätig. Hinzu kommen Vertreter von Verbänden, Agenturen, Universitäten und selbstständige IR-Berater. Es wurden nur diejenigen Teilnehmer durch den vollständigen Fragebogen geleitet, die einem gelisteten Unternehmen angehören. Dienstleister, wie Agenturen oder Berater, wurden auf einen verkürzten Fragebogen geleitet, der Fragen zu ihrem Angebot sowie Treibern und Barrieren der Digitalisierung enthielt.

Die Befragung der börsennotierten Unternehmen orientierte sich an der Typologie der IR-Digitalisierung und behandelte insbesondere fünf Dimensionen: Characteristics, Mindset, Strategy, Instruments und Workspace (siehe Kapitel 5.2). Die Fragen und Items der Dimensionen wurden weitgehend aus früheren Studien zur Digitalisierung abgeleitet (z.B. dimap, 2015; Polis Sinus Institut, 2015; Schmid, Goertz und Behrens, 2015;

Wyllie et al., 2017; Zerfaß et al., 2017), die auf das Themenfeld Investor Relations übertragen wurden. Darüber hinaus wurden auch in der quantitativen Befragung offene Aussagen zu Trends und zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten der IR erfasst. Abschließend wurden Informationen zum Unternehmen, der IR-Abteilung und soziodemographische Daten aufgenommen. Die Online-Befragung fand im Zeitraum vom 04.01.2018 bis 20.01.2018 statt.

Die Ergebnisse der Befragung wurden mithilfe der Software SPSS ausgewertet. Neben deskriptiven Auswertungen wurde ein Scoring-Verfahren angewandt, um die Teilnehmer der Typologie der IR-Digitalisierung zuordnen zu können. Das Verfahren basierte auf einer differenzierten Auswertung der Dimensionen der Typologie, welche aggregiert und mit Schwellenwerten versehen wurde.

Stichprobe

Im Rahmen der Untersuchung konnten 85 vollständig ausgefüllte Fragebögen verzeichnet werden, davon wurden 69 Fragebögen von börsennotierten Unternehmen – überwiegend aus dem Prime Standard – und vier von nicht börsennotierten Unternehmen sowie zwölf von Dienstleistern ausgefüllt (Abbildung 4). Am stärksten vertreten waren börsennotierte Unternehmen aus der Banken-, Finanz- und Versicherungsbranche sowie der Chemieindustrie (jeweils 17,8%). Danach folgen Unternehmen aus der Informationstechnologie und Telekommunikationsbranche (13,7%).



Alter: Ø 45,7 Jahre

Berufserfahrung: Ø 9,58 Jahre

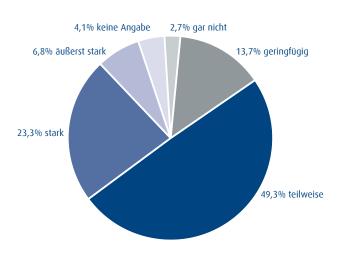
Abb. 4: Stichprobe der quantitativen Online-Befragung

Von den insgesamt 73 befragten Unternehmensrepräsentanten gaben 58 Personen ihre berufliche Position an. Davon hatten 34 Personen die Funktion eines IR-Managers inne, 24 Befragte nahmen eine IR-Leitungsposition ein. Die Teilnehmer der Befragung waren im Durchschnitt 45,7 Jahre alt und wiesen 9,58 Jahre Berufserfahrung auf.

Digital Leadership in Investor Relations Ergebnisse | 25

5 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse aus den qualitativen und den quantitativen Erhebungen dargestellt. Dabei soll zunächst die Relevanz der Digitalisierung der Investor Relations anhand der Ergebnisse aus der quantitativen Befragung sichtbar gemacht werden. Im Anschluss daran wird die Typologie der IR Digitalisierung als zentrales Ergebnis der Expertenbefragung vorgestellt. Basierend auf den Ergebnissen der quantitativen Erhebung kann dann eine "Landkarte der digitalen Investor Relations in Deutschland" gezeichnet werden. Ein Überblick über wesentliche Treiber und Barrieren schafft Bewusstsein für die erfolgskritischen Facetten des digitalen Wandels. Schließlich wird die Bewertung relevanter digitaler Trends durch die Befragten vorgestellt.



Frage: "Wie stark beschäftigt die Digitalisierung Ihre IR-Abteilung?"; Einfachauswahl; n=73

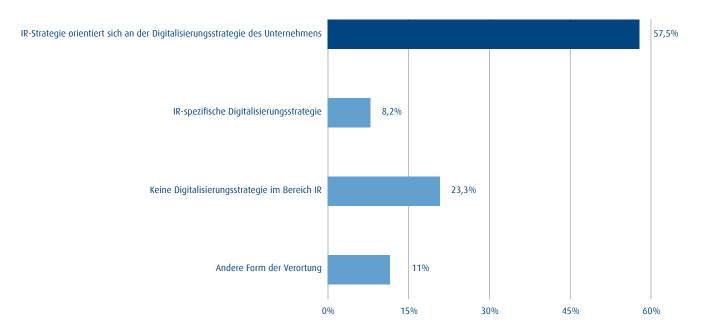
Abb. 5: Relevanz der Digitalisierung

5.1 Relevanz und Prioritäten der Digitalisierung in der Investor Relations

Hohe Relevanz der Digitalisierung, aber kaum strategische Einbettung

Welche Bedeutung kommt der Digitalisierung aus Sicht der IR-Praxis zu? Und welche Ressourcen werden ihr gewidmet? Rund 30 Prozent der Befragten geben an, dass die Digitalisierung ihre IR-Abteilung stark oder äußerst stark beschäftigt. Rund die Hälfte der IR-Praktiker sagen, dass das Thema die Abteilung "teilweise" beschäftigt. Für etwa 15 Prozent spielt Digitalisierung derzeit eine untergeordnete Rolle (Abbildung 5).

Diese Einschätzung spiegelt sich in der strategischen Verankerung der Digitalisierung in der Investor Relations: Mit 57,5 Prozent gibt die Mehrheit der Befragten an, dass sich die IR-Digitalisierungsstrategie an der Digitalisierungsstrategie des Unternehmens orientiert. In nur 8,2 Prozent der Fälle verfügt die IR-Abteilung über eine spezifische Strategie für die Herausforderung der Digitalisierung. Bei 23,3 Prozent der Befragten existiert keine Digitalisierungsstrategie, weder auf Unternehmens-, noch auf Abteilungsebene, während 11 Prozent eine andere, nicht weiter spezifizierte Form der strategischen Verankerung nennen (Abbildung 6).



Frage: "Welche Aussage beschreibt die strategische Verankerung der Digitalisierung in Ihrem Unternehmen am besten?", Einfachauswahl; n=73

Abb. 6: Strategische Verankerung der Digitalisierung

Hinsichtlich der Verantwortlichkeiten für das Thema Digitalisierung zeigt sich, dass nur 12,5 Prozent der Abteilungen einen Verantwortlichen innerhalb der IR-Abteilung benannt haben. Entsprechend gaben 87,5 Prozent der Befragten an, keinen Digitalisierungsverantwortlichen in ihrer Abteilung zu haben.

Ein weiterer erfolgskritischer Bestandteil der strategischen Verankerung der Digitalisierung ist das Vorhandensein eines hierfür einzusetzenden Budgets. Hier geben nur 1,4 Prozent der Befragten an, über ein solches zu verfügen. 78,1 Prozent hingegen verneinen diese Aussage, während in 20,5 Prozent der Fälle hierzu keine Angabe gemacht wird.



Nur **12 Prozent** der Abteilungen haben einen klar benannten Verantwortlichen für das Thema Digitalisierung

Frage: "Gibt es in Ihrer Abteilung eine/n klar benannte/n Verantwortliche/n für das Thema Digitalisierung?", Einfachauswahl; n=72



78 Prozent der IR-Abteilungen verfügen nicht über ein eigenes Digitalisierungsbudget

Frage: "Gibt es ein ausgewiesenes Budget für das Thema Digitalisierung in Ihrer Investor Relations-Abteilung?", Einfachauswahl; n=73

Digital Leadership in Investor Relations Ergebnisse | 27

Beim Einsatz digitaler Tools ist vor allem die Effizienz entscheidend.

71,3 Prozent der IR-Abteilungen setzen digitale Instrumente ein, um ihre Arbeit effizienter zu gestalten. Ebenso viele geben an, sich beim Einsatz von digitalen Instrumenten vor allem an üblichen Marktstandards zu orientieren, also übliche Praktiken schlicht nachzuvollziehen. 65,8 Prozent der Befragten sind interessiert an digitalen Instrumenten, um Standardprozesse in ihrer Abteilung automatisieren zu können. 63 Prozent setzen

vor allem solche digitalen Instrumente ein, die ihnen dabei helfen, regulatorische Rahmenbedingungen zu erfüllen. Deutlich weniger Unternehmen nutzen digitale Instrumente, um im Sinne einer "Intelligence" ihre Zielgruppen besser analysieren zu können (43,7%), oder um sich im Wettbewerbsumfeld oder in der Branche als Vorreiter zu positionieren (15,1%) (Abbildung 7). Die Pflicht steht damit vor der Kür, die Effizienz vor der Optimierung.



Standardprozesse in der Abteilung automatisieren können. Wir setzen vor allem digitale Instrumente ein, die dabei helfen,

regulatorische Rahmenbedingungen bestmöglich zu erfüllen.

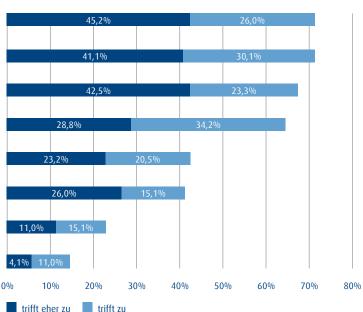
Wir setzen digitale Instrumente ein, um unsere Märkte und

Wir optimieren unsere Prozesse, indem wir einige digitale Instrumente durch Dienstleister betreuen lassen.

Kunden besser analysieren und verstehen zu können.

Wir probieren auch mal neue digitale Instrumente aus, um zu schauen, ob sie unsere IR-Arbeit verbessern.

Wir nutzen digitale Instrumente, um uns im Wettbewerbsumfeld oder in der Branche als Vorreiter zu positionieren.

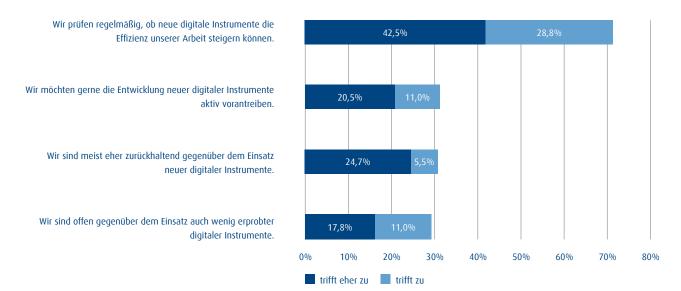


Frage: "Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf Ihre IR-Abteilung zu?"; 5er Likert Skala: 1= trifft nicht zu, 5= trifft zu, n=73

Abb. 7: Gründe für den Einsatz von digitalen Tools in der IR-Arbeit

Blickt man auf verbreitete Einstellungen hinsichtlich der Digitalisierung zeigt sich, dass 71,7 Prozent regelmäßig prüfen, ob neue digitale Instrumente die Effizienz der IR-Arbeit steigern können. 31,5 Prozent der Befragten geben an, dass sie die Entwicklung neuer digitaler Instrumente selbst aktiv vorantreiben. Eine Offenheit gegenüber den Veränderungen durch die Digitalisierung

ist damit noch gering ausgeprägt. Dies zeigt sich auch darin, dass nur 28,8 Prozent angeben offen gegenüber dem Einsatz auch wenig erprobter digitaler Instrumente zu sein. Etwa ein Drittel der Befragten bezeichnen sich als zurückhaltend beim Einsatz neuer digitaler Instrumente (30,2%) (Abbildung 8).

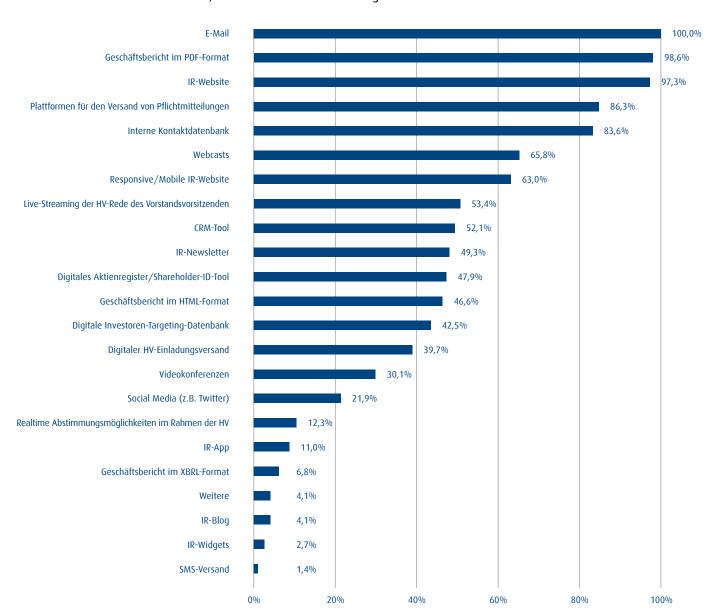


Frage: "Wie würden Sie die Einstellung Ihrer Abteilung gegenüber neuen digitalen Instrumenten beschreiben?"; 5er Likert Skala: 1 = trifft nicht zu, 5 = trifft zu, n = 73

Abb. 8: Einstellung zum Einsatz von digitalen Tools in der IR-Arbeit

Digital Leadership in Investor Relations Ergebnisse | 29

Vertraute Instrumente dominieren die IR-Arbeit Welche digitalen Instrumente werden wie intensiv in der IR-Praxis eingesetzt? Auch die heutige Nutzung verrät, dass digitale Instrumente vor allem für die Erfüllung der Pflichtaufgaben eingesetzt werden. In der externen Kommunikation (Abbildung 9) werden E-Mails, Geschäftsberichte im PDF-Format, IR-Websites und Plattformen für den Versand von Pflichtmitteilungen am häufigsten genannt. Bereits deutlich weniger Unternehmen nutzen dialogische oder personalisierte Formate wie Webcasts (65,8%), IR-Newsletter (49,3%) oder Social Media (21,9%). Nur in wenigen Fällen werden derzeit Geschäftsberichte im XBRL-Format, IR-Apps oder IR-Blogs verwendet.

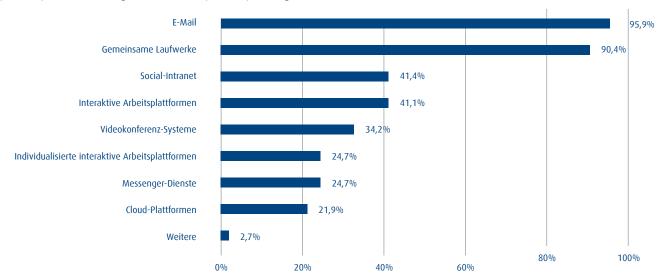


Frage: "Welche der folgenden digitalen Instrumente nutzt Ihre IR-Abteilung in der Kommunikation mit externen Stakeholder?"; Mehrfachauswahl; n=73

Abb. 9: Nutzung digitaler Instrumente in der externen Kommunikation

Bei der Nutzung von digitalen Instrumenten der internen Kommunikation und Koordination zeigt sich ein ähnliches Bild (Abbildung 10): Es überwiegen E-Mails (95,9%) vor Messenger-Diensten (24,7%) und ge-

meinsame Laufwerke (90,4%) vor Cloud-Plattformen (21,9%). Interaktive Arbeitsplattformen, z.B. zur Erstellung des Geschäftsberichts, werden von weniger als der Hälfte der Unternehmen verwendet.



Frage: "Welche der folgenden digitalen Instrumente nutzen Sie zur internen Kommunikation/Koordination innerhalb der IR-Abteilung bzw. mit anderen Abteilungen?", Mehrfachauswahl, n=73

Abb. 10: Nutzung digitaler Instrumente zur internen Koordination und Kommunikation

Digital Leadership in Investor Relations Ergebnisse | 31

5.2 Typologie der IR-Digitalisierung

Ein zentrales Ziel der qualitativen Experteninterviews war die Entwicklung einer Typologie der IR-Digitalisierung; sie identifiziert unterschiedliche Herangehensweisen an die Digitalisierung in der IR-Praxis. Die Literatur bietet einige Modelle, die verschiedene Phasen, Reifegrade und Entwicklungsstufen der Digitalisierung beschreiben (Sitecore, 2018; Lautenbach Sass & PRCC, 2017; Ionology, 2016; Harvey, Tewart & Vyas, 2015; Lünendonk, 2016; Freed, 2015). Ein Modell, das explizit die Digitalisierung der IR abbildet, existiert jedoch bisher nicht. Daher war es notwendig, jene Dimensionen herauszuarbeiten, die unterschiedliche Herangehensweisen an die IR-Digitalisierung unterscheiden. Durch die systematische Analyse des qualitativen Datenmaterials ließen sich so vier Typen der IR-Digitalisierung identifizieren.

Bei der Typologie der IR-Digitalisierung handelt es sich explizit nicht um ein normatives oder dynamisches Modell. Das bedeutet, dass Unternehmen nicht notwendigerweise einen spezifischen Typen anstreben sollten, oder sich im Laufe der Zeit von einem Typen zu einem anderen entwickeln. Dennoch stellen die vier Typen des Modells vier unterschiedliche Grade der Digitalisierung ab. Es lassen sich also mehr oder weniger hohe Grade der Digitalisierung unterscheiden. Jedes Unternehmen oder jede IR-Abteilung hat aber für sich zu entscheiden, welcher der vier Typen die für seine/ihre Situation passende Herangehensweise repräsentiert.

Die vier Typen der IR-Digitalisierung wurden bezeichnet als: Digital Transmitter, Digital Optimizer, Digital Positioner und Digital Pioneer. Dabei fallen die beiden Typen Digital Optimizer und Digital Positioner unter den gemeinsamen Titel des Digital Advancer, da sich diese bei-

den Typen im Grad der Digitalisierung nicht unterscheiden, jedoch verschiedene strategische Schwerpunkte bezüglich der IR-Digitalisierung aufweisen. Abbildung 11 bietet einen Überblick über die Typologie der IR-Digitalisierung. Im Folgenden werden die Dimensionen des Modells vorgestellt und beschrieben.

32 | Ergebnisse Digital Leadership in Investor Relations









		Digital A					
	Digital Transmitter	Digital Optimizer	Digital Positioner	Digital Pioneer			
Characteristics	Pflichterfüllung, Orientierung an Marktstandards	Effizienz, Optimierung, Professionalisierung	Profilierung, Positionie- rung, Thought Leadership	Automatisierung, Transformation, Personalisierung			
GUIDANCE							
Mindset	Aufmerksamkeit, Skepsis	Offenheit, Reflektiertheit	Offenheit, Experimentierfreude	Proaktivität, Progressivität			
Communication Model	Information	Asymmetrischer Dialog	Symmetrischer Dialog	Synchroner Dialog			
Digitalization Strategy	Keine Strategie	Unternehmensstrategie		IR-Strategie			
		OPERATIONS					
Digital Instruments	Standardinstrumente zur Bedienung der Zielgruppen	Optimierung der Instrumente zum Zweck der Effizienzsteigerung, Outsourcing	Erweiterung um neuartige Instrumente, Ausprobieren neuer Interaktionsformen	Instrumente der Automatisierung standardisierbarer Prozesse			
Examples	Standard-IR-Website, E-Mail, Plattform für den Versand von Pflichtmittei- lungen, Geschäftsbericht im PDF-Format	Responsive/mobile IR-Website, digitales Aktienregister/Sharehol- der ID-Tool, Investo- ren-Targeting-Datenbank, Videokonferenzen	Social Media, Share-But- tons, Geschäftsbericht im HTML-Format, IR-App, IR-Blog, SMS-Versand	XBRL-Dateiformat, IR-Widgets, HV mit real-time Abstim- mungsmöglichkeiten			
Digital Workspace	Standardinstrumente zur internen Koordinati- on/Kommunikation	Instrumente, die interne Koordination/ Kommunikation effizienter machen	Neuartige Instru- mente zur internen Koordination/ Kom- munikation	Instrumente, die die Automatisierung interner Koordination/Kommuni- kation fördern			
Examples	E-Mail, MS-Office, gemeinsames Laufwerk	Business Messenger- Dienst, Cloud-Plattform, Videokonferenz	Messenger-Dienst, inter- aktive Arbeitsplattform, Social Intranet	Individualisierte (auf die Bedürfnisse des Unternehmens zuge- schnittene) interaktive Arbeitsplattform			

Abb. 11: Typologie der IR-Digitalisierung

Digital Leadership in Investor Relations Ergebnisse | 33

Dimensionen

Die vier Typen der IR-Digitalisierung unterscheiden sich hinsichtlich verschiedener Dimensionen, die der empirischen Analyse entnommen werden konnten. Dazu gehören die Dimensionen *Characteristics*, unter dem Begriff "Guidance" zusammengefasst die Dimensionen *Mindset*, *Communication Model* und *Digitalization Strategy*, und schließlich unter "Operations" zusammengefasst die Dimensionen *Digital Instruments* und *Digital Workspace*. "Guidance" beschreibt dabei Dimensionen der strategischen Ausrichtung und Führung, "Operations" fasst die eingesetzten digitalen Instrumente zusammen.

Characteristics

Die Dimension *Characteristics* erläutert, welche grundlegend unterschiedlichen Herangehensweisen an die Digitalisierung der IR die vier Typen aufweisen und wodurch sie sich im Kern auszeichnen.

Der <u>Digital Transmitter</u> zeichnet sich in Hinblick auf die Digitalisierung der IR durch seine Orientierung an Marktstandards aus. Digitale Instrumente helfen aus dieser Perspektive primär dabei, die regulatorischen Pflichten zu erfüllen. Dabei wird deutlich, dass es aufgrund der Publizitätspflichten oftmals gar keine andere Wahl gibt, als ein gewisses Maß an Digitalisierung der IR zuzulassen. Der Digital Transmitter sieht jedoch keine Notwendigkeit, über die etablierten Standards in der IR-Digitalisierung hinauszugehen.

Im Gegensatz zum Digital Transmitter gehen die Typen unter dem Digital Advancer über die grundlegenden Marktstandards der digitalen IR hinaus. Der <u>Digital</u> <u>Optimizer</u> treibt dabei die Digitalisierung voran, um Effizienzgewinne realisieren zu können. Die Digitalisierung dient somit der weiteren Professionalisierung und Optimierung der IR.

"Ich will meinen Bereich optimieren, ich will effizienter werden, entweder Kosten senken oder bei gleichen Kosten mehr rausholen. Und dann überlegt man sich, wie man das machen kann. Und hier und da ist dann tatsächlich so ein Digitalisierungsweg ganz hilfreich."

Der <u>Digital Positioner</u> betrachtet die Digitalisierung dagegen eher als Chance für die Positionierung und Profilierung des Unternehmens oder der Abteilung. Dieser Typ strebt eine "Thought Leadership" im Themenfeld an. Zu diesem Zweck wird ein eher experimentell-spielerischer Weg der Digitalisierung verfolgt. Der Digital Positioner probiert gerne auch mal neue Lösungen aus – von seinen Erfahrungen profitiert dann der Rest des Feldes.

Der <u>Digital Pioneer</u> schließlich, dessen Fokus auf der Automatisierung von Prozessen liegt, möchte die digitale Transformation der IR proaktiv vorantreiben. Er orientiert sich bewusst nicht am Marktstandard und begnügt sich nicht mit dem Ausprobieren neuer Lösungen, sondern entwickelt selbst neue Ansätze oder Instrumente. Zielgröße ist hier eine Personalisierung der Kommunikation, die etwa durch Automatisierung, Big Data-Analysen oder Algorithmen möglich wird. Im Sinne eines "Digital Enabling" eröffnet dies Spielräume für die persönliche Beziehungspflege.

34 | Ergebnisse Digital Leadership in Investor Relations

"Wenn die ganze Aufbereitung und Erstellung der Veröffentlichungsdokumente möglichst, sagen wir mal, stufenlos und schnittstellenlos abläuft. Das ist ein ganz ganz großer Aspekt der Digitalisierung der IR meiner Meinung nach."

Guidance

Der Begriff Guidance beschreibt spezifisch Aspekte der strategischen Ausrichtung und Führung und umfasst die Dimensionen *Mindset, Communication Model* und *Digitalization Strategy*.

Mindset

Die Dimension *Mindset* beschreibt die grundlegende Einstellung gegenüber der Digitalisierung der IR. Der <u>Digital Transmitter</u> ist sich hier bewusst, dass die Digitalisierung zu Veränderungen in der IR führt, steht dieser Entwicklung aber eher zurückhaltend, abwartend und skeptisch gegenüber. Aktuelle Entwicklungen werden durchaus aufmerksam verfolgt, jedoch eher zögerlich nachvollzogen, meist, wenn sich neue Markstandards etabliert haben.

"Wir gucken es uns gespannt an, wie sich andere Unternehmen da aufstellen und positionieren, aber am Ende des Tages haben wir für uns entschieden, dass sich der zusätzliche Aufwand der dadurch entsteht für uns nicht lohnt beziehungsweise wir dafür nicht groß genug sind."

Im Gegensatz dazu ist der <u>Digital Optimizer</u> deutlich offener gegenüber den Veränderungen durch die Digitalisierung eingestellt. Er erkennt in der Digitalisierung Chancen für die Optimierung und Professionalisierung, die er gezielt analysiert und identifiziert. Sein Vorgehen zeichnet sich nicht durch spielerische Begeisterung aus, sondern durch eine sehr rationale und reflektierte Zuwendung

"Man sollte sich angucken, was für den Kunden die größte Rolle spielt und da, wo es den größten Unterschied gibt und es für den Kunden am wichtigsten ist, da muss man ansetzen und dem Kundeninteresse dienen. Ich habe große Vorbehalte dagegen, Technologien einfach anzuwenden, weil es Technologien sind. Das ist dann schick in der IR-Blase, es gibt da manche, die sich sehr aktiv bemühen, in der IR-Community das ein oder andere sehr früh umzusetzen. Das hat für mich oftmals nichts mit einer Zielgruppenbezogenheit zu tun."

Auch der <u>Digital Positioner</u> steht der Digitalisierung in der IR – ähnlich wie der Digital Optimizer – offen gegenüber. Der Unterschied zwischen den beiden Typen besteht darin, dass der Digital Positioner sich durch Experimentierfreude, gelegentlich auch eine eher spielerische Offenheit auszeichnet.

"Dann haben damals gesagt, wir probieren einfach mal wie die Resonanz ist, ob wir Follower finden. Wir haben unseren Twitter Account eröffnet mit der Berichterstattung zum dritten Quartal und waren damit auch einer der Piloten innerhalb unseres Unternehmens … wir haben einfach getestet, wie das im Markt ankommt und wie wir uns da positionieren möchten."

Der <u>Digital Pioneer</u> schließlich steht der Digitalisierung der IR nicht nur offen gegenüber, sondern er will diese Digital Leadership in Investor Relations Ergebnisse | 35

weiter vorantreiben und zeichnet sich deshalb durch ein besonders aktives und vorausschauendes *Mindset* aus: Der Digital Pioneer denkt über den Status quo der IR-Digitalisierung hinaus.

Communication Model

Ein zentrales Element des Kommunikationsmanagements ist die Dialogorientierung einer Kommunikationsfunktion. Strategische Exzellenz basiert demnach in der Regel auf einem dialogischen Kommunikationsmodell. Pleil (2015) unterscheidet etwa drei Ansätze der Online-PR: digitalisierte PR, Internet-PR und Cluetrain-PR.

Die "digitalisierte PR" ist durch eine einseitige Kommunikation charakterisiert; Stakeholder werden dabei primär als Empfänger einer digital vermittelten Mitteilung angesehen. Der <u>Digital Transmitter</u> nutzt in diesem Sinne digitale Instrumente vor allem zum Zweck der einseitigen, informierenden Kommunikation.

"Internet-PR" sieht dabei nach Pleil (2015) eine Möglichkeit zum Feedback mittels eines Rückkanals vor. Dieses Kommunikationsmodell des asymmetrischen Dialogs findet sich vor allem bei den digitalen Praktiken des <u>Digital Optimizer</u> wieder. Der <u>Digital Positioner</u> weist dagegen eher ein Kommunikationsmodell des symmetrischen Dialogs auf – dieses entspricht der netzwerk- und dialogorientierten "Cluetrain-PR" nach Pleil (2015). Ein Beispiel wäre die dialogische Nutzung von Social Media für einen offenen Austausch zwischen Stakeholdern und IR.

Ergänzt wurden die drei Ansätze der Online-PR schließlich durch ein viertes Kommunikationsmodell, welches vor allem den <u>Digital Pioneer</u> auszeichnet: der synchrone Dialog. Bei diesem Kommunikationsmodell liegt ein Schwerpunkt auf der Echtzeit-Kommunikation (sei es

automatisiert oder persönlich). Gegenüber dem symmetrischen Dialog nutzt der synchrone Dialog also die technischen Möglichkeiten digitaler Instrumente für eine "konversationale" Kommunikation. Ein heute relativ einfach umsetzbares Beispiel wäre eine Hauptversammlung mit real-time Abstimmungsmöglichkeiten.

Digitalization Strategy

Die Dimension *Digitalization Strategy* lässt sich in die drei Ausprägungen (Fehlen einer Digitalisierungsstrategie, Vorhandensein einer Digitalisierungsstrategie für die Gesamtunternehmung sowie Vorhandensein einer spezifischen Digitalisierungsstrategie für die IR-Abteilung) ausdifferenzieren.

Der <u>Digital Transmitter</u> weist meist keine Digitalisierungsstrategie auf, da sich dieser vor allem auf die Erfüllung der Kommunikationspflichten fokussiert, die durch äußere Faktoren (bspw. MiFID II) determiniert sind. Ein proaktiver Planungsprozess des Unternehmens erscheint diesem Typ daher weniger sinnvoll.

Die beiden Typen des Digital Advancers, der <u>Digital Optimizer</u> und der <u>Digital Positioner</u>, verfügen in der Regel über eine Digitalisierungsstrategie für die Gesamtunternehmung. Inwieweit sich allerdings die Investor Relations im Rahmen ihrer Digitalisierungs-Anstrengungen an dieser orientieren, variiert von Abteilung zu Abteilung.

"Es gibt eine solche Strategie. Und wir sind in Teilen mit dabei. Investor Relations steht nicht im Fokus, da natürlich Digitalisierung in unserem Kerngeschäft sehr viel wichtiger ist und auch eine größere Auswirkung auf das Geschäft hat." 36 | Ergebnisse Digital Leadership in Investor Relations

Der <u>Digital Pioneer</u> bemüht sich schließlich um eine eigene, abteilungsspezifische Digitalisierungsstrategie, auch wenn diese nur vereinzelt bereits ausformuliert vorliegt.

"Wir haben jetzt keine sehr konkrete Strategie, aber wir haben versucht diese Roadmap aufzuteilen in kurzfristig erreichbare Ziele, die wir relativ schnell umsetzen können mit wenig Aufwand. [...] Zudem haben wir versucht für das längerfristige Zielbild bestimmte Ziele zu definieren, die wir in den nächsten ein bis drei Jahren angehen wollen. Die Strategie ist also so zweigeteilt – was können wir schnell erreichen und was bedarf ein bisschen Vorlaufzeit von unserer Seite aus, aber auch von Seiten der Technologie, damit die uns unterstützen kann."

Die Aussagen der Interviewten ließen darauf schließen, dass eine abteilungsspezifische Digitalisierungsstrategie kennzeichnend für ein vorausschauendes Denken und eine aktive und bewusste Einbindung der Digitalisierung in die IR-Abteilung ist.

Operations

Die Dimensionen *Digital Instruments* und *Digital Workspace* spezifizieren, wie sich die vier Typen der IR-Digitalisierung in der Nutzung von digitalen Instrumenten unterscheiden. Die Dimension *Digital Instruments* umfasst dabei die digitalen Instrumente zur Kommunikation und Koordination mit externen Stakeholdern wie Analysten und Investoren, die Dimension *Digital Workspace* beschreibt dagegen digitale Instrumente zur Kommunikation und Koordination innerhalb der Abteilung und mit anderen Abteilungen. Die vier Typen und ihr spezifischer Instrumenteneinsatz werden im Folgenden genauer beleuchtet.

Digital Instruments

Das zentrale Instrument für die Bereitstellung von Informationen an die externen Stakeholder stellt die IR-Website dar. Dieses Instrument wird durch alle vier Typen genutzt, ist aber im Kontext der Digitalisierung besonders zentral für den <u>Digital Transmitter</u>, der sich weitgehend auf dieses digitale Instrument konzentriert. Hinzu kommt die E-Mail, die aufgrund seiner koordinativen, kommunikativen und informativen Nutzungsmöglichkeiten als optimales Instrument der externen Kommunikation betrachtet wird. Der digitale Versand von Pflichtmitteilungen ist zudem eines der am häufigsten genannten digitalen Instrumente der IR. Die Auswertung zeigt weiterhin, dass auch der Geschäftsbericht im PDF-Format zu den digitalen Instrumenten zählt, der rege durch den Digital Transmitter eingesetzt wird. Damit fokussiert sich der Digital Transmitter auf die etablierten, breit genutzten digitalen Instrumente.

"Wir haben festgestellt, dass unsere Zielgruppe Analysten und Investoren doch sehr stark noch am PDF-Format eines Geschäftsberichts hängen und sich vielleicht eher schwer tun mit HTML-Berichten."

Der <u>Digital Optimizer</u> dagegen nutzt vor allem digitale Instrumente zur Effizienzsteigerung und Optimierung seiner Prozesse. Um die Digitalisierung zu professionalisieren, werden beim Digital Optimizer digitale Instrumente und damit zusammenhängende Prozesse mitunter outgesourct. Ein weiteres Instrument zur Effizienzsteigerung ist das sogenannte Customer-Relationship-Management Tool, kurz CRM-Tool. Mit einem CRM-Tool ist eine gezielte Kundenansprache durch systematische Kundendatenspeicherung möglich.

"Das CRM-Tool planen wir auch in die Roadshow mit ein. Da gibt es auch eine App für. Wenn ich dann unterwegs bin, kann ich meine Gesprächsnotizen direkt zu dem Termin eintragen und synchronisieren. Also ich hab quasi den Zeitplan immer komplett bei mir. Wir haben eine Outlook-Synchronisation, aber auch separat kann ich direkt über unser CRM zugreifen und da Dinge oder Daten zu den Investoren anschauen, wenn ich unterwegs bin."

Auch das digitale Aktienregister beziehungsweise Shareholder-ID-Tools können zu den typischen digitalen Instrumenten des Digital Optimizers gezählt werden. Durch die digitale Sammlung und Verwaltung von Aktionärsinformationen kann deren Ansprache effizienter ablaufen. Die Shareholder Identification wird dabei oftmals an externe Dienstleister outgesourct. Ähnlich wird dies mit digitalen Investoren-Targeting-Datenbanken gehandhabt. Diese Datenbanken bieten effiziente Standards zur aktiven Investorenrecherche.

Auch der Live-Stream der Rede des Vorstandsvorsitzenden auf der Hauptversammlung wurde bei diesem Typ häufig genannt. Dieser vereinfacht die Verbreitung zentraler Botschaften an die Stakeholder. Auch die Videokonferenz ermöglicht eine Effizienzsteigerung vor allem in Hinblick auf Meetings und Face-to-Face-Kommunikation. Durch die Nutzung von Videokonferenzen kann der IR-Manager beispielsweise in seinen Reisetätigkeiten entlastet werden.

Zu den typischen digitalen Instrumenten des <u>Digital</u> <u>Positioners</u> gehören vor allem diejenigen, die es ermöglichen, sich zu profilieren. In der Bandbreite der digitalen Instrumente des Digital Positioners zeigt sich auch dessen Experimentierfreude angesichts neuer Interaktionsformen, wie zum Beispiel Social Media. Generell wird die Nutzung von Social Media als sehr unterneh-

mensspezifisch bewertet. Als häufigste genutzte Social-Media-Kanäle werden Facebook und Twitter genannt.

"Bei dem einen oder anderen Meeting in den USA wurden wir gefragt, ob wir denn auch einen Facebook- oder YouTube-Kanal hätten. Da konnte dann der Vorstand an mich verweisen – und ich konnte sagen: "Ja, da und da zu finden."

Einige Unternehmen beschreiben den Geschäftsbericht im HTML-Format als Fortschritt gegenüber dem PDF-Format, da es die Möglichkeit biete, sich im IR-Feld entsprechend hervorzuheben. Auch IR-Apps und IR-Blogs werden vom Digital Positioner als interessantes Zusatz-Instrument der externen Kommunikation betrachtet. Beide Instrumente bieten IR-Abteilungen die Möglichkeit, sich durch eine kreative Umsetzung vom Wettbewerb abzuheben.

Schließlich lassen sich folgenden ergänzenden und eher selten genutzten digitalen Instrumente der externen Kommunikation dem Typ des <u>Digital Pioneer</u> zuordnen: XBRL-Dateiformate, IR-Widgets und real-time Abstimmungsmöglichkeiten auf Hauptversammlungen. Mit Nutzung dieser Instrumente wird die Automatisierung standardisierbarer Prozesse angestrebt.

Das "eXtensible Business Reporting Language"(XBRL-Dateiformat) ermöglicht im Gegensatz zum PDF und HTML einen Download eines Berichts in einem maschinenlesbaren Dateiformat, wodurch Investoren und Analysten mit Präzision und Zuverlässigkeit die benötigten Daten beziehen können (Debreceny & Gray, 2001). Dadurch wird eine Automatisierung des Datenaustausches möglich

38 | Ergebnisse Digital Leadership in Investor Relations

"Die Frage ist welche Information der Analyst braucht. Wenn die Modelle haben, wo sie 80 KPIs einpflegen, dann kann man das auch automatisieren und XBRL anbieten. Das Thema XBRL wird uns in den nächsten Jahren stark beschäftigen und wir wollen da vorne mit dabei sein."

Auch IR-Widgets, wie Aktien- und Quick-Analyse-Tools für die grafische Aufwertung von Key Financials, automatisieren Informationsprozesse durch das unternehmensspezifische Angebot für die Nutzer. Sie ermöglichen dabei einen personalisierten Informationsbezug. Zuletzt zählt zu den, bei diesem Typ verbreiteten, digitalen Instrumenten die elektronische Hauptversammlung, welche neben einem Live-Stream und digitalem Einladungsversand auch eine real-time Abstimmungsmöglichkeit bietet. Dadurch kann eine der Standardveranstaltungen der Finanzkommunikation stärker automatisiert abgewickelt werden, was von den Befragten als vorteilhaft betrachtet wird.

"Die Prozesse auf der Hauptversammlung werden zunehmend auch elektronisch unterstützt. Die Fragenbeantwortung findet über elektronische Systeme statt, der Abstimmungsprozess wird elektronisch unterstützt und da gibt es auch immer weitergehende Dienstleistungen, dass die Investoren sich dann eben auch im Internet anmelden können, die Hauptversammlung im Internet verfolgen können."

Digital Workspace

Diese Dimension umfasst die Koordination und Zusammenarbeit innerhalb der IR-Abteilung sowie jene mit anderen Abteilungen mit Hilfe von digitalen Instrumenten. Zunächst lässt sich festhalten, dass kaum Unterschiede bei der Nutzung digitaler Instrumente zur Kommunikation und Koordination mit anderen Abteilungen und innerhalb der IR-Abteilung vorzufinden sind. Es deuten sich aber feine Differenzen zwischen den vier Typen der IR-Digitalisierung an.

Für den <u>Digital Transmitter</u> ist auch in der internen Kommunikation zunächst die E-Mail das Instrument der Wahl. Dabei handelt es sich um das verbreitetste Instrument der internen digitalen Kommunikation.

"Intern ist das immer noch die gute alte E-Mail. Das hat damit zu tun, dass sie mehr Möglichkeiten bietet, wie das Anhängen von Dateien, die auch später noch lesbar sind. Auch mit den anderen Abteilungen erfolgt der Austausch im Wesentlichen per E-Mail und Excel-Tabellen."

MS-Office Anwendungen, wie Excel, PowerPoint und Word werden ebenfalls als gängig in der internen Arbeit des Digital Transmitter betrachtet. Weit verbreitet sind zudem gemeinsame Laufwerke, die es ermöglichen, dass innerhalb der Abteilung auf die gleichen Dokumente zugegriffen werden kann. Ein Zugriff auf das IR-Laufwerk über verschiedene Abteilungen hinweg ist jedoch eher unüblich.

Ergänzend kommen beim <u>Digital Optimizer</u> digitale Tools wie Business-Messenger-Dienste, Cloud-Plattformen und Videokonferenzen hinzu. Business-Messenger-Dienste, wie Lync/Skype for Business, werden von den Befragten als effizienzsteigernd für die interne Koordination beschrieben, da Nachrichten über Messenger-Dienste im Vergleich zu E-Mails weniger formal sind.

Während man früher bei Anfragen nach Zahlen doch häufig mit E-Mails gearbeitet hat, benutzen wir nun informell eher Skype for Business. Anstatt dann eine formelle E-Mail zu schicken, kann man den Chat nutzen, um eben mal eine Frage beim Accounting oder Controlling loszuwerden."

Auch Cloud-Plattformen gehören zu den internen digitalen Koordinations- und Kommunikationsmitteln eines Digital Optimizer. Cloud-Plattformen ermöglichen es, über eine webbasierte Plattform auf gemeinsame Dokumente zuzugreifen, wodurch die Effizienz in der internen Arbeit gesteigert wird, da im Vergleich zu einem gemeinsamen Laufwerk auch von unterwegs auf Dokumente zugegriffen werden kann.

"Mittlerweile hat sich bei unserer Arbeit ein Cloud-basiertes Informationssystem bewährt, auf das wir praktisch von überall Zugriff haben. Das hilft bei der hohen Reisetätigkeit, die wir haben, von jedem Ort auf dieses Informationssystem zurückzugreifen."

Der <u>Digital Positioner</u> verwendet zur internen Abstimmung darüber hinaus noch Messenger-Dienste, interaktive Arbeitsplattformen und ein Social Intranet. Zu den Messenger-Diensten zählen zum Beispiel WhatsApp und Threema, die üblicherweise eher im privaten Kontext verwendet werden. Im Falle des Digital Positioner werden diese Dienste auch häufiger innerhalb der IR-Abteilung zur internen Koordination und Kommunikation genutzt.

Des Weiteren kommen interaktive Arbeitsplattformen dazu, die es ermöglichen gleichzeitig an Dokumenten zu arbeiten. Darunter fallen unter anderem Redaktionssysteme für die Erstellung des Geschäftsberichts. Weiterhin gehört zum Repertoire des Digital Positioners auch die Nutzung eines Social Intranets als Schnittstelle für die Kommunikation mit anderen Abteilungen. Das Social Intranet ist ähnlich aufgebaut wie eine soziale Plattform und dient dem Informationsaustausch und der Zusammenarbeit innerhalb eines Unternehmens.

"Wir haben Yammer, das ist wie eine Mischung aus Facebook und Twitter, nur für uns intern. Das ist sehr spannend, weil man dort eben auch schnell an gute Informationen kommt. Mit Skype for Business, aber vor allen Dingen mit Yammer, durchbrechen wir die klassischen hierarchischen Funktionen."

Beim <u>Digital Pioneer</u> gehören schließlich maßgeschneiderte interaktive Arbeitsplattformen zu den digitalen Instrumenten der internen Kommunikation und Koordination. Solche Arbeitsplattformen bieten in etwa dieselben Funktionen wie interaktive Arbeitsplattformen, also das gemeinsame Sammeln, Verwalten und Bearbeiten von Dokumenten, sind jedoch vom Unternehmen individuell angepasst und daher vor allem in Hinblick auf die Automatisierung von internen Standardprozessen relevant. Maßgeschneiderte Plattformen finden sich bei den Befragten eher selten, was auf die Notwendigkeit entsprechender IT-Ressourcen und Kompetenzen zurückgeführt werden kann. Diejenigen Unternehmen, die solch ein individualisiertes Tool besitzen, stellen insbesondere den Zeitgewinn und die Erleichterung von internen Prozessen heraus.

Das ist natürlich ein sehr großer Vorteil, der hilft uns, ... Fristen noch ein bisschen nach hinten zu verschieben, Änderungen und Übersetzungsprozesse besser zu schneiden und am Ende jede Menge Zeit zu sparen, die wir vorher mit Koordination mit außenstehenden Agenturen und so weiter verbraucht haben. Das brauchen wir alles nicht mehr. Das war ein ganz großer Zeitgewinn."

5.3 Landkarte der digitalen Investor Relations in Deutschland

Nachdem basierend auf qualitativen Experteninterviews unterschiedliche Herangehensweisen an die IR-Digitalisierung in Form einer Typologie differenziert werden konnten, stellt sich nun die Frage, wie verbreitet die vier Typen der IR-Digitalisierung in der Praxis sind – und was sie jeweils auszeichnet. Antworten auf diese Fragen bieten die Ergebnisse der quantitativen Online-Befragung. Sie ermöglichen es, den Status Quo bzw. eine Landkarte der digitalen Investor Relations in Deutschland zeigen zu können. Die Zuordnung der befragten Unternehmen erfolgte dabei, wie beschrieben, basierend auf einem Scoring-Verfahren, bei dem die zuvor beschriebenen Dimensionen der Typologie differenziert ausgewertet wurden. Die sich aus den Dimensionen ergebende Summe verrät, welchem Typus ein Unternehmen zugeordnet werden kann.

Die meisten börsennotierten Unternehmen in Deutschland lassen sich demnach dem Digital Transmitter zuordnen: 44 Prozent entfallen auf diesen Typ. Dies deckt sich mit den Erkenntnissen aus der qualitativen Befragung, bei denen Charakteristika und Instrumente dieses Typs besonders häufig genannt wurden. Nahezu gleich viele

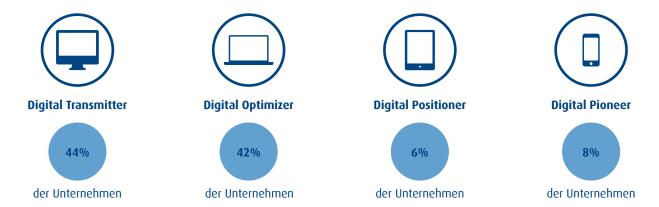


Abb. 12: Prozentuale Verteilung der Typologie der IR-Digitalisierung

Unternehmen haben die größten Schnittmengen mit dem Digital Optimizer, nämlich rund 42 Prozent der Fälle. Die wenigsten Unternehmen entsprechen dem Typ des Digital Positioner (6%), etwas mehr dem Digital Pioneer (8%) (Abbildung 12). Insbesondere im Falle der letzten beiden Typen sind die Ergebnisse aufgrund der geringen Fallzahl daher mit einer gewissen Vorsicht zu interpretieren.

50% der befragten Unternehmen lassen sich folglich den beiden mittleren Typen zuordnen, die gemeinsam auch als Digital Advancer bezeichnet wurden, da sie einen höheren Grad der Digitalisierung aufweisen. Innerhalb dieses Spektrums fokussieren die Unternehmen aber eher auf Möglichkeiten der Effizienzsteigerung und Professionalisierung. Der Wunsch, sich durch das Vorantreiben der Digitalisierung im Markt positionieren zu können, scheint dagegen nur für wenige Unternehmen von Bedeutung zu sein. Andererseits ist naheliegend, dass nicht jedes Unternehmen eine Positionierungsstrategie verfolgen kann, da diese Alleinstellungsmerkmale voraussetzen.

Auch die kleine Größe der Gruppe, bzw. des Typs, mit dem höchsten Grad der Digitalisierung kann nicht überraschen. Die Befragung zeigte, dass für viele IR-Praktiker die Digitalisierung zwar wichtig, aber nicht die höchste Priorität hat. Nur wenige Unternehmen verfügen über Digitalisierungsverantwortliche oder -budgets. Entsprechend versuchen auch nur wenige IR-Abteilungen, die Digitalisierung durch eigene Initiativen aktiv voranzutreiben und gestalten. Die große Dringlichkeit anderer Prioritäten und ein Mangel an verfügbaren Ressourcen mögen ebenfalls verhindern, dass ein durchaus digitales "Mindset" dann auch in entsprechende Initiativen umgesetzt werden kann.

Die Landkarte der digitalen Investor Relations (Abbildung 13) zeigt nun, welche Eigenschaften die Unternehmen aufweisen, die jeweils den vier Typen zugeordnet werden könnten.

42 | Ergebnisse Digital Leadership in Investor Relations

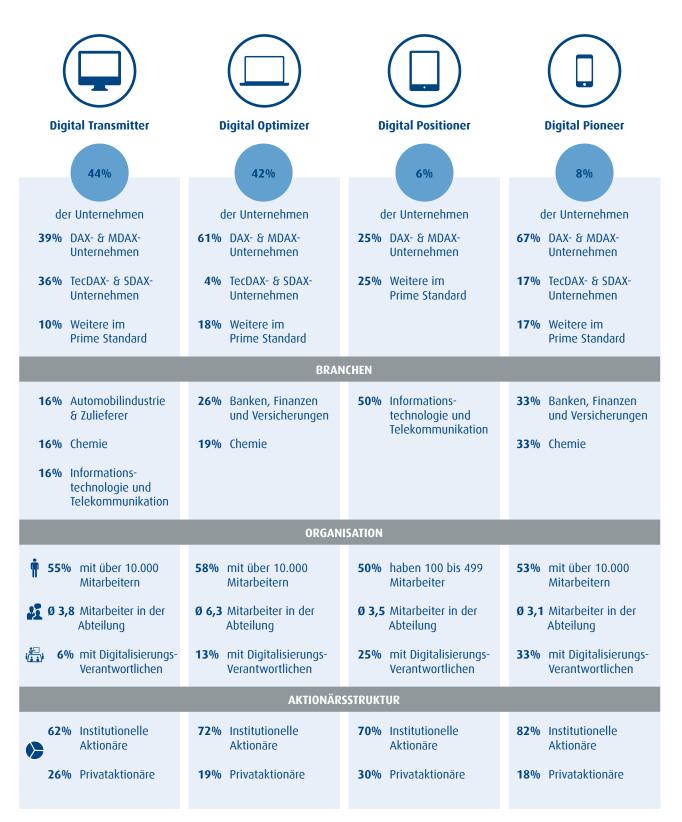


Abb. 13: Landkarte der IR-Digitalisierung

Mit Blick auf die *Börsensegmente* findet sich der größte Anteil von DAX- und MDAX-Unternehmen in den Typen Digital Optimizer (61%) und Digital Pioneer (67%). Der Digital Optimizer bemüht sich um Effizienzsteigerung und eine weitere Professionalisierung seiner Angebote. Dies setzt verfügbare Ressourcen voraus. Umgekehrt finden sich daher zahlreiche Repräsentanten des SDAX und TecDAX beim Typus des Digital Transmitter. Kleinere Unternehmen sind also eher damit beschäftigt, die Marktstandards nachzuvollziehen und die Pflichtkommunikation zu gewährleisten. Auch das proaktive Vorantreiben der Digitalisierung, etwa durch die Entwicklung eigener Lösungen, setzt Ressourcen voraus. So ist wohl der hohe Anteil an DAX- und MDAX-Unternehmen beim Typus des Digital Pioneer zu erklären.

Interessant ist, dass der kleine Typus des Digital Positioner große wie auch kleine Unternehmen einschließt. Hier findet sich der größte Anteil von Unternehmen aus dem Prime Standard, die in keinem Index gelistet sind, wieder (25%). Der Spaß an der Positionierung und einer sichtbaren Vorreiterrolle ist demnach vor allem vom Mindset, weniger von der Ressourcenverfügbarkeit allein abhängig. Auch hinsichtlich der Mitarbeiterzahl der Unternehmen erweist sich der Digital Positioner so als unterdurchschnittlich groß.

Mit Blick auf die *Branchen* der Unternehmen in den jeweiligen Typen zeichnet sich ein relativ heterogenes Bild ab. Unternehmen des Typus Transmitter sind vornehmlich in den Bereichen Automobilindustrie und Zulieferer (15,6%), Chemie (15,6%) oder Informationstechnologie und Telekommunikation (15,6%) tätig. Unternehmen, die sich als Digital Optimizer klassifizieren lassen, operieren überwiegend in den Branchen Banken, Finanzen und Versicherungen (25,8%) sowie Chemie (19,4%). Die Hälfte der Unternehmen des Ty-

pus Digital Positioner stammen aus dem Bereich der Informationstechnologie und Kommunikation (50%), während beim Typ Digital Pioneer die Branchen Banken, Finanzen und Versicherungen (33,3%) und Chemie (33,3%) dominieren.

Interessant ist, dass trotz eines hohen Anteils an DAXund MDAX-Unternehmen im Typus des Digital Pioneer, die durchschnittliche *Anzahl der Mitarbeiter in der IR-Abteilung hier mit rund 3,1 Beschäftigten relativ klein ist. Möglich*erweise führt die Verbindung aus relativ hoher Ressourcenverfügbarkeit aber geringer Personalausstattung zur Notwendigkeit, digitale Initiativen der Automatisierung voranzutreiben.

Weniger überraschend ist, dass der Digital Optimizer im Durchschnitt große IR-Abteilungen aufweist. Auch hier deutet sich an, dass größere Unternehmen einen stärkeren Fokus auf die Professionalisierung durch Digitalisierung richten. Die Mitarbeiterzahl der IR-Abteilung der verbleibenden beiden Typen ist dagegen vergleichbar: Digital Transmitter mit durchschnittlich 3,8 IR-Mitarbeitern konzentrieren sich auf die Pflichtaufgaben und Erfüllen übliche Marktanforderungen, Digital Positioner mit etwa 3,5 Personen in der IR-Abteilung wählen vor allem in Abhängigkeit vom im Unternehmen verbreiteten Mindset eine Positionierungsstrategie.

Nicht zuletzt war von Interesse, ob es in IR-Abteilungen einen klar benannten *Verantwortlichen für das Thema Digitalisierun*g gibt – diese Eigenschaft ist tatsächlich mit einem steigenden Grad der Digitalisierung verbunden. Während nur 6 Prozent der Digital Transmitter und 13 Prozent der Digital Optimizer einen Digitalisierungsverantwortlichen benennen, ist dies beim Digital Positioner in einem Viertel der IR-Abteilungen der Fall (25%) und beim Digital Pioneer sogar zu einem Drittel (33%).

Folglich ist es von Vorteil, klare Verantwortlichkeiten zu benennen, sollten Unternehmen einen höheren Grad der Digitalisierung anstreben.

Eine weitere Unterscheidung der Typen lässt sich anhand der Aktionärsstruktur vornehmen. So wurde ermittelt, wie hoch der Anteil privater und institutioneller Investoren ist. Zunächst lässt sich festhalten, dass alle Typen einen hohen Anteil an institutionellen Investoren aufweisen. Unternehmen des Typus Digital Transmitter verfügen im Vergleich über den geringsten Anteil institutioneller Aktionäre mit von 61,8 Prozent sowie 25,9 Prozent Privataktionäre. Demgegenüber finden sich beim Digital Optimizer rund 71,5 Prozent institutionelle und 19,2 Prozent private Aktionäre. Den mit 30,3 Prozent größten Anteil an Privataktionären (institutionelle Aktionäre: 69,8%) besitzen Digital Positioner, der mit seiner aktiven Positionierung und dialogischen Instrumenten hervorsticht. Hier könnte ein Zusammenhang bestehen da Privataktionäre häufiger Social Media nutzen – der Digital Positioner zeichnet sich nicht zuletzt durch die Nutzung dieser interaktiven Plattformen aus. Schließlich haben Unternehmen im Typus Digital Pioneer mit 81,6 Prozent den höchsten Anteil institutioneller Aktionäre (Privataktionäre: 18,4%) zu verzeichnen, bei einer relativ kleinen Größe der IR-Abteilung. Dies spricht erneut für Initiativen der Automatisierung von Standardprozessen.

Zusammenfassend zeigt sich ein dynamisches Bild der digitalen IR-Landschaft: Kleine Unternehmen fokussieren vor allem auf die Pflichterfüllung und die Gewährleistung der Marktstandards. Größere Unternehmen treiben durch die Digitalisierung ihre Effizienz und Professionalisierung voran. Nur wenige Unternehmen finden – unabhängig von ihrer Größe, aber möglicherweise angeregt

durch einen hohen Anteil Privataktionäre – Freude an einer Positionierungsstrategie und streben durch die versuchsweise Nutzung neuer Lösungen eine Alleinstellung an. Schließlich verfügen vor allem große Unternehmen über die notwendigen Ressourcen für proaktive Initiativen der Automatisierung und Personalisierung. Diese werden vor allem vorangetrieben, wenn zugleich die IR-Abteilung relativ klein ist. Die Bestimmung eines Verantwortlichen für Digitalisierung in der IR-Abteilung erweist sich als förderlich, um einen höheren Grad der Digitalisierung zu realisieren.

5.4 Treiber und Barrieren der Digitalisierung

Die Untersuchung erhob – sowohl in den Experteninterviews wie auch in der quantitativen Befragung – auch Treiber und Barrieren der Digitalisierung in der Investor Relations. Sie dienen der Kontextualisierung und beschreiben notwendigen Bedingungen der zuvor beschriebenen Typologie der digitalen IR. Die Treiber und Barrieren sind nicht spezifischen Typen zugeordnet – sie beeinflussen alle Typen der IR-Digitalisierung und befördern oder behindern die Realisierung eines höheren Grades der Digitalisierung. Die identifizierten Treiber und Barrieren lassen sich nach den drei Ebenen Umwelt, Kapitalmarkt und Unternehmen gliedern.

Treiber der Digitalisierung					
Umwelt	Öffentliche digitale Infrastruktur Globalisierung Nachhaltigkeit				
Kapitalmarkt	Dienstleister Regulatorische Rahmenbedingungen (bspw. MiFID II, IFRS/XBRL) Kapitalmarktdigitalisierung (bspw. Hochfrequenzhandeln, ETFs, Wikifolio) Best Practices anderer Unternehmen/Wettbewerber				
§ Unternehmen	Digitale Infrastruktur im Unternehmen Kostenoptimierung Aktionärsinteresse Prozesseffizienz Verfügbare personelle Ressourcen Unternehmenskultur/Offenheit für Innovation Nachhaltigkeitsorientierung Überzeugung der Unternehmensleitung				
Barrieren der Digitalisierung					
Umwelt	Mangelnde öffentliche digitale Infrastruktur				
Kapitalmarkt	Regulatorische Restriktionen (bspw. Nutzung von Social Media/Fair Disclosure)				
⑤ Unternehmen	Mangelnde digitale Infrastruktur im Unternehmen Corporate Governance Datenschutz und -sicherheit Corporate Compliance Kostendruck Aktionärsinteresse Fehlende personelle Ressourcen Unternehmenskultur/Abwehrhaltung ggü. Innovation				

Abb. 14: Übersicht der Treiber und Barrieren der Digitalisierung in der IR

Die Ebene Umwelt beschreibt Einflussfaktoren der Digitalisierung aus der Umwelt der IR-Abteilung. Auf der Ebene Kapitalmarkt befinden sich Treiber und Barrieren, die spezifisch im Kapitalmarkt wirken. Die dritte Ebene Unternehmen beinhaltet unternehmens- und abteilungsinterne Treiber und Barrieren für die Digitalisierung der IR-Abteilung. Insgesamt lassen sich 15 Treiber und 10 Barrieren (Abbildung 14) unterscheiden. Im Folgenden sollen die jeweils fünf relevantesten Treiber und Barrieren über alle drei Ebenen hinweg beschrieben werden.

Treiber der Digitalisierung

Globalisierung

Die Globalisierung bedingt eine Zunahme der internationalen Zusammenarbeit verschiedenster Kapitalmarktakteure und stellt die IR damit vor eine komplexe Herausforderung. Zu ihrer Bewältigung wird auf verschiedene digitale Instrumente zurückgegriffen, die eine Zusammenarbeit über verschiedene Orte und Zeitzonen hinweg vereinfacht und eine physische Präsenz nicht mehr 46 | Ergebnisse Digital Leadership in Investor Relations

zwingend notwendig macht, um relevante Informationen zu teilen. Die Digitalisierung von Geschäftsprozessen kommt sowohl bei verschiedenen Standorten innerhalb der IR-Abteilung als auch in der Kommunikation mit ausländischen Investoren zum Tragen.

"Die ganze Disziplin Investor Relations wird immer internationaler. Daraus resultierend neue Kommunikationswege, Kommunikationsmöglichkeiten, Adressaten im internationalen Kontext. Ich kann nicht mehr alles Face-to-Face machen."

Regulatorische Rahmenbedingungen

Als einen weiteren wesentlichen Treiber der Digitalisierung lassen sich regulatorische Rahmenbedingungen identifizieren. Diese setzen digitale Standards, die von IR-Abteilungen umgesetzt werden müssen. So wurde in 12 von 22 Interviews MiFID II als Faktor genannt, der die Digitalisierung der IR entscheidend beeinflusst. Die Befragten gehen davon aus, dass sich dadurch die Investorenansprache und die Zusammenarbeit mit Brokern verändern werden, wobei die Digitalisierung beispielsweise die Notwendigkeit oder den Umfang von Roadshows reduzieren könnte.

Digitalisierung des Kapitalmarkts

Ein weiterer Treiber ist die Digitalisierung des Kapitalmarkts, beispielsweise durch den verstärkten Hochfrequenzhandel. Neue Möglichkeiten einer automatisierten Stakeholderansprache und des Investoren-Targetings auf der Basis von Algorithmen können zu einer zunehmenden Nutzung digitaler Instrumente in IR-Abteilungen führen.

Prozesseffizienz

Die Prozesseffizienz und die damit intendierte Einsparung von personellen und finanziellen Ressourcen stellt einen weiteren Treiber der Digitalisierung in der IR-Abteilung dar. Dazu gehören die Optimierung von Prozessen interner Abläufe sowie die effizientere Gestaltung der Kommunikation mit internen und externen Stakeholdern.

"Viel zielt darauf ab, rein die Produkte zu digitalisieren, aber wir verstehen darunter auch die Arbeitsabläufe und Prozesse im Bereich Investor Relations zu digitalisieren. Dabei brauchen wir Hilfsmittel oder Instrumente, die Prozesse effizienter und einfacher machen, die aber auch die Kommunikation mit dem Kapitalmarkt selbst vereinfachen und uns so neue Möglichkeiten bieten überhaupt Finanzkommunikation zu betreiben."

Unternehmenskultur/Offenheit für Innovationen

Zu den unternehmensinternen Faktoren, die eine Digitalisierung der IR vorantreiben, zählt insbesondere auch die Unternehmenskultur/Offenheit für Innovationen. Es konnte gezeigt werden, dass ein passendes Mindset die Digitalisierung der IR-Prozesse maßgeblich forciert und zur Etablierung digitaler Instrumente beiträgt.

Barrieren der Digitalisierung

Regulatorische Restriktionen

Diverse regulatorische Restriktionen, wie Fair Disclosure, stellen eine Barriere für die Digitalisierung dar – weil einige digitale Instrumente nicht sicherstellen können, dass marktrelevante Informationen allen Marktteilnehmern gleichzeitig und in der gleichen Informationstiefe zur Verfügung gestellt werden, oder weil sie schlicht

rechtliche Unsicherheit hinsichtlich des Einsatzes neuer Instrumente erzeugen. Weiterhin wird auf Seite der Investoren und Analysten die Verwendung von manchen digitalen Kanälen aufgrund interner Compliance-Richtlinien unterbunden.

"Kein Zweifel, dass Facebook und Twitter ganz tolle Kanäle sind. Das nützt mir dann nichts, wenn ich weiß, dass meine Kunden auf der anderen Seite den Kanal gar nicht einschalten dürfen und schon gar nicht professionell einschalten dürfen. Da muss man immer auch den Regulator im Blick haben."

Mangelnde digitale Infrastruktur im Unternehmen Eine mangelnde digitale Infrastruktur im Unternehmen ist eine weitere bedeutsame Barriere, die IR-Abteilungen darin hindert, Prozesse zu digitalisieren. Die fehlende Kompatibilität von Systemen der unterschiedlichen Akteure bremst die IR in der Verwendung digitaler Plattformen.

"Video ist bei uns noch nicht so gängig. Wir haben zwar eine Videokonferenzanlage und vor ein paar Monaten das erste Mal eine Videokonferenz mit Investoren gemacht. Aber da ist es an der Technik von Seiten des Investors gescheitert. Das hat erstmal 20 Minuten gedauert bis die Leitung stand und da der Vorstand aber zeitlich begrenzt war … mussten wir das übernehmen."

Datenschutz und Datensicherheit

Die Problematik von Datenschutz und Datensicherheit im Kontext der Investor Relations hemmt ebenfalls eine stärkere Nutzung digitaler Instrumente. Dabei handelt es sich beispielsweise um die fehlende E-Mail-Adresse bei Namensaktien, die eine direkte digitale Kommunikation mit dem Aktionär ausschließt. Eine weitere Problematik ist der Standort des Servers und die damit verbundenen unterschiedlichen datenschutzrechtlichen Voraussetzungen.

Fehlende personelle Ressourcen

Fehlende personelle Ressourcen bremsen vor allem bei kleineren Unternehmen den Digitalisierungsfortschritt in IR-Abteilungen. In nur wenigen IR-Abteilungen wird ein Budget für Personal bereitgestellt wird, das sich auf das Vorantreiben digitaler Geschäftsprozesse fokussieren kann. Dennoch zeichnet sich in der vorliegenden Analyse gerade auch der Typ des Digital Pioneer durch relativ kleine IR-Abteilungen aus.

"Ich glaube die größte Herausforderung ist, dass man im IR-Team die Zeit dafür bekommt. Sie brauchen eine Person, die sich dem Thema annimmt, weil man dann doch an vielen Ecken und Enden daran denken muss, das ist sehr komplex, das ist nie viel Arbeit, aber man muss es halt immer berücksichtigen und einbinden. Also die größte Herausforderung ist die Ressource."

Unternehmenskultur/Abwehrhaltung gegenüber Innovationen

So wie das passende Mindset ein wichtiger Treiber der Digitalisierung sein kann, stellt eine zurückhaltende Unternehmenskultur/Abwehrhaltung gegenüber Innovationen eine Barriere dar, die sowohl dem Digitalisierungsfortschritt des gesamten Unternehmens als auch dem der IR-Abteilung im Wege stehen kann. Sie wird beeinflusst sowohl von Mitarbeitern, die nur eine geringe Affinität und ausgeprägte Ressentiments gegenüber

digitalen Medien aufweisen, als auch von Vorständen und Führungskräften, welche den Vorteil einer Digitalisierung der Investor Relations nicht erkennen.

"Die hauptsächliche Schwierigkeit ist, dass sich alte Verhaltensmuster ändern müssen und Kollegen, die bisher per E-Mail kommuniziert haben, lernen müssen, dass sie jetzt in den Sharepoint gucken, um an Informationen zu kommen. Und es besteht immer noch eine gewisse Hemmnis, da schließe ich mich durchaus auch ein, einfach mal auf einem Social-Media-Kanal zu posten."

Bewertung der Treiber und Barrieren im Rahmen der Befragung

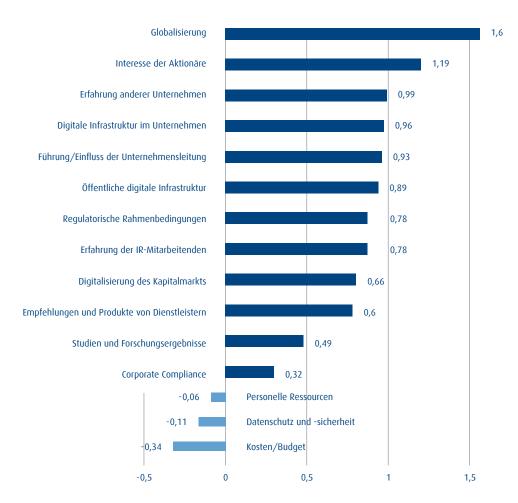
Die aus der Literatur und den Experteninterviews extrahierten Treiber und Barrieren wurden im Rahmen der Onlinebefragung auch durch die IR-Praktiker quantifiziert. Zunächst ist festzustellen, dass 12 der 15 abgefragten Einflussfaktoren auf die Digitalisierung von den Befragten im Mittel als positiv, das heißt als Treiber für die Digitalisierung gesehen werden.

Der mit Abstand als wichtigster Treiber eingestufte Faktor ist die Globalisierung (M = 1,6), gefolgt vom Interesse der Aktionäre (M = 1,19). Auch die Erfahrungen anderer Unternehmen/Wettbewerber mit der Digitalisierung (M = 0,99) sind ein nicht zu unterschätzender Treiber. So legen die Ergebnisse nahe, dass Unternehmen, welche hinsichtlich der Digitalisierung fortschrittlicher agieren (wie etwa der Digital Positioner), einen Einfluss auf Unternehmen haben können, die in gewisser Weise eine Veranlassung sehen, "nachzuziehen". Einen Einfluss mittlerer Stärke nehmen, gemäß der Ein-

schätzung der Befragten, Faktoren wie regulatorische Rahmenbedingungen, persönliche Erfahrungen der IR-Mitarbeitenden mit der Digitalisierung, die Digitalisierung des Kapitalmarkts sowie Empfehlungen und Produkte von Dienstleistern ein.

Als größte Barriere der Digitalisierung der IR sehen die Befragten vor allem hohe Kosten der Implementierung neuer Instrumente beziehungsweise geringe Budgets für Digitalisierungsaktivitäten an (M = -0.34).

Auch Bedenken hinsichtlich des Datenschutzes und der Datensicherheit (M = -0,11) sowie fehlende personelle Ressourcen (M = -0,06) werden als Hürden für die Digitalisierung betrachtet (Abbildung 15). Die Ergebnisse zu den Treibern und Barrieren dieser Studie weisen insgesamt große Schnittmengen mit bereits bestehenden Studien aus dem Feld der digitalen Transformation auf (Baumgartner, 2017b; Lautenbach Sass & PRCC, 2017; Looß, 2017; Breh & Greiten 2016; Liebig & List, 2016).



Frage: "Welche der folgenden digitalen Instrumente nutzt Ihre IR-Abteilung in der Kommunikation mit externen Stakeholder?"; Mehrfachauswahl: n=73

Abb. 15: Beurteilung der Treiber und Barrieren der Digitalisierung der IR

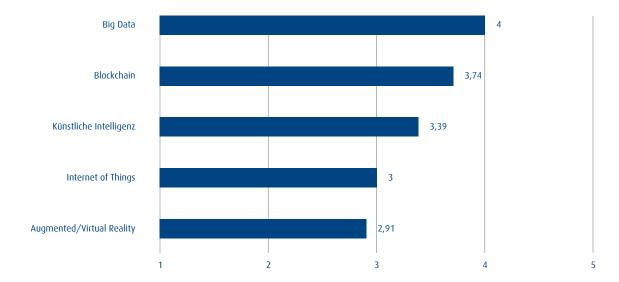
5.5 Trends der digitalen Investor Relations

Abschließend wurden in beiden Erhebungen die Befragten um eine Einschätzung zu sechs Trends gebeten, die in verschiedenen Studien (z B. PwC's Digital Services, 2017; Zerfaß et al., 2016) auf ihre Relevanz und Auswirkungen in verschiedenen Kommunikationssparten untersucht und schließlich als bedeutende Entwicklungsmöglichkeiten identifiziert wurden. Die Ergebnisse zeigen unterschiedliche Perspektiven und teilweise auch ein Unwissen darüber, wie diese Trends auf die IR-Arbeit einwirken könnten.

Bei der offenen Frage nach den wichtigsten Trends in der Investor Relations wurden vor allem das Wegfallen von Intermediären sowie eine zunehmend schnellere Kommunikation und Ortsunabhängigkeit thematisiert. Als Gründe dafür werden regulatorische Rahmenbedingungen wie MiFID II oder technologische Entwicklungen angesehen. Aber auch ETFs und Kryptowährungen werden von den IR-Experten als aus ihrer Sicht relevante Themen für die kommenden Jahre genannt.

Während einige Befragte fürchten, dass die Digitalisierung eine "Entmenschlichung" der Kapitalmarktkommunikation und eine Abnahme von persönlichen Kontakten mit sich bringen könnte, glauben andere, dass umgekehrt im Zuge der Digitalisierung der persönliche Kontakt ein noch bedeutenderer Entscheidungsfaktor werden wird.

In der quantitativen Befragung wurden vor allem fünf große Digitalisierungstrends als relativ bedeutsam für die Investor Relations bewertet (Abbildung 16).



Frage: "Bitte schätzen Sie ein, inwiefern die folgenden fünf Trends in den kommenden Jahren einen Einfluss auf die Investor Relations haben werden"; Ser Likert Skala: 1= kein Einfluss bis 5= starker Einfluss, sowie 0= Kann ich nicht beurteilen, n=85

Abb. 16: Beurteilung der Relevanz von digitalen Trends auf die IR-Arbeit

Als Trend mit dem größten Einfluss auf die IR-Arbeit sehen die Befragten das Thema Big Data (M = 4). Damit sehen sich IR-Praktiker mit den gleichen Herausforderungen konfrontiert wie die im Rahmen des European Communication Monitor befragen Experten der Corporate Communications (Zerfaß et al., 2016).

Big Data wird dabei häufig im Zusammenhang mit künstlicher Intelligenz erwähnt, da diese Technologie es möglich macht, die gesammelten und aufbereiteten Daten schließlich effektiv zu nutzen. Die IR-Experten können sich eine Nutzung von Big Data insbesondere in Hinblick auf Medien- und Shareholder-Analysen vorstellen. Big Data könnte jedoch auch in Bezug auf Investitionsentscheidungen eine relevante Rolle spielen. Die gewonnenen Daten können eine gezielte und personalisierte Ansprache der verschiedenen Anspruchsgruppen erleichtern. In diesem Zusammenhang erfährt die im Rahmen des Digital Enabling Models beschriebene Intelligence-Funktion für die IR eine Aufwertung.

Wichtig für die erfolgreiche Nutzung von Big Data ist eine ausreichende Pflege der Systeme, um die Qualität der Daten gewährleisten zu können. Einige Experten merken an, dass die Relevanz von Big Data vielmehr auf die Ebene des gesamten Unternehmens bzw. den Aktienhandel im Allgemeinen zu übertragen ist, als spezifisch auf die IR-Abteilung.

"Big Data ist die Grundlage für KI. Die werden sich andere zu nutzen machen, um bei uns zu investieren. Wir werden uns das aber auch zunutze machen, um geeignete Investoren zu finden." Dicht gefolgt von Big Data, wird die Blockchain-Technologie (M = 3,74) von den Experten als bedeutsamer Trend eingestuft. Blockchain wird vor allem in Zusammenhang mit dem Aktienhandel, Transaktionen und Asset Management genannt. Für diese Funktionen können sich Befragte eine Veränderung durch Blockchain vorstellen, die auch Einfluss auf den Inhalt der Investor Relations haben wird. Ob der Trend Eingang in die Investor Relations finden wird, ist jedoch noch ungewiss; aktuell fehlt es dem Großteil der Befragten an Vorwissen und Vorstellungskraft hinsichtlich der Frage, wie diese Technologie implementiert werden könnte.

"Wird – nicht kurzfristig, aber mittelfristig – sehr viel verändern. Weil wir über Blockchain-Technologien auch hier das Asset Management sehr stark verändern werden und damit auch die Frage, wie findet denn eigentlich die Kommunikation statt."

Durchschnittlich bedeutsam wurde von den Befragten künstliche Intelligenz (*M* = 3,39) beurteilt. Daher sind auch die Meinungen, wie künstliche Intelligenz zukünftig die IR verändern wird, gespalten. Vermehrt wird die Bedeutung auf Investorenseite im Zusammenhang mit algorithmisch gesteuerten Investitionsentscheidungen gesehen, weniger jedoch auf Seiten der IR-Abteilung. Für die IR biete die Nutzung künstlicher Intelligenz jedoch auch Potenzial, wie bspw. zur Beantwortung von Standardanfragen mittels automatisierter Texterstellung oder vielfältigen Targeting-Möglichkeiten. Ferner könnte künstliche Intelligenz in Kombination mit Big Data die Informationsverarbeitungen sowie Datenaufbereitungen und -auswertungen erleichtern.

"Künstliche Intelligenz kann bei der Informationsverarbeitung einen unglaublichen Mehrwert liefern und bringt einen sehr hohen Effizienzgrad mit sich. [...] Und nochmal weiter gedacht, ein Investor oder ein Analyst stellt eine Frage [während eines Calls] und das System erkennt per Spracherkennung bestimmte Bausteine der Frage, sucht Informationen aus dem Cloud-basierten Informationssystem raus und geht sogar so weit hin, dass es uns einen Antwortvorschlag generiert auf Grundlage der immer zur Verfügung stehenden, aktuellen Information."

Eine eher untergeordnete Rolle nimmt das Internet of Things (M = 3) ein. Einigen der Experten fehlt die Vorstellung, inwieweit diese Technologie in der IR umgesetzt werden könnte. Vereinzelt wird der Trend jedoch als branchenverändernd eingeschätzt, bspw. können sich die Experten Internet of Things als Gradmesser für den Zukunftserfolg der IR-Arbeit in Hinblick auf die Investoren vorstellen.

"Internet der Dinge war vor zwei Jahren absolutes Neuland, total absurd und ist jetzt in unserem Wohnzimmer. [...] Da muss man sich überlegen, wie man die Leute noch erreicht. Wie komme ich auf die Armbanduhren mit meiner Message, wie komme ich in eine Google-Brille rein demnächst?"

Augmented beziehungsweise Virtual Reality (M = 2,91) nimmt aus Sicht der Experten aktuell ebenfalls nur eine untergeordnete Rolle für die IR-Arbeit ein. Hier wird durchaus ein großes Zukunftspotenzial gesehen, jedoch wird die Technologie noch nicht als marktreif betrachtet.

Einige Befragte können sich jedoch durchaus vorstellen, etwa Meetings in einer Virtual Reality-Umgebung abzuhalten – sofern dies auf Akzeptanz bei den Stakeholdern trifft.

"Augmented und Virtual Reality: Ich denke schon, dass man sich auf einem Capital Markets Day mal bemühen sollte, den Leuten mal Einblick in die Maschinen zu geben und zu zeigen, wie die Wertschöpfung läuft."

6 Praktische Implikationen

Die in dieser Studie identifizierten Typen der IR-Digitalisierung stellen explizit kein normatives Modell dar – ein höherer Grad der Digitalisierung ist nicht für jede Aktiengesellschaft erstrebenswert. Auch wird nicht davon ausgegangen, dass eine Aktiengesellschaft sich gleichsam naturwüchsig im Zeitverlauf von einem Typus zu einem anderen entwickelt. Dennoch unterscheiden die vier Typen unterschiedliche Grade der Digitalisierung. Der Digital Pioneer weist demnach den höchsten, der Digital Transmitter den tiefsten Grad der Digitalisierung auf. Die Typologie bietet Unternehmen damit die Möglichkeit, die eigene Position und Strategie zu verorten und zu reflektieren. Jedes Unternehmen hat auf dieser

Basis für sich zu entscheiden, welcher Grad der Digitalisierung, bzw. welcher Digitalisierungs-Typ angestrebt werden soll. Wichtig ist dabei die Feststellung: jeder Typ kann mehr oder weniger gut, mehr oder weniger erfolgreich ausgefüllt werden.

In diesem Sinne sollen im Folgenden unterschiedliche Erfolgsfaktoren in der Umsetzung der vier Typen der IR-Digitalisierung beschrieben werden (Abbildung 17). Dabei wird jeweils auf das Verständnis eingegangen, wie Digitalisierung die IR-Arbeit unterstützen kann, sowie auf geeignete digitale Instrumente der externen und internen Kommunikation und Koordination.









		Digital <i>l</i>		
	Digital Transmitter	Digital Optimizer	Digital Positioner	Digital Pioneer
Erfolgsfaktoren	Marktüberblick (Standards), Kostenkontrolle, Verfolgen regulatorischer Rahmenbedingungen, Perception Studies	Marktüberblick (Produktangebot), Verständnis für Effizienz- und Prozessoptimierung, Monitoring, Outsourcing	Überblick über Entwicklungen und Differenzierungs- möglichkeiten, Koordination der Instrumente, Aufgabenteilung	Vertieftes technologisches Verständnis, Stärkung der Schnittstellen zu den Unternehmens- funktionen, Ausbau der IT-Kompetenzen, intrinsische Motivation, Intelligence-Funktion/ Listening

Abb. 17: Erfolgsfaktoren der Typen der IR-Digitalisierung

Den richtigen Typ der IR-Digitalisierung erfolgreich gestalten

Im Folgenden sollen Hinweise gegeben werden, die Unternehmen eine Einordnung in das Modell ermöglichen, und darüber hinaus Handlungsempfehlungen herausge-

arbeitet werden, wie eine exzellente Performance im jeweils passenden Typus forciert werden kann, um ein *Digital Leader* der Investor Relations zu werden.

Digital Leadership in Investor Relations

Digital Transmitter



"Pflicht vor Kür" beschreibt den Stand der Digitalisierung der IR-Arbeit des Typus Digital Transmitter am Treffendsten. Mithilfe von Standardinstrumenten in der digitalen internen und externen Kommunikation werden die relevanten Zielgruppen erreicht und informiert. Meist herrscht keine Digitalisierungsstrategie vor. Vielmehr beobachtet dieser Typ die Marktentwicklung, identifiziert relevante Standards und setzt diese dann um.

Der Fokus dieses Typus liegt klar auf der Erfüllung der Publizitätspflichten und auf der Gewährleistung des Informationsaustausches mit Investoren und Analysten. Eine übersichtlich strukturierte und fortwährend aktualisierte Website sowie die Kommunikation via E-Mail reichen dafür weitgehend aus. Der Geschäftsbericht sollte leicht auffindbar im PDF-Format zur Verfügung stehen. Für die Kommunikation innerhalb der Abteilung bzw. für die Abstimmung und Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen stellen E-Mails, die Verwendung von MS-Office und im besten Fall auch ein gemeinsames Laufwerk, eine angemessene Wahl dar.

Ein zentraler Erfolgsfaktor für den Digital Transmitter ist ein umfassender Überblick über die Marktstandards: Was muss erfüllt sein, was gilt als "Must Have" im Bereich der digitalen IR? Daher ist es sinnvoll, sich regelmäßig einen Überblick über die relevanten Standards in der (digitalen) Investor Relations sowie über bevorstehende Veränderungen der regulatorischen Rahmenbedingungen zu verschaffen. Dazu eignet sich der Austausch mit Peers aber auch der Besuch von themenspezifische Veranstaltungen und Workshops.

Auch die regelmäßige Durchführung von Perception Studies ermöglicht es, relevante Themen und Erwartungen der Stakeholder zu identifizieren und aufzugreifen. Sie stellt damit eine der wichtigsten Maßnahmen dar, um die Entwicklungen in den Wünschen und Anforderungen der Zielgruppen zu digitalen Tools im Auge zu behalten. Unterstützend wirken kann dabei ein Kostenkontrollsystem, das Aufschluss über die Verwendung der Mittel gibt und im Abgleich mit der Perception Study auch Rückschlüsse über die Effizienz der Kommunikationsmaßnahmen ermöglicht sowie etwaigen Anpassungsbedarf aufzeigt.

Der erfolgreiche Digital Transmitter schafft es, nicht hinter die Marktstandards und die Erwartungen der Stakeholder zurückzufallen. Er ist daher am Puls der Zeit, erkennt rechtzeitig die Herausbildung neuer "Common Practices" und setzt diese zielgerichtet und effizient um. Eine gesunde Aufmerksamkeit und kritische Offenheit gegenüber der Digitalisierung im Bereich der Investor Relations ist daher von hoher Relevanz. Der Digital Transmitter verfügt über die Fähigkeit, Pflicht von Kür zu unterscheiden, Hypes und Fehlinvestitionen zu vermeiden und so mit dem Wettbewerb auf Augenhöhe zu bleiben.

Worauf Sie als "Digital Transmitter" achten sollten:

- ✓ Stets auf dem aktuellen Stand der regulatorischen Vorgaben bleiben
- √ Überblick über die "Must Haves" im Bereich der digitalen IR behalten
- ✓ Regelmäßige Perception Studies, um verbreitete Anliegen und Erwartungen der Zielgruppen zu kennen
- ✓ Kostentransparenz und klares Verständnis verfügbarer Ressourcen schaffen

Digital Leadership in Investor Relations Praktische Implikationen | 55

Digital Optimizer



Für Unternehmen des Typus Digital Optimizer steht bei der Digitalisierung im Bereich Investor Relations vor allem das Thema Effizienz und Professionalität im Vordergrund. Er will durch die Digitalisierung besser werden. Auch dieser Typus muss einen Marktüberblick haben – im Gegensatz zum Digital Transmitter aber nicht allein über etablierte Standards, sondern über die Palette möglicher digitaler Produkte, Kanäle und Dienste. Der Digital Optimizer hat die Nase im Wind, er will frühzeitig über Neuigkeiten informiert sein, um schnell Optimierungspotenziale realisieren zu können. Neuen digitalen Entwicklungen wird daher mit Offenheit und Neugierde begegnet, gleichzeitig wird stets abgewogen, inwiefern sich durch neue Tools und Instrumente tatsächlich Vorteile für die IR-Arbeit ergeben.

Ein Blick auf die Kanäle zeigt, dass eine übersichtlich gestaltete, responsive und mobil-optimierte Website für den Digital Optimizer heute ein Muss darstellt. Die Integration ausgewählter digitaler Services von Dienstleistern fördert die Aktualität der Seite und senkt im besten Fall den Pflegebedarf durch die IR-Abteilung. Viele Unternehmen dieses Typus prüfen genau und regelmäßig, bei welchen Aufgaben, z.B. Shareholder ID oder Investor Targeting, auf externe Dienstleister zurückgegriffen werden kann. Alles was von Standardaufgaben entlastet, die Effizienz steigert und eine Fokussierung auf Kernaufgaben ermöglicht, wird dabei gerne ausprobiert. Wenn erkennbar ist, dass ein digitales Tool nicht den angestrebten Effizienzvorteil bringt, kann es aber auch schnell wieder aus dem Portfolio genommen werden.

Präsenzmeeting vs. Telefon-/Videokonferenz? Diese Frage stellt sich für den Digital Optimizer sowohl in Bezug auf die externen Zielgruppen als auch die interne Abstimmung. Insbesondere kurze Absprachen mithilfe digitaler Tools sparen Zeit und schaffen Kapazitäten für andere Aufgaben. Daher schätzt der Digital Optimizer

Business-Messenger-Dienste, Cloud-Plattformen und Videokonferenzen. Für ihre Nutzung sind stabil funktionierende und einfach bedienbare Lösungen erforderlich.

Ein zentraler Erfolgsfaktor für den Digital Optimizer stellt das Monitoring dar. Hierbei geht es vor allem darum, Trends, Entwicklungen und Produkte zu erfassen und im gleichen Zuge abzuwägen, ob diese relevant und effizienzsteigernd für die eigene Abteilung sind. Dabei kann der Austausch mit (in der Regel eher großen) Peers hilfreich sein. Der Digital Optimizer pflegt aber auch den Austausch mit Dienstleistern oder Beratern. Er lässt gerne neue Ideen oder Lösungen pitchen, verfällt aber nicht in Begeisterung, sondern prüft diese sehr kritisch und bewahrt eine skeptische Distanz gegenüber Hypes. Der Digital Optimizer tickt analytisch, er kennt seine Prozesse und Ressourcen genau, er weiß, wo gespart werden kann und wo Energie verschwendet wird. Er versteht schnell, wie eine digitale Lösung Effizienzpotenzial heben kann - und beobachtet und analysiert die Wirkungen eines neuen digitalen Instruments mit Argusaugen. Weiterbildungsangebote mit spezifischem Digitalisierungs-Fokus können helfen, die Anwendung digitaler Instrumente zu optimieren und erleichtern.

Worauf Sie als "Digital Optimizer" achten sollten:

- ✓ Analytisches Verständnis der Arbeitsprozesse, laufende Identifikation von Optimierungspotenzialen
- ✓ Monitoring aktueller digitaler Angebote/Lösungen, um deren Effizienzpotenziale beurteilen zu können
- Regelmäßige Evaluierung der eingesetzten digitalen Instrumente und Dienste und ihrer Ressourceneffizienz
- ✓ Supply Chain Management: Professionelle Prozesssteuerung im Falle von Outsourcing

Digital Positioner



Positioniert als Thought Leader in Bezug auf digitale Themen - genauso möchten die Unternehmen in diesem Typus vom Kapitalmarkt wahrgenommen werden. Darum stehen die IR-Abteilungen hier neuen Entwicklungen in der digitalen Sphäre mit Offenheit und Neugierde gegenüber und springen auch mal ins kalte Wasser, um neue Tools auszuprobieren. Der Digital Positioner ist das Versuchskaninchen der digitalen Investor Relations – er setzt neue Möglichkeiten oder Ideen zuerst um, von seinen Erfahrungen profitieren dann die zurückhaltenden Unternehmen. Das ist mit dem Risiko verbunden, einmal falsch zu liegen oder einen Hype auf den Leim zu gehen, bietet aber auch den Vorteil als Vorreiter bekannt, anerkannt, ja vielleicht sogar bewundert zu werden. Manch ein Transmitter oder Optimizer hätte vielleicht auch gerne mal die Spielräume des Digital Positioner.

Digital Positioner nutzen in vielen Fällen Social-Media-Kanäle, um ihre Botschaften zu teilen sowie in einigen Fällen auch um Retail-Investoren anzusprechen. Dabei stellt sich nicht selten die Frage, wie die IR-Kommunikation in die Kanäle und Prozesse weiterer Kommunikationsfunktionen eingebunden werden kann. Eine klare Arbeits- und Aufgabenteilung stellt hier einen kritischen Erfolgsfaktor dar. Je besser die Inhalte auf die Nutzungslogik des einzelnen Kanals abgestimmt sind, desto besser. Mit visuellen Aufbereitungen und Infografiken können auch komplexe Inhalte einfach verständlich vermittelt werden.

Ein relevantes Erfolgskriterium bei der potenziell höheren Anzahl an Kommunikationskanälen, die der Digital Positioner einsetzt, ist die Koordination dieser Instrumente – auch nach formalen, inhaltlichen und zeitlichen Kriterien. Dadurch können die Wirkung und die Kongruenz der Kommunikation potenziert und eine konsistente Positionierung effektiver erzielt werden.

Für die Koordination der Kanäle und Instrumente erweisen sich effizient aufgestellte interne Strukturen von Vorteil. Interaktive Arbeitsplattformen ermöglichen eine transparente und nachvollziehbare Arbeitsweise – und ersetzen im besten Fall unübersichtliche und langatmige E-Mail-Verläufe.

Für den Digital Positioner gilt auch: Klappern gehört zum Handwerk. Der Positioner setzt innovative digitale Instrumente nicht nur ein, er redet auch darüber – in Arbeitskreisen, bei Weiterbildungen, Symposien und Kongressen. Die Definition eines Digitalisierungsverantwortlichen ist in diesem Sinne nicht nur hilfreich, um intern Projekte voranzutreiben, sondern um ihnen auch nach außen ein Gesicht zu geben.

Als Erfolgsrezept gilt für den Digital Positioner, kontinuierlich einen Überblick über aktuelle digitale Trends zu haben, die Differenzierungsmöglichkeiten bieten und die die IR-Abteilung von Peers und Wettbewerbern abheben. Der Diskurs über neuartige Möglichkeiten der digitalen Kommunikation und des digitalen Prozessmanagements kann auf entsprechenden Blogs, Internetplattformen und Branchenzeitschriften wie auch bei Weiterbildungsangeboten gesucht werden.

Worauf Sie als "Digital Positioner" achten sollten:

- ✓ Spielerische Offenheit für digitale Neuerungen, Freiraum für Experimente
- ✓ Kontinuierliche Information über digitale Trends und Entwicklungen ("Nase am Wind")
- ✓ Koordination der vielfältigen analogen und digitalen Kanäle und Instrumente, auch über IR-Abteilung hinaus
- ✓ Definition eines Digitalisierungsverantwortlichen
- ✓ Aktive Kommunikation der eigenen Digitalisierungsinitiativen

Digital Leadership in Investor Relations Praktische Implikationen | 57

Digital Pioneer



Für den Digital Pioneer ist die Digitalisierung keine Bürde, und auch mehr als eine Chance für Effizienzgewinne oder Profilierung – die Digitalisierung ist eine Möglichkeit, das eigene Aufgabenfeld und die IR-Funktion grundsätzlich zu hinterfragen und weiterzuentwickeln. Der Digital Pioneer will die Abteilung und das Unternehmen voranbringen, indem die Digitalisierung aktiv gestaltet wird. Darum findet sich bei diesem Typen am ehesten auch einen Digitalisierungsverantwortlichen und eine abteilungsspezifische Digitalisierungsstrategie.

Der Digital Pioneer informiert sich nicht alleine über digitale IR-Standards oder neue Tools und Dienstleistungen in der Branche, er interessiert sich für die großen Linien der digitalen Transformation, grundlegende technologische Entwicklungen. Auf dieser Basis wird reflektiert, wie die Investor Relations neu gedacht und aufgestellt werden kann. Wenn der Markt passende Instrumente nicht bereitstellt, macht sich dieser Typ durchaus an die Entwicklung oder Beauftragung eigener, maßgeschneiderter Lösungen.

Ein zentraler Erfolgsfaktor ist daher ein vertieftes technologisches Verständnis sowie damit einhergehend der Ausbau von IT-Kompetenzen in der IR-Abteilung. Um Standardaufgaben oder -prozesse in der IR zu automatisieren, müssen Schnittstellen zu anderen Unternehmensfunktionen, wie Accounting oder Controlling, oder zu externen Dienstleistern etabliert bzw. optimiert werden. Erwartungsgemäß wird zum Beispiel das XBRL-Format immer wichtiger werden, auch Echtzeit-Abstimmungsmöglichkeiten auf Hauptversammlungen stellen eine interessante Entwicklungsmöglichkeit dar. In der externen Kommunikation lohnt es sich, die Zukunft der Kommunikation durch Chat Bots und Big Data im Blick zu behalten. Hierfür können Weiterbildungsangebote genutzt werden oder neue Mitarbeiter eingestellt werden, die ein interdisziplinäres Kompetenzprofil aus IT-, Finance-, und Kommunikations-Kompetenzen aufweisen.

Nicht nur extern, sondern vor allem intern erkennt der Digital Pioneer viele Schnittstellen, um die IR-Arbeit weiter zu vereinfachen und Prozesse so zu optimieren, sodass Ressourcen für strategische Aufgaben frei werden. Indem gegenseitige Einblicke in die Bedürfnisse der am IR-Prozess beteiligten Abteilungen gewährt werden, können mithilfe von Kollaborationsplattformen neue (automatisierbare) Arbeitsprozesse entstehen. Dies entspricht dem Konzept der digitalen IR-Plattform nach dem Digital Enabling Model. Ein erster Schritt in diese Richtung kann etwa ein kollaborativer virtueller Arbeitsraum sein, in dem alle relevanten Akteure (Legal, Accounting, Treasury, IR, Kommunikation) gemeinsam an Dokumenten arbeiten und Arbeitsschritte transparent und nachvollziehbar sind.

Ein weiterer Erfolgsfaktor für den Digital Pioneer ist die Etablierung einer Corporate Listening-Funktion, indem die Perzeption und das Sentiment der Zielgruppen nach Möglichkeit automatisiert aufgenommen, analysiert und nutzbar gemacht werden. Auch hier findet sich eine Äquivalenz zur Intelligence-Funktion des Digital Enabling Model. Zahlreiche transformative Initiativen des Digital Pioneer zielen auf eine Automatisierung von Standardprozessen ab. Dies dient durchaus auch einer Hebung von Effizienzpotenzialen, soll aber vor allem Freiraum für die Bearbeitung strategischer Aufgaben schaffen. Auch für den Digital Pioneer gilt daher, wie im einführenden Zitat beschrieben, dass die Digitalisierung die zentrale Aufgabe der Investor Relations nicht ersetzt, sondern unterstützt und aufwertet: die Beziehungspflege zum Kapitalmarkt.

Worauf Sie als "Digital Pioneer" achten sollten:

- ✓ Strategisches Verständnis der Transformationspotenziale der Digitalisierung für die IR-Funktion, Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie
- ✓ Aufbau von IT-Kompetenzen in der IR-Abteilung, u.a. um technologische Entwicklungen frühzeitig erkennen und adaptieren zu können
- ✓ Schnittstellenmanagement, um interne und externe Kommunikations- und Koordinationsprozesse zu vereinfachen und automatisieren
- ✓ Aufbau eines Corporate Listening in der IR/ Intelligence-Funktion

Digital Leadership in Investor Relations | 59

Literaturverzeichnis

- Achleitner, A.-K., Bassen, A., & Pietzsch, L. (2001). Empirische Studien zu Investor Relations in Deutschland. Eine kritische Analyse und Auswertung des Forschungsstandes. In A.-K. Achleitner & A. Bassen (Hrsg.), Investor Relations am Neuen Markt: Zielgruppen, Instrumente, rechtliche Rahmenbedingungen und Kommunikationsinhalte (S. 23–61). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Achleitner, A.-K., Bassen, A., & Fieseler, C. (2008): Finanzkommunikation. Die Grundlagen der Investor Relations. In M. Meckel & B. F. Schmid (Hrsg.), *Unternehmenskommunikation: Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung (2., überarb. und erw. Auflage) (S. 261–291). Wiesbaden: Gabler.*
- Albert, T. C., Goes, P. B., & Gupta, A. (2004). GIST: A model for design and management of content and interactivity of customer-centric websites. *MIS Quarterly, June, 161–182*.
- Alexander, R. M., & Gentry, J. K. (2014). Using social media to report financial results. *Business Horizons*, *57*(2), *161–167*.
- Baumgartner, C. (25. Oktober 2017a). *5 Tipps für den digitalen Wandel in der Finanzkommunikation*. Abgerufen unter https://blog.eqs.com/de/5-tipps-fuer-den-digitalen-wandel-in-der-finanzkommunikation/
- Baumgartner, C. (2017b). Wie fit sind Ihre Investor Relations für den digitalen Wandel?. *GoingPublic Magazin, Sonderheft Kapitalmarkt Schweiz 2017, 18–20.*
- Bassen, A., Basse Mama, H., & Ramaj, H. (2010). Investor relations: a comprehensive overview. *Journal für Betriebswirtschaft*, *60(1)*, *49–79*.
- Bollen, L. H., Hassink, H. F., de Lange, R. K., & Buijl, S. D. (2008). Best Practices in Managing Investor Relations Websites: Directions for Future Research. *Journal of Information Systems*, 22(2), 171–194.
- Breh, M., & Greiten, T. (2016). Interaktivität steigern. *GoingPublic Magazin, 11, 72–73.*
- Debreceny, R., & Gray, G. L (2001). The production and use of semantically rich accounting reports on the Internet: XML and XBRL. *International Journal of Accounting Information Systems, 2, 47–74.*
- dimap (2015). Meinungen zur Digitalisierung und zu resistenten Keimen. Fragebogen. *BPA 02/2015.* Abgerufen unter https://dbk.gesis.org/dbksearch/download.asp?id=58218
- DIRK Deutscher Investor Relations Verband (2018). *Investor Relations Definition und Leitbild.* Abgerufen unter: https://www.dirk.org/gremien/think-tank/ir-2020
- Đorđević, B., Đorđević, M., & Stanujkić, D. (2012). Investor Relations on the Internet: Analysis of companies on the Serbian Stock Market. *Economic Annals*, *57*(193), 113–136.

Fermers, S. (2004). Digitalisierung, Globalisierung: Harmonisierung? Über Chancen und Risiken der Gestaltung internationaler Kommunikationsprozesse unter den Bedingungen der Digitalisierung. In J. Raupp & J. Klewes (Hrsg.), *Quo vadis Public Relations?* (S. 201–211). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Fieseler, C., Hoffmann, C., & Meckel, M. (2010). IR 2.0: *Soziale Medien in der Kapitalmarktkommunikation*. Deutscher Investor Relations Verband
- Freed, E. (31. März 2015). Which of these 8 definitions of "digital workplace" works best for you? Abgerufen unter https://digitalworkplacegroup.com/2015/03/31/which-of-these-8-definitions-of-digital-workplace-works-best-for-you/
- FTI Consulting (15. November 2013). *Digital Engagement Study*. Abgerufen unter http://www.fticonsulting.com/global2/critical-thinking/reports/digital-engagement-study-investors-and-influencers.aspx
- Greif, B. (27. April 2015). *Bitkom: Digitalisierung beschleunigt externe und interne Kommunikation.* ZDNet. Abgerufen unter http://www.zdnet.de/88233163/bitkom-digitalisierung-beschleunigt-externe-und-interne-communikation/?inf_by=58f0c5492ad0a1e43e302d5d
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York London: Holt, Rinehart and Winston.
- Guo, T., Finke, M., & Mulholland, B. (2015). Investor attention and advisor social media interaction. *Applied Economics Letters*, 22(4), 261–265.
- Harvey, D., Tewart, A., & Vyas, S. (2015). The Digital Bank of the Future: *Maximising Customer Engagement*.

 Abgerufen unter http://i.dell.com/sites/doccontent/public/solutions/en/Documents/The_Digital_Bank_
 of the Future whitepaper.pdf
- Hedlin, P. (1999). The Internet as a vehicle for investor relations: the Swedish case. *European Accounting Review,* 8(2), 373–381.
- Hillmann, M. (2017). Das 1x1 der Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Hoffmann, C., & Tietz, S. (2017). *Strategien in der Investor Relations und Finanzkommunikation*. Universität Leipzig, Leipzig.
- Hoffmann, C. P., Tietz, S., & Hammann, K. (2018). Investor Relations A Systematic Literature Review. *Corporate Communications: An International Journal* (in press).
- Ionology (2016). *Digital Transformation Framework*. Abgerufen unter https://de.slideshare.net/niallmckeown/digital-transformation-framework-by-ionology

- Kirchhoff Consult AG (10. Juli 2014). *Ranking Online-Geschäftsberichte 2013*. Abgerufen unter https://www.dirk.org/dirk_webseite/static/uploads/140718_Kirchhoff-Consult-AG-Studie-Onlinegeschaeftsberichte-2013.pdf
- Kirchhoff, K. R., & Piwinger, M. (2014). Kommunikation mit Kapitalgebern: Grundlagen der Investor Relations. In A. Zerfaß & M. Piwinger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* Strategie –Management Wertschöpfung (2., vollst. überarb. Aufl.) (S. 1079–1098). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Köhler, K. (2015). *Investor Relations in Deutschland: Institutionalisierung Professionalisierung Kapitalmarkt-entwicklung Perspektiven.* Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kollmann, T. (03. Februar 2016). Digitaler Wandel wir können das! So muss Deutschland den digitalen Wandel angehen. *manager magazin*. Abgerufen unter http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/digitalisierung-so-muss-deutschland-den-digitalen-wandel-angehen-a-1074696.html
- Kuhn, Kamman & Kuhn (2015). Wie berichtet der DAX online? Köln: Kuhn, Kamman und Kuhn GmbH.
- Kuperman, J. C. (2001). The impact of the Internet on the investor relations activities of firms. *Journal of Communication Management*, 5(2), 147–159.
- Laskin, A. V. (2011). How investor relations contributes to the corporate bottom line. *Journal of Public Relations Research*, 23(3), 302–324.
- Lautenbach Sass, & PRCC (2017). Digital Fitness 2017: Ist die Unternehmenskommunikation fit für die Digitalisierung?

 Abgerufen unter http://www.lautenbachsass.de/files/digital_fitness-studie_2017.pdf
- Ledingham, J. A., & Bruning, S. D. (1998). Relationship Management in Public Relations: Dimensions of an Organization-Public Relationship. *Public Relations Review*, 24(1), 55–65.
- Liebig, S., & List, P. (2016). Finanzkommunikation muss alle Sinne des Menschen ansprechen: Der GoingPublic Magazin IR-Roundtable 2016. *GoingPublic Magazin*, 6, 32–36.
- Looß, C. B. (2017). Investor Targeting Tools: Eine kritische Analyse. GoingPublic Magazin, 6, 18–23.
- Lünendonk (2016). Lünendonk-Studie 2016: Digitalisieren Sie schon? Ein Benchmark für die digitale Agenda.

 Abgerufen unter http://luenendonk.de/digitaler-reifegrad
- Macnamara, J. (2016). The Work and 'Architecture of Listening': Adressing Gaps in Organization-Public Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 10(2), 133–148.
- Müncher, T. (2016). Viel Nachholbedarf bei digitalen Medien: Sentimentumfrage unter IR-Dienstleistern. *GoingPublic Magazin*, 6, 56–58.

Nel, G. F., & Brummer, L. M. (2016). The development of a measurement instrument to measure the quality of internet investor relations. *South African Journal of Business Management*, 47(4), 15–25.

- Nikoll, H. (2014). Investor Relations 3.0 verlangt Bestandsaufnahme. it&t business, 10/2014, 44–45.
- Patel, N. (2012). Investor Relations on the Internet: An Empirical Study of Indian Listed Companies. *The IUP Journal of Corporate Governance*, 11(2), 45–59.
- Pleil, T. (2015). Online-PR. Vom kommunikativen Dienstleister zum Katalysator für ein neues Kommunikationsmanagement. In G. Bentele, R. Fröhlich & P. Szyszka (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations* (S. 1017–1038). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Pleil, T., & Zerfaß, A., (2014). Internet und Social Media in der Unternehmenskommunikation. In A. Zerfaß & M. Piwinger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation: Strategie Management Wertschöpfung* (S. 731–754). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Polis Sinus Institut (2015). *Digitalisierung: Arbeiten 4.0.* Abgerufen unter https://dbk.gesis.org/dbksearch/download.asp?id=59858
- PwC's Digital Services (2017). *PwC-Survey: Blockchain in Financial Services. Aktueller Stand der Etablierung von Blockchain in Deutschland.* Abgerufen unter https://www.pwc.de/de/finanzdienstleistungen/assets/blockchain-in-fs.pdf
- Savmaz, Y. (2001). *Investor Relations bei Aktienemissionen: Einsatz der Internettechnologie. Wirtschaft.* Hamburg: Diplomica GmbH.
- Schmid, U., Goertz, L., & Behrens, J. (2015). Monitor Digitale Bildung Berufliche Ausbildung im digitalen Zeitalter Berufsschulleitende. *mmb Institut Gesellschaft für Medien- und Kompetenzforschung.* Abgerufen unter https://search.gesis.org/research_data/ZA6750
- Sitecore (2018). Das Customer Experience Matruity Model. Abgerufen unter https://www.sitecore.com/de-de/getting-started/maturing-digitally
- Steininger, R. (2016). Für die meisten Leser ist gerade die Kür von großem Interesse: Interview mit Frank Wagner und Benjamin Klöck, Geschäftsführer, hw.design. *GoingPublic Magazin*, 9, 40–42.
- wdp (o.D.). *Digitale Herausforderungen: Wie schaffen wir die digitale Transformation?* Abgerufen unter http://www.wdp.de/digitale-transformation/digitale-herausforderungen/

- Will, M., & Geissler, U. (2008). Verändert das Internet die Unternehmenskommunikation? In M. Meckel (Hrsg.), Kommunikationsmanagement im Wandel: Beiträge aus 10 Jahren (S. 219–230). Wiesbaden: Gabler.
- Wyllie, D., Herzog, C., Wolf, G., Vilsmeier, G., & Schächtele, J. (2017). SCM-Pocket Guide. Digitales Arbeiten im 21. Jahrhundert. *Berlin & Freiburg, Deutschland: SCM & United Planet GmbH*. Abgerufen unter https://interne-kommunikation.net/pocket-guide-digitales-arbeiten-herunterladen/#
- Zerfaß, A. (2014). Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Strategie, Management und Controlling. In A. Zerfaß & M. Piwinger (Hrsg.), Handbuch Unternehmenskommunikation: Strategie Management Wertschöpfung (2., vollst. überarb. Aufl.) (S. 21–81). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Zerfaß, A., & Köhler, K. (2012). *Investor Relations 2.0 Global Benchmark Study 2012: Financial Communication, Online Dialogue and Mobile Information.* Abgerufen unter https://de.slideshare.net/communication-management/investor-relations-2-0-global-benchmark-study-2012-university-of-leipzig
- Zerfaß, A., & Köhler, K. (2015). Investor Relations: Online-Kommunikation mit Analysten und Anlegern. In A. Zerfaß & T. Pleil (Hrsg.), *Handbuch Online-PR: Strategische Kommunikation in Internet und Social Web* (2., überarb. und erw. Aufl.) (S. 181–197). Konstanz; München: UVK-Verlagsgesellschaft.
- Zerfaß, A., & Köhler, K. (2017). Investor Relations: Online-Kommunikation mit Analysten und Anlegern. In A. Zerfaß & T. Pleil (Hrsg.), *PR Praxis. Handbuch Online-PR: Strategische Kommunikation in Internet und Social Web* (2. Auflage) (S. 181–196). Köln: Herbert von Halem.
- Zerfaß, A., Moreno, Á., Tench, R., Vercic, D., & Verhoeven, P. (2017). European Communication Monitor 2017. How strategic communication deals with the challenges of visualisation, social bots and hypermodernity. Results of a survey in 50 countries. Brussels: EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin.
- Zerfaß, A., & Pleil, T. (2015). Strategische Kommunikation in Internet und Social Web. In A. Zerfaß, A. & T. Pleil (Hrsg.), *Handbuch Online-PR: Strategische Kommunikation in Internet und Social Web* (2., überarb. und erw. Aufl.) (S. 39–87). Konstanz; München: UVK-Verlagsgesellschaft.
- Zerfaß, A., Verhoeven, P., Moreno, Á., Tench, R., & Vercic, D. (2016). European Communication Monitor 2016. Exploring trends in big data, stakeholder engagement and strategic communication. Results of a survey in 43 countries. Brussels: EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin.

Center for Research in Financial Communication

Das Center for Research in Financial Communication (CRiFC) wurde 2016 an der Universität Leipzig unter dem Dach der Günter Thiele Stiftung gegründet. Im Mittelpunkt der Aktivitäten stehen nationale und internationale Forschungs- und Lehrprojekte im Themengebiet Finanzkommunikation und Investor Relations. Dabei wird das Ziel verfolgt, das Themenfeld der Finanzkommunikation in der universitären Forschung und Lehre zu verankern sowie den Wissensaustausch zwischen Praxis und Wissenschaft zu stärken. Die Forschung des Center for Research in Financial Communication konzentriert sich auf die Bereiche Strategie & Wertschöpfung, Kapitalmarkt, Reporting und Digitalisierung. Diverse Veranstaltungen unterstützen den engen fachlichen Austausch zwischen Forschung und Praxis. Gründungspartner des CRiFC sind die Deutsche Bank (www.db.com) und Hering Schuppener Consulting (www.heringschuppener.com), weiterer Partner ist die Deutsche Börse (www.deutsche-boerse.com). Mehr unter www.financialcommunication.org.

66 | Zu den Autoren Digital Leadership in Investor Relations

Zu den Autoren



Prof. Dr. Christian Pieter Hoffmann

Prof. Dr. Christian Pieter Hoffmann ist Akademischer Leiter des Center for Research in Financial Communication und Professor für Kommunikationsmanagement am Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft der Universität Leipzig. Darüber hinaus verantwortet die Professur in Kooperation mit dem Institut für Politikwissenschaft die Lehre im Bereich der politischen Kommunikation. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich des strategischen Kommunikationsmanagements, der Finanzkommunikation und der politischen Kommunikation – mit besonderer Berücksichtigung der Herausforderungen und Chancen neuer Medien.

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





Sandra Tietz

Sandra Tietz ist Research Associate und Doktorandin am Lehrstuhl für Kommunikationsmanagement sowie für das Center for Research in Financial Communication tätig. Zuvor war sie fünf Jahre bei einer strategischen Kommunikationsberatung in Frankfurt und New York, zuletzt als Associate Director mit Fokus auf Kapitalmarkttransaktionen und Investor Relations. Im Rahmen ihrer Dissertation forscht Sie zur "Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden in der strategischen Unternehmenskommunikation und Investor Relations". Gemeinsam mit dem Deutschen Investor Relations Verband gründete sie "IRNext - die Networking-Plattform für IR-Beauftragte der nächsten Generation".

E-Mail: sandra.tietz@uni-leipzig.de



Digital Leadership in Investor Relations Zu den Autoren | 67





Marcus Fetzer ist Research Assistant am Lehrstuhl für Strategische Kommunikation der Universität Leipzig und unterstützt dabei das Forschungsprojekt Value Creating Communication der Akademischen Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation. Bevor er den Masterstudiengang Communication Management an der Universität Leipzig antrat, machte er seinen Bachelor of Arts in den Fächern Management und Kommunikationswissenschaft an der Universität Erfurt.





Jonathan Winter

Jonathan Winter ist Research Assistant am Lehrstuhl für Kommunikationsmanagement und dabei in die verschiedenen Forschungsprojekte des Center for Research in Financial Communication involviert. Aktuell studiert er den Masterstudiengang Communication Management an der Universität Leipzig. Seinen Bachelor of Arts in Kommunikations- und Politikwissenschaften absolvierte er an der Universität Bamberg.



68 | Digital Leadership in Investor Relations

Digital Leadership in Investor Relations 69

DIRK – **Deutscher Investor Relations Verband e.V.**

Reuterweg 81 | 60323 Frankfurt T +49 (0) 69.9590 9490 F +49 (0) 69.9590 94999 info@dirk.org | **www.dirk.org**