

Prof. Dr. Betina Hollstein | Martina Maas
Prof. Dr. Alexander Bassen

Karrierepfade

Forschungsreihe



Bearbeitet von:

Prof. Dr. Betina Hollstein (Universität Bremen),
Martina Maas (Universität Hamburg)
Prof. Dr. Alexander Bassen (Universität Hamburg)

Impressum

© 2015, 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:
Ligaturas, Report & Design, Berlin
www.ligaturas.de

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.

1. Auflage Oktober 2015

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.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	2
Executive Summary	4
1 Forschungsstand, Ziele und Methodik	5
1.1 Forschungsstand zu Karrierepfaden	5
1.2 Ziele und Methodik	5
2 Beschreibung der Stichprobe	6
2.1 Überblick über die Teilnehmer/innen der Expertengespräche	6
2.2 Überblick über die Teilnehmer/innen der Onlinebefragung	7
3 Inhaltliche Analyse der Investor-Relations-Tätigkeit	9
3.1 Aufgabenbereiche und Tätigkeitsfelder der Investor Relations	9
3.2 Erfolgsfaktoren guter IR-Arbeit	12
3.2.1 Was zeichnet gute IR-Manager/innen aus?	12
3.2.2 Welche Kontakte, Beziehungen und Netzwerke sind besonders wichtig?	13
3.2.3 Institutionelle Rahmenbedingungen guter IR-Arbeit	14
4 Karrierepfade der Investor Relations	15
4.1 Prozess des Einstiegs in Investor Relations	15
4.1.1 Schulabschlüsse und Studienfächer	15
4.1.2 Berufsausbildung	15
4.1.3 Sprungbretter: Tätigkeiten vor der ersten IR-Position	16
4.1.4 Eintrittszeitpunkte	16
4.1.5 Entscheidung für Investor Relations	18
4.1.6 Erste IR-Position	19
4.2 Eckdaten zur jetzigen Position	20
4.3 Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb Investor Relations	21
4.3.1 Karrierewege in der IR	21
4.3.2 Karriereförderliche Faktoren	23
4.4 Zukunftsperspektiven und Karrieren im Anschluss an IR	24
4.4.1 Zusammenfassende Bewertung der IR-Tätigkeit	24
4.4.2 Zukunftswünsche	25
4.4.3 Karrierewege im Anschluss an die IR	25
5 Fazit	27
Anhang	28

Abbildungsverzeichnis

Abbildung: 1	Index des Unternehmens	7
Abbildung: 2	Größe des Unternehmens	7
Abbildung: 3	Größe der IR-Abteilung	7
Abbildung: 4	Unternehmensgröße und Größe der IR-Abteilung	8
Abbildung: 5	Derzeitige IR-Position der Studienteilnehmer/innen (zum Untersuchungszeitpunkt)	8
Abbildung: 6	Dauer der Tätigkeit im IR-Bereich	8
Abbildung: 7	Aufgabenbereiche mit hohem Anteil an der IR-Arbeit	9
Abbildung: 8	Wie wichtig sind für Sie folgenden Aspekte für Ihre berufliche Tätigkeit?	9
Abbildung: 9	Subjektive Bewertung der IR-Arbeit	11
Abbildung: 10	Subjektive Bewertung der IR-Arbeit nach Position	11
Abbildung: 11	Gibt es Aufgaben, die Sie in Zukunft gerne mehr übernehmen würden?	11
Abbildung: 12	Was sind Ihre Stärken und Schwächen?	12
Abbildung: 13	Studienfach	15
Abbildung: 14	Tätigkeitsbereich vor dem Einstieg in die IR	16
Abbildung: 15	Alter bei erster IR-Tätigkeit	16
Abbildung: 16	Historischer Eintrittszeitpunkt in die IR	17
Abbildung: 17	Historischer IR-Eintrittszeitpunkt von allen IR-Befragten im Vergleich zu Hochschulabsolventen die direkt nach dem Studium eingestiegen sind	17
Abbildung: 18	IR-Eintrittszeitpunkt von Befragten mit und ohne Ausbildungsabschluss	17
Abbildung: 19	Alter beim IR-Einstieg in Verbindung mit dem historischen Eintrittszeitpunkt	17
Abbildung: 20	Einstiegsposition im Zeitverlauf	18
Abbildung: 21	Entscheidung zur IR in Verbindung mit dem historischen Einstiegszeitpunkt	18
Abbildung: 22	Wie sind Sie auf Ihre erste IR-Stelle aufmerksam geworden?	18
Abbildung: 23	Durch welche persönlichen Kontakte sind Sie auf Ihre erste IR-Stelle aufmerksam geworden?	18
Abbildung: 24	Welche Kontakte bzw. Informationsquellen waren hilfreich?	19
Abbildung: 25	Erste IR-Position	19
Abbildung: 26	Einfluss der Tätigkeit vor der ersten IR-Tätigkeit auf die Einstiegsposition im IR-Bereich	19
Abbildung: 27	Zusammenhang von Unternehmensgröße und Einstiegsposition	20
Abbildung: 28	Zusammenhang von Geschlecht und erster IR-Stelle	20
Abbildung: 29	Stationen der IR-Karrieren im Überblick	21
Abbildung: 30	Vergleich der IR-Einstiegsposition mit der aktuellen IR-Position zum Befragungszeitpunkt	22
Abbildung: 31	Selbsteinschätzung der beruflichen Entwicklung	22
Abbildung: 32	Einschätzung der beruflichen Karriere in Verbindung mit der derzeitigen Position	22
Abbildung: 33	Einschätzung der beruflichen Entwicklung in Verbindung mit dem historischen Eintrittszeitpunkt	23
Abbildung: 34	Geschlechtsspezifische Unterschiede bei der Einschätzung der beruflichen Entwicklung	23
Abbildung: 35	Was hat Ihnen bei der Karriere besonders geholfen?	23
Abbildung: 36	Wie sind Sie auf Ihre derzeitige IR-Stelle aufmerksam geworden (zum Befragungszeitpunkt)?	24
Abbildung: 37	Wie wichtig ist die CIRO-Ausbildung für die Karriere?	24
Abbildung: 38	Beruf während der CIRO-Weiterbildung	24
Abbildung: 39	Bewertung der derzeitigen IR-Tätigkeit	24
Abbildung: 40	Würden Sie gerne in den nächsten fünf Jahren weiter im IR-Bereich tätig sein?	25
Abbildung: 41	Einfluss der derzeitigen Position auf die Zukunftswünsche	25
Abbildung: 42	In welcher Position würden Sie gerne arbeiten?	25
Abbildung: 43	Zukunftsperspektiven	25
Abbildung: 44	Tätigkeitsbereich des Vorgängers	26

Vorbemerkung

Die wissenschaftliche Studie „Karrierepfade von Investor Relations Managern“ wurde zwischen Frühjahr 2012 und Herbst 2013 im Auftrag des DIRK – Deutschen-Investor-Relations Verband unter der Leitung von Prof. Dr. Betina Hollstein (Lehrstuhl für Mikrosoziologie) und Prof. Dr. Alexander Bassen (Lehrstuhl für Kapitalmärkte) an der Universität Hamburg durchgeführt. Frau Martina Maas war als wissenschaftliche Mitarbeiterin in diesem Projekt tätig. Sie war vor allem für die Durchführung der Online-Befragung zuständig. Die Experteninterviews wurden von Prof. Dr. Betina Hollstein durchgeführt. Einige Berechnungen und visuelle Darstellungen wurden von Ass. Prof. Dr. Jürgen Pfeffer (Carnegie Mellon University, Pittsburgh) erstellt, dem wir an dieser Stelle herzlich danken möchten. Ganz besonderer Dank gebührt den IR-Managern, die uns als Experten und Expertinnen im Rahmen der Vorbereitung für die Onlinebefragung Rede und Antwort standen und uns detaillierte Einblicke in IR-Karrieren gewährten, sowie den IR-Managern und den im IR-Bereich-Tätigen, die bei der großen Online-Studie mitwirkten und mit ihren Antworten und Kommentaren die Realisierung dieser Studie ermöglichten. Ferner möchten wir den Mitarbeiter/innen der Geschäftsstelle des DIRK danken, die diese Studie begleitet und mit ihrem Know-how unterstützt haben.

Betina Hollstein und Alexander Bassen
Bremen und Hamburg, Oktober 2015

Executive Summary

Das Berufsbild des Investor Relations Officer (IRO) wird durch die sehr unterschiedlichen Inhalte der Investor Relations (IR) u. a. aus den Bereichen Kommunikation, Rechnungswesen, Finanzierung und Recht geprägt. Diese Querschnittsfunktion hat Einfluss auf das Anforderungsprofil und die Entwicklungsmöglichkeiten der IROs. Erstaunlicherweise wissen wir wenig darüber, wie die beruflichen Karrieren der IROs verlaufen und welche Karrierepfade es gibt. Ziel des wissenschaftlichen Forschungsprojekts war es, erstmals belastbare Daten über die beruflichen Werdegänge von IROs in Deutschland zu erheben und Bedingungen einer erfolgreichen IRO-Tätigkeit zu identifizieren. Die Ergebnisse sind damit für aktuelle und potentielle IR Manager, für den Bereich Human Resources sowie für Vorstände von hoher Relevanz, da die aus der Querschnittsfunktion ergebenden Chancen und Risiken aufgezeigt werden können.

Zusammenfassend zeigt sich, dass IR durch die Querschnittsfunktion besonders attraktiv ist, aber gleichzeitig auch mit gewissen Karriererisiken verbunden ist. So weist zwar einerseits das Aufgabenfeld im IR-Bereich eine große Breite auf, andererseits kann die sich zwangsläufig ergebende fehlende Tiefe in einzelnen Disziplinen die Karrierechancen außerhalb von IR einschränken.

Der IR-Einstieg erfolgt typischerweise über ein wirtschaftswissenschaftliches Studium mit anschließender 5–6 jähriger Berufserfahrung außerhalb von IR. Für Junior-Manager ist auch ein Direkteinstieg nach dem Studium verbreitet. Der Einstieg in IR ist stark durch Netzwerke geprägt: Persönliche Kontakte sind das wichtigste Kriterium, um auf eine IR-Stelle aufmerksam zu werden. Andere Wege spielen nur für Assistenzstellen eine Rolle. Dabei ist in IR ein attraktiver direkter Einstieg in Leitungspositionen möglich. Besonders häufig wurde dieser Direkteinstieg während der Zeit des neuen Marktes vollzogen, wobei auch heute noch Direkteinstiege in Leitungspositionen gangbar sind, aber deutlich seltener stattfinden. Ein solcher Einstieg wiederum erfolgt bei Frauen deutlich seltener als bei Männern.

Die eigene IR-Tätigkeit wird als sehr verantwortungsvolle Generalistenfunktion wahrgenommen, die mit einer wichtigen Kommunikationsschnittstelle nach außen und einer Feedbackfunktion nach innen verbunden ist. Eigene Stärken der IR-Manager werden vor allem in Organisationsfähigkeit, Eigeninitiative und Kommunikationsfähigkeit gesehen. Beliebt sind die Vorstands- und Kapitalmarktnähe, weniger beliebt sind die Berichterstellung sowie die juristischen Themenkomplexe. Eine Erweiterung des Tätigkeitsfeldes wird vor allem in strategische Themenfelder gewünscht.

Als Erfolgsfaktor der IR-Arbeit gilt die Vernetzung im Unternehmen, um als Generalist Zugang zu Spezialisteninformationen zu erhalten. Weiter werden die Anbindung an den Vorstand und heterogene IR-Teams als Erfolgsfaktoren klassifiziert. Als wesentlich wird das Vertrauen bewertet, dass IR innerhalb und außerhalb der Organisation entgegengebracht wird. Dieses kann sowohl intern als auch extern nur über Jahre aufgebaut werden, weshalb eine langfristige Tätigkeit in IR sinnvoll ist.

Hinsichtlich der Einschätzung der Entwicklungsmöglichkeiten gibt es eine Zweiteilung: In kleineren Unternehmen gibt es eine große Aufgabenbreite, allerdings kaum Aufstiegsmöglichkeiten, während in großen Unternehmen IR durch eine stärkere Spezialisierung und verschiedene Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen (z. B. in den Bereich Accounting) charakterisiert wird. Der eigene Berufsweg wird überwiegend als aufwärtsgerichtet eingeschätzt, wobei Frauen ihre Entwicklung überraschenderweise positiver bewerten als Männer, obwohl sie seltener aufgestiegen sind.

Dreiviertel der Befragten sind in IR eher zufrieden oder sehr zufrieden. Trotzdem zeichnet sich eine Wechselbereitschaft ab, denn knapp über 40 % sehen sich in Zukunft in einer anderen Position innerhalb von IR. Aber auch Wechsel aus dem Berufsfeld IR sind möglich. So zeigt eine Analyse der Jobwechsler, dass diese überwiegend außerhalb von IR eine neue Anstellung übernommen haben. IR ist somit keine Sackgasse, sondern stellt ein eigenständiges, anspruchsvolles und zufriedenstellendes Berufsbild dar.

1 Forschungsstand, Ziele und Methodik

1.1 Forschungsstand zu Karrierepfaden

Karrierewege sind ein zentraler Bestandteil von Lebensverläufen. Forschungsdisziplinen, die sich mit der Analyse von Karrierewegen beschäftigen sind Karriere-, Lebenslauf- und Biographieforschung. Innerhalb dieser Forschungsdisziplinen haben sich verschiedene Forschungsmethoden, Theorien und Ansätze etabliert. Prominent sind unter anderem die Humankapitaltheorie, das Turniermodell und der Institutionalisierungsansatz.

Gemeinsam ist der Karriere-, Lebenslauf- und Biographieforschung die Grundannahme, dass Karrieren immer aus einem Zusammenspiel von individuellen Gestaltungsmöglichkeiten und strukturellen Vorgaben entstehen. Wobei häufig entweder nur die Individual- oder die Strukturebene untersucht wird. Entscheidend für den Karriereweg sind aus individueller Perspektive Handlungsressourcen, Karriereentscheidungen, Erfahrungen sowie die eigene Lebensgeschichte.¹ Strukturelle Einschränkungen ergeben sich beispielsweise durch Arbeitsmarktstrukturen, Einstellungsbedingungen und Karrieremöglichkeiten im Unternehmen.²

Bei der Analyse von Karrierewegen wird der Forschungsfokus vielfach auf einen bestimmten Zeitraum gerichtet. So gibt es auffallend häufig Studien, die sich auf Übergänge zwischen einzelnen Lebensphasen konzentrieren, beispielsweise den Übergang vom Studium in die erste Arbeit. Ganze Lebensverläufe werden aufgrund der hohen Komplexität der zu berücksichtigenden Einflussfaktoren und aufwendiger Analysemethoden nur selten untersucht.³ Steht die Analyse von mehreren Karriereabschnitten oder längeren Karrierephasen im Mittelpunkt, kommen häufig qualitative Forschungsdesigns zum Einsatz. Hierzu gehören beispielsweise Retrospektivbefragungen anhand narrativ-biografischer Interviews. Seltener werden quantitative Forschungsdesigns oder Mixed-Methods-Designs eingesetzt. Um Karrierepfade aber in ihrer ganzen Vielfalt abbilden zu können, ist eine Verbindung von qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden erforderlich. So können biografische Entscheidungen am ehesten durch qualitative Interviews identifiziert werden, während die Analyse karriereprägender Strukturmerkmale eine Stärke der quantitativen Forschung ist. Der Lebenslauf weist somit eine Mehrebenenstruktur auf, die bei der Analyse von Karrierepfaden berücksichtigt werden sollte.

Die Karrierepfade von Investor Relations Officern (IRO) lassen einige Besonderheiten erwarten, die vor allem durch die hohe Heterogenität des Berufsbilds geprägt sind. Mit der Studie des DIRK „IRO der Zukunft – Zukunft des IRO – Die Ergebnisse der Befragung“ von Prof. Dr. Olaf Streuer aus dem Jahre 2009 liegen bereits erste Erkenntnisse zum Berufsbild und deren erwarteten Entwicklung vor. Erstaunlicherweise wissen wir jedoch wenig darüber, wie die beruflichen Karrieren der IROs weiter verlaufen und welche Karrierepfade es gibt. Welche Qualifikationen, soziale Kompetenzen und Kontakte sind Eckpfeiler einer erfolgreichen IRO-Tätigkeit? Ferner wäre es wünschenswert, genauer zu wissen, wer aus welchen Gründen das Berufsfeld IRO wieder verlässt und ob dies eher mit Auf- oder Abstiegen verbunden ist. Entsprechend solide Daten zu den Karrieren von IROs sind auch eine wesentliche Voraussetzung, um Rekrutierungsstrategien optimieren, Qualifikationsstandards (neu) formulieren und weiterführende DIRK-Service-Angebote konzipieren zu können.

1.2 Ziele und Methodik

Ziel des wissenschaftlichen Forschungsprojekts war es, erstmals belastbare Daten über die beruflichen Werdegänge von Investor Relations Officers (IROs) in Deutschland zu erheben und Bedingungen für eine erfolgreiche IRO-Tätigkeit zu identifizieren.

Im Einzelnen wurden folgende Fragenbereiche bearbeitet:

(1) Basisdaten zu beruflichen Werdegängen und zu Karrieren von IROs erheben. Wie sehen die Karrierewege von Investor Relations Officers aus? Welche Stationen – berufliche Tätigkeiten und Positionen – gehören zum Karriereverlauf? Wo kommen die IROs eigentlich her: Welche Ausbildung haben sie absolviert, welche Qualifikationen, Kompetenzen und Kontakte (berufliche wie persönliche) bringen sie mit? Und: Wie geht es später weiter? Welche Perspektiven haben die IROs? Wer wechselt in andere Berufs- und Tätigkeitsfelder und aus welchen Gründen?

(2) Erfolgsfaktoren identifizieren. Was zeichnet erfolgreiche IRO-Karrieren aus? Was sind Motoren und Blockaden? Hierbei geht es um Aufstiegsbedingungen, um Erfolgsfaktoren, darum, wo die für den weiteren Werdegang entscheidenden Weichen gestellt werden. Welche fachlichen Qualifikationen und welche Kompetenzen sind besonders wichtig für eine erfolgreiche Tätigkeit als IRO und für den weiteren Karriereverlauf? Ein weiterer Fokus liegt auf den persönlichen und beruflichen Netzwerken im Unternehmen sowie den Kontakten zu Analysten und Investoren. Welche Kontakte, Beziehungen und Netzwerke sind von besonderer Bedeutung für eine erfolgreiche IR-Tätigkeit?

¹ Mayer, K.-U. (1990): Lebensverläufe und sozialer Wandel. Anmerkungen zu einem Forschungsprogramm. In: Mayer, K.-U. (Hg.): Lebensverläufe und sozialer Wandel. Opladen (Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Sonderheft, 31), S. 11.

² Blossfeld, H.-P. (1987): Karriereprozesse im Wandel der Arbeitsmarktstruktur. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 20 (1), S. 74–88; Mayrhofer, W. (2010): Die Analyse von Karrieren in Organisationen. In: Mayrhofer, W.; Meyer, M.; Titscher, S. (Hg.): Praxis der Organisationsanalyse. Anwendungsfelder und Methoden. Wien, S. 281.

³ Sackmann, R.; Wingers, M. (2001): Theoretische Konzepte des Lebenslaufs: Übergang, Sequenz und Verlauf. In: Sackmann, R.; Wingers, M. (Hg.): Strukturen des Lebenslaufs. Übergang, Sequenz, Verlauf. Weinheim (Statuspassagen und Lebenslauf, Bd. 1), S. 18.

(3) Handlungsempfehlungen, Ableitung von zielgruppenspezifischen Angeboten des DIRK. Insgesamt sollten die erhobenen Daten zu den Karrierewegen, -möglichkeiten und -bedingungen auch Schlussfolgerungen bezogen auf die (Neu-) Definition des Berufsbilds des IROs erlauben.

Die vorliegende Studie basiert auf einem innovativen Forschungsdesign, da Karriereverläufe sowohl aus qualitativer als auch aus quantitativer Perspektive für den Bereich Investor Relations analysiert wurden. Wichtig war dabei nicht nur eine einzelne Karrierephase in den Blick zu nehmen, sondern verschiedene Karrierestationen zu betrachten. Neuartig an der Studie ist auch die Visualisierung dieser Karrierepfade durch die Aggregation einzelner Variablen, wodurch Unterschiede in den Karrierepfaden leichter zu erkennen und zu interpretieren sind.

Die Studie wurde zwischen Frühjahr 2012 und Winter 2014 an der Universität Hamburg durchgeführt. Die Studie umfasst drei sich ergänzende Untersuchungsteile:

1. Dokumentenanalyse,
2. Qualitative Interviews mit Experten aus dem IR-Bereich,
3. Hauptuntersuchung: Standardisierte Onlinebefragung an der aktive und ehemalige IR-Manager teilgenommen haben.

Die Dokumentenanalyse zu Beginn der Untersuchung bildete die Grundlage für die Entwicklung der Leitfäden für die Experteninterviews. Auf Basis dieser Interviews wurde der umfangreiche Onlinefragebogen entwickelt. Die Feldphase der Onlinebefragung fand zwischen März und Juli 2013 statt. Der Fragebogen wurde über den DIRK-Verteiler verschickt. Danach wurden noch zwei Nachfassaktionen durchgeführt, um die Ausschöpfungsquote zu erhöhen.

2 Beschreibung der Stichprobe

2.1 Überblick über die Teilnehmer/innen der Expertengespräche

Zwischen Juli und Oktober 2012 führten wir insgesamt 31 Experteninterviews durch. Um möglichst unterschiedliche Perspektiven bezogen auf die Werdegänge im IR-Bereich und das Berufsfeld IRO zu berücksichtigen, wurden sowohl aktive als auch ehemalige IR-Manager/innen befragt um so die Spannweite der IR-Positionen abbilden zu können. Berücksichtigt wurden bei der Auswahl der Interviewteilnehmer auch die Unternehmensgröße und die Börsennotierung. Um das Bild zu ergänzen, wurden darüber hinaus auch einige Interviews mit wichtigen Akteuren aus dem Umfeld der Investor Relations geführt – so zum Beispiel mit mehreren Unternehmensvorständen (CEOs, CFOs), einem Broker und einem Analysten.

Übersicht der Interviewteilnehmer:

Position	Unternehmensart	Börsennotierung
Geschäftsführer	Verband	/
Leiter Unternehmenskommunikation	Unternehmen	MDAX
Leiter Unternehmenskommunikation	Unternehmen	Entry Standard
Selbstständig	IR-Beratung	/
Leiter Unternehmenskommunikation	Unternehmen	SDAX
Bereich Corporate Brokerage	Broker	/
Berater	Beratung	/
Leiter Investor Relations	Unternehmen	DAX
Selbstständig	IR-Beratung	/
Leiter der IR-Abteilung	Unternehmen	MDAX
Leiter der IR-Abteilung	Unternehmen	MDAX
Leiter der IR-Abteilung	Unternehmen	DAX
IR-Manager	Unternehmen	DAX
IR-Manager	Unternehmen	DAX
Leiter der IR-Abteilung	Unternehmen	DAX
Leiter der IR-Abteilung	Unternehmen	TecDAX
Leiter Unternehmenskommunikation	Unternehmen	non regulated
CFO	Unternehmen	SDAX
CEO	Unternehmen	/
CFO	Unternehmen	/
Geschäftsführer	Verband	/
Leiter der IR-Abteilung	Unternehmen	DAX
Leiter der IR-Abteilung	Unternehmen	TecDAX
Leiter der IR-Abteilung	Unternehmen	DAX
Leiter der IR-Abteilung & Compliance	Unternehmen	TecDAX
CFO	Unternehmen	TecDAX
Head of Corporate Access & Business Management	Unternehmen	/
IR-Manager	Unternehmen	DAX
Professor	Hochschule	/
CEO	Unternehmen	/
CFO	Unternehmen	/

2.2 Überblick über die Teilnehmer/innen der Onlinebefragung

Insgesamt haben an der Onlineuntersuchung 167 aktive und 27 ehemalige IR-Befragte teilgenommen. 136 Studienteilnehmer/innen füllten den Fragebogen vollständig aus. Auf diese Personen beziehen sich die meisten der folgenden Analysen. Die meisten Befragten arbeiteten zum Zeitpunkt der Umfrage in einem Unternehmen (153 Befragte = 92,8%). Nur zehn Befragte (6%) waren in der Beratung und zwei im sonstigen Bereich (1,2%) tätig.

Die meisten Teilnehmer/innen der Onlinebefragung gaben in der Befragung an, dass die Unternehmen, in denen sie zum Befragungszeitpunkt beschäftigt sind, dem MDAX, DAX oder dem Prime Standard zugeordnet werden können (vgl. Abbildung 1).



Abbildung 1: Index des Unternehmens

Entsprechend arbeiteten zum Untersuchungszeitpunkt knapp drei Viertel der Befragten in Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeiter/innen (vgl. Abbildung 2).



Abbildung 2: Größe des Unternehmens

Unternehmensgröße und die Größe der IR-Abteilung hängen dabei eng zusammen. Die meisten Befragten arbeiten in IR-Abteilungen mit zwei bis drei Mitarbeiter/innen (vgl. Abbildung 3).

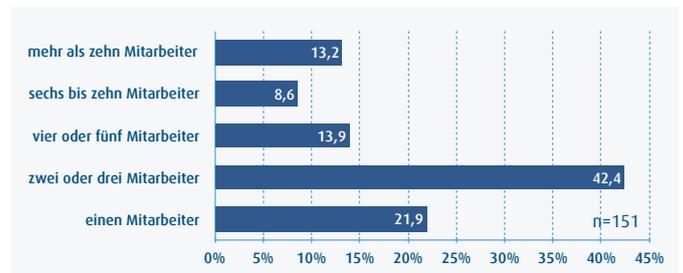


Abbildung 3: Größe der IR-Abteilung

Abbildung 4 zeigt den Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Größe der IR-Abteilung: Erwartungsgemäß haben Unternehmen mit weniger als 1.000 Mitarbeiter/innen typischerweise nur kleine IR-Abteilungen. Umgekehrt verfügen größere Unternehmen tendenziell auch über größere IR-Abteilungen mit mindestens vier Mitarbeiter/innen.

Größe der IR-Abteilung (in Zahl der Mitarbeiter)	Unternehmensgröße (in Zahl der Mitarbeiter)					Gesamt
	bis 1.000	von 1.001 bis 5.000	von 5.001 bis 10.000	10.001 bis 50.000	mehr als 50.000	
IR-Abteilung mit einem Mitarbeiter	20	8	2	3	0	33
% von Unternehmensgröße	50,0%	25,8%	10,5%	9,4%	0%	21,9%
IR-Abteilung mit zwei bis drei Mitarbeitern	16	19	11	16	2	64
% von Unternehmensgröße	40,0%	61,3%	57,9%	50,0%	6,9%	42,4%
IR-Abteilung mit mehr als vier Mitarbeitern	4	4	6	13	27	54
% von Unternehmensgröße	10,0%	12,9%	31,6%	40,6%	93,1%	35,8%
Gesamt	40	31	19	32	29	151
% von Unternehmensgröße	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Abbildung 4: Unternehmensgröße und Größe der IR-Abteilung

Der überwiegende Anteil der Befragten ist aktuell als IR-Leiter/in oder als Senior Manager/in tätig (Abbildung 5)

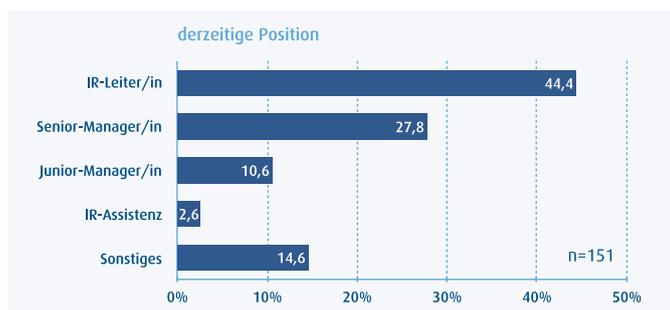


Abbildung 5: Derzeitige IR-Position der Studienteilnehmer/-innen (zum Untersuchungszeitpunkt)

Viele von ihnen sind bereits längere Zeit im IR-Bereich tätig und haben dort vielfältige Erfahrungen sammeln können (Abbildung 6). Der Median beträgt sieben Jahre. 43,8% der Befragten waren vor ihrer jetzigen IR-Stelle schon auf einer anderen Stelle im IR-Bereich tätig. Rund die Hälfte derjenigen, die bereits vor ihrer derzeitigen Stelle im IR-Bereich arbeiteten, sind bereits 10 Jahre und länger im IR-Bereich tätig (Median: 10,6 Jahre). Die meisten von ihnen waren auf der ersten IR-Stelle zwischen einem und fünf Jahren beschäftigt (69,5%, n=41), danach folgte der Wechsel auf andere IR-Stellen. Insgesamt sind Arbeitsplatzwechsel im IR-Bereich bei den Befragten eher selten. Von 149 Teilnehmer/innen gaben 51,7% an, dass die derzeitige Stelle auch ihre erste IR-Stelle ist. Bei diesen beträgt der Median der Beschäftigungsdauer 5 Jahre.

Die überwiegend langjährige Erfahrung im IR-Bereich sowie der hohe Anteil an Befragten in höheren und Leitungspositionen sind bei der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen.

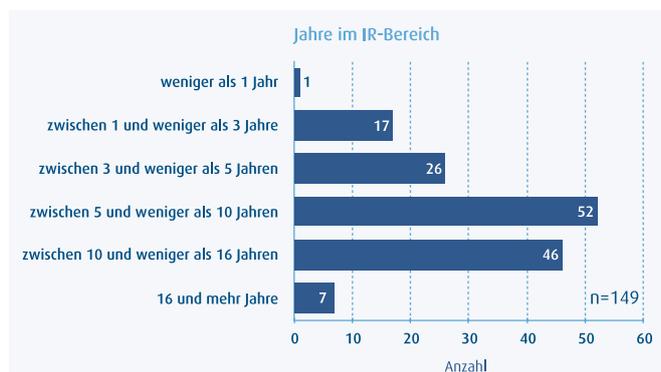


Abbildung 6: Dauer der Tätigkeit im IR-Bereich

Angesichts des hohen Anteils an Befragten in Leitungspositionen überrascht es nicht, dass mehr als die Hälfte der Befragten über 40 Jahre alt ist. So sind von 138 Befragten 51,5% älter als 40 Jahre. Insgesamt deckt die Studie aber eine breite Altersspanne ab. Der jüngste Teilnehmer ist 25 Jahre, der älteste 63 Jahre alt. Das Geschlechterverhältnis kann als ausgewogen bezeichnet werden. Von 140 Teilnehmern waren 54% männlich und 46% weiblich.

3 Inhaltliche Analyse der Investor-Relations-Tätigkeit

Bevor auf die Karrierepfade eingegangen werden kann ist es erforderlich, die Besonderheiten der Aufgabenbereiche, Tätigkeitsfelder und Erfolgsfaktoren der IR näher zu betrachten. Dieses wird nachfolgend methodisch als kombinierte Auswertung der Experteninterviews und der Onlinebefragung umgesetzt, da nur so die Komplexität und Heterogenität des Berufsfeldes abgedeckt werden kann.

3.1 Aufgabenbereiche und Tätigkeitsfelder der Investor Relations

IR-Manager sind das Bindeglied zwischen Unternehmen und Kapitalmarkt. Wie es ein Interviewpartner ausdrückt:

„Der IRO organisiert die ganzen Instrumente, mit denen ein Unternehmen an den Kapitalmarkt geht. Dazu gehört der Geschäftsbericht, der IRO veröffentlicht Geschäftszahlen, erstellt Analystenpräsentationen.“

Das Aufgabenspektrum der IROs variiert nach Unternehmensgröße und Börsensegment. In Unternehmen mit kleineren IR-Abteilungen müssen die IR-Manager besonders vielfältige Aufgaben übernehmen. Manchmal deckt ein IR-Manager fast das ganze Spektrum der IR-Arbeit ab, von der Erstellung der Geschäftsberichte bis zur Organisation von Hauptversammlungen und Roadshows. Nicht selten übernehmen die IROs in kleineren Unternehmen auch die Pressearbeit.⁴ In großen DAX-notierten Unternehmen finden wir IR-Abteilungen mit bis zu zwanzig Mitarbeiter/innen, die arbeitsteilig tätig und zum Teil stark spezialisiert sind, z.B. auf bestimmte Produktbereiche oder einzelne IR-Themen.

Dass die Aufgaben und Tätigkeitsbereiche recht vielseitig sind und die Schwerpunktsetzungen zugleich bei einzelnen IR-Tätigen stark variieren können, zeigt sich auch darin, dass auf die Frage, welche Aufgaben einen hohen Anteil an der IR-Arbeit ausmachen, keiner der Bereiche von mehr als 22% der Befragten genannt wurde (vgl. Abbildung 7). Am häufigsten genannt werden die Erstellung von Berichten und anderen Dokumenten (21,7%), der Kontakt mit Investoren und Analysten (21,5%) und die Roadshowaktivitäten (18,6%). Nur 6,6% geben an, dass die interne Kommunikation einen hohen Anteil an der IR-Tätigkeit einnimmt.

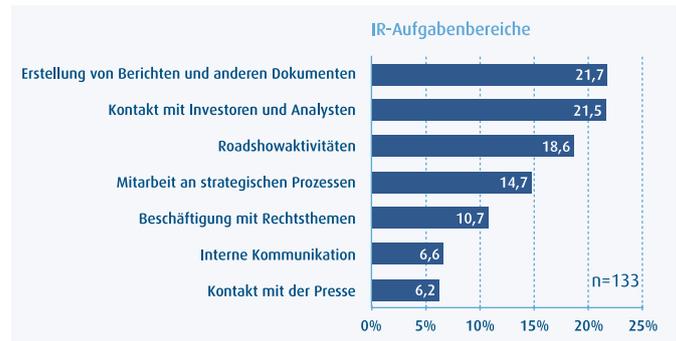


Abbildung 7: Aufgabenbereiche mit hohem Anteil an der IR-Arbeit, Mehrfachnennungen möglich

Gefragt, was ihnen an ihrer beruflichen Tätigkeit am wichtigsten ist, antworten die meisten IR-Manager, dass für sie eine abwechslungsreiche Tätigkeit den höchsten Stellenwert hat. Fast genauso wichtig ist für sie die Möglichkeit selbstständig zu arbeiten. An dritter Stelle ist von Bedeutung, dass es sich um eine verantwortungsvolle Tätigkeit handelt. Als demgegenüber nicht ganz so wichtig werden Führungsaufgaben und die Ausübung eines anerkannten und geachteten Berufs bewertet. Das einzige Merkmal, was die Befragten als eher unwichtig einstufen und das offenbar deutlich nachgeordnet ist, sind geregelte Arbeitszeiten (vgl. Abbildung 8). Bei der Bewertung der Aspekte, die für die berufliche Tätigkeit wichtig sind, zeigen sich leichte Unterschiede zwischen Männern und Frauen. Frauen geben etwas häufiger an, dass für sie der menschliche Kontakt eine Rolle spielt. Im Gegensatz dazu betonen mehr Männer, dass sie Wert auf Führungsaufgaben legen. Einige Frauen bezeichnen geregelte Arbeitszeiten im Beruf für sich als wichtig. Dies könnte mit ein Grund dafür sein, dass wie oben gesagt, Frauen etwas häufiger Assistenz-Positionen einnehmen und weniger häufig auf IR-Leitungspositionen einsteigen.

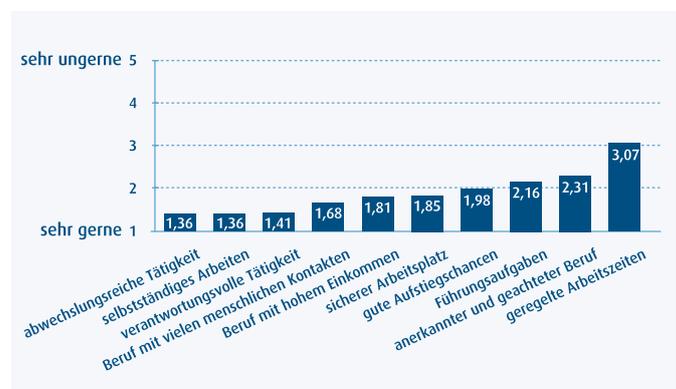


Abbildung 8: Wie wichtig sind für Sie folgenden Aspekte für Ihre berufliche Tätigkeit? – Arithmetisches Mittel; Bewertungen von 1 sehr wichtig bis 5 sehr unwichtig möglich

⁴ Ein Interviewteilnehmer berichtet, dass kleinere Unternehmen mehr Möglichkeiten für Kreativität bieten. Ein Grund liegt möglicherweise darin, dass kleinere Unternehmen aufgrund ihrer Zugehörigkeit zu bestimmten Börsensegmenten weniger Publikationspflichten unterliegen. Ein weiterer Grund könnte sein, dass die Unternehmensstrukturen flexibler sind und dem IRO somit mehr Handlungsmöglichkeiten bieten.

Die qualitativen Interviews zeichnen ein ähnliches Bild: Neben der Vielfältigkeit der Aufgaben schätzen die im Rahmen der Interviews befragten Experten an IR besonders, dass es sich um eine **verantwortungsvolle Tätigkeit** handelt. Der IR-Manager nimmt eine Vertrauensposition sowohl im Unternehmen als auch gegenüber den Kapitalmarktteilnehmern ein. Ein Interviewpartner beschreibt die IR-Tätigkeit folgendermaßen:

„Es gibt nur eine Handvoll Leute im Unternehmen, die nach draußen kommunizieren dürfen und der IR-Leiter ist einer von denen und ich finde das eine wahnsinnig privilegierte Stellung, die man sich auch erarbeiten muss. Ich finde das eine sehr vertrauensvolle Aufgabe.“

Die direkte Kommunikation mit Investoren und Analysten wird von den IROs durchgängig als eine der reizvollsten Aspekte ihrer Tätigkeit beschrieben. *„Ich war früher in der strategischen Abteilung. Ich habe viele tolle Projekte bearbeitet aber ich durfte nicht darüber reden. (...) Ich habe die Lizenz die Firma nach außen zu vertreten.“*

Und ein ehemaliger IRO sagt: *„Das hat mir an den Job schon Spaß gemacht, dass man spürt, dass da ein Vertrauensverhältnis ist (zwischen IR und Investoren/Analysten).“*

Ein anderer Interviewpartner antwortet auf die Frage, was für ihn besondere Erfahrungen sind: *„Also wie wichtig das gesprochene Wort ist. Ich hätte mir vorher nicht vorgestellt, welche Macht das Wort hat.“* Da eine falsche oder widersprüchliche Aussage den Börsenwert eines Unternehmens nachhaltig schädigen kann, tragen die IROs große Verantwortung. Diese Verantwortung ist im wahrsten Sinn auch mit Druck verbunden. So ein anderer IR-Manager: *„Wenn der Kurs mal sieben Prozent nach unten ausbricht, weil man gerade etwas gesagt hat, was ein Missverständnis ist, dann geht einem schon ganz schön der Blutdruck.“*

Daneben betonen die Experten, dass die IR-Manager nicht nur Sprachrohr des Unternehmens auf dem Kapitalmarkt sind, sondern auch eine wichtige **Feedback-Funktion** in das Unternehmen hinein haben. Wie es mehrere Gesprächsteilnehmer ausdrücken, haben die IR-Manager das *„Ohr am Markt“* und sind in der Lage, entsprechende Rückmeldungen ins Unternehmen hinein geben zu können: *„Naja, das wurde von mir auch erwartet, dass ich ungeschönt das Kapitalmarktfeedback ins Unternehmen bringe.“*

Für einige Interviewpartner ist dies einer der interessantesten Aspekte der Tätigkeit. Wie es ein Interviewpartner formuliert: *„Ohne das ist IR wirklich nicht spannend. Es muss schon dieses Zwei-Wege-Kommunizieren sein: raus- und reinkommunizieren.“*

In dieser Feedback-Funktion sind manche IROs auch an strategischen Entscheidungen beteiligt bzw. werden im Vorfeld solcher Entscheidungen um ihre Einschätzung gebeten.

Im Alltagsgeschäft bedeutet die Feedback-Funktion manchmal aber auch, dass man ganz basale Aufklärungsarbeit leisten und den Akteuren im Unternehmen den *„Kapitalmarkt erklären“* muss.

Insgesamt kennzeichnet sich IR durch ein breitgefächertes Tätigkeitsspektrum. Die Interviewpartner beschreiben sich oft als **„Generalisten“**, die ein weitgefächertes Tätigkeitsfeld bearbeiten können.

Als eine besonders spannende Herausforderung beschreiben die Interviewpartner/innen den Aufbau einer IR-Abteilung oder die Vorbereitung und Durchführung eines Börsengangs. Nicht zuletzt bedeutet dies auch, die Akteure im Unternehmen mit dem Thema Kapitalmarktkommunikation vertraut zu machen, und manchmal auch gegenüber dem Vorstand Überzeugungsarbeit zu leisten.

In den Interviews stellten wir auch die Frage, was besonders schwierige Momente waren und ob es Tage gibt, die man nicht noch einmal erleben möchte. Als eine besonders problematische Situation wurde die feindliche Übernahme genannt. Wie es ein Interviewpartner ausdrückt, arbeite man in dieser Zeit wochenlang an der Abwehrkommunikation, wohl wissend, dass es wahrscheinlich zur Übernahme komme und man nach ein paar Monaten den Job verlieren werde. Eine ganz andere Situation mit unter Umständen noch schwerer wiegenden Folgen ist, wenn der IRO vom Vorstand nicht alle relevanten oder gar falsche Informationen erhält und infolgedessen seine Reputation auf dem Kapitalmarkt gefährdet.

Demgegenüber können einige IR-Manager sogar der Krise Positives abgewinnen. So äußert ein langjähriger IR-Manager: *„Es gibt in unserem Job Pflichten und Küren. Pflicht ist in unserem Job und das kann einem nach ein paar Jahren auf dem Geist gehen, das ist jedes Quartal die Quartalszahlen vorzubereiten. Immer dieses Handwerkliche so nenne ich das. Immer die gleichen Fragen beantworten. Die Gegenseite wechselt immer. Es gibt immer wieder neue Analysten und Investoren. So müssen wir immer wieder einen neuen Analysten bei Null abholen und die Firma wieder erklären und das kann ermüden. Darum ist es immer gut, wenn sie spannende Themen haben und sei es eine Krise.“*

Auch die quantitativen Daten der Online-Befragung zeigen, dass die IR-Tätigkeit insgesamt sehr positiv bewertet wird. Keine der von uns abgefragten Tätigkeiten wird *„ungerne“* ausgeübt (vgl. Abbildung 9). Besonders positiv hervorgehoben (*„sehr gerne*

ausgeübt“) werden der Kontakt mit Investoren und Analysten, die Roadshowaktivitäten sowie die Mitarbeit an strategischen Prozessen.

Wie schon im letzten Zitat zum Ausdruck kam, wird die Erstellung von Berichten und Dokumenten etwas weniger geschätzt. Dies gilt auch für die interne Kommunikation. Am wenigsten gerne beschäftigen sich die befragten IR-Manager mit Rechtsthemen. Dass dies ein Bereich ist, in dem sich viele IROs nicht sehr zuhause fühlen, wird auch in den Interviews deutlich. Wie es ein IR-Manager ausdrückt: „Fast musst du selbst Rechtsanwalt sein, wenn du IR machst. Dadurch ist ein gewisser Spaßfaktor rausgenommen worden.“

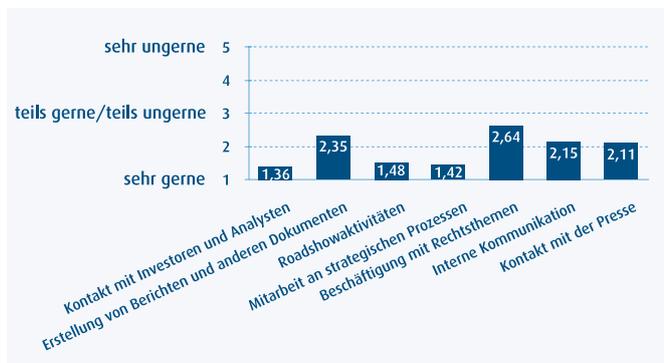


Abbildung 9: Subjektive Bewertung der IR-Arbeit – Arithmetisches Mittel; Bewertungen von 1 sehr gerne bis 5 sehr ungerne

Schaut man sich an, ob die IR-Tätigkeit in Abhängigkeit von der Position unterschiedlich bewertet wird, zeigt sich, dass IR-Leiter/innen die Erstellung von Berichten und anderen Dokumenten sowie die Beschäftigung mit Rechtsthemen tendenziell etwas „weniger gerne“ ausüben (vgl. Abbildung 10), wenn auch – und das soll ausdrücklich betont werden – keiner der angegebenen Bereiche „ungerne“ ausgeübt wird.

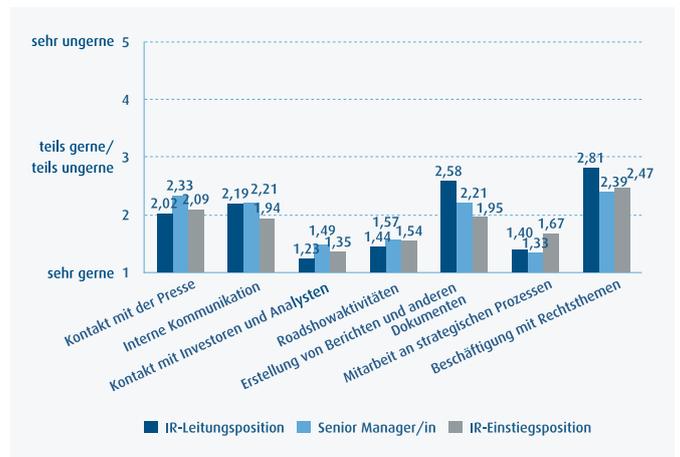


Abbildung 10: Subjektive Bewertung der IR-Arbeit nach Position – Arithmetisches Mittel; Bewertungen von 1 sehr gerne bis 5 sehr ungerne

Insgesamt sind die meisten Befragten mit ihrem gegenwärtigen Tätigkeitsfeld sehr zufrieden. Allerdings könnten sich 44,4% der Teilnehmer/innen an der Online-Befragung vorstellen, ihr Aufgabenspektrum noch zu erweitern bzw. sich in bestimmten Aufgabengebieten stärker zu engagieren (vgl. Abbildung 11). Von diesen nennen besonders viele (39%) die Mitarbeit an strategischen Prozessen. Mehr Beteiligung an Roadshows wünschen sich 16%.

Mit den Bewertungen der Aufgabenbereiche korrespondiert auch die Selbsteinschätzung der Befragten, die eine IR-Karriere eingeschlagen haben: Sie beschreiben sich als Personen, die Herausforderungen lieben und lehren Routinen eher ab. Sie entscheiden gerne, sehen sich aber auch als Teamplayer.

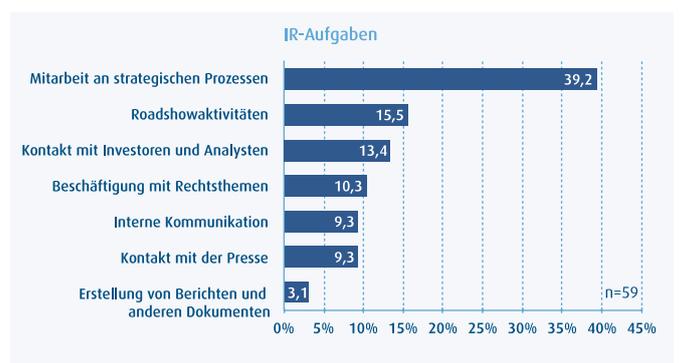


Abbildung 11: Gibt es Aufgaben, die Sie in Zukunft gerne mehr übernehmen würden? – Mehrfachnennungen möglich. Basis: Alle Befragten, die angegeben hatten, sich zukünftig mehr für bestimmte Aufgaben engagieren zu wollen.

Des Weiteren haben wir in der Onlinebefragung auch nach den Stärken und Schwächen der im IR-Bereich Tätigen gefragt; eine Frage, die in Hinblick auf die Angebote des DIRK von besonderem Interesse ist. Zu ihren besonderen **Stärken** zählen die IR-Tätigen Organisationstalent (50,7%) und Eigeninitiative (46,3%), Kommunikationsfähigkeit, aber auch Analysefähigkeiten, Stressresistenz und Fachkenntnisse bezogen auf das Unternehmen (vgl. Abbildung 12). Dabei schätzen Männer ihre Analysefähigkeiten, ihre Führungskompetenzen sowie die Fähigkeit vor Menschen zu sprechen etwas besser ein als Frauen. Frauen schätzen demgegenüber tendenziell ihr Organisationstalent besser ein als die Männer.

Bezogen auf mögliche Weiterbildungsangebote ist die Frage nach den **Schwächen** besonders relevant. Hier ist festzuhalten, dass nur ein Themenfeld von den Befragten insgesamt als „Schwäche“ adressiert wird, und dies sind die bereits angesprochenen Rechtskenntnisse. Vor dem Hintergrund, dass die Darstellungen der IR-Manager – wie auch schon bei der Frage nach den Tätigkeiten, die eher gerne bzw. ungerne ausgeübt werden – insgesamt meist recht positiv ausfallen, muss dieses Ergebnis sehr ernst genommen werden. Wie die Interviews deutlich machen, werden der Anstieg rechtlicher Anforderungen in den letzten Jahren und das Erfordernis, sich immer wieder in die neuen Gesetzestexte einzuarbeiten, als Herausforderungen wahrgenommen, denen man nicht immer voll gerecht werden kann. Besonders schwierig scheint die Situation für IR-Manager/innen in (meist kleineren) Unternehmen, die nicht auf eine eigene Rechtsabteilung bzw. auf entsprechende Spezialisten zurückgreifen können.



Abbildung 12: Was sind Ihre Stärken und Schwächen? – Arithmetisches Mittel; Bewertungen von 1 gehört zu meiner absoluten Stärke bis 6 gehört zu meiner absoluten Schwäche möglich.

Bedenkenswert ist schließlich auch die Feststellung, dass die Befragten ihre **volkswirtschaftlichen Kenntnisse** am zweit-schlechtesten einschätzen und die Bewertung im Vergleich mit allen anderen abgefragten Aspekten deutlich nach unten abweicht. Dies deutet darauf hin, dass auch hier ein Bedarf an Fort- und Weiterbildungsangeboten besteht.

3.2 Erfolgsfaktoren guter IR-Arbeit

In diesem Kapitel geht es um die Ableitung von Erfolgsfaktoren guter IR-Arbeit. Die Ausführungen stützen sich in diesem Abschnitt wiederum vor allem auf die Aussagen der Experten. Dabei geht es im Folgenden nicht darum, der bereits vorhandenen, umfangreichen Literatur zur objektiven Erfolgsmessung weitere Überlegungen hinzuzufügen.⁵ Stattdessen wurden die befragten Expert/innen gebeten, vor dem Hintergrund ihrer beruflichen Erfahrungen eine Einschätzung abzugeben, was aus ihrer Sicht wichtige *Bedingungen* für gute bzw. erfolgreiche IR-Arbeit sind. Dabei geht es zunächst um die Frage, was gute IR-Manager/innen auszeichnet. Danach betrachten wir Kontakte, Beziehungen und Netzwerke, die für die IR-Arbeit wichtig sind. Abschließend behandeln wir institutionelle Rahmenbedingungen erfolgreicher IR-Arbeit.

3.2.1 Was zeichnet gute IR-Manager/innen aus?

Welche Fähigkeiten und Kompetenzen sind neben den formalen Bildungs- und Ausbildungszertifikaten für die IR-Tätigkeit wichtig? Gibt es bestimmte Schlüsselkompetenzen? Auf diese Fragen antworteten die Interviewpartner/innen einhellig, dass für eine erfolgreiche IR-Tätigkeit sowohl fachliche als auch kommunikative Kompetenzen unabdingbar sind.

Fachliche Kompetenzen

Zu den essentiellen fachlichen Kompetenzen, die teilweise auch in Weiterbildungen erworben werden können, zählen die befragten Experten betriebswirtschaftliche Kenntnisse, die Kenntnis des Kapitalmarkts, Branchenkenntnisse und Kenntnisse über das eigene Unternehmen sowie mindestens grundlegende volkswirtschaftliche und Rechtskenntnisse.

Gute *IR-Manager/innen* sind zugleich Generalisten und Spezialisten. Wie es ein Experte formuliert, sollten IR-Manager die Fähigkeit besitzen „über den Tellerrand“ zu schauen. Hierzu gehöre zum Beispiel auch das Begreifen von Wirtschaftszusammenhängen. Wie die Experten hervorheben, sind die IROs zwar „Generalisten“, doch daneben müssen sie auch umfangreiches Fachwissen mitbringen bzw. bereit sein, sich entsprechende Detailkenntnisse anzueignen. Ein IR-Manager drückt es so aus: „Das Wichtigste ist die persönliche Akzeptanz beim Investor. Also wer nicht in der Lage ist, sich in anspruchsvolle technische, finanzielle, strategische Themen einzuarbeiten und zwar tief einzuarbeiten, der wird nie die Akzeptanz kriegen.“

Ein anderer formuliert es so: „Aber wer nicht versteht, dass eine Leidenschaft für die Detailarbeit dazu gehört und diesen Biss hat dabei zu bleiben, hat keine Chance.“

⁵ Die Einschätzung darüber, was unter erfolgreicher IR-Arbeit verstanden wird, divergiert bei den Befragten (fast) genauso wie in der relevanten Literatur zum Thema.

Kommunikative Kompetenzen und Humankompetenzen

Mindestens ebenso wichtig wie die fachlichen Kenntnisse sind die kommunikativen und Humankompetenzen. Die Bedeutung der Sozial- und Humankompetenzen wird in den Interviews immer wieder betont. Wie es ein Interviewpartner ausdrückt, kann *„durch Zahlen allein kein Vertrauen aufgebaut werden“*. Zu diesen Kompetenzen gehören Kommunikationsfähigkeit und die Fähigkeit auf Menschen zugehen zu können, Zielgruppenorientierung und Empathie sowie didaktisches Geschick. Daneben wurden immer wieder genannt: eine schnelle Auffassungsgabe, Organisationstalent, Durchhaltevermögen, Stressresistenz und Belastungsfähigkeit. Schließlich gehöre zu erfolgreicher IR-Arbeit auch eine klare Serviceorientierung. Servicequalität zeichne sich – neben einem hohen Maß an Fachkompetenz – auch durch ständige Präsenz bzw. Erreichbarkeit aus. All diese Kompetenzen sind nur bedingt in Form von Weiterbildungen erlernbar. Sie liegen zum einen in der Person bzw. in der Persönlichkeit, zum anderen beruhen sie auf Erfahrung.⁶

Bezüglich der Kommunikationsform, mit der Investoren und Analysten angesprochen werden sollten, wird immer wieder auf die Bedeutung des **persönlichen Gesprächs** verwiesen. Nur durch (regelmäßige) persönliche Gespräche könne Vertrauen aufgebaut und Investoren und Analysten die angemessene Erwartungshaltung bezüglich der Unternehmensperformance vermittelt werden. Eine wichtige Rolle spielten in diesem Zusammenhang *„Glaubwürdigkeit“*, *„ehrliche Kommunikation“* und *„Kontinuität“*. Vertrauen könne nur langfristig aufgebaut werden. IR-Manager/innen müssten in der Lage sein, sich sowohl in die Investoren und Analysten als auch in die Vorstände hineinzusetzen. Sie müssten wissen, wie Investoren und Analysten anzusprechen sind. IR heißt die Kommunikation zu organisieren und *„die Diskussion zwischen Fondsmanager und Vorstand [zu] moderieren.“*

Besonders hervorgehoben wird auch die Bedeutung der Kommunikation in **Krisensituationen**. Die Kommunikation auf dem Kapitalmarkt sollte beständig sein, unabhängig von Krisen. Mehrere erfahrene IR-Manager betonen, wie wichtig es gewesen sei, gerade in der Krise nicht *„in Deckung“* zu gehen und den Vorstand dazu zu bewegen *„Gesicht zu zeigen“*. Die Akteure auf dem Kapitalmarkt hätten dies am Ende honoriert.

Ein weiterer Aspekt, der in den Interviews betont wurde, ist die **Erfahrung**. Einige der befragten IR-Manager sind der Auffassung, dass für erfolgreiche IR-Arbeit langjährige Erfahrung unabdingbar

ist. Ein Grund liegt für sie darin, dass Vertrauensbeziehungen zu Investoren und Analysten nur langfristig aufgebaut werden können. Auch die Kenntnisse über den Kapitalmarkt könnten nicht von heute auf morgen angesammelt werden. In diesem Zusammenhang spielt auch die Betriebszugehörigkeit und die Kenntnisse über das Unternehmen eine Rolle. Je besser die IR-Manager/innen ihr Unternehmen kennen, desto besser könnten sie es auch vertreten. *„Ich glaube man wird besser, je länger man den IR-Job macht. Weil man den Kapitalmarkt immer besser kennt. Durch die Erfahrungen, durch die Beziehungen, die sich aufbauen.“*

3.2.2 Welche Kontakte, Beziehungen und Netzwerke sind besonders wichtig?

Wie das letzte Zitat verdeutlicht, spielen Kontakte und Beziehungen in der IR eine zentrale Rolle. Nicht nur in der Online-Befragung, auch in den Interviews wurde die Bedeutung von Kontakten, Beziehungen und Netzwerken immer wieder hervorgehoben. Die gerade angesprochenen kommunikativen Kompetenzen sind nicht zuletzt auch wichtig, um soziale Beziehungen – innerhalb und außerhalb des Unternehmens aufzubauen und zu pflegen. Diese Kontakte und Beziehungen sind ein entscheidender Faktor für eine erfolgreiche Kapitalmarktkommunikation und lassen sich auch nicht von einem Tag auf den anderen aufbauen. Aus diesem Grund widmen wir diesem Aspekt einen eigenen Abschnitt. Wir gehen zunächst auf die Kontakte und Beziehungen zu Akteuren auf dem Kapitalmarkt ein, dann auf die Beziehungen im eigenen Unternehmen.

Kontakte und Beziehungen auf dem Kapitalmarkt

Als die mit Abstand wichtigsten Interaktionspartner auf dem Kapitalmarkt nennen die befragten IR-Manager sowohl Investoren als auch Analysten. Allerdings gehen die Meinungen auseinander, welche Gruppe wichtiger ist bzw. welche Kontakte besonders sorgfältig gepflegt werden sollten. Für einige IR-Manager sind die Kontakte zu Investoren, insbesondere zu institutionellen Investoren, die bedeutsameren Kontakte. So war es bei einem IR-Manager die Kenntnis der Investoren seiner Branche, die dazu führte, dass er auf seine jetzige Position kam: *„Man hat mich ... ausgewählt, weil ich den Kapitalmarkt so gut kenne und die Vorstände den Kapitalmarkt nicht kennen. [...] Das ist so wie eine geliehene Kreditwürdigkeit, geliehene Relationship.“*

Für andere IR-Manager sind die Kontakte zu Analysten wichtiger, da diese Kontakte ihrer Meinung nach beständiger sind als die zu Investoren. So antwortet ein Interviewpartner auf die Frage, welches die wichtigsten Kontakte für die IR-Arbeit sind: *„Das sind die Kontakte zu Analysten. Sie sind Multiplikatoren in verschiedene Richtungen. Zum einen zum Investor. Innerhalb ihrer Institution zu Kollegen. Die wechseln auch öfter und dann erklärt man*

⁶ Da Investitionen zunehmend international getätigt werden und zunehmend auch internationale Investoren zu den Kapitalanlegern gehören, wäre zu vermuten, dass etwas wie „kulturelle Kompetenz“ für die IR-Arbeit von Bedeutung sein könnte. Dies wurde von den Befragten jedoch nicht angesprochen. Anzumerken ist, dass in der Online-Befragung auch nur 42,5% der Befragten (n=60) angaben, jemals im Ausland tätig gewesen zu sein. Die meisten waren zwischen 4 und 12 Monaten im Ausland. Folglich haben mehr als die Hälfte bisher keine Auslandserfahrungen während der Arbeit sammeln können.

denen das einmal. Und wenn sie in ein paar Jahren für einen anderen Arbeitgeber arbeiten, dann wissen sie das schon alles. Das ist der Vorteil bei Analysten. Bei Investoren hingegen kommt es mir oft so vor, das man kaum jemanden trifft der älter als 35 Jahre ist. Die fangen als Fondsmanager an und steigen nach ein paar Jahren auf und arbeiten nicht mehr in den Bereichen, wo IROs arbeiten. Bei Investoren sind es eher punktuelle Kontakte.“

Kontakte und Beziehungen im Unternehmen

Wie bereits ausgeführt sind IR-Manager einerseits Generalisten, andererseits müssen sie über sehr spezialisiertes Fachwissen verfügen. Wenn sie dieses Fachwissen nicht selbst besitzen, müssen sie wissen, wo und wie sie bei Bedarf am schnellsten an die benötigten Informationen herankommen. Wie die Experten betonen, ist die gute Vernetzung im Unternehmen hierfür ein entscheidender Faktor. Für erfolgreiche IR-Arbeit sei es wichtig, dass der IRO auch im Unternehmen mit den zentralen Unternehmensbereichen langfristige Beziehungen aufbaut. Genannt werden neben den Beziehungen zum Vorstand insbesondere die Abteilungen Controlling, Accounting, Treasury/Finance, Steuern und Recht. Nur so sei der IR-Manager immer bestens über das Unternehmen informiert und könne dieses Wissen dann auch auf dem Kapitalmarkt kommunizieren. In den Worten eines der interviewten IR-Manager: *„Ein bisschen muss man da auch psychologisch, taktisch, klug vorgehen und sich die entsprechenden Katalysatoren im Unternehmen suchen, aufbauen, pflegen. Dann kriegt man alles, was man will.“*

Eine Abteilung wurde in den Interviews meist gesondert aufgeführt, weil sie einen besonderen Stellenwert einnimmt: die Presseabteilung. Für eine erfolgreiche Kapitalmarktkommunikation sei eine stimmige Außenpräsentation des Unternehmens unverzichtbar. Dazu gehöre, dass sowohl die IR-Abteilung als auch die Presseabteilung im Unternehmen die gleichen Botschaften kommunizieren. Informationen, die aus dem Unternehmen kämen, sollten beständig sein und sich nicht zu schnell ändern. Wie ein Interviewpartner vermerkt, seien gute Kontakte zur Presseabteilung dabei äußerst hilfreich: *„Also wichtig ist es, die „One voice policy“ auch umzusetzen. Hab mich mit meinem Pressechefkollegen dann immer abgestimmt. Es hat eigentlich nie Probleme gegeben. Das ist aber in vielen Unternehmen ein großes Problem weil sich die jeweiligen Player nicht verstehen.“*

Schließlich: Ein wohl unverzichtbares Erfordernis für eine erfolgreiche IR-Tätigkeit ist eine gute Beziehung zu dem entsprechenden Unternehmensvorstand. Wie es ein IR-Manager ausdrückt, *„die Chemie muss stimmen“*. Hierzu gibt es laut Aussagen mehrerer IR-Manager keine Alternative. IR ist eine Vertrauensposition und das bedeute, dass der Vorstand dem IR-Manager vertrauen müsse und umgekehrt auch dieser dem Vorstand.

3.2.3 Institutionelle Rahmenbedingungen guter IR-Arbeit

Da die Möglichkeiten für gute IR-Arbeit nicht zuletzt auch von strukturellen Bedingungen abhängen, wurden die Experten danach gefragt, was für sie optimale Rahmenbedingungen einer erfolgreichen IR-Arbeit sind. Im Folgenden gehen wir zum einen der Frage nach, wo die IR-Abteilung im Unternehmen am besten angesiedelt sein sollte, zum anderen der Frage, wie ein IR-Team idealerweise zusammengesetzt sein sollte. Beide Fragen spielen nicht zuletzt auch für die Karrieremöglichkeiten in IR eine Rolle. Darauf gehen wir im dann anschließenden Kapitel „Karrierewege in Investor Relations“ genauer ein.

Wo ist IR im Unternehmen am besten angesiedelt?

Grundlegendes Erfordernis für eine erfolgreiche IR-Arbeit ist nach Ansicht der Interviewpartner/innen eine direkte Anbindung an den Vorstand. Nicht zuletzt komme darin auch die Wertschätzung des Unternehmens für die Kapitalmarktkommunikation zum Ausdruck.

Bezüglich der Frage, bei welchem Vorstand IR am besten angesiedelt sein sollte, geben die befragten IR-Manager unterschiedliche Antworten, die sich aber eher ergänzen und ein insgesamt recht klares Bild zeichnen:

So formuliert ein IR-Manager: *„Meinen Investoren ist es egal, wo ich aufgehängt bin. Denen ging es darum, dass ich das Maximum an Infos bringen konnte und dass ich direkten Zugang hatte zum gesamten Management. Wenn ich entscheiden müsste, würde ich sagen CEO ist besser.“*

Ein anderer sieht Vorteile der Ansiedlung der IR-Abteilung beim CFO, zumindest in der ersten Zeit nach dem Börsengang: *„Es kommt auch auf das Stadium des Unternehmens an. Wenn es ganz frisch ist, kann CFO Sinn machen, weil es da viel um Zahlen geht. Je reifer das Unternehmen ist, desto mehr ist es eine Kommunikationsaufgabe und das sollte wie die Presse beim CEO aufgehängt sein.“*

Ein dritter hält für wichtiger, dass IR und Presse an denselben Vorstand berichten. Berichteten die IR- und die PR-Abteilung an verschiedene Vorstände, könne es schnell passieren, dass unterschiedliche Botschaften in die Außenwelt kommuniziert würden und die Abteilungen gegeneinander arbeiteten: *„Wichtig ist das die Kommunikationsabteilung an einen Vorstand berichtet. Es gibt nur eine Botschaft, One Voice.“*

Wenn jedoch der Vorstand nicht mit der Kapitalmarktkommunikation zurechtkomme, trete die Frage „CEO oder CFO?“ in den Hintergrund: *„Bei der Aufhängung vom CEO oder CFO hängt es natürlich auch davon ab, was das für ein Typ ist. Es gibt einfach auch CEOs, die können nicht kommunizieren. Die können viel“*

leicht auch kein Englisch. Dann sollte man es lassen. Dann geht man mit dem CFO raus.“ Ein anderer IR-Manager drückt es so aus: „Es hilft alle Theorie nicht, wenn der Typ nicht passt, wenn der das nicht kann oder nicht will.“

Insgesamt, dies wird in den Interviews sehr deutlich, ist für eine erfolgreiche IR-Arbeit wesentlich, dass der Vorstand die Kapitalmarktkommunikation unterstützt bzw. auf seine Fahne schreibt.

Wie sollte ein ideales IR-Team zusammengestellt sein?

Die Experten unterstreichen, dass es für größere IR-Abteilungen vorteilhaft sei, wenn das Team heterogen aufgestellt ist. So könne die Breite des Aufgabenfeldes der IR besser abgedeckt werden. Wichtig sei, dass es in einem Team sowohl Mitarbeiter/innen gibt, die eine Affinität zu Zahlen aufweisen, als auch solche, die besonders stark in der Kapitalmarktkommunikation sind.

Daneben sollte bei der Zusammenstellung eines Teams versucht werden, das Unternehmen möglichst gut abzubilden. In großen Unternehmen sei es wichtig, dass in der IR-Abteilung Mitarbeiter/innen vertreten sind, die sich in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen möglichst gut auskennen. Wie es ein IR-Leiter formuliert: „Ich habe immer eine Mischung versucht. Am meisten kamen sie aus dem eigenen Haus“. In manchen IR-Abteilungen werden sogar ausschließlich Mitarbeiter/innen eingestellt, die aus dem eigenen Unternehmen kommen. Dies kann zum einen daran liegen, dass ein Unternehmen so spezialisiert ist, dass Externe schlicht nicht das erforderliche Fachwissen bezogen auf das Produkt mitbringen (können). Zum anderen kann es auch Teil der Unternehmenspolitik sein, im Rahmen der internen Laufbahnpolitik IR als eine interessante Station in der Weiterbildung der Führungskräfte anzubieten. Wie einer der von uns befragten Manager sagte, der IR im Rahmen seiner individuellen Karrierestrategie ausgewählt hatte, ermögliche ihm die IR-Tätigkeit einen „Helikopterblick“ auf das Unternehmen, wie es sonst keine andere Abteilung biete.

4 Karrierepfade der Investor Relations

4.1 Prozess des Einstiegs in Investor Relations

Die Karrieremöglichkeiten werden in Deutschland grundsätzlich relativ früh festgelegt. So wird mit der Wahl des Studienfachs oft erst eine bestimmte Berufslaufbahn möglich. Wie sehen die schulischen Werdegänge der IR-Befragten aus? Gibt es bestimmte Studienabschlüsse, die den Einstieg oder Wechsel in die IR nahelegen? Darüber hinaus stellt sich die Frage, inwieweit eine bestimmte Berufsausbildung zum Werdegang von IROs gehört. Der erste Abschnitt dieses Kapitels behandelt Schulabschlüsse und Studienrichtungen, anschließend betrachten wir die Berufsausbildung.

4.1.1 Schulabschlüsse und Studienfächer

In fast allen Fällen führt der Weg in die IR über das Abitur und ein anschließendes Studium. Nur fünf Befragte haben die Schule mit einem Realschulabschluss und sieben mit einem Fachabitur abgeschlossen. Nach der Schule haben die meisten ein Studium im Bereich Wirtschaftswissenschaften aufgenommen und dieses auch beendet. Die Expertengespräche im Vorfeld der Online-Untersuchung hatten vermuten lassen, dass ein größerer Anteil der IR-Tätigen aus dem Kommunikationsbereich kommt. Demgegenüber ergab die Onlinebefragung, dass nur ein Viertel der Befragten keinen wirtschaftswissenschaftlichen Studienhintergrund hat (vgl. Abbildung 13). Die Gruppe der IR-Befragten ist somit in Bezug auf ihre Ausgangsqualifikationen als eher homogen zu bezeichnen. Allerdings ist auch festzuhalten, dass ein wirtschaftswissenschaftliches Studium für die IR-Tätigkeit auch nicht *zwingend* erforderlich ist: Vertreten sind sowohl Absolvent/innen geistes- und kommunikationswissenschaftlicher Studiengänge, als auch Absolvent/innen der Ingenieurs- und Naturwissenschaften sowie der Rechtswissenschaft.

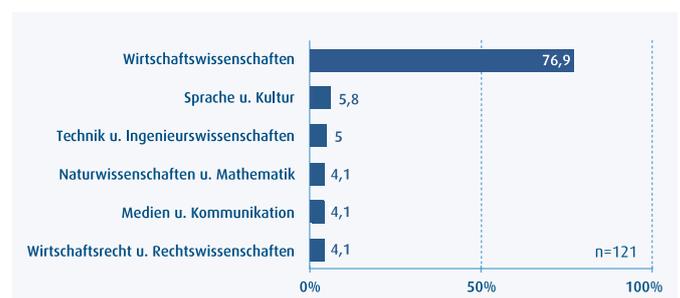


Abbildung 13: Studienfach

4.1.2 Berufsausbildung

Die Berufsausbildung nimmt eine zentrale Rolle im Erwerbsleben vieler junger Erwachsener ein. Auch zum beruflichen Werdegang vieler IR-Befragten gehört häufig eine berufliche Ausbildung. Insgesamt haben von 144 Befragten mehr als ein Drittel (38,9%) eine Ausbildung aufgenommen. Drei Befragte haben eine Ausbildung abgebrochen. Von denjenigen, die eine Berufsausbil-

derung abgeschlossen haben, waren 63,5% männlich und 36,5% weiblich. Knapp drei Viertel der IR-Tätigen mit Berufsausbildung hat einen kaufmännischen Ausbildungsabschluss, als Bankkaufmann/frau, als Groß- und Außenhandelskaufmann/frau oder als Industriekaufmann/frau. Auffällig ist, dass die meisten Studienteilnehmer/innen mit Berufsausbildung diese in den 90er Jahren abgeschlossen haben. Jüngere IR-Befragte haben häufig keine Berufsausbildung absolviert. Diejenigen mit Berufsausbildung haben häufig auch in dem erlernten Beruf gearbeitet (71,7%, n=38). Festzuhalten ist ferner, dass die berufliche Ausbildung in fast allen Fällen vor dem Studium abgeschlossen wurde. Anders ausgedrückt: Fast alle Befragten mit Berufsausbildung haben danach noch ein Studium aufgenommen.

Im Folgenden geht es um die Wege in die Investor Relations. In welchen Tätigkeitsfeldern waren die befragten IR-Manager vor dem Einstieg in IR beschäftigt? Wie wurde man auf IR aufmerksam und was sind die Umstände des Eintritts in IR? Wurde die Entscheidung für IR bewusst getroffen oder vollzog sich der Wechsel in die IR eher ungeplant? Wie erfolgte die konkrete Stellenbesetzung, auf welchen Positionen sind IR-Einstiege möglich?

4.1.3 Sprungbretter: Tätigkeiten vor der ersten IR-Position

Wie bereits deutlich wurde, sind die Bildungsabschlüsse der IR-Befragten eher homogen. Wie Abbildung 14 zeigt, können die Wege in die IR im Einzelnen jedoch recht unterschiedlich aussehen.

Nur ein knappes Drittel der Studienteilnehmer/innen ist direkt im Anschluss an das Studium in die IR eingestiegen. Die meisten Befragten waren nach dem Studium zunächst in anderen Bereichen außerhalb der IR tätig. Die größte Gruppe arbeitete direkt vor dem Einstieg in die IR in einer anderen Funktion im Unternehmen. Wurde eine Tätigkeit im gleichen Unternehmen ausgeübt, war dies zumeist im Bereich der Finanzplanung oder im Kommunikationsbereich. Bei einer Tätigkeit außerhalb des Unternehmens handelte es sich häufig um eine Berater- oder Analystentätigkeit.

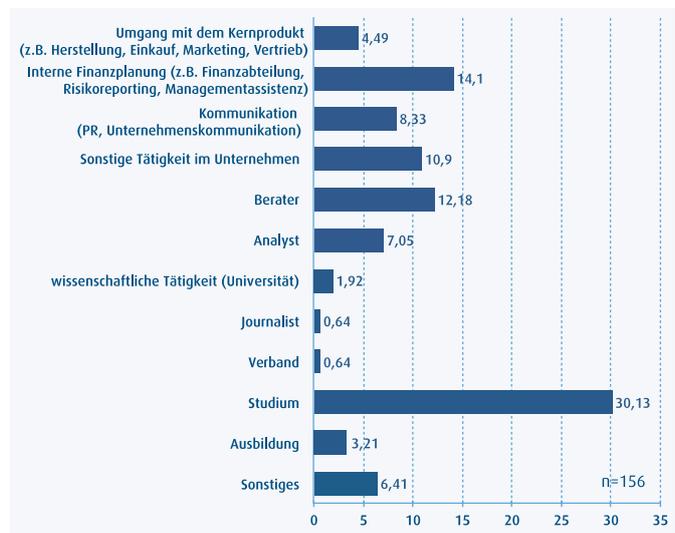


Abbildung 14: Tätigkeitsbereich vor dem Einstieg in die IR

4.1.4 Eintrittszeitpunkte

Zum Zeitpunkt des IR-Einstiegs in die IR sind die Befragten durchschnittlich 32 Jahre alt. Der früheste, in unserer Befragung berichtete Eintritt, erfolgte mit 20 und der späteste mit 48 Jahren.

Betrachten wir den historischen Eintrittszeitpunkt, zeigt sich, dass sich die Zeit des Neuen Marktes, in der viele Unternehmen an die Börse gingen, und der damit einher gehende gestiegene Bedarf an professioneller Kapitalmarktkommunikation deutlich in den Befragungsdaten widerspiegeln: Ab 2000 haben Investor Relations quantitativ stark an Bedeutung gewonnen (vgl. Abbildung 16). So gaben in der Onlinebefragung von 139 Befragten 42,4% an, dass es keinen Vorgänger bzw. keine Vorgängerin auf ihrer ersten IR-Stelle gab. Die meisten Eintritte in die Investor Relations sind im Jahr 2004 zu verzeichnen.

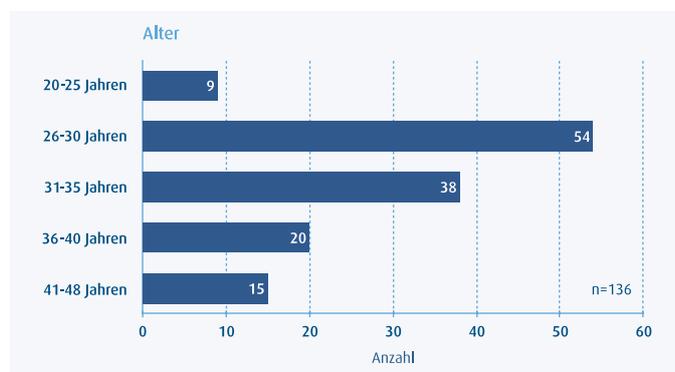


Abbildung 15: Alter bei erster IR-Tätigkeit

Abbildung 16: Historischer Eintrittszeitpunkt in die IR

Daneben sind wir der Frage nachgegangen, ob sich durch die Professionalisierung des Berufsfeldes Investor Relations die Zugangschancen für bestimmte Gruppen verändert haben. Beispielsweise könnte vermutet werden, dass sich das Tätigkeitsfeld IR erst mit zunehmender Professionalisierung stärker für Hochschulabsolvent/innen geöffnet hat. Diese Annahme kann mit den vorliegenden Daten nicht bestätigt werden. Wie Abbildung 17 deutlich zeigt, ist der Anteil derjenigen, die direkt nach dem Studium in IR einsteigen, im Zeitverlauf erstaunlich konstant.

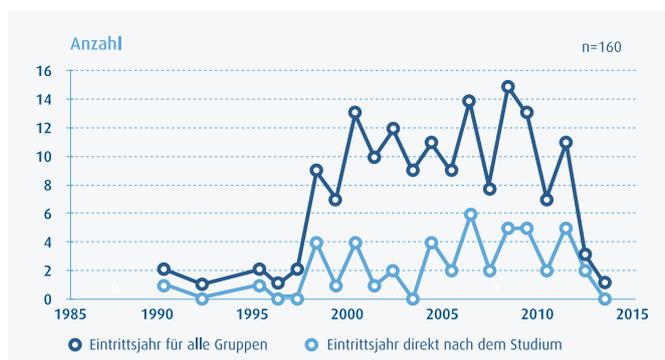


Abbildung 17: Historischer IR-Eintrittszeitpunkt von allen IR-Befragten im Vergleich zu Hochschulabsolventen, die direkt nach dem Studium eingestiegen sind

Anders als bei den Hochschulabsolventen finden wir jedoch einen kleinen Effekt beim IR-Einstieg bei den Personen mit abgeschlossener beruflicher Ausbildung. Befragte mit einem Ausbildungsabschluss wechselten häufiger zwischen 1998 und 2005 in den IR-Bereich (vgl. Abbildung 18). Bezogen auf die erste Position in IR lassen sich keine Unterschiede zwischen jenen mit und ohne eine Berufsausbildung feststellen.

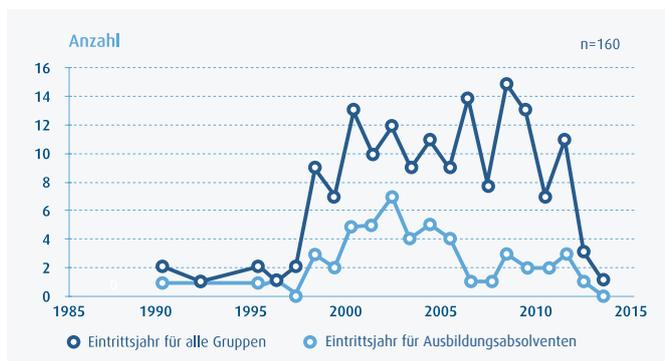


Abbildung 18: IR-Eintrittszeitpunkt von Befragten mit und ohne Ausbildungsabschluss*

*Es besteht ein signifikanter mittlerer Zusammenhang zwischen dem Erwerb einer Berufsausbildung und dem Eintrittszeitpunkt in die IR (Cramers-V: 0,263).

Betrachten wir das Alter beim IR-Einstieg zeigt sich, dass 50% der Personen, die ab 2004 in die IR gewechselt sind, 30 Jahre und jünger sind (vgl. Abbildung 19). Diese Personen starteten überwiegend in Einstiegspositionen. So hat sich zwischen 2004 und 2013 der Anteil von Personen erhöht, die in einer IR-Einstiegsposition gestartet sind. Gleichzeitig erhöhte sich im Zeitverlauf die Anzahl der Eintritte auf der Senior-Managementebene. (vgl. Abbildung 20).

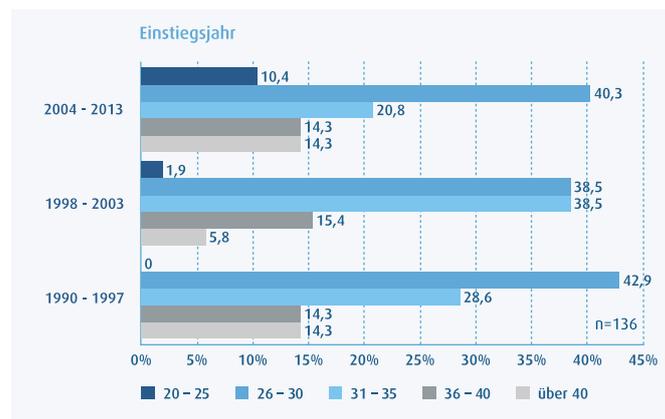


Abbildung 19: Alter beim IR-Einstieg in Verbindung mit dem historischen Eintrittszeitpunkt

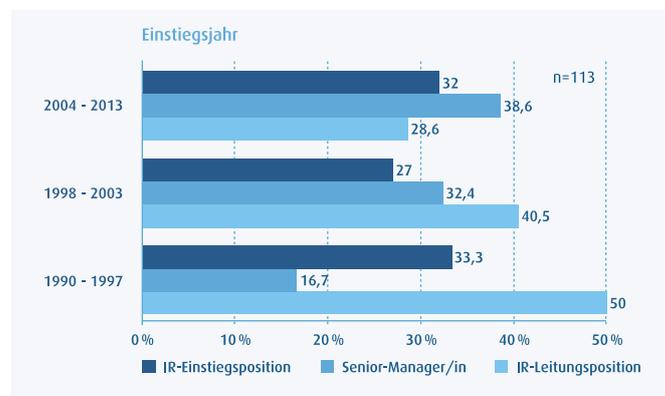


Abbildung 20: Einstiegsposition im Zeitverlauf

4.1.5 Entscheidung für Investor Relations

Auf die Frage, wie es zum Eintritt in IR kam, antworten die meisten Befragten, dass sie sich bewusst für IR entschieden haben: Von 162 Befragten geben 107 (66 %) an, sich damals „bewusst“ für eine IR-Tätigkeit entschieden zu haben. Die Anderen sind eher in das Tätigkeitsfeld der IR „hineingerutscht“, wobei der Anteil der Personen, die sich bewusst für eine IR-Tätigkeit entschieden haben, im Zeitverlauf gestiegen ist. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass das Berufsbild an Bekanntheit gewonnen hat.

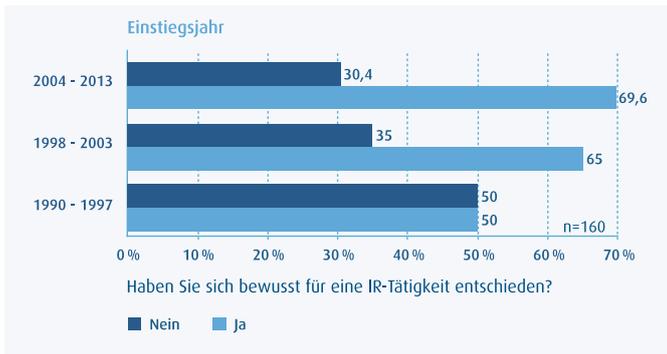


Abbildung 21: Entscheidung zur IR in Verbindung mit dem historischen Einstiegszeitpunkt

Durch welche Kontakte bzw. Informationsquellen sind aber die Befragten auf ihre erste IR-Stelle aufmerksam geworden? In der Untersuchung zeigte sich, dass für die erste IR-Stelle persönliche Kontakte besonders wichtig waren. Anzeigen/Zeitungen, das Internet sowie die Ansprache durch Personalberater sind quantitativ weniger bedeutsam, spielten aber immerhin bei zehn bis fünfzehn Prozent der Befragten eine Rolle (vgl. Abbildung 22).

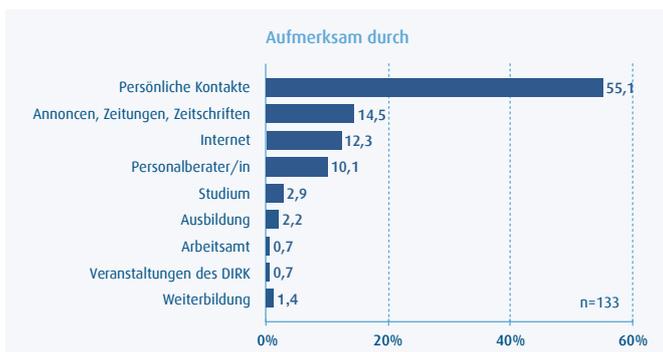


Abbildung 22: Wie sind Sie auf Ihre erste IR-Stelle aufmerksam geworden?*

* Mehrfachnennungen möglich.

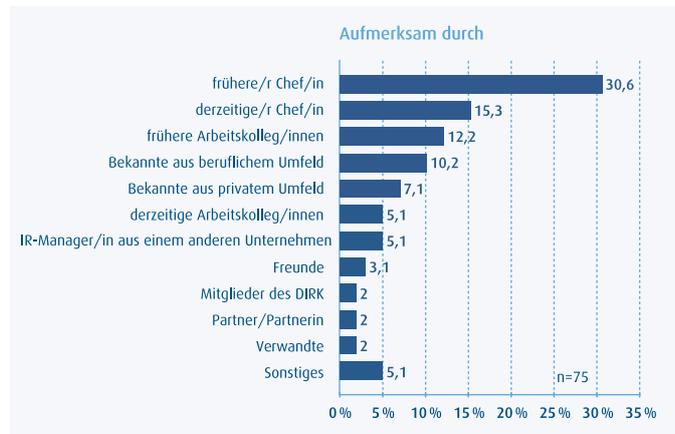


Abbildung 23: Durch welche persönlichen Kontakte sind Sie auf Ihre erste IR-Stelle aufmerksam geworden?

Abbildung 23 zeigt, welche persönlichen Kontakte dafür entscheidend waren, dass man auf die erste IR-Stelle aufmerksam wurde. Von denjenigen, bei denen persönliche Kontakte eine Rolle spielten, gab fast ein Drittel an, vom früheren Chef bzw. der früheren Chefin auf die erste IR-Arbeitsstelle aufmerksam gemacht worden zu sein. Der derzeitige Chef bzw. die derzeitige Chefin spielte bei 15 % eine Rolle.

In der Online-Befragung haben wir auch danach gefragt, welche Kontakte für welche IR-Positionen wichtig waren. Aufgrund der geringen Fallzahlen dokumentieren wir in Abbildung 28 und 29 keine Prozentwerte sondern nur absolute Werte. Diese markieren aber gewisse Tendenzen. So legen die Daten nahe, dass gerade beim Einstieg in Leitungspositionen persönliche Kontakte besonders hilfreich sind. Im Unterschied dazu erweisen sich bei IR-Einstiegspositionen neben persönlichen Kontakten auch Anzeigen und Zeitschriften sowie das Internet als bedeutsam. Immerhin zwölf Befragte geben an, dass bei ihrem Einstieg auf einer IR-Leitungsposition der frühere Chef bzw. die frühere Chefin wichtig war. In weiteren Fällen half der derzeitige Chef (sechs Nennungen) oder frühere Arbeitskolleg/innen (fünf Nennungen).

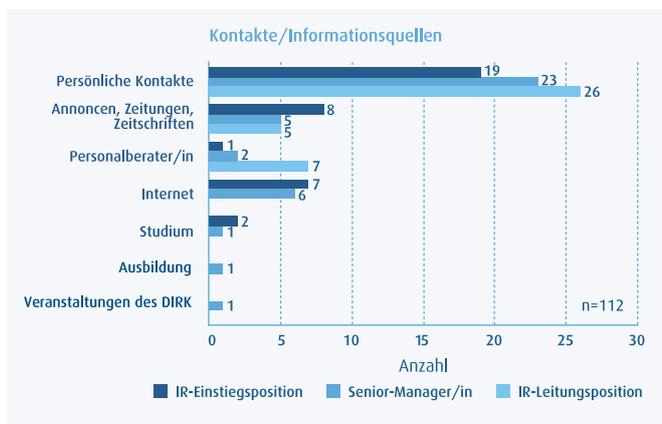


Abbildung 24: Welche Kontakte bzw. Informationsquellen waren hilfreich (nach IR Position)? Mehrfachnennungen möglich

Auch die im Vorfeld der Onlinebefragung geführten qualitativen Interviews mit IR-Managern unterstützen die These, dass der Aufbau von beruflichen Netzwerken ein wichtiger Faktor für die Karriere im IR-Bereich ist. Berufliche Kontakte sind nicht nur wichtig, um auf die erste IR-Stelle aufmerksam zu werden, sondern auch für eine erfolgreiche Positionierung. Wie weiter unten gezeigt werden wird, spielen persönliche Beziehungen auch im weiteren IR-Karriereverlauf eine wichtige Rolle.

4.1.6 Erste IR-Position

Auf welchen Positionen gelingt der IR-Einstieg? Wie die Daten zeigen, sind Einstiege in IR grundsätzlich auf allen Ebenen möglich. Ein gutes Viertel (27,5 %) ist direkt auf einer Leitungsposition in IR eingestiegen (vgl. Abbildung 25).

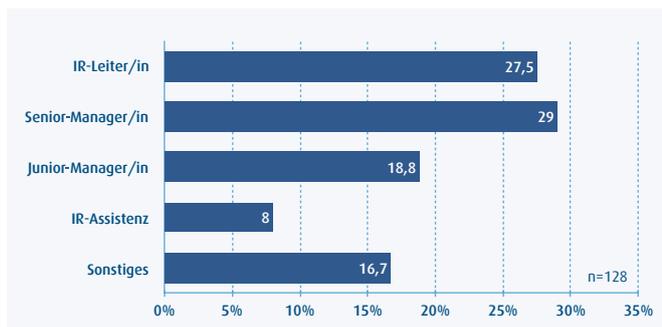


Abbildung 25: Erste IR-Position

Die Abbildung 26 verdeutlicht, dass für den Direkteinstieg in eine Leitungsposition eine vorherige Tätigkeit im Unternehmen und eine Beratertätigkeit förderlich sind. Immerhin sieben Hochschulabsolvent/innen gelang sogar direkt nach dem Studium der Wechsel auf eine IR-Leitungsposition. (Im Vergleich: 16 Befragte stiegen direkt nach dem Studium auf eine IR-Einstiegsposition ein.) Allerdings sollte dies nicht zu voreiligen Schlüssen verleiten,

denn die meisten Hochschulabsolvent/innen verfügen bereits über eine Berufsausbildung im kaufmännischen Bereich sowie längere Berufspraxis.

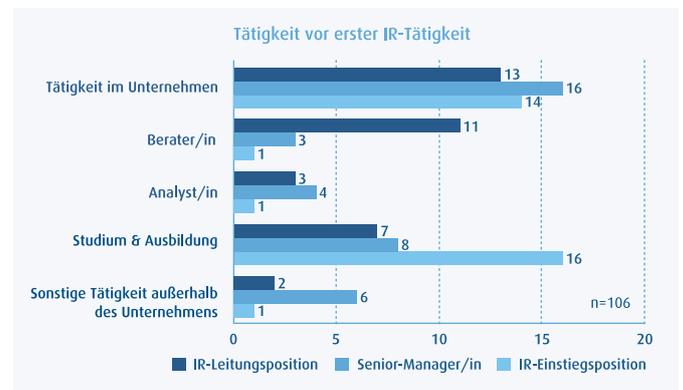


Abbildung 26: Einfluss der Tätigkeit vor der ersten IR-Tätigkeit auf die Einstiegsposition im IR-Bereich

Auch die Unternehmensgröße hat Einfluss auf die Einstiegsposition. So ist die Wahrscheinlichkeit eines direkten Einstieges als IR-Leiter/in in Unternehmen, die weniger als 1000 Mitarbeiter beschäftigen, höher als in größeren Unternehmen (vgl. Abbildung 27). In größeren Unternehmen steigt man eher auf einer Senior-Manager-Position in IR ein.

Die unterschiedlichen Chancen sind nicht zuletzt den unterschiedlichen strukturellen Bedingungen in den jeweiligen Unternehmen geschuldet: So haben Unternehmen mit weniger als 1.000 Mitarbeiter/innen typischerweise nur kleine IR-Abteilungen mit maximal 3 Mitarbeiter/innen⁷. Umgekehrt verfügen größere Unternehmen tendenziell auch über größere IR-Abteilungen mit mindestens vier Mitarbeiter/innen (vgl. hierzu auch Kapitel 4).

Betrachten wir den Einfluss des Alters beim IR-Einstieg, zeigt sich ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Alter und der ersten IR-Position (Cramer's V=0,308). Besonders häufig steigen Personen in einem Alter zwischen 31 und 40 Jahren auf einer Leitungsposition in IR ein. Mit über 40 Jahren nimmt die Wahrscheinlichkeit direkt beim IR-Einstieg in eine IR-Leitungsposition zu wechseln wieder ab⁸

⁷ Von den Befragten, die in Unternehmen mit bis zu 1.000 Mitarbeiter/innen arbeiten, geben 50 Prozent an, dass ihre IR-Abteilung aus einer Person besteht. Bei 40 Prozent besteht die IR-Abteilung aus zwei bis drei Mitarbeiter/innen. Demgegenüber geben 93 Prozent derjenigen, die in Unternehmen mit mehr als 50.000 Mitarbeiter/innen tätig sind, an, dass ihre IR-Abteilung aus mindestens vier Mitarbeiter/innen besteht.

⁸ So stiegen nur 30,7 Prozent der über 40-jährigen auf eine entsprechende Position ein. Im Vergleich: Bei der Altersgruppe der 36 bis 40-jährigen sind es 50 Prozent. Da diese Prozentwerte auf nur kleinen Fallzahlen beruhen, sollten diese Aussagen nur als Tendenzaussage verstanden werden.

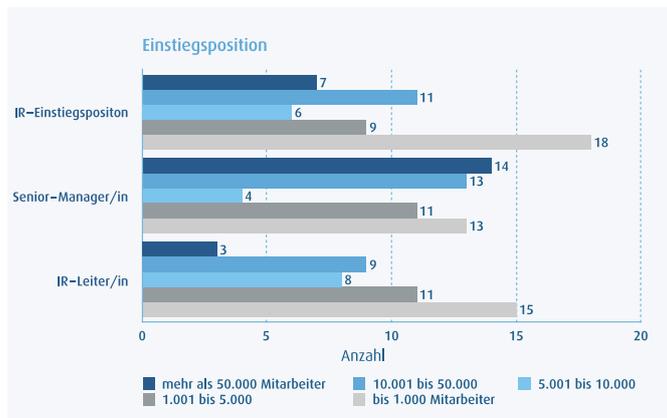


Abbildung 27: Zusammenhang von Unternehmensgröße und Einstiegsposition

Daneben lassen sich beim IR-Einstieg Unterschiede zwischen Männern und Frauen beobachten. Frauen stiegen deutlich seltener auf einer Leitungsposition in IR ein (vgl. Abbildung 28).

Ob dieser Befund darauf zurückzuführen ist, dass Frauen andere Karriereambitionen haben oder darauf, dass sie weniger Förderung als Männer erhalten, kann hier nicht beantwortet werden.

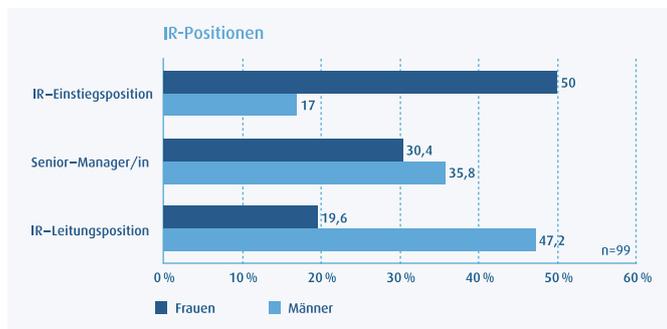


Abbildung 28: Zusammenhang von Geschlecht und erster IR-Stelle*

*Der Zusammenhang zwischen Geschlecht und Einstiegsposition beträgt 0,376 (Cramers-V)

Festzuhalten ist, dass diese Unterschiede, soweit wir feststellen können, nicht auf die Ausbildungsqualifikationen zurückgeführt werden können: So haben 96% der Männer und 92% der Frauen ein Studium abgeschlossen. Ein Studienfach im Bereich Wirtschaftswissenschaften studierten 79,4% der Männer und 75% der Frauen.

4.2 Eckdaten zur jetzigen Position

Wie bereits erwähnt, sind die meisten Studienteilnehmer/innen bereits seit längerer Zeit im IR-Bereich tätig. Insgesamt sind Arbeitsplatzwechsel bei den Befragten eher selten. Bei gut der Hälfte der Befragten ist die derzeitige IR-Stelle zum Befragungszeitpunkt auch ihre erste IR-Stelle. Die andere Hälfte hat bereits mindestens einen Stellenwechsel innerhalb IR vollzogen. Bevor wir auf die aktuellen Aufgabenbereiche, Einstellungen und Karriereperspektiven der IR-Tätigen eingehen, stellen wir die Karrierepfade im IR-Bereich noch einmal in komprimierter Form zusammen: Abbildung 30 gibt einen Überblick über wichtige Stationen der IR-Karrieren. Grundlage sind die Aussagen der 135 Befragten, die den Online-Fragebogen vollständig ausgefüllt hatten und aktuell im IR-Bereich tätig sind. Die Darstellung kann von unten nach oben wie auf einer Zeitleiste gelesen werden, wobei die Zahlen unter den Kreisen die jeweiligen Prozentsätze angeben (Bezugsgröße: 135 Befragte): Das Diagramm beginnt mit Informationen zur Verteilung der Studienfachrichtungen, gefolgt von Informationen zur Berufsausbildung (Anteil derjenigen mit Berufsausbildung und Anteil derjenigen, die einen Auslandsaufenthalt absolviert haben). Die dritte Zeile von unten beschreibt den Tätigkeitsbereich direkt vor dem IR-Einstieg, die vierte Zeile beschreibt die Position vor der jetzigen Position (IR bzw. nicht-IR, und ob diese im gleichen oder in einem anderen Unternehmen angesiedelt war). Die oberen drei Zeilen beschreiben die aktuelle Position. Dabei enthalten die Rechtecke zwei Informationen: Die Breite steht für die Anzahl der befragten Personen in der jeweiligen Kategorie, die Höhe gibt die Verweildauer auf dieser Stelle an (jeweils bezogen auf den Gruppenmittelwert, also 2 Jahre für die Gruppe 1 – 3 Jahre; 12 für mehr als 10 Jahre).

Abbildung 29 bezieht sich auf alle 135 Befragten. Im Anhang II finden sich analoge Darstellungen, die die jeweiligen Karrierewege für spezifische Teilgruppen getrennt ausweisen: für Männer und Frauen, in Abhängigkeit von der aktuellen Position (Leitung, Senior, Junior, Assistenz) sowie nach Branchenzugehörigkeit (Finanz, Industrie, IT, sonstige) und Größe der IR-Abteilung. Hiermit kann erstmalig, nicht nur im deutschsprachigen Raum, ein vollständiger und differenzierter Überblick über die Karrierepfade im IR Bereich gegeben werden. Der typische Karrierepfad ist damit ein wirtschaftswissenschaftliches Studium in Kombination mit einem Auslandsaufenthalt, ein Direkteinstieg oder eine Tätigkeit in einem anderen Unternehmen, der aktuell in der Industrie als IR-Leiter/Leiterin endet.

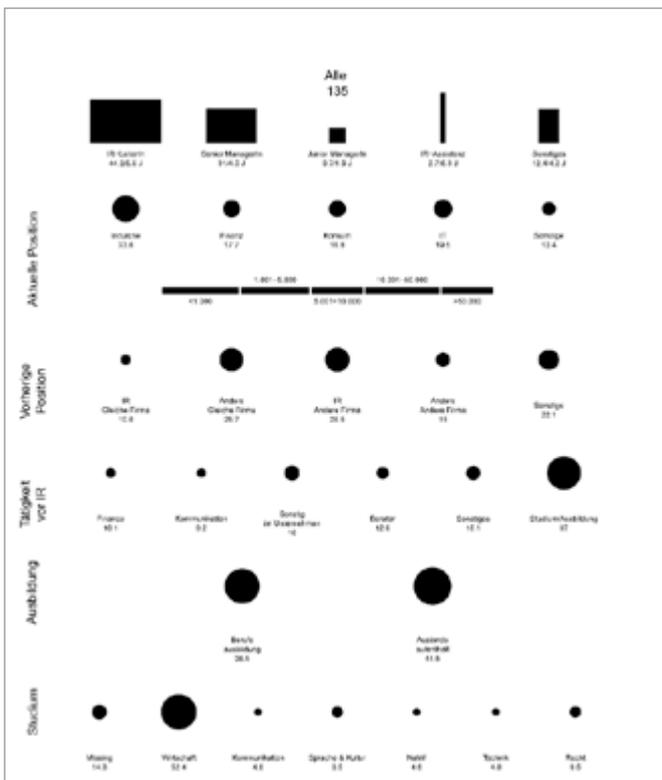


Abbildung 29: Stationen der IR-Karrieren im Überblick

4.3 Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb Investor Relations

Die gerade geschilderten Aspekte stellen auch relevante institutionelle Rahmenbedingungen für die Karrieremöglichkeiten in der IR dar. Die Karrierechancen scheinen dabei insbesondere von der *Struktur der IR-Abteilung* sowie der *Karrieropolitik* in den jeweiligen Unternehmen abzuhängen. Große IR-Abteilungen mit fünfzehn oder gar zwanzig Mitarbeiter/innen bieten differenziertere Positionen und damit zugleich mehr Aufstiegsmöglichkeiten, also beispielsweise neben Einstiegs- und Assistenzpositionen auch Junior- und Senior-Manager-Positionen bis hin zur Leitung der IR-Abteilung. Wenn die IR-Abteilungen – wie häufig in kleineren Unternehmen – nur aus zwei oder drei Mitarbeiter/innen bestehen, gibt es dort kaum Aufstiegsmöglichkeiten. Um auf eine höhere Position aufzusteigen, bleibt oft nur die Möglichkeit in ein anderes Unternehmen zu wechseln. Andererseits sind in kleineren IR-Abteilungen die Aufgaben weniger eng zugeschnitten, und es besteht eher die Gelegenheit, in unterschiedlichen IR-Aufgabenbereichen tätig zu werden und entsprechende Erfahrungen zu sammeln. So sind einige der von uns in den Interviews befragten Experten nach einer Juniorposition in einer kleinen IR-Abteilung direkt auf eine IR-Leitungsposition in einem anderen Unternehmen berufen worden. Wenn allerdings, wie es in einem großen

Unternehmen der Fall ist, die IR-Positionen fast ausschließlich intern – aus der IR-Abteilung selbst oder aus anderen Abteilungen heraus – besetzt werden, stehen diese Positionen Externen nicht zur Verfügung. Als weitere wichtige Rahmenbedingung für die IR-Karriere ist – neben der Karrieropolitik in Unternehmen und der Größe und Struktur der jeweiligen IR-Abteilung – auch auf die Bedeutung von *Fusionen* und *Vorstandswechseln* hinzuweisen. Insbesondere die IR-Leitungsposition ist nicht nur bei feindlichen Übernahmen gefährdet, sondern auch wenn Personalwechsel in der Vorstandsebene stattfinden (Zitat eines IR-Leiters: *„Vorstandswechsel führen oft auch zu Wechseln in der Kommunikationsabteilung“*).

Wie im Methodenteil dargestellt, konnten aufgrund der teilweise geringen Datenverteilung innerhalb der Kategorien mit den Daten der Online-Befragung weder nach Unternehmenstypen noch nach Karrieretypen oder zeithistorischen Effekten differenzierte Analysen durchgeführt werden. Jedoch lassen die Daten gewisse Trends erkennen. Mit Einschränkungen erlauben auch die abgefragten Selbsteinschätzungen Schlussfolgerungen bezogen auf karriereförderliche Faktoren. Diese behandeln wir im zweiten Unterabschnitt dieses Kapitels.

4.3.1 Karrierewege in der IR

Trotz der gerade dargestellten strukturellen Risiken bezüglich der IR-Leitungspositionen lassen die erhobenen Daten einen klaren Trend zu beruflichen Aufstiegen in der IR erkennen (vgl. Abbildung 30).

		Aktuelle IR-Position (zum Befragungszeitpunkt)				Gesamt
		IR-Leiter/in	Senior Manager/in	Junior Manager/in	Andere Position	
Erste IR-Position	IR-Leiter/in	8	0	0	0	8
	Senior Manager/in	11	3	0	1	15
	Junior Manager/in	2	6	1	1	10
	IR-Assistenz	3	1	0	0	4
	Andere Position	6	4	0	3	13
	Gesamt	30	14	1	5	50

Abbildung 30: Vergleich der IR-Einstiegsposition mit der aktuellen IR-Position zum Befragungszeitpunkt *

* Die Angaben beziehen sich auf Personen, die ihre erste IR-Stelle gewechselt haben und zum Befragungszeitpunkt im IR-Bereich tätig sind.

So zeigt sich im Vergleich der ersten IR-Position mit der aktuellen Position (zum Befragungszeitpunkt), dass die meisten IR-Befragten, bei denen mindestens ein Stellenwechsel vorliegt, aufgestiegen sind. Ein kleinerer Teil ist auf eine vergleichbare Position gewechselt. Deziidiert als Abstiege erkennbare Wechsel wurden nicht berichtet. Lediglich zwei Befragte wechselten auf eine „andere“, nicht näher bezeichnete Position.

Auch in ihrem derzeitigen Unternehmen konnten viele der Befragten ihre Position halten oder einen beruflichen Aufstieg vollziehen. Dies spiegelt sich auch in der subjektiven Bewertung ihres beruflichen Werdegangs: Auf die Frage, wie sie ihre berufliche Entwicklung einschätzen, antworteten 68% der Befragten „meine berufliche Karriere ist tendenziell nach oben gegangen“ (vgl. Abbildung 31). Dabei bewerteten vor allem Befragte in einer Leitungsposition ihre Karriere als beruflichen Aufstieg. Anders sieht die Situation für Senior-Manager/innen aus. Sie gaben in der Befragung häufiger an, dass es in der letzten Zeit nicht so gut gelaufen ist (vgl. Abbildung 32).



Abbildung 31: Selbsteinschätzung der beruflichen Entwicklung

Auffällig ist, dass die Einschätzung zur eigenen beruflichen Karriere nicht nur von der derzeitigen Position abhängt, sondern auch vom historischen Eintrittszeitpunkt. So gaben 7,3% der Befragten an, die zwischen 2004 und 2013 in den IR-Bereich gewechselt sind, dass es in der letzten Zeit nicht so gut gelaufen ist (vgl. Abbildung 34). Dies könnte darauf hindeuten, dass eine Karriere im IR-Bereich schwieriger geworden sein könnte. Allerdings überwiegt eindeutig die positive Bewertung der eigenen Karriere.

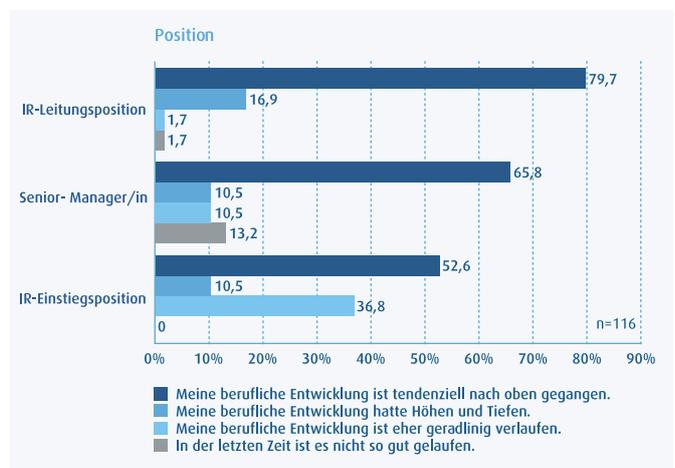


Abbildung 32: Einschätzung der beruflichen Karriere in Verbindung mit der derzeitigen Position

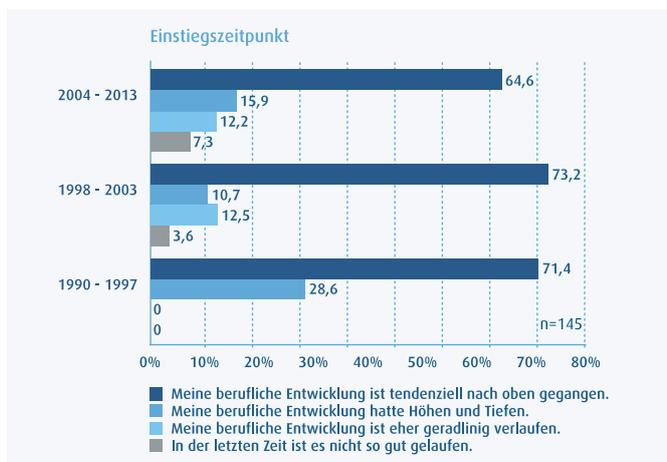


Abbildung 33: Einschätzung der beruflichen Entwicklung in Verbindung mit dem historischen Eintrittszeitpunkt

Bei der Bewertung der beruflichen Karriere zeigen sich auch geschlechtsspezifische Unterschiede. Die befragten Frauen bewerten ihre berufliche Karriere etwas besser als die Männer (vgl. Abbildung 34). Dieses Ergebnis ist erstaunlich, da Frauen tendenziell auf niedrigeren IR-Positionen einsteigen und seltener aufsteigen als Männer. Die unterschiedlichen Einschätzungen lassen sich eigentlich nur mit unterschiedlichen Aspirationen und Vergleichshorizonten erklären. Hier wäre es interessant genauer zu erfahren, was die jeweiligen Bewertungsmaßstäbe und Vergleichsgruppen von Männern und Frauen sind.

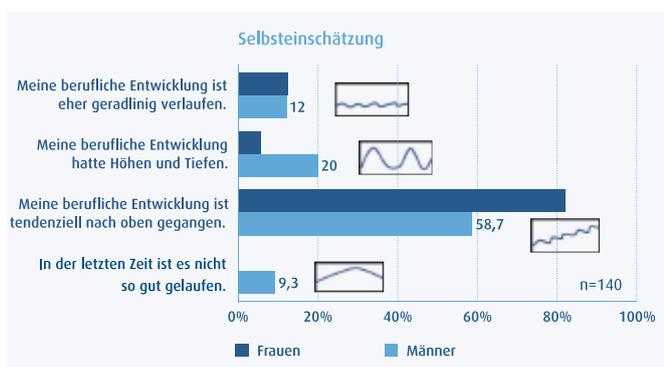


Abbildung 34: Geschlechtsspezifische Unterschiede bei der Einschätzung der beruflichen Entwicklung

4.3.2 Karriereförderliche Faktoren

Viele der Faktoren, die als Bedingungen erfolgreicher IR-Arbeit genannt wurden, sind sicherlich auch für die individuelle berufliche Karriere förderlich. Wir haben die Befragten hierzu auch um ihre eigene Einschätzung gebeten: Welche Faktoren betrachten sie selbst als besonders förderlich für ihre eigene Karriere? An erster Stelle nennen die Befragten Eigeninitiative und Leistung/Fleiß, gefolgt von Ausbildung und Intelligenz. Anpassungsvermögen,

strategisches Handeln, Durchsetzungsstärke und Glück werden demgegenüber als weniger wichtig gesehen, immerhin aber noch von mehr als 50% als „eher wichtig“ oder „sehr wichtig“ (vgl. Abbildung 35). Geld und Vermögen (5,5% sehr wichtig/eher wichtig) oder das Elternhaus (26,7% sehr wichtig/eher wichtig) spielen für die wenigsten eine Rolle. Geschlechtsspezifische Unterschiede zeigten sich bei der Bewertung übrigens nicht.

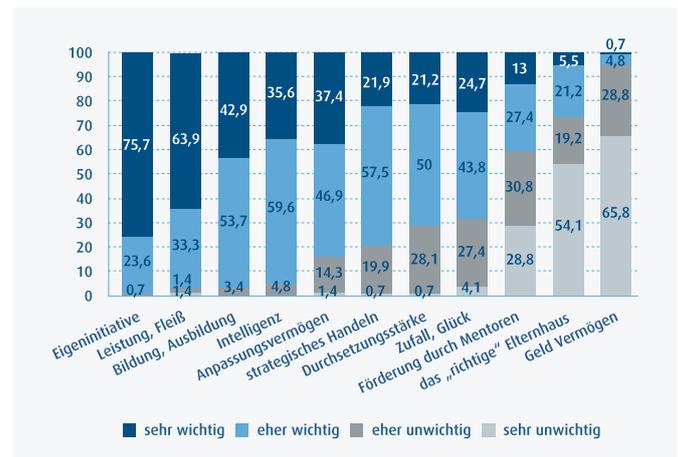


Abbildung 35: Was hat Ihnen bei der Karriere besonders geholfen?*

*Arithmetisches Mittel, Bewertungen von 1 „sehr wichtig“ bis 4 „sehr unwichtig“ möglich

Die Förderung durch einen Mentor bezeichnen immerhin noch 40% als „sehr wichtig“ oder „eher wichtig“ für ihre berufliche Karriere. In diesem Zusammenhang ist festzuhalten, dass Beziehungen in mehrfacher Hinsicht bei der Karriere eine Rolle spielen können: In den Expertengesprächen betonten mehrere Interviewpartner, dass bei der Besetzung von IR-Stellen persönliche Empfehlungen eine große Rolle spielen würden. Wie die Online-Befragung darüber hinaus zeigt, sind es auch in erster Linie persönliche Kontakte, über die man überhaupt von zu besetzenden Stellen erfährt. Wir hatten dies bereits im Kapitel über die Besetzung der ersten Stelle festgestellt (Abschnitt 4.1.6). Während 55% der Befragten durch persönliche Kontakte auf ihre erste IR-Stelle aufmerksam geworden sind, waren dies bei der aktuellen Stelle zum Befragungszeitpunkt immer noch 40% (vgl. Abbildung 36). In späteren Karriereabschnitten gewinnen Personalberater deutlich an Bedeutung (27% bei aktueller Position im Vergleich mit 10% bei der ersten IR-Stelle). Demgegenüber bleibt die Bedeutung von Annoncen/Zeitung und dem Internet im Karriereverlauf konstant (16 bzw. 12% bei der zum Befragungszeitpunkt aktuellen Position im Vergleich mit 15 bzw. 12% bei der ersten IR-Stelle).

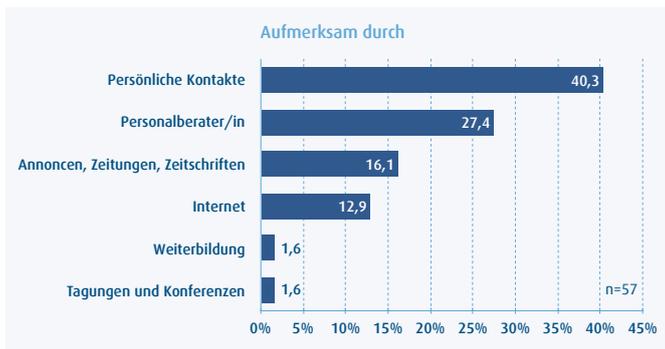


Abbildung 36: Wie sind Sie auf Ihre derzeitige IR-Stelle aufmerksam geworden (zum Befragungszeitpunkt)?*

* Mehrfachnennungen möglich. Die Angaben beziehen sich nur auf Personen, die ihre Arbeitsstelle mindestens einmal gewechselt haben und zum Befragungszeitpunkt im IR-Bereich tätig sind.

Für die berufliche Karriere spielen offenbar nicht nur die persönlichen Fähigkeiten eine wichtige Rolle, sondern auch die persönlichen Netzwerke. Gute berufliche Kontakte wirken sich förderlich auf die Karriere in der Investor Relations – und wie gleich gezeigt werden wird – auch auf Karrieren im Anschluss an die IR-Tätigkeit aus.

Abschließend ist festzustellen, dass sich auch die CIRO-Weiterbildung karriereförderlich auswirken kann. Im Mittelpunkt dieser Ausbildung steht die Vermittlung von breit angelegtem Basiswissen im Bereich Investor Relations. Von 140 Befragten haben 28,6% die CIRO-Ausbildung abgeschlossen. Von denjenigen, die die Weiterbildung durchlaufen haben, schätzen mehr als drei Viertel diese als wichtig für die berufliche Karriere ein. So beurteilen von 40 Befragten 14 die CIRO-Ausbildung als „sehr wichtig“ und 17 Befragte als „wichtig“ für die eigene Karriere.

Geschlechtsspezifische Unterschiede zeigten sich bei der Bewertung der CIRO-Ausbildung für die berufliche Karriere nicht.

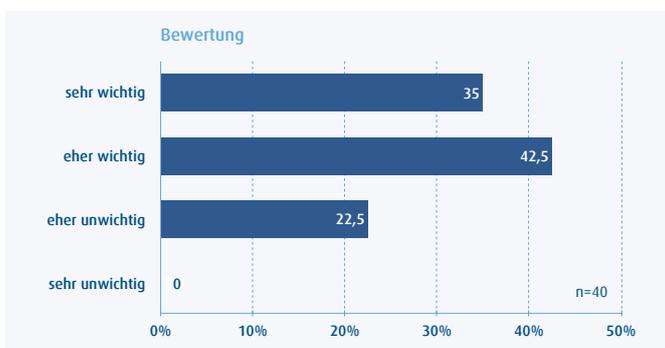


Abbildung 37: Wie wichtig ist die CIRO-Ausbildung für die Karriere?

Die meisten Absolventen haben bereits während der Weiterbildung im IR-Bereich gearbeitet (vgl. Abbildung 38). Allerdings gibt es auch Befragte, die die CIRO-Weiterbildung parallel zu anderen Tätigkeiten absolviert haben, um darüber einen Quereinstieg in IR zu bewerkstelligen.

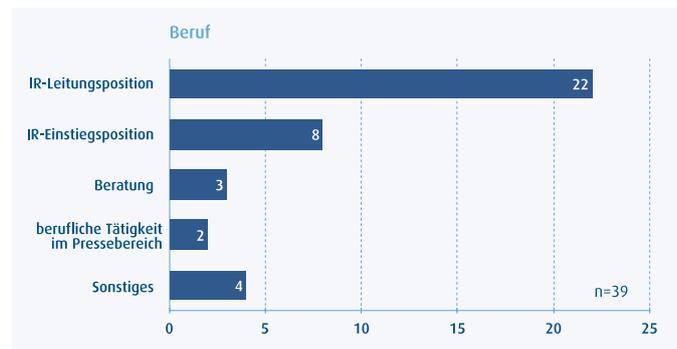


Abbildung 38: Beruf während der CIRO-Weiterbildung

4.4 Zukunftsperspektiven und Karrieren im Anschluss an IR

Abschließend analysieren wir die Zukunftsperspektiven der IR-Befragten. Welche Wünsche und Zukunftspläne haben sie? Sehen sie IR als langfristige Perspektive oder planen sie aus IR auszusteigen? Bevor wir diesen Fragen nachgehen, schauen wir uns die Globaleinschätzung der Befragten bezogen auf die IR-Tätigkeit an. So ist bspw. zu vermuten, dass eine hohe Zufriedenheit mit der IR-Tätigkeit die Wahrscheinlichkeit erhöht, auch längerfristig in der IR tätig sein zu wollen.

4.4.1 Zusammenfassende Bewertung der IR-Tätigkeit

Der berichtete Befund, dass die Befragten sehr zufrieden mit den spezifischen Aufgaben und Tätigkeitsbereichen in IR sind, bestätigt sich auch bei der Globalfrage nach der Zufriedenheit mit der derzeitigen IR-Tätigkeit (zum Befragungszeitpunkt) im Unternehmen. Insgesamt gaben 74,2% der Befragten an, mit ihrer derzeitigen IR-Arbeit entweder sehr zufrieden oder eher zufrieden zu sein (vgl. Abbildung 39).

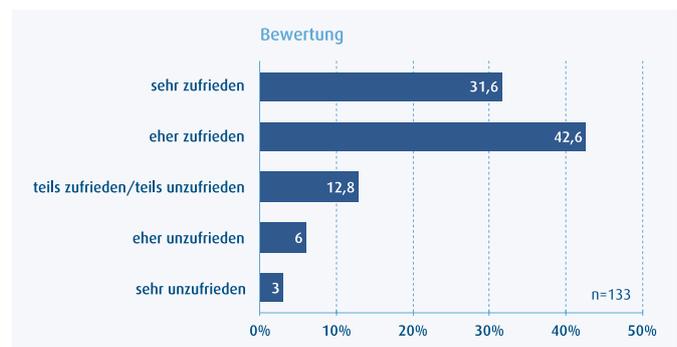


Abbildung 39: Bewertung der derzeitigen IR-Tätigkeit (zum Befragungszeitpunkt)

4.4.2 Zukunftswünsche

Schaut man sich die Zukunftswünsche genauer an, stellt man fest, dass die meisten IR-Tätigen nicht nur gerne im IR-Bereich arbeiten, sondern dies mindestens auch für die nächsten fünf Jahre planen. Von 133 Befragten gaben 56,4% an, dass sie es sich auch in den nächsten fünf Jahren vorstellen können weiter im IR-Bereich tätig zu sein; nur 15% haben vor, den IR-Bereich zu verlassen. 28,6% haben noch keine konkreten Pläne für die nächsten Jahre (vgl. Abbildung 40).

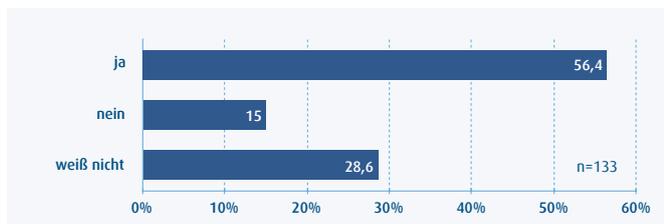


Abbildung 40: Würden Sie gerne in den nächsten fünf Jahren weiter im IR-Bereich tätig sein?

Besonders unsicher bezüglich ihrer beruflichen Zukunft sind Befragte, die zum Befragungszeitpunkt eine Leitungsposition im IR-Bereich haben. Von ihnen gaben 50% an, dass sie noch unsicher bezüglich ihrer beruflichen Zukunft sind oder den IR-Bereich verlassen wollen. Bei der Gruppe der Senior-Manager macht dieser Anteil im Vergleich nur etwas über 30% aus (vgl. Abbildung 41).

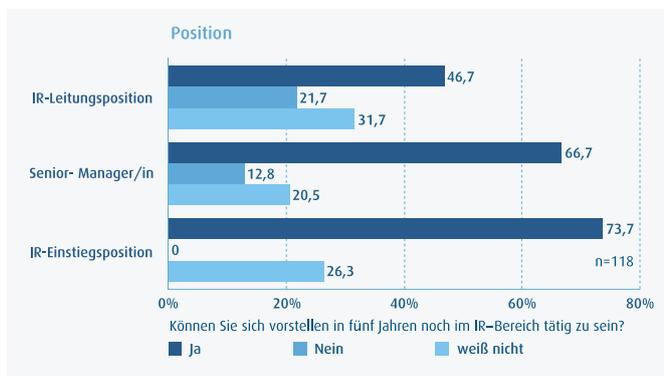


Abbildung 41: Einfluss der derzeitigen Position auf die Zukunftswünsche (zum Befragungszeitpunkt)

Diejenigen, die im Bereich IR bleiben wollen, fühlen sich offenbar auch in ihrem Unternehmen wohl, denn sie würden gerne in ihrer Position im Unternehmen verbleiben (vgl. Abbildung 42).

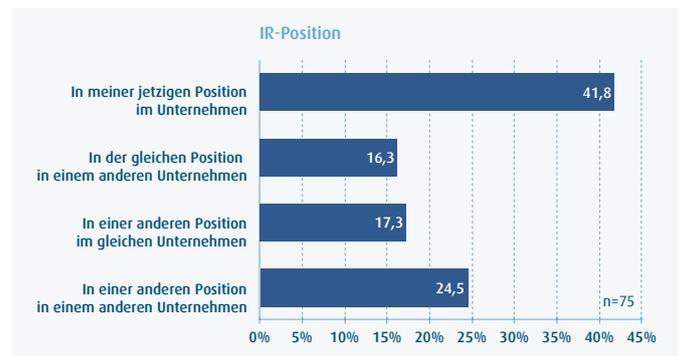


Abbildung 42: In welcher Position würden Sie gerne arbeiten?*

* Basis: Personen, welche in den nächsten fünf Jahren noch im IR-Bereich arbeiten wollen.

Jene, die den IR-Bereich verlassen wollen bzw. diejenigen, die noch keine konkreten Vorstellungen haben, können sich besonders gut vorstellen, in das strategische Management bzw. in die Unternehmensentwicklung einzusteigen. Einige der Befragten würden auch gerne in die Unternehmenskommunikation oder in die Vorstandsebene wechseln (vgl. Abbildung 43).



Abbildung 43: Zukunftsperspektiven*

* Mehrfachnennungen möglich. Basis: Nur Befragte, die den IR-Bereich in den nächsten Jahren verlassen wollen bzw. noch unsicher über ihre berufliche Zukunft sind.

Schauen wir uns nun an, wie es um diese Zukunftsperspektiven bestellt ist und wie realistisch diese Aspirationen sind.

4.4.3 Karrierewege im Anschluss an die IR

Um die Karrierewege außerhalb bzw. nach der Tätigkeit in IR zu untersuchen, gibt es verschiedene Möglichkeiten. Eine besteht darin, die Karrierewege der ehemaligen IR-Befragten zu analysieren. Da an der Online-Befragung nur wenige Ehemalige teilgenommen hatten, können diese Daten nicht verallgemeinert werden und erlauben nur eingeschränkt Hinweise auf mögliche

Karrierewege. Ergänzend ziehen wir deshalb Aussagen aus den Interviews mit Ehemaligen sowie die Antworten auf die Frage, wohin die Vorgänger auf der eigenen IR-Position gewechselt sind, heran.

Die meisten der Ehemaligen haben bereits viele Jahre im IR-Bereich gearbeitet und haben dort eine Leitungsposition innegehabt. In der Regel verließen sie das Berufsfeld IR freiwillig (n=13), um sich beruflich **weiterzuentwickeln**. Ein Befragter schildert die damalige Situation so: „Da war mir das Thema Kapitalmarkt auch einfach zu eng, weil im Grunde genommen wiederholt sich das alles. Irgendwann kann man die Quartalsberichterstattung nicht mehr sehen. Die Investoren sind im Grunde genommen immer die gleichen, die Zyklen sind immer die gleichen. Ich habe da keine Entwicklung mehr bei mir gesehen.“ Die meisten befragten Ehemaligen wechselten, in andere Abteilungen auf eine Leitungsposition oder in die Vorstandsebene (vorzugsweise in anderen Unternehmen oder in Tochterunternehmen).

Nur drei Befragte haben IR, wie sie sagen, **unfreiwillig** verlassen. Wie bereits erwähnt, sind IR-Leitungspositionen insbesondere im Falle feindlicher Übernahmen sowie bei Personalwechseln in der Vorstandsetage gefährdet. Nicht immer wird es dabei einen direkten Anschlussvertrag geben. Eine andere kritische Situation, die, wie die Interviews dokumentieren, weitreichende Folgen für die Karriere haben kann, entsteht, wenn der IRO vom Vorstand mangelhaft informiert wurde und infolge dessen das Vertrauen des Kapitalmarktes verliert. Der dadurch entstandene Reputationsschaden wird von einem Befragten als Grund für den Ausstieg aus der IR genannt.

Ein weiteres Mittel um Informationen über mögliche Karrierewege außerhalb der IR zu erhalten, besteht darin, die Wege der Vorgänger bei einer Neubesetzung der IR-Stelle zu untersuchen. Auf die Frage, „Wissen Sie, in welchen Tätigkeitsbereich Ihr Vorgänger/in gewechselt ist?“, antworteten 43,2% von 139 Befragten mit ja, 14,4% mit nein und 42,4% gaben an, dass es auf ihrem Arbeitsplatz keinen Vorgänger/in gab. In welche Tätigkeitsbereiche sind die Vorgänger gewechselt?

Die Daten zeigen, dass die Karrierewege der Vorgänger sehr unterschiedlich sind. Ein knappes Drittel (18 von 60) hat einen weiteren Karriereschritt innerhalb der IR gemacht, die meisten davon in einem anderen Unternehmen. Gut zwei Drittel haben die IR verlassen und sind in andere Bereiche gewechselt: Genannt wurden insbesondere die Bereiche Finanzen, Controlling und Rechnungswesen, Investmentbanking und Beratung (vgl. Abbil-

dung 44)⁹. Einigen gelingt auch der Wechsel in die Vorstandsebene oder ins strategische Management bzw. in die Unternehmensentwicklung; Tätigkeitsfelder, die von vielen IR-Befragten als besonders reizvoll beschrieben werden.



Abbildung 44: Tätigkeitsbereich des Vorgängers

Die Interviews mit ehemaligen IROs, die heute als CFO oder CEO in Unternehmensvorständen tätig sind, geben Hinweise darauf, welche Faktoren für den Sprung in die Vorstandsetage eine Rolle spielen.

Für eine Karriere außerhalb der IR scheint es insbesondere wichtig zu sein, die IR-Tätigkeit nur eine begrenzte Zeit lang auszuüben. Wie ein heutiger CEO im Interview sagt, habe er bereits nach kurzer Zeit als IR-Manager gegenüber dem Vorstand signalisiert, dass er sich durchaus vorstellen könne, noch in andere Bereiche zu wechseln. Ein anderer, heutiger CEO sagt, dass man, um in die Top-Positionen zu kommen, möglichst jung sein müsse: „Also man muss eigentlich mit 40 spätestens diese Entscheidung getroffen haben, [...] am besten wäre es mit 35.“

Wenn ein Ausstieg aus der IR geplant ist, sollte dieser also längerfristig vorbereitet werden. Insbesondere sollte sich der IRO bereits während der IR-Tätigkeit Spezialwissen aneignen, welches für die gewünschte Position erforderlich ist. So stellte sich in den Interviews heraus, dass für Personen aus der betriebswirtschaftlichen Richtung die Wahrscheinlichkeit größer eingeschätzt wird, in den Finanzvorstand oder in eine leitende Funktion im Bereich Finance/Accounting zu wechseln. Ein anderer Interviewpartner betonte, dass IROs als Generalisten für die Vorstandsebene prädestiniert seien. Zudem bekomme man als IRO durch den regelmäßigen Kontakt mit dem Management Einblick in wichtige Entscheidungen und Geschäftsmodelle. „Man lernt zum einen strategisch zu denken und zum anderen auch, ich sag mal, Zusammenhänge zu durchschauen und zu bewerten, wenn man das Händchen dafür hat.“

⁹ Auch die Interviews legen nahe, dass es eher selten vorzukommen scheint, dass IR-Tätige gewissermaßen „auf die andere Seite“ wechseln, also bspw. Analyst/innen werden. Eine häufiger gewählte Option scheint der Weg in die Beratung zu sein, entweder in große Beratungsagenturen oder in der eigenen IR-Beratung.

Schließlich scheint es gerade für den Sprung ins Topmanagement ausgesprochen hilfreich zu sein, einflussreiche Förderer zu haben. Dabei bietet die Tätigkeit als IRO mit seiner Nähe zum Vorstand besondere Chancen: nicht nur, um deren Arbeit und Einschätzungen genauer kennen zu lernen und Erfahrungen auszutauschen, sondern auch um sich zu präsentieren, einzubringen und für mögliche Positionen ins Gespräch zu bringen.

5 Fazit

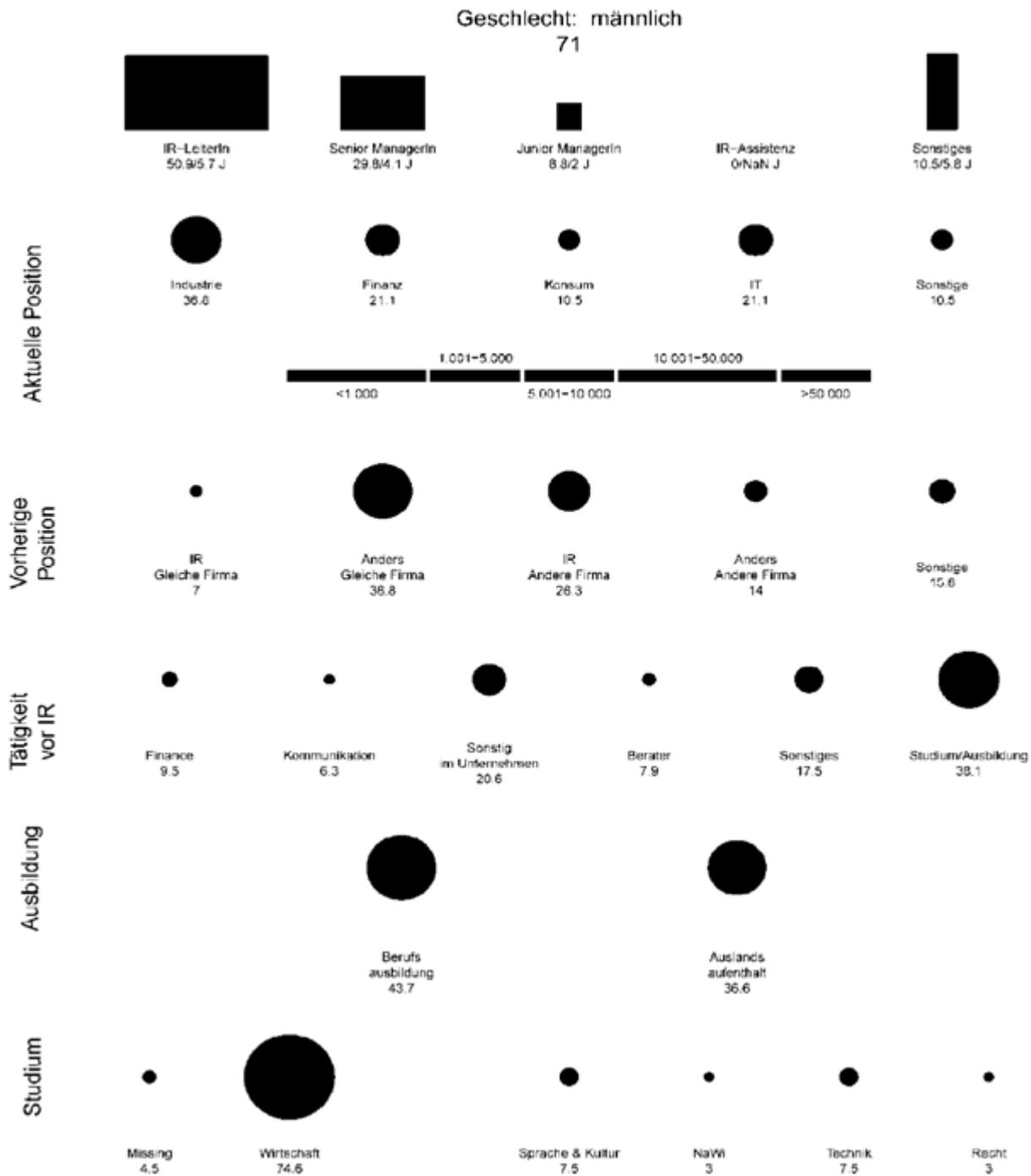
Zusammenfassung

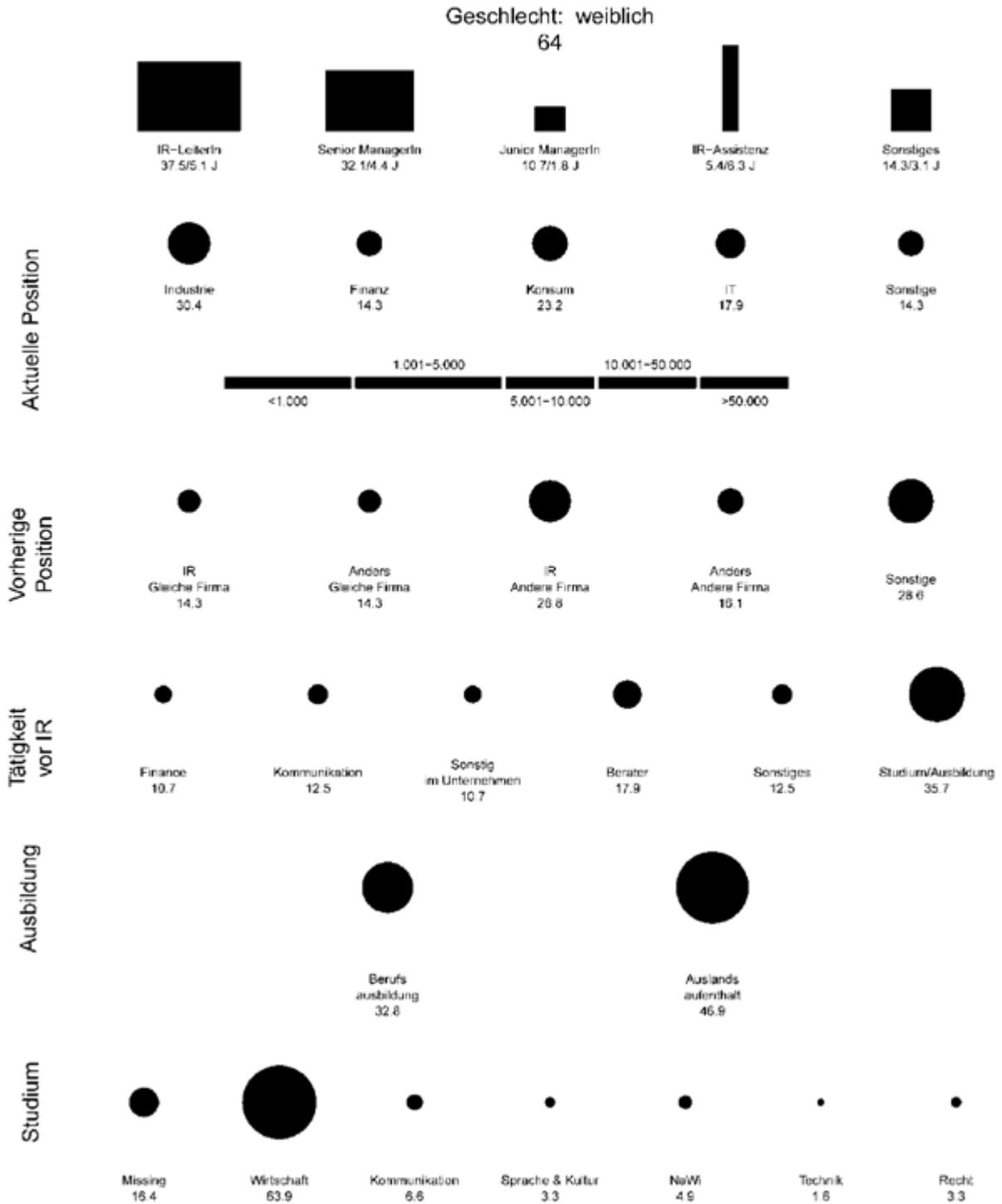
Als ein wichtiges Ergebnis der Studie ist festzuhalten, dass die meisten Befragten mit der IR-Tätigkeit ausgesprochen zufrieden sind. Als besonders reizvolle Aspekte der Tätigkeit werden die Kommunikation mit Investoren und Analysten, die Roadshowaktivitäten und die Mitarbeit an strategischen Prozessen benannt. Mit der Bewertung der Aufgabenbereiche korrespondieren auch die Selbsteinschätzungen der Befragten, die eine IR-Karriere eingeschlagen haben: Sie beschreiben sich als Personen, die Herausforderungen lieben und Routinen eher ablehnen. Sie entscheiden gerne, sehen sich aber auch als Teamplayer.

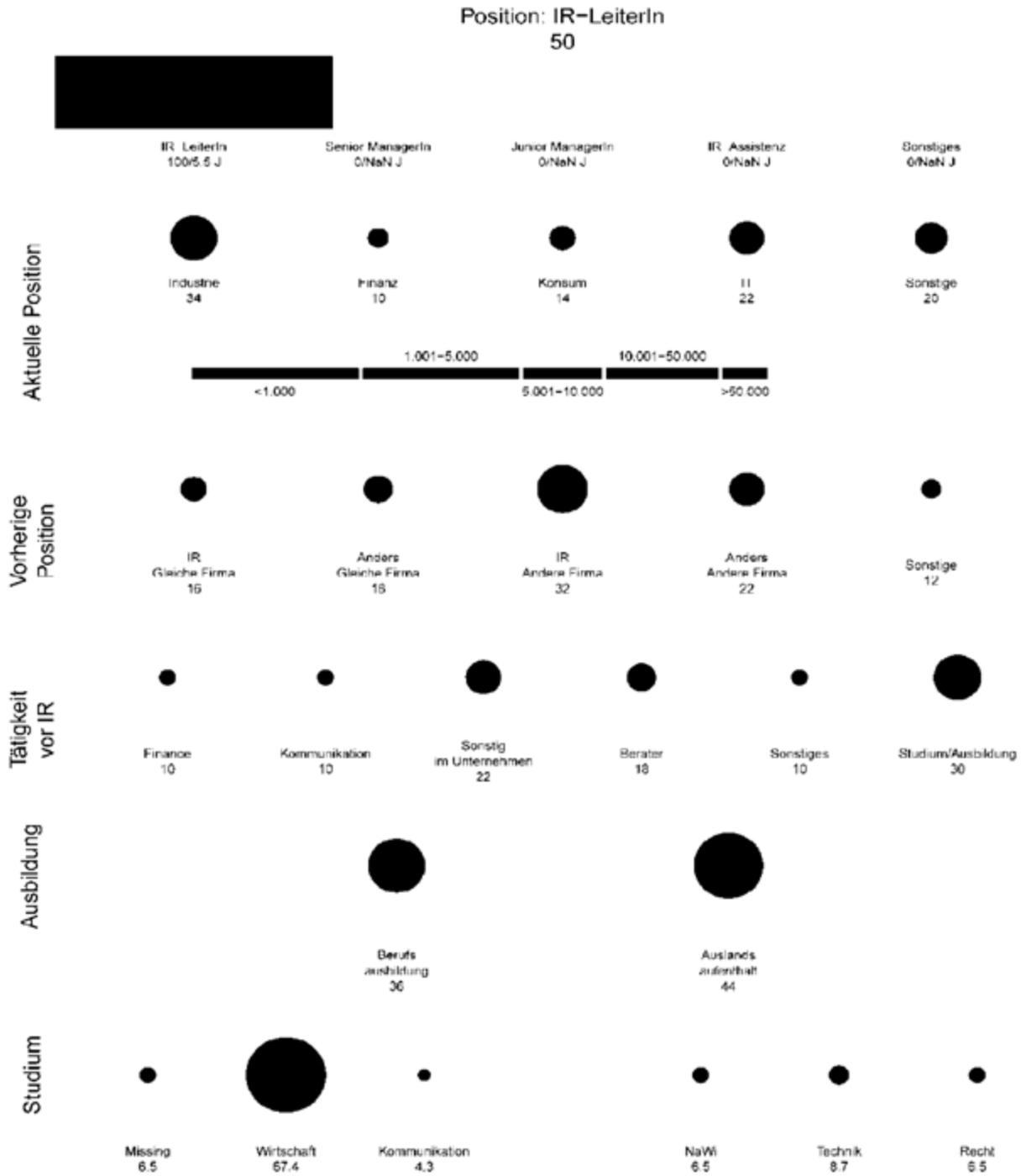
Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen, dass die Karriereverläufe der im IR-Bereich Tätigen sehr vielfältig sind. Anders als wir nach den Experteninterviews zunächst erwartet hatten, gibt es aber durchaus einen typischen Weg in die IR, und zwar über ein wirtschaftlich orientiertes Studium. Doch immerhin ein Viertel kommt aus anderen Bereichen, wie der Kommunikations- oder der Rechtswissenschaft, in die Investor Relations. Ein Drittel der Befragten erreichte direkt nach dem Studium das Berufsfeld IR. Die anderen zwei Drittel stiegen aus einer verwandten Berufstätigkeit in die IR ein. Diese berufsverwandte Tätigkeit wurde in den meisten Fällen in einem Unternehmen ausgeübt. 20 % wechselten direkt von der Berater- bzw. Analystenseite in die IR. Bei etwa einem Drittel der Befragten erfolgte der Einstieg in die IR eher ungeplant. Gründe hierfür waren etwa der Börsengang des Unternehmens oder eine betriebsinterne Anfrage. Überraschend ist, wie wichtig für den IR-Einstieg offenbar persönliche Kontakte sind. Mehr als die Hälfte der Befragten gab an, durch persönliche Kontakte auf ihre erste IR-Arbeitsstelle aufmerksam gemacht worden zu sein. Besonders hilfreich scheinen persönliche Kontakte auch für den Einstieg in Leitungspositionen zu sein, wobei die Kontakte zum früheren Chef bzw. der früheren Chefin besonders hervorgehoben wurden. Für den Einstieg auf Assistenzpositionen sind demgegenüber Zeitung und Internet wichtig. Generell scheinen für Karrieren im IR-Bereich vor allem soziale Beziehungen und Netzwerke bedeutsam zu sein.

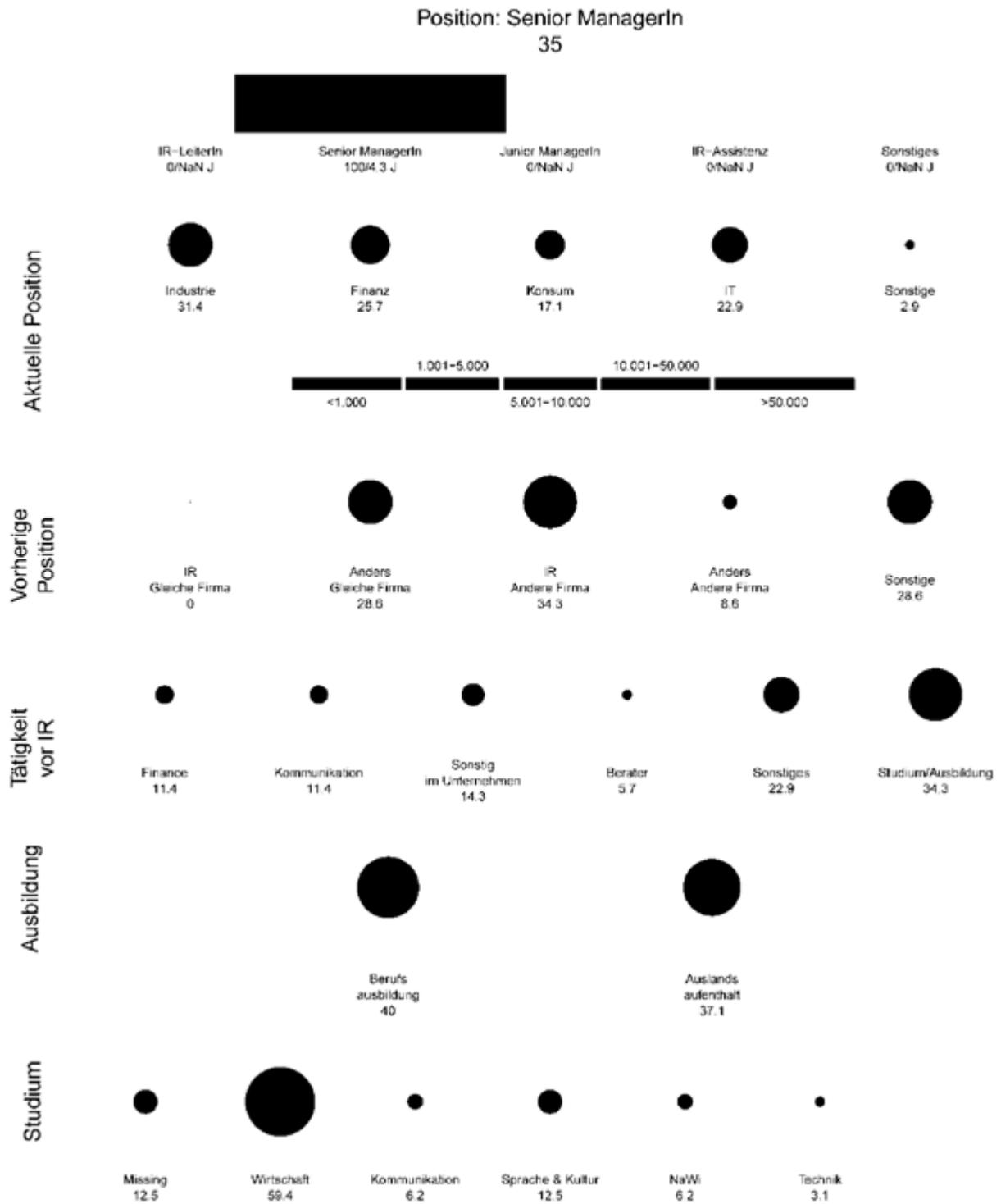
Als besondere Stärken heben die IROs ihre Eigeninitiative, Organisations- und Kommunikationsgeschick, aber auch Analysefähigkeiten, Stressresistenz und die Fachkenntnisse bezogen auf das Unternehmen hervor. Am ehesten als Schwäche bewerteten sie ihre Rechtskenntnisse sowie überraschenderweise auch volkswirtschaftliche Kenntnisse.

Anhang

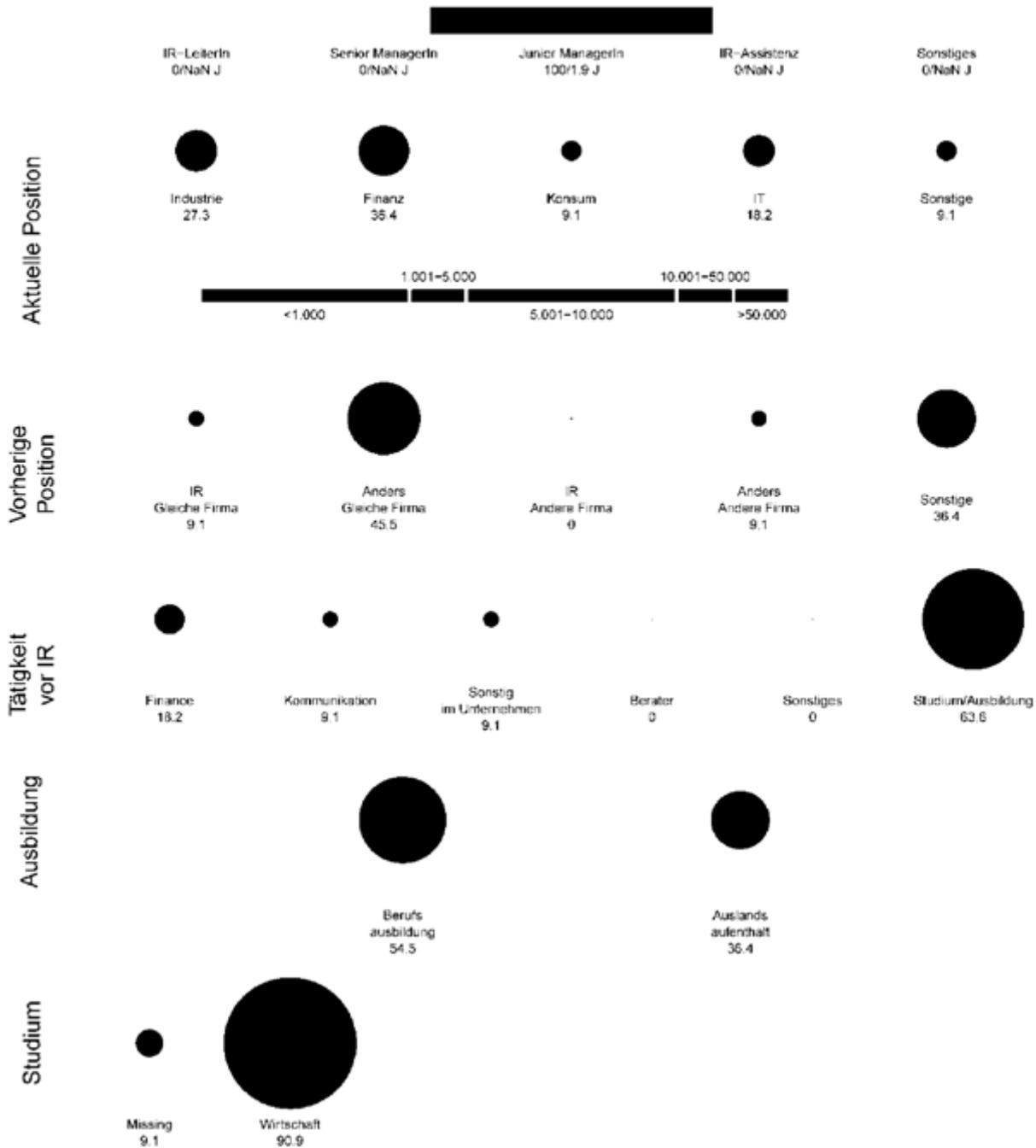


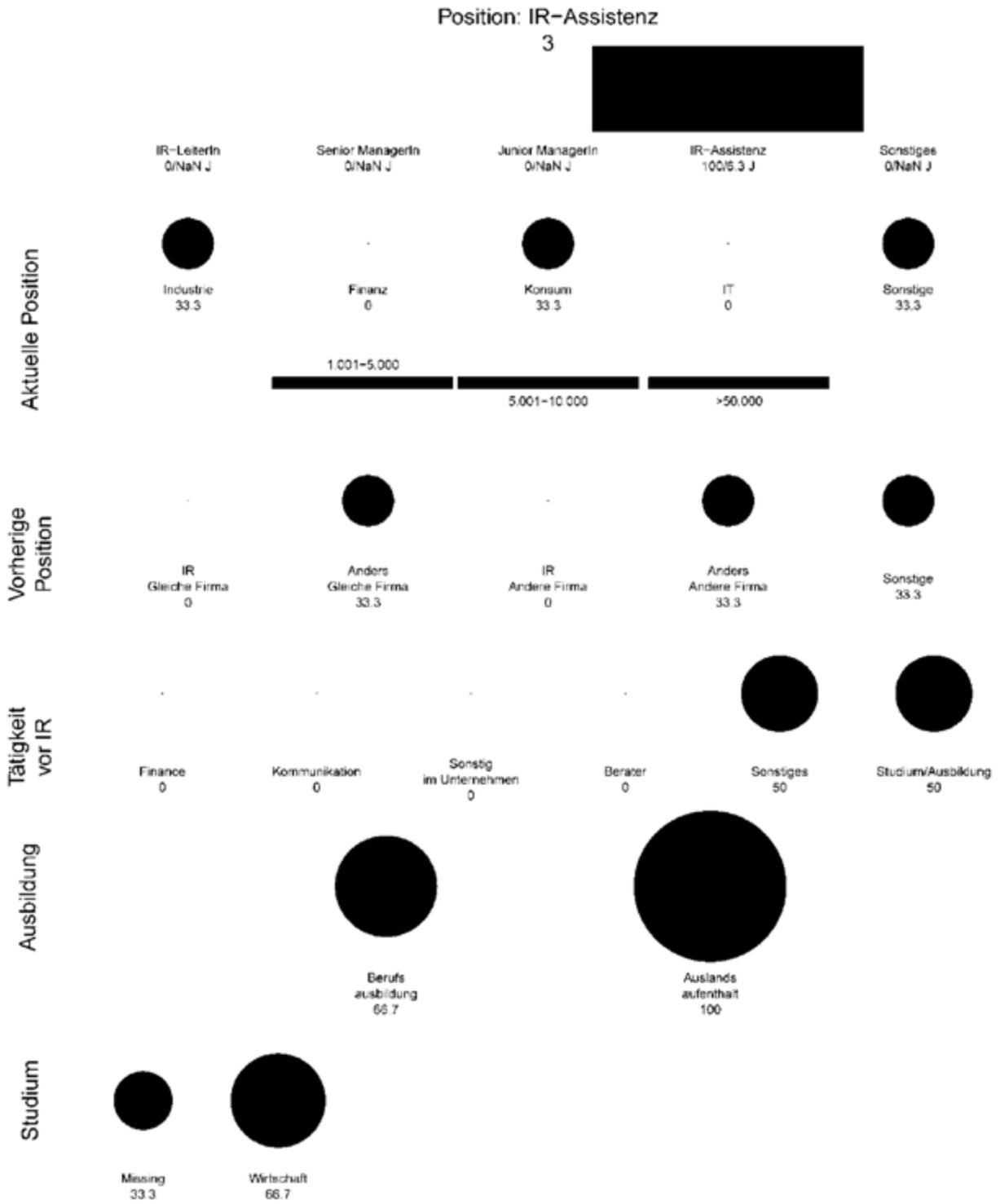




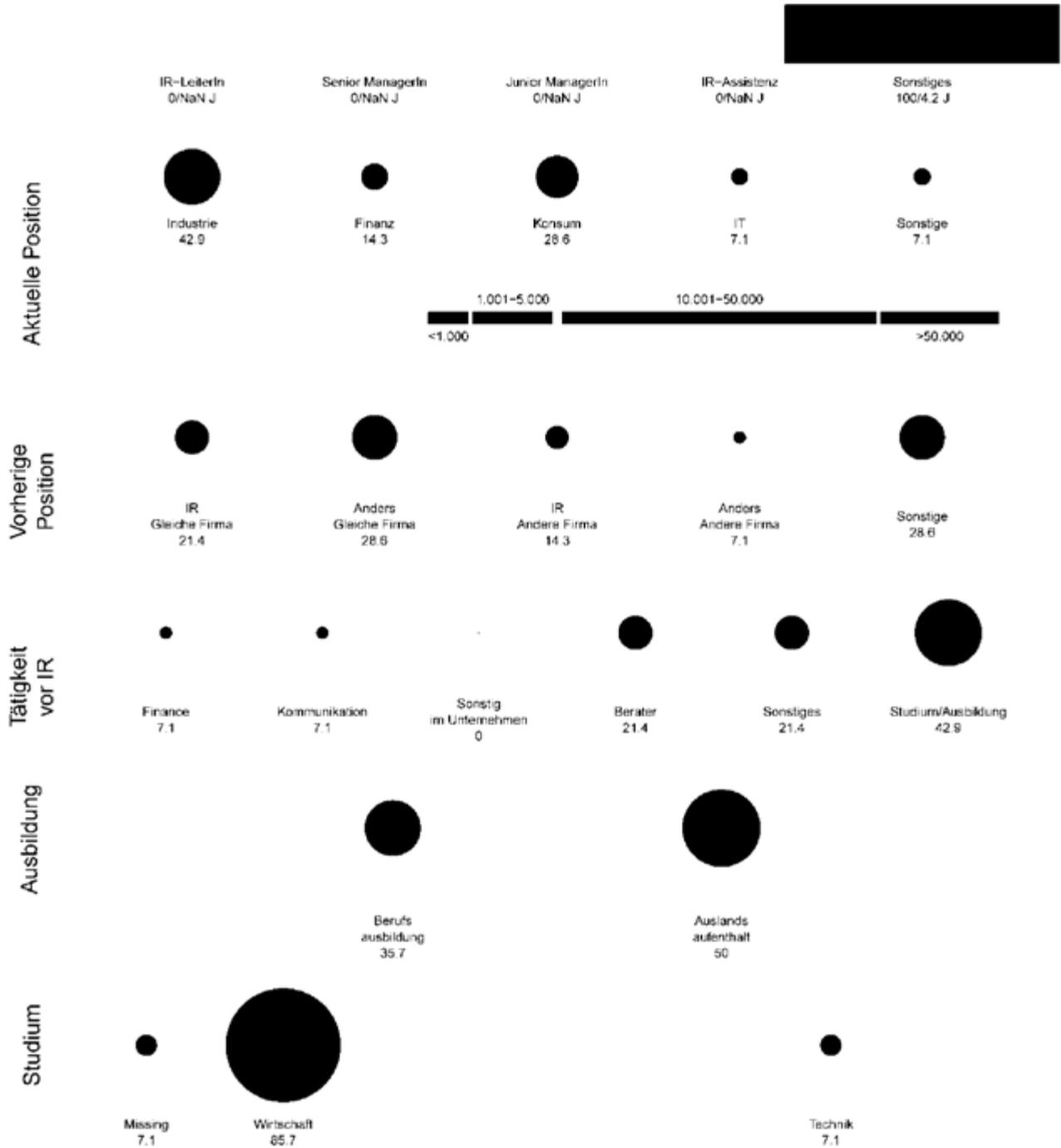


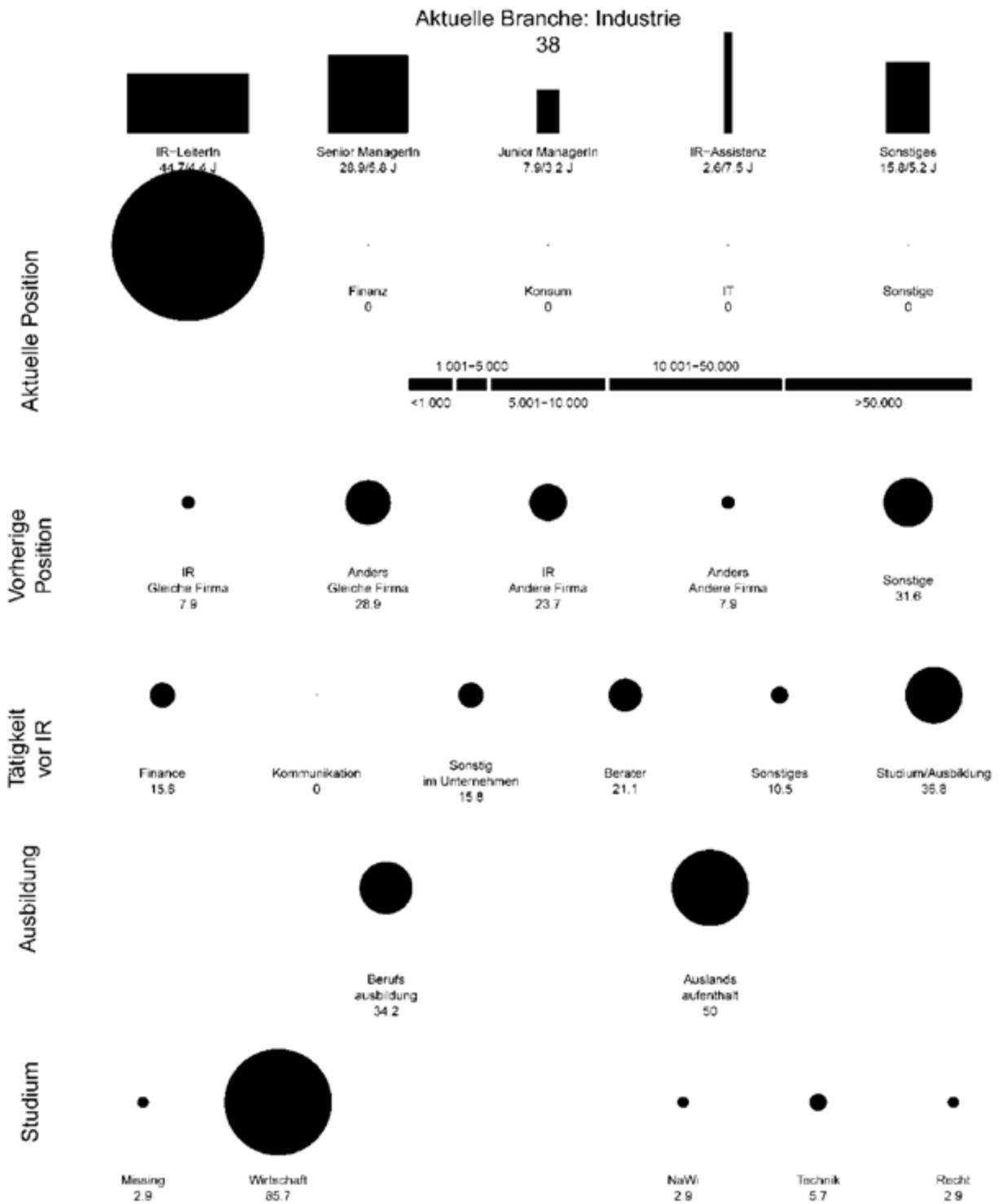
Position: Junior ManagerIn
11

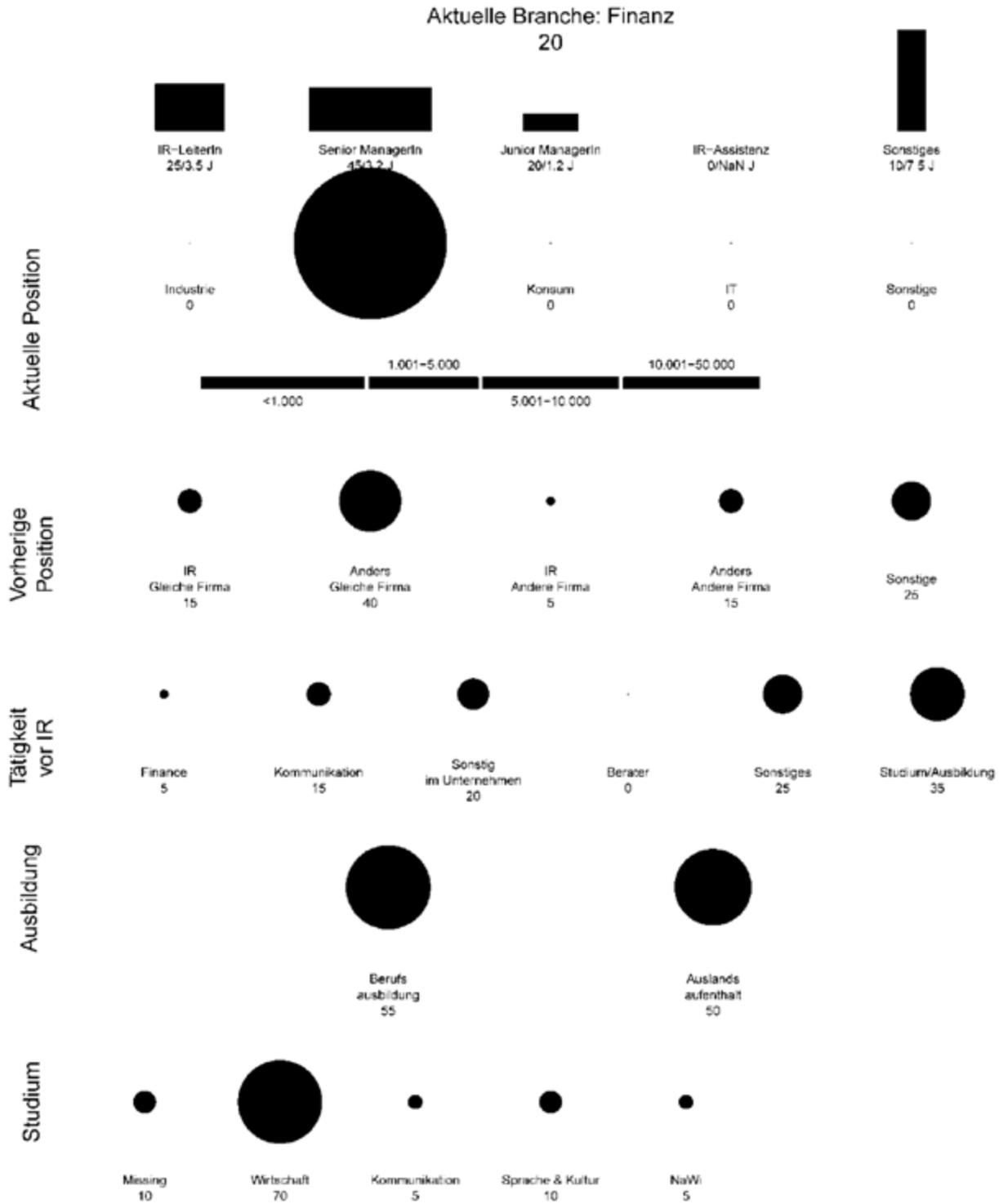


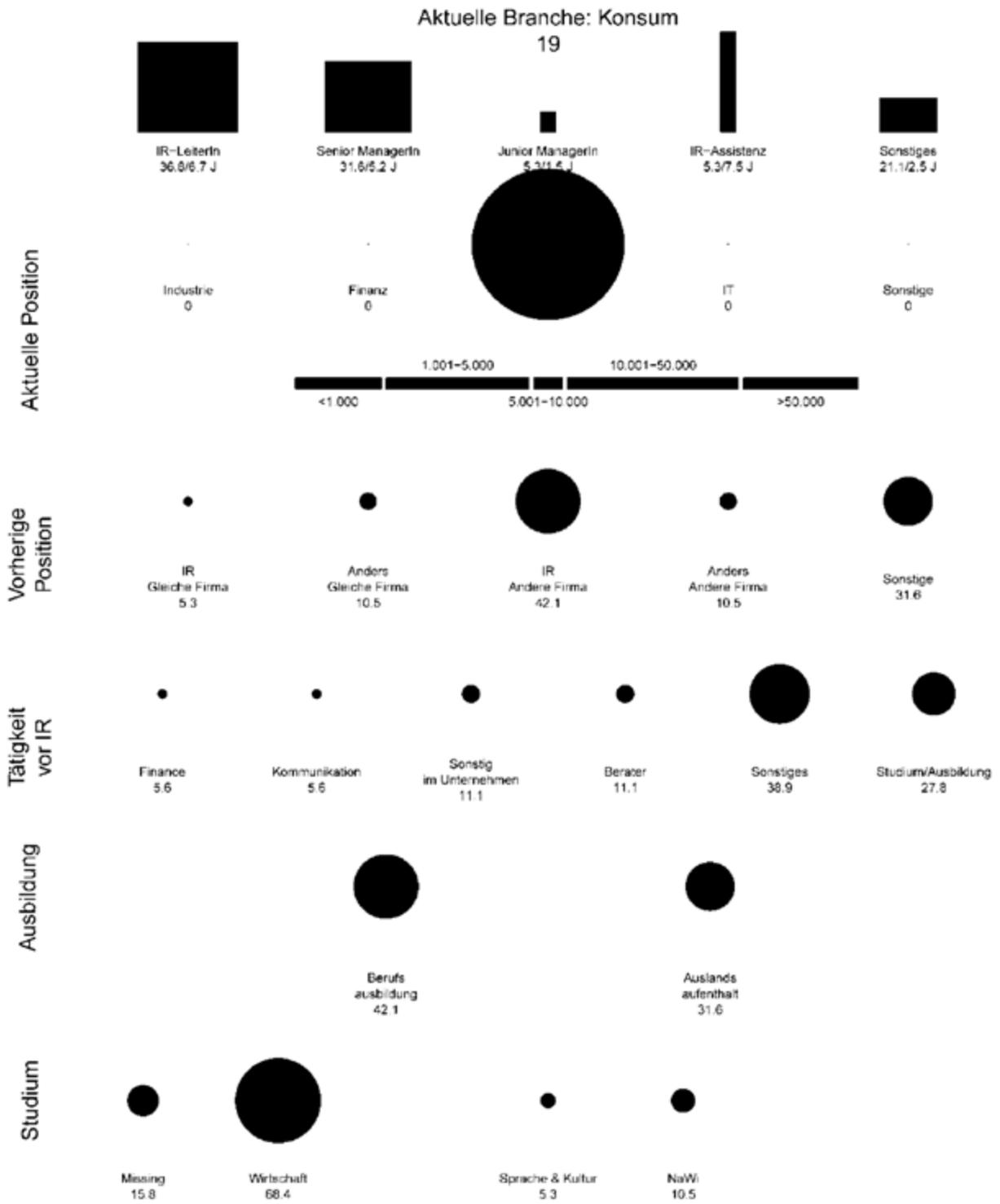


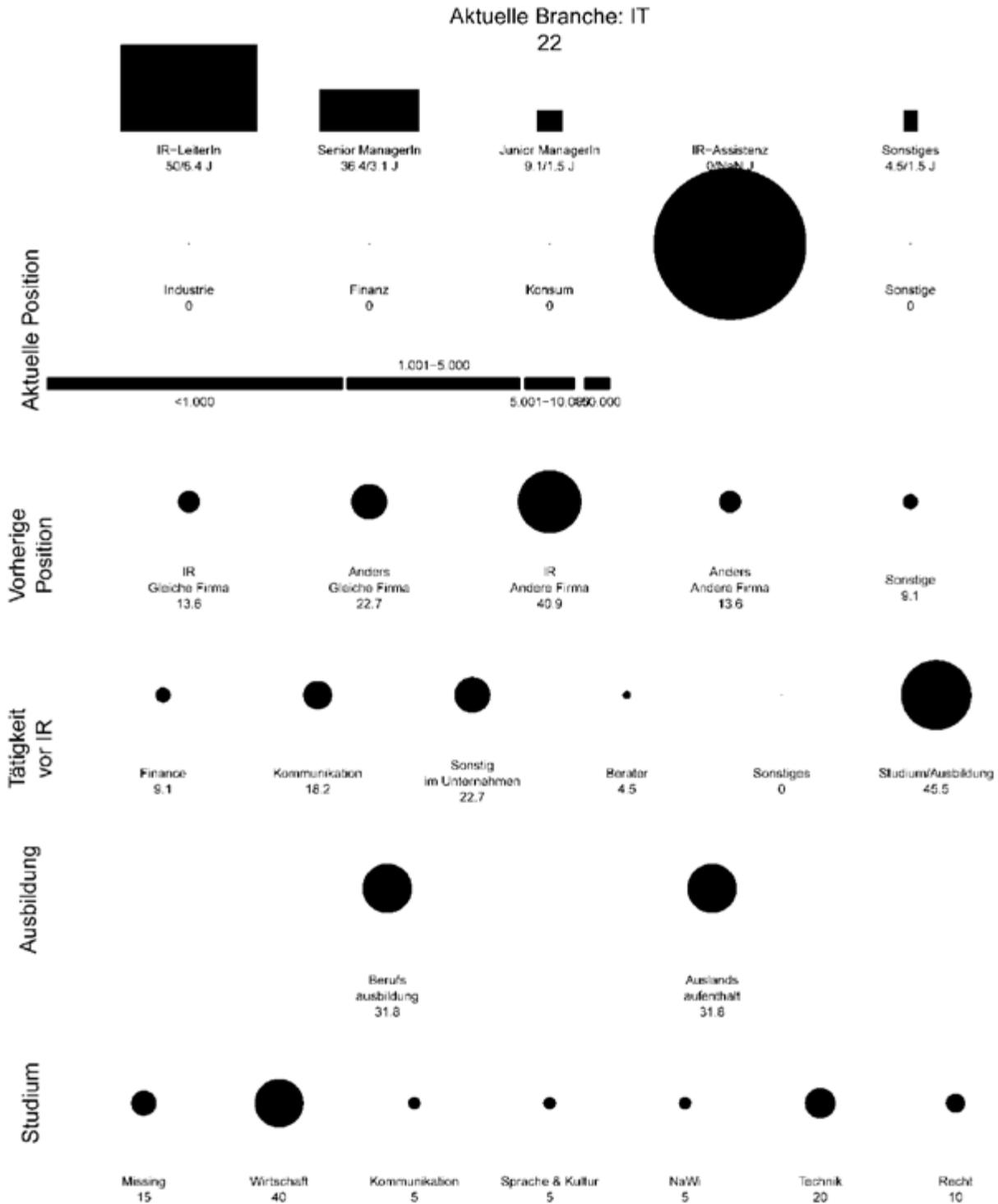
Position: NA
14

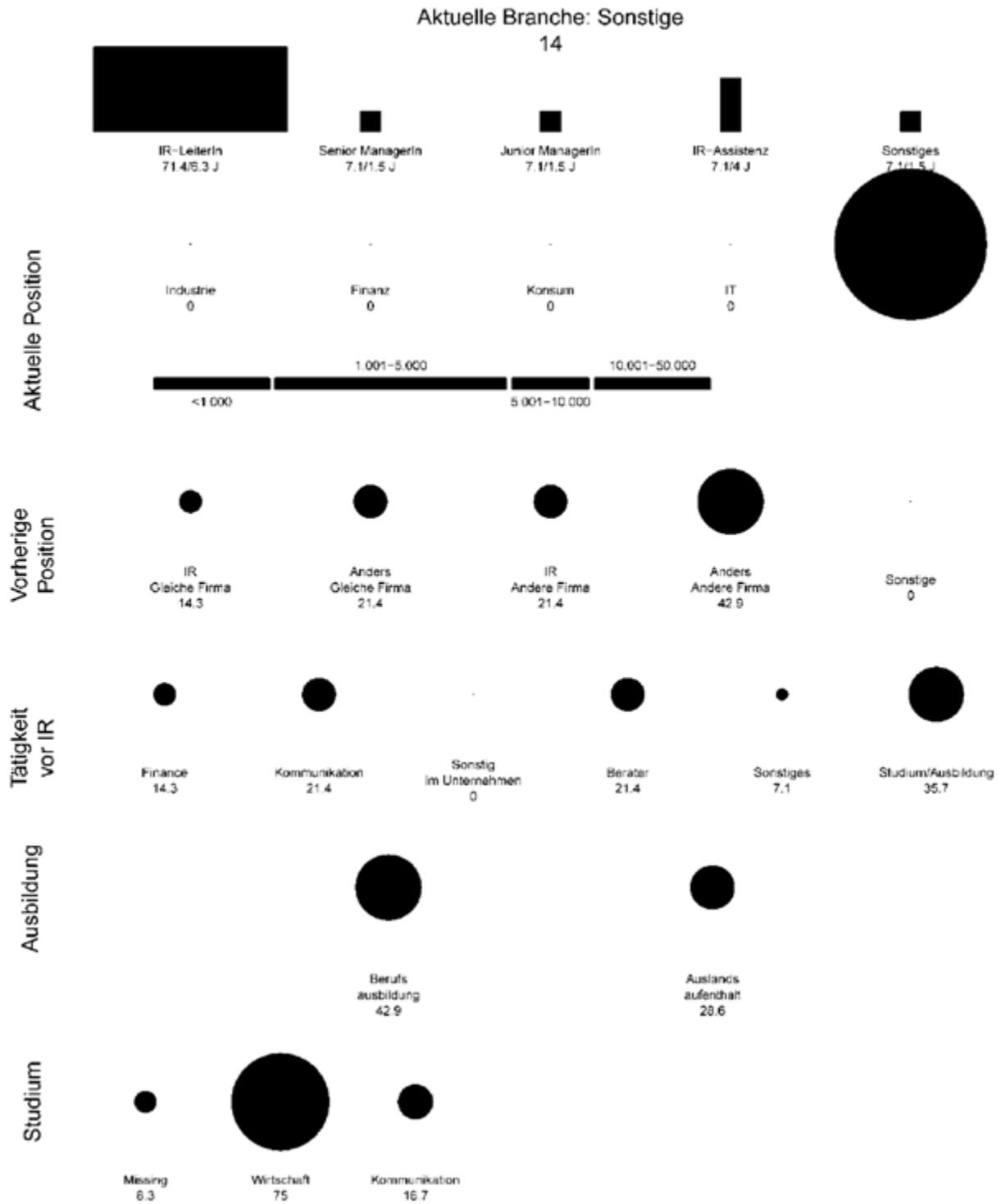


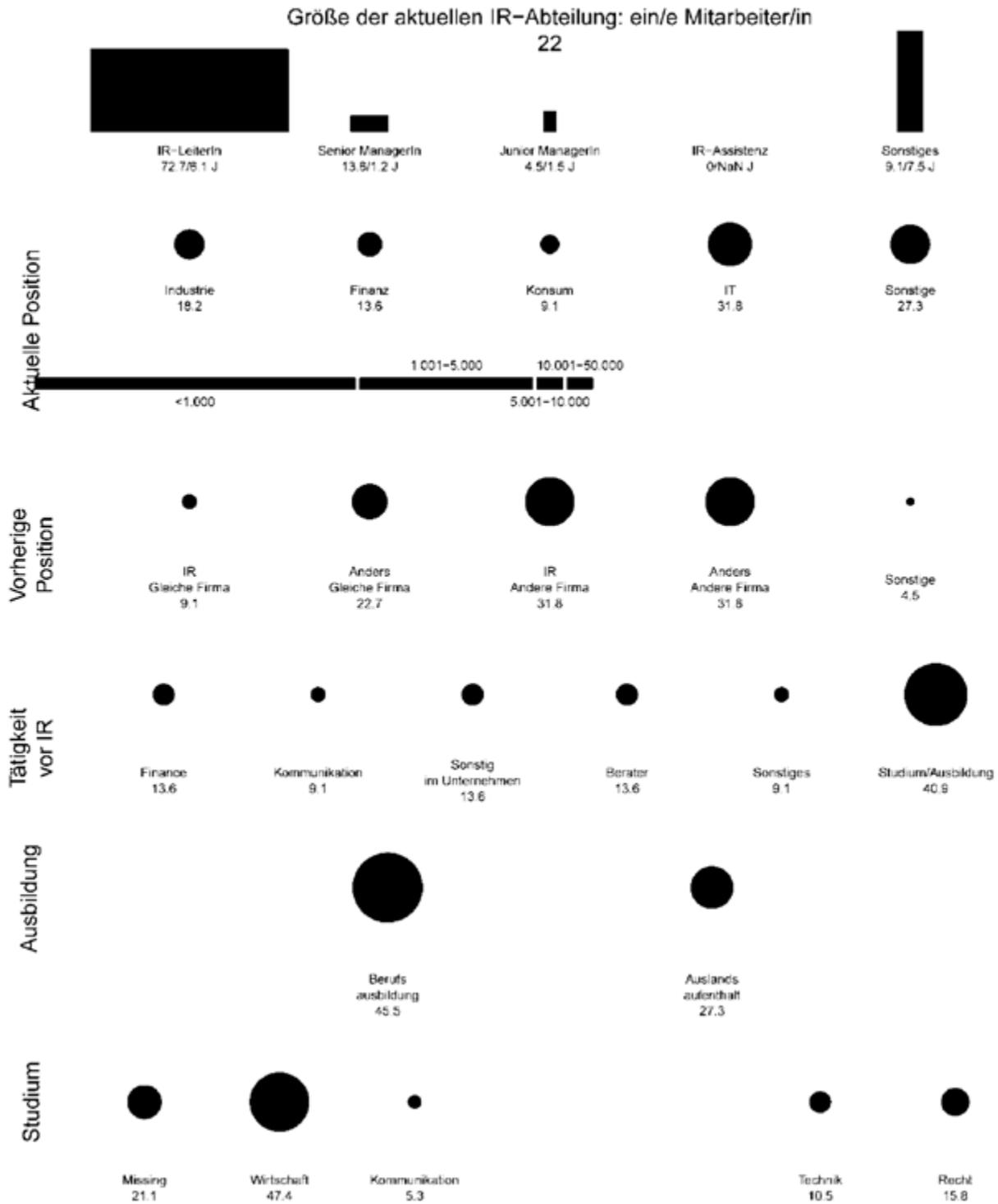


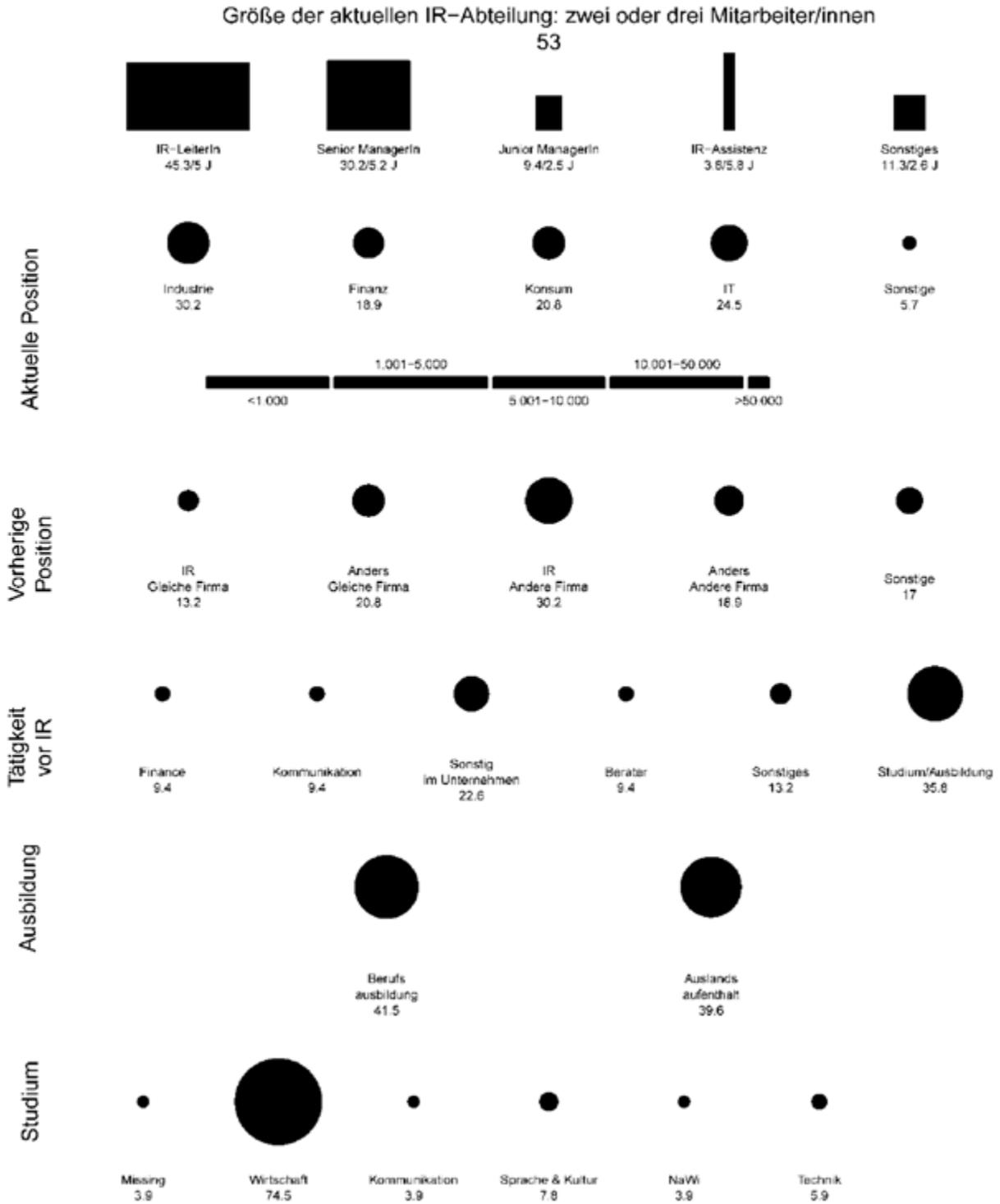


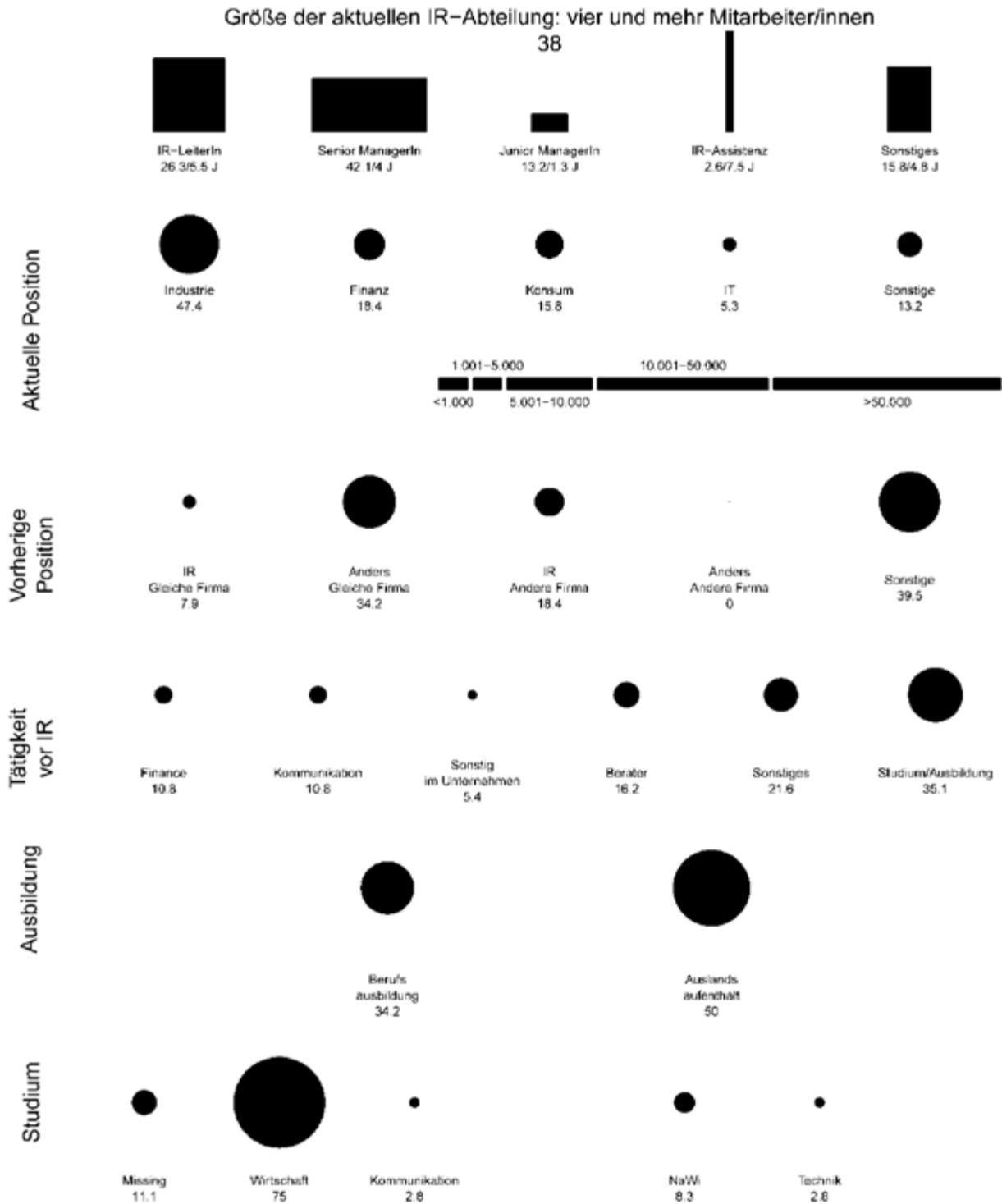












DIRK – Deutscher Investor Relations Verband

Reuterweg 81 | 60323 Frankfurt am Main

T +49 (0) 69.9590 9490

F +49 (0) 69.9590 94999

info@dirk.org | www.dirk.org

Gestaltung & Satz: Ligaturas, Berlin