CENTER FOR RESEARCH IN
FINANCIAL COMMUNICATION
Eine Initiative der Günter Thiele Stiftung

INTEGRIERTE FINANZKOMMUNIKATION

EINE ANALYSE DER ZUSAMMENARBEIT VON CORPORATE COMMUNICATIONS UND INVESTOR RELATIONS BEI THEMEN DER FINANZKOMMUNIKATION

EXECUTIVE SUMMARY

Die aktuelle Studie „Integrierte Finanzkommunikation“ des Center for Research in Financial Communication beschäftigt sich mit der Kooperation und Koordination zwischen Investor Relations (IR) und Corporate Communications (CC) beim Thema Finanzkommunikation. Im Mittelpunkt stehen die Fragen, mit welchen Zielen, wie intensiv und mit welchen Mitteln sich die Funktionen abstimmen. Darüber hinaus bietet die Studie Aufschluss darüber, was die Funktionen voneinander wissen, wo es zu Konflikten kommt und wie diese gelöst werden können.

INTENSIVE, ABER INFORMELLE ABSTIMMUNG

Die Abstimmung zwischen den beiden Funktionen Investor Relations und Corporate Communications beim Thema Finanzkommunikation ist intensiv, aber erfolgt meist informell und häufig anlassbezogen.

+ Etwa ein Viertel der Befragten stimmen sich täglich ab.
+ Beide Abteilungen erachten die Abstimmung als notwendig, IR schätzt die Frequenz aber tiefer ein als CC.
+ Es gibt eine klare Arbeitsteilung in Hinblick auf Zielgruppen. Reporting-Aufgaben liegen eher bei IR.
+ Sondersituationen erfordern eine besonders intensive Abstimmung.
+ Mittel der Wahl für die Koordination sind vor allem Gespräche, Telefonate und Mail.

LÜCKEN DER STRATEGISCHEN STEUERUNG

Mit Blick auf die strategische Integration zeigt sich das Feld gespalten, etwa so viele Unternehmen nehmen sie vor wie darauf verzichten.

+ Die operative Integration ist insgesamt stärker ausgeprägt als die strategische. Die formale Integration spielt eine untergeordnete Rolle.
+ Entsprechend häufig gibt es keine einheitlichen Ziele für beide Funktionen, bei 30 % sind die Ziele immerhin „ziemlich stark“ abgestimmt.
+ Die Evaluation ist eher eine Einbahnstraße: Sie findet bei CC deutlich häufiger statt als bei IR. Oft informiert CC dann IR über die Ergebnisse.

KULTURELLE DIFFERENZEN

Bei aller Gemeinsamkeit haben CC und IR doch etwas unterschiedliche Prioritäten, was zu kulturellen Friktionen führen kann – insgesamt ist das Verhältnis dennoch harmonisch.

+ Beide Seiten sehen relevante Unterschiede zwischen den Abteilungen, vor allem IR. IR verfolgt eine eher zurückhaltende Kommunikation (Guidance), CC will positionieren und Themen setzen.
+ Die „unterschiedliche DNA“ liegt zum Teil auch an unterschiedlichen disziplinären Hintergründen.
+ IR wünscht sich eher eine stärkere Koordination als CC – vielleicht, um etwas zu bremsen?

EINE STÄRKERE INTEGRATION ZAHLT SICH AUS!

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass es keine partielle Integration gibt: Strategische Orientierung, Formalisierung und Frequenz der Abstimmung gehören zusammen.

+ Eine stärkere Integration erhöht die Zufriedenheit und die Arbeitsatmosphäre.
+ Sie führt zu einem breiteren Set an Koordinationsinstrumenten, einheitlicheren Zielen und mehr Abstimmung in der Evaluation.
+ Unternehmen mit einer stärker integrierten Finanzkommunikation weisen eine bessere Performance auf (wobei die Analyse keine Kausalschlüsse zulässt).

EINLEITUNG

„One-Voice-Policy“ ist ein ehernes Gebot der Unternehmenskommunikation – insbesondere in der Finanzkommunikation von börsennotierten Gesellschaften. Meldungen zu Stellenabbau, Übernahmen, Abspaltungen und weiteren kursrelevanten Entwicklungen erfordern ein konsistentes Messaging und Framing gegenüber allen Teilöffentlichkeiten – denn: Die Perspektiven und Wünsche unterschiedlicher Anspruchsgruppen können schnell in einen Konflikt geraten. Die vorliegende Studie zeigt, wie es um die Kooperation und Koordination zwischen den mit Finanzkommunikation befassenden Abteilungen Investor Relations (IR) und Corporate Communications (CC) steht.

Der Kommentar des Investor Relations-Leiters eines DAX-Konzerns bringt die Herausforderung auf den Punkt:

> „Im Prinzip müssen Investor Relations und Corporate Communications wie mit einer Stimme sprechen, auch mit dem Vorstand. Oder sich zumindest auf eine Stoßrichtung festlegen. Das ist extrem wichtig, ansonsten ist auf der einen oder der anderen Seite die Kommunikationsstrategie hochgradig gefährdet und funktioniert nicht mehr, wenn man unterschiedliche Signale oder Inhalte sendet.“

IM FOKUS STEHEN DIE FRAGEN:

- WIE STEHT ES UM DIE KOOPERATION UND KOORDINATION ZWISCHEN INVESTOR RELATIONS UND CORPORATE COMMUNICATIONS BEI THEMEN DER FINANZKOMMUNIKATION?
- MIT WELCHEN ZIELEN, WIE INTENSIV UND MIT WELCHEN MITTELN STIMMEN SICH DIE FUNKTIONEN AB?
- WAS WISSEN SIE VONEINANDER, WO KOMMT ES ZU KONFLIKTEN UND WIE KÖNNEN SIE GELÖST WERDEN?
- WAS UNTERSCHEIDET EINE MEHR ODER WENIGER INTENSIVE INTEGRATION?

FORSCHUNGSSTAND

Integrierte Kommunikation beschäftigt seit über 30 Jahren Forschung und Praxis der Unternehmenskommunikation. Es existieren verschiedene Denkrichtungen und Strömungen, die jeweils unterschiedliche Schwerpunkte setzen – meist steht dabei die Beziehung zwischen Public Relations und Marketing im Fokus (Bruhn et al., 2014). Folglich dominierten lange Marketing-orientierte Ansätze den Diskurs (Schultz et. al., 1996; Kitchen et al., 2008; Bruhn, 2014; Kliatchko & Schultz, 2014), doch auch kommunikationswissenschaftliche Perspektiven haben sich Gehör verschafft (Zerfaß, 2014). Letztere beschreiben die gleichberechtigte Berücksichtigung der Perspektiven von Marketingkommunikation, Finanzkommunikation, Public Relations, Public Affairs und Interner Kommunikation sowie die gleichzeitige Orientierung an Legitimations- und Profitabilitätszielen des Unternehmens. Nur durch eine entsprechend strategische Integration können die jeweiligen Handlungszwänge der Kommunikationsfunktionen berücksichtigt werden und die verschieden gelagerten Beiträge zum Gesamterfolg des Unternehmens zur Geltung kommen. Zuletzt machte eine junge, aber einflussreiche Strömung von sich reden, die anstelle einer One-Voice-Policy den Wert der Mehrstimmigkeit von Organisationen hervorhebt (Christensen & Cornelissen, 2011).

Die Investor Relations ist eine noch junge Funktion der Unternehmenskommunikation. Ihr Auftrag ist die Beziehungspflege zum Kapitalmarkt (Hoffmann, 2018). In Deutschland etablierte sich die IR vor allem seit den 80er-Jahren (Köhler, 2015). Entsprechend wenige Forschungserkenntnisse liegen über die Zusammenarbeit oder gar Integration zwischen den Investor Relations- und Corporate Communications-Funktionen bei Aufgaben der Finanzkommunikation vor (Hoffmann et al., 2018).

Die Finanzkommunikation verfolgt das Ziel, die Beziehungspflege eines Unternehmens zu bestehenden und potenziellen Eigen- und Fremdkapitalgebern sowie zu Kapitalmarktintermediären zu unterstützen (in Anlehnung an die Investor Relations-Definition des DIRK, 2018). Finanzkommunikation umfasst dabei jedoch mehr als die Investor Relations-Aktivitäten – sie richtet sich zwar vorrangig an Kapitalmarktakteure, aber eben auch an Medien, interne Öffentlichkeiten/Mitarbeitende etc. Aus diesen Gründen werden Aufgaben der Finanzkommunikation ebenso durch die Investor Relations- wie auch die Corporate Communications-Funktion bearbeitet.

METHODE

Grundlage der Studie ist ein Methodenmix aus qualitativen Experteninterviews und einer breit angelegten Befragung von börsennotierten Unternehmen in der DACH-Region. Die Auswertung der Daten erfolgte mithilfe von deskriptiver und multivariater Statistik. Um herauszufinden, ob ein Zusammenhang zwischen verschiedenen Aspekten der Koordination und Integration in der Finanzkommunikation besteht, wurden Korrelationskoeffizienten berechnet. Auf Basis einer Clusteranalyse wurden schließlich zwei Integrationstypen bestimmt, die unter anderem anhand von in einem Desk Research erhobenen Daten analysiert wurden.

QUALITATIVE EXPERTENINTERVIEWS

Ziel der Experteninterviews war es, zentrale Einflussfaktoren, Instrumente, Konflikte und Best Practices bei der Zusammenarbeit der Fachabteilungen beim Thema Finanzkommunikation zu identifizieren.

Es wurden 14 Interviews mit Vertretern der IR und CC von Aktiengesellschaften aus dem DAX und MDAX mit einer durchschnittlichen Länge von 32 Minuten geführt.

Teilnehmer der Experteninterviews

BASF We create chemistry
FRESENIUS MEDICAL CARE
Beiersdorf
DEUTSCHE BÖRSE GROUP
Henkel
Lufthansa
talanx.
covestro
Fraport
zalando

BEFRAGUNG IN DER DACH-REGION

Ziel der quantitativen Befragung war eine Übersicht über die Zusammenarbeit bei Themen der Finanzkommunikation zwischen den CC- und IR-Abteilungen von börsennotierten Unternehmen.

Es wurde eine standardisierte Online-Befragung der größten deutschen börsennotierten Unternehmen (DAX, MDAX, TecDAX, SDAX und Prime Standard) sowie der größten börsennotierten Unternehmen aus Österreich (ATX) und der Schweiz (SMI) durchgeführt.

Teilnehmer der Befragung

148 Verantwortliche aus den Bereichen Investor Relations (79) und Finanzkommunikation auf Seiten der Corporate Communications (49) sowie LeiterInnen Integrierter Abteilungen (20) nahmen an der Befragung teil (Rücklaufquote = 23,3%). Vor allem aus dem Kreis der DAX-Konzerne war eine hohe Beteiligung zu verzeichnen (80%).

Die Befragten sind im Durchschnitt 43,5 Jahre alt und verfügen im Durchschnitt über 12,05 Jahre Berufserfahrung.

ERGEBNISSE

KLARE AUFGABENTEILUNG

Die Ergebnisse der Studie zeigen: 90,4% der Befragten stimmen sich beim Thema Finanzkommunikation ab, weil es von beiden Abteilungen als notwendig erachtet wird. Nur 51,2% tun dies auch, weil es vom Vorstand gefordert wird. Die Notwendigkeit einer Abstimmung ergibt sich somit tatsächlich aus den Aufgabengebieten der Beteiligten – und ist weniger eine Frage der Führungsprioritäten.

Neben der IR und CC sind auch andere Abteilungen für die Abstimmung der Finanzkommunikation relevant: Mit 84,5% steht an oberster Stelle der Abstimmungsprioritäten das Vorstandsbüro. Danach folgen Controlling (80%), Rechtsabteilung (76,9%), Accounting (74,6%), Strategieabteilung (71,1%), Treasury (47,7%), Forschung und Entwicklung (25%) sowie Marketing (24,6%).

„Die Abstimmung der Finanzkommunikation mit dem Vorstandsbüro ist essentiell."
(Leiter Investor Relations, DAX)

WIE WICHTIG IST DIE ZUSAMMENARBEIT UND ABSTIMMUNG MIT DEN FOLGENDEN ABTEILUNGEN FÜR IHRE ARBEIT?

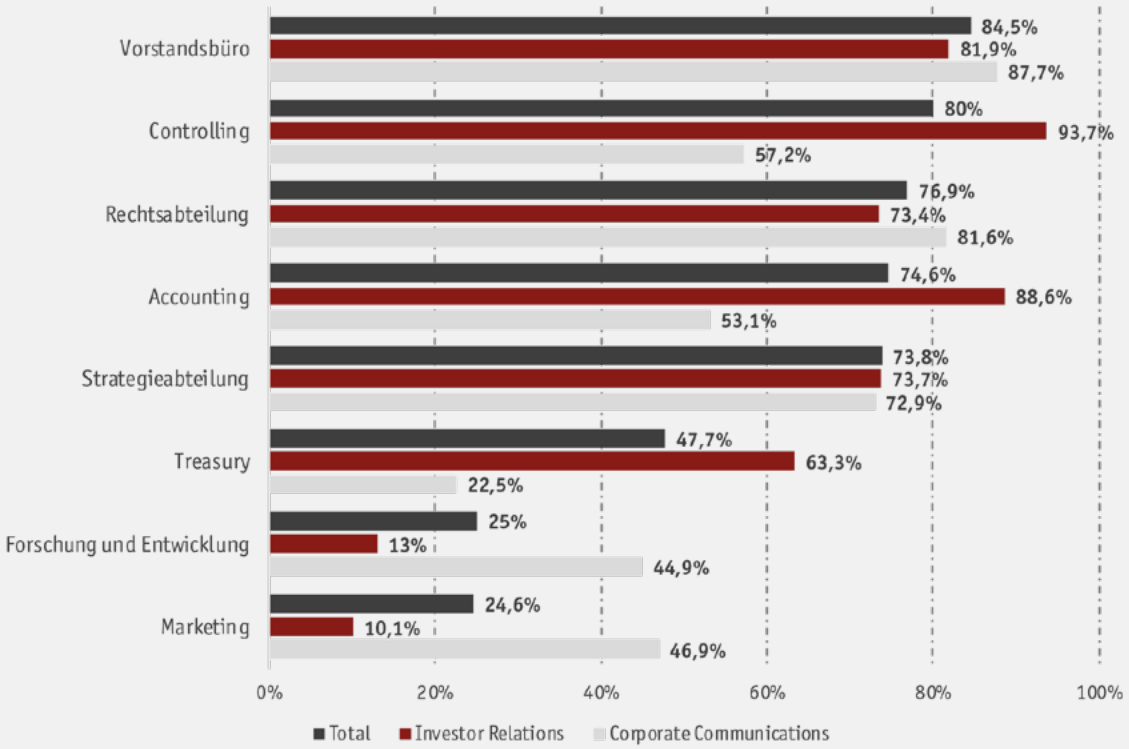


Abbildung 1: Relevanz der Abteilungen bei der Zusammenarbeit und Abstimmung der Finanzkommunikation (Prozentwerte = sehr wichtig/wichtig) (n = 128)

In unterschiedlichen Abstimmungsprioritäten zeigt sich der unterschiedliche Charakter der beiden Funktionen: Die Befragten aus Investor Relations-Abteilungen sehen vor allem einen hohen Abstimmungsbedarf mit den Controlling- und Finance-Abteilungen sowie Treasury. CC stimmt sich häufiger mit dem Marketing sowie der Forschungsabteilung ab. Über alle Abteilungen hinweg geben Vertreter der IR einen höheren Abstimmungsbedarf an, als jene der CC – was Rückschlüsse auf den breiten Informationsbedarf der Kapitalmarktteilnehmer erlaubt.

Anschließend wurden die Teilnehmer gefragt, welche Abteilung schwerpunktmäßig für diverse Aufgaben der Finanzkommunikation verantwortlich ist. Es wird eine klare Aufgabenteilung zwischen IR und CC in Hinblick auf die Zielgruppen deutlich: 79,7% geben an, dass Journalisten vorrangig durch die Corporate Communications bedient werden, während der Kontakt zu Analysten (100%), Investoren (100%) und Stimmrechtsberatern (96,1%) ausschließlich von der Investor Relations wahrgenommen wird.

> „Es gibt einfach deutliche Unterschiede bei den Zielgruppen und der Art und Weise wie Du sie ansprichst. Aber die Kanäle verschmelzen über die Zeit. Eine Pressemitteilung geht an die Presse, aber auch an den Kapitalmarkt. Twitter, Facebook konsumieren beide Seiten. Dann gibt es Hintergrundgespräche, Roundtables, Roadshows, Konferenzen, Dinner – das Format ist gleich, die Zielgruppe ist anders. Habe ich es oft erlebt, dass es gemeinsam gemacht wird? Eher nein." (Mitarbeiter Integrierte Abteilung, DAX)

BITTE GEBEN SIE AN, WELCHE AUFGABEN UND FUNKTIONEN IN IHREM UNTERNEHMEN VON WELCHER ABTEILUNG SCHWERPUNKTMÄSSIG ÜBERNOMMEN WERDEN.

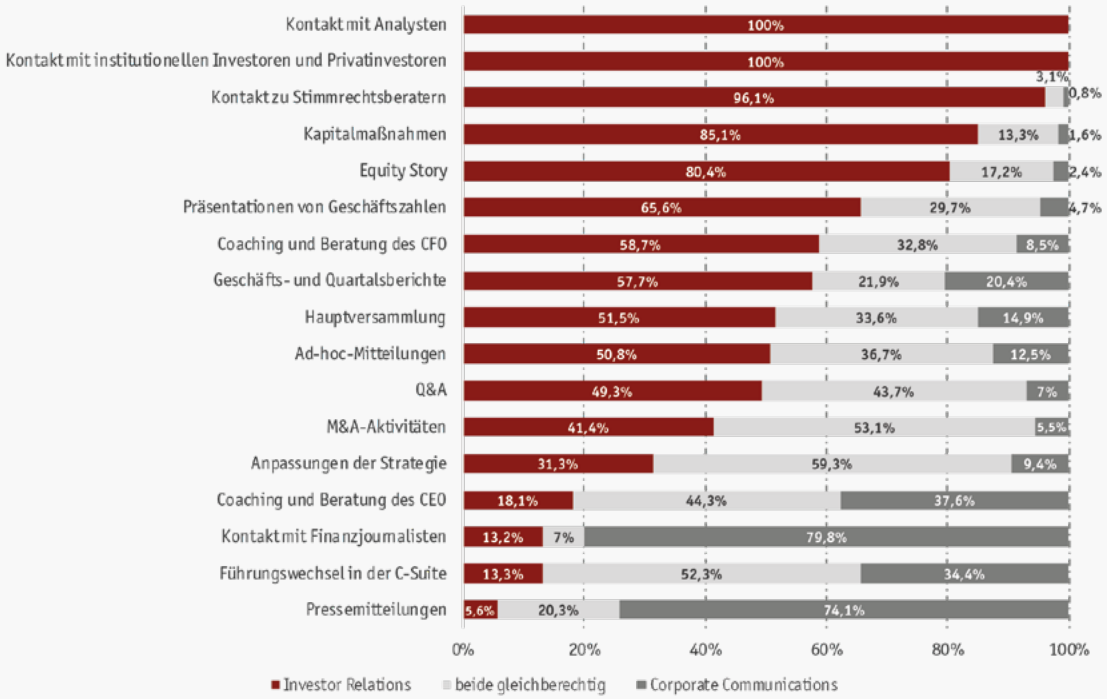


Abbildung 2: Aufgabenteilung zwischen Investor Relations und Corporate Communications in der Finanzkommunikation in Prozent (n = 128)

Wie Abbildung 2 zeigt, liegen Reporting-Aufgaben, wie Präsentationen zu Geschäftszahlen (65,6% eher IR) oder Geschäfts- und Quartalsberichte (57,9%), tendenziell bei der Investor Relations. Dem gegenüber erfordern Sondersituationen eine intensive Kooperation beider Abteilungen. Kommunikative Aktivitäten bei M&A-Aktivitäten (53,1% „beide gleichberechtigt") oder bei einem Führungswechsel (52,3%) sowie strategische Aufgaben (Anpassung der Strategie = 59,4%) werden vornehmlich gleichberechtigt durch beide Abteilungen wahrgenommen. Auch das interne Coaching des Vorstandsvorsitzenden (CEO) wird von 44,5% der Befragten vor allem als gemeinsame Aufgabe betrachtet, während der Finanzvorstand (CFO) eher bei der IR verortet wird (58,7% geben an, dass die Beratung des CFO schwerpunktmäßig bei der IR liegt).

INTENSIVE, ABER INFORMELLE ABSTIMMUNG

Die Ergebnisse zeigen, dass die Abstimmung zwischen den beiden Funktionen intensiv ist. So stimmen sich etwa ein Viertel der Befragten täglich mit der jeweils anderen Abteilung ab; knapp 40% stimmen sich mehrmals wöchentlich ab. Eine regelmäßige Abstimmung ist also fest etabliert. Interessanterweise schätzen die Vertreter der IR die Frequenz aber etwas tiefer ein (Abbildung 3).

~ 40 Prozent
der Befragten stimmen sich **mehrmals wöchentlich** ab

WIE HÄUFIG STIMMEN SIE IM OPERATIVEN GESCHÄFT ZENTRALE KOMMUNIKATIONSMASSNAHMEN DER FINANKOMMUNIKATION MIT DER CORPORATE COMMUNICATIONS-/INVESTOR RELATIONS-ABTEILUNG AB?

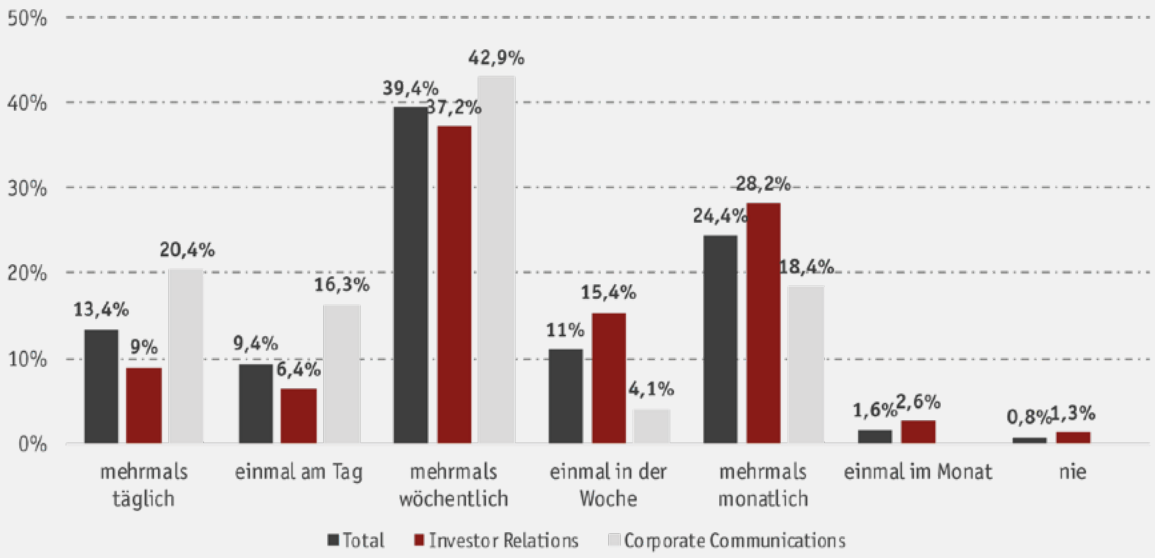


Abbildung 3: Häufigkeit der Abstimmung der Finanzkommunikation zwischen den Abteilungen (n = 128)

Mittel der Wahl sind bei der Abstimmung der Abteilungen vor allem Gespräche (93,8%), Telefonate (84,2%) und E-Mails (78,9%). Deutlich seltener werden gemeinsame Laufwerke (27,5%) oder gemeinsame Content Management Systeme (18,4%) genutzt (Abbildung 4).

WIE HÄUFIG NUTZEN SIE DIE NACHFOLGENDEN INSTRUMENTE ODER PLATTFORMEN FÜR DIE ZUSAMMENARBEIT?

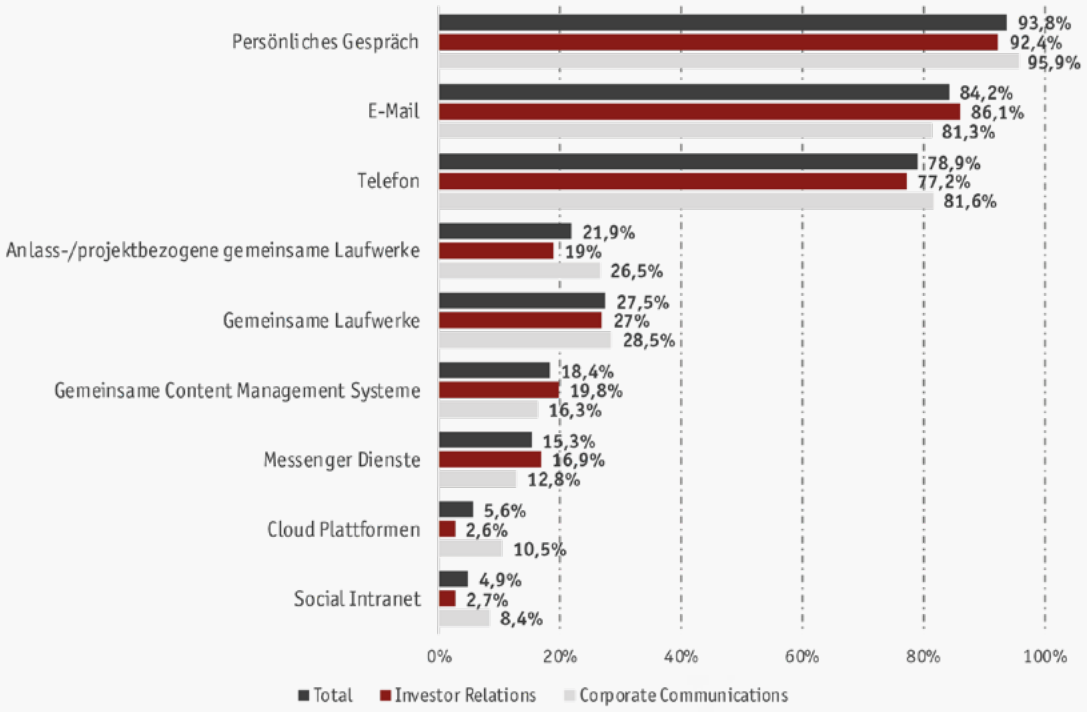


Abbildung 4: Instrumente der Abstimmung (Prozentwerte = immer/oft) (n = 128)

Die Abstimmung ist jedoch meist informell (83,6%) und anlassbezogen (72,5%). In zwei Drittel der Fälle wird die Planung von Kommunikationsmaßnahmen der Finanzkommunikation über die Abteilungen hinweg abgestimmt, während nur bei 55,5% der Befragten auch operative Prozesse und Aufgabenbereiche formell festgelegt sind.

Aus Abbildung 5 geht hervor, dass aus Sicht der Befragten der CC-Abteilungen die Abstimmung stärker formalisiert ist als aus Sicht der IR – dies ist ein Element eines Musters wiederkehrend unterschiedlicher Einschätzungen der zwei Funktionen. Vertreter der CC schätzen sowohl die Planung von Kommunikationsmaßnahmen (81,6%), die Festlegung von operativen Prozessen (71,4%) als auch die Abstimmung von Budgetierungsprozessen (43,8%) deutlich höher ein als ihre Investor Relations-Kollegen.

WIE STARK IST DIE ABSTIMMUNG ZWISCHEN DER INVESTOR RELATIONS UND DER CORPORATE COMMUNICATIONS FORMALISIERT?

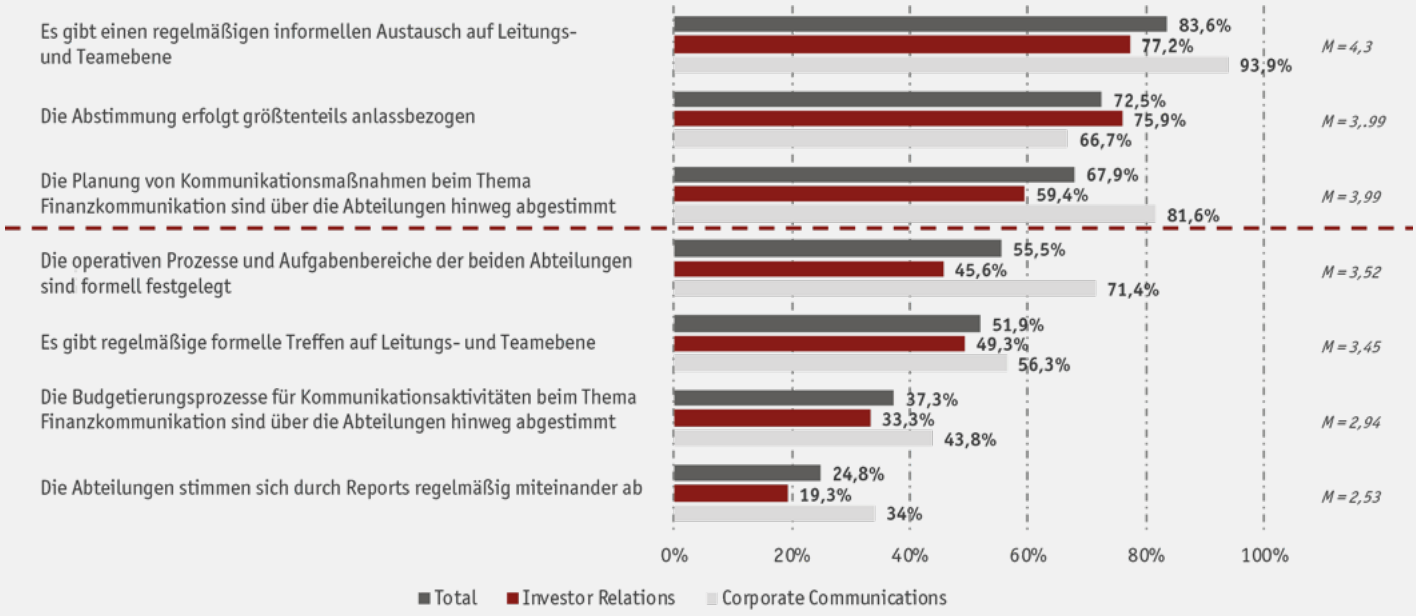


Abbildung 5: Formalisierung der Abstimmung zwischen Investor Relations und Corporate Communications in der Finanzkommunikation in Prozent und Mittelwerten (Prozentwerte = trifft zu/trifft eher zu) (n = 128)

Eine geringe Formalisierung der Abstimmung betrachten einige Befragte kritisch:

„Bestimmte Abstimmungen sollten in irgendeiner Form festlegt werden. Ich will jetzt keine bücherweisen Policies schreiben. Aber nur mit festen Abläufen funktioniert die Abstimmung nicht nur aufgrund des Wohlwollens einzelner Personen, sondern weil es ein anerkannter Ansatz innerhalb des Unternehmens ist – auch bei Themen, wo das vielleicht heute noch nicht passiert. Ein gewisser Grad an etablierter Abstimmung könne demnach hilfreich sein – auch wenn das Verhältnis insgesamt als harmonisch angesehen wird.“ (Leiter Investor Relations, DAX)

GERINGE STRATEGISCHE INTEGRATION

Im Rahmen der Abstimmung zwischen IR und CC steht die inhaltliche und zeitliche Integration der Finanzkommunikation im Vordergrund. 88,3% der Befragten geben an, dass es einen hohen Grad an inhaltlicher Abstimmung, also in Bezug auf Botschaften, zwischen den Abteilungen gibt; bei der zeitlichen Abstimmung ist dies bei 75,8% der Fall. Nur 60,9% bestätigen einen hohen Grad an Abstimmung in Bezug auf die Strategie; die Abstimmung in Bezug auf formale Elemente wie das Corporate Design fällt mit 46,9% noch weiter ab (Abbildung 6).

WIE HOCH WÜRDEN SIE DEN GRAD DER ABSTIMMUNG ZWISCHEN BEIDEN ABTEILUNGEN HINSICHTLICH DER FOLGENDEN DIMENSIONEN BESCHREIBEN?

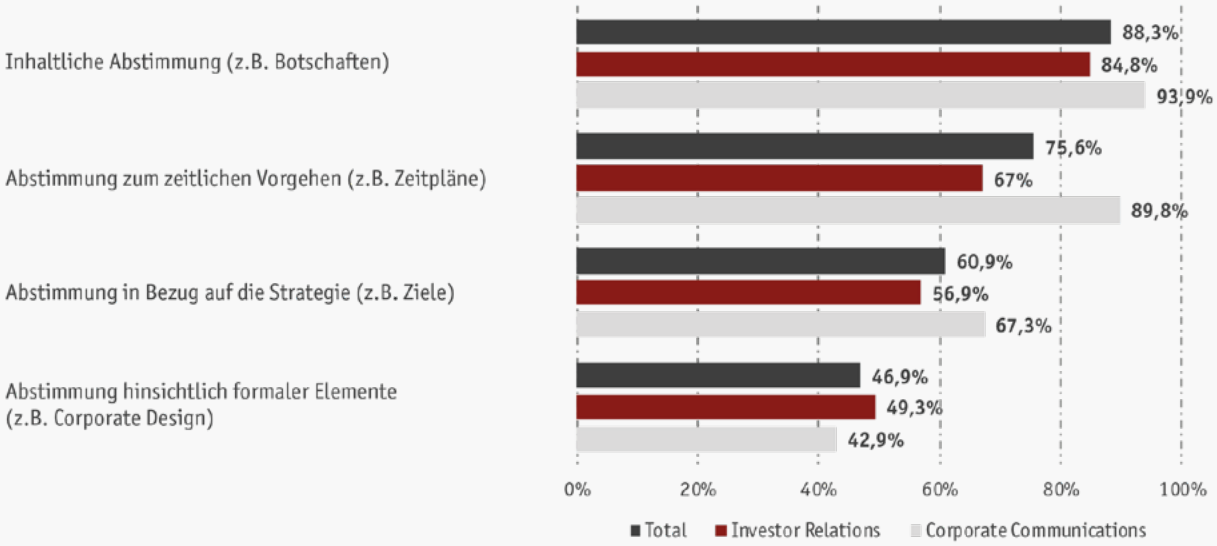


Abbildung 6: Grad der Abstimmung in Bezug auf die Integrationsformen (Prozentwerte = sehr hoch/hoch) (n = 128)

Besonders interessant ist, dass das Feld mit Blick auf eine strategische Integration gespalten ist: 35,2% der Unternehmen haben keine abteilungsübergreifenden Ziele für die Finanzkommunikation festgelegt. Immerhin 30,5% der Befragten geben dagegen an, dass die mittel- bis langfristigen Ziele der Finanzkommunikation „ziemlich stark“ über beide Abteilungen hinweg abgestimmt sind.

35,2 Prozent
haben **keine abteilungsübergreifenden Ziele**
für die Finanzkommunikation
festgelegt

Dies zeigt sich beinahe spiegelbildlich beim Thema der Evaluation, das eher als Einbahnstraße bezeichnet werden kann (Abbildung 7). 38,3% aller Befragten geben an, dass keine systematische Evaluation der Finanzkommunikation stattfindet – vor allem auf Seiten der Investor Relations (49,4%). Dies deckt sich mit vorherigen Erkenntnissen zur Erfolgsmessung in der Investor Relations (Hoffmann & Tietz, 2018).

WIE WIRD DIE FINANZKOMMUNIKATION IN IHREM UNTERNEHMEN EVALUIERT?

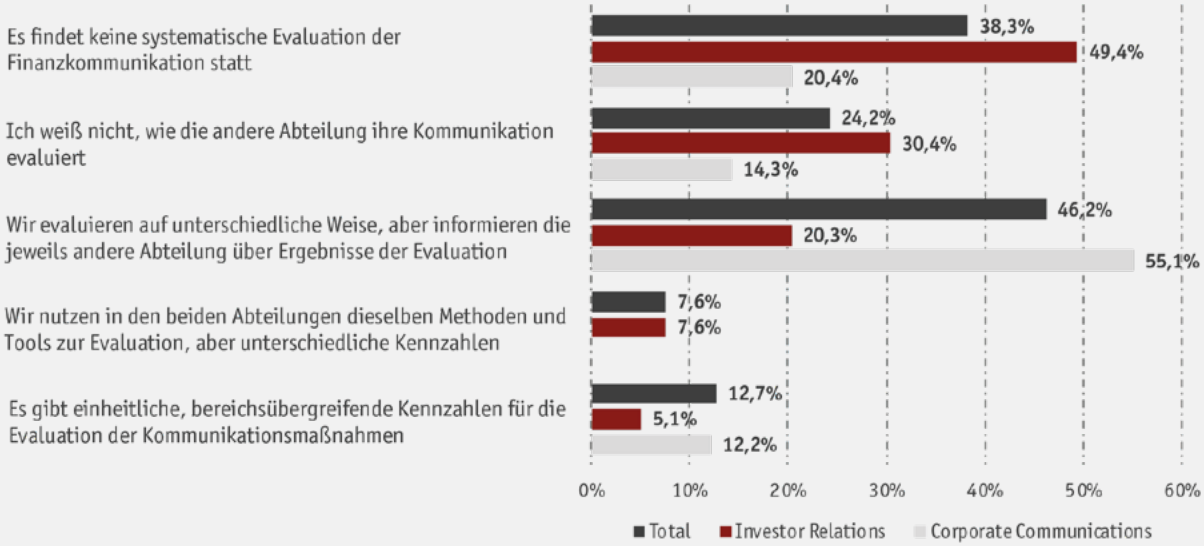


Abbildung 7: Evaluation der Finanzkommunikation in Prozent; Mehrfachnennung möglich (n = 128)

Bei der Corporate Communications findest eine Evaluation dagegen deutlich häufiger statt. So geben 55,1% der Befragten aus Corporate Communications-Abteilungen an, dass zwar auf unterschiedliche Weise evaluiert wird, die andere Abteilung aber über die Ergebnisse informiert werde – während nur 20,3% der IR-Vertreter dies für ihre Abteilung angeben. Offen ist jedoch die Frage, was dabei das Verständnis von „Evaluation" ist. Expertenaussagen deuten an, dass hier vor allem an den altbekannten Pressespiegel gedacht wird. Nur in 12,7% aller Fälle gibt es einheitliche, bereichsübergreifende Kennzahlen für die Evaluation der Finanzkommunikationsmaßnahmen.

KULTURELLE UND DISZIPLINÄRE DIFFERENZEN

Bei aller Gemeinsamkeit wird doch deutlich, dass Investor Relations und Corporate Communications etwas unterschiedliche Prioritäten aufweisen, was zu kulturellen Friktionen führen kann. Während die Corporate Communications eher aktiv Geschichten platzieren möchte, liegt der Investor Relations eher an einer zurückhaltenden, dafür langfristig konsistenten Kommunikation.

Ein Leiter Investor Relations (DAX) fasst es aus seiner Perspektive wie folgt zusammen:

„Investoren haben ein Elefantengedächtnis: wir werden sehr stark an Aussagen gemessen, die wir teilweise vor vielen Jahren getroffen haben. Dagegen geht es im Pressebereich sehr viel stärker – ich unterstelle jetzt nicht, dass es da kein Gedächtnis gibt – aber es geht sehr viel stärker um tagesaktuelle Storys, die dann in einem bestimmten Licht erscheinen sollen und da ist eine Konsistenz über Zeit etwas weniger wichtig."

Aber auch auf der Corporate Communications-Seite wird dies von einem Leiter Media Relations (DAX) bestätigt:

„Der Konflikt ist immer latent vorhanden: Wir Kommunikatoren wollen häufig ein bisschen mehr und Investor Relations bremst eher ein bisschen. Dabei geht es darum, dass gewisse Sachen noch nicht gesagt wurden oder dass man ein Thema nicht so betonen sollte – da sind wir von Natur aus ein bisschen mutiger, weil es eben ‚nur' ein Zeitungsartikel ist. Und die IR-Kollegen sind eben etwas zögerlicher oder risikobewusster, weil sie stets bemessen müssen, wie das bei den Investoren ankommt. Journalisten können heute einen schlechten Artikel schreiben und morgen schreiben sie über ein anderes Unternehmen, aber wenn ein Investor nachhaltig sauer ist, verkauft er die Aktie und der Kurs geht nach unten."

Die Investor Relations-Befragten wünschen sich daher tendenziell mehr Abstimmung als die Corporate Communications: 40,5% der IR-Abteilungen sagen, dass die Kooperation der beiden Abteilungen stärker sein sollte, während 73,5% der CC-Abteilungen den Grad des Austausches als genau richtig empfinden **(Abbildung 8)**.

40,5 Prozent
der IR-Abteilungen
wünschen sich eine
stärkere Abstimmung

DIE ABSTIMMUNG ZWISCHEN INVESTOR RELATIONS UND CORPORATE COMMUNICATIONS BEIM THEMA FINANZKOMMUNIKATION IN UNSEREM UNTERNEHMEN

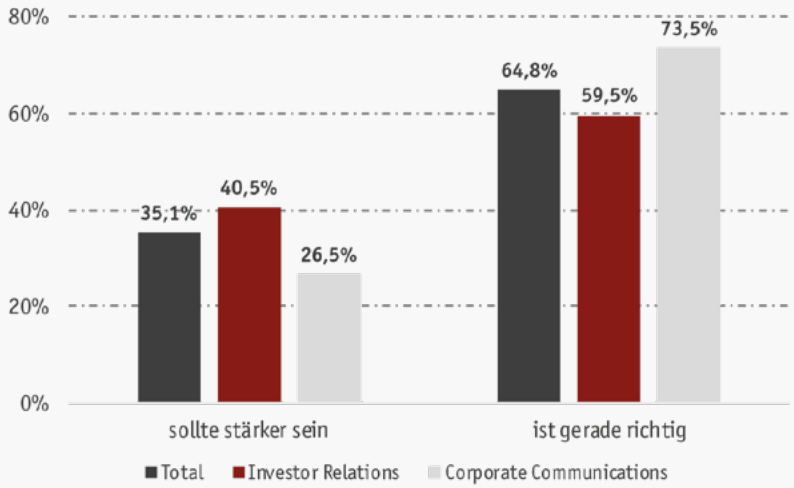


Abbildung 8: Zufriedenheit mit Abstimmung der Finanzkommunikation (n = 128)

Gefragt nach der Ähnlichkeit der beiden Funktionen, sieht die CC-Seite eine große Ähnlichkeit zur IR (44,9%). Umgekehrt nehmen die Vertreter der IR durchaus Differenzen zur Corporate Communications wahr und geben zu 29% an, dass die Aufgaben der Abteilung nicht ähnlich seien (Abbildung 9).

WENN SIE AN DIE AUFGABEN DENKEN, DIE BEIDE ABTEILUNGEN ERFÜLLEN, WIE ÄHNLICH SIND SICH INVESTOR RELATIONS UND FINANZKOMMUNIKATION AUF SEITEN DER CORPORATE COMMUNICATIONS?

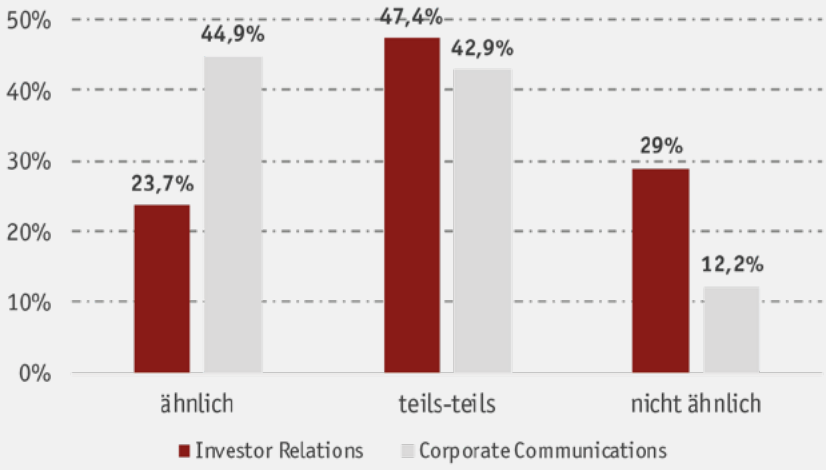


Abbildung 9: Ähnlichkeit der Abteilungen (n = 125)

Die „unterschiedliche DNA“ der beiden Funktionen liegt zum Teil auch an unterschiedlichen disziplinären Hintergründen. Die Experten der Unternehmenskommunikation nehmen sich selbst häufig eher als Generalisten wahr.

„Wenn Sie einen breiten journalistischen Hintergrund haben, wo sie viele Themen bedienen müssen, dann ist es vielleicht nicht in gleicher Weise leicht, tief in die Bilanzanalyse einzusteigen. Wir zielen auf die Wahrnehmung der breiten Öffentlichkeit ab. Das heißt auch, dass wir die gleichen Themen anders aufbereiten müssen.“ (Leiter Unternehmenskommunikation, MDAX)

Einige Experten der Investor Relations-Abteilung nehmen ein Kompetenzgefälle in Bezug auf Finanzthemen zwischen den beiden Abteilungen wahr.

„Wenn Corporate Communications-Kollegen wenig Finanzexpertise mitbringen, dann erschwert das eine Diskussion auf Augenhöhe.“ (Mitarbeiter Investor Relations, DAX)

Es mache zudem eine Unterstützung von Seiten der IR bei der Beantwortung von Journalistenanfragen notwendig.

Die IR sieht sich gleichzeitig einem hohen fachlichen Erwartungsdruck ihrer Zielgruppe ausgesetzt:

„Es kommt schon vor, dass jemand anruft und wissen will, was im Geschäftsbericht auf Seite X steht und welche Accounting-Regeln da angewandt wurden. Da muss man halt wissen, ist das jetzt cash-wirksam oder nicht. Wir müssen uns im Detail mit den Positionen auskennen, ansonsten ist es schwierig dann kompetent dem Analysten gegenüber zu sitzen, der meistens auch ein bisschen Ahnung hat.“ (Mitarbeiter Investor Relations, DAX)

Solche Aussagen können wiederum von der Corporate Communications-Seite als „Arroganz der IR-Kollegen in Bezug auf eine vermeintlich elitäre Stakeholder-Gruppe der Finanzanalysten und institutionelle Investoren“ (Leiter Corporate Communications DAX) wahrgenommen werden.

Insgesamt ist die Arbeitsatmosphäre aber dennoch wertschätzend. So geben 80,9% der Befragten an, dass sie die Kollegen gut kennen und als Sparringspartner schätzen. 56,3% sagen weiterhin, dass es ein abteilungsübergreifendes Wir-Gefühl der Kommunikatoren der Finanzkommunikation gebe. Negative Äußerungen zu offenen und/oder verdeckten Auseinandersetzungen um Zuständigkeiten (13,7%) oder der Nicht-Weitergabe von Informationen an die andere Abteilung (6,4%) sind selten (Abbildung 10).

WIE BEWERTEN SIE DIE ARBEITSATMOSPHÄRE ZWISCHEN INVESTOR RELATIONS UND CORPORATE COMMUNICATIONS IN IHREM UNTERNEHMEN?

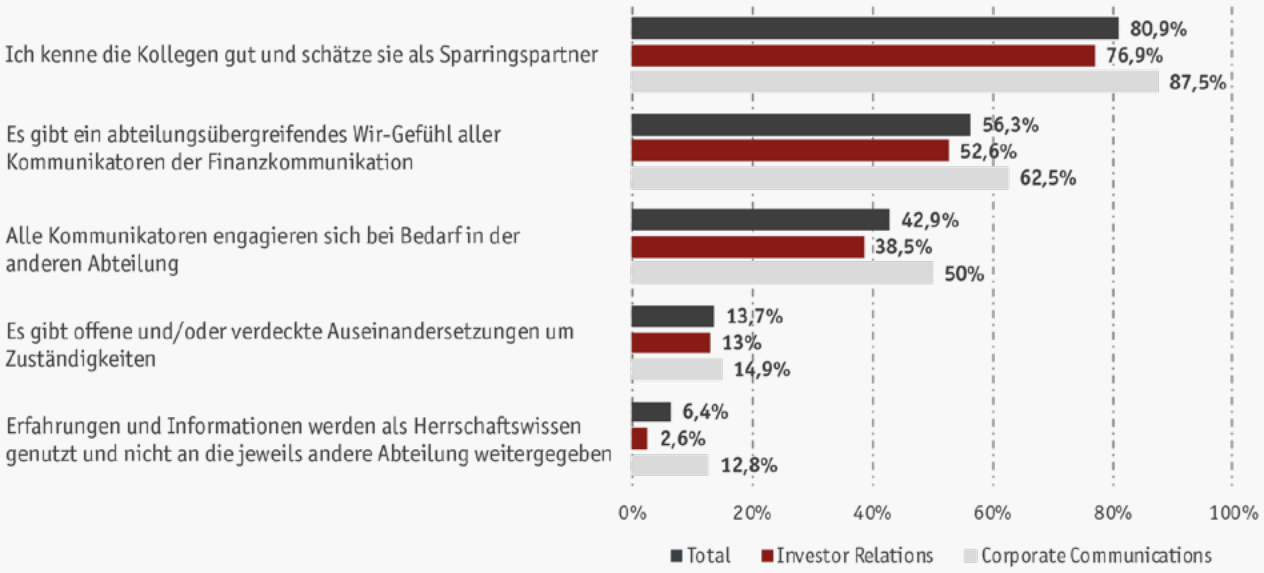


Abbildung 10: Arbeitsatmosphäre zwischen Investor Relations und Corporate Communications in Prozent (Prozentwerte = trifft zu/trifft eher zu) (n = 126)

UNTERSCHIEDLICHE BERICHTSWEGE, ÄHNLICHE STRATEGISCHE RELEVANZ

Interne Konflikte seien häufig auch von unterschiedlichen Wahrnehmungen innerhalb des Unternehmens – auch von verschiedenen Vorständen – bedingt.

„Aus meiner Sicht ist es wichtig, eine zentrale Schaltstelle für die Kommunikation zu haben, um ‚One Voice' zu gewährleisten. Bei getrennten Bereichen – was in gewissen Unternehmen sinnvoll sein kann – muss die Zusammenarbeit vom Vorstand dirigiert werden." (Leiter Integrierte Abteilung, TecDAX)

Integrierte Abteilungen berichten zu 45% sowohl an Vorstandsvorsitzenden und Finanzvorstand bzw. zu 55% nur an den CEO. Dem gegenüber berichten bei getrennten Abteilungen die Investor Relations zu 41,3% an den CFO, während 58% der Corporate Communications-Abteilungen dem CEO zugeordnet sind (Abbildung 11).

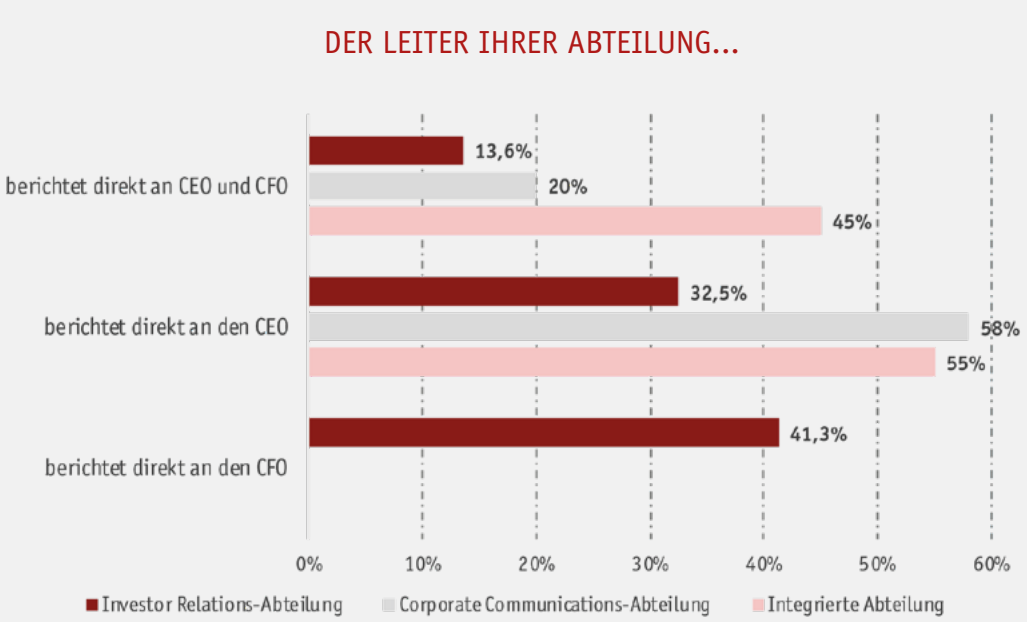


Abbildung 11: Berichtswege der Abteilungen (n = 148)

Viele der befragten Experten nehmen die unterschiedlichen Berichtswege als große strukturelle Herausforderung für die Finanzkommunikation wahr.

„Dadurch ist schon auf Leitungsebene keine 100% Konvergenz erreichbar. Zielsetzungen können unterschiedlich sein. Die Finanzkommunikation wird damit zum Diener zweier Herren." (Leiter Investor Relations, MDAX)

Ob sich unterschiedliche Berichtswege auch in unterschiedlichen strategischen Bedeutsamkeiten der Abteilungen niederschlagen, ist schwierig zu beurteilen – offenbar auch für die Befragten selbst. Klar ist: Die Corporate Communications-Abteilungen sind personell stärker aufgestellt, auch beim Thema Finanzkommunikation (Abbildung 12).

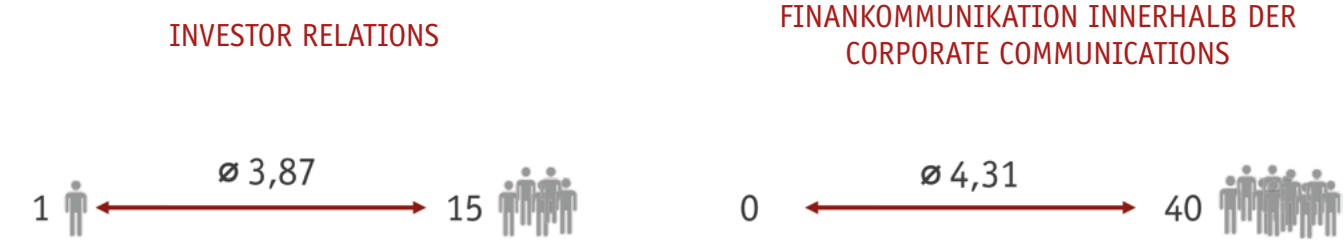


Abbildung 12: Mitarbeiterzahlen der Abteilungen (n = 128)

Dennoch mangelt es der IR nicht an Selbstbewusstsein – genau wie die Kollegen der CC-Seite betrachten sie sich als strategisch etwas relevanter (Abbildung 13).

WENN SIE AN DIE VERTEILUNG VON BUDGETS, DEN ZUGANG VOM VORSTAND UND DAS AUFGABENPROFIL DENKEN, WELCHE ABTEILUNG IST FÜR DAS UNTERNEHMEN VON GRÖSSERER STRATEGISCHER RELEVANZ?

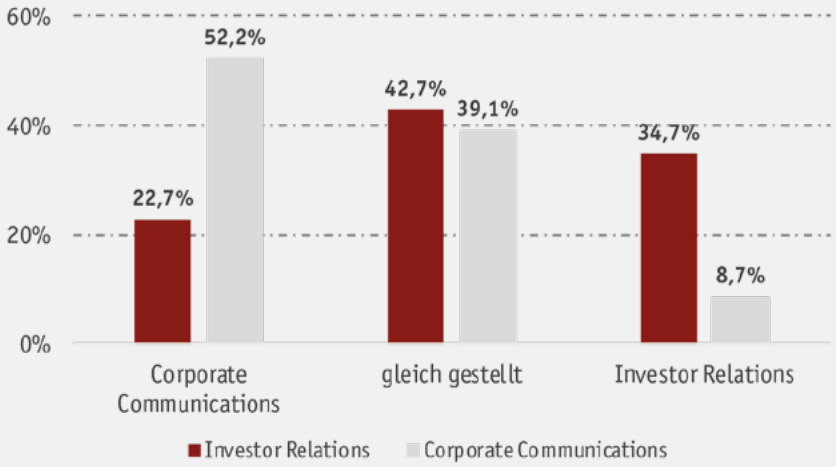


Abbildung 13: Einschätzung der strategischen Relevanz der Abteilungen (n = 121)

GANZHEITLICHE INTEGRATION

Um herauszufinden, ob ein Zusammenhang zwischen verschiedenen Aspekten der Koordination und Integration in der Finanzkommunikation besteht, wurden Korrelationskoeffizienten berechnet. Dabei zeigt sich, dass die Häufigkeit der Koordinierung signifikant mit allen vier untersuchten Integrationsdimensionen (strategisch, inhaltlich, formal und zeitlich) korreliert. Eine strategische und inhaltliche Integration korreliert weiterhin mit den meisten Indikatoren für eine formalisierte Zusammenarbeit. Die Häufigkeit der Koordinierung korreliert signifikant mit einem regelmäßigen informellen Austausch sowie einer koordinierten Planung von Kommunikationsmaßnahmen. Insgesamt deuten die Ergebnisse darauf hin, dass Häufigkeit, Mehrdimensionalität und Formalisierung der Koordinierung in einem positiven Zusammenhang stehen. Es gibt damit keine partielle Integration, sondern „mehr" oder „weniger" Integration. Stärker integrierte Abteilungen koordinieren sich häufiger, formeller und in mehr Aspekten.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Strategische Integration (z.B. Ziele)									
2	Inhaltliche Integration (z.B. Botschaften)	.571**								
3	Formale Integration (z.B. Corporate Design)	.367**	.114							
4	Zeitliche Integration (z.B. Zeitpläne)	.500**	.550**	.287**						
5	Häufigkeit der Abstimmung	.291**	.323**	.221*	.323**					
6	Es gibt einen regelmäßigen informellen Austausch auf Leitungs- und Teamebene	.262**	.517**	.058	.450**	.340**				
7	Die operativen Prozesse und Aufgabenbereiche der beiden Abteilungen sind formell festgelegt.	.231**	.298**	-.047	.097	-.031	.179*			
8	Es gibt regelmäßige Reports zwischen den Abteilungen.	.225*	.286**	-.017	.104	.094	.240**	.452**		
9	Es gibt regelmäßige formelle Treffen auf Leitungs- und Teamebene	.159	.296**	-.102	.196*	.173	.338**	.377**	.356**	
10	Die Planungsprozesse von Kommunikationsmaßnahmen beim Thema Finanzkommunikation sind über die Investor Relationsund Corporate Communications-Abteilung hinweg abgestimmt	.388**	.603**	.021	.390**	.212*	.302**	.374**	.253**	.343**

Tabelle 1: Korrelationsmatrix von Integrationsebenen, Häufigkeit und Formalisierung der Koordination

STÄRKERE VS. SCHWÄCHERE INTEGRATION

Basierend auf den Erkenntnissen der Korrelationsanalyse konnten im Rahmen einer Clusteranalyse zwei Typen der integrierten Finanzkommunikation unterschieden werden. Der Analyse liegen die Frequenz, Formalisierung und strategische Orientierung der Koordination zugrunde. Die identifizierten Cluster unterscheiden sich erwartungsgemäß in ihrem Grad der Integration. 65% der teilnehmenden Unternehmen weisen demnach eine insgesamt stärker integrierte Finanzkommunikation auf (hinsichtlich Frequenz, Formalisierung und strategischer Orientierung), 35% arbeiten weniger integriert zusammen.

Der Vergleich der beiden Typen zeigt, dass sich eine stärkere Integration auszahlt. Sie führt unter anderem zu einer höheren Zufriedenheit: So geben 54,5% des schwächer integrierten Typus an, dass die Abstimmung bei der Finanzkommunikation stärker sein sollte, während 75,6% des stärker integrierten Typus zufrieden mit der Intensität der Abstimmung sind.

75,6 Prozent
der stärker integrierten Abteilungen sind mit **der Abstimmung zufrieden**

Auch in Bezug auf die Arbeitsatmosphäre zahlt sich eine stärkere Integration aus. Abbildung 14 zeigt, dass 87,5% des stärker integrierten Typus angeben, ihre Kollegen als Sparringspartner zu schätzen; beim weniger integrierten Typ ist das nur in 68,2% der Fall. Offene oder verdeckte Auseinandersetzungen um Zuständigkeiten gibt es wiederum deutlich häufiger bei den weniger integrierten Typen (20,5% vs. 10,1% bei stärkerer Integration).

WIE BEWERTEN SIE DIE ARBEITSATMOSPHÄRE ZWISCHEN INVESTOR RELATIONS UND CORPORATE COMMUNICATIONS IN IHREM UNTERNEHMEN?

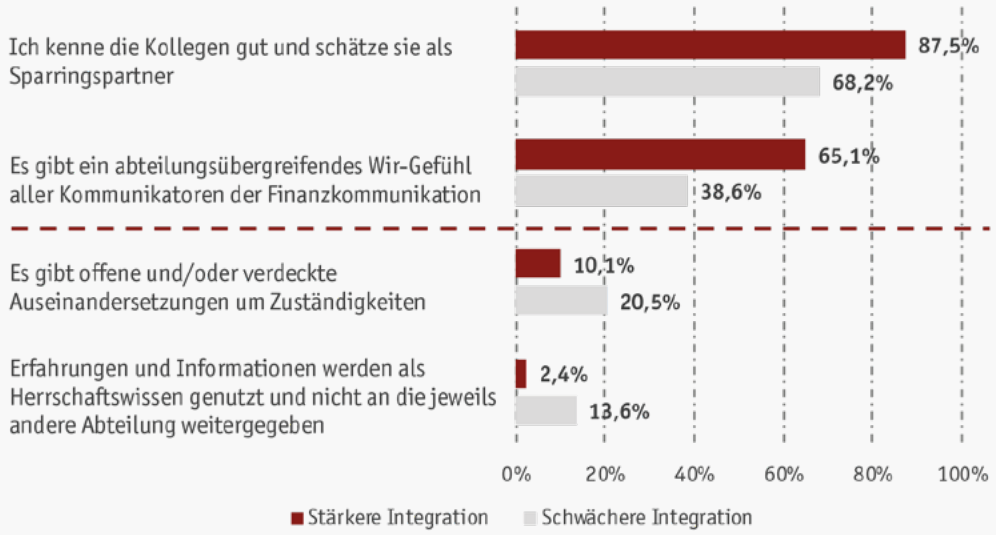


Abbildung 14: Arbeitsatmosphäre nach identifizierten Integrationstypen (Prozentwerte = trifft zu/trifft eher zu) (n = 126)

Weiterhin führt eine stärkere Integration zu einem breiteren Set eingesetzter Koordinationsinstrumente. Stärker integriert arbeitende Unternehmen nutzen auch häufiger kollaborative Instrumente wie gemeinsame Laufwerke (32,9% vs. 13,6% bei schwächerer Integration) oder gemeinsame Content Management Systeme (23,2% vs. 6,8%).

Schließlich führt eine stärkere Integration auch zu einheitlicheren Zielen und mehr Abstimmung in der Evaluation. Abbildung 15 zeigt, dass die mittel- und langfristigen Ziele der Finanzkommunikation bei stärkerer Integration zu 14,6% sehr stark bzw. zu 35,4% stark über die beiden Abteilungen hinweg abgestimmt sind. Dagegen haben 45,5% des schwächer integrierten Typus keine Ziele für die Finanzkommunikation festgelegt.

WIE STARK SIND MITTEL- UND LANGFRISTIGE ZIELE DER FINANZKOMMUNIKATION ÜBER BEIDE ABTEILUNGEN HINWEG ABGESTIMMT?

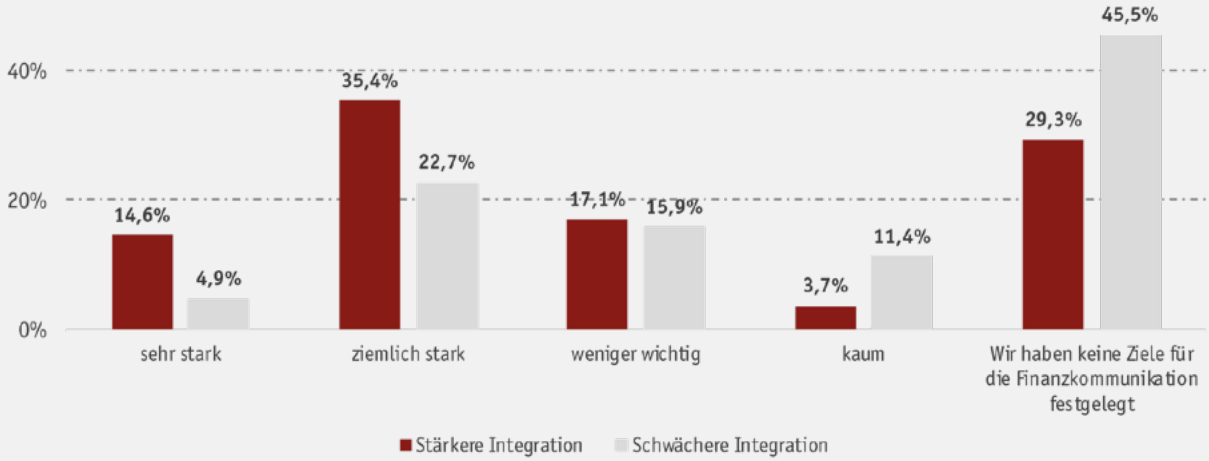


Abbildung 15: Abstimmung von Zielen in der Finanzkommunikation nach identifizierten Integrationstypen in Prozent (n = 126)

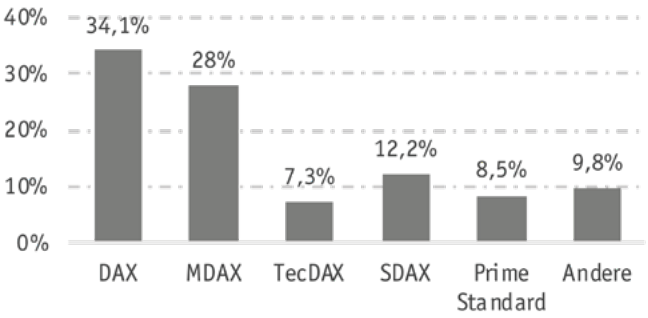
Zuletzt kann festgestellt werden: Bei 50% des schwächer integrierten Typus findet keine systematische Evaluation der Finanzkommunikation statt. Beim stärker integrierten Typus gibt es dagegen häufiger einheitliche, bereichsübergreifende Kennzahlen für die Evaluation (22% vs. 5,9%).

STÄRKERE INTEGRATION

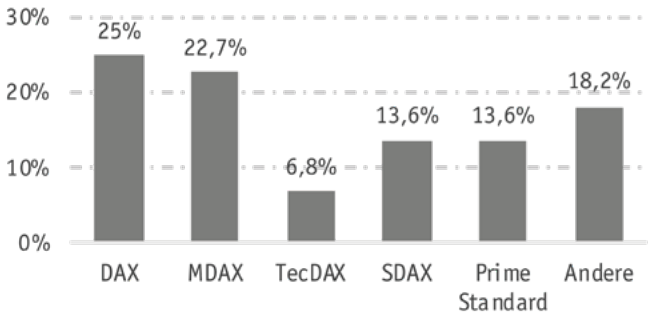
SCHWÄCHERE INTEGRATION

ZUSAMMENSETZUNG DER CLUSTER

65% der Unternehmen



35% der Unternehmen



BLICK IN DIE ABTEILUNGEN

ø 4,1 Mitarbeiter in der IR-Abteilung
ø 4,5 Fiko-Verantwortliche in der CC-Abteilung

ø 3,5 Mitarbeiter in der IR-Abteilung
ø 3,9 Fiko-Verantwortliche in der CC-Abteilung

FINANCIAL COMMUNITY

ø 21 Analysten
ø 2 Ratings

ø 59% Streubesitz
ø 65% Institutionelle Investoren
ø 20% Privatinvestoren

ø 20,5 Analysten
ø 1,7 Ratings

ø 63% Streubesitz
ø 66% Institutionelle Investoren
ø 16% Privatinvestoren

PERFORMANCE

Aktienperformance nach
3 Jahren = **ø 38%**
5 Jahren = **ø 94%**

Aktienperformance nach
3 Jahren = **ø 33%**
5 Jahren = **ø 61%**

Ein Blick auf die Zusammensetzung der Cluster zeigt, dass eine stärkere oder schwächere Integration teilweise auch eine Frage der Unternehmensgröße und des Indizes ist. Die stärker integrierten Abteilungen kommen häufig aus größeren Unternehmen und zu 34% aus dem DAX. Die Unternehmen mit einer stärkeren Integration haben im Durchschnitt mehr Mitarbeiter sowohl in der IR-Abteilung als auch Verantwortliche für Finanzkommunikation in der Corporate Communications-Abteilung.

Ein Blick auf die Kapitalmarktperformance der beiden Cluster zeigt, dass sowohl die Anzahl der Analysten und Ratings sowie der Anteil an institutionellen Investoren vergleichbar ist. Unternehmen mit einer stärkeren Integration der Finanzkommunikation weisen jedoch einen höheren Anteil an Privatinvestoren auf. Vielleicht stellt das einen Grund dar, sich stärker auszutauschen und Privatanleger über verschiedene Unternehmenskanäle zu erreichen. In Bezug auf die Aktienperformance zeigt sich, dass stärker integrierte Unternehmen sowohl im 3- als auch im 5-Jahres-Vergleich besser abschneiden – dies ist jedoch mit Vorsicht zu interpretieren, da die deskriptive Analyse keine Kausalschlüsse zulässt.

BESONDERHEITEN INTEGRIERTER ABTEILUNGEN

Im Rahmen der Studie nahmen auch 20 LeiterInnen Integrierter Abteilungen teil, wobei außer dem schweizerischen SMI alle Indizes vertreten waren (DAX: 2, MDAX: 2, TecDAX: 9, SDAX: 1, Prime Standard: 3, ATX: 3). Diese Integrierten Abteilungen flossen nicht in die bisher berichtete Auswertung ein und wurden separat analysiert. Es zeigt sich, dass Integrierte Abteilungen entweder direkt an den Vorstandsvorsitzenden (55%) oder an CEO und CFO (45%) berichten.

Hier wurde ebenfalls gefragt, wie wichtig andere Abteilungen im Unternehmen für die Zusammenarbeit und Abstimmung bei der Finanzkommunikation seien. Hier zeigt sich im Gegensatz zu den Ergebnissen der IR- und CC-Abteilungen, dass die Rechtsabteilung (95%) und das Accounting (94,8%) als wichtigste Partner eingeschätzt werden (Abbildung 16). Aber auch die Relevanz des Controllings (90%), der Strategieabteilung (90%) und des Vorstandsbüros (80%) wird als wichtig eingestuft.

WIE WICHTIG IST DIE ZUSAMMENARBEIT UND ABSTIMMUNG MIT DEN FOLGENDEN ABTEILUNGEN FÜR IHRE ARBEIT?

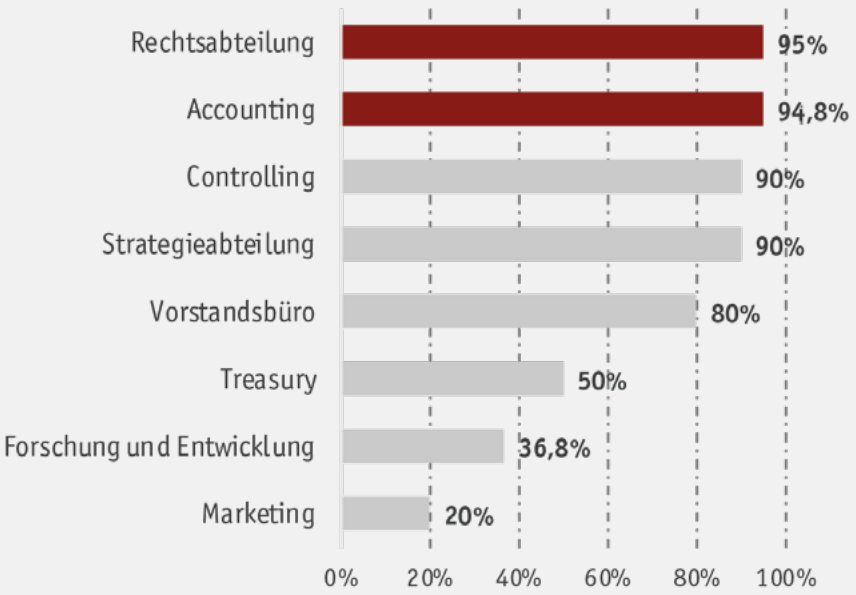


Abbildung 16: Relevanz anderer Abteilungen bei der Zusammenarbeit und Abstimmung der Finanzkommunikation (Prozentwerte = sehr wichtig/wichtig) (n = 20)

Auch hier ist der Austausch regelmäßig: 30% stimmen sich täglich mit anderen Abteilungen ab; 35% stimmen sich mehrmals wöchentlich zur Finanzkommunikation ab. Ein Blick auf die Aufgaben der Finanzkommunikation verrät, dass Integrierte Abteilungen erwartungsgemäß ein breites Aufgabenspektrum aufweisen (Abbildung 17) – sie sind zuständig für den Kontakt zu allen relevanten externen Stakeholdern (Analysten, Investoren, Finanzjournalisten, Stimmrechtsberatern). Strategische Aufgaben wie Führungswechsel in der C-Suite (47%) und Anpassungen der Strategie (45%) werden in Kooperation mit anderen Abteilungen bearbeitet. Bei M&A-Aktivitäten spielen die Integrierten Kommunikationsabteilungen eine eher untergeordnete Rolle.

BITTE GEBEN SIE AN, WELCHE AUFGABEN UND FUNKTIONEN IN IHREM UNTERNEHMEN VON WELCHER ABTEILUNG SCHWERPUNKTMÄSSIG ÜBERNOMMEN WERDEN.

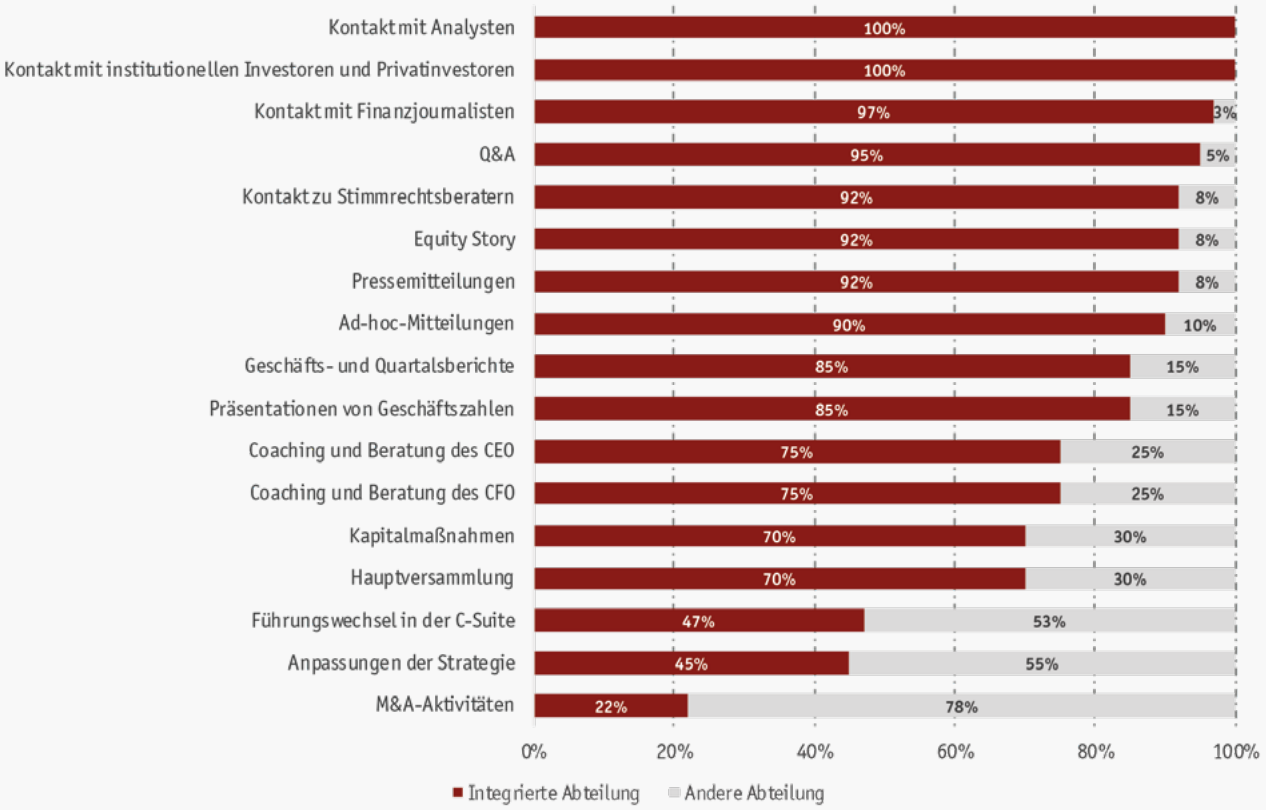


Abbildung 17: Aufgabenteilung zwischen Integrierten Abteilungen und anderen Abteilungen in der Finanzkommunikation in Prozent (n = 20)

Schließlich wurden die LeiterInnen der Integrierten Abteilungen nach den Vor- und Nachteilen ihrer organisationalen Aufstellung gefragt. Die Sicherstellung der One-Voice-Policy ist aus Sicht der Befragten der bedeutendste Vorteil für eine integrierte Aufstellung. Häufig wurde auch ein konsistentes Messaging an alle Stakeholder sowie über verschiedene Kommunikationsformate als Vorteil in der Kommunikation nach außen genannt.

Aber auch intern sehen die Befragten Vorteile: Durch eine Führung der Abteilung gebe es gleichgerichtete Interessen, ein besseres Alignment und weniger Entscheidungsfindungsprozesse. Zudem gebe es weniger Abstimmungsaufwand und einen besseren Informationsfluss, da andere Abteilungen nur einen Ansprechpartner in Bezug auf Finanzkommunikation hätten.

„Der Vorteil unserer Aufstellung? Nach außen: Kontinuität, Glaubwürdigkeit, One-Voice. Wir haben ein konsistentes Messaging über verschiedene Stakeholder und Medien hinweg." (Leiter Integrierte Abteilung, ATX)

„Andere Abteilungen müssen zu relevanten Themen nur uns informieren, es gehen keine Informationen verloren. Außerdem gibt es unter der gleichen Führung auch gleichgerichtete Interessen in der Finanzkommunikation." (Leiter Integrierte Abteilung, MDAX)

„Der eine Strang folgt fest vorgegebenen Terminen und Zeitplänen, der andere Strang dem operativen Tagesgeschäft – das führt mitunter zu Konflikten bei Ressourcen und wichtige Fragen erhalten gegebenenfalls nicht genug Raum." (Leiter Integrierte Abteilung, SDAX)

Als Nachteile einer Integrierten Abteilung sehen die Beteiligten vor allem eine hohe Arbeitsbelastung, da alle Aufgaben in einer Abteilung liegen. Die organisationale Aufstellung könne zudem dazu führen, dass sich Strukturen festfahren und die Kommunikation des Unternehmens dadurch weniger innovativ sei.

EMPFEHLUNGEN

Wenn also klar ist, dass eine stärkere – strategische und formelle – Integration erstrebenswert ist, stellt sich die Frage, wie sie erreicht werden kann?

+ Rituale etablieren, um den Austausch stärker zu formalisieren

In einem Großteil der befragten Unternehmen werden Vertreter der jeweils anderen Abteilung zu den (meist wöchentlichen) Teammeetings eingeladen. Dies ermöglicht einen Einblick in den Arbeitsalltag und die aktuellen Themen der Anderen. Sowohl ein Informationsaustausch im Rahmen der Teammeetings als auch Treffen zur Planung der Maßnahmen der Finanzkommunikation mit den beteiligten Personen erscheint sinnvoll. Wer sich häufig sieht, oft miteinander spricht, ist offener – das unterstützt eine unkomplizierte Abstimmung.

+ Räume für Austausch schaffen

Viele Befragte nennen die räumliche Nähe der beiden Abteilungen als großen Vorteil. Die Einführung von Open Office-Konzepten ermöglicht es in einigen Unternehmen bereits, dass sich auch Kollegen aus unterschiedlichen Abteilungen flexibel zusammensetzen können. Auch in klassischen Büro-Formen ist es aber möglich, Räume für die Zusammenarbeit einzurichten. Einige Befragte geben zudem an, dass die verantwortlichen Personen für die Finanzkommunikation in den Tagen vor der Veröffentlichung der Geschäftszahlen in ein gemeinsames Büro ziehen – so können letzte Änderungen und Anpassungen direkt ausgetauscht werden.

+ Mehr Transparenz und Produktivität

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Möglichkeiten von kooperativen Tools bislang kaum genutzt werden. Selbst gemeinsame (projektbezogene) Laufwerke sind eine Seltenheit. Mithilfe von gemeinsamen Laufwerken oder sogar cloudbasiertem Dokumentenmanagement kann die Zusammenarbeit in Projekten und Dokumenten vereinfacht werden; dies führt zudem zu einer höheren Transparenz der jeweiligen Aktivitäten.

+ Perspektivenwechsel zwischen verschiedenen Kulturen ermöglichen

Die Personen, die sich in den IR- und CC-Abteilungen mit Finanzkommunikation beschäftigen, weisen häufig einen unterschiedlichen disziplinären Hintergrund auf. Ebenso unterscheiden sich die Zielgruppen, Aufgabenfelder, Prioritäten und Berichtswege. Darum müssen die Abteilungen lernen, wie die jeweils anderen „ticken". Gleich mehrere Unternehmen begegnen dieser Herausforderung durch gegenseitige Hospitationen im Alltag, zum Beispiel bei Investoren-/Journalistengesprächen.

„Menschen kann man nur in bestimmten Maßen verändern, daher ist die Kooperation aus meiner Sicht auch ein Thema für die Personalentwicklung: Wie stelle ich Teams zusammen? Und nicht nur Teams: Wie stelle ich ganze Abteilungen und Strukturen auf? Wie können wir aus Managementsicht die Leute besser miteinander vernetzen?" (Leiter Investor Relations, DAX)

„Ich hatte auch schon das Vergnügen, bei den anderen zu hospitieren und mal bei Investoren-Gesprächen dabei zu sitzen. Es hilft einfach, wenn man versteht, wie der Prozess beim Anderen läuft und welche Bedürfnisse deren Zielgruppe hat – und sich dann auch offen darüber auszutauschen zu können." (Sprecher Finanzkommunikation, DAX)

+ Interdisziplinäre Teams bilden

Es gibt Aufgaben der Finanzkommunikation, die klar der einen oder anderen Abteilung zugeordnet werden. Andere Aufgaben, wie die Kommunikation bei einem Führungswechsel, der Anpassung der Strategie oder das interne Coaching des CEO werden aber vornehmlich gemeinsam wahrgenommen. Daher kann es sinnvoll sein, interdisziplinäre Teams für diese Aufgaben zu bilden. Aktuell werden meist Verantwortlichkeiten in den einzelnen Abteilungen festgehalten. Aber auch hier kann sich eine stärkere Formalisierung der Strukturen mit regelmäßigen Treffen, digitalen Tools sowie einer gemeinsamen Strategieentwicklung und -implementierung positiv auf die Atmosphäre auswirken.

+ Gemeinsam gründlich nachdenken

In den Expertengesprächen wurden Aktivitäten wie gemeinsame Offsites der beiden Abteilungen als Best Practices genannt. Dies ist sowohl zur Jahresplanung denkbar – aber auch themenbezogen, wie zum Beispiel zum Zweck der strategischen Planung. Indem alle Beteiligten von Anfang an eingebunden sind und die Argumente und Bedenken der anderen Abteilung kennen, erhöht sich das Verständnis und werden mögliche Friktionen reduziert. All dies trägt zu einer konsistenteren Kommunikation nach außen bei.

„Wenn wir ein Offsite zum Thema Strategie machen, dann ist da sowohl Corporate Communications als auch Investor Relations dabei. Das heißt, es ist von vornherein sichergestellt, dass nicht der eine ein Offsite macht und sagt, er entwickelt jetzt einmal die Kommunikationsstrategie und der andere sagt, ich gehe in eine ganz andere Richtung und spreche Investoren in Japan mit ganz anderen Themen an.“ (Leiter Investor Relations, DAX)

+ Mehr strategische Abstimmung!

Im Vordergrund der Abstimmung zwischen IR und CC stehen aktuell die Inhalte sowie eine zeitliche Kongruenz. Die geringe strategische Abstimmung zeigt sich spiegelbildlich bei den Ergebnissen zur Evaluation der Finanzkommunikation. Dabei sollten nicht nur Rollen und Aufgabenverteilung klar sein, sondern auch die Ziele sollten abgestimmt und akzeptiert sein. Dies lässt den Abteilungen den notwendigen Freiraum, im operativen Geschäft ihre jeweiligen Stärken auszuspielen, ohne in einen Konflikt miteinander zu geraten. Ein Kommunikationsmanagement mit Planung und Evaluation der Finanzkommunikation ist also das Rückgrat der integrierten Finanzkommunikation.

+ Kooperation auch in der Manöverkritik

Viele Befragten berichten zwar von gemeinsamen Meetings zum Planungsbeginn der Quartalszahlen, anschließend laufe das Feedback jedoch ausschließlich innerhalb der Abteilungen ab. Warum aber nicht sofort sagen, wenn etwas gut oder schlecht lief? Auch die Etablierung einer Manöverkritik – idealerweise mit einer Evaluation der zuvor festgelegten Parameter – kann zu einer Verbesserung der Zusammenarbeit beitragen.

+ Veränderung braucht Zeit

Keine Zusammenarbeit verändert sich von heute auf morgen. Viele Befragte sprechen an, wie sehr Persönlichkeiten und Eigenheiten der Personen die Kooperation beeinflussen. Da hilft es nur, selbst ein Vorbild zu sein: Indem Informationen aktiv weitergegeben werden, Konflikte professionell gelöst und ein stärkerer Austausch eingefordert wird, kommt man einer erfolgreichen Zusammenarbeit jedes Mal ein Stück näher.

Fazit: In der Finanzkommunikation ist es eine besondere Herausforderung, die beiden beteiligten Kommunikationsfunktionen mit „einer Stimme“ sprechen zu lassen. Trotz insgesamt häufiger Abstimmung fehlt es meist an strategischer Integration und formalisierter Koordination. Gerade angesichts der kulturellen und disziplinären Unterschiede zwischen IR und CC stimmt dies bedenklich. Ein ermutigendes Ergebnis andererseits: Für beide Seiten lohnt es sich, enger und stärker integriert zu arbeiten – davon profitieren die Beteiligten intern und auch die jeweiligen Zielgruppen, mit denen der Dialog gepflegt wird.

LITERATUR

- Bruhn, Manfred (2014): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation: Strategische Planung und operative Umsetzung (6., überarbeitete Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bruhn, Manfred/Martin, Sieglinde/Schnebelen, Stefanie (2014): Zukunftsthemen der integrierten Kommunikation: Forschungsfelder und Aufgaben für Wissenschaft und Praxis – Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. In: Transfer Werbeforschung & Praxis, Jg. 60, Nr. 3, S. 59-66.
- Christensen, Lars T./Cornelissen, Joep P. (2011): Bridging Corporate and Organizational Communication: Review, Development and a Look to the Future. In: Management Communication Quarterly, Jg. 25, Nr. 3, S. 383-414.
- DIRK - Deutscher Investor Relations Verband (2018). Investor Relations – Definition und Leitbild. URL: https://www.dirk.org/gremien/think-tank/ir-2020 [zuletzt abgerufen am 18.10.2018]
- Hoffmann, Christian P. (2018): Investor Relations Communication. In: Heath, Robert L./Johansen, Winnie (Hrsg.): The International Encyclopedia of Strategic Communication. Hoboken: Wiley-Blackwell, S. 812-835.
- Hoffmann, Christian P./Tietz, Sandra (2018): Strategien in der Investor Relations und Finanzkommunikation. Leipzig: Center for Research in Financial Communication, Universität Leipzig.
- Hoffmann, Christian P./Tietz, Sandra/Hammann, Kerstin (2018): Investor Relations - a systematic literature review. Corporate Communications: An International Journal, Jg. 23, Nr. 3, S. 294-311.
- Kitchen, Philip J./Kim, Ilchul/Schultz, Don E. (2008): Integrated marketing communications: practice leads theory. In: Journal of Advertising Research, Jg. 48, Nr. 4, S. 531-546.
- Kliatchko, Jerry G./Schultz, Don E. (2014): Twenty years of IMC: A study of CEO and CMO perspectives in the Asia-Pacific region. In: International Journal of Advertising, Jg. 33, Nr. 2, S. 373-390.
- Köhler, Kristin (2015): Investor Relations in Deutschland: Institutionalisierung—Professionalisierung—Kapitalmarktentwicklung—Perspektiven. Wiesbaden: Springer Gabler.
- manager magazin (2018): Siemens-Chef Joe Kaeser avisiert Abbau von 20.000 Stellen. URL: http://www.managermagazin.de/unternehmen/industrie/siemens-joe-kaeser-will-zentrale-umbauen-und-20-000-jobs-streichen-a-1224520.html [zuletzt abgerufen am 18.10.2018]
- Schultz, Don E./Tannenbaum, Stanley I./Lauterborn, Robert F. (1996): Integrated Marketing Communications: Pulling it Together & Making it Work. Lincolnwood, IL: NTC Publishing Group.
- Zerfaß, Ansgar (2014): Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Strategie, Management und Controlling. In: Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung (2., vollständig überarbeitete Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler, S. 21-80.

CENTER FOR RESEARCH IN FINANCIAL COMMUNICATION

Das Center for Research in Financial Communication (CRiFC) wurde 2016 an der Universität Leipzig unter dem Dach der Günter Thiele Stiftung gegründet. Im Mittelpunkt der Aktivitäten stehen nationale und internationale Forschungs- und Lehrprojekte im Themengebiet Finanzkommunikation und Investor Relations. Diverse Veranstaltungen unterstützen den engen fachlichen Austausch zwischen Forschung und Praxis. Partner des CRiFC sind Hering Schuppener Consulting (www.heringschuppener.com) und die Deutsche Börse (www.deutsche-boerse.com). Mehr unter www.financialcommunication.org.

AUTOREN

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

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

Sandra Tietz ist Research Associate am Lehrstuhl für Kommunikationsmanagement sowie für das Center for Research in Financial Communication tätig. Von 2010 bis 2015 war Sandra Tietz bei einer strategischen Kommunikationsberatung in Frankfurt und New York, zuletzt als Associate Director mit Fokus auf Kapitalmarkttransaktionen sowie Investor Relations. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Finanzkommunikation, Investor Relations, Digitalisierung, strategisches Kommunikationsmanagement und Unternehmenskommunikation.

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

IMPRESSUM

Center for Research in Financial Communication
Eine Initiative der Günter Thiele Stiftung für Kommunikation und Management im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft

Nikolaistraße 27-29, 04109 Leipzig | Tel.: +49 (0)341 973 50 61
info@financialcommunication.org | www.financialcommunication.org

Alle Rechte vorbehalten. © Februar 2019

Mehr unter www.financialcommunication.org.