

Sandra Binder-Tietz | Christian P. Hoffmann | Sarah Krauß | Meriel Pecher |
Sarah Pütter | Sven Schapke

Die strategische Positionierung der Investor Relations gegenüber dem Unternehmensvorstand

DIRK-Forschungsreihe, Band 34



Mehr Wert im Kapitalmarkt

Bearbeitet von:

Sandra Binder-Tietz
Christian P. Hoffmann
Sarah Krauß
Meriel Pecher
Sarah Pütter
Sven Schapke

Mit großem Dank an die weiteren Mitglieder der Projektteams: Merle Graalfs, Jan Kaiser, Dominique Naujok, Chiara Santangelo & Nina Marlene Voigt

Impressum

© 2026, 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
Webseite www.dirk.org

Gestaltung und Satz:
METAFEX, Markranstädt

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

ISBN: 978-3-949851-07-0
1. Auflage Juni 2026

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.

Über die DIRK-Forschungsreihe

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

Bisher erschienen:

- Band 1: Krisenkommunikation
- Band 2: Corporate Governance Kodex
- Band 3: Behavioural Finance
- Band 4: Die Aktie als Marke
- Band 5: WpHG-Praxis für Investor Relations
- Band 6: Investor Relations-Qualität: Determinanten und Wirkungen
- Band 7: Bondholder Relations
- Band 8: IR-Maßnahmen aus Sicht von Finanzanalysten
- Band 9: Die IR-Arbeit in deutschen Unternehmen
- Band 10: EU-einheitliche Umsetzungspraxis
- Band 11: Investor Relations-Management
- Band 12: Investor Marketing
- Band 13: Changes in Corporate Governance and Corporate Valuation
- Band 14: Communication success factors in Investor Relations
- Band 15: Der Entry Standard–Erfolgsstory oder Abenteuerspielplatz für den Börsennachwuchs?
- Band 16: Die Zusammenarbeit von Juristen & Kommunikation in erfolgskritischen Situationen
- Band 17: Investor Relations und Social Media
- Band 18: Investor Relations-Herausforderungen für mittelständische B2B-Unternehmen
- Band 19: Karrierepfade der Investor Relations
- Band 20: Die neue Rolle des Aufsichtsrates in der Kapitalmarktkommunikation
- Band 21: Workforce diversity and personal policies:
Capital market perception and shareholder wealth effects
- Band 22: Innovative Kommunikationstechnologien für Investor Relations-Aktivitäten –
Eine umfassende Bestandsaufnahme
- Band 23: Digital Leadership in Investor Relations
- Band 24: Investoren und Aufsichtsrat im Dialog
- Band 25: Nachhaltigkeit in der Kapitalmarktkommunikation
- Band 26: Litigation IR – Kapitalmarktkommunikation in Rechtsstreitigkeiten als
strategische Managementaufgabe
- Band 27: Rollen im Berufsfeld der Investor Relations
- Band 28: Influence of the growing ETF industry on active investor relations work
- Band 29: Kapitalmarktkommunikation für die neue „Generation Aktie“
- Band 30: Influencer Relations – Anforderungen an Kooperationen zwischen Finfluencern und
börsennotierten Unternehmen
- Band 31: Ausrichtung der Investor Relations deutscher Aktiengesellschaften auf die Generation Z
- Band 32: Die Einführung von Mehrstimmrechtsaktien und ihr Einfluss auf die Zahl der
Börsengänge
- Band 33: Wer will die virtuelle Hauptversammlung (nicht)? – Einsichten aus dem
Abstimmungsverhalten 2025

Über den DIRK

Der DIRK – Deutscher Investor Relations Verband ist der größte europäische Fachverband für die Verbindung von Unternehmen und Kapitalmärkten. Wir geben Investor Relations (IR) eine Stimme und repräsentieren rund 90 % des börsennotierten Kapitals in Deutschland. Als unabhängiger Kompetenzträger optimieren wir den Dialog zwischen Emittenten, Kapitalgebern sowie den relevanten Intermediären und setzen hierfür professionelle Qualitätsstandards.

Unsere Mitglieder erhalten von uns fachliche Unterstützung und praxisnahes Wissen sowie Zugang zu Netzwerken und IR-Professionals aus aller Welt. Zugleich fördern wir den Berufsstand der Investor Relations und bieten umfangreiche Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten in enger Zusammenarbeit mit Wissenschaft und Forschung.

Der DIRK im Film

- ▶ DIRK im Film - Wir gestalten die Zukunft für Investor Relations
- ▶ Die DIRK-Konferenz - DAS Branchentreffen für Investor Relations in Deutschland
- ▶ CIRO – Certified Investor Relations Officer - Der Karriere-Boost für Investor Relations

Wir informieren Sie auch auf

 DIRK – Deutscher Investor Relations Verband

 YouTube DIRK e.V.

Kontakt

DIRK – Deutscher Investor
Relations Verband e.V.
Reuterweg 81, 60323 Frankfurt am Main
T +49 (0) 69. 9590 9490
F +49 (0) 69. 9590 94999
info@dirk.org | www.dirk.org

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

Investor Relations hat sich in den vergangenen Jahren von einer überwiegend operativen Kommunikationsfunktion zu einer zentralen Schnittstelle zwischen Unternehmen, Kapitalmarkt und Management entwickelt. Mit dieser Entwicklung ist auch der Anspruch an die Funktion deutlich gestiegen: Investor Relations soll heute nicht nur informieren, sondern aktiv zur strategischen Positionierung von Unternehmen beitragen.

Für den DIRK – Deutscher Investor Relations Verband steht die kontinuierliche Professionalisierung des Berufsfelds im Mittelpunkt. Dazu gehört auch, zentrale Fragestellungen der Praxis wissenschaftlich fundiert zu untersuchen und den Austausch zwischen Investor Relations-Verantwortlichen, Unternehmen und Forschung zu fördern. Die vorliegende Studie leistet hierzu einen wichtigen Beitrag.

Erstmals wird systematisch analysiert, unter welchen Bedingungen sich die Investor Relations-Funktion gegenüber dem Unternehmensvorstand positionieren kann und welche Faktoren ihre strategische Wirksamkeit beeinflussen. Die Ergebnisse zeigen eindrucksvoll, dass Investor Relations über erhebliche Gestaltungsspielräume verfügt – gleichzeitig aber auch in organisationale Strukturen und Erwartungen eingebettet ist, die ihre Rolle mitprägen.

Besonders relevant für die Praxis ist die Erkenntnis, dass operative Exzellenz, belastbare Beziehungen und die Einbindung in zentrale Entscheidungsprozesse die Grundlage für strategischen Einfluss bilden. Damit liefert die Studie konkrete Ansatz-

punkte für IR-Verantwortliche, ihre Rolle im Unternehmen weiterzuentwickeln und ihre Bedeutung für die Unternehmensführung zu stärken.

Die Studie unterstreicht zugleich die wachsende Relevanz der Investor Relations-Funktion im Zusammenspiel mit dem Kapitalmarkt. In einem Umfeld steigender Anforderungen und zunehmender Komplexität wird die Fähigkeit, Kapitalmarktperspektiven zu verstehen, zu übersetzen und in unternehmerische Entscheidungen einzubringen, immer wichtiger.

Unser Dank gilt dem Center for Research in Financial Communication der Universität Leipzig für die wissenschaftliche Durchführung der Studie sowie allen beteiligten Unternehmen, Investor Relations-Experten und weiteren Akteure, die durch ihre Teilnahme und ihre Einblicke maßgeblich zum Gelingen dieses Projekts beigetragen haben.

Als Verband sehen wir es als unsere Aufgabe, solche Forschungsprojekte zu unterstützen und die gewonnenen Erkenntnisse in die Praxis zu tragen. Wir sind überzeugt, dass die vorliegende Studie wertvolle Impulse für die Weiterentwicklung der Investor Relations-Funktion liefert und den Dialog innerhalb der IR-Community weiter stärkt.

Frankfurt am Main, im Juni 2026

Thomas Denny

Präsident

DIRK – Deutscher Investor Relations Verband e. V.

Danksagung

Das Center for Research in Financial Communication an der Universität Leipzig verfolgt das Ziel, das Themenfeld der Finanzkommunikation und Investor Relations in Forschung und Lehre weiter zu verankern sowie den Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis nachhaltig zu stärken. Im Mittelpunkt stehen dabei die Initiierung, Durchführung und Kommunikation von Forschungsprojekten, die sowohl grundlegende wissenschaftliche Erkenntnisse liefern als auch konkrete Impulse für die Praxis geben. Ein enger Dialog mit der Praxis der Investor Relations ist hierfür unverzichtbar.

Die vorliegende Studie zur strategischen Positionierung der Investor Relations-Funktion gegenüber dem Unternehmensvorstand leistet einen Beitrag zu einem bislang nur begrenzt erforschten Themenfeld. Insbesondere die Frage, unter welchen Bedingungen Investor Relations als strategischer Partner innerhalb der Unternehmensführung wirken kann, gewinnt angesichts steigender Kapitalmarktanforderungen zunehmend an Bedeutung.

Unser besonderer Dank gilt dem DIRK – Deutscher Investor Relations Verband, der uns als langjähriger Netzwerkpartner auch bei diesem Projekt mit großem Engagement unterstützt hat. Stellvertretend danken wir insbesondere Kay Bommer für die vertrauensvolle Zusammenarbeit und die kontinuierliche Förderung der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Berufsfeld Investor Relations.

Ebenso möchten wir unseren Praxispartnern herzlich danken, die dieses Projekt mit wertvollen Impulsen und kritischem Feedback begleitet haben. Durch den engen und offenen Austausch konnten zentrale Fragestellungen geschärft und die Ergebnisse praxisnah weiterentwickelt werden. Ihr Engagement als Sparringspartner hat maßgeblich zum Erfolg dieser Studie beigetragen.

Ein besonderer Dank gilt zudem den zahlreichen

Teilnehmer der qualitativen Interviews und der quantitativen Befragung. Ihre Bereitschaft, Einblicke in ihre Erfahrungen, Einschätzungen und Arbeitsrealitäten zu geben, bildet die Grundlage dieser Untersuchung. Angesichts der hohen Arbeitsbelastung im Alltag von Investor Relations-Verantwortlichen ist dieses Engagement keineswegs selbstverständlich – umso mehr wissen wir die Offenheit und Unterstützung zu schätzen.

Nicht zuletzt danken wir den Studierenden des Masterstudiengangs Communication Management der Universität Leipzig, die im Rahmen des Forschungstransferprojekts mit großem Engagement, analytischer Tiefe und hoher Professionalität an der Umsetzung dieser Studie mitgewirkt haben. Ihre Arbeit hat wesentlich dazu beigetragen, ein bislang wenig systematisch untersuchtes Thema empirisch zu erschließen und weiterzuentwickeln.

Die vorliegende Studie versteht sich als ein weiterer Schritt, das Verständnis für die strategische Rolle von Investor Relations zu vertiefen und Impulse für die Weiterentwicklung des Berufsfelds zu geben.

Executive Summary

Investor Relations steht an einem Wendepunkt. Während die Funktion in vielen Unternehmen zunehmend als strategischer Sparringspartner verstanden wird, ist ihr Alltag nach wie vor stark operativ ausgerichtet und von Compliance-Notwendigkeiten getrieben. Vor diesem Hintergrund stellt sich eine zentrale Frage für die Praxis: **Wie gelingt es Investor Relations, sich gegenüber dem Vorstand als strategische Funktion zu positionieren?**

Die vorliegende Studie geht dieser Frage systematisch nach. Ziel ist es, die zentralen Hebel und Rahmenbedingungen zu identifizieren, die bestimmen, ob und wie Investor Relations strategischen Einfluss entfalten kann. Dabei wird nicht nur die Funktion selbst betrachtet, sondern auch ihr Austausch mit zentralen Akteuren, insbesondere dem Vorstand, dem Aufsichtsrat, anderen Unternehmensfunktionen sowie der Financial Community.

Methodisch basiert die Untersuchung auf einem Mixed-Methods-Ansatz: In einer qualitativen Vorstudie wurden 18 Interviews mit IR-Managern, CFOs, Beratern und Analysten geführt, um zentrale Einflussfaktoren explorativ zu identifizieren. Darauf aufbauend wurden diese in einer quantitativen Befragung mit 81 Teilnehmern systematisch überprüft und in ein integriertes Modell überführt.

Die Ergebnisse zeigen ein klares Bild: Investor Relations kann sich strategisch positionieren, ist dabei jedoch nicht vollständig frei in ihrem Handeln. Vielmehr entsteht Positionierung im Zusammenspiel aus aktiv gestaltbaren Hebeln und strukturellen Rahmenbedingungen.

Drei zentrale Erkenntnisse sind dabei besonders relevant für die Praxis:

Erstens bildet **operative Exzellenz das unverzichtbare Fundament** der Positionierung. Präzision, Verlässlichkeit und fehlerfreie Umsetzung sind keine Differenzierungsmerkmale, sondern Grundvoraussetzung für Glaubwürdigkeit und Vertrauen, insbesondere gegenüber dem Vorstand.

Zweitens ist **Beziehungsarbeit der entscheidende Hebel für Einfluss**. Sowohl interne Netzwerke als auch die Beziehung zur Financial Community wirken direkt und indirekt auf die Wahrnehmung von Investor Relations beim Unternehmensvorstand.

Drittens ist die **Einbindung in zentrale Entscheidungsprozesse der Schlüssel zur strategischen Wirkung**. Erst wenn Investor Relations Zugang zu relevanten Informationen hat und regelmäßig in Abstimmungen eingebunden ist, kann sie ihr Potenzial als Übersetzer zwischen Kapitalmarkt und Unternehmen voll entfalten.

Gleichzeitig zeigt die Studie, dass die Positionierung von Investor Relations auch durch Faktoren geprägt ist, die sich nur begrenzt steuern lassen. Dazu zählen etwa der historisch gewachsene Stellenwert der Funktion, die Kapitalmarktaffinität des Vorstands oder organisationale Machtstrukturen. Positionierung ist daher kein einmaliger Akt, sondern ein kontinuierlicher Prozess organisationaler Wahrnehmungsgestaltung.

Für die Praxis ergeben sich daraus klare Implikationen: Investor Relations sollte operative Exzellenz konsequent absichern, strategische Beziehungen aktiv gestalten und ihre Rolle als Übersetzer der Kapitalmarktperspektive bewusst wahrnehmen. Entscheidend ist dabei nicht nur, was IR leistet, sondern wie diese Leistung im Unternehmen wahrgenommen wird.

Die Studie leistet darüber hinaus einen wissenschaftlichen Beitrag, indem sie erstmals ein integriertes Mehrebenenmodell zur internen Positionierung der Investor Relations-Funktion entwickelt. Sie zeigt, dass strategische Wirkung nicht allein aus formalen Strukturen entsteht, sondern aus dem Zusammenspiel von Leistung, Beziehungen und organisationaler Einbindung.

Oder zugespitzt formuliert: Strategische Investor Relations ist kein Status – sondern das Ergebnis konsequenter Positionierungsarbeit.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	10
Tabellenverzeichnis	11
1 Einleitung	12
2 Die Positionierung der Investor Relations im Unternehmen	13
3 Forschungsmethodik	17
3.1 Qualitative Interviews	18
3.2 Quantitative Befragung	19
4 Ergebnisse	22
4.1 Ergebnisse der qualitativen Teilstudie	22
4.1.1 Das Ansehen der Investor Relations im Überblick	22
4.1.2 Das Ansehen der IR im Spannungsfeld struktureller Rahmenbedingungen	25
4.1.3 Einflussfaktoren auf Ebene der IR-Manager	27
4.1.4 Einflussfaktoren auf Ebene der IR-Funktion	29
4.1.5 Einflussfaktoren auf Ebene weiterer Unternehmensfunktionen	33
4.1.6 Einflussfaktoren auf Ebene der Financial Community	36
4.1.7 Einflussfaktoren auf Ebene des Aufsichtsrats	38
4.1.8 Einflussfaktoren auf Ebene des Vorstands	40
4.2 Ergebnisse der quantitativen Teilstudie	43
5. Zentrale Erkenntnisse: Was beeinflusst die Positionierung der IR?	53
6. Handlungsempfehlungen: Wie kann IR ihre Positionierung optimieren?	58
7. Literaturverzeichnis	62
Anhang	66
Über die Autoren	72

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Theoriebasiertes Mehrebenenmodell der Positionierung der Investor Relations	15
Abbildung 2:	Theoriebasiertes Beziehungsmodell der Positionierung der Investor Relations	16
Abbildung 3:	Forschungsdesign im Überblick	17
Abbildung 4:	Stichprobe der qualitativen Befragung	18
Abbildung 5:	Stichprobe der quantitativen Online-Befragung	20
Abbildung 6:	Berufserfahrung der Stichprobe in Jahren	20
Abbildung 7:	Indikatoren des IR-Ansehens bei der Financial Community	43
Abbildung 8:	Einflussfaktoren auf das IR-Ansehen bei der Financial Community	44
Abbildung 9:	Indikatoren des IR-Ansehens bei anderen Unternehmensfunktionen	45
Abbildung 10:	Intensität des Austausches mit anderen Unternehmensfunktionen	46
Abbildung 11:	Einflussfaktoren auf das IR-Ansehen bei anderen Unternehmensfunktionen	47
Abbildung 12:	Indikatoren des IR-Ansehens beim Aufsichtsrat	48
Abbildung 13:	Einflussfaktoren auf das IR-Ansehen beim Aufsichtsrat	49
Abbildung 14:	Indikatoren des IR-Ansehens beim Vorstand	50
Abbildung 15:	Einflussfaktoren auf das IR-Ansehen beim Vorstand	51
Abbildung 16:	Angereichertes und validiertes Mehrebenenmodell der Positionierung der Investor Relations	54

Tabellenverzeichnis

Anhang

Tabelle 1:	Multiple Regression für das Ansehen der IR bei der Financial Community	66
Tabelle 2:	Multiple Regression für das Ansehen der IR beim Aufsichtsrat	67
Tabelle 3:	Multiple Regression für das Ansehen der IR beim Vorstand (Verhältnis IR und Vorstand)	68
Tabelle 4:	Multiple Regression für das Ansehen der IR beim Vorstand (Ausgestaltung der IR-Funktion)	69
Tabelle 5:	Multiple Regression für das Ansehen der IR beim Vorstand (strukturierende Rahmenbedingungen IR-Funktion)	70
Tabelle 6:	Multiple Regression für das Ansehen der IR beim Vorstand (strukturierende Rahmenbedingungen Unternehmen/Kapitalmarkt)	70
Tabelle 7:	Multiple Regression für das Ansehen der IR beim Vorstand (Ansehen bei anderen Akteuren)	71

1. Einleitung

Der Vorstand berät in einer Strategiesitzung. Es geht um eine richtungsweisende Entscheidung: eine größere Akquisition, die das Geschäftsmodell langfristig stärken soll. Die Zahlen sind durchgerechnet, die Synergien plausibel, die Argumente stehen. Doch kurz vor der finalen Entscheidung kommt eine Frage auf, die sich nicht allein mit Excel beantworten lässt: Wie wird der Kapitalmarkt darauf reagieren?¹

Der Blick wandert zur Investor Relations-Verantwortlichen im Raum. Sie kennt die Gespräche mit Analysten, die Stimmung institutioneller Investoren, die kritischen Fragen der letzten Roadshow. Sie weiß, welche Narrative am Markt funktionieren und auch, welche Zweifel vorherrschen.

In diesem Moment wird deutlich, was Investor Relations (IR) heute leisten kann: nicht nur Kommunikation, sondern Einordnung, Übersetzung und strategische Beratung. Doch genau hier liegt auch eine zentrale Herausforderung der Funktion in ihrem heutigen Entwicklungsstadium.

Investor Relations hat sich in den vergangenen Jahrzehnten grundlegend gewandelt. Was als stark regulierungsgetriebene Funktion zur Reduktion von Informationsasymmetrien zwischen Unternehmen und Kapitalmarkt begann, ist heute die zentrale Schnittstelle zwischen Vorstand und Financial Community. In vielen Unternehmen wird IR inzwischen als strategischer Sparringspartner des Vorstandes verstanden – zumindest gemäß Selbstverständnis der Funktion.

Die Realität sieht jedoch häufig anders aus: Der Arbeitsalltag von Investor Relations-Verantwortlichen ist nach wie vor stark operativ geprägt. Quartalsberichte, Ad-hoc-Mitteilungen, Roadshows und Analystenanfragen dominieren die Agenda. Gerade in kleineren und mittleren Unternehmen bleibt wenig Raum für strategische Einflussnahme. Die Folge: IR wird oft weiterhin primär als Compliance-Funktion wahrgenommen – und nicht als integraler Bestandteil der Unternehmensführung.

Gleichzeitig ist der Einfluss der Kapitalmärkte auf Unternehmen so hoch wie nie zuvor. Investoren, Analysten und andere Kapitalmarktakteure zählen zu den einflussreichsten Stakeholdern börsennotierter Unternehmen. Ihre Erwartungen beeinflussen nicht nur die Bewertung am Markt, sondern zunehmend auch strategische Entscheidungen. In diesem Spannungsfeld kommt Investor Relations eine Schlüsselrolle zu: Die Funktion vermittelt nicht nur die Unternehmensstrategie nach außen, sondern trägt auch dazu bei, Kapitalmarktperspektiven nach innen zu vermitteln und dort einzuordnen.

Vor diesem Hintergrund stellt sich eine zentrale Frage für die Praxis: Unter welchen Bedingungen gelingt es Investor Relations, sich als strategischer Partner des Vorstands zu positionieren – und wann bleibt die Funktion auf eine operative Rolle beschränkt?

Die vorliegende Studie geht dieser Frage systematisch nach. Sie untersucht, welche Faktoren die Positionierung der IR-Funktion im Unternehmen und insbesondere gegenüber dem Vorstand beeinflussen und welche Hebel entscheidend sind, um strategische Wirkung zu entfalten. Dabei wird ein umfassender Blick eingenommen: Neben individuellen Kompetenzen werden auch strukturelle, organisationale und kapitalmarktbezogene Einflussfaktoren berücksichtigt.

Die Ergebnisse basieren auf einer Kombination aus qualitativen Interviews mit zentralen Akteuren aus Unternehmen und Kapitalmarkt sowie einer quantitativen Befragung von Investor Relations-Verantwortlichen.

Ziel ist es, nicht nur ein besseres Verständnis für die Rolle von Investor Relations zu entwickeln, sondern vor allem konkrete Ansatzpunkte für die Praxis aufzuzeigen: Wie kann IR ihre Position im Unternehmen stärken – und welchen Beitrag zur strategischen Unternehmensführung kann sie leisten?

2. Die Positionierung der Investor Relations im Unternehmen

Als Bindeglied zwischen Kapitalmarkt und Unternehmen bewegt sich Investor Relations in einem Geflecht interner und externer Akteure (Wolf, 2022). Nach außen steht die Funktion im kontinuierlichen Austausch mit der Financial Community, insbesondere mit Investoren, Analysten und Brokern. Nach innen arbeitet sie eng mit Vorstand, Aufsichtsrat sowie weiteren Unternehmensfunktionen wie Finance, Corporate Communications und Strategy zusammen (Hoffmann & Köhler, 2025).

Dabei vermittelt Investor Relations zwischen externen Kapitalmarkterwartungen und internen Entscheidungsprozessen. Gleichzeitig verbindet die Funktion operative Aktivitäten wie Berichterstattung, Veranstaltungsorganisation und Formulierung von Mitteilungen mit strategischen Aufgaben – etwa der Beziehungspflege, der Steuerung der Equity Story und der Beratung des Vorstands (Ditlevsen, 2022; Hoffmann et al., 2022; Hoffmann & Streuer, 2022; Steinbach, 2022).

Organisatorisch ist Investor Relations typischerweise als Stabsstelle beim Finanzvorstand oder als Teil der Finanzabteilung verortet. Die Investor Relations-Funktion obliegt damit der gleichnamigen Abteilung. Die konkrete organisationale Ausgestaltung variiert jedoch erheblich – insbesondere in Abhängigkeit von Unternehmensgröße, Ressourcenausstattung und Kapitalmarktorientierung (Hoffmann & Köhler, 2025). In der Praxis finden sich etwa immer wieder auch integrierte Kommunikationsabteilungen, welche die Öffentlichkeitsarbeit und Investor Relations-Funktion umfassen.

Vor diesem Hintergrund stellt sich eine zentrale Frage für die Praxis: Unter welchen Bedingungen gelingt es Investor Relations, sich als strategischer Partner des Vorstands zu positionieren – und wann bleibt die Funktion auf eine operative Rolle beschränkt?

Was unter Ansehen, Positionierung und Einflussfaktoren zu verstehen ist

Für diese Studie wird folgendes Begriffsverständnis zugrunde gelegt: Das **Ansehen** beschreibt die

Fremdwahrnehmung einer organisationalen Funktion durch relevante Anspruchsgruppen. **Indikatoren** machen diese Wahrnehmung greifbar. **Positionierung** bezeichnet die aktive Gestaltung dieser Wahrnehmung durch die Funktion selbst. **Einflussfaktoren** sind jene Aspekte, die bestimmen, welches Ansehen eine Funktion tatsächlich genießt.

Ansehen als Grundlage der Positionierung

Das Ansehen einer organisationalen Funktion lässt sich als aggregierte Wahrnehmung relevanter Anspruchsgruppen verstehen. Es basiert auf dem Wissen und den Vorstellungen, die Mitglieder einer Organisation oder externe Beobachter über diese Funktion besitzen (Albert & Whetten, 1985; Brockhaus & Zerkass, 2022; Chun, 2005; Hatch & Schultz, 1997; Volk & Zerfaß, 2022).

Im Fall von Investor Relations zählen insbesondere Vorstand, Aufsichtsrat sowie weitere Unternehmensfunktionen zu den zentralen internen Stakeholdern. Extern nimmt die Financial Community eine Schlüsselrolle ein. Von einem hohen Ansehen wird gesprochen, wenn diese Anspruchsgruppen die Arbeit der IR akzeptieren und schätzen (Johansson et al., 2019) und den Beitrag der Funktion zur Wertschöpfung des Unternehmens verstehen (Volk & Zerfaß, 2022).

Wie Ansehen messbar wird

Da sich Ansehen nicht direkt beobachten lässt, wird es über verschiedene Indikatoren greifbar gemacht. In der Forschung werden hierfür häufig Dimensionen wie organisatorische Verortung (Hierarchie), innerorganisatorischer Einfluss (Akzeptanz), strategische Einbindung (Strategiebezug) sowie finanzielle und personelle Ausstattung (Ressourcen) herangezogen (Bruhn & Ahlers, 2009; Volk & Zerfaß, 2022).

Positionierung als aktive Gestaltung

Ein hohes Ansehen ist für organisationale Funktionen von zentraler Bedeutung. Es beeinflusst die Ressourcenausstattung einer Funktion, ihre Autonomie, die Komplexität und strategische Bedeutung der ihr zugewiesenen Aufgaben. Entspre-

¹ Aus Gründen der einfachen und besseren Lesbarkeit wird in der folgenden Arbeit auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Formulierungen verzichtet und stattdessen ein generisches Maskulinum verwendet. Jegliche Formen sind als geschlechtsneutral zu verstehen.

chend versuchen Unternehmensfunktionen, ihre Wahrnehmung aktiv zu beeinflussen. Das Konzept der Positionierung beschreibt diese gezielte Gestaltung der Wahrnehmung einer Unternehmensfunktion bei relevanten Zielgruppen (Zerfass, 2008).

Welche Faktoren die Positionierung beeinflussen

Die Positionierung einer Unternehmensfunktion wird allerdings nicht allein durch deren Aktivitäten beeinflusst, sondern durch eine Vielzahl von Einflussfaktoren bestimmt. Einige davon kann die Funktion aktiv gestalten, andere liegen außerhalb ihres direkten Einflussbereichs.

Diese Faktoren wirken auf unterschiedlichen Ebenen – von externen Rahmenbedingungen über organisationale Strukturen bis hin zu individuellen Eigenschaften der IR-Manager. Im Folgenden werden diese Einflussfaktoren systematisch eingeordnet.

Einflussfaktoren auf die Positionierung der IR – eine Mehrebenenperspektive

Der bisherige Forschungsstand zeigt, dass eine Vielzahl von Faktoren die Positionierung der IR gegenüber dem Vorstand beeinflusst.

Auf **gesamtgeseellschaftlicher Ebene** bilden soziokulturelle Entwicklungen, makroökonomische Faktoren und technologische Innovationen den übergeordneten Rahmen, in dem sich die IR-Funktion entwickelt (Köhler, 2015). Beispielsweise kommt eine erstarkende Aktienkultur der Positionierung der Investor Relations zugute. Makroökonomische Schwankungen können der Positionierung der Investor Relations mal zuträglich sein, mal eher abträglich. Technologische Entwicklungen können die Bedeutung des Kapitalmarktes stärken – und damit die Rolle der Investor Relations.

Auf **Ebene des Kapitalmarkts** prägen insbesondere regulatorische Anforderungen und Publizitätspflichten das Handeln der IR (Hoffmann & Binder-Tietz, 2018). Diese wirken ambivalent: Einerseits sichern sie die Existenz der Funktion

und rechtfertigen ihren Ressourcenbedarf, andererseits können sie ihre Wahrnehmung als reine Compliance-Funktion verstärken (Hoffmann & Köhler, 2025). Als zentraler Interaktionspartner nimmt zudem die Financial Community indirekten Einfluss auf das interne Ansehen der IR beim Vorstand (Hoffmann & Köhler, 2025).

Auf **Unternehmensebene** prägen Struktur, Kultur, Unternehmensgröße, Branche und Geschäftsmodell die Positionierung der IR (Brockhaus & Zerfass, 2022; Hoffmann & Köhler, 2025). Zum Teil mit diesen verbunden sind auch die Kapitalmarktorientierung und die Aktionärsstruktur des Unternehmens. Diese Faktoren bedingen die organisationale Einbindung der IR (Brockhaus & Zerfass, 2022) und bestimmen, ob sie primär regulatorische Pflichten erfüllt oder als strategischer Partner agiert. Während große, international gelistete Konzerne der Investor Relations oft weitreichende Gestaltungsspielräume einräumen, hängen ihre Ressourcen und ihr Positionierungsspielraum in kleineren, national ausgerichteten Unternehmen maßgeblich von der Kapitalmarktorientierung der Geschäftsführung ab (Hoffmann & Köhler, 2025). Darüber hinaus beeinflussen interne Akteure wie weitere Unternehmensfunktionen, der Aufsichtsrat und der Vorstand selbst das Ansehen der IR – etwa durch ihre Erwartungen, ihre Erfahrungen in der Zusammenarbeit und ihr jeweiliges Verständnis für kapitalmarktrelevante Zusammenhänge.

Auf **Ebene der IR-Funktion** sind speziell das Selbstbild und Rollenverständnis, die erbrachten Leistungen sowie die Zusammenarbeit mit anderen Funktionen von zentraler Bedeutung (Brockhaus & Zerfass, 2022). Gemeint ist damit, wie die IR ihre eigene Rolle versteht und welche Positionierung sie anstrebt. Das Rollenverständnis bildet dabei die normative Grundlage für das Auftreten der IR: Es entscheidet letztlich darüber, ob die Funktion den Anspruch erhebt, als strategischer Berater Impulse vom Kapitalmarkt aktiv in die Unternehmensführung einzubringen. Auch strukturelle Faktoren wie Abteilungsgröße und Ressourcenausstattung sind relevant. Kleine Teams sind häufig stark mit

regulatorischen Anforderungen ausgelastet, was eine strategische Positionierung erschweren kann. Gleichzeitig tragen Professionalisierung und institutionalisierte Prozesse wesentlich zum Ansehen der Funktion bei (Hoffmann & Köhler, 2025).

Auf **individueller Ebene** beeinflussen insbesondere die Informiertheit über Markt- und Investorenstimmungen, fachliche Kompetenzen sowie das soziale Kapital der IR-Manager die Positionierung. Belastbare Beziehungen zu internen und

externen Akteuren sind dabei eine zentrale Voraussetzung für wirksame IR-Arbeit (Brockhaus & Zerfass, 2022; EY, 2022; Göbel & Dicke, 2020; Hoffmann & Köhler, 2025).

Diese Faktoren werden in Abbildung 1 zu einem Mehrebenenmodell der Einflussfaktoren auf das Ansehen der Investor Relations zusammengeführt, das den bisherigen Forschungsstand verdichtet und als konzeptioneller Rahmen für die empirische Untersuchung dient.

Theoriebasiertes Mehrebenenmodell der Positionierung der Investor Relations



Abbildung 1: Theoriebasiertes Mehrebenenmodell der Positionierung der Investor Relations

Wie das Modell zu verstehen ist

Das Modell verdeutlicht die Komplexität und Vielfalt der Einflussfaktoren auf die Positionierung der Investor Relations. Die äußeren Ebenen bilden den gesellschaftlichen und kapitalmarktbezogenen Rahmen, der grundlegende Anforderungen an die Funktion definiert. Viele dieser Anforderungen kann die IR nicht oder nicht direkt beeinflussen. In diesem Umfeld agiert Investor Relations allerdings auch an der Schnittstelle zur Financial Community, deren externe Wahrnehmung auf die internen Stakeholder der IR zurückwirkt. Hier besteht tatsächlich ein erheblicher Handlungsspielraum für eine Positionierung der Investor Relations.

Im Zentrum steht das Zusammenspiel innerhalb der Unternehmensorganisation. Während die Unterneh-

mensebene den strukturellen Rahmen vorgibt, bilden die weiteren Unternehmensfunktionen, der Aufsichtsrat und der Vorstand die mittelbaren und unmittelbaren Bezugsgruppen für das Ansehen der IR.

Die Positionierung erfolgt dabei auf zwei Wegen: Einerseits durch den direkten Austausch mit dem Vorstand, in dem die IR-Funktion ihre Rolle durch konkrete Leistungen und Beratung schärft. Andererseits wirken Beziehungen zu anderen Akteuren indirekt, da deren Feedback und Einschätzungen das Bild der IR bei der Unternehmensführung mitprägen (Abbildung 2).

Theoriebasiertes Beziehungsmodell der Positionierung der Investor Relations

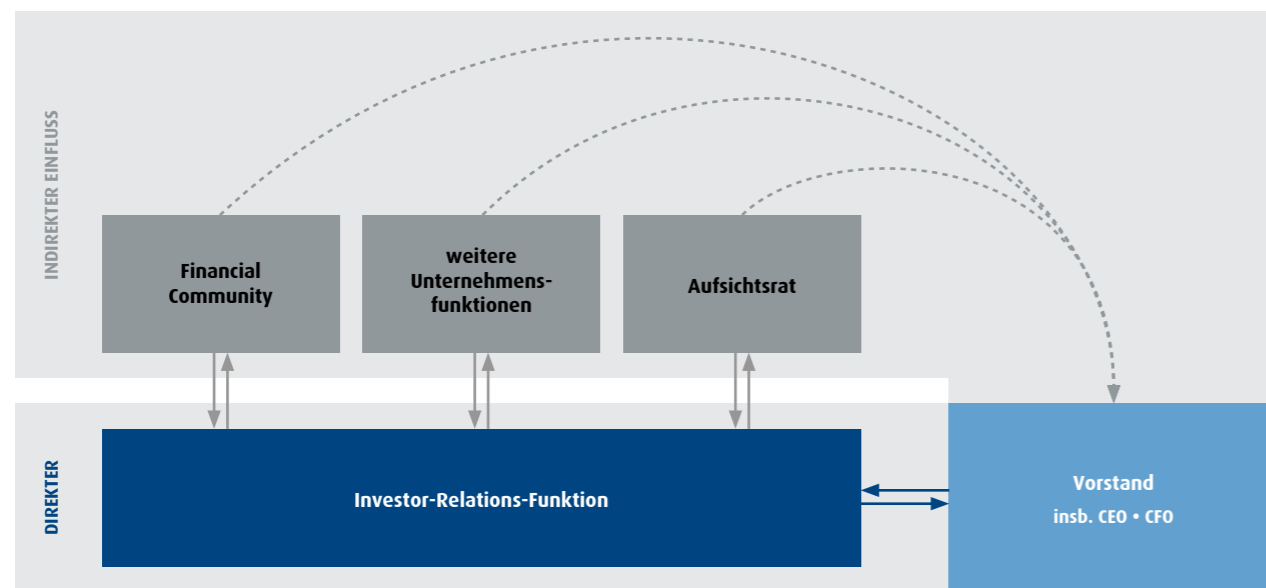


Abbildung 2: Theoriebasiertes Beziehungsmodell der Positionierung der Investor Relations

Die Basis des Modells bilden schließlich die IR-Funktion und die IR-Manager selbst. Ihre Merkmale wie etwa Kompetenzen, ihr Rollenverständ-

nis und ihr Selbstbild bestimmen, wie die Funktion innerhalb dieses Gefüges agiert.

3. Forschungsmethodik

Um ein möglichst umfassendes Bild der strategischen Positionierung der Investor Relations-Funktion gegenüber dem Unternehmensvorstand zu gewinnen, wurde ein mehrstufiges Forschungsdesign gewählt (Abbildung 3). Ausgangspunkt bildete eine Literaturanalyse, auf deren Basis das zuvor beschriebene Mehrebenenmodell entwickelt wurde.

Darauf aufbauend wurden im Rahmen einer qualitativen Teilstudie leitfadengestützte Interviews mit zentralen Akteuren geführt, die für das Ansehen der IR-Funktion relevant sind. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse dienten dazu, das Modell explorativ zu erweitern und zu schärfen.

In einem dritten Schritt wurden die identifizierten Zusammenhänge und Einflussfaktoren in einer quantitativen Teilstudie in Form einer Online-Befragung überprüft. Die Ergebnisse beider Teilstudien wurden abschließend in ein erweitertes und empirisch gestütztes Mehrebenenmodell integriert.

Dieses Vorgehen ermöglicht es, das Modell zunächst explorativ anzureichern und anschließend systematisch zu validieren. Auf diese Weise entsteht ein fundierter Überblick über die zentralen Hebel der Positionierung von Investor Relations.

Forschungsdesign im Überblick

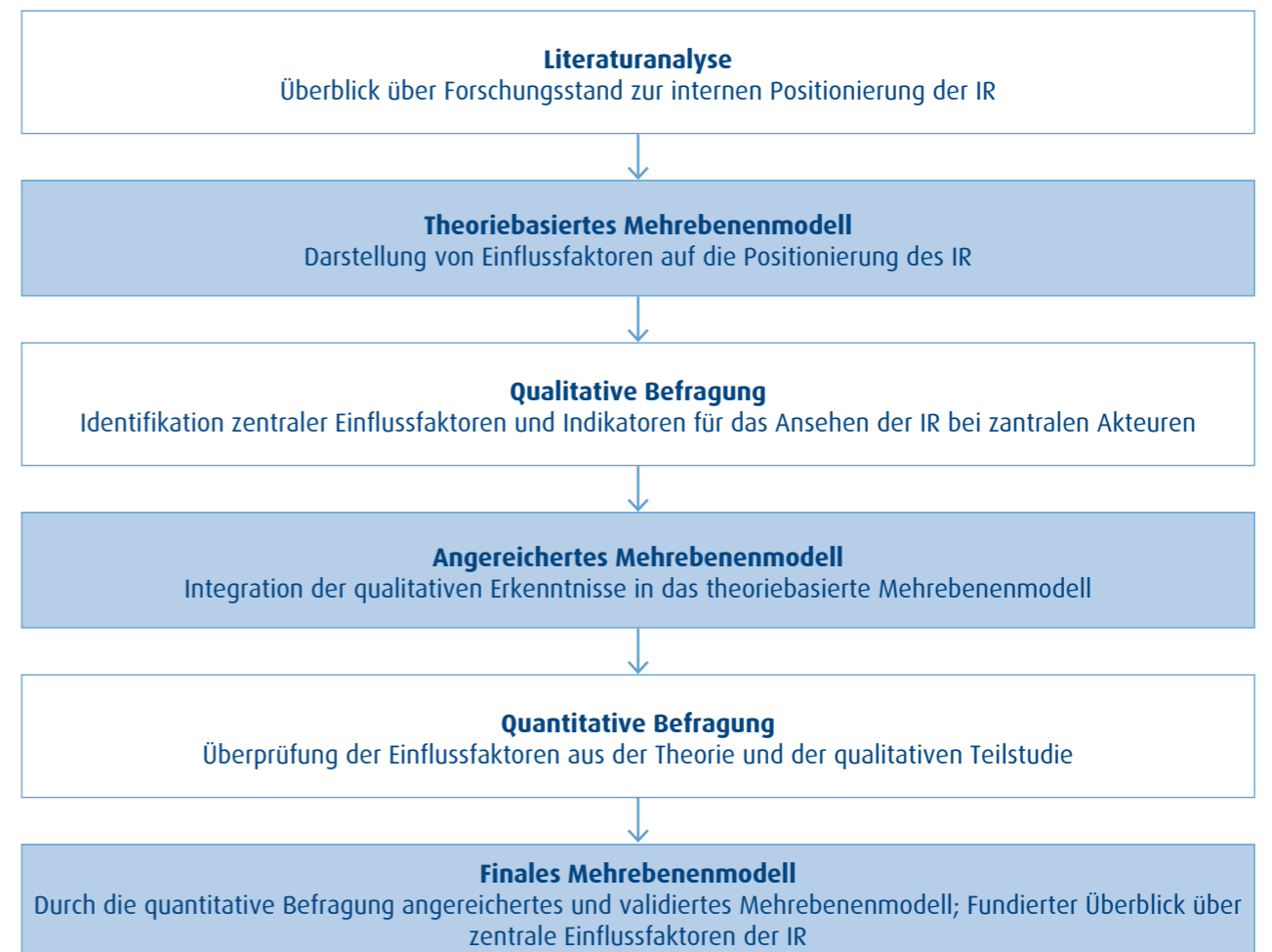


Abbildung 3: Forschungsdesign im Überblick

3.1 Qualitative Interviews

Da bislang nur begrenzt Forschung zur internen Positionierung von Investor Relations vorliegt, wurden leitfadengestützte Interviews durchgeführt, um das Untersuchungsfeld vertieft zu erkunden. Ziel war es, die theoretisch hergeleiteten Einflussfaktoren des Mehrebenenmodells explorativ zu ergänzen und aus einer Praxisperspektive zu validieren. Zu beachten ist, dass es sich dabei um individuelle Einflussfaktoren aus der Wahrnehmung der Interviewten handelt. Dabei wurde auch untersucht, inwieweit Erkenntnisse aus verwandten Forschungsfeldern tatsächlich auf die IR-Funktion übertragbar sind.

Die Grundgesamtheit der Teilstudie umfasste IR-Manager in deutschen Unternehmen. Ergänzend wurden im Sinne eines multiperspektivischen Ansatzes weitere relevante Akteure einbezogen: Vorstandsmitglieder und Vertreter der Financial Community als Repräsentanten zentra-

ler Zielgruppen der IR-Arbeit. Ergänzend wurden Investor Relations-Berater befragt, die aufgrund ihrer Tätigkeit sowohl Einblicke in diverse IR-Abteilungen gewinnen sowie den Austausch der IR mit Vorstand, Financial Community und weiteren Unternehmensfunktionen beobachten.

Zu den Auswahlkriterien zählten nachgewiesene Exzellenz (z. B. durch Auszeichnungen), eine ausgewogene Verteilung über DAX-, MDAX- und SDAX-Unternehmen sowie die Berücksichtigung unterschiedlicher interner und externer Perspektiven.

Die finale Stichprobe umfasste 18 Personen (Abbildung 4): zehn IR-Manager, vier CFOs, zwei Berater und zwei Analysten. Die Unternehmen verteilen sich auf sieben DAX-, vier MDAX- und drei SDAX-Unternehmen; vier Unternehmen sind keinem Index zugeordnet. Eine befragte Person wurde auf eigenen Wunsch anonymisiert.

Stichprobe der qualitativen Befragung



Abbildung 4: Stichprobe der qualitativen Befragung

Die Interviews wurden auf Basis eines Leitfadens geführt, der eine strukturierte und zugleich flexible Gesprächsführung ermöglichte. Der Leitfaden orientierte sich an den Forschungsfragen sowie dem konzeptionellen Mehrebenenmodell und setzte Schwerpunkte auf die Individual-, Funktions- und Kapitalmarktebene sowie auf die Interaktion mit zentralen Akteuren. Rahmenbedingungen auf Unternehmensebene wurden ergänzend berücksichtigt.

Inhaltlich wurden zunächst grundlegende Faktoren auf Individual- und Unternehmensebene erfasst. Im weiteren Verlauf standen die Beziehungen der IR-Funktion zum Vorstand, Aufsichtsrat, weiteren Unternehmensfunktionen sowie zur Financial Community im Fokus. Dabei wurden jeweils das aktuelle Ansehen und dessen zentrale Treiber erhoben. Für den Vorstand wurde zusätzlich ein ideales Ansehen erfragt. Ergänzend wurden praxisbezogene Einschätzungen und Empfehlungen erhoben.

Da sich die Interviews an unterschiedliche Zielgruppen richteten, wurde der Leitfaden entsprechend angepasst. Insgesamt kamen also vier unterschiedliche Leitfäden zum Einsatz.

Die Erhebung fand zwischen dem 11.11.2025 und dem 18.12.2025 über einen Zeitraum von rund fünf Wochen statt. Die Interviews wurden über die Videokonferenzplattform Zoom durchgeführt und zur Dokumentation aufgezeichnet. Die durchschnittliche Dauer betrug 42 Minuten.

Für die Auswertung wurde das Interviewmaterial (insgesamt rund 12,5 Stunden) zunächst transkribiert und anschließend anonymisiert. Die Analyse erfolgte auf Basis eines vorab entwickelten Kategoriensystems mittels der Software MAXQDA. Im Verlauf der Auswertung wurde das Kategoriensystem um zusätzliche Kategorien ergänzt

3.2 Quantitative Befragung

Aufbauend auf den Ergebnissen der qualitativen Teilstudie zielte die quantitative Teilstudie darauf ab, die theoretisch hergeleiteten und explorativ ergänzten potenziellen Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen quantitativ zu überprüfen.

Die Grundgesamtheit umfasste alle praktizierenden IR-Manager in deutschen Unternehmen. Im ersten Schritt wurden Teilnehmer über einen Verteiler des DIRK – Deutscher Investor Relations Verband rekrutiert und zu einem späteren Zeitpunkt durch eine Reminder-Mail erneut angesprochen. Zur Erhöhung der Reichweite wurde ein zweiter Verteiler durch das Projektteam erstellt. Dafür wurden unternehmenseigene Webseiten und LinkedIn genutzt, um Kontaktdaten von IR-Managern aus börsennotierten deutschen Unternehmen – vorwiegend DAX, MDAX und SDAX – zu recherchieren und gezielt anzusprechen.

Der Fragebogen wurde sowohl auf Grundlage des konzeptionellen Modells als auch auf Basis der vorläufigen Ergebnisse der qualitativen Teilstudie entwickelt. Wo möglich wurden dabei etablierte Items und Skalen genutzt (Brockhaus & Zeffass,

2022; Brockhaus et al., 2025; Fombrun et al., 2015; Overman et al., 2020; Volk & Zerfaß, 2022; Zeffass et al., 2021; Berl et al., 2020), ergänzend wurden neue Items formuliert (Brosius et al., 2022). Die Fragebogenabschnitte orientierten sich an den vier Ebenen des Mehrebenenmodells, die sich wiederum in den Forschungsfragen widerspiegeln.

Nach einleitenden Worten wurden mittels einer Filterfrage ausschließlich IR-Manager zur Teilnahme zugelassen. Anschließend wurden soziodemografische sowie positionsbezogene Items und weitere Rahmenbedingungen abgefragt.

Im Hauptteil wurden auf Basis des theoretischen Modells und der vorläufigen Ergebnisse der qualitativen Teilstudie potenziell relevante Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen abgeleitet und als mögliche Prädiktoren des Ansehens abgefragt. Das Ansehen der IR beim Vorstand, bei der Financial Community, beim Aufsichtsrat und bei weiteren Unternehmensfunktionen wurde mithilfe von Indikatoren entlang von vier Dimensionen operationalisiert: (1) Wahrnehmung & Anerkennung, (2) strategische Einbindung, (3) Einfluss & Wirkungsmacht sowie (4) Autonomie.

Zuletzt wurde die Selbsteinschätzung des Ansehens der IR mittels eines Globalmaßes erfasst, das der Plausibilitätsprüfung der mehrdimensionalen Messung dient (Wermuth & Streit, 2007). Der Fragebogen wurde mit der Plattform Unipark erstellt; die Befragung wurde zwischen dem 17.12.2025 und dem 22.01.2026 durchgeführt. Zur statistischen Auswertung des Datensatzes wurde die Software SPSS genutzt.

Die finale Stichprobe nach Datenbereinigung umfasst n = 81 IR-Manager, davon arbeiten 91,4% in IR-Abteilungen von börsennotierten Unternehmen. Von diesen wiederum sind 25,9% im DAX, 24,7% im SDAX und 17,3% im TecDAX gelistet (Abbildung 5).

Stichprobe der quantitativen Online-Befragung



Anmerkung. Bei 15 Personen wurde kein Börsensegment/Index angegeben
 Abbildung 5: Stichprobe der quantitativen Online-Befragung

Von den Befragten sind 66,7% in leitender Funktion tätig (Head of IR), 29,6% sind Mitarbeiter der Abteilung und bei 3,7% liegen keine Angaben vor.

Die Mehrheit verfügt über 11 bis 20 Jahre Berufserfahrung im IR-Bereich (Abbildung 6).

Berufserfahrung der Stichprobe in Jahren

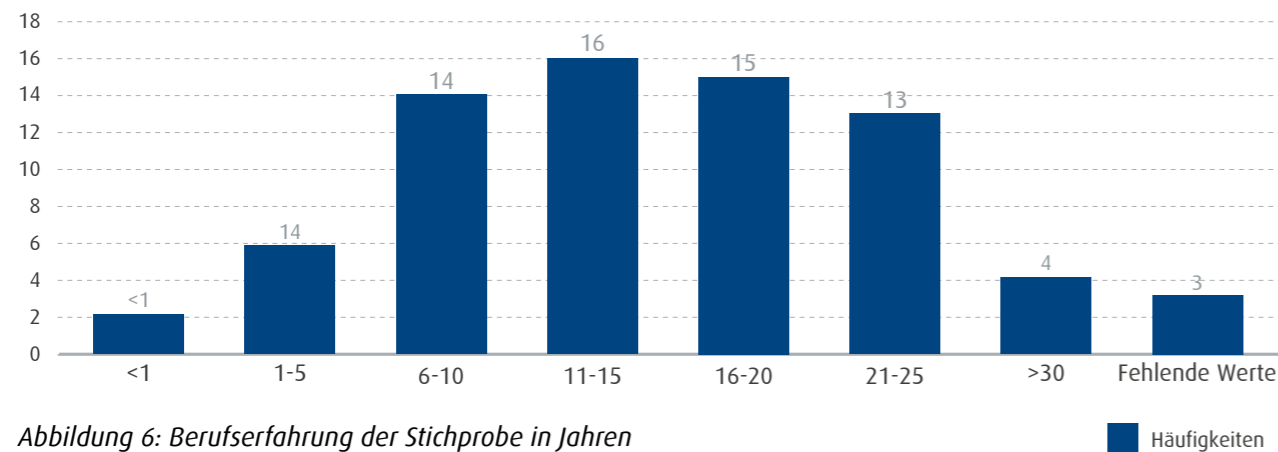


Abbildung 6: Berufserfahrung der Stichprobe in Jahren

Die IR-Abteilung berichtet bei 56,8% der Befragten direkt an den CFO und bei 37% an den CEO. Die verbleibenden Fälle verteilen sich auf eine Person, die gleichzeitig an CFO und CEO berichtet und eine weitere, die an den Head of Treasury berichtet, sowie auf fehlende Angaben (3,7%). Die IR-Abteilungen der Befragten sind mehrheitlich klein: 34,6% beschäftigen ein bis zwei Personen, 42% drei bis fünf Personen, sodass insgesamt 76,6% der Abteilungen weniger als sechs Mitarbeiter zählen. Größere Einheiten mit sechs bis acht Personen machen 7,4% aus, gefolgt von 8,6% mit

neun bis elf sowie 6,2% mit zwölf bis 14 Personen. Lediglich 1,2% der Abteilungen umfassen 15 oder mehr Mitarbeiter.

Bei 49,4% der Befragten liegt der Streubesitzanteil des Unternehmens bei $\geq 50\%$, davon entfallen 17,3% auf die Kategorie 50–74% und 32,1% auf $\geq 75\%$. Einen Streubesitzanteil zwischen 25% und 49% geben 22,2% der Befragten an. 17,3% haben einen Streubesitzanteil von 10–24% und 2,5% kleiner als 10%.

43,2% der Befragten bewerten die Aktienkursentwicklung ihres Unternehmens in den letzten sechs Monaten als gut (12,3%) oder sehr gut (30,9%). 16% bezeichnen sie als neutral. Eine negative Entwicklung verzeichnen hingegen 30,8%, aufgeteilt in schlecht (16%) und sehr schlecht (14,8%). 1,2% konnten keine Einschätzung abgeben, bei 8,6% fehlen die Angaben.

Bei 40,7% der Befragten fand in den letzten drei Jahren ein größeres Kapitalmarktereignis statt (z. B. Übernahme, Börsengang, Kapitalerhöhung oder Short-Seller-Attacke). Bei der Mehrheit von 50,6% war dies nicht der Fall. 8,6% machten keine Angabe bezüglich eines Kapitalmarktereignisses.

4. Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der qualitativen sowie der quantitativen Teilstudien dargestellt und das eingangs entwickelte Modell auf Basis der jeweiligen Befunde weiterentwickelt.

4.1 Ergebnisse der qualitativen Teilstudie

Zu Beginn der Auswertung der qualitativen Teilstudie werden das aktuelle Ansehen der IR beim Vorstand sowie Indikatoren für dieses Ansehen beleuchtet. Anschließend werden die einzelnen Elemente des zuvor entwickelten Modells betrachtet und ausgewertet. Dabei werden Einflussfaktoren auf das Ansehen aus Sicht der Befragten vorgestellt. Die qualitative Forschungsmethode erlaubt keine kausalen Aussagen, vielmehr werden die Wahrnehmungen und Erfahrungen der Befragten hier reflektiert.

4.1.1 Das Ansehen der Investor Relations im Überblick

Das Ansehen der Investor Relations im Unternehmen wird von den Befragten überwiegend als gut bis sehr gut beschrieben. Dieses positive Gesamtbild wird insbesondere auf eine starke organisatorische Verankerung, ausreichend personelle Ressourcen, den Rückhalt der Führungsebene sowie die enge Zusammenarbeit mit zentralen Funktionen (Kommunikation, Finanzen, Strategie, Nachhaltigkeit) zurückgeführt. Auch die Wertschätzung der IR-Perspektive und positive Kapitalmarktentwicklungen tragen dazu bei:

*„Im Vergleich zu anderen Abteilungen würde ich sagen, haben wir eine sehr starke Positionierung.“
(IR-Manager)*

Gleichzeitig zeigt sich jedoch, dass dieses Bild nicht einheitlich ist. Wahrnehmung und Wertschätzung hängen stark von einzelnen Personen, deren Ver-

ständnis für Kapitalmarktkommunikation sowie von der jeweiligen Unternehmenssituation ab:

*„Ja, das ist weiterhin sehr unterschiedlich und stark geprägt von den handelnden Personen. In Krisen merkt man natürlich umso eher, wie relevant die Finanzkommunikation ist.“
(Berater)*

Partnerschaftliche Zusammenarbeit mit und proaktive Einbindung durch andere Abteilungen

Auch bei anderen Unternehmensfunktionen genießt IR überwiegend ein gutes bis sehr gutes Ansehen. Besonders hervorgehoben werden die Zusammenarbeit mit Bereichen wie Finanzen, Controlling oder Vertrieb sowie der partnerschaftliche Umgang. Ein wichtiger Indikator für dieses Ansehen ist die proaktive Einbindung der IR in Projekte und Fragestellungen:

*„[Unser Ansehen bei anderen Abteilungen ist] sehr, sehr hoch. Wir werden auch von anderen Abteilungen immer proaktiv in Projekte mit eingebunden.“
(IR-Manager)*

Gleichzeitig wird darauf hingewiesen, dass Wahrnehmungen einzelner Abteilungen variieren können und teilweise auch durch persönliche Sympathien beeinflusst werden.

Zwischen Top-Performer und Kritik: Das IR-Ansehen am Kapitalmarkt im Spannungsfeld unterschiedlicher Perspektiven

Das Ansehen der IR am Kapitalmarkt wird durchgehend als gut bis sehr gut wahrgenommen. Aus

Sicht der Financial Community ist dies insbesondere auf eine hohe Reaktionsgeschwindigkeit, Verlässlichkeit und die Qualität der bereitgestellten Informationen zurückgeführt. Direktes Feedback aus dem Kapitalmarkt spielt für die Wahrnehmung des eigenen Ansehens dabei eine größere Rolle als formale Auszeichnungen:

*“Die Preise sind schön, aber sind für mich nicht unbedingt der beste Gradmesser, um diese Wertschätzung oder das Ansehen der IR-Abteilung am Kapitalmarkt zu messen.“
(IR-Manager)*

Gleichzeitig zeigt sich aus externer Perspektive ein heterogeneres Bild:

*„Es gibt sehr hoch geschätzte Abteilungen, die sogar teilweise lieber als Vorstände genommen werden für viele Themen, weil sie einfach sehr nah an den Themen sind. Und dann gibt es aber auch andere, wo man ein mehr oder weniger offenes Augenrollen bekommt, wenn man Investoren drauf anspricht.“
(Berater).*

Schwer greifbar: Das IR-Ansehen beim Aufsichtsrat zwischen begrenzter Sichtbarkeit und punktueller Einbindung

Beim Aufsichtsrat fällt die Einschätzung des aktuellen Ansehens deutlich schwerer. Viele IR-Verantwortliche haben hier nur begrenzte Einblicke oder Kontaktpunkte:

*„Ja, ehrlich gesagt, kann ich das nur schwer bewerten. Den Aufsichtsrat treffe ich auch nicht so oft.“
(IR-Manager)*

Etwa die Hälfte gibt dennoch an, ein gutes bis sehr gutes Ansehen beim Aufsichtsrat zu genießen. Dies wird wiederum an direktem Feedback durch Aufsichtsratsmitglieder, dem Einbezug der IR-Perspektive bei relevanten Themen, der Zusammenarbeit oder der Teilnahme von IR-Managern an Governance-Roadshows oder Prüfungsausschusssitzungen festgemacht.

Dort, wo Austausch stattfindet, zeigt sich: Die Zusammenarbeit kann sich mit der personellen Zusammensetzung des Gremiums deutlich verändern:

*„Der neue Aufsichtsratsvorsitzende versteht den Kapitalmarkt sehr gut und wir werden in viele Fragestellungen mit ins Boot geholt.“
(IR-Manager)*

Zwischen strategischem Sparringspartner und potenzieller Selbstüberschätzung: Das IR-Ansehen beim Vorstand im differenzierten Blick

Beim Vorstand ergibt sich ein differenziertes Bild. Während einige IR-Verantwortliche von einem sehr hohen Ansehen berichten, beschreiben andere deutliche Unterschiede zwischen einzelnen Vorstandsmitgliedern.

Ein gutes bis sehr gutes Ansehen wird dabei an der Autonomie, am Einfluss und an der Wirkungsmacht sowie der strategischen Einbindung der IR-Funktion festgemacht:

„Ich habe das Gefühl, dass wir bei strategischen Entscheidungen gefragt werden und auch einen gewissen Einfluss haben.“ (IR-Manager)

Darüber hinaus ist allerdings auch die Anerkennung durch den Vorstand entscheidend. Mitunter wird die Arbeit der IR als „Gütesiegel“ (CFO) und die IR-Funktion als „Sparringspartner“ (CFO) genannt.

Gleichzeitig weisen externe Beobachter darauf hin, dass IR-Manager ihre eigene Rolle mitunter überschätzen:

„Ich habe den Eindruck, dass manche IR sich als näher dran wahrnimmt, als sie es tatsächlich ist.“ (Berater)

Zentrale Indikatoren für ein hohes Ansehen der Investor Relations

Über alle Interviews hinweg lassen sich klare Muster erkennen, an welchen Indikatoren sich ein gutes Ansehen der IR festmachen lässt.

Autonomie

Selbständiges Agieren der IR-Manager, z.B. bei Roadshows oder Konferenzen sowie Vertrauen des Vorstands in die eigenständige Kommunikation der IR mit dem Kapitalmarkt. Insbesondere aus Sicht des Vorstands wird das Ansehen als hoch bewertet, wenn im Austausch mit dem Kapitalmarkt Auskünfte der IR als ausreichend gelten und der CFO inhaltlich nicht ergänzen muss.



Einfluss & Wirkungsmacht

Einbindung in Entscheidungen zu strategischen Fragestellungen und vereinzelt auch in die Entwicklung der Gesamtstrategie sowie die Berücksichtigung von strategischen Empfehlungen der IR.



Strategische Einbindung

Regelmäßige Einbeziehung der IR in Vorstandssitzungen oder strategische Meetings sowie intensiver Informationsaustausch der IR mit dem Vorstand, insbesondere bei sensiblen Themen.

4.1.2 Das Ansehen der IR im Spannungsfeld struktureller Rahmenbedingungen

Unternehmen
Struktur • Kultur • Unternehmensgröße • Businessplan •
Branche • Aktionärsstruktur • Kapitalmarktorientierung

Die Analyse der qualitativen Befragung zeigt, dass das Ansehen der IR potenziell auch durch Rahmenbedingungen auf Unternehmensebene geprägt wird, die außerhalb des unmittelbaren Einflussbereichs der Funktion liegen. Diese können als struktureller Kontext wirken und beeinflussen, wie IR wahrgenommen und eingeordnet wird. Entsprechend ist das Ansehen der IR immer auch Ausdruck des spezifischen Unternehmenskontexts, in dem sie agiert.

Organisationale Strukturen und Unternehmenskultur als Einflussgrößen

Eine zentrale Rolle spielen dabei historisch gewachsene Organisationsstrukturen und kulturelle Leitbilder. Sie können bestimmen, welchen Stellenwert der Kapitalmarkt im Unternehmen einnimmt und als wie relevant Kapitalmarkt-kommunikation intern betrachtet wird:

„Das ist auch immer eine Frage dessen, wie die Unternehmenskultur ist. Es gibt sicherlich Unternehmen, die nicht so viel Wert auf die Kapitalmarktkommunikation [legen].“ (IR-Manager)

Ein geringeres Ansehen der IR ist demnach nicht zwangsläufig auf die Leistung der Funktion zurückzuführen, sondern vielmehr Ausdruck historisch gewachsener Strukturen und Kulturen.

Geschäftsmodell und Kapitalmarktabhängigkeit als Relevanztreiber

Ebenfalls entscheidend ist das Geschäftsmodell eines Unternehmens. Insbesondere, wenn Unternehmen regelmäßig auf Refinanzierung angewiesen sind oder ein kontinuierlicher Zugang zum Kapitalmarkt erfolgskritisch ist, gewinnt die IR-Funktion an strategischer Bedeutung. In solchen Konstellationen wird IR stärker als wettbewerbsrelevanter Faktor wahrgenommen, weil sie die Kapitalmarktposition eines Unternehmens beeinflussen kann.

„Es kommt sehr stark auf das Geschäftsmodell, auf das Unternehmen an.“ (IR-Manager)

Aktionärsstruktur und ihre Wirkung auf die IR-Wahrnehmung

Auch die Aktionärsstruktur wirkt sich auf die Wahrnehmung der IR aus. Ein hoher Free Float erhöht typischerweise die Bedeutung des Kapitalmarkts und kann damit die Sichtbarkeit der IR-Arbeit im Unternehmen stärken.

Demgegenüber kann in Unternehmen mit konzentrierten Eigentümerstrukturen die interne Relevanz der IR geringer ausfallen, da der Kapitalmarkt als weniger erfolgskritisch wahrgenommen wird. Die IR-Funktion bewegt sich damit in einem Spannungsfeld, das maßgeblich durch die Eigentümerstruktur geprägt ist.

Unternehmensperformance: Zwischen Einfluss und Fehlzuschreibung

Als weitere zentrale Rahmenbedingung kristallisiert sich die Unternehmensperformance heraus, insbesondere die Entwicklung des Aktienkurses. Deren Einfluss auf das Ansehen der IR wird jedoch unterschiedlich bewertet.

Einige Interviewpartner messen der Kursentwicklung bewusst keine Bedeutung für die Bewertung der IR-Arbeit bei und weisen auf die begrenzte Steuerbarkeit durch die Arbeit der IR hin:

„Woran ich [das Ansehen der IR] nicht gemessen haben möchte, ist an der Kursbewegung am Quartalstag, weil wir merken, dass das sehr wenig mit Kommunikation zu tun hat.“ (IR-Manager)

Gleichzeitig zeigt sich in der Praxis, dass der Aktienkurs in Teilen dennoch als impliziter Bewertungsmaßstab herangezogen wird. Externe Marktsituationen können dabei den Umgang mit der IR und damit auch deren internes Ansehen spürbar beeinflussen.

„Externe Drucksituationen oder auch günstige Situationen aktienkursseitig, [verändern] den Umgang mit IR, im Positiven wie vielleicht auch im Negativen.“ (Berater)

Damit wird deutlich, dass die Unternehmensperformance zwar kein valider Leistungsindikator für die IR ist, in der Wahrnehmung dennoch eine Rolle spielen kann – insbesondere in Phasen erhöhter Marktvolatilität. Gleichzeitig werden hier auch teilweise schon fehlgeleitete Zusammenhänge zwischen Aktienkurs und IR-Leistung reflektiert.

4.1.3 Einflussfaktoren auf Ebene der IR-Manager

Investor-Relations-Manager

Informiertheit über Markt- & Investorenstimmung sowie deren Aktivitäten • Wissen • Qualifikationen • Fähigkeiten & Fertigkeiten • Werte & Normen • Soziales Kapital

Das Ansehen der Investor Relations wird nicht allein durch organisationale Rahmenbedingungen geprägt, sondern in hohem Maße auch durch die handelnden Personen selbst.

Marktverständnis und Geschäftskenntnis als Grundlage der Glaubwürdigkeit

Ein zentraler Hebel des IR-Ansehens ist die kontinuierliche Informiertheit der IR-Manager über Markt- und Investorenstimmungen sowie -aktivitäten. IR-Manager müssen sich aktiv mit Analystenberichten und Marktstimmungen auseinandersetzen, um die Perspektive des Kapitalmarkts fundiert einordnen zu können:

„Also ich würde einmal immer raten, als Investor Relations so viel wie es eben geht zu lesen. Wirklich Zeit [darin] zu investieren, die Perspektive des Kapitalmarkts zu verstehen.“ (CFO)

Diese externe Perspektive muss mit einem tiefen Verständnis des Geschäftsmodells des eigenen Unternehmens verknüpft werden. Entscheidend ist, Kapitalmarktentwicklungen nachvollziehbar auf ihre Treiber zurückführen zu können. Gelingt dies nicht, leidet die interne Glaubwürdigkeit der IR spürbar. Zugleich wird erwartet, dass IR-Manager Entwicklungen antizipieren, um „Schritte frühzeitig einleiten“ (IR-Manager) zu können.

Fachkompetenz als Voraussetzung für Interaktion auf Augenhöhe

Neben der Informiertheit ist fundiertes Fachwissen eine zentrale Voraussetzung für ein gutes Ansehen. IR-Manager müssen sowohl über umfassende Kapitalmarkterfahrung als auch über Kenntnisse in Finanzen, Regulatorik und Governance verfügen. Dazu gehört auch, neue regulatorische Anforderungen nicht nur zu verstehen, sondern aktiv im Unternehmen zu vermitteln und weiterzugeben:

„Also auch die Regulatorik gehört dazu, das auch zu schulen, zu transportieren und eben auch weiterzugeben.“ (CFO)

Nur wenn IR in diesen Themenfeldern sicher auftritt, wird sie vom Vorstand als kompetente Ansprechpartnerin auf Augenhöhe wahrgenommen.

Netzwerke und soziales Kapital als Wirksamkeitsfaktor

Ein weiterer Hebel ist das soziale Kapital der IR-Manager. Ein belastbares internes Netzwerk ermöglicht frühzeitigen Zugang zu Informationen und erhöht die funktionsübergreifende Wirksamkeit. Ebenso wichtig ist eine vertrauensvolle Beziehung zum Vorstand selbst, da persönliche Spannungen unmittelbar das Ansehen der IR beeinflussen können. Eine besondere Rolle kommt dabei auch den Vorstandsassistenten zu, die als wichtige Schnittstelle fungieren und das Ansehen der IR beim Vorstand beeinflussen können:

„Ich würde sagen, dringend erforderlich ist, dass man auch mit den Vorstandsassistenten und -assistentinnen in guter Relation steht, um ein Miteinander zu ermöglichen.“ (Berater)

Darüber hinaus sind belastbare externe Beziehungen zu Investoren und Analysten zentral. IR bewegt sich in einem Umfeld, das stark von persönlichen Kontakten geprägt ist und kontinuierliche Beziehungspflege erfordert:

„Ich glaube, dass [es] am Ende einfach ein People's Business ist.“ (IR-Manager)

Persönliche Kompetenzen als Grundlage professioneller Wirksamkeit

Neben fachlicher Expertise spielen persönliche Kompetenzen eine entscheidende Rolle. Besonders relevant ist die Fähigkeit, komplexe Inhalte klar, präzise und zielgruppengerecht zu vermitteln. Analytische Fähigkeiten, Detailgenauigkeit und eine schnelle Auffassungsgabe ergänzen dieses Profil. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Proaktivität. IR-Manager sollten nicht darauf warten, eingebunden zu werden, sondern sich aktiv in relevante Themen einbringen und ihre Perspektive sichtbar machen:

„Ich glaube, diese Proaktivität ist ganz, ganz wichtig. Es liegt irgendwo an uns, sich in diese Themen mit einzubringen, sich auch immer wieder so ein bisschen diesen Platz zu erkämpfen.“ (IR-Manager)

Ergänzend prägen Beratungskompetenz, psychologisches Gespür, Belastbarkeit und organisatorische Effizienz das professionelle Auftreten. Führungskompetenz und Verbindlichkeit runden das Kompetenzprofil ab.

Werte und Haltung als Vertrauensbasis

Neben Kompetenzen sind Werte und persönliche Haltung wichtige Treiber des Ansehens. Vertrauen gilt als zentrale Voraussetzung dafür, dass der Vorstand IR in relevante Themen einbindet und Informationen teilt. Zudem spielen Verlässlichkeit, Ehrlichkeit, Belastbarkeit und die Bereitschaft, über das Erwartbare hinauszugehen, eine wichtige Rolle:

„Es sind alles Personen, die sehr ehrgeizig sind, die auch bereit sind, die Extrameile zu gehen.“ (IR-Manager)

Für ein gutes Ansehen gegenüber dem Vorstand benötigen IR-Manager vor allem Rückgrat, Durchsetzungsstärke und Selbstbewusstsein und die Fähigkeit, in kritischen Momenten klar zu widersprechen:

„[Ein IRler] muss jemand sein, der ein Rückgrat hat und sagt: ‚Moment, dazu äußern wir uns nicht.‘“ (CFO)

Gleichzeitig wird erwartet, dass IR auch kritisches Feedback aus dem Kapitalmarkt transparent kommuniziert und aktiv in Entscheidungsprozesse einbringt:

„Meine Empfehlung wäre immer sich nicht davor zu scheuen, auch diese kritischen Kommentare rüberzubringen.“ (CFO)

4.1.4 Einflussfaktoren auf Ebene der IR-Funktion

Investor-Relations-Funktion

Selbstbild & Rollenverständnis • Aktivitäten & Leistungen • Zusammenarbeit mit anderen Unternehmensakteuren • Abteilungsgröße & Ressourcen • Integration in Unternehmensstruktur • Strategische Steuerung & Controlling • Institutionalisierung • Professionalisierung • Gesamtprofil des IR-Teams

Neben den individuellen Kompetenzen der IR-Manager beeinflussen auch Eigenschaften des Teams bzw. der IR-Abteilung deren Ansehen beim Vorstand.

Selbstbild und Rollenverständnis der IR prägen Arbeit und Ansehen

Einen zentralen Ausgangspunkt bilden das Selbstbild und Rollenverständnis der IR. Diese fungieren als normative Grundlage für das Handeln der Funktion. Die Funktion definiert sich über Werte wie Ehrlichkeit und Präzision:

„Honesty ist nachhaltig. Das ist unsere Kultur, wir wollen ehrlich sein.“ (IR-Manager)

Darüber hinaus versteht sich die IR als Organisationseinheit mit einem hohen Anspruch an die eigene Arbeit und kontinuierliche Weiterentwicklung.

„Stillstand gehört nicht ganz zu unseren Attributen.“ (IR-Manager)

Im Vordergrund steht der Anspruch, Mehrwert für Vorstand und das Unternehmen zu schaffen, nicht die eigene Profilierung. Das Rollenverständnis der

IR spannt sich dabei von einer Risikomanagement- und Reputationsfunktion, über eine Servicefunktion, bis hin zu einer Rolle als aktiver Sparringspartner und Berater:

„Ich glaube, von den Attributen würde ich mir wünschen, dass wir immer als Sparringspartner gesehen werden. [Denn] nur dadurch [können wir] auch in Themen involviert werden, Themen mitgestalten und auch die Themen und die Fragen, die wir von Investoren und Analysten bekommen, auch in diese ganzen Diskussionen wieder einfließen lassen. Das heißt, ich glaube, dass Schlimmste, was uns passieren könnte, ist, dass wir abgekapselt werden.“ (IR-Manager)

Operative Exzellenz als Fundament

Ein gutes Ansehen der Investor Relations (IR) basiert zunächst auf operativer Exzellenz. Präzision, Verlässlichkeit und Konsistenz gelten als nicht verhandelbare Standards:

„Das A und O ist, dass das, was man rausgibt, perfekt sein muss, weil es sonst auf das Unternehmen und den Vorstand zurückfällt.“ (IR-Manager)

Erst wenn diese Basis erfüllt ist, entsteht der notwendige Spielraum für weiterführende Aufgaben wie Beratung, Sparring und strategische Einflussnahme. Die Maxime „Do common things uncommonly well“ verdeutlicht, dass Exzellenz im Tagesgeschäft als Voraussetzung für weitergehendes Ansehen verstanden wird.

Wahrnehmbarer Mehrwert als zentrale Hebel

Das Ansehen der IR hängt maßgeblich davon ab, ob ihre Leistungen für den Vorstand einen klar erkennbaren Mehrwert schaffen. Besonders relevant ist dabei die Rolle als Informationsschnittstelle zwischen Kapitalmarkt und Unternehmen. Das Ansehen steigt potenziell insbesondere dann, wenn die IR den Vorstand kontinuierlich mit qualitativ hochwertigem Marktfeedback, Wettbewerbsanalysen und der strukturierten Einordnung der Investorensicht versorgt:

„Bei uns zählt tatsächlich dieser Informationskanal vom Markt an den Vorstand viel, weil er eben demonstriert, dass IR eine Managementfunktion ist, also nicht nur eine Funktion, die etwas abarbeitet.“ (CFO)

Darüber hinaus umfasst das Leistungsspektrum die konsistente externe Vermittlung der Equity Story sowie die Absicherung gegenüber potenziellen Risiken, etwa im Hinblick auf unerwartete Kapitalmarktreaktionen oder Haftungsrisiken. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die intern zu leistende „Erziehungsarbeit“ (CFO). IR trägt dazu bei, das Verständnis für Kapitalmarktmechanismen im Vorstand zu schärfen und Fehlinterpretationen zu vermeiden.

Eine enge Abstimmung zwischen IR und Vorstand, regelmäßiger Austausch und gegenseitiges Vertrauen sind zentrale Voraussetzungen für eine wirksame IR-Arbeit. Weiterhin stellt die frühzeitige Beteiligung der IR an relevanten Entscheidungen eine zentrale Voraussetzung für wirksame IR-Arbeit dar – sie ist zugleich ein Indikator für ihr Ansehen. Auch aus externer Sicht wird betont, dass IR idealerweise auf Augenhöhe mit dem Vorstand agiert:

„Am auskömmlichsten sind die Beziehungen auf Augenhöhe, in denen IR mit dem Vorstand gemeinsam agiert, weil der Vorstand weiß in der Regel mehr, aber das spezifische Fachgebiet ist halt in den Händen der IR-Abteilung tiefer durchdrungen.“ (Berater)

Die formale Integration in die Unternehmensstruktur – etwa die organisatorische Verankerung – wird als wenig ausschlaggebend für das Ansehen bewertet. Aus CFO-Perspektive kann jedoch die operative Nähe, die sich aus einer Verankerung beim CFO ergibt, als günstige Rahmenbedingung wirken. Zwischen Ansehen und Integration besteht dabei eine wechselseitige Beziehung: Geringe Integration kann das Ansehen schwächen, während ein geringes Ansehen wiederum die Einbindung erschwert – ein von den Interviewten als „Henne-Ei-Problem“ (Berater) beschriebenes Abhängigkeitsverhältnis.

Netzwerk und Kooperation als Voraussetzung konsistenter Kommunikation

Die Wirksamkeit dieser Leistungen hängt jedoch nicht allein von der Zusammenarbeit mit dem Vorstand selbst ab, sondern auch von der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmensbereichen: Ein konsistenter Informationsaustausch erhöht die Glaubwürdigkeit am Kapitalmarkt und die Stimmigkeit von Unternehmensaussagen, was wiederum positiv auf das Ansehen beim Vorstand zurückwirken kann.

„[Die] Abstimmung mit anderen Einheiten [ist sehr wichtig], weil ich glaube als CEO gibt es nichts frustrierenderes, als wenn deine Head of Comms und deine Head of IR und dein Head of Strategy was anderes erzählen.“ (IR-Manager)

Entsprechend ist ein belastbares internes Netzwerk entscheidend, um Informationen frühzeitig zu erhalten und funktionsübergreifend wirksam zu arbeiten.

„Wir können unsere Arbeit nur gut machen, wenn wir ein extrem tragfähiges Netzwerk in all den Verästelungen dieses Konzerns haben.“ (IR-Manager)

Professionalisierung und ambitionierte Steuerung als Ansehenstreiber

Hinsichtlich der Managementprozesse des IR-Teams, insbesondere der strategischen Steuerung der Kommunikation und Controlling, ergibt sich ein ambivalentes Bild in Bezug auf die Einflussmöglichkeiten auf das Ansehen der IR. Für die Mehrheit der Interviewten stellt diese Kategorie keinen zentralen Hebel zur Beeinflussung des Ansehens dar, insbesondere mit Blick auf formale IR-Strategien. Entscheidend sei aus Sicht des Vorstands weniger, ob eine Strategie dokumentiert ist, sondern ob die Inhalte durchdacht, belastbar und anschlussfähig sind:

„Ich glaube, da wird weniger auf formale Dinge geschaut, also sprich, gibt es da eine niedergeschriebene Investor Relations-Strategie. Also das war jetzt in meiner Wahrnehmung nie das, was wirklich ausschlaggebend war für die Wahrnehmung beim Vorstand, sondern das ist dann schon einfach die Beurteilung: Haben die sich wirklich Gedanken gemacht über das, was sie mir da erzählen? Hat das Hand und Fuß? Haben die sich vorher schon mal selbst gechallenged? [Das] spielt viel mehr eine Rolle als jetzt irgendwelche formalen Alignments oder Strategien, die man irgendwo aufgeschrieben hat.“ (CFO)

Einzelne Stimmen – insbesondere aus CFO-Perspektive – betonen jedoch, dass Selbstreflexion, Zielüberprüfung und Wettbewerbsanalysen das Standing erhöhen können:

„Ich glaube, je höher des Ansehen beim Vorstand ist, desto selbstkritischer ist das Team. Das heißt, wenn es selber analysiert, welche Ziele haben wir erreicht, was haben wir gut gemacht, was hat der Wettbewerb zum Beispiel besser gemacht, welche neuen Ideen hatten sie.“ (CFO).

Während strategische Steuerung nicht einheitlich als Ansehenstreiber gesehen wird, wird die zunehmende Institutionalisierung, Professionalisierung und Formalisierung der IR stärker als reputationsrelevant wahrgenommen. Standardisierte Prozesse, strukturierte Feedbackmechanismen und eine hohe Qualität der Inhalte tragen dazu bei, IR als Managementfunktion zu etablieren:

„Je professioneller der IR-Bereich, je qualitativ besser das Feedback in das Unternehmen, desto besser kann ich auch die Stakeholder, also die Aktionäre, in meine Strategieentwicklung und Diskussion mit einbinden. Und das hat natürlich einen Einfluss auf das Ansehen der Abteilung.“ (CFO)

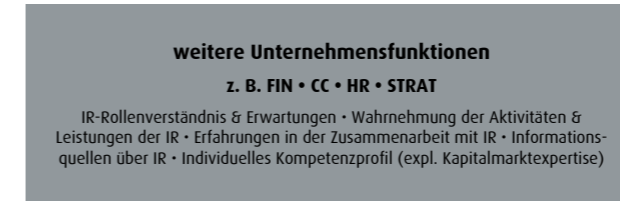
Kompetenzprofil und Teamzusammensetzung bedeutender als Teamgröße

Die Grundlage einer durch den Vorstand wahrnehmbaren exzellenten Leistung bildet schließlich das personelle und fachliche Gesamtprofil der IR. Ein hohes Ansehen entsteht insbesondere dort, wo das Team das klassische Idealprofil der IR abdeckt: fundierte Finanz- und Kapitalmarktkenntnis, ausgeprägte Kommunikationsstärke sowie regula-

torisches Wissen. Aus Perspektive der IR-Manager sind darüber hinaus Leistungsfähigkeit, Belastbarkeit und Ambition relevante Merkmale, um der Dynamik des Kapitalmarkts adäquat zu begegnen. Eine unterstützende Teamkultur fungiert als Stabilitätsanker, der Qualität auch unter hoher Arbeitsbelastung und begrenzten Ressourcen sichert.

Ein direkter Zusammenhang zwischen Teamgröße und Ansehen wird mehrheitlich verneint. Vielmehr gilt eine der Unternehmensgröße angemessene Teamgröße als funktionale Voraussetzung zur Erbringung der erwarteten Leistung. Ressourcenknappheit kann aus IR-Perspektive die strategische Positionierungsfähigkeit einschränken und somit indirekt das Ansehen beeinflussen, während aus CFO-Sicht insbesondere die effiziente Ressourcennutzung (in kleinen Teams) als positiver Bewertungsmaßstab dient.

4.1.5 Einflussfaktoren auf Ebene weiterer Unternehmensfunktionen



Die Beziehungen der IR-Funktion im Unternehmen, zu anderen Unternehmensfunktionen, ist eine wichtige Grundlage der Qualität ihrer Arbeit – sie prägt damit indirekt, und manchmal auch direkt, das Ansehen der Investor Relations beim Vorstand.

Innerhalb des Unternehmens wird IR als spezialisierte Funktion auf Vorstandsebene wahrgenommen und genießt durch ihre Vorstandsnähe und strategische Relevanz ein hohes Ansehen im Unternehmen. Gleichzeitig bestehen in einzelnen Bereichen weiterhin vereinfachte oder verzerrte Vorstellungen über die Rolle der IR, etwa die Annahme, sie habe direkten Einfluss auf den Aktienkurs.

Mehrwertschaffung durch Einordnung und Unterstützung als Ansehenstreiner

Ein zentraler Treiber für das Ansehen der IR bei anderen Unternehmensfunktionen ist der wahrgenommene Mehrwert ihrer Arbeit: Die IR-Funktion wird unternehmensintern als zentrale Anlaufstelle für kapitalmarktrelevante Fragestellungen wahrgenommen. Sie informiert nicht nur über relevante Entwicklungen am Kapitalmarkt, sondern übernimmt zugleich die Rolle eines Wissenshubs, indem sie etwa die Implikationen von Projekten aus Kapitalmarktsicht einordnet und bewertet. Die IR ist in der Lage, das Standing des Unternehmens am Kapitalmarkt zu vermitteln und Kapitalmarktreaktionen einzuordnen. In dieser Leistung

wird ein großer Mehrwert gesehen, da IR nicht lediglich als „Sprachrohr der Investoren“ (Berater) agiert, sondern eine reflektierende und einordnende Funktion übernimmt.

Darüber hinaus wird IR als Sparringspartner geschätzt, insbesondere bei der Vorbereitung von Vorstandsterminen oder bei der Einordnung strategischer Fragestellungen. Entscheidend ist dabei, dass die IR nicht zu fordernd auftritt, ihre Anforderungen nachvollziehbar macht und den Mehrwert ihrer Arbeit vermittelt. Ein weniger positives Bild entsteht hingegen dann, wenn die IR ihre Nähe zum Vorstand aktiv ausspielt. In solchen Fällen kann die Zusammenarbeit mit anderen Funktionen leiden und das Ansehen der sinken:

„Zum jetzigen Zeitpunkt, haben wir ein sehr hohes Ansehen, weil ich ein Team habe, das uneitel und unprätentiös auftritt [und] das eben nicht mit dieser Vorstandskeule kommt und sagt, wir brauchen etwas und zwar morgen, weil der Vorstand es jetzt will, sondern versucht den Leuten zu erklären, warum vielleicht etwas auch mal kurzfristiger gebraucht wird“ (IR-Manager)

Crossfunktionale Zusammenarbeit zwischen Kooperation und Konfliktpotenzial

Entscheidend für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit anderen Unternehmensfunktionen ist, dass diese den Mehrwert ihrer Zuarbeiten verstehen und die teils kurzfristigen Informationsanfragen der IR akzeptieren. Gleichzeitig zeigt sich, dass auf der Mikroebene Konflikte entstehen können, insbesondere wenn zwischenmenschliche Dynamiken berührt werden, da IR mit ihren Anfragen häufig in bestehende Arbeitsabläufe anderer Bereiche eingreift.

Zudem ist die Zusammenarbeit nicht in allen Bereichen gleichermaßen einfach. Insbesondere mit Finance- und Controlling-Funktionen wird die Kooperation häufig als unkomplizierter beschrieben, da ein ähnliches fachliches Verständnis und Mindset bestehe. In der Zusammenarbeit mit Kommunikationsabteilungen kann hingegen mehr Abstimmungsbedarf entstehen, da beide Funktionen unterschiedliche Stakeholder bedienen, ihre eigene Rolle aber jeweils als besonders wichtig für das Unternehmen betrachten:

„Insgesamt ist es glaube ich einfacher, eine gute Beziehung in Richtung Finanzen und Controlling aufzubauen, als in Richtung Kommunikation. Das liegt teilweise am Mindset, [denn] die Finanzler sind den IRLern dann doch etwas ähnlicher, als die Kommunikationsleute den IRLern sind.“ (Berater)

Persönliche Differenzen müssen zugunsten guter Lösungen zurückgestellt werden, wobei ein gutes persönliches Miteinander entscheidend für erfolgreiche Zusammenarbeit und den Zugang zu Projekten ist. Dort, wo IR eng und vertrauensvoll mit anderen Teams zusammenarbeitet, wird sie stärker in Projekte eingebunden und erhält besseren Zugang zu relevanten Informationen:

„Weil wir auch, glaube ich, auf einer persönlichen Ebene sehr gut mit den anderen Teams zusammenarbeiten, werden wir da wirklich auch von den anderen Teams mit in diese Projekte reingenommen, was uns dann auch nochmal eine viel bessere Übersicht auch an Themen gibt“ (IR-Manager)

Neben diesen aktiv gestaltbaren Faktoren beeinflusst auch die Unternehmenskultur die Beziehung der IR zu anderen Funktionen. Eine Kultur, die Zusammenarbeit fördert, Silodenken reduziert und den Austausch zwischen Bereichen unterstützt, schafft günstige Rahmenbedingungen für eine wirksame IR-Arbeit und ein positives Ansehen innerhalb der Organisation.

Interne Informationsarbeit und Sichtbarkeit der IR-Funktion

Ein weiterer wichtiger Hebel für das Ansehen der IR ist ihre interne Sichtbarkeit. Interne Veranstaltungsformate, die dem Wissenstransfer dienen, tragen dazu bei, andere Funktionen über die Tätigkeiten der IR zu informieren. Darüber hinaus schafft die IR einen erkennbaren Mehrwert, indem sie unternehmensweit öffentlich zugängliche Informationen sowie Kennzahlen zur Kapitalmarktperformance und zu Wettbewerbern bereitstellt. Diese Inhalte werden von den Mitarbeitern anderer Abteilungen wahrgenommen und als relevant eingestuft, nicht zuletzt vor dem Hintergrund eigener Aktienbeteiligungen. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf der Einordnung und verständlichen Aufbereitung von Zahlen, um Zusammenhänge nachvollziehbar zu machen.

Eine systematische unternehmensinterne Kommunikation, etwa in Form regelmäßiger Newsletter mit Research-Updates zur Kontextualisierung und Einordnung von Informationen, ist dabei besonders hilfreich. Ergänzend können Formate wie interne Keynotes und Townhalls, Teach-ins, kurze Informationsformate, Beiträge in Leadership-Meetings oder Team-Offsites sowie der Austausch mit Fachabteilungen einen wichtigen Beitrag zum Wissenstransfer leisten.

Einfluss der Zusammenarbeit mit weiteren Unternehmensfunktionen auf das Ansehen beim Vorstand

Die Qualität der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmensfunktionen wirkt sich potenziell auf das Ansehen der IR beim Vorstand aus. Der Vorstand nimmt die professionelle Zusammenarbeit zwischen IR und weiteren Unternehmensfunktionen, funktionierende Prozesse und die Generierung von Mehrwert durch die enge Vernetzung von Akteuren innerhalb der Organisation wahr. Gleichzeitig fällt es ihm allerdings auch auf, wenn dieses Zusammenspiel nicht gegeben ist:

„Wenn Sie mit Ihren Fachabteilungen, Kolleginnen und Kollegen nicht verbunden sind, dann wird das den Vorstand auch ereilen als Info.“ (Berater)

Von besonderer Bedeutung ist darum auch die Beziehung der IR zu Teams und Schlüsselpersonen im direkten Umfeld des Vorstands, da insbesondere die Zusammenarbeit mit Direct Reports maßgeblich das Bild prägt, das sich der Vorstand von der Arbeitsweise der IR macht. Vor diesem Hinter-

grund erweist sich eine gezielte Beziehungspflege im direkten Vorstandsumfeld als zentral für die (strategische) Sichtbarkeit der IR.

Insgesamt zeigt sich, dass die Qualität der Zusammenarbeit zwischen IR und anderen Funktionen einen direkten und indirekten Einfluss auf das Ansehen der IR beim Vorstand haben kann. Eine hohe und verlässliche Arbeitsqualität stärkt die Wahrnehmung der IR als leistungsfähige Funktion. Voraussetzung hierfür ist eine enge Abstimmung mit anderen Abteilungen. Das zeugt nicht nur von einer guten Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen, sondern zeigt dem Vorstand auch, dass auf die IR-Arbeit Verlass ist.

4.1.6 Einflussfaktoren auf Ebene der Financial Community

Financial Community

ANALYSTEN • BROKER • STIMMRECHTSBERATER • INVESTOREN • IR-PEERS • FACHMEDIEN • VERBÄNDE

IR-Rollenverständnis & Erwartungen • Wahrnehmung der Aktivitäten & Leistungen der IR • Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit IR • Informationsquellen über IR • Individuelles Kompetenzprofil (expl. Kapitalmarktexpertise)

Die Financial Community nimmt als externe Anspruchsgruppe eine zentrale Rolle im Ansehen der Investor Relations ein. Sie ist nicht nur Adressat der IR-Arbeit und entwickelt so selbst eine Sicht auf die IR-Funktion, die Financial Community beeinflusst zugleich indirekt das Ansehen der Funktion beim Vorstand.

Das Ansehen der IR bei der Financial Community hängt maßgeblich davon ab, ob sie als fachlich fundiert, transparent und tief im Unternehmen verankert wahrgenommen wird. Erwartet wird eine IR, die inhaltlich sprechfähig ist und Entwicklungen fundiert einordnen kann.

„Das Allerwichtigste ist: [IRler] müssen sprechfähig sein. Das heißt, die müssen wissen, was passiert.“ (Analyst)

Inhaltliche Substanz und Tiefe als Grundvoraussetzung für Anerkennung

Die Bewertung der IR durch Analysten und Investoren erfolgt in erster Linie über die Qualität der Kommunikation. Strukturierte, klare und selbsterklärende Informationen sowie eine große Informa-

tionsmenge werden dabei als wesentlich angesehen. Gleichzeitig reagiert die Financial Community sensibel auf mangelnde Informationsqualität und Substanz:

„Der Finanzmarkt [merkt] sehr, sehr schnell, ob Investor Relations einfach nur das letzte Interview, was der Vorstandsvorsitzende irgendwo mal gegeben hat, nachplappert oder ob die IR-Vertreter aus eigener Erfahrung mit ihnen sprechen.“ (CFO)

Dabei wird eine klare Abgrenzung zu oberflächlicher Marketing-Kommunikation gezogen. Die Financial Community erwartet belastbare Informationen, fundiertes Wissen über Produkte und das operative Geschehen sowie ein Verständnis für strategische Themen. IR ist idealerweise vom „Fließband bis zum Vorstand“ (Analyst) eingebunden und eng an den Vorstand angegliedert.

Erreichbarkeit, Proaktivität & Vertrauen: Hygienefaktoren mit großer Wirkung

Ein gutes Ansehen der IR-Funktion bei der Financial Community hängt eng mit einer proaktiven Kommunikation zusammen. Entscheidend ist, dass IR-Manager den Dialog aktiv suchen und relevante Themen frühzeitig adressieren und die Financial Community nicht negativ überraschen. Gleichzeitig ist darauf zu achten, dass keine selektive Ansprache entsteht, die einzelne, wohlgesonnene Marktteilnehmer bevorzugt, da dies die Beziehung zur Financial Community erheblich beeinträchtigen kann.

Verlässlichkeit und insbesondere Erreichbarkeit gelten als unverzichtbare Grundanforderungen. Ein gutes Verhältnis zeigt sich insbesondere dort,

wo ein offener und vertrauensvoller Austausch besteht und Investoren sowie Analysten bereit sind, ehrliches Feedback zu geben.

„Es gibt tatsächlich Unternehmen, wo das Telefon durchklingelt in der Investor Relations-Abteilung und das ist eigentlich beinahe das Todesurteil, weil es einen irgendwie ahnen lässt, dass wenn es dann vielleicht auch mal eng wird, dann bricht natürlich im Grunde alles zusammen und hinterlässt auch in der Regel dann irreparabel Schäden, was dann den Ruf betrifft des Unternehmens.“ (Analyst)

Rückkopplungseffekte auf das Ansehen der IR beim Vorstand

Die Beziehung zur Financial Community wirkt sich auf das Ansehen der IR beim Vorstand aus. Rückmeldungen von Investoren und Analysten – sowohl positive als auch negative – werden im Unternehmen wahrgenommen und beeinflussen die interne Bewertung der IR-Leistung. Positives Ansehen wird dabei durch direkte Interaktionen auf Roadshows, qualitatives Marktfeedback

sowie IR-Rankings an den Vorstand gespiegelt, aber auch negatives Feedback wird weitergegeben. Missstände in der IR-Arbeit aufzuzeigen wird dabei aus Sicht der Financial Community sogar als deren Pflicht gesehen.

Hat die IR ein gutes Ansehen am Kapitalmarkt, stärkt das wiederum die Position der IR als Sparringspartner des Vorstands. Umgekehrt kann ein schwaches Standing diese Rolle erheblich erschweren:

„Ich glaube, es ist für eine IR-Abteilung schwierig, eine gute Beziehung zum Vorstand aufzubauen, wenn sie kein Standing am Kapitalmarkt hat. Weil dann kann man einfach kein vernünftiger Sparringspartner werden, weder in die eine oder noch in die andere Richtung. Weil die Investoren einem dann auch kein ordentliches Feedback geben, weil [die] einen nicht ernst nehmen.“ (Berater)

4.1.7 Einflussfaktoren auf Ebene des Aufsichtsrats

Aufsichtsrat

insb. AUFSICHTSRATSVORSITZ

Verantwortung der Corporate Governance • IR-Rollenverständnis & Erwartungen • Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit IR • Interne Informationsversorgung (expl. über IR) • Beziehung zum Vorstand • Individuelles Kompetenzprofil (expl. Kapitalmarktexpertise)

Ein weiterer wichtiger Akteur, gegenüber dem sich die IR positionieren muss, ist der Aufsichtsrat. Die Beziehung zwischen IR und Aufsichtsrat ist dabei meist weniger intensiv als zu anderen Akteuren im Unternehmen, entfaltet aber dennoch indirekte Wirkung auf das Ansehen der IR beim Vorstand und ist daher nicht zu unterschätzen.

Die Zusammenarbeit zwischen IR und Aufsichtsrat konzentriert sich insbesondere auf Governance-nahe Formate, wie die Hauptversammlungen oder Governance-Roadshows. In diesen Kontexten bietet sich der IR die Möglichkeit, sich als verlässlicher Partner zu zeigen. Regelmäßige Abstimmungen zwischen IR und Aufsichtsrat sichern dabei einen kontinuierlichen Austausch zu Governance-Themen.

Der Aufsichtsrat erwartet von der IR vor allem eine klare Vermittlung der Equity Story sowie situative Unterstützung. IR sieht sich gegenüber dem Aufsichtsrat als eine Servicefunktion und steht als kompetente Anlaufstelle für kapitalmarktrelevante Fragen zur Verfügung.

Verlässlichkeit und Sicherheit als Voraussetzung für eine vertrauensvolle Beziehung

Die Qualität der Beziehung zwischen IR und Aufsichtsrat hängt stark von der Intensität des Austauschs ab. Während die IR in einigen Unternehmen nur punktuell in inhaltliche Diskussionen des Aufsichtsrats einbezogen wird, ist in anderen ein

regelmäßiger Dialog mit dem Aufsichtsrat etabliert. Unabhängig von der Intensität zeigt sich jedoch klar: Verlässlichkeit und Sicherheit werden als zentrale Hebel für ein positives Ansehen wahrgenommen:

„Die Aufsichtsräte sind auch sehr verbunden, wenn sie sich da auf eine sichere Bank in der IR-Abteilung verlassen können.“ (Berater)

Ein faktenbasierter, transparenter Austausch stärkt dieses Vertrauen. Entscheidend ist dabei, dass IR die Perspektive des Kapitalmarkts fundiert versteht und in einem intensiven Austausch mit den Investoren steht. Ebenso ist eine gute Beziehungspflege zu den Schlüsselpersonen im Aufsichtsrat elementar.

Ein wesentlicher Hebel für das Ansehen der IR beim Aufsichtsrat liegt in einer verlässlichen und kompetenten Informationsversorgung. Dazu zählen insbesondere eine strukturierte Aufbereitung relevanter Inhalte sowie regelmäßige Capital-Markets-Updates. Durch diese kontinuierliche Informationsarbeit kann IR ihre Kompetenz und Relevanz sichtbar machen.

Anerkennung von Außen oder durch den Vorstand stärkt das Ansehen

Neben der direkten Zusammenarbeit beeinflussen auch externe Signale das Ansehen der IR beim Aufsichtsrat. Rankings, Auszeichnungen sowie Governance-Ratings und mediale Erwähnungen können dazu beitragen, die Wahrnehmung der IR (positiv) zu prägen.

Die Beziehung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat fungiert als wichtige vermittelnde Instanz. Eine enge, vertrauensvolle Beziehung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat kann helfen, das Ansehen der IR-Funktion beim Aufsichtsrat zu stärken.

Voraussetzung dafür ist, dass der Vorstand die Leistungen der Funktion sichtbar macht und positiv hervorhebt. Beispielsweise können die Inhalte und Erfolge der IR-Funktion aktiv an den Aufsichtsrat kommuniziert und IR damit in ein gutes Licht gerückt werden.

Individuelle Kompetenzen und Kapitalmarkt-affinität des Aufsichtsrats als Rahmenbedingung

Die Beziehung zwischen IR und Aufsichtsrat wird maßgeblich durch die handelnden Personen geprägt. Insbesondere die Kapitalmarkterfahrung einzelner Aufsichtsratsmitglieder beeinflusst die Perspektive auf und die Erwartungen an die IR. Dabei wird das Interesse des Aufsichtsrats am Kapitalmarkt aus Vorstandsperspektive mitunter als entscheidend beschrieben:

„Hoffentlich hat der Aufsichtsrat auch ein großes Interesse an der Kapitalmarkt-wahrnehmung des Unternehmens, [denn] ich glaube, dass das eigentlich unabdingbar ist oder sein sollte.“ (CFO)

Dabei zeigt sich, dass Mitglieder des Aufsichtsrats, die bereits Erfahrungen als Organmitglied in gelisteten Unternehmen gewonnen haben, affiner für die IR-Arbeit zu sein scheinen, da sie fachlich anschlussfähiger sind. In einer für die IR günstigen Konstellation kann sie sogar vom Netzwerk des Aufsichtsrats profitieren. Verändert sich die Zusammensetzung des Aufsichtsrats, kann sich auch die Zusammenarbeit mit der IR spürbar verschieben:

„In dem Moment, wo der Aufsichtsrat, glaube ich, in neuer Konstellation zusammenkommt, prägt es auch immer wieder die Arbeitsweise von den Mitgliedern. Und was wir jetzt gemerkt haben, ist einfach, dass der [...] Aufsichtsratsvorsitzende einerseits den Kapitalmarkt sehr gut versteht und andererseits aber jemand ist, der in sehr viele Themen aktiv mitreinarbeitet. Und ich glaube, das wiederum hat auch unsere Beziehung etwas verändert, dass wir in viele Fragestellungen und Themen, die ihn beschäftigen, mit ins Boot geholt werden.“ (IR-Manager)

Indirekte Rückkoppelung auf das Ansehen der IR beim Vorstand

Die Beziehung zwischen IR und Aufsichtsrat wirkt auch auf das Ansehen der IR beim Vorstand zurück. Wird die IR vom Aufsichtsrat geschätzt, kann sich dies positiv auf ihre interne Position der Funktion auswirken:

„Ich glaube schon, [dass] wenn der Aufsichtsrat große Stücke [auf die] IR-Abteilung hält, [dass] er das auch den Vorstand spüren [lässt], was glaub ich für uns einfach auch in unserer Arbeit mit dem Vorstand wiederum sehr hilfreich ist.“ (IR-Manager)

Umgekehrt kann auch kritisches Feedback aus dem Aufsichtsrat über den Vorstand zurückgespielt werden und so die Wahrnehmung der IR beeinflussen.

Gleichzeitig ist zu berücksichtigen, dass eine enge Beziehung zwischen IR und Aufsichtsrat auch Loyalitäts- und Interessenkonflikte mit sich bringen kann. Letztlich arbeitet IR enger mit dem Vorstand zusammen und ist diesem direkt unterstellt.

4.1.8 Einflussfaktoren auf Ebene des Vorstands

Vorstand

insb. CEO • CFO

IR-Rollenverständnis & Erwartungen • Wahrnehmung der Aktivitäten & Leistungen der IR • Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit IR • Informationsquellen über IR • Individuelles Kompetenzprofil (expl. Kapitalmarktexpertise) • Individuelle Zielvereinbarungen

Die Vorstandsebene bildet schließlich den zentralen Bezugsrahmen für das Ansehen der IR beim Vorstand. Dabei wirken sowohl aktiv beeinflussbare Faktoren – etwa Leistung und Zusammenarbeit – als auch strukturelle Rahmenbedingungen wie Erfahrung, Persönlichkeit und Anreizsysteme des Vorstands zusammen.

Rollenverständnis des Vorstands: Zwischen Sprachrohr und Sparringspartner

Das durch den Vorstand der IR zugeschriebene Rollenverständnis ist ein zentraler Ausgangspunkt für deren Ansehen. Dieses bewegt sich entlang eines Spektrums zwischen einer rein operativen Unterstützungsfunktion und einem strategischen Sparringspartner auf Augenhöhe:

„Ich habe IR-Abteilungen erlebt, die waren dann der Taschenträger für den Vorstand. Die durften dann die Präsentationen drucken und haben aber sonst nicht viel mitreden dürfen. Und es gibt jetzt am anderen Ende eigentlich die IR, und das war auch immer mein Ansatz, die den CFO ersetzt.“ (CFO)

IR gewinnt an Ansehen, wenn sie die Erwartungen des Vorstands an eine ausgeprägte Informiertheit über aktuelle Wirtschafts- und Finanzthemen/-trends erfüllt und als strategischer, beratender Sparringspartner agiert, Empfehlungen gibt sowie Vorstandsentscheidungen oder Unternehmensentwicklungen auf eine hilfreiche Weise hinterfragt. Für den Gesamtvorstand ist es bedeutsam, dass IR externes Feedback ins Unternehmen und (kritische) Sachverhalte transparent nach außen tragen kann und somit als Kapitalmarkt-Übersetzer fungiert.

Hohes Ansehen entsteht, wenn IR als wertschöpfende Funktion verstanden wird, die über reine Compliance hinausgeht sowie eigenständig auf Augenhöhe mit dem Kapitalmarkt kommunizieren kann und dabei als kompetente Vertretung des CFOs wahrgenommen wird:

„Für mich ist ein sehr guter Investor Relations-Manager, der, wenn der Aktionär nach dem Gespräch mit dem Investor Relations-Manager sagt, danke, ich brauche keine weiteren Informationen, ich muss auch nicht mit dem CFO reden.“ (CFO)

Wahrnehmung der IR-Leistung als Gütesiegel und Enabler

Der Vorstand bezieht Informationen über die IR aus unterschiedlichen Quellen. Dazu zählen insbesondere eigene Kontakte zum Kapitalmarkt, die Entwicklung des Aktienkurses sowie Rückmeldungen aus dem Aufsichtsrat zur Zusammenarbeit mit der IR. Darüber hinaus fungiert die IR selbst als zentrale Informationsquelle, indem sie den Vorstand regelmäßig mit relevanten Markt- und Unternehmensinformationen versorgt, etwa im Rahmen wiederkehrender Vorstandstermine.

Die konkrete Wahrnehmung der IR-Leistung durch den Vorstand ist dabei der zentrale direkte Treiber für ihr Ansehen:

„Also wenn ich eine Meldung kriege, ist meine erste Frage immer: Hat IR das gesehen? Und wenn IR das nicht gesehen hat, brauche ich da nicht reingucken, dann will ich erst, dass die drüber schauen, weil ich weiß, dann hat es einen Qualitätscheck gegeben und da steht nichts drin, was wir nicht sagen sollten oder was nicht zur Story passt.“ (CFO)

Die Wahrnehmung der IR-Leistung wird aber auch durch externe Aspekte geprägt. Dazu gehören Rankings und IR-Preise, aber auch die Aktienkursentwicklung eines Unternehmens. Letztere wird vorstandsseitig teils noch immer als Gradmesser für die Leistung der IR gesehen, obwohl IR-Manager diese als Bewertungsgrundlage ablehnen. Vor allem Vorstandsmitglieder, die keinen direkten Kontakt zur IR haben, sehen die Kursentwicklung als wichtigsten Bezugspunkt der IR-Leistung.

Vertrauensbasierte und qualitative Zusammenarbeit als Grundlage für Einflussnahme

Hat der Vorstand keine positive Wahrnehmung der IR, kann das gravierende Folgen mit sich bringen: So kann es vorkommen, dass die IR vom Vorstand über einen längeren Zeitraum weniger einbezogen wird oder zeitweise aus Entscheidungsprozessen ausgeschlossen wird. In Einzelfällen kann dies zudem personelle Konsequenzen nach sich ziehen.

Je stärker umgekehrt die Vertrauensbasis zwischen Vorstand und IR ist, desto mehr wird IR ein „intimer Begleiter der Vorstandsarbeit“ (CFO)

und zur Funktion, auf die sich der Vorstand blind verlassen kann und deren Ansehen entsprechend hoch ist. Hohe Arbeitsqualität sowie die inhaltliche Einordnung komplexer Themen mit Kapitalmarktbezug, Coaching des Vorstands (z. B. um bei Terminen mit Investoren sprechfähig zu sein) und enge Kommunikationsabstimmung werden dabei als wertvoll für die Zusammenarbeit wahrgenommen und sorgen für Ansehen.

Kapitalmarktexpertise und Erfahrung des Vorstands

Das Ansehen der IR wird neben aktiv beeinflussbarer Hebel maßgeblich durch das Kompetenzprofil und insbesondere die Kapitalmarktexpertise einzelner Vorstandsmitglieder beeinflusst. Hohes Ansehen der IR-Funktion entsteht vor allem dann, wenn Vorstandsmitglieder, insbesondere CEO und CFO, über eigene Kapitalmarkterfahrung verfügen, Verständnis für die Relevanz und Logik des Kapitalmarkts aufbringen sowie die Bereitschaft haben, aktiv Zeit und Engagement in IR zu investieren. Entsprechend variiert das Ansehen je nach individueller Kapitalmarktaffinität und Vorstandsmitglied:

„Ich habe das Glück, an den CFO zu berichten, der unglaublich nah am Kapitalmarkt ist. Der [...] versteht genau, welches Spiel du spielen musst, damit deine Aktie performt.“ (IR-Manager)

Gleichzeitig kann aber auch fehlende Erfahrung zu einer stärkeren Einbindung der IR durch den Vorstand führen:

„Diejenigen, die weniger Erfahrung hatten, die haben mich alles gefragt und die haben alles übernommen, weil sie natürlich selber weniger Erfahrung damit hatten und froh waren, dass dann jemand ist.“ (IR-Manager)

Persönlichkeit, Haltung und Anreizstrukturen des Vorstands

Neben fachlichen Aspekten spielen auch Charaktereigenschaften der Vorstandsmitglieder eine wichtige Rolle. Persönlichkeit und Selbstbild der einzelnen Vorstandsmitglieder prägen das Ansehen der IR. Eigenschaften wie Beratungsresistenz, Egoismus oder Besserwisserei erschweren die Zusammenarbeit besonders. Offenheit gegenüber Feedback und die Bereitschaft, sich mit der Kapitalmarktperspektive auseinanderzusetzen, fördern die Zusammenarbeit mit der IR hingegen:

„Wenn es wirklich dann so jemand ist, der glaubt alles zu wissen und dann auch noch besser, dann ist auch IR oder andere Fachkenntnis nicht gefragt oder fruchtet nicht. Aber wenn es jemand ist, der durchaus auch interessiert ist daran, die Meinung des Kapitalmarkts über IR gespiegelt zu bekommen, dann funktioniert das sehr, sehr gut.“ (IR-Manager)

Bisweilen kann es auch zu Interessenkonflikten zwischen den persönlichen Anliegen von Vorstandsmitgliedern und den Zielen des Unternehmens kommen. In einer solchen Situation befindet sich die IR in einem heiklen Spannungsverhältnis. Letztlich muss die IR den Interessen des Unternehmens dienen, doch die Person kann Entscheidungshoheit über die Funktion ausüben.

Individuelle Zielvereinbarungen, insbesondere in Form aktienbasierter Vergütungsmodelle, erhöhen sowohl das berufliche als auch das persönliche Interesse des Vorstands am Kapitalmarkt und steigern damit die Aufmerksamkeit für die IR sowie deren wahrgenommene Relevanz. Unabhängig davon bleibt das Ansehen der IR jedoch weiterhin an die wahrgenommene Leistungsfähigkeit der Funktion geknüpft.

4.2 Ergebnisse der quantitativen Teilstudie

Im Folgenden werden die Erkenntnisse aus den Experteninterviews auf Basis der quantitativen Befragung vertieft und erhärtet. Die Befragung sollte die aus der Literaturanalyse und den Interviews abgeleiteten potenziellen Einflussfaktoren prüfen sowie Indikatoren des IR-Ansehens bei zentralen Akteuren und insbesondere dem Vorstand messen.

Die IR-Funktion genießt demnach insgesamt ein gutes bis sehr gutes Ansehen. Es unterscheidet sich aber durchaus unter den zentralen Interaktionspartnern – Financial Community, weitere Unternehmensfunktionen, Aufsichtsrat und Vorstand.

Hohes Ansehen in der Financial Community: Vertrauen und Antwortqualität als zentrale Treiber

Die IR-Funktion genießt in der Financial Community das höchste Ansehen im Vergleich der untersuchten Anspruchsgruppen: Auf Basis der erhobenen Indikatoren bewerten 88,4% der Befragten die Positionierung der IR als gut bis sehr

gut. Ergänzend wurde eine globale Selbsteinschätzung erhoben, die entsprechend positiv ausfällt. Dies weist auf eine hohe Übereinstimmung zwischen Indikatoren des Ansehens und der eigenen Einschätzung hin.

Wertschätzung für IR-Expertise ist der bedeutendste Indikator für das IR-Ansehen.

Unter den Indikatoren des IR-Ansehens bei der Financial Community (Abbildung 7) wird fachliche Expertise besonders häufig genannt: 86,4% der Befragten schreiben der IR eine hohe inhaltliche Kompetenz zu. Auch die Qualität der Interaktion mit dem Kapitalmarkt wird überwiegend positiv bewertet: Rund drei Viertel berichten von regelmäßigem positivem Feedback sowie davon, dass die IR das Unternehmen eigenständig und glaubwürdig gegenüber dem Kapitalmarkt vertreten kann. Preise oder Spitzenpositionen in IR-Rankings als externe Indikatoren des IR-Ansehens spielen dagegen eine geringere Rolle. Damit wird deutlich: Das im Durchschnitt hohe Ansehen der IR-Funktion speist sich vor allem aus inhaltlicher Kompetenz und der Qualität der direkten Kapitalmarktinteraktion.

Indikatoren des IR-Ansehens bei der Financial Community

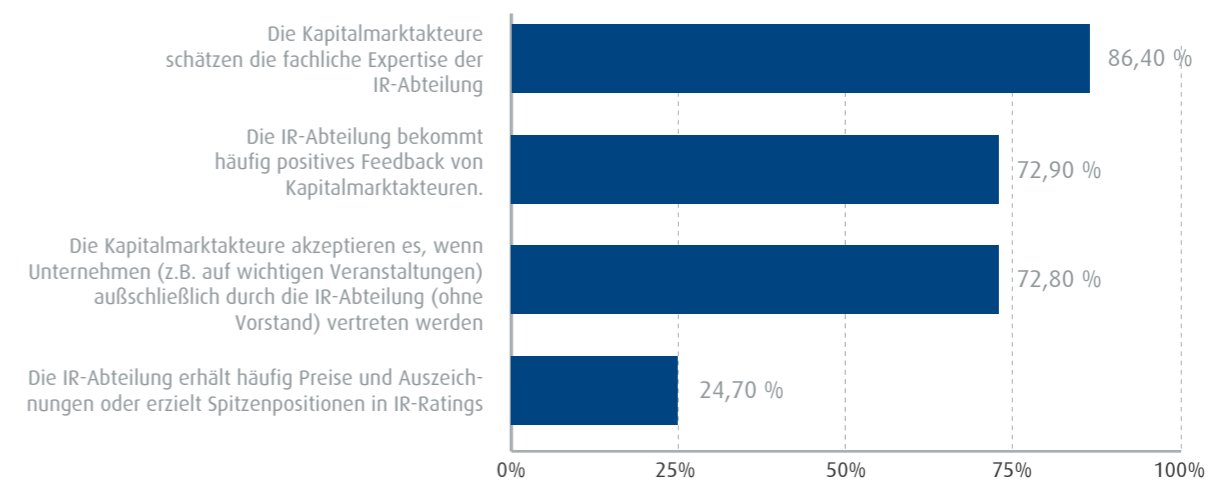


Abbildung 7: Indikatoren des IR-Ansehens bei der Financial Community
Frage: „Nach Ihrer Wahrnehmung: Was ist die Sicht der Kapitalmarktakteure auf die IR-Abteilung?“; Prozentwerte = Skalenpunkte (Stimme voll und ganz zu & stimme zu), n = 81

Vertrauensvolle Beziehungen und Antwortqualität prägen das Ansehen der IR bei der Financial Community.

Die Ergebnisse verdeutlichen zugleich die besondere Nähe und Intensität der Beziehung zwischen IR und Financial Community (Abbildung 8). Unter den Einflussfaktoren auf das IR-Ansehen bei der Financial Community ist die hohe Erreichbarkeit der IR-Funktion hervorzuheben: 96,3% der Befragten geben an, dass die IR für Kapitalmarktakteure ständig erreichbar ist und umgehend auf Anfragen reagiert. Ebenso viele beschreiben die Beziehung zu Kapitalmarktakteuren als vertrauensvoll. Darüber hinaus wird die IR-Funktion als sehr gut mit dem Kapitalmarkt vernetzt wahrgenommen (90,1%).

Die Ergebnisse zeigen außerdem, dass die Interaktion weit über regulatorische Pflichttermine

hinausgeht. 86,3% berichten von einem häufigen Austausch mit Kapitalmarktakteuren auch außerhalb formaler Kommunikationsanlässe. Gleichzeitig geben 85,2% an, dass die IR Fragen von Kapitalmarktakteuren stets zu deren Zufriedenheit beantworten kann. Auch ein proaktives Kommunikationsverhalten ist stark ausgeprägt: 77,8% der Befragten nehmen wahr, dass die IR aktiv auf Kapitalmarktakteure zugeht.

Insgesamt zeichnen die Ergebnisse das Bild einer hochgradig vernetzten, responsiven und vertrauensbasierten Kapitalmarktcommunication. Das hohe Ansehen der IR bei der Financial Community entsteht damit insbesondere durch kontinuierliche Interaktion, hohe Antwortqualität sowie belastbare Beziehungen zum Kapitalmarkt.

Einflussfaktoren auf das IR-Ansehen bei der Financial Community

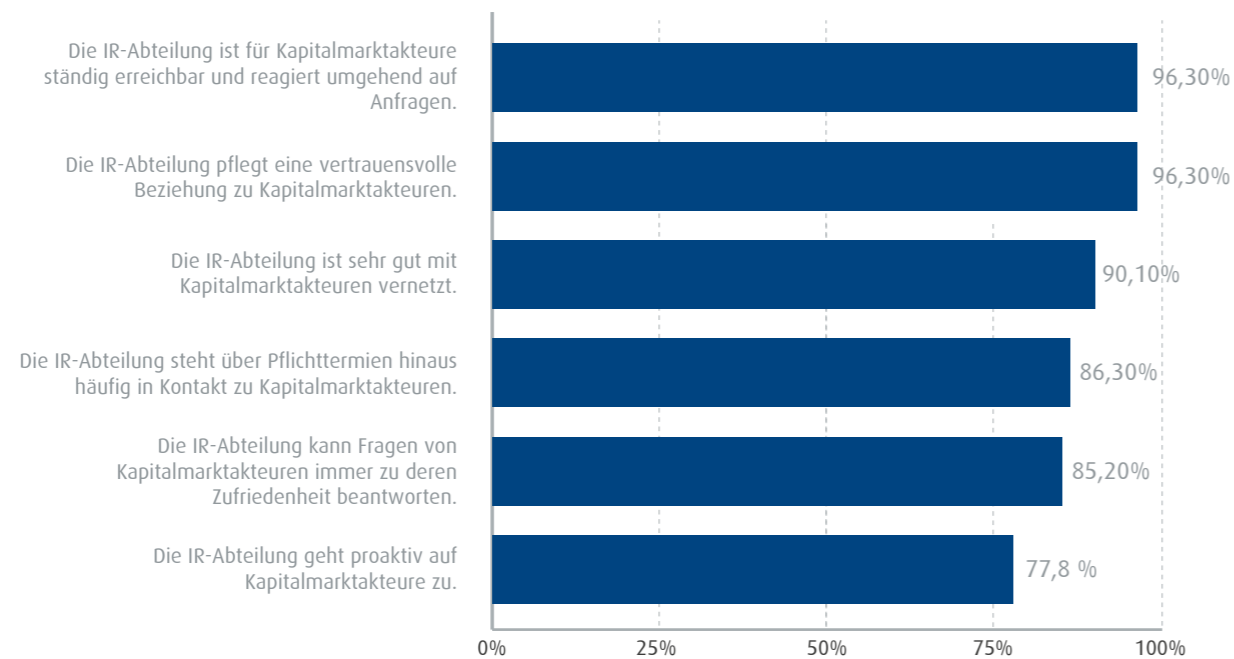


Abbildung 8: Einflussfaktoren auf das IR-Ansehen bei der Financial Community
Frage: „Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen“; Prozentwerte = Skalenpunkte (Stimme voll und ganz zu & stimme zu), n = 80

Die Ergebnisse der Regressionsanalyse (siehe Anhang, Tabelle 1) zeigen, dass aktiv gestaltbare Faktoren signifikant mit dem Ansehen der IR-Funktion zusammenhängen. Diese Faktoren lassen sich als zentrale Hebel verstehen, über die IR-Funktionen ihre Positionierung gegenüber der Financial Community stärken können.

- **Vertrauen der Financial Community.** Eine vertrauensvolle Beziehung zu Kapitalmarktakteuren ist der stärkste Hebel für ein positives Ansehen der IR. IR-Funktionen, die ein hohes Vertrauen genießen, weisen ein signifikant höheres Ansehen bei der Financial Community auf.
- **Antwortfähigkeit als Positionierungshebel.** Neben Vertrauen stellt die Fähigkeit, Anfragen von Kapitalmarktakteuren zuverlässig und zufriedenstellend zu beantworten, einen weiteren zentralen Positionierungshebel dar. IR-Funktionen werden insbesondere dann positiv bewertet, wenn sie schnell und präzise auf Anliegen der Financial Community reagieren.

Ansehen bei anderen Unternehmensfunktionen: Starke Vernetzung und hohe Sichtbarkeit bei zentralen Funktionen

Die IR-Funktion weist auch bei den anderen Unternehmensfunktionen ein insgesamt gutes Ansehen auf. Auf Basis der erhobenen Indikatoren bewerten 70% der Befragten die Positionierung als gut bis sehr gut. Die ergänzend erhobene globale Selbsteinschätzung fällt etwas positiver aus. Diese Abweichung deutet darauf hin, dass die Selbstwahrnehmung der IR tendenziell optimistischer ist als die indikatorenbasierte Bewertung.

Auch bei der Wahrnehmung durch andere Unternehmensfunktionen ist die fachliche Expertise der bedeutendste Indikator.

Wie Abbildung 9 zeigt, geben 74,1% der Befragten an, dass andere Unternehmensfunktionen die fachliche Expertise der IR schätzen (Abbildung 9). 66,7% geben an, dass die anderen Unternehmensfunktionen die Aufgaben und Verantwortung der IR-Funktionen kennen. Weniger stark ausgeprägt ist hingegen die direkte Rückmeldung als Indikator des internen Ansehens: Nur rund die Hälfte berichtet von regelmäßigem positivem Feedback (46,9%).

Indikatoren des IR-Ansehens bei anderen Unternehmensfunktionen

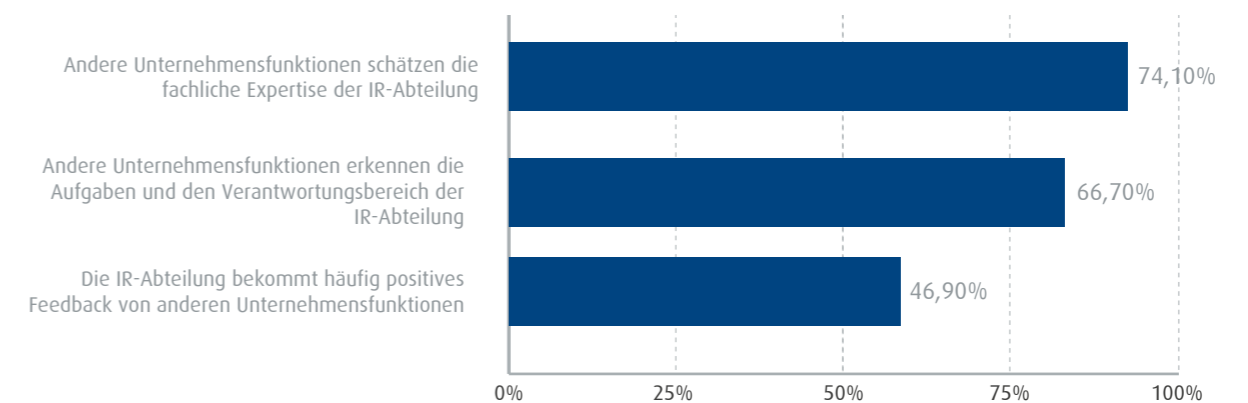


Abbildung 9: Indikatoren des IR-Ansehens bei anderen Unternehmensfunktionen
Frage: „Nach Ihrer Wahrnehmung: Was ist die Sicht anderer Unternehmensfunktionen auf die IR-Abteilung?“; Prozentwerte = Skalenpunkte (Stimme voll und ganz zu & stimme zu), n = 81

Fokus auf zentrale Schnittstellenfunktionen.
Besonders eng und zugleich am häufigsten ist die Zusammenarbeit der IR-Funktion mit den Bereichen Finance & Accounting (M = 2,24), Controlling

(M = 2,96) und Kommunikation (M = 3,17) (Abbildung 10). Die angegebenen Mittelwerte zeigen die durchschnittliche Platzierung in der von den Befragten gebildeten Rangfolge.

Intensität des Austausches mit anderen Unternehmensfunktionen

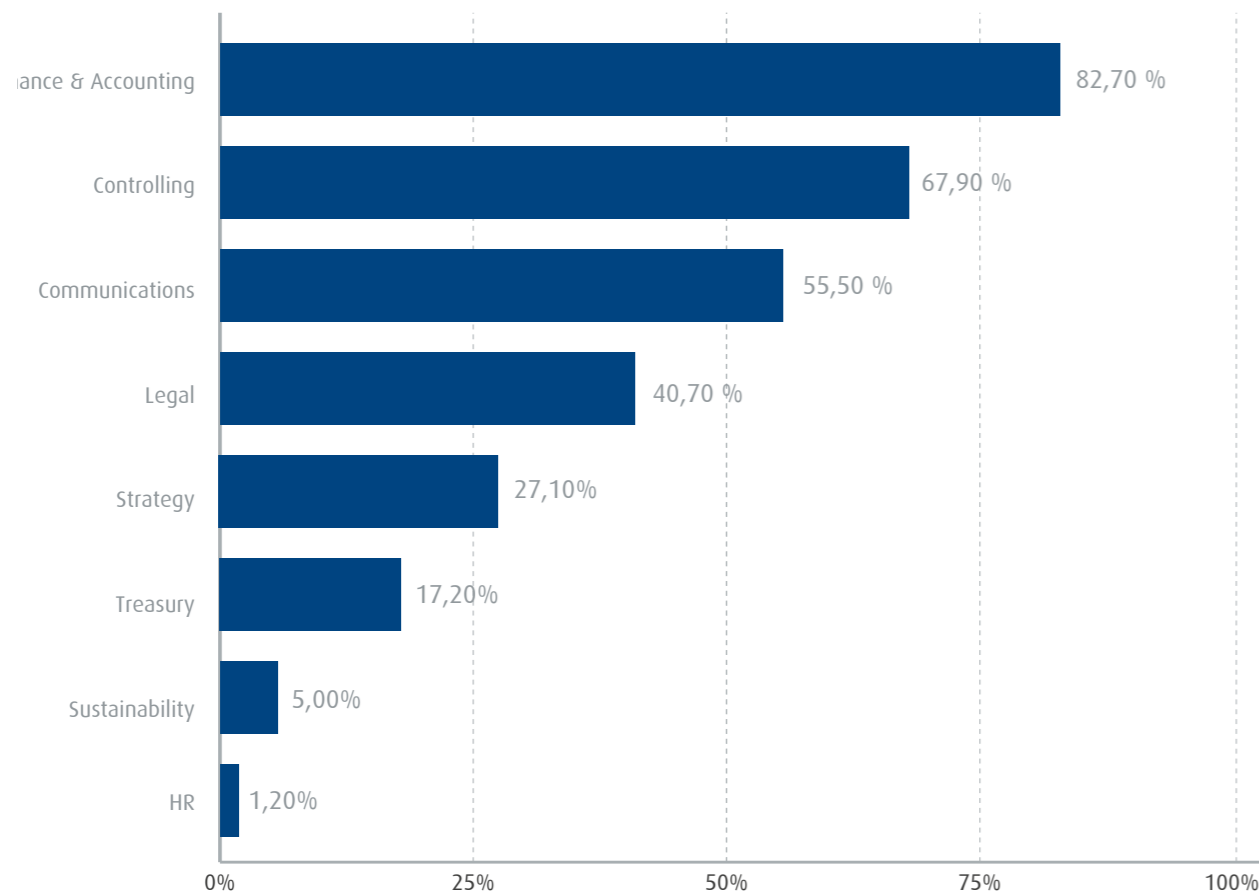


Abb. 10: Intensität des Austausches mit anderen Unternehmensfunktionen
Frage: „Bitte sortieren Sie die folgenden Funktionen nach der Häufigkeit, mit der Ihre IR-Abteilung im Austausch mit den anderen Funktionen steht.“; Prozentwerte = Skalenpunkte 1-3 (bei acht Optionen), n = 71

Vernetzung als wichtiger Treiber des IR-Ansehens.

Mit Blick auf die Einflussfaktoren des IR-Ansehens verdeutlichen die Ergebnisse die starke interne

Vernetzung der IR-Funktion innerhalb des Unternehmens: 96,3% der Befragten geben an, dass die IR partnerschaftlich mit anderen Bereichen zusammenarbeitet. Ebenso viele bewerten die IR als sehr gut im Unternehmen vernetzt (Abbildung 11).

Einflussfaktoren auf das IR-Ansehen bei anderen Unternehmensfunktionen

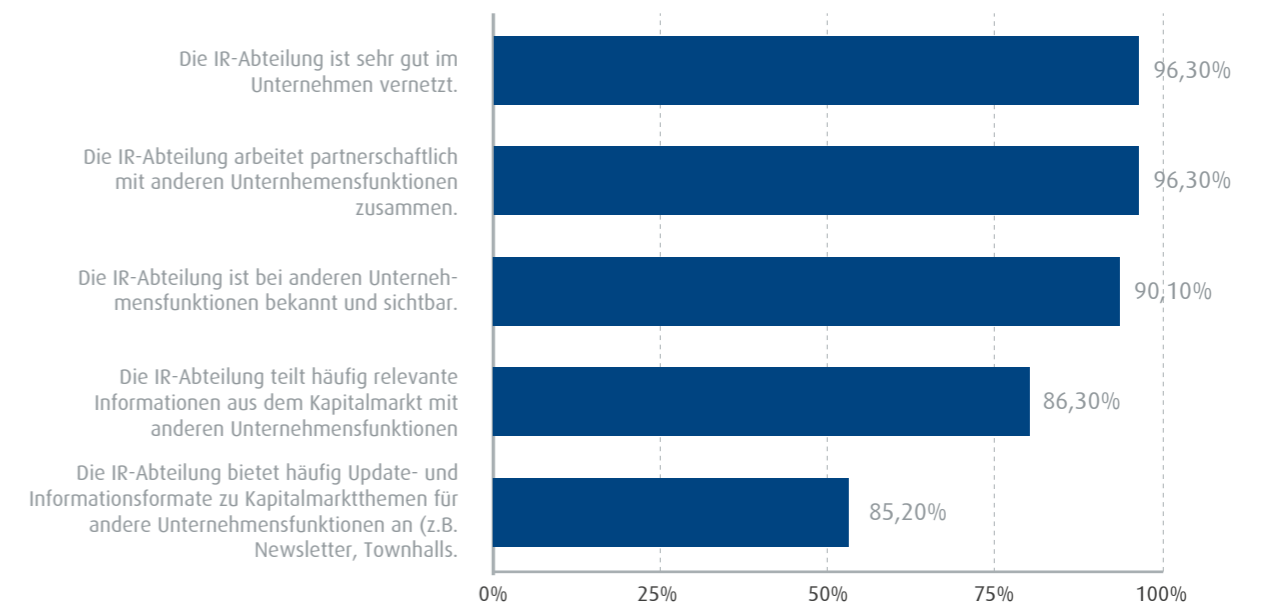


Abbildung 11: Einflussfaktoren auf das IR-Ansehen bei anderen Unternehmensfunktionen
Frage: „Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen“; Prozentwerte = Skalenpunkte (Stimme voll und ganz zu & stimme zu), n = 80

Auch die Sichtbarkeit der Funktion innerhalb der Organisation ist stark ausgeprägt. 93,8% der Befragten berichten, dass die IR bei anderen Unternehmensfunktionen bekannt und sichtbar ist. Darüber hinaus teilt die IR-Abteilung häufig relevante Informationen aus dem Kapitalmarkt mit anderen Bereichen des Unternehmens (80,1%). Dies unterstreicht die Rolle der IR als interne Übersetzerin von Kapitalmarktperspektiven und Marktstimungen.

Weniger stark ausgeprägt sind hingegen formalisierte Informations- und Austauschformate. Nur etwas mehr als die Hälfte der Befragten gibt an, dass die IR regelmäßig Update- oder Informationsformate zu Kapitalmarktthemen für andere Unternehmensfunktionen anbietet (53,1%). Insgesamt

zeigen die Ergebnisse damit, dass die interne Positionierung der IR vor allem über enge Zusammenarbeit, hohe Sichtbarkeit und informellen Wissensaustausch geprägt wird – weniger jedoch über institutionalisierte Kommunikationsformate.

Begrenzte Sichtbarkeit beim Aufsichtsrat: Informationsweitergabe und Vertrauen als zentrale Hebel

Die IR-Funktion weist beim Aufsichtsrat das geringste Ansehen im Vergleich der untersuchten Anspruchsgruppen auf. Auf Basis der erhobenen Indikatoren bewerten dennoch 52,1% der Befragten die Positionierung als gut bis sehr gut. Die globale Selbsteinschätzung fällt etwas positiver und damit optimistischer aus. Auffällig ist

zudem der vergleichsweise hohe Anteil an „Kann ich nicht beantworten“-Angaben, was auf eine begrenzte Sichtbarkeit der IR sowie eine insgesamt geringere Interaktion mit dem Aufsichtsrat hindeutet.

Fehlendes Ansehen aufgrund fehlender Vertrautheit.

Im Vergleich zu anderen Anspruchsgruppen schätzt die IR-Funktion ihr Ansehen beim Aufsichtsrat als relativ moderat ein (Abbildung 12). Während ein grundlegendes Verständnis für Rolle und Verant-

wortungsbereich der IR seitens des Aufsichtsrats als Indikator des Ansehens meist vorhanden ist (54,3%), ist die Wahrnehmung der fachlichen Expertise der IR-Funktion durch den Aufsichtsrat schwächer ausgeprägt (49,4%). Besonders deutlich zeigt sich die geringe Rückkopplung zwischen IR und Aufsichtsrat: Nur 27,2% berichten von positivem Feedback. Insgesamt ist die IR beim Aufsichtsrat damit zwar grundsätzlich bekannt, tritt jedoch weniger aktiv in Erscheinung und erhält entsprechend wenig direkte Rückmeldung.

Indikatoren des IR-Ansehens beim Aufsichtsrat

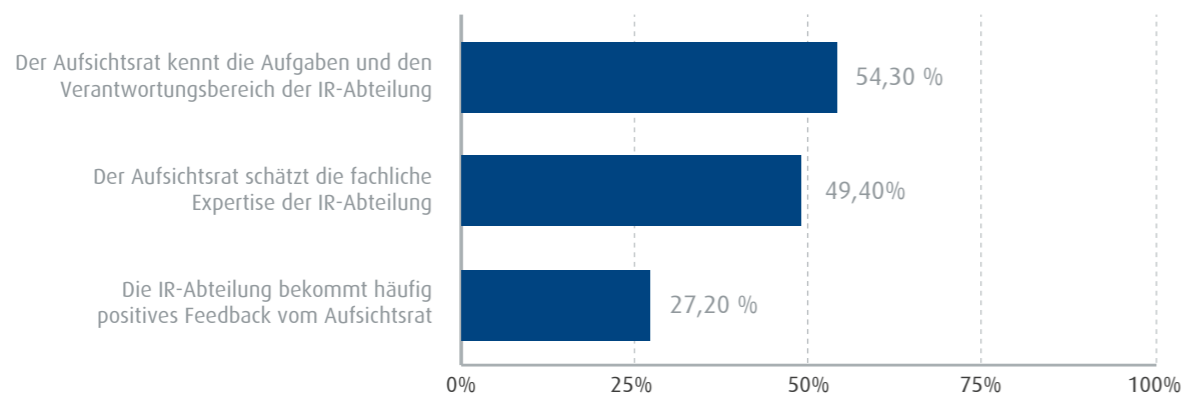


Abbildung 12: Indikatoren des IR-Ansehens beim Aufsichtsrat
Frage: „Nach Ihrer Wahrnehmung: Was ist die Sicht des Aufsichtsrats auf die IR-Abteilung?“; Prozentwerte = Skalenspunkte (Stimme voll und ganz zu & stimme zu), n = 81

Sporadischer Austausch prägt das IR-Ansehen beim Aufsichtsrat.

Unter den Einflussfaktoren auf das IR-Ansehen beim Aufsichtsrat fällt auf, dass die Beziehung zwischen IR und Aufsichtsrat insgesamt von vergleichsweise geringer Nähe geprägt ist (Abbildung 13). Nur etwas mehr als die Hälfte der Befragten beschreibt die Beziehung zum Aufsichtsrat als vertrauensvoll (54,3%). Gleichzeitig zeigt sich, dass die IR-Funktion nur begrenzt in einen regelmäßigen Austausch mit dem Aufsichtsrat eingebunden ist: Lediglich 30,0% berichten von häufigem Kontakt. Auch die individuellen Bedürfnisse und

Erwartungen des Aufsichtsrats sind vielen IR-Abteilungen nur eingeschränkt bekannt (33,3%).

Besonders deutlich wird die begrenzte operative Nähe daran, dass lediglich 34,6% der Befragten angeben, regelmäßig relevante Informationen aus dem Kapitalmarkt mit dem Aufsichtsrat zu teilen. Insgesamt verdeutlichen die Ergebnisse, dass die Interaktion zwischen IR und Aufsichtsrat im Vergleich zu anderen Anspruchsgruppen deutlich weniger intensiv ausgeprägt ist. Gleichzeitig unterstreichen sie die Bedeutung gezielter Informationsweitergabe und vertrauensvoller Beziehungen als zentrale Hebel für ein höheres Ansehen der IR beim Aufsichtsrat.

Einflussfaktoren auf das IR-Ansehen beim Aufsichtsrat

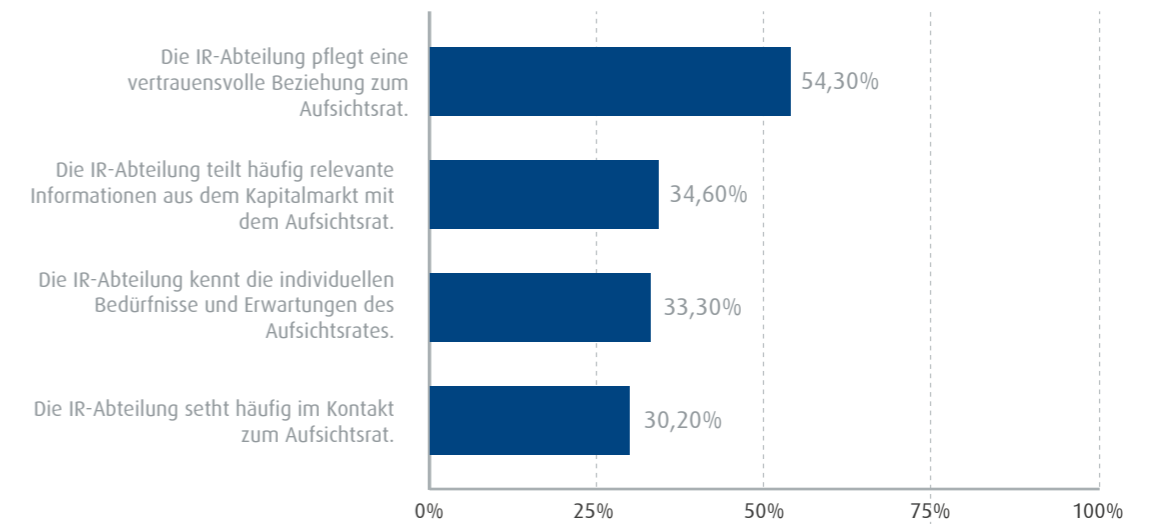


Abbildung 13: Einflussfaktoren auf das IR-Ansehen beim Aufsichtsrat
Frage: „Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen“; Prozentwerte = Skalenspunkte (Stimme voll und ganz zu & stimme zu), n = 80

Eine Regressionsanalyse (siehe Anhang, Tabelle 2) zeigt, dass ein wesentlicher Teil des Ansehens durch aktiv gestaltbare Faktoren erklärbar ist. Diese Faktoren lassen sich als zentrale Positionierungshebel verstehen, über die IR-Funktionen ihre Positionierung gegenüber dem Aufsichtsrat stärken können.

- **Die IR kann ihr Ansehen stärken, indem Sie den Aufsichtsrat mit Informationen versorgt.** Die Weitergabe kapitalmarktrelevanter Informationen an den Aufsichtsrat ist der stärkste Hebel für das Ansehen der IR-Funktion. Ein strukturierter und regelmäßiger Informationsfluss erhöht die Sichtbarkeit der IR und prägt deren Wahrnehmung auf dieser Ebene maßgeblich.
- **Vertrauen als ergänzender Positionierungshebel.** Eine belastbare und vertrauensvolle Beziehung zum Aufsichtsrat wirkt sich zusätzlich positiv auf das Ansehen der IR-Funktion aus.

Hohes Ansehen beim Vorstand: Entscheidend sind Kapitalmarktverständnis und IR-Nähe

Die IR-Funktion ist gegenüber dem Vorstand insgesamt sehr gut positioniert. Auf Basis der erhobenen Indikatoren bewerten 77,8% der Befragten das Ansehen als gut bis sehr gut. Die globale Selbsteinschätzung fällt nochmals positiver aus, was auf eine konsistente Wahrnehmung hinweist.

Hohe Vertrautheit und viel Spielraum prägen das Verhältnis zum Vorstand.

Da das Ansehen beim Vorstand die zentrale Zielgröße dieser Studie ist, wurde sie mittels einer größeren Vielzahl möglicher Indikatoren beleuchtet (Abbildung 14). Besonders hohe Zustimmungswerte verzeichnet die Kenntnis von Aufgaben und Verantwortungsbereich der IR durch den Vorstand (90,1%). In der Regel erhält die IR seitens des Vorstandes den Freiraum, das Unternehmen eigenständig nach außen zu vertreten (87,7%). Darüber hinaus ist die IR eng in zentrale Entscheidungsprozesse eingebunden:

Sie wird frühzeitig informiert (74,1%), trifft eigenständig Entscheidungen (72,8%) und wirkt an strategischen Themen mit (66,6%). Bei einer Mehrzahl der Befragten betrachtet der Vorstand die IR als einen Sparringspartner (66,6%). Immerhin 54,3% sagt, der Vorstand folge den Handlungsempfehlungen der IR. Selten gegeben ist dagegen die regelmäßige Teilnahme an Vorstandssitzungen (27,2%). Insgesamt ergibt sich das Bild einer stark verankerten und anerkannten Funktion, deren Einfluss vor allem über die inhaltliche Zusammenarbeit mit dem Vorstand entsteht.

lungen der IR. Selten gegeben ist dagegen die regelmäßige Teilnahme an Vorstandssitzungen (27,2%). Insgesamt ergibt sich das Bild einer stark verankerten und anerkannten Funktion, deren Einfluss vor allem über die inhaltliche Zusammenarbeit mit dem Vorstand entsteht.

Indikatoren des IR-Ansehens beim Vorstand

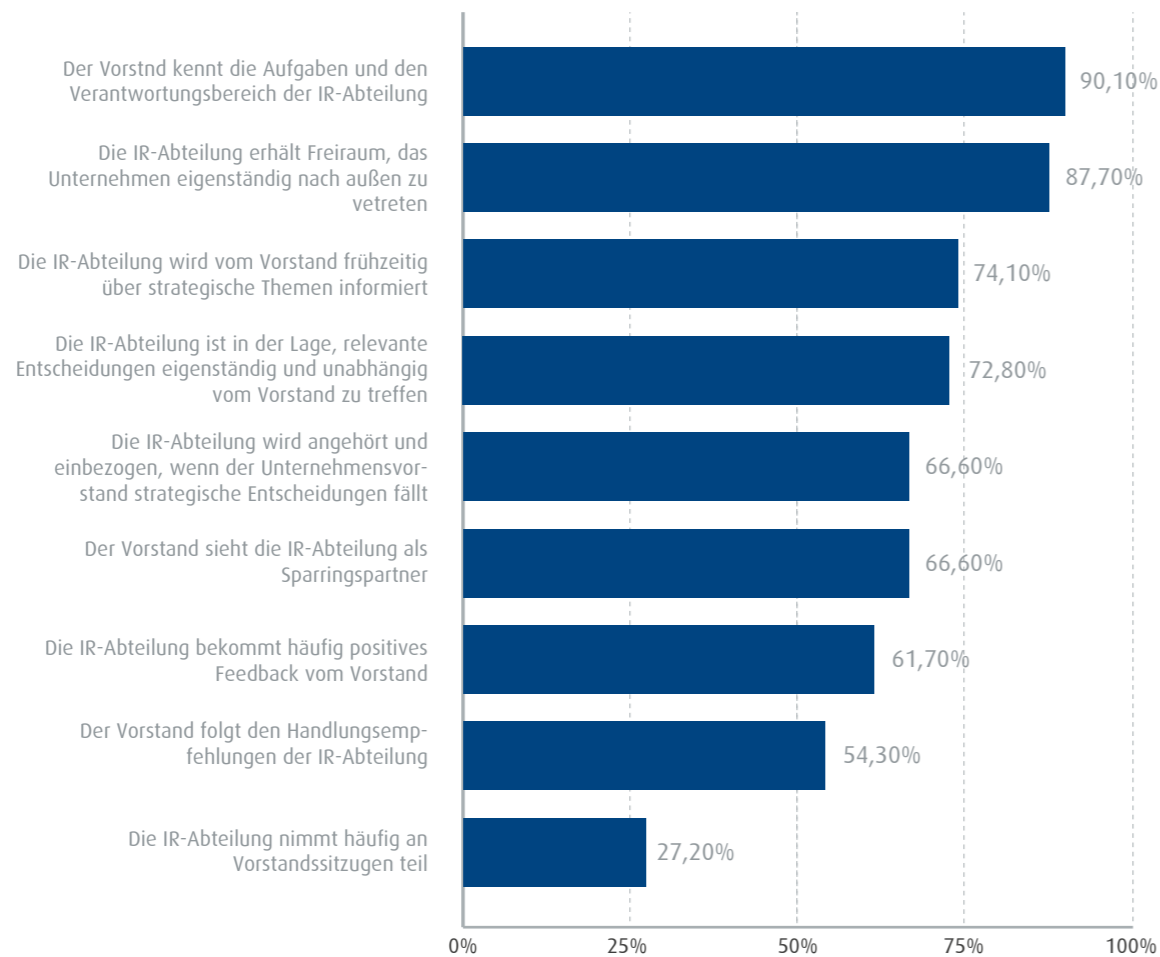


Abbildung 14: Indikatoren des IR-Ansehens beim Vorstand
Frage: „Nach Ihrer Wahrnehmung: Was ist die Sicht des Vorstands auf die IR-Abteilung?; Prozentwerte = Skalenpunkte (Stimme voll und ganz zu & stimme zu), n = 80

Offenheit und Einbindung treiben ein gutes IR-Ansehen beim Vorstand.

Mit Blick auf die Einflussfaktoren des IR-Ansehens beim Vorstand fällt auf, dass die Zusammenarbeit zwischen Vorstand und IR durch hohes Vertrauen und ein ausgeprägtes Kapitalmarktverständnis

geprägt ist (Abbildung 15). Besonders deutlich wird dies daran, dass die IR-Abteilung auch kritische Einschätzungen und Informationen aus dem Kapitalmarkt an den Vorstand heranträgt (93,8%). Gleichzeitig kann die IR bei Bedarf auf die aktive Mitwirkung des Vorstands bei Kapitalmarktveranstaltungen zählen (88,9%). Darüber hinaus teilt

die IR regelmäßig relevante Informationen aus dem Kapitalmarkt mit dem Vorstand (86,4%) und kennt zugleich die individuellen Bedürfnisse und Erwartungen der Vorstandsmitglieder (86,4%).

Auch auf Seiten des Vorstands zeigt sich eine hohe Kapitalmarktnähe: 83,9% der Befragten geben an, dass der Vorstand Erfahrung im Umgang mit dem Kapitalmarkt besitzt, 80,2% sehen ein ausgeprägtes Verständnis für die Bedeutung des Kapitalmarkts für das Unternehmen. Gleichzeitig steht der Vorstand in vielen Fällen selbst regelmäßig im

Austausch mit Kapitalmarktakteuren (70,0%).

Auffällig ist zudem die hohe Relevanz des Aktienkurses auf Vorstandsebene: 60,5% der Befragten geben an, dass der Vorstand großen Wert auf die Entwicklung des Aktienkurses legt. Insgesamt zeichnen die Ergebnisse das Bild einer engen, kapitalmarktorientierten Zusammenarbeit, in der die IR-Funktion nicht nur als Informationsschnittstelle, sondern auch als vertrauenswürdiger Sparringspartner des Vorstands wahrgenommen wird.

Einflussfaktoren auf das IR-Ansehen beim Vorstand

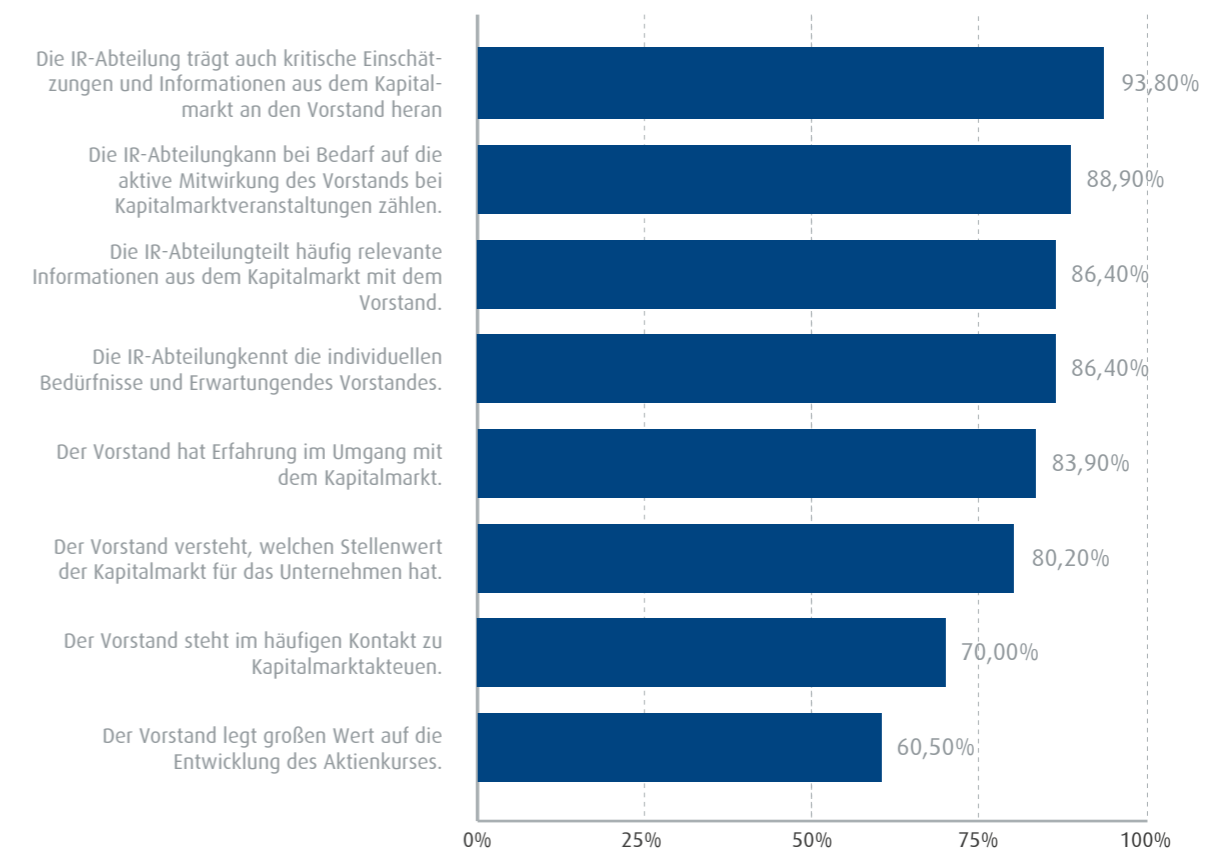


Abbildung 15: Einflussfaktoren auf das IR-Ansehen beim Vorstand
Frage: „Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen“; Prozentwerte = Skalenpunkte (Stimme voll und ganz zu & stimme zu), n = 80

Die Regressionsanalyse (siehe Anhang, Tabelle 3) zeigt, dass nur ein Teil des Ansehens der IR-Funktion beim Vorstand durch aktiv gestaltbare Faktoren erklärbar und damit gezielt beeinflussbar ist, denn wesentlich sind auch Eigenschaften des Vorstandes selbst.

- **Kapitalmarktverständnis des Vorstands fördert das IR-Ansehen.** Ein ausgeprägtes Kapitalmarktverständnis des Vorstands erweist sich als stärkster Hebel für das Ansehen der IR-Funktion. IR-Funktionen werden insbesondere dann positiv bewertet, wenn der Kapitalmarkt im Vorstand als zentraler Bezugsrahmen für unternehmerisches Handeln verankert ist.
- **Kenntnis der Vorstandserwartungen ist notwendig.** Auch die Fähigkeit der IR, die individuellen Bedürfnisse und Erwartungen des Vorstands zu kennen, wirkt sich positiv auf das Ansehen aus. IR-Funktionen profitieren davon, wenn sie ihre Kommunikation und Beratung eng an den Erwartungen des Vorstands ausrichten.
- **Starker Aktienkursfokus als negativer Einflussfaktor.** Ein starker Fokus des Vorstands auf die Entwicklung des Aktienkurses steht in einem negativen Zusammenhang mit dem Ansehen der IR-Funktion. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die IR-Leistung in solchen Fällen verstärkt an kurzfristigen Kursbewegungen gemessen wird, obwohl diese nur begrenzt durch die IR beeinflussbar sind.
- **Die strukturelle Ausgestaltung der IR-Funktion hat keinen signifikanten Einfluss auf das Ansehen beim Vorstand.** Weder Selbstverständnis, strategische Steuerung noch Teamstruktur oder Ressourcenausstattung zeigen im Regressionsmodell (siehe Anhang, Tabelle 4) einen signifikanten Zusammenhang.
- **Strukturelle Rahmenbedingungen spielen eine untergeordnete Rolle.** Auf Ebene der IR-Funktion zeigt sich lediglich für die Abteilungsgröße ein negativer Zusammenhang (siehe Anhang, Tabelle 5): Größere Teams gehen tendenziell mit einem geringeren Ansehen einher. Auf der anderen Seite ist die Indexzugehörigkeit insofern ein positiver Einflussfaktor, als dass IR-Funktionen in den "größeren" Börsensegmenten (insb. DAX) ein höheres Ansehen beim Vorstand genießen (siehe Anhang, Tabelle 6).
- **Das Ansehen der IR bei zentralen Interaktionspartnern überträgt sich auf das Ansehen beim Vorstand.** Ein relevanter Teil des Ansehens lässt sich auf die Bewertung der IR durch andere Akteursgruppen zurückführen. Besonders deutlich ist dieser Zusammenhang bei der Financial Community und dem Aufsichtsrat, deren Einschätzung jeweils signifikant positiv mit dem Ansehen beim Vorstand verbunden ist (siehe Anhang, Tabelle 7).

5. Zentrale Erkenntnisse: Was beeinflusst die Positionierung der IR?

Investor Relations hat heute das Potenzial, weit mehr zu sein als eine operative Schnittstelle zum Kapitalmarkt. In vielen Unternehmen wird die Funktion als strategischer Sparringspartner des Vorstandes verstanden. Die Ergebnisse dieser Studie zeigen jedoch: Strategischer Einfluss entsteht nicht automatisch. Er muss erarbeitet werden.

Die IR-Funktion ist keineswegs passiv in organisationalen Strukturen gefangen. Sie verfügt über konkrete Handlungsspielräume, um ihre Position im Unternehmen aktiv zu gestalten.

Für einen Überblick über Einflussfaktoren auf die Positionierung der IR gegenüber dem Unternehmensvorstand wurde das eingangs vorgestellte, aus der Theorie abgeleitete Modell basierend auf den Ergebnissen der beiden Teilstudien angepasst und im Anschluss validiert (Abbildung 16). Aspekte, die von den Befragten im Rahmen der Interviews als besonders wichtig wahrgenommen wurden, wurden in der Abbildung grau markiert. Darüber hinaus wurde das Modell durch induktiv entwickelte Faktoren ergänzt. Nicht alle Elemente des Modells konnten in der quantitativen Befragung geprüft werden. Die Faktoren mit signifikantem Einfluss wurden im Modell schwarz hinterlegt. Die Referenz zum jeweiligen Ansehensziel sowie das Signifikanzniveau wird in eckigen Klammern ausgewiesen. Ein negatives Vorzeichen kennzeichnet einen negativen Zusammenhang.

Zentrale Befunde sollen hier zusammengefasst werden:

Positionierung entsteht nicht im Organigramm, sondern im täglichen Handeln

In der Praxis wird die Rolle von Investor Relations häufig über formale Kriterien definiert: die Berichtslinie, die organisatorische Einbindung oder die Nähe zum Vorstand. Die Ergebnisse dieser

Untersuchung zeichnen jedoch ein differenzierteres Bild.

Entscheidend für die Positionierung der IR ist das Zusammenspiel dreier Faktoren: erstens die **Qualität der eigenen Leistung**, zweitens die **Qualität der Beziehungen** im Unternehmen und zum Kapitalmarkt sowie drittens der Grad der **Einbindung** in zentrale Entscheidungsprozesse. Diese drei Dimensionen sind eng miteinander verwoben. Wer konstant verlässlich arbeitet, baut Vertrauen auf. Vertrauen wiederum eröffnet Zugang zu Informationen und Gremien. Und genau dieser Zugang ist die Voraussetzung dafür, strategisch wirken zu können.

Positionierung ist damit kein einmaliger Schritt, sondern ein **kumulativer Prozess**. Sie entsteht über die Zeit: durch wiederholte Erfahrungen, durch konsistent überzeugende Leistung und durch die Art und Weise, wie IR im Unternehmen wahrgenommen wird.

Die Studie identifiziert einige Faktoren, die eine Art Grundlage für das Zusammenspiel der drei zentralen Faktoren darstellen: Individuelle Kompetenzen, Teamstrukturen, organisationale Kontexte und die Beziehungen zu zentralen Akteuren greifen ineinander und formen gemeinsam die Wahrnehmung der IR im Unternehmen.

Operative Exzellenz – das Fundament des Ansehens

Eine zentrale Erkenntnis der Studie ist zugleich die unspektakulärste: Ohne operative Exzellenz gibt es keine strategische Positionierung der IR.

Glaubwürdigkeit entsteht in der täglichen Arbeit. Präzise Zahlen, verlässliche Aussagen, schnelle Reaktionsfähigkeit und fehlerfreie Kommunikation sind keine Kür, sondern Pflicht. Gerade in einem Umfeld, das von Zeitdruck, regulatorischen Anfor-

Angereichertes und validiertes Mehrebenenmodell der Positionierung der Investor Relations

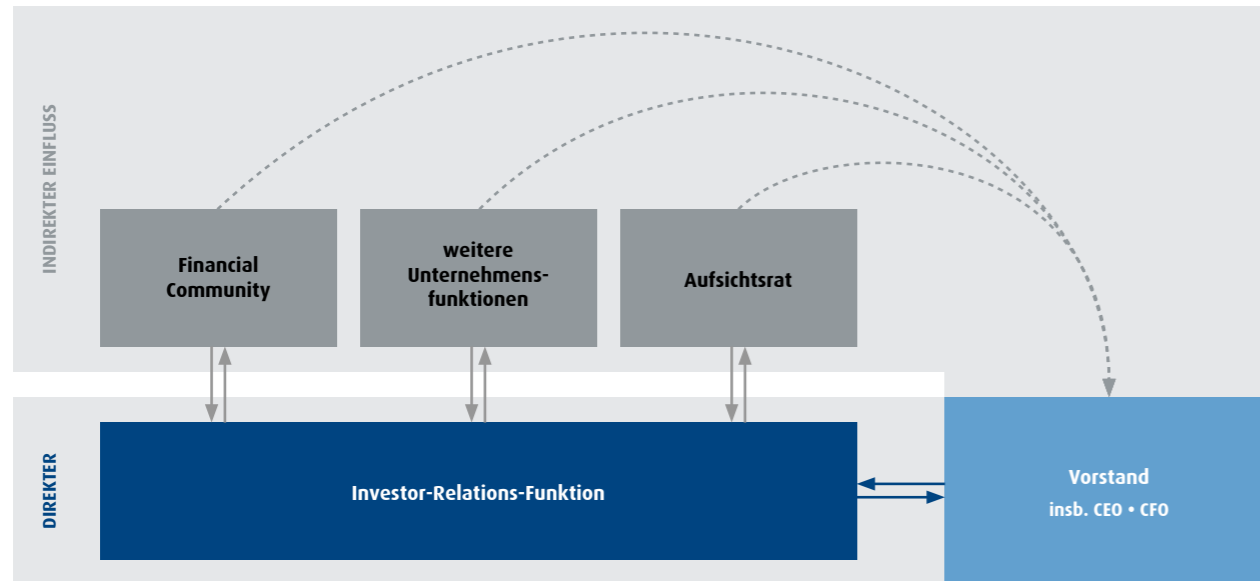


Abbildung 16: Angereichertes und validiertes Mehrebenenmodell der Positionierung der Investor Relations
Anmerkung. aNach qualitativer Teilstudie ergänzt. bNicht quantitativ erfasst. AB = Auf Grundlage qualitativer Teilstudie besonders relevant. AB = quantitativ signifikanter Zusammenhang. Zusammenhang mit Ansehen bei: [V] = Vorstand; [FC] = Financial Community; [WU] = weitere Unternehmensfunktionen; [AR] = Aufsichtsrat. - = negativer Zusammenhang. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

derungen und hoher Sichtbarkeit geprägt ist, wird operative Qualität zur **Grundvoraussetzung** für jedes weitere Handeln.

Dabei zeigt sich ein entscheidender Mechanismus: Operative Exzellenz wird selten aktiv eingefordert und gelobt – sie wird erwartet. Erst wenn sie fehlt, wird sie sichtbar. Umgekehrt bedeutet das: Nur wer dauerhaft auf hohem Niveau liefert, schafft die Grundlage dafür, überhaupt als strategischer Partner wahrgenommen zu werden.

Institutionalisierte Prozesse und ein hoher Grad an **Professionalisierung** stärkt das Ansehen der IR. Standardisierte Abläufe, klare Verantwortlichkeiten und strukturierte Abstimmungen mit dem Vorstand tragen dazu bei, IR als verlässlichen Partner zu positionieren. Frühzeitige Einbindung in Abstimmungsprozesse wirkt dabei doppelt: Sie ist sowohl Voraussetzung für gute Arbeit als auch Ausdruck bestehenden Vertrauens. Es entsteht eine Aufwärtsspirale, in der bessere Einbindung zu besserer Leistung führt – und umgekehrt.

Die Befragten bezweifeln die Bedeutung expliziter **IR-Strategien** oder formeller Prozesse des Kommunikationsmanagements. Gleichzeitig wird deutlich, dass operative Exzellenz häufig auf implizitem strategischen Denken basiert. Auch wenn manche IR-Verantwortliche ihre Arbeit nicht explizit als strategisch bezeichnen, handeln sie in der Praxis oft strategisch, etwa bei der Priorisierung von Themen, der Einschätzung von Kapitalmarkterwartungen oder der Vorbereitung von Vorstandskommunikation.

Auf die Person kommt es an – und auf Vitamin B

Ein zentraler Treiber der Positionierung liegt auf der individuellen Ebene der IR-Manager. Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass das Ansehen der Funktion stark personengebunden ist. **Persönlichkeit**, Auftreten und Kommunikationsfähigkeit

prägen maßgeblich, ob IR als strategischer Sparringspartner wahrgenommen wird. Transparente Kommunikation, souveränes Auftreten, Standfestigkeit und Selbstbewusstsein werden vom Vorstand geschätzt und erhöhen die argumentative Durchsetzungskraft.

Gleichzeitig kommt es entscheidend darauf an, wie gut IR-Manager über Kapitalmarktgeschehen, Investorenstimmungen und unternehmensrelevante Entwicklungen informiert sind. Dieses Wissen bildet die Grundlage dafür, Entwicklungen einordnen und relevante Impulse setzen zu können (outside-in und inside-out). Es entsteht im Austausch – darum sind gute Beziehungen im Unternehmen und zu den Zielgruppen des Kapitalmarktes entscheidend. Auch hier spielt die Persönlichkeit eine Rolle. Investor Relations ist ein *People's Business*, es erfordert **Sozialkompetenz und kommunikatives Geschick**.

Nur wer über belastbare interne und externe **Netzwerke** verfügt, erhält frühzeitig Zugang zu relevanten Informationen und kann diese gezielt im Unternehmen und am Kapitalmarkt platzieren. Besonders die Beziehung zum Vorstand ist hierbei entscheidend. Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit ermöglicht es, auch kritische Themen anzusprechen und relevante Informationen zum richtigen Zeitpunkt einzubringen.

Einbindung und Sichtbarkeit im Beziehungsgefüge

Der Übergang von einem operativen zu einem strategischen Ansehen der IR lässt sich an einem entscheidenden Punkt festmachen: Ist IR Teil der relevanten **Entscheidungsprozesse** – oder nicht?

Strategische Wirkung entsteht erst dann, wenn IR frühzeitig in Diskussionen eingebunden wird, Zugang zu entscheidungsrelevanten Informationen hat und regelmäßig an zentralen Abstimmungen teilnimmt. In dieser Rolle kann IR ihre beson-

dere Stärke ausspielen: die Übersetzung zwischen Kapitalmarktlogiken und unternehmerischen Entscheidungen.

Dabei zeigt sich ein selbstverstärkender Effekt. Wer als verlässliche und kompetente Funktion wahrgenommen wird, wird eher eingebunden. Der **Vorstand** ist hier der wichtigste Bezugspunkt. Sein Verständnis von Kapitalmarktlogiken, seine Erwartungen an die IR sowie die Qualität der Zusammenarbeit bestimmen wesentlich das Ansehen der Funktion. Besonders relevant ist, inwiefern IR die individuellen Bedürfnisse des Vorstands kennt und ihre Arbeit darauf ausrichtet. Eine passgenaue, antizipative Zusammenarbeit steht in engem Zusammenhang mit einem hohen Ansehen.

Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse, dass das Kompetenzprofil des Vorstands selbst eine wichtige Rolle spielt. Kapitalmarkterfahrene Vorstände erkennen den Mehrwert von IR eher und sind offener für deren strategische Einbindung. Umgekehrt kann ein stark kurzfristig geprägter Fokus, etwa auf die Aktienkursentwicklung, das Ansehen der IR negativ beeinflussen, wenn deren Leistung fälschlicherweise daran gemessen wird.

Neben dem Vorstand nimmt die **Financial Community** eine zentrale Rolle ein. Sie weist im Vergleich aller untersuchten Gruppen das höchste Ansehen der IR auf. Die Ergebnisse zeigen, dass dieses Ansehen insbesondere durch Vertrauen, fachliche Kompetenz und die Fähigkeit zur schnellen und präzisen Beantwortung von Anfragen geprägt wird. Zugleich fungiert die Financial Community als indirekter Verstärker: Ihre Wahrnehmung der IR wird in das Unternehmen zurückgespiegelt und beeinflusst damit auch die Einschätzung durch den Vorstand.

Der **Aufsichtsrat** nimmt eine ambivalente Rolle ein. Die Interaktion des Gremiums mit der IR ist häufig begrenzt, wodurch das eigene Ansehen für

die IR schwerer einzuschätzen ist. Entscheidend ist aber nicht die Häufigkeit des Kontakts als vielmehr dessen Qualität. Ein strukturierter, faktenbasierter Austausch sowie die Weitergabe relevanter Informationen wirken sich positiv auf die Wahrnehmung der IR im Aufsichtsrat aus. Gleichzeitig zeigt sich, dass das Ansehen beim Aufsichtsrat in einem signifikanten Zusammenhang mit dem Ansehen beim Vorstand steht und somit ebenfalls indirekt zur Positionierung beiträgt.

Andere Unternehmensfunktionen spielen vor allem eine strukturelle Rolle. Die Zusammenarbeit mit Finance, Controlling und Communications ist besonders eng und entscheidend für die Informationsbasis der IR. Ein hohes Ansehen in diesen Bereichen wirkt zwar nicht direkt auf das Ansehen beim Vorstand, stellt jedoch eine wichtige Voraussetzung für effektive IR-Arbeit dar und kann über informelle Netzwerke indirekte Effekte entfalten.

Rahmenbedingungen setzen Grenzen und eröffnen zugleich Spielräume

Neben aktiv gestaltbaren Faktoren beeinflussen auch strukturelle Rahmenbedingungen die Positionierung der IR. Dazu zählen unter anderem die **Kapitalmarktorientierung des Unternehmens**, die Aktionärsstruktur oder der historisch gewachsene Stellenwert der IR-Funktion.

Die Ergebnisse zeigen, dass IR in stärker kapitalmarktorientierten Unternehmen tendenziell ein höheres Ansehen genießt, da ihre Rolle hier strategisch relevanter ist. Gleichzeitig können bestimmte Strukturen, etwa dominante Eigentümer oder eine geringe Kapitalmarktaffinität, die Bedeutung der IR einschränken.

Investor Relations kann ihre Position im Unternehmen aktiv gestalten. Individuelle Kompetenzen, operative Exzellenz, Beziehungsarbeit und die Einbindung in zentrale Prozesse stellen dabei die wichtigsten Hebel dar. Damit wird Positionierung

zu einer kontinuierlichen Aufgabe: IR muss ihre Rolle im Unternehmen analysieren und dann aktiv und gezielt gestalten, Erwartungen antizipieren und ihre Leistung sichtbar machen – ohne dabei die bestehenden Rahmenbedingungen aus dem Blick zu verlieren.

Im Folgenden werden Empfehlungen für die aktive strategische Positionierung der Investor Relations im Unternehmen – und insbesondere gegenüber dem Vorstand – herausgearbeitet.

6. Handlungsempfehlungen: Wie kann IR ihre Positionierung optimieren?

Was kann die Investor Relations-Funktion also tun, um sich strategisch im Unternehmen und gegenüber dem Vorstand zu positionieren?

Kurzfristig wirksam sind vor allem Maßnahmen, die die Sichtbarkeit und Anschlussfähigkeit der IR erhöhen. Dazu gehört etwa, den Vorstand regelmäßig mit prägnant aufbereiteten Kapitalmarkt-Insights zu versorgen oder Ergebnisse stärker visuell und entscheidungsorientiert darzustellen. Ebenso wichtig ist es, aktiv Feedback einzuholen und die eigene Arbeit konsequent an den Bedürfnissen des Vorstands auszurichten.

Mittelfristig geht es darum, die eigene Rolle im Unternehmen systematisch zu stärken. Erfolgreiche IR sorgt dafür, frühzeitig in strategische Projekte eingebunden zu sein, etabliert regelmäßige Austauschformate mit zentralen Akteuren und positioniert sich bewusst als Übersetzer zwischen Kapitalmarkt und Unternehmen. Dabei spielt auch die Institutionalisierung von Prozessen eine wichtige Rolle: Klare Abstimmungsstrukturen und verlässliche Kommunikationswege erhöhen die Wahrnehmung von Professionalität.

Langfristig entscheidet sich die strategische Positionierung der IR auf einer tieferen Ebene. Hier geht es darum, die Rolle der Funktion im Unternehmen nachhaltig zu verankern. Dazu gehört, Kapitalmarktverständnis im Unternehmen zu fördern, die eigene Funktion konsequent als strategischen Partner zu positionieren und die notwendigen Kompetenzen im Team – und auch bei weiteren Unternehmensakteuren – weiter auszubauen.

Die entscheidenden Beziehungen im Fokus

Auch wenn vor allem das Ansehen beim Vorstand gefördert werden soll, impliziert Positionierung das Management eines komplexen Beziehungsgeflechts. Entscheidende Akteure sind neben dem Vorstand die Financial Community, der Aufsichts-

rat und weitere zentrale Unternehmensfunktionen. Diese Akteure interagieren miteinander und stimmen so ihr Bild der IR untereinander ab. Die IR hat also das ganze Bild im Auge zu behalten.

Der Vorstand ist dabei der wichtigste Bezugspunkt. IR versteht sich hier als strategischer Sparringspartner, der nicht nur berichtet, sondern einordnet, priorisiert und antizipiert. Entscheidend ist, individuelle Präferenzen des Vorstands zu kennen und die Kommunikation entsprechend auszurichten. Für den Aufsichtsrat gelten – trotz relativ seltener Interaktion – dieselben Anforderungen.

Die Financial Community spielt eine doppelte Rolle: als Adressat und als Feedbackinstanz. Ihre Wahrnehmung wirkt zurück ins Unternehmen und beeinflusst damit indirekt auch die Position der IR.

Gleichzeitig sind interne Funktionen wie Finance und Controlling sowie Communications unverzichtbare Partner. Sie liefern die Grundlage für belastbare Kommunikation und beeinflussen maßgeblich die Qualität der IR-Arbeit. Eine enge, vertrauensvolle Zusammenarbeit ist hier essenziell.

Stellhebel einer strategischen Positionierung

- **Operative Exzellenz konsequent absichern**
Die Grundlage des IR-Ansehens ist verlässliche, präzise und fehlerfreie Arbeit. Nur wer konstant qualitativ hochwertig liefert, baut das notwendige Vertrauen im Vorstand und im Unternehmen auf. Gerade unter Zeitdruck zeigt sich die Leistungsfähigkeit der Funktion und prägt langfristig ihre Wahrnehmung. Operative Exzellenz ist der zentrale Treiber von Glaubwürdigkeit. Operative Exzellenz kann durch Key Performance Indicators gemessen werden. Die IR-Funktion kann sich selbst Ziele setzen mit Blick bspw. auf Reaktionszeiten und Fehlerfreiheit. Dadurch wird auch die Ambition operativer Exzellenz im Team vermittelt.

- **Vorstandskommunikation aktiv steuern**
Eine enge und vertrauensvolle Beziehung zum Vorstand entsteht nicht zufällig, sondern durch gezielte Beziehungspflege. IR sollte die Touchpoints zum Vorstand analysieren und gezielt einplanen, und gelegentlich auch proaktiv einfordern. Sie sollte die individuellen Informationsbedürfnisse der Vorstandsmitglieder genau kennen und proaktiv sowie differenziert relevante Inhalte aufbereiten. Nicht alle Vorstandsmitglieder wollen oder benötigen dieselbe Information zum selben Zeitpunkt und in derselben Form. Themen frühzeitig zu antizipieren und proaktiv einzuordnen, ist eine wertvolle Leistung für den Vorstand. So wird IR vom Berichterstatter zum Sparringspartner.
- **Die Kapitalmarktcompetenz der IR kontinuierlich optimieren**
Investor Relations wird dann strategisch relevant, wenn sie Kapitalmarktdynamiken fundiert und frühzeitig einordnen kann. Dazu gehört ein tiefes Verständnis von Investorenlogiken, Bewertungsmechanismen und Branchentrends. IR sollte sich daher kontinuierlich weiterbilden und kontinuierlich aktiv den Austausch mit der Financial Community suchen. Nur wer den Markt wirklich versteht, kann ihn auch überzeugend intern vertreten. Niemand sonst im Unternehmen sollte das Kapitalmarkt-Knowhow der IR übertrumpfen können, denn hier liegt die Unique Selling Proposition der IR.
- **Interne Netzwerke systematisch stärken**
Eine enge Zusammenarbeit mit Finance, Controlling, Strategie und Communications ist entscheidend für den Informationsfluss und die eigene Wahrnehmung im Unternehmen. Die Zusammenarbeit mit diesen Funktionen ist ein Austausch, ein Geben und Nehmen. Wenn die anderen Funktionen die IR als hilfsbereit, kooperativ und kompetent erfahren, öffnen sich Türen. Positive Erfahrungen in der Zusammenarbeit wirken als Multiplikator und stärken

indirekt die Position gegenüber dem Vorstand. Interne Netzwerkpflege ist daher ein zentraler Bestandteil der IR-Positionierung.

- **Einbindung in strategische Prozesse befördern**
IR sollte aktiv darauf hinwirken, frühzeitig in strategische Diskussionen eingebunden zu werden. Nur wer Zugang zu relevanten Informationen hat, kann fundierte Einschätzungen liefern und Mehrwert schaffen. Kompetenz und Glaubwürdigkeit nach außen führen zu Ansehen am Kapitalmarkt und Zugang zu wertvollen Informationen, die dann wiederum nach innen vermittelt werden können. Gleichzeitig signalisiert die Einbindung selbst bereits strategische Relevanz – gegenüber der Financial Community und gegenüber anderen Unternehmensfunktionen.
- **Ergebnisse verständlich und entscheidungsorientiert aufbereiten**
Komplexe Analysen entfalten nur dann Wirkung, wenn sie verständlich und anschlussfähig sind. IR sollte Informationen so aufbereiten, dass sie für den Vorstand, den Aufsichtsrat und andere Unternehmensfunktionen schnell erfassbar und unmittelbar nutzbar sind. Klare Botschaften, visuelle Aufbereitung und eine konsequente Fokussierung auf das Wesentliche erhöhen die Wirksamkeit erheblich. Gute Inhalte allein reichen nicht – wichtig ist auch ihre Vermittlung. Fehlen die dafür notwendigen kommunikativen Kompetenzen im IR-Team, sollten sie aufgebaut werden.
- **Die eigene Ambition klären**
Welche Positionierung will die IR-Funktion eigentlich anstreben? Das kann sich von Team zu Team unterscheiden. Es ist Aufgabe der Team-Leistung, das SOLL-Ansehen im Unternehmen zu definieren – und diese Ambition dann an das Team zu vermitteln. Das Selbstverständnis als eine strategische Funktion, als Schnittstelle zwischen Kapitalmarkt und Unter-

nehmen, als "Übersetzer des Kapitalmarktes" und als Intelligence-Funktion ist entscheidend für das Setzen von Prioritäten in der Führung und Entwicklung des Teams und in der operativen Arbeit.

- **Kapitalmarktverständnis im Unternehmen fördern**

Fehlendes Verständnis für Kapitalmarktdynamiken im Unternehmen (auf allen Ebenen, einschließlich Vorstand und Aufsichtsrat) kann die Wirkung von IR erheblich einschränken. Daher sollte IR aktiv dazu beitragen, Wissen im Unternehmen aufzubauen, etwa durch interne Formate, Workshops oder regelmäßige Updates. Je besser andere Funktionen die Logiken des Kapitalmarkts verstehen, desto höher ist die Anschlussfähigkeit der IR. Und desto eher verstehen relevante Akteure im Unternehmen (*dominant coalition*) die strategische Relevanz der IR.

- **IR strukturell und personell stärken**

Eine starke Positionierung setzt auch geeignete Rahmenbedingungen voraus. Dazu gehören ausreichend Ressourcen, ein kompetentes Team und klare Verantwortlichkeiten. IR sollte darauf achten, dass die Funktion sowohl fachlich als auch organisatorisch so aufgestellt ist, dass sie ihre Rolle erfüllen kann. Nur eine gut ausgestattete IR kann langfristig strategisch wirken. Dazu gehört einerseits ein Kompetenzmanagement, das zur Personalentwicklung und zu einem ausgewogenen Kompetenzportfolio im Team beiträgt. Dazu gehört aber auch die Formalisierung von Prozessen als Teil der IR-Professionalisierung. Formale Prozesse sind nicht nur Bürokratie, sie sichern operative Exzellenz ab.

- **Den Aufsichtsrat nicht vergessen**

Die Studie zeigt, dass der Aufsichtsrat das Ansehen der IR beim Vorstand beeinflusst. Aber zugleich kennt die IR ihr Ansehen beim Aufsichtsrat häufig nicht. Zu selten wird der

Aufsichtsrat bisher als relevante Zielgruppe der IR verstanden. Dabei braucht auch der Aufsichtsrat Insights aus dem Kapitalmarkt. Für den Aufsichtsrat gilt daher wie für den Vorstand: Touchpoints analysieren, Bedürfnisse verstehen und antizipieren, operative Exzellenz in der Unterstützung sicherstellen.

- **Persönliche Kompetenzen weiterentwickeln**

Investor Relations ist ein *People's Business*. Gute IR erfordert eine komplexe Mischung aus Finanz-, Kommunikations-, strategischem und juristischem Knowhow. Diese Sachkompetenzen müssen beständig weiterentwickelt werden. Dafür müssen Zeit und Ressourcen eingeplant werden. Persönliche Kompetenzen wachsen über die Zeit und mit Erfahrung. IR-Manager müssen sich daher immer wieder selbst herausfordern, Neues auszuprobieren. Nicht zuletzt erfordert IR auch Sozialkompetenz. Der Vorstand und Aufsichtsrat, die Financial Community und andere Unternehmensfunktionen müssen gerne mit der IR zusammenarbeiten wollen. Dabei menscht es auch. Es kommt auch auf Sympathie, Umgangsformen und Humor an. Auch Sozialkompetenzen können gezielt weiterentwickelt werden. Strategische Positionierung setzt damit beim Individuum und bei sich selbst an.

Literaturverzeichnis

Albert, S. & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263–295.

Berl, R. E. W., Samarasinghe, A. N., Jordan, F. M. & Gavin, M. C. (2020). The Position-Reputation-Information (PRI) scale of individual prestige. *PLOS ONE*, 15(6), 1–14. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0234428>

Brockhaus, J. & Zerfass, A. (2022). Strengthening the role of communication departments: A framework for positioning communication departments at the top of and throughout organizations. *Corporate Communications: An International Journal*, 27(1), 53–70. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2021-0021>

Brockhaus, J., Zerfass, A. & Rütth, A. (2025). Between cluelessness and (dis)satisfaction: What C-level executives, middle managers and employees know and think about corporate communications in their organizations. *Journal of Communication Management*, 1–16. <https://doi.org/10.1108/JCOM-10-2024-0216>

Brosius, H.-B., Haas, A. & Unkel, J. (2022). Methoden der empirischen Kommunikationsforschung: Eine Einführung. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-34195-4>

Bruhn, M. & Ahlers, G. M. (2009). Zur Rolle von Marketing und Public Relations in der Unternehmenskommunikation. In U. Röttger (Hrsg.), *Theorien der Public Relations* (S. 299–315). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91360-5_16

Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 91–109. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00109.x>

Ditlevsen, M. G. (2022). Equity Story: Narrative in der Kapitalmarktkommunikation. In C. P. Hoffmann, D. Schiereck & A. Zerfaß (Hrsg.), *Handbuch Investor Relations und Finanzkommunikation* (S. 157–170). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23150-7_9

EY. (2022). Zusammenspiel zwischen Investor Relations, Vorstand und Aufsichtsrat im Kapitalmarktjahr. <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/de-de/insights/ipo/documents/ey-zusammenspiel-zwischen-investor-relations-vorstand-und-aufsichtsrat-im-kapitalmarktjahr.pdf>

Fombrun, C. J., Ponzi, L. J. & Newburry, W. (2015). Stakeholder tracking and analysis: The RepTrak® System for measuring corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 18(1), 3–24. <https://doi.org/10.1057/crr.2014.21>

Göbel, S. & Dicke, L. (2020). Kompetenzen im Berufsfeld der Investor Relations und Finanzkommunikation. Center for Research in Financial Communication. https://www.financialcommunication.org/wp-content/uploads/2023/06/Kurzstudie_Kompetenzen-im-Berufsfeld-Investor-Relations-und-Finanzkommunikation.pdf

Hatch, M. & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5–6), 356–365. <https://doi.org/10.1108/eb060636>

Hoffmann, C. P. & Binder-Tietz, S. (2018). Strategien in der Investor Relations & Finanzkommunikation. Center for Research in Financial Communication (CRiFC). https://www.financialcommunication.org/wp-content/uploads/2023/06/CRiFC_Strategien_in_der_IR_FiKo.pdf

Hoffmann, C. P. & Köhler, K. (2025). Einflussfaktoren der Positionierung einer Kommunikationsabteilung—Lehren und Impulse aus der Investor Relations. In L. Dühning, F. Krebber, A. Melzer, J. Seiffert-Brockmann & E. Oliveira (Hrsg.), *Kommunikation als Strategie: Beiträge zur Kommunikationsforschung in Organisationen* (S. 169–184). Springer Gabler Wiesbaden.

Hoffmann, C. P., Schiereck, D. & Zerfaß, A. (2022). Grundlagen, Management und Entwicklungslinien der Kapitalmarktkommunikation. In C. P. Hoffmann, D. Schiereck & A. Zerfaß (Hrsg.), *Handbuch Investor Relations und Finanzkommunikation* (S. 3–24). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23150-7_1

Hoffmann, C. P. & Streuer, O. (2022). Strategische Planung der Investor Relations und Finanzkommunikation. In C. P. Hoffmann, D. Schiereck & A. Zerfaß (Hrsg.), *Handbuch Investor Relations und Finanzkommunikation* (S. 251–275). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23150-7_15

Johansson, C., Grandien, C. & Strandh, K. (2019). Roadmap for a communication maturity index for organizations—Theorizing, analyzing and developing communication value. *Public Relations Review*, 45(4), 101791. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.05.012>

Köhler, K. (2015). *Investor Relations in Deutschland: Institutionalisierung - Professionalisierung - Kapitalmarktentwicklung - Perspektiven*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-09245-0>

Overman, S., Busuioc, M. & Wood, M. (2020). A multidimensional reputation barometer for public agencies: A validated instrument. *Public Administration Review*, 80(3), 415–425. <https://doi.org/10.1111/puar.13158>

Steinbach, M. (2022). Organisation der Investor Relations und Finanzkommunikation. In C. P. Hoffmann, D. Schiereck & A. Zerfaß (Hrsg.), *Handbuch Investor Relations und Finanzkommunikation* (S. 277–295). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23150-7_16

Volk, S. C. & Zerfaß, A. (2022). Positionierung von Kommunikationsabteilungen und Kommunikatoren: Leistungsbeitrag, Rollen und Selbstverständnis. In A. Zerfaß, M. Piwinger & U. Röttger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (S. 639–661). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-22933-7_29

Wermuth, N. & Streit, R. (2007). Einführung in statistische Analysen: Fragen beantworten mit Hilfe von Daten. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-33931-1>

Wolf, B. (2022). Zielgruppen der Investor Relations und Finanzkommunikation im Überblick. In C. P.

Hoffmann, D. Schiereck & A. Zerfaß (Hrsg.), *Handbuch Investor Relations und Finanzkommunikation* (S. 173–195). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23150-7_11

Zerfass, A. (2008). Positioning Theory. In W. Donsbach (Hrsg.), *The International Encyclopedia of Communication* (1. Aufl.). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781405186407.wbiecp085>

Zerfass, A., Buhmann, A., Tensch, R., Verčič, D. & Moreno, A. (2021). European Communication Monitor 2021. CommTech and digital infrastructure, video-conferencing, and future roles for communication professionals. Results of a survey in 46 countries. https://www.communicationmonitor.eu/wp-content/uploads/dlm_uploads/ECM2021-Results-ChartVersion.pdf

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. Es ist das führende Forschungszentrum für Finanzkommunikation und Investor Relations im deutschsprachigen Raum. 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. Die BASF SE (www.basf.com), die Deutsche Börse AG (www.deutsche-boerse.com) und FGS Global (www.fgsglobal.com) unterstützen und beraten das Forschungsteam des CRiFC als Partner. Mehr unter www.financialcommunication.org.

Anhang

Tabelle 1

Multiple Regression für das Ansehen der IR bei der Financial Community

Variable	B	β	Bootstrap ^a			
			SE B	p	95% CI	
					LL	UL
Konstante	0.511		0.199	.015	0.058	0.844
Die IR-Abteilung ist sehr gut mit Kapitalmarktakteuren vernetzt.	0.007	.008	0.117	.948	-0.221	0.251
Die IR-Abteilung geht proaktiv auf Kapitalmarktakteure zu.	0.088	.133	0.082	.269	-0.064	0.260
Die IR-Abteilung pflegt eine vertrauensvolle Beziehung zu Kapitalmarktakteuren.	0.524	.444	0.126	<.001	0.255	0.763
Die IR-Abteilung steht über Pflichttermine (z. B. Quartalsberichterstattung) hinaus häufig in Kontakt zu Kapitalmarktakteuren.	0.035	.050	0.098	.714	-0.159	0.232
Die IR-Abteilung ist für Kapitalmarktakteure ständig erreichbar und reagiert umgehend auf Anfragen.	0.011	.012	0.135	.937	-0.248	0.278
Die IR-Abteilung kann Fragen von Kapitalmarktakteuren immer zu deren Zufriedenheit beantworten.	0.203	.235	0.101	.044	0.013	0.409

Anmerkung. $N = 75$; $R^2 = .500$; korrigiertes $R^2 = .456$; $F(6, 68) = 11.343$, $p < .001$; CI = Konfidenzintervall; LL = untere Grenze; UL = obere Grenze.

^aBootstrap-Ergebnisse beruhen auf 5000 Bootstrap-Stichproben.

Tabelle 1: Multiple Regression für das Ansehen der IR bei der Financial Community

Tabelle 2

Multiple Regression für das Ansehen der IR beim Aufsichtsrat

Variable	B	β	SE B	p	95% CI	
					LL	UL
Konstante	0.280		0.303	.358	-0.325	0.885
Die IR-Abteilung steht häufig in Kontakt zum Aufsichtsrat.	0.078	.089	0.115	.497	-0.151	0.308
Die IR-Abteilung teilt häufig relevante Informationen aus dem Kapitalmarkt mit dem Aufsichtsrat.	0.378	.383	0.112	.001	0.153	0.602
Die IR-Abteilung pflegt eine vertrauensvolle Beziehung zum Aufsichtsrat.	0.231	.238	0.110	.040	0.011	0.451
Die IR-Abteilung kennt die individuellen Bedürfnisse und Erwartungen des Aufsichtsrats.	0.150	.174	0.101	.142	-0.052	0.352

Anmerkung. $N = 69$; $R^2 = .518$; korrigiertes $R^2 = .488$; $F(4, 64) = 17.225$, $p < .001$; CI = Konfidenzintervall; LL = untere Grenze; UL = obere Grenze.

Tabelle 2: Multiple Regression für das Ansehen der IR beim Aufsichtsrat

Tabelle 3

Multiple Regression für das Ansehen der IR beim Aufsichtsrat

Variable	B	β	SE B	p	95% CI	
					LL	UL
Konstante	1.158		0.205	<.001	0.749	1.567
Der Vorstand hat Erfahrung im Umgang mit dem Kapitalmarkt.	-0.005	-.007	0.104	.962	-0.212	0.202
Der Vorstand steht in häufigem Kontakt mit Kapitalmarktakteuren.	0.106	.186	0.099	.286	-0.091	0.304
Der Vorstand versteht, welchen Stellenwert der Kapitalmarkt für das Unternehmen hat.	0.311	.464	0.124	.015	0.062	0.559
Die IR-Abteilung kann bei Bedarf auf die aktive Mitwirkung des Vorstands bei Kapitalmarktveranstaltungen (z. B. Roadshows, Investorentermine) zählen.	-0.064	-.090	0.091	.486	-0.245	0.118
Der Vorstand legt großen Wert auf die Entwicklung des Aktienkurses.	-0.152	-.267	0.065	.023	-0.283	-0.021
Die IR-Abteilung teilt häufig relevante Informationen aus dem Kapitalmarkt mit dem Vorstand	0.051	.062	0.116	.663	-0.182	0.284
Die IR-Abteilung trägt auch kritische Einschätzungen und Informationen aus dem Kapitalmarkt an den Vorstand heran.	0.025	.027	0.117	.829	-0.208	0.259
Die IR-Abteilung kennt die individuellen Bedürfnisse und Erwartungen des Vorstands.	0.313	.387	0.083	<.001	0.147	0.480

Anmerkung. $N = 71$; $R^2 = .481$; korrigiertes $R^2 = .414$; $F(8, 62) = 7.190$, $p < .001$; CI = Konfidenzintervall; LL = untere Grenze; UL = obere Grenze.

Tabelle 3: Multiple Regression für das Ansehen der IR beim Vorstand (Verhältnis IR und Vorstand)

Tabelle 4

Multiple Regression für das Ansehen der IR beim Vorstand (Ausgestaltung der IR-Funktion)

Variable	B	β	Bootstrap ^a			
			SE B	p	95% CI	
					LL	UL
Konstante	0.904		0.488	.067	-0.030	1.883
Die IR-Abteilung erfüllt im Tagesgeschäft primär regulatorische Pflichten.	0.032	.067	0.067	.625	-0.119	0.146
Es ist eine zentrale Aufgabe der IR-Abteilung, die Aktienkursentwicklung zu optimieren.	0.075	.126	0.091	.437	-0.093	0.262
Die IR-Abteilung verfolgt eine klare Strategie.	0.189	.243	0.109	.081	-0.022	0.416
Die IR-Abteilung hat den Anspruch, eine strategisch relevante Unternehmensfunktion zu sein.	-0.146	-.167	0.179	.407	-0.491	0.210
Die IR-Abteilung sieht sich als Beratungsfunktion für den Vorstand.	0.413	.369	0.260	.117	-0.083	0.935
Die IR-Abteilung verfügt über fundiertes Wissen zu Markt- und Investorenstimmungen.	-0.006	-.006	0.203	.971	-0.451	0.375
Die IR-Abteilung hat einen hohen Anspruch an die Qualität ihrer Arbeit.	0.022	.011	0.304		-0.576	0.635
Das Team der IR-Abteilung weist vielfältige Kompetenzen auf.	-0.051	-.053	0.150	.741	-0.351	0.241
Die IR-Abteilung evaluiert regelmäßig ihre Leistung.	0.051	.090	0.107	.638	-0.163	0.267
Die IR-Abteilung verfügt über ausreichend personelle Ressourcen.	0.037	.057	0.080	.634	-0.132	0.185
Die IR-Abteilung verfügt über ausreichend finanzielle Ressourcen.	0.017	.025	0.094	.859	-0.160	0.212

Anmerkung. $N = 71$; $R^2 = .240$; korrigiertes $R^2 = .098$; $F(11, 59) = 1.691$, $p = .089$; CI = Konfidenzintervall; LL = untere Grenze; UL = obere Grenze.

^aBootstrap-Ergebnisse beruhen auf 5000 Bootstrap-Stichproben.

Tabelle 4: Multiple Regression für das Ansehen der IR beim Vorstand (Ausgestaltung der IR-Funktion)

Tabelle 5

Multiple Regression für das Ansehen der IR beim Vorstand (Ausgestaltung der IR-Funktion)

Variable	B	β	Bootstrap ^a			
			SE B	p	95% CI	
					LL	UL
Konstante	2.710		0.156	<.001	2.417	3.023
Berichtslinie IR an CEO ^b	-0.219	-.151	0.165	.197	-0.533	0.119
Abteilungsgröße IR	-0.188	-.321	0.058	.003	-0.314	-0.086

Anmerkung. $N = 76$; $R^2 = .119$; korrigiertes $R^2 = .095$; $F(2, 73) = 4.946$, $p = .010$; CI = Konfidenzintervall; LL = untere Grenze; UL = obere Grenze.

^aBootstrap-Ergebnisse beruhen auf 5000 Bootstrap-Stichproben.

^bReferenzgruppe ist Berichtslinie IR an CFO.

Tabelle 5: Multiple Regression für das Ansehen der IR beim Vorstand (strukturierende Rahmenbedingungen IR-Funktion)

Tabelle 6

Multiple Regression für das Ansehen der IR beim Vorstand (strukturierende Rahmenbedingungen Unternehmen/Kapitalmarkt)

Variable	B	β	Bootstrap ^a			
			SE B	p	95% CI	
					LL	UL
Konstante	1.930		0.205	<.001	1.518	2.343
Börsensegment/-Index	0.164	.355	0.065	.017	0.038	0.294
Aktienkursentwicklung	-0.074	-.158	0.057	.193	-0.184	0.036
Größeres Kapitalmarktereignis in den letzten 3 Jahren ^b	0.089	.063	0.163	.594	-0.230	0.415

Anmerkung. $N = 72$; $R^2 = .124$; korrigiertes $R^2 = .085$; $F(3, 68) = 3.208$, $p = .028$; CI = Konfidenzintervall; LL = untere Grenze; UL = obere Grenze.

^aBootstrap-Ergebnisse beruhen auf 5000 Bootstrap-Stichproben.

^bReferenzgruppe ist „Kein größeres Kapitalmarktereignis in den letzten 3 Jahren“.

Tabelle 6: Multiple Regression für das Ansehen der IR beim Vorstand (strukturierende Rahmenbedingungen Unternehmen/Kapitalmarkt)

Tabelle 7

Multiple Regression für das Ansehen der IR beim Vorstand (Ansehen bei anderen Akteuren)

Variable	B	β	Bootstrap ^a			
			SE B	p	95% CI	
					LL	UL
Konstante	0.633		0.353	.076	-0.144	1.248
Ansehen bei der Financial Community	0.244	.217	0.118	.042	0.013	0.476
Ansehen bei weiteren Unternehmensfunktionen	0.166	.166	0.139	.236	-0.093	0.451
Ansehen beim Aufsichtsrat	0.278	.416	0.082	.002	0.140	0.460

Anmerkung. $N = 71$; $R^2 = .308$; korrigiertes $R^2 = .277$; $F(3, 67) = 9.941$, $p < .001$; CI = Konfidenzintervall; LL = untere Grenze; UL = obere Grenze.

^aBootstrap-Ergebnisse beruhen auf 5000 Bootstrap-Stichproben.

Tabelle 7: Multiple Regression für das Ansehen der IR beim Vorstand (Ansehen bei anderen Akteuren)

Über die Autoren



Dr. Sandra Binder-Tietz ist Geschäftsleiterin des Center for Research in Financial Communication sowie der Günter-Thiele-Stiftung für Kommunikation und Management. Zudem ist sie PostDoc Researcher am Lehrstuhl für Kommunikationsmanagement. Zuvor war sie bei einer strategischen Kommunikationsberatung in Frankfurt und New York mit Fokus auf Kapitalmarkttransaktionen sowie Investor Relations. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Finanzkommunikation, Investor Relations und Corporate Governance

Kontakt:

E-Mail:

sandra.binder-tietz@uni-leipzig.de

X [@SandraTietz](https://twitter.com/SandraTietz)



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.

Kontakt:

E-Mail:

christian.hoffmann@uni-leipzig.de

X [@cphoffmann](https://twitter.com/cphoffmann)



Sarah Krauß ist Studentin des Masterstudiengangs Communication Management an der Universität Leipzig. Ihren Bachelor of Science in Medienkommunikation absolvierte sie an der Julius-Maximilians-Universität Würzburg.



Meriel Pecher ist Studentin des Masterstudiengangs Communication Management an der Universität Leipzig. Ihren Bachelor of Arts in Kommunikationswissenschaft absolvierte sie an der Universität Salzburg, ergänzt durch einen Auslandsaufenthalt an der University of Gothenburg.



Sarah Pütter ist Studentin des Masterstudiengangs Communication Management an der Universität Leipzig. Ihren Bachelor of Arts in Kommunikationswissenschaft absolvierte sie an der Universität Münster.



Sven Schapke ist Student des Masterstudiengangs Communication Management an der Universität Leipzig. Seinen Bachelor of Arts in Kommunikations- und Medienwissenschaft absolvierte er ebenfalls an der Universität Leipzig.

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: METAFEX, Kevin Höbig, Markranstädt