

## SONDERBEILAGE: INVESTOR RELATIONS

# Ein guter IR-Manager ist ein Deputy CFO

Sparringspartner für Vorstand und Aufsichtsrat – Fähigkeit zur Selbstkritik nötig

Börsen-Zeitung, 15.5.2010

Als Heinz-Joachim Neubürger, Ex-Siemens-Finanzvorstand, auf der DIRK-Jahreskonferenz im Mai 2006 sein Leitbild für den idealen Investor-Relations-Manager vorstellte, staunten nicht wenige: Der moderne IR-Manager sollte ein tiefes Verständnis des Zahlenwerks haben, also eine Art Wirtschaftsprüfer sein. Ein gutes Verständnis für die operativen Abläufe und deren Wirkung auf die Wertschaffung sollte man schon mitbringen, mithin wäre Controlling als Vorbildung nicht schlecht. Selbstverständlich dürfen Kenntnisse in der Finanzierung und der Cash-flow-Analyse nicht fehlen, vor allem, wenn die Investor-Relations-Funktion sich auch noch auf die Fremdkapitalgeber erstreckt. Ein bisschen Treasurer also. Die Grundzüge guter Corporate Governance und das Compliance-System werden zunehmend wichtiger für börsennotierte Gesellschaften. Ergo: der IR-Manager sollte ein juristisches Grundverständnis haben. Ach ja, die Künste der guten Kommunikation – insbesondere die Kommunikation der Unternehmensstrategie – sollte man selbstverständlich auch noch beherrschen.

Was Neubürger in seinem vielbeachteten Vortrag beschrieb, war nicht die sprichwörtliche eierlegende Wollmilchsau. Vielmehr hat Neubürger ein ziemlich klares Bild dessen wiedergegeben, was Investoren von einem guten IR-Manager bzw. einer guten IR-Managerin heute erwarten. Sie erwarten, dass ihnen ein transparentes Bild der Leistungsfähigkeit des Unternehmens sowohl rückblickend als auch vorausschauend gegeben wird. Investoren müssen das Chancen- und Risikoprofil ihres Investments erkennen und analysieren können und sind von daher auf eine gute Kommunikation von Corporate Governance und Strategie angewiesen. Der Finanzrahmen, innerhalb dessen die Unternehmung ihre Strategie umsetzt, will offen dargelegt sein. Die IR-Funktion spiegelt in diesem Sinne im Wesentlichen das typische Portfolio des Finanzvorstandes wider. Der gute IR-Manager ist von allem ein bisschen und doch viel mehr.

### Zielgruppen bestens kennen

Neben den tiefen Kenntnissen, die der IR-Manager über die internen Abläufe und die Performance des eigenen Unternehmens haben muss, ist er aber auch Verkäufer. Insofern muss ein IR-Manager auch über gute Vertriebskenntnisse verfügen und seine Zielgruppen bestens kennen. Wer sind die Investoren, ob institutionelle Anleger oder Privataktionäre und deren Vertreter, die Interesse an dem Unternehmen haben oder aus Sicht des Unternehmens haben sollten? Welche Subgruppen innerhalb der Investoren gibt es, da sie ja keineswegs als homogene Masse auftreten? Ein auf sektorale Themen spezialisierter Hedgefonds hat andere Informationsbedürfnisse als eine Pensionskasse. Ein Privatanleger, der gepflegt werden will, muss anders angesprochen werden als ein Publikumsfonds, den man als Zielinvestor ausgemacht hat. Neben den ultimativen Eigenkapitalgebern sind auch noch die Intermediäre im Kapitalmarkt in die Informations- und Vertriebssteuerung mit einzubeziehen. Hier geht es um die Analysten – Sell-Side und Buy-Side –, aber auch um die Aktienverkäufer und Händler bei den Banken. Auch die benötigen eine andere Ansprache als wiederum Investoren. Um die zielgruppenadäquate Kommunikation zu steuern, bedarf es eines Customer-Relationship-Management-Systems, so wie man es aus der Vertriebsfunktion kennt. Auch der für Investor Relations verantwortliche Manager muss als Typ über Sales-Eigenschaften verfügen, wenn er die Aktie erfolgreich vermarkten möchte.

### Relevant für alle Gruppen

Ein guter IR-Manager wird sich aber nicht nur daran messen lassen können, inwieweit er seine Zielgruppe im Griff hat. In der sich zunehmend vernetzenden Welt, in der Nachrichten und Informationen schneller denn je ausgetauscht werden, und der aufgrund der Finanzkrise zunehmend politisierten Wirtschaft erhöht sich die Relevanz einer Information – bestimmt für die Kapi-

talgeber – auch für andere Anspruchsgruppen. Man denke nur an

### Fortsetzung Seite B 5

die Debatte um die Managementvergütung, die mittlerweile in sehr breiter Öffentlichkeit und mit wachsender Einmischung von Seiten der Politik geführt wird. Auch die Vermarktung von hohen Gewinnen, der Wunschtraum eines jeden IR-Managers, gerät in Zeiten der Finanzkrise und ihrer medialen Aufarbeitung zu einem Spagat zwischen anspruchsvollen Eigentümern und aufgebrachter Kulisse. Um in diesem Spannungsfeld immer den richtigen Ton zu treffen, muss vorausgesetzt werden, dass in der IR-Funktion auch die Bedürfnisse anderer Anspruchsgruppen als die der Kapitalgeber verstanden werden. In gewisser Weise sind die Ansprüche von Politik, Mitarbeitern, Kunden und der breiteren Medienöffentlichkeit als Nebenbedingungen in die kommunikative Steuerung der Investor Relations einzufügen. Es gibt keine erfolgreiche Investor Relations, die nicht eingebunden ist in eine anspruchsgruppenübergreifende integrierte Kommunikationsstrategie. Ein IR-Manager, der dies negiert, wird auf Dauer scheitern.

### Hohe Anforderungen

Selbst wenn ein IR-Manager alle vorgenannten Eigenschaften in idealer Weise auf sich vereint, muss er noch lange nicht ein guter IR-Manager sein, wenn die Person die kommunikativen Fähigkeiten vermissen lässt. Gute Investor Relations zeichnet sich durch Glaubwürdigkeit, Stehtigkeit und Komplexitätsreduktion aus. Das stellt hohe Anforderungen an die kommunikative Expertise eines IR-Managers: Er muss hochkomplexe Vorgänge auf einfache Formeln herunterbrechen können und bei gleich hoher Frequenz im Kapitalmarkt präsent sein – in guten wie in schlechten Zeiten. Bei allem muss er glaubwürdig sein. Nur wie erreicht man Glaubwürdigkeit? Glaubwürdigkeit wird häufig denen nachgesagt, die über eine hinreichende Fähigkeit zur Selbstreflexion verfügen. Glaubwürdig ist derjenige, der

nicht alles rosarot zeichnet, sondern auch die Grautöne vermittelt. Glaubwürdig ist derjenige, der nicht nur vorgestanzte Sprachregelungen weiterleitet, sondern das Handeln und Tun der Unternehmung im Inneren kritisch hinterfragt und dies auch extern erkennen lässt. Erst so wird der IR-Manager zu einem von außen geschätzten und respektierten Gesprächspartner, weil man mitunter die eigene Position nahe an die des externen Betrachters manövriert.

Das bedeutet aber gleichzeitig, dass ein guter IR-Manager im Innenverhältnis eine gute Distanz zum eigenen Unternehmen an den Tag legen muss. Dies erfordert nicht nur im Außenverhältnis einen äußerst anspruchsvollen Drahtseilakt, weil der IR-Manager ja zugleich einer der obersten Vertriebler der eigenen Aktie ist und von ihm von innen erwartet wird, die positiven Merkmale so rosig wie möglich darzustellen und so laut wie möglich hinauszuposaunen. Auch im Innenverhältnis ist das Distanzhalten zum eigenen Unternehmen kein einfaches Unterfangen. Schnell wird der IR-Manager von den Kollegen aus den anderen Stabsabteilungen oder aus dem operativen Management als Kritteler abgetan, der den impliziten Korpsgeist verletzt.

### Kritischer Betrachter

Gerade aber in der Funktion des kritischen Betrachters, der gleichermaßen die Insiderrolle wie auch die des Outsiders einnehmen kann, ist der IR-Manager immens wichtig für den Vorstand oder indirekt auch für den Aufsichtsrat. Als Berater des Vorstands und als sein Sparringspartner kann der IR-Verantwortliche wie kaum sonst jemand im Unternehmen dem Vorstand den Spiegel der Außenwahrnehmung vorhalten und so die Möglichkeit zur Reflexion bieten.

Nach innen nimmt ein guter IR-Manager eine weitere wichtige Funktion ein, nämlich die des Dienstleisters, der das operative Management mit Analysen und Wettbewerbsvergleichen – jeweils aus Kapitalmarktsicht – versorgt. In Investor Relations können Informationen aus den unzähligen Einzelgesprächen aufbereitet werden, in denen sich Investoren zu Wettbewerbern äußern oder von Äußerungen der Wettbewerber aus deren Roadshows berichten. Die Conference Calls der Wettbewerber können analysiert und das Researchmaterial der Broker kann genutzt werden. Selbstverständlich ist jedes operative Mana-

gement dafür verantwortlich, das eigene Wettbewerbsumfeld bestens zu kennen. Aber über die Bereitstellung von zusätzlichen Wettbewerbsinformationen aus der Kapitalmarktperspektive vermag das operative Management die eigene Wettbewerbsposition noch präziser zu bestimmen und zu analysieren.

### Vielzahl an Teilkompetenzen

Auch in dieser Funktion nimmt der gute IR-Manager quasi eine weitere Teilfunktion aus dem Finanzbereich ein, nämlich die des Controllers. Auch das zeigt die Nähe des IR-Managers zum Finanzressort. Ein guter IR-Verantwortlicher vereint eine Vielzahl von Teilkompetenzen anderer Finanzfunktionen und avanciert dadurch zu einer Art Deputy CFO. Anders ausgedrückt ist ein guter IR-Officer so etwas wie der Außenminister des Finanzressorts. Berichtet der IR-Chef an den CEO, ist er – um im Bild zu bleiben – so etwas wie der Finanzsekretär im CEO-Stab – als kommunikative Ergänzung zum Finanzvorstand.

.....  
Gundolf Moritz, Mitglied im Wissenschaftlichen Beirat des DIRK und Partner der Brunswick Group