



## CEO UND CFO IN DER KAPITALMARKTKOMMUNIKATION

VORSTANDSKOMMUNIKATION, POSITIONIERUNGSSTRATEGIEN  
UND HERAUSFORDERUNGEN FÜR DAS KOMMUNIKATIONSMANAGEMENT

## EXECUTIVE SUMMARY

Die vorliegende Studie des Center for Research in Financial Communication untersucht die Rollen und Aufgabenteilung des CEO und CFO im Rahmen der Kapitalmarktcommunication. Dabei wird auch ein Fokus auf die Positionierung der beiden Vorstände gegenüber der Finanzöffentlichkeit gelegt.

### DIE ERGEBNISSE ZEIGEN:

**Die Kommunikationsaufgaben von CEO und CFO werden nach Themen und Zielgruppen differenziert.**

- + Beide Vorstände sind gut sichtbar gegenüber der Finanzöffentlichkeit.
- + Übergeordnete Themen liegen beim CEO, die Regelkommunikation eher beim CFO, diverse strategische Themen werden allerdings gemeinsam kommuniziert.
- + Der CEO ist intensiver in die Medienarbeit eingebunden, während der CFO eher im Austausch mit Analysten und Investoren steht.
- + Ein guter Kommunikator gegenüber dem Kapitalmarkt zeichnet sich durch Verständnis für die Zielgruppen und Vertrautheit mit der Kommunikationsstrategie aus.  
Kurz: Er ist ein strategischer Kommunikator.

**Die Kapitalmarktcommunication von CEO und CFO ist bisher kaum Gegenstand eines strategischen Kommunikationsmanagements.**

- + Die Arbeitsteilung ist meist nur informell definiert und ergibt sich fallweise aus den Themen und Rollenprofilen.
- + Die Kommunikation wird vor allem anlassbezogen evaluiert (IR fällt dabei hinter CC oder integrierten Abteilungen zurück).
- + Qualitative Indikatoren stehen im Fokus der Evaluation. CC blickt dabei vor allem auf die Berichterstattung – aber auch auf Indikatoren, die sich darin widerspiegeln.

**Nur etwa die Hälfte der Befragten verfolgt eine Positionierungsstrategie. Der CEO wird eher, und auch eher aktiv positioniert.**

- + Die Positionierungsstrategie ist nur selten formell definiert.
- + Der CEO wird inner- wie außerhalb der Regelkommunikation und mit übergeordneten, längerfristigen Themen positioniert.
- + Der CFO wird vor allem im Rahmen der Regelkommunikation und mit aktuellen Unternehmensthemen positioniert.
- + Die CEO-Positionierung ist Domäne der CC, IR hat einen höheren Einfluss auf die CFO-Positionierung.
- + Die (digitalen) unternehmenseigenen Kanäle bieten viel Spielraum für die CEO- und CFO-Positionierung.

## EINLEITUNG

Im Zuge der Medialisierung werden auch unternehmensbezogene Themen immer stärker personalisiert. Unternehmen werden dabei traditionell vor allem durch ihre Vorstandsvorsitzenden (englisch: Chief Executive Officer = CEO) repräsentiert. Als „Gesicht“ des Unternehmens und Vertreter seiner Strategie gegenüber verschiedenen Stakeholdern ist der CEO einer der bedeutendsten Kommunikatoren der Organisation – wenn nicht gar der bedeutendste. Die CEO-Positionierung und -Kommunikation gilt daher als eine Königsdisziplin der Unternehmenskommunikation.

Doch auch weitere Vorstandsmitglieder stehen mehr denn je auf der medialen Bühne unter öffentlicher Beobachtung. Darunter auch der Finanzvorstand (englisch: Chief Financial Officer = CFO), dessen Rolle als Repräsentant des Unternehmens in den vergangenen Jahren eine dynamische Veränderung er-

fahren hat, die mit einer starken Aufwertung kommunikativer Aufgaben verbunden ist. Insbesondere gilt der CFO als Gesicht des Unternehmens gegenüber dem Kapitalmarkt. Schließlich ist der persönliche Kontakt zu den Vorständen heutzutage für viele Kapitalmarktakteure ein entscheidendes Kriterium ihrer Investitionsentscheidung (Achleitner et al., 2008; Eisenegger & Imhof, 2004).

Die vorliegende Studie zeigt, wie CEO und CFO im Rahmen der Finanzkommunikation eingebunden bzw. positioniert werden und wie die Investor Relations (IR) und Corporate Communications (CC) mit den damit verbundenen Herausforderungen umgehen.

Der Kommentar eines Sprechers für Finanzkommunikation eines DAX-Konzerns bringt die Bedeutung der CEO-/CFO-Kommunikation auf den Punkt:

„Ich glaube sowohl CEO als auch CFO sind heute als Kommunikatoren gefragt – gegenüber den Investoren, aber auch der Öffentlichkeit. Daher ist es wichtig bereits im Vorfeld Vertrauen zu schaffen, ein belastbares Netzwerk zu haben, sodass man sagen kann: wir haben hier ein Thema und dazu können sich beide Vorstände aus ihrer Perspektive äußern. Das macht auch die Steuerung für uns als Kommunikationsabteilung einfacher.“ (Sprecher Finanzkommunikation, DAX)

### IM FOKUS STEHEN DIE FRAGEN:

- » WELCHE ROLLEN SPIELEN CEO UND CFO IN DER FINANZKOMMUNIKATION?
- » WIE WERDEN THEMEN UND AUFGABEN AUF BEIDE VERTEILT?
- » INWIEFERN ERFOLGT EINE POSITIONIERUNG DER BEIDEN VORSTÄNDE?
- » WAS SIND DIE SCHNITTSTELLEN, PROZESSE UND HERAUSFORDERUNGEN DER INVESTOR RELATIONS UND CORPORATE COMMUNICATIONS IM RAHMEN DER CEO- UND CFO-POSITIONIERUNG?

## FORSCHUNGSSTAND

Die CEO- und CFO-Kommunikation steht an der Schnittstelle zweier einschneidender Entwicklungen (Deekeling & Arndt, 2014): Einerseits besteht ein Trend zur Personalisierung der öffentlichen Kommunikation in einer medialisierten Ökonomie, die weitreichende Auswirkungen auf die Unternehmenskommunikation hat. Unternehmen passen sich diesem Personalisierungstrend an, indem Führungskräften in der externen Kommunikation eine exponiertere Rolle zuteilwird (Eisenegger & Wehmeier, 2010). Andererseits der Ablösung der Shareholder Value-Orientierung in Management-Konzepten durch das so genannte Stakeholder Management – welche eine vielfältigere kommunikative Verantwortung der Unternehmensführung impliziert (ebd.)

Deutlich wird die sich aus beiden Entwicklungen ergebende Dynamik in der größeren öffentlichen Sichtbarkeit des Vorstandsvorsitzenden, die zunehmend auch aktiv gesucht und strategisch eingesetzt wird. Parallel dazu, und manchmal etwas weniger auffällig, hat sich jedoch auch die Funktion des Chief Financial Officers stark gewandelt. Dieser Wandel manifestiert sich in der Erweiterung seines Aufgabenprofils von einem operativen Informationsdienstleister hin zum strategischen Sparringspartner des CEO (Göseke, 2008; Rapp & Wullenkord, 2014; Seeger, 2013; Spencer Stuart, 2016; Zülch et al., 2016). Die zunehmende öffentliche Wahrnehmung von Unternehmen über deren Top-Management stellt das Kommunikationsmanagement wiederum vor die Herausforderung, die Führungskräfte in der Öffentlichkeit angemessen zu positionieren (Zerfaß, 2014).

Auch die Forschung hat das Phänomen der CEO-Positionierung für sich entdeckt – erste Studien erkunden die Wahrnehmung des CEO und Implikationen für Unternehmensimage und -reputation (u.a. Park & Berger, 2004; Eisenegger & Imhof, 2008;

Davies & Chun, 2009; Brettschneider & Vollbracht, 2010; Schwalbach, 2015). Demgegenüber bestehen mit Blick auf die CFO-Positionierung bisher kaum wissenschaftliche Erkenntnisse, obgleich einige Studien betonen, dass die Evolution der CFO-Rolle mit umfassenderen und vielfältigeren kommunikativen Aufgaben einhergeht (Göseke, 2008; Seeger, 2016; Zülch et al., 2016; Center for Research in Financial Communication, 2017). Aktionäre und Investoren treffen ihre Kaufentscheidung nicht zuletzt basierend auf ihrem Eindruck des Vorstandes – und hier insbesondere des CEO und CFO (vgl. Deekeling & Arndt, 2006; Zerfaß & Sandhu, 2006).

Diverse Studien untersuchen das Phänomen der Personalisierung im Kontext der Medialisierung (Brettschneider & Vollbracht, 2010). Inwiefern jedoch Unternehmen darauf reagieren und durch den strategischen Einsatz einer Vorstandspositionierung zu profitieren versuchen, ist bisher wenig beleuchtet worden. Zerfaß et al. (2016) betonen die Notwendigkeit, das Konzept der Positionierung nicht ausschließlich auf den Vorstandsvorsitzenden zu begrenzen, sondern auch weitere Vorstandsmitglieder zu berücksichtigen – und unterschiedliche Positionierungsstrategien in verschiedenen öffentlichen Sphären zu implementieren. Die vorliegende Studie überträgt das Konzept der Vorstandspositionierung auf den Chief Financial Officer und beleuchtet die für diesen besonders bedeutsame Kapitalmarktarena.

Sowohl für den CEO wie für den CFO soll untersucht werden, inwiefern die Vorstandskommunikation einem systematischen Managementansatz unterstellt wird, ob und in welcher Form eine Positionierung beider Vorstände vorgenommen wird – und welche Herausforderungen sich daraus für das Kommunikationsmanagement ergeben.

## METHODE

Grundlage der vorliegenden Studie ist ein Methodenmix aus qualitativen Experteninterviews und einer breit angelegten Befragung, in der die Verantwortlichen für Investor Relations und Finanzkommunikation (auf der Corporate Communications-Seite)

der größten börsennotierten Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz befragt wurden. Die Auswertung der Daten erfolgte mithilfe der Statistik-Software SPSS und dem Einsatz deskriptiver Statistik.

### QUALITATIVE EXPERTENINTERVIEWS

Ziel der Experteninterviews war es, zentrale Herausforderungen, Schnittstellen und Lösungsansätzen bei der Einbindung des CEO und CFO in der Investor Relations und Finanzkommunikation zu identifizieren.

Es wurden insgesamt 8 Interviews mit Vertretern der IR und CC von Aktiengesellschaften aus der DACH-Region mit einer durchschnittlichen Länge von 31 Minuten geführt.

### Teilnehmende Unternehmen der Experteninterviews

Beiersdorf



DEUTSCHE BÖRSE  
GROUP



Lufthansa



Deutsche  
Telekom



MERCK



## BEFRAGUNG IN DER DACH-REGION

Ziel der quantitativen Befragung war eine Übersicht über den Status quo der Einbindung und Positionierung des CEO und CFO in der Investor Relations und Finanzkommunikation.

SDAX und Prime Standard) sowie der größten börsennotierten Unternehmen aus Österreich (ATX) und der Schweiz (SMI) durchgeführt.

Es wurde eine standardisierte Online-Befragung der größten deutschen börsennotierten Unternehmen (DAX, MDAX, TecDAX,

### Teilnehmende Unternehmen der Befragung

106 Verantwortliche aus den Bereichen Investor Relations (59) und Finanzkommunikation auf Seiten der Corporate Communications (26) sowie LeiterInnen integrierter Abteilungen (21) nahmen an der Befragung teil (Rücklaufquote = 21,9%). Über alle Indices hinweg konnte eine gute Beteiligung verzeichnet werden.



Die Befragten verfügen im Durchschnitt über 12,2 Jahre Berufserfahrung.



Zudem wurden die Erkenntnisse aus zwei Abschlussarbeiten\* des Studiengangs Communication Management an der Universität Leipzig hinzugezogen, die mittels einer Inhaltsanalyse von Unternehmenswebsites der DAX-Unternehmen bzw. der Medienberichterstattung Themen und Anlässe der CFO-Kommunikation und -Positionierung identifizierten.

\* Masterarbeit von Christopher Golombek: Die Positionierung des Chief Financial Officers. Eine qualitativ-explorative Untersuchung der Finanzvorstandspositionierung in Deutschland.

Masterarbeit von Larissa Kreisel: CFO-Positionierung in deutschen börsennotierten Unternehmen. Eine empirische Studie zu Status quo und Zukunftspotenzialen der Positionierung von Finanzvorständen.

## ERGEBNISSE

### EINE KOMMUNIKATIVE AUFGABENTEILUNG NACH THEMEN UND ZIELGRUPPEN

Zunächst lässt sich festhalten, dass beide Vorstände gut sichtbar gegenüber der Finanzöffentlichkeit sind. Auf die Frage wie sehr die beiden Vorstände sichtbar seien (auf einer Skala von 1 bis 10), ist kaum ein Unterschied zwischen CEO (M = 7,48) und CFO (M = 7,42) erkennbar.

Hinsichtlich der thematischen Schwerpunkte gibt es eine klare Aufteilung. Der CEO ist überwiegend für übergeordnete Themen verantwortlich, wie gesellschaftspolitische Themen (62,7% „Schwerpunkt CEO“), Branchentrends (60%) oder die Digitalisierung (53,5%). Die Regelkommunikation, wie Informationen zu aktuellen Kennzahlen (54,9% „Schwerpunkt CFO“) oder zu finanziellen Entwicklungen (74,3%), liegt dagegen meist beim CFO. Strategische Themen wie das Thema Nachhaltigkeit (38,4%, „CEO und CFO gemeinsam“), Transaktionen (52%) oder Compliance-Themen (49%) werden dagegen überwiegend von beiden Vorständen gemeinsam kommuniziert (Abbildung 1).

„Wir versuchen bei uns die Finanzkommunikation und die Kommunikation zu strategischen Themen hauptsächlich beim CEO und beim CFO zu verankern.“  
(Head of Media Relations, DAX)

„Unser CFO hat ganz klar definiert, dass er die Zahlen und die Bilanz als seine Themen sieht. Die strategischeren Themen, also wie entwickelt sich die Branche, wo stehen wir bei bestimmten M&A- und Mitarbeiterthemen, überlässt er gerne dem CEO.“ (Head of Media Relations, DAX)

„Der CFO übernimmt bei uns klassisch das Fachliche: die Details zur Bilanz, Bilanzkennzahlen. Der CEO gibt immer einen größeren Rahmen, dabei übernimmt er traditionell die führenden Kennzahlen wie das Unternehmensergebnis, den Umsatz und die strategischen Leitplanken.“  
(Sprecher Finanzkommunikation, DAX)

### Werden die folgenden Gegenstände eher durch den CEO oder durch den CFO gegenüber dem Kapitalmarkt kommuniziert?

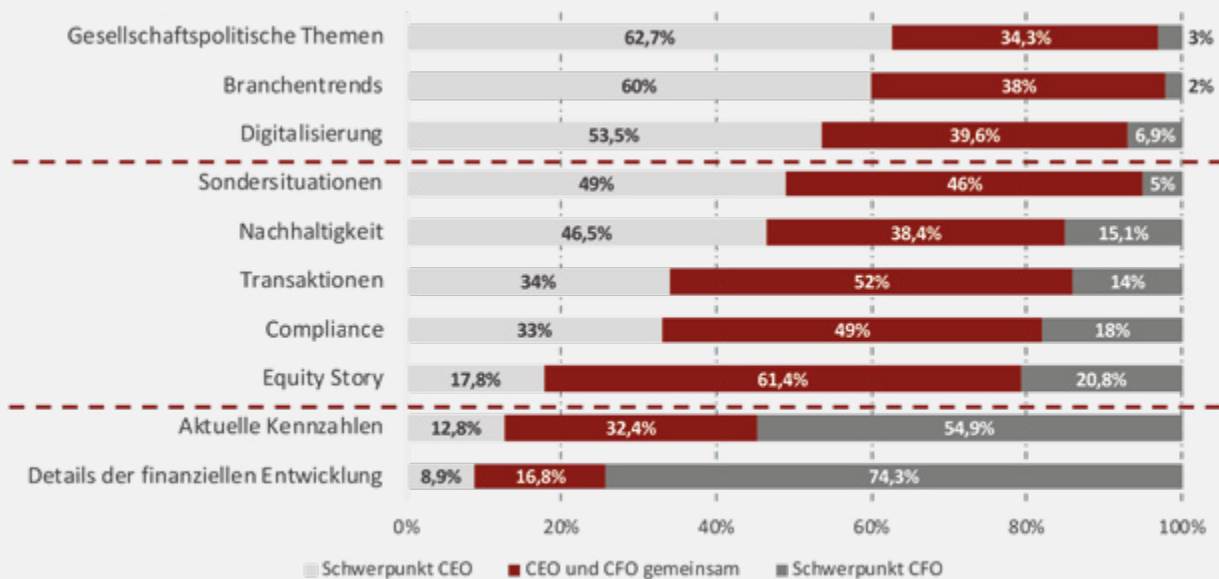


Abbildung 1: Themen der CEO- und CFO-Kommunikation (n=100)

Bei den Formaten der Kapitalmarktcommunication des Unternehmens zeigen sich deutliche Unterschiede in der CEO- und CFO-Kommunikation in Hinblick auf die Zielgruppen (Abbildung 2). So ist der CEO deutlich intensiver in die Medien- und Pressearbeit eingebunden (Pressekonferenzen, Medieninterviews und Gastbeiträge in Medien).

„Der CEO gibt natürlich viel, viel mehr Interviews. Er hat mit weitem Abstand die stärkste Pressepräsenz aller Vorstandsmitglieder.“  
 (Head of Media Relations, DAX)

Dem gegenüber steht der CFO eher im Austausch mit Analysten und Investoren und hat folglich eine deutliche höhere Präsenz bei IR-Veranstaltungen (Analysten und Investoren Calls, Investoren- und Analystenkonferenzen bzw. Capital Market Days, Roadshows sowie One-on-ones mit Analysten bzw. Investoren).

**Wie häufig ist der CEO/CFO im Rahmen der folgenden Formate der Kapitalmarktcommunication aktiv eingebunden?**

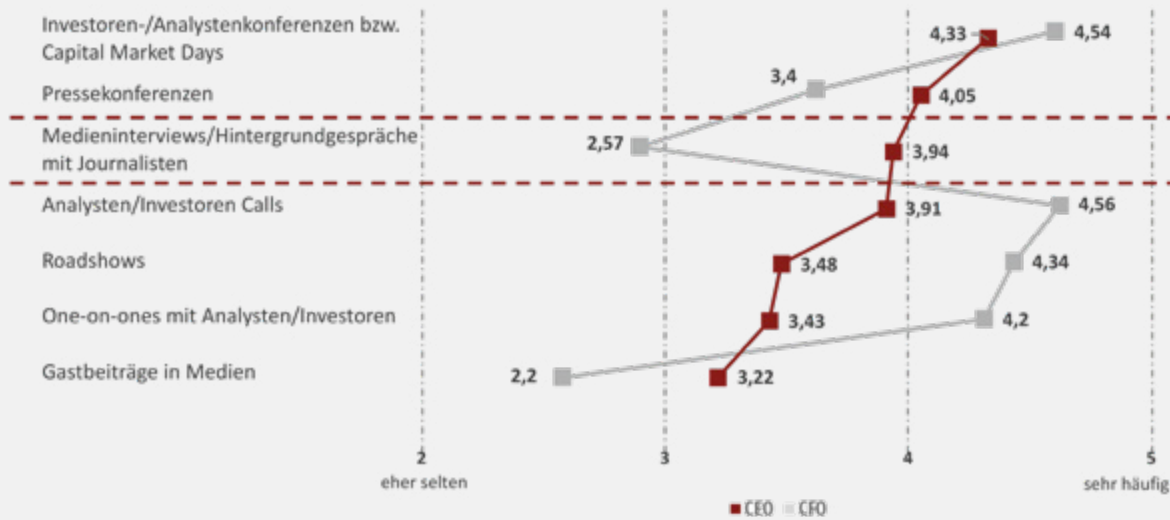


Abbildung 2: Einbindung von CEO und CFO in die verschiedenen Formate. Mittelwerte (n=100)



Aus Sicht der Kommunikationsprofis in IR und CC zeichnet sich ein gut kommunizierender CEO bzw. CFO dadurch aus, dass er Verständnis für die Perspektive der Zielgruppen hat sowie mit der Kommunikationsstrategie vertraut und authentisch ist (jeweils 85,8%). Er sollte außerdem die Fähigkeit zur Komplexi-

tätsreduktion besitzen (68,9%) und konsistent in seiner Kommunikation sein (67,9%). Die persönliche Reputation (48,1%), die Verfügbarkeit (40,6%) oder die Durchsetzungsfähigkeit (36,8%) sowie persönlicher Charme (19,8%) spielen hingegen eher eine untergeordnete Rolle (Abbildung 3).

„Zentral ist, dass man sich in die Situation von einem Investor oder Analysten versetzt und nachvollzieht, wieso etwas gefragt wird und wie man darauf antworten kann, sodass es hilfreich ist für sein Gegenüber.“  
(Investor Relations-Verantwortlicher, DAX)

„Die Kernaufgabe ist natürlich erst einmal die grobe Storyline immer wieder abzustecken. Was ist im Moment unsere Geschichte, die wir draußen im Markt erzählen wollen?“ (Sprecher Finanzkommunikation, DAX)

### Was macht aus Ihrer Sicht einen gut kommunizierenden CEO bzw. CFO aus?

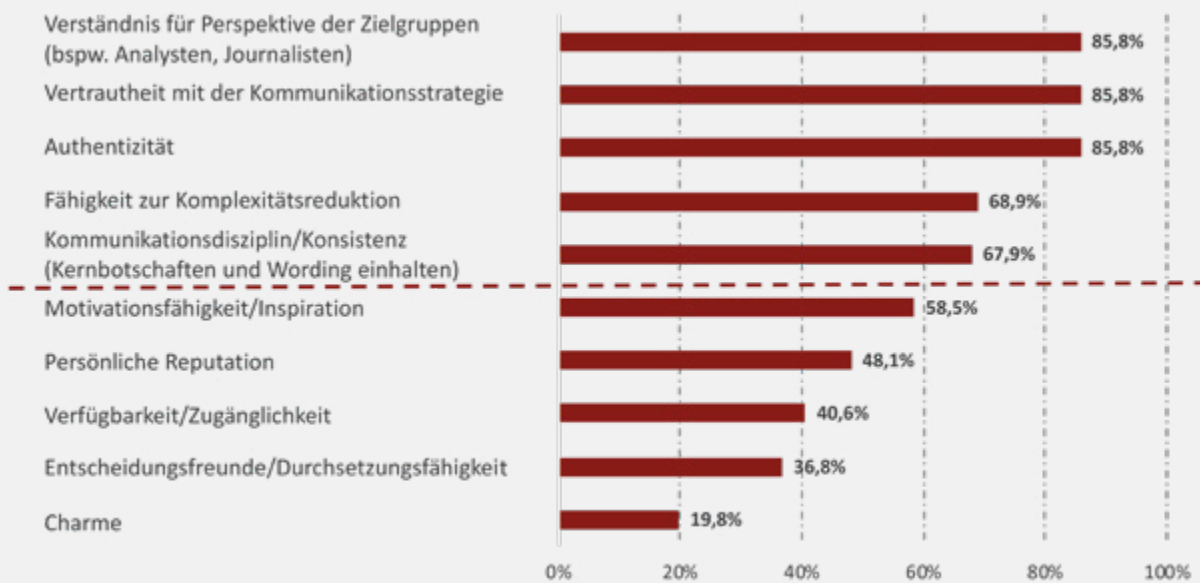


Abbildung 3: Fähigkeiten von CEO und CFO im Rahmen der Kapitalmarktcommunication. Mehrfachantworten möglich (n = 106)

**Kurzum: ein gut kommunizierender CEO bzw. CFO ist ein strategischer Kommunikator, er kennt und respektiert die kommunikationsstrategische Leitlinie und ist in der Lage, die Bedürfnisse der Zielgruppen zu verstehen.**

## WENIG STRATEGISCHES MANAGEMENT DER VORSTANDSKOMMUNIKATION

Die Arbeitsteilung zwischen CEO und CFO in die Kapitalmarkt-kommunikation ist meist nur informell definiert. Nur 18% der Befragten geben an, dass sie formell zwischen den Beteiligten abgestimmt ist. 82% beschreiben die Abstimmung entsprechend als informell.

Aus Sicht der Befragten ergibt sich die Aufgabenteilung vor allem durch die zu behandelten Themen (79,8%) oder die Rollenprofile der Positionen (79%). Die Persönlichkeit der beteiligten Personen (51,5%) wird als eher wenig bedeutsam eingeschätzt. Die Vorgaben der IR- und/oder CC-Abteilung (22,3%) spielen eine geringe Rolle.

Die Kommunikation von CEO und CFO wird vor allem anlassbezogen evaluiert (39,6%), zum Beispiel nach der Veröffent-

„An der Rollenverteilung wird sich nicht viel ändern. Außerdem hängt die Kommunikation auch stets von den Persönlichkeiten ab.“ (Head of Media Relations, DAX)

lichung von Quartalszahlen. Dagegen geben 29,2% der Befragten an, regelmäßig zu evaluieren, und 31,1% geben an, dass die Kommunikation der beiden Vorstände gar nicht evaluiert wird. Dabei zeigen sich Unterschiede zwischen den Abteilungen: 40,4% der Investor Relations-Abteilungen geben an, dass keine Evaluation stattfindet, Corporate Communications- und integrierte Abteilungen evaluieren häufiger, aber auch bevorzugt zu spezifischen Anlässen (Abbildung 4). Diese Erkenntnisse decken sich mit früheren Studien zur Evaluation der Kapitalmarkt-kommunikation (Hoffmann & Tietz, 2019).

### Inwiefern wird die Kommunikation von CEO und/oder CFO im Rahmen der Kapitalmarkt-kommunikation evaluiert?

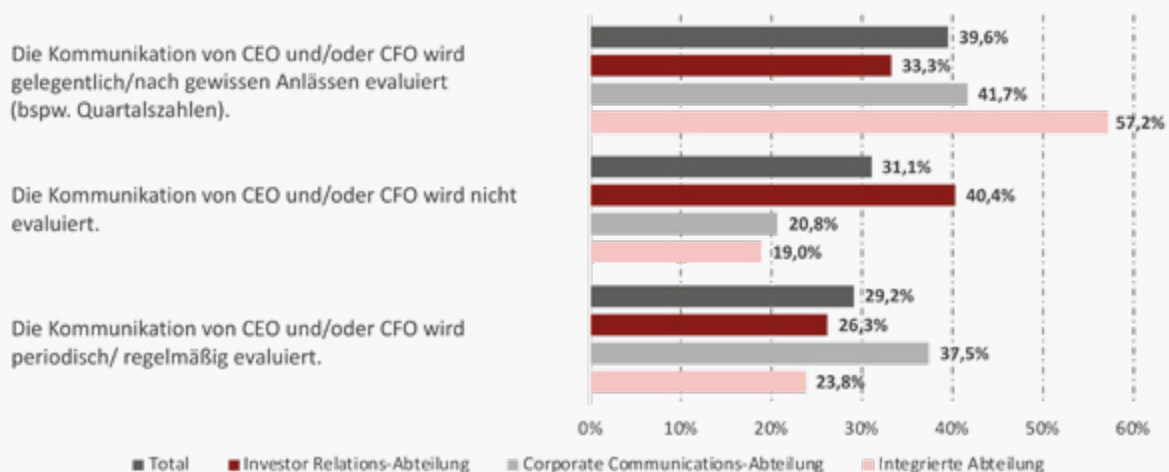


Abbildung 4: Evaluation der Kapitalmarkt-kommunikation von CEO und CFO (n = 106)

## WIE WIRD DIE KOMMUNIKATION VON CEO UND CFO EVALUIERT?

Vor allem qualitative Indikatoren, wie Feedback der Financial Community (91,7%), Berichterstattung in den Finanzmedien (74%) und Qualität der Sell Side-Coverage (64,3%), stehen hier im Fokus (vgl. dazu auch Hoffmann & Tietz, 2018). Auch hier zeigen sich wieder Unterschiede zwischen den Abteilungen. So blickt die Corporate Communications-Abteilung vor allem

auf die Medienberichterstattung (100%) – sie berücksichtigt aber auch Indikatoren, die sich in der Berichterstattung widerspiegeln, wie etwa die Qualität der Sell Side-Coverage (84,2%) und die Veränderung des Aktienkurses (73,7%) (Abbildung 5).

### Wie wichtig sind die folgenden Indikatoren für die Evaluation der Kommunikation von CEO und/oder CFO im Rahmen der Finanzkommunikation?

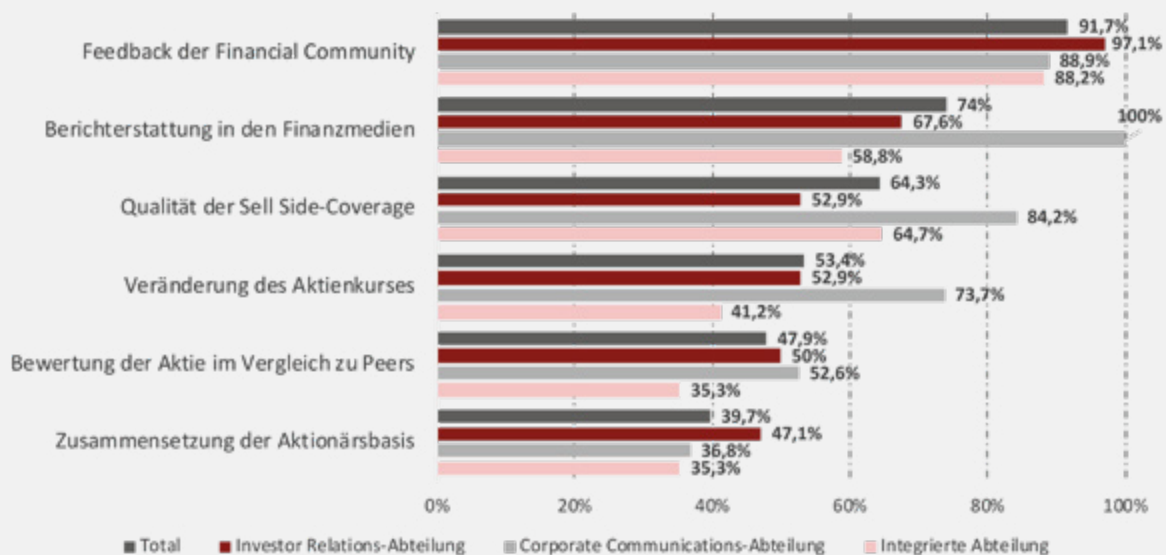


Abbildung 5: Bedeutung von Indikatoren bei der Evaluation der Kapitalmarktcommunication (Prozentwerte = sehr wichtig/eher wichtig) (n = 73)

**Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass die Kapitalmarktcommunication von CEO und CFO eher selten Gegenstand eines strategischen Kommunikationsmanagements ist. Sie ist wenig formell geplant, wird nur gelegentlich evaluiert und vor allem anlass- und themenbezogen eingesetzt.**

## DER CEO WIRD EHER, UND EHER AKTIV, POSITIONIERT ALS DER CFO

Ein Blick auf die Positionierung von CEO und CFO im Rahmen der Kapitalmarktkommunikation zeigt deutliche Unterschiede. Zunächst muss dabei festgehalten werden, dass nur etwa die Hälfte der Befragten eine Positionierungsstrategie für die Vorstände verfolgt: entweder für beide Vorstände (34%) oder nur für den CEO (18,9%). 47,2% der Befragten geben an, dass es keine Positionierungsstrategie für die Vorstände ihres Unternehmens gibt (Abbildung 6).

### Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Positionierungsstrategie für CEO und/oder CFO?

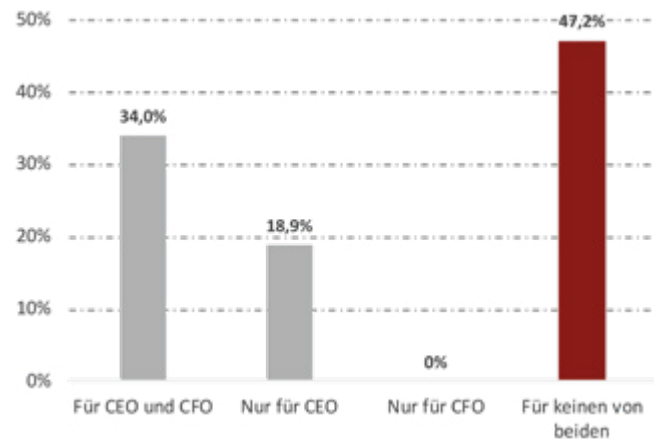


Abbildung 6: Existenz von Positionierungsstrategien (n = 106)

Sofern es eine Positionierungsstrategie gibt, wird diese meist aktiv verfolgt, das heißt es werden aktiv Themen für den Vorstand gesucht und platziert; beim CEO ist dies in 86,8%, beim CFO in 72,7% der Fälle der Fall (Abbildung 7). Eine reaktive Positionierung, also nur auf Anfrage von Medien oder anderen Stakeholdern, wird deutlich seltener gewählt.

### Handelt es sich bei der Positionierungsstrategie für den CEO/CFO eher um eine aktive oder reaktive Strategie?



Abbildung 7: Art der Positionierungsstrategie (n = 55 bzw. 33)

Selbst wenn eine Positionierungsstrategie besteht, ist diese nur selten formell definiert – und das sowohl beim CEO (32,1%) als auch beim CFO (44,1%). Insofern werden die Positionierungsstrategien der Vorstände gegenüber dem Kapitalmarkt überwiegend informell verfolgt.

Ein Blick auf die Anlässe der Positionierung zeigt, dass der CFO vor allem im Rahmen der Regelkommunikation, also der Quartalsberichterstattung, positioniert wird – bei 40,1% der Befragten ist dies der Fall. Bei 18,1% der befragten Unternehmen wird der CEO dagegen eher außerhalb der Regelkommunikation positioniert (Abbildung 8).

## Wird der CEO/CFO vor allem im Rahmen der Regelkommunikation (Quartalsberichterstattung) positioniert oder auch darüber hinaus?

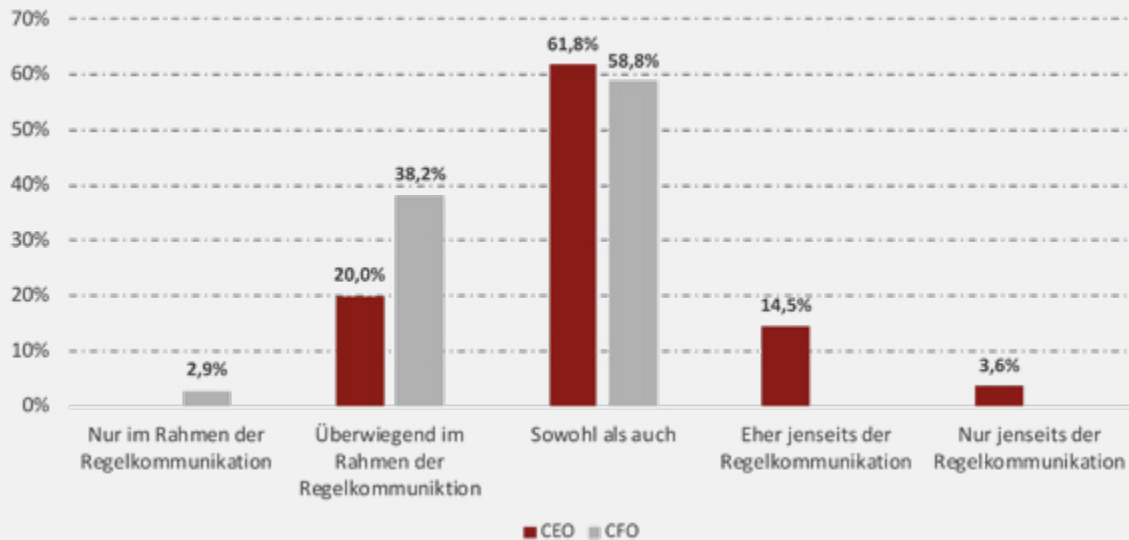


Abbildung 8: Anlässe der Positionierung von CEO und CFO (n = 53 bzw. 33)

„Bei Investor Relations sind die Themen gesetzt. Da gibt es nur sehr eingeschränkt die Möglichkeit, irgendwelche Themen zu setzen, die ansonsten gar nicht auf der Agenda wären. [...] Eine Positionierung in der PR ist breiter – das sind auch Themen, die keine unmittelbare, offensichtliche Geschäftsauswirkung haben. Zum Beispiel erneuerbare Energien.“  
(Investor Relations-Verantwortlicher, DAX)

Im Vordergrund der CFO-Positionierung stehen insbesondere aktuelle Unternehmensthemen (Abbildung 9). Der CEO wird dagegen eher mit übergeordneten, längerfristigen Themen positioniert. Die Kompetenzen und Fähigkeiten der Personen sind ein relevanter Bestandteil der Positionierungsstrategien beider

Vorstände. Die Positionierung anhand gesellschaftspolitischer Themen spielt beim CEO zwar eine größere, aber keine übergeordnete Rolle. Beim CEO wird auch häufiger das Ziel verfolgt, die persönliche Sichtbarkeit zu erhöhen.

## Inwiefern sind die folgenden Elemente Bestandteil der Positionierungsstrategie für den CEO/CFO?

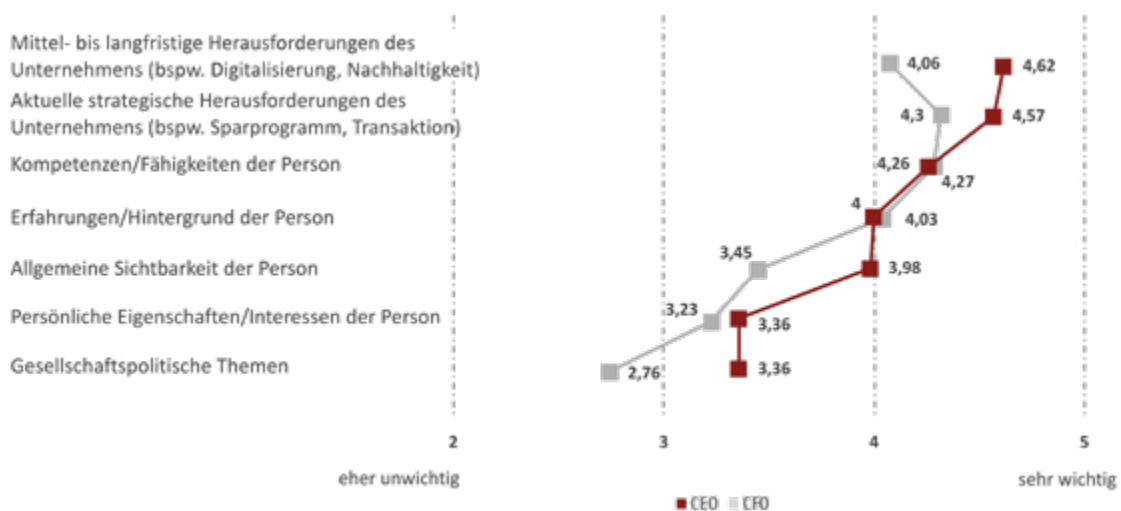


Abbildung 9: Bestandteile der Positionierungsstrategie von CEO und CFO. Mittelwerte (n = 53 bzw. 33)

## EXKURS: CFO-KOMMUNIKATION AUF DEN WEBSITES UND SOCIAL-MEDIA-KANÄLEN DER DAX-UNTERNEHMEN

Im Rahmen der Masterarbeit von Larissa Kreisel (2019) an der Universität Leipzig wurden die Websites sowie Social-Media-Kanäle der DAX-Unternehmen über ein Geschäftsjahr (2018/2019) hinweg untersucht. Besonderes Augenmerk galt dabei der Darstellung des Finanzvorstands (Häufigkeit und Anlässe).

Die Ergebnisse bestätigen, dass der CFO vor allem im Rahmen der Regelberichterstattung positioniert wird. Während die Darstellung von CFOs auf der Unternehmenswebsite im Durchschnitt zu 61% im Rahmen der Regelberichterstattung stattfand, ist der Wert bei Instagram (86%) und Twitter (78%) sogar noch höher. Nur auf der Plattform LinkedIn erfolgte die Darstellung von Finanzvorständen eher außerhalb der Regelberichterstattung (57%) (Abbildung 10). Ergänzend dazu lässt sich festhalten, dass der CFO im Rahmen der Regelkommunikation vor allem gemeinsam mit dem CEO auftritt.



Abbildung 10: Anteil der Darstellung von CFOs nach Kanälen. Durchschnitt aller DAX-Unternehmen im Geschäftsjahr 2018/2019

Die  
(digitalen)  
unternehmenseigenen  
Kanäle bieten viel  
Spielraum für die  
CEO- und CFO-  
Positionierung

„Es reicht nicht mehr zu sagen: Ich gehe zu einer Konferenz oder ich gebe ein Interview. Man muss immer schauen: Wie kann ich dies aufbereiten für verschiedene Kanäle? Twitter und LinkedIn sind natürlich prädestiniert, diese Themen weiterzuspielen. Auch Journalisten sind online [...]. So kommt man in einen Dialog, den auch Analysten und Investoren verfolgen.“ (Head of Media Relations, DAX)





Ein detaillierter Blick auf die Themen außerhalb der Regelkommunikation bestätigt, dass sich der Finanzvorstand häufig zu strategischen Themen äußert – gemäß der Befragung eine gemeinsame Aufgabe von CEO und CFO. Insgesamt ist die Bandbreite der durch den CFO kommunizierten Unternehmensthemen groß (Abbildung 11).

Äußerungen zur Unternehmensstrategie oder Transaktionen finden sich etwa gleich häufig auf der Website und den Social-Media-Kanälen. Die Vorstellung des Vorstands (14,9%) oder die Unternehmensleistung (10,8%) wird vor allem auf der Website vollzogen. Eine Positionierung von CFOs anhand von Branchenthemen (14,1%), CSR-Themen (10,6%) bzw. Finanzergebnissen unabhängig von der Regelkommunikation (8,2%) findet häufig auf den Social-Media-Kanälen des Unternehmens statt.

### Themen außerhalb der Regelkommunikation des Finanzvorstands

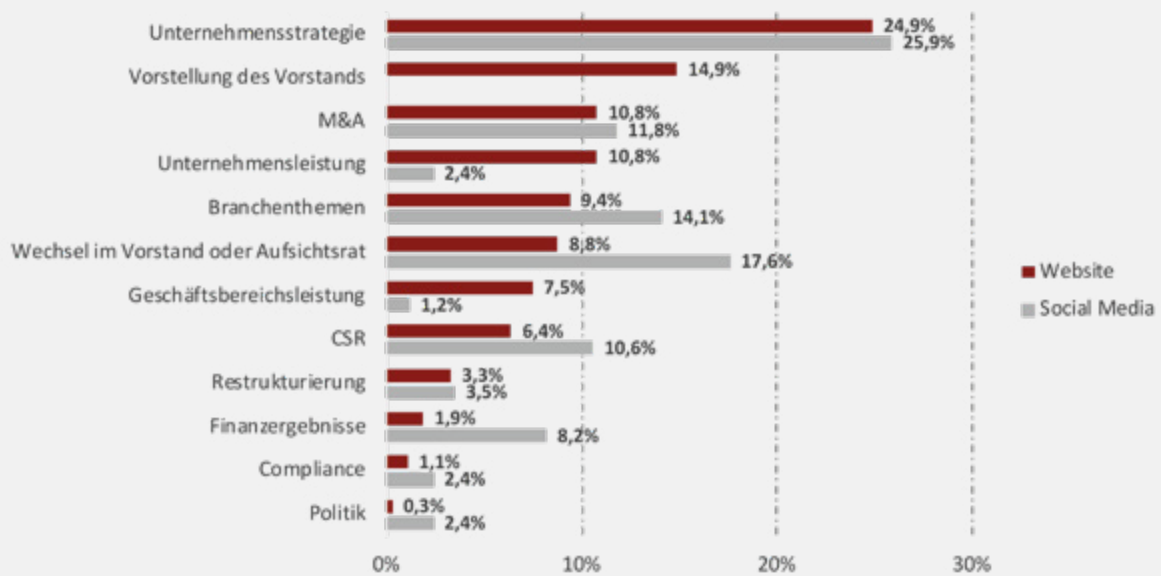


Abbildung 11: Verteilung der Themen von CFOs außerhalb der Regelkommunikation auf den Corporate Websites (n = 226) und Social Media (n = 71)

„Ich glaube schon, dass der CFO sich auch zu Themen neben den finanziellen Kennzahlen, wie dem aktuellen Tagesgeschäft oder der Unternehmensstrategie äußern können muss. [...] Und natürlich auch damit zeigt, dass er die Zusammenhänge innerhalb der Branche versteht und wie sich das auf das Unternehmen auswirkt.“ (Head of Media Relations, DAX)

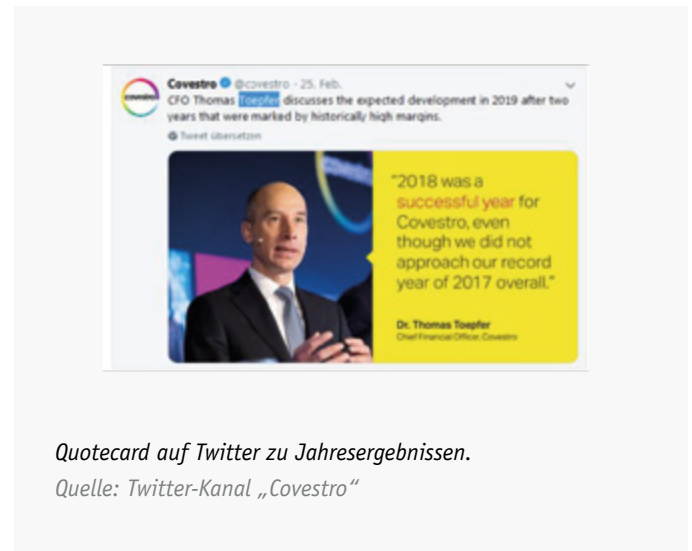




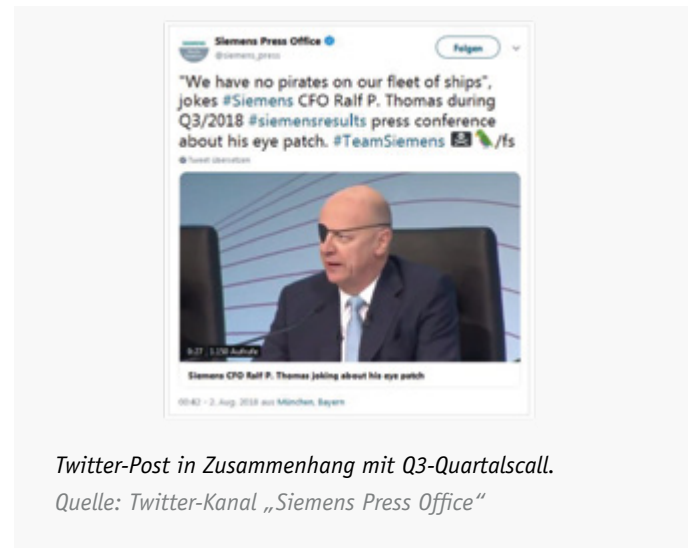
## BEISPIELE FÜR CFO-KOMMUNIKATION IM RAHMEN DER REGELBERICHTERSTATTUNG

Die Äußerungen der DAX-Finanzvorstände zu den Quartalszahlen werden prominent auf der Unternehmenswebsite oder den Social-Media-Kanälen geteilt. Dabei lässt sich eine Viel-

zahl an Darstellungsformen finden, wie etwa interne Interviews oder Zitate.



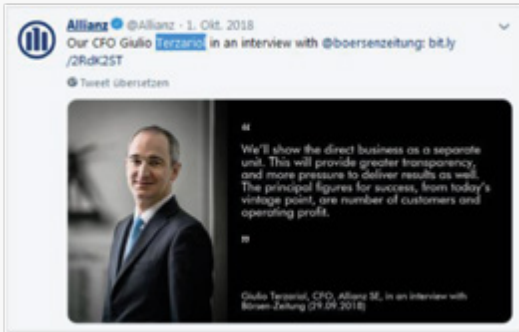
## Die Äußerungen des Finanzvorstands in den Quartalscalls werden parallel bzw. im Nachgang auf den sozialen Kanälen der Unternehmen geteilt.







**Aber auch Äußerungen des CFO außerhalb der Regelkommunikation finden sich auf den Kanälen der Unternehmen. Dabei kann es sich um strategische Äußerungen in Interviews handeln ...**



*CFO-Zitat zur Unternehmensstrategie auf Twitter, inkl. Verlinkung Interview mit der Börsen-Zeitung.*

*Quelle: Twitter-Kanal „Allianz“*



*Interview des Henkel-CFO mit der Börsen-Zeitung zum Thema Green Loan.*

*Quelle: Twitter-Kanal „Allianz“*

**... oder um eine Erläuterung der Strategie auf der Website ...**



*Video des BASF-CFO auf Corporate Website; Erläuterung der Portfolio-Aufstellung von BASF.*

*Quelle: Corporate Website BASF*

**... sowie um Aussagen zu gesellschaftspolitischen Themen.**



*Rede des Covestro-CFO über die UN-Initiative Young Champions of the Earth anlässlich des World Economic Forum in Davos.*

*Quelle: YouTube-Kanal „Covestro“*

## EXKURS: ANALYSE DER MEDIENBERICHTERSTATTUNG ZU FINANZVORSTÄNDEN

Auch die Masterarbeit von Christopher Golombek an der Universität Leipzig beschäftigt sich mit der Kommunikation und Positionierung von Finanzvorständen. Dabei wurde die Medienberichterstattung zu CFOs von DAX-Unternehmen im Jahr 2018 inhaltsanalytisch in Hinblick auf Anlässe und Themen der Berichterstattung sowie Personalisierungstendenzen untersucht (vgl. Golombek, Hoffmann, & Binder-Tietz, 2019).

Die Berichterstattung zu Finanzvorständen erfolgt vor allem in den finanznahen Medien: Mehr als zwei Drittel aller Beiträge fanden sich in den Seiten der Börsen-Zeitung (106 Artikel), Frankfurter Allgemeinen Zeitung (65 Artikel) und des Handels-

blatts (39 Artikel). Der Großteil der identifizierten Berichte fokussiert sich weniger auf die persönlichen Eigenschaften eines CFO, sondern dreht sich vielmehr um die funktionale Rolle als Finanzverantwortlicher des Unternehmens.

Ausführliche Eins-zu-Eins-Interviews und personalisierende Portraits sind nur selten zu finden. Wenn, dann erschienen diese in der Börsen-Zeitung und dem Handelsblatt (Abbildung 12). Zwei thematische Kontexte waren dabei am häufigsten Anlass der Berichterstattung: erstens ein sich ankündigender CFO-Wechsel oder zweitens der Amtsantritt eines neuen Finanzvorstands, bzw. ein Resümee der ersten 100 Tage im Amt.

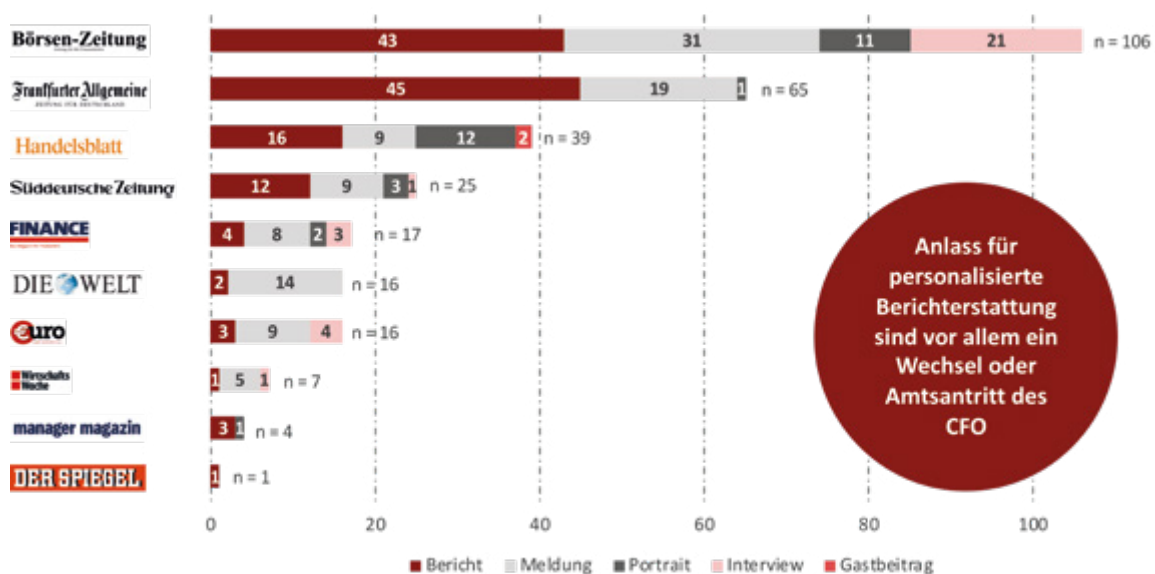


Abbildung 12: Artikel zu CFOs aus DAX-Unternehmen im Jahr 2018 nach Medium und journalistischer Darstellungsform (n = 295)

„Ganz einfach gesagt: Für uns kann es sehr viel bringen, mit der Lokalzeitung zu sprechen, wenn es um ein Thema geht, das sehr viele Mitarbeiter aus dem Umfeld betrifft. Wenn es aber darum geht, wie erfolgreich unser Aktienrückkaufprogramm war, dann ist das eher etwas, das ich mit dem Wall Street Journal bespreche.“ (Head of Media Relations, DAX)

Bemerkenswert ist, dass in fast jedem dritten Beitrag nicht nur der CFO genannt, sondern auch der CEO erwähnt wurde. In einem Großteil dieser Berichte nahm der Vorstandsvorsitzende

die prominentere Rolle ein, der CFO agierte dann eher als eine Art „Side-kick“.

## ROLLE DER CORPORATE COMMUNICATIONS UND INVESTOR RELATIONS

Schließlich stellt sich die Frage, welche Rolle die Abteilungen Corporate Communications und Investor Relations bei der Positionierung von CEO und CFO gegenüber dem Kapitalmarkt einnehmen. Abbildung 13 zeigt, dass die CEO-Positionierung

die Domäne der Corporate Communications ist. Die Investor Relations hat dagegen einen höheren Einfluss auf die Positionierung des CFO.

### Wie groß ist der Einfluss von Corporate Communications und Investor Relations auf die Positionsstrategie für den CEO/CFO?

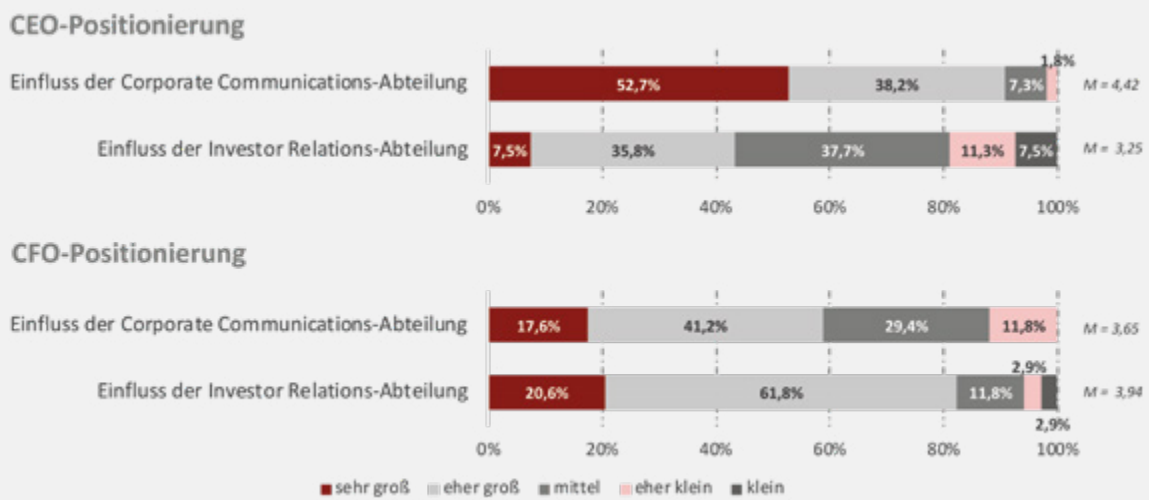


Abbildung 13: Einfluss von Corporate Communications und Investor Relations auf die Positionierung von CEO (n = 55) und CFO (n = 33)

Vor dem Hintergrund der organisationalen Zuordnung der Abteilungen ist dieses Ergebnis nicht verwunderlich. So berichten Investor Relations-Abteilungen schwerpunktmäßig (33,3%) direkt an den Finanzvorstand. Corporate Communications-Abteilungen berichten meist direkt an den Vorstandsvorsitzenden (54,2%)

oder an beide Vorstände (33,3%). Ähnlich sieht es bei integrierten Abteilungen aus: sie berichten vor allem direkt an den CEO (40%) oder an CEO und CFO (30%). Diese Erkenntnisse decken sich mit vorherigen Studien zu Berichtswegen in der Kapitalmarktkommunikation (Hoffmann & Tietz, 2019).

Interessant ist auch in diesem Zusammenhang: Die Befragten geben an, dass es ihnen nicht immer gelingt, dem CEO (23,1%) und CFO (19,9%) den Beitrag ihrer Abteilung zum Unternehmenserfolg zu vermitteln. Differenziert nach Abteilungen zeigt sich, dass der Investor Relations-Abteilung nach eigener Ein-

schätzung die Vermittlung der eigenen Leistung an den CEO etwas schlechter gelingt (26,8%) als der Corporate Communications (16,7%) oder Integrierten Abteilungen (20%) (Abbildung 14).

**Wie gut gelingt es Ihrer Abteilung, Ihrem CEO/CFO ihre Bedeutung/ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg zu vermitteln?**

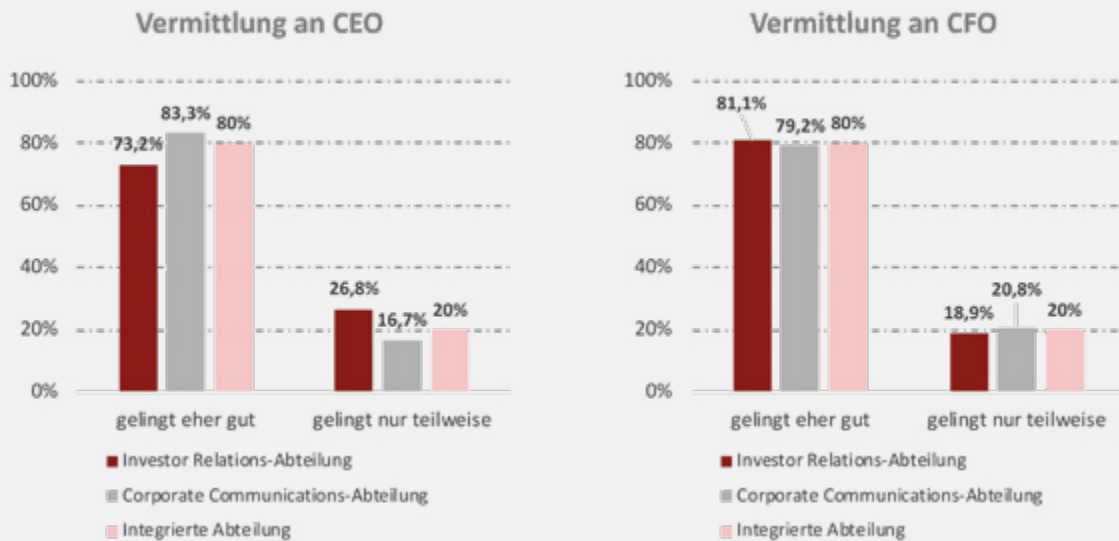


Abbildung 14: Einschätzung zur Vermittlung des Abteilungsbeitrags zum Unternehmenserfolg an den CEO (n =104) und CFO (n =101)

Möglicherweise würde diese interne Kommunikationsaufgabe leichter fallen, wenn auch die CEO- und CFO-Kommunikation konsequenter einem strategischen Kommunikationsmanagement unterstellt würde.

## EMPFEHLUNGEN

Vorstandsmitglieder stehen im Fokus der Öffentlichkeit – ob sie es wollen oder nicht. Der oberste Repräsentant des Unternehmens ist und bleibt der Vorstandsvorsitzende, dessen Positionierung in einer breiten Öffentlichkeit große Aufmerksamkeit zukommt. Der Fokus der Kommunikation und Positionierung des Finanzvorstands liegt – anders als beim CEO – nicht auf einer breiten Öffentlichkeit, sondern in erster Linie auf der Financial Community. Dazu zählen neben Investoren, Analysten und Ratingagenturen insbesondere die Finanz- und Wirtschaftsmedien, für die der CFO aufgrund seiner Expertise und Fachkompetenz ein geeigneter Ansprechpartner darstellt.

Noch ist der CFO nicht in allen untersuchten Unternehmen klar als strategischer Kommunikator aufgestellt. Dies liegt nicht

selten an den beteiligten Personen. Manche CFOs orientieren sich eher am traditionellen Verständnis des Finanzvorstands als vor allem unternehmensintern wirkender „Herr der Zahlen“.

Der kommunikative Einsatz des Finanzvorstands kann aber dazu beitragen, dass die Last der öffentlichen Repräsentanz auf mehrere Schultern verteilt wird (Ernst & Young, 2014). Die vorliegende Studie zeigt, dass der CFO zwar meist im Rahmen der Regelkommunikation öffentliche Sichtbarkeit erhält – dabei aber durchaus strategische Themen vermittelt. Häufig treten CEO und CFO bei strategischen Kommunikationsanlässen im Tandem auf.

Da sich die kommunikative Rolle des Finanzvorstands in relativ kurzer Zeit dynamisch entwickelt hat, und damit zu jener des Vorstandsvorsitzenden aufschließt, hat das strategische Kommunikationsmanagement noch nicht durchgängig mit den He-

erausforderungen der mehrstimmigen Vorstandskommunikation und -positionierung gegenüber dem Kapitalmarkt schrittgehalten. Wesentliche Herausforderungen von Investor Relations und Corporate Communications sind:

### + Coaching für den kommunikativen CFO

CEOs wissen, dass sie ein zentraler Kommunikator ihres Unternehmens sind. Sie betrachten die Reputationspflege als eine ihrer Aufgaben. Corporate Communications berichtet meist direkt an den CEO und begleitet eng dessen kommunikative Tätigkeiten. Hinzu kommt die Zuarbeit der Investor Relations in Fragen der Finanzkommunikation. Nicht alle CFOs haben im selben Maße ihre kommunikative Rolle erkannt – hier vollzieht sich schrittweise ein Generationenwechsel. Die Zusammenarbeit zwischen CFO und Investor Relations ist traditionell eng, geht aber heute über die Regelkommunikation hinaus. Noch betrachtet Corporate Communications die Begleitung des CFO nicht immer gleichermaßen als ihre Aufgabe. Der Wandel der CFO-Rolle hin zu einem aktiven und inhaltlich breiter aufgestellten Kommunikator macht eine Unterstützung und ein Coaching durch IR und CC gemeinsam notwendig. Dies zeigt sich auch in einer zunehmenden Medienpräsenz des CFO. Und in diversen Fällen, in denen Manager aus der CFO- in die CEO-Rolle wechselten.

und strategischen Themen – und diese eher auch gegenüber den Medien. Gerade in der Kapitalmarkt-kommunikation liegen jedoch diverse Themen im Verantwortungsbereich beider Vorstände (bspw. Transaktionen, Compliance, Equity Story). Der CFO muss bei diversen Themen sprechfähig sein, insbesondere in Hinblick auf die finanziellen Auswirkungen von (strategischen) Entscheidungen. Es kann helfen, die kommunikative Aufgabenteilung formell festzuhalten, auch um die Abstimmung zwischen den Abteilungen und Vorständen zu vereinfachen.

### + Klares Themenmanagement etablieren

Die Kommunikationsprofile der Vorstände sind voneinander abzugrenzen. Teilweise ist diese Aufgabenteilung klar: der CFO kommuniziert vor allem aktuelle Themen im Rahmen der Regelkommunikation, der CEO hingegen die längerfristigen

### + Explizite Positionierungsstrategien entwickeln

Viele Unternehmen haben keine Positionierungsstrategie, vor allem für den CFO (und wenn, ist diese häufig passiv ausgerichtet). Es ist auch nicht immer klar, was eine Positionierungsstrategie genau beinhaltet – manche Unternehmen verstehen darunter bloß eine fallweise Zuordnung von Anfragen zum einen oder anderen Vorstand. Hier sollten CC und IR das Heft des Handelns in die Hand nehmen und im engen Austausch mit den Betroffenen eine explizite Positionierungsstrategie entwickeln. Diese basiert auf den Stärken, Erfahrungen und Interessen der Betroffenen, umfasst wesentliche Kompetenz- und Themenfelder, leitet sich aus der Unternehmens- und Kommunikationsstrategie ab, und führt zu einem Maßnahmenplan (bspw. Jahresplanung). Es

empfiehlt sich, dabei auch die Rollen von IR und CC in der Vorstandspositionierung klar zu definieren.

welche Ziele und Taktiken sie verfolgen. Eine Formalisierung wird jedoch gescheut.

#### + Etablierung eines Kommunikationsmanagements

Häufig sind die kommunikativen Rollen und Positionierungsstrategien von CEO und CFO nicht explizit dokumentiert. Eine explizite Planung ist jedoch die Voraussetzung für die Definition von Zielen – und diese wiederum Grundlage einer Evaluation. Ein systematisches Kommunikationsmanagement erleichtert es den Kommunikationsfunktionen, ihren strategischen Erfolgsbeitrag gegenüber dem Vorstand greifbar zu machen – hier empfinden einige der Befragten durchaus noch Defizite. Vor allem die Evaluation bleibt jedoch ein Schwachpunkt des Kommunikationsmanagements, insbesondere in der Investor Relations, wo sich noch keine Standard-Instrumente etabliert haben. Ein erster Schritt im Aufbau des Kommunikationsmanagements wäre es bereits, die heute gängigen Praktiken zu dokumentieren. Implizit haben IR- und CC-Verantwortliche meist eine recht klare Vorstellung,

#### + Den menschlichen Faktor respektieren

Kommunikation ist eine wesentliche Führungskompetenz. Aber immer auch nur eine von vielen. Nicht alle Vorstandsmitglieder sind gleichermaßen in der Lage und gewillt, kommunikative Aufgaben zu übernehmen. Meist sind CEO und CFO aber auch nur zwei Mitglieder eines größeren Vorstandsteams. Es ist auch an den Verantwortlichen von IR und CC zu erkennen, über welche kommunikativen Stärken und Schwächen Vorstandsmitglieder verfügen. Im Idealfall ergänzen oder kompensieren sich diese. Eine Strategie für die Vorstandskommunikation oder -positionierung sollte daher nicht nur CEO und CFO berücksichtigen, sondern alle Vorstandsmitglieder. CEO und CFO sind zwar die wichtigsten Repräsentanten des Unternehmens gegenüber dem Kapitalmarkt, aber nicht die einzigen.

**Fazit:** Die Entwicklung des Mediensystems und der Kapitalmärkte, aber auch ein Generationenwechsel unter den Vorstandsmitgliedern bringen die Vorstandskommunikation unvermeidlich auf die Agenda von Corporate Communications und Investor Relations. Es ist notwendig, die Vorstandskommunikation einem Kommunikationsmanagement zu unterstellen, das Ziele, Rollen und Verantwortlichkeiten klärt. Darüber hinaus empfiehlt sich die Entwicklung von Positionierungsstrategien – für CEO und CFO, aber auch weitere Vorstandsmitglieder. Vorstandskommunikation sollte nicht dem Zufall überlassen werden, wie Verfügbarkeiten, Launen oder Zielgruppen-Anfragen.

Durch eine proaktive Vorstandspositionierung wird die Strategiekommunikation gegenüber dem Kapitalmarkt gestärkt – denn Kapitalmarktteilnehmer richten nachweislich erhebliche Aufmerksamkeit auf die Aussagen von CEO und CFO. Die unternehmenseigenen Kanäle, vor allem auch die digitalen, eröffnen einen großen Spielraum für die gezielte Positionierung beider Unternehmensvorstände.

# LITERATUR

## Masterarbeiten

- Golombek, C. (2019). Die Positionierung des Chief Financial Officers (CFO). Eine qualitativ-explorative Untersuchung der Finanzvorstandspositionierung in Deutschland. Unveröffentlichte Masterarbeit, Universität Leipzig.
- Kreisel, L. (2019). CFO-Positionierung in deutschen börsennotierten Unternehmen. Eine empirische Studie zu Status quo und Zukunftspotenzialen der Positionierung von Finanzvorständen. Unveröffentlichte Masterarbeit, Universität Leipzig.
- Brettschneider, F. & Vollbracht, M. (2010). Personalisierung der Unternehmensberichterstattung. In M. Eisenegger & S. Wehmeier (Hrsg.), Personalisierung der Organisationskommunikation. Theoretische Zugänge, Empirie und Praxis (S. 133-158). Wiesbaden: VS Verlag.
- Center for Research in Financial Communication (2017). CFO-Positionierung in der Finanzkommunikation. DIRK-Konferenz, 13. Juni 2017, Workshop 3.3. Abgerufen von <https://de.slideshare.net/CRIFC/cfopositionierung-in-der-finanzkommunikation-presentation-auf-der-20-dirk-konferenz> (03.02.2020).
- Davies, G. & Chun, R. (2009). The leader's role in managing reputation. In J. Klewes & R. Wreschniok (Hrsg.), Reputation Capital. Building and Maintaining Trust in the 21st Century (S. 311-323). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Deekeling, E. & Arndt, O. (2006). CEO-Kommunikation. Strategien für Spitzenmanager. Frankfurt; New York, NY: Campus Verlag.
- Deekeling, E. & Arndt, O. (2014). CEO-Kommunikation: Aufgaben und Strategien für Vorstände und Geschäftsführer. In A. Zerfaß & M. Piwinger (Hrsg.), Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung (2. Aufl.) (S. 1237–1251). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Eisenegger, M. & Imhof, K. (2004). Reputationsrisiken moderner Organisationen. In U. Röttger (Hrsg.), Theorien der Public Relations: Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung (S. 239-260). Wiesbaden: VS Verlag.
- Eisenegger, M. & Imhof, K. (2008). The True, the Good and the Beautiful: Reputation Management in the Media Society. In A. Zerfaß, B. van Ruler & K. Sriramesh (Hrsg.), Public Relations Research. European and International Perspectives and Innovations (S. 125-146). Wiesbaden: VS Verlag.
- Eisenegger, M. & Wehmeier, S. (2010). Vorwort der Herausgeber. In M. Eisenegger & S. Wehmeier (Hrsg.), Personalisierung der Organisationskommunikation. Theoretische Zugänge, Empirie und Praxis (S. 7). Wiesbaden: VS Verlag.
- Ernst & Young (2014). Die DNA des CFO. Was macht einen Chief Financial Officer aus? Abgerufen von <https://www.ey.com/de/de/issues/managing-finance/cfo-program/> (03.02.2020).
- Golombek, C., Hoffmann, C. P. & Binder-Tietz, S. (2019): The Communicative Financial Officer. Wann und warum CFO-Positionierung sinnvoll ist. PR-Magazin 50(10), S. 80-87.
- Göseke, C. (2008). Zum Rollenwandel des CFO und den Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit zwischen CEO und CFO. Controlling & Management, 6, S. 383-386.
- Hoffmann, C. P. & Tietz, S. (2019). Integrierte Finanzkommunikation. Eine Analyse der Zusammenarbeit von Corporate Communications und Investor Relations bei Themen der Finanzkommunikation. Leipzig: Center for Research in Financial Communication, Universität Leipzig.
- Hoffmann, C. P. & Tietz, S. (2018). Strategien in der Investor Relations und Finanzkommunikation. Leipzig: Center for Research in Financial Communication, Universität Leipzig.
- International Federation of Accountants (IFAC) (2013). The Role and Expectations of a CFO. A Global Debate on Preparing Accountants for Finance Leadership. Abgerufen von <http://www.ifac.org/publications-resources/role-and-expectations-cfo-global-debate-preparing-accountants-finance-leaders> (03.02.2020).
- Park, D.-J. & Berger, B. K. (2004). The Presentation of CEOs in the Press, 1990-2000: Increasing Salience, Positive Valence, and a Focus on Competency and Personal Dimensions of Image. Journal of Public Relations Research, 16(1), S. 93-125.

- Rapp, M. & Wullenkord, A. (2014). Unternehmenssteuerung durch den Finanzvorstand (CFO). Aktuelle Herausforderungen und Lösungen. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Seeger, M. (2013). CFO heute – Neue Rollen, neue Strukturen, neue Chancen. Controlling & Management Review, 2, S. 26-32.
- Spencer Stuart (2016). CFO Route to the Top. How the profile of Dutch CFOs has changed over a decade, Abgerufen von <https://www.spencerstuart.com/~media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/cfo-route-to-the-top-053117.pdf> (03.02.2020).
- Zerfaß, A. (2014). Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Strategie, Management und Controlling. In A. Zerfaß & M. Piwinger (Hrsg.), Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung (2. Aufl.) (S. 21-79). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Zerfaß, A. & Sandhu, S. (2006). CEO-Blogs: Personalisierung der Online-Kommunikation als Herausforderung für die Unternehmensführung. In A. Picot (Hrsg.), Weblogs professionell: Grundlagen, Konzepte und Praxis im unternehmerischen Umfeld (S. 51-75). Heidelberg: dpunkt.verl.
- Zerfaß, A., Verčič, D., & Wiesenberg, M. (2016). Managing CEO communication and positioning: A cross-national study among corporate communication leaders. Journal of Communication Management, 20(1), S. 37-55.
- Zülch, H., Holzamer, M., Haghani, S., Hottmann, J., Kettelhodt, P., & Kretzmann, C. (2016). Rechnen ist Silber, Reden ist Gold. Der moderne CFO – Finanzkommunikation im Aufwind. Abgerufen von <https://www.rolandberger.com/de/Publications/Der-moderne-CFO-Finanz-kommunikation-im-Aufwind.html> (03.02.2020).



## CENTER FOR RESEARCH IN FINANCIAL COMMUNICATION

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

### AUTOREN



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

E-Mail: [christian.hoffmann@uni-leipzig.de](mailto:christian.hoffmann@uni-leipzig.de)



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

E-Mail: [sandra.binder-tietz@uni-leipzig.de](mailto:sandra.binder-tietz@uni-leipzig.de)



**Maximilian Van Poele** ist wissenschaftliche Hilfskraft am Lehrstuhl für Kommunikationsmanagement und dabei in die verschiedenen Forschungsprojekte des Center for Research in Financial Communication involviert. Er ist Studierender des Masterstudiengangs Communication Management an der Universität Leipzig und hat an der Capstone Class 2019 in Hongkong teilgenommen.

### IMPRESSUM

#### Center for Research in Financial Communication

Eine Initiative der Günter Thiele Stiftung für Kommunikation und Management im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft  
Nikolaistraße 27-29, 04109 Leipzig | Tel.: +49 (0)341 973 50 61 | [info@financialcommunication.org](mailto:info@financialcommunication.org) | [www.financialcommunication.org](http://www.financialcommunication.org)  
Alle Rechte vorbehalten. © Februar 2020

Mehr unter [www.financialcommunication.org](http://www.financialcommunication.org).

### DIESE UNTERNEHMEN UNTERSTÜTZEN UND BERATEN DAS FORSCHUNGSTEAM DES CENTER FOR RESEARCH IN FINANCIAL COMMUNICATION

