

Dolkhani, Boris; Reinecke, Sven

Article

"Man muss bereit sein, ein bewusstes Risiko einzugehen"

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Dolkhani, Boris; Reinecke, Sven (2023) : "Man muss bereit sein, ein bewusstes Risiko einzugehen", Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 40, Iss. 1, pp. 60-68

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/280449>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Marketing Review

St.Gallen

Assessing Marketing Performance

Schwerpunkt

Digitales Marketing:
Integrierte Erfolgsmessung –
Wie der strategische Einsatz
von Digital-Analytics-
Instrumenten gelingt

Paradigmenwechsel bei der
Return-on-Marketing-Planung

Management im Cockpit –
Dashboards für den
Marketingserfolg

How Consumers Think of
Your Brand? Just Ask!

Bestimmung von Marktanteilen
über Share-of-Search-Analysen –
Wie FIT STAR mehr Transparenz
im Wettbewerbsumfeld seiner
Fitnessstudios schafft

Das Dilemma mit der
Erhöhung des Marktanteils –
Eine neue Methode zur Verbesserung
der Marktanteilsanalyse mit Blick
auf Normal- und Sonderpreise



Spektrum

«Man muss bereit sein,
ein bewusstes Risiko einzugehen»
Interview mit Boris Dolkhani,
Robert Bosch GmbH

How Traditional Manufacturers
succeed in D2C – A Strategic
Framework for Assortment and
Pricing to Solve Channel Conflicts

«Man muss bereit sein, ein bewusstes Risiko einzugehen»

Interview mit Boris Dolkhani,
Robert Bosch GmbH

Boris Dolkhani ist seit 2017 Senior Vice President Brand Management, Corporate Marketing Communication and Communication Strategy bei der Robert Bosch GmbH. Dolkhani hat umfassende Erfahrung in verantwortlichen Positionen sowohl im Agentur- wie auch im Unternehmensumfeld und konnte zahlreiche internationale Preise für diverse Kampagnen und Projekte gewinnen. Bei Bosch ist er unter anderem für die Positionierung der Marke als führendes IoT-Unternehmen verantwortlich. Insbesondere die unter seiner Führung entstandene «#LikeABosch»-Kampagne sorgte für enorme Aufmerksamkeit. Sie zählt zu den erfolgreichsten Marketingkampagnen weltweit, wurde seit dem Start 2019 mit über 30 nationalen und internationalen Awards ausgezeichnet, darunter der Deutsche Werbefilmpreis. Im Interview gibt Boris Dolkhani Einblicke, warum man manchmal bereit sein muss, ein bewusstes Risiko einzugehen und was ihn antreibt, morgens zur Arbeit zu fahren.

Das Interview führt Prof. Dr. Sven Reinecke, geschäftsführender Direktor des Instituts für Marketing und Customer Insight an der Universität St. Gallen (HSG), Schweiz

Wenn Sie auf Ihre Karriere schauen – welches ist aus Ihrer Sicht Ihre prägendste Erfahrung?

Als kreativer Agenturchef war ich in meiner selbst aufgebauten Agentur mit 30 Mitarbeitenden tätig und erhielt dann im Rahmen meiner beruflichen Umorientierung das Angebot von Kuka. Darüber habe ich mich damals sehr gefreut. Denn das gab mir die Möglichkeit, auf die Industrieseite zu wechseln und für eine Marke zu arbeiten, die mich faszinierte. Zum anderen war es für mich gleichzeitig eine Herausforderung wie auch ein Erfolg, dass mir der kulturelle Wechsel gelungen ist: Von einem selbstständigen Unternehmer, der sozusagen schalten und walten konnte, wie er wollte und sich aussuchen konnte, mit wem er zusammenarbeitet, zu einem Mitarbeiter von vielen in einem Großraumbüro mit Berichtslinien, Vorgesetzten und Kollegen, die man sich nicht selbst aussuchen konnte.

Was war für Sie die größte Umstellung?

Unternehmerisches Denken und Handeln war und ist für mich eine Haltung, die ich immer hatte – und auch haben musste, da jede Handlung eine direkte Auswirkung auf meinen betriebswirtschaftlichen Erfolg hatte. Als Angestellter in einem großen Konzern gibt es aber häufig eine Vielzahl weiterer Faktoren, die in eine Entscheidungsfindung mit hineinspielen können und mit berücksichtigt werden müssen. Außerdem reden einfach mehr Menschen mit. Da können dann auch mal die Sichtweisen darüber auseinander gehen, was das Beste für den Erfolg des Unternehmens ist.

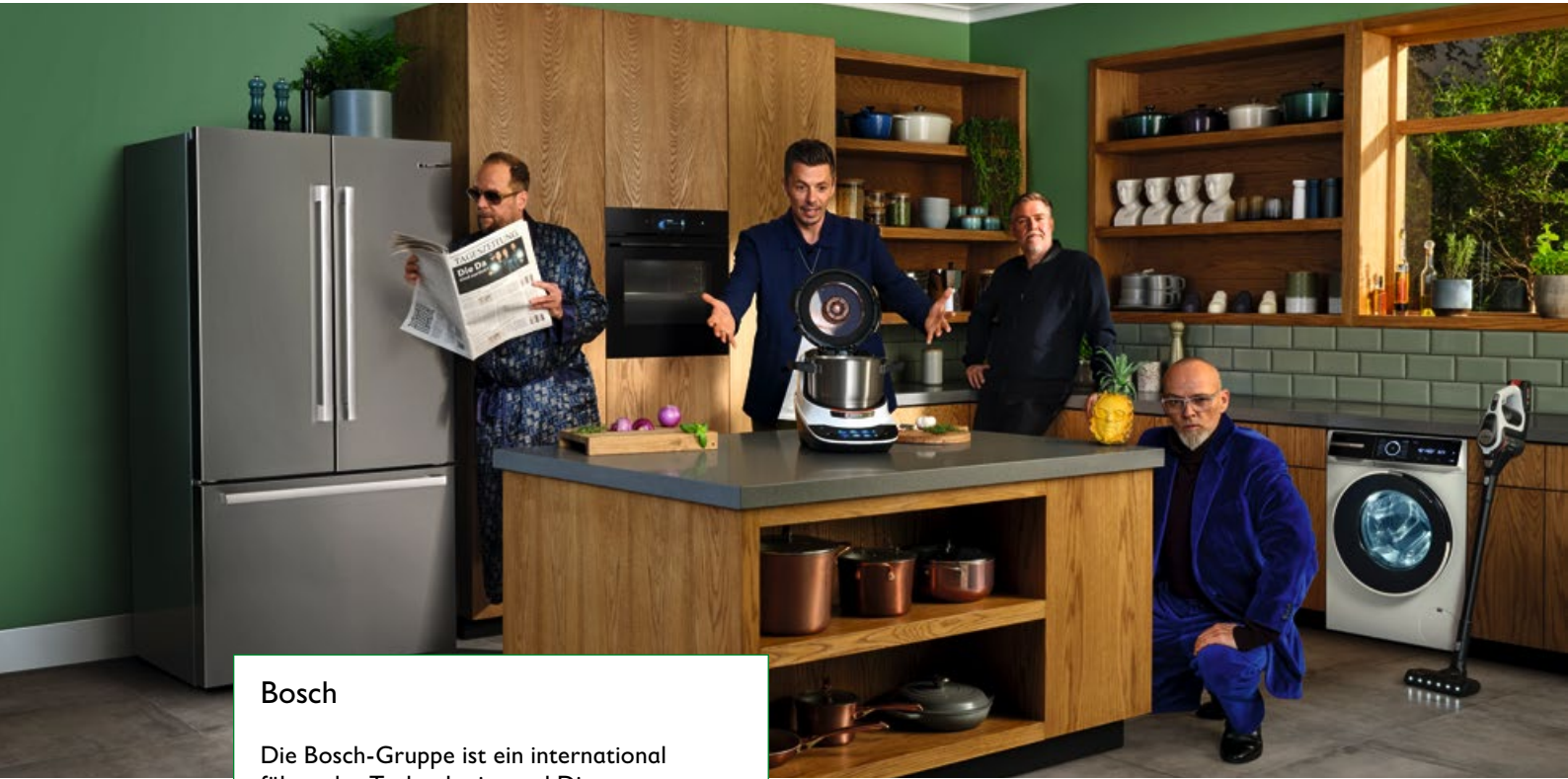
Bosch galt früher als eines der konservativsten Unternehmen. Wie hat sich das grundsätzlich in den letzten Jahren bei Bosch entwickelt?

Bosch gibt es seit über 130 Jahren, natürlich hat sich der Konzern mit der Zeit stark gewandelt. Und ich rede nicht davon, dass wir entschieden haben, dass wir heute die Krawatten weglassen, sondern es ist tatsächlich mehr. In der Geschäftsführungsetage lässt sich das gut erkennen. Dort sieht es inzwischen ähnlich aus wie in vielen Bereichen bei Bosch: Es gibt Co-Working-Plätze, wo man gemeinsam arbeitet oder Kaffee trinkt. Also einladende, gemeinsame Flächen, um die Zusammen-



Boris Dolkhani
Senior Vice President
Brand Management,
Corporate Marketing
Communication and
Communication Strategy,
Robert Bosch GmbH
[bosch.com](https://www.bosch.com)

Quelle: © Robert Bosch GmbH



Bosch

Die Bosch-Gruppe ist ein international führendes Technologie- und Dienstleistungsunternehmen mit weltweit rund 402 600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Stand: 31.12.2021). Sie erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2021 einen Umsatz von 78,7 Milliarden Euro. Die Aktivitäten gliedern sich in die vier Unternehmensbereiche Mobility Solutions, Industrial Technology, Consumer Goods sowie Energy and Building Technology. Als führender Anbieter im Internet der Dinge (IoT) bietet Bosch innovative Lösungen für Smart Home, Industrie 4.0 und Connected Mobility. Bosch verfolgt die Vision einer nachhaltigen, sicheren und begeisternden Mobilität. Mit seiner Kompetenz in Sensorik, Software und Services sowie der eigenen IoT-Cloud ist das Unternehmen in der Lage, seinen Kunden vernetzte und domänenübergreifende Lösungen aus einer Hand anzubieten. Strategisches Ziel der Bosch-Gruppe sind Lösungen und Produkte für das vernetzte Leben, die entweder über Künstliche Intelligenz (KI) verfügen oder mit ihrer Hilfe entwickelt oder hergestellt werden. Mit innovativen und begeisternden Produkten sowie Dienstleistungen verbessert Bosch weltweit die Lebensqualität der Menschen. Bosch bietet «Technik fürs Leben».

Quelle: © Robert Bosch GmbH

arbeit untereinander zu fördern. Das ist Teil unseres Konzepts «Inspiring Working Conditions», bei dem wir unsere Büroflächen an die Bedürfnisse unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anpassen und die Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb der Teams wie auch bereichsübergreifend fördern. Das Ergebnis ist eine Arbeitsumgebung, die den Teams flexibles Arbeiten mit agilen Methoden ermöglicht. Dazu gehören auch flache Hierarchien, so duzen viele sich mittlerweile untereinander. Insbesondere in den letzten zehn Jahren hat sich also viel bewegt.

Haben Sie persönlich in letzter Zeit etwas an Ihrem Führungsverhalten verändert?

Bei mir selbst hat sich tatsächlich nicht wahnsinnig viel verändert, da mir Hierarchien nie wirklich wichtig waren. Ich war früher in meiner Agentur zwar der wichtigste Mann, ich sage immer CEO und Hausmeister, hatte eigene Büros und entsprechende Vorzimmer, aber das vermisse ich nicht. Im Gegenteil: Ich fand und finde es immer gut, wenn man direkt mit seinen Kolleginnen und Kollegen zusammensitzt und sich austauschen kann. So entstehen Kreativ-

tät und Teamspirit. Natürlich gibt es auch sensible Themen, die man in Ruhe besprechen möchte, aber dafür kann man sich dann in einen Meetingraum setzen. Also kurzum: Nein, mein Führungsstil ist über die Jahre mehr oder weniger gleichgeblieben.

Welches sind die besonderen Herausforderungen im Marketing für B-to-B-Industrieunternehmen wie Kuka oder Bosch?

Wir haben es in diesem Industrieumfeld bei vielen Kundenaufträgen mit sehr hohen Investitionen zu tun. Zudem sind die Produkte natürlich völlig andere als etwa im Konsumgüterbereich. In einem solchen Fall lässt sich nicht einfach ein Produkt online stellen, eine Kampagne durchführen und darauf hoffen, dass es sich von allein verkauft. Vielmehr ist jedes Geschäft beratungsintensiv. Der Vertrieb hat dadurch eine noch wichtigere Rolle. Zudem ist ein Umdenken im Marketing gefordert: Es stellen sich dann zurecht Fragen bezüglich der Effektivität einer Marketingkampagne, und dabei gehen die Meinungen häufig auseinander: Wieviel Geld müssen wir investieren? Brauchen wir die Kampagne überhaupt? Reicht es nicht aus, wenn wir einen Messestand haben?

Entsprechend anders gestalten sich die Themen Markenführung und Kommunikation im Vergleich zu Konsumgüterunternehmen. Grundsätzlich investieren die meisten B-to-B-Unternehmen selten in Werbung mit hoher Sichtbarkeit und orientieren sich vielmehr stark an der Konkurrenz.

Dennoch: Marken haben ein gewisses Potenzial. Markenkampagnen lassen sich zum Beispiel auch dafür nutzen, die eigene Unternehmensstrategie auch nach innen sichtbar zu machen. Diese Wirkung habe ich immer wieder während meiner Karriere verdeutlicht.

Was war aus Ihrer persönlichen Sicht Ihre größte Leistung bei Kuka?

Anfang der 2010er Jahre war es für Kuka wichtig, im chinesischen Markt erfolgreich Fuss zu fassen. Mir kam damals die Idee, dass wir uns an den in China sehr bekannten deutschen Tischtennisspieler Timo Boll hängen könnten, der genau die Werte verkörpert, die wir auch gerne bei unseren Robotern hervorheben. Das war zu der Zeit ein Schritt, den es bei Kuka so bisher noch nicht gegeben hatte. Und gleich-

zeitig war er auch mit unserem begrenzten Budget vereinbar. Der Teaser, in dem wir dargestellt haben, wie Timo Boll gegen einen Roboter Tischtennis spielt, ging direkt viral, genauso wie das Match und war mit aktuell über 14 Millionen Clicks (rein organisch) äußerst erfolgreich in der Gewinnung und Aktivierung von Kunden in China – und darüber hinaus.

Mit der «#LikeABosch»-Kampagne ist Ihnen eine hohe Viralität gelungen. Wie erreicht man das?

Ein Erfolgsrezept gibt es sicherlich nicht. Zum einen hilft es aber, offen für Kreativität und Kreation zu sein. Zum anderen – und meiner Meinung nach viel wichtiger – ist es relevant, dass man tatsächlich im entscheidenden Moment auch den Mut hat zu handeln – und unter Umständen auch zu polarisieren. Mit «#LikeABosch» wussten wir, dass wir etwas Disruptives angehen, das eventuell auch zu einem Aufschrei oder zumindest zu kritischen Stimmen führen könnte. Man muss somit bereit

«Ich fand und finde es immer gut, wenn man direkt mit seinen Kolleginnen und Kollegen zusammensitzt und sich austauschen kann. So entstehen Kreativität und Teamspirit.»

sein, ein bewusstes Risiko einzugehen. Im Fall von «#LikeABosch» hat sich das ausgezahlt – seit dem Start der Kampagne 2019 wurde der erste Clip auf YouTube bereits 26 Millionen Mal angesehen – und wir haben sehr viel positives Feedback erhalten von außen und von innen.

Wenn man polarisiert, polarisiert man auch in den Führungsetagen. War das ein Problem?

Bei der «#LikeABosch»-Kampagne ging es nicht nur darum, die Reputation von Bosch im Bereich Internet of Things (IoT) zu stärken, sondern unser Ziel war es auch, Veränderungen sichtbar zu machen. Die Art und Weise, wie wir kommunizieren, bringt offensichtlich zum Ausdruck, was sich verändert. Es war somit ein Impuls des Unternehmens sowohl nach außen als auch nach innen, um zu verdeutlichen, dass wir neue Wege gehen. Ich durfte den Plan vorher unserer Geschäftsführung präsentieren

und habe im Rahmen dessen dann das grüne Licht für die Kampagne erhalten.

Welche besonderen Herausforderungen ergeben sich für die Markenpositionierung, wenn man wie Bosch sowohl im B-to-C- als auch im B-to-B-Marketing tätig ist?

Bei Bosch sprechen wir von einer Marke mit einer herausragenden Position im B-to-B-Bereich, ursprünglich aus dem Automobilzuliefergeschäft. Mobility Solutions ist auch weiterhin unser größter Unternehmensbereich, wir gehören zu den größten Zulieferern weltweit. Auch im B-to-C-Bereich sind wir sehr erfolgreich mit unseren Hausgeräten und Elektrowerkzeugen. Die Marke Bosch wird mit hoher

«Verantwortung und Nachhaltigkeit gehören schon lange zu unserem Bosch-Wertekanon.»

Qualität und Innovationskraft in Verbindung gebracht. Zugleich gibt es Themen wie IoT, Vernetzung und Digitalisierung, die die Öffentlichkeit bisher noch nicht so stark mit der Marke Bosch verknüpft. Diese Aspekte wollten wir deshalb mit der Kampagne betonen. Aber einen Spagat zwischen B-to-B und B-to-C gibt es bei uns nicht wirklich. «Invented for Life» ist nicht nur ein Claim, sondern wirklich unser Purpose. – Dieser Anspruch gilt sowohl für den B-to-B- als auch den B-to-C-Bereich.

Purpose wird häufig als ein neues Schlagwort oder als das «Why?» der Unternehmens- und Markenkommunikation bezeichnet, andere sehen darin ein Buzzword. Ist Purpose für Sie etwas anderes als die Markenwerte oder die Markenvision, für die ein Unternehmen steht?

Das sind Begrifflichkeiten. Der Markenkern «Invented for Life» ist unser Purpose – das, warum ich morgens aufstehe und zur Arbeit fahre. Ich habe bei Bosch angefangen, weil es hier den Anspruch gibt, das Leben der Menschen durch Technologie und Innovation zu verbessern. Daran wollen wir uns messen lassen. Das motiviert mich, alles zu geben. So geht es vielen von uns bei Bosch.

Kann Bosch als Stiftungsunternehmen anders agieren als börsennotierte Unternehmen?

Für Bosch gilt es wie für jedes Unternehmen, sich im wirtschaftlichen Wettbewerb zu behaupten. Dieses Ziel unterstützen wir selbstverständlich auch in der Unternehmenskommunikation und dem Brand-Management. Zugleich hilft unsere finanzielle Unabhängigkeit dabei, strategische Ziele auch langfristig verfolgen zu können – auch in der Gestaltung unseres Marketings.

Wir haben bereits über das Internet der Dinge gesprochen, in dem auch Artificial Intelligence eine große Rolle spielt. Welche Einsatzmöglichkeiten ergeben sich diesbezüglich für Marketing und Markenkommunikation?

Mittlerweile führen wir aus der Zentrale heraus hauptsächlich digitale Kampagnen durch und setzen natürlich Analytics ein, um diese zu messen. Sie können sofort sehen, welcher Tweet oder Post gut funktioniert und welcher nicht – und auch direkt probieren, was gemacht werden müsste, damit es doch funktioniert. Im Erfolgsfall kann die jeweilige Massnahme dann ausgebaut werden. Natürlich brauchen Sie dafür geeignete Mitarbeitende und Prozesse, aber das haben wir beides. Viel wichtiger ist aber, dass sich Kundenanforderungen und Customer Journey stark verändert haben, also wie, wo und zu welchem Zeitpunkt man den Kunden ansprechen muss. Es geht dabei zum einen immer weniger um das echte Erlebnis, wodurch der Verkaufsprozess





Links: Stefanie Wurst mit CMO of the Year Boris Dolkhani bei der Award Gala.
 Unten: Jurymitglied Sven Reinecke und CMO of the Year Boris Dolkhani bei der Award Gala.

Quelle: © Serviceplan Group



digitaler wird. Zum anderen erwarten die Kundinnen und Kunden auch von einem Unternehmen wie Bosch, dass sie zum Beispiel eine Waschmaschine direkt vom Hersteller erwerben können.

Für eine konkrete Abbildung der Customer Journey muss man sich vertieft mit den Geschäftsbereichen auseinandersetzen. Wie gehen Sie damit als Zentrale um?

Das ist tatsächlich eine Herausforderung, da wir als Zentrale für die Marketingkommunikation und Strategie verantwortlich sind, aber grundsätzlich eine dezentrale Struktur haben, in der die Geschäftsbereiche Profit-and-Loss-Verantwortung tragen, eigene Marketingteams führen und letzten Endes auch nahezu vollständig die Customer Journey betreuen. Die Geschäftsbereiche sind dadurch markenprägend, haben entsprechend auch ein deutlich größeres Budget und arbeiteten bisher überwiegend dezentral für sich. Mit der «#LikeABosch»-Kampagnen-Plattform haben wir jetzt eine Plattform geschaffen, die die meisten Geschäftsbereiche vereint und die auch genutzt wird. Das heißt, für die Kundschaft treten wir immer einheitlicher auf, aber wie wir intern die damit einhergehenden Prozesse gestalten, daran arbeiten wir gerade noch gemeinsam. Die Geschäftsbereiche

haben keine Berichtslinie zu uns. Daher erreichen wir die Adaption einer solchen Plattform nur, wenn wir den Bereichen einen entsprechenden Mehrwert bieten. Und das ist uns mit der «#LikeABosch»-Kampagnen-Plattform erfolgreich gelungen.

Im B-to-B-Umfeld ist Live-Communication relativ wichtig. Wenn viele virtuelle Events oder Messen durchgeführt werden, dann bewirkt das häufig, dass das Arbeitsvolumen verstärkt vom Vertrieb zum Marketing übertragen wird, da deutlich mehr Content generiert werden muss. Wie gehen Sie damit um?

Rein virtuelle Events wie während der ersten Corona-Zeit führen wir in der Form kaum mehr durch. Wir setzen mehr auf hybride Veranstaltungen, bestehend aus Messestand, Pressekonferenz und einer digitalen Verlängerung. Das ist auch mit einem entsprechenden Aufwand verbunden, den man schnell unterschätzen kann. Man denkt, es würde ausreichen, lediglich eine Kamera aufzustellen, aber es ähnelt doch mehr einer Fernsehübertragung mit Schnitt, verschiedenen Kameraperspektiven und der Technik zum Streamen. In Zukunft müssen wir genau überlegen, wie wir mit den damit verbundenen Kosten umgehen.



Wie wichtig ist für Bosch das Thema Geschwindigkeit in den Bereichen Kommunikation und Marke?

Mir selbst kann es nicht schnell genug gehen, aber man muss auch anerkennen, dass wir ein Unternehmen mit über 400 000 Mitarbeitenden, vielen Geschäftsbereichen und teils komplexen Prozessen sind. Dadurch können wir diesbezüglich nicht mit einem Start-up konkurrieren. Wir versuchen natürlich trotzdem, unsere bestehenden Prozesse zu beschleunigen, da die Kunden erwarten, dass wir uns schneller auf bestimmte Ereignisse oder Trends einstellen können. Speziell im Bereich Marketing sind wir mit unserer Geschwindigkeit durchaus wettbewerbsfähig und gut aufgestellt. Eine nicht ganz triviale Herausforderung ist aber schon, wie wir unser Geschäft digitalisieren wollen. Wir sind kein Unternehmen, das direkt an den Endkunden verkauft, sondern verkaufen über den Handel, also B-to-B-to-C. Der Kunde erwartet heute aber, dass er bei einer Marke wie Bosch auch direkt einkaufen kann – daran arbeiten wir derzeit erfolgreich in den Geschäftsbereichen.



Quelle: © Robert Bosch GmbH

Aber wir müssen sehen, ob wir dies nicht noch beschleunigen können.

Gibt es bei Bosch in der Distribution Kanal-konflikte?

In der Tat kann das manchmal eine Herausforderung sein. Früher war der Grund, dass man keinen eigenen Shop eröffnete, dass der Handel hauptsächlich das Geschäft machte und ein Problem damit gehabt hätte, wenn wir selbst anbieten. Die Zeiten haben sich aber geändert. Aus meiner Sicht muss man als Anbieter heute ein Stück weit auch selbst die Daten erheben, um zu verstehen, wie unsere Kundinnen und Kunden agieren, was wir ihnen als Mehrwert bieten können und wie wir sie an uns und unsere Marke binden können.

In welchen Bereichen der Markenführung macht sich der Faktor Geschwindigkeit besonders stark bemerkbar?

Bei einer so etablierten Marke wie Bosch, mit viel Tradition, hoher Bekanntheit und einer starken Reputation erfordert es viel Fingerspitzengefühl. Die Marke kann man nicht einfach ändern, Geschwindigkeit ist also sehr relativ. Wenn wir es zum Beispiel schaffen, über einen Zeitraum von fünf Jahren als ein IoT-Unternehmen wahrgenommen zu werden, wäre das bereits ein starkes Ergebnis, denn so etwas geht nicht von heute auf morgen. Deswegen erfordert die Markenführung für mich ein ruhiges Händchen. Selbstverständlich muss man Impulse setzen und kann versuchen, dieses riesige Schiff und dessen Wahrnehmung zu verändern, aber das dauert auch entsprechend. Unsere Reputationsstudien führen wir inzwischen alle zwei bis drei Jahre durch, weil wir wissen, dass sich das nicht schnell verändert. Wir nutzen digitale Tools, um die Marke weltweit einheitlich zu steuern. Neue Corporate-Design-Elemente können wir auf Knopfdruck veröffentlichen und haben dadurch ein lebendes selbsterklärendes Dokument, auf das unsere Agenturen und Mitarbeitenden jederzeit zugreifen können, wodurch wir viel Geld und Zeit sparen und die Selbstähnlichkeit der Marke sicherstellen.

Wie sehen Sie das Thema Dehnbarkeit der Marke bei Bosch?

Die Weiterentwicklung der Marke lässt sich wie gesagt nicht von heute auf morgen erreichen. Wir

arbeiten im Moment daran, die Reputation in den Bereichen Digitalisierung, IoT und Technologie zu verbessern. Ebenso ist «faszinierende Produkte» ein Markenwert, den wir stärken wollen – diese Aspekte gehen wir auch mit unseren aktuellen Kampagnen an. Zudem ist das Thema Digitalisierung bisher nur versteckt in unseren vier Markenwerten enthalten und daher arbeiten wir auch an diesen Formulierungen.

In meiner Erfahrung gibt es in Unternehmen teils sehr detaillierte Richtlinien zur Verwendung einer Marke. Welche Freiheiten haben die Mitarbeitenden bei Bosch?

Wir stellen ihnen dafür den genannten Brand-Guide mit unserem digitalen Corporate Design zur Verfügung. In unserer überarbeiteten Version ist unser Design neuerdings auch Flat, also 2D anstelle von 3D. Das wird von einem modernen Unternehmen erwartet und mag eine Gewohnheit sein, die sich in zehn Jahren wieder verändert, aber wir richten uns diesbezüglich auch ein Stück weit nach unseren Kunden. Wenn sie damit Dinge assoziieren, die ihnen wichtig sind, dann setzen wir das entsprechend um. Wir haben auch die Guidelines vereinfacht und ermöglichen dadurch den Mitarbeitenden mehr Spielraum.

Das Thema Nachhaltigkeit ist aktuell sehr präsent und wird auch längerfristig bleiben. Welche Grundsätze gelten bei Bosch bzgl. der Kommunikation von Nachhaltigkeit?

Wir sind bereits seit 2020 mit unseren weltweit mehr als 400 Standorten klimaneutral in Scope 1 und 2, dies ist durch eine unabhängige Wirtschaftsprüfungsgesellschaft zertifiziert. Dieses Ziel haben wir zuvor auf einer Pressekonferenz verkündet. Das Thema haben wir dann mit einem «#LikeABosch»-Video aufgegriffen, das wir auf der Consumer Electronics Show in Las Vegas zum ersten Mal gezeigt haben. Und wir haben auch unser neues Ziel kommuniziert: Entlang der gesamten Wertschöpfungskette (Scope 3), von den Lieferanten bis zu den Kundinnen und Kunden, soll sich bis 2030 der CO₂-Ausstoss um absolut 15 Prozent reduzieren gegenüber 2018 – das sind 67 Millionen Tonnen Kohlendioxidausstoss weniger. Unsere Ziele sind hier ambitioniert – denn Verantwortung und Nachhaltigkeit gehören schon lange zu unserem Bosch-Wertekanon. «Invented for Life» heisst für uns auch, dass wir immer energie-

effizientere Lösungen schaffen wollen. Dies bilden wir auch in der Kommunikation entsprechend ab.

Gibt es für Sie internationale B-to-B-Unternehmen, bei denen Sie ein hervorragendes Marketing sehen und von denen man sich inspirieren lassen kann?

Es gibt fabelhafte Kampagnen, aber das sind oftmals Produkte, die mit uns nichts zu tun haben. Ich persönlich fand IBM immer gut, da sie wirklich gute Geschichten erzählen und ein großes B-to-B-Unternehmen sind. Die Competition Mensch vs. Maschine haben sie mit IBM Watson sensationell umgesetzt und die Marke hervorragend inszeniert.

Welche Empfehlungen würden Sie (Marketing-) Studierenden heute geben? Welche Kompetenzen und Fähigkeiten erachten Sie in Zukunft als besonders wichtig?

Der Kunde steht im Zentrum. Daher: Man sollte wirklich versuchen, sich in die Kundinnen und Kunden hineinzusetzen, wie sie zu denken und zu erkennen, was für sie relevant ist. Ich finde, gerade wenn man im Marketing unterwegs ist, sollte man mit offenen Augen durch das Leben gehen, sei es durch andere Kulturen, andere Länder oder das eigene Land. Man sollte versuchen, die Gabe zu entwickeln, sich in andere Rollen hineinversetzen zu können und aus anderen Blickwinkeln die eigene Marke zu betrachten.

Welche Tipps können Sie Studierenden bezüglich eines idealen Berufseinstiegs geben?

Als jemand, der aus einer Agentur kommt, hätte ich gesagt, dass die Agenturerfahrung tatsächlich eine ganz wertvolle ist. Dort lernt man viele unterschiedliche Kunden verschiedener Größen kennen. Man lernt, sich auf deren Belange einzustellen und sammelt unterschiedliche Erfahrungen. Allerdings ist diese Option auch für viele unattraktiv aufgrund der teils verhältnismässig schlechten Bezahlung, der hohen Arbeitsbelastung und des sehr volatilen Geschäfts. Aus Karrieresicht macht man wahrscheinlich nichts verkehrt, wenn man in einer Beratung startet. Wenn man aber im Marketing erfolgreich sein möchte, weiss ich nicht, ob eine klassische internationale Unternehmensberatung der richtige Ort ist.

Schätzungsweise 80 Prozent unserer Marketing-absolvierenden gehen zu B-to-B-Unternehmen,

auch wenn Sie ursprünglich von B-to-C geträumt haben. Wie begeistert man Studierende für B-to-B-Unternehmen?

Sowohl im B-to-B- als auch im Fast-Moving-Consumer-Good-Bereich geht es um Menschen – darüber muss man sich im Klaren sein. Sie reden mit Menschen und versuchen, diese dazu zu bringen, bestimmte Dinge zu tun. Das ist auch im B-to-B spannend! Natürlich

«Der Markenkern *«Invented for Life»* ist unser Purpose – das, warum ich morgens aufstehe und zur Arbeit fahre.»

müssen Sie die Leads an den Vertrieb übergeben, damit Umsatz generiert wird. Das ist aufwendiger und teils langwieriger, aber dadurch nicht weniger spannend. Mein Tipp ist daher, sich einfach immer wieder bewusst zu machen, dass man es sowohl im B-to-C als auch im B-to-B immer mit Menschen zu tun hat.

Gibt es noch etwas, was Sie den Leserinnen und Lesern mitgeben wollen?

Die Stellung von Markenführung und Marketingkommunikation in Unternehmen hat sich verändert. Ich glaube, man muss attestieren, dass der Wettbewerb nicht kleiner wird, sondern grösser. Die Produkte, die wir wie auch der Wettbewerb herstellen, werden zunehmend austauschbarer. Das heisst, wenn ich heute als Kundin oder Kunde vor dem Regal stehe, spielen die Wahrnehmung und Sympathie gegenüber der Marke eine immer grössere Rolle. Das ist inzwischen auch ins Bewusstsein der Führungsetagen gerückt. Ich glaube, dass mittlerweile allen deutlich geworden ist, dass Markenführung ein Thema ist, das nicht unterschätzt werden darf. Dafür ist auch der Wettbewerb viel zu stark.

Müssen wir im Jahr 2023 auf etwas Spezielles bei Bosch achten?

Wir machen weiter mit den Kampagnen, denn man kann eine Botschaft nicht oft genug wiederholen, damit sie irgendwann auch tatsächlich in den Köpfen ankommt. Derzeit arbeiten wir mit unserer Agentur an der Frage, wie wir *«#LikeABosch»* weiterentwickeln können. Man kann sich drauf freuen. ■