

BOSCH

Digitaler Vorreiter

Wie Bosch seine Kommunikation zum Medienhaus umgebaut hat, warum Daten und Technik entscheidend sind und was das Team gelernt hat. Ein Werkstatt-Bericht.

Von Hans-Dieter Sohn

Nimmt man Branchen-Auszeichnungen als Maßstab, läuft es derzeit für Bosch. Beim Internationalen Deutschen PR-Preis etwa räumten die Stuttgarter im Frühjahr vier Trophäen ab, darunter den „Thought Leadership Award 2018“ für den „höchsten Impact im digitalen Raum“, ermittelt vom Analysehaus Unicepta. Demnach initiierte der Technologie- und Dienstleistungskonzern mit seinen Inhalten mehr Shares, Likes und Kommentare als alle nicht selbst produzierten Artikel und Postings zu Bosch zusammen. Bei anderen Unternehmen macht sich das Engagement externer Stakeholder in der Regel deutlich stärker bemerkbar.

Insgesamt, so rechnete Unicepta vor, erntete Bosch zwischen März 2017 und März 2018 4,3 Millionen meist positive Nutzerreaktionen – eine Bestätigung für die Strategie, die Kommunikation des Konzerns zum Medienhaus mit dem Arbeitstitel „Publishing House“ umzubauen: Hochwertige Inhalte sollen über eigene Plattformen direkt an die Zielgruppen gehen – „mit der Bereitschaft zu einem umfassenden Dialog sowie der engen Zusammenarbeit mit glaubwürdigen digitalen Meinungsbildnern“, sagt Kommunikationschef Christoph Zemelka. Die „Grundmechanik“ der digitalen Kommunikation sei es, „diese Inhalte intelligent und aufgrund von datenbasierten Entscheidungen über die richtigen Kanäle auszuspielen“.

Immer mehr und irgendwann zu viel

Um das stemmen zu können, fand vor zwei Jahren ein großer Umbau statt. Er war die Reaktion auf die steigenden Anforderungen und die enorme Dynamik des Medienwandels. Da Schritt zu halten, sieht Digitalchef Michael Schmidtke als größte Herausforderung. Jedes Jahr entstehen neue Tools und neue Kanäle – abgeschaltet wurde bislang nichts. Zudem wachsen die Ansprüche der Zielgruppen. „Ohne eine anpassungsfähige Organisationsform, eine ausgeprägte strategi-

sche Fokussierung und eine hohe intrinsische Motivation aller im Team kommt es rasch zu Problemen“, sagt Schmidtke. Die „erste und zweite Welle“ der digitalen Kommunikation, Webseiten und Social Media, habe man noch gut gemeistert, aber „als sich das mobile Internet durchgesetzt hat, sind wir als Team mit den Ressourcen an unsere Grenzen gekommen“. Die Arbeitsbelastung ging durch die Decke, die Zufriedenheitswerte der Mitarbeiter in den Keller.

Vor 2016 war die digitale Bosch-Kommunikation nach Kanälen organisiert: Es gab je ein Team für die Webseiten, das Intranet, dann kam Social Media, dann die mobile Kommunikation. Diese Einteilung verengte sich angesichts einer stetig steigenden Zahl an Kanälen zum Flaschenhals. So bespielte die Bosch-Gruppe 2015 noch 350 Social-Media-Kanäle, zwei Jahre später waren es schon 500. Im gleichen Zeitraum stieg die Anzahl der verfügbaren Bosch-Apps von einer zweistelligen Zahl auf rund 400.

Der große Umbau

Das Team benötigte immer mehr zusätzliche Tools, etwa ein Social-Media-Monitoring als weltweiter Krisenradar. Hinzu kamen die Corporate-Auftritte. Mit den Fanzahlen stieg der Betreuungsaufwand. „Die Aufgaben im ‚Digitalen‘ wachsen exponentiell, die Ressourcen in einem Großunternehmen eher linear“, sagt Schmidtke. „Am Ende waren wir mehr mit Technologie beschäftigt als mit Content oder Dialog. Daher haben wir umgesteuert und uns neu organisiert.“

Grundlage dafür war eine Analyse des veränderten Mediennutzungsverhaltens, etwa die Erwartungen von jungen Zielgruppen oder die Bedeutung von klassischen Printprodukten. Das Ergebnis: Die Kommunikation muss immer schneller, immer globaler, qualitativ immer besser und vielschichtiger werden, dabei immer personalisierter und dialogorientierter – und trotzdem konsistent und glaubwürdig bleiben. Die Konsequenz ist das integrierte, digitale „Publishing House“ von Bosch. Das Konzept soll die gemeinsame Planung, Kreation, Distribution, Vermarktung und Evaluation von Inhalten und Dialog verbessern. Inspirieren ließ er sich dabei vom Newsroom der „Welt“-Gruppe in der Berliner Ullstein-Halle, den Schmidtke 2016 be-



suchte und in dem bereits gewerke- sowie kanalübergreifend zusammengearbeitet wurde. „Wir nutzen die Expertise von externen Experten, wir wollen den Newsroom nicht neu erfinden, aber von anderen lernen“, berichtet Schmidtke.

Die drei Säulen des Bosch-Medienhauses

Das Publishing House ruht auf drei Säulen. Erstens: Content und Dialog. Bosch publiziert rund 1.500 Beiträge im Jahr – von Stories auf der Corporate Webseite bis hin zu Social-Media-Postings. Mehr als 90.000 Anfragen kommen herein – via Kontaktfunktion auf bosch.com über Direct Messages bis hin zu Anfragen auf Facebook.

Zweitens: Technologien und Innovation. Dabei geht es um Tools und Plattformen – vom Content-Management-System über Social-Monitoring bis hin zur Content-Marketing-Suite. Zwei Kollegen aus dem Marketing der Geschäftsbereiche bilden die Schnittstelle zwischen Kommunikation und IT. Technik-affin und ansässig in Chicago, testen und implementieren die beiden neue Technologien wie Chatbots oder Virtual Reality.

Drittens: Analyse und Daten. Hauptfokus: Die passenden Inhalte an die richtigen Zielgruppen zu bringen, die Optimierung von Reichweiten und Interaktionsraten sowie der Einsatz von Künstlicher Intelligenz im Content Marketing.

„Alle drei Säulen müssen optimal zusammenspielen, wenn wir erfolgreich direkt an unsere Zielgruppen kommunizieren wollen“, fasst Schmidtke die taktische Ausrichtung zusammen.

Im 15-köpfigen Digitalteam sind je sechs Kollegen den Bereichen Content und Technik zugeordnet, drei widmen sich der Analyse.

Alle sollen integriert und kanalübergreifend zusammenarbeiten, von der digitalen Kommunikation über die Medienarbeit bis hin zur internen Kommunikation. Das verlangt flexible Rollenverteilungen: Redakteure für Webseiten können zunehmend Inhalte für Social Media und umgekehrt erstellen. Bei der Technik sei es gelungen, deutlich stärker mit der internen IT sowie mit den Bereichen Marketing und Sales zusammenzuarbeiten. „Auswahl, Betrieb und Weiterentwicklung von digitalen Tools werden inzwischen gemeinsam geplant, priorisiert und umgesetzt. So konnten wir uns wieder stärker auf Anwendungen nur für die Kommunikation konzentrieren“, berichtet Schmidtke. Der gewonnene Freiraum wurde genutzt, um die Analyse zu stärken.

Alle drei Teams arbeiten gemeinsam entlang des „Content-Prozesses“, von der Planung über Kreation, Distribution und Vermarktung bis hin zur Evaluation von Inhalten und Dialog. Jeden Morgen versammelt sich das Content-Team mit je einem Vertreter der Bereiche Analyse und Tech zum Content-Marketing-Meeting. Zugeschaltet sind regelmäßig die Leitagenturen C3 (Content Marketing), Sapient Nitro (Technologie und Innovation) und Companion (Analyse).

In den Meetings geht es etwa um die Frage: Was können wir wozu machen? An „Kanban“-Tafeln, die Arbeitsschritte visualisieren und den Reife-

Influencer-Weltreise:
„Bosch World Experience“.

grad einzelner Stories zeigen, spricht das Team darüber, wer woran arbeitet, welcher Aufwand für welche Themen angemessen ist und wie die Geschichten bei den Nutzern ankommen. Von der Resonanz, die sich in der Engagement-Rate und anderen Indikatoren messen lässt, hängt ab, ob Themen vertieft werden.

Vorsprung durch Flexibilität

An die eher technische Herangehensweise agiler Projektmanagement-Methoden musste sich



Die Architekten des Medienhauses von Bosch: Oberkommunikator Christoph Zemelka und Digitalchef Michael Schmidtke (unten).

Schmidtke erst gewöhnen: „Früher haben wir in einer Redaktionssitzung die Stories fast ausschließlich inhaltlich diskutiert. Heute verbringen wir im Content-Marketing-Meeting nicht wenig Zeit damit, den gesamten Produktionsaufwand für jede mögliche Story einzuschätzen und dabei auch die aufwendigen Prozessschritte bei Technik und Analytics abzubilden.“ Mit den agilen Projektmanagement- und Planungstools hätten alle stets einen Überblick über die Ressourcen und die priorisierten Aufgaben.

Je digitaler die Kommunikation, desto anpassungsfähiger müsse die Organisation sein, um mit begrenzten Ressourcen die enorme Dynamik und die stetig wachsenden Anforderungen zu meistern, sagt Schmidtke. Dafür sei mehr Planung und strategischer Fokus nötig, aber nicht im Sinne einer klassischen Langfristdenke, sondern agil: mit täglichen Planungsroutinen, klaren Planungsrollen und Verantwortlichkeiten. Vor allem die Rolle des „Agile Masters“ sei sehr wichtig, der bei der Planung unterstützt und coacht.

Die Herausforderungen einer Kommunikation im digitalen Umbruch sortiert Schmidtke wie folgt ein. Erstens: Durch den Medienwandel entstehen neue Formate und Kanäle, andere verlieren an Bedeutung. Liebgewonnenes muss losgelassen, neue Kenntnisse erworben werden. Hinzu kommt: Wenn sich die Gewichtung zwischen Zielgruppen verschiebt, etwa zwischen Print-Journalisten und Online-Influencern, wirkt sich das auch auf die Gewichtung in der Unternehmenskommunikation aus.

Zweitens: Nicht mehr Content allein ist „King“, auch Technik oder Analyse gewinnen an Bedeutung. Bosch bildet seine Mitarbeiter weiter, etwa in „Media Asset Management“, „SEO Writing“ und „Social-Media-Monitoring“.

Drittens: Bereichsübergreifende Zusammenarbeit ist „kein Selbstläufer“, wie Schmidtke betont. Jedes Gewerk habe eine eigene Kultur und eigene Arbeitsweisen.

Was von den Mitarbeitern gefordert wird

Kann diese Veränderung mit der bestehenden Mannschaft gelingen? „Esmuss!“, sagt Schmidtke, schließlich sei Bosch stolz auf seine geringe Fluktuationsrate. Da der gesamte Konzern die digitale Transformation vorantreibe, etwa im Bereich „Internet der Dinge“, sei die richtige Einstellung vorhanden. „Natürlich können neue Leute noch Impulse setzen oder bestimmte Fähigkeiten mitbringen. Das machen wir auch, vor allem im Bereich der Analysekompetenzen, wenn sich die Gelegenheit bietet“, sagt Schmidtke. Bei aller Konsequenz, mit der Wandel forciert werden

sollte, gelte es aber, die Mitarbeiter mitzunehmen, wertzuschätzen und ihnen Raum und Ressourcen zur Weiterentwicklung zu geben.

Content-Experten sollten sich mit unterschiedlichen Medienformaten auskennen und in der Lage sein, Inhalte zielgruppenspezifisch aufzubereiten. Frühere Printredakteure müssen Social Media können und sich auch auf die Technik einlassen. Umgekehrt sollten „Digital Natives“ keine Angst vor Reportagen haben.

Generell müssen Kommunikatoren ihre Kernkompetenz in einem der drei Bereiche Technik, Content oder Analyse haben, aber sehr viel stärker als früher zumindest Grundkenntnisse in den beiden anderen Bereichen. Eine Herausforderung, sagt Schmidtke, denn „Kreative“ seien nicht automatisch technikaffin oder „Zahlenmenschen“ und umgekehrt. Neugier, Empathie und eine Offenheit gegenüber einer vernetzten Arbeitswelt sind gefragt. „Jeder sollte 15 Prozent über den eigenen Bereich hinausgehen.“

Im Zentrum der digitalen Kanäle steht die Webseite bosch.com. „Vereinfacht gesagt, ist das unser

Content-Marketing-Hub, auf dem alle unsere Stories an einem Punkt gebündelt und zielgruppenspezifisch zugänglich sind“, erläutert Schmidtke. Mit dem Aufkommen von Social Media hatte er erwartet, dass Webseiten an Bedeutung verlieren. Das Gegenteil war der Fall: Die Besucherzahlen steigen. Der Grund laut Schmidtke: Sein Team habe für jede Plattform eine spezifische Strategie, „die sich insgesamt ergänzen und jeweils die Stakeholder dort abholen, wo sie sich digital aufhalten – ob über Suchmaschinen oder Social Media“.

Social Media ist nicht gleich Social Media

Die Auswahl der Kanäle richte sich nach den Anforderungen der Kernzielgruppen, etwa der „globalen Tech Community“. Twitter, Facebook und Youtube sind schon lange wichtig, nun kam auch noch LinkedIn dazu. Vor allem Facebook sieht Schmidtke als „Community-Hub“, in dem die Interaktion im Vordergrund steht. Eine weitere Lehre: Social-Media-Nutzer bleiben am liebsten auf den von ihnen bevorzugten Plattformen. „Deshalb teasern wir nicht einfach nur unsere



»Die Presse hat die Aufgabe, das Gras zu mähen, das über etwas zu wachsen droht.«
Alfred Polgar

Der Reporter Tom Scholl emer verbeißt sich in eine heiße Sache: Geldwäsche, Korruption, Waffenschieberei. Die Behörden behindern ihn bei der Aufklärung der Morde.

»Sprachgewandt und spannend: Über eine Facette des investigativen Journalismus, die atemberaubend ist.«

Dominik Wichmann, Chefredakteur a. D. von »Stern« und »Süddeutsche Zeitung Magazin«

»Anton Hunger beweist sein Autorentalent im Metier von Conan Doyle und Agatha Christie.« **Neue Zürcher Zeitung**

Anton Hunger · Der Pakt mit dem Teufel · Kriminalroman
280 Seiten, gebunden mit Schutzumschlag, € [A] 22,70 / [D] 22,-
auch als eBook erhältlich

Bosch.com-Stories auf Facebook, Twitter und Co. an, sondern spielen diese je nach der spezifischen Mediennutzung auf der jeweiligen Plattform aus“, erläutert er.

Heißt konkret: Videos etwa werden direkt auf Facebook veröffentlicht und nicht von anderen Plattformen eingebunden. Oft werden sie sogar nur für die Plattform und die jeweilige Zielgruppe produziert. Infografiken werden auf die Kanäle zugeschnitten, beispielsweise für Twitter als Serien mit kleinen Ausschnitten.

Auf Facebook funktionieren für Bosch Geschichten am besten, in denen es um Beziehungen geht und Menschen im Mittelpunkt stehen. „Je näher wir am Alltag unserer Community inhaltlich dran sind, desto höher sind die Interaktionsraten“, sagt Schmidtke. Auf Facebook liege die durchschnittliche Engagement-Rate von Tech-Unternehmen bei rund fünf Prozent, Bosch komme auf mehr als acht Prozent.

Ganz anders bei Twitter: Eher technische Bilder, etwa von selbstfahrenden Autos, wurden mehr geteilt als emotionalere Bilder mit Menschen. „Auf Twitter folgen uns viele Tech-Influencer, die unsere Inhalte als wichtige Quelle schätzen“, erklärt Schmidtke. Schlecht laufen Inhalte, die man auch bei anderen Unternehmen finden könnte, etwa Wünsche für das nahende Wochenende.

Das alles macht die Content-Produktion aufwendig und kleinteilig. Um nicht Kosten und Nutzen aus den Augen zu verlieren, wird die Wirkung jedes der jährlich rund 1.500 Content-Stücke genau gemessen und evaluiert. So entstehen wichtige Durchschnitts- und Erfahrungswerte, an denen Schmidtkes Team erkennen kann, ob etwa die Live-Begleitung eines Events auf Social Media besser oder schlechter abschneidet als in den Vorjahren oder bei ähnlichen Events.

Verschiebung der Ressourcen

Durch den digitalen Wandel haben sich die Ressourcen zunehmend von der Content-Produktion zur -Distribution verlagert. „Nicht Aktualität hat die höchsten Interaktionsraten erzielt, sondern der richtige Inhalt zum richtigen Zeitpunkt und Kontext“, sagt Schmidtke. Um den zu treffen, habe Bosch viel in Technik und Datenanalyse investieren müssen. Der Lohn: ein besseres Verständnis der Zielgruppe, höhere Reichweiten und Interaktionsraten.

Auch bei Veranstaltungen haben sich die Prioritäten verschoben: „Früher haben wir vor allem Live-Berichterstattung über Social Media gemacht, heute nutzen wir die Events stärker, um Content auch für einen späteren Zeitpunkt

vorzuproduzieren und um die Beziehungen zu unserer Community, speziell den Influencern, zu stärken“, sagt Schmidtke. Die idealen Influencer für Bosch stammen aus der globalen Technologie-Community. Ein erster „Roundtable“ mit deutschsprachigen Auto-Bloggern fand im Jahr 2012 statt, zwei Jahre später folgte ein „Hackathon“ für Automotive-Influencer. Ein Jahr später wählte das Bosch-Team aus 50.000 Bewerbungen sechs Influencer aus, um sie auf die Weltreise „Bosch World Experience“ zu schicken.

Wie bei der „Bosch World Experience“ arbeitet Schmidtkes Team weniger mit „großen“ Influencern, die eine reichweitenstarke und „teure“ Medienmarke sind, sondern lieber mit denen, die „eine hohe und spezifische Affinität zu unseren Themen“ haben. So pflegt er beispielsweise seit 2015 eine rege Zusammenarbeit mit US-Tech-Influencern rund um die Consumer Electronics Show (CES) – darunter der Youtuber und „Techno-Buffalo“-Gründer Jon Rettinger. Auch zur Tech-Community in Indien, China und Europa gebe es gewachsene Beziehungen.

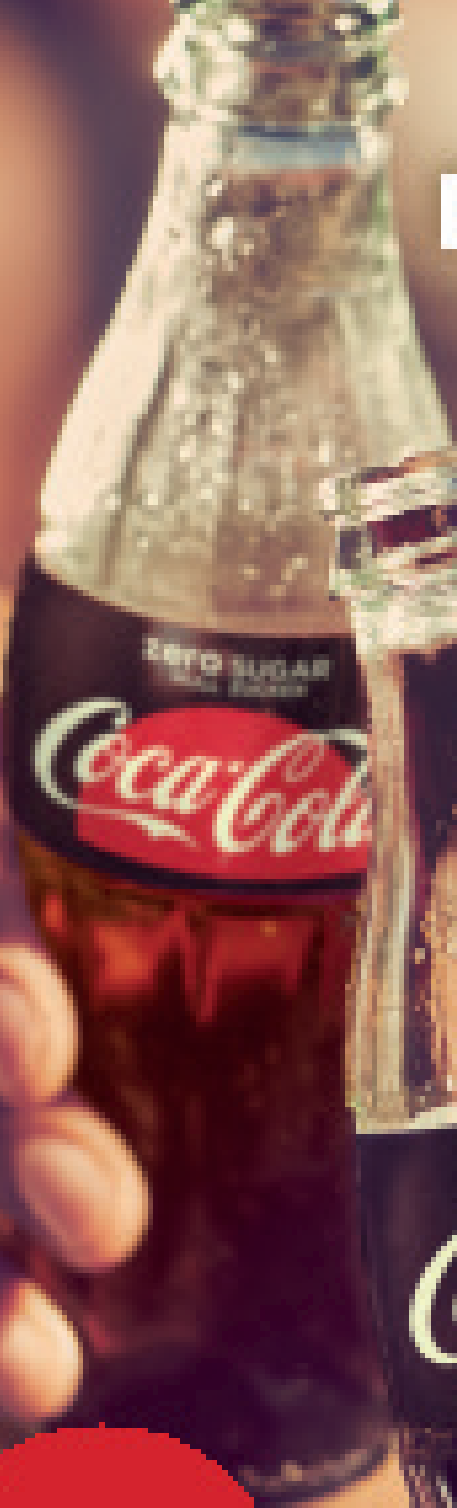
Warum der CEO nicht twittert

Anders als Siemens-CEO Joe Kaeser ist Bosch-Chef Volkmar Denner nicht selbst in Social Media aktiv. „Jeder CEO sollte die Formen der digitalen Kommunikation wählen, die für ihn und das enge Zeitmanagement optimal passen“, sagt Schmidtke. Der Bosch-CEO hat sich für wenige, aber dafür längere Beiträge entschieden und nimmt unter „Denner’s view“ auf bosch.com regelmäßig Stellung zu Themen wie digitale Transformation, Künstliche Intelligenz, Internet der Dinge, lebenslanges Lernen, Europa und offene Gesellschaften. Dazu gebe es einen aktiven Dialog mit den Stakeholdern.

Den „Backlog“ für die digitale Kommunikation beschreibt Schmidtke als „prall gefüllt“, an Zukunftsthemen herrsche kein Mangel. Mit der zunehmenden Verbreitung persönlicher digitaler Assistenten im eigenen Heim, wie Amazons Alexa, oder im Auto werde Kommunikation immer dialogischer, kontextabhängiger und auditiver. Um diese Kanäle für die Unternehmenskommunikation zu erschließen, bedürfe es einer speziellen Dialogkompetenz und vor allem entsprechender Technologien und Analysen. Schmidtke: „Erste Piloten von Chat-Assistenten auf Webseiten oder dem Facebook-Messenger haben uns gezeigt, dass noch viel Arbeit vor uns liegt.“

Hans-Dieter Sohn
ist freier Journalist in Ahrensburg

DIE BESTE
ERFRISCHUNG
NACH EINER
HITZIGEN
DEBATTE.



ZERO SUGAR
NULL ZUCKER

TASTE THE FEELING®