



„Kommunikation ist und bleibt eine zutiefst menschliche Interaktion“



>k: Herr Hops, Sie haben im Januar 2020 die Verantwortung für die Kommunikation bei Infineon übernommen. Zu diesem Zeitpunkt begann auch Corona, und die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dürften ins Homeoffice abgewandert sein. Wie findet man sich in solch einer schwierigen Zeit in diese neue Rolle ein?

Das war in der Tat nicht ganz einfach, aber ich hatte zwei große Vorteile: Zum einen war ich zu der Zeit schon fast sieben Jahre im Unternehmen. Zum anderen hatte ich seit bereits fünf Jahre die externe Kommunikation mit etwa der Hälfte des Kommunikationsteams in unserer Zentrale verantwortet. Dementsprechend kannte ich viele Kolleginnen und Kollegen sehr gut und hatte vor meinem Start als Chief Communications Officer tiefgehende Einblicke in die internen Prozesse. Natürlich trieb es mich dennoch stark um, wie ich mich unter diesen besonderen Umständen am besten in meiner neuen Position zurechtfinde. Mir war wichtig, gleich zu Beginn zu definieren, was ich in meiner neuen Position umsetzen will – und wie. Insgesamt war die Situation emotional eine Herausforderung, da bei Infineon der persön-

liche, menschliche Kontakt im Zentrum steht. Doch es blieb nicht viel Zeit zum Grübeln und Überlegen, denn genau im Lockdown im April 2020 hat Infineon mit dem US-Unternehmen Cypress die größte Übernahme seiner Geschichte gestemmt. In solch einer Situation muss man seiner Verantwortung gerecht werden, unabhängig von den Umständen und unabhängig davon, wie neu eine Situation sein mag.

>k: Was genau sind Ihre Aufgaben und Ziele?

Ich leite den Bereich der globalen Konzernkommunikation und Politik bei Infineon. Das bedeutet zum einen, dass ich Verantwortung für eine Menge Menschen weltweit habe, diese also als ein Team zusammenhalte, weiterentwickle und besonders mit Blick auf die Pandemie dafür Sorge trage, die Moral im Team hochzuhalten. Zum anderen sehe ich es als meine Aufgabe, die diversen Kommunikationsstränge im Konzern zusammenzuführen. Gerade als ich die Gesamtverantwortung für den Bereich übernommen hatte, war das nicht ganz einfach. Im Zuge der Akquisition stand das Unternehmen vor einem nächsten signifikanten Wachstumsschritt. Die Aufmerksamkeit für das Unternehmen wuchs rasant, gleichzeitig waren wir mit zunehmenden geopolitischen Unsicherheiten konfrontiert. Auch unser eigener Werkzeugkasten veränderte sich mit neu hinzukommenden Kommunikationskanälen und einer sich stärker verschmelzenden externen und internen Kommunikation. Als Leiter des Kommunikations- und Politikbereichs muss ich immer wieder hinterfragen, ob wir adäquat aufgestellt sind und mein Team reibungslos zusammenarbeiten kann. Oberstes Ziel für mich persönlich und mein Team ist es, den Geschäftserfolg von Infineon durch eine starke Marke wesentlich zu unter-

Bernd Hops übt seit 2013 leitende Funktionen in der Konzernkommunikation von Infineon aus, zunächst in den Bereichen Media Relations, External Communications und CEO Communications, seit 2020 als Executive Vice President Communications & Public Policy. Davor arbeitete der Absolvent der Georg-von-Holtzbrinck-Schule für Wirtschaftsjournalisten unter anderem als Redakteur für den „Tagesspiegel“ und die „Financial Times Deutschland“ sowie bei der Unternehmensberatung Roland Berger Strategy Consultants.

stützen sowie den gesellschaftlichen und technologischen Beitrag sichtbar und verständlich zu machen.

>k: Bevor Sie zu Infineon gekommen sind, waren Sie Wirtschaftsjournalist. Jetzt müssen Sie strategisch planen, Budgets festlegen und viele Mitarbeitende führen. Wie würden Sie Ihre Managementphilosophie beschreiben?

Kurz gesagt: Vertrauen in Verantwortung. Vertrauen ist der zentrale Schlüssel zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit – Vertrauen in sich selbst sowie in jedes Teammitglied. Wir diskutieren gemeinsam, definieren Ziele und besprechen den Weg dorthin. Dann heißt es, als Führungskraft loslassen und auf die Fähigkeiten im Team vertrauen. Während ich meinen Kollegen den Rücken freihalte, möglichst ausreichend Ressourcen sichere und das Netzwerk zum restlichen Unternehmen und zu externen Stakeholdern pflege. Ich selbst muss nicht alles können und wissen. Tagtäglich kann ich etwas von meinem Team lernen. Gleichzeitig kann sich mein Team bei schwierigen Fragestellungen oder heiklen Situationen auf mich verlassen.

Darüber hinaus schätze ich Kreativität und neue Ansätze, halte Hierarchien gerne flach und unterstütze auch in der operativen Umsetzung, wenn es erforderlich ist. Von meinem Team erwarte ich, dass sie sich ebenfalls gegenseitig Vertrauen entgegenbringen, Verantwortung übernehmen und Dinge selbstständig vorantreiben. Und nicht zu vergessen: Es muss immer Zeit da sein, um gemeinsam zu lachen.

>k: Die Halbleiterindustrie erfährt zurzeit eine große Nachfrage. Der Standort Deutschland bzw. Europa soll deutlich ausgebaut werden. Was bedeutet das für Infineon?

Europa ist derzeit unser größter Standort, wenn man das Produktionsvolumen betrachtet. Hier haben wir über die letzten Jahre deutlich ausgebaut, zum Beispiel 2021 mit dem neuen großen Werk in Villach, Österreich. Deswegen sind wir auch in engem Kontakt mit der Politik auf nationaler sowie EU-Ebene, um zu besprechen, welche weiteren Schritte wir für die Zukunft planen. Bei all dem Fokus auf Europa sollten wir aber keinesfalls vergessen, dass Infineon ein globales Unternehmen mit wichtigen Standorten in Asien und den USA und dass auch die Halbleiterindustrie ei-

ne globale Industrie ist. Deshalb werden wir in den anderen Regionen ebenso weiterwachsen und Lieferketten global betrachten.

>k: Ihre Auftragsbücher sind gut gefüllt, die Nachfrage nach Halbleiterprodukten lässt nicht nach. In solchen Zeiten besteht die Chance, die Reputation aufzupolieren. Was sind die wichtigsten Attribute in Ihrer Reputationsstrategie?

„Aufpolieren“ klingt ein wenig nach mehr Schein als Sein. Da sind wir anders. Wir leben unsere Unternehmenswerte: „We commit, we partner, we innovate, we perform.“ Daran hat sich auch in der aktuellen Situation nichts geändert. Ganz im Gegenteil, diese Werte sind teilweise noch stärker verankert und damit Teil unserer Kommunikation geworden. Sie helfen unserem Unternehmen in enger Zusammenarbeit mit unseren Kunden, die dynamische Auftragslage gemeinsam zu bewerkstelligen. Wir stehen zu unseren Versprechen und machen möglich, was in unseren Händen liegt – und entwickeln unsere Lösungen für unsere Kunden stetig weiter.

>k: Obwohl die Geschäftsaussichten positiv sind, ist der Aktienkurs seit einem dreiviertel Jahr auf Talfahrt. Wie kommuniziert man eine solche, auf den ersten Blick widersprüchliche Entwicklung?

Wir kommentieren den Aktienmarkt nicht direkt. Der generelle Mechanismus und die Dynamik ist im Halbleitermarkt bekannt und von Analysten sehr gut beschrieben worden. Diesem Gesamttrend können auch wir uns nicht entziehen. Daher konzentrieren wir uns in unserer Kommunikation gezielt auf jene Dinge, die wir aktiv beeinflussen können: Welchen Beitrag leisten Halbleiter für unsere Gesellschaft und eine lebenswerte Zukunft? Statt den Börsenkurs zu verfolgen, zeigen wir den Menschen lieber, wie Infineon hilft, die zentrale Herausforderung unserer Zeit zu lösen: den Klimawandel.

>k: Wie sind Ihre interne und externe Kommunikation strukturell aufgebaut?

Unser Anspruch ist, Themen ganzheitlich zu betrachten, miteinander zu verknüpfen und lokal bis global an die relevanten Zielgruppen auszuspielen. Gleichzeitig nimmt die Heterogenität der Zielgruppen zu, und der Wettbewerb um Aufmerksamkeit wird härter. Starre, strukturelle Gren-

zen zwischen interner und externer Kommunikation sind hinderlich, wenn es darum geht, schnell und über die verschiedenen Kanäle hinweg abgestimmt kommunizieren zu können. Daher habe ich 2020 den Entschluss gefasst, die Teams der internen und externen Kommunikation unter dem Dach „Corporate Communications“ zusammenzuführen. Die darunter eng zusammenarbeitenden Teams konzentrieren sich auf die Identifizierung von Kernthemen, eine übergreifende Redaktionsplanung und die passgenaue Aufbereitung für unsere Zielgruppen – wie (potentielle) Kunden, Journalistinnen und Journalisten, Mitarbeitende oder interne Führungskräfte – sowie das Ausspielen über interne und externe Kanäle.

Aufgrund sehr klar umrissener Anforderungen laufen daneben das Team für Vorstandskommunikation, der Politikbereich und das Center of Excellence, das spezifische Funktionen wie Video, Events und Tools bündelt, weiterhin als eigene Einheiten in unserem Bereich. Eine enge Verzahnung ist durch gemeinsame Austauschformate, etwa eine monatliche Redaktionskonferenz, sichergestellt. Diese Struktur bildet die Grundlage unserer Arbeit.

>k: Arbeiten Sie mit einem Newsroom? Wie sind bei Ihnen die Kommunikationskanäle und Themenverantwortungen organisiert?

Einen klassischen Newsroom haben wir nicht, da wir in der Regel nicht wie andere Unternehmen stark nachrichtengetrieben sind. Drehkreuz für die übergreifende Redaktionsplanung ist der neu geschaffene „Editorial & Digital Hub“, der bei uns die zentrale Redaktionsplanung steuert und die vielfältigen, digitalen Kanäle verantwortet. Durch den neu geschaffenen Ansatz der zentralen Redaktionsplanung mussten Rollen und Prozesse neu definiert werden und auch alte Denk- und Handlungsmuster aufgebrochen werden. Dafür braucht man das gesamte Team hinter sich. Alle Teammitglieder benötigen ein klares Verständnis ihrer Rolle – sei es die Verantwortlichkeit für einen Kanal, ein Thema oder die Planung einer übergreifenden Kampagne. Gleichzeitig erfordert der integrierte Kommunikationsansatz Vertrauen im Team. Vertrauen darauf, dass die Kolleginnen und Kollegen ihre Verantwortung kennen und sie übernehmen.

>k: Mit wie vielen Mitarbeitenden ist Ihr Bereich weltweit aktiv, und wie sieht die



globale Koordination von Maßnahmen und Kernbotschaften aus?

Weltweit besteht das Kommunikations- und Politikteam aus rund 140 Mitarbeitenden, die sich auf die Regionen Americas, Greater China, Japan, Asia Pacific und Europa verteilen. Klare Themenownership hilft dabei, für zentrale Schwerpunktthemen ein abgestimmtes Set an Botschaften zu definieren. Die Ausspielung über verschiedene Kanäle an spezifische Zielgruppen und in bestimmten Regionen liegt dann in den Händen der Kampagnenowner bzw. des regionalen Kommunikationsteams. Ein Beispiel: Halbleiter von Infineon leisten einen wichtigen Beitrag, um dem Klimawandel entgegenzuwirken – durch höhere Energieeffizienz und die Erzeugung von erneuerbaren Energien. Dieser Beitrag ist nicht nur ein essentieller Bestandteil unserer Unternehmensstrategie, sondern auch ein wichtiges Thema in der Unternehmenskommunikation. Um diesem vielschichtigen Thema gerecht zu werden, haben wir eine übergreifende Kampagne auf die Beine gestellt und dem globalen Kommunikationsteam ein kondensiertes Set an Botschaften an die Hand gegeben. Diese Botschaften werden dann in den Regionen mit einem ortsbezogenen Dreh und unter Berücksichtigung von spezifischen Anforderungen ausgespielt. Globale Update-Calls sorgen für einen regelmäßigen Austausch und eine enge Abstimmung.

>k: Sind Sie ein Freund von integrierter Kommunikation, und wie arbeiten Marketing und Unternehmenskommunikation bei Infineon zusammen?
Erstmal uneingeschränkt ja. Das ist sicherlich in den vorherigen Antworten schon angeklungen.

Sowohl das Konzernmarketing als auch die Markenentwicklung sind integrale Bestandteile der Unternehmenskommunikation bei Infineon. Das heißt, Narrative und Botschaften entwickeln wir gemeinsam und stellen damit sicher, dass sie reibungslos ineinandergreifen – egal ob aus klassischer Kommunikationsperspektive oder aus Marketingperspektive. Zentrale Aussagen unserer Marke können so nicht nur in eine Marketingmaßnahme eingebettet werden, sondern eignen sich auch beispielsweise im politischen oder medialen Kontext. Damit heben wir Synergien und können gleichzeitig sicherstellen, dass gewisse Kernaussagen bei allen relevanten Zielgruppen angemessen angesprochen werden.

>k: Sie verantworten auch die politische Kommunikation. Was sind aktuell die größten Herausforderungen in Zeiten, wo sich die politischen Verhältnisse global gravierend verändern?

Die größte Herausforderung sehe ich in unvorhersehbaren Disruptionen, die jederzeit – auch in größeren, bisher stabilen Märkten – auftreten können. Wir müssen daher verstärkt in Szenarien denken. Das Udenkbare denken, um frühzeitig mögliche Kommunikationsstrategien und -maßnahmen zu entwickeln. Dafür braucht man einen offenen Blick auf die geopolitische Lage und die Auswirkungen auf unsere Märkte. Für mich ist es daher essentiell, dass der Politikbereich bei Infineon Teil der Unternehmenskommunikation ist.

>k: Welche Rolle spielen die Themenfelder Innovation und Nachhaltigkeit in Ihrer Kommunikation?

Beides sind zentrale Werte unseres Tuns. Bei Infineon sind wir uns unserer Verantwortung bewusst, die daraus resultiert, dass wir mit unseren Produkten dazu beitragen können, die Energie- und Mobilitätswende hin zu einer nachhaltigeren Welt voranzutreiben. Beide sind ohne Halbleiter, also ohne uns, gar nicht erst möglich. Gleichzeitig antizipieren wir künftige Anforderungen unserer Kunden und entwickeln unsere Produkte laufend weiter. Eine wichtige Rolle spielt dabei das ganzheitliche Denken. Gemeint ist damit, dass wir über Lösungen und nicht nur über Einzelprodukte nachdenken.

>k: Welche Trends und Veränderungen erwarten Sie in Marketing und Kommunikation in den nächsten Monaten und Jahren?

Der Wertbeitrag von Kommunikation für das Unternehmen – Marketing möchte ich da gar nicht mehr separat herausgreifen – war zwar immer schon gegeben, wird und muss künftig aber noch stärker messbar und sichtbar gemacht werden. Kommunikation kann so vieles, die Reputation sichern, Marke und Kultur etablieren, stabile Beziehungen aufbauen und Identität stiften – es liegt an uns als Kommunikationsverantwortliche, diesen Wertbeitrag greifbar zu machen. Zudem werden wir noch stärker Daten und KPIs nutzen können, um Zielgruppen treffsicherer anzusprechen und mit relevanten Informationen zu versorgen. Dafür können wir nicht nur unsere offiziellen Unternehmenskanäle und -sprecher nutzen, sondern müssen auf eine große Gruppe an Multiplikatoren setzen. Jede Mitarbeiterin, jeder Mitarbeiter kann Botschaften transportieren. Wenn wir unsere Unternehmenswerte tatsächlich leben und unseren Mitarbeitenden ermöglichen, beispielsweise über Social Media darüber zu sprechen, werden unsere Botschaften am Ende authentischer sein und Vertrauen in unser Unternehmen schaffen. Im Kern geht es immer um Menschen und ihre persönlichen Erfahrungen. Kommunikation ist und bleibt eine zutiefst menschliche Interaktion – selbst wenn wir in Zukunft noch weitaus mehr digitale Möglichkeiten haben werden.

Die Fragen stellte Gero Kalt