



Japanese Corporate Business Newsletter

No. 5/2024

Page Topic

03 [EN] Kienbaum Japan is featured in The Japan Times "Germany-Japan Special" edition

05 [DE] People Convention 2024 Rückblick – 2

10 [DE] Managementvergütung im Mittelstand: Herausforderungen und Lösungsansätze

14 Kienbaum - Leading by #WePowerment Japanese Corporate Business, Kienbaum Japan

15 Contacts



Kienbaum Japan is featured in The Japan Times "Germany-Japan Special" edition

The strategic partnership between Japan and Germany

Kienbaum Japan is featured in The Japan Times "Germany-Japan Special" edition. This report highlights the enduring and strategic partnership between Japan and Germany, underscoring shared strengths in industry and technology. Featuring insights from key figures like Japan's Ambassador to Germany and influential companies—including Kienbaum Japan—it explores how both nations drive growth and collaboration. Below, we introduce our featured article.

Kienbaum Japan: Future-focused talent and organizational growth

Founded in 1945, Kienbaum is Germany's first consulting firm and a prominent player in leadership and management consulting. With 26 offices globally, Kienbaum has a strong presence not only in Germany and Europe but also in the Americas and Asia. Its mission remains steadfast: to give people and organizations a future.

Kienbaum Japan, established in 2006, specializes in integrating corporate cultures and managing talent across regions. The company supports clients in every aspect related to "people and organizations," focusing mainly on German and European companies operating in Japan and Asia, as well as Japanese companies doing business in Germany and Europe — a focus that dates back to 2001.

As Managing Director Etsuji Suzuki explained, "The greatest challenge for German companies in Japan is acquiring and retaining talent while managing communication between German headquarters and Japanese subsidiaries, and vice versa for Japanese companies in Europe." By leveraging its expertise in both German and Japanese markets, Kienbaum Japan emphasizes technical skills and intercultural communication.

In the field of executive search, Kienbaum Japan operates exclusively and is one of the few firms in Japan that conducts retainer-based searches, as opposed to success-based searches. With this method, fees are incurred from the start, making it especially suited for

executive and niche market searches. This ensures a clear commitment from both the consultants and the firm to finding the right candidate. Consultants represent the client throughout the entire search process, from identifying candidates to signing contracts, while providing detailed insights into company culture and management styles.

“We are not just an executive search firm; we cover a broad range of HR (human resources) topics, including management diagnostics, assessments, and compensation and performance management systems,” Suzuki emphasized. “Understanding the German ‘mittelstand’ — mid-sized, often family-owned companies — and ‘hidden champions’ — niche market leaders with global success — is crucial for managing cross-cultural challenges. We are proud to support these companies, which form the backbone of the German economy. Kienbaum works with clients of all sizes, leveraging our deep understanding of the mittelstand and hidden champions to excel in Japan-Germany business relations.”

For the full report, please see the link.

https://www.japantimes.co.jp/country-report_category/germany-report-2024/



The Japan Times:

Japan's most popular English newspaper Founded in 1897, The Japan Times marked its 120th anniversary in 2017. With a circulation of 42,000, has the largest circulation of any English newspaper in Japan.

Kienbaum Japan: Future-focused talent and organizational growth



Etsuji Suzuki, Managing Director of Kienbaum Japan KIENBAUM

Founded in 1945, Kienbaum is Germany's first consulting firm and a prominent player in leadership and management consulting. With 26 offices globally, Kienbaum has a strong presence not only in Germany and Europe but also in the Americas and Asia. Its mission remains steadfast: to give people and organizations a future.

Kienbaum Japan, established in 2006, specializes in integrating corporate cultures and managing talent across regions. The company supports clients in every aspect related to "people and organizations," focusing mainly on German and European companies operating in Japan and Asia, as well as Japanese companies doing business in Germany and Europe — a focus that dates back to 2001.

As Managing Director Etsuji Suzuki explained, "The greatest challenge for German companies in Japan is acquiring and retaining talent while managing communication between German headquarters and Japanese subsidiaries, and vice versa for

Japanese companies in Europe." By leveraging its expertise in both German and Japanese markets, Kienbaum Japan emphasizes technical skills and intercultural communication.

In the field of executive search, Kienbaum Japan operates exclusively and is one of the few firms in Japan that conducts retainer-based searches, as opposed to success-based searches. With this method, fees are incurred from the start, making it especially suited for executive and niche market searches. This ensures a clear commitment from both the consultants and the firm to finding the right candidate. Consultants represent the client throughout the entire search process, from identifying candidates to signing contracts, while providing detailed insights into company culture and management styles.

"We are not just an executive search firm; we cover a broad range of HR (human resources) topics, including management diagnostics, assessments, and compensation and performance management systems," Suzuki emphasized. "Understanding the German 'mittelstand' — mid-sized, often family-owned companies — and 'hidden champions' — niche market leaders with global success — is crucial for managing cross-cultural challenges. We are proud to support these companies, which form the backbone of the German economy. Kienbaum works with clients of all sizes, leveraging our deep understanding of the mittelstand and hidden champions to excel in Japan-Germany business relations." ■

international.kienbaum.com/japan



Written by:
Kienbaum Japan
japan@kienbaum.co.jp

People Convention 2024 Rückblick - 2

Dr. Lena Lindemann über Herausforderungen und Chancen von KI

In ihrer Rede auf der Kienbaum People Convention sprach Dr. Lena Lindemann, Vorstand HR & General Services und Arbeitsdirektorin der ERGO Group, über die Herausforderungen und Chancen, die sich durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) in der Arbeitswelt ergeben. Erfahren Sie, wie ERGO daran arbeitet, eine innovative und zukunftsorientierte Arbeitskultur zu schaffen.

Für die Versicherungsbranche ist der Einsatz künstlicher Intelligenz sicher nichts neues und kommt in diversen Szenarien bereits zum Einsatz – von der Schadensbearbeitung, Betrugserkennung oder Risikobewertung. Dabei sind Datenschutz und regulatorische Fragen wichtige Aspekte. Besonders interessant sei Dr. Lena Lindemann

zufolge die Frage, wie man Vertrauen und Akzeptanz in KI schaffen kann. Sie betonte, dass Transparenz hierbei eine Schlüsselrolle spiele. Mitarbeitende sollten verstehen, wie KI-Entscheidungen zustande kommen, um Vertrauen aufzubauen. Dabei ist „Mitzuwachsen, statt beim Wachsen zuzusehen“ das Credo für sie und Ihre HR-Organisation mit Blick auf KI. Mitarbeitende sollen neue Technologien selbst nutzen, um Vertrauen und Zuversicht im Umgang damit zu erhalten.

Die ERGO Group hat im HR-Bereich ein eigenes, internes GPT entwickelt, das als geschlossenes System kontinuierlich weiterentwickelt wird und von den 26.000 Mitarbeitenden genutzt werden kann. Um eine Kultur des Wandels zu schaffen und die Nutzung des Tools zu fördern, setzt das Versicherungsunternehmen auf verschiedene Maßnahmen wie modulare Weiterbildungsangebote, eine Prompt-Bibliothek und ein Marketing- und Kommunikationskonzept. Wichtig sei dabei, dass alle Mitarbeitende sich mit den neuen Technologien auseinandersetzen und Sicherheit im Umgang damit gewinnen. Kommunikationsformate spielen dabei eine

entscheidende Rolle, um Kolleginnen und Kollegen für die Themen zu sensibilisieren.

Insgesamt betont Dr. Lena Lindemann in Ihrem Vortrag und dem anschließenden Gespräch mit Kienbaum Director Dr. Anna-Maria Karl die Notwendigkeit, Vertrauen aufzubauen, sich mit neuen Technologien auseinanderzusetzen und aktiv die Zukunft der Arbeitswelt zu gestalten.

Wie die Personalabteilung von ERGO die Nutzung ihres eigenen GPT-Modells vorantreibt und ob die selbst gesteckten Ziele erreicht werden, sehen Sie in der Aufzeichnung.

Schauen Sie sich jetzt den Vortrag in voller Länge an.

<https://www.kienbaum.com/blog/dr-lena-lindemann-ueber-herausforderungen-und-chancen-von-ki/>

Sophie von Saldern über konkrete KI-Anwendungen und die Implikationen für HR

Sophie von Saldern, Global Head of HR bei der Covestro AG, befasste sich in ihrem Vortrag auf der Kienbaum People Convention 2024 mit den Auswirkungen von KI auf das HR-Operating Model und Mensch-KI-Interaktionen. Lesen Sie, welche Erfahrungen sie bei Covestro mit einem eigens entwickelten KI-Chatbot machen.

Die globale HR-Leiterin geht zu Beginn ihres Impulses auf die schwierige Doppelrolle von HR in Zeiten von KI ein. Es gilt das Unternehmen in der Transformation aktiv zu begleiten und gleichzeitig die Rolle der HR-Funktion zu transformieren.

Sophie von Saldern sieht in Bezug auf KI – entgegen einiger anderen Beiträge auf der People Convention – die unmittelbaren Auswirkungen auf das eigene Operating Model viel kurzfristiger. Sie konnte mit ihrem Team bei Covestro bereits einige Erfahrungen sammeln und

Implikationen spüren – z.B. mit “Tailor”, einem für Covestro eigens entwickelten HR-Chatbot, der maßgeschneiderte Antworten und individualisierte Dienstleistungen bietet. Die Antworten folgen zunächst wissensbasiert, danach kontextualisiert. Auf Basis der Daten der eingebenden Person folgen darauf zugeschnittene Empfehlungen. Insgesamt könne KI von Saldern zufolge also helfen, datengetriebene Entscheidungen zu treffen, die Effizienz zu steigern und die Mitarbeitererfahrung zu verbessern.

Von Saldern erörtert den Wandel im Personalwesen und betont die Notwendigkeit neuer Fähigkeiten und Berufsprofile. Sie unterstreicht die Bedeutung von Ethik, Regulierung und Qualitätssicherung bei der KI-Implementierung und beleuchtet abschließend die Rolle der Personalabteilung bei der KI-Transformation.

Schauen Sie sich den Vortrag jetzt in voller Länge an.

<https://www.kienbaum.com/blog/sophie-von-saldern-people-convention-ki-anwendungen-hr/>

Dr. Stephanie Cossmann entmystifiziert KI

Dr. Stephanie Cossmann, Personalvorständin und Arbeitsdirektorin der Symrise AG, entmystifizierte das Thema KI in Ihrem Vortrag auf der People Convention 2024. Mit Ihrer Rede relativierte sie die häufig überhöhten Erwartungen an Künstliche Intelligenz (KI) und versuchte eine realistische Perspektive für das People Management zu bieten.

Wenn es nach Dr. Stephanie Cossmann geht, betrachten viele Menschen die KI als eine Art “eierlegende Wollmilchsau”, die alle Probleme lösen kann. Dabei unterschätzten viele die technologischen Möglichkeiten und berücksichtigten die Herausforderungen und Grenzen nicht ausreichend.

Im Kern ihres Vortrags betonte Cossmann, dass KI zwar beeindruckende Fortschritte gemacht hat und in vielen Bereichen nützlich sein kann, aber aktuell nicht in der Lage sei, menschliche Intelligenz und Kreativität vollständig zu ersetzen. KI-Systeme hängen

stark von den Daten ab, mit denen sie trainiert wurden. Dabei sind sie oft nicht in der Lage, über diese Daten hinaus zu generalisieren oder neue, kreative Lösungen zu finden. Diesen Punkt untermauerte sie mit Beispielen, die zeigten, dass KI-gestützte Systeme manchmal unerwartete und unvorhersehbare Fehler machen können.

Cossmann betonte daher die Notwendigkeit einer verantwortungsvollen und transparenten KI-Entwicklung. Unternehmen sollten ethische Richtlinien implementieren, um sicherzustellen, dass KI-Systeme fair und nachvollziehbar sind, und das Vertrauen der Mitarbeitenden stärken.

Zum Abschluss appellierte Cossmann an die Führungskräfte, die Möglichkeiten der KI zu nutzen, ohne die Risiken und Grenzen aus den Augen zu verlieren. Es gehe darum, eine Balance zu finden und sicherzustellen, dass die Implementierung von KI immer verantwortungsvoll erfolgt.

Schauen Sie sich jetzt den Vortrag in voller Länge an.

<https://www.kienbaum.com/blog/stephanie-cossmann-people-convention-entmystifiziert-ki/>

Susan-Stefanie Breitkopf über KI-Einsatz bei Carl Zeiss

Susan-Stefanie Breitkopf, Mitglied des Vorstands und Chief Transformation Officer bei Carl Zeiss AG, sprach auf der Kienbaum People Convention darüber, wie sich Mensch und Maschine bestmöglich zusammenbringen lassen und über die Herausforderungen und Chancen, die sich aus KI ergeben.

Susan-Stefanie Breitkopf stellt gleich zu Beginn klar, dass KI bei Carl Zeiss als Chance und nicht als Bedrohung wahrgenommen wird. Für manche Teams könne der Umgang derzeit allerdings auch eine Herausforderung darstellen. HR kommt dabei eine Schlüsselrolle zu. Der Bereich sollte als strategischer Partner des Business agieren und für Veränderungen – wie für KI – als Enabler für den Einsatz im Unternehmen dienen. Auf strategischer Seite bedarf es eine gut durchdachte Personalplanung. Up- und Reskilling spielen in dem Kontext eine entscheidende Rolle, um sicherzustellen, dass die richtigen Menschen in den richtigen Rollen arbeiten können.

HR ist für Breitkopf die Funktion im Unternehmen, die dafür Sorge, dass der Einsatz von KI im Unternehmen gelinge. Ängste und Risiken dürfen dabei nicht negiert, sondern sollten ernst genommen werden. Bei Carl Zeiss sieht sich der HR-Bereich als early adopter von KI-Nutzung und möchte selbst als Role Model für die eigene Organisation dienen. Job Descriptions, automatischem Sourcing und initiales Bewerbungsscreening sind nur einige Beispiele, bei denen die Technologie bereits länger zum Einsatz kommt.

Breitkopfs Rede verdeutlicht, dass die Verbindung von Mensch und Technologie eine zentrale Rolle für die Zukunft der Arbeit spielt. Und HR könne dafür sorgen, dass dies gelingt. Dabei gilt es:

- Vertrauen in die KI zu schaffen
- Eine KI-Vision und Veränderung aktiv mitzugestalten
- KI im Kontext eines ganzheitlichen Talentmanagements zu betrachten

Schauen Sie sich jetzt den Vortrag und das anschließende Interview in voller Länge an.

<https://www.kienbaum.com/blog/susan-stefanie-breitkopf-people-convention-ki-einsatz-carl-zeiss/>

Written by:

Kienbaum Redaktion
contact@kienbaum.de

Originalartikel in Kienbaum-Blog:

<https://www.kienbaum.com/blog/dr-lena-lindemann-ueber-herausforderungen-und-chancen-von-ki/>

<https://www.kienbaum.com/blog/sophie-von-saldern-people-convention-ki-anwendungen-hr/>

<https://www.kienbaum.com/blog/stephanie-cossmann-people-convention-entmystifiziert-ki/>

<https://www.kienbaum.com/blog/susan-stefanie-breitkopf-people-convention-ki-einsatz-carl-zeiss/>

Kienbaum People Convention 2024 Rückblick:

<https://www.kienbaum.com/people-convention/>

Managementvergütung im Mittelstand: Herausforderungen und Lösungsansätze

Zukunftsorientierte Vergütungssysteme

In Zeiten des Wandels stehen Familienunternehmen vor der Herausforderung, ihre Vergütungssysteme zukunftsorientiert auszurichten. Die Bedeutung von Performance Management und Anreizsystemen wird oft unterschätzt. Auf dem Strategiegipfel der Familienunternehmen MY WAY haben unsere Vergütungsexperten Dr. Sebastian Pacher und Jörg Scholten im Rahmen einer Masterclass Einblicke in Best Practices der Managementvergütung gegeben. Wir haben die zentralen Erkenntnisse noch einmal zusammengefasst.

Die dynamische Unternehmenswelt bringt stetige Veränderungen mit sich – sei es durch Digitalisierung, Nachhaltigkeit oder geopolitische Entwicklungen. Familienunternehmen stehen dabei vor besonderen Herausforderungen, vor allem wenn es um die Frage geht, wie sie ihre Vergütungssysteme so gestalten, dass sie die Transformation des Unternehmens unterstützen und weiterhin Top-Talente anziehen. Auf

dem Strategiegipfel der Familienunternehmen in Berlin Mitte September, konnten wir beleuchten, warum Vergütungssysteme im Mittelstand so eine entscheidende Rolle spielen.

Managementvergütung im Wandel

In Familienunternehmen wird die Bedeutung von Vergütungs- und Performance-Management oft unterschätzt. Vergütungssysteme bleiben nach unserer Beobachtung in der Beratungspraxis oft über Jahrzehnte unverändert, obwohl sich das Marktumfeld und die strategische Ausrichtung des Unternehmens drastisch verändern. Dabei besteht häufig der Glaube, dass die intrinsische Motivation der Führungskräfte ausreicht, um den Unternehmenserfolg langfristig zu sichern. Doch in der Realität zeigt sich ein anderes Bild: Anreizsysteme lenken Entscheidungen und sollten daher bewusst gestaltet werden.

3 Biases die zu Fehlanreizen führen

Wir identifizieren in Familienunternehmen immer wieder ähnliche Biases, die zu Fehlanreizen führen:

1. **Short Term Bias:** Eine übermäßige Konzentration auf kurzfristige Leistungsindikatoren kann langfristig notwendige Investitionen und nachhaltige Unternehmensentwicklung ausbremsen.
2. **Sandbagging:** Führungskräfte neigen dazu, Ziele bewusst niedrig zu setzen, um sie später leicht zu übertreffen. Dies ist insbesondere in Unternehmen mit angestellten Geschäftsführern zu beobachten, die einen Informationsvorsprung gegenüber den Eigentümern haben.
3. **Over-Simplification:** Zu einfache Vergütungssysteme konzentrieren sich oft auf wenige, leicht messbare Ziele und verlieren dabei das große Ganze aus dem Blick. Erfolg ist jedoch multidimensional und erfordert eine ausgewogene Betrachtung verschiedener Kennzahlen.

Lösungsansätze für die Vergütung im Mittelstand

Wenn wir diese drei Biases betrachten wird schnell klar, dass es wichtig ist, Vergütungssysteme in regelmäßigen Abständen auf ihre Passung zur Unternehmensstrategie zu überprüfen. Dabei sollte zwischen kurzfristigen und langfristigen Zielen differenziert werden. Einige bewährte Ansätze umfassen:

1. **Langfristige Perspektive einführen:** Um den „Short Term Bias“ zu reduzieren, empfiehlt es sich, eine langfristige Komponente in die Vergütung einzuführen, die sich über mehrere Jahre erstreckt. Dies kann in Form von Beteiligungsmodellen oder auf langfristigen Kennzahlen basierenden Boni geschehen. So wird das Management dazu angeregt, Entscheidungen zu treffen, die dem Unternehmenserfolg über einen längeren Zeitraum dienen.
2. **Relative Zielsetzung:** Anstatt absolute Ziele festzulegen, kann eine relative Zielsetzung eingeführt werden, bei der die Leistung des Unternehmens im Vergleich zum Markt oder zu einem definierten Benchmark betrachtet wird. Auf diese Weise wird die „Sandbagging“-Tendenz reduziert und das Ambitionsniveau des Managements gesteigert

3. **Anpassung an die Unternehmensphase:** Die Vergütungssysteme sollten sich an den unterschiedlichen Phasen des Unternehmens orientieren. Beispielsweise können in der Start- oder Wachstumsphase andere Anreize gesetzt werden als in der Reife- oder Konsolidierungsphase. In der Masterclass wurde diskutiert, dass Unternehmen in der Startup-Phase beispielsweise mit virtuellen Aktienoptionen arbeiten können, während in etablierten Unternehmen klassische variable Vergütungssysteme mehr Sinn ergeben.
4. **Führungskultur und Werte einbeziehen:** Neben finanziellen Anreizen sollten auch Aspekte wie Führungsverhalten, Talententwicklung und Innovationsfähigkeit in die Vergütungssysteme integriert werden. Gerade in Familienunternehmen spielt die Unternehmenskultur eine entscheidende Rolle, weshalb Vergütungssysteme auch die langfristigen Werte und Ziele der Inhaberschaft widerspiegeln sollten.

Fazit: Bewusste Vergütungsgestaltung als Schlüssel zum Erfolg

Vergütungssysteme in Familienunternehmen müssen bewusst und mit klarem Fokus auf die strategischen Ziele des Unternehmens gestaltet werden. Regelmäßige Überprüfungen und Anpassungen sind dabei unerlässlich, um sicherzustellen, dass die Vergütung die gewünschten Verhaltensweisen und Entscheidungen im Management fördert. Es gibt nicht das eine ideale Vergütungssystem für alle Unternehmen, doch durch eine bewusste und auf die individuellen Bedürfnisse des Unternehmens abgestimmte Gestaltung lassen sich Fehlanreize vermeiden und die Weichen für eine erfolgreiche Unternehmenszukunft stellen.

Written by:

Jörg Scholten

Managing Director / Partner | Compensation & Performance Management

Joerg.Scholten@kienbaum.com

Dr. Sebastian Pacher

Managing Director / Partner | Compensation & Performance Management

Sebastian.Pacher@kienbaum.de

Originalartikel in Kienbaum-Blog:

<https://www.kienbaum.com/blog/managementverguetung-mittelstand/>



Kienbaum - Leading by #WePowerment

Japanese Corporate Business

The Japanese Corporate Business Group (JCB) was established in 2001. It is the answer to the central challenge faced by international companies: the integration of different corporate and business cultures. The company's objective is to support European subsidiaries of Japanese companies with integrated Human Resource Management in each other's local markets. Thanks to their special cultural and linguistic skills, our consultants offer the best foundation for real cross-cultural consulting. We speak the language of our clients, not only figuratively but also literally. JCB's clientele currently includes over 200 Japanese subsidiaries throughout Europe.

Kienbaum Japan

By opening our office in Tokyo in 2006, we are consistently pursuing our principle of regional presence in a global network. Our local presence enables us to communicate even more intensely with our Japanese clients. Not only do our consultants know the regional market, they also have knowledge of the international sector. Our expertise in the Japanese market is a result of our long-term support of Japanese companies and of having advised subsidiaries of foreign companies in Japan. In a process based on partnership and transparency, we find the best executives and specialists for our clients. 14



Kienbaum Consultants Japanese Corporate Business Group

Kienbaum Consultants International GmbH

Immermannstraße 20 | 40210 Düsseldorf
GERMANY

Kienbaum Japan / K.J. Consultants K.K.

S4601, 3-1100-15 Shinmarukohigashi | Nakahara-ku, Kawasaki-shi
Kanagawa 211-0004
JAPAN



Etsuji Suzuki

etsuji.suzuki@kienbaum.co.jp

Phone: +81 (0) 44 387 6573
Mobile: +81 (0) 80 4296 1705



Hayato Kamijo

hayato.kamijo-external@kienbaum.com

Phone: +49 (0) 211 96 59 308
Mobile: +49 (0) 151 18 83 77 48

www.kienbaum.jp | www.kienbaum.com | japan@kienbaum.co.jp