



Japanese Corporate Business Newsletter

No. 3/2020

Page Topic

03 [JP: This article is only in Japanese] 企業の現地化における人材コンサルティングの役割 1 –企業の現地化とは–

05 [EN] Internationality as a key success factor for the German Mittelstand

08 [DE] Mut zur Veränderung

11 [DE] Cost of Leadership

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

15 Contacts



(This article is only in Japanese)

企業の現地化における人材コンサルティングの役割 1 —企業の現地化とは—

キーンバウムジャパンの金子周平による日本人材ニュースOnlineへの連載記事

世界の一部の国々におけるここ数年の保護主義の台頭は、ビジネスのグローバル化に影を落とし始めている。それに拍車をかけるように、コロナウィルスの蔓延は各企業のサプライチェーンを寸断させ、企業の経済活動に大きな打撃を与えている。しかしこのような状況下でも、ドイツはじめヨーロッパ主要各国と日本の間で、グローバル化の重要性について引き続き共通した認識があることは間違いない。

企業の国際化において中枢となるのは、言うまでもなく、国外に設立された子会社である。グローバル化における経営管理は、本社の経営管理方式を個々の国々に浸透させる「グローバリゼーション」と、国外現地子会社を現地社会に適応するような形で企業活動を展開させる、いわば「ローカリゼーション」もしくは現地化の方向に求める方法がある。この二つの方法は、二項対立のように表されているが、現実には企業管理の国際化はそれぞれの地域における、ある程度の現地化を通じて実現されている。

企業の国外進出は、進出先の国においてはまず雇用創出が期待されるが、長期的に安定した経営を目指すためには、更に技術移転とそれに

伴う人の現地化が重要な要素となる。ここで言う現地化とは、国外子会社において現地人（ここでは現地国籍保持者に加え現地社会において就労許可を有する人々を含める）管理職の登用を進めることを意味する。現地化のメリットについて、吉原（※1）は下記の6点を挙げている。

1. 現地の情報収集

現地の経営環境（市場や競合企業の動向、現地政府の政策状況など）に関する情報は、現地社会に精通する現地人を通じて収集する方が効率的であり、本社の国際戦略における意思決定において役に立つ。

2. 現地のネットワーク

現地経営者は現地の人的ネットワークをより多く有している場合が多く、ヒト・モノ・カネといった経営資源の調達において優れている。

※1 吉原英樹（1996）『未熟な国際経営』白桃書房

3. 従業員とのコミュニケーションおよびキャリアパスとモチベーションの向上

現地人の中間管理職にとっては現地人社長の存在は、トップへの昇進の可能性を示すことになり、従業員のモチベーション向上につながる。

4. 現地人社長と本社とのコミュニケーションの緊密化

現地社長の本社による国際戦略の理解を深めさせ、現地社長の経営参加を通じて本社自体の国際化が促進する。

5. 人件費の抑制と合理化

特に本社が位置する国と現地との間に所得水準の差がある場合、現地の所得水準をベースにして現地人経営者の賃金が設定されることが多い。

6. 企業のイメージ向上

現地における企業の認知度を高める。

経営人材の現地化は、本国から派遣される駐在員に対して現地人管理職の比率が多くなることを意味する。日本企業は、コストの高い日本人を一般従業員として派遣することは稀であるが、企業運営並びに事業活動に不可欠な重要なポストは長年に渡って日本人派遣者を充てる

傾向がみられる（※2）。グローバル展開する日本の企業にとって、現地化は引き続き重要な課題の一つである。今回は、日本企業の現地化が今以上に進んでいなかった80年代の研究を振り返り、現地化を阻む根本的な要因を明らかにし、そのなかにおける人材コンサルティングの役割を考察する。

執筆

金子周平

キーンバウムジャパン シニアアソシエイト

Shuhei Kaneko

Senior Associate | Kienbaum Japan

日本人材ニュース <http://jinzainews.net/>

人材採用と人材育成の人事専門誌。企業の人材採用、人材育成・研修、組織、人事に関する情報を届ける人事専門誌。人材マネジメントの最新動向や人材サービスの有効な活用方法の情報が揃っている。

※2 労働政策研究・研修機構（2006）「第4回日系グローバル企業の人材マネジメント」
『JILPT 調査シリーズ』 No.2



Internationality as a key success factor for the German Mittelstand

BUSINESS OPPORTUNITIES & EMPLOYER ATTRACTIVENESS

- More than half of „large“ SMEs are active outside their home country
- A decisive factor for a company's success is the filling of key positions in remote markets
- Internationality makes SMEs especially attractive for young, internationally-trained talents

As the country with the world's biggest trade surplus and the third largest export nation after China and the USA, Germany's international activities can be considered as one of the central success factors of the local economy. Almost half of the underlying export volume is contributed by **small and medium-sized enterprises (SMEs)** with a turnover of up to 500 million euros – the **German Mittelstand**.

A closer look at the secrets of these companies' success reveals not only their extraordinary quality standards, long-term strategic orientation and innovative spirit, but also their internationality. According to KfW-Mittelstandspanel (published annually by German business development bank KfW), the **foreign share of total turnover in the SME sector is almost 30%**. Although almost two

thirds of this are achieved in other European countries, growth in new business mainly stems from markets further away. International activities can be attributed in particular to **“large” SMEs** (defined as enterprises with more than 50 employees), more than half of which are active outside their home country. These entities generate **almost two thirds of total foreign SME turnover**.

Both from a historical and current perspective, the pioneering spirit associated with embarking on a course of expansion onto the world stage symbolizes a **key factor for commercial advancement**. Rapid development of new markets, the associated revenue-stream diversification and access to new customers on the one hand, cost-optimization and efficiency gains in manufacturing on the other form a framework of considerable dynamism synonymous with this sector.

The challenges internationality entails

However, in addition to the advantages in terms of sales and costs described above, such an approach also entails certain risks. **Tariffs,**

geopolitical shifts, regulatory requirements and exchange rate fluctuations are just some of the aspects that must be kept in mind when it comes to international activities and supply chains that extend across borders. In addition to Brexit, Coronavirus, Trump & Co., especially the **safeguarding of company secrets, patents and intellectual property**, which are of great importance for many high-tech manufacturers for instance, must be assured. This is of particular importance when it comes to sourcing and production shifts as well as the associated decisions regarding local implementation. As a consequence, these points gain existential importance for securing sustainable, long-term market leadership.

Furthermore, **filling key positions in remote markets** poses an additional challenge for many companies, as they can rarely rely on stable, well-established local structures due to their smaller size. Besides taking into account “soft factors” such as culture and language, close partnerships with experts in the fields of labor law, taxation as well as executive search, management assessment and compensation are therefore necessary. For this reason, a number of service providers – often medium-sized companies themselves, advising their customers on such issues within and beyond their home markets – have emerged. Together with the often excellent work of the global chamber of commerce network, they form an **ideal**

infrastructure to provide the necessary support “to go international”.

Internationality to attract talent

On another note, the international activities of the German SME sector also have very **positive side effects on employer attractiveness**. This aspect is particularly important when it comes to the recruitment of young, internationally-educated talent. Especially for university graduates who have already gained experience abroad in the course of their studies, an entry position is often seen as a mere stepping stone for a transnational career. In this context, many candidates are prepared to accept a work location away from major cities for the sake of an international environment. This is also confirmed by **Oliver Meywirth, Managing Director of Capitalheads**, a Kienbaum Group company specializing on the recruitment of young talents in the Mittelstand sphere:

“The internationality of the SME sector is an attractive factor, especially for well-trained graduates and young professionals. International career prospects enable medium-sized companies to attract junior staff even in less attractive sectors or remote locations”.

Whether Sauerland or Middle Franconia – a varied, culturally-diverse working environment and, for example, the daily use of foreign language skills combined with the possibility of quickly assuming responsibility beyond one's own horizon represents a **significant job enrichment and an important motivation** for joining a SME player. Thus, in the competition for the best brains, internationality often trumps.

Written by:

Felix Bischoff
Head of International Office | Kienbaum Consultants International

About Kienbaum

With **26 offices in 14 countries**, Kienbaum is the ideal partner for the development of your organization's full potential – not only in Germany and Europe, but all around the globe. Thanks to decades of international presence, Kienbaum offers you an **unparalleled understanding of local markets**. From Atlanta to Zurich, our transnational expertise spreads across the most important economic centers and regions worldwide.

Mut zur Veränderung

JOBWECHSEL: JETZT ERST RECHT?

- Die aktuelle Ausnahmesituation kann ein Anstoß für berufliche Veränderung sein
- Mit vier Fragen lässt sich die eigene Karriere auf den Prüfstand stellen
- Der Abstand zum normalen Berufsalltag hilft dabei

Wer kennt sie nicht, die Frage „**Soll ich oder soll ich nicht?**“ Noch schnell über die Ampel oder lieber warten? Sich einen lang ersehnten Wunsch erfüllen oder lieber noch einmal aufschieben? In der aktuellen Situation ist für die meisten von uns eher Abwarten angesagt. Doch „soll ich oder soll ich nicht und wenn ja, was genau?“ beschreibt ein **Muster**, in das viele Menschen fallen, wenn es um die **eigene Karriere** geht. Sie **hadern mit Entscheidungen**:

“Komfortzone oder Sprung ins kalte Wasser?”

“Jetzt durchstarten oder lieber abwarten?”

“War’s das schon oder gibt es da etwas, was ich unbedingt noch in meiner Karriere erreichen möchte?” und falls ja:

“Was eigentlich genau?”

Hadern und Grübeln helfen allerdings oft wenig. Auch die oftmals **gut gemeinten Ratschläge** von Freunden, Kollegen und Familie, die teils ungefragt erfolgen und mit Aussagen wie „Man muß doch...“ und „Man sollte, würde, könnte...“ operieren, **lähmen die eigene Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit** eher.

Was also tun?

Der erste Schritt zur Erkenntnis liegt in der **Beantwortung von vier einfachen Fragen**, die sich auf das eigene Berufsleben beziehen:

1. In welchen Situationen war ich besonders motiviert und habe für die Ergebnisse meiner Arbeit Anerkennung bekommen?

Anerkennung muss klassischerweise nicht „nur“ vom Vorgesetzten kommen; es können ebenso gut die Kollegen, Kunden oder Mitarbeiter sein, die loben und bewundern.

2. Bei welchen Aufgaben war ich über die Maßen motiviert und habe für die Ergebnisse meines Schaffens keine Anerkennung erhalten?

Die Antworten auf diese Frage können Hinweise auf zukünftige Herausforderungen geben, die ich in meiner aktuellen Position nicht angehen kann und möglicherweise nicht zum aktuellen Profil oder Unternehmen passen.

3. Wobei war ich bisher eher routiniert statt motiviert und habe für mein Tun Anerkennung erhalten?

Hierbei geht es um die typische Komfortzone. Doch Vorsicht: Wer nur routinemäßig arbeitet, macht irgendwann Fehler. Und es besteht das Risiko, dass Kollegen, Mitarbeiter oder Externe zwar den gleichen Job machen, allerdings vollkommen anders: Disruption und Digitalisierung lassen grüßen. Es geht also auch um die eigene „Employability“.

4. Zu guter Letzt: Wo war ich nicht motiviert und habe keine Anerkennung erhalten?

Wer hier umfangreiche Antworten liefert, sollte dies als Warnsignal verstehen und sich fragen, ob es nicht dringend geboten ist, einen Jobwechsel einzuleiten.

Es geht also weniger um die Auflistung dessen, was man kann, sondern um die eher **schwierige Frage**, was man wirklich möchte, was einen antreibt und **worauf man stolz ist**.

Natürlich ist Karriereplanung kein Wunschkonzert. Doch wer tut, was er wirklich will, ist meistens **sehr erfolgreich** damit.

Doch zurück zur Ausgangsfrage: Mut zur Veränderung – Jetzt erst recht?

Diese Frage ist in der Tat **nicht leicht zu beantworten**. Doch wer damit rechnet, dass seine Aufgabe in den nächsten Wochen oder Monaten wegfallen könnte – sei es aus Gründen eines zu erwartenden Stellenabbaus im Zusammenhang mit den wirtschaftlichen Einschnitten der Corona-Krise oder weil häufige Kritik seitens des Vorgesetzten und ein anhaltendes Überforderungsgefühl darauf hindeuten – kann sich eindeutig auf ein „ja“ festlegen. In diesem Fall gilt: **Je früher, desto besser**, denn in Krisen verstärken sich derartige Signale meist. Der **aktuelle Stillstand** ist sogar die bestmögliche Zeit, sich auf diesen Schritt vorzubereiten, noch bevor man vor vollendete Tatsachen gestellt wird. Sobald sich das öffentliche und wirtschaftliche Leben normalisiert, ist man dann **gut vorbereitet**, sich auf dem offenen und verdeckten Markt umzuschauen.



Wer sich hingegen einigermaßen sicher in seiner aktuellen Position fühlt, jedoch eine **zunehmende Unzufriedenheit, Leere oder Demotivation** bei sich selbst beobachtet, sollte sich zumindest die Frage stellen, ob er nach dem Ende der aktuellen Krise genauso weitermachen möchte wie bisher.

Für beide Fälle gilt: Gerade **der jetzige „Abstand“ schafft Möglichkeiten und Freiräume**, sich auf den vermeintlichen Tag der Weichenstellung vorzubereiten – egal ob freiwillig oder erzwungenermaßen – um dann mit klarem Ziel vor Augen und dem nötigen Know-How den Arbeitsmarkt fokussiert anzugehen. Kurzum: Die **Verunsicherung** durch die jetzigen Umstände kann **als Initialzündung** dafür dienen, einmal innezuhalten und die eigene Karriere sowie Beschäftigungssicherheit kritisch zu hinterfragen – gerade jetzt ist die richtige Zeit dazu.

Sie möchten mehr zu diesem Thema erfahren oder haben Fragen?

Dann wenden Sie sich gerne direkt an unseren Experten:

Bernd Fricke, Director Executive NewPlacement & Karriereberatung

Written by:

Bernd Fricke
Director Executive NewPlacement & Career Consulting
Kienbaum Consultants International
bernd.fricke@kienbaum.de | +49 211 9659 348

Kienbaum | Executive NewPlacement & Career Consulting

Cost of Leadership

BEI ALLEN AD-HOC-MASSNAHMEN LANGFRISTIGE PERSPEKTIVEN NICHT AUS DEN AUGEN VERLIEREN

Besondere Zeiten verlangen besondere Maßnahmen – darüber sind sich augenscheinlich gerade in der aktuellen Corona-Krise alle einig. DAX-Vorstände und Top-Führungskräfte verzichten darum freiwillig – und öffentlichkeitswirksam – auf Teile ihrer Gehälter, die häufig millionenschwer sind. Von entsprechenden Initiativen, aus Solidarität den Arbeitgebern gegenüber auf einen Teil ihrer Vergütung zu verzichten, berichten unter anderem Adidas, Thyssen-Krupp, Puma, Daimler, ZF-Friedrichshafen und die Deutsche Bank.

Diese prominenten Beispiele schaffen eine Erwartungshaltung gegenüber Fach- und Führungskräften allgemein. So könnte die grundsätzlich freiwillige Solidaritäts- und Loyalitätsbekundung nach Auffassung einiger Kommentatoren für Führungskräfte derzeit *de facto* zum Zwang werden.

Ein freiwilliger Gehaltsverzicht sollte also – bei aller gebotenen Dringlichkeit – von Unternehmen nicht leichtfertig eingefordert werden. Die Argumentation muss daher klar und nachvollziehbar sein. Dabei ist es aus unserer Sicht entscheidend, neben der kurzfristigen auch

immer die mittel- und langfristige Perspektive im Blick zu haben. Auch auf die Frage, wie die Loyalität und Motivation wichtiger Mitarbeitergruppen langfristig gesichert oder sogar gestärkt werden können, sollten jetzt Antworten gefunden werden.

Dafür empfehlen wir Organisationen dringend, vor der Ergreifung jeglicher Maßnahmen zunächst Szenarien zu entwickeln, um für mögliche Gehaltsanpassungen einen Zeitraum definieren zu können. Weiterhin sollten Arbeitgeber das Folgende für sich ermitteln:

Wie hoch sind die „Cost of Leadership“, also die Gehälter der Führungsmannschaft, tatsächlich? Wäre eine Reduktion der Gehälter eine betriebswirtschaftlich relevante Entscheidung – oder eher ein Symbol für Loyalität? Laut unseren Datenerhebungen betragen sie branchen- und größenabhängig zwischen 10 Prozent und 30 Prozent der gesamten Vergütung – können sich also durchaus „kriegsentscheidend“ auswirken. Erst in den nächsten Schritten werden Instrumente zur vorübergehenden Reduktion der Cost of Leadership entwickelt.

So wenden viele Unternehmen **kurzfristige Maßnahmen** – wie einen freiwilligen Gehaltsverzicht, individuelle Vereinbarungen über Teilzeitarbeit oder die Vereinbarung von unbezahltem Urlaub – heute schon an. Ergänzend oder alternativ zum einfachen Gehaltsverzicht können aber auch Teile der Vergütung auf Grundlage einer einvernehmlichen Vereinbarung über einen bestimmten, an die Krisenszenarien angepassten, Zeitraum aufgeschoben werden. Dabei wäre durchaus denkbar, dass die aufgeschobenen Beträge nach Beendigung des Krisenmodus (in Abhängigkeit zur Erreichung bestimmter, zu vereinbarenden Ziele) erhöht werden können. Somit könnten Mitarbeiter an einer erfolgreichen Krisenbewältigung partizipieren.

Auch die **mittelfristige Perspektive** über einen Zeitraum von zwei bis drei Jahren sollte beachtet werden. Bereits gewährte variable Vergütung könnte schon jetzt in zukünftige langfristige variable Vergütungspläne überführt werden. LTI-Programme, die aktuell häufig nur dem Vorstand vorbehalten sind, würden so auch auf weitere Führungsebenen ausgeweitet. Unternehmen mit derartigen mittelfristigen Planungen können so ihren Talenten deutlich attraktivere Lösungen anbieten, als diejenigen, die zu kurzfristig denken.

Bei allen Risiken und Unwägbarkeiten müssen Unternehmen dringend auch momentan alle Gelegenheiten wahrnehmen, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, um für Post-Krisenzeiten die Loyalität ihrer Top-Talente zu sichern. **Langfristig betrachtet** werden Organisationen, die sich selbst und ihre historisch gewachsenen Führungsstrukturen immer wieder kritisch hinterfragen, die positivsten Zukunftsaussichten haben. Die aktuelle Krise zeigt, wie wichtig agiles Arbeiten, Teamwork und ein vertrauensvolles Führungsbild sind. – Die beste langfristige Perspektive bietet aus unserer Sicht also ein Invest in Flexibilität und flache Hierarchien.

Einen ausführlichen Artikel zu diesem Thema haben unsere Autoren für Ausgabe 3 / Mai 2020 des COMP & BEN Online-Magazins geschrieben. Dieses können Sie hier lesen: [Zu COMP & BEN](#).

Written by:

Dr. Sebastian Pacher
Director | Compensation & Performance Management
Kienbaum Consultants International
sebastian.pacher@kienbaum.de | +49 173 926 54 87

Dr. Katharina Dyballa
Senior Consultant | Compensation & Performance Management
Kienbaum Consultants International
katharina.dyballa@kienbaum.de | +49 172 998 35 08

Nils Prüfer
Director | Compensation & Performance Management
Kienbaum Consultants International
nils.pruefer@kienbaum.de | +49 173 560 75 72

Kienbaum | Compensation & Performance Management



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

Hafenspitze | Speditionstraße 21 | 40221 Düsseldorf
GERMANY

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

2-4-6 Shin-Yokohama, Kouhoku-ku, Yokohama, Kanagawa 222-0033
JAPAN



Etsuji Suzuki

etsuji.suzuki@kienbaum.co.jp

Phone: +81 (0) 45 548 5508
Mobile: +81 (0) 80 4296 1705



Hayato Kamijo

hayato.kamijo-external@kienbaum.com

Phone: +49 (0) 211 96 59 306
Mobile: +49 (0) 151 18 83 77 48

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

Kienbaum

