



# Japanese Corporate Business Newsletter

No. 5/2020

**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3—日系企業の課題—

05 [DE] Der Compliance Officer im Wandel

08 [DE] Purpose. Die große Unbekannte.

11 [DE] Diversity Matters

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

16 Contacts



# 企業の現地化における人材コンサルティングの役割3—日系企業の課題—

## 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

近年の研究で指摘されていることは、依然として日系企業の多くではグローバルHRMシステムが構築できていないというものである。それゆえ、日本的システムに馴染めない海外現地子会社の非日本人国籍の従業員が多くいるのである。

牧・関口（2015）が言及するように、現地化が進んでいる日系子会社では現在においても日本的人的資源管理システムの部分的移植と現地の人的資源管理システムの併用にとどまり、一部の欧米企業に見られるような世界共通の人的資源管理システムを積極的に構築していないとされている。そのため、日本企業の海外子会社では高コンテキスト文化に起因する文化志向コントロールに現地社員がうまく入り込めず、コミュニケーション上の問題に戸惑う姿が依然として指摘されている。

また、海外日系企業において現地化が進んでいない場合であると、ごく少人数の日本から派遣された日本人管理者が経営を行い、現地人は経営の中核から外され、権限を与えられない。そのため、昇進が限られる「ガラスの天井効果」（古沢 2011）が問題になることが多い。さらに、鬼塚（2004）は、日系企業は欧米企業と比べると、能力に見

合った人事評価が受けられず、賃金が低いため、現地人材からの評判があまり良くないとした。

一方で、日本企業が具体的に直面しているグローバル人事の課題はどのような特徴があるだろうか。

日本在外企業協会（2019）は、日系企業の海外事業管理担当者、国際人事担当者を対象にアンケート調査を行った結果、「ローカル社員の育成」（2018年 71%、2016年 73%、2014年 73%）、「グローバルな人事・処遇制度の確立」（2018年 44%、2016年 51%、2014年 50%）、「日本人派遣社員の育成」（2018年 49%、2016年 49%、2014年 43%）に人事課題があることを明らかにした。人材のグローバル育成に関しては、経年的にみても多くの企業が問題意識を持つ様子が見えてくる。

入江（2011）は、主に1000以上の日本企業189社を対象に、グローバル人材マネジメントの全体を把握しているミドルマネージャー以上の役職の従業員に対し調査を行なった。そこでは、日本人の語学教育やグローバルビジネススキル教育、海外赴任者の選抜・育成が日本本社

におけるグローバル人材マネジメント課題として挙げられており、「世界で戦える日本人の育成」が喫緊の問題であるとされている。海外現地法人のグローバル人材マネジメント課題においては、ローカルスタッフの育成に課題があることが指摘された。

こうしたことから、日系企業は海外子会社の現地化を進めているが、人材育成に関しては制度の構築段階であるといえる。海外子会社における、重要な職務を遂行できる従業員の育成が追いついていないという問題は、90年代から白木（1995）によって指摘されていることから、20年以上経った現在でも日系企業は現地化に際して同じような問題を抱えているのである。

以上のことから近年、日本企業のグローバル経営において、グローバル人材育成が喫緊の経営課題であることが明らかになった。その背景にあるのは、統一的なグローバル人事・処遇制度の構築が発展段階にあり、とりわけ海外拠点の人材マネジメントが適切に行われていないのである。今後見込まれるさらなるグローバル化の進展と労働力人口の減少（とりわけ若年層）が逆比例の関係にあるため、語学面や異文化対応力の面で、国籍にかかわらず能力のある人材を活用し、適切に評価していくことが経営において重要であることは言うまでもない。

（参考文献）

入江崇介（2011）「グローバル人材マネジメント課題と施策実施状況の実体」『RMSmessage』vol.25.

鬼塚義弘（2004）「中国進出企業の経営比較—現地化の遅れは問題か？」『季刊国際貿易と投資』Winter 2004, No.58, 69-75.

白木三秀（1995）『日本企業の国際人的資源管理』日本労働研究機構.

日本在外企業協会（2019）「第10回「日系企業における経営のグローバル化に関するアンケート調査」結果報告」2017年1月10日.

[https://joea.or.jp/wp-content/uploads/survey\\_globalization\\_2018.pdf](https://joea.or.jp/wp-content/uploads/survey_globalization_2018.pdf)（最終閲覧日2020年10月20日）

古沢昌之（2011）「日本企業の海外派遣者に対する人的資源管理の研究—駐在員経験者への調査を踏まえて—」『大阪商業大学論集』第6巻第3号 1-22

牧美喜男, 関口 倫紀（2015）「日本企業海外子会社における人的資源管理の実証研究」『国際ビジネス研究』第8巻第1号 89-105.

## 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。

# Der Compliance Officer im Wandel

## VOM BACK OFFICE ZUM FRONT OFFICE

Erst vor wenigen Jahren war es die Hauptaufgabe eines Compliance Officers, bereits finalisierte unternehmerische Strategien und Entscheidungen compliance-technisch abzusegnen, das heißt sicherzustellen, dass bestimmte Vorschriften und Wertesysteme von diesen eingehalten werden.

Zu diesem Zeitpunkt war Compliance ein Stück weit entfernt von den wichtigen Entscheidungsträgern des Unternehmens verortet; vielmehr waren diese Teams meist in der dritten Reihe, gerne in der Rechtsabteilung, zu finden.

### Aktive statt reaktive Compliance

Doch die Zeiten haben sich verändert. Neben der zunehmenden Verschärfung der regulatorischen und prozessualen Anforderungen haben in letzter Zeit auch die Erwartungen der Regulatoren und der Öffentlichkeit in Bezug auf sogenannte „weiche“ Compliance-Faktoren (wie zum Beispiel Integrität und Fairness) zugenommen. Dies hat dazu geführt, dass Compliance als Thema eine steigende Bedeutung

annimmt, da das „Wie?“ nun genauso wichtig ist wie das „Was?“. Damit ein Unternehmen in dieser Umgebung richtig agieren kann, müssen Compliance Officer bereits früh in wichtige Entscheidungen und die Entwicklung von Geschäftsstrategien eingebunden werden. Heute ist mehr als reaktive Compliance gefragt. Es geht nicht nur um Compliance by Detection, sondern um Compliance by Design, eine präventive Compliance. Prozesse werden von Beginn an so durch die Entscheidungsträger in Kooperation mit Compliance strukturiert, dass Compliance-Verstöße nicht vorkommen bzw. die Wahrscheinlichkeit ihres Auftretens zumindest deutlich reduziert wird.

Verfolgt eine Vertriebsorganisation beispielsweise das Ziel, ausländische Mittelstandskunden in einem Land zu gewinnen, in dem eine auffällige Korruptionsanfälligkeit besteht, muss die strategische Weichenstellung des Managements zwingend in unmittelbarer Zusammenarbeit mit Compliance erfolgen.

## Compliance sitzt heute mit am Tisch

Strategische Business-Prozesse werden heutzutage nur im Zusammenspiel mit Compliance entwickelt. Entsprechend hat der Compliance Officer in einem modernen Compliance-System eine weisungsunabhängige Position in direkter Berichtslinie zur Geschäftsleitung inne, wenn er nicht gar – dies gilt insbesondere im Falle des Chief Compliance Officers – Teil der selbigen ist.

## Mit der veränderten Rolle des Compliance Officers sind auch neue Persönlichkeiten gefragt

Mit Blick auf die klassischen Compliance-Bereiche wie Datenschutz, Kartellrecht, Antikorruption und Geldwäsche drängen sich Juristen für das Compliance Management förmlich auf. Das galt und gilt bis heute insbesondere für die regulierten Umfelder wie die Finanz-, Versicherungs- sowie die Pharmabranche. Selbstverständlich sind Juristen bestens geeignet, regulatorische und juristische Fragestellungen zu bearbeiten.

Doch gesucht sind für Compliance Teams nicht nur Compliance Officer, die juristisch versiert sind, sondern solche, die Expertenwissen in anderen Compliance-nahen Themen wie Risikomanagement,

Reputationsrisikomanagement, Business-Prozesse, Operations, IT und Digitalisierung mitbringen. Dies gilt insbesondere für große Compliance-Organisationen. Diese müssen sehr divers aufgestellt sein. Und – unabhängig von seinem akademischen und beruflichen Background – muss ein Compliance Officer, um eine Compliance in eine Unternehmensstrategie einzuarbeiten, über ein tiefgreifendes Verständnis des Business, des Marktes und der Finanzen verfügen. Er muss die Sprache des Business beherrschen und den operativen Managern das Gefühl vermitteln, dass sie verstanden werden. Das erwarten Manager, um ihn als Teil des Business Teams zu akzeptieren.

## Und an der Spitze eines Compliance Teams ist ein Senior Executive Manager erforderlich!

*Ein Chief Compliance Officer muss ein starker, unabhängiger, vertrauenswürdiger und strategischer Kopf sein, der auf Augenhöhe mit der Geschäftsleitung spricht und ein herausragendes Standing im Unternehmen hat. Er darf nicht den Ruf eines „Show Stoppers“ haben. Was er denkt, muss willkommener Teil der Business-Strategie werden. Nur mit einem Compliance Officer im Front Office vermeiden die Unternehmen von Beginn an Haftungsrisiken und sparen somit Geld!*

**Written by:**

**Bernhard Walter**

Principal | Executive Search | Kienbaum Consultants International

[bernhard.walter@kienbaum.de](mailto:bernhard.walter@kienbaum.de) | +49 89 45 87 78-77

[Kienbaum | Executive Search](#)

# Purpose. Die große Unbekannte.

PRESSEMITTEILUNG – KÖLN, 24. SEPTEMBER 2020

- **Mehr als die Hälfte der Fach- und Führungskräfte kann Unternehmenspurpose nicht benennen**
- **Purpose steht in einem positiven Zusammenhang zur Performance**
- **Handlungsempfehlungen für die Personalfunktion**

Unternehmenspurpose ist in aller Munde. – Und doch können rund 59 Prozent der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer den Zweck des eigenen Unternehmens nicht ad hoc benennen. – Diese Erkenntnis ergibt sich aus der Studie zum Top-Thema Purpose, die die Personal- und Managementberatung Kienbaum in Kooperation mit human unlimited in diesem Jahr unter 1.300 Fach- und Führungskräfte durchgeführt hat.

## Organisationen in der Pflicht

„Für uns und viele unserer Kundinnen und Kunden war die Frage nach einem Purpose der eigenen Organisation lange Zeit weniger eine Modeerscheinung denn eine absolute Selbstverständlichkeit. – Die allerdings bisher schwer auf den Punkt zu bringen war“, meint Fabian

Kienbaum, CEO von Kienbaum, zur Intention hinter der Erhebung.

Frank Dopheide, Gründer des strategischen Studienpartners human unlimited ergänzt: „Wir haben in der Praxis die Erfahrung gemacht, dass es auf dem Weg von der Kommunikation zur Implementierung des Unternehmenspurpose große Übertragungslücken gibt, die für massiven Kraftverlust sorgen. Die Zahlen sind deutlich. Die Handlungsableitungen auch.“

Das Kienbaum Institut @ ISM geht erstmals wissenschaftlich fundiert einigen Fragen nach, die bisher so noch nicht erhoben wurden: Wer ist für Entwicklung und Umsetzung des Purpose verantwortlich? Wie wirkt sich ein positiv wahrgenommener Purpose auf die Menschen im Unternehmen aus? Wie auf die Gesamtperformance? Die Mehrheit der Befragten (56 Prozent) gibt an, dass vor allem die Geschäftsführung für die Umsetzung und Kommunikation des Unternehmenspurpose verantwortlich zeichnet – und dass von der HR-Funktion mehr Einsatz (+14 Prozent) erwartet wird.



„Ein starker Purpose geht nach unseren Erkenntnissen mit erhöhter Performance, Kundenorientierung und Innovation einher. Und bei aller Theorie liegt die Pflicht letztlich bei den Organisationen, die sich selbst hinterfragen sollten. Unsere Studie kann dazu Denkanstöße geben und soll eine Handreichung für alle Entscheiderinnen und Entscheider sein, die ihr Unternehmen zukunftsfähig aufstellen wollen“, resümiert Fabian Kienbaum.

### Die Personalfunktion als Organisationsgestalter

Für die Personalbranche stellt sich die Frage sowohl nach den Auswirkungen eines Purpose auf Talente als auch auf die praktische Umsetzbarkeit von Veränderungen. Studienleiter Prof. Dr. Walter Jochmann, Managing Director und Partner bei Kienbaum erkennt einen deutlichen Mehrwert für Organisationen, die einen klaren Purpose kommunizieren und leben: „Unternehmenspurpose wird erst durch Menschen zum Leben erweckt und kann so einen Mehrwert für die Organisation schaffen. Wir haben festgestellt, dass 75 Prozent der Befragten den positiven Einfluss eines gelebten Unternehmenspurpose auf ihre Zufriedenheit bemerken. – Hier muss die Personalfunktion ansetzen und den durch die Geschäftsführung angestoßenen Entwicklungsprozess des Purpose von Anfang an begleiten. Der Personalfunktion kommt so eine funktionale Rolle als Partner des Top-Managements und als Change Agent zu.“

Die Studie „Purpose. Die große Unbekannte.“ ist ab dem 02. Oktober 2020 auf [www.kienbaum.com](http://www.kienbaum.com) kostenfrei zum Download erhältlich.

### Pressekontakt:

Kienbaum Consultants International GmbH  
Kathrin Jansing  
Edmund-Rumpler-Straße 5, 51149 Köln  
[presse@kienbaum.de](mailto:presse@kienbaum.de) | +49 221 80172-697  
[www.kienbaum.de](http://www.kienbaum.de)

### Über unsere Partner:

#### Kienbaum Institut@ISM

Das Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation ist ein innovatives Forschungs- und Kompetenzzentrum, das praxisrelevante Lösungen für Trendthemen der Personalwirtschaft insbesondere aus den Bereichen Leadership sowie Transformation & Change Management entwickelt. Neben anwendungsorientierter Forschung und der Veröffentlichung der Forschungsergebnisse für ein breites Publikum in Wissenschaft und Praxis bietet das Institut auch individuelle Qualifizierungslösungen und spezielle Beratungsleistungen für Unternehmen an.

## human unlimited

Die deutsche Purpose Agentur mit Sitz im Düsseldorfer Medienhafen. Wenn das etablierte Modell Vertrauen, Kund\*innen und Marktanteile zu gewinnen, nicht mehr funktioniert, sorgt human mit Kreativität für neue Kraft. Kunden sind Deutsche Bank, Telekom Deutschland, Unicredit, Douglas, Telefonica, Traton, Deutsche Sporthilfe, Bayer 04 Leverkusen.

## INNOFACT

Die 2001 gegründete INNOFACT AG ist ein Full Service- Marktforschungsinstitut und einer der Markt- und Qualitätsführer für Online-Befragungen in Deutschland. INNOFACT hat direkten Zugriff auf über eine halbe Million Verbraucher in eigenen Panels. Das Kundenspektrum reicht von internationalen Konzernen bis zu regionalen Mittelständlern. Die Unternehmenszentrale ist im Düsseldorfer Medienhafen, Niederlassungen gibt es in Berlin, Lengerich (IT-Zentrum) und Zürich. Tiefgehende Insights über spezielle Zielgruppen sind Bestandteil der maßgeschneiderten Forschungslösungen.

# Diversity Matters

## POINT OF VIEW

Es wird – ein wenig – besser, aber es ist noch lange nicht gut: So lässt sich das Gutachten zusammenfassen, das Kienbaum gemeinsam mit Partnern im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) zur Evaluation des „Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen (FüPoG)“ erstellt hat.

Das Gesetz trat am 1. Mai 2015 in Kraft, verbunden mit dem Ziel, den Anteil von Frauen in Führung signifikant zu erhöhen und perspektivisch eine Geschlechterparität zu erreichen. Davon sind wir in Deutschland noch weit entfernt. Das Gesetz wirkt da, wo es verbindlich für eine überschaubare Anzahl von Unternehmen, die börsennotiert sind und der paritätischen Mitbestimmung unterliegen, eine feste Geschlechterquote von 30 Prozent im Aufsichtsrat normiert. Da aber, wo es diese Unternehmen und solche, die entweder börsennotiert oder mitbestimmt sind, unverbindlicher „nur“ zur Festlegung von Zielgrößen verpflichtet, zeigt sich: Der Fortschritt bleibt eine Schnecke.

Der **Frauenanteil im Vorstand – der bislang keiner festen Quote unterliegt** – hat sich bislang nicht sonderlich positiv entwickelt. So stieg der Frauenanteil von 2015 bis 2017 lediglich auf 7,6 Prozent und lag im Jahr 2019 bei einem Durchschnitt von 10 Prozent. „Quotenunternehmen“ weisen dabei einen leicht höheren Frauenanteil auf (11 Prozent) als Unternehmen, die nicht in den Regelungsbereich der festen Quote fallen (9 Prozent).

Unabhängig davon, dass die zuständigen Ministerien – neben dem BMFSFJ ist auch das Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (BMJV) federführend – bereits an einer **Verschärfung des Gesetzes** arbeiten, sollten die Unternehmen sich bewusst machen: Es ist höchste Zeit für mehr Frauen in Führungspositionen!

## Viele Faktoren sprechen für mehr Frauen in Führungspositionen

Studien legen nahe, dass **Unternehmen mit gemischten Führungsteams erfolgreicher** sind. Ihnen gelingt, was in Zeiten



FÜPoG: Kienbaum legt Bundesregierung Abschlussgutachten zu Frauen und Männern in Führungspositionen vor

#### FÜPoG – Was verbirgt sich dahinter?

Die Gleichberechtigung von Frauen und Männern ist in Artikel 3 Absatz 2 des Grundgesetzes festgeschrieben. Sie ist gemäß dem Koalitionsvertrag der Bundesregierung aus dem Jahr 2018 „Voraussetzung und Motor für nachhaltige Entwicklung und die Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft, national und international“. Zur Verwirklichung dieses Zieles ist zum 1. Mai 2015 das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst (FÜPoG) in Kraft getreten. Das Gesetz soll dazu beitragen, den Anteil von Frauen in

Führungspositionen signifikant zu erhöhen und perspektivisch eine Geschlechterparität in diesem Bereich zu erzielen.

Um dies zu erreichen, sieht das Gesetz Regelungen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen vor. So sieht es in Bezug auf die Privatwirtschaft im Einzelnen vor, dass Aufsichtsräte von Unternehmen, die sowohl börsennotiert sind als auch der paritätischen Mitbestimmung unterliegen, seit dem 1. Januar 2016 einen festen Mindestanteil an Frauen und Männern von je 30 Prozent bei allen Neubesetzungen erzielen müssen.

Sie möchten weitere Informationen zur Evaluation des FÜPoG durch Kienbaum? Jetzt mit einem Klick auf das Bild herunterladen.

Großer Herausforderungen wie Digitalisierung, Decarbonisierung und demografischem Wandel unerlässlich ist: das Denken „out of the box“, die Fähigkeit zur konstruktiven Kritik der eigenen Handlungslogiken, die Etablierung einer Unternehmenskultur, die kreative Freiräume eröffnet und die Innovationspotenziale aller Mitarbeitenden hebt. **„Disruption geht nicht ohne Diversity“** – so bringt es eine Teilnehmerin einer Kienbaum-Studie auf den Punkt. Wo nach dem Prinzip „Schmidt stellt Schmidtchen ein“ rekrutiert wird, gelingt Aufbruch nur schwer. Wo unter den Führungskräften zu viel Vergleichbarkeit und Konformität herrscht, wird neues Denken und Handeln gewiss nicht leichter. Das wissen im Übrigen auch **Investoren**, die mit zunehmender Hartnäckigkeit und mit Blick auf die Unternehmensentwicklung danach fragen, wie divers die Führungsebenen und die Talentpipeline aufgestellt sind.

Der Kampf um die besten Köpfe wird härter werden unter den Bedingungen des demografischen Wandels – die Corona-Krise mit ihren Einstellungs- und Beförderungstopps sollte darüber nicht hinwegtäuschen. **Mehr „Gender-Diversity“ ist gleich in zweierlei Hinsicht eine Antwort auf den Fachkräftemangel**, der in manchen Branchen schon seit einiger Zeit schmerzhaft zu spüren ist. Das große Reservoir exzellent ausgebildeter Frauen besser zu nutzen, ist deshalb ein Gebot der Stunde. Es verlangt nach mutigeren

Einstellungs- und Beförderungsentscheidungen, denn die Lebensläufe von Top-Frauen sind gelegentlich auch wegen familienbedingter Auszeiten weniger „linear“ als die ihrer männlichen Peers. Da sind auch Personalberatungen wie Kienbaum gefragt, ihre Kunden entsprechend zu beraten.

Zugleich wird Diversity immer mehr zu einem **Faktor der Arbeitgeber-Attraktivität**. Junge Top-Talente – Männer wie Frauen – suchen Arbeitgeber, deren Führungsmannschaft genau das nicht ist: eine Führungs-Mann-Schaft. Und sie fragen nach einer Unternehmenskultur, die Frauen und Männern Raum lässt für Work-Life-Balance, für das Vereinbaren von Beruf und Familie, von Kindern (oder zu pflegenden Eltern) und Karriere.

### Unser Weg zu mehr Diversity

Mehr Vielfalt in den Führungsetagen ist kein Selbstläufer – das wissen wir bei Kienbaum aus eigener Erfahrung, denn auch wir haben Nachholbedarf beim Thema „Vielfalt“ und haben deshalb ein **internes Diversity-Projekt** aufgesetzt.

Ausgangspunkt jeder Veränderung sollte eine solide Ist-Analyse sein. Die umfasst die quantitative Erhebung des Anteils von Frauen und

Männern in der Belegschaft und auf den Führungsebenen. Dann geht es darum, sich smarte Ziele zu setzen. Vor diesem Hintergrund ist es ernüchternd, dass das FüPoG bisher nicht zur Etablierung von Prozessen und Strukturen geführt hat, auf Basis derer die Teilhabe von Frauen an Führung systematisch in Unternehmen verankert werden könnte (z.B. Zielwerte für Frauenanteile in der Nachfolgeplanung, Professionalisierung von Auswahlprozessen durch divers besetzte Auswahlgremien, standardisierte Prozesse für die Definition der Zielgrößen). Auch **zu einem Kulturwandel** und zu einem „Mindshift“ – also zum Aufbrechen von Rollenstereotypen und Funktionsmustern – **führt das FüPoG in Unternehmen bisher nicht**.

Aber genau das ist wichtig, weil nur dann die vielen möglichen Maßnahmen zum „Empowerment“ von Frauen für Führungsrollen nachhaltig wirken können. Dieser Wandel wird – davon sind wir überzeugt – die Unternehmen insgesamt **moderner und zukunftsfähiger** machen und zugleich **mehr Fairness für Frauen und Männer** in der Arbeitswelt bringen. Wir bei Kienbaum haben uns auf den Weg Richtung mehr Diversity gemacht – und wir helfen gerne auch anderen dabei!

**Written by:**

**Anne von Fallois**

Executive Director | Executive Search

Kienbaum Consultants International

[anne.vonfallois@kienbaum.de](mailto:anne.vonfallois@kienbaum.de) | +49 30 88 01 98-80

**Judith Michels**

Senior Manager | Public Sector & Health Care

Kienbaum Consultants International

[judith.michels@kienbaum.de](mailto:judith.michels@kienbaum.de) | +49 40 32 57 79-38

**[Kienbaum | Executive Search](#)**



## 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. 15



# 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](mailto:etsuji.suzuki@kienbaum.co.jp)

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



**Hayato Kamiyo**

[hayato.kamiyo-external@kienbaum.com](mailto:hayato.kamiyo-external@kienbaum.com)

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

[www.kienbaum.jp](http://www.kienbaum.jp) | [www.kienbaum.com](http://www.kienbaum.com) | [japan@kienbaum.co.jp](mailto:japan@kienbaum.co.jp)

# Kienbaum