Japanese Corporate Business Newsletter

No. 1/2021

Kienbaum

www.kienbaum.jp

Page	Topic
03	[DE] Etsuji Suzuki befürwortet den Trend in Japan zur Anpassung der Personalevaluierung
05	[EN] Yumi Morita is now supporting Kienbaum Japan
06	[DE] Blitzlicht aus der aktuellen Kienbaum Gehaltsentwicklungsprognose
10	[DE] HR-Verantwortliche: Lasst Talenten ihre Freiheit
13	Kienbaum - Leading by #WePowerment Japanese Corporate Business, Kienbaum Japan
14	Contacts

Kienbaum

Etsuji Suzuki befürwortet den Trend in Japan zur Anpassung der Personalevaluierung

Aus "JAPANMARKT", dem deutschen Wirtschaftsmagazin der Deutschen Handelskammer in Japan

Kommentare von Etsuji Suzuki wurden in der neuesten Ausgabe von "JAPANMARKT", einem deutschen Wirtschaftsmagazin der Deutschen Handelskammer in Japan, veröffentlicht.

'Asiens älteste Industrienation ist mit einem Personalsystem groß geworden, das Loyalität und Präsenz am Arbeitsplatz honoriert. Doch in Zeiten der Pandemie, in denen viele Menschen von zu Hause arbeiten, muss Japan neue Wege finden, Leistung zu evaluieren. Immer mehr Unternehmen stellen auf ergebnisorientierte Entlohnung um.‘

So stellt Martin Kölling im Titelartikel der neuesten Ausgabe von 'JAPANMARKT' die momentane Situation der japanischen Arbeitswelt dar.

Suzuki - so der Artikel - befürwortet den Trend zur Anpassung der Personalevaluierung in Japan: er halte es für "notwendig, **arbeitsplatz-bezogenes Personalmanagement einzuführen** und die **Einstellung von Arbeitgebern und Arbeitnehmern zu neuen Arbeitsstilen zu verändern."**

Beschleunigt durch die Pandemie stehen japanische Unternehmen laut Kölling nun unter dem "größten Test, der zugleich ihre größte Chance ist," und eine dieser neuen Herausforderungen liege "in der Anpassung westlicher Konzepte an die japanische Unternehmens-kultur." Hierzu stellt Suzuki zwar fest, dass Konzepte wie **agile Teams auch in Japan "ein heißes Thema" werden**. Um sie in der **japanischen Gesellschaft richtig zu verankern**, sei jedoch eine **Überarbeitung** notwendig: nämlich fände er eher den Aufbau eines **hybriden Personalsystems** effektiver, um eine produktive Organisation zu schaffen.

Kölling kommentiert, dass jeder Reformprozeß im Allgemeinen in Japan sehr langwierig werden dürfte, aber "das Land hat schon häufiger bewiesen, dass langer Reformstau dafür sorgt, dass die Menschen selbst schon bereit für den Wandel sind und scheinbar plötzlich neue Trends umgesetzt werden. "

Written by:

Kienbaum Japan
japan@kienbaum.co.jp

www.kienbaum.jp

JAPANMARKT

Als einziges deutschsprachiges Wirtschaftsmagazin mit Japanfokus berichtet der JAPANMARKT viermal pro Jahr über aktuelle Trends in der japanischen Geschäftswelt direkt aus Tokio. Mit vielfältigen Interviews und Berichten von deutschen sowie japanischen Experten und Fachmedien über Wirtschaft, Politik und Gesellschaft spricht das Magazin alle Japaninteressierten an.

https://japan.ahk.de/infothek/japanmarkt

Yumi Morita is now supporting Kienbaum Japan

Expert in Executive Search

Since September 2020 Yumi Morita is supporting Kienbaum Japan as Business Partner.

Morita started her professional career at Siemens in Germany. After 9 years' experiences in Germany where she gained further experiences as System Consultant for Japanese clients, she moved to the UK and worked for a Japanese major trading company, Marubeni UK, for 6 years where she was engaged in a.o. the establishment of a Japanese TV company. Since back to Japan she is dedicated in the executive search business with experiences at Japanese as well as US recruiting companies.

Her strength is to build long-term relationships both with clients and candidates, which creates deep trust in person and understanding in industry and market needs. With her international background and deep understanding in different cultures, people and organizations, she has led various successful projects, especially in searching global executives.

Yumi Morita
Business Partner | Kienbaum Japan
yumi.morita@kjconsultants.co.jp

Written by:

Kienbaum Japan
japan@kienbaum.co.jp

www.kienbaum.jp

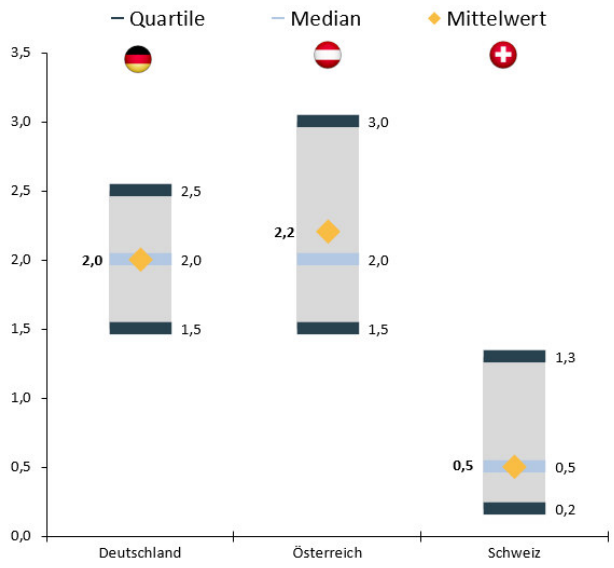
Blitzlicht aus der aktuellen Kienbaum Gehaltsentwicklungsprognose

GEHÄLTER IM DACH-RAUM

Die Vergütungserhöhungen fallen dieses Jahr deutlich niedriger aus als noch in den Jahren zuvor. Bis auf wenige Unternehmen, die von der Krise nicht betroffen sind oder sogar profitiert haben, gehen alle Befragten von keinen oder geringfügigen Gehalts-steigerungen aus.

In Deutschland, Österreich und der Schweiz gibt es sogar eine Großzahl an Unternehmen, die in diesem Jahr **gar keine Gehaltserhöhungen** durchführen werden. Der Mittelwert bewegt sich von 0,5 Prozent (Schweiz) über 2,0 Prozent (Deutschland) bis zu 2,2 Prozent (Österreich). Viele Unternehmen **verzichten** vor allem aufgrund der Corona-bedingten wirtschaftlichen Auswirkungen auf Gehaltserhöhungen. Was hier zunächst einen entlastenden Effekt zugunsten der angespannten Personalkosten bedeutet, kann sich **negativ auf die Zufriedenheit der Belegschaft** auswirken. Dies kann vor allem bei High Performern, deren Vergütung unter einer marktkonformen Vergütung liegt, problematisch sein. Viele Unternehmen bilden daher **gesonderte Töpfe**, aus denen trotz kommunizierter Nullrunden die Gehaltserhöhungen für leistungs-starke Mitarbeitende finanziert werden.

Deep-Dive der Erhöhungen im DACH-Raum 2021



Deutschland: Die prognostizierten Erhöhungen bewegen sich von 0% bis 5%. Sowohl der Median als auch der Mittelwert betragen 2%. Die Quartile gehen von 1,5% (uQ) bis zu 2,5% (oQ).

Österreich: Die prognostizierten Erhöhungen in Österreich sind teilweise höher als jene in Deutschland. Die Maximalwerte werden mit bis zu 7% höher eingeschätzt. Der Mittelwert ist mit 2,2% auch etwas höher, der Median mit 2% gleich.

Schweiz: Die prognostizierten Erhöhungen fallen in der Schweiz am geringsten aus. Die Quartile gehen von 0,2% (uQ) bis 1,3% (oQ). Die höchsten prognostizierten Werte liegen bei 4%. In keinem der drei Länder wurden negative Werte angegeben.

Bei Krisengewinnern und weniger betroffenen Branchen lassen sich auch gegenteilige Tendenzen beobachten. Einzelne Unternehmen setzen mit teils deutlich über dem Markt liegenden Erhöhungen klare Signale in Richtung eigener Organisation und des Bewerbermarktes. Sie nutzen die Krise gezielt, um strategisch relevante Profile zu gewinnen und an die Organisation zu binden.

Umgang mit Bonuszahlungen

Bei der jährlich durchgeführten „**Kienbaum Gehaltsentwicklungs-prognose**“ geben die Teilnehmenden nicht nur Prognosen zu Gehaltserhöhungen ab, sondern beantworten auch Fragen zu **Themen wie variabler Vergütung und Bonifikation**. Viele Unternehmen verfügen über Vergütungssysteme, bei denen die Ausschüttung der variablen Anteile zumindest teilweise an Unternehmensziele geknüpft sind. So gibt es einige Unternehmen, die für das Jahr 2020 **theoretisch keine variable** Vergütung entrichten würden bzw. müssten. Diverse Firmen übersteuern jedoch aus Respekt vor ungewollter Fluktuation den festgelegten Mechanismus **zu Gunsten der Arbeitnehmenden**. In der Studie zeigt sich, wie Unternehmen systemisch auf die Effekte der Krise reagieren. So gaben **92 Prozent** der teilnehmenden Unternehmen an, auch für das Jahr 2020 Boni auszuzahlen. Sollten dennoch Boni oder Prämien in 2020 signifikant entfallen, wollen 21 Prozent diese im folgenden Jahr voll oder teilweise **kompensieren.** Das zeigt, dass die meisten Vergütungssysteme effektiv weniger mit dem Unternehmenserfolg atmen, als es in der Theorie systemseitig vorgesehen ist.

Aus den Erkenntnissen der **Studie** und zahlreichen Gesprächen mit Kunden aus verschiedenen Branchen und Größenklassen zeichnen sich weitere Trends und mögliche Entwicklungen ab, die in den folgenden Monaten und Jahren weiter an Bedeutung gewinnen können:

Nimmt die Lohnschere zwischen einfachen und gehobenen Funktionen wieder zu?

Rund **jedes dritte Unternehmen in Deutschland** setzt aufgrund der besonderen Lage Kurzarbeit ein. Vielfach werden dabei **Stellen abgebaut.** Für stark betroffene Funktionen könnte sich daher **der Arbeitnehmermarkt zu einem Arbeitgebermarkt verändern**. Das heißt, dass der Arbeitgeber **zwischen vielen qualifizierten Arbeitssuchenden auswählen** kann. Dies könnte dazu führen, dass die marktübliche Vergütungshöhe von betroffenen Funktionen **sinkt**.

Da voraussichtlich primär einfachere Funktionen betroffen sein werden, ist nicht auszuschließen, dass die Lohnschere von einfachen Funktionen im Vergleich zu hohen Management- oder stark nachgefragten Expertenfunktionen wieder zunimmt.

Nebenleistungen und Arbeitsbedingungen gewinnen an Bedeutung

Da ein geeignetes Benefitsportfolio eine gute Möglichkeit ist, mit geringem Ressourceneinsatz eine **hohe Wertschätzung** zum Ausdruck zu bringen, rücken viele Unternehmen die **Nebenleistungen und Arbeitsbedingungen** wieder stärker in den Vordergrund. Vor allem in Jahren, in denen die Bonuszahlungen geringer ausfallen, können Benefits einen Beitrag zur Retention leisten. Damit die Kosten tatsächlich niedrig gehalten werden, werden die aktuellen Portfolios derzeit einer kritischen Analyse unterzogen. Durch den Einbezug der Präferenzstruktur der Beschäftigten können Unternehmen die Zusatzleistungen identifizieren und anbieten, die das **beste Kosten/Nutzen-Verhältnis aufweisen** und strategisch zu Ausrichtung und Marke passen.

Gehaltstransparenz ist nun wichtiger als je zuvor

Es ist in der aktuellen Situation **wichtig, High Performer und High Potentials im Unternehmen zu halten**. Hier stellt sich für viele Unternehmen die Herausforderung, wie sie ihre (spärlichen) Ressourcen zielgerichtet einsetzen. Zudem steigt der **Wunsch nach höherer Transparenz in Vergütungsfragen**, was die von Kienbaum 2020 veröffentlichte Trendstudie zur Gehaltstransparenz zeigt: **71 Prozent** der befragten Arbeitnehmenden geben an, dass sie sich einen transparenteren Umgang mit Löhnen und Gehältern von ihrem Arbeitgeber wünschen. Daher empfiehlt es sich, klar definierte Regeln zu kommunizieren. Dies stellt sicher, dass Vergütungserhöhungen und Bonusauszahlungen einerseits zielgerichtet erfolgen, andererseits auch **nachvollziehbar** sind.

Die Investition in moderne Performance-Management-Systeme lohnt sich

Das Jahr 2020 hat in vielen Unternehmen die Grenzen klassischer Vergütungs- und Performance-Managementsysteme aufgezeigt. Viele Systeme richten sich an einer einjährigen Performance-Periode aus und sehen üblich keine unterjährigen Anpassungen vor. Daher haben viele Zielvereinbarungssysteme bereits Mitte des vergangenen Jahres

ihre Anreizwirkung verloren. Dabei ist es nicht primär entscheidend, ob das Performance-Management-System mit dem Vergütungssystem verknüpft ist. Modernere Performance-Management-Systeme – beispielsweise generische Leistungsdefinitionen, Verwendung von Personalkonferenzen zwecks Leistungsmessung, OKR, Feedforward, andere regelmäßig durchgeführte Formate zwecks Leistungs-steuerung, Spot Awards, non-monetäre Anreize zur Leistungs-honorierung/Anerkennung – erweisen sich auch in besonderen Lagen als flexibel und zweckmäßig und sind im Markt auf dem Vormarsch.

Finden Sie hier die vollständige Gehaltstransparenzstudie.
https://www.kienbaum.com/de/publikationen/gehaltstransparenz-2020/

Dieser Beitrag ist in Comp & Ben Ausgabe 1 / Januar 2021 von www.totalrewards.de erschienen.

Written by:

Alexander Bayer
Consultant | Compensation & Performance Management
Alexander.Bayer@Kienbaum.com

Timon Forrer
Senior Manager | Compensation & Performance Management
Timon.Forrer@kienbaum.com

Patrick Koll
Business Analyst | Compensation & Performance Management
Patrick.Koll@kienbaum.de

Kienbaum | Compensation & Performance Management

HR-Verantwortliche: Lasst Talenten ihre Freiheit

PRESSEMITTEILUNG – KÖLN, 10. DEZEMBER 2020

- **Talente suchen sich ihre eigenen Entwicklungsmöglichkeiten**
- **Talent Engagement ins Pflichtenheft für HR und Führungskräfte**
- **Handlungsempfehlungen für Personalverantwortliche**

Engagement ist das Level an Hingabe, Loyalität und Zufriedenheit, welches Mitarbeitende gegenüber ihrer Arbeit und ihrem Arbeitgeber verspüren. – So weit, so einfach. Doch was genau bindet ein Talent – also einen herausragenden Mitarbeiter oder Mitarbeiterin – an die eigene Organisation? Wie schaffen Führungskräfte ein Gefühl der Verbundenheit? Und welche Pflichten liegen bei HR, wenn es um die Bindung von Talenten geht? Diesen Fragen geht die Personal- und Managementberatung Kienbaum in der aktuellen Studie *„Engaging Talent – Potenzialträger binden und entwickeln“* nach, die unter über 1.000 Talenten im DACH-Raum erhoben wurde.

„Gerade auch in Krisenzeiten müssen sich Unternehmen die Frage stellen, wie die besten Talente und Potenzialträger für die eigene Organisation zu finden und zu binden sind. Unsere diesjährige Studie zeigt auf, dass es für Führungskräfte ebenso wie für Personalverantwortliche unerlässlich ist, Talent Engagement nicht dem Zufall zu überlassen, um Fluktuation und Verlust von Know-How zu vermeiden. Das Anbieten von bedarfsorientierten Entwicklungsformaten, die Vernetzung von Talenten und eine Orientierung schaffende, aber nicht lenkende Unterstützung bei selbstgewählten Entwicklungsschritten kann darum über die Zukunftsfähigkeit von HR-Abteilungen und Organisationen mitbestimmen“, meint Eberhard Hübbe, Initiator der Studie und Managing Director bei Kienbaum.

Talente suchen Entwicklungsmöglichkeiten

„Das Ziel der Erhebung war, das Bauchgefühl, mit dem viele Führungskräfte in die Talentförderung und –bindung gehen, mit Daten zu untermauern und daraus einen praxistauglichen Leitfaden mit Fokus auf Talent Engagement für Entscheiderinnen und Entscheider abzuleiten“, erklärt Studienleiterin Jessica Weber, Senior Consultant bei Kienbaum. *„Wir haben festgestellt, dass 95 Prozent der Talente*

Inhalte und Formate für ihre berufliche Entwicklung selbst auswählen wollen, aber nur zwei Drittel diese Möglichkeit in ihrem Unternehmen vorfinden. – Es besteht also Ausbaupotenzial.“

Talent Engagement ist intrinsisch getrieben

Eigenverantwortung, Wirksamkeit und Gemeinschaft– das sind knapp heruntergebrochen die drei wesentlichen Treiber von Talent Engagement, die die Studie herausstellt: Talente fordern deutlich eine Selbstbestimmung ihrer eigenen Entwicklung. Jessica Webers Tipp richtet sich an Führungskräfte:

„Wer Talenten spannende Aufgaben gibt, und dazu die Werkzeuge und Unterstützung, diese zu meistern, hat gute Chancen, von dem außergewöhnlich hohen Engagement dieser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu profitieren. Aus Organisationssicht ist dabei besonders erfreulich, dass sich rund 90 Prozent der befragten Talente nicht nur weiterentwickeln wollen, um damit ihren eigenen beruflichen Erfolg zu beschleunigen, sondern explizit auch, um ihre Fähigkeiten im Sinne der Unternehmensziele einzusetzen.“

Handlungsempfehlungen für HR und Führungskräfte

Die Treiber von Talent Engagement zu kennen, ist der Ausgangspunkt, um eine erfolgreiche Talent Strategie für das eigene Unternehmen zu gestalten. Was das genau für Talent Engagement bedeutet, wird in 12 Handlungsfeldern aufgeführt, die sich an Führungskräfte und an HR richten: *„Wir sehen, dass die aktive Rolle von HR im Sinne einer Lenkung der Talente in Richtung einer konkreten Entwicklung durchaus kleiner wird. Viel mehr appellieren wir mit unseren Handlungsempfehlungen an Personalverantwortliche, ihre Talente zu unterstützen: Perspektive bieten, Raum geben, mündig machen, anstatt Vorschriften und Laufbahnplanung aufzustellen. – Dies sind erwartbare aber durchaus nicht selbstverständliche Erkenntnisse“*, resümiert Studienleiterin Jessica Weber.

Die Kurzstudie *„Engaging Talent – Potenzialträger binden und entwickeln“* ist ab sofort hier kostenfrei zum Download erhältlich. Für weitere Informationen kontaktieren Sie bitte die Kienbaum Pressestelle.

https://www.kienbaum.com/de/publikationen/engaging-talent/

Pressekontakt:
Kienbaum Consultants International
Kerstin Wandt
Edmund-Rumpler-Straße 5 | 51149 Köln
presse@kienbaum.de | +49 211 96 59-287

www.kienbaum.com

ViSdP: Fabian Kienbaum

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.

Kienbaum Consultants
Japanese Corporate Business Group

Kienbaum Consultants International GmbH

Immermannstraße 20 | 40210 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 59 487
Mobile: +49 (0) 151 18 83 77 48

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

Kienbaum