



Page	Topic
<u>03</u>	[EN] HR Management 2022 in Japan: Trends and Challenges
<u>05</u>	[DE] 6 Trends für das People Management 2022
<u>09</u>	[DE] Was Digitalisierung mit uns und unseren Jobs mad
<u>11</u>	[DE] Spot-Bonus: Hype oder echte Alternative?
<u>16</u>	Kienbaum - Leading by #WePowerment Japanese Corporate Business, Kienbaum Japan
<u>17</u>	Contacts





## HR Management 2022 in Japan: Trends and Challenges

## STEADY INCREASE IN EXECUTIVE SEARCHES; SHIFT TO JOB-BASED EMPLOYMENT SYSTEM

Growing demand for Country Managers, transformation is the key to success - Etsuji Suzuki responds to the Nihon Jinzai-News (日本人材ニュース、HR-News Japan) survey on trends and challenges in HR management 2022.

### (1) HR-demands

There were indeed some cases of search interruptions in 2020 due to logistical problems, especially in cross-border projects. However, from 2021 onwards, there is a steady increase in executive searches, including for country managers.

In terms of positions, just like in my 2020 forecast, there seem to be many opportunities for engineers related to e-mobility. There is also a growing demand for IT professionals with experience in networks and SaaS as remote-work becomes more common.

## (2) Challenges in finding a talent

It is surprising that many companies, especially those with Japanese origins, still stick to traditional membership-based employment.

While for many companies, for example in the IT sector, a job-based employment system has been an essential component from the very beginning, most traditional medium-sized companies have not been able to break away from the old corporate culture.

Corona-pandemic has accelerated the transformation to job-based employment. If they are not able to make this tranformation, they should consider that they will be left behind by time and the younger generation.



### (3) Prospects for HR-Consulting: business and services

Over the past year, we have learned how to live and work with coronapandemic and business activity is picking up to its previous pace in the meantime. As a result, the demand for human resources is also rising. But which talents are we looking for? What experience and soft skills the person should bring to the company is now different than before.

We don't just search for candidates who fit the job description, we also search for people who are in tune with the way companies want to work. We are also keen to propose HR systems that match the new ways of working.

#### Written by:

Kienbaum Japan

#### Original article (in Japanese):

https://jinzainews.net/11274#\_KJ

Kienbaum Japan regularly contributes articles to the press releases to HR News Japan Online:

https://seminar.jinzainews.net/release/



## 6 Trends für das People Management 2022

## **EINE NEUE HOFFNUNG?**

Dieses Jahr wird alles besser – haben wir uns letztes Jahr gedacht. Die Chancen, dass dieses Jahr wirklich alles besser wird, stehen gar nicht schlecht. Eine Prognose für das People Management in 2022.

Ja, die Pandemie hat uns auf links gedreht, die Gesellschaft, die Unternehmen und das People Management. Aber über die zwei Jahre, die uns das Coronavirus inzwischen beschäftigt, haben auch die Paradigmen gewechselt: Heute, im Jahr 2022, verfügen wir über Impfstoffe und Medikamente gegen die Erkrankung. Während bestimmte Bereiche unseres Lebens in einen Zustand vor der Pandemie zurückkehren mögen, dürften sich andere Veränderungen langfristig forcieren. Wir haben eine Prognose gewagt, wie sich Gesellschaft und Unternehmen im Jahr 2022 transformieren – und welche Implikationen sich daraus für das People Management ergeben.

Im Folgenden schlagen wir sechs Umfeld- und Treiberfaktoren in Gesellschaft und Unternehmen vor. Daraus leiten wir wiederum sechs People-Trends für das Jahr 2022 ab. Sicher können diese Faktoren und Trends nur einen Ausschnitt der zahlreichen Veränderungen der postpandemischen Welt und Weltwirtschaft darstellen. Allein sie skizzieren Unterstützungslinie für Personalerinnen und Personaler, um die Agenda ihrer HR-Funktion für die kommenden Wochen und Monate zu setzen und schärfen.



## 6 Trends für das People Management 2022 (1-3)

Umfeld- und Treiberfaktoren in Gesellschaft und Unternehmen sowie resultierende People-Trends

### Trend-Cluster in Gesellschaft und Unternehmen

## Nachhaltigkeit

Umweltschutz Förderung von Vielfalt Übernahme sozialer Verantwortung

## Pandemiebewältigung

Forderung von Fairness Gesundheitsschutz Wirtschaftshilfe und Performance-Förderung

## 3 Robuste Lieferketten

Kontrolle der Inflation Stärkung der Resilienz Zuspitzung des Arbeitsmarkts

Quelle: Jochmann & Stein (2022). 6 Trends für das People Management 2022.

### Implikationen für das People Management

Mit der zunehmenden Integration von Nachhaltigkeitskriterien in das Performance Management von Unternehmen geht auch für das People Management der Imperativ einher, eine spezifische **People-Sustainability-Strategie** zu entwickeln, die auf die Nachhaltigkeitsleistungen des Unternehmen einzahlt, indem sie Personal ressourcenschonend plant und einsetzt, **Diversität** in Führungs- und Schlüsselpositionen fördert und **Organizational Citizenship Behavior** incentviert und gratifiziert.

Wieder in eine Form von Normalität zu finden, stellt im dritten Jahr der Pandemie eine der Kernaufgaben des People-Managements dar. Große Teile der Belegschaft in wissensbasierten Jobrollen werden nicht nur physisch, sondern auch emotional reintegriert werden müssen. Der Beitrag des People-Managements zur Abmilderung der Folgen der Pandemie wird daher ganzheitlich neben dem Integrationsmanagement in der Förderung von individuellem Wohlbefinden und der Steigerung der Arbeitgeberattraktivität insgesamt bestehen.

Analog dem Supply Chain Management von Unternehmen kann das People Management die Krisenfestigkeit und Zukunftsfähigkeit der Belegschaft zusätzlich stärken, indem es die **People Supply Chain** absichert und seine Kernprozesse auf die entscheidenden People-Faktoren rund um die **Gewinnung, Entwicklung und Bindung von Talenten und Zielprofilen** fokussiert. Die Ausrichtung des People-Managements auf die Geschäftsmodelle im Unternehmen im Sinne einer People Company bietet sich dabei als Leitmodell für ein HR Working Model "post Dave Ulrich" an.



## 6 Trends für das People Management 2022 (4-6)

Umfeld- und Treiberfaktoren in Gesellschaft und Unternehmen sowie resultierende People-Trends

### Trend-Cluster in Gesellschaft und Unternehmen

## Implikationen für das People Management



### **New Work**

Suche nach Purpose Flexibilisierung der Arbeit Demokratisierung der Organisation



Künstliche Intelligenz Metaverse Quantencomputing



Digitalisierung Agile Organisations- und Rollenmodelle Bedarf an Zukunftskompetenzen

Quelle: Jochmann & Stein (2022). 6 Trends für das People Management 2022.

Bei der Gestaltung der neuen Arbeitswelt wird dem People Management eine einzigartige Process Ownership zuteil: Nachdem die Umstellung auf virtuelles Arbeiten zu Beginn der Pandemie eher pragmatischen Anforderungen zu genügen hatte, werden spätestens in diesem Jahr alle Arbeitgeber ihre geübte mobile Arbeitspraxis in Hybrid Working Principles übersetzen müssen, um einerseits dem gereiften Bedarf der Mitarbeitenden an Selbstbestimmung Rechnung zu tragen und andererseits der zunehmenden Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort eine rechtliche Basis zu geben.

Da disruptiv wirkende Technologien die Unternehmens- und Geschäftsentwicklung zunehmend stark beeinflussen werden, kommt das People Management nicht umhin, entsprechend transformative Jobs in der Tiefe zu verstehen sowie das Employer Branding und Recruiting des Arbeitgebers auf die Gewinnung und Bindung dieser digitalen Zielprofile auszurichten. Insbesondere HR-Führungskräfte und die Kundenfunktion als die wirksamsten Hebel der HR-Funktion müssen solche kritischen Jobgruppen engmaschig begleiten, die über die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens entscheiden.

Um Geschäftsmodellinnovation zu fördern, sollte sich das People Management auf die Teilprozesse der digitalen und agilen Unternehmenstransformation fokussieren, in denen es einen singulären Mehrwert gegenüber anderen Unternehmensfunktionen anbieten kann – nämlich in der Entwicklung von Digitalkompetenzen, agilen Strukturen, modernen Lernkonzepten sowie in quantitativen und qualitativen Dimensionen der strategischen Personalplanung. Um hier tatsächlich Wirksamkeit zu erzielen und eine Vorbildrolle einzunehmen, ist es unausweichlich, dass die HR-Funktion diese Konzepte in einem ersten Schritt auf die eigene Belegschaft anwendet.



Zum einen suggerieren diese People-Trends, dass die HR-Funktion Management- und Kernprozesse mit entscheidender Wirkung und Professionalitätsanforderung sowohl in ihrer Ressourcenallokation als auch in ihren Skill-Profilen priorisieren sollte: Dazu zählen sicher strategische Personalplanung und People Analytics, Unternehmenskultur und Führungsleitbild sowie Change Management und Organisationsentwicklung für die strategisch orientierten Managementprozesse bzw. Sourcing, Recruiting und Onboarding sowie Talent und Learning Management für die Kernprozesse rund um den Mitarbeiterlebenszyklus. Dabei sollte jeder Prozess neben einer konzeptuellen Optimierung auch IT-basiert bzw. digital erfasst werden, um die User Experience ganzheitlich beschreiben und gestalten zu können.

Wir werden diese People-Trends aufmerksam begleiten und auf ihr Innovationspotenzial im People Management hin untersuchen. Damit möchten wir mögliche Richtungen für die Transformation der HR-Funktion im Jahr 2022 aufzeigen und diskutieren.

Erfahren Sie mehr zum Thema: Zum Bereich HR Transformation.

https://www.kienbaum.com/de/leistungen/hr-transformation/



#### Written by:

Prof. Dr. Walter Jochmann

Managing Director Walter.Jochmann@kienbaum.de

Frank Stein

Manager | HR Transformation Frank.Stein@kienbaum.de

#### Originalartikel in Kienbaum-Blog:

https://www.kienbaum.com/de/blog/6-trends-fuer-das-people-management-2022/

## Was Digitalisierung mit uns und unseren Jobs macht

### **FUTURE JOBS #1**

Wie gehen Unternehmen mit den sich verändernden Anforderungen im Hinblick auf Digitalisierung um? Wie wirkt sich diese Revolution auf unsere Jobs aus? Welche neuen Profile entstehen? Solche Themen diskutiert diese Kienbaum-Serie. Eine Einführung.

Wir buchen Reisen digital, wir kaufen mobil ein, wir führen Meetings virtuell durch, wir sind permanent vernetzt und online. Kurzum: Unser Leben wird durch die Digitalisierung geprägt. Aber was heißt Digitalisierung im unternehmerischen Kontext und wie wirkt sich diese auf die zukünftige Arbeitswelt aus?

Unter Digitalisierung versteht man die Einbeziehung neuer Technologien, um unternehmerische Prozesse zu vereinfachen, zu beschleunigen und zu verbessern. Sie bedeutet Veränderung, Transformation im Hinblick auf Prozesse und Arbeitsweisen und Umdenken in unseren Köpfen. Wie gehen Unternehmen mit diesem Kulturwandel um und was heißt das konkret in Bezug auf Leadership\*?

Digitalisierung ist ein komplexer Prozess. Es geht nicht nur um inhaltliche und technische Veränderung, **es verändert sich auch zum Großteil die Unternehmenskultur.** Letztere definiert den Umgang miteinander und stellt dar, welche Fehlerkultur ein Unternehmen hat und auf welcher Grundlage Entscheidungen getroffen werden. Auf Basis dieser Faktoren zeigt sich, was ein Unternehmen leisten und erreichen kann. Dies ist eine besondere Herausforderung für die Führungskräfte, die die Transformation vorantreiben müssen.

Wichtigste Voraussetzung ist die Veränderung der klassischen Denkmuster alter Führungsstrukturen. Aufgrund schnellerer Entscheidungsfindungen müssen die gerne genutzten Top-down-Führungsstile abgelegt werden und zu kooperativen, offenen Führungsstilen verändert werden. Die Führungskräfte agieren als Coaches oder Sparringspartner:innen und ermöglichen so die gedankliche Mitgestaltung der Vision und deren Umsetzung durch die Beschäftigten. Man kann von Führung 4.0. sprechen.

\*https://www.kienbaum.com/de/lead/

Wichtige Rolle in diesem Konstrukt ist der Chief Digital Officer: elementar im Kultur-Transformationsprozess als Vordenker:in, Innovator und Coach. Wichtig ist, die Rolle nicht mit den technischen Anforderungen des CIO oder CTO zu verwechseln. Der Chief Digital Officer trägt maßgeblich dazu bei, die Denkweise, Kommunikation und Zusammenarbeit im Prozess zu harmonisieren. Er verändert ganze Geschäftsprozesse und stellt Unternehmen für die Zukunft auf. Er steht für Änderungsbereitschaft, Innovationswillen und Kommunikation. ABER, der CDO kann nur so gut Umsetzen, wie der CEO dies auch zulässt. Somit ist der CEO der entscheidende Faktor als Impulsgeber im stetigen Transformationsprozess.

Um ein Unternehmen aber erfolgreich in das digitale Zeitalter zu transformieren müssen sich auch Job- und Rollenprofile verändern. Wie verändern sich diese in den nächsten Jahren und welche neuen Jobprofile benötigen die Unternehmen zusätzlich, um wettbewerbsfähig zu bleiben?

Diese und weitere Fragen klären wir in den nächsten Artikeln unserer Serie Future Jobs – Der Mensch im digitalen Wandel.

Hier geht es zum zweiten Teil: <u>Welche Firmen brauchen einen CDO</u>? <u>https://www.kienbaum.com/de/blog/wer-braucht-einen-cdo/</u>

#### Written by:

#### **Matthias Cescatti**

Principal | Executive Search Matthias.Cescatti@kienbaum.de

#### **Timo Lüscher**

Principal | Executive Search Timo.Luescher@kienbaum.de

#### Originalartikel in Kienbaum-Blog:

https://www.kienbaum.com/de/blog/was-digitalisierung-mit-uns-und-unseren-jobs-macht/





## **Spot-Bonus: Hype oder echte Alternative?**

## GASTBEITRAG COMP & BEN AUSGABE 1 / FEBRUAR 2022

Mitarbeitende unterjährig spontan zu belohnen, fördert ihre intrinsische Motivation. Für Ausgabe 1 / Februar 2022 des COMP & BEN Magazins haben unsere Vergütunsspezialist:innen einige Spielregeln für ein wirkungsvolles Gelingen zusammengestellt.

Der Spot-Bonus erfreut sich zunehmender Beliebtheit als Element im monetären Belohnungsportfolio vieler Unternehmen. In der Praxis finden sich unzählige Formen spontaner Belohnung von der kleinen Anerkennung bis hin zu hohen Einmalzahlungen. Damit der Spot-Bonus nachhaltig positiv wirken kann, bedarf es neben einer klaren Positionierung im Anreizportfolio eines **transparenten**, **nachvollziehbaren Vergabeverfahrens**: Er sollte gut austariert sein, ohne die Steuerungswirkung anderer Vergütungskomponenten zu konterkarieren. Dass Leistung und Entgelt Hand in Hand gehen sollten, gilt in unserer Arbeitswelt noch weithin als gesetzt. Doch wie weit reicht dieses Prinzip, wenn die Faktoren Motivation, Leistung und Geld durch eine endlose Schleife verknüpft sind?

In den letzten Jahren haben viele Unternehmen erkannt, dass dem individuellen Motivationsgewinn durch die monetäre Incentivierung von Leistung – insbesondere die an Leistungsziele gekoppelte variable Vergütung – Grenzen gesetzt sind. Individuelle Boni sind zunehmend durch Egoismus-und Bürokratievorbehalt in Verruf geraten, was sich in den Verteilungsgrundsätzen der Arbeitgeber aktuell mit einer Verschiebung zu aggregierten Steuerungsgrößen widerspiegelt. So soll mit der Kollektivierung variabler Vergütungsbestandteile der individuellen Selbstoptimierung beziehungsweise dem Silodenken entgegengewirkt sowie stärkere Zusammenarbeit und unternehmerisches Denken gefördert werden. Auf der anderen Seite wird spontanen und anlassbezogenen Feedback-Formaten der höchste Wirkungsgrad hinsichtlich der Motivation und Steuerung im direkten Leistungsfeedback zugemessen. Vor diesem Hintergrund kann die Popularität des aufgehenden Sterns der Spontanprämie am Bonushimmel eingeordnet werden. Bedient diese Form einerseits den Bedarf nach einem unterjährig, spontanen materiellen



Belohnungssystem und andererseits die Möglichkeit, Top-Performern in eher egalitären kollektiv ausgerichteten Systemen gerecht zu werden. Aber sind Spot-Boni tatsächlich in der Lage Steuerungsverluste im Zuge der Verschiebung der Verteilungsgrundätze hin zu kollektiven Steuerungsgrößen auszugleichen?

### Wie arbeiten Spot-Boni?

Anerkennung einfach, zeitnah, direkt und mit sofortiger Wirkung: Das leistet der (punktuelle) Spot-Bonus. Zunehmend häufiger findet er sich als festes Anreizelement im Performance-Management-Portfolio von Unternehmen. Bedeutung bekommt er dabei nicht nur als Incentivierungsalternative bei der Kompensation wegfallender individueller monetärer Zielboni, sondern auch als Belohnung von Leistungsträgern für die Wahrnehmung von Sonderaufgaben und Projekten. Der Charme des Spot-Bonus liegt im Wesentlichen im erzeugten Überraschungseffekt sowie der zeitnahen Gewährung nach erbrachter Leistung. Mit der unerwarteten Belohnung kann ein vitales emotionales Hochgefühl bei Mitarbeitenden oder einer Gruppe von Beschäftigten erzeugt werden. Zunächst gilt dies auch unabhängig von der Höhe der Belohnung: Eine kleine Peer-to-peer-Anerkennung zeigt ebenso Wirkung, wie eine markante Extrazahlung.

### **Transparenter Prozess ist ein Muss**

Zu beachten ist allerdings, dass die monetäre Belohnung in einem angemessenen Verhältnis zur erbrachten Leistung steht. Dies ist besonders wichtig, wenn es sich um eine monetär bemessene Prämie handelt, die sich in ein Verhältnis zum Gehalt der Belohnten setzen lässt. Auch wenn der Reiz des Spot-Bonus in der Spontanität und Unmittelbarkeit des Instrumentes liegt, sollte die Vergabe einem transparenten und regelhaften Prozess folgen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die positive Wirkung als "Feigenblattmotivation" oder auch als "Nasenprämie" diskreditiert wird. Auch ein wesentlicher Nachteil des Spot-Bonus sollte nicht unerwähnt bleiben: Die nachträgliche Anerkennung für gute Leistung eignet sich nicht für die Leistungssteuerung, sie lebt von der Überraschung und entzieht sich damit der Möglichkeit, Verhalten gezielt zu beeinflussen. Daher sollte sichergestellt sein, dass an anderer Stelle die Verhaltens- und Leistungssteuerung geregelt ist.

#### Viele Varianten der Spontanprämie

Die große Bandbreite an Spot-Boni wurde auch in den Ergebnissen der Kienbaum Performance-Management-Studie deutlich.
Grundsätzlich bieten sich Arbeitgebern Gestaltungsmöglichkeiten



in Bezug auf den Vergabeprozess, die Form, die Höhe der Spontanprämien, die Häufigkeit der Vergabe in der Organisation und in Bezug auf die Zielgruppen (Teams oder Individuen). Häufig werden Spot-Boni durch Vorgesetzte gewährt, die durch das Instrument eine weitere Möglichkeit zur Honorierung ihrer Mitarbeitenden haben. Insbesondere in Unternehmensumfeldern mit höherer Selbstorganisation, in denen Vorgesetzte häufig die Leistung der Beschäftigten weniger im Blick haben als die unmittelbaren Teammitglieder, eignet sich auch ein Rückgriff auf Peer-to-peer-Boni. Zumindest sollte es möglich sein, Kolleginnen und Kollegen für eine Sonderzahlung vorzuschlagen. So bietet beispielsweise eine Schweizer Versicherung, die zunehmend agil organisiert ist, die Möglichkeit, Teammitgliedern Spot-Boni in Höhe von 5000 CHF zuzuteilen, ohne erforderliche Genehmigung durch eine weitere Stelle. Der von vielen Unternehmen vermutete Missbrauch einer solchen Regelung konnte dabei bislang nicht beobachtet werden. Vielmehr zeigt sich, dass Mitarbeitende mit den übertragenen Rechten, die mit den zusätzlichen Pflichten einer Selbstorganisation einhergehen, verantwortungsvoll umgehen.

**Gestaltung eines Spot-Bonus** 

Um als unterjähriges Element zu wirken, müssen Spot-Boni keineswegs aus einem zusätzlichen Geldbetrag bestehen.

Insbesondere wenn die Wertschätzung im Vordergrund steht, können nicht monetäre Spontanprämien – wie ein vom Arbeitgeber gesponsertes Wellnesswochenende, Gutscheine für Freizeitaktivitäten, zusätzliche Urlaubstage oder Weiterbildungen – eine größere Wirkung entfalten als gleichwertige Geldbeträge und eine sinnvolle Ergänzung zum monetären Vergütungsportfolio darstellen. Damit einher geht die Frage nach der finanziellen Spannbreite der Spot-Boni. Erfolgt die Belohnung in monetärer Form für eine nachvollziehbare und möglicherweise auch messbare deutliche Leistung, wie einem großen Verkaufsabschluss oder der Bewältigung eines schwierigen Projektes, steht die Anreizwirkung der Höhe der monetären Belohnung im Fokus. Insbesondere als Kompensation für die Verlagerung individueller Boni empfiehlt sich eine Höhe von mindestens einem halben bis ein Monatsgehalt. Unternehmen unterscheiden zudem die Häufigkeit, mit der sie die Gewährung von Spot-Boni vorsehen. Während sie in einigen Organisationen lediglich ausgewählten Top-Performern zugutekommen, sehen andere eine breite Verteilung vor. Daran schließt sich die nächste Frage an: Sollen lediglich Individuen honoriert werden oder auch ganze (Projekt-)Teams?



#### Individuen oder Teams incentivieren?

Bei einem Mineralölunternehmen stehen Spot-Boni als ergänzende Honorierung besonderer individueller sowie Team- oder Projektleistungen zur Verfügung. Sie dienen als Ergänzung zu dem als zu starr empfundenen jährlichen Zielbonus- und Leistungsbeurteilungssystem. Der Spontanbonus soll außergewöhnliche Erfolge und die Hilfsbereitschaft der Mitarbeitenden unmittelbar würdigen und richtet sich potenziell an alle Beschäftigten. Die Vergabe erfolgt im Zuge eines regelmäßigen in die Managementroutinen eingebauten Prozesses. Die Prämien, die von einem Vorgesetzten vorgeschlagen und durch das Führungskomitee genehmigt werden, können zwischen 500 Euro und einem halben Bruttomonatsgehalt liegen. Als generelle Richtlinie sind Spot-Boni für 15 bis 20 Prozent der tariflichen und fünf Prozent der außertariflichen Mitarbeitenden vorgesehen. Wie auch bei anderen Elementen eines Vergütungssystems\* sollte bei der Ausgestaltung der spezifische Unternehmenskontext und die kulturellen Voraussetzungen berücksichtigt werden, in der ein Spot-Bonus zur Wirkung kommt.

#### **Fazit**

Die von vielen Unternehmen eingeführten Spot-Boni können eine sinnvolle Ergänzung zu bestehenden Vergütungselementen und auch ein Abschwächen für die zunehmende Ablösung individueller Boni durch kollektive Elemente darstellen. Der geringe bürokratische Aufwand und die zeitnahe Belohnung nach erbrachter Leistung erklären die zunehmende Beliebtheit dieses Instruments. Einen vollumfänglichen Ersatz für individuelle Bonuszahlungen, die historisch häufig an Zielvereinbarungen gekoppelt sind, bieten Spot-Boni jedoch aufgrund ihrer fehlenden Steuerungswirkung nicht. Vielmehr stellen sie ein wertschätzendes Belohnungsinstrument dar, das weitere Steuerungselemente (auch ohne monetäre Verknüpfung) komplettiert.

Dieser Artikel ist erschienen in Comp&Ben Ausgabe 1 / Februar 2022: Zur aktuellen Ausgabe.

https://www.totalrewards.de/comp-ben/magazin/

<sup>\*</sup> https://www.kienbaum.com/de/leistungen/compensation-performance-management/



### Written by:

#### **Moritz Kinkel**

Business Analyst | Compensation & Performance Management Moritz.Kinkel@kienbaum.de

### **Selina Gampe**

Consultant | Compensation & Performance Management Selina.Gampe@kienbaum.com

#### Hans-Carl von Hülsen

Senior Manager | Compensation & Performance Management Hans-Carl.vonHuelsen@kienbaum.de

### Originalartikel in Kienbaum-Blog:

https://www.kienbaum.com/de/blog/spot-bonus-hype-oder-echte-alternative/



# **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. 16



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 59 487

Mobile: +49 (0) 151 18 83 77 48

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



