



Japanese Corporate Business Newsletter

No. 3/2023

Page Topic

03

[DE] Wie sich Unternehmenswerte in den Kompetenzen widerspiegeln

06

[DE] Inflationsprämie – wer hat die Maßnahme vom Arbeitgeber erhalten?

09

[DE] MANN+HUMMEL – Leadership in Filtration: Für eine lebenswerte Zukunft

12

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

13

Contacts



Wie sich Unternehmenswerte in den Kompetenzen widerspiegeln

Zusammenfassung der Session "Future Competency and Skill Management in Global Corporations"

Proaktives und systematisches Management von Kompetenzen und Fähigkeiten in einer Organisation zu implementieren, ist eine Kernforderung von Personalabteilungen. Johanna Dickinson, Group Director HR bei der Intersnack Group, diskutierte mit Dr. Dennis Kampschulte, Managing Director und Partner bei Kienbaum, darüber, wie Intersnack diese Herausforderung angeht.

Die Intersnack-Gruppe ist ein international wachsendes Unternehmen, das Chips und andere Knabberspezialitäten herstellt. Hierzulande ist die Organisation vor allem für ihre Marken funny-frisch, Chio Chips und Ültje bekannt. Intersnack produziert an 42 Standorten in Europa und Übersee mit rund 14.000 Mitarbeitenden. Organisiert ist die Gruppe in 15 Management Units, wobei jede Einheit selbstständig organisiert ist und eigene HR-Teams hat. Geführt wird die Gruppe nicht top-down, sondern in partnerschaftlichen Dialog der gleichgestellten Einheiten. „Auf diese Dezentralität sind wir sehr stolz, da sie zu unserer DNA gehört und unsere Werte widerspiegelt“, sagt

Johanna Dickinson.

Zugleich birgt die Organisationsform auch Herausforderungen. Um noch schnelleres Wachstum für die Gruppe insgesamt zu erzeugen, sollten HR-Prozesse harmonisiert ablaufen. Johanna Dickinson berichtete davon, wie Intersnack das Kompetenz- und Skillmanagement solch einer Harmonisierung unterzogen hat.

Für die Identifizierung, Bewertung, Entwicklung von funktionsübergreifenden Kompetenzen hat Intersnack einen hybriden Ansatz etabliert: Zum einen wurden **Kompetenzen** implementiert, die für alle Mitarbeitenden gelten. Sie wurden aus den drei Kernwerten der Intersnack-Gruppe operationalisiert. Durch diese Verhaltensweisen soll sichergestellt werden, dass der Purpose von allen Mitarbeitenden jeden Tag gelebt werden kann. Hinzu kommen zusätzliche Kompetenzen, die nur für Führungskräfte eingesetzt werden.

Das zuvor genutzte, globale Modell mit acht zentralen Kompetenzen für alle Mitarbeitenden der Organisation sei zwar einfach zu verstehen gewesen, so Dickinson, habe aber wegen des unspezifischen Charakters nicht die Akzeptanz der Management Units erhalten. „Besonders Purpose-getriebene Unternehmen haben mit Kompetenzmodellen ein machtvolles Instrument, um ihre Werte in der Organisation für alle transparent zu machen“, sagte Dr. Dennis Kampschulte.

Neben den Kompetenzen wurde Intersnack bei der Neukonzeptionierung auch der Bedarf an Transparenz hinsichtlich der funktionalen **Fähigkeiten (Skills)** deutlich. Man entschied sich für funktionale Skill-Cluster, welche die relevanten Kenntnisse für eine Funktion abbilden (z. B. Finance, HR, Marketing, IT). Dickinson: „Jetzt sprechen wir in der gesamten Gruppe die gleiche Sprache“.

Die Vorteile der Cluster:

- Sie verschaffen Klarheit über die Entwicklung von Fähigkeiten innerhalb der Funktion.
- Sie schaffen Transparenz hinsichtlich der Stellenanforderungen und erleichtern somit das Recruiting.

- Sie skizzieren funktionspezifische Fähigkeiten für Kollegen in den Management Units
- Sie unterstützen die individuelle berufliche Entwicklung in der Funktion und in andere Funktionen hinein.

Die Cluster wurden in Workshops gemeinsam mit den Vertretern der HR Teams sowie Mitarbeitern der unterschiedlichen Management Units entwickelt. Dabei legte die jeweilige Funktion fest, welche Skills benötigt werden, wodurch Ownership innerhalb der Funktion generiert wird. Das, betonte Dickinson, mache für den Prozess der Entwicklung ein gutes Projektmanagement unerlässlich.

Schauen Sie sich hier den gesamten Talk als Aufzeichnung an:

<https://www.kienbaum.com/de/blog/wie-sich-unternehmenswerte-in-den-kompetenzen-widerspiegeln>

Webinar | Future Competency and Skill Management in Global Corporations (Englisch)

Referent:innen:

Johanna Dickinson

Group Director Human Resources, Intersnack

Dr. Dennis Kampschulte

Managing Director & Partner, Kienbaum

Written by:

Lucilla Schönauer

Junior Communication Specialist

Originalartikel in Kienbaum-Blog:

<https://www.kienbaum.com/de/blog/wie-sich-unternehmenswerte-in-den-kompetenzen-widerspiegeln>

Inflationsprämie – wer hat die Maßnahme vom Arbeitgeber erhalten?

Gehaltsentwicklung 2022/2023

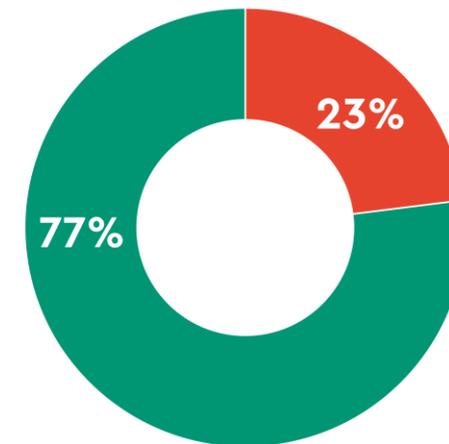
Mit der Inflationsprämie hat die Bundesregierung Ende vergangenen Jahres ein Instrument geschaffen, um eine steuer- und sozialversicherungsfreie Zahlung für Arbeitnehmende zu ermöglichen. Im Rahmen unserer Kurzstudie Anfang März haben wir über 300 Unternehmen zur Nutzung der Inflationsprämie befragt. Wer hat von der Maßnahme profitiert? Wieviel wurde ausgezahlt? Wir haben die Erkenntnisse zusammengefasst.

Ende Oktober 2022 schuf die Bundesregierung die Möglichkeit für Unternehmen, bis zu 3.000€ steuer- und sozialversicherungsfrei an ihre Arbeitnehmenden auszuzahlen. Um die Belastung für die Unternehmen auf einen größeren Zeitraum zu verteilen, gab es zudem die Möglichkeit, die Inflationsprämie in mehreren Tranchen und über einen Zeitraum von knapp zwei Jahren auszuzahlen. Ziel war die Unterstützung der Bürgerinnen und Bürger in Zeiten steigender Lebenshaltungskosten.

Im Rahmen einer Kurzstudie Anfang März haben wir über 300 Unternehmen u.a. zur Nutzung der Inflationsprämie befragt. Hier die wichtigsten Erkenntnisse:

Die Unternehmen haben die Möglichkeit wahrgenommen

Rund 77% der befragten Unternehmen gaben an, dass sie eine Inflationsprämie an ihre Mitarbeitenden auszahlen.



■ Keine Inflationsprämie ausgezahlt
■ Inflationsprämie ausgezahlt

Die Unternehmen haben die Möglichkeit genutzt, die Auszahlung zu staffeln

Rund die Hälfte der befragten Unternehmen, welche eine Inflationsprämie auszahlten, nutzten die Möglichkeit diese zu staffeln. Rund die Hälfte dieser Unternehmen zahlt die Prämie in zwei Tranchen aus, 17% in drei Tranchen und 10% in vier Tranchen.

	Einmalige Auszahlung in €* (N= 93)				Gestaffelte Auszahlung in €* (N=103)			
	Q1	Median	Q3	Durchschnitt	Q1	Median	Q3	Durchschnitt
Vorstandsmitglieder/ Geschäftsführende	1.000	1.500	3.000	1.668	1.500	3.000	3.000	2.196
Leitungsfunktionen	1.000	1.500	2.750	1.573	1.500	3.000	3.000	2.252
Spezialist:innen	1.000	1.500	2.250	1.622	1.500	3.000	3.000	2.364
Sachbearbeiter:innen	1.000	1.500	3.000	1.638	1.500	3.000	3.000	2.341

* Statistische Kennzahlen nur über die Unternehmen, welche eine Inflationsprämie auszahlten.

Eine weitere Erkenntnis: **Die Inflationsprämie müssen sich Unternehmen erst einmal leisten können.** Diejenigen Unternehmen, welche ihre Ertragslage im Vergleich zum Wettbewerb als überdurchschnittlich bewerteten, gaben signifikant häufiger an, das Instrument der Inflationsprämie zu nutzen. Interessensvertreter (wie z.B. Verbände oder Gewerkschaften) teilten uns in den Gesprächen mit, dass ein solches Instrument für Kleinunternehmen, wie z.B. die kleine Bäckerei um die Ecke, schlichtweg nicht leistbar sei. Unternehmen dieser Größenordnung haben an unserer Studie tendenziell nicht teilgenommen. Dabei arbeiten immerhin 18% der Beschäftigten in Deutschland in Unternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitenden (Quelle: Statista). Inwieweit diese Beschäftigten von der Inflationsprämie profitieren konnten, weist unsere Studie daher nicht aus.

Unser Fazit:

Die Möglichkeit der Inflationsprämie hat Wirkung gezeigt, ermöglichte den Unternehmen spürbare Auszahlungen an ihre Beschäftigten und war handwerklich gut gemacht (Stichwort: Zeitraum und Staffelung).

Die Kurzstudie ist kostenlos über unseren Kienbaum Shop erhältlich.

<https://shop.kienbaum.com/produkt/gehaltsentwicklung-2022-23/>

Written by:

Dr. Michael Kind

Senior Manager | Compensation & Performance Management

Michael.Kind@kienbaum.de

Originalartikel in Kienbaum-Blog:

<https://www.kienbaum.com/de/blog/inflationspraemie-wer-hat-die-massnahme-vom-arbeitgeber-erhalten>

MANN+HUMMEL – Leadership in Filtration: Für eine lebenswerte Zukunft

Kienbaum Podcast „Pioniere wie wir“ – Episode 34

In der neuen Folge „Pioniere wie wir“ spricht Thomas Fischer, Enkel des Mitgründers von MANN+HUMMEL und Aufsichtsratschef, über die Bedeutung der Transformation von Verbrennungs- zu Elektromotoren für Filtration, Digitalisierung sowie über die Zusammenarbeit zwischen den beiden Gesellschafterfamilien Mann und Hummel.

Thomas Fischer ist auf der ganzen Welt zuhause: Über 23-mal ist der Enkel des Mitgründers Adolf Mann des Filtrationsspezialisten MANN+HUMMEL schon in seinem Leben umgezogen. Seit 2002 bekleidet er als Vertreter der dritten Generation und Gesellschafterbevollmächtigter der Familie Mann das Amt des Aufsichtsratschef im weltweit agierenden Unternehmen mit über 22.000 Mitarbeitenden. Selbst operativ im Unternehmen mitgearbeitet hat er nie. Der Gesellschaftervertrag schließt dies aus. Thomas Fischer war es wichtig, vor seiner Tätigkeit als Aufsichtsrat auf

eigenen Beinen zu stehen. „Es hat mich zufriedengestellt, aufgrund meiner gezeigten Leistung nach oben gekommen zu sein“, so Thomas Fischer. Das Unternehmen MANN+HUMMEL und die Trends der Filtrationsbranche kennt er dennoch in und auswendig. Im Gespräch mit Fabian Kienbaum erläutert er, was die Transformation von Verbrennungsmotoren zu alternativen Antrieben für Filtration bedeutet, wie Digitalisierung in Bezug auf Filtration aussieht und wie wichtig Unternehmenswerte für die Stimmung im Unternehmen sind. Außerdem erzählt er, wie der Gesellschaftervertrag zwischen den Familien Mann und Hummel aussieht und warum es ihn nicht lange in die Politik gezogen hat.

MANN+HUMMEL ist insofern besonders, als dass das Unternehmen schon immer im Besitz zweier Gesellschafterfamilien ist. „50:50 kann schwierig sein, wenn die Familien nicht gut miteinander auskommen“, merkt Fischer an. Klare Kommunikation sei dabei das A und O. Und wenn es mal zu keinem Konsens kommen sollte, dann haben die Familien ein Ass im Ärmel: Im Notfall wird eine eigens dafür angefertigte Münze geworfen. Zu diesem Mittel greifen mussten die

Familien noch nie. Operativ in der Organisation tätig ist keins der Familienmitglieder. Warum dies so ist, erklärt Fischer anhand des Beispiels seines Vaters, der als letztes Familienmitglied operativ agierte und an Multiple Sklerose erkrankt war. „Einer, der schwer krank ist, ist nicht so mutig und nicht so veränderungsbereit wie ein vollkommen gesunder Mensch.“ Heute als Gesellschaftsvertreter kann Thomas Fischer weiterhin nah genug sein und Einfluss nehmen. Auch wenn das für eine bestellte Geschäftsführung an der Spitze des Unternehmens herausfordernd sein kann. „Für eine Fremdgeschäftsführung kann es schwierig sein, Gesellschafter dabei zu haben.“ Auch hier sei klare Kommunikation wichtig. Vor allem zwischen unterschiedlichen Kulturen. Denn der MANN+HUMMEL CEO Kurk Wilks stammt aus den USA, Thomas Fischer kommuniziert jedoch schwäbisch: „‘Man könnte‘ oder ‚man sollte‘ heißt im Schwäbischen: ‚man muss – und das vorgestern‘“, scherzt er. „Ich habe gelernt, klarer zu kommunizieren“, erläutert der Aufsichtsratsvorsitzende die Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung.

Hören Sie hier die ganze Folge:

<https://www.kienbaum.com/de/podcast/pioniere-wie-wir>

Zur Person:

Thomas Fischer arbeitete nach einer Banklehre und einem BWL-Studium in der Automobilindustrie im In- und Ausland. Seit 2002 ist er nicht mehr in Konzernen tätig, sondern bekleidet den Aufsichtsratsposten des Familienunternehmens und lebt mit seiner Familie im südwestfälischen Lüdenscheid. Als Enkel des Mitgründers Adolf Mann und Gesellschafterbevollmächtigter der Familie Mann und Vorsitzender im Aufsichtsrat kennt er das Unternehmen gut. Gemeinsam mit dem Gesellschafterbevollmächtigten der Familie Hummel bestimmt er die strategische Linie des Technologiekonzerns.

Written by:

Fabian Kienbaum

Co-CEO

Fabian.Kienbaum@kienbaum.de

Originalartikel in Kienbaum-Blog:

<https://www.kienbaum.com/de/blog/mann-und-hummel-thomas-fischer-pioniere-wie-wir-podcast>

Der Kienbaum Podcast

Deutschlands Familienunternehmen: Sie sind unser Mittelstand. Was treibt die neue Generation an der Spitze von Familienunternehmen an? Ist ihr Erbe mehr Last oder eher Chance? Wie erleben sie Disruption und Wandel? Was ist ihr Verständnis von Führung und ihre Vorstellung von gesellschaftlicher Verantwortung?

In unserem Podcast entdecken und erleben Sie gemeinsam mit Fabian Kienbaum Deutschlands Familienunternehmen. Sein Großvater Gerhard gründete das erste Beratungshaus Deutschlands 26-jährig im Oktober 1945 und übergab es Mitte der 80er Jahre an seinen Sohn Jochen Kienbaum. Seit 2018 steht Fabian als Nachfolger an der Spitze und bereitet das Unternehmen auf die Zukunft vor – nicht nur unternehmerisch, sondern auch im gesellschaftlichen Kontext.

Auch deswegen hat sich Kienbaum der Kampagne “Made in Germany – Made by Vielfalt” angeschlossen, in der 50 Familienunternehmen für Weltoffenheit, Toleranz und Vielfalt plädieren. „Deutschlands Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit ist nicht zuletzt wegen unserer demographischen Entwicklung in hohem Maße von den Menschen abhängig, die wir für unser Land begeistern können. Die Kampagne war der entscheidende Impuls, die Podcast-Serie „Pioniere wie wir“ ins Leben zu rufen“, sagt Fabian Kienbaum.

<https://www.kienbaum.com/de/podcast/pioniere-wie-wir>





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. ¹²



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

Kienbaum

