

## “When in the USA, do as Americans do...”

Das Bestreben Managementvergütungen deutscher Tochtergesellschaften in den USA mit den Vergütungsrichtlinien der deutschen Muttergesellschaft in Einklang zu bringen, ist zum Scheitern verurteilt.

Die Einstellung eines Managers erfolgte in Deutschland traditionell über eine Ausschreibung durch das Unternehmen. War dies früher eine Domäne der Wochenendausgabe der Zeitungen, so mag dies heute verstärkt über Online-Börsen oder die Firmenwebseite abgewickelt werden. Das Prinzip hat sich nicht geändert: Firma sucht Mitarbeiter!

Solche Ausschreibungen werden insbesondere von aktuell interessierten Kandidaten gesucht und gelesen. Das heißt von Personen, welche eine neue Anstellung

Schema prägt die Erwartungshaltung der Unternehmensvertreter: „Erklären Sie mir bitte warum ich Sie einstellen soll?“

In den USA geschieht die Personalsuche selbst für die mittlere Managementebene unter Einschaltung von Personalberatern, welche erfolgreich im Berufsleben stehende Kandidaten identifizieren und für einen Wechsel interessieren müssen. Der amerikanische Unternehmer sucht den Erfolgsmanager, den „Leader“, welcher irgendwo auf dem nordamerikanischen Kontinent gefunden werden muss.

### Verhandlungen unterliegen anderen Regeln

Dieses Procedere führt zu einer völlig anderen Dynamik der Gespräche und

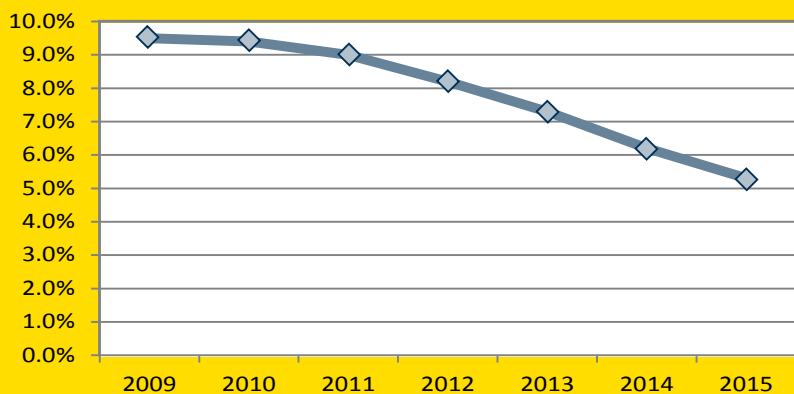
Es ist leicht zu erkennen, dass dies zu einer unterschiedlichen Dynamik der Besetzungsgespräche führt: Im ersten Fall kann ein Gehaltsangebot auf Höhe des bisherigen Einkommens möglicherweise tatsächlich annehmbar sein. Im zweiten Fall ist alles unter 15%-20% Gehaltserhöhung, zuzüglich attraktiver Nebenleistungen, einer interessanten neuen Aufgabe, einem entsprechenden Titel sowie soliden Wachstumsmöglichkeiten eben kein wirkliches Angebot.

Um qualifizierte Mitarbeiter einstellen und halten zu können müssen konkurrenzfähige Vergütungsmodelle offeriert werden. Deutsche Tochtergesellschaften in den USA stehen mit US Firmen im Wettbewerb um diese Mitarbeiter. Stets ist daher der Vergleich zum amerikanischen Umfeld zu suchen, nicht mit den Gegebenheiten des Mutterhauses.

„When in the USA do as the Americans do“ heißt nicht nur sich „anzupassen“, sondern sich im lokalen Kulturkreis und seinen Gegebenheiten „einzupassen“!

*Egon Lacher, Geschäftsführender Gesellschafter der JR BECHTLE & Co.*

**Arbeitslosenrate USA**  
[Juli]



suchen, oder welche aus der bisherigen Anstellung heraus wollen! Die traditionelle Form der Mitarbeitersuche in Deutschland spricht daher Personen an, welche stärker bemüht sein werden sich in den Gesprächen mit den Vertretern der Unternehmen anzupassen und flexible zu zeigen. Dieses

Verhandlungen mit US Kandidaten: „Erklären Sie mir bitte, weshalb ich meine erfolgreiche Arbeit bei meinem bisherigen Arbeitgeber aufgeben soll, um das Risiko einzugehen in Ihrem Unternehmen tätige zu werden?“,

Themen, die Sie bewegen:

VDMA - Expertenrunde  
2. November, 2015  
Frankfurt

**„Führung und Management einer US-Tochtergesellschaft“**

Key speaker: Herr Egon Lacher

# China: Kulturunterschiede bleiben bestimmend - Worauf europäische Unternehmen bei der Personalsuche achten sollten

## Kulturelle und praktische Hürden

Andersartige Denk- und Verhaltensweisen von Europäern und Chinesen erschweren im Rekrutierungs-Prozess den Zugang zu Bewerbern. Kulturelle und sozio-ökonomische Hürden resultieren aus der unterschiedlichen historischen und politischen Entwicklung sowie Unterschieden im Lebensstil und den Wertvorstellungen: Während Deutsche selbstbestimmtes Agieren und direkte Kommunikation gewohnt sind, betonen Chinesen zwischenmenschliche Beziehungen aber auch die Notwendigkeit von Hierarchien. Ein „Ja“ bedeutet nicht unbedingt Zustimmung. Ein „Nein“ wird aus Angst vor Gesichts- bzw. Harmonie-Verlust vermieden. Selbst praktische Hürden wie zum Beispiel Zeitunterschied, Einreisebestimmungen und unterschiedliche Feiertage erschweren die Personalsuche: Man denke hier nur an das chinesische Neujahr, an dem das ganze Land zwei Wochen stillsteht, während der Europäer gerade aus dem Weihnachtsurlaub zurückgekehrt ist.

## Das Managen von Erwartungen

Als Brücke zwischen den Kulturen haben wir den Anspruch, Bedürfnisse beider Parteien ganzheitlich zu verstehen und zwischen den Erwartungen des Kunden-Unternehmens und denen des Bewerbers zu vermitteln. Auch hier kommen kulturspezifische Vorstellungen zum Tragen: Dem Wunsch des suchenden Unternehmens via Anzeigenschaltung aussagekräftige Bewerbungsunterlagen, inklusive Anschreiben, Arbeitszeugnisse, etc. zu erhalten, werden die wenigsten Bewerber vollumfänglich nachkommen. Die deutsche Bewerbungsmappe ist schlichtweg nicht üblich in China und Arbeitszeugnisse werden überhaupt nicht ausgestellt. Auch der chinesische Bewerber hat häufig unrealistische Erwartungen: Hat er zuvor zum Beispiel in einem staatseigenen Unternehmen ein ganzes Heer von Mitarbeitern geführt, erwartet er im nächsten Job, eine noch größere Führungsverantwortung zu bekommen. Der Grund: Chinesen beziehen ihren Selbstwert neben Gehalt und Job-Titel auch aus der Anzahl der Mitarbeiter, die in der Hierarchie unter ihnen stehen.

## „Small is not beautiful“

Großunternehmen bieten in den Augen des markenorientierten chinesischen Bewerbers einen guten Job und schnelle Aufstiegsmöglichkeiten. Jeder will bei einem Fortune 500-Unternehmen arbeiten, wodurch die Personalsuche für „Hidden Champions“ erschwert wird. Doch auch KMUs können bei den Bewerbern punkten, indem sie ihre Vorteile herausarbeiten und attraktiv darstellen. Doch längst nicht jeder deutsche Arbeitgeber bereitet sich auf ein Bewerbungsgespräch in China entsprechend vor und weicht oftmals Fragen aus, die zum Beispiel die Strategie des Geschäfts betreffen. In puncto Außendarstellung könnte sich die eher ingenieursgeprägte deutsche Führungskraft etwas von ihrem US-amerikanischen Kollegen abschauen.

## Der „Chinesische Traum“

China ist längst kein Billiglohnland mehr. Mit steigendem Wachstum wächst auch der Anspruch, sich einen höheren Lebensstandard zu ermöglichen. Der Traum von der schnellen Karriere mit einem guten Gehalt ist groß. Ebenso groß ist der gesellschaftliche Erwartungsdruck im Land der Ein-Kind-Politik: Wer als einziges Kind geboren wird, muss aufsteigen und von seinem Netto-Einkommen noch die Elterngeneration mitfinanzieren. Das bedeutet: Wenn ein Chinese ein hohes Gehalt fordert, ist er keineswegs einfach geldgetrieben, sondern hat die moralische Verpflichtung gegenüber seinen Angehörigen im Hinterkopf. China befindet sich im Wandel: Gestern noch die „verlängerte Werkbank“ Europas, verändert sich das Land vom Produktions- zum Absatzmarkt. Die Konkurrenz ist stark, auch auf dem Personal-Markt. Gut qualifizierte Chinesen wissen um ihren Marktwert. Auf einen „Run“ dieser begehrten Talente auf mittelständische Unternehmen kann man vergeblich warten. Wichtig ist, ausgewählte Bewerber gezielt anzusprechen und sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.

*Joachim Wehrle, Geschäftsführender  
Gesellschafter der **wpb** Wehrle Personal  
Beratung in Shanghai, China*

## Board of Directors

Europäische Tochtergesellschaften in den USA sind überwiegend in der Rechtsform einer Corporation gegründet. Den gesetzlichen Vorschriften entsprechend, benötigen sie daher einen Beirat (Board of Directors).

Der Board of Directors eines amerikanischen Unternehmens hat nicht nur eine Kontrollfunktion, sondern eine erheblich darüber hinaus gehende Managementrolle, im Vergleich zum Aufsichts- oder Beirat einer europäischen Firma.

Ein aktiver Board nach amerikanischem Muster stellt sowohl für die Tochtergesellschaft als auch für die Muttergesellschaft ein wichtiges zusätzliches Management-Instrument dar.

Die JR BECHTLE & Co. führt Personalsuchen für Board of Director Mitglieder europäischer Niederlassungen durch.

Die leitenden Partner unserer Gesellschaft sind ebenfalls im Board verschiedener Unternehmen aktiv.

[jrb.management@jrbechtle.com](mailto:jrb.management@jrbechtle.com)

# How external board members improve company performance in five strategic areas

"Sometimes you can't see the forest for the trees" - German and American cultures both use the same image to describe a common business challenge: the difficulty to see important patterns, trends, opportunities and threats when Management is too deep into day-to-day job requirements. Adding experienced external Board Directors to a solely internally staffed board can be a very effective way in improving board and ultimately company performance. Following are five examples how external board members can positively impact critical decision making:

## 1) Succession Planning

In a tight knit local management team, it is often difficult to objectively assess the potential of a Manager, especially if a comparison to outside talent is missing. An experienced external board executive will bring perspective to that process and can push for a wider search if required while the local President might be concerned about offending a key employee making the same suggestion.

## 2) Mentoring

Especially when a new President has been appointed, an external board member can be an excellent resource and sounding board for tough decisions. His or her perspective is particularly valuable being familiar with the challenges of the business, but not vested in one option over the other. Such guidance is especially important when a young member of the German ownership is sent to the U.S. to head up a subsidiary as a development assignment. Often, these young entrepreneurs are hesitant to seek advice from the parent or don't want to appear inexperienced in front of their local management team.

## 3) Acquisitions

The deeper into due diligence a management team gets, the tougher it is to walk away from an acquisition opportunity. "Deal fever" can cloud a team's judgment. An external director with an M&A background and a healthy distance to the process can provide important guidance, push for strategic discipline and alert the team to pitfalls he or she might have experienced in the past. Integration experience is another

key contribution area: scrutinizing plans that simultaneously include growth and cost cutting goals.

## 4) Innovation

The local team is in love with a new product idea, the product is outside the core product line of the German parent. Local management assures the German Board that the US market requires a different product approach and will respond well to the innovation proposed. German board members are concerned about the high capital expenditure necessary, market acceptance and potential product liability. An external board director can provide an unbiased perspective and will offer local market insights.

## 5) Lessons learned & shared

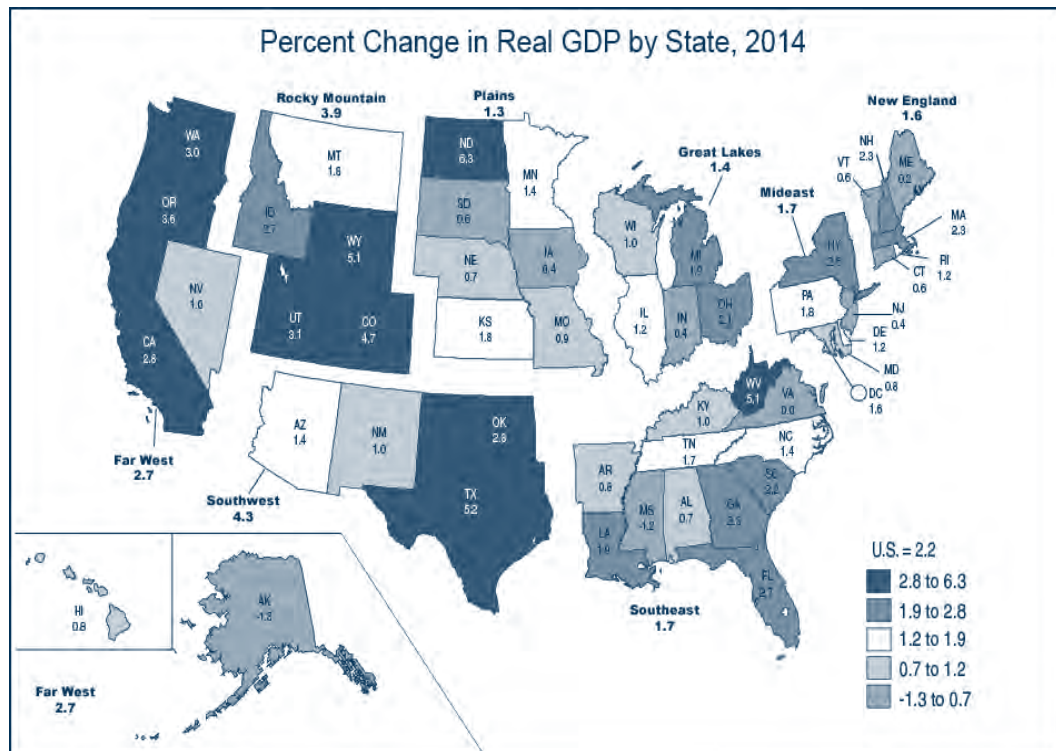
A seasoned external board member will provide experience based input regarding important strategic decisions in a multitude of areas: Should the company pursue self-insurance to fight the ever increasing health care expenses? What is the right channel strategy to enter and grow the business in the U.S.? Is utilizing a third party logistics provider the right way to

manage freight or is an in house managed approach more cost efficient? Is credit insurance in the American market an effective way to protect the company against credit risks?

Odds are an experienced external board member has already dealt with these strategic decisions. The input will help avoid costly mistakes and enable faster, better decisions implemented at a lower cost.

Beyond legal requirements and corporate veil concerns, external board members can provide a tremendous value to impactful strategic decision making. The scenarios discussed offer just some of the examples why German boards committed to the long term success of their U.S. subsidiaries should strongly consider adding external board directors. Business cultural fit, local market knowledge and C-level experience are critical ingredients for the right board member.

*By Joachim Peilert, President & CEO VEKA Holdings North America, Ernst & Young: Entrepreneur Of The Year Founding Board Member German American Chamber of Commerce Pittsburgh*



U.S. Bureau of Economic Analysis

## Professionelles Trennungsmanagement

Wer heute auf Dauer erfolgreich sein möchte, muss flexibel auf die Gegebenheiten der Märkte reagieren, braucht gute Produkte, motivierte Mitarbeiter und ein verlässliches Netzwerk. In der Folge führt das in Unternehmen zu einem stetigen Anpassungs- und Veränderungsbedarf mit Auswirkungen auf alle Beteiligten – eventuell auch mit der Notwendigkeit Personal abzubauen oder durch Mitarbeiter mit anderen Qualifikationen zu ersetzen.

Dieser Veränderungsbedarf wird aber nicht nur von Seiten der Unternehmen angestoßen, sondern kommt auch immer öfter von Seiten der Mitarbeiter. Arbeitnehmer der Generation Y – das sind die ab 1980 Geborenen – und noch jüngere, haben nicht mehr die enge Bindung an das Unternehmen wie das bei der Vorgängergeneration der Fall war. Arbeit muss abwechslungsreich sein, Spaß machen und den eigenen Ansprüchen in hohem Maß genügen. Dies führt in der Konsequenz auch hier zu einem verstärkten Veränderungswunsch, den maxplacement mit seinem Dienstleistungsangebot gerne begleitet.

2004 als max40 GmbH gegründet, firmiert die Personal- und Unternehmensberatung seit 01. Oktober 2011 als maxplacement GmbH und ist seitdem eine 100-prozentige Tochter der bbw-Holding Personaldienstleistungen GmbH.

Die Personalberatungsgesellschaft maxplacement ist Ihr erster Ansprechpartner, wenn es darum geht, Fach- und Führungskräfte bei ihrer beruflichen Neuorientierung oder Weiterentwicklung professionell und mit messbarem Erfolg zu unterstützen.

Für die berufliche Neuorientierung unserer Mandanten setzen wir klare Schwerpunkte bei Placement, Karriere, Coaching und Potenzialanalyse.

Darüber hinaus verfügen wir über umfassende Netzwerke zu Konzern- und Mittelstandsunternehmen sowie Unternehmervereinigungen. Dazu gehört – zu unserer großen Freude – seit vielen Jahren auch die Kooperation mit JR BECHTLE.

*By Petra Löwe, Geschäftsführerin der maxplacement GmbH*

### **Kundenstimmen**

I am writing you with much enthusiasm for the great job you and your team did to help me successfully fill my open CFO position. I very much appreciated the process you followed and you were successful in meeting all major timelines within schedule. Your ability to reach out to 50 different potential candidates ensured we could attract the best and brightest. Your ability to screen and interview candidates was a great help. The 4 candidates selected for personal interviews with our leadership were excellent and your help every step along the way was a great time saver and ensured efficiency and professionalism. I would be happy to recommend you to any medical device or consumer healthcare company looking to fill key leadership positions.

With regards,  
Scot

Scot J. Dube  
President & CEO North America  
SIGVARIS, Inc.



### **JR BECHTLE & Co.: Ihr Partner in Amerika**

**Boston ■ Chicago ■ Miami ■ Frankfurt**

Die führende amerikanische Beratungsfirma seit 1979 spezialisiert auf die Unterstützung der unternehmerischen Interessen deutscher, österreichischer und schweizer Firmen in Nord- und Südamerika

Personalsuche: Retained Executive Recruiting

Board of Directors Service

Personalberatung: Vergütungsberatung, Management Coaching

Unternehmensberatung: Vertriebsstruktur in Nord- und Südamerika

Management Beratung: Personalstrategie in Amerika