



# Japanese Corporate Business Newsletter

No. 6/2024

<b>Page</b>	<b>Topic</b>
<u>03</u>	[DE] Mutige Führung – Schlüssel zur digitalen Transformation
<u>08</u>	[DE] Brave Leadership – Mut zur Transformation
<u>12</u>	[DE] Gehaltsentwicklung 2025 – Das planen Unternehmen bei der Vergütung
<u>16</u>	Kienbaum - Leading by #WePowerment Japanese Corporate Business, Kienbaum Japan
<u>17</u>	Contacts



# Mutige Führung – Schlüssel zur digitalen Transformation

## Brave Leadership Session

**In einer Zeit, die von Unsicherheiten, schnellen technologischen Entwicklungen und dem Druck zur digitalen Transformation geprägt ist, gewinnt das Thema mutige Führung zunehmend an Bedeutung. In der ersten Kienbaum Brave Leadership Session unter dem Titel "Erfolg ist wichtiger als Angst – Wie digitale Transformation durch mutige Führung gelingt" drehte sich alles genau um diesen Aspekt: Wie können Führungskräfte in einer Welt voller Ungewissheiten durch Mut den Weg in eine erfolgreiche Zukunft gestalten? Die Diskussionen von Dr. Christoph Bauer (DuMont), Stephanie Wölfel (Ernsting´s Family) und Oliver Schlodder (ista) und Erkenntnisse der Veranstaltung zeigten, dass der Schlüssel zum Erfolg in einer verantwortungsbewussten und gleichzeitig mutigen Führung liegt.**

Der zentrale Gedanke, den Kienbaum Director und Moderator der Veranstaltung Jens Bergstein, aufgriff, ist, dass Mut in Zeiten von Unsicherheiten ein Erfolgsfaktor sein kann. In einer Welt, die von Krisen, Klimawandel, Kriegen und der rasanten Entwicklung von Künstlicher Intelligenz (KI) geprägt ist, scheint mutige Führung ein Weg zu sein, um Unsicherheiten zu überwinden und proaktiv zu handeln. Besonders in der digitalen Transformation, erfordert es den Mut, Risiken einzugehen, alte Muster zu durchbrechen und technologische Chancen zu nutzen.

Unternehmen scheitern nicht an der Technologie, sondern an mangelnder Führung und fehlendem Mut zur Veränderung. Mutige Führung bedeutet, Verantwortung zu übernehmen und sich für das wirklich Wichtige einzusetzen – sei es Nachhaltigkeit oder die digitale Transformation. Dies sei entscheidend, um Organisationen zukunftsfähig zu machen.



## Mut als wertorientiertes Handeln

Mut ist jedoch nicht nur der reine Wille, Risiken einzugehen. Mut ist ein kalkuliertes Eingehen von Risiken, das gleichzeitig verantwortungsbewusst und wertorientiert ist. Dies verdeutlicht, dass mutige Führung weit mehr ist als eine bloße Entschlossenheit; sie muss auch an Zielen ausgerichtet sein.

Ein besonders einprägsames Beispiel lieferte Dr. Christoph Bauer, CEO von DuMont, der den Wandel seines Unternehmens hin zu einer "AI Company" beschreibt. Er verdeutlichte, dass mutige Führungskräfte eine langfristige Vision verfolgen und bereit sind, Veränderungen zu initiieren, die das Unternehmen in eine (digitale) Zukunft führen.

## Diskrepanz zwischen Anspruch und Realität

Obwohl der Faktor Mut in Unternehmen als relevant erachtet wird, zeigte eine Umfrage unter den Zuschauer:innen, dass mutige Führung zu selten gelebt wird. In einer Umfrage während der Veranstaltung gaben 72% der Teilnehmenden an, dass Mut ein zentraler Wert in Unternehmen ist. Doch nur 18% sehen ihre Führungskräfte als

Vorbilder für mutige Führung. Diese Diskrepanz zeigt, dass es in vielen Unternehmen eine erhebliche Lücke gibt, wenn es darum geht, Mut in die Führungskultur zu integrieren.

Prof. Dr. Achim Hecker, Geschäftsführer der Digital Business University, unterstrich, dass Mut als Haltung nicht einfach zu entwickeln ist. Es reicht nicht aus, ein Seminar zu buchen und den Haken an das Thema "mutige Führung" zu setzen. Stattdessen brauche es Vorbilder und eine gelebte Unternehmenskultur, in der Mut tatsächlich praktiziert wird. Dies stellt eine zentrale Herausforderung für Unternehmen dar.

## Offenheit als Schlüsselwert der Transformation

Neben Mut identifizierte Hecker Offenheit als einen weiteren Kernwert, der für eine erfolgreiche digitale Transformation unerlässlich ist. Offenheit bedeutet, sich mit Neuerungen auseinanderzusetzen und Chancen zu erkennen, anstatt ihnen mit Berührungängsten zu begegnen. Besonders im Umgang mit neuen Technologien wie KI zeigt sich, dass Führungskräfte, die Offenheit leben, besser in der Lage sind, die Potenziale der digitalen Transformation zu nutzen.

Spannend ist, dass die Mehrheit der Veranstaltungsteilnehmenden keine Angst vor dem Verlust ihrer Position durch KI hat. Dies zeigt, dass Führungskräfte zunehmend bereit sind, die Herausforderungen der Digitalisierung anzunehmen, und sie nicht als Bedrohung, sondern als Chance sehen. Hier zeigt sich, dass Offenheit und Mut Hand in Hand gehen müssen, um die digitale Transformation erfolgreich zu gestalten.

### **Digitale Transformation als fortlaufender Prozess**

In einer anschließenden Panel-Diskussion zwischen Dr. Christoph Bauer, Stephanie Wölfel, Oliver Schlodder und Jens Bergstein wurde deutlich, dass Unternehmen kontinuierlich daran arbeiten müssen, sich an neue Marktanforderungen und Kundenbedürfnisse anzupassen. Ein Beispiel dafür ist der Omnichannel-Ansatz, bei dem digitale und stationäre Geschäftsfelder eng verzahnt werden. Dies ermöglicht es Unternehmen wie Ernsting's Family, trotz Herausforderungen wie der Pandemie, sowohl stationär als auch digital zu wachsen.

Auch in der Energiewirtschaft spielt die Digitalisierung eine Schlüsselrolle. Bei Ista wurde durch den Einsatz von Apps und neuen Technologien die Customer Journey vollständig umgestaltet. Dabei wurde der Fokus stärker auf Kundenbedürfnisse gelegt und Prozesse digital optimiert. Der Wandel erfordert nicht nur technologische Innovationen, sondern auch neue Geschäftsmodelle und mutige Entscheidungen.

### **Mutige Entscheidungen als Erfolgsfaktor**

Transformation erfordert den Willen, bekannte Wege zu verlassen und neue Ansätze zu verfolgen. Unternehmen wie DuMont müssen sich mit der Disruption ihrer traditionellen Geschäftsmodelle auseinandersetzen. Die digitale Wirtschaft fordert neue Denkweisen und Anpassungen, insbesondere angesichts der starken Konzentration von Marktmacht auf wenige große Anbieter. Hier war es entscheidend, strategische Entscheidungen zu treffen und in zukunftsfähige Technologien wie MarTech zu investieren.

## Die Rolle der Künstlichen Intelligenz

KI wird zunehmend als Werkzeug zur Effizienzsteigerung in Unternehmen eingesetzt. Während viele Führungskräfte der Technologie positiv gegenüberstehen, besteht die Herausforderung darin, sinnvolle Anwendungsfälle zu identifizieren. Bei Ernsting's Family wird KI beispielsweise zur Automatisierung von Produktbeschreibungen und Übersetzungen genutzt, was enorme Zeitersparnisse bringt. Auch bei Ista erleichtert KI den Zugang zu relevanten Daten und verbessert so das Kundenerlebnis.

Allerdings betonten die Panel-Teilnehmenden, dass KI nur ein Baustein der Digitalisierung ist und nicht als alleinige Lösung angesehen werden sollte. Unternehmen müssen ihre bestehenden Prozesse und Datenstrukturen gut im Griff haben, um die Potenziale der KI optimal zu nutzen.

## Unternehmenskultur und schnelle Entscheidungen

Mutige Entscheidungen erfordern allerdings auch eine Kultur, die Risiken zulässt und aus Fehlern lernt. Führungskräfte müssen in der Lage sein, auf Basis von Erfahrungen und Daten zügig zu handeln,

ohne dabei unnötig lange Analysen abzuwarten. Diese Agilität ist entscheidend, um in einer sich schnell verändernden Welt wettbewerbsfähig zu bleiben.

Ein wesentlicher Faktor für den Erfolg ist dabei auch das Team. Die Panel-Runde betonte, wie wichtig es sei, Mitarbeiter zu ermächtigen und ihnen die Freiheit zu geben, eigene Entscheidungen zu treffen. So entstehe eine Kultur des Unternehmertums, in der Innovationen gefördert und Verantwortung übernommen wird.

## Fazit: Mutige Führung – der Weg in die Zukunft

Die Brave Leadership Session verdeutlichte, dass Mut und Offenheit die zentralen Werte sind, die Unternehmen in der digitalen Transformation benötigen. Mutige Führung bedeutet, entschlossen zu handeln, Risiken verantwortungsvoll einzugehen und sich für wichtige Ziele einzusetzen. Gleichzeitig braucht es Offenheit, um die Chancen neuer Technologien zu erkennen und zu nutzen.

### **Brave Leadership Sessions :**

In unseren Sessions zeigen mutige Führungskräfte, wie sie in ihren Unternehmen aktuelle Herausforderungen gemeistert haben. Unsere Brave Leadership Sessions setzen thematische Schwerpunkte, finden online statt und sind für Sie kostenfrei.

Nächste Session:

24. April 2025 | 10:00-11:30 Uhr

Medienbranche sichern – Wie HR als Schlüssel zur Innovationskultur beitragen kann

Mehr Information Finden Sie hier:

<https://www.kienbaum.com/braveleadership/medienbranche-sichern-wie-hr-als-schluessel-zur-innovationskultur-beitragen-kann/>

### **Written by:**

Kienbaum Redaktion  
[contact@kienbaum.de](mailto:contact@kienbaum.de)

### **Originalartikel in Kienbaum Insights:**

<https://www.kienbaum.com/blog/brave-leadership-session-digitale-transformation/>

# Brave Leadership – Mut zur Transformation

## Rückblick

**In einer Welt, die sich im ständigen Wandel befindet, sind Unternehmen mehr denn je gefordert, neue Ansätze in der Führung zu entwickeln. Transformation ist zur Notwendigkeit geworden, und mutige Führungskräfte sind gefragt, die in dieser dynamischen Umgebung einen klaren Kurs setzen. In der bereits zweiten Kienbaum Brave Leadership Session widmeten wir uns genau diesem Thema: Mut zu transformationaler Führung und wie Executives Geschäftsherausforderungen wirkungsvoll meistern. Wir haben die Kernaussagen der Veranstaltung noch einmal zusammengefasst und beleuchten die wesentlichen Impulse und Perspektiven.**

Mut ist eine Ressource, die Führungskräfte befähigt, Klarheit zu schaffen, Sicherheit zurückzugewinnen und Menschen hinter gemeinsamen Zielen zu vereinen. Dies gilt besonders in einer Zeit, in der Unsicherheiten und schnelle Veränderungen zur Tagesordnung gehören. Bei der zweiten Brave Leadership Veranstaltung lieferten unsere Speaker Einblicke aus ihrem Führungsalltag.



## Transformationale Führung: Ein menschenzentrierter Ansatz

Transformationale Führung basiert auf einer klaren Vision und ethischen Werten, die Mitarbeitende inspirieren und ihre Kreativität fördern sollen. Ziel ist es, eine Kultur des Vertrauens und der Zusammenarbeit zu etablieren. Dieser Führungsansatz ist entscheidend, um Unternehmen langfristig wettbewerbsfähig zu halten und die Anpassungsfähigkeit an veränderte Bedingungen zu sichern. Im Gegensatz zur transaktionalen Führung, die oft auf klare Strukturen und Prozesse setzt, zielt die transformationale Führung darauf ab, Mitarbeitende emotional zu binden und ihnen eine langfristige Perspektive zu geben. Diese „innere Unabhängigkeit“ und die Entwicklung eines persönlichen Wertekompasses sind Kernaspekte, die transformative Führungskräfte prägen.



## Werte und Wandel: Diskussion mit Branchen-Insidern

In der ersten Diskussionsrunde „Werte und Wandel“ beschäftigten wir uns mit der Rolle von Führung in Zeiten des Wandels und der Bedeutung klarer Werte in der Führung. Michael Kümpfel, Vorstand Marketing, Sales & Customer bei MEWA, und Tilman Au, CEO von diva-e, betonten beide die Notwendigkeit situativer Führung. Kümpfel brachte seine Überzeugung zum Ausdruck, dass Führung nicht nach einem starren Schema funktioniert, sondern stets an den Kontext angepasst werden müsse. Dabei sei es besonders wichtig, sich als Führungskraft immer wieder selbst zu reflektieren und eine Bereitschaft zur Veränderung zu zeigen. Kümpfel hob hervor, dass eine flexible Führung von großer Bedeutung sei und verwies auf die Fähigkeit, sowohl transaktionale als auch transformationale Elemente im Führungsstil zu kombinieren.

Tilman Au hingegen legte den Fokus auf die Bedeutung einer klaren Teamstruktur und des Nutzen von Feedbacksystemen. Besonders in stark vernetzten Unternehmen, die sich kontinuierlich verändern, ist es entscheidend, Vertrauen durch transparente Kommunikation zu schaffen. Der Austausch innerhalb des Teams, insbesondere in Zeiten von Unsicherheit, ist für Au der Schlüssel, um ein gemeinsames Commitment zu erzeugen.

## Erfolgsrezepte für den Wandel: Dr. Alexander v. Preen von Intersport

Alexander von Preen, CEO von Intersport, sprach in einem lebhaften Vortrag über die Herausforderungen, die sein Unternehmen in den vergangenen Jahren durchlaufen hat. Von Preen beschrieb, wie der Sporthändler mit einem klaren Purpose und einer Vision den Wandel gemeistert habe, der durch Krisen und Marktumbrüche ausgelöst wurde. Da Intersport in einer Genossenschaft strukturiert ist, spielte die enge Zusammenarbeit mit Stakeholdern eine zentrale Rolle. Er betonte die Bedeutung eines stabilen Fundaments, das die Mitarbeitenden durch schwierige Phasen trägt. Besonders eindrucksvoll war das Beispiel, wie Intersport während der Pandemie konsequente Entscheidungen traf, um die Liquidität zu sichern und den operativen Betrieb weiterzuführen. Diesen anfangs in den Medien noch kritisierten Schritt, habe das Vertrauen der Belegschaft und der Geschäftspartner:innen gestärkt und den Wert der klaren Kommunikation hervorgehoben.

## Veränderung und Innovation: Impulse aus Telekommunikation und Industrie

Katharina Hopp, Senior Vice President bei Bosch Mobility Solutions, und Felicitas von Kyaw, HR Director bei Vodafone Deutschland, setzten Akzente, indem sie die Bedeutung von Innovation und kontinuierlichem Lernen betonten. Hopp beschrieb das Bild einer klaren „Landkarte“ als essenzielles Element für die Transformation: Ohne ein klares Zielbild werde der Wandel im Unternehmen schwer zu greifen sein. Ein solcher Fokus sei besonders notwendig, um in unsicheren Zeiten Orientierung zu geben und eine starke Identifikation mit der Unternehmensvision zu schaffen.

Von Kyaw hingegen unterstrich, dass Veränderung eine Teamaufgabe sei und dass Vertrauen zwischen den Beteiligten eine essenzielle Voraussetzung darstelle. Sie sprach über das Thema Lernfähigkeit und führte die „Grow“-Plattform von Vodafone als Beispiel an, die kontinuierlich weiterentwickelt werde und Mitarbeitenden die Möglichkeit biete, ihre Kompetenzen den aktuellen Anforderungen anzupassen. Für von Kyaw bedeutet Führung in Zeiten des Wandels, den Mut zu haben, unbequeme Entscheidungen zu treffen und auch

mal „Nein“ zu sagen. Nur durch die Bereitschaft, Klarheit zu schaffen, könne Vertrauen entstehen und ein starkes Fundament für die gemeinsame Weiterentwicklung geschaffen werden.

### Fazit: Brave Leadership in Aktion

Die zweite Brave Leadership Session machte deutlich, dass mutige Führung heute unverzichtbar ist. Unsere Speaker waren sich einig, dass transformationale Führung keine Frage des „Entweder-Oder“ ist, sondern dass es auf die Balance zwischen verschiedenen Führungsstilen ankommt. Mut bedeutet in diesem Kontext, den Kurs zu korrigieren, wenn nötig, aber auch den Mitarbeitenden eine langfristige Perspektive und eine klare Orientierung zu geben.

Konsequentes Handeln und Authentizität sind entscheidend, um Vertrauen zu schaffen. Mut zur Authentizität und das Einstehen für eigene Werte schaffen eine Grundlage, auf der Teams bereit sind, mit Engagement und Vertrauen an gemeinsamen Zielen zu arbeiten.

Die Veranstaltung hat gezeigt, dass Brave Leadership nicht nur aus großen, symbolischen Gesten besteht, sondern aus der Bereitschaft, täglich die kleinen mutigen Entscheidungen zu treffen. In einer Welt,

die von Wandel geprägt ist, wird Transformation nicht nur zur Aufgabe, sondern zur täglichen Praxis der Führung – ein Ansatz, der langfristigen Erfolg und ein starkes Vertrauen in die Unternehmensvision schafft.

**Written by:**

Kienbaum Redaktion  
[contact@kienbaum.de](mailto:contact@kienbaum.de)

**Originalartikel in Kienbaum Insights:**

<https://www.kienbaum.com/blog/brave-leadership-mut-zur-transformation/>

**Brave Leadership Sessions :**

In unseren Sessions zeigen mutige Führungskräfte, wie sie in ihren Unternehmen aktuelle Herausforderungen gemeistert haben. Unsere Brave Leadership Sessions setzen thematische Schwerpunkte, finden online statt und sind für Sie kostenfrei.

Nächste Session:

24. April 2025 | 10:00-11:30 Uhr

Medienbranche sichern – Wie HR als Schlüssel zur Innovationskultur beitragen kann

Mehr Information Finden Sie hier:

<https://www.kienbaum.com/braveleadership/medienbranche-sichern-wie-hr-als-schluessel-zur-innovationskultur-beitragen-kann/>

# Gehaltsentwicklung 2025 – Das planen Unternehmen bei der Vergütung

## Studienergebnisse

Die Gehaltsentwicklung hat zuletzt deutlich an Dynamik gewonnen. Spürbar wurde dies vor allem im Jahr 2022, als im Kontext des Krieges in der Ukraine die Inflation im Euro Raum deutlich anstieg. Dies und der zunehmende Fach- bzw. Arbeitskräftemangel erhöhte den Druck auf die Unternehmen eine dynamische Gehaltsentwicklung und attraktive Vergütungsniveaus bereitzustellen. Da nun die Inflation vielerorts deutlich zurück geht, stellt sich mit Blick auf die bald stattfindenden Gehaltsrunden die Frage, wie die Gehaltsentwicklung zukünftig aussehen wird. Im Rahmen unserer "Kienbaum Gehaltsentwicklungsprognose 2025" haben wir mehr als 1.250 Unternehmen verschiedener Größen und Branchen zu ihrer Sicht auf dieses Thema befragt. In diesem Artikel haben wir die wichtigsten Erkenntnisse zusammengefasst.

In den Jahren 2022 und 2023 nahm die Dynamik in der Gehaltsentwicklung vielerorts erheblich zu. Die Nachfrage nach aktuellen Vergütungsdaten und Informationen, wie die anderen Unternehmen mit der Gehaltsdynamik umgehen, stieg spürbar. In den vergangenen Monaten beobachten wir ein Zurückgehen der Inflation und in vielen Regionen eine durchaus angespannte gesamtwirtschaftliche Lage.

Bereits Anfang des Jahres 2024 befragten wir in unserem [Faktencheck zur Gehaltsentwicklung\\*](#) unsere Klienten, ob sie die ambitionierten Gehaltssteigerungen für 2024 auch realisiert haben. Während im Herbst 2023 im Rahmen der Gehaltsentwicklungsprognose für 2024 noch eine Steigerung der Gehälter von bspw. 4,7% in Deutschland vorhergesagt wurde, berichteten wir Anfang 2024 in Rahmen des Faktenchecks, dass die deutschen Unternehmen eher um durchschnittlich 2,8% erhöhten. Die Vermutung lag nahe, dass die eher eingetrübten gesamtwirtschaftlichen Aussichten dazu führten, dass die

\* <https://shop.kienbaum.com/produkt/faktencheck-gehaltsentwicklung2024/>

Unternehmen konservativer bei den Gehaltssteigerungen vorgingen als ursprünglich geplant.

Da die gesamtwirtschaftlichen Prognosen für 2025 in vielen Ländern eher pessimistisch sind, stellt sich mit Blick auf das kommende Jahr die Frage, ob die Unternehmen ihre geplanten Gehaltssteigerungen weiter reduzieren.

### **Können Arbeitnehmende 2025 weiterhin überdurchschnittlich hohe Lohnerhöhungen erwarten?**

Unsere Beobachtung: Ja, das können sie, wenngleich die Gehaltssteigerungsraten weiter zurückgehen. So sinkt beispielsweise die Gehaltsentwicklungsprognose in Deutschland um 0,9-Prozentpunkte oder in Österreich um ganze 2,3-Prozentpunkte. Da gleichzeitig aber die Inflationsprognosen deutlich zurückgehen, erwarten wir in keinem der 38 Länder für die wir eine Prognose vorliegen haben einen Reallohnverlust.

Diese und weitere Erkenntnisse beinhaltet die aktuelle "Kienbaum Gehaltsentwicklungsprognose 2025". Die Studie bietet einen Überblick über die geplanten Gehaltsentwicklungen in der anstehenden

Gehaltsrunde für 38 Länder von über 1.250 Teilnehmenden aus Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen.

### **Die Preisentwicklung verliert an Relevanz für die Gehaltsentwicklung in Europa**

Die von den Teilnehmern erwarteten Gehaltssteigerungen mit Blick auf 2025 liegen in den EU-Ländern zwischen 2,8 und 6,9 Prozent. Dabei wird in Ungarn mit 6,9 Prozent die höchste durchschnittliche Gehaltsentwicklung erwartet. Deutschland liegt mit einer nominalen Gehaltsentwicklung von 3,8 Prozent im Mittelfeld. Österreich liegt mit durchschnittlich 4,2 Prozent erneut über Deutschland.

Im Unterschied zu den vergangenen Jahren, zeigen die prognostizierten Gehaltssteigerungen der Teilnehmenden nach Hierarchieebene geringere Unterschiede. Zwar werden für Spezialist:innen und Fachkräfte in vielen Ländern die stärksten Gehaltssteigerungen erwartet, die Gehaltssteigerungen der Führungskräfte fallen jedoch nicht mehr so deutlich davon ab.

Während in der Gehaltsentwicklungsprognose 2024 noch die Preisentwicklung des Landes mit 66 Prozent der größte Treiber der Gehaltsentwicklung war, sieht dies in der Gehaltsentwicklungsprognose für das Jahr 2025 deutlich anders aus. Hier findet sich die individuelle Unternehmensperformance auf Platz 1 gefolgt vom Fachkräftemangel. Die Preisentwicklung wird nur noch von 37% der Unternehmen als wesentlicher Treiber genannt und findet sich nur noch auf Platz vier.

Außerhalb der EU ist die durchschnittliche geplante nominale Gehaltsentwicklung in der Türkei mit 35,3 Prozent am höchsten. Allerdings liegt hier die Inflationsprognose der OECD für 2025 auch bei 28,9%. Am niedrigsten ist die erwartete Entwicklung in der Schweiz mit 1,6 Prozent bei 1,4% Inflationsprognose.

### **Druck auf Gehaltsentwicklung bleibt bestehen**

Der Druck auf die Arbeitgebenden die Gehälter weiterhin deutlich anzuheben, geht zwar etwas zurück, bleibt jedoch weiterhin auf hohem Niveau bestehen. In der aktuellen Umfrage geben rund 80% der befragten Unternehmen an, dass sie davon ausgehen, dass der Druck auf die Gehaltsentwicklung mittelfristig bestehen bleibt. In der

Gehaltsentwicklungsprognose vom dem Herbst 2023 waren es noch 92 Prozent. So scheint es eine Entlastung bei der Gehaltsdynamik zu geben. Es ist jedoch davon auszugehen, dass der Druck weiterhin hoch bleibt.

### **Gehalts-Budgets zielgerichtet einsetzen**

In einem Umfeld stark steigender Gehälter wird es für Arbeitgebende wichtiger denn je, die Budgets zielgerichtet einzusetzen. Durch die vielerorts angespannte gesamtwirtschaftliche Lage sehen die Unternehmen die Chancen auf Wachstum und Produktivitätssteigerungen eingeschränkt. Daher gewinnen laut unserer Umfrage Strategien wie der Abbau von Personal oder Einsparungen in anderen Bereichen an Relevanz. In diesen Zeiten wird es für die Unternehmen wichtiger, strukturierte Prozesse zur Budgetverteilung auf einzelne Bereiche, Units und Personen vorzuhalten. Der gezielte Einsatz der knapper werdenden Budgets für Gehaltsanpassungen ist von großer Wichtigkeit. In diesem Kontext gilt es einen größeren Schwerpunkt auf saubere Performance- und Talentprozesse zu legen, um eine Differenzierung in der Verteilung der Budgets auch angemessen begründen zu können.

Laden Sie sich hier kostenlos die gesamte [Kienbaum Gehaltsentwicklungsprognose 2025](#) herunter.

<https://shop.kienbaum.com/produkt/gehaltsentwicklungsprognose-2025/>



**Written by:**

**David Jaksch**

Manager | Compensation & Performance Management  
[david.jaksch@kienbaum.com](mailto:david.jaksch@kienbaum.com)

**Timon Forrer**

Director | Compensation & Performance Management  
[Timon.Forrer@kienbaum.com](mailto:Timon.Forrer@kienbaum.com)

**Dr. Michael Kind**

Director | Compensation & Performance Management  
[Michael.Kind@kienbaum.de](mailto:Michael.Kind@kienbaum.de)

**Originalartikel in Kienbaum Ins!ght:**

<https://www.kienbaum.com/blog/gehaltsentwicklung-2025-das-planen-unternehmen-bei-der-verguetung/>



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

Phone: +81 (0) 44 387 6573  
Mobile: +81 (0) 80 4296 1705



**Hayato Kamijo**

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

Phone: +49 (0) 211 96 59 308  
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)