



Japanese Corporate Business Newsletter

No. 3/2025

Page	Topic
<u>03</u>	[EN] Embracing Technological Advancements
<u>05</u>	[DE] Gehaltsentwicklung 2025 im DACH-Raum – Aktuelle Einblicke und Trends für HR
<u>09</u>	[DE] KI & Cybersecurity im Topmanagement: Warum Unternehmen jetzt Kompetenzen, Systeme und Kultur verändern müssen
<u>13</u>	Kienbaum - Leading by #WePowerment Japanese Corporate Business, Kienbaum Japan
<u>14</u>	Contacts



Embracing Technological Advancements

The Future of Manufacturing - 1

As we stand on the brink of a new era in manufacturing, the landscape is rapidly evolving. Technological advancements, climate change, and geopolitical tensions are reshaping the global manufacturing sector. For leaders in this industry, staying ahead of these changes is crucial. In this first article of our three-part series, we will explore the future of manufacturing and what it demands from leadership.

Embracing Frontier Technologies

The future of manufacturing is being driven by frontier technologies such as artificial intelligence (AI), the Internet of Things (IoT), and advanced robotics. These technologies are revolutionizing production processes, enhancing efficiency, and reducing costs. Leaders must be proactive in adopting these innovations to stay competitive. This means investing in research and development, fostering a culture of innovation, and continuously upskilling the workforce to handle new

technologies. According to the World Economic Forum, scaling the adoption of technology in a way that works for all is essential. This involves closer collaboration between companies and governments to tackle challenges posed by geopolitics, climate change, and the Fourth Industrial Revolution.

Sustainability and Eco-efficiency

Sustainability is no longer just a buzzword; it is a business imperative. Consumers are increasingly demanding environmentally responsible products, and companies that fail to meet these expectations risk losing market share. Leaders must prioritize sustainability by implementing eco-efficient practices, reducing waste, and minimizing their carbon footprint. This requires a strategic approach, integrating sustainability into the core business strategy, and collaborating with stakeholders to drive positive environmental impact.

Supply-chain Resilience

The COVID-19 pandemic highlighted the vulnerabilities in global supply chains. To survive future disruptions, leaders must build resilient supply chains that can adapt to changing circumstances. This involves diversifying suppliers, investing in digital supply-chain solutions, and enhancing transparency and traceability. By doing so, companies can ensure continuity of operations and maintain customer trust even in times of crisis.

Emotional Stability, Stress Resistance, Adaptability • Profile: Leaders in PE-backed companies often work under intense pressure, making resilience a critical trait. They typically score high on stress tolerance, meaning they can maintain performance under stress, recover quickly from setbacks, and adapt to changing circumstances. High resilience is necessary for managing the high demands and potential volatility that come with PE investments.

Conclusion: What This Means for Top Leadership

For top leadership, the future of manufacturing demands a proactive and forward-thinking approach. Leaders must be willing to embrace change, invest in new technologies, and prioritize sustainability.

Building resilient supply chains and fostering a culture of innovation are essential to staying competitive in this rapidly evolving landscape. By taking these steps, leaders can position their companies for long-term success and drive positive change in the industry.

Stay tuned for the next article in this series, where we will delve into the importance of leadership and talent management in the future of manufacturing. If you found this article insightful, please share it with your network, leave your thoughts in the comments below, and feel free to contact me for further discussion!

Written by:

Drs Hans Jonkers RA
Managing Director & Partner
Kienbaum Netherlands
<https://www.kienbaum.nl/>

Originalartikel in Kienbaum Netherlands:

<https://www.kienbaum.nl/the-future-of-manufacturing-embracing-technological-advancements>

Gehaltsentwicklung 2025 im DACH-Raum – Aktuelle Einblicke und Trends für HR

Faktencheck

Inflation, Fachkräftemangel, politische Umbrüche – all diese Faktoren beeinflussen die Gehaltsentwicklung im DACH-Raum. Der aktuelle Kienbaum Faktencheck zeigt: Die tatsächlichen Gehaltssteigerungen bleiben 2025 hinter den Prognosen aus dem Herbst zurück. Gleichzeitig rücken Kostendisziplin und Effizienz in den Fokus vieler Unternehmen. Wir fassen die Ergebnisse des jährlichen Kienbaum Faktencheck zur Gehaltsentwicklung zusammen und zeigen auf, was Personalabteilungen jetzt wissen sollten.

Der *Kienbaum Faktencheck Gehaltsentwicklung 2025* liefert wertvolle Erkenntnisse über die aktuellen Gehaltstrends in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Die Ergebnisse unterstützen Personalverantwortliche dabei, fundierte Entscheidungen im Hinblick auf ihre Vergütungsstrategien zu treffen.

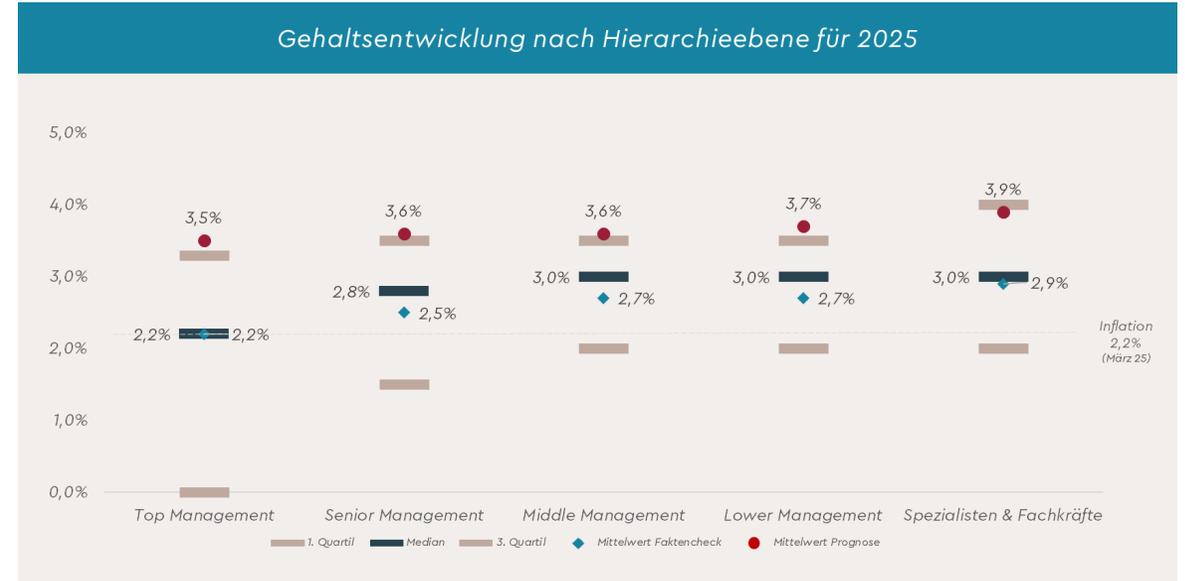
In den vergangenen Jahren haben wirtschaftliche und politische Entwicklungen die Gehaltsdynamik im DACH-Raum stark beeinflusst. Insbesondere die hohe Inflation im Euro-Raum sowie der anhaltende Fachkräftemangel führten in den Jahren 2022 bis 2024 zu deutlichen Lohnsteigerungen. In Deutschland spiegelten teils hohen Tarifabschlüsse diesen Trend wider. Mit dem Rückgang der Inflation verlor jedoch ein zentraler Treiber an Wirkung. Entsprechend fiel die Kienbaum-Prognose für 2025 (veröffentlicht im Oktober 2024) vorsichtiger aus: Erwartet wurden durchschnittliche Gehaltssteigerungen von 3,8 % in Deutschland, 4,2 % in Österreich und 1,6 % in der Schweiz.

Seither haben neue Ereignisse für zusätzliche Unsicherheit gesorgt. In Deutschland kam es zum Ende der Ampelkoalition und zu Neuwahlen, während in den USA Donald Trump erneut zum Präsidenten gewählt wurde – seine angekündigte Handelspolitik sorgt international für wirtschaftliche Spannungen. Diese Entwicklungen verunsicherten viele Unternehmen. Noch nie haben uns nach Veröffentlichung einer Prognose so viele Anfragen erreicht – immer wieder mit der Frage: *Gilt die Prognose unter den neuen Rahmenbedingungen weiterhin?*

Gehaltsentwicklung 2025

Ein Vergleich zwischen den prognostizierten und den tatsächlich realisierten Gehaltssteigerungen zeigt: Die tatsächlichen Erhöhungen lagen im Durchschnitt um 0,5 bis 1 Prozentpunkt unter den Erwartungen. Aus Gesprächen mit unseren Klienten wissen wir, dass viele Unternehmen Ende 2024 – also nach dem Erhebungszeitraum – ihre Budgetplanungen angesichts der wirtschaftlichen Unsicherheiten konservativer ausgestaltet haben.

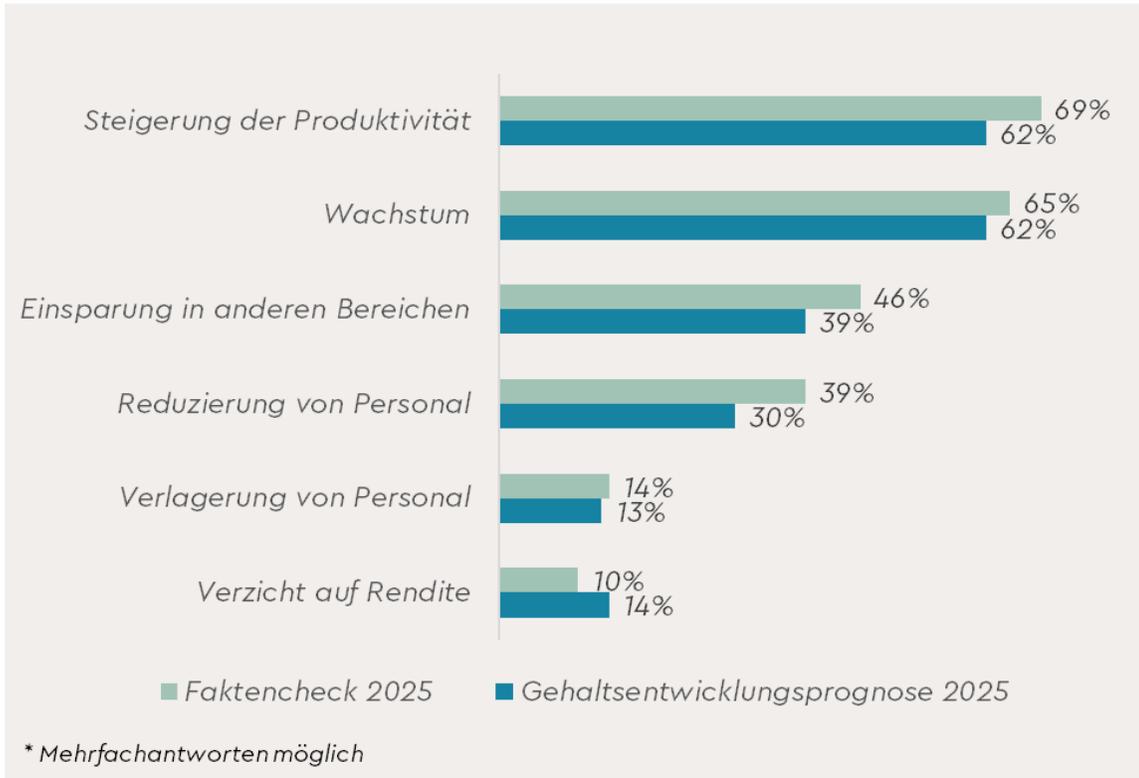
	Gehaltsentwicklungsprognose 2025 (Erhebungszeitraum Sep/Okt 2024)	Faktencheck zur Gehaltsentwicklung 2025 (Erhebungszeitraum Mrz/Apr 2025)	Delta
Deutschland	3,8 %	2,9 %	-0,9 %
Österreich	4,2 %	3,3 %	-0,9 %
Schweiz	1,6 %	1,2 %	-0,4 %



Ein weiterer Trend, der sich aus den Ergebnissen ableiten lässt und bereits in früheren Kienbaum-Studien zum Thema Gehaltsentwicklung angedeutet wurde: Mit dem Rückgang der Inflation nehmen auch die Gehaltssteigerungen für Spezialist:innen und Fachkräfte ab und die Raten nähern sich wieder denen des Top-Managements an. Die besonders hohen Steigerungsraten der letzten Jahre sind in diesen Gruppen nicht mehr zu beobachten.

Strategien zur Finanzierung steigender Lohnkosten

Finanzierung der Gehaltsentwicklung*



Angesichts der weiterhin steigenden Lohnkosten setzen die befragten Unternehmen auf unterschiedliche Strategien, um diese Mehrausgaben zu finanzieren.

An erster Stelle stehen nach wie vor wirtschaftliches Wachstum und Produktivitätssteigerungen. Auch in wirtschaftlich herausfordernden Zeiten bleiben sie zentrale Hebel zur Entlastung der Personalkosten. Gleichzeitig gewinnt Kostendisziplin zunehmend an Bedeutung: Immer mehr Unternehmen versuchen, durch Einsparungen in anderen Bereichen ihre finanziellen Spielräume zu sichern. Der Anteil der Unternehmen, die diesen Weg wählen, ist deutlich gestiegen – von 24 % in 2024 auf mittlerweile 49 %. Darüber hinaus wird auch der gezielte Abbau von Personal häufiger als Maßnahme zur Kostendämpfung eingesetzt. Hier hat sich der Anteil der Unternehmen, die auf diese Strategie zurückgreifen, von 20 % in 2024 auf 33 % erhöht. Insgesamt ist eine klare Tendenz zu stärkerer Ausgabenkontrolle zu erkennen – insbesondere im Bereich der Personalkosten wird zunehmend auf Effizienz und Nachhaltigkeit geachtet.

Schlussfolgerung – es braucht flexible und vorausschauende Vergütungsstrategien

Die zentrale Erkenntnis aus dem *Kienbaum Faktencheck Gehaltsentwicklung 2025* lautet: Die gesamtwirtschaftliche Lage hat die Lohnentwicklung spürbar gebremst. Tatsächliche Gehaltserhöhungen lagen im DACH-Raum rund 0,5 bis 1 Prozentpunkt unter den ursprünglichen Prognosen. Zudem greifen Unternehmen zunehmend zu Kostendisziplin und Personalabbau, um den steigenden Lohnkosten zu begegnen.

Für die HR-Praxis bedeutet das: Vergütungsstrategien müssen flexibel und vorausschauend gestaltet werden. Ein differenzierter, situationsgerechter Umgang mit Gehaltsrunden ist unerlässlich – sowohl zur Wahrung der Kostenkontrolle als auch zur Sicherung der Mitarbeiterbindung. Personalverantwortliche sollten die Entwicklungen am Arbeitsmarkt und die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen weiterhin eng im Blick behalten, um klug und rechtzeitig reagieren zu können. Hierbei unterstützen wir sie gern!

Written by:

Dr. Michael Kind

Director | Compensation & Performance Management

Originalartikel in Kienbaum Insights:

<https://www.kienbaum.com/blog/gehaltsentwicklung-2025-dach-trends-fuer-hr/>



KI & Cybersecurity im Topmanagement: Warum Unternehmen jetzt Kompetenzen, Systeme und Kultur verändern müssen

Führung neu denken

Zwei technologische Megatrends verändern derzeit die Grundfesten strategischer Unternehmensführung: Künstliche Intelligenz (KI) und Cybersecurity. Sie stellen nicht nur neue Werkzeuge dar – sie verschieben Rollen, Entscheidungsprozesse und die Anforderungen an Führungskräfte. Wer ihre Relevanz unterschätzt, riskiert nicht nur wirtschaftliche Nachteile, sondern auch den Verlust der unternehmerischen Steuerungsfähigkeit. Im Rahmen der Kienbaum Veranstaltungsreihe "Executive Breakfast" haben wir mit Entscheider:innen über Hypothesen diskutiert, die wir in diesem Beitrag näher beleuchten.

Zwei Hypothesen, die wir im Rahmen des 4. Executive Breakfasts in der Kölner Kienbaum Zentrale zur Diskussion gestellt haben, bringen es auf den Punkt.

These 1: KI ersetzt 50 % der C-Level-Entscheidungen – wer das ignoriert, verliert seine Relevanz.

These 2: Deutschland verliert den technologischen Wettlauf gegen die USA & Asien.

Beide Aussagen lenken den Blick auf die zentralen Fragen unserer Zeit: Wie verändert sich das Topmanagement durch diese Entwicklungen – und welche Kompetenzen braucht Führung, um auch künftig Wirkung zu entfalten?

KI: Vom Hype zum Führungsinstrument

Künstliche Intelligenz ist längst nicht mehr nur ein visionäres Zukunftsthema. Die Technologie hat bereits Einzug in die operative und strategische Unternehmenssteuerung gehalten. Ob fundierte Prognosen, objektivierte Entscheidungsoptionen oder simulationsbasierte Szenarien – KI wird zunehmend zu einer kognitiven Unterstützung im Führungsalltag. Doch ihr Wert hängt

maßgeblich davon ab, wie Führungskräfte sie begreifen und einsetzen: Als Mittel zur Reduktion von Komplexität oder als Bedrohung der eigenen Relevanz? Erfolgreiche Organisationen nutzen KI als Ergänzung menschlicher Urteilskraft und integrieren sie aktiv in Entscheidungsprozesse. Dies erfordert eine neue Haltung und neue Fähigkeiten im Topmanagement: Datenkompetenz als strategische Ressource, technologische Neugier als Grundhaltung und die Bereitschaft, Entscheidungen kollaborativ – mit Teams und Maschinen – zu treffen. Der Chief AI Officer mag ein Baustein dieser Transformation sein, doch entscheidend ist: Die Verantwortung für KI darf nicht ausgelagert werden, sondern muss im Topmanagement verankert bleiben.

Cybersecurity: Vom IT-Problem zur Führungsfrage

Auch das Thema Cybersecurity hat sich von einem klassischen IT-Problem zu einem zentralen Führungsthema gewandelt. Digitale Angriffsflächen bedrohen heute nicht nur Netzwerke, sondern auch Geschäftsmodelle, Identitäten und die Reputation von Unternehmen. Die zentrale Frage lautet: Wie viel Vertrauen kann ein Unternehmen noch gewähren, wenn es die Kontrolle über seine digitalen Assets verliert?

Gefordert ist eine klare Haltung im Topmanagement.

Cybersecurity muss zur strategischen Führungsaufgabe werden – proaktiv, strategisch eingebettet und nicht nur reaktiv im Krisenfall. Das erfordert ein tiefes Verständnis für digitale Risiken auf Business-Ebene, eine Sicherheitskultur, die auf Kommunikation und Transparenz basiert, sowie die Bereitschaft, offen mit Veränderungsprozessen umzugehen. Wer es schafft, Sicherheit als Bestandteil der Unternehmenskultur zu etablieren, gewinnt nicht nur Resilienz, sondern auch das Vertrauen von Mitarbeitenden, Kund:innen und Partner:innen.

Leadership: Zwischen Vertrauen, Technologie und Transformation

Beide Themen – KI und Cybersecurity – machen deutlich, dass sich das Verständnis von Führung grundlegend wandelt. Der klassische Führungsstil mit hierarchischen Vorgaben und Einzelentscheidungen verliert an Wirksamkeit. Gefragt ist ein Führungsmodell, das auf Vertrauen, Orientierung und Befähigung basiert. Führungskräfte entwickeln sich zu Gestalter:innen von Rahmenbedingungen, in denen Entscheidungen gemeinschaftlich – unter Einbeziehung von

Technologie und Team – getroffen werden. Diese neue Führungsrealität verlangt emotionale Intelligenz, systemisches Denken, hohe Ambiguitätstoleranz und die Fähigkeit, auch in unsicheren Kontexten handlungsfähig zu bleiben. Führung im digitalen Zeitalter bedeutet nicht mehr allwissend zu sein, sondern Räume zu schaffen, in denen Potenziale entfaltet und Komplexität gemeinsam bewältigt werden kann.

Die Auswirkungen dieser Entwicklung reichen tief in die Personalstrategie hinein. Organisationen müssen heute definieren, welche digitalen und strategischen Kompetenzen auf Führungsebene erforderlich sind. Es gilt, relevante Skills zu identifizieren, gezielt zu entwickeln und ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das technologieoffen, sicher und kollaborativ ist.

Dabei geht es nicht nur um die Einführung neuer Tools, sondern um die Neukalibrierung von Rollenbildern, Karrierepfaden und Führungsverständnis. Der Transformationsprozess ist dabei weniger technischer, sondern vor allem kultureller Natur.

Zukunftsfähige Führung beginnt jetzt

Das diesjährige Executive Breakfast hat deutlich gemacht: Unternehmen, die sich aktiv mit KI und Cybersecurity auseinandersetzen, sichern sich nicht nur einen technologischen Vorsprung – sie schaffen auch die Voraussetzungen für nachhaltige Steuerung, wirksame Führung und resiliente Organisationen.

Führung im digitalen Zeitalter bedeutet, auch unter Unsicherheit handlungsfähig zu bleiben, Vertrauen in digitalen Kontexten zu gestalten und Entscheidungen trotz wachsender Datenflut zu treffen. Dazu braucht es keine allwissenden Held:innen – sondern mutige Gestalter:innen, die Technologie, Kultur und Strategie als Einheit begreifen.

Gerne unterstützen unsere Expertinnen und Experten der Practice Group **Digital Media & Tech** Sie bei der Besetzung und Weiterentwicklung Ihrer Führungsrollen. Sprechen Sie uns an.



<https://www.kienbaum.com/branchen/digital-media-technology/>

Written by:

Paula Czichos
Consultant | Executive Search

Originalartikel in Kienbaum Insights:

<https://www.kienbaum.com/blog/ki-cybersecurity-im-topmanagement/>



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. 13



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 59 308
Mobile: +49 (0) 151 18 83 77 48

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