



Japanese Corporate Business Newsletter

No. 3/2026

Page Topic

- 03 [DE] Problemklarheit vor Lösungsdesign: Die unterschätzte Führungsaufgabe in Top-Teams
- 08 [DE] Strategie alleine reicht nicht – Wie Brave Leadership Transformation in echte Performance übersetzt
- 12 [DE] Gehaltsrunde 2026: Zwischen wirtschaftlicher Vorsicht und Wettbewerbsfähigkeit
- 19 Kienbaum - Leading by #WePowerment
Japanese Corporate Business, Kienbaum Japan
- 20 Contacts

Problemklarheit vor Lösungsdesign: Die unterschätzte Führungsaufgabe in Top-Teams

C-Level Guide

Top-Führungskräfteteams auf Geschäftsführungsebene stehen in Transformationen unter hohem Handlungsdruck. Genau dann entsteht häufig der Reflex, zu schnell in Lösungen zu springen. Wirksame Führung beginnt jedoch früher: bei gemeinsamer Problemklarheit, expliziter Priorisierung und einem klaren Verständnis davon, welche Wirkung tatsächlich erzielt werden soll.

Transformationen scheitern selten daran, dass Top-Führungsteams zu wenige Ideen haben. Meist ist das Gegenteil der Fall: zu viele Themen, zu viele Initiativen, zu viele Erwartungen. Unter Druck entsteht dann ein vertrauter Reflex: schnell entscheiden, Maßnahmen aufsetzen, Fortschritt erzeugen. Das wirkt handlungsfähig, ist aber nicht immer wirksam.

Wenn ein Top-Team nicht gemeinsam verstanden hat, welches Problem tatsächlich gelöst werden muss, entstehen schnell Maßnahmenlisten statt Führungswirkung. Aktivität ersetzt Klarheit. Geschwindigkeit ersetzt Orientierung. Die Organisation spürt zwar

Bewegung, aber nicht zwingend Richtung. Die Zeit, die in die Vorbereitung einer Richtungsentscheidung oder Lösung investiert wird, muss proportional zur Tragweite der Entscheidung stehen – wenn die Zukunftssicherheit eines ganzen Geschäftsbereichs für die kommenden Jahre zur Debatte steht, lohnt sich eine intensive Analyse.

Genau hier liegt der Hebel guter Top-Team-Arbeit: Realität sauber analysieren, Prioritäten explizit setzen und Wirkung konsequent mitdenken. Die Logik folgt einer einfachen Sequenz: Reality, Direction, Design, Delivery. Erst wird verstanden, was die Organisation blockiert. Dann wird entschieden, welche Richtung zählt. Daraus entstehen Lösungsansätze und konkrete Aktionen. Damit geht die Arbeit im Führungsteam über einen reinen Einzelanlass in einem Workshop hinaus und wandelt sich zur gemeinsamen Führungsleistung.

Der Lösungsreflex ist menschlich, aber gefährlich

C-Level-Führungskräfte sind darauf trainiert, Entscheidungen zu treffen. Sie sollen Komplexität reduzieren, Orientierung geben und

Umsetzung ermöglichen. In dynamischen Transformationslagen kann diese Stärke jedoch kippen: Das Team diskutiert Lösungen, bevor wirklich ein geteiltes Verständnis des Problems hergestellt ist.

Dann werden Symptome mit Ursachen verwechselt. Bereichsperspektiven stehen nebeneinander, ohne zu einem gemeinsamen Wirklichkeitsbild verdichtet zu werden. Einzelne Führungskräfte formulieren dasselbe Ziel, meinen aber Verschiedenes – aufgrund unterschiedlicher Annahmen, Zeithorizonte oder Erfolgskriterien.

Um dies zu vermeiden ist es sinnvoll, sich zunächst gemeinsam in den „Problemraum“ zu begeben und hier das gemeinsame Verständnis der Herausforderungen zu schärfen.

Was ist wirklich das Problem? Was ist nur ein Symptom? Welche Einschränkungen sind unverrückbar? Welche Annahmen prägen unser Handeln? Und wo laufen wir Gefahr, uns zu früh auf vertraute Lösungen festzulegen? Auch wenn es schmerzhaft ist, sollte darauf nicht zu wenig Zeit verwendet werden. Dies verringert spätere Reibung.

Problemklarheit ist die Grundlage von Alignment

In unserer Arbeit mit Top Teams sehen wir häufig, dass Alignment als Einigkeit über Ziele verstanden wird. Das greift zu kurz. Ein Team kann sich auf Ziele einigen und dennoch aneinander vorbei führen, wenn die zugrunde liegende Problemdiagnose unterschiedlich bleibt. Kleinste Abweichungen im Verständnis und in der Kommunikation der einzelnen Teammitglieder potenzieren sich im Rest der Organisation schnell.

Gemeinsame Problemklarheit schafft eine andere Qualität. Sie zwingt dazu, Realität nicht politisch zu betrachten, sondern führbar zu machen. Unterschiedliche Perspektiven werden nicht geglättet, sondern in ein gemeinsames Bild übersetzt. Das erzeugt Reibung in der Auseinandersetzung, reduziert diese jedoch in der Umsetzung, weil Zielkonflikte, Abhängigkeiten und Grenzen früher sichtbar werden.

So trivial es erscheinen mag: auch bildhafte Narrative helfen hier, jene Energie zu mobilisieren, die es für mühsame Arbeit braucht, deren Wirkung sich erst später auszahlt. Vor der erfolgreichen Gipfelbesteigung eines Achtausenders steht nicht Mut allein, sondern eine nüchterne Diagnose der Realität: Route, Wetter- und Zeitfenster,

Sauerstoff, Lasten und Risiken. Eine Lösung, die diese Einschränkungen ignoriert, bleibt Fantasie.

Für Top-Teams ist die Auseinandersetzung mit Blockaden und Schwierigkeiten relevant und genauso wichtig, wie ein konstruktiver Aktionsplan. Natürlich verlangt Transformation Ambition und Tempo – zunächst jedoch ein gemeinsames Verständnis dessen, was die Organisation tatsächlich blockiert. Erst dann wird Alignment zur Entscheidungsgrundlage für Prioritätensetzung.

Priorisierung ist Führungsarbeit

Priorisierung wird oft als Ressourcenfrage behandelt: Welche Initiative bekommt Budget, Kapazität oder Management Attention? Das ist richtig, aber nicht ausreichend.

Im C-Level ist Priorisierung immer auch Führungsarbeit. Wer priorisiert, setzt Signale. Was ist wirklich wichtig? Was wird bewusst nicht verfolgt? Welche Zielkonflikte werden entschieden statt in die Organisation delegiert? Wo übernimmt das Top-Team Verantwortung für Fokus?

Wir erleben es in unserer Arbeit mit Geschäftsführungen und Vorstandsteams immer wieder: Gerade in Transformationen beobachten Organisationen sehr genau, ob die oberste Führung nur zusätzliche Anforderungen formuliert oder echte Orientierung gibt. Wenn alles Priorität hat, wird die eigentliche Priorisierung auf die darunterliegende Führungsebene verlagert. Dort entsteht Überlastung: Projekte konkurrieren um dieselben Ressourcen, Führungskräfte interpretieren Vorgaben unterschiedlich, Teams erleben widersprüchliche Erwartungen.

Priorisierung darf deshalb nie abstrakte Übung bleiben. Unmittelbar anschließend an den Abgleich des Problemverständnisses sind verdichtete Erkenntnisse relevant, die Zeitpläne, Ressourcenchecks, Erfolgsmetriken und eine gemeinsame Leadership-Roadmap beinhalten. Damit wird ein zentraler Punkt sichtbar: Prioritäten werden erst dann wirksam, wenn sie in Entscheidungen, Verantwortlichkeiten, Ressourcen und Taktung übersetzt werden.

Zusätzlich gilt: Priorisierung bedeutet auch Verzicht. Nicht jede gute Idee verdient sofortige Umsetzung. Nicht jedes Problem kann gleichzeitig gelöst werden. Ein wirksames Top-Team schützt die Organisation vor Übersteuerung, indem es Fokus herstellt und diesen Fokus sichtbar hält.

Impact ist mehr als Maßnahmenerfüllung

Viele Transformationsprogramme messen Fortschritt über Aktivität: Workstreams gestartet, Maßnahmen definiert, Roadmaps verabschiedet. Das ist operativ hilfreich, sagt aber noch wenig über tatsächliche Wirkung.

Impact entsteht, wenn Führungshandeln die Organisation spürbar wirksamer macht: Entscheidungen werden klarer. Ressourcen fließen konsequenter in die wichtigsten Themen. Abhängigkeiten werden früher bearbeitet. Führungskräfte kommunizieren konsistenter. Teams wissen, woran Erfolg gemessen wird. Damit wird in erfolgreichen Teams, die Transformationen gemeinsam steuern, der Fokus verschoben von „Was tun wir?“ zu „Was muss dadurch anders werden?“

Für C-Level-Teams ist genau diese Frage entscheidend. Impact sollte nicht erst am Ende einer Initiative bewertet werden. Er muss bereits die Auswahl und Ausgestaltung der Prioritäten prägen. Welche Entscheidung wird besser? Welche Dynamik soll entstehen? Welche Engpässe werden aufgelöst? Woran erkennen wir früh, ob wir auf Kurs sind?

In der konsequenten Beantwortung dieser Fragen entsteht die gemeinsame Wirksamkeitslogik des Top-Teams. Es geht nicht nur um den Erfolg einzelner Bereiche, sondern um die Frage, ob die Organisation als Ganzes an Entscheidungsfähigkeit, Umsetzungsdynamik und strategischer Klarheit gewinnt.

Drei Führungsimpulse für wirksame Top-Teams

Top-Team-Arbeit entfaltet ihren Wert nicht durch zusätzliche Abstimmung. Sie entfaltet ihn, wenn sie die Qualität von Führung und die Ergebnisse der Organisation verbessert.

Dafür braucht es Disziplin in drei Prinzipien:

1. **Problemklarheit vor Lösungsdesign:** Top-Teams sollten bewusst langsamer starten, um später schneller und zielgerichteter umsetzen zu können.
2. **Priorisierung mit Konsequenz:** Führung bedeutet nicht nur, Wichtiges zu benennen, sondern auch, weniger Wichtiges sichtbar zurückzustellen.

3. Impact vor Umsetzung definieren: Maßnahmen sind nur dann relevant, wenn klar ist, welche Wirkung sie auf Entscheidungen, Ressourcen, Zusammenarbeit und Umsetzung haben sollen.

Der Unterschied zwischen viel Bewegung und echtem Fortschritt liegt genau darin. Wirksame Top-Teams erzeugen nicht nur Alignment. Sie schaffen gemeinsame Realität, klare Prioritäten und überprüfbare Wirkung.

Written by:

Dr. Stefanie Plassmeier

Executive Director, Partner | Leadership & Transformation

Mag. Mathias Dockner

Director | Leadership & Transformation

Originalartikel in Kienbaum Insights:

<https://www.kienbaum.com/blog/problemklarheit-fuehrung-top-teams/>

Kienbaum C-Level Guide

CEO, CFO, CTO ... Das C-Level im Unternehmen hat großen Gestaltungsspielraum und große Verantwortung. Für viele ist der Schritt dorthin ein Ziel. Die Realität konfrontiert viele Managerinnen und Manager jedoch mit immensen Herausforderungen und großen Fragen – heute vielleicht mehr als jemals zuvor.

Um Sie zu besseren Führungskräften zu machen, blicken wir im Kienbaum C-Level-Guide – einer Serie rund um das Thema Top-Leadership – zum einen auf die großen Herausforderungen, die Führungskräfte und auch -Teams meistern müssen und zum anderen auf die Journey angehender CEOs. Wie sieht eine gelungene Vorbereitung auf das C-Level aus? Was macht die ersten 100 Tage erfolgreich? Wie gelingt gute Führung auf Executive Ebene unter hohem Transformationsdruck und einer Gleichzeitigkeit der Themen? Und wie meistert man harte Change-Prozesse ohne sinkende Motivation in der Belegschaft?

Strategie alleine reicht nicht – Wie Brave Leadership Transformation in echte Performance übersetzt

Brave Leadership Session mit Eva Weikl

In einer weiteren Session unserer Brave Leadership Reihe gingen wir der Frage nach, warum viele Organisationen heute strategisch hervorragend aufgestellt sind und trotzdem nicht in Wirkung kommen. Unter dem Titel „Warum Strategie nicht reicht: Wie Führungskräfte Transformation in Performance übersetzen“ diskutierten Eva Weikl, kaufmännische Vorständin der Erlanger Stadtwerke AG, gemeinsam mit Nils Prüfer, Managing Director & Partner im Bereich Compensation & Performance Management, sowie Antonia Müller, Managerin im Bereich Leadership & Change, was wirksame Führung im Transformationsalltag tatsächlich bedeutet.

Die Energieversorgung ist in Deutschland und der Welt angesichts globaler Konflikte und Transformationen zum Dauerthema geworden. Besonders das Stadtwerke-Umfeld zeigt sich dabei aktuell wie unter einem Brennglas: Energiewende gestalten, Versorgungssicherheit garantieren, massive Investitionen stemmen, regulatorische Anforderungen erfüllen und dabei wirtschaftlich bleiben. Die nötigen Strategiepapiere sind in den meisten Häusern längst formuliert. Performance entsteht daraus aber häufig nicht automatisch. Warum?

Performance ist kein Druck-Thema, sondern ein Führungsthema

Den Auftakt zur Session machte Nils Prüfer mit einer klaren Einordnung zum Performance Management. High Performance habe wenig damit zu tun, Mitarbeitende unter höheren Druck zu setzen, ambitionierte KPIs auszurollen oder allein über variable Vergütung zu steuern. Wirksame Performance entstehe vielmehr dort, wo Strategie konsequent in Wirkung übersetzt werde. Und das gelinge nur im Zusammenspiel mehrerer Elemente: strategische Klarheit, mutige Führung, klare Rollen in End-to-End-Prozessen, die richtigen Kompetenzen, ausreichende Kapazitäten und eine gemeinsam getragene Leistungskultur.

Prüfer verwies auf die Ergebnisse der **Kienbaum Performance-Management Studie***: Sogenannte High-Performing-Organizations leiten ihre Steuerung deutlich konsequenter aus Strategie, Geschäftsmodell und Kultur ab und setzen sich rund 25 Prozent ambitioniertere Ziele als der Durchschnitt.

* <https://shop.kienbaum.com/produkt/performance-management-studie-2024/>

***„Ohne ein einheitliches, aus der Strategie abgeleitetes
Leistungsverständnis und klar kaskadierte Erwartungen
entsteht keine wirksame Performance.“
– Nils Prüfer***

Das eigentliche Problem in den meisten Häusern liege selten in der Strategie, sondern in der Kette dazwischen: Prioritäten werden nicht heruntergebrochen, Entscheidungen versanden in zu vielen Management-Layern, neue Vorgaben werden im Alltag schlicht nicht gelebt. Oder, in einem Bild, das gut hängen blieb: Der strategische Wasserschwall versumpft in der Lehmschicht der Organisation und am Ende bleiben nur ein paar Tröpfchen übrig.

Stadtwerke unter Strom: Die Gleichzeitigkeit aushalten

Eva Weikl beschrieb die Ausgangslage der Erlanger Stadtwerke und zugleich der gesamten Branche als eine Frage der Gleichzeitigkeit: Bestandsgeschäft stabil halten und sich dabei transformieren. Massiv investieren und gleichzeitig wirtschaftlich bleiben. Daseinsvorsorge garantieren und gleichzeitig Geschwindigkeit aufnehmen. Diese parallele Belastung, so Weikl, erzeuge derzeit großen Druck auf die Organisation.

Der eigentliche Knackpunkt liege dabei nicht in fehlender Klarheit über die Herausforderungen, sondern in der Konkretisierung. Wirkung bleibe genau dort aus, wo es an gemeinsamen Zielbildern fehle, wo Verantwortlichkeiten unscharf bleiben und wo Strukturen nicht ineinandergreifen. Vieles werde noch immer so gemacht, wie es schon immer gemacht wurde. Und genau dort liege ein zentraler Hebel, systematisch Ballast abzuwerfen. Transformation, betonte Weikl, heiße eben auch, bewusst Dinge zu unterlassen.

Spannend war ihre Beobachtung zur Selbsteinschätzung vieler Organisationen: Gerade weil man sich in Themen wie Entscheidungsfähigkeit, Zusammenarbeit oder etablierten Prozessen gut aufgestellt fühle, würden diese zu lange nicht hinterfragt. Ein kollegiales Miteinander sei eine echte Stärke. Es ersetze laut Weikl aber nicht das konsequente, bereichsübergreifende Steuern und das Aushalten von Konflikten.

Das Accelerator-Format und seine positiven Folgen

Konkret wurde es beim Blick auf das Vorgehen in Erlangen. In einem zweitägigen **Kienbaum Accelerator*** brachten die ESTW rund 50

* <https://www.kienbaum.com/expertisen/kienbaum-accelerator/>

Kolleginnen und Kollegen aus Vorstand und Management mit ausgewählten Multiplikator:innen zusammen, um sechs strategische Themenblöcke zu bearbeiten: das Kerngeschäft, die Steuerungslogik, Digitalisierung, Kultur, Ballast abwerfen und der eigene Innovationsprozess. Weigl schilderte, wie naheliegend es gewesen wäre, den Prozess in dieser Phase enger zu führen. Bewusst entschied sich der Vorstand für das Gegenteil. Klare Leitplanken, klare Verantwortliche pro Thema und ansonsten: Vertrauen in die Organisation. Nicht weniger Führung, sondern eine andere Form von Führung, war das Prinzip.

Drei Punkte hob Eva Weigl als zentrale Hebel für mehr Performance hervor: ein klares gemeinsames Verständnis über die Ausrichtung, durchgängige Klarheit in Strategie, Zielen und Verantwortung sowie die konsequente Nutzung der Kraft der Organisation. Es gehe also nicht darum, nur einzelne Führungskräfte zu mobilisieren, sondern die Verantwortung in die Breite zu verteilen. Dennoch sei, getreu dem Motto „Führungskräfte first“ klar, dass Veränderung nur dann gelingen könne, wenn Führende in die Vorbildfunktion gingen und im nächsten Schritt die breite Mannschaft mitnähmen.

Ein zweites Thema, das in der Diskussion immer wieder auftauchte: Der Umgang mit Zielkonflikten. Die Spannung, die der gleichermaßen ausgeprägte Wunsch nach Wirtschaftlichkeit, Versorgungssicherheit und Nachhaltigkeit mit sich bringt, ließe sich nicht auflösen, so die Teilnehmenden. **Brave Leadership*** bedeutet hier, sie zu benennen, transparent zu machen, gemeinsam abzuwägen und auch unbequeme Entscheidungen zu treffen, statt die Spannung wegmoderieren zu wollen.

Aktivität ist nicht gleich Wirkung

Weigl stellte als weiteren wichtigen Punkt heraus, dass Aktivität nicht automatisch Wirkung nach sich zieht. Organisationen konzentrierten sich oft zuerst auf das, was gut sichtbar und messbar sei: Programme, Projekte, Strategiepapiere. All das vermittele Fortschritt und liefere dem Vorstand ein gutes Gefühl. Die eigentliche Wirkung entstehe aber auf einer anderen Ebene, nämlich im Verhalten, in Entscheidungen, in der Art der Zusammenarbeit. Diese Ebene verändere sich jedoch deutlich langsamer. Genau hier werde Aktivität mit Wirksamkeit verwechselt.

* <https://www.kienbaum.com/brave-leadership/>

Auch in der Studienlage zeigt sich diese Lücke deutlich: 84 Prozent der Unternehmen sagen, dass die beste Strategie ohne Führung nicht wirksam wird. Doch nicht einmal ein Drittel schult die eigenen Führungskräfte tatsächlich im Hinblick auf ein gemeinsames Leistungsverständnis oder stellt ihnen passende Instrumente zur Verfügung. Anspruch und Wirklichkeit klaffen hier weit auseinander.

Fazit: Klarheit, Führung, Konsequenz

Brave Leadership in der Praxis lässt sich, da waren sich alle einig, in drei Begriffe fassen: Klarheit, Führung und Konsequenz. **Klarheit** darüber, woran gearbeitet wird, was Leistung bedeutet, wer welche Verantwortung trägt. **Führung**, die diese Klarheit konsequent vorlebt, Orientierung gibt, Freiraum lässt, aber gleichzeitig Verbindlichkeit einfordert. Und **Konsequenz** im Nachhalten: Themen, die einmal entschieden wurden, dürfen nicht im Alltag versanden. Sonst, so Eva Weigl, bleibe der Eindruck zurück, dass es eben doch nicht ernst gemeint war.

Brave Leadership Serie

Die Kienbaum Veranstaltungsreihe Brave Leadership liefert regelmäßig Einblicke in wertorientierte Führung – mit Best Practices aus verschiedenen Branchen und konkreten Impulsen für Ihren Führungsalltag.

Melden Sie sich kostenfrei für die Brave Leadership Serie an und seien Sie bei der nächsten Session live dabei.

<https://www.kienbaum.com/brave-leadership/>

Sie benötigen Unterstützung bei Ihrer Transformation? Gerne beraten und begleiten unsere Expert:innen Sie bei **Transformationsprozessen**.

<https://www.kienbaum.com/expertise/transformation/>

Written by:

Kienbaum Redaktion

Originalartikel in Kienbaum Insights:

<https://www.kienbaum.com/blog/brave-leadership-eva-weikel-stadtwerke-strategie-transformation-performance/>

Gehaltsrunde 2026: Zwischen wirtschaftlicher Vorsicht und Wettbewerbsfähigkeit

Faktencheck Gehaltsentwicklung

Die Gehaltsrunde 2026 fällt niedriger aus als viele Unternehmen prognostiziert hatten. Das zeigt der neueste Kienbaum Faktencheck zur Gehaltsentwicklung. Wie lassen sich wirtschaftliche Vorsicht, Marktgerechtigkeit und Wettbewerbsfähigkeit in der Vergütung sinnvoll ausbalancieren? Der Beitrag zeigt, welche Branchen besonders betroffen sind und warum belastbare Vergütungsdaten jetzt entscheidend sind.

Dass die Gehaltsrunde in Deutschland niedriger ausfällt, als viele Unternehmen noch im Herbst 2025 erwartet hatten, ist ein wichtiges Signal für HR, Compensation & Benefits und Geschäftsführung: Die Unternehmen reagieren vorsichtiger auf die wirtschaftliche Lage als noch vor wenigen Monaten angenommen.

Damit gibt der aktuelle [Faktencheck zur Gehaltsentwicklung 2026](#) einen Einblick in eine Entwicklung, die viele Vergütungsverantwortliche vermutlich aus ihren internen Diskussionen kennen.

Im Herbst 2025 wurden Budgets geplant. In der tatsächlichen Umsetzung der Gehaltsanpassungen zeigte sich jedoch ein im Vergleich zur Planung konservativeres Bild. Unternehmen haben ihre Spielräume enger bewertet, Risiken stärker gewichtet und in vielen Fällen weniger verteilt als ursprünglich geplant.

Gehaltsentwicklung nach Branche

Die höchsten Gehaltssteigerungsraten zeigen sich 2026 in den Branchen Versicherungen und Gesundheitswesen. Beide Sektoren stehen unter unterschiedlichen, aber jeweils starken personalwirtschaftlichen Anforderungen.

Während Versicherungen häufig mit einem intensiven Wettbewerb um Fach- und Spezialisten-Profile bei gleichzeitig vergleichsweise stabilem Geschäft konfrontiert sind, ist das Gesundheitswesen seit Jahren von strukturellem Personalbedarf und knappen Qualifikationsmärkten geprägt. Vermutlich investierten Unternehmen in diesen Bereichen daher trotz gesamtwirtschaftlicher Unsicherheit vergleichsweise stärker.

Niedrigere Gehaltsentwicklungen sehen wir hingegen in den Bereichen Transport, Reise und Tourismus. Auch hier spiegelt sich die wirtschaftliche Realität der Branchen wider.

Wo Margen unter Druck stehen, Geschäftsmodelle anfälliger für externe Schocks sind und die Erholung nach Krisenjahren nicht überall gleichermaßen robust verläuft, werden Gehaltsbudgets vorsichtiger eingesetzt.

Interessant ist dabei nicht nur die niedrige tatsächliche Steigerung, sondern auch die deutliche Abweichung gegenüber den ursprünglichen Prognosen. In Transport, Reise und Tourismus sowie in der Immobilienwirtschaft liegt die tatsächliche Gehaltsentwicklung etwa zwei Prozentpunkte unterhalb der im Herbst erwarteten Werte.

Die Abweichungen vermitteln den Eindruck, dass die Prognosen nicht grundsätzlich zu optimistisch waren, sondern dass bestimmte Branchen in der finalen Umsetzung besonders stark korrigiert haben.

Die Immobilienwirtschaft ist hierfür ein naheliegendes Beispiel. Steigende Finanzierungskosten, verhaltene Märkte und ein schwieriges Investitionsumfeld haben viele Unternehmen zu einer deutlich vorsichtigeren Kostenpolitik gezwungen. In solchen

Situationen können die geplanten Gehaltserhöhungen schnell zu einem Hebel werden, um Fixkostenanstiege zu begrenzen.

Anders sieht es in Pharma und Biotechnik sowie im Gesundheitswesen aus. Dort liegt die tatsächliche Gehaltsentwicklung etwa auf dem Niveau der Prognose. Das spricht dafür, dass Unternehmen in diesen Branchen ihre wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und ihre Personalbedarfe stabiler einschätzen oder dass der Wettbewerb weniger Druck auf nachträgliche Kürzungen ausübte.

Für HR-Verantwortliche ist genau dieser Vergleich relevant: Nicht die gesamtwirtschaftliche Lage allein erklärt die Gehaltsentwicklung, sondern ihr Zusammenspiel mit branchen- und unternehmensspezifischen Faktoren.

Branche	Gehaltsentwicklungsprognose	Faktencheck	Abweichung
Automobil	2,5%	2,3%	-0,2%
Banken/Finanzen	2,9%	2,3%	-0,6%
Beratung/Consulting	3,5%	2,8%	-0,7%
Chemie	2,5%	1,7%	-0,8%
Computer Hardware & Software	3,4%	2,2%	-1,2%
Einzel- & Großhandel	3,1%	2,1%	-1,0%
Energie, Utilities, Öl & Gas	3,4%	2,1%	-1,3%
Gesundheitswesen	3,1%	3,0%	-0,1%
Immobilienwirtschaft	3,7%	2,1%	-1,6%
Konsumgüter	3,3%	2,2%	-1,1%
Maschinen- und Anlagenbau, Industriegüter	2,7%	2,5%	-0,2%
Media & Entertainment	2,8%	2,2%	-0,6%
Medizintechnik	3,2%	2,5%	-0,7%
Metallindustrie & Bergbau	2,8%	1,8%	-1,0%
Öffentlicher Sektor	2,9%	2,3%	-0,6%
Pharma und Biotechnik	2,5%	2,7%	0,2%
Transport, Reise & Tourismus	3,6%	1,4%	-2,2%

Warum Unternehmensgröße kaum Einfluss auf die Gehaltsrunde hat

Interessant ist auch, was die hier gezeigten Daten nicht zeigen. Unterschiede nach Unternehmensgröße fallen bei der tatsächlichen Gehaltsentwicklung kaum ins Gewicht. Große Unternehmen passen gemäß des Faktenchecks also nicht stärker an als kleinere, und kleinere Unternehmen bleiben nicht zwangsläufig stärker zurück.

Stattdessen zeigt sich ein anderer Treiber als statistisch relevanter: die Bewertung des wirtschaftlichen Erfolgs im vergangenen Jahr. Unternehmen, die auf ein gutes Vorjahr zurückblicken, nehmen höhere Gehaltsanpassungen vor. Der Blick auf das aktuelle Geschäftsjahr spielt demgegenüber eine nachgelagerte Rolle.

Natürlich ist es plausibel, Gehaltsentscheidungen mit der jüngsten wirtschaftlichen Entwicklung zu verknüpfen. Das vergangene Jahr ist konkret, messbar und in den Köpfen präsent. Gleichzeitig ist eine Gehaltserhöhung eine dauerhafte Erhöhung der Fixkostenbasis. Sie wirkt nicht nur in diesem Jahr, sondern auch in den Folgejahren.

Gute Vergütungssteuerung blickt nach vorne, nicht nur zurück

Deshalb empfehlen wir, dass sich die Gehaltsanpassungen nicht primär daran orientieren, was im vergangenen Jahr möglich war, sondern daran, was das Unternehmen künftig wirtschaftlich tragen kann.

Viele Unternehmen scheinen ihre Anpassungen stärker vergangenheitsorientiert als zukunftsorientiert zu steuern. Das ist strategisch nicht immer optimal. Wer nach einem guten Vorjahr großzügig erhöht, obwohl die Perspektiven eingetrübt sind, läuft Gefahr, sich für die kommenden Jahre Kostenlasten aufzubauen. Wer nach einem schwachen Vorjahr zu stark bremst, obwohl die Zukunftsaussichten stabil sind, riskiert den Verlust wichtiger Mitarbeitender. Gute Vergütungssteuerung sollte deshalb beides leisten: wirtschaftliche Vorsicht und Wettbewerbsfähigkeit.

Unter Markt oder über Markt? Warum die Ausgangsposition entscheidend ist

Diese Denke ist besonders relevant für Unternehmen, die bereits unterhalb des Marktes vergüten. Wer heute schon Schwierigkeiten hat, marktgerechte Gehälter zu zahlen, läuft Gefahr mit einer

unterdurchschnittlichen Gehaltsrunde die bestehende Lücke weiter auszuweiten.

Die Folge ist nicht immer sofort sichtbar, sie zeigt sich zeitverzögert in steigender Wechselbereitschaft, schwierigerer Rekrutierung und wachsendem Druck auf einzelne Schlüsselpositionen. In solchen Fällen kann eine vorsichtige Gehaltsrunde kurzfristig finanziell entlasten, aber langfristig teuer werden.

Anders ist die Situation für Unternehmen, die bereits oberhalb des Marktes positioniert sind. Dort kann es durchaus sinnvoll sein, etwas Tempo aus der Gehaltsentwicklung herauszunehmen, sofern die interne Fairness gewahrt bleibt und kritische Rollen weiterhin wettbewerbsfähig vergütet werden.

Genau hier zeigt sich, warum pauschale Aussagen zur „richtigen“ Gehaltserhöhung beschränkt hilfreich sind. Entscheidend ist nicht nur, ob ein Unternehmen ein, drei oder fünf Prozent erhöht. Entscheidend ist, wo es vor der Anpassung im Markt stand, welche Rollen besonders kritisch sind und wie sich die Gehaltsstruktur im Vergleich zum relevanten Talentmarkt entwickelt.

Die aktuelle Gehaltsrunde zeigt damit vor allem eines: Die eigentliche Herausforderung liegt heute weniger in der Frage, ob Unternehmen vorsichtiger vergüten als früher. Die größere Herausforderung besteht darin, wirtschaftliche Vorsicht, Wettbewerbsfähigkeit und interne Fairness gleichzeitig auszubalancieren.

Denn nicht jede zurückhaltende Gehaltsrunde ist automatisch problematisch. Kritisch wird sie dort, wo Unternehmen den Anschluss an relevante Talentmärkte verlieren oder bestehende Vergütungsungleichgewichte unbeabsichtigt verstärken.

Fazit: Die Gehaltsrunde 2026 braucht mehr strategische Steuerung

Wir empfehlen HR und Compensation & Benefits die Gehaltsrunde nicht nur budgetär, sondern strategisch zu bewerten.

Wer die eigenen Anpassungen mit den aktuellen Marktdaten vergleicht, erkennt frühzeitig, ob die Vergütungspolitik zur Personalstrategie passt. Dabei geht es nicht darum, jede Marktentwicklung automatisch mitzugehen. Es geht darum, bewusst zu entscheiden.

Es spricht vieles dafür, professionelles Compensation Management auf belastbaren Vergleichsdaten zu fundieren. Unternehmen müssen wissen, ob sie unter, auf oder über Markt bezahlen und simulieren können, was eine niedrigere oder höhere Gehaltsrunde für ihre Vergütungsposition im Markt bedeutet. Ohne diese Transparenz droht die Gefahr, dass die Gehaltsentscheidung eine Mischung aus Budgetlogik, Bauchgefühl und interner Verhandlungsmacht bleibt.

Genau hier setzen Lösungen wie das Kienbaum Compensation Portal, Vergütungsstudien, Club Surveys oder passgenaue Individualbenchmarks an. Sie helfen Unternehmen, die eigene Positionierung objektiv einzuordnen und Gehaltsentscheidungen mit externen Marktdaten zu verbinden. Gerade in einem Umfeld, in dem Budgets knapper werden und gleichzeitig der Wettbewerb um bestimmte Profile hoch bleibt, ist diese Datengrundlage enorm hilfreich.

Unsere Empfehlung für Unternehmen: Bei der Steuerung der Gehälter sollte die Zukunftsfähigkeit der eigenen Vergütungspolitik im Blick sein. Die Fragen lauten nicht: „Was können wir nach dem letzten Jahr

verteilen?“ oder „Was machen die anderen in meiner Branche?“. Viel relevanter:

„Welche Gehaltsentwicklung brauchen wir, um auch morgen wettbewerbsfähig zu bleiben?“

Written by:

Dr. Michael Kind

Director, Partner | Compensation & Performance Management

Originalartikel in Kienbaum Insights:

<https://www.kienbaum.com/blog/gehaltsrunde-2026-wirtschaftlicher-vorsicht-wettbewerbsfaehigkeit/>

Faktencheck Gehaltsentwicklung 2026:

<https://shop.kienbaum.com/produkt/faktencheck-gehaltsentwicklung-2026/>





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.

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