



# Japanese Corporate Business Newsletter

No. 6/2023

**Page Topic**

---

03

[DE] Gehaltssteigerungen in 2024 – So planen Unternehmen die steigenden Lohnkosten zu kompensieren

08

[DE] EU-Richtlinie zur Entgeltgleichheit – Was auf Unternehmen jetzt zukommt

11

[DE] Unternehmensberatung als Bildungspionier in Deutschland: Kienbaum übernimmt führende digitale Wirtschaftshochschule

14

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

15

Contacts

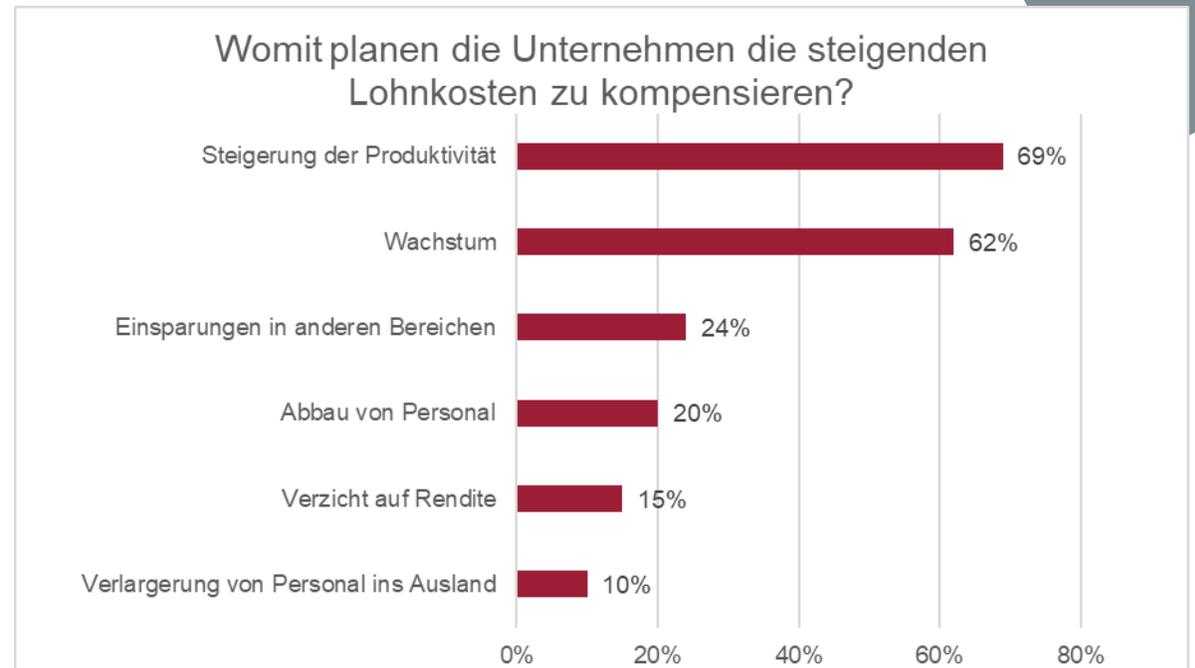


# Gehaltssteigerungen in 2024 – So planen Unternehmen die steigenden Lohnkosten zu kompensieren

Im Zuge der anhaltenden wirtschaftlichen Herausforderungen prognostiziert unsere Kienbaum Gehaltsentwicklungsprognose 2024 eine verstärkte Gehaltssteigerung. Um diese zu kompensieren, planen Unternehmen mit Wachstum und Produktivitätssteigerungen. Wie realistisch sind diese Ansätze und welche weiteren Optionen stehen Unternehmen zur Verfügung? In diesem Beitrag analysieren wir die Studienergebnisse und Strategien und zeigen weitere Lösungen auf.

Die aktuellen wirtschaftlichen Entwicklungen stellen Arbeitgeber vor Herausforderungen: die hohe Inflation und der anhaltende Fachkräftemangel üben einen teils erheblichen Druck auf Gehaltssteigerungen aus. Die [Ergebnisse der aktuellen Kienbaum Gehaltsentwicklungsprognose 2024](#) (einer Befragung unter rund 800 Unternehmen) zeigen, dass rund 92% der befragten Unternehmen davon ausgehen, dass dieser Druck mittelfristig fortbestehen wird. Dies wirft die wichtige Frage auf, wie Unternehmen planen, die nachhaltig steigenden Lohnkosten zu kompensieren.

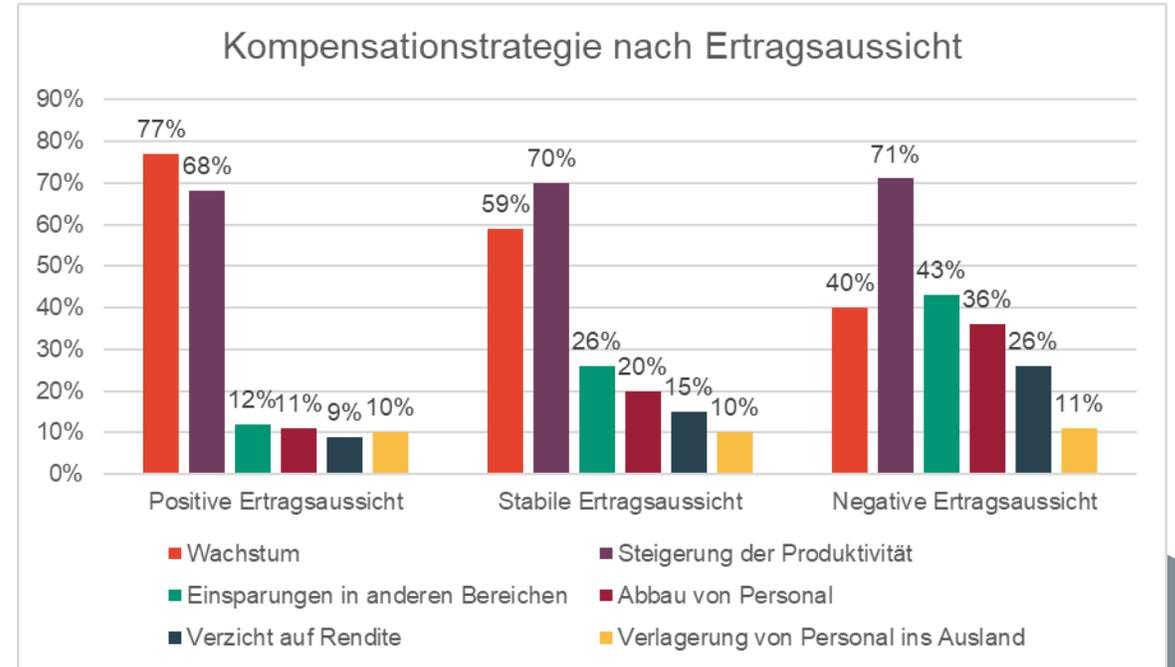
## Unternehmen setzen primär auf Wachstum und Produktivitätssteigerungen



Um die steigenden Lohnkosten zu kompensieren, setzen die meisten der befragten Unternehmen auf zwei Strategien: Wachstum und Produktivitätssteigerungen. Dabei sollen die zusätzlichen Ausgaben für Löhne und Gehälter durch höhere Umsätze oder eine effizientere Nutzung der Ressourcen ausgeglichen werden. Rund zwei Drittel der befragten Unternehmen setzen auf diese beiden Kompensationsstrategien.

### **Steigerung der Produktivität ist die am häufigsten genannte Maßnahme, um steigende Lohnkosten zu finanzieren**

Eine detailliertere Analyse der Daten zeigt, dass unabhängig von den Ertragsaussichten der Unternehmen, die Steigerung der Produktivität eine der primären Strategien zu Kompensierung der steigenden Gehaltskosten ist. Schaut man sich die Arbeitsproduktivitätssteigerungen z.B. der deutschen Volkswirtschaft in den vergangenen Jahren an, ist dies durchaus bemerkenswert. Stieg doch die Arbeitsproduktivität der in den Jahren 2015 bis 2022 um gerade einmal 15%.



## **Wachstum zur Finanzierung der steigenden Lohnkosten auch für Unternehmen wichtig, welche keinen positiven Ausblick auf die Zukunft werfen**

Ähnlich häufig wie die Produktivitätssteigerungen wird das Wachstum des Unternehmens als Kompensationsstrategie genannt. Rund zwei Drittel der befragten Unternehmen geben dies an. Analysiert man die Daten tiefergehend, fällt auf, dass immerhin noch 40% der befragten Unternehmen, welche eine negative Ertragsaussicht haben („eher schlecht“ und „schlecht“), auf Wachstum als Kompensationsstrategie setzen. Unter den Unternehmen mit stabilen und negativen Ertragsaussichten sind Maßnahmen wie die Einsparung in anderen Kostenbereichen oder der Abbau von Personal vergleichsweise wichtiger, als in den befragten Unternehmen mit positiver Ertragsaussicht. Immerhin jedes dritte befragte Unternehmen mit negativer Ertragsaussicht plant Personal abzubauen.

## **Verlagerung von Personal an günstigere Standorte ist lediglich eine Option für größere Unternehmen**

Pläne zur Verlagerung von Personal an günstigere Standorte scheinen gemäß der hier gezeigten Auswertungen vergleichsweise selten der Fall zu sein. Gerade einmal jedes zehnte der befragten Unternehmen plant dies. Eine tiefergehende Analyse zeigt jedoch, dass insbesondere größere Unternehmen diese Option deutlich häufiger nennen. Jedes sechste Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitenden gibt an, dass sie diese Option zur Kompensation von steigenden Lohnkosten berücksichtigen wird. Unter den kleineren Unternehmen nennt dies nur jedes zwanzigste Unternehmen. Diese Strategie scheint damit vor allem großen Unternehmen zur Verfügung zu stehen.

## **Zwingen steigende Lohnkosten Unternehmen zu mehr Wachstum und Produktivitätssteigerungen? – Eine Herausforderung für die Wirtschaftsstandorte**

Die befragten Unternehmen geben an, die steigenden Lohnkosten durch Wachstum und Produktivitätssteigerungen zu finanzieren. Dies setzt die Unternehmen weiter unter Druck. Deutschland hat sich in den vergangenen Jahren nicht gerade durch große Wachstumsraten oder signifikante Produktivitätssteigerungen ausgezeichnet. Was können die Unternehmen also tun, um sich hier besser aufzustellen?

## **Wiedergeburt der variablen Vergütung? Eine zielgerichtete variable Vergütung als Hebel für Wachstum und Produktivitätssteigerungen**

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, sollten Unternehmen die Ausgestaltung der variablen Vergütung im Kontext ihrer Strategien genauer betrachten. Die Ausgestaltung der variablen Vergütung, so dass sich Wachstum des Unternehmens oder die Steigerung der Produktivität für den individuellen Mitarbeitenden auszahlt, könnte ein möglicher Hebel sein. Im Gegensatz zum Trend der jüngeren Vergangenheit kann es für Unternehmen wieder sinnvoll sein, den Anteil der variablen Vergütung im pay-mix zu erhöhen und auf die o.g. Ziele auszurichten. Eine stärkere individuelle Belohnung für den übergreifenden Unternehmenserfolg erscheint sinnvoll, wenn Wachstum und Produktivitätssteigerung an Relevanz gewinnen. Die Ausgestaltung solcher Systeme muss jedoch mit Bedacht durchgeführt werden. Eine Renaissance der auf zu viel Risiko ausgelegten variablen Vergütungsprogramme muss dabei zwingend abgewehrt werden.

Die vollständige Studie „[Kienbaum Gehaltsentwicklungsprognose 2024](https://shop.kienbaum.com/produkt/gehaltsentwicklung-prognose-fuer-2024/)“ ist im Kienbaum Shop kostenfrei erhältlich.

<https://shop.kienbaum.com/produkt/gehaltsentwicklung-prognose-fuer-2024/>



**Written by:**

**Dr. Michael Kind**

Director | Compensation & Performance Management

[Michael.Kind@kienbaum.de](mailto:Michael.Kind@kienbaum.de)

**Originalartikel in Kienbaum-Blog:**

<https://www.kienbaum.com/de/blog/gehaltssteigerungen-in-2024-so-planen-unternehmen-die-steigenden-lohnkosten-zu-kompensieren/>

# EU-Richtlinie zur Entgeltgleichheit – Was auf Unternehmen jetzt zukommt

**Im Juni 2023 ist eine neue EU-Richtlinie zur Entgelttransparenz in Kraft getreten. Bis 2026 muss sie von EU-Mitgliedsstaaten umgesetzt werden. Viele Unternehmen sind durch die neue Richtlinie beunruhigt und suchen nach Informationen zur Umsetzung. Für wen die Richtlinie gilt und wie Unternehmen bereits jetzt reagieren können, lesen Sie in diesem Artikel.**

Am 06. Juni 2023 ist die neue EU-Richtlinie zum Thema **Entgelttransparenz** in Kraft getreten. Diese muss bis spätestens Juni 2026 von den EU-Mitgliedsstaaten in nationales Recht umgesetzt werden. Sie gilt für alle europäischen Unternehmen mit 100 oder mehr Beschäftigten. Das Ziel der Richtlinie ist es, gleiches Entgelt für Frauen und Männer bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit sicherzustellen.

Arbeitgebende werden durch den Prozess der Berichterstattung über Entgeltunterschiede zur Identifikation und Vermeidung eben solcher verpflichtet. Arbeitnehmende sowie Bewerbende werden dabei unterstützt, gerechte Löhne einzufordern, indem entsprechende Informationen transparent und verständlich einsehbar oder beim (künftigen) Arbeitgeber erfragbar gemacht werden. In weniger als drei Jahren ist jedes Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitenden in regelmäßigen Abständen dazu verpflichtet, die geschlechtsspezifische Lohnlücke im Unternehmen auszuwerten und zu veröffentlichen. Existiert eine **Entgeltlücke** von über fünf Prozent, welche nicht auf der Grundlage objektiver, geschlechtsneutraler Kriterien erklärt werden kann, besteht Handlungsbedarf für die Unternehmen.

## **Der Beschluss der EU-Richtlinie zur Entgeltgleichheit sorgt für Unruhe**

Seit den ersten Veröffentlichungen der europäischen Kommission, haben die Anfragen bei Kienbaum zu diesem Thema spürbar zugenommen. Unternehmen wollen sich auf die neuen Anforderungen vorbereiten und suchen nach Informationen. Einige Unternehmen treibt die Sorge um, dass die Analyse der Entgeltgleichheit mit großem Aufwand verbunden sei. Welche Informationen müssen der Personalabteilung vorliegen, damit eine solche Analyse durchgeführt werden kann? Wie wird sie methodisch korrekt durchgeführt? Wie sollte die Untersuchung auch kommunikativ – nach innen und außen – begleitet werden?

Eine häufige Sorge betrifft die Größe der tatsächlichen geschlechtsspezifischen Entgeltlücke im eigenen Unternehmen. Welche Folgen wird eine Veröffentlichung der Entgeltlücke haben? Rückt sie das Unternehmen in ein positives Licht und steigert die Arbeitgeberattraktivität? Ist die Entgeltlücke signifikant und wird das Unternehmen im Werben (und im Binden) der besten Arbeitnehmenden in der Folge einen Nachteil haben? Zusätzlich wirft die Richtlinie die Frage bei Unternehmen auf, inwiefern

Einschränkungen in der zukünftigen Entgeltfestlegung zu erwarten sind. Bedeutet die Richtlinie das Ende individueller Entgeltentscheidungen? Wie können Regelungen zur Festlegung und Erhöhung von Gehältern in Zukunft aussehen?

## **Immer mehr Unternehmen bereiten sich auf die kommende Verpflichtung vor**

Einige Unternehmen analysieren ihre Entgeltlücke bereits heute und wissen, wo sie beim Thema Entgeltgleichheit stehen. Besteht eine Entgeltlücke, leiten sie proaktiv konkrete Maßnahmen ein, um die Entgeltlücke rechtzeitig zu reduzieren. Insbesondere, da strukturelle Maßnahmen, welche nachhaltig das Entstehen einer Entgeltlücke verhindern (wie beispielsweise die [Einführung klarer Entgeltsystematiken](#) und -prozesse), Zeit benötigen, um Wirkung zu entfalten, ist frühzeitiges Handeln zu empfehlen. Dabei zeigt sich häufig, dass gerade diejenigen Unternehmen, welche das Thema bereits heute angehen, auch die sind, bei denen die Entgeltlücke vergleichsweise gering ist. Unternehmen, welche heute noch nicht aktiv werden und ihre Entgeltlücke nicht kennen, droht möglicherweise ein böses Erwachen.

## Entgeltgleichheit: Unsere Empfehlung

Daher empfehlen wir schon heute aktiv zu werden. Das bedeutet: die Entgeltlücke quantifizieren, mögliche Ursachen ermitteln und gezielte Maßnahmen einleiten. Die rechtliche Verpflichtung zur Analyse und Veröffentlichung kommt. Jetzt gilt es, sich auf diese Verpflichtung vorzubereiten und im Wettbewerb um die besten Talente einen Vorsprung zu erarbeiten. Dafür haben wir bei Kienbaum eine schlanke wie pragmatische Lösung entwickelt, um die Entgeltlücke in Ihrem Unternehmen zu bestimmen und unterstützen Sie bei allen erforderlichen Schritten.

*Wir unterstützen Sie gerne dabei, die [Entgeltlücke zu verstehen, zu analysieren und zu beheben](#).*

### Written by:

#### **Lea Holzemer**

Associate Consultant | Compensation & Performance Management

[Lea.Holzemer@kienbaum.de](mailto:Lea.Holzemer@kienbaum.de)

#### **Selina Gampe**

Manager | Compensation & Performance Management

[Selina.Gampe@kienbaum.com](mailto:Selina.Gampe@kienbaum.com)

#### **Dr. Michael Kind**

Director | Compensation & Performance Management

[Michael.Kind@kienbaum.de](mailto:Michael.Kind@kienbaum.de)

### **Originalartikel in Kienbaum-Blog:**

<https://www.kienbaum.com/de/blog/eu-richtlinie-zur-entgeltgleichheit-was-auf-unternehmen-jetzt-zukommt/>

# Unternehmensberatung als Bildungspionier in Deutschland: Kienbaum übernimmt führende digitale Wirtschaftshochschule

PRESSEMITTEILUNG – KÖLN/BERLIN 04.12.2023

**Fachkräftemangel, Demografischer Wandel, die Transformation der Arbeitswelt – um diesen Herausforderungen zu begegnen, betritt Kienbaum neue Pfade. Das Beratungsunternehmen übernimmt die Berliner DBU Digital Business University of Applied Sciences und will damit eine Brücke zwischen Unternehmen, Talenten und Bildungseinrichtungen schlagen. Die DBU ist eine staatlich anerkannte private Wirtschaftshochschule, die Studierende berufsbegleitend für die digitale Arbeitswelt ausbildet. Das passt zur Philosophie von Kienbaum, die für lebenslanges Lernen und kontinuierliches Up- und Reskilling steht. Mit der Übernahme der Hochschule kann das Beratungsunternehmen noch gezielter Talente und Unternehmen vernetzen – und damit einen wichtigen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands leisten.**

„Die Arbeitswelt ist im rasanten Umbruch und so müssen Unternehmen, Talente und Bildungseinrichtungen schneller und effizienter zusammenkommen. Mit der Übernahme der DBU gehen wir genau diesen neuen, dringend notwendigen Weg. Wir brauchen eine andere Geschwindigkeit, um in dieser sich rasant verändernden Arbeitswelt als Gesellschaft und Wirtschaftsstandort bestehen zu können und gehen deswegen voran. Wir können nicht darauf warten, dass die Politik handelt, wir müssen selbst vorangehen“, sagt Fabian Kienbaum, Co-CEO des Beratungsunternehmens.

## **Neue Talente fördern, Fach- und Führungskräfte digital weiterbilden**

Mit der Übernahme der Berliner Wirtschaftshochschule will Kienbaum nicht nur eine neue Form des Recruitings etablieren, sondern auch bestehende Mitarbeitende mit intelligenten Lern- und Weiterbildungsformaten der DBU versorgen. „Es geht nicht nur darum,

neue Talente zu finden, sondern auch darum, bestehende Mitarbeitende an das Unternehmen zu binden. Fach- und Führungskräfte sollen sich inhaltlich und persönlich weiterentwickeln können. Lebenslanges Lernen muss Teil der Unternehmenskultur werden. Die DBU bietet innovative Formate und Studiengänge an, die genau dies ermöglichen. Dieses Angebot wollen wir unseren Klienten und anderen Unternehmen zur Verfügung stellen“, so Fabian Kienbaum.

### **DBU: die Wirtschafts-Talent-Schmiede aus Berlin**

Mit ihrer einzigartigen Positionierung bietet die DBU eine Kombination aus praxisorientiertem und berufsbegleitendem Studium. Seit ihrer Gründung partizipiert sie am starken Wachstum des privaten und betrieblichen Weiterbildungsmarktes. Mit der Übernahme durch Kienbaum wandert dieses Profil in das Portfolio der Personal- und Managementberatung und eröffnet neue Möglichkeiten rund um Eignungsdiagnostik und Business Development.

„In Kienbaum hat die DBU den idealen Partner gefunden, um das ganzheitliche und lebenslange Lernangebot akademischer Aus- und Weiterbildungsbausteine zu einem Full-Service Offering rund um Fachkräfteversorgung und -entwicklung erfolgreich weiterzuentwickeln und auszubauen“, sagt DBU-Gründer Prof. Dr. Achim Hecker. Hecker wird der DBU auch nach der Übernahme als Geschäftsführer erhalten bleiben. Auch Dr. Holger Bingmann, der seit dem 1. November Senior Advisor der Kienbaum Gruppe ist, bleibt dem Bildungsbereich durch weitere Beteiligungen verbunden.

Mit der Übernahme erschließt sich Kienbaum nicht nur ein völlig neues Geschäftsfeld, sondern will auch Vorbild für andere sein. Der Bedarf ist enorm: Laut einer aktuellen Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (IW Köln) könnten bis zum Jahr 2040 bis zu 4,2 Millionen Fachkräfte in Deutschland fehlen. Der Fachkräftemangel belastet in vielen Branchen nicht nur das vorhandene Personal. Er wirkt sich auch negativ auf die Daseinsvorsorge und künftige Wachstumschancen aus. Zudem befindet sich Deutschland in einer Phase, in der die Bevölkerung stark altert. Die damit verbundene demografische Herausforderung erfordert innovative Ansätze für den hiesigen Arbeitsmarkt.

## Über Kienbaum:

Gegründet 1945 ist Kienbaum das erste Beratungshaus Deutschlands und die einzige Personal- und Managementberatung europäischen Ursprungs. Das Unternehmen ist weltweit mit 22 Büros auf vier Kontinenten vertreten. Als Familienunternehmen mit über 600 Mitarbeitenden befähigt Kienbaum Menschen und Organisationen dabei, Potentiale in Fortschritt zu verwandeln, um eine zukunftsfeste Aufstellung einzunehmen: [www.kienbaum.com](http://www.kienbaum.com) .

## Über die DBU Digital Business University of Applied Sciences:

Die DBU Digital Business University of Applied Sciences ist die Wirtschaftshochschule für das digitale Zeitalter. Als staatlich anerkannte Hochschule mit Hauptstandort in Berlin bietet sie innovative Bachelor- und Master-Studiengänge sowie Weiterbildungsangebote, die inhaltlich und konzeptionell auf die Bedürfnisse der Wirtschaft im digitalen Zeitalter ausgerichtet sind. Studiert wird zeitlich und räumlich flexibel, denn die Studieninhalte stehen digital zur Verfügung. Die Studiengänge lassen sich auch

berufsbegleitend absolvieren. Optionale Präsenzeinheiten am DBU Campus in Berlin Kreuzberg oder bei regionalen Unternehmen garantieren zudem Praxistransfer auf höchstem Niveau. Die Weiterbildungsangebote der DBU kombinieren wissenschaftliche Expertise mit hoher Praxisorientierung und lassen sich bei Bedarf direkt an die individuellen Anforderungen jedes einzelnen Unternehmens anpassen. Das Leistungsspektrum der DBU qualifiziert die Hochschule als idealen Bildungspartner für Unternehmen auf dem Weg in das digitale Zeitalter: [www.dbuas.de](http://www.dbuas.de) .

## Written by:

**Lucilla Schönauer**  
Communication Specialist  
[presse@kienbaum.de](mailto:presse@kienbaum.de)

## Originalartikel in Kienbaum-Presse:

<https://www.kienbaum.com/de/presse/kienbaum-als-bildungspionier-in-deutschland-uebernimmt-dbu/>



## 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. <sup>14</sup>



# 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)

